10. Benchmarking knihoven

Benchmarking je moderní nástroj řízení, který prostřednictvím měření výkonů a procesů organizace a jejich systematického porovnávání s výkonem ostatních hledá nejlepší řešení.[1)]

V oblasti knihoven se jedná o proces srovnávání výkonnosti a výsledků jedné knihovny s jinými knihovnami, které jsou považovány za nejlepší ve svém oboru. Cílem je identifikovat nejlepší postupy, zjistit, v čem knihovna vyniká a v čem má prostor pro zlepšení.



Benchmarking v českých knihovnách vznikl v roce 2006 jako projekt NK ČR a je inspirován metodami Bibliotheksindex, zavedenými v Německu v roce 1999. Vychází z myšlenky vzájemného srovnávání kvalitativních i kvantitativních parametrů. Jde o sledování a porovnávání dat s organizacemi s obdobnými podmínkami a vychází z členění knihoven podle obsluhované populace a zaměření knihovny.

Databázi a web projektu Benchmarking knihoven provozuje NIPOS, který úzce spolupracuje s Knihovnickým institutem NK ČR.

Postup benchmarkingu lze stručně shrnout do pěti základních kroků:

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



Obr. 18 – Web projektu Benchmarking knihoven



Obr. 19 – Průběžné hodnocení činnosti knihovny

Proč je benchmarking důležitý?

Existuje mnoho důvodů, proč používat benchmarking:

- Efektivní využití statistických dat: Využívají se data z každoročního sběru pomocí formuláře Kult (MK) 12-01.
- Identifikace oblastí ke zlepšení: Benchmarking nám pomáhá zjistit, ve kterých oblastech zaostáváme a kde máme naopak příležitost vyniknout. Dává včasné varování, pokud knihovna zaostává.
- Inovace: Díky sledování nejlepších knihoven a jejich výkonů se můžeme inspirovat novými

nápady a trendy v oboru, navázat spolupráci. Benchmarking podporuje tvořivé uvažování o vnitřních procesech v knihovně.
- Zvýšení efektivity: Přijetím nejlepších postupů můžeme zvýšit efektivitu našich procesů a snížit náklady.
- Zlepšení kvality služeb: Benchmarking nám umožňuje zjistit, jak zlepšit kvalitu našich služeb a dalších aktivit.
- Podpora rozhodování: Na základě výsledků benchmarkingu můžeme činit lepší strategická rozhodnutí a nastavit si priority.
- Získání argumentů a podkladů: Získané výsledky můžeme použít při zpracování výroční zprávy, strategie rozvoje knihovny i při jednání s provozovatelem knihovny o rozpočtu a nových projektech.

Metoda benchmarkingu má i některá omezení, se kterými musíme počítat:

Ne všechny činnosti knihovny se odrážejí v kvantitativních datech, nabídka služeb knihoven může být velmi různorodá, v činnosti knihoven se také odráží demografická a vzdělanostních struktura obyvatel, umístění knihovny v obci, její spádovost apod.

S těmito odlišnostmi musíme počítat při vzájemném srovnávání.



Obr. 20 – Procento personálních nákladů z celkových provozních výdajů knihovny

Databáze projektu Benchmarking knihoven

V roce 2023 NIPOS ve spolupráci s NK ČR připravil nový systém pro benchmarking, který je těsně provázán s databází celkových statistických dat o knihovnách. 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 nabízejí obdobné typy služeb.

Zapojené knihovny jsou rozděleny do velikostních kategorií podle počtu obyvatel obce či města, ve kterém sídlí. Kategorizace knihoven je totožná s tou, která je používána ve Standardu VKIS, a je doplněna o kategorii krajských knihoven.

Pro vyhodnocování se používají data získaná při ročním sběru statistických dat o knihovně, která jsou ukládána do specializované databáze.

Indikátory pro srovnávání výkonu a činnosti knihoven

Od roku 2023 je předmětem vzájemného porovnávání celkem 45 indikátorů rozdělených do tří základních bloků:

I. Nabídka, služby

- objem knihovního fondu na 1 000 obyvatel,
- procento obnovy knižního fondu,
- objem přírůstků na 1 000 obyvatel,
- počet exemplářů docházejících periodik na 1 000 obyvatel,
- počet internetových stanic na 1 000 obyvatel,
- plocha knihovny pro uživatele v m2 na 1 000 obyvatel,
- počet studijních míst na 1 000 obyvatel,
- počet zaměstnanců (přepočtených úvazků) na 1 000 obyvatel,
- počet zaměstnanců (přepočtených úvazků) na 1 000 registr. čtenářů,
- počet zaměstnanců (přepočtených úvazků) na 1 000 návštěvníků,
- roční provozní doba na 1 000 obyvatel,
- procento roční provozní doby z celkového pracovního fondu (zaokrouhleno na 2 000 hodin),
- počet hodin pro veřejnost týdně.

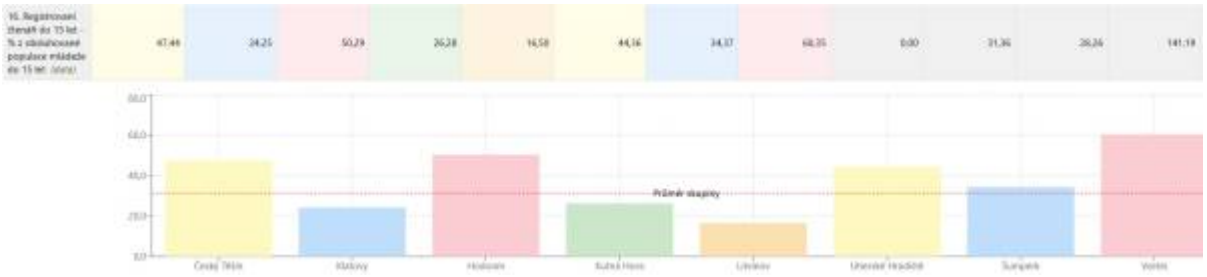
II. Využívání knihovny

- procento výdajů na knihovnu z celkových výdajů zřizovatele,
- registrovaní čtenáři – procento z obsluhované populace,
- registrovaní čtenáři do 15 let – procento z obsluhované populace mládeže do 15 let,
- počet návštěv na jednoho obyvatele,
- počet návštěv na 1 provozní hodinu,
- počet virtuálních návštěv na obyvatele,
- procento návštěvníků internetu z celkového počtu návštěvníků,
- počet (absenčních) výpůjček na obyvatele,
- počet výpůjček na registrovaného čtenáře,
- obrat knihovního fondu,
- kulturní a vzdělávací akce na 1 000 obyvatel,
- internetové služby: webová stránka, OPAC, interaktivní funkce, soubor odkazů, virtuální informační služba, elektronické informační zdroje, pro-aktivní informační služby (email, SMS, newsletter),
- počet kladně vyřízených zaslaných požadavků MVS na 100 registrovaných uživatelů,
- procento návštěvníků fyzických kulturních a vzdělávacích akcí z celkového počtu návštěvníků,
- procento návštěvníků online kulturních a vzdělávacích akcí z celkového počtu návštěvníků online služeb,
- počet výpůjček krásné literatury pro dospělé na jednoho dospělého registrovaného uživatele,
- počet výpůjček naučné literatury pro dospělé na jednoho dospělého registrovaného uživatele,
- počet výpůjček krásné literatury pro děti na jednoho registrovaného uživatele do 15 let,
- počet výpůjček naučné literatury pro děti na jednoho registrovaného uživatele do 15 let,
- počet výpůjček periodik na jednoho registrovaného uživatele,
- počet e-výpůjček e-dokumentů na jednoho registrovaného uživatele.

III. Náklady na činnosti knihovny, efektivita

- provozní výdaje na jednu návštěvu,
- celkové provozní náklady v přepočtu na jednoho obyvatele,
- náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) v přepočtu na jednoho obyvatele,
- náklady na nákup licencí na elektronické informační zdroje v přepočtu na jednoho obyvatele,
- náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) na výpůjčku,
- procento čistých provozních nákladů (bez osobních nákladů a nákladů na knihovní fond) z celkových provozních nákladů,
- procento nákladů na pořízení knihovního fondu z celkových provozních nákladů,
- procento osobních nákladů z celkových provozních nákladů,

- procento získaných dotací a grantů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz,
- procento vlastních příjmů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz,
- investiční výdaje na 1 000 obyvatel.



Obr. 21 – Procento registrovaných čtenářů v kategorii do 15 let z obsluhované populace mládeže do 15 let

Jak vstoupit do projektu Benchmarking knihoven

V českém prostředí je metoda benchmarkingu využívána v projektu **Benchmarking knihoven**, který od roku 2006 provozuje pro veřejné knihovny NIPOS ve spolupráci s NK ČR. Od roku 2012 do projektu vstoupily i slovenské knihovny. Ročně se projektu zúčastní více než 350 knihoven z Česka i Slovenska.

INFO

Účast v projektu je ze strany knihoven dobrovolná aktivita.

Základem pro vzájemné porovnávání jsou statistická data, která jsou obsažena ve formuláři Kult (MK) 12-01. Vedle toho se shromažďují další údaje a charakteristiky nezbytné pro hodnocení činnosti knihovny.

V databázi benchmarkingu jsou soustředěna všechna statistická data zúčastněných knihoven. Tato databáze a její data nejsou veřejná, jsou k dispozici pouze účastníkům projektu.

Každý účastník musí splnit několik základních podmínek pro nakládání s daty:

- mít oprávnění jednat za knihovnu,
- vyjádřit souhlas s využitím údajů,
- přijmout závazek užívat data v souladu se stanoveným účelem,
- vyjádřit souhlas s nakládáním s osobními daty v souladu s GDPR,
- vstoupit do databáze smí pouze oprávněný uživatel,
- neposkytnout přístupová data jiné osobě,
- nevyužívat data ke komerčním účelům,
- veřejně používat pouze anonymizovaná data,
- data a další výstupy ostatních účastníků benchmarkingu lze zveřejnit pouze s jejich souhlasem.

2)

Jak se přihlásit do projektu Benchmarking knihoven

- České knihovny: Mgr. Lucie Macháčková, Národní knihovna ČR,
- Slovenské knihovny: PhDr. Iveta Kilárová, CSc., Slovenská národní knihovna.

Vstupní stránka Benchmarkingu knihoven je k dispozici na webu Benchmarking knihoven . Přes web se vstupuje také do srovnávací databáze se všemi statistickými údaji.

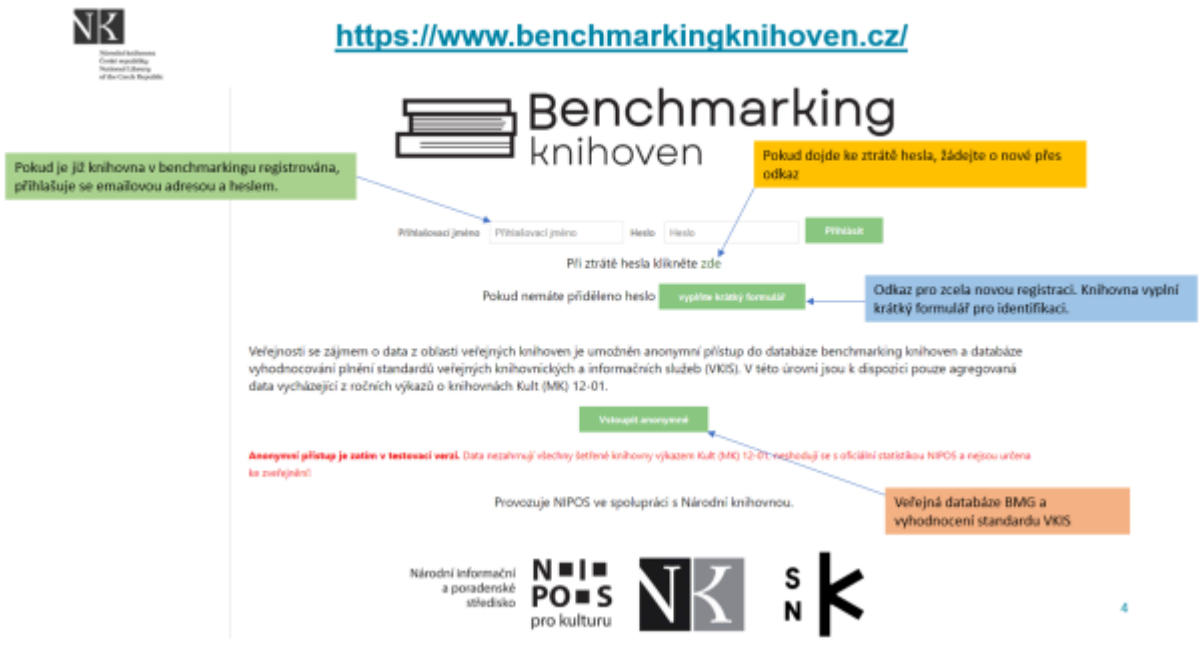
Elektronická konference Měření

Pro účastníky projektu Benchmarking knihoven je zřízena elektronická konference **Měření**. Jde o neveřejnou e-konferenci, orientovanou na měření výkonu a kvality činnosti knihoven. Zájemci o účast v této konferenci mohou požádat o zařazení do konference, což musí schválit její administrátor.

E-konference umožňuje svým členům zveřejňovat příspěvky. Touto cestou si knihovny mohou vzájemně předávat informace a rady a diskutovat o problematice.

VÍTE, ŽE...

kontaktní osobou je PhDr. Vít Richter? Příspěvky jsou zasílány/rozesílány z adresy: mereni@ekonference.nkp.cz.



Obr. 22 – Vstupní stránka projektu Benchmarking knihoven

Prvním krokem přihlášení je **žádost o přidělení hesla pro vstup do databáze**. Po vyplnění krátkého formuláře o registraci knihovny a uživatele je nezbytné počkat na odsouhlasení základních

údajů od administrátora. Pokud administrátor žádost potvrdí, knihovna obdrží přístupové heslo.

Po vstupu do systému je možné se seznámit se základními funkcemi databáze, které jsou dostupné pomocí tlačítek v horní liště:

- **Zapojení knihovny** – k dispozici je seznam všech zapojených knihoven, který je možno řadit abecedně podle názvu obce, podle krajů, podle názvu knihovny a počtu obsluhované populace.
- **Vstupní formulář** – slouží pro vyplnění statistických údajů a dalších doplňujících informací o knihovně.
- **Srovnávání** – umožňuje výběr a srovnávání až osmi knihoven současně, včetně grafů a stažení zvolených dat ve formátu MS Excel.
- **Trendy** – slouží ke sledování trendů vývoje všech indikátorů u jedné knihovny od roku 2012 do současnosti, včetně grafů a stažení zvolených dat ve formátu MS Excel.
- **Celkové trendy** – umožňuje sledování trendů zvolené skupiny knihoven od roku 2012 do současnosti, včetně grafů a stažení zvolených dat ve formátu MS Excel.
- **O projektu** – stránka obsahuje základní informace o projektu Benchmarking knihoven.
- **Odhlásit** – tlačítko slouží k odhlášení registrovaného uživatele.

Při vyhledávání v databázi nebo při vzájemném srovnávání více knihoven nebo sledování trendů je vždy nezbytné zvolit doplňující kritéria:

Rok

- možno volit jednotlivé roky od roku 2012 do současnosti.

Typ knihovny

- všechny knihovny,
- základní knihovny pověřené výkonem regionálních funkcí,
- základní knihovny s profesionálními pracovníky,
- základní knihovny s neprofesionálními pracovníky,
- krajské knihovny.

Obsluhovaná populace

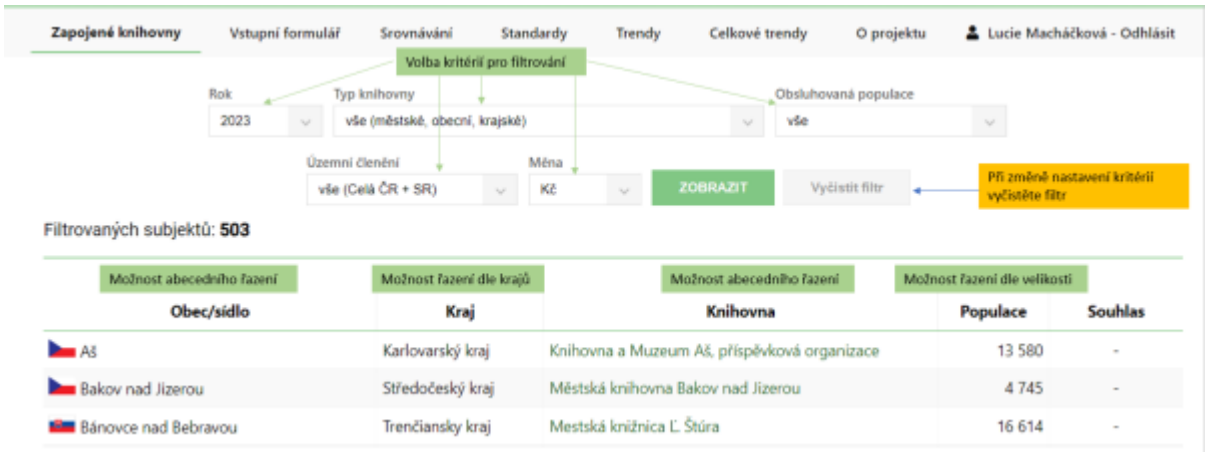
- do 500 obyvatel,
- 501 až 1 000 obyvatel,
- 1 001 až 3 000 obyvatel,
- 3 001 až 5 000 obyvatel,
- 5 001 až 10 000 obyvatel,
- 10 001 až 20 000 obyvatel,
- 20 001 až 40 000 obyvatel,
- více než 40 000 obyvatel.

Územní členění

- knihovny v ČR a SR,
- knihovny v ČR,
- knihovny v SR,
- možnost volit jednotlivé kraje v ČR a SR.

Měna

- Kč,
- EUR.



Obr. 23 – Hlavní funkce databáze Benchmarking knihoven

Prvním úkolem nově přihlášené knihovny je vyplnit **Vstupní formulář** [3)].



Obr. 24 – Vstupní formulář pro vložení statistických dat o knihovně

V úvodní části vstupního formuláře jsou uvedeny identifikační údaje o knihovně. V další části se uvádí statistické údaje z výkazu Kult (MK) 12-01.

České knihovny mají většinu dat předvyplněnou ze základní statistické databáze. Pokud jste se při zapisování dat dopustili chyby, můžete data ve formuláři upravit.

Slovenské knihovny musí data do formuláře vyplnit ručně.



UPOZORNĚNÍ

Součástí vstupního formuláře je krátký dotazník k elektronickým službám knihovny a zvláštní část pro doplňující informace o knihovně, např. počet poboček, počet škol v místě, výkon regionálních funkcí, specifické funkce a provozy apod.

Po vyplnění formuláře je nezbytné stisknout tlačítko **uložit**. K rozpracovanému formuláři se můžete kdykoli vrátit a data doplnit.

TIP

Formulář je možné také vytisknout pomocí pravého tlačítka myši a zadáním příkazu k tisku.

Srovnávání výkonů knihoven [4)]

Funkce **Srovnávání** umožňuje vzájemné srovnávání až osmi vybraných knihoven. Nejdříve je nezbytné zvolit si základní kategorie, tj. rok, který chceme srovnávat, typ knihovny, rozsah obsluhované populace, výběr regionu, ze kterého chceme porovnávat knihovny (SR, ČR, jednotlivé kraje apod. a také měnu, tj. Kč nebo EUR). Před zahájením doporučujeme vyčistit filtr. V dolní části se zobrazí tabulka s indikátory ze zvolené skupiny knihoven.

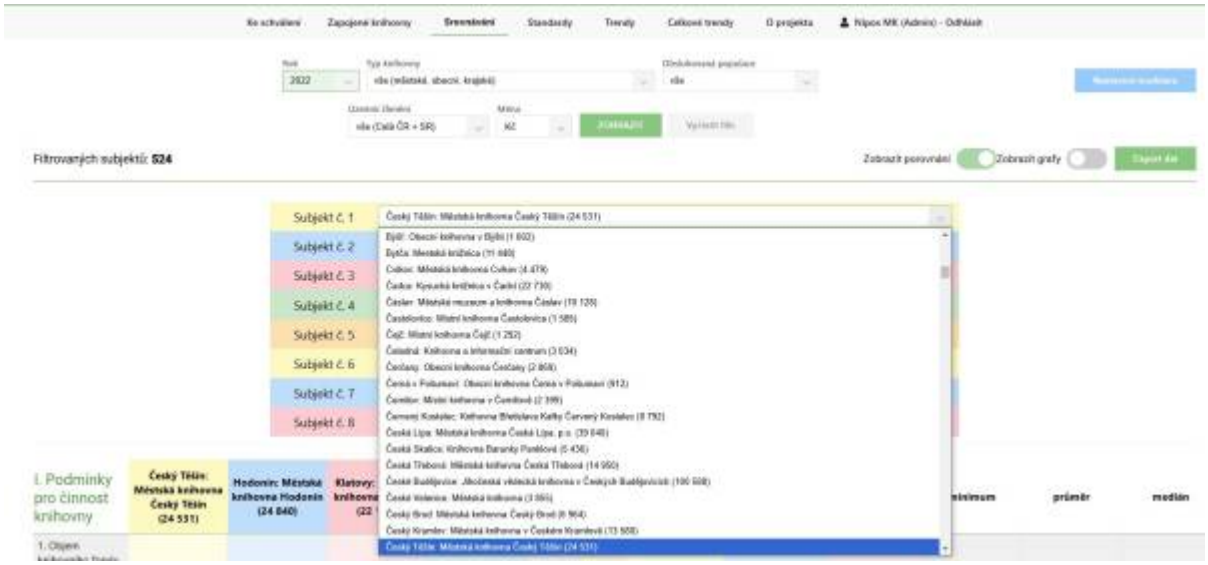
Při výběru kategorií i jednotlivých knihoven ke srovnání doporučujeme vybírat to, co je srovnatelné. Např. nemá smysl porovnávat krajskou knihovnu s malou obecní knihovnou s počtem obyvatel obce 500. Vždy vybírejte knihovny, které jsou si podobné, tj. působí v obcích přibližně stejné velikosti.

Pro každý řádek si vyberte knihovnu (**Subjekt**), v předvolbě jsou knihovny řazeny abecedně podle názvu obce, který je doplněn údajem o počtu obyvatel. Když dokončíte výběr knihoven ke srovnání (může jich být maximálně osm, ale je možné zvolit i méně), stiskněte tlačítko **Zobrazit porovnávání**.

V dolní části obrazovky se zobrazí propočtené indikátory vybraných knihoven. Při posunu obrazovky směrem doprava uvidíte i údaje minima, maxima, průměru a mediánu dané skupiny.

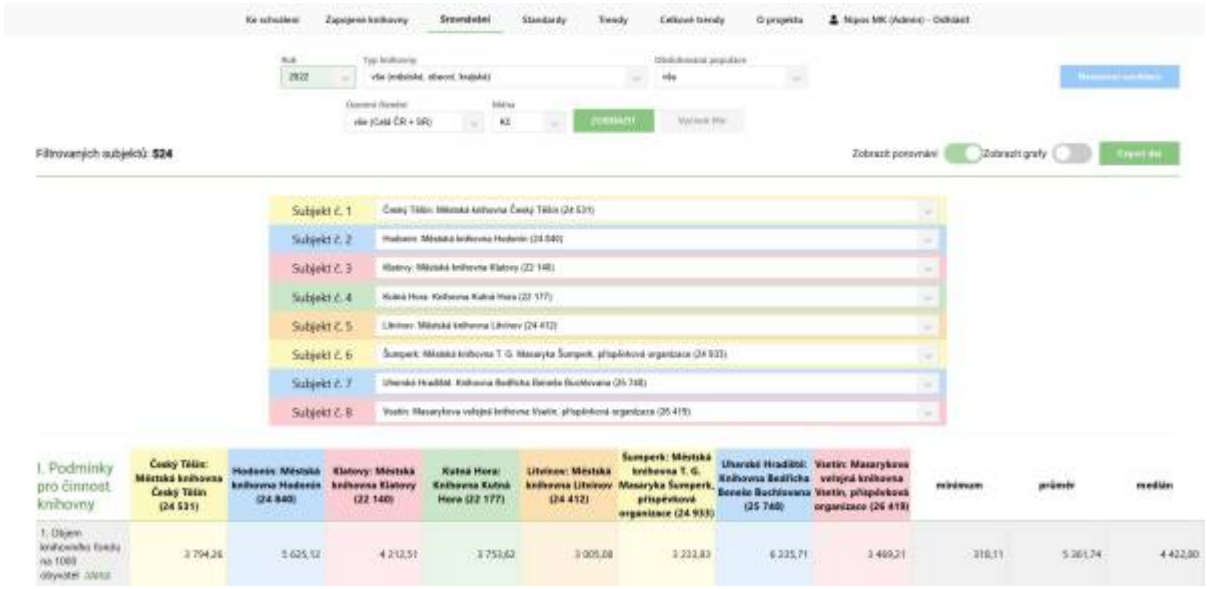
INFO

Pokud sloupec u některé knihovny zůstane prázdný, znamená to, že zvolená knihovna nevyplnila data.



Obr. 25 – Výběr knihoven pro vzájemné srovnávání

Po stisknutí tlačítka **Zobrazit grafy** se do srovnávací tabulky vloží ke každému indikátoru graf. V grafu se zobrazuje linka, která představuje průměr skupiny, ze které byly vybrány knihovny ke srovnávání.



Obr. 26 – Výsledky vzájemného srovnání knihoven – objem knihovního fondu na 1 000 obyvatel

Pokud chceme zjistit, která knihovna v dané skupině dosahuje maximální nebo minimální hodnoty, můžeme u každého názvu indikátoru stisknout závorku (**data**), systém vygeneruje tabulku se seznamem knihoven, které indikátor vyplnily.

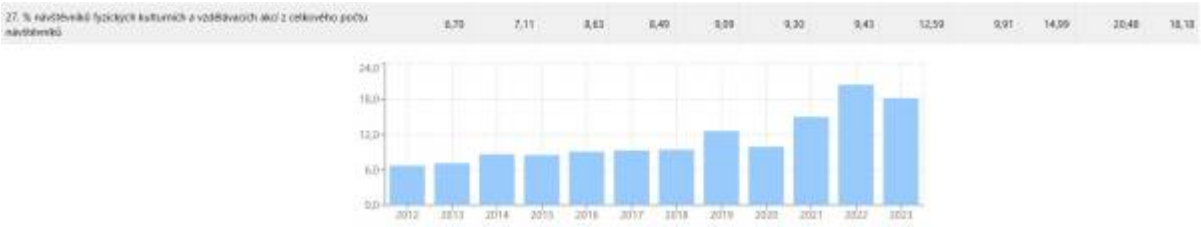
Na horní liště stiskneme tlačítko **Trendy** a ze seznamu knihoven vybereme jednu knihovnu a stiskneme tlačítko **Zobrazit grafy**. Potom můžeme sledovat vývoj indikátoru od roku 2012 do současnosti.

INFO

Systém umožňuje sledovat trendy vývoje jednotlivých indikátorů u každé knihovny.



Obr. 27 – Vývoj objemu knihovního fondu na 1 000 obyvatel v letech 2012–2023 v Městské knihovně Český Těšín



Obr. 28 – Procento návštěvníků kulturních, vzdělávacích a komunitních akcí z celkového počtu návštěvníků Masarykovy veřejné knihovny Vsetín v letech 2012–2023

1)
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
2)
Analýza celkových dat o veřejných knihovnách ČR pomocí benchmarkingových indikátorů je popsána v kapitole týkající se hodnocení Standardu VKIS.
3)
Podrobný návod pro vyplnění dat je dostupný na: https://ipk.nkp.cz/odborne-cinnosti/merenivykonu-a-kvality-v-knihovnach-1/
4)
Podrobný návod pro práci s databází je dostupný na: https://ipk.nkp.cz/odborne-cinnosti/mereni-vykonu-a-kvality-v-knihovnach-1

From:
https://prirucky.ipk.nkp.cz/ - **Metodické příručky pro knihovny**

Permanent link:
https://prirucky.ipk.nkp.cz/statistika/benchmarking_knihoven

Last update: **2025/05/02 11:31**