

Horváth Adrienn

Tőlünk függ: ideális vagy valós?

A 3 lépésben: A folyamatokról című konferencia összefoglalója és értékelése

Bevezetés

A *3 lépésben* konferenciasorozatot a Könyvtári Intézet Könyvtári Minőségfejlesztési Osztálya azért hívta életre, hogy a szervezetek működése során felmerülő különféle kérdéseket több szempontból és több szinten mutassa be, valamint segítse azok értelmezését. A sorozat elsődleges célja a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere kritériumainak körbejárása. A három lépést három előadó jelenti, akik negyven-negyven percben elméleti és gyakorlati szempontból közelítik meg az adott konferencia témáját.

Mivel a konferenciasorozat első részéről nem készült videófelvétel és az előadók prezentációi¹ önmagukban, szerzői interpretáció nélkül kevésbé érthetők, ezért úgy gondoltuk, hogy közzéteszünk egy részletes beszámolót az eseményről. Továbbá a konferencia tapasztalatai elindítottak egy együttműködési láncolatot, aminek eredményeként a Könyvtári Figyelőben hamarosan megjelenik egy folyamatszabályozásról szóló tanulmány Bernáth Lajos és Molnár Georgina tollából. Így e cikk a leendő tanulmány előzményének is tekinthető, melyben az előadások tartalmán túl a konferencia után készített elégedettségmérés néhány adatát is ismertetjük.

A 3 lépésben: A folyamatokról című konferencia előadóiról és résztvevőiről

Az első alkalom témájának ötletét az adta, hogy a Könyvtári Intézetben felmérés készült arról, hogy a 2020-ban Minősített Könyvtár címre és Könyvtári Minőségi Díjra pályázók közül kinek mely kritérium okozott nehézséget a pályázatra való felkészülés során. A felmérésből kiderült, hogy az egyik kiemelten problémás területet a *folyamatok* jelentik.

E téma kapcsán 2020. december 3-án a koncepcióknak megfelelően három előadó, három nézőpontból, egyenként negyvenperces időkeretben beszélt a több mint százötz fős online hallgatóságnak. A konferenciára 148-an jelentkeztek, akiknek a 30%-a felsőoktatási könyvtárban, 28%-a városi könyvtárban és 21%-a megyei hatókörű városi könyvtárban dolgozik. A jelentkezők közül összesen 113-an hallgatták meg az előadásokat.

Első előadónk Debrecenből csatlakozott be az online térbe. *Molnár Georgina*, a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár (továbbiakban DEENK) gyűjteményépítési főigazgató-helyettese, aki 2020-ban szakértőként közreműködött a Könyvtári Minőségi Díjas és Minősített Könyvtár címes könyvtárak helyszíni látogatásában. Előadásában saját könyvtára példája alapján beszélt a minőségmenedzsment-elvek alapján felépített stratégiáról, és az ahhoz vezető út fontosságáról, tapasztalatairól, nehézségeiről.

Dr. Benedek Petra, a BME Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék egyetemi adjunktusa volt a második meghívottunk. Előadásában egy fontos gyakorlati témát, a folyamatábra-készítést járta körbe. Ismertette a folyamatok kapcsán felmerülő fogalmakat, az ábrakészítés során használt szimbólumokat. Továbbá elmondta, hogyan alkalmazzuk a folyamatábrákat, és bemutatta a *dram.io* ingyenes online folyamatábra-készítő szoftvert. (A cikkben előadásának főbb gondolatait emeljük ki, a szoftver bemutatását nem adjuk közre.)

A nap záró előadását *Bernáth Lajos*, a QUALIMED-IL Fejlesztő Iroda Kft. szakmai vezetője tartotta, aki a folyamathierarchia, a folyamatstruktúra és a kulcsfolyamatok világába kalauzolta el a hallgatóságot. Könyvtári példákkal szemléltette a folyamatszabályozást, felhívva a figyelmet a hibás alkalmazásokra. Azután a folyamatok mérését, a folyamatindikátorok meghatározásait járta körbe, végül a minőségmodellek összehasonlításával kerekítette le az előadását.

Molnár Georgina: Könyvtári folyamatok a stratégia tükrében

A DEENK 2011-ben és 2018-ban is elnyerte a Minősített Könyvtár címet, 2017-ben pedig a Könyvtári Minőségi Díjat is megszerezte.² Ezen eredmények eléréséhez jelentős szervezeti átalakításokon kellett keresztül mennie. A DEENK a debreceni felsőoktatási intézmények 2000-ben történt egyesítését követően, 2001-ben hat felsőoktatási könyvtárból jött létre, majd 2002-ben kie-

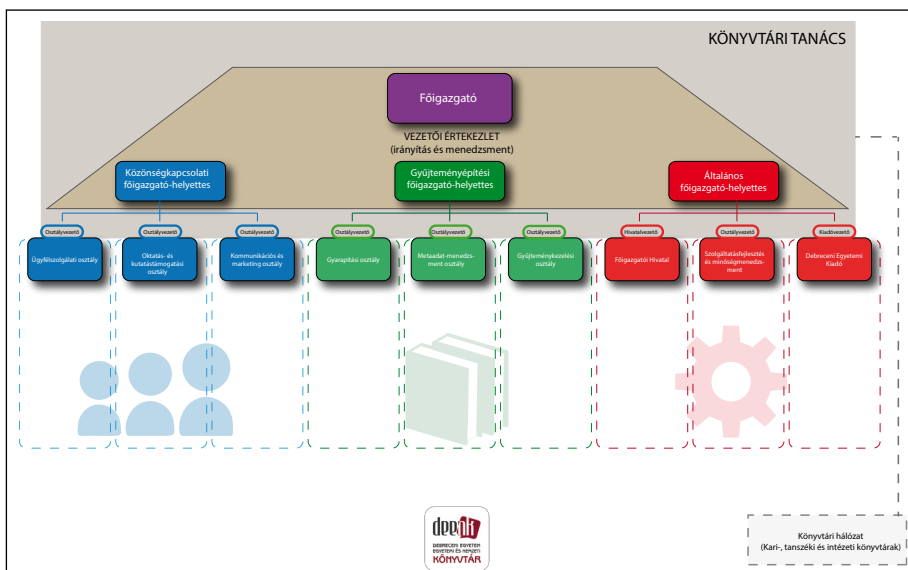
gészült az abban az évben alapított Társadalomtudományi Könyvtárral. Annak ellenére, hogy közös főigazgató alá kerültek a könyvtárak, valójában továbbra is önálló intézményekként működtek, szerves integrációjuk 2015-ben történt meg. Az átalakítás során a vezérlő elv az volt, hogy „mindenkinek meglegyen a saját helye a szervezetben, és tisztázódjon abban az egyén helye és szerepe” – mondta el Molnár Georgina. Ez az elgondolás (az egyén és annak helye a csapatban) számos lehetőséget rejt magában, ahogy azt a DEENK példáján is látjuk, és tapasztalatból tudjuk, hisz a Könyvtári Intézet felmérései is alátámasztják a *teljes elkötelezettség és felhatalmazás* nevű TQM-alapelv megkerülhetetlenségét.

A debreceni könyvtárban öt munkacsoporttal és egy közös koordinátorral kezdtek neki az intézményi átszervezésnek, az előadó a Folyamatmenedzsment és Audit Csoport vezetője volt. Első lépésként 159 folyamatot azonosítottak. Itt elmosolyodik Georgina, majd hozzáteszi: akkor azt hitték, hogy ezek mind folyamatok, de ma már tudják, hogy nagy részük a folyamatokhoz tartozó *tevékenységek* csupán. Ennek az irdatlan munkának két hasznát látják: a kollégák bevonásával egy látképet kaptak a szervezetről, aminek segítségével elkezdték lerakni a bizalom és elköteleződés alapjait. Megkezdődött az eltérő gyakorlatok egységesítése, majd fejlesztése; új és hatékonyabb kommunikációs csatornák kialakítása. A szervezet jelenlegi dolgozói létszáma százhusz fő, a dolgozók feladatközpontú szekciókba és osztályokba vannak osztva. – Külön osztályt kapott a minőségmenedzsment.³

Tapasztalataira alapozva Molnár Georgina azt javasolja a könyvtáraknak, hogy ne féljenek hozzákezdeni a minőségmenedzsmenthez. Az odavezető út alapja a TQM-szemlélet⁴, mely három alapelvre épül: a vevőközpontúságra, a folyamatok javítására, és nem utolsósorban a már említett teljes elkötelezettségre és felhatalmazásra. Molnár előadásának további részében ezeket az alapelveket és a TQM kiegészítő elemeit részletezte.⁵

A vevőközpontúság kapcsán kiemelte, hogy amellett, hogy a vevők igényeit monitorozzuk, a megvalósulást, a visszacsatolást is figyelni kell. „Egyenszilárd-ságú szolgáltatásokat kell nyújtani. A szolgáltatás milyensége nem függhet attól, hogy ki ül a pultban.” A folyamatok javítása nem kezdődhet el anélkül, hogy meghatározzuk a fő folyamatokat, hiszen ezek fontosak a partnerek és a felhasználók számára. A teljes elkötelezettség a felsővezetők irányításával kell, hogy működjön. A TQM-elemeket főként nekik kell használniuk, de az is fontos, hogy a minőségirányítási tanács mennyire vesz részt a szervezet életében, és a munkatársak szerepe is megkerülhetetlen, hiszen ők tudnak a legtöbbet a folyamatokról.

A kiegészítő elemek felé kanyarodva Molnár Georgina a vezető szerepéről is beszélt. Nagyon fontosnak tartja a példamutatást, és hogy a vezetők használják a TQM eszközeit, vonják be a kollégákat és használják az elismerés eszközeit. Elengedhetetlen az intézménytudatos működéshez a küldetés, a jövőkép és a stratégia ismerete – ezek tudása és értéke nélkül nem lehet minőségi szolgál-



A DEENK organogramja

atást nyújtani.⁶ Ez is egyfajta információátadás, ahogy a képzésekről tartott beszámolók is, melyek révén a kollégák megismerhetik egymás munkáját, és hogy milyen tevékenységek folynak a könyvtárban. Az intézményen belüli tudásátadásra a debreceniek például egy blogfelületet hoztak létre Szabadpolc⁷ elnevezéssel.

Molnár Georgina előadásának utolsó részében a stratégiakészítésről beszélt. A mostani nagy változások miatt érdemes megvizsgálni egy PGTJ-analízissel az intézmény környezetét.⁸ Igazodva a fenntartói célokhoz – pl. a fiatalok helyben tartása – meg kell vizsgálni, hogy a könyvtár mivel tud hozzájárulni ehhez. Példának okáért prezentációkészítési képzéssel, a továbbtanulási esélyeket tudja növelni. A fenntartói elismeréshez elkerülhetetlen, hogy megvizsgáljuk szolgáltatásaink hatását. Mivel most a pandémia alatt rendkívül sok könyvtár nyújtott segítséget az időseknek az elektronikus eszközök használatában, fontos lenne láttatni, hogy összességében mekkora volt a szerepe a könyvtáraknak a digitális ismeretek terjesztésében.

Ha tudjuk, hogy mit szeretnénk megvalósítani, akkor a stratégiához tartozó cselekvési tervet is el kell készítenünk, amiben már egyértelmű, mérhető és időben korlátozott célokat kell megfogalmaznunk. Ennek elkészítésében segítségünkre lehet a SMART-módszer.⁹ Ha már megvannak a célok, meg kell határozni a hozzájuk kapcsolódó kulcsfolyamatokat is, mert ezek közvetlenül hozzájárulnak a stratégia megvalósításához. Ezek kiválasztásához érdemes feltenni a következő kérdéseket: a használók számára melyek a könyvtár fontos szolgáltatásai; mely folyamatok állítják elő ezeket a szolgáltatásokat; mely szol-

gáltások vannak leginkább szem előtt; az összegyűjtött adatok alapján min lehetne javítani?

„Ha a folyamatszemplélet megvalósul a szervezetben, sokkal könnyebb lesz új szolgáltatást is létrehozni.” – vallja tapasztalatai alapján az előadó. A folyamatok előkészítésén sokszor múlik azok sikeressége. A hatékonyabb forrásfelhasználás érdekében a debreceni kollégák az egyszerűsítés elvét alkalmazták a helyi kötelespéldány-szolgáltatás kapcsán, ehhez a munkatársak segítségével feltérképezték a folyamatot és annak kritikus pontjait.

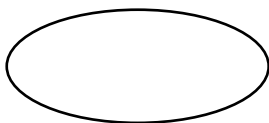
A zárszóban Molnár Georgina kitért arra, hogy a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszerének¹⁰ egy olyan kiinduló alapnak kell lennie, amit minden nap kézbe vesz az ember. A minőségmenedzsment alkalmazása nem cél, hanem eszköz, és a könyvtár működésének szerves része kell hogy legyen.

Dr. Benedek Petra: Folyamatábra-készítés a gyakorlatban

A folyamatos fejlesztés – mint a TQM egyik alapeleme – jegyében végzett tevékenységek megvalósítására rengeteg módszer áll a rendelkezésünkre. Beszélhetünk például problémafeltáró, hibaelemző, kockázatkezelő és folyamatleíró módszerekről. Utóbbiak közé sorolható a folyamatábra is. A folyamatábra a folyamatok leírásának olyan módszere, amely során grafikusán jelenítjük meg a folyamatlépéseket, de ezt megtehetjük táblázat, térkép vagy szabad szöveg segítségével is.

A folyamatábra-készítés célja, hogy számba vegyük és leírjuk a folyamat lépéseit, majd pedig tisztázzuk az érintettekkel annak pontosságát. Utóbbi lépésre azért van szükség, mert hatalmas különbség lehet a folyamat *ideális* és *valós* működése között. A folyamat átbeszélése során közösen gondolkodhatunk a folyamat javításának mikéntjén. A folyamatábra alkalmazásakor tudnunk kell, hogy mi a célunk a használatával, az adott folyamat, amit leírunk hol és hogyan illeszkedik a stratégiához.

A folyamatábrák az 1960-as évektől váltak népszerűvé, számítógépes programok logikai felépítésének szemléltetésére, a sorrendiség nyomon követésére, valamint problémaelemzésre. Értelmezésükhöz ismerni kell az alábbi kódnyelvet:



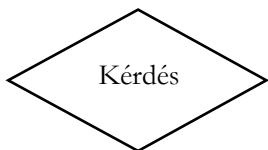
A folyamat kezdetét és a befejezését jelöli. A folyamatnak egy kezdőpontja van, de több végpontja is lehet.



A folyamat egyes tevékenységeit jelöli. Kiegészíthető a tevékenység vagy a folyamat felelősének megnevezésével.



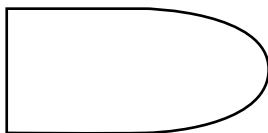
Dokumentumot jelöl.



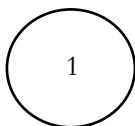
Döntési pont. Minél részletesebb a folyamatábra, annál több döntési pontot, kérdést fog jelölni, amire megszámlálható válasz adható. Nemcsak igen vagy nem lehet egy kérdés kimenete, hanem például egy körben elhelyezett szám is, ami szintén kódolva van, tehát jelentéssel bír.



Adatbázist jelöl.

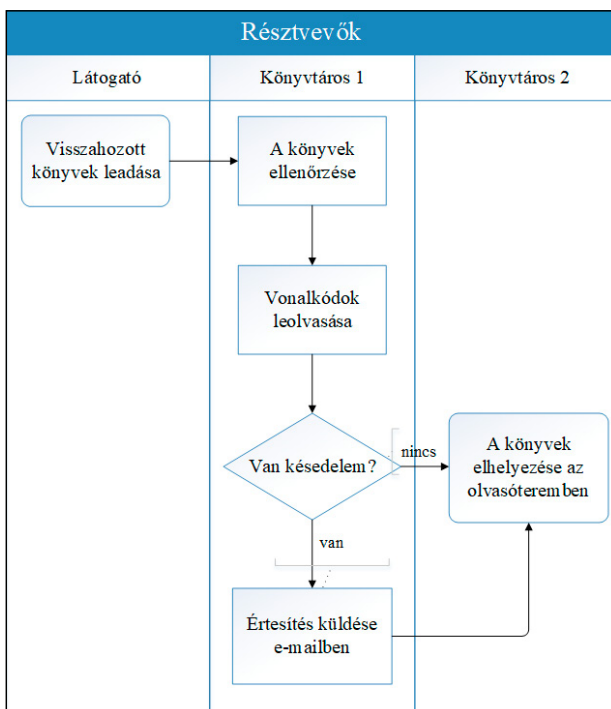


Késleltetés. Két folyamatlépés között, ha információra vagy jóváhagyásra van szükség, akkor azt ezzel az alakzattal lehet szemléltetni.



A megszakított ábrák kapcsolatát kis körrel jelöljük, számokat vagy betűket írunk bele. Ez akkor fontos, ha olyan nagy a folyamatábránk, hogy több részre bontjuk vagy papíron készítjük el.

Az egyes tevékenységeket nyilakkal kötjük össze, amelyek mindig a folyamat irányát jelölik. Folyamatábra készítésénél elsőként jelöljük ki a végpontokat. Azután tisztázzuk, hogy mennyire legyen részletes (pl.: áttekintő, magas szintű, részletes), a részletesség mértékét pedig végig következetesen őrizzük meg. Azonosítsuk az egyes lépéseket, azok sorrendjét és kapcsolódását. A *dram.io* szoftver¹¹ hátránya, hogy az egyes lépések kapcsolódási sorrendjét nem lehet megcserélni, csak újra lehet tervezni. Döntsük el, hogy beépítünk-e ellenőrző pontokat, ahol a részletesebb tevékenységeket összekapcsoljuk. Végül ellenőrizzük le, hogy megvan-e minden lépés, helyesek-e a szimbólumok, elágazások, és megfelelő-e a részletesség. Ezután következik a visszacsatolás, vagyis mutassuk meg a folyamatban részt vevő kollégáknak a folyamatábrát, így kiderülhet, hogy mennyire helyes a leírás, hol van eltérés az ideális és a valós folyamat között, és hol lehetne egyszerűsíteni rajta a gyakorlatban. Készíthetünk sávós folyamatábrát is, itt a folyamat egyes résztvevőit oszlopokban ábrázoljuk.



Biblioboxos könyvvisszavétel leírása sávos folyamatábrával

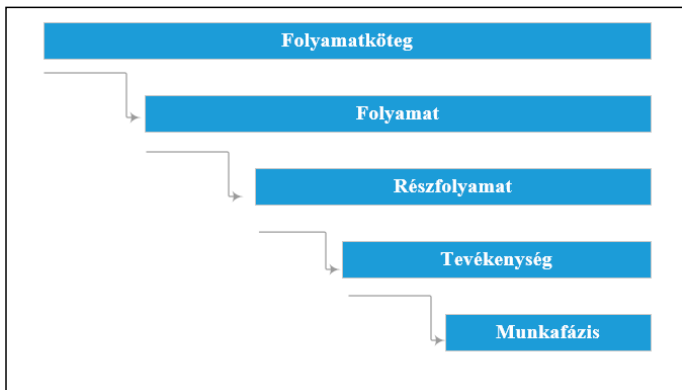
A draw.io böngészőből használható folyamatábrakészítő alkalmazás. Megnyitásához szükség van egy Gmail-fiókra, de rendelkezik magyar menüsorral. Az elkészített folyamatábránk menthető, exportálható kép- vagy PDF-formátumba, illetve VSDX-fájlba, amit később akár a *Microsoft Visióval*¹² is tovább lehet szerkeszteni.

- Néhány ötlet, ami jól jöhet a folyamatábra-készítés során:
- Döntési pontoknál a nyilakra írjuk a szöveget.
- A készítésnél fentről lefele haladjunk. Elágazásnál a legjellemzőbb válasz mutasson lefelé.
- Ha többemű, nehezen érthető a folyamatábra, akkor a kör alakú szimbólum (csatlakozási pont) segítségével egyes részeket ki lehet emelni egy külön folyamatábrába.
- A harmonikus ábrázolást segíti, ha a nyilak egyenlő távolságra vannak egymástól.
- A nyilak ne keresztezzék egymást, ha vissza kell lépni, akkor az ábra szélén vezessük vissza a nyilat.
- Nézzük meg, hogy hol alakul ki várakozás, hol torlódnak a feladatok; ezekhez milyen készségek és képességek kellenek, illetve hol és mit lehetne automatizálni.

- Nézzük meg, hogy mely pontokon alakulhat ki ügyfélelégedetlenség; hol érdemes mérést beiktatni; hol lehet olyan hiba, ami jelentős hatást gyakorol a folyamatra.
- Vizsgáljuk meg, hogy a résztvevőket mi segítheti a munkavégzésben, milyen oktatásra, tréningre, ajánlásra lehet szükségük ahhoz, hogy a lépést könnyebben, gyorsabban kevesebb hibával tudják végrehajtani.

Dr. Bernáth Lajos: Folyamatmanagement

Vissza-visszaulva az előtte felszólalókra, Bernáth Lajos elmondta, hogy a folyamat akkor tekinthető szabályozottnak, ha van bemenete és kimenete; ha kielégít bizonyos követelményeket, általa áttekinthetjük a tevékenységeket és azok megvalósítóit; láthatjuk az egyes lépéseket, és ezáltal a kritikus pontokat. Lényeges, hogy a kollégák ismerjék a folyamatok lépéseit. Nem lehet eltekinteni a folyamatok közti hierarchiától, mivel más módon kell az egyes tevékenységeket vagy munkafázisokat szabályozni.



Folyamathierarchia

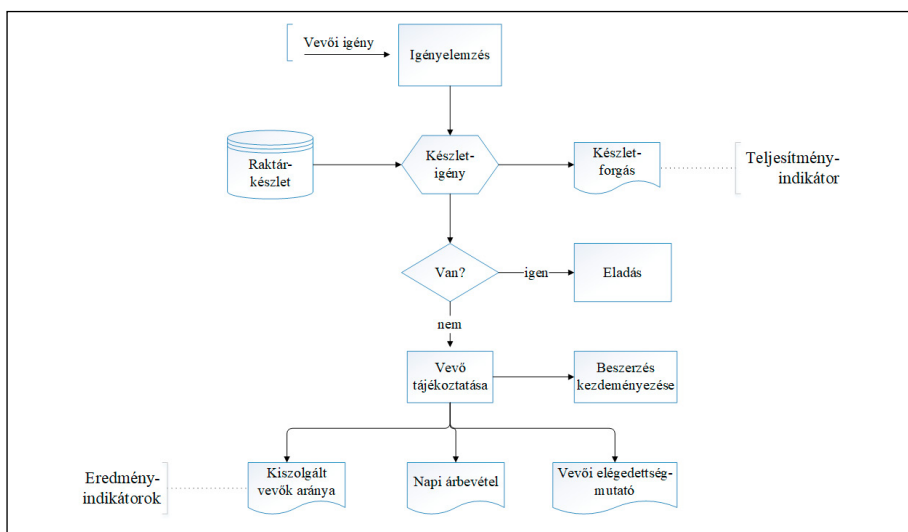
Egy szervezet alaptevékenységeket végez: ha például orvosi műszereket és egyszeres használatos injekciós tűket gyárt, ez két külön alaptevékenység. Az alaptevékenységek végrehajtását folyamatok biztosítják, amik részfolyamatokból állnak, azok pedig tevékenységekre, végül munkafázisokra oszlanak. Egy könyvtári szervezetben nincsen olyan nagy jelentősége egy munkafázis körülírásának, mint egy gyártósorokkal dolgozó, termelő szervezetnek.

A folyamatok hierarchiája után az előadó áttért a kulcsfolyamatok kérdésére. Elmondta, hogy az a kulcsfolyamat, ami a stratégiai cél teljesítését közvetlenül biztosítja. Viszont nem minden fő folyamat egyben kulcsfolyamat, mivel a fő folyamat az, amit a vevő kér, amiért a vevő fizet. A kulcsfolyamat a stratégiai cél függvénye, így az változó.

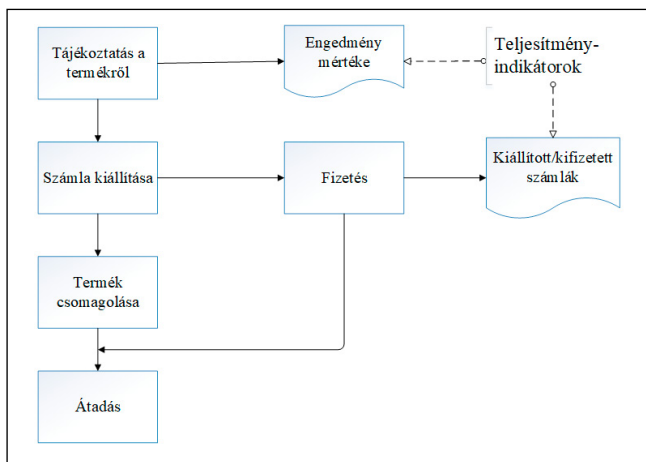
Nemcsak a folyamathierarchia vagy a kulcsfolyamatok kapcsán oszlatott el Bernáth Lajos hiedelmeket, hanem a folyamatok és a minőségbiztosítási rendszer dokumentáltságával kapcsolatosan is. Tette mindezt egy könyvtári esettanulmány kapcsán. Szerinte a minőségbiztosítási rendszer csak akkor dokumentumigényes, ha nem jól van elkészítve. Ez alapján megkérdőjelezte a folyamatmenedzsment-úrlap használatát – habár elismerte, hogy több munkamódszerrel is el lehet érni eredményt –, mondván minek úrlap, ha ott van az ábra. Az előadás során bemutatott *A partnerkapcsolatok grafikus ábrázolása* című kép alapján feltette a kérdést, hogy mi történik akkor, ha az adott tevékenység sikertelen. Ez azért volt kulcskérdés, mert az ábra szerint ez az eshetőség szóba sem jöhet, márpedig a mindennapi tapasztalat azt mutatja, hogy ideális folyamat nincsen.

Kiemelte, hogy téves elképzelés az, hogy a marketing, a projektmenedzsment vagy az emberierőforrás-menedzsment folyamat. Ezek minimum folyamatkötegek, de inkább több folyamatkötegnek felelnek meg. A folyamatok kapcsán végzett biztonsági intézkedések viszont csak tevékenységek.

Az előadó ezután egy bolti könyveladási példán szemléltette a folyamat indikátorait és részfolyamatait, azaz szubrutin elemeit. Az ábrán látható eredményindikátorok egy folyamat lezárását követő számszerűsíthető mutatókat jelölnek, míg a teljesítményindikátorok a folyamat sebességéről, üteméről adnak információt. Az indikátor egy mérésre szolgáló folyamatspecifikus eszköz. Az EFQM-modell¹³ volt az, amely összehangolta az eredmény- és teljesítményindikátorokat annak érdekében, hogy minél egzaktabban lehessen a folyamatokat jellemezni. Így például a szubjektív dolgozói elégedettségmérés eredményét összekapcsolta a fluktuációval.



Egy bolti könyveladás folyamatábrája, kiemelve rajta az indikátorok



Az eladás szubrutin tartalma

Előadásának végén Bernáth Lajos néhány gondolattal jellemezte az egyes minőségirányítási rendszereket, így az ISO-t, a TQM-et és a leant. Kiemelte, hogy nem az a fontos, hogy milyen modellt választunk, mert mindegyiknél folyamatokat kell szabályozni. A lényeg, hogy a folyamatok megfeleljenek a szervezet küldetésének, hatásosak és hatékonyak legyenek.

A szakmai nap elégedettségmérésének eredményei

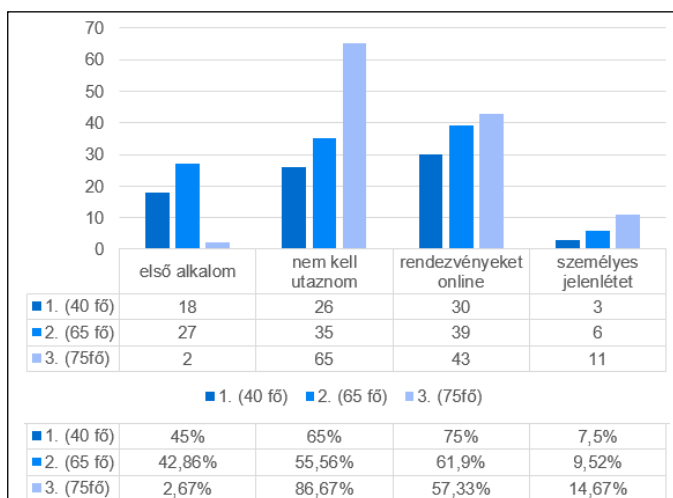
Az eseményhez kapcsolódó elégedettségmérést 75-en töltötték ki a rendelkezésre álló hat nap alatt. A rendezvényt követően azonnal kiküldtük a digitális űrlapot azok részére, akik jelentkeztek a konferenciára – nem vezettünk külön jelenléti ívet. A konferencia napján az összes kitöltő 62%-ának a válaszát sikerült így begyűjtenünk. Tehát növeltük a kitöltések számát azzal, hogy a résztvevők azonnal megkapták az elégedettségmérést, így közvetlenül az esemény után tudták értékelni a konferenciát. A kitöltésre rendelkezésre álló idő alatt emlékeztetőt küldtünk a résztvevők számára a kérdőív zárása előtti napon, ezzel nyertünk plusz 13 kitöltést, ami az összes kitöltés 17,3%-a. A legtöbb kitöltő városi (36%) és felsőoktatási (25%) könyvtárban dolgozik. Az átlag életkor 47 év. A kitöltők 14,6%-a azért hallgatta meg az előadóinkat, mert szeretnék elkezdni könyvtárukban a szervezetfejlesztést.

Az előadókat három szempont alapján kellett értékelnie a kitöltőknek, akik az előadások érthetőségével, hasznosságával és érdekességével is elégedettek voltak. A kiértékelést követően az elégedettségmérés adatait megosztottuk előadóinkkal is.

A konferenciasorozat jövőbeni folytatása kapcsán kíváncsiak voltunk, hogy a téma iránt érdeklődők milyen formában tartanának velünk szívesen. Az online közvetítés iránti kérdésnél – ahol párhuzamosan több választ is bejelölhettek – a válaszadók 86,6%-a jelölte meg, hogy azért szereti az ilyen rendezvényeket, mert

nem kell utaznia; 57% szerint jó volna, ha a rendezvényeket online is közvetítenénk hasonló formában; és csupán 14,6% volt, aki azt jelölte meg, hogy a konferenciákon a személyes jelenléteet részesíti előnyben. A kommunikációt érintő kérdésnél 48% jelezte, hogy a jövőben is részt venne hasonló konferencián, ha az is online kerülne megrendezésre.

A kérdés – vagyis, hogy a minél szélesebb részvétel elérése érdekében a pandémia után milyen formában rendezzünk konferenciát – vizsgálata kapcsán érdemes összevetni a fenti adatokat azokkal, melyeket az év elején megrendezett szakmai napjaink után mértünk.¹⁴



A 2020-ban (1. és 2.) és a 2021-ben (3.) tartott rendezvények elégedettségméréseinek összehasonlítása

Ebből láthatjuk, hogy amellett, hogy növekedett a részvétel, szinte nullára csökkent az első alkalommal részt vevők száma. Továbbá felértékelődött, erősödött az utazás nélküli, otthonról történő becsatlakozás szerepe, és ezzel párhuzamosan – ha a százalékos arányokat nézzük – nőtt azok tábora, akik a személyes oldalát is szeretnék élvezni a rendezvényeknek.

A konferenciaszervezők szempontjából az a nagy kérdés, hogy mi lesz erősebb: a pandémia utáni szabadságvágy, a kapcsolatok fizikai valóságának megélése, vagy a rutin, a könnyebbség és a lustaság, ami a monitor megszokott hideg fénye felé húz minket?

Jegyzetek

1. *Expressz hír a 3 lépésben: A folyamatokról című konferenciáról.* = A Könyvtári Intézet honlapja. Hírek. 2020. december 3. <https://ki.oszk.hu/node/9952> (2021.03.20.)

2. A Minősített Könyvtár címmel és Könyvtári Minőségi Díjjal rendelkező könyvtárak szakmai beszámolóit elérhetőek a Könyvtári Intézet honlapján: <https://ki.oszk.hu/dokumentumtar/minositett-konyvtar-cimet-es-konyvtari-minosegi-dijat-nyert-konyvtarak-listaja> (2021.03.20.)
3. A DEENK organogramja: <https://lib.unideb.hu/hu/organogram> (2021.03.20.)
4. A TQM-szemléletről lásd Topár József: *A TQM vezetési filozófia és a minőségorientált vezetési rendszerek. (Hat Szigma, lean management stb.)*. = *Vezetéstudomány*, 40. évf. 2009. Különszám. 85–90. p. <https://core.ac.uk/download/pdf/85129045.pdf> (2021.03.20.)
5. A TQM alap- és kiegészítőelemeiről bővebben lásd a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet oldalán található egyetemi jegyzetet: Berényi László: *A Toyota-módszer hatása a minőségmenedzsmentre. Jegyzet a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar mesterképzéseinek minőségügyi oktatásához*. Miskolc, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet, 2015. <http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/leanjegyzet/tqm.html> (2021.03.20.)
6. A DEENK stratégiájáról lásd bővebben Karácsony Gyöngyi: *Stratégia mint folyamat: A DEENK Stratégiai terv 2016–2020 első éve*. = *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 64. évf. 2017. 2. sz. 83–96. p. <https://tmt.omikk.bme.hu/tmt/article/view/902> (2021.03.20.)
7. Szabadpolic. A DEENK tudásátadásra szolgáló belső használatú blogja: <https://szabadpolic.lib.unideb.hu/> (2021.03.20.)
8. A környezeti elemzések kapcsán lásd bővebben: Kádár Sándor: *Piacutatás és versenytárselemzés (SWOT, PE, STEL, STEEP)*. = bpdigital.hu <https://bpdigital.hu/piacutatatas-swot-pestel-steep-elemzes/> (2021.03.20.)
Czeglédi László: *Minőségmenedzsment*. Eger, EKF, 2011. 26–28. p. https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_pdf/adatok.html (2021.03.20.)
9. A témáról bővebben lásd Varga Daniella: *SMART célok: A hatásos célkitűzés módszere + letölthető minta*. = daniellavarga.hu <https://daniellavarga.hu/smart-celok/> (2021.03.20.)
10. Bajnok Tamara [et al.]: *Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere*. Budapest, Könyvtári Intézet, 2019. 102, [14] p. https://ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kmer_atdolg.pdf (2021.03.20.)
11. A draw.io honlapja: <https://drawio-app.com/> (2021.03.20.)
12. A Microsoft Visio honlapja: <https://www.microsoft.com/hu-hu/microsoft-365/visio/flowchart-software> (2021.03.20.)
13. A Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület honlapja: <https://kivalosag.com/hu/bemutakozas/> (2021.03.20.)
14. Horváth Adrienn: *Újratervezés indul! A Könyvtári Intézet online minőségmenedzsment szakmai napjainak tapasztalatai*. = *EKE Hírlevél*, 17. évf. 2020. 2. sz. 64–70. p. https://eke.hu/sites/default/files/eke_hirlevel_2020_2_ujdesign_resz17.pdf (2021.03.20.)

A cikkben látható ábrákat az előadók prezentációinak felhasználásával a szerző készítette a Microsoft Visio szoftverrel.