



Középpontban a minőség – EFQM kiválósági tanúsítás az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálatban

BERGMANN Krisztina – GOMBOS Annamária – KÁLÓCZI Katalin – VAJDA Zsuzsanna

Bevezető

Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat (EKSZ) 2020-ban a magyar könyvtárak közül elsőként elnyerte az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány (European Foundation for Quality Management – EFQM) „*Elkötelezettség a Kiválóságért*” tanúsítványát.

A hazai könyvtárak a minőségirányítási és minőségmenedzsment tevékenységet a *Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer* (KKÉK,) illetve a *Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere* (KMÉR) alapján végzik, így az EFQM-modell kevésbé ismert. Ezért az alábbiakban először röviden bemutatjuk az EFQM szervezetét, az általuk kidolgozott minőségértékelési modellt és elismerési rendszert, ezt követően ismertetjük az EKSZ pályázatát, az önértékelés kérdéseit és eredményeit, és összegezzük a pályázat keretében megvalósított három fejlesztési

projekt céljait és megállapításait. Végezetül ismertetjük a 2021-től bevezetett, tartalmában és megjelenésében is jelentősen megújult *EFQM Modell 2020* legfontosabb változásait.

Az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány

Az EFQM egy alapítványi formában működő non-profit szervezet, melyet az európai gazdaság versenyképességének fokozására nagyvállalatok hoztak létre 1989-ben. Az alapítvány dolgoztatta ki a *Kiválóság Modellt*, amely 1992 óta az *Európai Minőség Díj* (2006-tól *EFQM Kiválóság Díj*)¹, valamint az európai országok nemzeti minőségi díj pályázatainak az alapja. Az EFQM a teljes körű minőségmenedzsment (*Total Quality Management, TQM*) alapelvein és értékfelfogásán nyugszik, a *Kiválóság Modell* megalkotásával azonban keretbe foglalták a TQM alapelveit és írásban rögzítették a szempontrendszert

is. A modell első változatát az ipar különféle szektorraiból és tudományos intézményekből álló szakértői csoport hozta létre.

A brüsszeli székhelyű, független nonprofit alapítvány – amelynek tagjai között különböző szektorokból különböző méretű és tevékenységű szervezeteket találunk a nagyvállalatoktól, iskoláktól, felsőoktatási intézményektől kezdve egészen a kórházakig a világ minden tájáról – elkötelezett amellett, hogy támogassa tagjait a kiválóság felé vezető úton. Az alapítvány több száz szervezettel dolgozik együtt szerte a világban, amelyek képzést, tanácsadást nyújtanak, illetve jogosultak az értékelések elvégzésére. A szervezetekkel szemben elvárás az EFQM-tagság és az EFQM magatartási kódex követése. A szervezetek két csoportba sorolhatók:

- Certified Advisor Organisations (Tanúsított Tanácsadói Szervezetek), amelyek tanácsadói, konzultációs szolgáltatást nyújthatnak a pályázó szervezeteknek az EFQM modell megvalósításához;
- Certified Recognition Organisations (Tanúsított Elismerő Szervezetek) – az EFQM engedélye alapján jogosultak az értékelések elvégzésére.²

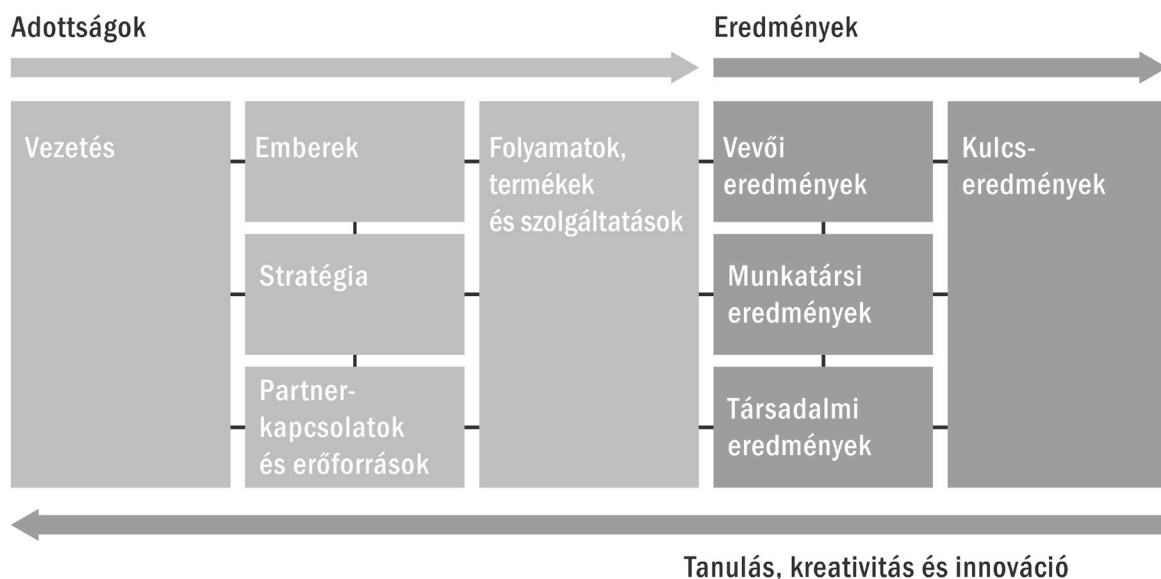
A magyarországi tanácsadó és tanúsító szervezet a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület (SzKKE), amely 2003 óta jogosult az értékelések elvégzésére és az ezek alapján járó elismerési szintek odaítélésére.

Az EFQM Modell

Az *EFQM Modell* egy világszerte elismert, gyakorlati keretrendszer a szervezeti változások kezeléséhez és a teljesítmény javításához. Egy olyan eszköz, amely segíti a szervezetet abban, hogy felmérje, hol tart a kiválóság felé vezető úton. Segít a hiányosságok, problémák feltárásában, s elősegíti a fejlesztési lehetőségek meghatározását. Egy olyan keretrendszer, amely bármely ágazatban, bármely szervezetre alkalmazható, függetlenül annak méretétől. A modellt rendszeresen felülvizsgálják, adaptálják a globális piac változásaihoz. Az utolsó felülvizsgálatra 2019-ben került sor, amelynek eredményeként 2020-tól új modell került bevezetésre és az elismerési rendszer is megújult.

Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat tanúsítása még a korábbi, a 2010-es modell és elismerési rendszer alapján történt, ezért a következőkben ezt ismertetjük először.

A Kiválóság Modell 9 kritériumból (5 adottság- és 4 eredménykritérium) áll, amelyekhez további alkritériumok (összesen 32) tartoznak. A kritériumokat és azok egymáshoz való kapcsolatát az 1. ábra szemlélteti. Az adottságkritériumok azt vizsgálják, hogy mit és hogyan végez, az eredménykritériumok pedig azt, hogy mit ért el a szervezet.



1. ábra
Az EFQM Modell³

A modellt az ún. RADAR-logikának (Results, Approaches, Deployment, Assessment & Refinement, részletesen ld. később) nevezett értékelési módszer egészíti ki, amely azt vizsgálja, hogy a szervezet milyen módszereket alkalmaz, s mennyire tudatosan alkalmazza a PDCA-elvet.⁴

A modell kialakításakor 8 alapelv került megfogalmazásra annak érdekében, hogy a szervezetek számára útmutatást adjanak ahhoz, hogy milyen értékek, elvek mentén működjenek a siker érdekében. A rendszeres felülvizsgálatokat követően, 2012-ben elfogadott alapelvek a következők:

- „1. Értéket adni a vevők számára.
2. Egy fenntartható jövőt építeni.
3. Fejleszteni a szervezeti képességeket.
4. Hasznosítani a kreativitást és az innovációt.
5. Jövőorientáltan, inspirálóan és tisztességesen vezetni.
6. Agilis menedzsment.
7. Sikereket elérni az emberek tehetsége által.
8. Fenntartani a kiemelkedő eredményeket.”⁵

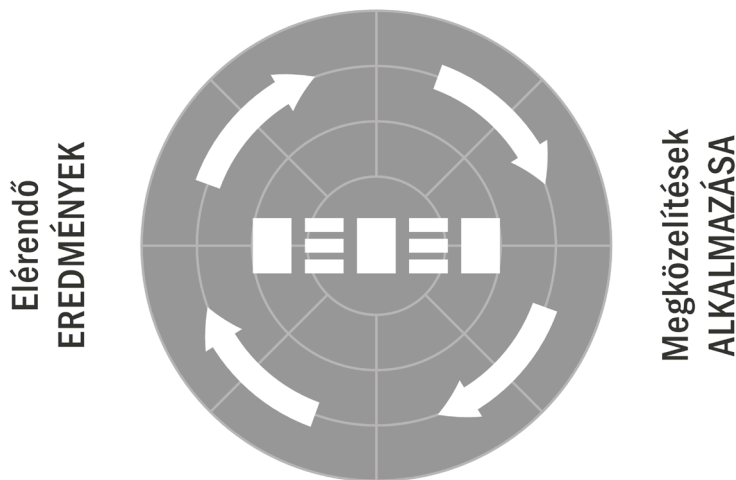
Az EFQM Modell alapján, a megpályázott elismerési szinthez (részletesebben ld. később) meghatározott

kritériumok mentén a szervezet önállóan vagy külső szakértő bevonásával készíti el az értékelést.

Az értékelési folyamat során minden kritériumhoz és alkritériumhoz meg kell határozni az erősségeket és a fejlesztendő területeket, majd ezeket megszabott szempontok szerint százalékosan is értékelni kell az EFQM által kidolgozott RADAR-logika alkalmazásával. A RADAR segítségével lehet azonosítani, hogy mely területeken és mennyire működik jól a szervezet, illetve, hogy hol és min szükséges javítani. A RADAR módszertan azt vizsgálja, hogy a szervezet:

- a stratégiája részeként miként határozta meg azokat az **eredményeket (results)**, amelyek elérésére törekszik;
- milyen **megközelítést (approaches)** (módszert, eljárást) tervezett, fejlesztett az eredmények elérése érdekében;
- a megvalósítás érdekében ezeket miként **alkalmazza (deployment)**;
- az elért eredmények alapján ezeket a megközelítéseket miként **értékeli (assessment)** és **finomítja (refinement)**.

MEGKÖZELÍTÉSEK tervezése és fejlesztése



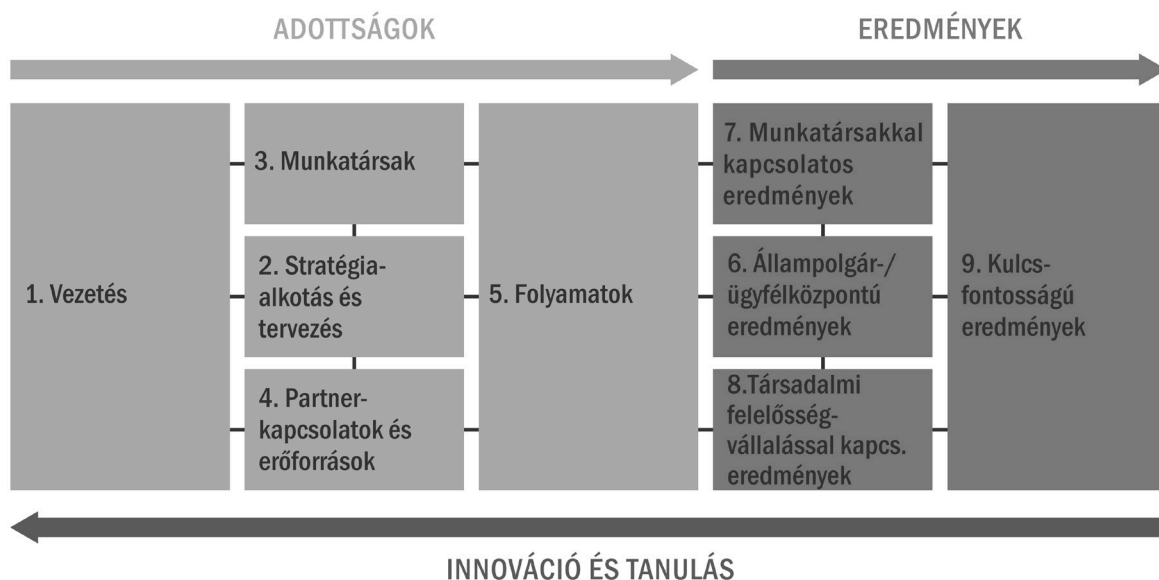
Megközelítések és alkalmazások ÉRTÉKELÉSE ÉS FINOMÍTÁSA

2. ábra

A RADAR-logika⁶

1998-ban az Európai Unió tagállamai konszenzusra jutottak abban, hogy szükség van egy olyan közös európai minőségi keretrendszerre, amelyet a közszférában eszközként lehet használni a szervezeti önértékeléshez. A Közös Értékelési Keretrendszert (Common Assessment Framework – CAF) az EFQM-modell alapján fejlesztették ki, és 2000-ben, Lisszabonban fogadta el hivatalosan az Európai Unió. A CAF terjesztéséért, továbbfejlesztéséért az Európai

Közigazgatási Intézet (*European Institute of Public Administration – EIPA*) felel, amely képzésekkel és tanácsadással is segíti a módszer megvalósítását. A keretrendszer célja, hogy hozzájáruljon a jó kormányzáshoz, a közigazgatás reformjához, és a szolgáltatások minőségének javításához. 2019-ben, a CAF bevezetésének 20. évfordulóján fogadták el a modell ötödik változatát (CAF 2020), amelyet az EFQM-től függetlenül fejlesztettek tovább.



3. ábra

A CAF 2013 modell

A CAF 2020 modellben az alapstruktúra (lásd 3. ábra) a 9 kritériummal és 28 alkritériummal változatlan maradt, de a nyelvezetét egyszerűsítették, rövidítették. A CAF 2020 a digitalizációra, az emberi erőforrás menedzsmentre, az agilitásra, az innovációra, a sokféleségre és a fenntarthatóságra összpontosít.⁸

Az EFQM és a CAF-modellt bemutató ábrákból jól látszik, hogy az értékelés során mindkét esetben ugyanazokat a területeket kell vizsgálni, mindössze a kérdések megfogalmazásában, nézőpontjában láthatók eltérések.

A 2013-as CAF-modell alapján készült el a magyarországi könyvtárak minőségi működésének értékelésére szolgáló *Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer*⁹ és a *Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere*.¹⁰

Az EFQM elismerési rendszer

Az EFQM elismerési rendszer célja, hogy a szervezetek számára visszajelzést adjon a működésük hatékonyságáról; a munkatársakat motiválja a szervezet folyamatos fejlesztésére; ösztönözze a tanulást, a javulást, az egyre jobb eredmények elérését. Az elismerés bármely szervezet számára elérhető, függetlenül annak méretétől, ágazati hovatartozásától. A szervezetek különböző igényeik, érettségi és teljesítményszintjük alapján különböző elismerési szinteket érhetnek el az „*Elkötelezettség a Kiválóságért*” (Committed to Excellence Validation) belépő szinttől az „*Elismerés a Kiválóságért*” (Recognised for Excellence 3–5 csillag)¹¹ szintjein át, egészen az „*EFQM Kiválóság Díj*” (Excellence Award) elnyeréséig, amelyet a regionális, illetve nemzeti minőség díjak egészítenek ki.

Az EFQM tanúsítási folyamatot független EFQM-

értékelők végzik, akik az egyes szintekhez előírt önértékelési és egyéb dokumentumok, valamint a helyszíni ellenőrzés, a látogatás során készített interjúk alapján, összegezve értékelik a szervezet teljesítményét.

Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat

A modern, XXI. századi, korszerű szervezetté válás igénye és folyamata meghatározóan az Egyetemi Könyvtári Szolgálat megszervezése és működése óta jellemzi az ELTE könyvtári hálózatát. Ez a rendkívül sajátos és bonyolult szervezet az ELTE egységes alapelvek szerint működő, összehangolt szolgáltatásokat nyújtó könyvtári rendszere, létrejötté elválaszthatatlanul fonódik össze a könyvtári minőségmenedzsment tevékenységgel.

Az EKSZ-et az Egyetemi Könyvtár és Levéltár (a továbbiakban EKL) mint az egyetem központi könyvtára és információs központja, 8 kari könyvtár, valamint a kari szervezetbe nem tartozó központi egységek könyvtárai alkotják. Az egyetemen a könyvtári feladatokat az EKSZ tagkönyvtárai együttesen, egymással együttműködve valósítják meg, annak érdekében, hogy az egyetem polgárainak és a nagyközönségnek a hálózat minden könyvtárában egységes és magas szakmai színvonalú szolgáltatásokat nyújtsanak. Az EKSZ célja, hogy az egyetem oktatási és tudományos tevékenységének kiemelt intézménye, tartalomszolgáltató tudásközpontja, az egyetem tudományos működésének és tevékenységének támogatója, valamint tanulási központ és közösségi tér legyen.

Az EKSZ minőségirányítási rendszere

Az egyetem könyvtárosai 2008-ban, alulról jövő kezdeményezésként, személyes és szakmai elkötelezettségen alapuló, önkéntes projektet indítottak *K21 minőségfejlesztési program* néven. Egy olyan minőségfejlesztési program megvalósítását kezdték el, amelynek célja az egyetem könyvtárainak és könyvtárosainak együttműködése annak érdekében, hogy a könyvtárszakmai követelmények a könyvtári hálózat minden pontján egységesen érvényesüljenek, a használók a szolgáltatások középpontjába kerüljenek, és méréseken alapuljon a szolgáltatásfejlesztések tervezése. A közösen meghatározott alapelvek a TQM filozófiáját követik:

- a *könyvtáros könyvtárát a használó könyvtárává* alakítsák át;
- a könyvtári minőségmenedzsment módszereinek

alkalmazásával növeljék az intézmény versenyképességét;

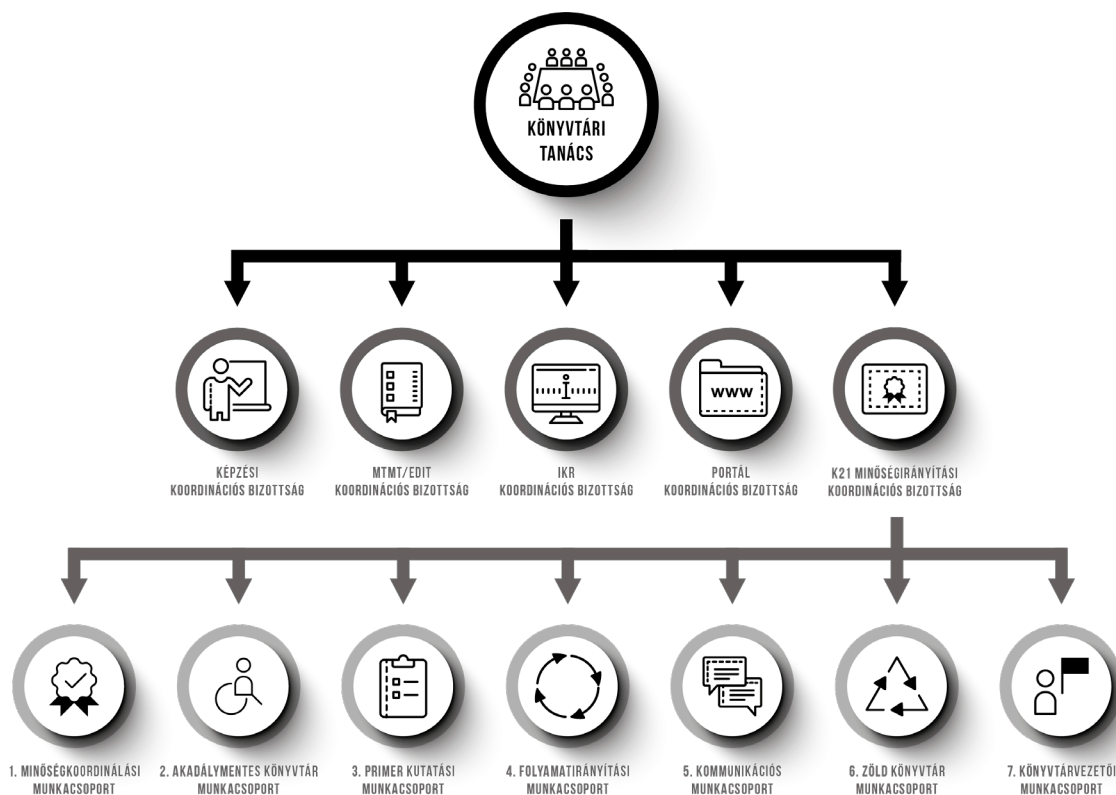
- a meglévő erőforrásokat gazdaságosabban használják ki;
- tudatosabban szervezzék feladataikat; valamint, hogy
- partnereik igényeit magasabb színvonalon elégtítsék ki.

Az EKSZ tagkönyvtáraiban folyó minőségirányítási tevékenységet a Könyvtári Tanács (a továbbiakban KT) állandó bizottságaként működő K21 Minőségirányítási Koordinációs Bizottság (a továbbiakban: K21) tervezi, szervezi és irányítja. A 2009-ben, szenátusi határozattal létrejött, 21 főből álló Könyvtári Tanács az EKSZ tagkönyvtárait irányító operatív testület. A KT elnöke az EKL főigazgatója, társelnöke a tudományos ügyekért felelős rektorhelyettes. A KT tagjai: a kancellár által delegált személy, a Rektori Koordinációs Központ vezetője, az informatikai igazgató, az Egyetemi Könyvtár és Levéltár képviselőjében a főigazgató által delegált, a különböző szakterületeket irányító további hat fő, a kari könyvtári szolgáltatók karonként egy-egy fő delegáltja, illetve az EHÖK, valamint az EDÖK által delegált egy-egy hallgató. A megoldandó szakmai feladatokat a KT keretein belül működő koordinációs bizottságok végzik el. Minden tagkönyvtár részt vesz a KT által meghatározott feladatok végrehajtásában, miközben minden tagkönyvtár egyedi gyűjteményének, saját célcsoportjának megfelelően működik és nyújt szolgáltatásokat. A K21 Minőségirányítási Koordinációs Bizottság mintegy negyven aktív résztvevője hét munkacsoportban végzi tevékenységét. A munkacsoportok:

1. Minőségkoordinálási munkacsoport,
2. Akadálymentes könyvtár munkacsoport,
3. Primer kutatási munkacsoport,
4. Folyamatirányítási munkacsoport,
5. Kommunikációs munkacsoport,
6. Zöld könyvtár munkacsoport,
7. Könyvtárvezetői munkacsoport.

A K21 a stratégiai és a minőségcélok figyelembevételével, helyzetértékelések, mérések és önértékelések alapján éves intézkedési tervet, a megvalósult eredményekről pedig éves minőségfejlesztési jelentést készít. Ezek a dokumentumok a KT jóváhagyása után az ELTE Minőségfejlesztési Bizottsága elé kerülnek betervezésre.

A minőségirányítási rendszer működése írásban rögzített szabályokon és utasításokon nyugszik. A doku-



4. ábra

A Könyvtári Tanács koordinációs bizottságai és a munkacsoportok (Készítette: Gombos Annamária.)

mentációs rendszer lehetővé teszi a minőségirányítási rendszer nyomon követését, a hatékonyság és az eredményesség igazolását, valamint biztosítja a folyamatos fejlesztési tevékenység információs hátterét.

Az EKSZ EFQM-pályázata

Az EKSZ elkötelezett az egyetemi stratégiai célok megvalósítása és a folyamatos minőségfejlesztés iránt, ezért 2020 februárjában pályázatot nyújtott be az „Elkötelezettség a Kiválóságért” tanúsítvány (Comitted to Excellence Validation) megszerzése céljából az EFQM magyarországi szervezetéhez.

Az „Elkötelezettség a Kiválóságért” tanúsítvány a 2020-ban utoljára alkalmazható elismerési rendszer első lépcsője. A tanúsítvány megszerzéséhez a szervezetnek 6 kritérium (vezetés, stratégia, emberek, partnerkapcsolatok, folyamatok és általános adottságok) alapján kellett elkészítenie az önértékelését a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület honlapján elérhető online felület segítségével. Ezt követően, a fejlesztési javaslatokat rangsorolva, fejlesztési tervet kellett készítenie, majd a javaslatok

közül három, a szervezet által kiválasztott projektet kellett 6–9 hónap alatt megvalósítania. A pályázat zárásaként egy értékelő helyszíni látogatásra került sor, ahol az EFQM által delegált validátor a szervezet vezetőivel és néhány munkatársával készített interjúval igazolta az önértékelés és a projektek dokumentált megvalósításának eredményeit és relevanciáját. Az önértékelés egy online felületen történt 50 kérdés megválaszolásával, melyek az alábbi három, kötelező részből álltak:

1. az első értékelési részben minden egyes állítás esetében a megadott pontértékek segítségével kellett jelezni, hogy mennyiben ért egyet a kitöltő az adott állítással (0: nincs információ, 1: egyáltalán nem, 5: teljes mértékben);
2. értékelni kellett az adott kérdés fontosságát (1: nem fontos, 5: nagyon fontos);
3. meg kellett határozni, hogy az adott terület a szervezet erősségének vagy fejlesztendő területnek számít-e.

Amennyiben az adott terület fejlesztendő területnek bizonyult, akkor lehetőség nyílt konkrét fejlesztési javaslatok megfogalmazására. Ezenkívül minden

kérdésre kötelező volt válaszolni, hiányos kitöltésnél a rendszer az összes választ törölte.

A jelentkezést követően egyeztetésre került sor a Szövetség a Kiválóságért Egyesület képviselőjével a pályázati folyamatról és az önértékelésről, mivel bizonyos kérdések értelmezése az EKSZ sajátos szervezetére vonatkozóan problémát okozott. Ezek tisztázását követően közösen meghatároztuk az önértékelésbe bevonni kívánt munkatársak körét és az önértékelés menetét.

Az önértékelésben az EKSZ 9 tagkönyvtárának (8 kari könyvtár és az EKL) 40 munkatársa vett részt. A könyvtárak külön-külön végezték el az önértékelést, szervezeti egységenként egy kitöltés készült, azonban ez az adott szervezeti egység önértékelőinek konszenzusos véleményét tükrözte. A kitöltéshez minden könyvtár külön-külön kódot kapott, és egy hét állt rendelkezésre az egységenkénti egyeztetésekre. A Covid19-járvány azonban az egész pályázati folyamatot nagymértékben befolyásolta, hiszen sem az önértékelőknek, sem a projektek megvalósításában résztvevőknek nem volt lehetőségük a személyes találkozássra. Az önértékelőknek ezért egy tájékoztató és elméleti bevezető anyagot készítettünk az EFQM-ről, a TQM-ről és az önértékelés menetéről, amelyhez egy, az egyeztetést segítő pontozólapot csatoltunk. Az EKSZ könyvtárvezetői és a projektmunkákban résztvevők a MS Teams alkalmazás segítségével tartottak online megbeszéléseket.

Az EFQM önértékelés kérdései¹²

„VEZETÉS

1. Vezetőink biztosítják a képzés lehetőségét és a fejlesztési technikák elsajátítását a munkatársak részére.
2. Vezetőink meghallgatják mások ötleteit és segítik azok megvalósulását.
3. Vezetőink törekszenek saját személyes teljesítményük javítására.
4. Vezetőink aktívan részt vesznek a folyamatos fejlesztési projektekben.
5. Vezetőink személyesen részt vettek a szervezet irányítási rendszerének kialakításában és bevezetésében.
6. Vezetőink tartják és ápolják a kapcsolatot a kiemelt partnerekkel (vevők, beszállítók, társadalmi szervezetek).
7. Vezetőink biztosítják az erőforrásokat a szervezeti változásokhoz.

STRATÉGIA

1. Szervezetünknel biztosított a munka jó szervezethez, melynek célja a kitűzött célok elérése.
2. Napi tevékenységünket és döntéseinket összehangoljuk a szervezet *Jövőképe*vel, *Küldetés*ével, valamint hosszú távú stratégiájával.
3. Jól ismerjük működési környezetünket, mely alapját képezi tevékenységünk tervezésének (versenytársak, szakmai trendek, saját versenyelőny stb.).
4. Folyamatosan keressük az új „üzleti” lehetőségeket (új piacok feltárása, új termék/szolgáltatás kialakítása stb.).
5. A szervezet stratégiai és üzleti terveket készít [*üzleti terv = munkaterv*].
6. Az elkészült terveket (üzleti, stratégiai) rendszeresen felülvizsgáljuk és aktualizáljuk a kitűzött célok elérése érdekében.
7. Szervezetben belül minden munkatárs felé kommunikáljuk terveinket (stratégiai, üzleti tervek).
8. A munkatársak körében rendszeresen ellenőrizzük, hogy milyen mértékben ismerik és értik a szervezet céljait.

EMBEREK

1. Mindent megteszünk munkatársaink magas szintű elkötelezettségéért.
2. Munkatársainkat elismerjük és jutalmazuk az elvégzett munkáért.
3. Munkatársainkat inspiráljuk, segítjük és felhatalmazzuk, hogy munkájukat legjobb képességeik szerint tudják végezni.
4. A hétköznapi gyakorlat felülvizsgálatának eredményeit, tapasztalatait megosztjuk egymás közt.
5. Munkatársainkat folyamatosan képezzük és fejlesztjük (pl. tréningek, rendszeres teljesítményértékelések, visszajelzések).
6. A szervezeten belül lehetőség van rá, hogy megosszuk egymás között az ismereteinket.
7. Ismerjük a munkatársaink elégedettségét (visszajelzések, elégedettség felmérés stb.).
8. Munkatársainkat bátorítjuk és felhatalmazzuk, hogy önállóan hozzanak meg döntéseket.
9. A szervezeten belül jellemző a teamekben történő munkavégzés.

PARTNERKAPCSOLATOK

1. A szervezet pénzügyi helyzete stabil, pénzügyi kötelezettségeinket időben teljesítjük [*időben történnek a kifizetések, pl. bér*].

2. Maximálisan kiaknázzuk az ingatlanjainkban, eszközeinkben, technológiánkban rejlő értékeket, lehetőségeket.
3. Munkánk során élünk az információs technológia által nyújtott lehetőségekkel (számítógép, internet stb.).
4. Rendszeresen felülvizsgáljuk pénzügyi teljesítményünket (éves beszámolókból, statisztikában szerepel kiadás/bevétel összesítés, értékelés).
5. Aktív szerepet vállalunk a helyi közösség életében [*helyi közösség = egyetem*] (pl. rendezvények, képzések).
6. Vizsgáljuk tevékenységünk környezetre gyakorolt hatását [*fenntarthatósági felmérés, zöld könyvtár*].
7. Hatékonyan, a szervezet céljaival összhangban működtetjük beszállítói és egyéb partnerkapcsolatainkat.

FOLYAMATOK

1. Termékünket/szolgáltatásunkat folyamatosan fejlesztjük.
2. Termékeink/szolgáltatásaink fejlesztése során figyelembe vesszük ügyfeleink elvárásait, kikérjük véleményüket.
3. Marketing és értékesítési rendszerünket eredményesen működtetjük, mely felkészült az érdeklődések és megrendelések fogadására [*kommunikációs csatornák megléte, pl. portál, honlapok, facebook*].
4. Folyamataink teljesítményét folyamatosan értékeljük.
5. Az elvárttól alacsonyabb szintű teljesítmény esetén beavatkozunk és javítjuk a problémás folyamatot.
6. Vevőink (ügyfelek, kliensek, célcsoport) és partnereink igénye alapján továbbfejlesztjük folyamatainkat.
7. Tevékenységünket folyamatokra bontjuk le.
8. Folyamatainkat szervezeten működtetjük, folyamatirányítási rendszer formájában.
9. Tudjuk, hogy mennyire elégedettek velünk a vevőink (ügyfelek, kliensek, célcsoport), folyamatosan gyűjtjük a visszajelzéseiket, reklamációikat.
10. Folyamatosan építjük, fejlesztjük és ápoljuk kapcsolatainkat vevőinkkel (ügyfelek, kliensek, célcsoport).
11. Vevői (ügyfelek, kliensek, célcsoport) szegmentációt alkalmazunk, mely segít az eltérő

vevői elvárásoknak való sikeres megfelelésben (kulcs célcsoport, VIP stb.).

ÁLTALÁNOS ADOTTSÁGOK

1. Működésünk során pénzügyi és szakmai mutatókat alkalmazunk [*csak szakmai mutatók*].
2. A mutatóink alakulásának vizsgálatával rendszeresen értékeljük tevékenységünket.
3. Munkánk során folyamatosan keressük a fejlesztési lehetőségeket.
4. A tervezettől elmaradó teljesítés esetén vizsgáljuk a lehetséges okokat, melyek alapján intézkedéseket kezdeményezünk [*lásd éves munkaterv teljesítése*].
5. Fejlesztéseinkhez konkrét célokat fogalmazunk meg.
6. Munkánk során rendszeresen megvizsgáljuk a tapasztalt sikereket és hibákat.
7. A minőségügy, annak rendszere és gyakorlata hétköznapi munkánk részévé vált.
8. Fogékonyak vagyunk minden ötletre, a legjobbakat beépítjük a hétköznapi munkánkba.”

Az EKSZ önértékelésének eredményei

- Minden tagkönyvtár minden modult kitöltött.
- Értékelt állítások száma összesen: **50**.
- **14 terület minősült fejlesztendőnek** (az értékelő ELTE-könyvtárak közül minimum 4 könyvtár értékelése alapján).
- Az állítások közül **72%** erősség, **28%** fejlesztendő.
- A pontszámok átlaga (4,5 felett) alapján **16** minősült **fő erősségnek**.
- A fejlesztési javaslatok száma: **147**.

Terület	Modul átlag	Fontosság
Vezetés	4,33	4,6
Stratégia	4,04	4,64
Emberek	3,86	4,54
Partnerkapcsolatok	4,13	4,59
Folyamatok	4,38	4,67
Általános adottságok	4,45	4,7

1. táblázat

Az EKSZ önértékelésének eredményei számokban

Ahogy az a pontszámokból látszik, fő erősségeink az általános adottságok, a folyamatok és a vezetés, míg a leginkább fejlesztendő a munkatársakkal (emberek) kapcsolatos terület, s nem meglepő módon ehhez érkezett a legtöbb fejlesztési javaslat is. Előfordult, hogy ugyanazt a fejlesztési javaslatot több kérdésnél is megfogalmazták az önértékelők. Az összesen 147 javaslat az alábbi 4 fő téma köré volt csoportosítható:

1. Teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kidolgozása és bevezetése.
 - TÉR alapján jutalmazási rendszer, elismerési rendszer kialakítása,
 - EKSZ szintű könyvtárosi díj alapítása.
2. A szervezetet, céljait, terveit, eredményeit bemutató asszimilációs anyag összeállítása.
 - Asszimilációs program / mentorprogram.
3. A kommunikáció fejlesztése
 - A stratégia felülvizsgálata, új kommunikációs csatornák kialakítása, a meglévők hatékonyságának javítása, rendszeres, rövid tájékoztatóanyagok (pl. hírlevelek) megjelentetése.
 - A portál megújítása.
 - A közösségi média hatékonyabb használata.
 - Strukturált fájlrendszer kialakítása, ahol mindenki eléri a munkájához szükséges dokumentumokat.
4. Az innováció támogatása (modell kidolgozása, munkacsoport az ötletek befogadására).

A fejlesztési javaslatokból összeállított fejlesztési tervek közül a könyvtárvezetők határozták meg a három, megvalósításra kerülő projektet. Ehhez a következő szempontokat vették figyelembe:

- kapcsolódjon az önértékelés során meghatározott fejlesztendő területhez vagy az EKSZ stratégiai vagy minőségcéljához;
- többször megfogalmazott fejlesztési javaslat legyen;
- 6 hónap alatt megvalósítható legyen.

A fenti szempontok alapján az alábbi fejlesztési projekteket választottuk ki és valósítottuk meg:

1. Asszimilációs dokumentum kidolgozása az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat könyvtáraiban.
2. Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat teljesítményértékelési rendszer dokumentációjának elkészítése.
3. Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat kommunikációjának fejlesztése: felmérések alapján intézkedési terv készítése.

A fejlesztési projektek

1. *Asszimilációs dokumentum kidolgozása az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat könyvtáraiban*

Az asszimilációs projekt során elkészült dokumentumok célja a munkatársak elkötelezettségének a munkaviszony kezdetén történő megalapozása, és annak lehetővé tétele, hogy a szervezeten kívüli könyvtárak (újjonnan belépő és már meglévő) munkatársai ne csak saját könyvtárukat ismerjék meg jól, hanem lehetőségük legyen informálódni a csapatmunkában velük együtt dolgozó könyvtárakról is. A munkatársak feladatokba történő bevonását megkönnyíti, és a célokkal való azonosulást kezdetektől fogva lehetővé teszi, ha már a munkaviszony kezdetén világos képet kapnak a szervezeti keretekről. A dokumentumokat az intézményi repozitóriumba (Eötvös Loránd Tudományegyetem Digitális Intézményi Tudástára – EDIT) feltöltve tettük közzé a könyvtárosok számára,¹³ és közös hírlevélben hívtuk fel a figyelmüket az elérésre. A projektnek köszönhetően elkészült asszimilációs anyagok jövőbeli használata céljaink szerint növeli az elköteleződést, javítja a könyvtárak közötti információáramlást, segítséget nyújt a munkatársak megtartásában, a munkatársi elégedettség növelésében.

2. *Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat teljesítményértékelési rendszer dokumentációjának elkészítése*

A teljesítményértékelésnek szervezeti igényként jelentős előzménye van az EKSZ könyvtáraiban. A végleges dokumentáció elkészítésénél az elsődleges szempontot és egyben a legnagyobb kihívást az jelentette, hogy a teljesítményértékelést a munkakörök tekintve egyes szervező könyvtárakban egységesen kívántuk alkalmazni. Az Egyetemi Könyvtárban leginkább specializált munkakörök jellemzők (azaz egy munkatárs egyféle feladatkört lát el), míg a kari könyvtárakban a feladatokat tekintve összevont munkavégzés jellemző, azaz egy-egy munkatárs több munkakörhöz kapcsolódó feladatokat is ellát. A projekt során – a munkatársak széles körű bevonásával – öt dokumentum készült el.

- 1) Az EKSZ könyvtáraiban ellátandó feladatokat 10 feladatkörbe soroltuk, melyekhez aztán az értékelendő kompetenciákat rendeltük.
- 2) Elkészült az ún. kompetenciaterkép, melyen az egyes feladatkörökhöz súlyozva rendeltük hozzá az értékelendő kompetenciákat.
- 3) A kompetenciaszótár tartalmazza az egységes értelmezést segítő kompetenciameghatározásokat.
- 4) Elkészültek az egyes kompetenciák értékelési skálafokozatainak szöveges megfogalmazásai.
- 5) Kialakításra került az értékelő lap, amely egy munkatárs tényleges értékelését tartalmazza. Közös döntést hoztunk abban, hogy az értékelés során nemcsak a kompetenciákat értékeljük, hanem az egyes feladatok ellátását is, és a kettő átlagából keletkezik a végleges értékelés.

Elkészítettük a bevezetés ütemtervét, illetve az ütemterv alapján a teljesítményértékelésről szóló, annak bevezetéséhez kapcsolódó kommunikációs anyagok is készültek, külön a vezetők (értékelők), s külön a munkatársak (értékeltek, illetve önértékelők) számára. A TÉR bevezetése során az első értékeléseket követően kerül majd sor az elkészült dokumentumoknak a visszajelzések alapján történő módosítására, fejlesztésére, javítására, a PDCA-elvnek megfelelően.

A teljesítményértékelés bevezetése lehetőséget ad a szervezeti célokkal összhangban kialakított elvárások meghatározására, megfogalmazására, és az elvégzett munka e szempontok szerinti értékelésére. A munkatársak folyamatos visszajelzést kapnak a teljesítményükről, és tisztázottabbá válnak a velük szembeni elvárások, ez erősíti a motivációt is a szervezeten belül. Tervezhetőbbé, célzottabbá válnak a szükséges képzések, de segítséget jelent a TÉR a meglévő kompetenciák és feladatok összehangolásához is.

3. Az ELTE Egyetemi Könyvtári Szolgálat kommunikációjának fejlesztése: felmérések alapján intézkedési terv készítése

Az elvégzett önértékelés eredményei alapján kiválasztott kommunikációs fejlesztési projekt elégedettségi és igényfelmérésen alapuló intézkedési terv elkészítését jelölte meg feladatul. A projekt kitűzött célja az EKSZ kommunikációs folyamatainak, eljárásainak és tevé-

kenységének felülvizsgálata annak érdekében, hogy az EKSZ stratégiai céljai, a szolgáltatások megújítása, az elért eredmények, a működéshez kapcsolódó információk hiteles és széles palettán, megfelelő csatornákon és eszközökkel kerülhessenek közzétételre a partnerek számára. A projekt közvetlenül mintegy 20 munkatárs közreműködésével valósult meg, amelynek első szakaszában a K21 Primer Kutatások Munkacsoportja készítette elő a felméréseket. A folyamatba szociológia módszertannal foglalkozó egyetemi oktatókat, hallgatókat, valamint az ELTE Minőségügyi Irodájának munkatársait is bevontuk annak érdekében, hogy verifikálható, elemezhető eredmények szülessenek, és olyan beavatkozási pontokat lehessen kijelölni, amelyek alkalmasak a kommunikáció javítására, fejlesztésére.

A kérdőív technikai összegzése alapján javaslatok készültek a vezetők részére a munkatársak és a fenntartó képviselői felé történő kommunikáció javítására, valamint a kommunikációs eszköztár bővítésére vonatkozóan: pl. új felületek kialakítása új technikai, technológiai megoldásokat (pl. vizualizációs technikák) alkalmazva.

Megállapítások, javaslatok, beavatkozási pontok a kommunikáció fejlesztése érdekében:

- az EKSZ működése során keletkező dokumentumok elérhetősége nem biztosított teljes körben, az azokhoz való hozzáférési jogosultságok következtelenek;
- a tudásmegosztás és a jó gyakorlatok megosztására irányuló fórumok, lehetőségek bővítése;
- a szolgáltatások kommunikációjának fejlesztése, a közös portál és a kari portálok, honlapok, a különböző hírlevelek összehangolása, a hírlevelek megújítása, illetve új felületek felkutatása;
- a kommunikáció javításának érdekében a munkatársak több csoportjának kompetenciafejlesztése szükséges, első körben a kommunikációval foglalkozó könyvtárosok, majd a szervezeti egységek vezetői, végül pedig minden olyan munkatárs számára, akik partneri együttműködésben vagy központi feladat felelőseként, illetve a szolgáltatások területén dolgoznak;
- a 2016-ban elfogadott kommunikációs stra-

tégiát újra kell gondolni, mivel a szervezet változásai, és a külső környezeti feltételek (pl. átállás a digitális oktatásra) megváltoztatták a szakmai működést.

A projekt legfontosabb hozadéka azonban a belső erőforrások feltérképezése és annak felismerése volt, hogy a kommunikáció javítása érdekében egy, a korábbi tapasztalatok alapján eredményesnek bizonyult szervezeti innovációt alkalmazhatunk, amely közös feladatmegosztást jelent. A hálózatos munkamegosztás és együttműködés felszínre hozza a szervezetben meglévő tartalékokat. Az EKSZ munkamegosztásának (mátrix-szerű) módszerét alkalmazva, szervezeti egységenként kommunikációs felelősöket kijelölve, őket munkacsoportba szervezve és bevonva a fejlesztési és megvalósítási folyamatba, jelentős erőforrásra tehetünk szert. Ez az erőforrás lehet a legfőbb garanciája annak, hogy megvalósulhasson az EKSZ kommunikációjának fejlesztése, és elérhessük külső és belső, közvetett és közvetlen partnereink elégedettségének növelését.

A pályázatról és a megvalósított projektekről részletesebben olvashatnak a *Magyar Minőség* folyóirat 2021. májusi számában.¹⁴

A következőkben a pályázatunk után megváltozott, 2021-től érvényes új modellt és elismerési rendszert ismertetjük.

Az EFQM Modell 2020

Az *EFQM Modell* a szervezeti változások és a teljesítmény javításának globálisan elismert gyakorlati keretrendszere, amelyet az elmúlt 30 év során többször megújítottak. A legutolsó felülvizsgálatra 2018–19-ben került sor, amelynek eredményeként az alapvető értékek megtartása mellett a modell tartalma és megjelenése is jelentősen megváltozott. A szervezetek működését befolyásoló gazdasági, környezeti, társadalmi változásokra reagálva, összeurópai értékeket (*EU Alapjogi Charta*, *Emberi Jogok Európai Egyezménye*, *Európai Szociális Charta*, a foglalkoztatás és munkavégzés során alkalmazott egyenlő bánásmód) és ENSZ-célokat (*ENSZ Globális Megállapodás 2000*, *ENSZ Fenntartható Fejlesztési Célok* – UN SDG) emeltek be a 2020-tól érvényes új modell nézőpontjába.¹⁵

A modell szerkezete is megváltozott: három egymáshoz kapcsolódó kérdésen alapul: miért? hogyan? mit? (lásd 5. ábra).

- Irányítás – Miért létezik a szervezet? Milyen célt valósít meg? Miért ez a stratégiája?

- Megvalósítás – Hogyan szándékozik a szervezet megvalósítani a céljait és stratégiáját?
- Eredmények – Mit ért el eddig? Mit szeretne elérni a jövőben?

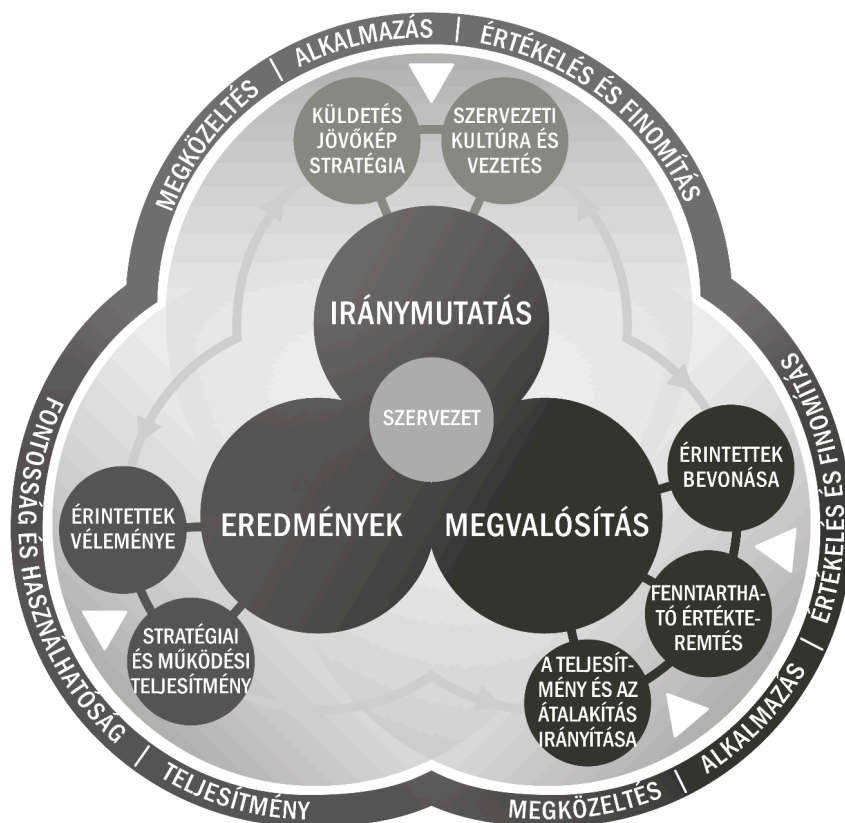
A modell központi vezérelve a szervezet küldetése és stratégiája közötti kapcsolat, illetve az, hogy ez a kapcsolat miként segíti elő a legfontosabb, az érdekelt felek számára fenntartható értékek létrehozását és a kiemelkedő eredmények elérését. Az értékeléshez továbbra is a RADAR logikáját kell alkalmazni.

A megújult EFQM elismerési rendszer

Az új modell bevezetésével az elismerési rendszer is megújult 2020-tól. A különböző szintű elismerések továbbra is bármely szervezet számára elérhetők a szervezet méretétől, helyétől, szektorától függetlenül, az EFQM-tanúsítástól (*Validated by EFQM*) kezdve a több csillagos EFQM elismerési szintig (*Recognised by EFQM 3–7**) vagy akár az *EFQM Global Award* elnyeréséig.¹⁶ Az egyes szintek elnevezései az EFQM-brandnek megfelelően változtak, tartalmukat tekintve azonban egyértelműen köthetők az előző szintekhez, azokhoz hasonlóak maradtak.

Az új elismerési rendszer három szintje:

1. **Validated by EFQM** – az EFQM belépési szintje, a korábbi *Committed to Excellence Validation* egy csillagos (1*) szintjének felel meg. Ez a legegyszerűbb szint olyan szervezetek számára, amelyek most kezdik a folyamatos fejlesztés kultúrájának felfedezését. Egy kérdőíves önértékelés elvégzéséből, majd három fejlesztési projekt megvalósításából és egy ezt követő, egynapos projektvalidációs szakaszból áll.
2. **Qualified by EFQM** – a korábbi *Committed to Excellence Validation* két csillagos szintjének (2*) felel meg. Olyan szervezeteknek ajánlott, amelyek gyors és átfogó elemzést szeretnének kapni stratégiájukról, irányítási gyakorlatukról és általános teljesítményükről. Ez a szint egy egyszerűsített önértékelés elvégzéséből áll (nem kérdőíves, de nem is a teljes EFQM modell szerinti önértékelés, a modell 7 kritériuma alapján), melynek támogató rendszerre az ún. EFQM AssessBase online platform. Ebben az esetben két értékelő egy egy-másfél napos szemle során a szervezet érettségi szintjét ítéli meg.



5. ábra
Az EFQM Modell 2020¹⁷

3. **Recognised by EFQM (3–7*)** – a teljes EFQM Modell szerinti önértékelés elvégzéséből áll, szintén az EFQM AssessBase online felületen, melyet 3–4 értékelő 3–4 napos szemléje zár. Olyan szervezetek számára készült, amelyek már rendelkeznek irányítási rendszerrel, és szeretnének visszajelzést kapni értéknövelő stratégiai és operatív irányítási gyakorlataikról, teljesítményükről és a jövőre való felkészültségükről. Az elért pontszámtól függ, hogy a szervezet a *Recognised by EFQM* elismerés hány csillagát kapja meg a 3–7 csillag közül.

Az **EFQM Global Award** célja a kiemelkedő szervezetek elismerése világszerte. A díj a szervezetnek a stratégia cselekvéssé alakítása és a teljesítmény folyamatos javítása terén elért vitathatatlan eredményeit ismeri el.

A Nemzeti Kiválóság Díj és a Nemzeti Kiválóság Elismerési Rendszer

A *Nemzeti Kiválóság Díj* (NKD) rendszere négy cég: az ISO 9000 Fórum, a Magyar Minőség Társaság, az EOQ MNB Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága és a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület közös fejlesztése nyomán jött létre. A díj elérését célzó pályázat az új EFQM Modell alapján elvégzett önértékelésen alapul, és az EFQM AssessBase felületen (mely a pályázati anyagok és a szervezet bemutatása, önértékelés és kiértékelés online platformja) zajlik, 10 fős, EFQM által akkreditált értékelőkkel, a RADAR értékelési módszertan alkalmazásával.

A *Nemzeti Kiválóság Elismerési Rendszer* (NKER) egy többlépcsős értékelési, elismerési rendszert és támogató jellegű képzéseket foglal magába, célja a NKD működése hosszú távú fenntarthatóságának támogatása, a díjra pályázók „kitermelése”, az EFQM Modell és a RADAR értékelési módszertan

megismertetése és alkalmazása, a szervezeti önértékelés módszereinek és eszközeinek használata. Ezen felül célja az értékelési oldal támogatása is (SzKKE értékelő képzés, SzKKE Kiválóság transzformációs szakértők képzése).¹⁸

A nemzeti szintű elismerési rendszer az *EFQM Modell*en alapulva, három elismerési szintet foglal magába: bronz (1–2*), ezüst (3–4*), arany (5–6*).

A rendszerbe történő belépési pontot egy ún. kvalifikációs tréning jelenti, amelynek célja az NKER elismerési szintek és képzések, az *EFQM Modell* és a RADAR értékelési módszertan bemutatása, valamint az ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok ismertetése. A bronz szint 1*-os fokozata a kvalifikációs tréninget követően, a hallottak alapján, egy egyszerű, házon belüli projekt megvalósítását és egy rövid projekt-beszámoló elkészítését jelenti.

A 2*-os fokozatnál két teljesítési opció közül lehet választani: egy egyszerű, kérdőíves önértékelés után 3 fejlesztési projekt megvalósítása (projekt-validálású opció), vagy a szervezeti önértékelésen alapuló teljesítés, mely a korábbi, *Qualified by EFQM* szintnek megfelelő, nem teljes modellen alapuló önértékelés elvégzését jelenti. A folyamatot két értékelő egynapos (online) szemléje zárja. Az értékelők legalább egyike EFQM által akkreditált értékelő.

Az ezüst (3–4*) fokozat egy komplett, teljes verzió szerinti önértékelés elvégzését jelenti (a 7 kritérium alkritériumai szerint is), az EFQM AssessBase felületen, a RADAR módszertan szerint. A két értékelő által végzett záró értékelés 2–3 napig tart. Az ezüst fokozat a korábbi *Recognised by EFQM* szintnek felel meg. Az arany (5–6*) fokozat tulajdonképpen az NKD előszobája, az ezüsthöz képest azzal a különbséggel, hogy a záró értékelést már 3 értékelő végzi.

Az NKER rendszer teljes mértékben átjárható az EFQM rendszerével, melyet elsősorban az EFQM által akkreditált értékelők NKER-beli jelenléte tesz lehetővé, azaz az egyes elismerési szintek harmonizálódnak az EFQM rendszerével. Az EFQM rendszerébe pályázó szervezet is megkapja a nemzeti szintű elismeréseket. A költségek elismerési szintek szerint változnak 20 000 Ft (a kvalifikációs tréning részvételi díja) és 1 000 000 Ft (az arany fokozat nagyvállalati legfelső szintje) között, de a díjazási rendszer többszintű: különbséget tesznek a nonprofit és forprofit szervezettípus, illetve a szervezeti nagyság szerint is,

valamint a rendszert kidolgozó négy alapszervezet tagjai számára kedvezményeket nyújtanak. Az elismerési formák az oklevélen kívül a 2 évre érvényes logóhasználat, és terveznek egy dedikált honlapon megjelenési lehetőséget is.¹⁹

Összegzés

Az egyetemen nagy visszhangot váltott ki az EFQM tanúsítás megszerzése. Számos egyetemvezető fejezte ki elismerését, a Szenátus ülésén a rektor részletesen ismertette a könyvtári eredményeket, az egyetemi Minőségfejlesztési Bizottság tagjai pedig megismerkedtek a tanúsításhoz kapcsolódó szakmai munkával. A tanúsítás eredményeit különösen hitelesítette és megerősítette az ELTE-n 2020 végén lezajlott MAB akkreditációs folyamat. A látogató bizottság jelentésében kiemelte a könyvtári minőségbiztosítási rendszer működését és a szolgáltatások fejlesztését: *„A 2016–2020. közötti időszakra minőségcélokhoz rendelt feladatok közül eredményesen teljesült az intézmény integrált könyvtári szolgáltatásának fejlesztése, mely az előző akkreditációs eljárás óta kiemelkedő fejlődésen ment keresztül. Az egységes irányítási koncepció lehetővé tette egy komplex és mintaértékű belső minőségbiztosítási rendszer működtetését és e minőségi előrelépés a graduális és doktorandusz hallgatói visszajelzéseken is tükröződött. A könyvtár élen jár a digitális szolgáltatásfejlesztések területén: az elektronikus adatbázisok távoli elérése, a saját mobilapplikáció, az új discovery kereső felület, valamint a jogvédett, tartalmas digitális szolgáltatásait előkészítő fejlesztések mind jogyakorlatként segíthetnek a teljes magyar felsőoktatás könyvtári szolgáltatásainak minőségemelkedését.”*²⁰

A tanúsítás elnyerése az országos könyvtárszakmai közösségben is nagyfokú érdeklődést váltott ki, s a visszajelzések alapján többen tervezik alkalmazni ezt a fajta kritériumrendszert, önvizsgálatot. A Szegedi Tudományegyetem Klebelsberg Kuno Könyvtára és a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár is egycsillagos elismerési szintet teljesített azóta a Nemzeti Kiválósági Rendszerben.

Az EKSZ könyvtáros munkatársait is inspirálta az elismerés, amely tovább erősítette a szervezet és a minőségi működés iránti elkötelezettséget, így mindenképpen folytatni tervezzük a megmértetések sorát.

Jegyzetek és irodalmi hivatkozások

1. European Foundation for Quality Management. About [online]. Brussels: EFQM, cop. 2021. Hozzáférhető: <https://www.efqm.org/about/> [Megtekintve: 2021. 05. 05.]
2. European Foundation for Quality Management. Partners [online]. Brussels: EFQM, cop. 2021. Hozzáférhető: <https://www.efqm.org/partners> [Megtekintve: 2021. 05. 05.]
3. Az ábra forrása: SUGÁR Karolina. Az EFQM Kiválóság Modell. == Magyar Minőség 20. (2011) 4., p. 10. ISSN 1789-5510. Hozzáférhető: https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/2011_04MM.pdf [Megtekintve: 2021. 04. 20.]
4. Plan – Do – Check – Act: Tervezés – Cselekvés – Ellenőrzés – Beavatkozás. A termékek, folyamatok kontrolljára és fejlesztésére kidolgozott módszer, amelyet W. A. Shewhart munkássága alapján Edward Deming tett elismertté világszerte, így Shewhart-ciklusként, Deming ciklusként is hivatkoznak rá.
5. EFQM Excellence: A kiválóság alapelvei [online]. == Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, cop. 2021. Hozzáférhető: <https://kivalosag.com/hu/efqm-excellence/a-kivalosag-alapelvei/> [Megtekintve: 2021. 04. 20.]
6. Az ábra forrása: MOLNÁR Viktor. EFQM-alapú integrált döntéstámogató irányítási modell fejlesztése és alkalmazási lehetősége: PhD-értekezés [elektronikus dok.]. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2013. p. 28. Hozzáférhető: <http://midra.uni-miskolc.hu/document/16008/8644.pdf> [Megtekintve: 2021. 04. 25.]
7. Az ábra forrása: CAF 2013 modell Fejlesztési módszertan: Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató. Készítette: A „6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport. Budapest: Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2013. p. 7. Hozzáférhető: <https://drive.google.com/drive/folders/1gFGW6EOYsvlfd-DYY9Y4c1bR9aW2lu8O> [Megtekintve: 2021.04.20.]
8. Common Assessment Framework == European Institute of Public Administration [online]. Hozzáférhető: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-%20centre/> [Megtekintve: 2021. 05. 05.]
9. Könyvtári közös értékelési keretrendszer 2017 [elektronikus dok.]. Budapest: Könyvtári Intézet, 2017. p. 7. ISBN 978-963-201-645-0. Hozzáférhető: <https://drive.google.com/drive/folders/1gFGW6EOYsvlfd-DYY9Y4c1bR9aW2lu8O> [Megtekintve: 2021. 05. 05.]
10. Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) [elektronikus dok.]. Budapest: Könyvtári Intézet, 2018. p. 4. Hozzáférhető: <https://drive.google.com/drive/folders/1HBFicvK6kOseyq2dDPz92R7fU1wSwN1L> [Megtekintve: 2021. 05. 05.]
11. EFQM Excellence: EFQM elismerési rendszer [online]. == Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, cop. 2021. Hozzáférhető: <https://kivalosag.com/hu/efqm-excellence/efqm-elismeresi-rendszer/> [Megtekintve: 2021. 05. 05.]
12. EFQM Önértékelés [online]. == Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, cop. 2021. Hozzáférhető: <https://kivalosag.com/hu/efqm-onertekeles1/> [Megtekintve: 2021.05.05.] (Kurzívval szedtük és szögletes zárójelbe tettük az értelmező kiegészítéseket.)
13. A tagkönyvtárak dokumentumai az alábbi linkről érhetők el az ELTE könyvtárosa számára: <https://edit.elte.hu/xmlui/handle/10831/33690/discover>
14. BERGMANN Krisztina – GOMBOS Annamária – KÁLÓCZI Katalin – VAJDA Zsuzsanna. Élen a könyvtárak között: Minőségbiztosítás az ELTE könyvtáraiban == Magyar Minőség 30. (2021) 5., p. 24–38. ISSN 1789-5510. Hozzáférhető: <https://quality-mmt.hu/magyar-minoseg-xxx-efvolyam-2021/> [Megtekintve: 2021.08.31.]
15. Az EFQM Modell [elektronikus dok.]. Brussels: EFQM, 2019. 42 p. ISBN 978-90-5236-868-9. Hozzáférhető: ingyenes példány igényelhető a Szövetség a Kiválóságért Egyesülettől
16. EFQM Recognition brochure [elektronikus dok.]. Brussels: EFQM, cop. 2021. Hozzáférhető: <https://www.efqm.org/services/recognition> [Megtekintve: 2021. 04. 19.]
17. Az ábra forrása: EFQM Excellence: EFQM Modell 2020. [online]. == Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, cop. 2021. Hozzáférhető: <https://kivalosag.com/hu/efqm-excellence/efqm-modell-2020/> [Megtekintve: 2021. 04. 19.]
18. További információ: Kiválóság Elismerési Rendszer [online]. == Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, cop. 2021. Hozzáférhető: <https://kivalosag.com/hu/kivalosag-elismeresi-rendszer/nemzeti-kivalosag-elismeresi-rendszer-bemutato/> [Megtekintve: 2021. 05. 05.]
19. További információ: Kiválóság Elismerési Rendszer: Elismerési fokozatok [online]. == Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület, cop. 2021. Hozzáférhető: <https://kivalosag.com/hu/kivalosag-elismeresi-rendszer/nemzeti-kivalosag-elismeresi-rendszer-elismeresi-fokozatok/> [Megtekintve: 2021. 05. 05.]
20. Eötvös Loránd Tudományegyetem Látogató bizottsági jelentés: A MAB Testület 2020/11/IV/1. számú határozatának melléklete [elektronikus dok.]. [Budapest]: MAB. [2020]. Hozzáférhető: https://www.mab.hu/wp-content/uploads/ELTE_201218_jelentesH.pdf [Megtekintve: 2021. 08. 31.]

(Beérkezett: 2021. június 23.)