

Horváth Adrienn – Tóth-Jávorka Brigitta

Visszajelzések a könyvtári minőségmenedzsment pályázati rendszer megújításáról – kutatási adatok

Bevezetés

„A minőség a használatra való alkalmasság” – vallotta Joseph M. Juran, mi könyvtárosok pedig folyamatosan olyan dolgokon agyalunk, hogyan fogják minél többen használni a könyvtárunkat, hogyan lesznek ennél is elégedettebbek az olvasóink, hogyan tudunk nekik még többet nyújtani, hogyan tudjuk még hatékonyabban csoportosítani az erőinket, vagyis hogyan lesz még *használatóbb* az intézményünk. Utat mutathat a minőségmenedzsment ezekben a kérdésekben?

A 33/2017. (XII. 12.) a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról szóló EMMI rendelet értelmében a Könyvtári Intézet feladata a szakmai előkészítő tevékenység (pályázati felhívás, szakmai szöveges értékelés a pályázatokról, a helyszíni vizsgálatok koordinálása, az önértékelési szempontrendszer kidolgozása) a könyvtári minőségmenedzsment területén.

A Könyvtári Intézet 2018 szeptemberében, majd fél évvel a fenti rendelet megjelenése után felmérést készített, hogy képet kapjon a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőség Díj ismertségéről, elismertségéről, a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszeréről, a pályázati rendszerben bekövetkezett változások megítéléséről.

A továbbiakban ismertetett felmérés annak a kutatásnak az első része, amit a Könyvtári Intézet kezdett el azért, hogy a kapott visszajelzéseket mérlegelve, azokat be tudja építeni a 2019-es minőségmenedzsment szakmai tervébe.

A kérdőívet a Könyvtári Intézet honlapján, a Katalisten és a különböző könyvtáros Facebook csoportokban tettük közzé, hogy minél több könyvtáros értesülhessen róla, ki tudja tölteni.

Demográfiai adatok

A kérdőívet 68 válaszadó töltötte ki, akik főként nagyobb könyvtárak munkatársai. A többség felsőoktatási könyvtárban (25%), városi könyvtárban (24%), megyei hatókörű városi könyvtárban (19%) vagy szakkönyvtárban (18%) dolgozik.

A felsőoktatási könyvtárak aktivitása nem meglepő, hiszen a felsőoktatási intézmények minőségbiztosítása nagy hagyománnyal rendelkezik hazánkban. Ugyanezen oknál fogva a jövőben az iskolai könyvtárak felé való nyitás is gyümölcsöző lehet. Az elmúlt években a múzeumoknál is megindult a minőségfejlesztés, részben könyvtári mintára.

A Minősített Könyvtár címet elnyerő intézmények között is főleg az említett intézménytípusok képviseltetik magukat: 11 városi könyvtár, 9 megyei hatókörű városi könyvtár és 7 felsőoktatási könyvtár, valamint egy szakkönyvtár, 1 egyházi könyvtár és a fővárosi könyvtár szerezte meg eddig ezt az elismerést. A 2018-as év során két olyan intézmény újította meg címbirtoklását, amely már a korábbiakban is rendelkezett vele: a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár, valamint a Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár.

A válaszadók 41%-a olyan intézményben dolgozik, ahol a munkatársi létszám meghaladja a 20 főt. A kitöltők jelentős része (37%) valamelyik budapesti intézmény könyvtárosa. Mindössze 7 kitöltő munkahelye nem szerepel a Nyilvános Könyvtárak Jegyzékén, ezek mind alacsony létszámmal működnek, amelyek közül 3 intézményben így is érvényesítik a minőségirányítás alapelveit a munka során.

A jegyzéken való szereplés a Minősített Könyvtár cím pályázat fontos előfeltétele, illetve a 1997. évi CXL. törvény 55. § (1) k) pontja („a szolgáltatásait a könyvtári minőségirányítás szempontjait figyelembe véve szervezi.”) is csak a nyilvános intézményekre vonatkozik. Ezen általános kérdőív összeállítása során azonban kíváncsiak voltunk arra, hogy van-e olyan könyvtár, amely nem szerepel a Nyilvános Könyvtárak Jegyzékén, de érdeklődik a minőségmenedzsment iránt. A Könyvtári Intézet nem csupán azon könyvtárakat szeretné hosszú távon megszólítani a témában, akik szerepelnek a jegyzéken. A KMÉR gyakorlatban való alkalmazása, a minőségmenedzsment alapelveinek elsajátítása, a fejlődés ezen útja bármely könyvtár számára elérhető.

A kérdőív kitöltőinek nagy része Budapesten vagy Pest megye más településein dolgozik. Többen töltötték ki Baranyából, Csongrádból és Győr-Moson-Sopron megyéből is. A Minősített Könyvtár címmel már rendelkező könyvtárak földrajzi elhelyezkedését vizsgálva azt láthatjuk, hogy a legtöbb intézmény Budapesten (6) és Békés megyében (5) található, amelyet Pest megye követ 3 könyvtárral. Nem szerzett még elismerést könyvtár – ez nem jelenti azt, hogy ezekben a megyékben nem folyik szervezetfejlesztés – Fejér, Komárom-Esztergom, Nógrád, Somogy, Tolna és Veszprém megyéből. Ezek azok a területek, amelyek a jövőben még sok lehetőséget és több potenciális győztest is rejthetnek magukban. Annak érdekében, hogy őket is meg tudjuk szólítani, a Könyvtári Intézet arra törekszik, hogy különböző szakmai rendezvények keretében hívja fel a helyi könyvtárosok figyelmét a pályázatokban és a minőségmenedzsment munkában rejlő előnyökre és lehetőségekre. Ennél fogva 2018-ban szakmai napokon, konferenciákon vettek részt a Könyvtári Intézet munkatársai Kaposváron, Szentesen, Szolnokon, Baján, Debrecenben, Nyíregyházán és Budapesten. 2019-es minőségmenedzsment munkatervünkben öt szakmai nap tartását tűztük ki minimum célul, januárban voltunk Szentendrén, februárban Orosházán és Székesfehérvárra megyünk márciusban.¹

Hány éve foglalkoznak minőségmenedzsmenttel a könyvtárban?

A kitöltők 71%-a dolgozik olyan intézményben, ahol a működés során érvényesítik a minőségmenedzsment alapelveit. Ezen könyvtárak 38%-a még csak 1–3 éve szervezi így a munkáját, 44% azonban már több mint 10 éve tesz így.

Annak ellenére, hogy nem minden kitöltő írta be, hogy hány éve foglalkoznak minőségmenedzsmenttel, a kérdésre adott válaszok szemléletes képet festenek a minőségmenedzsment könyvtárszakmai ívéről és alátámasztják a kutatási hipotéziseket. A válaszadók többsége az elmúlt öt évben, azon belül is az elmúlt három évben kezdett el foglalkozni a témával.



1. diagram – Hány éve foglalkoznak a kitöltők a minőségmenedzsment területével?

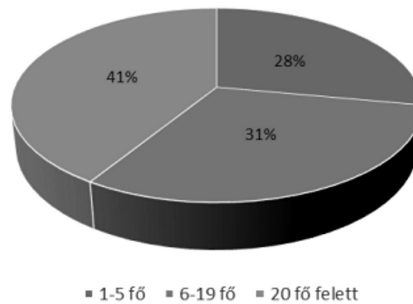
Ahhoz, hogy megértsük a diagram hullámzásának az okait, érdemes nagy vonalakban, röviden áttekinteni a könyvtári minőségmenedzsment főbb állomásait. A teljes körű minőségirányítás könyvtári kialakítása 1993-ban kezdődött meg Magyarországon.² A szakmai kezdeményezés, amely akkora horderejű volt, hogy még a második országos könyvtárfejlesztési stratégiába is bekerült (2002–2007), idővel pályázati és törvényi támogatást is kapott.³ Mindamelllett, hogy a nyilvános könyvtárak alapfeladatai között 2014-től megjelent, hogy szolgáltatásaikat a minőségirányítás szempontjait figyelembe véve kell szervezniük, párhuzamosan elindult a nyilvános könyvtárak szakértők által való ellenőrzése is. A szakértők helyszíni vizsgálati adatlapjának hetedik pontja a minőségügyi tevékenységre és jórészt csak az elégedettség és igényfelmérések elvégzésére, értékelésére kérdezett rá. A kezdeményezés üdvözlendő, mivel e szerint egy ideális világban az összes nyilvános könyvtárnak pár éven belül tudatosan kialakított, a könyvtár stratégiájához illeszkedő, mutatókkal és mérőszámokkal ellátott szolgáltatásai lesznek, amiket a folyamatos fejlesztés elvei szerint működtetnek.

A fentiek ismeretében vizsgálva a diagramot, négy szakaszt érdemes kiemelni. Az elsőbe azok tartoznak, akik több mint tíz éve kezdtek el és ma is töretlenül foglalkoznak a témával, vagyis ők valószínűleg részt vettek az első előadásokon, tréningeken, fejlesztési projekteken. Ők vannak a válaszadók közül a legkevesebben. A második csoportot azok képezik, akiket feltehetőleg a pályázási lehetőség is motivált arra, hogy minőségfejlesztéssel foglalkozzanak.⁴ A harmadik csoport kissé széttagolt, de kikövetkeztethető, hogy többek között a szolgáltatásorientált minőségmenedzsment törvényi bevezetése indította el a tevékenységet. A negyedik szakasz még nem látszik a diagramon, ide a jövőben csat-

lakozó intézmények tartoznak, akiknek a motivációjában remélhetőleg a Könyvtári Intézet disszeminációs tevékenysége is szerepet játszik majd. Célunk, hogy a jövőben minél jobban kiterjesszük a pályázók körét, hogy a minőségmenedzsment-alapú könyvtárfejlesztés ne egy szűk réteg kiváltsága legyen. Emellett nagy hangsúlyt szeretnénk fordítani arra, hogy a minőségmenedzsmenttel való foglalkozás ne legyen feltétlenül egyenlő a pályázással, és hogy a szervezetfejlesztés ne kampányszerű tevékenység legyen a könyvtárak életében.

Az országos szakmai napokkal és tanácsadással, valamint az eddigi nyertesekre alapozott mentorhálózattal azt szeretnénk elérni, hogy az az arány, amit a 1. ábra szemléltet, megváltozzon a kis könyvtárak irányába. Mivel, ha megnézzük a Nyilvános Könyvtárak Jegyzékén szakmai létszám szerint a könyvtárakat, akkor láthatjuk, hogy éppen ellentéte az ábrán láthatónak. A Nyilvános Könyvtárak Jegyzékén lévő könyvtáraknak körülbelül csupán 5%-a 20 fő fölötti könyvtár, a legtöbben az 1 és 5 fő közti könyvtárak vannak.

A válaszadók megoszlása a könyvtárakban dolgozók száma alapján



2. diagram – A válaszadók megoszlása a könyvtárakban dolgozók száma alapján

A pályázati folyamatról

A válaszadók 78%-a ismeri és olvasta is a Minősített Könyvtár cím pályázati felhívását. 70% pedig a Könyvtári Minőségi Díj pályázattal is így tett. Mindössze 1 kitöltő volt, aki még csak nem is hallott korábban a Minősített Könyvtár cím pályázatról, illetve 3, akikhez a Díj pályázata nem jutott el. A kitöltők közel fele (51%) szeretne a jövőben is pályázni a címre, többségük a 2019-es évben. A válaszadók 13%-a már rendelkezik az elismeréssel, amely a közeljövőben még nem veszíti érvényét, 6% pályázata pedig éppen elbírálás alatt állt a kitöltés idején, így ők nem terveztek pályázatot sem beadni. 29% volt a pályázattal kapcsolatban teljesen elutasító. Többségük szövegesen ezt az erőforrások hiányával és a szervezetükön belüli komoly elmaradásokkal indokolta.

31% a Könyvtári Minőségi Díj megszerzését is célul tűzte ki, ez azonban inkább az intézmények hosszú távú céljai között szerepel.

A rendelet nyomán bekövetkezett átszerveződéssel párhuzamosan jelentősen megváltoztak a pályázati feltételek is. Jelentős intézkedések voltak:

- A nevezési díj eltörlése.
- A pályázó intézmények dolgozók száma szerinti három kategóriába sorolása.

- A pályázat során benyújtandó dokumentumok számának csökkentése.
- A szakmai beszámoló tartalmának megújítása.
- Független, minőségmenedzsment szakterületről felkért szakértők bevonása a pályázatok értékelésébe.
- A Minősített Könyvtár cím elnyerői is pénzjutalomban részesülnek.

A kitöltőknek 1–5-ig terjedő értékelő skálán kellett kifejezniük a fontosabb változásokkal kapcsolatos véleményüket. Az adatok azt mutatják, hogy a válaszadók általánosan elégedettek az új elemekkel, különösen a kategóriákra bontással. Az új rendszerben az első kategóriába 20 fő feletti, a másodikba a 6–20 fő közötti, a harmadikba pedig az 1–5 fő közötti könyvtárak tartoznak. Ez főleg a kisebb intézmények számára jelentős segítség, mivel a minőségmenedzsment összetett követelményrendszerének esetükben néhány fő szervezettel kell megfelelni.

A három kategória létrehozása már egy válasz arra a látens igényre, hogy alacsony szakmai létszámmal rendelkező könyvtárak számára is elérhető legyen a minőségmenedzsment-alapú szervezetfejlesztés.

A szakmai beszámoló terjedelmének korlátozásával és a szakértők körének kiterjesztésével csak azok szembesülnek, akik pályázatot adnak le, ezért erre a kérdésre a következő elemző cikkünkben tudunk releváns választ adni, amely arról a felmérésről készül, amit a pályázók körében végeztünk.

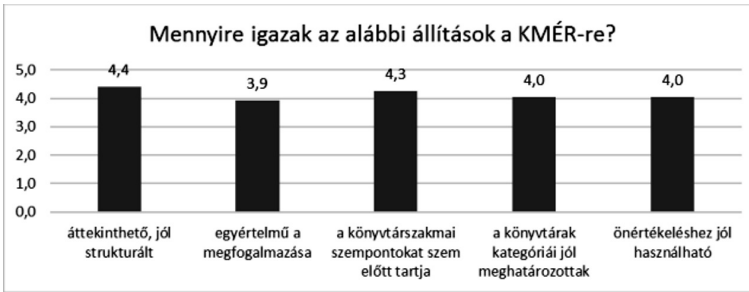
Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere

2018 tavaszán elismert minőségmenedzsment szakértők és könyvtáros kollégák bevonásával dolgoztuk ki az új pályázati rendszer alapját jelentő új önértékelési keretrendszert, a KMÉR-t. A minőségmenedzsment szemlélet alapja a folyamatos innováció, a jobbra és jobbra törekvő fejlesztés, a felhasználók látens igényeinek kielégítése, valamint a munkatársak bevonása, felhatalmazása révén a teljes elköteleződés elérése. A KMÉR³-t ennek szellemében a Könyvtári Intézet folyamatosan fejleszteni szeretné többek között a használói visszajelzések alapján, megfelelő időt adva a könyvtárosoknak az újítások tanulmányozására, beépítésre. A kutatás ezért kérdezett rá a keretrendszerrel való elégedettségre is.

A kitöltők 22%-a már hallott róla, 40% olvasta is, míg 28% már a könyvtári gyakorlatban is alkalmazta. A kitöltők 90%-ához elért a könyvtári minőségmenedzsment megújítása, ami 5 hónap alatt jó eredmény. Viszont, ha nagyobb kontextusban, a Nyilvános Könyvtárak Jegyzékének tekintetében nézzük az arányokat, akkor erőteljesen kirajzolódik a Könyvtári Intézet előtt álló disszeminációs feladat nagysága.

Kommunikációs felületként használjuk a honlapunkat, a Katalist-et, valamint a Könyvtárosok Dolgozószobája és a Könyvtáros Facebook csoportot. A honlapunkon szereplő minőségmenedzsment információkat az elmúlt év során 3039 alkalommal tekintették meg, a témában közzétett híreink pedig átlagosan 200 fős elérést mutattak.

Azon válaszadókat, akik már olvasták a KMÉR-t, arra kértük, értékeljenek megadott állításokat. A kitöltők a dokumentum egyértelmű megfogalmazását találták a legkevésbé kielégítőnek, így ez egy olyan terület, amelyre nagyobb figyelmet kell majd szentelni a további fejlesztések során.



3. diagram – A KMÉR megítélése

Az áttekinthetőség és a könyvtárszakmai szempontok kapták a legjobb értékelést. A válaszadók véleménye arra enged következtetni, hogy szakmailag értelmezhető és releváns az új keretrendszer. Az elkészítésnél arra törekedtünk, hogy mind minőségmenedzsment, mind gyakorló és oktató könyvtáros kollégák vegyenek részt benne. Ezen túl a lektorokat is tudatosan kértük fel: Vidra Szabó Ferenc volt a könyvtáros oldal, Veresné Somosi Mariann pedig a minőségmenedzsment oldal képviselője. Mindketten hasznos változtatásokat javasoltak.

Ezután a válaszadók a KMÉR kilenc kritériumának kidolgozottságát és használhatóságát értékelték, ugyancsak 1–5-ig terjedő skálán. A keretrendszer kritériumai a következők:

Adottságok:

1. Vezetés
2. Stratégia
3. Munkatársak
4. Együttműködés, partnerek, erőforrások
5. Folyamatok

Eredmények:

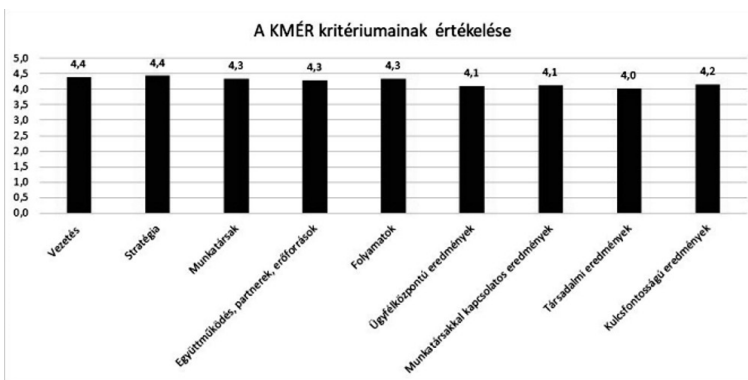
6. Ügyfélközpontú eredmények
7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények
8. Társadalmi eredmények
9. Kulcsfontosságú eredmények

A kitöltők összességében négyes fölötti átlag pontokat adtak, amelyet szintén pozitív eredménynek tekinthetünk, de megállapítottuk azt is, hogy az adottságokkal kapcsolatos kritériumokat magasabb pontszámokkal értékelték, mint az eredményekkel foglalkozókat. Így a jövőben ennek a területnek a fejlesztésére, pontosítására még jobban oda kell figyelnünk.

Az eredmények értékelése nem egyszerű terület, mivel itt alapvetően a teljesítménymérések, mutatók, adatok kerülnek a középpontba, és azok értékelése, következtetések levonása. Valójában, ha nekiállunk egy szervezetfejlesztési folyamatnak, érdemes az eredményekkel kezdeni: megnézni, hogy hol tart a könyvtár. Utána érdemes kijelölni a stratégiának megfelelő fejlesztendő területeket, az eredmények viszonylatában megnézni az adottságokat. Minden eredménykritériumnál két alkritérium szerepel. Az első alkritériumoknál (6.1, 7.1, 8.1) azokkal az adatokkal kell dolgozni, amelyek a használatból érkeztek, ennek a leggyakoribb formája az igény és elégedettségmérés. Ezekkel az ada-

tokkal minden könyvtárnak kell rendelkeznie, függetlenül attól, hogy melyik kategóriába tartozik. A második alkritériumoknál (6.2, 7.2, 8.2) szintén adatokat kell bemutatni, de olyanokat, amelyek külső visszajelzéseken, használati adatokon alapulnak és a könyvtár belső teljesítménymutatóihoz kapcsolódnak. Hogy milyen információkat gyűjt, minden könyvtárnak magának kell meghatároznia, főként ahhoz alakítva, hogy stratégiájában milyen hosszú és rövid távú célkitűzések szerepelnek.

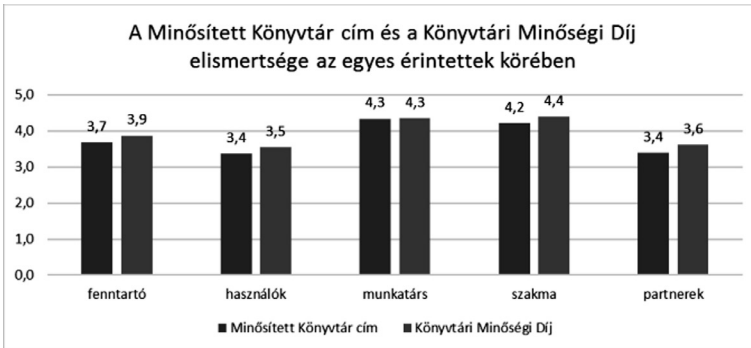
A 2018-as Minősített Könyvtár cím pályázatra beérkező szakmai beszámolókkal kapcsolatosan általánosan megállapítható, hogy a könyvtárak nem mutattak be objektív, egzakt adatokat, ezzel alátámasztva fejlesztéseiket, stratégiájukat. Nemcsak a felmérés eredménye, hanem a szakértők által készített beszámolók is azt mutatják, hogy ez az egyik terület, amire nagyobb hangsúlyt kell fektetni a könyvtárak szakmai felkészítése során. Szerencsére megkönnyíti a feladatot, hogy kiadás előtt áll az új teljesítményértékelési szabvány. A Könyvtári Intézet szeretné segíteni azon könyvtárak munkáját is, akik csupán az 1997. évi CXL. törvény 55. § (1) k) pontjának szeretnének megfelelni; várhatóan ősszel megjelenik egy útmutató ennek kapcsán a Könyvtári Intézet gondozásában. Szintén őszre várható a Könyvtári Intézet új minőségmenedzsment tanfolyama is.



4. diagram – A KMÉR kritériumainak értékelése

A Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj megítélése

Kíváncsiak voltunk, mi a válaszadó könyvtári szakemberek véleménye általában a Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj pályázatok során elnyerhető kitüntetésekről. A kitöltőknek 1–5-ig terjedő skálán kellett értékelniük, mit gondolnak, az egyes csoportok körében milyen elismertségű a Minősített Könyvtár cím és a Könyvtári Minőségi Díj. A válaszokból azt láthatjuk, hogy a könyvtárosok szerint ezek az elismerések a legkevésbé a használók számára fontosak, a legtöbbet a munkatársak és a szakma számára jelentenek. A Könyvtári Minőségi Díj presztízse valamennyi csoport számára magasabb.



5. diagram – A Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj elismertsége az egyes érintettek körében

A válaszadók 72%-a mondta azt, hogy jobban odafigyel olyan intézmények munkájára, amelyek már elnyerték valamelyik elismerést. A Könyvtári Intézet fontosnak tartja, hogy ez az arány a jövőben emelkedjen. Az új pályázati rendszer jelentősen kibővítette a lehetséges nyertesek számát, ami lehetővé teszi, hogy egyre több címbirtokos könyvtár legyen az ország valamennyi régiójában, és a jó gyakorlatokat a környezetükben intenzíven terjeszthessék.

A kitöltő könyvtárosok úgy látják, hogy a Könyvtári Intézet főleg a szakmai napok, konferenciák szervezésével, valamint tanácsadással és mentorálással tud hozzájárulni a minőségmenedzsment munkájukhoz. Ezeket a tevékenységeket elkezdték, továbbra is felvállaljuk, akár az intézmények saját helyszínein is.

Összegzés

A Könyvtári Intézet arra törekszik, hogy folyamatait a PDCA elve szerint újítsa meg. A szeptemberi kérdőívről és értékelésének közzétételével egy olyan gyakorlatot szeretnénk tovább erősíteni, ami példa lehet a minőségmenedzsmenttel foglalkozó könyvtárak számára is. Ez volt az első kérdőíves felmérés, amely a témában megszólította a könyvtárosokat. A kitöltők alacsony számából arra következtettünk, hogy kételkednek a visszajelzések hatásában. Talán azt gondolhatták, hogy hiába töltik ki, nem történik változás. A változáson túl kételkedhetnek a szervezetfejlesztés hosszú távú fenntarthatóságában.

Ezeket a prekonceptiókat szem előtt tartva alakítottuk ki munkatervünket a 2019-es évre. Elérendő céljaink:

- A minőségmenedzsment és a könyvtári innovációk elterjesztése, támogatása. Ennek érdekében szakmai napokat szervezünk és részt veszünk rajtuk.
- Szakmai, módszertani segítség azon intézményeknek, amelyek szolgáltatásaikat a minőségmenedzsment szempontjait figyelembe véve kívánják szervezni. Ennek érdekében a könyvtárak rendelkezésére állunk mind elektronikus úton, a minoseg@oszk.hu címen, mind pedig a 06 1 2243-798-as telefonszámon.
- Szakmai együttműködések kialakítása és fenntartása társszervezetekkel – múzeumok, művelődési intézmények, felsőoktatási intézmények.

- Évente legalább két minőségmenedzsment szakmai nap tartása a Könyvtári Intézetben. Egy a pályázat meghirdetésével, egy a nyertes pályázók bemutatásával függne össze.
- Évente legalább öt szakmai napon való részvétel külső helyszínen. Ebből eddig kettő valósult meg és egynek az időpontját már egyeztettük.
- Minőségmenedzsment képzés megvalósítása az Intézet témára vonatkozó alapfeladatának, a kulturális törvényben megszabottaknak (1997. évi CXL. tv. (3) bek. i) pont) megfelelően. Ennek érdekében a közelmúltban 120 órás továbbképzés engedélyezési folyamatát indítottuk el.
- Könyvtári szakirodalom biztosítása a Könyvtártudományi Szakkönyvtáron keresztül. Ennek érdekében szakkönyvtárunkból tudnak szakirodalmat kölcsönözni, akár ODR-en keresztül is.
- A PDCA elv érvényesítése a Könyvtári Intézet módszertani koordinációs munkájában. Ennek érdekében igyekszünk tudatosan mérni folyamatainkat, majd az értékelés után igyekszünk változtatni azokon. Ezért is dolgozzuk át a KMÉR-t, és készítünk útmutatót azon könyvtárak számára, amelyek szolgáltatásaikat a minőségirányítás szempontjait figyelembe véve kívánják szervezni.
- Szakmai anyagok rendszeres megjelentetése minőségmenedzsment témában. A Könyvtári Figyelő 2019. évi első számában a könyvtári innovációról, innovációmenedzsmentről jelent meg egy terjedelmes összefoglalás.⁶ A következő cikkünkben azt szeretnénk bemutatni, hogy a pályázó könyvtárak hogyan vélekedtek az új keretrendszerrel.

Jegyzetek

1. A szakmai napokról beszámoló olvasható a Könyvtári Intézet oldalán: <https://ki.oszk.hu/hir/kutatasi-es-szervezetfejlesztési-osztaly/minosegmenedzsment-muhelynap-szentendren-es-oroshazan>
2. SKALICZKI Judit: A teljes körű minőségirányítás (TQM) könyvtári kialakítása és fejlesztése Magyarországon (1993-2017) http://epa.oszk.hu/00100/00143/00351/pdf/EPA00143_konyvtari_figyelo_2018_2_201-218.pdf
3. 12/2010 (III. 10.) OKM rendelet a Minősített Könyvtár cím és Könyvtári Minőségi Díj adományozásáról és 1997. évi CXL. törvény 55. § (1) k a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről
4. http://www.nka.hu/inner/archivum/palyazati_felhivasok/2012_elott/konyvtari/2008/konyvtari_080228.html
5. Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) – Szervezeti önértékelési módszertani útmutató a KMÉR szerinti I. kategóriába tartozó (20 fő feletti) könyvtárak számára http://www.ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kmer_nagy.pdf
Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) – Szervezeti önértékelési módszertani útmutató a KMÉR szerinti II. kategóriába tartozó (6 és 20 fő közötti) könyvtárak számára http://www.ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kmer_kozepes.pdf
Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) – Szervezeti önértékelési módszertani útmutató a KMÉR szerinti III. kategóriába tartozó (1 és 5 fő közötti) könyvtárak számára http://www.ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kmer_kis.pdf
6. Tóth Máté: Innovációmenedzsment a könyvtárban. Könyvtári Figyelő, 2019. 1. sz. 69–78. p.