

Krčál, Martin

Využití metody benchmarkingu při měření výkonu knihoven

ProInflow. 2016, vol. 8, iss. 1, pp. 117-127

ISSN 1804-2406

Stable URL (handle): <https://hdl.handle.net/11222.digilib/135199>

Access Date: 16. 02. 2024

Version: 20220831

Terms of use: Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University provides access to digitized documents strictly for personal use, unless otherwise specified.

Využití metody benchmarkingu při měření výkonu knihoven

Using benchmarking in library performance measuring

Martin Krčál

Kabinet informačních studií a knihovnictví, Filozofická fakulta, Masarykova univerzita v Brně

Recenzenti:

PhDr. Zuzana Šidlichovská

PhDr. Vít Richter

Abstrakt

Článek se věnuje problematice měření výkonu knihoven, blíže pak popisuje metodu benchmarkingu a její uplatnění v knihovnách. Autor zmiňuje výhody a nevýhody této metody a detailně popisuje jednotlivé fáze benchmarkingu. Nechybí ani nejznámější nástroje, které lze v souvislosti s touto metodou použít. V závěru jsou uvedeny příklady použití v České republice i v zahraničí.

Klíčová slova: *benchmarking, měření výkonu knihoven, systémy benchmarkingu, statistiky, služby knihoven*

Abstract

The article presents the topic of library performance measurement. It describes a benchmarking method and how it can be used in the libraries. The author mentions some benefits and problems of benchmarking. He describes the process of benchmarking in all its phases and he also introduces the benchmarking tools suitable for this particular method. The article concludes with some examples of the application of benchmarking in the libraries in the Czech republic and also abroad.

Keywords: *benchmarking, library performance measuring, benchmarking systems, statistics, library services*

Úvod

Statistiky knihoven jsou pro jejich řídicí pracovníky důležitým zdrojem informací pro rozhodování, pro zlepšování procesů a zkvalitňování služeb v instituci. Svou roli mohou hrát na regionální, národní i mezinárodní úrovni a slouží jako podklad např. při navrhování koncepcí, národních strategií a různých standardů. Podrobně jsem se problematice statistických výkazů věnoval v článku Sběr a využití statistických dat v českých knihovnách, který byl publikován v čísle 2/2015 časopisu ProInflow. Pro efektivní využití statistik při měření výkonu knihoven a jejich uplatnění na řízení se využívají různé metody, které vzešly původně z firemního prostředí. Ve svém článku bych rád popsal benchmarking, což je jedna z metod, o které se v českých knihovnách aktuálně mluví nejvíce.

Definice benchmarkingu

Benchmarking je metoda strategického řízení, kterou Nenadál definuje jako „*nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit*“ (Nenadál, 2004, s. 132). Smyslem této metody je tedy porovnání vlastní instituce s jinými, které jsou navzájem srovnatelné. Nemůžeme porovnávat výkon národní knihovny s městskou, ale vždy se snažíme najít pro porovnání partnery, kteří mají přibližně stejně velkou obsluhovanou populaci, podobnou skladbu fondu a nabízejí služby v obdobném rozsahu jako naše instituce. Přínosnější je tedy realizace benchmarkingu mezi několika městskými knihovnami, jež sídlí v obci do 10 tisíc obyvatel.

Často je tato metoda prezentována jako nástroj, který nám sdělí, jak jsme na tom v porovnání s jinými institucemi. Být na třetím místě ve srovnání 50 knihoven je jistě příjemné, ale není to informace, u které by mělo dobré vedení knihovny zůstat. Principem benchmarkingu je odhalení vlastních silných a slabých stránek, na jejichž základě bychom se měli zamyslet, co udělat, aby byly naše služby lepší. Pokud nám ze srovnání vyjde, že máme největší knihovní fond, ale počet výpůjček je spíše podprůměrný, pak lze hledat důvody, které tento stav způsobují. Může to být dáno špatnou dostupností knihovny, menší provozní dobou, nevstřícným personálem, kvalitou fondu, případně jinými faktory. Nabízí se také možnost inspirovat se od jiných, kteří jsou na tom v dané oblasti lépe. Právě proces učení se od ostatních bývá považován za nejpřínosnější. Díky všem těmto zjištěním lze udělat opatření, jež jsou v možnostech knihovny a v dalších měsících sledovat, zda měly na výpůjčky nějaký efekt. Z toho tedy vyplývá, že srovnávání je nutné provádět opakovaně a systematicky, abychom věděli, jak se změny promítly do statistik.

V benchmarkingu pracujeme se dvěma druhy údajů:

- **parametry** (indicators) – jde o základní statistická data. Patří sem například počet výpůjček, velikost fondu, počet registrovaných čtenářů, jsou tudíž vhodné zejména pro jednoduché srovnávání. Hodnota může být vyjádřena číselně, ale také symbolem nebo verbálně (ISO 11620, 2014, s. 5).
- **výkonové indikátory** (performance indicators) – slouží pro srovnávání výkonu (ISO 11620, 2014, s. 7), jsou označovány také jako poměrové indikátory. Představme si situaci, kdy chceme porovnat výkon dvou knihoven např. v oblasti výpůjček. Použijeme-li pouze absolutní hodnotu, nemusí mít dostatečnou vypovídající hodnotu z pohledu výkonu. Pokud ale vydělíme počet výpůjček velikostí obsluhované populace, dostaneme daleko přesnější pohled na výkon dané knihovny.

Druhy benchmarkingu

Metoda benchmarkingu je poměrně variabilní a lze ji uplatňovat různými způsoby, proto se u různých autorů objevuje několik možností dělení. V první řadě můžeme benchmarking rozdělit dle rozsahu využití na:

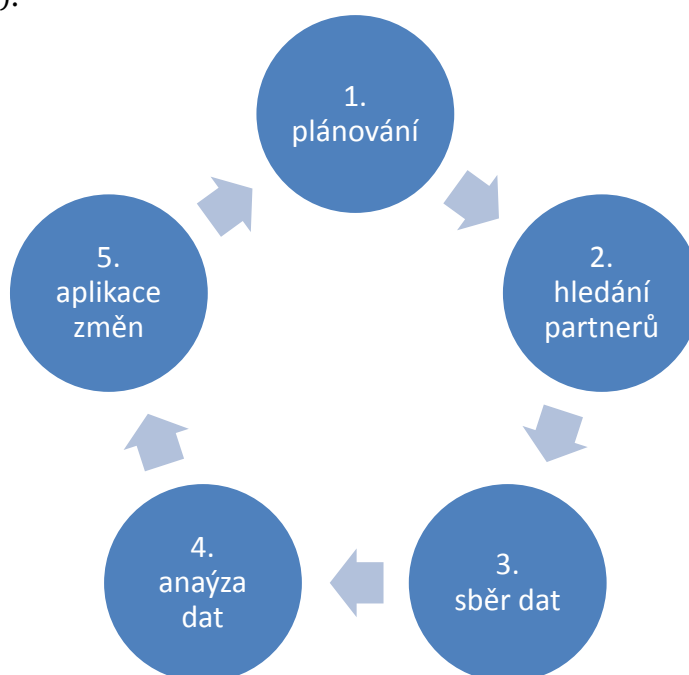
- **interní** – probíhá uvnitř instituce, kdy dochází k porovnání výkonu poboček a různých pracovišť instituce, dle Brophyho (2006, s. 150) může sloužit také pro porovnání efektivnosti nových a starých postupů v instituci,
- **externí** – uplatňuje se mezi více srovnatelně velkými institucemi.

V odborné literatuře najdeme několik dalších druhů dělení podle způsobu využití. Např. Brophy (2006, s. 150) dělí benchmarking na **procesní**, který porovnává funkce a procesy v institucích a **datový**, jenž se orientuje spíše na vstupy, výstupy a příjmy. V českém prostředí vznikají primárně texty o benchmarkingu ve firemním prostředí, přesto lze některé metody využít i v knihovnách a ve veřejných institucích. Zde bych uvedl Nenadála, Vykydala a Halfarovou, kteří uvádějí hned několik druhů benchmarkingu, z nichž jsou ale v prostředí knihoven využitelné tyto tři:

- **výkonový** – zaměřuje se zejména na výkon produktů a služeb, sleduje jejich klíčové ukazatele (např. jaká je návštěvnost, počet registrovaných uživatelů, počet výpůjček),
- **procesní** – sleduje a srovnává jednotlivé procesy v instituci, zde nás zajímají konkrétní postupy a řešení při realizaci produktu nebo služby (např. jakým způsobem se řeší výpůjční proces v instituci, návaznost na akvizici apod.),
- **funkcionální** – omezuje se na vybrané funkce, zaměřuje se zejména na rozsah služeb (např. jaké druhy výpůjčních služeb knihovna poskytuje). (Nenadál, 2011, s. 20-23)

Proces benchmarkingu

Chceme-li popsat fungování benchmarkingu, můžeme vycházet z různých modelů a přístupů. Většina z nich je podobná modelu Petera Brophyho, který rozděluje benchmarking do pěti fází (2006, s. 150-151):



Obrázek 1: Benchmarking wheel dle Brophyho

Fáze plánování

Přípravná fáze spočívá ve stanovení cílů, kterých chceme dosáhnout. Měli bychom si promyslet, co chceme měřit a jaké údaje budeme za tímto účelem sbírat. V benchmarkingu hraje důležitou roli jednotný sběr dat. Doporučuje se sepsání jednotné metodiky, nebo využití nějaké již existující, kterou se budou pověřeni zaměstnanci při evidenci údajů řídit. V této fázi si také určíme, jaký druh benchmarkingu použijeme. Zapomenout nelze ani na volbu vhodného nástroje pro sběr a analýzu dat. Dle Fryše může být součástí plánování také uvědomění si, proč se do realizace pouštíme. Měli bychom znát výhody a nevýhody metody, vědět, jak benchmarking probíhá a dokázat jej využít v praxi pro zlepšení služeb. (Fryš, 2015a, s. 31)

Hledání partnerů

Tato fáze spočívá v nalezení knihoven, s nimiž se chceme měřit. Hledání partnerů může být na bázi dobrovolnosti, které se nejčastěji realizuje ve formě neformálních sdružení, nebo může být stanoveno nadřízeným orgánem, zřizovatelem, profesní organizací, ministerstvem apod. Pro praxi je přínosnější první případ, kde lze očekávat větší motivaci zapojených knihoven. Na tomto principu funguje např. česko-slovenský projekt **Benchmarking knihoven**, do něhož se dobrovolně zapojují základní knihovny. Ve druhém případě je nutné, aby jednotliví účastníci pochopili smysl srovnávání a měření výkonu a přijali ho za vlastní, což může být v počátcích komplikované, ale ve výsledku to přináší komplexnější data o knihovnách. Za příklad zavedení benchmarkingu „shora“ lze považovat stávající aktivity Asociace knihoven vysokých škol ČR (AKVŠ) při sběru statistických dat a návrhu systému pro měření výkonu akademických knihoven. V této fázi je také důležité, aby se jednotlivé instituce domluvili na formě sběru a vyhodnocování dat a zvolili systém, v němž budou analýzy prováděny. Zapomenout nelze ani na stanovení etického rámce spolupráce, komunikace, nakládání s údaji a výsledky šetření. Všem partnerům by měla být jasná práva a povinnosti při využívání dat a jejich prezentaci v rámci vlastní instituce i mimo ni.

Sběr dat

Dle dohodnuté metodiky a pravidel probíhá sběr dat v jednotlivých institucích. Zde je nutné provádět kontrolu kvality získávaných údajů. V praxi to může znamenat ověřování, zda je dodržována vybraná metodika, zda nedochází k manipulaci a vylepšování statistik apod. Brophy poukazuje na fakt, že při sběru kvantitativních dat je nutné diskutovat o jednotlivých ukazatelích, aby nedocházelo ke zkreslování a byly odhaleny případné chyby (2006, s. 150-151). O něco podobného se pokusil Petr Kalíšek ve své bakalářské práci, kde konfrontoval vedoucí fakultních knihoven Masarykovy univerzity s údaji z ročních výkazů a snažili se společně vysvětlit některé anomálie (Kalíšek, 2015, s. 40-68). Jednotlivé údaje se vkládají do vybraného systému, k němuž mají přístup všechny partnerské instituce.

Analýza dat

Ve fázi analýzy využíváme některý z nástrojů pro vyhodnocování dat. V nich dochází ke srovnávání údajů a výpočtu výkonových indikátorů. Následně dojde k jejich porovnání a identifikaci, kde má naše instituce slabiny. Na základě toho můžeme zjistit postupy nejlepších v daném segmentu a pokusit se je aplikovat i u nás. V této fázi lze také identifikovat chyby, kdy je jedna nebo více hodnot některé z institucí extrémní. V takovém případě oslovíme danou knihovnu a zeptáme se, jak k daným číslům došla a snažíme se zjistit, zda je udávaná hodnota reálná nebo jde o chybu. V rámci projektu Benchmarking knihoven sleduje hodnoty jednotlivých institucí a v případě odhalení nějaké anomálie komunikuje přímo s danou knihovnou, jakým způsobem k hodnotě došla. (Richter, 2013, s. 5) Tato aktivita vede k postupnému zlepšování výstupů z projektu.

Aplikace změn

Na základě analýzy si určíme procesy a služby, které chceme zlepšit. Pokud zaostáváme ve více ukazatelích, je vhodné provést změny postupně od nejzávažnějších, až po ty méně závažné a v dalších kolech analýzy sledujeme, jak se projeví na chodu knihovny. Při implementaci je

nutné vysvětlit změny zaměstnancům, přičemž se můžeme opírat o zjištěné výstupy benchmarkingu.

Jak z výše uvedeného vyplývá, že jde o nekončící proces, který se musí pravidelně opakovat, abychom mohli určit, zda se provedené změny podařilo úspěšně aplikovat a zda měly vliv na kvalitu našich služeb.

Výhody a nevýhody benchmarkingu

Chceme-li využívat benchmarking efektivně, měli bychom si uvědomit jeho přednosti a omezení. Za výhody lze považovat:

- **poznání silných a slabých stránek knihovny** – vzájemné srovnávání uvnitř instituce nebo s partnery umožňuje definovat, v čem jsme dobří a naopak, kde máme limity a měli bychom pracovat na jejich zlepšení.
- **lepší pochopení chování a potřeb uživatelů** – díky statistikám jsme schopni pochopit, co uživatelé potřebují a jakým způsobem využívají knihovnu. Jde však spíše o ukazatele, které by měly doplňovat jiné formy uživatelského výzkumu, jež nám v tomto ohledu přinášejí relevantnější informace (dotazníkové šetření, rozhovory, focus groups, mystery shopping apod.).
- **neustálý rozvoj instituce** – pro něj je důležitý zejména externí benchmarking, který nám dodává vnější impulsy ke změnám. Pokud je knihovna vidí u jiných a snaží se je aplikovat dle svých možností u sebe, pak to může vést k jejímu dalšímu rozvoji.
- **proces učení se od jiných** – jde o jeden z faktorů, které dělají tuto metodu velmi atraktivní. Na příkladech jiných institucí hledáme naše slabiny a zjišťujeme, jak je řeší jinde. Cílem nemusí být převzetí konkrétního řešení, což mnohdy díky odlišnosti prostředí ani nejde, ale spíše inspirace pro vlastní služby, kdy se snažíme najít nejlepší řešení uplatnitelné v našich podmínkách. Platí zde také pravidlo, že i když jsme v něčem dobří, více pohledů na problém může naše služby posunout ještě dál.
- **aplikace změn na základě objektivních zjištění z výzkumu** – změny v organizaci se často prosazují velmi složitě a tento proces lze zjednodušit i tím, že máme dostatečné argumenty pro jejich zavádění. V tom nám pomáhají výzkumy obecně a v případě benchmarkingu hraje důležitou roli porovnávání s jinými a příklady dobré praxe. Často si pak stačí říci: když to funguje u nich, proč to nezkusit i u nás.
- **motivace zaměstnanců pro přijímání změn v organizaci** – chceme-li úspěšně provozovat benchmarking, pak je nutné mít podporu zaměstnanců, kteří musí metodu chápat a rozumět jejich přínosům pro instituce. Motivace zaměstnanců je důležitá zejména ve fázi přijímání změn, k čemuž právě přispívají i příklady dobré praxe odjinud.
- **v důsledku může ušetřit čas a peníze** – metoda benchmarkingu je poměrně náročná na čas, který stojí zejména fáze plánování a získávání partnerů. Z dlouhodobého hlediska nám ale může pomoci zrychlit rozhodovací procesy v instituci a tím zefektivnit řízení, zavádět změny a eliminovat zbytečnosti, které jsou nákladné na čas i na peníze. Nemusíme sami neustále vymýšlet a zkoušet nové věci a můžeme se inspirovat u jiných. Je však otázkou, zda právě tento přístup do jisté míry nepotlačuje vlastní kreativitu a zvyšuje závislost na cizích řešeních a přístupech.
- **podpora spolupráce mezi institucemi** – odhlédneme-li od samotného učení se jeden od druhého, pak se nabízí možnost spolupráce při vytváření a implementaci nových standardů v partnerských knihovnách, dochází k plošnému zlepšování a zefektivňování služeb a tato spolupráce může vést i k realizaci dalších společných projektů.
- **identifikace chyb ve statistikách** – ve fázi analýzy obvykle zjistíme, že některé naše hodnoty mohou být vůči jiným knihovnám extrémní, což může být způsobeno chybou

při sběru dat. Ty si obvykle neuvědomíme až do chvíle, dokud nedojde ke srovnání údajů s více institucemi.

- **identifikace trendů** – díky statistikám a možnosti srovnání můžeme zjistit měnící se trendy v uživatelských potřebách a v rozvoji procesů a služeb.

Benchmarking však nepřináší jen pozitiva, ale má i mnoho nevýhod:

- **specifika partnerských institucí** – každá instituce je jiná a to co funguje v jedné, nemusí být použitelné někde jinde. Některé služby mohou být ovlivněny umístěním knihovny mimo centrum nebo špatným navržením budovy, což jsou parametry, které se v krátkodobém horizontu těžko mění.
- **nutnost akceptace zaměstnanci** – pokud zaměstnanci nepochopí výhody a neakceptují metodu benchmarkingu jako nástroj pro zlepšení knihovny, nebude její implementace úspěšná.
- **chyby ve statistikách** – obvykle plynou z nejasné metodiky, kdy si knihovníci postup sběru vykládají různým způsobem. Dalším problémem může být záměrné falšování statistik, případně chyby při zadávání údajů. Ve fázi analýzy je možné některé chyby odhalit. Zde je důležitá společná diskuze všech partnerských institucí a spolupráce na rozvoji metodik. Svou roli zde může hrát i nízká míra motivace zaměstnanců při vedení statistik.
- **špatná interpretace výsledků analýzy** – problémem je nedostatek zkušeností s analýzou dat. Nejčastěji dochází k vytržení dat z kontextu, kdy se omezíme pouze na statistická data, ale neuvažujeme o dalších souvislostech. Proto je nutné některé údaje komentovat, společně nad nimi diskutovat a konfrontovat je s jinými formami uživatelského výzkumu.
- **omezení na podobně velké instituce** – jedním z velkých problémů benchmarkingu je fakt, že lze porovnávat pouze přibližně stejné instituce. Jisté objektivitě pomáhají například výkonové indikátory, které díky poměrnému vyjádření dokáží lépe postihnout skutečný výkon organizace. Hodně přitom záleží, jaké indikátory se při výzkumu využívají a zda se počítají jednotně. V tomto ohledu je velkým přínosem norma ISO 11620.
- **složitost metody** – benchmarking je často definován pouze obecně a existují různé postupy jeho realizace, které jsou vhodné pouze pro konkrétní situace.
- **nutnost spolupráce** – ne vždy je zapojení do projektu benchmarkingu dobrovolné a spolupráce může být vyžadována nadřízenými orgány. V tomto případě může docházet k manipulaci se statistikami, nedodržování metodik a odmítání metody v některých zapojených institucích. Zde je opět nutné dostatečně vysvětlit přínosy metody pro instituci a zvýšit motivaci řadových zaměstnanců i vedení knihoven.
- **benchmarking jako pouhá komparace** – pokud instituce nepochopí, že smyslem metody není pouze stanovení pořadí institucí, ale navazuje na ni proces analýzy chyb, učení se od jiných a implementace, pak nebude v praxi příliš přínosná.
- **zneužití výsledků benchmarkingu** – představme si situaci, kdy zřizovatel zjistí, že do knihovny investuje poměrně hodně peněz a jeho knihovna vychází z analýz jako nejlepší. V té chvíli může nastat situace, kdy si zřizovatel řekne, že mu stačí jen průměrná knihovna a sníží jí rozpočet. Obdobně mohou velmi špatné výsledky vést ke zrušení knihovny bez možnosti předchozí nápravy problémů. Proto bychom měli s výstupy nakládat velmi obezřetně. Doporučuje se definovat si etický rámec pro práci s daty i výsledky analýz.

Benchmarking v České republice

Zatímco v zahraničí se měření výkonu knihoven intenzivně řeší od 90. let, v českém prostředí se benchmarking prosazuje až od roku 2005, kdy vznikl projekt Benchmarking knihoven (Richter, 2013, s. 4).

Benchmarking knihoven

Projekt Národní knihovny ČR (dále jen NK) je určen základním knihovnám. Systém provozuje společnost NIPOS. První sběr dat proběhl v roce 2006 (Richter, 2013, s. 4). V současnosti je do něj zapojeno 248 českých a 49 slovenských knihoven (Projekt "Benchmarking knihoven", 2015). Jednotlivé instituce jsou rozděleny do sedmi skupin dle velikosti obsluhované populace. Systém funguje na bázi dobrovolnosti. Po registraci knihovna získá přístup do systému, může vkládat data a provádět analýzy s knihovnami dle vlastního výběru. Výkonové indikátory se vypočítávají automaticky. Vložené údaje i výsledky analýz jsou dostupné pouze zapojeným institucím. Další informace o systému jsou dostupné na webu Informace pro knihovny provozovaný NK. Přístup do systému najdeme na adrese: <http://www.benchmarkingknihoven.cz>. Databáze je přístupná pouze účastníkům projektu.

Plánovaný systém v českých akademických knihovnách

Sběr ročních výkazů z akademických knihoven probíhal do loňského roku pro Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, ale nikdy nebyly zveřejněny žádné výstupy a analýzy ze sledovaných údajů. Teprve na konferenci Bibliotheca academica 2014 prezentovali Martin Fasura a Martin Krčál první analýzu těchto dat. Od roku 2015 dochází ke změně a výkazy bude sbírat AKVŠ, která uvažuje o vytvoření systému založeného na metodě benchmarkingu v kombinaci s jinými výzkumnými metodami založenými zejména na kvalitativních datech. V současné době probíhá debata o parametrech, jež má smysl sbírat, a vhodných výkonových indikátorech. Systém by měl být realizován do dvou let. V akademickém prostředí prozatím některé knihovny využívaly německý systém Bibliotheksindex (BIX), jehož provoz byl ale v roce 2015 ukončen (The BIX has been ended, 2015).

Systémy benchmarkingu v zahraničí

Pro realizaci benchmarkingu je vhodné využít některý z existujících nástrojů, případně vyvinout svůj vlastní. Fryš, Chodounská, Kalíšek a Krčál zpracovali v roce 2015 přehledovou studii, v níž se snažili identifikovat vhodné nástroje využívané zejména v akademických knihovnách. Výsledky jsou shrnuty v článku publikovaném na ProInflow (Fryš, 2015b), na jehož základě vznikla tato kapitola.

BIX – Bibliotheksindex

(<http://www.bix-bibliotheksindex.de>)

Systém vznikl v roce 1999 v Německu jako společný projekt Nadace Bertelsmann a Německé knihovnické asociace (DBV) původně pro německé veřejné knihovny. Od roku 2005 jej spravuje DVB ve spolupráci s Hochschulbibliothekszenrum des Landes Nordrhein-Westfalen. V červenci 2015 však bylo rozhodnuto o ukončení projektu, proto od roku 2016 není možné systém dále využívat. Prozatím jsou k dispozici alespoň data z předchozích let. Projekt byl otevřen nejen německým institucím, ale přihlásit se do něj mohla kterákoliv jiná knihovna. Jedinou podmínkou bylo uhrazení účastnického poplatku. V roce 2015 jeho služeb využilo 145 veřejných a 64 akademických knihoven z Německa, Rakouska, Švýcarska, Itálie, Francie, Slovinska, Slovenska a bylo zde možné nalézt také 3 zástupce České republiky (Knihovna univerzitního kampusu Masarykovy univerzity, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a Mendelova univerzita v Brně). (BIX, 2015) Systém rozděloval knihovny na veřejné a akademické, přičemž jejich srovnávání probíhalo odděleně a pro každou skupinu existovaly jiné sledované parametry a indikátory. U akademických knihoven se v BIXu evidovalo 31 statistických údajů a 17 výkonových indikátorů, u veřejných knihoven pak ještě o jeden parametr a indikátor více. Přehled sledovaných ukazatelů a vypočítávaných hodnot je k dispozici v online manuálu.

Výstupy analýz jsou dosud dostupné zapojeným institucím i veřejnosti prostřednictvím webových stránek projektu. (Hartmann, 2015)

LibQual+

(<http://www.libqual.org>)

Komerční systém vyvíjený Association of Research Libraries (ARL) vznikl v roce 1999 a slouží ke srovnávání uživatelské spokojenosti se službami knihoven. I když se na webových stránkách projektu uvádí, že jej využívá přes 1200 knihoven, jde o celkový součet účastníků za celé období fungování služby. Poslední seznam účastníků je dostupný z roku 2012 a dle něj systém využilo 171 institucí. Účastníci nepocházejí pouze z USA, ale také z Evropy, Asie, Ameriky a Austrálie. (Participant list, c2015) LibQual+ vychází z koncepčního modelu SERVQUAL, jenž byl modifikován pro potřeby knihoven. Zatímco u BIXu se porovnávají statistické ukazatele a indikátory vykazované knihovnou, v systému LibQual+ vstupuje do procesu uživatel. Ten dostane 22 základních otázek, u každé má danou službu hodnotit na škále 1-9. Může si také z nabídky nepovinných dotazů přidat dalších pět, které jsou pro něj důležité. Kromě toho má k dispozici otevřená pole pro vlastní komentáře. V případě LibQual+ jde tedy o hodnocení spokojenosti uživatelů. Výsledky jsou dostupné pouze účastníkům projektu. (General FAQ, c2015)

Insync Surveys: Library Client Survey

(<http://educationandlibraries.insyncsurveys.com.au/our-services/library-client-survey>)

Komerční systém určený převážně pro univerzitní knihovny, který lze přirovnat k systému LibQual+. Provozují jej sdružení CAUL a CONZUL. I když byl původně vyvinut pro australské a novozélandské knihovny, mohou se do něj zapojit i jiné po zaplacení vstupního poplatku. V současnosti systém využívá 38 institucí. (Fryš, 2015b) Vstupní data i výsledky analýz jsou dostupné pouze účastníkům.

LAMP (Library Analytics and Metrics Project)

Projekt LAMP vzniká v prostředí britských akademických knihoven. Je představitelem další generace systémů, které se snaží kombinovat nejen základní statistické údaje a uživatelské průzkumy, ale také data o chování uživatelů ze všech dostupných systémů. Cílem je získat komplexní přehled o fungování knihovny a jejím výkonu. (Showers, 2014) LAMP se v současnosti nachází ve fázi prototypu.

AFB (Analiza Funkcjonowania Bibliotek)

Projekt vznikl v roce 2001 původně pro potřeby polských vysokých škol pod názvem AFBN. Jeho hlavním cílem bylo prosazování standardů v oblasti statistik a nástrojů pro měření výkonu polských akademických knihoven. Do analýz se v současnosti aplikují i průzkumy uživatelské spokojenosti. V roce 2012 navrhl Svaz polských knihovníků (Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich) rozšíření i na další typy knihoven, k čemuž došlo o rok později. V roce 2015 bylo do projektu zapojeno 68 odborných knihoven, 19 pedagogických knihoven a 988 veřejných knihoven. (AFB, 2016)

Ukázky z praxe

Využití BIX v Knihovně univerzitního kampusu Masarykovy univerzity

V roce 2010 vstoupila Knihovna univerzitního kampusu Masarykovy univerzity (KUK) do projektu BIX (Dohnálková, 2010a). Hlavním důvodem byl problém s omezováním rozpočtu a potřeba dokládat efektivnost vynakládaných prostředků zřizovateli. Svou roli sehrála také možnost srovnání s jinými knihovnami v mezinárodním měřítku. Při výběru systému zvažoval KUK několik alternativ a nakonec byl vybrán BIX zejména kvůli tomu, že již fungoval 9 let a akademické knihovny měřil od roku 2004, jsou do něj zapojeny další knihovny z okolních

států a mají podobné legislativní prostředí, stejně jako tradici a zvyklosti v poskytování služeb. KUK využívá získané výsledky nejen pro zdůvodnění výdajů zřizovateli, ale také ve vlastním rozhodovacím procesu, ke zlepšení služeb nebo při marketingu. (Dohnálková, 2010b, snímek 2-3).

Benchmarking při uplatňování regionálních funkcí

Krajské knihovny a knihovny pověřené regionální funkcí vycházejí při své činnosti ze statistik. Stále častěji pak pro srovnávání knihoven ve svém regionu využívají metodu benchmarkingu, zejména v rámci projektu Benchmarking knihoven. Díky tomu lze měřit také efektivitu poskytování regionálních funkcí knihoven (Regionální funkce, 2015). Sledovat a analyzovat lze nejen návštěvnost, počty uživatelů a výpůjčky, ale také výkon např. v oblasti vzdělávacích a kulturních akcí.

Benchmarking na Queensland University of Technology

V květnu 1995 provedli ve všech osmi knihovnách na australské Queensland University of Technology (QUT) benchmarking na oblast akvizice a katalogizace, dodávání dokumentů a na služby pro podporu vědy a výzkumu. K porovnání si vybrali University of New South Wales Library. Pro sběr dat byl využit systém AARL Library Statistics. Díky benchmarkingu se podařilo na QUT identifikovat problémy a provést změny v jednotlivých procesech. Z této případové studie vyplývá, jak je důležité o využití benchmarkingu a následné aplikaci změn diskutovat se zaměstnanci, aby pochopili jeho přínos pro instituci. Autor také zmiňuje, že je nutné věnovat velkou pozornost interpretaci výsledků. (Robertson, 1997)

Národní projekt benchmarkingu v akademických knihovnách v Nizozemí

Zejména v Evropě existují národní projekty a systémy založené na benchmarkingu. Některé jsou povinné, jiné na bázi dobrovolnosti. Jedním z dobrých příkladů národních projektů je benchmarking v univerzitních knihovnách v Nizozemí, který vznikl v roce 1998. (Laeven, 2003) Pro sběr dat se využívá systém přístupný na webu <http://www.ukb.nl/benchmarking>. Akademické knihovny jej mohou využívat zdarma a účast v projektu není povinná. V současnosti je do něj zapojeno 13 knihoven a Koninklijke Bibliotheek (Národní knihovna Nizozemí). Výhodou podobných projektů je možnost měření výkonu na národní úrovni. Limitující je však omezení na daný stát nebo region a s tím související absence mezinárodního srovnávání.

Závěr

I přes své limity přináší metoda benchmarkingu zajímavý a použitelný nástroj pro měření výkonu knihoven, které tak mohou velmi jednoduše poznat, v čem jsou jejich silné stránky a v čem by se ještě mohly zlepšovat. Lze přitom využívat příklady z jiných institucí. Dle mého názoru je největším přínosem snaha hledat nová řešení a inspiraci u jiných, učit se na příkladech dobré praxe a nebát se experimentovat. Samozřejmě můžeme využívat i další metody měření výkonu. Nabízí se třeba ROI (Return on Investments) nebo analýza dat z knihovních systémů. Vhodné je kombinovat více metod, čímž dosáhneme komplexnějšího pohledu na knihovnu, její procesy a služby. Neměli bychom zapomínat ani na výzkumy spokojenosti uživatelů, protože sebelepší analýza dat nám nedokáže osvětlit jejich chování v knihovnách a jejich potřeby. To je také důvod, proč se klasické benchmarkingové nástroje postupně mění na komplexní systémy, jež pracují se statistikami, daty z knihovních systémů i uživatelskými výzkumy. Bez podobných systémů si v současnosti rozvoj knihoven dokáží představit jen velmi těžko.

Použitá literatura

BROPHY, Peter. 2006. *Measuring library performance: principles and techniques*. London: Facet, xxiii, 242 s. ISBN 18-560-4593-5.

DOHNÁLKOVÁ, Zdeňka. 2010a. Benchmarking ve vysokoškolské knihovně. *Duha* [online]. Brno: Moravská zemská knihovna v Brně, 24(4) [cit. 2015-05-18]. ISSN 1804-4255. Dostupné z: <http://duha.mzk.cz/clanky/benchmarking-ve-vysokoskolske-knihovne>

DOHNÁLKOVÁ, Zdeňka. 2010b. *Vstup Knihovny univerzitního kampusu MU do systému měření výkonu BIX* [online]. [Praha]: SKIP [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: http://ciks.vse.cz/skip/kvsk/prezentace/BIX_Dohnalkova.ppt. Powerpointová prezentace připravená pro Klub vysokoškolských knihovníků při SKIP.

FRYŠ, Jakub. 2015a. *Analýza ročních výkazů českých akademických knihoven od roku 2001*. Brno. Dostupné také z: Thesis.cz. Vedoucí bakalářské práce Martin Krčál, obhájeno na KISK FF MU.

FRYŠ, Jakub, Alena CHODOUNSKÁ, Petr KALÍŠEK a Martin KRČÁL. 2015b. Přehled systémů a nástrojů pro analýzu a srovnávání dat o výkonnosti akademických knihoven. *ProInflow*: časopis pro informační vědy [online]. Brno: Kabinet informačních studií a knihovnictví FF MU, 7(1) [cit. 2015-05-01]. ISSN 1804-2406. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/proinflow/article/view/1103>

HARTMANN, Kathrin. 2015. *Re: Research on Benchmarking Systems for Czech Academic Librarians* [e-mail]. 17. února 2015 16:44 [cit.: 2015-02-19].

ISO 11620:2014. 2014. *Information and documentation: library performance indicators*. Geneva: ISO. Dostupné také z: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=56755

KALÍŠEK, Petr. 2015. *Měření a řízení výkonu v knihovnách MU*. Brno. Dostupné také z: Thesis.cz. Vedoucí bakalářské práce Martin Krčál, obhájeno na KISK FF MU.

LAEVEN, Hubert a Anja SMIT. 2003. A project to benchmark university libraries in The Netherlands. *Library Management* [online]. 24(6/7): 291-304 [cit. 2015-05-18]. DOI: 10.1108/01435120310486002. ISSN 0143-5124. Dostupné také z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01435120310486002>

NENADÁL, Jaroslav. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

RICHTER, Vít. 2013. Benchmarking knihoven: jak porovnávat výkony knihoven. *Knížnica*. Martin: Slovenská národná knižnica, 14(3): 3-15. ISSN 1335-7026. Dostupné také z: http://www.snk.sk/images/snk/casopis_kniznica/2013/marec/03.pdf

ROBERTSON, Margaret a Isabella TRAHN. 1997. Benchmarking Academic Libraries: An Australian Case Study. *Australian Academic* [online]. 28(2): 126-141 [cit. 2015-05-18]. DOI: 10.1080/00048623.1997.10755004. ISSN 0004-8623. Dostupné také z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00048623.1997.10755004>

SHOWERS, Ben. 2014. Developing a shared analytics service for academic libraries. *Insights: the UKSG journal* [online]. 2014-7-1, 27(2): 141 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1629/2048-7754.149>

AFB: Analiza Funkcjonowania Bibliotek [online]. 2016. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2016-02-22 12:27:45 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://afb.sbp.pl>

BIX: der Bibliotheksindex [online]. 2015. Berlin: Deutscher Bibliotheksverband [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.bix-bibliotheksindex.de>

The BIX has been ended. 2015. *BIX: der Bibliotheksindex* [online]. Berlin: Deutscher Bibliotheksverband, 01.10.2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/en/news.html>

General FAQ. c2015. *LibQUAL+: Charting Library Service Quality* [online]. Washington: Association of Research Libraries [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: https://www.libqual.org/about/about_lq/general_faq

Projekt "Benchmarking knihoven". 2015. *Informace pro knihovny* [online]. Praha: Národní knihovna, 02.04.2015 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://ipk.nkp.cz/odborne-cinnosti/mereni-vykonu-a-kvality-v-knihovnach-1/Benchmarking.htm>

Participant list. c2015. *LibQUAL+: Charting Library Service Quality* [online]. Washington: Association of Research Libraries [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: https://www.libqual.org/about/about_survey/participants

Regionální funkce knihoven krajských knihoven v roce 2014: výroční zpráva o plnění regionálních funkcí krajských knihoven na území ČR za rok 2014 [online]. 2015. Praha: Národní knihovna ČR, Knihovnický institut [cit. 2015-09-19]. Dostupné z: http://ipk.nkp.cz/docs/VZ_RF_2014.pdf