
Kvalita a výkonnost v knihovnách

V současné době se i v nejvyspělejších zemích dostávají knihovny do situace, kdy o finanční prostředky na provoz musí bojovat a následně musí vykazovat, že je vhodně využily. Čelí konkurenci na dynamicky se rozvíjícím mediálním trhu, musí se přizpůsobovat novým technologiím, novým požadavkům uživatelů, situace je nutí nabízet stále nové služby a bojovat o zákazníky.

Všechny tyto tlaky nutí knihovny neustále obhajovat svoji existenci a zvyšovat efektivitu a hospodárnost práce, a proto začínají využívat postupy z podnikové ekonomie. Zabývají se aplikací marketingových zásad, měřením výkonnosti a kvality služeb. Knihovny si vypracovávají postupy, které jim umožňují stanovovat si cíle, měřit a hodnotit výkony, definují jednotlivé ukazatele, které je smysluplné sledovat a které je poté možno vyhodnocovat.

Tato problematika se objevuje v odborném zahraničním tisku poměrně často, méně již v tisku domácím. Proto jsme se rozhodli věnovat část dvojčísla Národní knihovny sledování kvality práce a měření výkonů v knihovnách. Hlavní příspěvky doplňují výťahy ze zahraničního odborného tisku, informace o příslušných mezinárodních standardech a charakteristika dvou publikací k tomuto tématu.

Jeho aktuálnost podpořil i mezinárodní seminář nazvaný „Management a měření výkonů - i v knihovnách?“, konaný v rámci letošní Knihovnické dílny dne 5. května. O praxi zavádění metod marketingu a měření výkonů v německých knihovnách přednášela vedoucí Městské knihovny ve Fürstfeldbrucku (Bavorsko) Barbara Staude. Po kratším úvodu informovala účastníky o projektu „Porovnání provozu veřejných knihoven“, který byl realizován v Německu v letech 1992-1996 Bertelsmannovou nadací a který se měl stát nástrojem pro měření výkonnosti knihoven, poté se soustředila na popis a rozbor jednotlivých statistických ukazatelů. (Výtah z této přednášky bude publikován v Bulletinu SKIP.)



MĚŘENÍ VÝKONŮ V KNIHOVNÁCH

Sylva Šimsová
Information Systems Consultant, Londýn

Na začátku padesátých let, když jsem pracovala jako asistentka ve veřejné knihovně, jsem se vždy v sobotu těšila na počítání výpůjček, protože tehdy přicházelo do knihovny nejvíc návštěvníků. Celý den jsme jen stáli u pultu, kolem kterého proudily zástupy čtenářů. Když jsem se v sobotu rozhledla po knihovně, uvědomila jsem si, jaké mám štěstí, že moje zaměstnání se vůbec nepodobá práci - že připomíná spíše sportovní událost. Některou sobotu jsme dosáhli až tisíce výpůjček a pak jsme měli dobrý pocit, že se nám den opravdu povedl.

O teoriích managementu se tehdy moc nevědělo a nikdo nikdy neslyšel o ukazatelích výkonnosti. Pro nás byla taková sobota pragmatickým zážitkem silné čisté radosti - řečeno dnešním jazykem managementu „job satisfaction“.

Ukazatele výkonnosti slouží třem účelům:

1. měření jednotlivých úkonů dopomáhá k lepšímu pochopení celého systému
2. jednotlivé výkony knihovny je možno ohodnotit srovnáním se standardním „ideálním modelem“

3. změřené ukazatele je možno srovnat s vynaloženými náklady a vypočítat poměr mezi náklady a efektivností

Ukazatele musí být dobře voleny: mají být vhodné k měřeným úkonům, jednoznačné, reprodukovatelné, nápomocné v rozhodování a schůdné. Jednotlivý ukazatel, nebo i skupina ukazatelů, neposkytne dostatečné informace. Například výsledky ukazatelů jsou za určité situace platné pouze pro danou situaci. A dále ukazatele, ať už příliš vysoké nebo nízké, samy nijak nevysvětlí příčiny zjištěného výsledku.

Porozumění systému pomocí ukazatelů výkonnosti

Hodnocení kvality výkonů a výběr ukazatelů výkonnosti závisí na cílech knihovny. Například, je otázka, co je nejdůležitější pro kvalitu dodávání dokumentů: rychlost, relevance, předmět nebo formát?

Ve veřejné knihovně v Bromley, kde vyzkoušeli metodu ukazatelů výkonnosti, došli k závěru, že nejvíce jim tato metoda přispěla „jako praktický nástroj managementu k předpovídání problémů a jako základna kladení dalších otázek“.

Většina metod, které se používají v souvislosti s ukazateli výkonnosti, je matematická. Pro doplnění statistických údajů se používají výsledky různých jiných výzkumů, třeba anket o spokojenosti čtenářů, jejichž údaje jsou subjektivní.

Jména, kterými je označován uživatel knihovny - původně čtenář, se čas od času mění podle módy. Jedno z takových módních jmen je „stakeholder“ - člověk, který má osobní vklad v tom, co knihovna dělá, i když sám třeba nečte.

Porovnání s „ideálním modelem“ pomocí ukazatelů výkonnosti

Pomocí ukazatelů mohou manažeři porovnat výkon knihovny s jejím posláním a jejími cíli.

Většina knihoven zaznamenává statistické údaje o zdrojích a výdajích, například roční výdaje na akvizici a počet výpůjček.

V šedesátých letech jsem napsala pro anglické knihovníky článek, ve kterém jsem srovnala plánování v československých a britských knihovnách. Připadalo mi, že základní rozdíl spočíval v tom, že českoslovenští knihovníci se ve svém plánování zavazovali k určitému počtu výpůjček, zatímco jejich britští kolegové si stanovili, jakou částku vydají na nákup knih pro své čtenáře.

Připadalo mi, že britský způsob odpovídal tomu, co se ve skutečnosti děje: je totiž lehčí určit, kolik peněz utratí knihovník, než kolik knih si vypůjčí čtenář. Navíc britská metoda umožňuje využití retrospektivních informací o výpůjčkách ke kontrole kvality nákupu.

Komunistické plánovací metody by se snadno daly odsoudit jako nevěrohodné a vedoucí k falšování dat. (Od knihovníka se očekávalo, že dosáhne plánovaného počtu výpůjček - alespoň na papíře, když ne ve skutečnosti.) Zajímavé ovšem je, že moderní metody marketingu jsou podobné. Prodávač se zaváže, že prodá určitý počet výrobků, a strach ze ztráty zaměstnání ho nutí tento závazek dodržet.

Nové manažerské metody se stále více zavádějí i do knihoven. Co by se asi stalo, kdyby existence knihovny závisela na plnění kvót a kdyby tyto kvóty byly plánovány odborníky mimo knihovnickou profesi? (Jeden anglický psychiatr mi vyprávěl, jak si nový manažer v nemocnici stěžoval, že psychiatři tráví příliš mnoho času s každým jednotlivým pacientem, kdežto lékaři na ortopedickém oddělení prý pracují rychleji!)

Hodnocení nákladů spojených s různými úkony

Ukazatele výkonnosti jsou užitečné pro finanční správu tím, že se dají různě kombinovat. V daném roce je možno zjistit např. průměrnou cenu zodpovězeného dotazu (která zahrnuje celkovou režii), počet výpůjček určité knihy, aktivního čtenáře, počet meziknihovnických výpůjček a mnoho jiných informací podle potřeby managementu.

Jednotlivé údaje však nejsou samy o sobě dobrou základnou pro plánování. Například meziknihovnické výpůjčky jsou dražší než interní výpůjčky, ale to ještě není důvod, aby byly zrušeny.

Měření osobních výkonů zaměstnanců

Mezi ukazatele výkonnosti patří též měření osobních výkonů zaměstnanců. Účelem měření osobních výkonů je ohodnocení činnosti a chování zaměstnanců na pracovišti, které se může použít při rozhodování o povýšení, zvýšení platu, vzdělávání a disciplinárním řízení. Týká se vykonávání úkolů, dodržování termínů a intenzity práce, nikoli osobnosti zaměstnance.

Často se dnes využívá pohovoru, kdy si zaměstnanec a jeho vedoucí mají možnost promluvit mezi čtyřma očima. (Tyto pohovory prý mají počátek ve 3. století v Číně, kde členové dynastie Wei byli pravidelně hodnoceni pověřenými císařskými úředníky.) Pohovory mají mít kladný vliv na zaměstnance i instituci a přispívat k harmonickému pracovnímu prostředí. Pokud k tomuto kladnému vlivu nedojde, může to mít různé příčiny: např. neschopnost hodnotit, předsudky, ignorování cílů pracoviště, nedostatek technických znalostí nebo představitosti. I jedinec, který provádí hodnocení, má své slabiny. Musí být poctivý, mít zdravý rozum, jasný směr, motivaci a schopnost komunikovat.

Motivace zaměstnanců

Podle dnešní manažerské teorie je automotivace základem úspěšného využití zaměstnanců.

Motivace některých lidí je ekonomická, další potřebují mít pocit, že náleží k přátelskému prostředí, a jiní zase touží plně realizovat své schopnosti.

Když se dívám nazpět na své knihovnické začátky, je mi jasné, že tehdy naše motivace nebyla ekonomická. Platy byly tak nízké, že jsem nemohla jezdit do práce autobusem a musela jsem si hodně rozmýšlet, než jsem si koupila „cup of tea“. Nedostatek financí byl vyvážen pocitem, že patříme k týmu a jsme obklopeni přáteli. Také se od nás očekávala svépomoc. Na začátku padesátých let byl každý zaměstnanec, který začal v knihovně ukládat knihy na poličky a razítkovat je u pultu, potenciálním ředitelem knihovny. Vše záviselo na tom, do jaké míry si každý z nás zlepšil vzdělání dálkovým studiem a kam - jak daleko - nás vedla jeho cesta.

To byla „knihovnická kultura“, jejíž hlavní rysy jsou v odborném tisku popsány jako „uspokojení z práce se zákazníky“ a „profesionální hrdost“.

Jak používat ukazatele výkonnosti

Publikací o ukazatelích výkonnosti stále přibývá. Nejlepším praktickým úvodem je studie *Measuring quality: international guidelines for performance measurement in academic libraries*, kterou vydala IFLA v roce 1996. Definuje údaje, kterých je zapotřebí pro jednotlivé ukazatele a vysvětluje jejich význam.

Ukazatele jsou rozděleny do sedmi kategorií:

1. všeobecné využívání knihoven - například otevírací doba
2. kvalita fondu měřená jeho využíváním (a nevyužíváním) a jeho srovnáním s vybranými bibliografiemi standardní literatury
3. kvalita katalogu měřená rešeršemi na určité téma
4. informační služba měřená rychlostí a správností odpovědí
5. dostupnost dokumentů včetně rychlosti akvizice, zpracování, dodávání dokumentů a meziknihovnických služeb
6. služby na dálku
7. spokojenost čtenářů

O několik let dříve vyšla zpráva *Practical performance indicators*, kterou napsal J. Sumsion z Loughborough University v roce 1993. Sumsion rozděluje ukazatele na povinné a dobrovolné. Jeho indikátory jsou kvantitativní a některé se vypočítávají podle matematického vzorce. Jiné, například „aktivní čtenáři“, jsou vypočítávány jako procento obyvatelstva. Vypočítaná cena výpůjček se vztahuje k jedné výpůjčce. Mnoho z ukazatelů, například otevírací doba, počet návštěv, velikost prostoru, příruční knihovna, počet dokumentů, počet výpůjček a dotazů, náklady na akvizici, odborní zaměstnanci, výdělek knihovny a kapitálové výdaje jsou rozpočítány na jednoho čtenáře. Složitější ukazatele se týkají: prostoru znásobeného hodinami na jednoho čtenáře, dokumentů znásobených výpůjčními hodinami na jednoho čtenáře, poměru odborných zaměstnanců k výpůjčkám, poměru výdajů za dokumenty k počtu výpůjček.

S. Ward ve své publikaci *Library performance indicators and library management tools* v roce 1995 poskytl přehled situace v Evropě. Ukázal, jak knihovníci získávají informace z automatizovaných a manuálních systémů a z externích zdrojů.

R. Alston popisuje využití ukazatelů výkonnosti v *Performance indicators in Bromley*. Jeho výběr ukazatelů zahrnuje: výpůjčky podle druhu dokumentu a podle typu čtenáře, procento vypůjčených dokumentů, procento vypůjčených knih z volného výběru, registrované a aktivní čtenáře podle poboček, akvizici a vyřazené dokumenty podle typu dokumentu.

J. Crawford provedl v roce 1997 výzkum pro British Library Research and Innovation Centre a jeho zpráva vyšla pod názvem *The stakeholder approach to the construction of performance measures*. Vypočítává v ní 91 ukazatelů zařazených do 4 skupin: služby uživatelům, prostor a vybavení, přístup k dokumentům a vybavení, management a administrativu.

Současná odborná literatura obsahuje mnoho publikací na toto téma. Když jsem je pročetla, vzpomněla jsem si na jednoho knihovníka, který nebyl nikdy plně pochopen, protože přišel s novými nápady o půl století dříve, než doba nazrála. Byl to ředitel veřejné knihovny v Tottenhamu, Archibald McClellan. Na konci čtyřicátých let, v době, kdy se čtenářský výzkum zanedbával, Mass Observation provedla výzkum četby v Tottenhamu. V následujících letech až do roku 1964, kdy McClellan ztratil své místo při reorganizaci územního členění, vytvořil systém pro kontrolu knihovního fondu, s jehož pomocí knihy v jeho knihovně odpovídaly zájmům čtenářů. V každé pobočce se udržovaly záznamy o 150 předmětech či tématech čtenářského zájmu. Jednou za měsíc se spočítaly vypůjčené knihy a knihy na regálech týkající se jednotlivých témat. Tyto položky naznačovaly intenzitu zájmu o téma a ukázaly, do jaké míry byla knihovna schopna tomuto zájmu vyhovět. Například, když po několik měsíců za sebou zůstávalo na regálech jen 5 % knih týkajících se určitého předmětu, naznačovalo to, že knih není dost. Když naopak 95 % knih bylo na regálech, znamenalo to, že výběr knih nevyhovoval čtenářům. Postupně se McClellanovy metody revize

knihovního fondu staly velice matematickými. To se knihovníkům nelíbilo, protože tehdy mnoho z nich nemělo matematiku rádo. Tottenhamský systém byl pokládán za výstřední, přestože tam služba čtenářům byla vzorná a čtenáři byli spokojeni.

Někteří mladší knihovníci včetně mne jeho myšlenky nadšeně podporovali. Byla jsem zklamaná, když při mém prvním pokusu o odborné místo přijal McClellan někoho jiného. Byla jsem ještě více zklamaná, když ho v roce 1964 nová čtvrt' Londýna Haringey (kde shodou okolností do dnes bydlím) nepřijala na místo ředitele knihovny a tak propásla možnost vybudovat pod jeho vedením knihovnu budoucnosti. Místo toho šel učit na knihovnickou školu a po zbytek života inspiroval studenty k myšlenkám, které sám nikdy nemohl uvést do praxe. Jeho metoda kontroly fondů je popsána ve dvou knihách: *The reader, the library and the book* a *The logistic of a public library bookstock*.

Dnes je v módě užívat ukazatelů výkonnosti i jiných metod hodnocení kvality práce. Jestliže si dáme pozor na jejich slabiny a nenecháme se jimi zotročit, pomohou nám vykonávat naši práci lépe. Jsou jako zrcadlo, které nám řekne jací jsme, pokud se do něj dobře podíváme. A jestliže se nám nebude líbit, co tam spatříme, můžeme vzděky říct, že zrcadlo je pokřivené.

Literatura:

- ALSTON, R. Performance indicators in Bromley - purpose v. practice. *Lib. Man.*, 1995, vol. 16, no. 1, p. 18-28.
- ASHCROFT, M. and WILSON, A. eds. *Performance indicators for public libraries : proceedings of a seminar held Stamford, Lincs. 1990, Nov. 6*. Capital Planning Info, 1991. ISBN 0-906011-71-X
- CRAWFORD, J. et al. The stakeholder approach to the construction of performance measures. *J. Librarianship Inform. Sci.*, June 1998, vol. 30, no. 2, p. 87-112.
- EDWARDS, R.G. and WILLIAMS, C.J. Performance appraisal in academic libraries : minor changes or major renovation. *Lib. Rev.*, 1998, vol. 47, no.1, p. 14-19.
- GOODSON, C.F. *The complete guide to performance standards for library personnel*. New York : Neal-Schuman, 1997. ISBN 155570-262-7.
- [Review by Fisher D. in *Man. Inf.*, Jan/Feb 1998, vol. 5(112), no. 1-2, p. 45]
- MASS OBSERVATION. *Reading in Tottenham : a report on a survey carried out by Mass-Observation on behalf of the Tottenham Borough Council*. Tottenham B.C., 1952.
- McCLELLAN, A.W. *The logistics of a public library bookstock*. A.A.L., 1978.
- McCLELLAN, A.W. *The reader, the library and the book : selected papers 1949-1970*. London : Bingley, 1973. Chap. 4, 5.
- ORR, R.H. Measuring the goodness of library service : a general framework for considering quantitative measures. *J. Doc.*, 1973, vol. 29, no. 3, p. 315-332.

- POLL, R. and BOEKHORST, P.H. *Measuring quality : international guidelines for performance measurement in academic libraries. IFLA Sect. of Univ. Lib. and other Gen. Res. Lib.* München : Saur, 1996. IFLA Publications No. 76. ISBN 3-598-21800-1
[Review by MacEwan, S. in *Lib. Man.*, 1997, vol. 18, no. 1, p. 66-67]
- ROWLEY, J. Motivation of staff in libraries. *Lib. Man.*, 1996, vol. 17, no. 5, p. 31-35.
- SCONUL. *Performance indicators for university libraries : a practical guide.* London : SCONUL, 1992. (Doc. 92/204)
- SIMSOVA, S. Soviet library planning. *Lib. World*, Jan. 1965, vol. 66, no.775, p. 171-175.
- SUMSION, J. *Practical performance indicators.* Loughborough : LISU, 1993 (LISU Oct. paper no.5). ISBN 0-948848-52-9
[Review by Swash G. in *Lib.Man.*, 1994, vol. 15, no. 6, p. 34-35]
- WARD, S. et al. *Library performance indicators and library management tools.* Luxemburg : European Commission, 1995. ISBN 92-827-4901-0.
- WINKWORTH, I. Performance indicators and quality assurance. *ASLIB Info*, Jun.1993, vol. 21, no. 6, p. 250-251.