

# **Benchmarking knihoven - měření a srovnávání výkonu a kvality činnosti knihoven**

**Richter, Vít**

Národní knihovna České republiky

## **Proč a k čemu využít benchmarking**

Činnost každé knihovny je pod dvojím tlakem, který v mnoha ohledech působí jako spojitý nádobý či uzavřený kruh. Provozovatel, který knihovnu financuje, ať tím myslíme obec, město, školu či firmu, vyžaduje, aby výdaje na knihovnu byly co nejnižší, nebo aby byly využívány co nejefektivněji. Knihovna se minimálně jednou za rok dostává do centra zvýšené pozornosti při sestavování a schvalování rozpočtu a nezdědka se stává, že musí čelit i tlakům na snížení dotace. V tomto okamžiku jsou mobilizovány všechny síly pro vytvoření argumentů zdůvodňujících význam a úlohu knihovny. Soustřeďují se doklady o tom, že veškeré finanční prostředky jsou vynakládány efektivně a pro stanovený účel. V dnešní době, kdy se nejdůležitějším kritériem téměř každé činnosti stává především ekonomický efekt, může mít neschopnost vysvětlit nebo nalézt odpovědi na otázky ekonomické efektivnosti přímo fatální následky. Na druhé straně stojí uživatelé knihovny se svým očekáváním, potřebami a požadavky. Po knihovně zcela samozřejmě vyžadují kvalitní služby a pokud jim knihovna nedokáže vyhovět, odmění se jí kritikou nebo také nezájmem o její služby. Poskytování kvalitních služeb ale vyžaduje solidní financování. Pokud knihovně podstatně poklesne počet uživatelů a dalších výkonů, klesá i její efektivnost a kruh se uzavírá. Provozovatel knihovny má v ruce argumenty k omezení finančních příspěvků i dotací a tento krok zdůvodňuje tím, že o služby knihovny není zájem.

Jak vyjádřit efektivní vynakládání finančních prostředků? Jak vlastně měřit výkony knihovny či posuzovat kvalitu jejích služeb? Kdy je možno zjistit, že právě naše knihovna poskytuje stejně dobré nebo dokonce lepší služby, než knihovny na jiných místech? Pro porovnání výkonů knihoven můžeme použít dvě základní metody. První z nich je založena na porovnávání vlastního výkonu knihovny s parametry, které nějaká autorita stanovila jako optimální a žádoucí. Na tomto principu je založena práce se standardem veřejných knihovnických a informačních služeb (Metodický 2005). Standard VKIS vymezuje několik oblastí činnosti knihoven, pro které stanoví optimální hodnoty, např. rozsah přírůstku, výdaje na nákup knih, provozní dobu, počet počítačů připojených k internetu, počet studijních míst. Tyto údaje jsou vztaženy k počtu obyvatel obce. Jednotlivé parametry standardu byly definovány na základě vzájemného konsensu jako optimální hodnoty. Z tohoto hlediska si každá knihovna může porovnat vlastní dosahované výkony s tím, co je považováno za optimální, může

identifikovat oblasti činnosti, ve kterých dosahuje dobrých výsledků a také ty, které je potřeba zlepšovat.

Druhou metodou je srovnávání vlastních výkonů s výkony jiných knihoven, respektive hledání a srovnávání se s těmi, kteří vykazují nejlepší výsledky. V této souvislosti se velmi často hovoří o **benchmarkingu**. Nahlédnutím do jazykového slovníku zjistíme, že tento pojem je překládán jako standard, značka zeměměřiče pro měření výšky, komparativní bod či porovnávací ukazatel. V oblasti strategického managementu se jedná o jednu z mnoha metod či technik používaných pro analýzu současného či očekávaného vývoje organizace. Uveďme alespoň jednu z mnoha definic:

***Benchmarking je srovnávání výkonnosti s nejlepší praxí. Benchmarking představuje neustálý proces měření systémů, postupů a produktů uvnitř organizace, ale též srovnávání se s konkurencí nebo jinými organizacemi, které jsou nejúspěšnějšími ve svém oboru*** (Benchmarking 2007).

Metoda benchmarkingu byla použita poprvé v roce 1979 ve firmě Xerox Corporation a rozšířila se do celé řady oblastí. V České republice podporuje využívání této metody Česká společnost pro jakost v oblasti průmyslových podniků (Benchmarking 2007) a nalézá své uplatnění i v oblasti veřejné správy (Benchmarking 2004).

V souvislosti s využitím metody benchmarkingu je nutné především zdůraznit, že se nejedná o jednorázovou akci vzájemného srovnávání, ale dlouhodobý kontinuální proces, který směřuje od srovnávání vlastní výkonnosti s těmi nejlepšími organizacemi v oboru k postupnému a trvalému zlepšování vlastní činnosti. Jedná se tedy nejen o různé druhy analytické činnosti, ale o soustavný proces vyhledávání progresivních řešení a učení se od těch nejlepších. Podle toho, kde je benchmarking uplatňován rozlišujeme

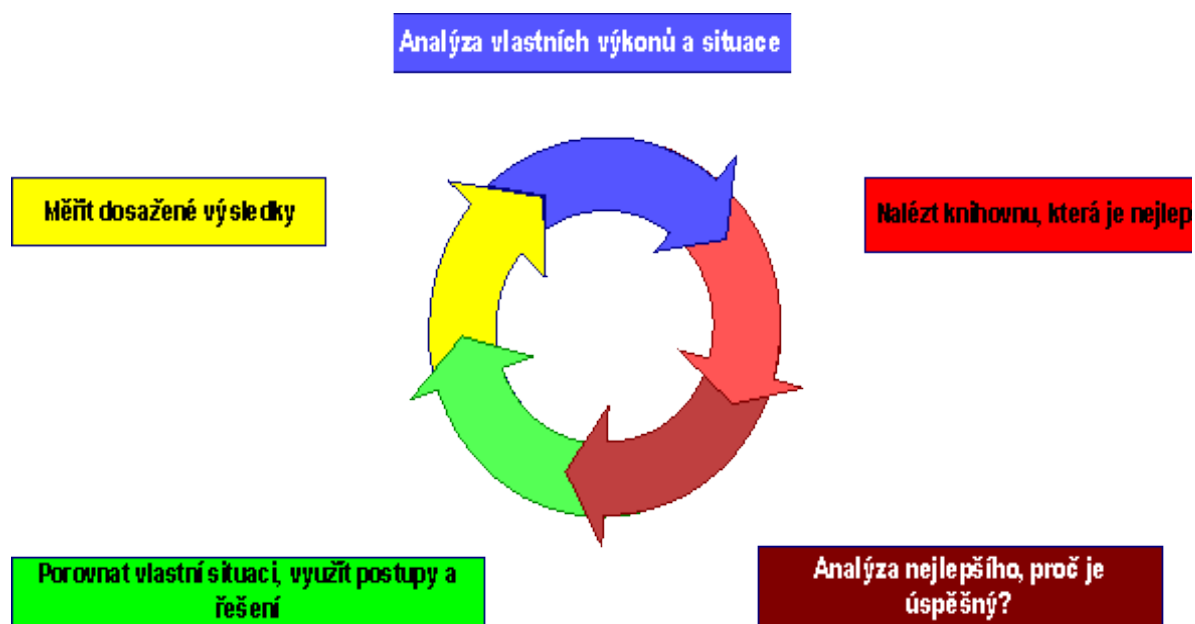
- **Benchmarking interní**, který je aplikován v rámci jedné organizace na vnitřní procesy nebo pro porovnávání činnosti několika útvarů. V tomto případě se jedná o metodu, kterou lze uplatnit pouze u větších firem, kde jsou činnosti hodně strukturovány, vzájemně se podobají nebo tam, kde se stejné činnosti vykonávají v různých organizačních složkách.
- **Benchmarking externí**, při kterém dochází k porovnávání několika organizací se stejným předmětem činnosti. V tomto případě se jedná o metodu vhodnou i pro malé a střední organizace.



Obrázek 1: Srovnajte a učte se (Plášková 2006)

Benchmarking nám umožňuje identifikovat tu organizaci (například knihovnu), která je v dané oblasti nejlepší a porovnat naše výsledky s těmi nejlepšími. V další etapě se můžeme vzájemně kontaktovat, zjistit příčiny našeho zaostávání, ale také získat poznatky o nových metodách a progresivních řešeních, které následně můžeme využít při plánování a realizaci změn ve vlastní knihovně. V procesu benchmarkingu můžeme identifikovat tyto základní kroky:

- Analýza vlastních výkonů a situace, volba metod pro srovnání.
- Hledání vhodného partnera pro srovnání.
- Analýza nejlepšího, zjištění silných a slabých stránek, identifikace progresivních aktivit.
- Porovnání s vlastní situací.
- Využití postupů a řešení, měření dosažených výsledků.



*Obrázek 2: Proces benchmarkingu*

Pro knihovny, a to zejména veřejné, může být benchmarking vhodnou metodou pro vzájemné srovnávání zejména proto, že základem činnosti každé knihovny je poskytování knihovnických a informačních služeb, které jsou u knihoven stejného typu shodné nebo velmi podobné. Totéž platí pro vnitřní procesy získávání, zpracování a zpřístupnění dokumentů. Rozdíly samozřejmě existují především v závislosti na velikosti knihovny, respektive počtu uživatelů, kterým slouží, což má přímou vazbu na velikost obce či města, ve kterém knihovna působí.

Nejnámějším případem využití metody benchmarkingu v knihovnách je německý projekt BIX – Bibliotheksindex, který trvá již osmý rok a je podporován Bertelsmannovou nadací. V rámci tohoto projektu se provádí vzájemné srovnávání kvantitativních i kvalitativních parametrů, které vykazují zúčastněné knihovny. BIX je rozpracován jak pro veřejné knihovny, tak i pro vědecké (vysokoškolské) knihovny. Jedním z výsledků projektu je veřejně přístupná databáze všech uložených údajů, která umožňuje vzájemné srovnání výkonů knihoven podle stanových kritérií (BIX 2007). Německý systém BIX se stal hlavní inspirací pro český projekt „Benchmarking knihoven“.

## **Projekt „Benchmarking knihoven“**

Projekt inicioval Knihovnický institut Národní knihovny ČR. Byl zahájen v listopadu 2005 výzvou knihovnám na zapojení se do projektu. V současné době se práce na projektu zúčastňuje 41 veřejných knihoven různých velikostních kategorií – od nejmenších obcí až po velké městské a krajské knihovny. Jako pozorovatel se projektu účastní Národní lékařská knihovna, která plánuje vytvoření systému měření výkonu a kvality činnosti knihoven v oblasti zdravotnictví. Účast v projektu je

dobrovolná, náklady na realizaci projektu nese Národní knihovna ČR a jednotliví účastníci na projektu participují především účastí na jednání a připomínkováním podkladů. Partnerskou institucí je NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, které je garantem sběru statistických dat za veřejné knihovny a další organizace v rezortu kultury.

## **Cíle projektu**

- Vytvořit a testovat benchmarkingový systém pro hodnocení činnosti veřejných knihoven.
- Umožnit veřejným knihovnám různých velikostních kategorií analyzovat metodou benchmarkingu vlastní výkony, porovnat je s jinými knihovnami a nalézt nejlepší způsoby řešení pro budoucí rozvoj.
- Efektivně využít existující statistická data.
- Ověřit možnost využití metody benchmarkingu pro knihovny v oblasti zdravotnictví.

## **Hlavní etapy projektu**

### **Fáze vývoje**

- Zjištění zájmu knihoven o projekt.
- Dohoda o spolupráci s NIPOS, zpracování projektu do dotačního programu VISK 3 na vytvoření databáze pro účely benchmarkingu knihoven.
- Informační příprava projektu:
  - rešerše s tematikou měření kvality a výkonu v knihovnách,
  - vznik elektronické konference určené pro komunikaci účastníků projektu,
  - vytvoření webové stránky projektu, soustředění nejdůležitějších dokumentů a zdrojů [http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=15\\_Vykon.htm](http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=15_Vykon.htm).
- Vytvoření řídicího týmu projektu.
- Proškolení pracovního týmu projektu – uspořádání semináře „Měření výkonu knihoven“ ve spolupráci s pražským Goethe-Institutem – duben 2006.
- Přijetí pravidel spolupráce, schválení etického kodexu.
- Kategorizace knihoven pro účely benchmarkingu.
- Analýza statistických dat spolupracujících knihoven.

- Návrh a výběr indikátorů pro měření výkonu a kvality činnosti knihoven.
- Vytvoření a zprovoznění databáze „Benchmarking knihoven“.

### Provozní fáze

- Naplnění báze „Benchmarking knihoven“ statistickými daty za rok 2005 a 2006, testování báze.
- Prezentace výstupů z projektu „Benchmarking knihoven“ na odborných seminářích a v tisku.
- Otevření báze „Benchmarking knihoven“ k volné účasti knihoven, výzva knihovnám, aby ukládaly svá data do báze.
- Optimalizace indikátorů a rozšíření služeb báze „Benchmarking knihoven“

### Kategorizace knihoven

Jednou z důležitých otázek přípravy benchmarkingu je stanovení kategorií knihoven, pro které budou definovány kvalitativní a kvantitativní indikátory jednotlivých činností či služeb uživatelům. Jako základní kritérium byl zvolen počet obyvatel v obci (rozsah obsluhované populace), od kterého se přirozeně odvíjí rozsah poskytovaných služeb. Pokud se v průběhu hodnocení knihovny zjistí, že knihovna v místě vykonává některé specifické funkce, které podstatně ovlivňují rozsah její činnosti, objem financování i počet pracovníků, budou tyto skutečnosti vyjádřeny v písemném komentáři k předaným statistickým údajům. Může se například jednat o výkon funkce střediskové knihovny, knihovny vykonávající regionální funkce apod. Rozhodující podmínkou pro rozdělení knihoven do kategorií je, aby každá navržená kategorie vykazovala vyjádřitelné rozdíly od ostatních kategorií. Kategorie počtu obyvatel v obcích byly navrženy v následujícím rozpětí.

501 - 1 000	obyvatel
1 001 - 3 000	obyvatel
3 001 - 5 000	obyvatel
5 001 - 10 000	obyvatel
10 001 - 20 000	obyvatel

	obyvatel
20 001 - 40 000	el
více než 40 000	obyvatel
	el

*Obrázek 3: Kategorie knihoven podle počtu obyvatel*

Kategorizace knihoven odpovídá rozdělení knihoven pro účely standardu veřejných knihovnických a informačních služeb s tím rozdílem, že byla vypuštěna kategorie nejmenších knihoven působících v obcích do 500 obyvatel (Metodický 2005). Nejmenší knihovny byly vyřazeny zejména proto, že u těchto knihoven se běžně neshromažďují statistické údaje o financování, což znemožňuje následný výpočet a porovnávání stanovených indikátorů. Zájem o účast v projektu projevíly i krajské knihovny, které působí v největších městech a současně mají podstatně odlišné funkce od městských knihoven působících ve městech obdobné velikosti. Na základě diskuze bylo rozhodnuto, že krajské knihovny budou hodnoceny ve dvou samostatných kategoriích:

- **Krajské knihovny s městskou funkcí** – jedná se o ty krajské knihovny, které v příslušném městě plní i úlohu městské knihovny,
- **Krajské knihovny bez městské funkce** – tj. krajské knihovny, které působí ve městě, kde je současně provozována městská knihovna.

## Výběr indikátorů pro hodnocení výkonu a kvality činnosti knihoven

Jedním z nejobtížnějších úkolů projektu je výběr a definice indikátorů pro hodnocení výkonu a kvality činnosti knihoven, neboť právě na konstrukci indikátorů a jejich přesné definici v podstatné míře závisí výsledky celého projektu. Charakterizujme základní požadavky kladené na indikátory:

- **Indikátor musí být validní** – tj. musí být „zrcadlem“ kvality či výkonu pro určitou oblast a dostatečně přesně odpovídat tomu, co chceme měřit.
- **Indikátor musí být měřitelný** – při diskuzi o výběru indikátorů jsme schopni navrhnout řadu zajímavých indikátorů, ale velmi často narazíme na to, že je nelze objektivně kvantifikovat, měřit, a tím také porovnávat.
- **Indikátor musí být jednoznačně vymezen**, z toho také vyplývá, že pro účely projektu musí být zpracovány přesné definice indikátorů.
- **Indikátor musí být spolehlivý, ověřitelný** – velmi důležité je, aby indikátory byly stanoveny tak, aby při jejich uplatnění existovala co nejmenší míra subjektivity, která by je mohla deformovat a zpochybnit výsledky měření.

- **Indikátor musí být praktický** - měření nesmí být časově a personálně náročné. Z tohoto důvodu je správné využít všechna dosavadní měření a statistiky, které průběžně vznikají při provozu knihovny. Pokud zvolíme indikátor, jehož měření si vyžádá velké organizační změny nebo zatíží pracovníky, riskujeme, že projekt nakonec nebude realizován.
- **Indikátor musí splnit očekávání knihovny i jejího provozovatele** – v této souvislosti je užitečné si uvědomit, komu výsledky benchmarkingu budou v budoucnu sloužit. Proto je vhodné volit takovou strukturu indikátorů, aby byly schopny odpovědět na otázky managementu nejen knihovny, ale také jejího provozovatele.

Obtížnou otázkou je také volba správného počtu indikátorů. V zásadě bychom měli vybírat ty indikátory, které odpovídají cílům projektu, abychom byli schopni pokrýt oblasti, které chceme měřit a porovnávat. Indikátory by měli zahrnout celé spektrum služeb či dalších činností, ale je nezbytné vyhnout se zbytečným duplicitám. Obecně se doporučuje, aby se počet indikátorů pohyboval v rozmezí 15 až 25. Příliš malé množství indikátorů může omezit komplexnost hodnocení, na druhé straně příliš mnoho porovnávaných údajů vede k nepřehlednosti dosažených výsledků. Důležité také je soustředit se výhradně na parametry, které jsme schopni reálně ovlivnit, např. na obrat knihovního fondu, pracovní kapacitu, provozní dobu apod. Pro lepší přehlednost a vzájemnou porovnatelnost je vhodné indikátory řadit do tematických skupin, např. všeobecné podmínky pro činnost, efektivita, hospodaření, služby, zaměstnanci, rozvoj, interní procesy a další. V projektu „Benchmarking knihoven“ jsme primárně zahrnuli pět indikátorů sledovaných standardem VKIS a dále indikátory, které vycházejí ze statistického výkazu veřejné knihovny. V několika málo případech jsou navrženy další parametry, ale jejich uplatnění je pro první etapu odloženo, např. doba zpracování přírůstku, elektronické služby, zjišťování spokojenosti uživatelů. V současné době se počet indikátorů ustálil na počtu 29, rozdělených do tří bloků:

### **Podmínky pro činnost knihovny**

1. Objem knihovního fondu na 1000 obyvatel
2. % obnovy knižního fondu
3. Objem přírůstků na 1000 obyvatel
4. Počet exemplářů docházejících periodik na 1000 obyvatel
6. Počet internetových stanic na 1000 obyvatel
7. Plocha knihovny pro uživatele v m<sup>2</sup> na 1000 obyvatel
8. Počet studijních míst na 1000 obyvatel



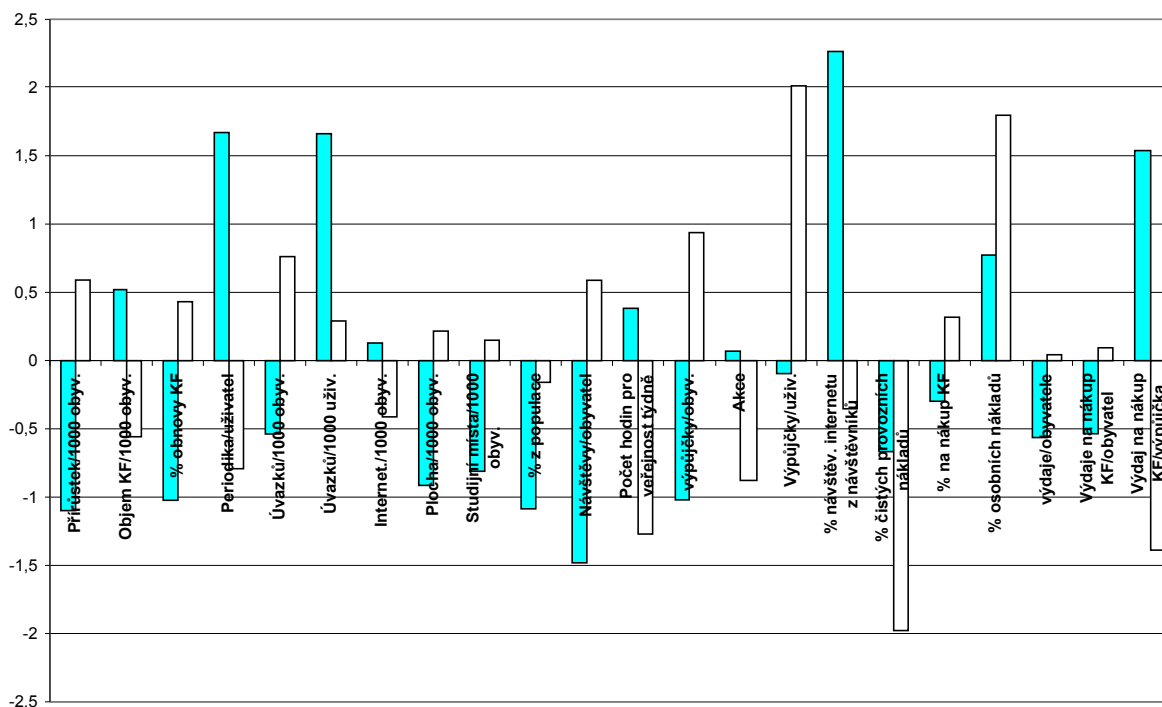
9. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 obyvatel
10. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 registrovaných čtenářů
11. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 návštěvníků

#### **Uživatelé, služby**

12. Počet hodin pro veřejnost týdně
13. Registrovaní čtenáři - % z obsluhované populace
15. Počet návštěv na jednoho obyvatele
17. % návštěvníků internetu z celkového počtu návštěvníků
18. Počet výpůjček na registrovaného čtenáře
19. Obrat knihovního fondu

#### **Financování, výdaje, efektivita**

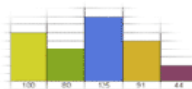
24. Celkové provozní náklady v přepočtu na jednoho obyvatele
25. Náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty a nákup licencí elektronických informačních zdrojů) v přepočtu na jednoho obyvatele
26. Náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) na výpůjčku
27. % čistých provozních nákladů (bez osobních nákladů a nákladů na knihovní fond)
28. % nákladů na pořízení knihovního fondu z celkových provozních nákladů
29. % osobních nákladů z celkových provozních nákladů



Obrázek 4: Porovnání dvou knihoven pomocí standardizovaného grafu – odchylky od průměrných hodnot

## Provoz databáze „Benchmarking knihoven“

Databáze „Benchmarking knihoven“ byla zpracována a je provozována NIPOS. Do báze byla vložena data o výkonech 41 knihoven zúčastněných v projektu. Do databáze je zatím umožněn přístup pouze účastníkům projektu. Databáze v současné době umožňuje vyhodnocení údajů ze dvou hledisek.



## Benchmarking knihoven

vyhodnocování výkonu a kvality činnosti knihoven metodou benchmarkingu  
 provozuje Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, Praha

[Úvod](#)

[Přehled](#)

[Srovnání](#)

[O benchmarkingu](#)

[Kontakt](#)

V Přehledu je možné zobrazení minimální, průměrné a maximální hodnoty jednotlivých indikátorů pro každou skupinu. Současně je v závorce uveden počet zapojených knihoven.

Vyberte rok:  typ:  a skupinu:  Zobraz

Souhrn za městské a obecní knihovny   rok 2005   obsluhovaní obyvatel (počet knihoven ve výběru: 10)		obyvatel	
indikátor		průměr	maximum
<b>Podmínky pro činnost knihovny</b>			
1. Objem knihovního fondu na 1000 obyvatel		3 652,0	5 926,9
2. % obnovy knižního fondu		5,7	13,2
3. Objem přírůstků na 1000 obyvatel	93,7	193,0	374,3
4. Počet exemplářů docházejících periodik na 1000 obyvatel	2,1	4,9	10,9
6. Počet internetových stanic na 1000 obyvatel	0,1	0,3	0,6
7. Plocha knihovny pro uživatele v m2 na 1000 obyvatel	12,5	32,3	85,0
8. Počet studijních míst na 1000 obyvatel	0,2	1,5	3,3
9. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 obyvatel	0,4	0,6	1,0
10. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 registrovaných čtenářů	2,8	4,7	7,3
11. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 návštěvníků	0,2	0,3	0,5
<b>Uživatelé, služby</b>			

Obrázek 5: Vypočet průměrných hodnot v rámci kategorie knihoven

V části „Přehled“ se provádí analýza vložených dat pro jednotlivé velikostní kategorie knihoven. Po nastavení příslušné kategorie je možno u všech indikátorů zjistit průměrné, minimální a maximální hodnoty.

Vyberte rok:  a typ knihoven ve kterém budete porovnávat:

První knihovna:

Druhá knihovna:  Nastavit

indikátor	minimum	průměr	maximum	minimum	průměr	maximum
<b>Podmínky pro činnost knihovny</b>						
1. Objem knihovního fondu na 1000 obyvatel	4 532,2	4 635,2	4 532,2	5 304,9	5 364,9	5 304,9
2. % obnovy knižního fondu	4,8	4,8	4,8	2,8	2,8	2,8
3. Objem přírůstků na 1000 obyvatel	215,9	219,9	219,9	150,3	160,3	150,3
4. Počet exemplářů docházejících periodik na 1000 obyvatel	2,5	2,5	2,5	5,3	5,3	5,3
6. Počet internetových stanic na 1000 obyvatel	0,3	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1
7. Plocha knihovny pro uživatele v m2 na 1000 obyvatel	95,0	95,0	95,0	30,8	30,8	30,8
8. Počet studijních míst na 1000 obyvatel	1,1	1,1	1,1	0,2	0,2	0,2
9. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 obyvatel	0,9	0,9	0,9	0,0	0,0	0,0
10. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 registrovaných čtenářů	7,3	7,3	7,3	4,9	4,9	4,9
11. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 návštěvníků	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
<b>Uživatelé, služby</b>						
12. Počet hodin pro veřejnost týdně	39,0	39,0	39,0	46,0	46,0	46,0

Obrázek 6: Porovnání údajů dvou vybraných knihoven

Druhou možností je provádět srovnání vložených parametrů mezi dvěma knihovnami. Jako první krok je nutno provést výběr kategorie knihovny a následně zvolit dvě knihovny pro vzájemné

porovnání. V obou režimech analýzy dat bude možno volit data za určitý rok, v současné době jsou vložena data pouze za rok 2005. V budoucnu předpokládáme, že databáze bude schopna generovat i standardizované grafy, které budou vizualizovat dosažené výsledky a umožní snadnější interpretaci a srovnání dat.

## **Bibliografické odkazy**

1. Benchmarking [online]. 2007 [cit. 2007-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.benchmarking.cz/>>.
2. Benchmarking ve veřejné správě / kolektiv autorů. 2., upr. a dopl. vyd.. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. 112 s. ISBN 80-239-3933-5.
3. BIX : Der Bibliotheksindex [online]. BertelsmannStiftung, Datum vzniku neuvedeno, 2007 [cit. 2006-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.bix-bibliotheksindex.de/>>.
4. Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky. Praha : Národní knihovna ČR, 2005. 6 s. Dostupný z WWW: <[http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03\\_Leg/01\\_LegPod/MetodVKIS.htm](http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03_Leg/01_LegPod/MetodVKIS.htm)>.
5. NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
6. PLÁŠKOVÁ, Alena. Benchmarking. Praha : Vysoká škola ekonomická, [2006?]. 16 s. Prezentace v PowerPointu.