

# RIADENIE

## BENCHMARKING KNIHOVEN

### – JAK POROVNÁVAT VÝKONY KNIHOVEN

PhDr. Vít Richter\*

#### BENCHMARKING JAKO METODA PRO HODNOCENÍ VÝKONU KNIHOVNY

Knihovny jako instituce poskytující veřejné služby a financované z veřejných rozpočtů jsou velmi často svými zřizovateli vyzývány k tomu, aby prokázaly svou efektivnost a užitečnost. To platí nejen při každoročním rozhodování o rozpočtu knihovny, ale také v případě, že knihovna požaduje finanční prostředky na rozšíření či zlepšení svých služeb, nebo provozovatel knihovny usiluje o úspory a snížení rozpočtu. Pokud je tento požadavek vysloven, nastává pro knihovnické manažery nelehký úkol jak prokázat, že právě jejich knihovna dosahuje dobrých výsledků. Je to obtížné mimo jiné proto, že knihovna je jedinečná instituce v místě svého působení a nemá s kým se objektivně porovnat. Veřejné knihovny mohou pro hodnocení své činnosti použít tři nástroje:

- sledovat svou činnost s využitím dat obsažených v ročním statistickém výkazu knihovny (KULT (MK SR) 10-01),
- porovnávat podmínky pro svou činnost s parametry nastavenými standardem pro veřejné knihovny,<sup>1</sup>
- využít metodu benchmarkingu pro vzájemné srovnání s nejlepšími knihovnami ve své oblasti a inspirovat se jejich výsledky pro zlepšování vlastní činnosti.

Benchmarking je jednou z metod využívaných v oblasti strategického managementu. Jeho první využití můžeme zaznamenat v sedmdesátých letech 20. století u společnosti Xerox Corp.<sup>2</sup> V oblasti řízení a managementu kvality je benchmarking charakterizován například jako „soustavné srovnávání a hodnocení vlastních procesů, produktů nebo služeb s obdobnými aktivitami jiných institucí, které umožňuje realistické nastavení cílů a stanovení efektivních strategií, jejichž realizace umožňuje dosažení těchto cílů.“<sup>3</sup>

Metodu benchmarkingu dnes aplikují nejen komerční firmy, ale je rozšířen i ve veřejné správě<sup>4</sup> a také v oblasti knihovnictví. Zřejmě nejznámějším příkladem užití benchmarkingu v knihovnách je německý systém BIX – *Der Bibliotheksindex*,<sup>5</sup> který byl také největší inspirací pro český projekt *Benchmarking knihoven*.

Pro oblast knihoven můžeme benchmarking definovat jako **metodu vzájemného srovnávání výkonu a činnosti**

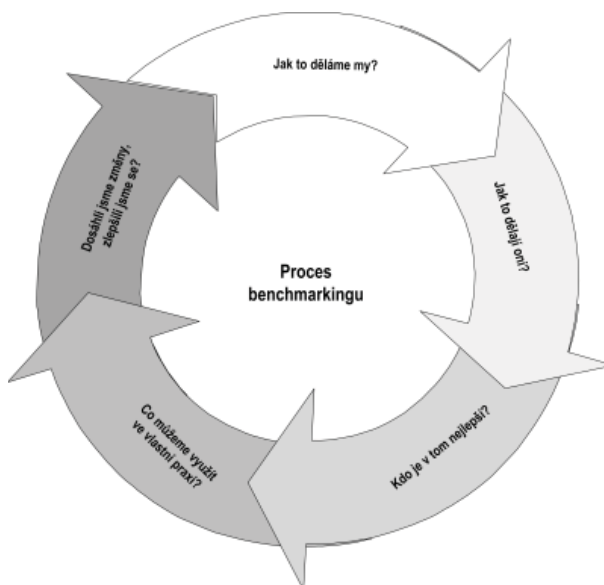
knihoven, která umožňuje zjišťování nejlepších výsledků a jejich uplatnění ve vlastní činnosti knihovny.

Benchmarking nelze zúžit na pouhé jednorázové porovnávání výkonu a činnosti knihovny, ale chápeme ho jako dlouhodobý a opakovaný proces, který motivuje a vede ke zlepšování činnosti knihovny jako celku.

Postup benchmarkingu lze stručně shrnout do pěti základních kroků:

1. Analýza vlastních výkonů a situace knihovny  
**Jak to děláme my?**
2. Nalezení knihovny pro vzájemné porovnávání, analýza její činnosti  
**Jak to dělají oni?**
3. Vzájemné srovnávání, analýza dosažených výsledků, identifikace silných a slabých stránek  
**Kdo je v tom nejlepší?**
4. Změny ve vlastní činnosti, využití nových postupů a získaných zkušeností  
**Co můžeme využít ve vlastní praxi?**
5. Měření dosažených výsledků, zjištění účinnosti změn  
**Dosáhli jsme změny, zlepšili jsme se?**

Postup benchmarkingu znázorňuje i obr. 1.



Obr. 1 Pět základních kroků benchmarkingu

\* Národní knihovna ČR, Praha  
e-mail: Vit.Richter@nkp.cz

## PROJEKT BENCHMARKING KNIHOVEN

Projekt *Benchmarking knihoven* zahájila Národní knihovna ČR ve spolupráci s NIPOS<sup>6</sup> v roce 2005 a první sběr dat a porovnávání knihoven se uskutečnilo s daty za rok 2006. V roce 2012 bylo do projektu zapojeno 202 českých knihoven. Po dohodě se Slovenskou národní knihovnou v Martině byl projekt v dubnu 2012 rozšířen i na slovenské knihovny.<sup>7</sup> Do slovenského benchmarkingu v tomto roce vstoupilo 54 knihoven (tab. 1), celkový počet zapojených knihoven dosáhl v roce 2012 čísla 257. Pro srovnání lze uvést, že v německém *Bibliotheksindexu* bylo v roce 2012 zapojeno 269 veřejných knihoven.

Tab. 1 Počet knihoven zapojených do slovenského benchmarkingu v roce 2012 podle krajů

Kraj	Počet knihoven
Banskobystrický	13
Bratislavský	3
Košický	2
Nitriansky	6
Prešovský	11
Trenčiansky	5
Trnavský	5
Žilinský	9
<b>Celkem</b>	<b>54</b>

Účast v projektu je otevřena všem veřejným knihovnám provozovaným či zřízeným obcí nebo krajem, nezávisle na jejich velikosti. Podmínky účasti v projektu bychom mohli shrnout do následujících bodů:

1. **Přihlásit se jako účastník projektu** a dodržovat dohodnutá pravidla.
2. **Mít zájem, motivaci a také určitou odvahu ke vzájemnému srovnávání.** Nemá smysl vstupovat do benchmarkingu čistě formálně. Výsledky srovnání mohou přinést některá nepříjemná zjištění, která by měla být chápána především jako výzva pro budoucí zlepšení.
3. **Poskytnout souhlas pro práci s daty.** Souhlas se vztahuje jak pro Národní knihovnu ČR, která provádí nezbytné analýzy, tak na všechny účastníky projektu, kteří mohou data využívat pro své hodnocení.
4. **Nepoužívat data jiných knihoven bez souhlasu.** Zveřejnění některých výsledků může být někdy citlivé, proto platí zásada, že ten, kdo chce publikovat data o jiných knihovnách si musí zajistit jejich souhlas ke zveřejnění.
5. **Spolupracovat s účastníky projektu** při vzájemném poznávání. Jedním z cílů projektů je navázání kontaktů s jinými knihovnami a vzájemná diskuse o dosažených výsledcích.
6. **Být připraven poskytnout účastníkům informace a know-how o své činnosti.**
7. **Poskytnout kvalitní a spolehlivá statistická data a další údaje o své činnosti.**

Nejdůležitější podmínkou pro účast v projektu je schopnost poskytnout kompletní a spolehlivá statistická data o své činnosti. Podstatnou část těchto dat tvoří ekonomické údaje (různé druhy příjmů a výdajů), což je limitem pro neprofesionální knihovny. Do projektu ale mohou vstoupit i nejmenší knihovny, pokud jsou schopny požadované údaje shromáždit. Knihovny, které neposkytnou úplná a spolehlivá data, jsou z databáze vyřazeny. Účast v projektu je bezplatná. Sběr dat a podkladů pro hodnocení uplynulého roku probíhá vždy v průběhu března a dubna, což je nevhodnější období pro vstup do projektu. Je možné se přihlásit i v průběhu roku, ale vložení dat nových účastníků potom probíhá s určitým zpožděním, protože je limitováno pracovními kapacitami.

Kontakt se slovenskými veřejnými knihovnami a ověřování jejich údajů zabezpečuje PhDr. Iveta Kilarová, CSc., ze Slovenské národní knihovny v Martině (email: iveta.kilarova@snk.sk).

### KATEGORIZACE KNIHOVEN

Základním kritériem pro výpočet výkonových indikátorů pro veřejné knihovny je **počet obyvatel v obci**. Vychází se z předpokladu, že od rozsahu obsluhované populace se odvíjí jak druhové spektrum služeb, tak i jejich objem, tj. knihovny v obci určité velikosti jsou přibližně stejně velké a nabízí obdobné typy služeb. Aby vzájemné srovnávání knihoven bylo co nejobektivnější, jsou zúčastněné knihovny rozděleny do několika velikostních kategorií podle počtu obyvatel obce či města, ve kterém sídlí. Kategorizace knihoven je totožná s tou, která je používána ve standardu VKIS,<sup>8</sup> ale k základnímu členění jsou přiřazeny dvě speciální kategorie pro krajské knihovny. Pro ilustraci je možno uvést počty knihoven zapojených v jednotlivých kategoriích v SR a ČR. V kategoriích nad 5 000 obyvatel je zahrnuto dostatečné množství knihoven, které garantuje spolehlivost zjištěných údajů (tab. 2).

V budoucnu bude prospěšné soustředit se na menší knihovny a také na proporcionální zastoupení slovenských knihoven.

Tab. 2 Počty knihoven zapojených v jednotlivých kategoriích v SR a ČR

Kategorie knihoven	ČR	SR	Celkem
Do 1 000 obyvatel	9	1	10
Od 1 001 do 3 000 obyvatel	27	3	30
Od 3 001 do 5 000 obyvatel	26	2	28
Od 5 001 do 10 000 obyvatel	47	6	53
Od 10 001 do 20 000 obyvatel	34	12	46
Od 20 001 do 40 000 obyvatel	30	16	46
Více než 40 000 obyvateli	18	7	25
Krajské knihovny bez městské funkce	6		6
Krajské knihovny s městskou funkcí	6	7	13
<b>Celkem</b>	<b>203</b>	<b>54</b>	<b>257</b>

## VSTUPNÍ DATA

Základ pro hodnocení a výpočet výkonových indikátorů tvoří **26 statistických údajů o činnosti knihovny:**

1. Počet obyvatelů v sídle veřejné knihovny k 31. 12. sledovaného roku (KULT MK 10-01 Modul 4, řádek 3)
2. Knižniční jednotky spolu k 31. 12. sledovaného roku (KULT MK 10-01 Modul 2, řádek 1)
3. Počet exemplářů docházejících periodik (KULT MK 10-01 Modul 2, řádek 14)
4. Roční přírůstek knižničních jednotek (KULT MK 10-01 Modul 2, řádek 15)
5. Aktivní uživatelé (KULT MK 10-01 Modul 4, řádek 1)
6. Z toho uživatelé do 15 let (KULT MK 10-01 Modul 4, řádek 2)
7. Návštěvníci knihovny spolu (KULT MK 10-01 Modul 4, řádek 4)
8. Počet návštěv webové stránky knihovny (údaj z pomocné evidencie)
9. Výpožičky spolu (KULT MK 10-01 Modul 3, řádek 1)
10. Vzdělávací a kulturně-spoločenské podujatia pre verejnú (KULT MK 10-01 Modul 5, řádek 1)
11. Počet studijních a čtenářských míst k 31. 12. (KULT MK 10-01 Modul 3, řádek 21)
12. Počet osobních PC s připojením na internet pro veřejnost (KULT MK 10-01 Modul 6, řádek 2)
13. Návštěvníci využívající internet v knihovně (údaj z pomocné evidencie)
14. Plocha knihovny pro uživatele v m<sup>2</sup> (KULT MK 10-01 Modul 3, řádek 23)
15. Počet předčítacích hodin pro veřejnost za týden (KULT MK 10-01 Modul 3, řádek 24)
16. Průměrný evidenční počet zaměstnanců (prepočítaný) (KULT MK 10-01 Modul 7, řádek 1)
17. Tržby spolu (v EUR) (KULT MK 10-01 Modul 7, řádek 15)
18. Transfery na činnost od zřizovatele (v EUR) (KULT MK 10-01 Modul 7, řádek 10)
19. Iné výnosy, dary, granty (v EUR) (KULT MK 10-01 Modul 7, řádek 17)
20. Příjmy z hlavní činnosti spolu (v EUR) (KULT MK 10-01 Modul 7, řádek 9)
21. Výdavky na hlavní činnost (v EUR) (KULT MK 10-01 Modul 7, řádek 19)
22. Osobné náklady (v EUR) – z ekonomických podkladů sčítat: mzdové náklady s odvody + dohody mimo pracovní poměr (dohody o vykonání práce, o pracovní činnosti, o brigádnické práci studentů = osobné náklady) + sociální pojištění (= odvody) + sociální náklady
23. Výdavky na nákup knižničního fondu (v EUR) (KULT MK 10-01 Modul 7, řádek 22)
24. Výdavky na nákup licencí a databází (v EUR) (KULT MK 10-01 Modul 7, řádek – nevykazuje se)
25. Počet dětí do 15 let v obci/měste (údaj v databázi krajských školských úřadů)
26. Celkové roční výdavky zřizovatele (v EUR) (zdroj: závěrečný účet VÚC, resp. města, obce za rok 2012)

Knihovna, která vstoupí do projektu, je vyzvána k předání vybraného souboru statistických dat, z nichž 24 je přebíráno z ročního statistického výkazu knihovny (KULT (MK SR) 10-01) a pouze dva musí být zvlášť zjišťovány (počet dětí do 15 let v obci/měste a celkové výdaje obce, města či kraje, které knihovnu provozuje). Sběr údajů pro benchmarking je prováděn pomocí webového formuláře, do kterého knihovna vyplní požadované údaje. Po odevzdání dat jsou provedeny kontrolní testy shromážděných údajů, případně se provádí jejich korekce a doplnění.

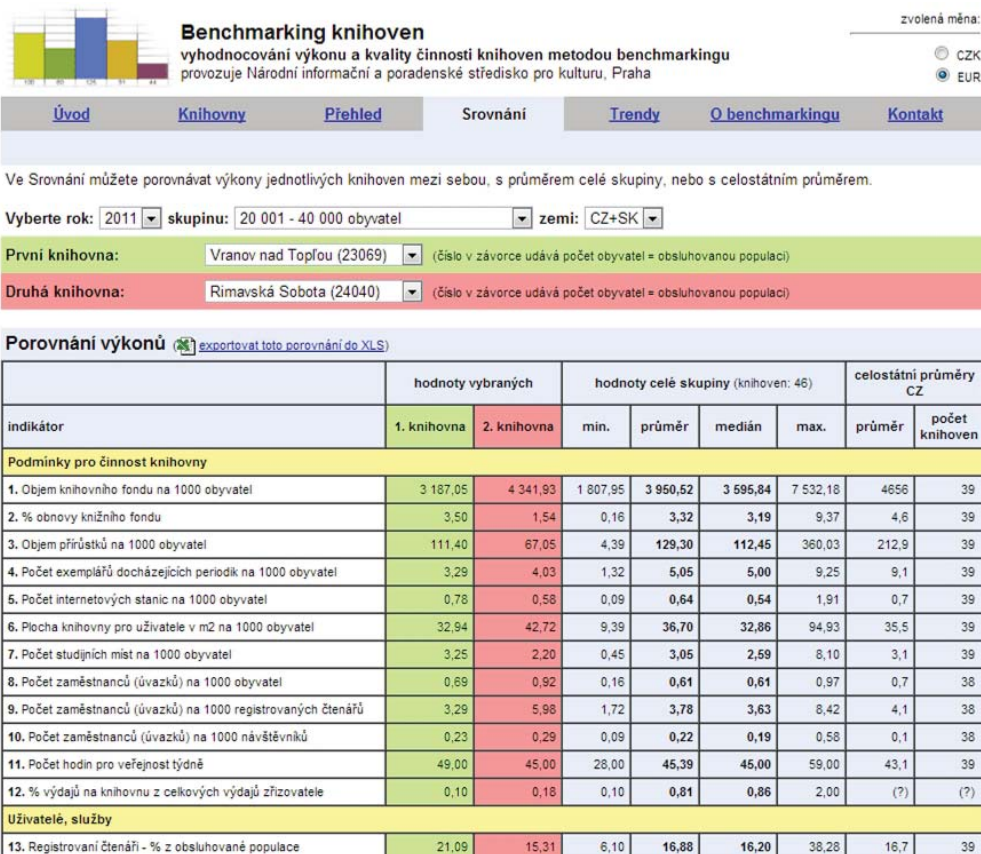
## BENCHMARKINGOVÁ DATABÁZE

Statistická data jsou vložena do benchmarkingové databáze, kde jsou propočteny výkonové indikátory, které jsou určeny pro vzájemné srovnávání. Tuto databázi na základě zadání Národní knihovny ČR vytvořil a provozuje NIPOS. Databáze obsahuje údaje o knihovnách z let 2006 až 2011 a umožňuje kromě propočtu výkonových indikátorů zjištění minimálních, průměrných a maximálních hodnot indikátorů pro jednotlivé kategorie knihoven, výpočet hodnoty mediánu a kromě toho vzájemné porovnávání výkonových indikátorů vybraných knihoven včetně sledování vývojových trendů jednotlivých indikátorů v průběhu více let. Veškeré údaje vložené do databáze a další informace o knihovnách jsou přístupné pouze účastníkům projektu.

Účastníci projektu mají k dispozici seznam všech knihoven zúčastněných v projektu (záložka „Knihovny“) s údajem o počtu obyvatel obce, ve které knihovna působí. Podle tohoto kritéria je možno vybrat knihovny ke srovnávání. V záložce „Srovnání“ je nutno potom vybrat příslušnou velikostní kategorii knihoven, ve které se nacházejí knihovny určené ke srovnávání; můžeme si vybrat rok, ve kterém chceme data srovnávat, a také rozhodnout, zda údaje o financování mají být uvedeny v EUR nebo v CZK. Přepočtení měn se provádí podle jednotného směnného kurzu stanoveným Ministerstvem financí ČR.

Po zadání knihoven do databáze a provedení příkazu ke komparaci se zobrazí tabulka (obr. 2), která uvádí následující skupiny údajů:

- indikátory dvou srovnávaných knihoven,
- hodnoty minimálního a maximálního indikátoru dosaženého ve sledované velikostní kategorii knihoven,
- průměrná hodnota indikátoru a hodnota mediánu v rámci sledované velikostní kategorie knihoven – výpočet průměrných hodnot a mediánu můžeme ovlivnit tím, zda si zvolíme výpočet ze všech knihoven (volba CZ + SK) nebo ze slovenských knihoven (volba SK) nebo pouze z českých knihoven (volba CZ); obecně se doporučuje volit propočtení z největšího počtu knihoven, tj. volba CZ + SK,
- celostátní průměrná hodnota indikátoru zjištěná z celkového počtu knihoven, které odevzdaly kvalitně vyplněný statistický výkaz; tento průměr je vypočítán zatím pouze z knihoven v ČR.



Obr. 2 Vyhodnocování výkonů a kvality činnosti knihoven metodou benchmarkingu

### PŘÍKLAD SROVNÁVÁNÍ VÝKONU A ČINNOSTI KNIHOVEN

Jako příklad pro vzájemné porovnávání byly pro tento příspěvek zvoleny dvě knihovny – Knihovna Mateja Hrebendu z Rimavské Soboty (24 040 obyvatel) a Hornozemplínska knihovna z Vranova nad Topľou (23 069 obyvatel). Obě knihovny působí ve městech přibližně stejné velikosti a jejich provozovatelem je příslušný kraj. Vranovská knihovna byla mimo jiné zvolena také proto, že se jedná o knihovnu, která vstoupila do benchmarkingu jako první slovenská knihovna již v roce 2008. Právě na této kni-

hovně byly testovány možnosti využití benchmarkingu na Slovensku. Výhodné rovněž je, že z této knihovny jsou ke srovnání k dispozici data za poslední 4 roky, na kterých je možno sledovat i vývojové trendy posledních let.

Předmětem vzájemného porovnávání je celkem 30 výkonových indikátorů (tab. 3), jejichž definice vychází z mezinárodní normy ISO 11620 *Ukazatele výkonnosti knihoven*.<sup>9</sup> Indikátory jsou rozděleny do tří základních skupin:

- nabídka, podmínky pro činnost knihovny,
- využívání knihovny, služby,
- financování, výdaje, efektivita.

Tab. 3 Příklad srovnávání výkonu a činnosti dvou knihoven – Vranov nad Topľou a Rimavská Sobota

Indikátor	Hodnoty vybraných knihoven		Hodnoty celé skupiny (knihoven: 46)				Celostátní průměry	
	Vranov nad Topľou	Rimavská Sobota	min.	průměr	medián	max.	průměr	počet knihoven
<b>Nabídka, podmínky pro činnost knihovny</b>								
1. Objem knihovního fondu na 1 000 obyvatel	3 187	4 342	1 808	3 951	3 596	7 532	4 656	39
2. % obnovy knižního fondu	3,5	1,5	0,2	3,3	3,2	9,4	4,6	39
3. Objem přírůstků na 1 000 obyvatel	111	67	4	129	112	360	213	39
4. Počet exemplářů docházejících periodik na 1 000 obyvatel	3	4	1	5	5	9	9	39
5. Počet internetových stanic na 1 000 obyvatel	0,78	0,58	0,09	0,64	0,54	1,91	0,70	39

Indikátor	Hodnoty vybraných knihoven		Hodnoty celé skupiny (knihoven: 46)				Celostátní průměry	
	Vranov nad Topľou	Rimavská Sobota	min.	průměr	medián	max.	průměr	počet knihoven
<b>Nabídka, podmínky pro činnost knihovny</b>								
6. Plocha knihovny pro uživatele v m <sup>2</sup> na 1 000 obyvatel	33	43	9	37	33	95	36	39
7. Počet studijních míst na 1 000 obyvatel	3	2	0	3	3	8	3	39
8. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1 000 obyvatel	0,69	0,92	0,16	0,61	0,61	0,97	0,70	38
9. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1 000 registrovaných čtenářů	3	6	2	4	4	8	4	38
10. Počet zaměstnanců (úvazků) na 1 000 návštěvníků	0,23	0,29	0,09	0,22	0,19	0,58	0,10	38
11. Počet hodin pro veřejnost týdně	49	45	28	45	45	59	43	39
12. Internetové služby: webová stránka, OPAC, interaktivní funkce, soubor odkazů, virtuální informační služba, elektronické informační zdroje, pro-aktivní informační služby (email, SMS, newsletter)	12	11	4	13	13	22	-	-
<b>Využívání knihovny, služby</b>								
13. Registrovaní čtenáři – % z obsluhované populace	21	15	6	17	16	38	17	39
14. Registrovaní čtenáři do 15 let – % z obsluhované populace mládeže do 15 let	49	40	10	36	31	78	-	-
15. Počet návštěv na 1 obyvatele	3,0	3,2	1,0	3,1	3,0	7,8	3,5	39
16. Počet virtuálních návštěv na 1 obyvatele	0,81	0,39	0,00	1,39	1,08	5,34	1,90	38
17. % návštěvníků internetu z celkového počtu návštěvníků	6	17	0	11	12	24	11	39
18. Počet výpůjček na registrovaného čtenáře	22	67	16	38	35	72	36	39
19. Obrat knihovního fondu	1,5	2,3	0,7	1,7	1,6	4,3	2,3	39
20. Kulturní a vzdělávací akce na 1 000 obyvatel	13,0	9,0	1,0	13,2	12,0	35,2	14,6	38
<b>Financování, výdaje, efektivita</b>								
21. % výdajů na knihovnu z celkových výdajů zřizovatele	0,10	0,18	0,10	0,81	0,86	2,00	-	-
22. Celkové provozní náklady v přepočtu na 1 obyvatele (EUR)	10,2	11,5	1,7	11,1	10,3	24,2	13,6	31
23. Náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) v přepočtu na 1 obyvatele (EUR)	0,93	0,48	0,07	0,98	0,86	2,93	1,58	31
24. Náklady na nákup licencí na el. inf. zdroje v přepočtu na 1 obyvatele (EUR)	0,00	0,00	0,00	0,02	0	0,16	-	-
25. Náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) na výpůjčku (EUR)	0,20	0,05	0,01	0,17	0,16	0,46	0,27	31
26. % čistých provozních nákladů (bez osobních nákladů a nákladů na knihovní fond) z celkových provozních nákladů	43	19	15	27	25	46	3	31

Indikátor	Hodnoty vybraných knihoven		Hodnoty celé skupiny (knihoven: 46)				Celostátní průměry	
	Vranov nad Topľou	Rimavská Sobota	min.	průměr	medián	max.	průměr	počet knihoven
<b>Nabídka, podmínky pro činnost knihovny</b>								
27. % nákladů na pořízení knihovního fondu z celkových provozních nákladů	9	4	2	9	9	21	12	31
28. % osobních nákladů z celkových provozních nákladů	48	77	43	65	65	80	66	31
29. % získaných dotací a grantů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz	10	3	0	3	2	13	-	-
30. % vlastních příjmů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz	7	8	2	8	7	18	7	30

Pro zjištění úrovně internetových služeb (viz indikátor č. 12) je používán jednoduchý dotazník, který je koncipován tak, že jeho vyplnění nevyžaduje zvláštní přípravu a není nijak zatěžující, neboť se zpravidla vyplňuje pouze odpovědí typu „ano – ne“ nebo se rovněž využívají údaje ze statistického výkazu.

#### Dotazník na internetové služby

- Má knižnica webovú stránku? (KULT MK 10-01 Modul 6, riadok 3)
- Poskytuje knižnica online služby, ktoré sú pripravené pre mobilné zariadenie (iPhone, iPad, smartphoney)?
- Je webová stránka prístupná pre zrakovo postihnutých podľa pravidiel Blind Friendly Web (<<http://blindfriendly.cz/>>)?
- Máte na webovej stránke prístup do svojho online katalógu?
- Ponúkate používateľom na webe vlastné špecializované databázy? Uvedte počet. (KULT MK 10-01 Modul 6, riadok 8)
- Ponúkate používateľom licencované el. informačné zdroje (EIZ)?
- Uvedte počet. (KULT MK 10-01 Modul 6, riadok 9)
- Koľko EIZ je prístupných iba v knižnici? Uvedte počet.
- Koľko EIZ je prístupných mimo knižnicu? Uvedte počet.
- Ponúkate virtuálnu informačnú službu Spýtajte sa knižnice?
- Umožňujete komunikáciu s používateľmi e-mailom?
- Umožňujete komunikáciu s používateľmi pomocou SMS?
- Využíva knižnica pri komunikácii s používateľom službu Instant messaging (chat, videochat), napr. ICQ a pod.?
- Umožňujete nahliadnutie do používateľského konta?
- Umožňujete používateľom objednávanie cez webové rozhranie?

- Umožňujete používateľom prolongácie cez webové rozhranie?
- Umožňujete používateľom rezervácie cez webové rozhranie?
- Zasielate používateľom e-mailom aktuality o službách a aktivitách knižnice?
- Má knižnica vlastnú prezentáciu na sociálnych sieťach? Pokiaľ áno, uveďte počet.
- Ponúka knižnica pripojenie wifi pre používateľov? (KULT MK 10-01 Modul 6, riadok 4)
- URL (internetová adresa) webovej prezentácie knižnice. (KULT MK 10-01 Identifikačný list, riadok 10 – v online formulári)

Zobrazené údaje ukazujú, v ktorých oblastiach činnosti se obě srovnávané knihovny odlišujú. Současne lze ověřit, jak se parametry obou knihoven blíží minimálním, průměrným či maximálním hodnotám dosahovaným v rámci příslušné velikostní kategorie knihoven. Všechny tyto údaje jsou zjišťovány a propočítávány z údajů knihoven zařazených do dané kategorie. V případě porovnávání vranovské a rimavské knihovny se jedná o kategorii měst od 20 001 do 40 000 obyvatel, kde je zařazeno 46 knihoven, z toho 16 ze SR. Toto množství knihoven je dobrou základnou hodnocení. Důležitým údajem pro porovnávání je zjištění průměru, tedy jakéhosi středu, od kterého se odvíjí určení, co je výborný či špatný výkon. Výchozí podmínkou je, aby každá knihovna uváděla přesná, ověřená a spolehlivá data. Některé knihovny po vstupu do benchmarkingu velmi často zjišťují, že až doposud využívaly pro hodnocení své činnosti údaje v rozporu se stanovenými definicemi ve statistickém výkazu. Chybně uvedené nebo nespolehlivé údaje mohou negativně ovlivnit vlastní hodnocení u všech knihoven; to platí především pro extrémně nízké nebo vysoké hodnoty. Z tohoto důvodu je vedle aritmetického průměru uváděna i hodnota mediánu.

Pro kontrolu lze provést také porovnání s celostátně propočítaným průměrem v této velikostní kategorii. Hodnota celostátního průměru je však pouze orientač-

ní, protože její výpočet je proveden z údajů uložených v běžné statistické databázi, aniž všechny údaje prošly kontrolou správnosti. To může způsobit, že celostátní průměr nemusí být vždy spolehlivou a ověřenou hodnotou.

Pro některé indikátory také nelze celostátní průměr propočítat, protože údaje nejsou předmětem sběru statistických dat a jsou pouze individuálně zjišťovány pro potřebu benchmarkingu.

Srovnávací tabulku se všemi údaji je možno si zkopírovat do počítače ve formátu Excel a dále s ní pracovat, archivovat ji či využít pro dodatečné analýzy a vytváření grafů.

Benchmarking je založen především na porovnávání kvantitativních (statistických) údajů, které různým způsobem dokládají výkony a činnosti knihovny. Kvantitativní údaje jsou dobrým východiskem pro vzájemné srovnávání, ale z vlastní zkušenosti víme, že jejich vyvídací schopnost má svá omezení, protože v řadě případů nejsou schopny odlišit rozdílnost funkcí, které jednotlivé knihovny vykonávají a v jakém společenském či územním kontextu působí. Z tohoto důvodu jsou od knihoven získávány další údaje, které blíže osvětlují činnost konkrétní knihovny. Pro tento účel knihovny zúčastněné v projektu vyplňují stručný dotazník, který slouží k dokreslení situace jednotlivé knihovny (tab. 4).

Tab. 4 Dotazník určený na k dokreslení situace jednotlivé knihovny

Sídlo knihovny	Vranov nad Topľou	Rimavská Sobota
Je knihovna regionální knihovnou? (Uveďte ano alebo nie)	áno	áno
Prevádzkuje knihovna hudobné oddelenie?	nie	nie
Požičiava knihovna zvukové dokumenty?	nie	nie
Počet pobočiek	0	2
Počet obsluhovanej populácie	22 823	24 040
<b>Vzdelávacie zariadenia v meste (uveďte počet):</b>		
Počet základných škôl	11	8
Počet stredných škôl	7	6
Počet iných vzdelávacích zariadení	16	6
Počet vysokých škôl		
<b>Iné</b>		<b>3</b>
Otváracie hodiny	Pon – Pia: 8.00 – 18.00 h, Štv – 12.00 – 18.00 h, So – 9.00 – 12.00 h	Pon – Str, Pia 8.00 – 17.00 h, Štv 8.00 – 13.00 h
Umiestnenie knihovny	v centre mesta	v centre mesta
Registračný poplatok	dospelí 4 €, deti, dôchodcovia, nezamestnaní 2 €	dospelí 4 €, deti 2 €
Ďalšie funkcie knihovny	nemá	nemá
Dobrovoľníci v knižnici	2	0

Doplňující údaje umožňují osvětlit celkový kontext, ve kterém knihovny pracují. Například počet škol a vzdělávacích zařízení může ukázat na větší nebo menší spádovost obce, která může ovlivnit intenzitu využití knihovny. Důležitým údajem je také informace o umístění knihovny nebo o počtu poboček či údaj o rozložení provozní doby nebo o výši registračních poplatků.

Při vzájemném porovnávání knihoven je nezbytné si také uvědomit, že indikátory používané v benchmarkingu nepokrývají celou činnost a služby knihovny, chybí zde například meziknihovní výpůjční a reprografické služby, bibliograficko-informační činnost, vzdělávací pracovníků, ale také vzhled knihovny a jejího interiéru. Pokud knihovna výrazně akcentuje svou funkci kulturního či vzdělávacího centra obce, lze i tyto aktivity jen obtížně promítnout do kvantitativních údajů.

#### GRAFICKÉ VYJÁDRĚNÍ – VYUŽITÍ MEDIÁNU

Proto, aby byla usnadněna interpretace dosažených výsledků a zlepšila se názornost jejich prezentace, je pro vzájemné porovnávání využití údaj o mediánu.

**Medián** je hodnota, jež dělí řadu čísel seřazených podle velikosti na dvě stejně početné poloviny. Platí, že nejméně 50% hodnot je menších nebo rovných a nejméně 50% hodnot je větších nebo rovných mediánu (tab. 5).

Pro nalezení mediánu daného souboru stačí hodnoty seřadit podle velikosti a vzít hodnotu, která se nalézá uprostřed seznamu. Pokud má soubor sudý počet prvků, obvykle se za medián označuje aritmetický průměr hodnot na místech  $n/2$  a  $n/2 + 1$ .

Základní výhodou mediánu jako statistického ukazatele je fakt, že není ovlivněn extrémními hodnotami,

což se při porovnávání knihoven velmi často stává při výpočtu aritmetického průměru. Nevýhodné je obvykle použití mediánu u souborů, ve kterých sledovaný znak

nabývá jen dvou možných hodnot, což ale není případ porovnávání výkonů knihoven.

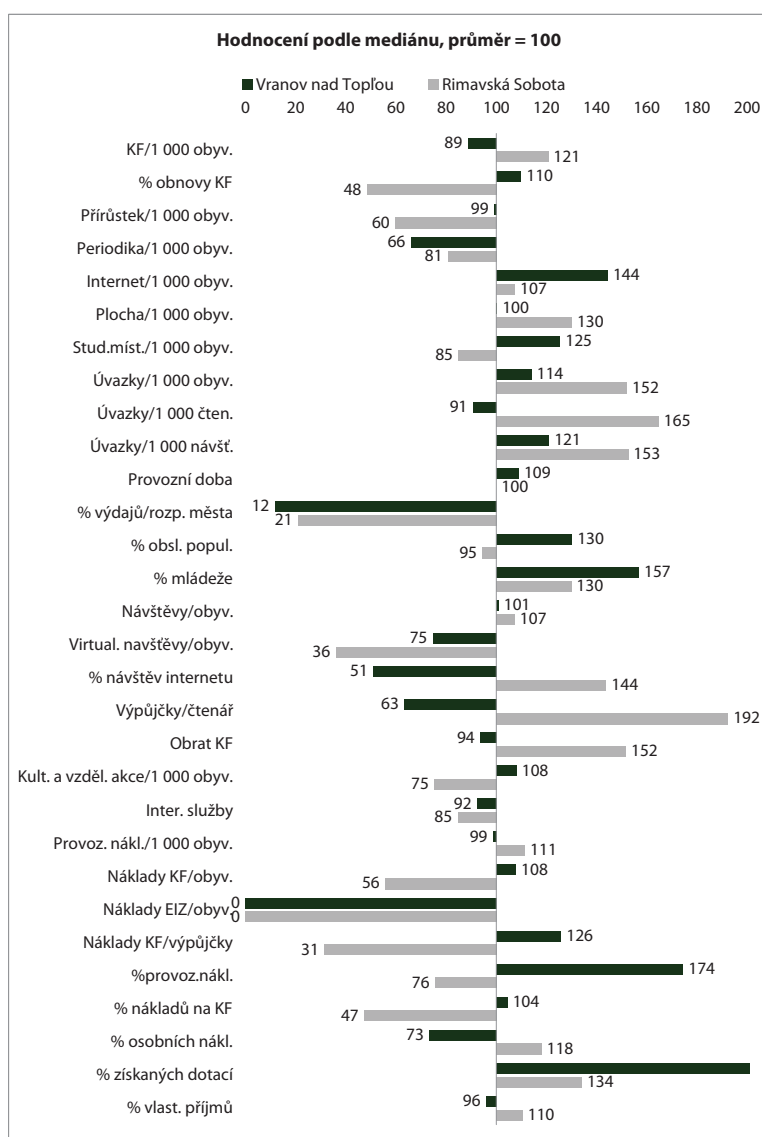
Tab. 5 Medián

0	4	17	34	46	63	74	81	90	112	192	300	350
0 %	5 %	23 %	46 %	62 %	85 %	100 %	109 %	122 %	151 %	259 %	405 %	473 %

Pro účely porovnávání označíme hodnotu mediánu jako 100 % a následně všechny zjištěné hodnoty indikátorů přepočteme na procenta, tj. hodnoty nalevo od mediánu mají méně než 100 % a hodnoty napravo od mediánu dosahují více než 100 %. Převodem na procentuální hodnoty je provedena určitá standardizace dat, která následně umožňuje jejich celkové vyjádření a srovnání v jediném grafu. Získané údaje můžeme potom interpretovat tak, že pokud knihovna u některého indikátoru dosahuje hodnoty 100 %, pohybuje se mezi srovnávanými knihovnami na úrovni průměru. Pokud vykazuje hodno-

ty nižší, lze jí hodnotit jako podprůměrnou, a obráceně, jsou-li hodnoty vyšší než 100 %, je v dané kategorii nadprůměrná. V ČR je tento způsob hodnocení využíván při hodnocení soutěže *Městská knihovna roku...*<sup>10</sup>

Metoda přepočtu mediánu na procenta umožňuje získané hodnoty převést do grafu, který velmi názorně prezentuje zjištěné rozdíly. Graf 1 ukazuje porovnání knihoven z Vranova nad Toplou a Rimavské Soboty. Dosažené hodnoty na první pohled ukazují slabé a silné stránky obou knihoven i oblasti, kde se pohybují na průměrné úrovni.



Graf 1 Hodnocení knihoven z Vranova nad Toplou a Rimavské Soboty podle mediánu



Při hlubší analýze se vyplatí popsat výsledky slovní formou a využít je pro zpracování stručné SWOT analýzy, tj. udělat si inventuru silných a slabých stránek činnosti knihovny a od toho odvodit hrozby a příležitosti. Výsledky této analýzy mohou potom sloužit pro nastartování změn a formulování priorit pro budoucí rozvoj knihovny.

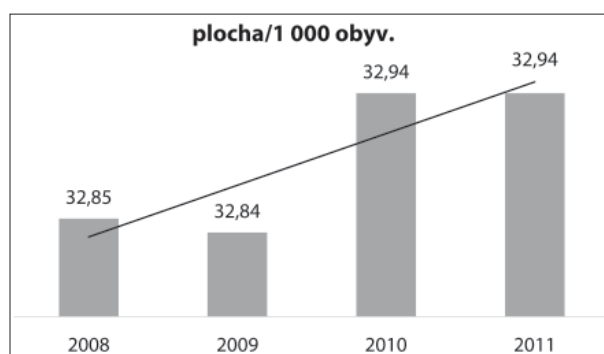
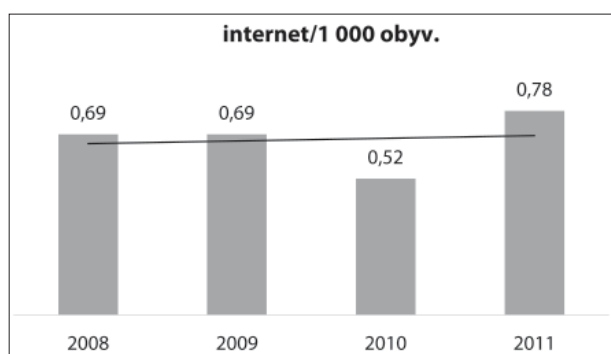
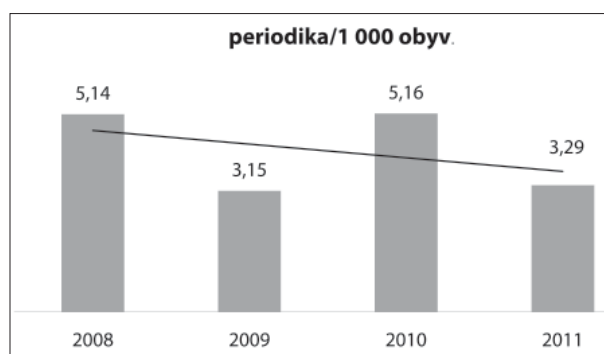
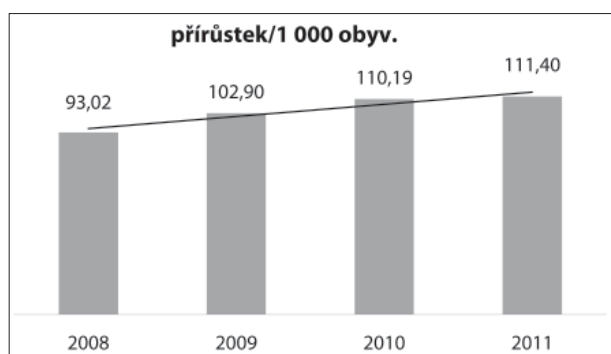
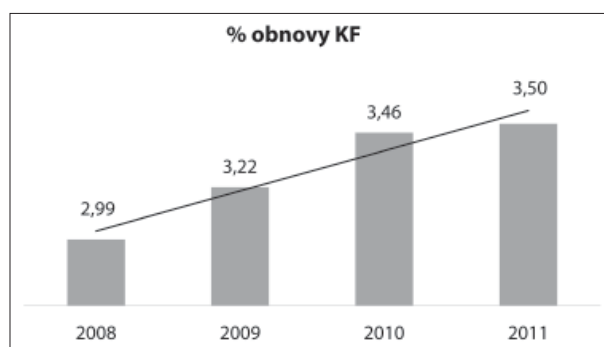
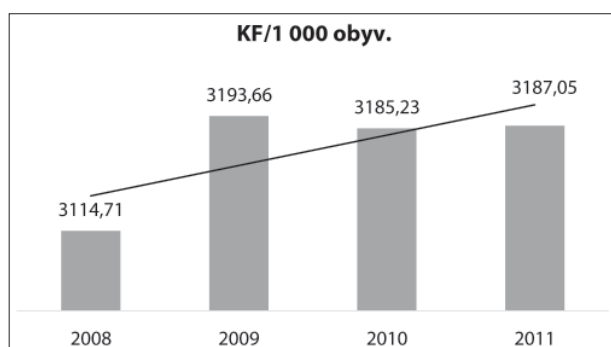
Při vlastním hodnocení jednotlivých indikátorů je nutno dát pozor na to, že dosahování nejvyšších hodnot nemusí vždy znamenat nejlepší výsledky. Zvláště to platí například u indikátoru počtu zaměstnanců (indikátory č. 8, 9, 10) či osobních výdajů (indikátor č. 28), tj. nižší počet zaměstnanců, nižší mzdové výdaje jsou hodnoceny zpravidla spíše pozitivně. Rovněž není ideální mít vysoké provozní náklady na obyvatele (indikátor č. 22) nebo vysoký podíl provozních nákladů (indikátor č. 26) například na úkor výdajů na nákup knihovního fondu. U těchto indikátorů platí, že čím je jejich úroveň nižší, tím je jejich hodnocení pozitivnější.

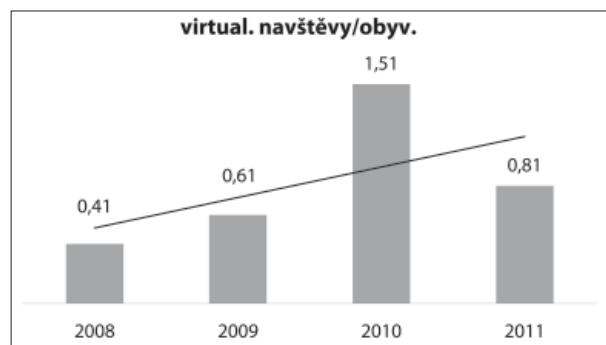
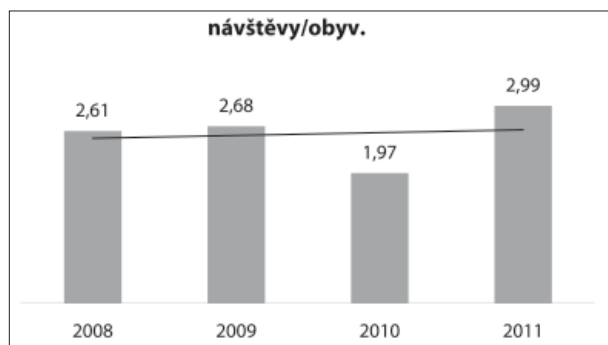
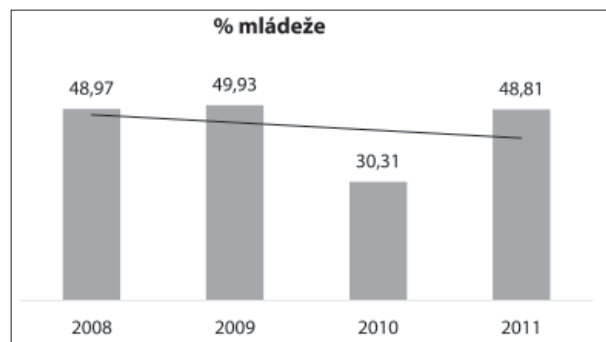
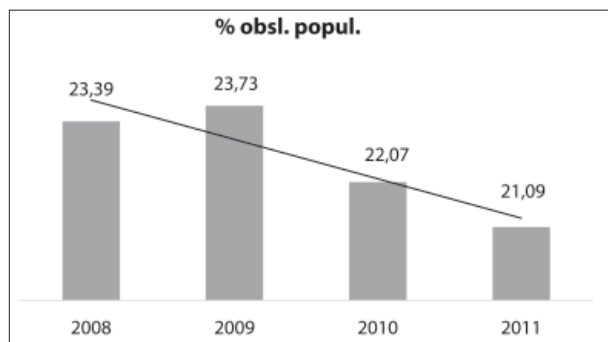
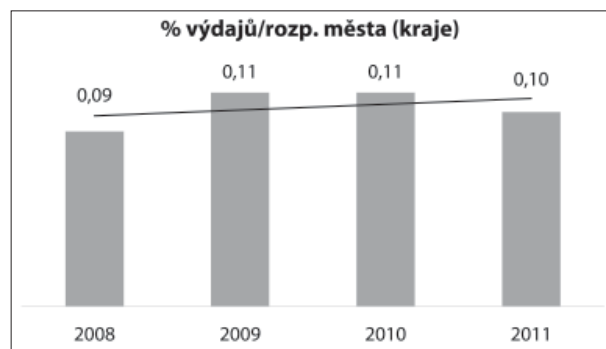
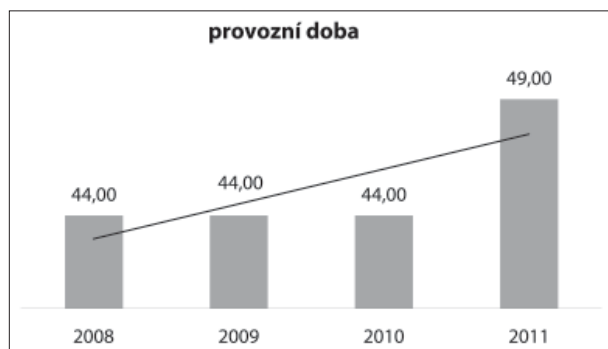
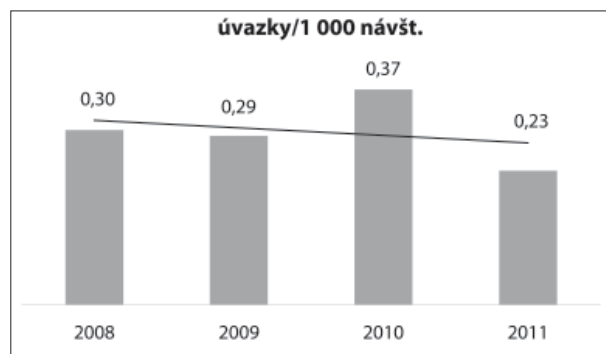
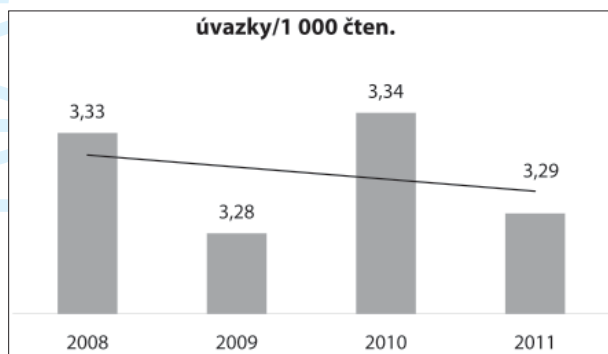
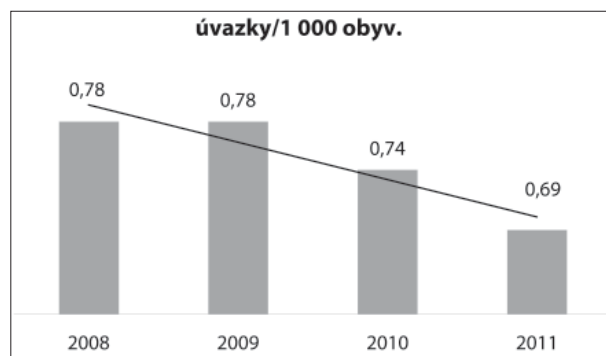
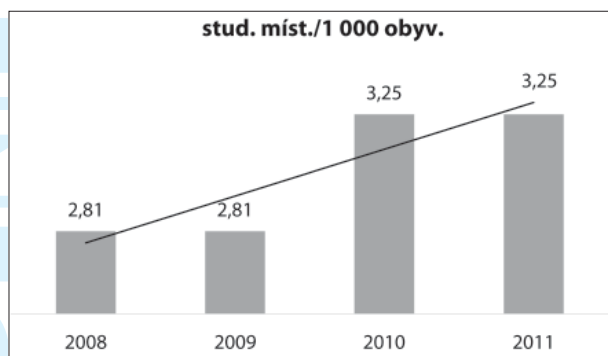
Podobný princip může v některých případech platit například i u indikátoru objemu knihovního fondu na 1 000 obyvatel (č. 1). Velký objem knihovního fondu nemusí vždy znamenat dobrou nabídku pro uživatele, protože při bližším pohledu můžeme zjistit, že knihovna

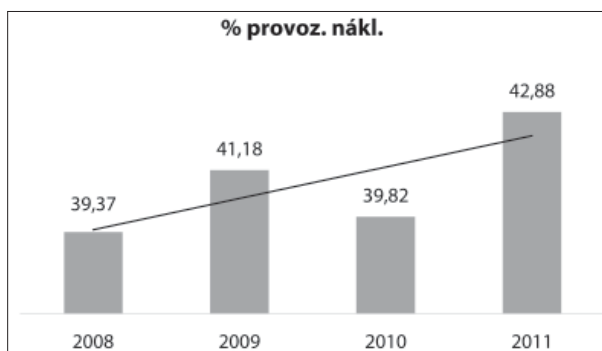
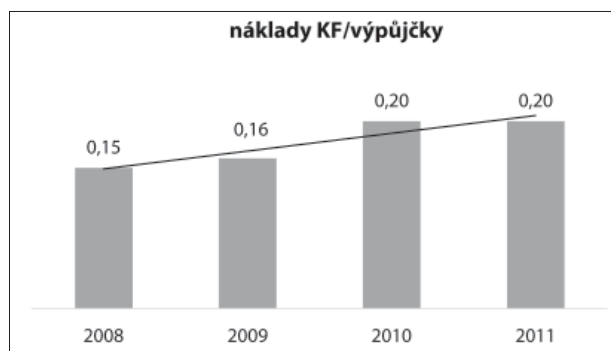
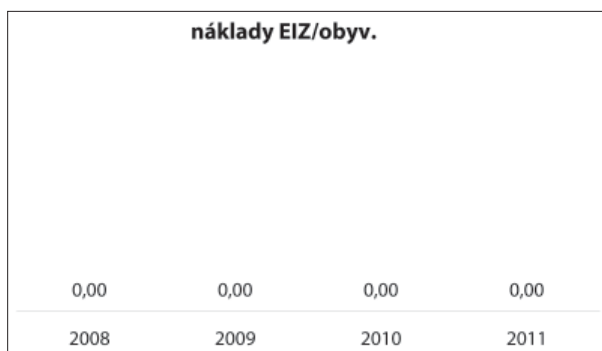
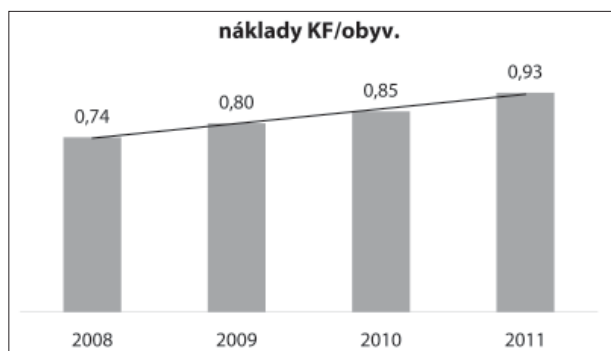
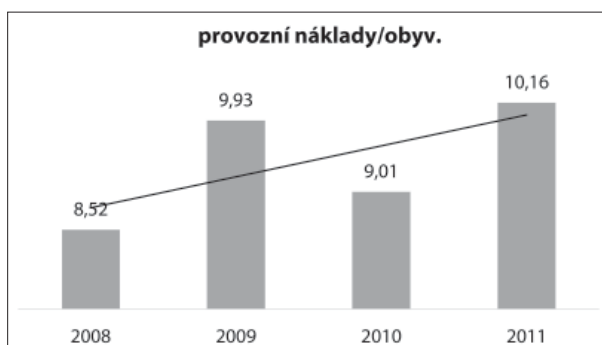
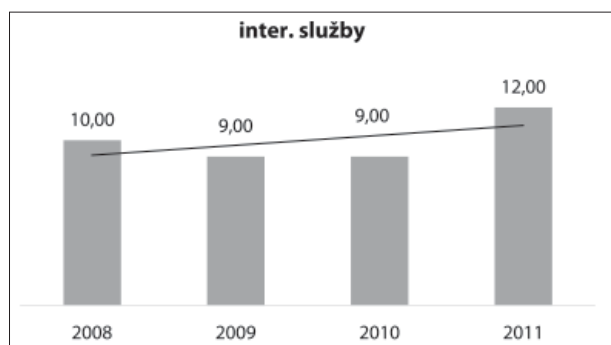
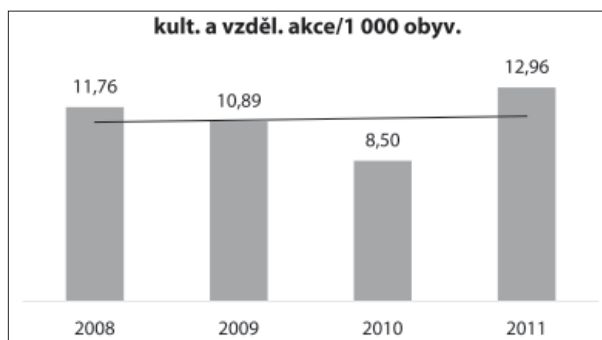
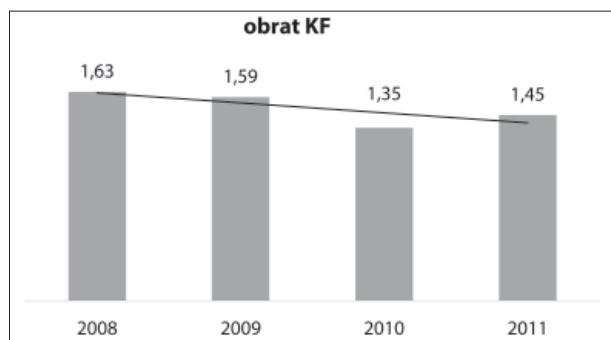
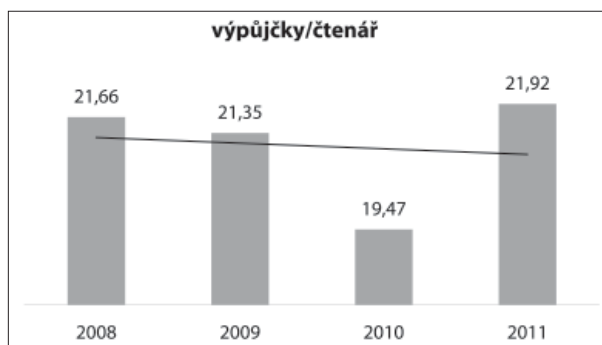
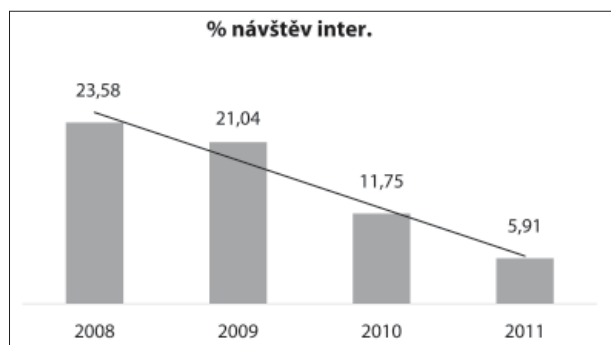
svým uživatelům nabízí zastaralý knihovní fond. Proto je nutné vzít v úvahu hodnocení dalších indikátorů, které jsou zaměřeny na využívání knihovního fondu.

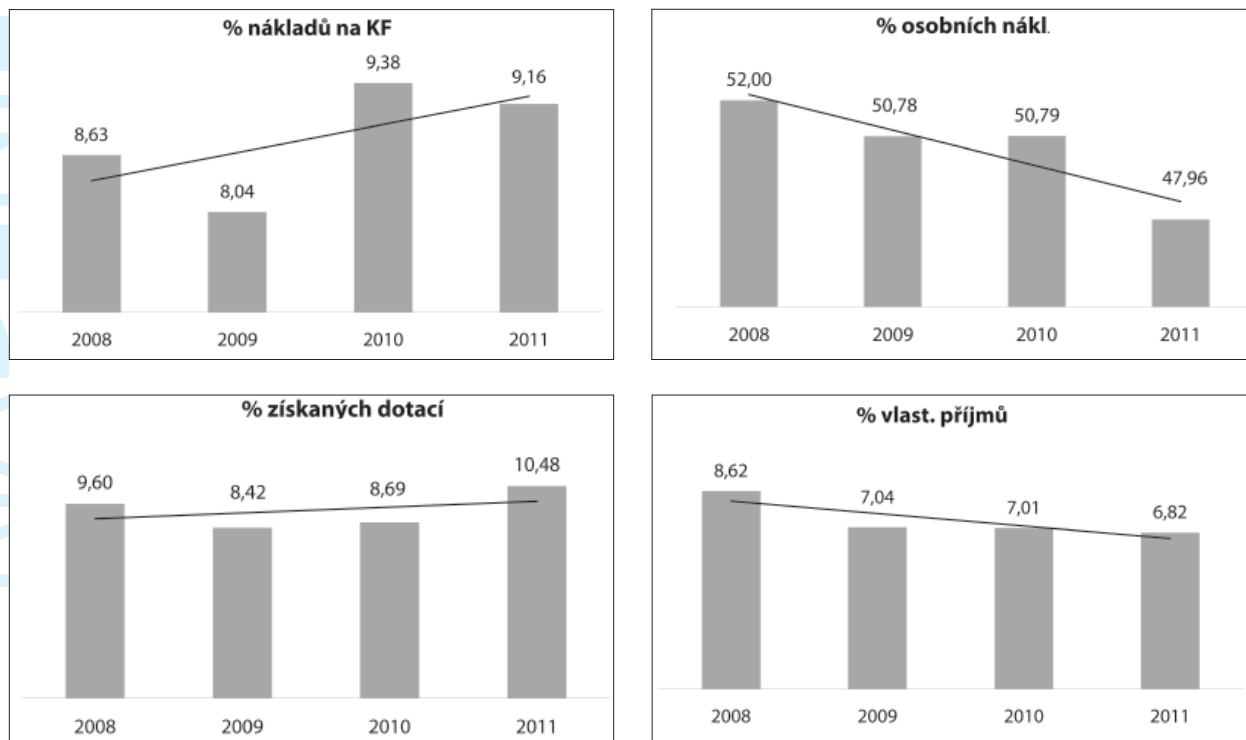
#### HODNOCENÍ VÝVOJOVÝCH TRENDŮ

Benchmarkingová databáze umožňuje také sledovat trendy, tj. vývoj jednotlivých indikátorů v průběhu více let. Jako příklad může posloužit vranovská knihovna, která má v databázi uložena data za léta 2008 – 2011 (graf 2). Zde je možno sledovat pozitivní trend růstu objemu nových přírůstků knihovního fondu, kterému odpovídá zvýšení procenta obnovy knihovního fondu, zvýšení výdajů na nákup knihovního fondu na obyvatele i zvýšení podílu částky na nákup knihovního fondu na celkových provozních výdajích. V rozporu s tímto pozitivním trendem je možno zaznamenat pokles počtu výpůjček. Při bližším zkoumání lze pokles výpůjček vysvětlit tím, že budova vranovské knihovny procházela v roce 2010 rekonstrukcí a tato situace měla vliv na pokles počtu výpůjček. Sledování vývoje také ukazuje, že vranovská knihovna se v posledních letech musela vyrovnat s poklesem osobních nákladů i počtu pracovních úvazků.









Graf 2 Přehled indikátorů knihovny ve Vranově nad Topľou za léta 2008 – 2011

### JAK VYUŽÍT VÝSLEDKY HODNOCENÍ?

Benchmarking umožňuje rychle identifikovat silné a slabé stránky činnosti knihovny a měl by být podnětem pro trvalé zlepšování. Pomocí vzájemného porovnávání lze zjistit, zda knihovna dosahuje výborných, průměrných, či podprůměrných výkonů. Pokud knihovna v některých oblastech výrazněji zaostává, mohou být zjištěné výsledky určitým včasým varováním. Cílem benchmarkingu není zjistit, která knihovna je lepší nebo horší, ale především vyvolat otázky či diskusi nad dosaženými výsledky:

1. Jak se postavit k výsledkům benchmarkingu?
2. Přejmeme výsledek porovnání, byť je někdy nepřijemný?
3. Proč naše knihovna v některých oblastech zaostává?
4. Nejsou zjištěné rozdíly ve skutečnosti menší nebo větší?
5. Proč tyto rozdíly ve výkonnosti existují?
6. Co vlastně považovat za lepší, respektive nejlepší praxi?
7. Jaké jsou příčiny?
8. Jak lze negativní trendy omezit?
9. Proč vybrané knihovny provádějí určitou činnost právě tak?
10. Co všechno budeme moci využít pro změny ve své knihovně?
11. Můžeme něco změnit?
12. Jestliže něco změním, dosáhneme očekávaných výsledků?
13. Jakým způsobem bychom měli své návrhy na změny zdůvodnit a prezentovat?

14. Co tyto změny přinesou knihovně, pracovníkům, provozovateli?

Hodnocení vlastních výsledků a možnost srovnávání s ostatními knihovnami je podnětem pro tvořivé uvažování o vnitřních procesech v knihovně. Při hodnocení knihovny je správné hledat pro srovnání vždy ty nejlepší knihovny a nespokojit se porovnáním s knihovnami, které vykazují stejné nebo horší výsledky. Velmi prospěšné je, když o vstupu do benchmarkingu a také o výsledcích vzájemného srovnání informujeme všechny pracovníky a vtáhneme je do diskuse. Pokud má být benchmarking užitečný, musí ho celá knihovna vnímat jako něco užitečného.

### POZNÁMKY

- <sup>1</sup> Metodický pokyn Ministerstva kultúry Slovenskej republiky č. MK-1669/2010-10/7472 z 1. júna 2010 k určeniu štandardov pre verejné knižnice. Bratislava : Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky, 2010. Dostupné z: <<http://old.culture.gov.sk/kulturne-dedictvo/kniznicny-system/legislatva/metodicke-pokyny>>.
- <sup>2</sup> NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL, David a HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking – mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- <sup>3</sup> SPENDOLINI, Michael J. *The benchmarking book*. 2nd edition. New York : McGraw-Hill, 2000. 248 s. ISBN 0814405509.
- <sup>4</sup> *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. Dostupný z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/>>.
- <sup>5</sup> *Der Bibliotheksindex* [online]. Berlín : Deutscher Bibliotheksverband, 2013 [cit. 2013-02-17]. Němčina. Dostupné z: <<http://www.bix-bibliotheksindex.de/index.php>>.

- <sup>6</sup> NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu – příspěvková organizace zřízená Ministerstvem kultury ČR; viz <<http://www.nipos-mk.cz/>>.
- <sup>7</sup> KILÁROVÁ, Iveta. Benchmarking v slovenských knižniciach. Informácia z celoslovenského seminára. In *Knižnica* [online]. 2012, roč. 13, č. 9, s. 10 – 11 [cit. 2013-02-17]. ISSN 1336-0965. Dostupné z: <[http://www.snk.sk/swift\\_data/source/casopis\\_kniznica/2012/maj/10.pdf](http://www.snk.sk/swift_data/source/casopis_kniznica/2012/maj/10.pdf)>.
- <sup>8</sup> *Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnamí řízenými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky*. Informace pro knihovny [online]. Praha : Ministerstvo kultury ČR, 2011 [cit. 2012-09-23]. Dostupné z: <[http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03\\_Leg/01\\_LegPod/MetodVKIS\\_2011.htm](http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03_Leg/01_LegPod/MetodVKIS_2011.htm)>.
- <sup>9</sup> ISO 11620:2008. *Information and documentation – Library performance indicators*. Geneva: ISO, 2008. Dostupné z: <[http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=37853](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=37853)>.
- <sup>10</sup> Cena SKIP a Skanska: Městská knihovna roku 2012. *Svaz knihovníků a informačních pracovníků ČR* [online]. Praha, 2012 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <<http://goo.gl/rkuLO>>.

## DO PREVÁDZKY ODOVZDALI DIGITÁLNU VEREJNÚ KNIŽNICU USA

Dňa 14. marca tohto roku začala na Harvardskej univerzite v meste Cambridge v štáte Massachussets oficiálne svoju činnosť verejná digitálna knižnica Spojených štátov amerických (*The Digital Public Library of America*, DPLA), ktorá bude poskytovať bezplatný prístup k zbierkam knižníc, múzeí, vysokých škôl a archívov z celého územia Spojených štátov.

Projekt vznikol v Berkmanovom centre pre internet a spoločnosť a bol financovaný z prostriedkov nadácií, osobitne Národnou nadáciou pre humanitné vedy (*National Endowment for the Humanities*) a Ústavom múzejných a knižničných služieb (*Institute of Museum and Library Services*).

Miestni odborníci informujú, že v prvom štádiu sa ponuka tejto knižnice bude obmedzovať na aktuálne digitalizované zbierky knižných dokumentov, rukopisných materiálov a umeleckých diel, ktoré budú predstavovať jadro tejto celoštátnej digitálnej knižnice. Uvedené jadro sa bude postupne dopĺňať súbormi digitalizovaných ostatných typov zbierkových dokumentov. Informuje o tom Annalisa Quinn prostredníctvom agentúry NPR.

<<http://www.npr.org/blogs/thetwo-way/2013/04/18/177727014/book-news-vast-digital-public-library-of-america-launches>> 18. 4. 2013

## INFORMAČNÉ A LITERÁRNE ZÁUJMY USMRTEŇHO ÚTOČNÍKA Z BOSTONU

Výsledky analýzy registra želaní na Amazone priradené k emailovému účtu Tamerlána Carnajeva, jedného z podozrivých z útoku na maratón v Bostone, ukazujú, že v istom období sa tento mladý človek veľmi zaujímal o metódy vytvárania falošných identít a tiež o techniky získavania priateľov a priazne vplyvných osobností. Takisto očakával, že mu niekto daruje slovník čečenského jazyka, knihy o odboji Čečenov proti Rusku, Suetoniusovo dielo *Životopisy dvanástich cisárov a Úpadok a pád Rímskej ríše* z pera Edwarda Gibbona. Správu o tom priniesol Andrew Leonard na stránke [www.salon.com](http://www.salon.com).

<[http://www.salon.com/2013/04/19/a\\_boston\\_bombers\\_amazon\\_wishlist/](http://www.salon.com/2013/04/19/a_boston_bombers_amazon_wishlist/)> 19. 4. 2013

## ŠKOLSKÁ KNIHOVNÍČKA Z DORCHESTERU PRIŠLA O SYNA

Osemročný chlapec Martin Richard, ktorý zomrel 15 apríla tohto roku pri bombovom útoku teroristov na maratón v Bostone, bol synom školskej knižničky z mesta Dorchester. Jeho matka Denise a sestra Jane taktiež utrpeli vážne zranenia a boli hospitalizované. V tejto súvislosti redakcia časopisu *Knižnica* vyslovuje rodine Martina Richarda úprimnú sústrasť.

<<http://www.boston.com/metrodesk/2013/04/16/dorchester-neighbors-mourn-martin-richard-year-old-boy-killed-boston-marathon-bombings/8AbYBizHiH5MRfJ9kGJNN/story.html>> 16. 4. 2013

T.T.