

Székely Ákos: Emberi Erőforrás Menedzsment a Minőségfejlesztés jegyében a Közművelődésben - I. rész



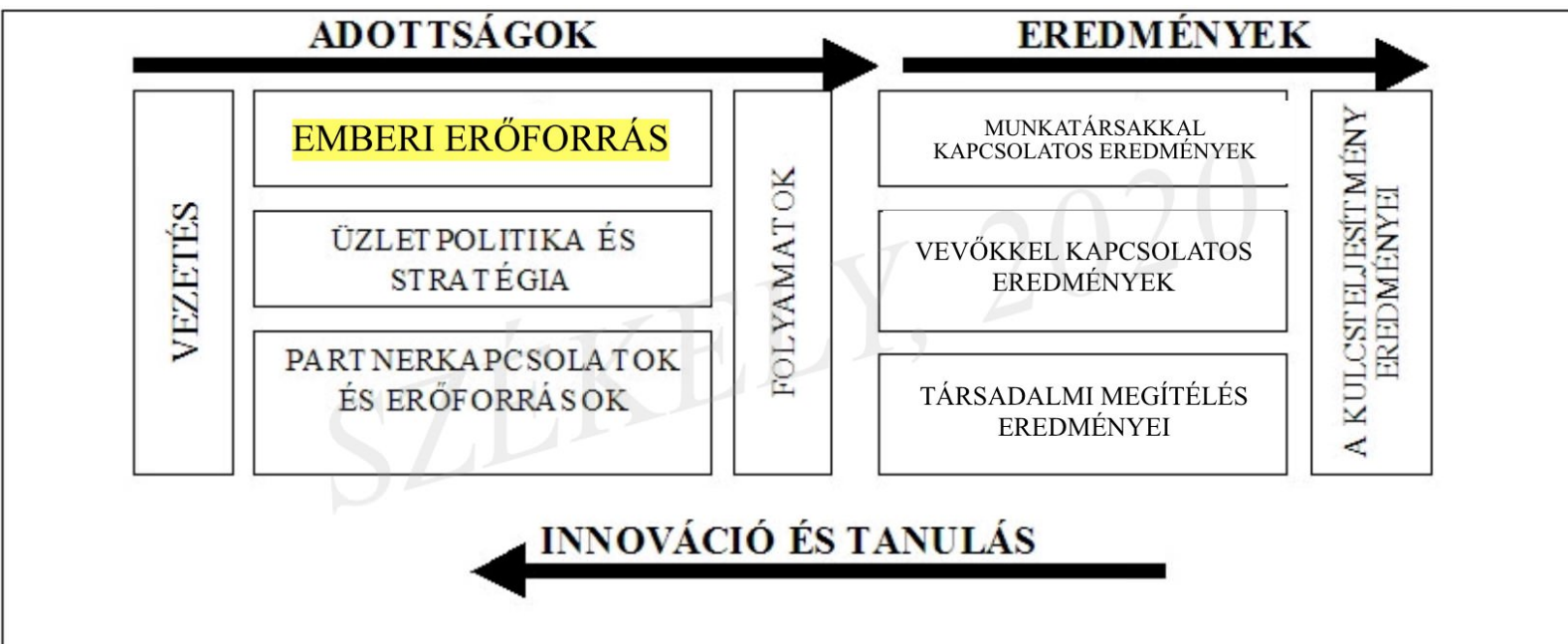
A közművelődési minőségfejlesztés

Kutatásom megkezdését a *Futures of Jobs Survey (2016)* is megalapozta, hiszen korábbi előrejelzésük szerint egyre több kihívásra és változásra kell gyorsan reagálnia a szakterületeknek annak érdekében, hogy felkészültek tudjanak maradni, máskülönben eltűnnek a digitalizációs technológia elterjedésében. Ebben kiemelkedő szerep hárul a megfelelő minőségű és mennyiségű emberi erőforrásra. Csath (2018) ezen változások menedzsmentjét többek között agilis és innovációra nyitott vezetés függvényévé teszi.

Az emberi erőforrás minőségtényező, így az „egyfajta kiválósághoz” (Takács-Miklósi – Kary, 2018) vezető gondolkodás magával hozza a minőségközpontú működést ebben az esetben is. A közművelődésben ugyanakkor nem a szolgáltatások minőségének biztosítását értjük minőségirányításnak, hanem a „folyamatok észszerűségét, racionalizálását” (Takács-Miklósi – Kary, 2018, 9.o.). A minőségbiztosítási tevékenység előtérbe helyeződésével a Teljeskörű Minőségirányítás egyik nemzetközi eszköztáráként megjelent Európai Üzleti Kiválóság Modell (továbbiakban: EFQM) alkalmas az intézményi működés és célok megfogalmazására. Ez az Európában legelterjedtebb kiválósági modell a Minőségi díjak alaprendszere. Itt a kiválóság egy gyakorlatorientált szervezeti menedzselés és a szervezeti eredmények mérése, amiben meghatározzák, hogy a szervezet bír-e kimagasló eredmények elérésének és megtartásának képességével, emiatt röviden az mondható, hogy az egész szervezet tevékenységét mérik. A Minőségi díj tehát a szervezet kiválóság terén végzett tevékenységek eredményét díjazza, amiben önértékeléssel pozícionálnak (Takács-Miklósi – Kary, 2018) (Hungarian Association for Excellence, 2013). Témánk szempontjából az „Adottságok” kritériumain belül az „Emberi erőforrásokra” koncentrálunk, ami méri a szakmai ismereteket, képességeket, amiket egyéni és csoportos szervezeti szinteken is hasznosítanak.

1.sz. ábra: Az EFQM Kiválósági Modell

Forrás: Saját szerk., Eszenyiné (2009) alapján



A rendszer folyamatos nyomon követéséhez szükségesek fejlesztési alapmodellek. Közülük a közművelődésben a PDCA-ciklus szerinti négy lépcsős modell használatos. Minden értékhez megfelelő terminus van rendelve. A közművelődési pályázatok önértékelése az úgynevezett 0-ás skálával kezdődik. A terminusok között ez azt jelenti, hogy nincs meg az intézménynek önmagáról a megfelelő ismerete. Az értékelésnél a minőségorientált tevékenységi kör szempontjait az intézményeknek a saját életükben ismerniük kell pontosan, emiatt változtatásként a 0-t elhagyva az 1-es számmal kezdődő érték javasolt.

1.sz. táblázat: MKIC pályázat - „Adottságok” kritériumok - 3.rész: Emberi erőforrás
 Forrás: Takács-Miklósi – Kary (2018, 150.o.)

3.1.	a munkatársi körre kiterjedő értékelési rendszert működtet
3.2.	alkalmaz olyan eljárást és/vagy gyakorlatot, amelyben a munkatársak értékelése összekapcsolódik. az ösztönzést szolgáló anyagi és/vagy erkölcsi elismeréssel.
3.3.	végez a munkatársak elégedettségének és igényeinek megismerését célzó felmérést, vizsgálatot.
3.4.	alkalmaz olyan eljárást és/vagy gyakorlatot, amely a továbbképzési terv (intézményi célok) és a munkatársak egyéni (képzési) elképzeléseinek összehangolását célozza.
3.5.	alkalmazottait bevonja az intézményi minőségfejlesztési tevékenységbe

A sikeres kiépülést követően a működési rendszer átláthatóbb lesz, hatékonyabban ellenőrizhető és jobban fejleszthető az adott intézmények. A közművelődési minőségfejlesztéssel a Nemzeti Művelődési Intézet foglalkozik. Egy olyan önértékelési gyakorlatot létezik Minőség díjak esetében, ami a (köz)szolgáltatások más területein már működőképes, ugyanakkor a közművelődés speciális vonásait is megragadja. A fejlesztés eredménye a 10/2010. (III. 11.) OKM rendelet a „Minősített Közművelődési Intézmény Cím” és a „Közművelődési Minőség Díj” adományozásáról OKM rendelet, ami megalapította és szabályozta az új pályázatokat. Az MKIC és a KMD első alkalommal 2012-ben kerültek átadásra. Az önértékelés felülvizsgálat érdekében a szakma audit rendszert működtet, ami egy objektív kiértékelésre szolgál. Az MKIC-ből több is adományozható egy évben, azonban a KMD-ből csak évente egy. Az MKIC pályázat nyertesek hároméves érvényességgel kapják meg az elismerést, azaz esetükben újra felül kell vizsgálni a minőségorientáltságukat. A KMD nem évül el és többször is adományozható ugyanazon intézménynek, feltétele ugyanakkor egy MKIC (10/2010. (III. 11.) OKM rendelet).

Emberi erőforrás trendek

Az előző fejezetben röviden áttekinthettük az közművelődési minőségfejlesztést. Ebben a részben a fontosabb HR változások kerülnek bemutatásra. A közművelődésben az emberi erőforrás szerepe igen hangsúlyos, hiszen az egyének művelődése van a középpontban. Egyáltalán nem elhanyagolható a megszerzett tudás és annak megfelelő felhasználása az emberi cselekedetekre épülő munkafolyamatok során. Az önálló akarat és az önálló személyiségek jellemzőinek hozama alapja akkor sikeres, ha a tudástermelés a haladás irányába áll és előrébb viszi a célmegvalósítást. A humán erőforrás menedzselésének gördülékenységet HR-rendszerekkel tudjuk biztosítani. Be kell látni azonban, hogy lassú felismerés áldozataivá válnak a munkavállalók és munkáltatók a hagyományos HR-rendszerek használatával vagy a lassú átállás során. A tudásátadás, ha a generációk között nem megy és/vagy nem követik le gyorsan, a közönséges szisztémák többnyire hamar elavulnak, mert nem képesek hatékonyan új kihívások kezelésére, igaz ez a közművelődésre is (Maticsákné, 2012).

A vevőközpontúság központba kerülése, a minőségorientáltság megjelenése, a digitalizálódó rendszerek. mind olyan változás, melyek figyelembe vétele nélkül hamar fallal találkozhat a szervezet. A közművelődés tekintetében utóbbi változás esetében alacsony azon intézményszám, amelyben törekszenek az online térre átváltani (Maticsákné, 2012). A digitalizáció terjedésével egyszerűbb és gyorsabb a személyügyi nyilvántartás, táguló és sebes kommunikációs tér lehetőségei tarthatóak számon. Ennél fogva a munkakörnyezet bárhova módosulhat, bevezetésre kerülhet a közművelődési intézmények életében az otthoni munkavégzés. Azon szervezeti egységeket, melyeknek az összes folyamata online történik és ez adatbázissal el is van látva, hívhatunk e-EEM alapú szervezetnek, ez a közművelődéstől még távol esik, ugyanakkor a papír alapról átállás eleinte nehézségekbe ütköző folyamatai után rendszerezni-frissíteni-karbantartani ezen adatbázisokat egyszerűen lehet, rövid idő alatt (Poór – Karoliny – Kovács – Illés, 2018). A digitális kompetencia (Hegedűs, 2019) az új (Y, Z) generációnak talán már természetesnek tűnik.

Magát a „számítógépet” és az „internetet”, mint eszközt az Y generáció óta értelmezzük a munka világában. Az Y-ok szinte már gyermekkortól találkoztak az IKT-val és fejlődésével, az utánuk következő Z generáció már annak fejlettebb verziójába születtek bele, ezáltal ők jobban is tudják kezelni a technológiákat, sokkal hatékonyabb munkavégzést tudnak generálni. A Z-knek sokkal kevesebb kompetencia elsajátításra van szükségük, mint korábbi generációknak. Mivel az Y-ok

mellett érkeznek a Z-k, emiatt **a kérdés nem az, hogy használjuk-e majd az információs és kommunikációs technológiákat a munkafolyamatok során, hanem az, hogy hogyan alakítjuk ki, milyen típusú felületen visszük majd végbe a feladatokat és milyen módú lesz ezek felhasználása ahhoz, hogy a mindennapi munka során a termelékenységet fokozza**(Matiscsákné, 2012).

2.sz. táblázat: Számítógépes kompetenciajellemzők a Baby Boomtól az Alfa generációig
 Forrás: Saját szerk., Matiscsákné, 2012 alapján

Generáció elnevezése	Másfajta elnevezése	Generációs időszak	Jellemző
Baby boom	Nyugdíjba vonuló digitális analfabéták	1940-59	Nem értelmezhető a digitális kompetencia.
X	Aktív munkavállalók, digitális analfabéták	Kb.1960-79	Nehézkes betanulás, többségük az alapkompentenciákat tudja elsajátítani. „Lassú felismerés áldozatai”
Y	Munkaerőpiacon jelenlevő digitális bennszülöttek, technológiai örültek	Kb.1980-95	Az IKT-val együtt fejlődtek (elavult technológiákkal együtt). Lassabb reagálás a változásokra.
Z	Munkaerőpiacra lassan érkező digitális bennszülöttek, a digitális „függők”	Kb.1996-2007	Fejlett technológiai háttérbe születtek bele. Kevesebb kompetenciaelsajátítás. Gyorsabb reagálás a változásokra. Multitasking (a modern kor elvárása).
Alfa	Felnövő generáció, digitális bennszülöttek,	2007-	A kérdés, hogy nekik milyen új technológiákat (és új munkaköröket) hoz a jövő: mesterséges intelligencia, 5G, fenntartható technológiák, stb.

Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy a fiatalok körében “szörfölő mód” (rövidebb, ciklusonkénti munkahelyváltás) egyre elterjedőben van és ezt megállítani csak kedvező feltételek mellett lehetséges (anyagi és nem anyagi kompenzációk): amíg az X generációnak az élethosszig levő biztos munkahely jelenti a pályautját, addig az Y generációtól kezdve elkezdődően elindult a munkahelyek közötti szörfölés. Szembesülve a problémákkal fontos, hogy a tehetségeikért megküzdjön a szervezet, így az úgynevezett tehetségmenedzsment igen fontos elemmé lesz (HRportal.hu, 2019)(Uddén, 2008). A legkiválóbbak, legtehetségesebbek megtalálására, már Davenport és Prusak (1998) is megemlítette, hogy olyan vállalati „márkára” van szükség, ami a toborzást jelentősen megkönnyíti. Az egész dilemmát Sartain és Schuman (2010) küzdelemnek fogja fel, melyet megnyerni nehéz, motiválni az eredményeseket és tehetségeseket kihívássá válik. A tehetségeikért folyó harc kulcspontjaként Skinner Megerősítési elmélete hangsúlyozza a belső igények kiteljesedésének fontosságát (Roósz – Heidrich, 2013). Motiváló eszköz például a teljesítményalapú javadalmazás, amely rendszerrel szemben támasztott elvárások közé sorolandó (hogy az jól is működjön) az elköteleződöttség a szervezet iránt, a teljesítmény alapú szervezeti kultúra és értékrend, a szervezeti célok elvárásainak közvetítése, teljesítményorientált

alkalmazottak megszerzése, a rövid-közép-hosszabb távú célok támogatása (Karoliny-Poór, 2017). Szerencsére a közművelődésben ezzel nincs probléma, azaz a rendszer működtethető, mivel a lokálpatriotizmus erősödése egy szakmai cél (nmi.hu).

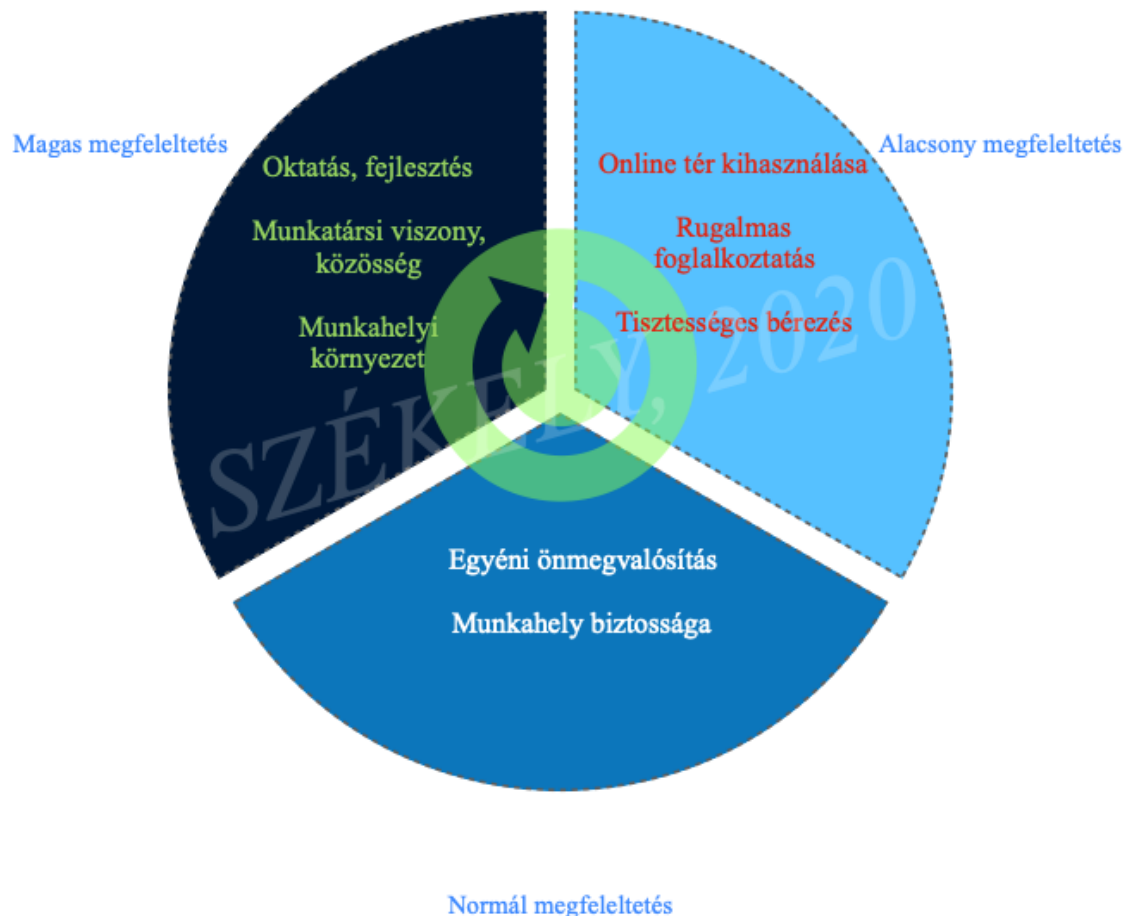
A munkavállalókhöz kötött viszony erőteljesen változik, az emberek empátia-alapú megközelítése (Krznaric, 2017) előtérbe helyeződik és mindazonáltal befolyásoló tényezővé alakul át. A Marshall B. Rosenberg által kidolgozott erőszakmentes kommunikációról a váratlan helyzetekben a belső-kommunikációt és a kifelé irányulót is konfliktus mentesebbé teszi (Holler, 2016). Minden eddiginél fontosabb lesz az emberek megértése, folyamatos fejlesztésük, naprakész tudásuk bővítése. Ügyelni kell rá, hogy Magyarországon a mindennapi munka alatt nagyrészt arra figyelnek, hogy **hogyan mondják el az információt és nem arra, hogy konkrétan mit**(Maticsákné, 2012).

Fontos az egyéni fejlődés, a saját teljesítménynövelés és a munkatársi kapcsolat., ezáltal a bevonást a megtartás váltja fel. Szem előtt kell tartani a digitális nemzedék elvárásait: rugalmasság, munkavállalói felhatalmazás, bevonás (és megtartás), valós idejű visszajelzés (Greiner-Csapó, 2019). A rugalmasság tehát mára egy fontos HR tényezővé alakult át. Ezen, a munka világának változásait folytonosan követniük szükséges a közművelődés intézményeinek is és **el kell fogadniuk többek között a rugalmas foglalkoztatási formákat**. Fel kell ismerniük a vezetőknek, hogy a jelenlegi felgyorsult életünkben **toborozni könnyebb - megtartani nehezebb** (Ibarra, 2015). Az új jelölt(ek) felkutatása és integrálása a belső légkörbe több energiát emészt el, mintsem az, hogy a megszerzett munkavállalót különféle egyszerű, ámbár számára mégis jelentőséggel bíró odafigyeléssel ösztönözzük.

A munkahellyel szembeni elvárások sokak közt elengedhetetlenné teszik az egyes helyeknek, hogy készítsenek alap munkaköri leírásokat, hogy a követelmények már a munkajogviszony kezdete előtt (legalább az elején) tisztázódjanak és, hogy a munkakörhöz szükséges kompetenciák egy részét a munkavégzés alatt is el tudhassák sajátítani (Poór – Karoliny – Kovács – Illés, 2018). A munkaköri feladatok minden szakma esetében kombináltak és folyamatosan frissülők, így a munkaleírás is, mely a feladatok tudatosítása mellett feszültségek enyhítésére is szolgál, amennyiben a munkavállalót nem munkaköréhez kapcsolódó folyamatba szeretnék bevonni. Itt fel vannak sorolva az alapelvárások, pl. magatartás, időszakokra vonatkozó eredmények (Karoliny, 2008).

Maticsákné (2012) az általános globalizálódási folyamatok néhány hatását fogalmazza meg, amelyek kihatnak a HR-re. A szerző gondolatának közművelődésre is használható adaptációját a következő ábra foglalja össze:

3.sz. ábra: A közművelődés megfeleltetése a változó igényeknek
Forrás: Saját szerk., Maticsákné (2012) és Karoliny – Poór (2017) alapján



Minél jobban változik és gyorsul a világ, annál többe és mélyebben kell tanulni, majd a gyakorlatban elsajátítani. A folyamatos tanulás a minőség egyik eleme, mert lehetővé teszi, hogy folyamatosan fejlődünk és ezáltal magasabb eredményre tehesünk szert. A képzéseken, workshopokon felül ugyanakkor kevésbé tűnik meghatározónak, ámbár egy új munkatárs esetében nagyon is meghatározó tud lenni egy **beillesztő programnak** a szervezetbe kerülés idejében. Az egyén itt **megismerkedhet viszonylag rövid időn belül a szervezeti viszonyokkal (nem a feladatokkal, nem is a körülményekkel**, mert ez természetesen alap dolog): írott és íratlan szabályok elmondása elégedettséget és biztosságérzetet ad. Szánjunk kellő időt a beillesztésre és ismertessük meg minél hamarabb az új személyt a szervezeti szabályokkal (*Matiscsákné, 2012*).

A közművelődésben főleg a hagyományos, nem integrált HR szervezeti-működési modell figyelhető meg. Ez azt jelenti, hogy a HR-funkciók nem integráltak és gyakorlatilag a személyügyi, oktatási, képzési stb. tevékenységek a vezetőkhez (igazgatóhoz/önkormányzathoz) tartoznak közvetlenül, míg a munkaügyi funkciók a nagyobb közművelődési szervezeteknél a gazdasági vezetőhöz (munkajog esetében a jogi osztályhoz, stb.), röviden más-más különböző egységekhez rendelt. Ha a vállalat nagysága nem igényli a külön személyzeti részleget, akkor az előbb említett területek tevékenységeit az első számú vezető végzi, aki továbbdelegálja a tevékenységeket, amennyiben az nem hozzá tartozik (*Karoliny – Poór, 2017*).

A munkaidőrendszerek közül Magyarországon a teljes munkaidős foglalkoztatás a legelterjedtebb. Az újkori változások a rugalmas munkavégzést előtérbe helyezi (így lehet a legjobban versenyben maradni). A közművelődésben ugyanakkor nem jellemző a otthoni munkavégzés (másnéven Home

Office). A nagyobb dolgozói létszámú szervezeteknél leginkább az informatikus, rendszergazda munkakörben van hagyománya az otthoni munkavégzésnek. Ezt a kombinált munkavégzést azonban a munkáltatók a munkaszerződésben nem tekintik távmunkának. A kontakt és otthoni munkavégzés közötti arány növelése a kontakt munkavégzés rovására lehetséges fejlesztési irány. Az egyszerűsített foglalkoztatási formák közül a közművelődési területet is érintő, több évig tartó kulturális közfoglalkoztatási program sikere okán, létszáma és eredményessége miatt is említésre méltó. Az üzemszerűen működő közművelődési szervezetek vezetősége a Munka Törvénykönyve és a Közalkalmazottak jogállásáról szóló jogszabályokban jelenleg is rögzített munkaszervezési intézkedési lehetőségek jelentős részével nem él, a szervezeti és működési szabályzatban nem állapít meg szabályokat, ezért kétféle megvalósítás kínálkozik a rugalmasság tekintetében:

- A foglalkoztatott a munkakörében szereplő feladatokból egyes „jóváhagyottakat” kiszervezheti. Erre próbál gondolataival ráébreszteni *Farkas József (2019)*, aki szerint elkerülhetetlen lesz, hogy a Home Office folyamatokat megállítsuk. Azt javasolja, hogy minél több folyamatot ki kell szervezni. Ennek elkezdése időszerű.

- Meghatározott időszakokban kötelező intézményben letöltött munkaidő (például 8-13-ig irodában, a maradék napi munkamennyiséget bárholnan).

A nagyobb közművelődési feladatellátó szervezetek – Agorák, Kulturális Központok – a közművelődési szakmai munkakörökben intézményesítették a kontakt és otthoni munkavégzéses kombinációt. A megoldás ott igazán eredményes, ahol kiépítésre került az informatikai támogató rendszer, lehetséges a szerverre kapcsolódás otthonról, rendelkezésre áll az eszközpark. A Nemzeti Művelődési Intézet az utóbbiak fejlesztésében élen jár a magyar közművelődésben. A rugalmas foglalkoztatási formák az ember életvitelét megváltoztathatják, hatással lehetnek egészségükre vagy akár családi életükre is, emiatt **határokat kell szabni minden esetben**. Támogatni szükséges vele együtt a szabadidős tevékenységeket, ösztönözni sportra, egészséges életvitelre (*Matiscsákné, 2012*). Az Európai Unió 2020-ig tartó irányelvei kiemelik, hogy a XXI. században előtérbe helyeződnek a rugalmas foglalkoztatások. Az eddig a normának tekintett teljes munkaidős foglalkoztatás aránya a rugalmashoz képest **csökken**. A változások elkezdődtek, az előrejelzések ezen témában egyfelé mutatnak, már csak az a kérdés, elfogadjuk-e és, hogy mikor (*Artner 2018*).

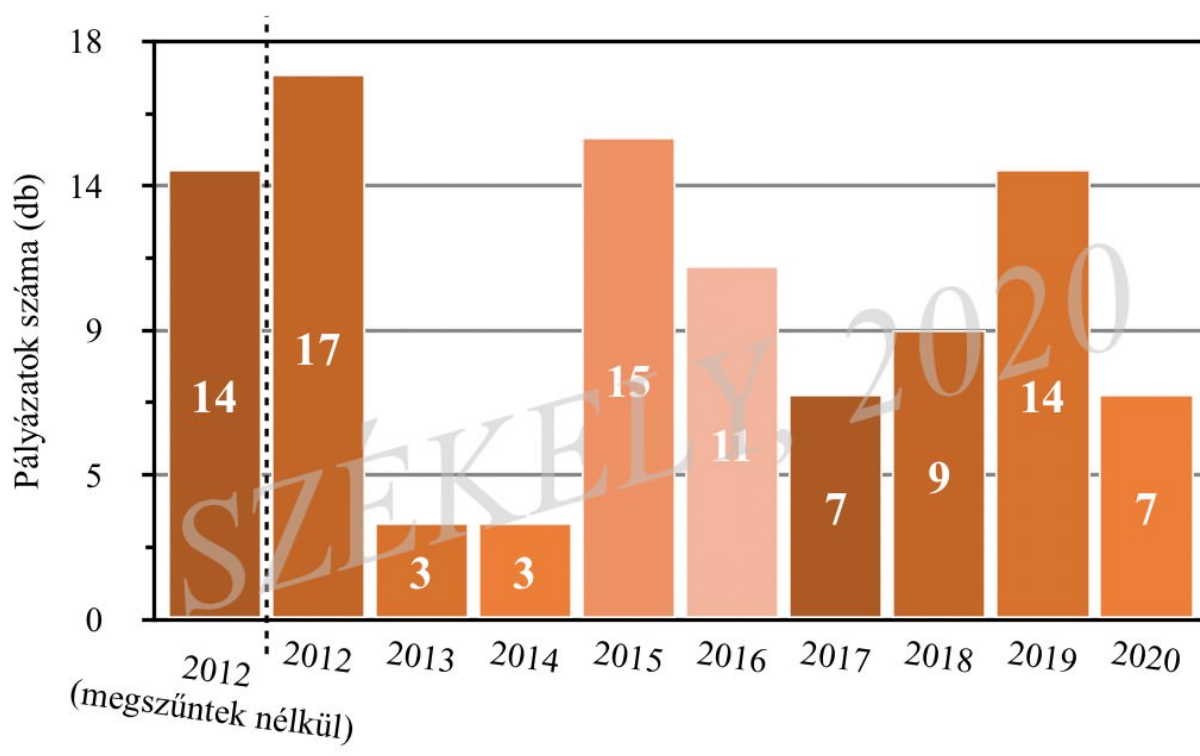
Az MKIC és KMD pályázatok általános elemzése

Ahhoz, hogy az EFQM rendszer alapú önértékelési apparátus emberi erőforrás része vizsgálat alá kerülhessen, előtte részleteiben szükséges ismerni és értelmezni a közművelődési minőség pályázatokat s tágabb képet kapni a pályázói eredményekről országos szinten. A pályázatok darabszámának évenkénti megoszlását diagramon ábrázolva csak az MKIC tekintetben értelmezhető, mivel a KMD évente egy intézménynek adományozható. Érdekes, hogy a pályázati év úgy van alkalmazva, hogy az egyel korábbi évben legyen, mint maga a díjak kiosztásának éve. Ez azért különös, mert a MKIC érvényessége három év, annak első éve pedig a pályázat benyújtásának éve, ezért az átadással úgymond csak két év érvényességet tudhatnak magukénak az intézmények. Ennek oka, hogy a pályázati kiírás és az eredményesség bemutatása az előző évre terjed ki, de az elismerés átadására a következő évben kerül sor. A gravitáblán is a benyújtás éve szerepel. Javasolt ezt úgy átalakítani, hogy a benyújtás éve és a díjátadó ünnepségének évével

megegyezzen vagy a **díjátadóval kezdődjön meg az érvényesség.**

4.sz. ábra: MKIC pályázatok 2012-2020 között (db/év)

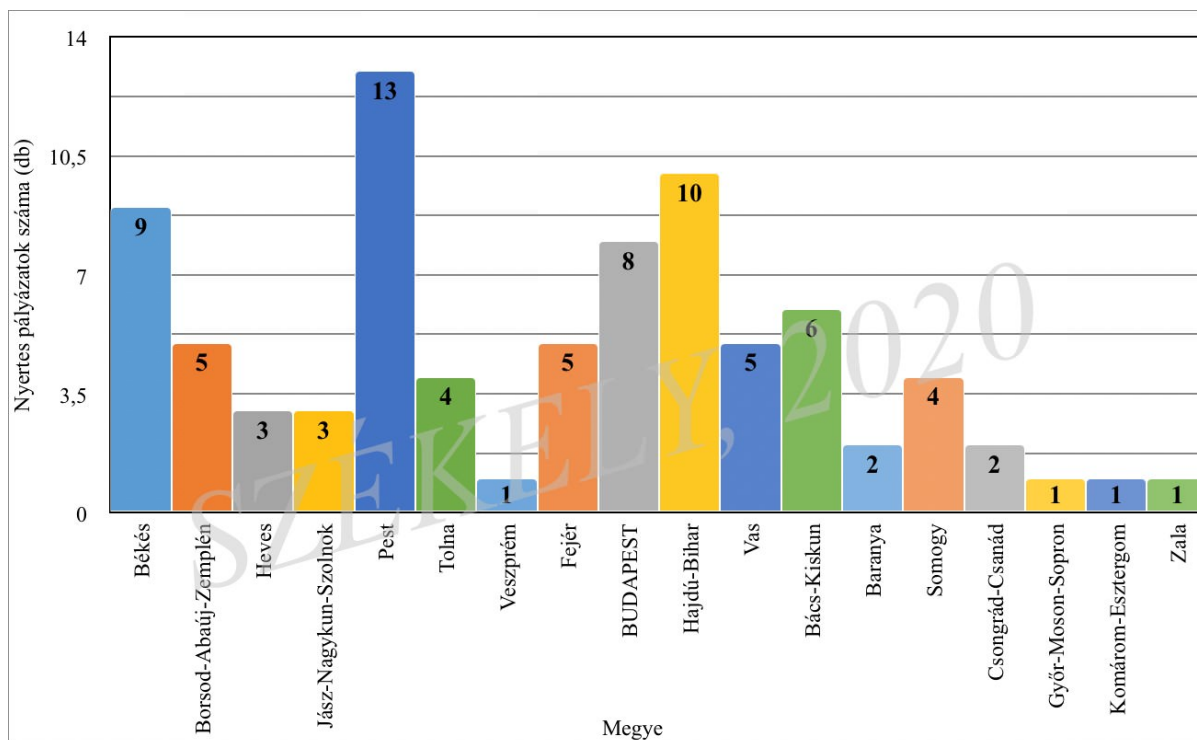
Forrás: Saját szerk. https://nmi.hu/wp-content/uploads/2019/01/MKIC_KMD_2019_Letoltheto.xlsx alapján



A legtöbb pályázat az elindulás évében érkezett be, átlagosan 9 pályázat jut egy évre, nagyobb negatív eltérés csak 2013-ban és 2014-ben volt tapasztalható, amikor is három pályázat érkezett be az említett években, különösebb oka ezen jelenségnek nincs. Az MKIC pályázók egy érdekesebb megoszlása azonban nemcsak évenkénti, hanem megyénkénti megoszlásban is mérhető:

5.sz. ábra: MKIC nyerteseinek megyénkénti megoszlása 2012-2020 között (db/megye)

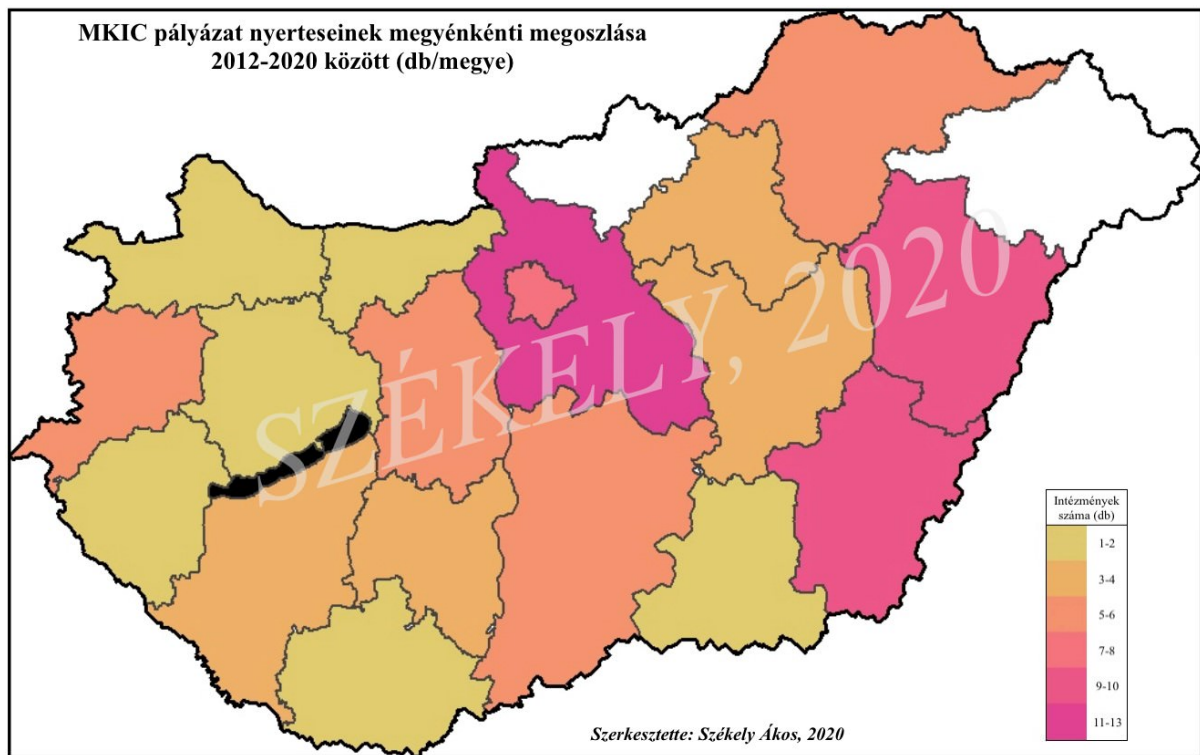
Forrás: Saját szerk. https://nmi.hu/wp-content/uploads/2019/01/MKIC_KMD_2019_Letoltheto.xlsx alapján



Átlagosan 4-5 nyertes pályázat között van a megyei szintű aktivitás. A legnagyobb tevőlegesség Pest megyében mérhető, ez országos szinten a közművelődési intézményekkel leginkább ellátott régió, ezáltal nagyobb a valószínűsége a pályázásnak. A legkisebb élénkség a nyugati régióban észlelhető, ahonnan átlag alatt érkeznek be pályázatok. Az érintett megyékben az intézményi sűrűség alacsony, emiatt értelemszerűen kevesebb működő szervezet juthat el a benyújtás pillanatáig. A megoszlás térképen is ábrázásra került.

6.sz. ábra: MKIC nyertesek területi megoszlása megyénként (db/megye)

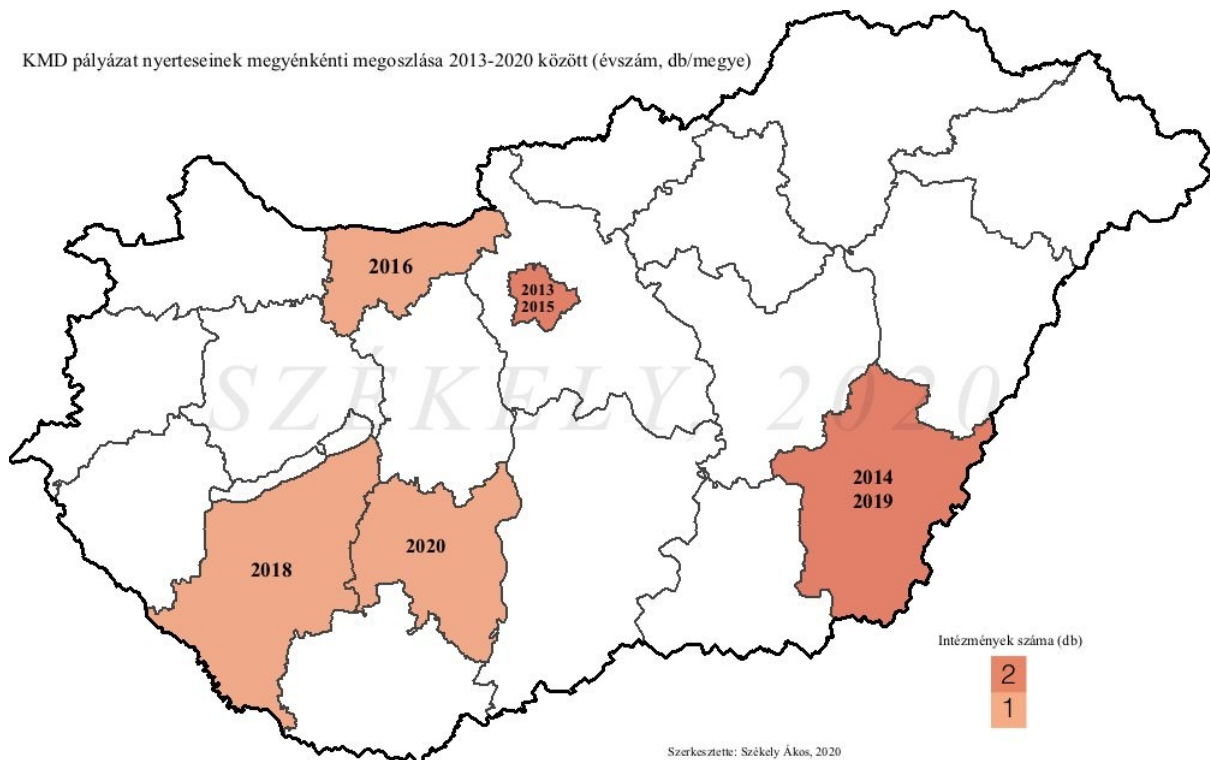
Forrás: Saját szerk. https://nmi.hu/wp-content/uploads/2019/01/MKIC_KMD_2019_Letoltheto.xlsx
alapján



A megyei lefedettség megfelelő, két megyében viszont – Nógrádban és Szabolcs-Szatmár-Beregben – nem kapott még MKIC-t egy intézmény sem. A két megye más-más sajátosságok alapján alacsony pályázatra jogosult közművelődési intézménnyel rendelkezik. A lakónépesség és településszerkezet alapján mindkét megyében országos szinten is magas a kistelepülések száma, ahol nem kötelező az intézményi működés, a közművelődési szintér pedig nem a pályázat tárgya. Észrevehető továbbá, hogy a kontraszt az 1-6 db nyertes intézményekből Nyugat-Magyarországon oszlik szét a legjobban. Békés, Hajdú-Bihar és Pest megyéből valamint Budapestről érkezett a legtöbb pályázat. Nagy eltérés rajzolódik ki ugyanakkor a 8 alatti és feletti megyei megoszlásban. Az aktivitás és eredményesség jelentős mértékben a megyék településszámához viszonyított intézményi ellátottsággal van összefüggésben. Értelemszerűen kevesebb intézményből kevesebb érdeklődik és jut el a pályázat leadásáig, míg ellenkező esetben fordítva. Az elhatározás irányától függően maga a szervezet dönthet saját elhatározásból, illetve a fenntartó biztatására készítheti el pályázatát.

7.sz. ábra: KMD nyertesek területi megoszlása megyénként (db/megye)

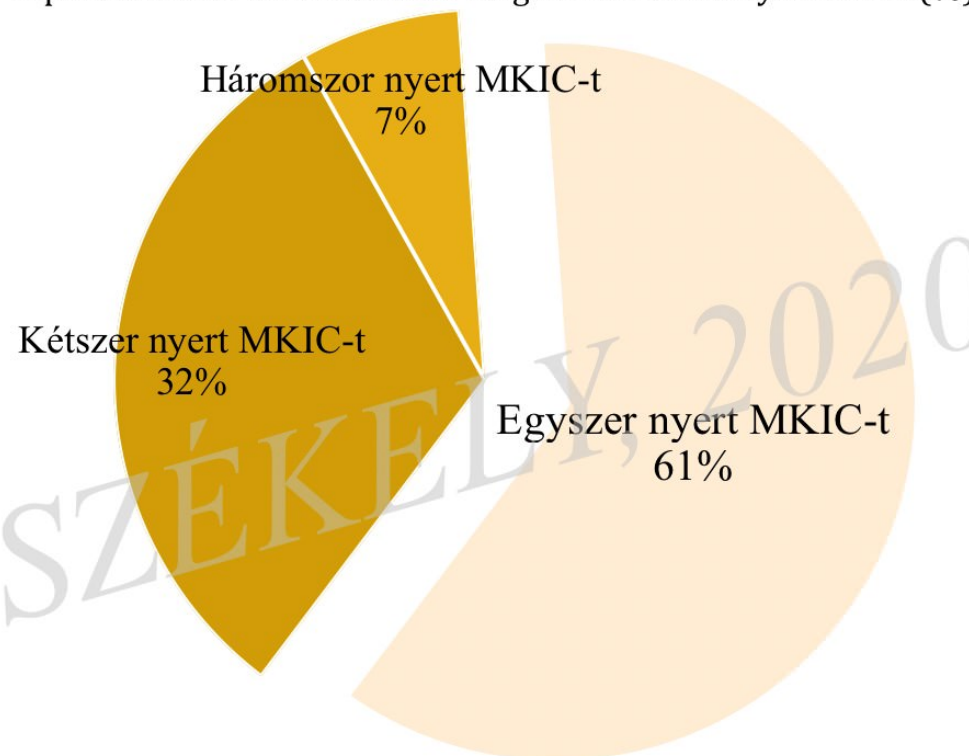
Forrás: Saját szerk. https://nmi.hu/wp-content/uploads/2019/01/MKIC_KMD_2019_Letoltheto.xlsx
alapján



Ugyanezen ábra a KMD nyertesek körében is lényeges. A Békés megyei Csabagyöngye Kulturális Központ kétszer is megkaphatta a díjat, Pest megyében pedig ketten is részesülhettek benne. Az elismerési formák megkapásához elsődlegesen az szükséges, hogy legyen olyan szervezet aki benyújtja pályázatát, hiszen elutasított pályázat az MKIC-nél nem, a KMD-nél egyszer volt versenyhelyzet kialakulása végett.

Az egy alkalomnál többször pályázók arányával (39%) kapcsolatosan 38 db intézmény egyszer, 18 db kétszer, 4 db háromszor próbálkozott sikeresen az MKIC-n. A megszűnt intézmények számbavételével az arány az egyszer pályázók százalékát emeli meg: 63% egyszeri, 30% kétszeri, 7% háromszori.

8.sz. ábra: Az újr pályázók megoszlása az egyszer pályázókhoz képest az MKIC tekintetében a megszűnt intézmények nélkül (%)



Forrás: Saját szerk. https://nmi.hu/wp-content/uploads/2019/01/MKIC_KMD_2019_Letoltheto.xlsx alapján

Az újr pályázás a KMD esetében irreleváns, mert összesen 7 intézmény kapta meg, amiből mindösszesen egy alkalommal jutalmazták ugyanazt az intézményt. Két tényező mellett viszont nem szabad elmenni:

- 1) a Nemzeti Művelődési Intézet minőségfejlesztés témakörben hirdet folyamatosan képzéseket. Összefüggést lehet találni abban, hogy a pályázati aktivitást növeli egyes intézményekben, ha akár egy valaki elvégezte a képzést adott szervezetből.
- 2) az először sikeresen pályázó szervezetek a lejárát előtt könnyebben határoznak arról, hogy újr pályáznak, hiszen van már pályázatírási gyakorlatuk.

Ezeket a megállapításokat a forrásokból kinyert adatok is bizonyítják.

Összefoglalás

Az első rész a minőségközpontú gondolkodás és az EFQM rendszer megértésén keresztül, annak HR központú szegmensének aktuális változásaira rávilágítva jutott el a két pályázat eredményeinek áttekintéséig. Az innovatív módszerek és az alapvető funkciók mellett a közművelődésre releváns újonnan megjelenő átalakulásokat vizsgálja a második rész is. Emberi erőforrás elemzéssel és a fentebbiek értelmezésével választ adhatunk a működésre és annak problémáira. Konklúziók és fejlesztési javaslatok fogalmazhatóak meg belőle, melyek a jövőbeli hatékony működést fogják

szolgálni.

A témával összefüggésben bátran írjanak véleményeket. A vitatéma kibontakozásáért, javaslat-, illetve tanácskérésért szívesen várom üzeneteiket: [www.fb.com/AkoshSekey](https://www.facebook.com/AkoshSekey)

Felhasznált irodalom

- Artner Annamária (2018): Aggasztó tendenciák az Európai Unió munkaerőpiacán. In Statisztikai Szemle 96. évf. 4. szám, 2018.április. hozzáférés: http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2018/2018_04/2018_04_341.pdf, letöltés: 2020.08.02
- Csath Magdolna (2018): Tudás- és innovációalapú versenyképesség. In: Pénzügyi szemle 2018/1.szám, Budapest. hozzáférés: https://www.penzugyiszemle.hu/documents/csathm-2018-1-mpdf_20180411144635_60.pdf, letöltés: 2020.08.02
- Eszenyiné Borbély Mária (2009): EFQM-alapú szervezeti önértékelés egy lehetséges útja. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás Könyvtár- és információtudományi szakfolyóirat 56.évf. 9.szám 1.ábra. hozzáférés: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/print.html?id=5207&issue_id=508.html, letöltés: 2020.08.02
- Farkas József (2019): Innováció a versenyben maradásért. ISO 9000 FÓRUM, Balatonalmádi. hozzáférés: <https://www.isoforum.hu/media/programnaptar/files/P3FarkasJozsefea.pdf>, letöltés: 2020.08.02
- Global Challenge Insight Report (2016): Futures of Jobs Survey. In: World Economic Forum, 3-26.p. hozzáférés: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf, letöltés: 2020.08.02
- Greiner-Csapó Júlia (2019): Digitális HR stratégia - Humán élmény a Pannon-Worknél. ISO 9000 FÓRUM, Balatonalmádi. hozzáférés: <https://www.isoforum.hu/media/programnaptar/files/C3Greiner-CsapoJea.pdf>, letöltés: 2020.08.02
- Hegedűs Márta (2019): Munkahelyi stressz hess! az Ipar 4.0 szolgálatában. ISO 9000 FÓRUM, Balatonalmádi. hozzáférés: <https://www.isoforum.hu/media/programnaptar/files/C1HegedusMartaea.pdf>, letöltés: 2020.08.02
- Hermina Ibarra (2015): Cselekedj vezetőként, gondolkodj vezetőként. Lábnyom Kiadó, Budapest. ISBN: 978-615-803-1745
- HRPortal.hu (2019): HR helyett Tehetségmenedzsment. hozzáférés: <https://www.hrportal.hu/hr/hr-helyett-tehetsegmenedzsment-20190711.html>, letöltés: 2020.08.02
- Hungarian Association for Excellence (2013): EFQM kiválóság modell. EFQM Publications, Budapest. ISBN: 978-90-5236-687-6
- Ingrid Holler (2016): Erőszakmentes kommunikáció - gyakorlati kézikönyv. Z-Press Kiadó, Miskolc. ISBN: 978-963-9493-97-1
- Karoliny Mártonné (2008): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs. ISBN: 978-963-642-210-3

- Karoliny Mártonné - Poór József (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv (2016-os átdolgozás). Wolters Kluwer Kft., Budapest. E-ISBN: 978-963-295-6480
- Libby Sartain - Mark Schuman (2010): Tehetségmágnesek - a kiválókat vonzó munkáltatói márka felépítése. HVG Könyvek, Budapest. ISBN: 978-96-3304-019-5
- Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.) (2012): Emberi erőforrás gazdálkodás kézikönyv. Wolters Kluwer Kft., Budapest. E-ISBN: 978-963-224-922-3
- NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft. MKIC és KMD pályázat nyertesek (2011-2019), hozzáférés: https://nmi.hu/wp-content/uploads/2020/01/MKIC_KMD_2020_Letoltheto.xlsx, letöltés: 2020.08.02
- Poór József - Karoliny Mártonné - Kovács Ildikó Éva - Illés B. Csaba (szerk.) (2018): A HR gyakorlata. Wolters Kluwer Kft., Budapest. ISBN: 978-963-295-766-1
- Roman Krznaric (2017): Az empátia ereje. HVG kiadó, Budapest. ISBN: 978-963-304-493-3
- Roóz József, Heirdrich Balázs (2013): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. Digitális Tankönyvtár, hozzáférés: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c1_1054_1055_1057_vallalatigazdtan_scor, letöltés: 2020.08.02
- Sara Uddén - Lina Karlsson - Johanna Hellquist (2008): Pistols or swords: which are the most useful weapons in the war for talent? hozzáférés: <http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:142132/FULLTEXT01.pdf>, letöltés: 2020.08.02
- Takács-Miklósi Márta - Kary József (2018): Minőségügy a közművelődésben. NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft., Budapest. E-ISBN: 978-963-651-513-3
- Thomas H. Davenport - Laurence Prusak (1998): Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Brighton. ISBN: 978-087-584-655-2
- 10/2010. (III.11.) OKM rendelet a „Minősített Közművelődési Intézmény Cím” és a „Közművelődési Minőség Díj” adományozásáról. hozzáférés: http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=130538.332949, letöltés: 2020.08.02