

JE BENCHMARKING PRE VEREJNÚ KNIŽNICU NADŠTANDARD?

Mgr. Emília Antolíková, Hornozemplínska knižnica vo Vranove nad Topľou

„Benchmarking je proces určený k zvyšovaniu výkonnosti prostredníctvom čerpania poznatkov z najlepších praktík a porozumenie procesov, ktorými to možno dosiahnuť. Benchmarking tak pomáha osvetliť procesy skrývajúce sa za excelentnými výkonmi.“

(Zdroj Internet)

Hornozemplínska knižnica vo Vranove nad Topľou je v slovenskom knihovníckom svete vnímaná ako knižnica, ktorá pred rokmi vstúpila do komunitných vôd, preto skôr ako načriem do náročnej témy a začnem hľadať odpoveď na otázku, či je benchmarking pre verejnú knižnicu nadštandard začnem komunitne:

„Pán Kopina, dlhšie som Vás u nás nevidela“ – privítala som vo dverách knižnice nášho vzorného čitateľa, seniora, regionálneho autora, ktorý u nás v knižnici prezentoval svoje knihy a ktorému sme v minulom roku vydali bibliografiu. Pán Kopina mi s úsmevom na tvári začal rozprávať o svojom pobyte na liečení, o meste, ktoré v uplynulých týždňoch poznával aj o službách, ktoré poskytuje knižnica v tomto meste. Rozprával o veľkej budove, v ktorej knižnica sídli aj o podujatiach, ktoré pracovníci knižnice organizujú. Celkom prirodzene začal porovnávať služby našej knižnice s touto knižnicou a navrhoval konkrétne podujatia, ktoré by sme mohli organizovať u nás. Vyzdvihol naše priestory, ktoré sa mu zdali síce menšie, ale neporovnateľne krajšie, ako priestory knižnice, ktorú počas liečenia spoznal. V tej chvíli som si uvedomila, ako citlivo nás naši návštevníci vnímajú.

Je úplne prirodzené, že ľudia, ktorí nás navštevujú a využívajú naše služby, ich aj hodnotia a často sú na nás nároční. Internetová doba poskytuje množstvo informácií a knižnice už nemajú monopol na ich poskytovanie. Vzniká konkurenčné prostredie, na ktoré knižnice nie sú zvyknuté a možno by si mali brať príklad od úspešných obchodníkov, ktorí zvyšujú starostlivosť o svojich zákazníkov a ponúkajú stále lepšie a kvalitnejšie služby. Každý z nás je dennodenne v úlohe zákazníka a preto veľmi dobre vie, čo je dobrá a čo je zlá služba a akí dokážeme byť nepríjemní, keď služba, ktorú dostaneme nie je na dostatočnej úrovni, alebo keď nedostaneme to, čo potrebujeme. Starostlivosť o čitateľov v knižnici je o rovnakých požiadavkách. Nie vždy postačuje úsmev a dobré komunikačné schopnosti. Starostlivosť o čitateľov si vyžaduje premyslený systém služieb, rozvoj nových služieb, motiváciu zamestnancov, ale aj hodnotenie výkonov. Veľmi dôležitá je spätná väzba od používateľov a porovnávanie výkonov s inými knižnicami. Verejné knižnice sa v posledných rokoch menia a uvedomujú si, že svoju budúcnosť musia obhajovať. Dostávame sa pod tlak, pretože prudký rozvoj informačných technológií nám na jednej strane umožňuje prístup k informačným zdrojom, na druhej strane nám zriaďovatelia znižujú rozpočty a tlačia nás do úsporných opatrení. Denne musíme obhajovať svoj význam a zároveň musíme hodnotiť svoje výkony, aby sme vedeli posilňovať, alebo utlmať svoje služby. O tom, ako možno zlepšiť kvalitu aj organizáciu služieb sa vedú v knižniciach bohaté diskusie.

„Meranie výkonov sa vykonáva vo verejných knižniciach už niekoľko rokov. Meranie, resp. ukazovatele výkonov sa využívajú na meranie vstupných investícií do knižníc, t.j. prostriedkov investovaných do služieb ako celku alebo jednotlivých služieb a dosiahnutých výsledkov, t.j. toho, čo sa službami dosiahlo. Tieto výsledky sa môžu každý rok porovnávať, aby sa zistilo, či sa efektívnosť knižničných služieb zlepšuje.“ (Smernica IFLA pre služby verejných knižníc)

Štatistické dáta o činnosti knižnice sa na Slovensku zhromažďujú od roku 1919, kedy bol schválený Zákon o verejných knižniciach (430/1919 Zb.) Každoročne vyplňa každá verejná knižnica na Slovensku Ročný výkaz o knižnici (KULT 10-01), z ktorého možno získať základné údaje o knižnici. Tento výkaz prešiel mnohými úpravami a neustále v dôsledku zmien a významného rozširovania služieb knižníc dochádza k nárastu sledovaných údajov. Metodický pokyn Ministerstva kultúry Slovenskej republiky č. MK – 1669/2010-10/7472 z 1. júna 2010 slúži k určeniu štandardov pre verejné knižnice. Mohlo by sa zdať, že ďalšie spôsoby merania činnosti knižníc verejná knižnica nepotrebuje. Štandard ale stanovuje len niekoľko málo kvantitatívnych údajov, ktoré vymedzujú podmienky pre činnosť knižnice. Pre celkové hodnotenie činnosti knižníc potrebujeme sledovať nielen jednoduché štatistické údaje, ale výkonové parametre vo vzťahu k počtu obyvateľov a používateľov. Je rovnako nevyhnutné hodnotiť služby v širšom kontexte ako sú napríklad priestory knižnice, dostupnosť služieb a pod.

„Ďalším spôsobom, ako získať predstavu o úspešnosti poskytovaných knižničných služieb, je porovnať hlavné vstupné a výstupné údaje meraní s inými verejnými knižnicami podobnej veľkosti a charakteristiky. Tento spôsob sa zvyčajne označuje pojmom benchmarking, ktorý je vhodným doplnkom interných meraní výkonov knižníc.“ (Smernica IFLA pre služby verejných knižníc)

Benchmarking je z anglického slova „benchmark“, ktoré by sme mohli preložiť ako „mierka“. V oblasti riadenia je „benchmarking“ charakterizovaný ako *sústavné porovnávanie a hodnotenie vlastných procesov, produktov alebo služieb s tými istými aktivitami iných inštitúcií, ktoré umožnia realistické nastavenie cieľov a stanovenie efektívnych stratégií, ktorých realizácia umožní dosiahnutie týchto cieľov.*

Benchmarking je zrozumiteľný a ľahko pochopiteľný a stal sa hitom niektorých poradenských firiem.

Pre oblasť knižníc môžeme „benchmarking“ definovať ako:

- metódu vzájomného porovňovania výkonov a činnosti knižníc;
- metódu zisťovania najlepších výsledkov a ich uplatnenie vo vlastnej činnosti knižnice.

V roku 2005 bola do českého knihovníctva zavedená metóda benchmarking ako nástroj merania kvality. Hlavným koordinátorom projektu je Knihovnícky inštitút Národní knihovny ČR. Prvé informácie o benchmarkingu v českých knižniciach som mala možnosť získať na Infose v roku 2007 v prezentácii PhDr. Víta Richtera: Benchmarking knihoven – měření a srovnávání výkonu a kvality činnosti knihoven.

V septembri 2008 sa v CVTEI v Bratislave uskutočnila konferencia Meranie výkonov a benchmarking v knižniciach, ktorú organizoval GI, SNK, SAK, SSK a prednášali Ulla

Wimmer, Ilona Hegyközi, Elżbieta Górska, Duan Webster, Norbert Végh, Vít Richter a Mária Balkóciová.

Na seminári odznela z českej strany ponuka pre slovenské knižnice vstúpiť do projektu „Benchmarking knižníc“. Iniciatívu v tejto oblasti prevzala Slovenská asociácia knižníc a Krajská knižnica v Žiline. V októbri 2009 uskutočnila Slovenská asociácia knižníc v spolupráci s Krajskou knižnicou v Žiline a Odborom pre knižničný systém SR pri SNK v Marine celoslovenský odborný seminár pre knihovníkov, na ktorom vystúpili kolegovia z Českej republiky a prezentovali ďalšie skúsenosti a význam benchmarkingu pre knižnice.

V tom čase neexistovala na Slovensku databáza, ktorú by bolo možné na tento účel využívať. Ponuka zo strany českých kolegov vstúpiť do českej databázy, ktorú spravuje NIPOS bola stále aktuálna. Vybrané slovenské knižnice boli oslovené, aby poskytli údaje, ktoré budú pilotne vložené do českej databázy. Hornozemplínska knižnica vo Vranove nad Topľou ako jediná využila túto príležitosť - poskytla dáta za rok 2008 a doplňujúce informácie a súhlasila s ich použitím. Na seminároch v Prešove, v Košiciach a vo Vranove nad Topľou v roku 2010 sa na príklade Hornozemplínskej knižnice vo Vranove nad Topľou mohli účastníci seminárov presvedčiť, ako je možné pracovať s databázou, aj to, ako na tom Hornozemplínska knižnica je v porovnaní s vybranými českými knižnicami. Tieto porovnania neboli pre jedinú slovenskú knižnicu, ktorej údaje boli v databáze vložené veľmi pozitívne. Napriek tomu, že sa knižnica usilovala byť dobrou knižnicou a štatistické dáta boli veľmi dobré, v porovnaní s českými knižnicami neboli praktické výsledky oslnivé. Zhromažďovanie údajov o iných knižniciach najmä o českých nie je ľahké a podrobné údaje nie sú niekedy vôbec k dispozícii. Vstup do spoločnej databázy umožnil zistiť, ako na tom sú české knižnice, ale aj to, ako na tom sme my. Pri porovnávaní v benchmarkingu je nutné vybrať najlepšiu knižnicu, s ktorou sa môžeme porovnávať, aj keď si uvedomujeme, že v takejto knižnici nemusí byť všetko vzorovo najlepšie. Ďalším kľúčovým problémom je vhodné pracovné zázemie a kvalifikácia knihovníkov. Medzi známe problémy s ktorými sme dlhé roky zápasili je „knihovnícka slepota“, teda presvedčenie, že iba tak, ako sa to doteraz robilo v knižnici je to správne, alebo ináč povedané, čo nebolo vymyslené v našej knižnici tak to neexistuje.

Vstupom do benchmarkingu sme mali možnosť zistiť, čo robia iné knižnice, ako to robia a ako dobre to robia. Nie je jednoduché nájsť si partnera pre porovnávanie, pretože knižnice majú veľmi rozsiahle spektrum činností a je potrebné porovnávať nielen kvantitatívne, ale aj kvalitatívne parametre.

S kým sme sa mohli začať porovnávať? Aké bolo základné kritérium? Pre nás, ako verejnú knižnicu to bol predovšetkým počet obyvateľov mesta, teda rozsah obsluhovanej populácie. Hornozemplínska knižnica ako pilotná knižnica v projekte Benchmarking, nemusela riešiť indikátory ani finančné záležitosti, ktoré súvisia so vstupom do projektu, všetky tieto náležitosti vyplývali zo spolupráce na spoločnom projekte. Informácie, ktoré knižnica poskytla boli zahrnuté do troch blokov: Podmienky pre činnosť knižnice (14 indikátorov), používatelia a využitie služieb (7 indikátorov), Financovanie, výdaje a efektivita (10 indikátorov).

Až vo chvíli, keď sme mali možnosť vidieť jednotlivé výkony v porovnaní s „konkurenčnými“ českými knižnicami sme si uvedomili, aké sú minimálne, priemerné a maximálne hodnoty indikátorov v našej kategórii knižníc. Do porovnávania boli zahrnuté knižnice z Náchodu, Žďáru nad Sázavou a Strakoníc. Ukázalo sa, ako máme málo výpožičných hodín, veľa pracovníkov, vysoké prevádzkové náklady v prepočte na jedného obyvateľa a nízke náklady na nákup knižničného fondu na obyvateľa. Čisté prevádzkové náklady sa v porovnaní s ostatnými knižnicami šplhali na maximum. Celkom dobre sme obstáli pri hodnotení ako získavame dotácie a granty, výborne sme boli ohodnotení v počte registrovaných čitateľov do 15 rokov. Za každý hodnotený indikátor sme dostali známku. Najlepší výkon bol ohodnotený jednotkou, najhorší päťkou. Prezentácia výsledkov vyvolala medzi pracovníkmi bohatú diskusiu a následne analýzu a hľadanie príčin. Prečo v niektorých oblastiach dosahuje organizácia podpriemerné výsledky? Ktoré indikátory sú najdôležitejšie? Čo by sme mohli zmeniť, Čo môžeme ovplyvniť? Množstvo otázok a hľadanie odpovedí. Nasledovali mesiace tvorivého myslenia, stanovovania si cieľov pri porovnávaní sa s konkurenciou, aby pracovníci samy pochopili vlastnú organizáciu. Postupne sme do knižnice zavádzali zmeny: zvýšili sme počet výpožičných hodín, znížili počet pracovníkov, prehodnotili náklady na prevádzku, zvýšili finančné prostriedky na nákup knižničného fondu, upustili od zaužívaných stereotypov...

Uvedomili sme si, že pokiaľ má byť benchmarking úspešný, musí ho celý kolektív vnímať ako užitočný. Je to proces nepretržitý, ustavičný, dlhodobý, ktorý si vyžaduje motiváciu zamestnancov. Na druhej strane sa ho netreba obávať. Cieľom benchmarkingu nie je nájsť najlepšiu knižnicu, ale nájsť lepšie výkony knižníc a zistiť „zdravotný stav knižnice“. Veľmi významnú úlohu zohrávajú kvalitné dáta a pokiaľ sa vyskytne chyba, je isté, že ju benchmarking odhalí.

Dáta sme následne nechali vložiť aj za rok 2009 a 2010. Práca s databázou benchmarkingu sa ukázala ako veľmi jednoduchá a zaujímavá. Poskytla nám možnosť hľadať vlastné rezervy a rozdiely, aby sme sa vedeli ďalej zlepšovať. Podľa môjho názoru je benchmarking najefektívnejším využitím štatistických dát. V roku 2012 sme s Knižovníckym inštitútom Národnej knižnice ČR pripravili slovenský formulár, aby sa mohli do projektu zapojiť slovenské knižnice s údajmi za rok 2011. PhDr. Iveta Kilárová, CSc. zabezpečila zber a kvalitné spracovanie dát z knižníc, ktoré prejavili záujem o vstup do benchmarkingu. V apríli 2012 sa uskutočnil v Slovenskej národnej knižnici v Martine celoslovenský odborný seminár na ktorom bolo možné porovnávať v benchmarkingovej databáze knižnice zo Slovenska. Hornozemplínska knižnica vo Vranove nad Topľou sa ocitla v kategórii od 20 000 do 40 000 obyvateľov v porovnávaní s knižnicou v Michalovciach, pričom bolo možné vidieť aj údaje porovnateľných českých knižníc v Sokolove a v Českej Lípe. Rovnako zaujímavé boli porovnania knižníc v kategórii miest s počtom obyvateľov nad 40 000, kde boli porovnávané knižnice v Žiline, Prešove, Nitre a Martine. Hornozemplínskej knižnici vo Vranove nad Topľou sa pri porovnávaní so slovenskými knižnicami hodnotenie značne vylepšilo. Nebolo to len tým, že situácia na Slovensku je iná ako v Českej republike, ale aj tým, že sa ukázala trojročná systematická práca s údajmi, ich hodnotenie a zmeny, ktoré sa v priebehu posledných rokov v knižnici odohrali. Podľa našich skúseností vstúpiť do

benchmarkingu z prestížnych dôvodov nemá zmysel, je to naozaj predovšetkým nástroj na to, ako sa zlepšovať. V júni 2012 v rámci projektu Komunitná knižnica VI. v Zámutove vystúpil PhDr. Vít Richter s príspevkom: „I komunitní knihovna potřebuje měřit své činnosti a výkon“. Cesta komunitnej knižnice ide cez kvalitné služby, dobré výkony k poznaniu potrieb komunity, v ktorej pôsobíme.

Popri sledovaných vlastných výkonoch je potrebné si uvedomiť, že knižnica síce môže z pohľadu štatistických čísel vykazovať dobré výkony, ale v skutočnosti je dôležité, ako jej služby hodnotia jej používatelia. V rámci projektu Benchmarking knižníc sme v tomto roku prevzali podľa vzoru českých kolegov ich štandardizovaný dotazník na zisťovanie spokojnosti používateľov, ktorý umožňuje získať spätnú väzbu o tom, ako knižnicu a jej služby hodnotia jej návštevníci. V súčasnosti je dotazník prístupný na webovej stránke knižnice www.vthk.sk, ako aj v tlačenej podobe v priestoroch knižnice. Pracovníci oslovujú návštevníkov knižnice, aby venovali čas a vyplnili dotazník. Obsahuje 17 otázok, pričom nás zaujíma názor návštevníkov na služby, knižničný fond, otváracie hodiny, aj webovú stránku. Vyplnenie dotazníka netrvá ani 10 min. a obsahuje uzatvorené, otvorené aj polootvorené otázky. Veríme, že naši používatelia ocenia, že sa ich pýtame na ich názory. Očakávame, že nám to pomôže posúdiť, či niektoré služby majú zmysel. Na činnosť knižnice sú vynakladané verejné prostriedky, preto nás veľmi zaujíma, či sú tieto prostriedky vynakladané dobre. V tejto etape sa pýtame používateľov nad 15 rokov. Prieskum spokojnosti detských používateľov sa nám javí ako omnoho náročnejší a vyžaduje si samostatnú prípravu aj realizáciu. Predpokladáme, že by sme takýto prieskum mohli realizovať v roku 2015.

V minulosti chodili ľudia do knižnice pre informácie, dnes sú informácie všade a o tom, či budú, alebo nebudú existovať knižnice, rozhodnú predovšetkým ľudia. Ak budeme v knižniciach ponúkať služby, ktoré ľudia nechcú, tak určite zanikneme. Iba vtedy, keď budeme ponúkať to, čo ľudia využívajú a meniť svoje služby máme šancu.

Či je benchmarking pre verejnú knižnicu nadštandard, je básnická otázka, na ktorú sme od začiatku mali jednoznačnú odpoveď. Dôležité je, aby sme mali záujem zlepšovať sa a odvahu vstúpiť do porovnávania. Čo s výsledkami vo vzťahu k zriaďovateľovi je ďalšia kapitola, do ktorej načrieme v ďalších príspevkoch. V tejto etape je pre knižnice všetkých typov dôležité prihlásiť sa, poskytnúť dáta, dať súhlas, aby sa s dátami mohlo pracovať, naučiť sa pracovať s benchmarkingovou databázou, ale aj spolupracovať a byť pripravený poskytnúť účastníkom informácie a vlastné skúsenosti.

Spoluprácu slovenských knižníc na projekte Benchmarking knižníc zabezpečuje PhDr. Iveta Kilárová, CSc., zo Slovenskej národnej knižnice v Martine (iveta.kilarova@snk.sk). Zber dát za rok 2012 bol v týchto dňoch zahájený. Veríme tomu, že pozitívne skúsenosti, ktoré sme získali počas projektu benchmarking budú povzbudením pre tých, ktorí zatiaľ váhajú do projektu váhajú vstúpiť.