

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Diplomová práce

Praha, 2014

Bc. Tereza Bártová

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Ústav informačních studií a knihovnictví

Diplomová práce

Bc. Tereza Bártová

**Metody měření kvality služeb ve vysokoškolských knihovnách
případová studie knihoven HAMU a JAMU**

**Methods for measuring service quality in university libraries
a case study of libraries AMU and JAMU**

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce PhDr. Haně Landové, Phd. za cenné rady a konstruktivní připomínky při řešení problematiky diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala vedoucím zkoumaných knihoven Mgr. Janě Horké z Knihovny HAMU a PhDr. Romaně Kasperkevičové z Knihovny JAMU za spolupráci a poskytnuté informace, které budou použity pouze v rámci této diplomové práce.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Metody měření kvality informačních služeb vysokoškolských knihoven : případová studie knihoven HAMU a JAMU“ vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 14. 7. 2014

.....
Tereza Bártová

Vedoucí práce: PhDr. Hana Landová, PhD.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Identifikační záznam

Abstrakt:

Tato diplomová práce zkoumá problematiku měření kvality služeb v knihovnách z teoretického a praktického hlediska. Snaží se definovat pojem *kvalita* v kontextu služeb knihoven a jednotlivé výkonové ukazatele užívané v praxi a podat přehled možností měření kvality v českém prostředí i v zahraničí. Popisuje metody Balanced ScoreCard, Benchmarking, Total Quality Management, ServQUAL a SWOT analýzu, které původně pocházejí z komerčního sektoru a Benchmarking knihoven, Bibliotheksindex a LibQUAL+, které vznikly přímo pro oblast knihovnictví. Mapuje také jednotlivé aktivity v této oblasti na národní a mezinárodní úrovni. Praktickou část diplomové práce tvoří průzkum ve dvou vybraných knihovnách provedený na základě tří vybraných metod měření kvality: Benchmarkingu knihoven, Bibliotheksindexu a SWOT analýzy. V závěru diplomové práce je na základě zjištěných informací a vlastních zkušeností z praxe vytvořen obecný rámec kvality služeb, možnosti jejího zvyšování a měření ve vysokoškolských knihovnách.

Klíčová slova:

Balanced ScoreCard, Benchmarking, Benchmarking knihoven, Bibliotheksindex, kvalita služeb, Knihovna HAMU, Knihovna JAMU, metody měření, služby knihoven, SWOT analýza, TQM, uživatelé knihoven, vysokoškolské knihovny.

Abstract:

This thesis examines the issue of measuring the quality of services from a theoretical and practical perspectives. It's trying to define the term *quality* in the context of library services, particular performance indicators used in practice and try to provide an overview of the possibilities of its measurement in the Czech environment as well as abroad. It describes methods Balanced ScoreCard, Benchmarking, Total Quality Management, ServQUAL and SWOT analysis, which originally came from the commercial sector and Benchmarking of libraries, Bibliotheksindex and LibQUAL +, which were created directly for a field of librarianship. It also maps the various activities in this field at national and international level. The practical part of the thesis consists of a survey in two selected libraries performed on the basis of three selected methods of quality measurement: Benchmarking of libraries, Bibliotheksindex and SWOT analysis. In conclusion of the thesis is based on the information gathered from own experience and practice created a general framework for service quality, the possibility of increasing quality and it's measurement in academic libraries.

Key words:

Academic libraries, Balanced ScoreCard, Benchmarking, Benchmarking of libraries, Bibliotheksindex, LibQUAL+, Library of HAMU, Library of JAMU, library services, quality of services, SWOT analysis, TQM, university libraries, users.

Obsah

Předmluva	1
Úvod	3
1. Kvalita služeb knihoven a její kritéria	6
1.1 Vymezení pojmu “kvalita služeb”	6
1.2 Kritéria kvality služeb knihoven.....	6
2. Metody měření kvality služeb knihoven	9
2.1 Balanced ScoreCard.....	9
2.2 Benchmarking	11
2.2.1 Bibliotheksindex	12
2.2.2 Český projekt “Benchmarking knihoven”	15
2.3 LibQUAL+.....	17
2.4 ServQUAL	21
2.5 SWOT analýza.....	23
2.6 Total Quality Management (TQM).....	25
3. Aktuální situace měření kvality služeb v knihovnách	26
3.1 Situace v České republice	26
3.2 Situace v zahraničí	28
4. Průzkum ve vybraných vysokoškolských knihovnách	35
4.1 Představení knihoven.....	35
4.2 Aplikace SWOT analýzy	39
4.2.1 Příprava SWOT analýzy	39
4.2.2 SWOT analýza Knihovny HAMU.....	41
4.2.3 SWOT analýza Knihovny JAMU	42
4.3 Bibliotheksindex	44
4.3.1 Příprava měření.....	44
4.3.2 Knihovna HAMU	46

4.3.3 Knihovna JAMU	48
4.3.4 Porovnání obou knihoven	50
4.3.5 Celkové shrnutí aplikování BIX	51
4.4 Benchmarking knihoven	52
4.4.1 Příprava měření	52
4.4.2 Knihovna HAMU	54
4.4.3 Knihovna JAMU	57
4.4.4 Porovnání obou knihoven	60
4.4.5 Shrnutí metody Benchmarking knihoven	61
5. Obecný rámec měření kvality služeb	62
Závěr	67
Použitá literatura	69
Seznam obrázků	78
Seznam tabulek	78
Příloha	79

Seznam zkratek

ACRL	Association of College & Research Libraries
ADBU	Association des Directeurs & Personnels de Direction des Bibliothèques Universitaires et de la documentation
AFBN	Analiza funkcjonowania bibliotek naukowych v Polsce
AKVŠ	Asociace knihoven vysokých škol
ARL	Association of Research Libraries
BIX	Bibliotheksindex
BSC	Balanced ScoreCard
CILIP	Chartered Institute of Library and Information Professionals
CPA	Comprehensive Performance Assessment
DDS	služba dodávání dokumentů
EAHIL	European Association for Health Information and Libraries
EDD	elektronické dodávání dokumentů
HAMU	Hudební fakulta Akademie múzických umění
IAML	International Association of Music Libraries, Archives and Documentation Centres
IFLA	International Federation of Library Association and Institutions
JAMU	Janáčkova akademie múzických umění
KDCL	Kylian's Dance Center and Library
KIC MUNI	Knihovnicko-informační centrum
KPI	Key Performance Indicators
LIBER	Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche
MVS	meziknihovní výpůjční služba
MMVS	mezinárodní meziknihovní služba
NIPOS	Národní informační a poradenské středisko pro kulturu
QAA	Quality Assurance Agency
RSS	RDF Site Summary
SAK	Slovenská asociácia knihoven
SIBMAS	International Association of Libraries, Museums, Archives and Documentation Centres of the Performing Arts
SKIP	Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky
TQM	Total Quality Management
VKIS	Standardy veřejných a knihovnických informačních služeb
ZSBN	Zespół ds. Standardów dla Bibliotek Naukowych

Předmluva

Kvalita služeb v knihovnách a její zvyšování je dnes velmi aktuální téma ve všech veřejných knihovnách. V současné době, kdy mají uživatelé téměř neomezené možnosti získávání informačních zdrojů prostřednictvím internetu, se knihovny snaží čelit této konkurenci mimo jiné poskytováním adekvátních služeb uživatelům, aby si udržely uživatele současné a získaly nové. Navíc čelí neustálému tlaku ze strany svého zřizovatele. Všechny veřejné knihovny jsou financovány z veřejných finančních prostředků, a proto musí odůvodňovat svou ekonomickou efektivitu [Bouzková, 2006].

Primárním cílem diplomové práce s názvem “Metody měření služeb vysokoškolských knihoven : případová studie knihoven HAMU a JAMU” je zmapovat a prozkoumat jednotlivé metody měření kvality služeb, uplatňujících se v knihovnách v České republice i zahraničí, a zhodnotit je z hlediska využití ve vysokoškolských knihovnách. Sekundárním cílem je pak pokusit se na základě zjištěných informací vytvořit obecný rámec kvality služeb v prostředí vysokoškolských knihoven a možnosti jejího zvyšování a nastínit možný směr dalšího vývoje v oblasti měření kvality služeb.

V úvodní části jsou definovány základní termíny spojené s touto problematikou, jako je postavení vysokoškolských knihoven v rámci systému knihoven a charakterizovány pojmy jako knihovnické služby a jejich uživatelé. Práce vymezuje pojetí kvality obecně a v rámci služeb knihoven, možnosti a způsoby jejího měření a snaží se popsat výkonové indikátory. Dále jsou charakterizovány jednotlivé metody měření kvality služeb, které mohou být využívány v oblasti knihovnictví: jejich základní specifika, měřené indikátory, přednosti a úskalí, se kterými se mohou knihovny při jejich použití setkat¹.

Následující kapitoly shrnují situaci měření kvality služeb knihoven v České republice a zahraničí. Jsou shrnuty nejvýznamnější aktivity v této oblasti jak z činnosti Národní knihovny, tak knihovnických sdružení a jednotlivých knihoven. Ze zahraničí jsou vybrány především ty země, které mohou svým vývojem ovlivňovat i stav v českém prostředí.

¹ Problematiku měření kvality služeb řešila také Mgr. Miroslava Urbanová ve své diplomové práci *Měření kvality služeb v knihovnách (se zaměřením na vysokoškolské knihovny)*. Aplikovala vlastní metodu měření na základě LiQUAL+ a Bibliotheksindex na Knihovnu sociálních věd T. G. Masaryka v Jinonicích.

Zmíněna je situace v Německu, Polsku a na Slovensku. Práce také popisuje aktivity mezinárodních sdružení jako je IFLA², LIBER³ apod.

Okrajově je zmíněna situace ve Spojených státech amerických v souvislosti s ACRL⁴ a metodou LibQual+, jejíž využití proniká také do Evropy a Asie.

Praktickou část diplomové práce tvoří průzkum ve dvou vybraných vysokoškolských knihovnách, konkrétně Knihovně HAMU a Knihovně JAMU. Pro účely práce byly aplikovány dvě metody měření kvality služeb: česká metoda Benchmarking a německá metoda Bibliotheksindex. Po předchozí domluvě a souhlasu knihovny poskytly veškeré informace potřebné k provedení následného měření. Mimo to byly knihovny osloveny, aby se podrobily SWOT analýze k dotvoření celkového obrazu obou zkoumaných knihoven. Kromě kvantitativní roviny průzkumu byly zahrnuty také základní postoje vedení knihoven a jejich názory na danou problematiku.

Po zhodnocení všech dosavadních informací a vlastním provedení měření kvality služeb ve dvou vybraných knihovnách byl vytvořen obecný rámec kvality služeb vysokoškolských knihoven, možnosti jejího zvyšování a hodnocení pro použití v praxi.

² International Federation of Library Association and Institutions, <http://www.ifla.org/>

³ Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche, <http://libereurope.eu/>

⁴ Association of College & Research Libraries, <http://www.ala.org/acrl/>

Úvod

Měření kvality služeb knihoven je v současné době často diskutovaným tématem. Zvláště pokud se jedná o problematiku vysokoškolských knihoven, které se od základních knihoven liší nejen svým postavením, ale i okruhem uživatelů a poskytovanými službami. V této kapitole jsou z tohoto důvodu vysvětleny základní pojmy, které se k problematice vysokoškolských knihoven pojí.

Knihovny obecně jsou v České terminologické databázi z oblasti knihovnictví a informační vědy definovány (TDKIV) jako: *“kulturní, informační a vzdělávací instituce, které shromažďují, zpracovávají a uchovávají organizovanou sbírku dokumentů a poskytují knihovnické a informační služby uživatelům”* [Sodomková, 2003-]. Povaha většiny současných knihoven může být specifikována jako **hybridní**. To znamená, že *“integrují klasickou knihovnu představovanou především tištěnými dokumenty a digitální knihovnu, obvykle s cílem zkvalitnění služeb uživatelům“* [Celbová, 2003-].

Mezi **základní služby knihoven** patří služby výpůjční (absenční, prezenční), reprografické, informační/referenční/konzultační, meziknihovní (MVS, MMVS), přístup k internetu a elektronickým zdrojům (volně dostupným nebo licencovaným databázím). Dále mohou být nabízeny služby řešeršní, DDS nebo EDD (služba dodávání dokumentů nebo elektronické dodávání dokumentů), sledování novinek pomocí kanálu RSS (novinky z katalogu knihovny), školení a instruktáže, zájmové akce pro veřejnost apod. Jednotlivé knihovny upravují konkrétní nabídku svých služeb v rámci výpůjčního řádu, kde jsou také uvedeny podmínky a pravidla pro uživatele či potenciální zájemce.

Uživatelem knihovny je *“osoba (individuální uživatel) nebo instituce (institucionální uživatel) využívající knihovnické a informační služby“* [Švejda, 2003-]. Dále lze charakterizovat **koncového uživatele** služeb jako: *“osobu nebo instituci, která bezprostředně využívá informačních služeb pro svou vlastní osobní nebo pracovní potřebu”* [Švejda, 2003-].

Vysokoškolské knihovny mají v rámci jednotlivých zemí různé postavení a různou terminologii.

Postavení vysokoškolských knihoven v systému knihoven

Systém knihoven v České republice tvoří podle knihovního zákona č. **251/2001 Sb.** Národní knihovna ČR, krajské, základní a specializované knihovny [Česko, 2001].

Vysokoškolské knihovny mají v rámci českého systému velmi specifické a zároveň nejasné postavení. V knihovním zákoně č. **251/2001 Sb. o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb** není tento druh knihoven zmíněn [Česko, 2001]. Tuto situaci jednotlivé VŠ knihovny vyřešily tak, že některé jsou evidovány jako základní podle §12 tohoto zákona a některé jako specializované podle §13⁵ [Šimková, 2009].

Slovenský knihovní systém tvoří podle zákona č. **183/2000 o knižniciach** knihovna národní, dále knihovny vědecké, akademické, veřejné, školní a speciální. Knihovny akademické jsou podle tohoto zákona zřizovány na univerzitách, fakultách a katedrách vysokých škol [InfoLIB, 2011].

V Německém prostředí jsou vysokoškolské knihovny **Hochschulbibliotheks** v systému knihoven řazeny pod knihovny akademické (**wissenschaftlichen Bibliotheken**), kam dále spadají polytechnické knihovny a knihovny hudebních, uměleckých a pedagogických vysokých škol [Busse, 1977].

Polský knihovní zákon z **27. června 1997 o bibliotekach** řadí vysokoškolské knihovny do skupiny výzkumných knihoven. Podle kapitoly 6, článku 21, odst. 2 mezi **naukowe biblioteki** patří: „*knihovny, které jsou vedeny vysokými školami*“ [Ustawa, 2013].

Ve švédském systému knihoven se vysokoškolské knihovny dělí na univerzitní **universitetsbibliotek** a neuniverzitní **högskolebibliotek**. Tyto knihovny mají autonomní postavení v rámci vysokých škol a jsou financovány přímo ze státních financí [Svensk Biblioteksörening, 2010].

⁵IFLA Division of Special Libraries charakterizuje „speciální“ knihovny jako knihovny se specifickým druhem služeb a specifickým zaměřením - např. umění, biologie a medicína, geografie a mapy, vláda, věda a technologie, sociální vědy

Ve francouzském prostředí se setkáváme s pojmem **bibliothèques universitaires** [Bibliopedia, 2014].

Association of College and Research Libraries (ACRL)⁶ rozděluje vysokoškolské knihovny na **college libraries** a **research libraries** – obě skupiny jsou součástí nadřazeného pojmu **academic libraries**. V roce 1979 asociace vymezila přesné standardy pro tento typ knihoven a specifikovala jejich činnost v rámci systému. Poslední aktualizace proběhla v roce 2004 [ALA, 2003].

⁶ Divize American Library Association (ALA)

1. Kvalita služeb knihoven a její kritéria

1.1 Vymezení pojmu “kvalita služeb”

Kvalita služeb je obecně definována mezinárodní normou **ISO 8402** jako „*souhrn znaků a charakteristik produktu nebo služby, která slouží k tomu, aby produkt nebo služba uspokojovaly deklarované nebo implicitní potřeby*” [Foberová, 2010]. Norma **ČSN EN ISO 9000:2006**, která předchází normu nahrazuje, vymezuje pojem kvality jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*” [Veber, 2006, str. 11].

Hodnocením kvality mohou instituce naplňovat stanovené cíle, identifikovat úspěchy a neúspěchy a zjištěné informace využít při strategickém plánování [Foberová, 2010]. Zároveň je vhodné posuzovat kvalitu jako jev omezený - vykazuje prvky subjektivity – pro každého znamená kvalita něco jiného [Bouzková, 2006].

1.2 Kritéria kvality služeb knihoven

Jednotlivá kritéria kvality služeb v knihovnách specifikovali např. Peter Brophy a K. Coulling [Bouzková, 2006].

Základní posuzované parametry jsou následující [ISO, 2008]:

- výkonnost (klíčové informační zdroje jsou dostupné podle požadavků),
- spolehlivost,
- možnost sdílení,
- doba dodání,
- aktuálnost,
- schopnost obsluhy,
- estetika (vizuální přitažlivost),
- dostupnost/použitelnost,
- důvěryhodnost, kompetence,
- komunikace,
- vnímání kvality z pohledu uživatelů,
- rychlost služeb,
- škála nabízených služeb.

Podmínkou parametrů kvality je, že: „*musí být validní, měřitelné, ověřitelné, spolehlivé, praktické a měřitelné*“ [Richter, 2009].

V prostředí knihoven jsou dále definovány ukazatele výkonnosti. Jednotlivé ukazatele jsou odvozeny z knihovnických statistik a údajů, které se používají k charakteristice výkonnosti knihovny [Střalková, 2010]. Lze je efektivně používat při hodnocení – kvalita, účinnost služeb a další činnosti knihovny, a hospodárnost užívání zdrojů jsou porovnávány s jejím posláním, cíli a úkoly. V rámci plánování mají ukazatele dva základní cíle: usnadňovat kontrolu v procesu řízení a sloužit jako argument při posuzování knihovny jak knihovníky, tak i provozovatelem a uživateli [Střalková, 2010].

Ukazatele výkonnosti knihoven detailně charakterizuje mezinárodní norma **ISO 11620:2008** *Informace a dokumentace: ukazatele výkonnosti knihoven*. Lze ji využít ve všech typech knihoven a je možné ji aplikovat jak ke srovnání výkonů jedné knihovny v různých časových obdobích, tak i k porovnávání knihoven navzájem. Nezohledňuje ale vliv knihoven na uživatele.

Výkonové ukazatele měří následující knihovní činnosti [Střalková, 2010] :

- služby veřejnosti,
- poskytování dokumentů,
- vyhledávání dokumentů,
- půjčování dokumentů,
- zprostředkování dokumentů z externích zdrojů,
- informační a bibliograficko-informační služby,
- vyhledávání informací,
- vzdělávání uživatelů,
- vybavení knihovny, práce s dokumenty,
- akvizice a zpracování dokumentů,
- katalogizace, propagace služeb,
- dostupnost a využití lidských zdrojů.

V prostředí knihoven lze využít také klíčové metriky neboli klíčové ukazatele výkonnosti (KPI⁷) z oblasti managementu, kterými může instituce měřit svou aktivitu [Parmenter, 2010]. KPI by měly přímo odrážet vize dané instituce, proto jsou pro ně vytvářeny rámce (Balanced Scorecard - BSC), které je následně převedou na jednotlivé dimenze (finance, uživatelé, procesy, zaměstnanci) a pro každou z nich se stanoví výkonové ukazatele.

Při měření a porovnávání kvality služeb je nutné si uvědomit, že se jednotlivé parametry liší z hlediska posuzujícího. Pro uživatele je důležitý přístup k širokému spektru informací, rychlost jejich dodání a schopnosti zaměstnanců knihovny. Pro nadřízenou jednotku knihoven je podstatná efektivnost nákladů, plánování, pozitivní vliv na uživatele, kooperace s dalšími institucemi a dobrá prezentace knihovny navenek. Zaměstnanci posuzují kvalitu podle pracovních podmínek, možností vlastního rozvoje a celkové reputace knihovny [Bouzková, 2006].

V České republice lze považovat za kritérium hodnocení kvality služeb Standardy VKIS (veřejných a knihovnických informačních služeb). Cílem standardů je [Pillerová, 2007]:

- zlepšit dostupnost a kvalitu těchto služeb uživatelům,
- umožnit knihovnám, provozovatelům a zřizovatelům knihoven a ústředním orgánům státní správy provádět srovnání a kontrolu dostupnosti a kvality služeb,
- sloužit jako nástroj motivace a pomůcka pro plánování, poskytování a využívání peněžních prostředků z veřejných rozpočtů za účelem rozvoje.

Pro specializované knihovny nejsou VKIS⁸ vhodné vzhledem k jejich specifickému charakteru, jsou určeny vymezenému okruhu uživatelů a nelze je tak podle těchto standardů normalizovat [Giebisch, 2009].

⁷ Zkratka KPI pochází z anglického názvu **K**ey **P**erformance **I**ndicators

⁸ Pro ilustraci – Vyhodnocení výsledků VKIS z let 2005-2008: <http://vkis.nipos-mk.cz/>

2. Metody měření kvality služeb knihoven

Pokud chce být knihovna úspěšná, je důležitým faktorem správně fungující management. Měla by být schopna se vyrovnat s konkurencí a neustále rozvíjet všechny knihovní procesy. Ke správnému vývoji knihovny je proto nutné měřit kvalitu a vlastní výkon [Foberová, 2010].

Hodnocení kvality a výkonu pomáhá plnění dlouhodobých cílů v rámci strategického plánu knihovny. Lze tak identifikovat silné a slabé stránky instituce, možné příležitosti ke zlepšení a zároveň se připravit na možná rizika [Foberová, 2010].

V následujících podkapitolách jsou přiblíženy některé z metod měření kvality služeb, které jsou aplikovatelné v prostředí knihoven. Některé z nich byly původně používány v komerčním sektoru jako např. SWOT analýza, Balanced ScoreCard, Benchmarking nebo Total Quality Management (TQM). Další vznikly přímo pro oblast knihovnictví - Bibliotheksindex, LibQual+.

2.1 Balanced ScoreCard

Obr. č. 1 Logo společnosti



(<https://balancedscorecard.org/Home/tabid/495/Default.aspx>)

Balanced ScoreCard je systém strategického plánování a řízení, používá se převážně v oblasti obchodu, průmyslu, vládních a neziskových organizací. Spojuje podnikatelskou činnost s vizí a strategií organizace, slouží ke zlepšení interní a externí komunikace, sleduje výkonnost organizace a plnění strategických cílů [BSC, 2014].

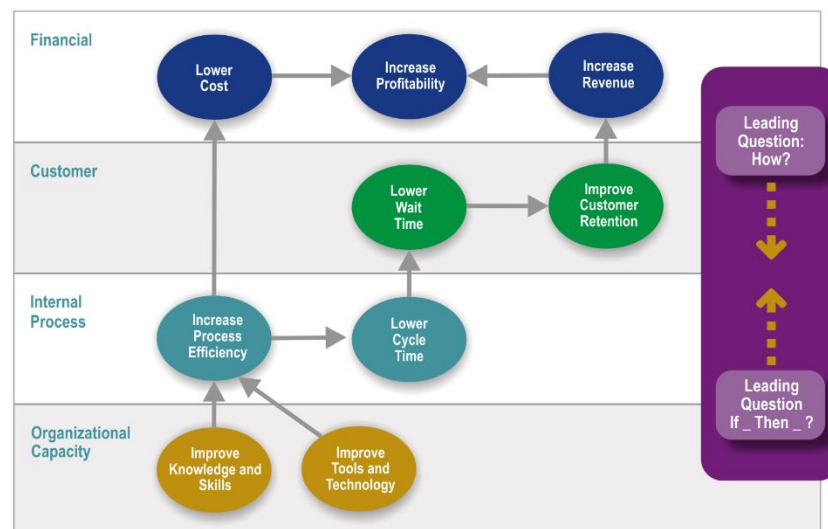
Metodu vymysleli Robert Kaplan a David Norton jako výkonnostní rámec pro měření v roce 1990. Navazuje na průkopnickou práci General Electric o vykazování měření výkonnosti z roku 1950 a dílo francouzských inženýrů ze začátku 20. století.

Tato metoda nahlíží na organizaci ze čtyř perspektiv, zahrnuje metriky, sběr dat a jejich analýzu ve vztahu k následujícím hlediskům:

- **Učení a růst** - zahrnuje školení a sebevzdělávání zaměstnanců; veškeré znalosti jsou hlavním zdrojem růstu instituce, vedoucí pracovníci na tuto situaci musí adekvátně reagovat.
- **Podnikání** - interní podnikové procesy; vedoucí pracovníci musí dobře znát veškeré procesy, služby a produkty, které by měly být v souladu s požadavky zákazníka.
- **Zákazníci (uživatelé)** - veškeré služby jsou zaměřeny na zákazníky (uživatelé); ti by měli být analyzováni z hlediska druhů zákazníků a druhů procesů, pro které jsou služby nebo produkty poskytovány.
- **Finance** - včasné a přesné údaje o financování; posuzují se rizika, náklady a výnosy.

V rámci Balanced ScoreCard se vytvářejí strategické mapy, které slouží k vyjádření hodnot organizace. Jsou v nich logickými vazbami zvýrazněny strategické cíle, jejich příčiny a následky.

Obr. č. 2 Grafické znázornění metody BSC



(<https://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>)

Klady BSC [BSC, 2014]:

- + Univerzální využití
- + Vhodný nástroj pro strategické plánování
- + Jednoduchá implementace do systému řízení a plánování

Omezení BSC [BSC, 2014]:

- Složitě nastavení metrik
- Nedostatečná vypovídající hodnota finančních metrik

2.2 Benchmarking

Benchmarking je nástrojem strategického managementu. Je charakterizován 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*“ [Spendolini, M. J., 2000]. Robert C. Camp⁹, ředitel Best Practice Institute a zakladatel benchmarkingu, definoval tuto metodu jako: „*hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům*“ [Kocábová, 2011].

Základní postup benchmarkingu [Kocábová, 2011]:

- výběr oblastí k provedení benchmarkingu,
- vypracování profilů služeb a navržení dat a ukazatelů,
- sběr a zpracování dat,
- analýza sebraných dat, identifikace silných a slabých stránek,
- definice nejlepších postupů,
- navržení strategie pro optimalizaci procesů a služeb,
- opětovná analýza dosažených výsledků a optimalizovaných procesů.

Metoda benchmarkingu se původně používala v komerčním sektoru. Její vznik je datován do začátku 80. let 20. století, kdy ji poprvé použila firma Xerox. Dnes bývá aplikována nejen v komerční oblasti, ale i ve veřejné správě a oblasti knihovnictví [Richter, 2009]. V knihovnictví bývá benchmarking definován jako „*metoda vzájemného srovnávání výkonu a činnosti knihoven*“ a „*metoda zjišťování nejlepších výsledků a jejich uplatnění ve vlastní činnosti knihovny*“ [Richter, 2009].

Postup benchmarkingu aplikovaný v knihovnách [Richter, 2009]:

- analýza vlastních výkonů a situace knihovny,
- nalezení knihovny pro vzájemné porovnávání,
- vzájemné srovnávání, analýza dosažených výsledků, identifikace silných a slabých stránek,
- změny ve vlastní činnosti, využití nových postupů a získaných zkušeností,
- měření dosažených výsledků, zjištění účinnosti změn.

⁹ Robert C. Camp je Institutu Best Practice, mezinárodní výzkumné, vzdělávací a konzultační organizace. <http://www.qualitygurus.com/gurus/list-of-gurus/robert-c-camp/>

Mezi nejznámější metody benchmarkingu užívané v oblasti knihovnictví patří německý systém der Bibliotheksindex, který je základem českého projektu **Benchmarking knihoven** [Richter, 2009].

Klady benchmarkingu [Giebisch, 2009]

- + Definice nejlepších výkonů
- + Flexibilní metoda porovnávání
- + Včasné varování
- + Kreativní uvažování
- + Rozvíjení spolupráce

Omezení benchmarkingu [Giebisch, 2009]

- Různá vypovídající schopnost kvantitativních údajů
- Kontext jednotlivých knihoven
- Inspirativní partneři
- Napodobování úspěchů
- Sdílení strategických informací
- Negativní vnímání porovnávání

2.2.1 Bibliotheksindex

Bibliotheksindex je celostátní srovnávací projekt určený veřejným a akademickým knihovnám. Měří výkon knihoven a umožňuje hodnocení knihovnických služeb.

Obr. č. 3 Logo projektu BIX



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

Jeho cílem je efektivně popsat výkonnost knihoven pomocí statistických údajů a tím napomáhat transparentní komunikaci se zřizovatelem, resp. nadřízeným orgánem. Dále umožňuje knihovnám posoudit jejich silné a slabé stránky a poukazuje na příležitosti pro zlepšení kvality procesů knihovny [Bibliotheksindex, 2014].

Byl zahájen v roce 1999 organizacemi Bertelsmannovou nadací (Bertelsmann Stiftung) a Německou knihovnickou asociací (Deutscher Bibliotheksverband). Od roku 2005 převzala provoz Německá knihovnická asociace a knihovnické centrum služeb severního Porýní-

Vestfálska v rámci Sítě knihovnických odborníků (Kompetenznetzwerks für Bibliotheken) [Bibliotheksindex, 2014].

BIX umožňuje porovnávání každé zúčastněné knihovny s ostatními knihovnami v celém Německu. Obsahuje proto veškerá data z 2000 veřejných a 240 akademických knihoven. Publikována jsou pouze data participujících knihoven. Přispívání do databáze BIX je dobrovolné, záleží na konkrétní knihovně, zda chce data zveřejnit nebo ne [Bibliotheksindex, 2014]. Do systému BIX se mohou zapojit i zahraniční knihovny, pokud naleznou adekvátního partnera k porovnávání. Veškerá komunikace a hodnocení probíhá v německém jazyce [Bibliotheksindex, 2014].

V systému BIX je hodnoceno 17 ukazatelů pro akademické a 18 ukazatelů pro veřejné knihovny. Jednotlivé ukazatele jsou rozděleny do čtyř dále posuzovaných skupin [Bibliotheksindex, 2014]:

- **Služby** - 5-6 indikátorů, které popisují infrastrukturu a služby nabízené uživatelům (zaměstnanci, knihovní prostor, rozpočet, elektronické služby, knihovní program, otevírací doba).
 - **Sledované indikátory:**
 - počet míst pro uživatele,
 - výměra plochy v m² na 1000 členů primárních uživatelů¹⁰,
 - zaměstnanci na 1000 členů primárních uživatelů,
 - počítačové stanice na 10 000 členů primárních uživatelů,
 - internetové služby,
 - akce na 1000 obyvatel.

¹⁰ U veřejných knihoven tvoří primární skupinu uživatel obyvatelé příslušného města/obce, u vysokoškolských knihoven jsou to studenti, pedagogové a vědečtí pracovníci (nepočítají se ostatní pracovníci instituce) - RICHTER, Vít. BIX-Bibliotheksindex: příklad měření výkonu a činnosti vysokoškolských knihoven [PPT prezentace]. Praha: Národní knihovna, 2009 [cit. 8. 7. 2014].

- **Užití** – využití prostředků na knihovnické procesy a služby nabízené uživatelům (návštěvnost, příjmy/výdaje, dostupnost médií, kurzy apod.).
 - **Sledované indikátory:**
 - počet návštěv na 1000 členů skupiny primárních uživatelů,
 - virtuální návštěvy na člena skupiny primárních uživatelů,
 - účast na školeních na 1000 členů skupiny primárních uživatelů,
 - okamžitá dostupnost zdrojů (médií),
 - počet výpůjček na člena skupiny primárních uživatelů,
 - počet poskytovaných služeb.

- **Efektivita** - porovnání vztahu nabízených služeb a jejich využitelnosti → knihovny by měly používat všechny zdroje s cílem maximalizovat užitek dosažený uživateli a financováním (náklady na uživatele, služby, akvizici apod.); akademické knihovny by měly měřit také produktivitu a cirkulaci pracovních postupů).
 - **Sledované indikátory:**
 - výdaje na akvizici,
 - počet návštěv během otevírací doby knihovny,
 - podíl zaměstnanců na službách během otevírací doby,
 - běžné výdaje na návštěvu uživatele.

- **Rozvoj** - adaptace na neustálé změny (jde především o profesní vzdělávání zaměstnanců); veřejné knihovny započítávají i množství výdajů, akademické knihovny zahrnují kvótu univerzitních výdajů a financování z třetích stran, personální kapacity nutné k poskytování elektronických služeb.
 - **Sledované indikátory:**
 - počet dnů dalšího vzdělávání na zaměstnance,
 - podíl prostředků knihovny na prostředcích celé VŠ,
 - podíl terciárních a dalších zvláštních prostředků na prostředcích knihovny.

Konkrétní knihovna je potom posuzována napříč těmito skupinami indikátorů a porovnávána s ostatními knihovnami na národní i mezinárodní úrovni.

Projekt Bibliotheksindex se stal inspirací českého projektu “Benchmarking knihoven”.

Klady Bibliotheksindexu [Dohnálková, 2014]

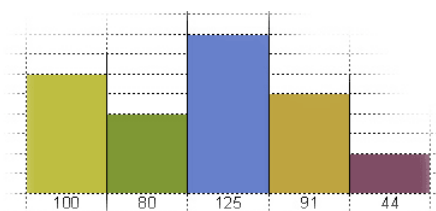
- + Evropský systém
- + Snadná aplikace
- + Vynikající podpora

Omezení Bibliotheksindexu [Dohnálková, 2014]

- Neměří kvalitativní ukazatele
- Dokumentace v nekvalitní češtině

2.2.2 Český projekt “Benchmarking knihoven”

Obr. č. 4 Logo projektu



Benchmarking knihoven vyhodnocování výkonu a kvality činnosti knihoven metodou benchmarkingu

(<http://www.benchmarkingknihoven.cz/>)

Projekt “Benchmarking knihoven” zahájila Národní knihovna ČR ve spolupráci s NIPOS¹¹ (Národní informační a poradenské středisko pro kulturu) v roce 2005. Projektu se mohou účastnit všechny veřejné knihovny provozované nebo zřizované obcí/krajem (není tedy primárně určen vysokoškolským knihovnám - jejich zřizovatelem je příslušná vysoká škola).

Přihlášením do projektu se knihovny zavazují, že budou dodržovat stanovená pravidla, budou mít zájem a motivaci k vzájemnému porovnávání, poskytnou souhlas pro práci s vlastními daty a nepoužijí data jiných knihoven bez souhlasu. Dále se předpokládá spolupráce s dalšími účastníky projektu, poskytnutí kvalitních a spolehlivých statistických dat, informací o know-how svých činnostech a dalších údajů [Richter, 2013].

¹¹ Více informací na webu NIPOS: <http://www.nipos-mk.cz/>

Prvním kritériem pro výpočet výkonových indikátorů je počet obyvatel v příslušné obci. Knihovny zapojené do projektu jsou podle toho rozděleny do několika velikostních kategorií. Kategorizace knihoven je stejná jako u standardu VKIS [Richter, 2013].

Základ hodnocení a výpočet výkonových indikátorů tvoří 26 statistických údajů o činnosti knihovny¹², např. [Richter, 2013]:

- počet obyvatel v obci,
- počet knihovních jednotek,
- počet exemplářů periodik,
- roční přírůstek knihovních jednotek,
- aktivní uživatelé,
- z toho uživatelé do 15 let,
- návštěvníci knihovny celkem,
- výpůjčky celkem.

Kromě toho vyplňují zúčastněné knihovny dotazník, kterým se zjišťuje úroveň internetových služeb a obsahuje 21 jednoduchých otázek. Knihovny vkládají veškerá statistická data do benchmarkingové databáze, kde jsou propočteny výkonové indikátory. Databázi vytvořil a provozuje NIPOS a umožňuje kromě propočtů zjištění minimálních, průměrných a maximálních hodnot indikátorů pro jednotlivé kategorie knihoven, výpočet hodnoty mediánu a také vzájemné porovnávání knihoven včetně sledování vývojových trendů v průběhu několika let. Veškerá data jsou přístupná pouze zúčastněným knihovnám.

Klady Benchmarkingu knihoven [Šidlichovská, 2011]

- + Využití výsledků pro zkvalitnění služeb, rozvoj činnosti knihovny
- + Měření výkonů s ostatními
- + Ospravedlnění zřizovateli
- + Odhalení nedostatků

Omezení Benchmarkingu knihoven

- Použití pouze pro veřejné knihovny
- Nezohledňuje uživatelský rozměr

¹² Souhrn všech posuzovaných údajů je v kapitole 4.4.1

2.3 LibQUAL+

Obr. č. 5 Logo projektu



(<https://www.libqual.org/home>)

LibQUAL+ je sada nástrojů, která knihovnám umožňuje pochopit, sledovat a zvyšovat kvalitu svých služeb na základě názorů uživatelů. LibQUAL+ provozuje ARL¹³ (Asociace vědeckých knihoven) v USA.

Počátky metody LibQUAL+ spadají do roku 1995, kdy Asociace vědeckých knihoven (ARL) iniciovala zavedení nových projektů zaměřených na řešení otázek kvality knihovních služeb a elektronických služeb. Jedním z pěti projektů byla studie o užitečnosti měření služeb pomocí nástroje SERVQUAL (viz podkapitola 2.5) [LibQUAL+, 2014].

ServQUAL byl původně vyvinut pro komerční sektor a některými uživateli nebyl považován za relevantní nástroj hodnocení kvality služeb knihoven. Proto se začal v roce 1999 za spolupráce Bruce Thompsona vytvářet upravený protokol vhodný pro použití v knihovnách. O rok později proběhlo testování pilotní verze LibQUAL+. Původně měl testovací protokol 55 základních položek. Ty byly sníženy nejdříve na 25 a nakonec na 22 hlavních položek [LibQUAL+, 2014].

Od roku 2007 se hodnocení služeb knihoven touto metodou rozšířilo po celých Spojených státech amerických, Kanadě, Austrálii, Novém Zélandu, Francii, Velké Británii, Irsku, Německu, Dánku, Číně, Egyptě. V Číně byla vyvinuta vlastní verze LibQUAL+, která je v současné době dostupná ve 12 jazycích [LibQUAL+, 2014].

Základními cíli této metody jsou:

- podpora *nejlepší praxe* v oblasti poskytování služeb knihovny,
- pomoc knihovnám pochopit kvalitu služeb z pohledu uživatelů,
- shromažďování a interpretace zpětné vazby od uživatelů v průběhu času,
- určení osvědčených postupů v knihovnických službách,
- zlepšení analytických schopností zaměstnanců knihovny.

¹³ Association of Research Libraries - více informací na <http://www.arl.org/>

LibQUAL+ hodnotí jak kvantitativní údaje získané z 22 hlavních položek, tak i kvalitativní údaje, které jsou sbírány pomocí dotazníkového šetření. Principem LibQUAL+ je striktně testované šetření prostřednictvím webového rozhraní, které pomáhá knihovnám v hodnocení a zlepšování knihovnických služeb, změnách organizační politiky a trhu [LibQUAL+, 2014].

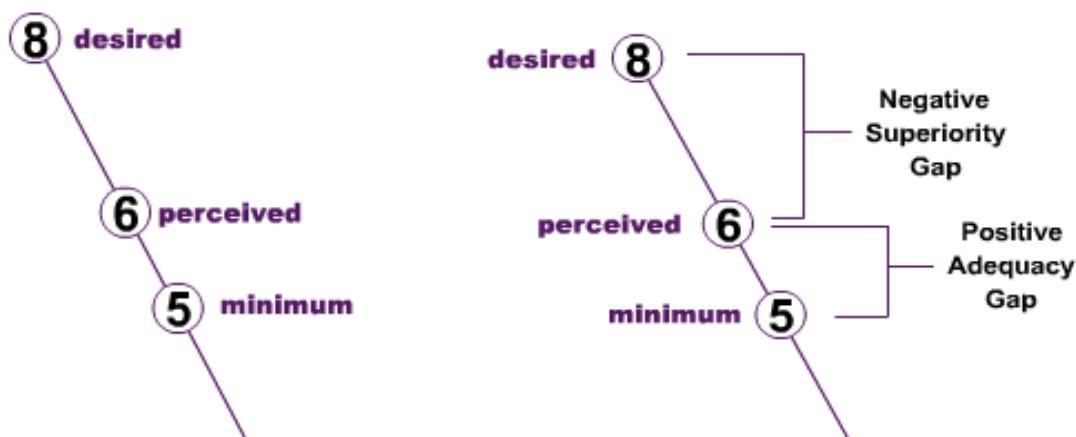
Průzkum pomocí nástroje LibQUAL+ obsahuje 22 základních otázek. Respondenti odpovídají ve třech stupních očekávání – minimální kvalita služeb, očekávaná kvalita služeb, vnímaná kvalita služeb [LibQUAL+ Tools, c2014].

V každém stupni známkuji kvalitu služeb na stupnici 1-9 (nejhorší a nejlepší). Nebo mohou zvolit možnost „N/A¹⁴“. Každá otázka tak dostane 3 body. Průměrná hodnota tvoří „zónu tolerance“. Rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou tvoří nejvyšší prioritu – pokud je rozdíl negativní, je třeba danou službu zlepšit. Druhý rozdíl je pak tvořen mezi vnímanou a minimální kvalitou [LibQUAL+ Tools, c2014].

Příkladové situace:

Z průzkumu může vyplynout situace, kdy uživatelé vnímají službu jako lehce nadprůměrnou, ale nesplňuje jejich očekávání. Knihovna by měla službu adekvátně vylepšit.

Obr. č. 6 Situace, kdy je očekávaná kvalita vyšší než vnímaná – je nutno službu zlepšit.

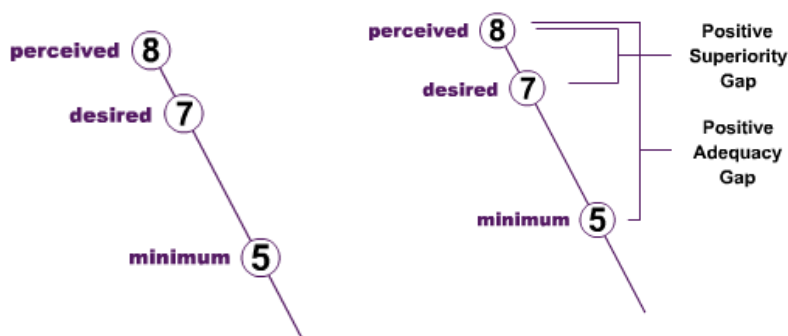


(http://www.libqual.org/about/about_survey/tools)

¹⁴ N/A – z anglického spojení *not available* nebo *not applicable* (tedy nedostupné nebo neaplikované)

Při hodnocení může také nastat situace, kdy vnímaná kvalita služeb je vyšší než očekávaná. Oba rozdíly jsou pozitivní, knihovna poskytuje adekvátní služby uživatelům.

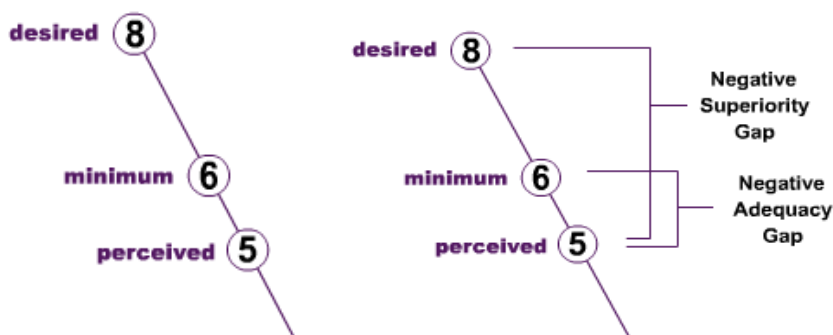
Obr. č. 7 Situace, kdy je vnímaná kvalita vyšší než očekávaná – služba je adekvátní.



(http://www.libqual.org/about/about_survey/tools)

Poslední situace, která může nastat, je, že služby nesplňují ani minimální očekávání – oba rozdíly jsou negativní.

Obr. č. 8 Situace, kdy vnímaná kvalita nedosahuje hodnoty očekávané kvality ani minimální hodnoty – službu je třeba změnit a vylepšit



(http://www.libqual.org/about/about_survey/tools)

Hodnocené dimenze [LibQUAL+ Tools, c2014]:

1) Poskytování a kvalita informací – jak jsou uživatelé schopni najít požadované informace v požadovaném formátu apod.

- množství kvalitních tištěných dokumentů,
- množství kvalitních elektronických zdrojů,
- tištěné/elektronické časopisy,
- dostupnost elektronických zdrojů z domova,
- kvalitní a jednoduché nástroje pro vyhledávání informací,

- snadný přístup k informacím,
- webové stránky knihovny,
- brána ke studiu, výzkumu a výuce.

2) Vliv služeb – interakce zaměstnanců s uživateli; důvěryhodnost zaměstnanců

- zdvořilost zaměstnanců,
- důvěryhodnost zaměstnanců,
- pečlivost zaměstnanců,
- ochota pomáhat uživatelům,
- porozumění zaměstnanců,
- připravenost a ochota odpovídat na dotazy uživatelů,
- kvalitní odborné znalosti zaměstnanců,
- pohotovost zaměstnanců při řešení problémů,
- individuální přístup.

3) Knihovna jako prostor – přívětivost knihovny, prostor pro individuální, skupinové studium apod.

Každá hodnocená dimenze je na závěr doplněna o prostor ke slovnímu vyjádření respondentů.

- přívětivost prostředí,
- míra hluku pro individuální studium,
- pohodlí při studiu,
- komunitní prostředí pro skupinové studium/výuku,
- moderní vybavení knihovny.

Základních 22 otázek je doplněno 5 otázkami, které se týkají vzdělání uživatelů a 3 otázkami, které shrnují celkovou spokojenost uživatelů s poskytovanými službami. Závěr tvoří 3 otázky sloužící k identifikaci respondentů - jak často využívají informační zdroje prezenčně v prostorách knihovny, jak často k nim přistupují z domova a zda vyhledávají informace prostřednictvím internetových vyhledávačů [LibQUAL+ Tools, c2014].

Klady LibQual+ [LibQUAL+, 2014]

- + Pochopení uživatelů
- + Zpětná vazba od uživatelů
- + Porovnání hodnocení s ostatními institucemi
- + Identifikace „nejlepší praxe“
- + Zvýšení pracovní morálky zaměstnanců

Omezení LibQual+ [LibQUAL+, 2014]

- Náročnost sběru dat
- Hodnocení individuálních odpovědí

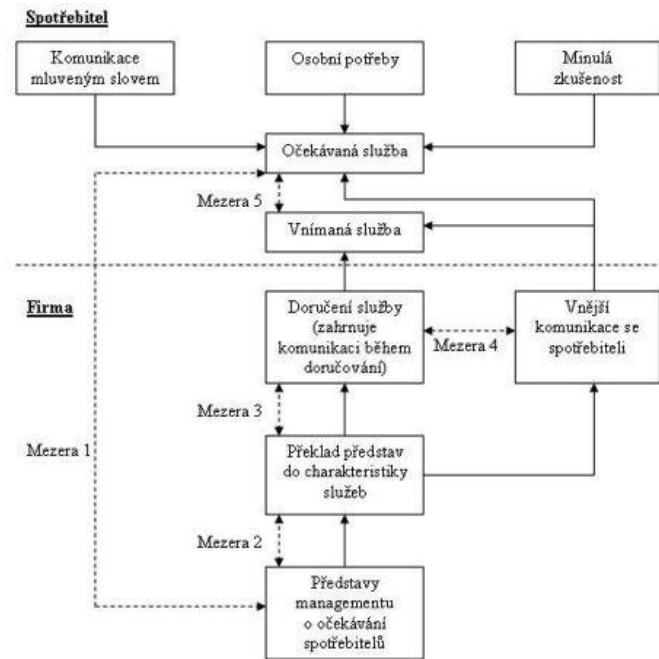
2.4 ServQUAL

Metoda měření kvality služeb ServQUAL byla vyvinuta v 80. letech 20. století autory A. Parasuramanem, V. A. Zeithamlem a L. L. Barrym v USA. Je založena na GAP modelu, tzn. „model mezer“ (anglicky gaps), pracuje tak s rozporem mezi představami zákazníků a tím, jaká služba je jim danou společností nabízena [Foberová, 2010].

Jednotlivé „mezer“ [Foberová, 2010]:

- **Mezera 1** – co zákazník očekává x co si vedení firmy myslí, že očekává (tuto mezeru lze zmenšit průzkumy mínění zákazníků, nasloucháním personálu ve službách, zploštěním hierarchické struktury společnosti apod.).
- **Mezera 2** – charakteristiky služeb x očekávání zákazníků.
- **Mezera 3** – služby neodpovídají standardům.
- **Mezera 4** – propagování jiné úrovně služeb než jaká je poskytována.
- **Mezera 5** – výsledek předchozích mezer – jejich velikost se sčítá ve výsledný rozdíl: co zákazníci očekávají x co firma nabízí.

Obr. č. 9 Grafické znázornění metody ServQUAL



(<http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>)

Pro vyhodnocení jednotlivých mezer (příčin spokojenosti a nespokojenosti zákazníků) je stanoveno 5 rozměrů [Foberová, 2010]:

- 1) Hmotné zajištění (Tangibles)** – co uživatel vidí a s čím přichází do styku (zařízení knihovny, technické vybavení, obsluha apod.).
- 2) Spolehlivost (Reliability)** – zda je služba poskytována správně a podle zadání.
- 3) Odpovědný přístup (Responsiveness)** – zda knihovna ochotně pomáhá a zajišťuje kvalitní obsluhu.
- 4) Jistota (Assurance)** – knihovna má zázemí a schopnosti k zajištění důvěry a spokojenosti.
- 5) Empatie (Empathy)** – individuální a citlivý přístup zaměstnanců knihovny k uživatelům.

Mezi tyto rozměry je následně včleněno 21 vlastností, které vystihují očekávání uživatelů a jejich vnímání služeb. Výstupem tohoto systému je dotazníkové šetření, obsahující 42 otázek, které je předloženo zákazníkům. Ti hodnotí služby pomocí bodové stupnice 1–9 (naprostý souhlas – naprostý nesouhlas). Čím vyšší je rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou, který představuje průměrná známka bodu, tím vyšší je úroveň poskytované služby. Respondenti mimo to hodnotí důležitost všech pěti rozměrů a jejich pořadí [SERVQUAL, 2014]¹⁵.

¹⁵ O problematice SERVQUAL pojednává také Libuše Foberová v článku Trend ve službách : management kvality. Článek je dostupný z: <http://knihovna.nkp.cz/knihovnaplus102/forber.htm>. ISSN 1801-5948.

Klady ServQUAL [ServQUAL, 2014]:

- + široké využití metody
- + využití pro hodnocení komunikace uvnitř organizace
- + komplexní a spolehlivá metoda v oblasti služeb

Omezení ServQUAL [LibQUAL+, 2014]:

- použití v komerčním sektoru
- nerelevantní hodnotové indikátory pro oblast knihovnictví

Na podobném principu funguje metoda měření **ClimateQUAL**¹⁶, která slouží k posuzování organizačních zásad a postupů dané instituce a zjišťování a vnímání postojů zaměstnanců. Jejím hlavním cílem je pochopit dopad těchto vlivů na kvalitu poskytovaných služeb.

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem strategického managementu. Zaměřuje se na hodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace nebo konkrétního záměru (nový produkt, služba). Vznikla v 60. letech 20. století a jejím autorem je Albert Humphrey. Zkratka SWOT je akronymem z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých zkoumaných faktorů: **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti), **T**hreats (hrozby). Faktory jsou dále rozděleny na vnitřní (silné a slabé stránky) a vnější (příležitosti a hrozby) [Škarabelová, 2005].

Vnitřní faktory úzce souvisejí s vnitřním prostředím instituce. Pro hodnocení těchto faktorů lze využít např. EFQM (Excellence model) - rámec pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci jako praktický nástroj k sebehodnocení, analýzu hodnotového řetězce, analýzu zdrojů apod. [Jankovská, 2009].

Obecný příklad využití

Silné stránky: je vhodné zaměřit se na to, v čem společnost vyniká (např. specifická produkt) - v čem je lepší než ostatní, podpora zaměstnanců (loajálnost, zodpovědnost, flexibilita) apod.

¹⁶ Více informací o metodě Climatequal na oficiálních stránkách: <http://www.climatequal.org/home>

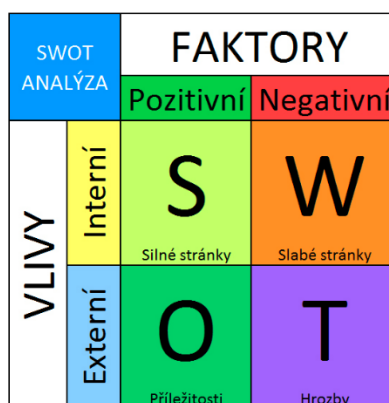
Slabé stránky: slabiny organizace - nízký rozpočet, špatný management a řízení zaměstnanců, plnění strategického plánu apod.

Příležitosti: možnosti rozvoje organizace navenek - reakce na mezery na trhu a potřeby uživatelů, reakce na nové trendy, spolupráce s dalšími společnostmi apod.

Hrozby: konkurence organizace, možná omezení (zákony, nadřazená organizace) apod.

Vnější faktory naopak souvisejí s okolním prostředím instituce. V rámci jejich hodnocení je možné použít PEST analýzu (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial and **T**echnological analysis), která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory ovlivňující organizaci, sektorovou analýzu, analýzu konkurenčního postavení (segmentace trhu, analýza potřeb zákazníků, analýza konkurentů) apod. [Bernátek, 2012].

Obr. č. 10 Grafické znázornění SWOT analýzy



(<http://www.businesspro.cz/nejnovejsi-clanky/swot-analyza-eshopu-s-nadhledem/>)

Klady SWOT analýzy [Valentová, 2008]:

- + Vyvážený pohled na minulost, současnost a budoucnost
- + Možnost zpětné korekce identifikovaných jevů
- + Přehledná struktura metody

Omezení SWOT analýzy [Valentová, 2008]:

- Subjektivnost posuzování
- Možnost neodhalení slabých stránek a hrozeb

2.6 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management je komplexní technika, která zdůrazňuje řízení kvality ve všech dimenzích organizace. Je tak způsobem řízení, ale zároveň metodou strategického managementu a manažerskou filozofií pro všechny procesy probíhající celou organizací [Foberová, 2010]. Metoda vznikla v 50. letech ve Spojených státech amerických. Postupně byla rozvíjena několika vědci, největší uplatnění ale našla v Japonsku [Spejchalová, 2011].

TQM zahrnuje tři základní oblasti:

- **Total** – úplné zapojení všech pracovníků (od marketingu po servis, administrativu, ostrahu apod.)
- **Quality** – pojetí principů kvality (jakou očekávají zákazníci i jako vícerozměrný pojem zahrnující službu, proces a činnosti)
- **Management** – principy se prolínají všemi úrovněmi řízení i vedoucími funkcemi (strategický, taktický i operativní management, plánování, motivace, vedení a kontrola) [Foberová, 2010].

Vychází z filozofie, že *„kvalitu výstupů služeb zajistíme nejlépe zvýšením kvality všech prováděných činností v knihovně“*. Obecnými principy TQM jsou: zaměření na zákazníka, vedení a řízení (leadership), zapojení pracovníků, procesní přístup, rozhodování na základě faktů, trvalé zlepšování apod. [Foberová, 2010].

Metoda TQM je také definována v rámci mezinárodního standardu ISO¹⁷ jako *„manažerský přístup určený pro organizaci, soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch dosahovaný prostřednictvím uspokojení zákazníka a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost“* [ISO, 2009].

Z metody TQM je odvozeno **schéma EFQM modelu Excellence¹⁸**. Tuto metodu lze využít k získání uceleného pohledu na organizaci a ke zjišťování vzájemného souladu jednotlivých činností.

¹⁷ ČSN EN ISO 9001:2009. Management kvality. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.

¹⁸ Využívá ho Česká společnost jakosti s r.o. - <http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>

3. Aktuální situace měření kvality služeb v knihovnách

Měření kvality služeb v jednotlivých knihovnách se odráží od vývoje v této oblasti jak na národním, tak na mezinárodním poli působnosti. V následujících podkapitolách jsou zmíněny zásadní aktivity v této oblasti v České republice a některé z těchto aktivit v zahraničí.

3.1 Situace v České republice

Benchmarking knihoven

Začátek měření kvality služeb knihoven je spojen s projektem Benchmarking knihoven. Jak bylo zmíněno v kapitole 2.2.3, projekt navazuje na metodu Bibliotheksindex, která je realizována v německých knihovnách od roku 1999.

Benchmarking knihoven vychází z myšlenky vzájemného porovnávání kvantitativních a kvalitativních parametrů jednotlivých knihoven a následného výběru nejlepší z nich. Byl vytvořen benchmarkingový systém, jehož prostřednictvím knihovny posuzují kvalitu svých služeb, metody a přístup k uživatelům [Šedá, 2011].

První měření proběhlo v roce 2006. O rok později byla vytvořena databáze pro analýzu sebraných dat a zřízena elektronická konference pro všechny účastníky projektu. Zároveň probíhaly semináře a workshopy a Národní knihovna jako garant celého projektu nabízela metodickou pomoc pro nové účastníky [Giebisch, 2009].

V roce 2008 se projektu účastnilo 96 veřejných knihoven. V roce 2012 bylo zapojeno 202 českých knihoven a po dohodě se slovenskou Národní knihovnou v Martině také 54 slovenských knihoven [Richter, 2013].

Veškeré měření pomocí Benchmarkingu knihoven probíhalo pouze v rámci veřejných knihoven. Vzhledem k charakteru měřených indikátorů, které jsou vázány na počet obyvatel a také k odlišnému charakteru poskytovaných služeb, nemohly být zapojeny vysokoškolské knihovny [Dohnálková, 2011].

Kromě úspěšně fungujícího projektu Benchmarking knihoven provedla Národní knihovna také dotazníkové šetření, kterým zjišťovala spokojenost uživatelů a zaměstnanců. Po původně zvažovaném výběru metody LibQUAL+¹⁹ nakonec Národní knihovna zvolila vlastní postup vzhledem ke specifčnosti prostředí českých knihoven. Výsledný dotazník obsahoval 17 otázek rozdělených do specifických bloků. Sběr dat probíhal od prosince 2006 do ledna 2007, bylo shromážděno 3062 odpovědí od respondentů. Výsledky tohoto šetření byly následně implementovány do strategického managementu Národní knihovny v Praze [Richter, 2007].

Bibliotheksindex

V České republice prozatím není zavedena metoda měření kvality služeb, která by zohledňovala specifické prostředí vysokoškolských knihoven. Proto knihovny začaly využívat metod zahraničních. První knihovnou, která zavedla měření kvality svých služeb pomocí německé metody Bibliotheksindex, je Knihovna univerzitního kampusu (KUK) Masarykovy univerzity v Brně. S měřením začala v roce 2010 [Dohnálková, 2011].

Jak uvedla Zdeňka Dohnálková na semináři *AKVŠ : Benchmarking jako metoda EBL aneb jak uspět v BIX*²⁰, do měření kvality byl zapojen veškerý personál a byla nutná kvalitní příprava podkladů pro sledování, aby byl výsledek měřitelný a vypovídající. Hodnocení kvality pomocí BIX bylo přijato kladně, s měřením proto pokračují i nadále, oceňováno je hlavně srovnání s akademickými knihovnami v zahraničí [Dohnálková, 2014].

Metodu BIX zavedly také Ústřední knihovna Mendelovy univerzity v Brně, knihovna Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Další knihovny o implementaci této metody uvažují.

Asociace knihoven vysokých škol

AKVŠ se v rámci 4. klíčové aktivity Strategického plánu aktivit pro roky 2013 - 2015 zabývá novými trendy ve vysokoškolských knihovnách, mimo jiné i chybějícím nástrojem měření kvality služeb ve VŠ knihovnách. V roce 2013 byla tato problematika řešena v souvislosti

¹⁹ Metoda LibQUAL+ je popsána v kapitole 2.3

²⁰ Konal se 20. 2. 2014 v Brně. Prezentace ze semináře AKVŠ: <http://www.akvs.cz/pdf/benchmarking-01.pdf>

s ukončením sběru statistických údajů vysokoškolských knihoven, které probíhá pod záštitou MŠMT²¹ [AKVŠ, 2013].

SKIP²² : Klub vysokoškolských knihovníků

Od roku 2011 se do problematiky měření kvality služeb ve vysokoškolských knihovnách zapojil Klub vysokoškolských knihovníků v rámci dalších vzdělávacích aktivit. Na základě semináře *Možnosti měření kvality služeb ve vysokoškolských knihovnách*, kde byly prezentovány metody Libqual+ a Bibliotheksindex²³, vznikla aktivní zájmová skupina zabývající se benchmarkingem ve vysokoškolských knihovnách. Byla sestavena pracovní verze projektu s jednotlivými cíli, nutnými změnami při aplikaci této metody do vysokoškolského prostředí, způsoby řešení a nástiněm finančních nákladů. Skupina také sestavila indikátory měření. Kromě toho usiluje o vybudování národního systému a zapojení se do německého projektu BIX [Hornochová, 2013]. V rámci této problematiky bude nutná spolupráce s dalšími subjekty: Národní technickou knihovnou a Asociací knihoven vysokých škol. AKVŠ veškerou agendu Klubu převzala a pracuje na novém projektu.²⁴

3.2 Situace v zahraničí

Slovenské veřejné knihovny se z iniciativy Slovenské asociácie knihoven²⁵, Národní knihovnice v Martině²⁶ a krajská knihovna v Žilině²⁷ zapojily do měření kvality služeb pomocí metody Benchmarkingu. V roce 2009 byly definovány výkonové indikátory a proběhlo první měření [InfoLIB, 2009]. V roce 2011 také probíhal dotazníkový průzkum zájmů uživatelů a jejich spokojenosti se službami. Průzkum uspořádala Městská knihovna v Bratislavě²⁸, byl zaměřen na dospělé uživatele a děti a mládež do 15 let [InfoLIB, 2011]. Od roku 2012 se slovenské knihovny zapojily do českého projektu Benchmarkingu knihoven.

²¹ V současnosti se rozvíjí spolupráce mezi AKVŠ a ÚISK, v rámci níž by měl být vytvořen nový systém hodnocení kvality VŠ knihoven. Tento návrh je součástí projektu disertační práce PhDr. Martina Krčála (KISK FF MU).

²² Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky

²³ Konal se 17. 4. 2012 <http://ciks.vse.cz/skip/KVSK/prezentace/>

²⁴ Viz pozn. č. 21

²⁵ Více informací o asociaci: <http://www.sakba.sk/>

²⁶ Oficiální webové stránky knihovny: <http://www.snk.sk/>

²⁷ Oficiální webové stránky knihovny: <http://www.krajskakniznicazilina.sk/>

²⁸ Oficiální webové stránky knihovny: <http://www.mestskakniznica.sk/>

V Německu vznikl v roce 1999 projekt pro řízení akademických knihoven pod vedením Německé výzkumné nadace (Deutsche Forschungsgemeinschaft²⁹) a Univerzitní knihovny v Münsteru³⁰. Tento projekt upravoval Balanced ScoreCard pro použití v knihovnách. Vyústil v německou metodu měření kvality Bibliotheksindex (viz kapitola 2.2.1). Nejprve byla upravena pouze pro veřejné knihovny. Od roku 2002 se mohly registrovat i knihovny akademické [Poll, Boekhorst, 2007, s. 40]. V loňském roce 2013 se do projektu aktivně zapojilo 280 knihoven [BIX, 2014].

Polský projekt „**Analiza funkcjonowania bibliotek naukowych w Polsce**³¹“ (AFBN) sdružuje akademické knihovny za účelem monitorování vývoje standardů a vzorů fungování. Je realizován od roku 2001 pod záštitou Zespół ds. Standardów dla Bibliotek Naukowych³² (ZSBN). Současným hlavním realizátorem je Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu³³. Jedná se o webovou aplikaci pro sběr kvantitativních dat, tvorbu elektronického dotazníku apod. [Derfert-Wolf, 2002].

V rámci projektu probíhá komplexní dotazníkové šetření, kterého se účastní registrované knihovny. Výsledky jsou zveřejňovány pouze v rámci neveřejné databáze AFBN³⁴. Hlavním cílem projektu je vyvíjet standardy pro fungování polských akademických knihoven, zahrnuje úkoly, které napomáhají získávat data pro vytváření a rozvíjení výkonnostních indikátorů a standardů použitelných v praxi a vyvíjí metody pro posuzování fungování polských knihoven i pro srovnání s indikátory zahraničních knihoven.

Základní nástroje projektu AFBN jsou:

- dotazníkový průzkum – prováděný v akademických a veřejných knihovnách,
- dotazník z konference „*Srovnávací studie polských akademických knihoven*³⁵“,
- výsledky projektu TEMPUS JEP: Rozvoj managementu knihoven jako součást TQM,
- mezinárodní normy
 - ISO 2789:2005 Informace a dokumentace – mezinárodní statistiky knihoven,
 - ISO 11620:2006 Informace a dokumentace – indikátory funkčnosti knihoven.

²⁹ Více informací o nadaci: <http://www.dfg.de/en/index.jsp>

³⁰ Oficiální webové stránky knihovny: <http://www.ulb.uni-muenster.de/>

³¹ Fungování akademických knihoven v Polsku, více informací: <http://ssk2.bu.amu.edu.pl/standaryzacja/>

³² Standardizační výbor akademických knihoven

³³ Univerzitní knihovna v Poznani, oficiální webové stránky knihovny: <http://lib.amu.edu.pl/>

³⁴ Více informací o projektu: <http://ssk2.bu.amu.edu.pl/standaryzacja/index.htm>

³⁵ V polském originále: *Badania porównawcze polskich bibliotek naukowych*; konala se v roce 2001

Ve Velké Británii funguje od roku 2002 **Comprehensive Performance Assessment**³⁶ (CPA), které je pod záštitou statutární společnosti the **Audit Commission**. Audit Commission plní funkci nezávislého orgánu odpovědného za hospodárné, efektivní a účinné nakládání s veřejnými prostředky. Poskytuje informace o kvalitě veřejných služeb v rámci místní samosprávy, zdravotnických a soudnických služeb a zároveň vytváří praktická doporučení pro zlepšení a šíří osvědčené postupy. Každý rok zveřejňuje výsledky a aktualizuje měřené indikátory kvality. Do porovnávání kvality veřejných služeb jsou zařazeny také knihovny [Audit commission, 2002].

Další britskou institucí, která vyvíjí podobnou aktivitu, je institut **Cilip** (**Chartered Institute of Library and Information Professionals**), který v roce 2009 vytvořil obecné pokyny pro poskytování kvalitních služeb s názvem “What makes a good library service”³⁷. Je určen pro všechny veřejné knihovny. Tento návod je postaven na osmi klíčových bodech [Cilip, 2010]:

- pozitivní budoucnost pro děti a mládež,
- náplň života starších lidí,
- silná, bezpečná a integrovaná komunita,
- podpora místních komunit a posilování komunitní hrdosti,
- studium, dovednosti a rozvoj pracovních sil,
- zlepšení zdraví a duševní rovnováhy,
- rovnost, soudržnost a sociální spravedlnost,
- ekonomická obnova.

Cilip zároveň spravuje kontrolní seznam, ve kterém mohou jednotlivé knihovny posuzovat výkony a kvalitu svých služeb.

SCONUL (the **Society of College, National and University Libraries**) zastupuje všechny univerzitní knihovny Velké Británie a Irska [Sconul, 2014]. Jedna z pracovních skupin se aktivně angažuje v problematice kvality a výkonu knihoven. Působí jako konzultant v této oblasti, je zapojena do aktivit **QAA**³⁸ (the **Quality Assurance Agency**) a spolupracuje

³⁶ Komplexní hodnocení výkonu

³⁷ Manuál dostupný na adrese:

http://www.cilip.org.uk/sites/default/files/documents/What_makes_a_good_library_service_CILIP_guidelines_0.pdf

³⁸ Více informací o agentuře: <http://www.qaa.ac.uk/Pages/default.aspx>

s institucemi na národní i mezinárodní úrovni. V rámci své činnosti se zabývá těmito technikami měření výkonnosti:

- EFQM Excellence Model,
- Balanced ScoreCard,
- KPI (Key Performance Indicators),
- Value of Libraries,
- Impact Initiative.

Dále se věnuje využití Benchmarkingu a LibQUAL+ v knihovnách.

Ve Francii je k měření kvality služeb využívána metoda LibQUAL+. Od roku 2004 je využívána veřejnými knihovnami, o rok později se přidaly knihovny akademické. Ze začátku využívání panovaly obavy z amerického původu LibQUAL+ a náročnosti sběru dat. Od roku 2007 začala **ADBU** (**A**ssociation des **D**irecteurs & **P**ersonnels de **D**irection des **B**ibliothèques **U**niversitaires et de la **d**ocumentation) spolupracovat s mezinárodní asociací **LIBER** na přizpůsobení dotazníku francouzskému prostředí. V současné době využívá LibQUAL+ 37 francouzských knihoven [Coste, 2013].

EAHIL (the **E**uropean **A**ssociation for **H**ealth **I**nformation and **L**ibraries) je aktivním sdružením knihovníků a informačních pracovníků v evropských lékařských a zdravotnických knihovnách. Kromě podpory a motivace informačních pracovníků se zabývá také kvalitou služeb, které knihovny poskytují [EAHIL, 2014]. V rámci workshopu z července 2011 byl představen program **Quantum**², který pomáhá profesnímu rozvoji informačních profesionálů³⁹. Členové asociace také definovali několik kroků, jak dosáhnout nejlepší praxe [EAHIL workshop, 2011]:

- maximalizovat stávající zdroje,
- prozkoumat nové služby a produkty,
- budovat pevné vztahy napříč organizací,
- zvednout úroveň a prestiž knihovny.

³⁹ Více o programu Quantum²: <http://quantum.dialog.com>

Členem asociace je např. Biblioteca Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa⁴⁰, která se rozhodla měřit kvalitu svých služeb metodou Balanced ScoreCard a zaměřila se také na spolupráci knihovny s fakultou [Lopes, 2011].

Do problematiky se zapojila také Evropská komise s několika projekty. Např. **EQLIPSE**, **Evaluation and Quality in Library Performance : System for Libraries in Europe** – fungoval v letech 1995-1998. Byl to výzkumný projekt managementu kvality a měření výkonnosti v knihovnách. Na něj navázal **EQUINOX**, který fungoval v letech 1998-2000. V jeho rámci se testovaly indikátory pro elektronické informační zdroje a elektronické služby [Poll, Boekhorst, 2007, s. 39].

Mezinárodní asociace **LIBER** (**Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche**⁴¹) sdružuje národní, univerzitní a veřejné knihovny z více než 40 zemí. Zastupuje evropské vědecké knihovny, univerzitní knihovny a výzkumné pracovníky v oblasti lobbingu, autorského práva a Open Access.

Kromě těchto klíčových aktivit se zabývá [LIBER, c2014]:

- kvalitou služeb pro uživatele knihovnických a informačních služeb,
- správou sbírek a institucionálních prostředků,
- vedením, inovacemi a ochotou přijmout možnosti změny,
- inkluzivitou, rovností příležitostí a naplněním potenciálu,
- spolupracuje s univerzitními kampusy, místními, národními, evropskými a mezinárodními partnery.

LIBER se snaží o překlad americké metody LibQual+ do většiny světových jazyků a aktivně spolupracuje s ARL a monitoruje aktivity spojené s touto metodou v Evropě. Kromě toho se snaží identifikovat klíčové ukazatele a existující zdroje dat ze statistik knihoven a vytvořit tak přechod knihoven k vzájemnému porovnávání [LIBER, c2014]. Aktuálně vznikla nová skupina zabývající se problematikou měření kvality služeb, která nese název **Rankings Working Group**.

⁴⁰ Oficiální webové stránky knihovny: <http://www.ff.ul.pt/biblioteca/>

⁴¹ Asociacion of European Research Libraries

Kvalitou služeb knihoven se zabývá také mezinárodní knihovnická organizace **IFLA**⁴² (the **I**nternational **F**ederation of **L**ibrary **A**ssociations), která jako hlavní vedoucí mezinárodní organizace zastupuje zájmy knihovnických a informačních služeb a jejich uživatelů [IFLA, 2014]. Mezi její klíčové aktivity v této oblasti patří např.:

- **The eVALUED Project** – fungoval na University of Central England. Vznikl za účelem rozvíjení modelu hodnocení služeb e-knihovny ve vysokoškolském vzdělávání. Výstupem projektu byla sada nástrojů pro vyhodnocování elektronických informačních služeb [Poll, Boekhorst, 2007, s. 37].
- **IMLS (Institute of Museum and Library Services)** – zaměřoval se na hodnocení výsledků projektů.

IFLA kromě vlastních aktivit sleduje činnost dalších organizací na národní i mezinárodní úrovni. Shromažďuje informační zdroje, standardy a nástroje měření kvality, statistiky apod.

Problematikou měření kvality služeb se již řadu let zabývá **ACRL**⁴³ (the **A**ssociation of **C**ollege and **R**esearch **L**ibraries). V 80. letech 20. století definovala kritéria hodnocení vysokoškolských knihoven, jejichž revize byla vydána v roce 2004 [Standards of University Libraries, 2003]. Kritéria byla rozdělena do devíti skupin: plánování, rozpočet, lidské zdroje, knihovní fondy, budova a zařízení, přístupnost sbírek, ochrana fondu a konzervace, využití informačních zdrojů, služby [Standards of University Libraries, 2003].

V rámci ARCL funguje pracovní skupina pro vývoj standardizovaných statistických měření veřejných služeb archivů a speciálních sbírek knihoven.⁴⁴ Nese odpovědnost za vývoj nového standardu a vhodných opatření k popisu veřejných služeb, které poskytují archivy a speciální knihovny. Standard by měl definovat výčet poskytovaných služeb, charakteristiky uživatelů, kteří tyto služby využívají, apod. Kromě toho by měl obsahovat doporučení pro shromáždění a analýzu statistických údajů o návštěvách webových stránek, počtech zobrazení stránek nebo stahování souborů [ACRL/RBMS-SAA, c2014].

⁴³ Asociace vysokoškolských a vědeckých knihoven (ACRL). ACRL je divizí Americké knihovnické asociace, je profesionálním sdružením akademických knihoven a slouží informačním potřebám komunity vysokých škol a ke zlepšení učení, výuky a výzkumu. <http://www.ala.org/acrl/aboutacrl>

⁴⁴ Task Force on the Development of Standardized Statistical Measures for the Public Services of Archival Repositories and Special Collections Libraries

V roce 2013 byly ACRL revidovány Pokyny pro poskytování služeb univerzitních knihoven pro vysokoškolské studenty⁴⁵. Jsou určeny k použití knihovny spolu se Standardy pro knihovny v oblasti vysokoškolského vzdělávání⁴⁶. Definují prostředí vysokých škol, uživatele knihoven, poskytované služby, strategický management a možnosti porovnání [Guidelines, c2014].

⁴⁵ 1. vydání těchto pokynů bylo v roce 2005

⁴⁶ ACRL Standards for Libraries in Higher Education
<http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardslibraries.htm>

4. Průzkum ve vybraných vysokoškolských knihovnách

Případovou studii diplomové práce tvoří průzkum ve vybraných vysokoškolských knihovnách, které budou podrobeny zkoumání pomocí třech metod měření kvality služeb: české metody Benchmarking knihoven, německé metody Bibliotheksindex a SWOT analýzy.

Pro účely práce byly osloveny dvě vysokoškolské knihovny: Knihovna HAMU a Knihovna JAMU. Obě knihovny zajišťují informační a knihovnické služby v rámci hudební⁴⁷ fakulty umělecké vysoké školy. Mají dlouhou historii působnosti, kvalitní knihovní a informační fond a poskytují služby podle svých možností a schopností.

4.1 Představení knihoven

Knihovna HAMU

Knihovna HAMU je zřízena podle Statutu Akademie múzických umění v Praze jako odborné informační pracoviště s celoškolskou působností⁴⁸. Podle knihovního zákona je registrována jako knihovna specializovaná [Knihovní a výpůjční řád, c2011].

Vznik knihovny spadá do roku 1945, kdy byla založena Akademie múzických umění v Praze. V prvních letech fungování byl knihovní fond rozdělen na hudebniny a knihy (se sídlem ve Státní konzervatoři v Praze) a samostatnou část fonotéky (se sídlem v Rudolfinu). V roce 1967 se knihovna přestěhovala do Valentinské ulice a fonotéka v roce 1988 do fakultní budovy v Korunní ulici. Ke sjednocení obou částí došlo v roce 1993, kdy Hudební fakulta AMU přesídlila do Lichtenštejnského paláce na Malostranském náměstí a knihovna HAMU mohla vytvořit vhodné podmínky pro rychlé a kvalitní využívání svých informačních zdrojů [Historie knihovny HAMU, c2011]. V roce 2011 knihovna navázala spolupráci s KDCL⁴⁹, které také sídlí v prostorách knihovny a stalo se základem tanečního oddělení knihovny [Kyliánova videotéka, c2012].

⁴⁷ Knihovna HAMU zajišťuje informační služby pro hudební a taneční fakultu, Knihovna JAMu pro hudební a divadelní fakultu.

⁴⁸ Statut Akademie múzických umění na <http://www.amu.cz/cs/amu/predpisy/vnitri-predpisy/a-statut-amu>

⁴⁹ Kylian's Dance Center and Library – Kyliánovo taneční centrum a knihovna

Ve stejném roce došlo k několika zásadním proměnám v souvislosti s postupnou automatizací, bylo pořízeno systémové vybavení, připojení k internetu a začal se budovat elektronický katalog. Od roku 1997 byl katalog převáděn do online podoby pomocí skenování a o rok později knihovna přešla na knihovní systém Tinlib⁵⁰. V roce 2011 přešla knihovna na systém Clavius⁵¹ a uvedla do provozu nový katalog Carmen [Historie knihovny HAMU, c2012].

Knihovna HAMU je členem odborných asociací a spolků: AKVŠ⁵², IAML⁵³, SIBMAS⁵⁴ [Knihovní a výpůjční řád, c2011].

Fond knihovny se skládá především z informačních zdrojů, které jsou v souladu s posláním Hudební a taneční fakulty AMU a poskytuje informace především z oblasti vážné hudby a tanečního umění. Obsahuje **hudebniny** (všechny typy tištěných hudebnin včetně urtextů⁵⁵ a rukopisných děl absolventů), **knihy** (obecné a hudební encyklopedie, monografie, sborníky, práce z oborů hudební teorie, teorie tance, psychologie, pedagogiky, estetiky, interpretace apod.), **závěrečné vysokoškolské práce**, **odborná periodika**, **fonotéku** (CD, LP desky, DVD) a postupně se rozvíjející **videotéku**. Knihovna také umožňuje přístup k externím licencovaným databázím EBSCO, Grove Music Online, International Bibliography of Theatre & Dance, Music Online, Naxos Music Library a dalším. Fond knihovny je doplňován v souladu s akviziční strategií: nákupy, dary a meziknihovní výměnou [Fondy knihovny HAMU, c2012].

Podle knihovního a výpůjčního řádu z roku 2011 poskytuje následující služby [Knihovní a výpůjční řád, c2011]:

- **výpůjční služby**: absenční, prezenční,
- **referenční služby**: informace o vlastních i cizích fondech, dostupných informačních zdrojích, kontakty s odborníky,
- **speciální služby na objednávku**: rešerše, vytváření bibliografií/anotací, konzultace, pomoc při vyhledávání,

⁵⁰ Integrovaný knihovní systém s modulární architekturou, producentem je mezinárodní firma Electronic Online Systems International, distributorem pro ČR a SR je Ústav výpočetní techniky Univerzity Karlovy. Více informací : <http://tseries.cuni.cz/TSERIES-49.html>

⁵¹ Integrovaný knihovní systém od české firmy LANius. Více informací: <http://www.lanius.cz/clavius/info.htm>

⁵² Asociace knihoven vysokých škol - <http://www.akvs.cz/>

⁵³ International Association of Music Libraries, Archives and Documentation Centres - <http://www.iaml.info/>

⁵⁴ International Association of Libraries, Museums, Archives and Documentation Centres of the Performing Arts - <http://www.sibmas.org/>

⁵⁵ Doslovný přepis skladatelova rukopisu – nejkvalitnější notový materiál k hudební interpretaci

- **elektronické služby:** online katalog (OPAC Carmen), přístup do externích/interních databází,
- **instruktáže uživatelů,**
- možnost **poskytnutí vyhrazeného prostoru** pro konání seminářů, výuky apod.,
- **propagační služby:** www stránky, informační letáky, návody, instruktáže.

Služby jsou poskytovány bezplatně. Výjimku tvoří meziknihovní výpůjční služba, která je zpoplatněna za uskutečněné náklady spojené s touto službou [Knihovní a výpůjční řád, c2011]. Uživatelé knihovny jsou především studenti AMU a pedagogové, dále externí uživatelé z hudební a taneční odborné veřejnosti [Knihovní a výpůjční řád, c2011].

Knihovna JAMU

Knihovna JAMU je zřízena podle čl. 23 Statutu JAMU jako pracoviště pro zabezpečení informačních a knihovnických služeb⁵⁶. V souladu s knihovním zákonem je registrovaná jako knihovna specializovaná [Organizační a provozní řád knihovny, c2013].

Vznik knihovny souvisí se založením Janáčkovy akademie múzických umění v Brně v roce 1947. Původně sídlila v budově pojišťovny na třídě Obránců míru. Knihovna kromě běžné pracovní náplně navázala spolupráci se Studiem Marta a Operním studiem, pro které zajišťovala potřebné informační materiály. V druhé polovině 90. let začala knihovna s transformací, byly pořízeny nové technologie. Automatizace knihovnických činností probíhala v letech 1996-1997. Od roku 1998 sídlí knihovna v prostorách Informačního, výukového a ubytovacího centra Astorka v ulici Mezibranského [Knihovna JAMU, 2014].

V roce 2002 byl založen Fond umělecké dokumentace pod správou knihovny [Knihovna JAMU, c2013]. V prvních letech automatizace byl využíván integrovaný knihovní systém KP-SYS⁵⁷. V roce 2007 knihovna přešla na systém Aleph⁵⁸ firmy Ex Libris [Knihovna JAMU, c2013]. Knihovna JAMU je členem odborných knihovnických spolků a asociací: AKVŠ⁵⁹, SKIP⁶⁰, SIBMAS⁶¹ a IAML⁶² [Knihovna JAMU, 2014].

⁵⁶ http://www.jamu.cz/documents/knihovna/organizacni_rad_knihovna_2013.pdf

⁵⁷ Informace o systému zde: <http://www.kpsys.cz/verbis/index.php/cs/>

⁵⁸ Integrovaný knihovní systém společnosti Ex Libris. Informace o systému zde: <https://aleph.cuni.cz/ALEPH-12.html>

⁵⁹ Asociace knihoven vysokých škol - <http://www.akvs.cz/>

⁶⁰ Svaz knihoven a informačních pracovníků České republiky - <http://www.skipcr.cz/>

Fond knihovny odpovídá informačnímu profilu, vycházejícímu z akreditovaných studijních oborů a vědeckých a uměleckých záměrů JAMU. Tvoří ho **tištěné dokumenty** (knihy, skripta, beletrie, sborníky, slovníky, jazykové učebnice, obrazové publikace), **časopisy, hudebniny, zvukové a audiovizuální dokumenty, elektronické zdroje, výběr záznamů představení JAMU** (v rámci Fondu umělecké dokumentace) a **závěrečné vysokoškolské práce**. Knihovna také zpřístupňuje licencované elektronické zdroje: Umění online, Oxford Music Online, Music Online a časopis MIT-TDR/The Drama Review. Fond knihovny je doplňován v souladu s akviziční strategií: nákupy, dary, meziknihovní výměnou a nákupem ze zdrojů mimo rozpočet knihovny [Organizační a provozní řád knihovny, c2013].

Podle knihovního řádu z roku 2010 knihovna poskytuje následující služby [Služby JAMU, c2013]:

- **výpůjční služby:** prezenční, absenční,
- **meziknihovní:** MVS, dodávání tištěných kopií dokumentů,
- **informační služby:** poradenství, lokačně informační služby, bibliografické, konzultační a rešeršní služby,
- **reprografické služby:** kopírování, skenování,
- **elektronické služby:** OPAC knihovny (Aleph 18), elektronické dodávání dokumentů, licencované databáze,
- **propagační služby:** www stránky, novinková služba, výstavy a spolupráce s dalšími institucemi, informační letáky, návody, praktická školení.

Služby knihovny jsou poskytovány bezplatně. Výjimku tvoří meziknihovní výpůjčky, které jsou zpoplatněny do výše skutečných vynaložených nákladů a reprografické služby, jejichž cena je uvedena v ceníku knihovny [Organizační a provozní řád knihovny, c2013].

Uživateli knihovny jsou akademičtí a vědečtí pracovníci a studenti všech forem vysokoškolského studia, studenti celoživotního vzdělávání a ostatní zaměstnanci JAMU. Knihovnu také navštěvují externí uživatelé z řad odborné veřejnosti [Organizační a provozní řád knihovny, c2013].

⁶¹ International Association of Libraries, Museums, Archives and Documentation Centres of the Performing Arts - <http://www.sibmas.org/>

⁶² International Association of Music Libraries, Archives and Documentation Centres - <http://www.iaml.info/>

4.2 Aplikace SWOT analýzy

Jednou z metod měření kvality služeb, které byly aplikovány na vybrané knihovny, je SWOT analýza. Principu analýzy a její základní charakteristice je věnována kapitola 2.5 a do průzkumu v knihovnách je zařazena proto, aby byl dotvořen celkový pohled na obě knihovny. Pokud chce knihovna komplexně řešit problematiku kvality svých služeb, je kromě měření objektivních ukazatelů a parametrů kvality důležité také vnímání vlastních silných a slabých stránek, aby mohla flexibilně reagovat na různé situace.

4.2.1 Příprava SWOT analýzy

Po předchozím prostudování informačních zdrojů byla sestavena SWOT analýza, která byla předána oběma knihovnám k vypracování. Vzhledem k faktu, že se tato analýza používá v komerčních i nekomerčních institucích (i mimo oblast knihoven) a knihovny se s touto metodou měření možná nesetkaly, byly připraveny návodné otázky v rámci jednotlivých faktorů analýzy.

Vypracované podklady pro SWOT analýzu v knihovnách:

Pokuste se zhodnotit Vaši knihovnu podle následujících parametrů:

- Vnitřní prostředí knihoven
 - Silné/Slabé stránky
- Vnější prostředí knihoven
 - Příležitosti/Hrozby

I. Silné stránky:

Zamyslete se nad tím, čím se Vaše knihovna liší od ostatních, v čem jste dobří. Dívejte se na knihovnu jak z pohledu Vašeho, tak z pohledu Vašich uživatelů.

Např.:

- Co děláte lépe než ostatní?
- Jste v nějaké oblasti jedineční?
- Máte loajální uživatele?
- Vaši zaměstnanci si zvyšují kvalifikaci?
- Dobré zázemí zaměstnanců – loajalita?

II. Slabé stránky:

Zkuste určit slabiny Vaší knihovny. V čem by Vaše knihovna mohla být lepší? Opět se na knihovnu dívejte z pohledu Vašeho i z pohledu uživatelů.

Např.:

- plnění strategického cíle,
- kompetentnost zaměstnanců,
- komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky.
- metodika procesů v knihovně.

III. Příležitosti:

Zde se jedná o příležitosti vnější. K tomuto hodnocení Vám mohou pomoci silné stránky knihovny - můžete je odvodit.

Např.:

- nové potřeby uživatelů - přizpůsobení služeb/dokumentů apod.,
- nové trendy (ICT, sociální sítě, nové druhy dokumentů, apod.),
- možnost získat nové uživatele,
- zkvalitnění služeb,
- spolupráce s jinými institucemi,
- dotační programy.

IV. Hrozby:

Představují oblasti z vnějšího okolí knihovny, které přinášejí rizika.

Např.:

- měnící se potřeby uživatelů (rychle, pomalu),
- využívání internetu x návštěva knihovny (z hlediska uživatelů),
- nové technologie,
- vnější překážky v činnosti.

4.2.2 SWOT analýza Knihovny HAMU

SWOT analýzu Knihovny HAMU vytvořila vedoucí knihovny Mgr. Jana Horká.

I. Silné stránky:

- osobní přístup ke čtenářům,
- prezentace knihovny (letáčky s fotkami, Facebook, bulletin, aktuality na webu školy, informace o databázích),
- vstřícnost při komunikaci, možnost objednávek (hudebnin, časopisů),
- kromě postupného vylepšování vzhledu knihovny (nábytek, akustika) další aktivity (semináře VŠKP, semináře o skladatelích – do programu se zapojují naši studenti, semináře pedagogů),
- loajální uživatelé,
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců (VŠ vzdělání, kurzy hudební vědy na FF UK),
- loajalita zaměstnanců– společné plány a nápady.

II. Slabé stránky:

- dlouhodobě nezpracovaný knihovnický fond (nejen dary, ale i hudebniny),
- špatná komunikace s IT,
- dlouhodobě neřešené problémy s knihovním systémem.

III. Příležitosti:

- potřeby uživatelů jiné než v běžných vysokoškolských knihovnách (menší samostatnost, např. při vyhledávání dokumentů): snaha vyhovět jim, pomáhat při knihovnických službách, prodloužit otvírací dobu knihovny podle potřeby, propagovat služby apod.,
- využití institucionálního programu při získání databází,
- spolupráce s fakultou a s nadací JK ve snaze o lepší zázemí knihovny,
- vstřícnost školy při zlepšení funkčnosti knihovny,
- potřeby uživatelů se nemění.

IV. Hrozby:

- slabší reakce na propagaci,
- nepřístupné prostory pro postižené.

Shrnutí

Po zpracování analýzy lze jako hlavní pozitivum vyzvednout komunikaci a spolupráci knihovny s uživateli. Vzhledem ke statusu knihovny je uživatelské spektrum předem dané (tvoří ho primárně studenti a pedagogové hudební fakulty AMU), proto se snaží rozšiřovat své služby o další aktivity, jako jsou různé semináře a besedy pořádané v prostorách knihovny, díky čemuž do knihovny zavítají i externí uživatelé. Využívá různé komunikační kanály, jak informovat své uživatele - osobní kontakt, webové stránky a sociální sítě. Vedení i zaměstnanci jsou si vědomi možných příležitostí, jako je přizpůsobení služeb uživatelům podle jejich potřeb, snaží se spolupracovat s fakultou.

Hlavní slabinu vidí vedoucí knihovny v komunikaci s IT oddělením v rámci řešení technických a technologických problémů souvisejících s řádným fungováním knihovního systému. Proto se snaží tento problém konstruktivně řešit a zamezit dalším možným potížím při spolupráci. Dále si je vědoma pomalé reakce uživatelů na propagaci knihovny. Tento fakt souvisí především s informačním chováním uživatelů knihovny. Bude proto vhodné stanovit další cíle propagace (na koho je cílena, jakým způsobem co nejlépe komunikovat s uživateli apod.) a prohloubit stávající způsoby propagace.

4.2.3 SWOT analýza Knihovny JAMU

SWOT analýzu Knihovny JAMU vytvořila vedoucí knihovny PhDr. Romana Kasperkevičová

I. Silné stránky:

- specifické prostředí umělecké VŠ,
- rozsah a reálné využití daných služeb,
- osobní přístup k uživatelům,
- rychlost vyřízení požadavků uživatelů,
- kvalitní knihovní fond,
- příjemné prostředí knihovny,
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- loajální zaměstnanci.

II. Slabé stránky:

- finanční náklady na nové technologie,
- implementace technologií do stávajících struktur, pracovních postupů.

III. Příležitosti:

- přizpůsobování služeb novým potřebám uživatelům,
- nové trendy (IT, sociální sítě, nové druhy dokumentů) – e-zdroje, Facebook,
- propagace knihovny,
- spolupráce s jinými institucemi – AMU, VŠMU, výměna publikací v rámci MVS, členství v odborných skupinách (NKP, KIC MUNI), VŠKP, AKVŠ, SIBMAS, IAML.

IV. Hrozby:

- měnící se potřeby uživatelů,
- změny zákonů - autorský zákon apod.,
- závislost na termínech vypisování projektů (časová náročnost, nárůst administrativy, neustálá aktualizace předpisů).

Shrnutí

Vedoucí Knihovny JAMU vyzdvihuje specifické prostředí umělecké školy, proto se snaží zaměřovat na rozsah svých služeb a jejich reálné využití. Stejně jako v Knihovně HAMU je hlavním pozitivem osobní přístup k uživatelům, rychlé vyřízení jejich požadavků a budování kvalitního knihovního fondu. Knihovna spolupracuje s pedagogy při akvizici. V knihovně pracují loajální, kvalifikovaní a kompetentní zaměstnanci. Vedoucí knihovny si zároveň uvědomuje, že všichni zaměstnanci nemusí být plně spokojeni a motivováni (finanční ohodnocení, využití pracovní doby). Knihovna využívá nové trendy v komunikaci (informační technologie, sociální sítě), snaží se zkvalitňovat své služby, reagovat na aktuální potřeby svých uživatelů, informovat je o novinkách v knihovně apod.

Knihovna má ve své působnosti silné zázemí. Přesto si je vědoma možných úskalí. Nové technologie s sebou kromě zřejmých výhod nesou jisté finanční nároky a jejich implementace časovou náročnost při zaškolování zaměstnanců i uživatelů. Vedoucí knihovny si dále uvědomuje úskalí ve změnách zákonů (autorsko-právní problematika) a závislost na termínech vypisování projektů jako je spolufinancování elektronických informačních zdrojů, veřejné zakázky apod.

4.3 Bibliotheksindex

Německá metoda měření Bibliotheksindex je jednou z metod, která zohledňuje akademické knihovny. Vznikla v roce 1999 a vzhledem k jejímu charakteru byla vybrána k aplikaci na knihovny HAMU a JAMU. Základní informace a principy BIX byly popsány v kapitole 2.2.1.

4.3.1 Příprava měření

Údaje pro hodnocení kvality služeb podle německé metody Bibliotheksindex jsou převážně sbírány ze statistických údajů knihoven, část z nich se dopočítává z knihovního systému a dalších vnitřních evidencí knihoven.

V ČR pod záštitou MŠMT probíhá statistický průzkum o činnosti vysokoškolských knihoven v rámci hodnocení vývoje vzdělávací soustavy podle nařízení Komise EU č. 88/2011, kterým se provádí nařízení Evropského parlamentu a Rady ES č. 452/2008 *o vypracování a rozvoji statistik a celoživotního vzdělávání*.

Obě zkoumané knihovny proto byly požádány o zpřístupnění ročních výkazů o vysokoškolské knihovně (Škol MŠMT V 21-01), které budou sloužit jako hlavní podklad k provedení měření. Roční výkaz V 21-01 pro VŠ knihovny je pro ilustraci doložen v **příloze č 1**.

Dalším podkladem je materiál od Zdeňky Dohnákové⁶³ ze Semináře AKVŠ : *Benchmarking jako metoda EBL aneb jak uspět v BIX*,⁶⁴ který se konal 20. února 2014 v Brně.

Po prostudování získaných informací, ukazatelů BIX a výkazu V 21-01 byla s pomocí materiálu Zdeňky Dohnákové vytvořena následující tabulka, kde první sloupec tvoří ukazatele BIX, druhý je doplněn o související pole ve výkazu V 21-01 a třetí obsahuje další zdroje informací.

⁶³ Mgr. Zdeňka Dohnáková je ředitelkou Knihovny univerzitního kampusu Masarykovy univerzity v Brně: <http://www.ukb.muni.cz/kuk/>

⁶⁴ Prezentace ze semináře AKVŠ je dostupná zde: <http://www.akvs.cz/pdf/benchmarking-01.pdf>

Tab. č. 1 Bibliotheksindex – zkoumané indikátory

	BIX	V 21-01	Jiné zdroje
1	počet míst pro uživatele	601	x
2	počet členů základní uživ. Skupiny	0201, 0202	x
3	personál knihovny	501	x
4	výdaje na všechny zdroje	602	x
5	výdaje na e-zdroje	602	x
6	výdaje za zdroje (bez vazby)	602	x
7	týdenní provozní doba	615	x
8	počet fyzických návštěv	410	x
9	počet přístupů na domovskou stránku knihovny a hlavní stránku online katalogu	x	speciální SW
10	účast na školeních	416	x
11	počet výpůjček	302	x
12	počet výpůjček s počtem MVS	302 + 312	x
13	výdaje knihovny	x	rozpočet knihovny
14	počet aktivních uživatelů	201	x
15	výdaje na personál	x	mzdy z rozpočtu knihovny
16	počet nakoupených médií	0101 - 3	x
17	počet zaměstnanců ve zpracování fondu	501	x
18	počet zaměstnanců ve službách a MVS	501	x
19	výpůjčky bez prodloužení + MVS	0302 + 0311	x
20	vzdělávání zaměstnanců	x	vlastní evidence
21	počet personálu hrazeného zřizovatelem	501	x
22	finanční prostředky knihovny od zřizovatele	x	ekonomické oddělení
23	finanční prostředky bez grantů a zdroje mimo rozpočet	x	ekonomické oddělení
24	prostředky z vlastní činnosti i mimořádné	x	ekonomické oddělení
25	celkové finanční prostředky knihovny	x	ekonomické oddělení
26	počet personálu pro EIZ a IT	501	x
27	kategorie knihovny	805, 804	x

Knihovny zapojené do projektu BIX vyplňují potřebné údaje pro měření v rozhraní BIX dostupném na adrese: <http://www.bibliotheksstatistik.de/eingabe/default.php>, kam se přihlásí pod svým identifikačním číslem. Protože ani jedna zkoumaná knihovna není členem projektu, byl průzkum pomocí této metody vytvořen zjednodušeně pomocí tabulky, kde byly ohodnoceny jednotlivé ukazatele.

4.3.2 Knihovna HAMU

Vedoucí knihovny HAMU Mgr. Jana Horká poskytla statistické výkazy z období let 2011 - 2013 a další údaje, které ve výkazech zahrnuty nejsou. Informace o financích dodány nebyly.

Tab. č. 2 Bibliotheksindex – Knihovna HAMU

	Knihovna HAMU	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
1.	počet míst pro uživatele	27	27	27
2.	počet členů základní uživ. skupiny	395	299	659
3.	personál knihovny	4	7	7
4.	výdaje na všechny zdroje	337 446	380 166	446 898
5.	výdaje na e-zdroje	47 800	67 255	110 818
6.	výdaje na zdroje (bez vazby)	337 446	380 166	446 898
7.	týdenní provozní doba	198	210	210
8.	počet fyzických návštěv	10 920	7 833	8 111
9.	počet přístupů na domovskou stránku knihovny a hlavní stránku online katalogu	x	x	x
10.	účast na školeních	60	100	200
11.	počet výpůjček	5 475	6 766	5 865
12.	počet výpůjček s počtem MVS	5 477	6766	5 865
13.	výdaje knihovny			
14.	počet aktivních uživatelů	391	299	659
15.	výdaje na personál			
16.	počet nakoupených médií	1 779	2 430	2 838
17.	počet zaměstnanců ve zpracování fondu	4	4	4
18.	počet zaměstnanců ve službách a MVS	4	7	7
19.	výpůjčky bez prodloužení a MVS	5 478	6 766	5 865
20.	vzdělávání zaměstnanců*			
21.	počet personálu hrazeného zřizovatelem	4	7	7
22.	finanční prostředky knihovny od zřizovatele			
23.	finanční prostředky bez grantů a zdroje mimo rozpočet			
24.	prostředky z vlastní činnosti i mimořádné	0	0	0
25.	celkové finanční prostředky knihovny			
26.	počet personálu pro EIZ a IT	2	2	2
27.	kategorie knihovny	1	1	1

Legenda

Vzestup	Pokles	Nedodáno

* 2 zaměstnanci - doplňování VŠ studia (Mgr.), účast na oborových seminářích (hudební a knihovnické zaměření), semináře v rámci AKVŠ, SIBMASa IAML.

U Knihovny HAMU lze v posledních třech letech převážně vysledovat vzestup hodnot. Knihovna zvyšuje finanční výdaje na akvizici informačních zdrojů (tištěných i elektronických), to se projevilo také v počtu ročního přírůstku.

Ačkoliv v posledních dvou letech postupně ubyl celkový roční počet výpůjček (indikátory č. 11 a 12), naopak vzrostl počet aktivních uživatelů knihovny (indikátor č. 14) – v loňském roce téměř o dvojnásobek.

Z tabulky lze dále zjistit, že všichni zaměstnanci knihovny se podílejí na službách uživatelům, čtyři z nich aktivně působí ve zpracování fondů a dva spravují elektronické zdroje (1 z řad zaměstnanců knihovny, 1 z IT oddělení školy).

Zaměstnanci knihovny se dále vzdělávají jak v oboru knihovnickém, tak i v oboru hudebním. Účastní se seminářů a akcí AKVŠ, IAML a SIBMAS.

4.3.3 Knihovna JAMU

Vedoucí knihovny JAMU PhDr. Romana Kasperkevičová poskytla statistické výkazy z období let 2011 - 2013 a další údaje, které ve výkazech zahrnuté nejsou. Informace o financích dodány nebyly.

Tab. č. 3 Bibliotheksindex – Knihovna JAMU

Knihovna JAMU		Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
1.	počet míst pro uživatele	38	32	38
2.	počet členů základní uživ. skupiny	581	566	527
3.	personál knihovny	8	8	8
4.	výdaje na všechny zdroje	719 673	300 085	572 894
5.	výdaje na e-zdroje	129 541	54 015	103 120
6.	výdaje na zdroje (bez vazby)	719 673	300 085	572 894
7.	týdenní provozní doba	207	313	207
8.	počet fyzických návštěv	9 900	9 890	9 920
9.	počet přístupů na domovskou stránku knihovny a hlavní stránku online katalogu	14878	22317	44634
10.	účast na školeních	120	112	100
11.	počet výpůjček	9 342	8 533	7 750
12.	počet výpůjček s počtem MVS	9 434	8 596	7 830
13.	výdaje knihovny			
14.	počet aktivních uživatelů	524	503	470
15.	výdaje na personál			
16.	počet nakoupených médií	1 233	1 779	1 533
17.	počet zaměstnanců ve zpracování fondu	8	8	8
18.	počet zaměstnanců ve službách a MVS	8	8	8
19.	výpůjčky bez prodloužení a MVS	9 647	8 607	7 866
20.	vzdělávání zaměstnanců*			
21.	počet personálu hrazeného zřizovatelem	8	8	8
22.	finanční prostředky knihovny od zřizovatele			
23.	finanční prostředky bez grantů a zdroje mimo rozpočet			
24.	prostředky z vlastní činnosti i mimořádné	50 000	50 000	50 000
25.	celkové finanční prostředky knihovny			
26.	počet personálu pro EIZ a IT	2	2	2
27.	kategorie knihovny	1	1	1

Legenda

Vzestup	Pokles	Nedodáno

* 2 zaměstnanci VŠ vzdělání v oboru, 1x doktorát, semináře v rámci KISK, knihovnické semináře - katalogizace (školení, přechod na systém), akce IAML, SIBMAS, SKIP, hudební semináře hudebního oddělení Knihovny Jiřího Mahena, akce AKVŠ - e-knihy, akvizice, OAI apod.

Z tabulky lze vyčíst, že v posledním posuzovaném roce došlo k vzestupu některých sledovaných hodnot. Je tomu tak v případě prostoru knihovny určenému uživatelům (indikátor č. 1).

Zvýšily se náklady na akvizici a uživatelé častěji využívali online katalog knihovny (indikátor č. 4 a 9). K mírnému poklesu došlo v počtu uživatelů základní skupiny a aktivních uživatelů (indikátor č. 2 a 14).

Naopak celková návštěvnost (indikátor č. 8) po mírném kolísání v roce 2012 vzrostla. Podobně jako v případě Knihovny HAMU se všichni zaměstnanci podílejí na službách uživatelům, dva spravují elektronické informační zdroje (1 z řad zaměstnanců knihovny, 1 z IT oddělení školy).

Zaměstnanci se nadále vzdělávají v oblasti knihovnické i v oblasti hudby. Účastní se seminářů a akcí AKVŠ, IAML, SIBMAS a SKIP.

4.3.4 Porovnání obou knihoven

Po zhodnocení obou knihoven v předešlých třech letech proběhlo porovnání knihoven navzájem. Porovnány byly údaje z roku 2013.

Tab. č. 4 Bibliotheksindex – Porovnání knihoven

	2013	Knihovna HAMU	Knihovna JAMU
1.	počet míst pro uživatele	27	38
2.	počet členů základní uživ. skupiny	659	527
3.	personál knihovny	7	8
4.	výdaje na všechny zdroje	446 898	572 894
5.	výdaje na e-zdroje	110 818	103 120
6.	výdaje na zdroje (bez vazby)	446 898	572 894
7.	týdenní provozní doba	210	207
8.	počet fyzických návštěv	8 111	9 920
9.	počet přístupů na domovskou stránku knihovny a hlavní stránku online katalogu		44634
10.	účast na školeních	200	100
11.	počet výpůjček	5 865	7 750
12.	počet výpůjček s počtem MVS	5 865	7 830
13.	výdaje knihovny		
14.	počet aktivních uživatelů	659	470
15.	výdaje na personál	x	x
16.	počet nakoupených médií	2 838	1 533
17.	počet zaměstnanců ve zpracování fondu	4	8
18.	počet zaměstnanců ve službách a MVS	7	8
19.	výpůjčky bez prodloužení a MVS	5 865	7 866
20.	vzdělávání zaměstnanců*		
21.	počet personálu hrazeného zřizovatelem	7	8
22.	finanční prostředky knihovny od zřizovatele	x	x
23.	finanční prostředky bez grantů a zdroje mimo rozpočet	x	x
24.	prostředky z vlastní činnosti i mimořádné	0	50 000
25.	celkové finanční prostředky knihovny	x	x
26.	počet personálu pro EIZ a IT	2	2
27.	kategorie knihovny	1	1

Z celkového počtu 27 indikátorů bylo 5 nevyplněno (z důvodu nedodání potřebných dat).

Knihovna JAMU byla úspěšnější v 11 případech, které lze shrnout následovně:

- větší prostor určený pro uživatele,
- personál knihovny:
 - celkový počet zaměstnanců,
 - vyšší výdaje zřizovatele na mzdy zaměstnanců,
 - více zaměstnanců ve zpracování fondu,
 - více zaměstnanců ve službách,
- větší finanční prostředky na akvizici,
- vyšší výdaje na zdroje,
- vyšší návštěvnost knihovny,
- vyšší počet výpůjček,
- vyšší počet výpůjček s MVS.

Knihovna HAMU byla úspěšnější v 6 případech:

- více uživatelů primární skupiny,
- vyšší výdaje na elektronické zdroje,
- více hodin otevírací doby,
- vyšší účast zaměstnanců na školeních,
- vyšší počet aktivních uživatelů,
- vyšší počet přírůstků za rok.

4.3.5 Celkové shrnutí aplikování BIX

Hodnocení kvality služeb knihoven pomocí metody BIX vychází převážně ze statistických údajů, které knihovny samy zpracovávají. Posuzování kvality je postaveno na objektivních měřitelných indikátorech, které odrážejí celkovou činnost knihoven.

Pokud chceme hodnotit vývoj a zvyšování kvality služeb dané knihovny, je nutné ji sledovat v rámci delšího časového období.

V současné době BIX nereflektuje spokojenost uživatelů, ale o zapojení tohoto typu měření kvality se uvažuje do budoucna.

BIX je jednoduchá metoda porovnávání kvality služeb knihoven, do systému porovnávání se může přihlásit každá veřejná nebo akademická knihovna⁶⁵. Velkým kladem této metody je otevřený systém (je viditelný nejen pro účastníky) a samotné porovnávání mezi registrovanými institucemi, kde si jednotlivá knihovna najde partnera nejen na národní, ale i na mezinárodní úrovni.

4.4 Benchmarking knihoven

Základní informace o projektu byly vysvětleny v kapitole 2.2.2. Je to český projekt, který navazuje na německou metodu měření kvality služeb Bibliotheksindex. Databázi projektu spravuje NIPOS (Národní informační a poradenské středisko pro kulturu), přístup do ní mají pouze zúčastněné knihovny.

4.4.1 Příprava měření

Pro aplikaci této metody na vybrané knihovny byly nejprve definovány hodnotící indikátory, které byly vybrány z metodiky Benchmarkingu knihoven⁶⁶ z roku 2013. Základ hodnocení je tvořen 26 statistickými údaji o činnosti knihovny. Pro účely diplomové práce byly některé z nich upraveny v souladu s vysokoškolským prostředím obou knihoven⁶⁷. Knihovny tedy byly hodnoceny podle 24 výkonových indikátorů:

- | | |
|--|--|
| 1. počet uživatelů celkem, | 11. počet PC s připojením na internet pro veřejnost, |
| 2. počet knihovních jednotek, | 12. počet návštěvníků využívajících internet, |
| 3. počet exemplářů periodik, | 13. plocha knihovny určená uživatelům (v m ²), |
| 4. roční přírůstek knihovních jednotek, | 14. otevírací doba knihovny týdně, |
| 5. aktivní uživatelé, | 15. průměrný počet zaměstnanců, |
| 6. návštěvníci knihovny celkem, | 16. zisky, |
| 7. výpůjčky celkem, | 17. příjmy od zřizovatele, |
| 8. počet návštěv webové stránky knihovny, | 18. jiné zisky, dary, granty, |
| 9. vzdělávací a kulturně-společenské akce pro veřejnost, | 19. příjmy z provozu knihovny, |
| 10. počet studijních míst, | 20. výdaje na provoz knihovny, |

⁶⁵ Zapojené knihovny platí se roční registrační poplatek 170 €

⁶⁶ Metodika je dostupná na adrese: http://www.snk.sk/swift_data/source/casopis_kniznica/2013/marec/03.pdf

⁶⁷ Byly vyřazeny 2 indikátory týkající se uživatelů do 15 let.

21. mzdové náklady,
22. výdaje na akvizici,

23. výdaje na elektronické informační zdroje,
24. celkové roční výdaje zřizovatele.

Dalším krokem bylo dotazníkové šetření o internetových službách, které je součástí hodnocení a porovnávání knihoven. Dotazník obsahuje následující otázky:

1. Má knihovna webovou stránku?
2. Poskytuje knihovna online služby dostupné přes mobilní zařízení (iPhone, iPad, Smartphone)?
3. Je webová stránka přístupná pro zrakově postižené (podle pravidel Blind Friendly Web)?
4. Je na webové stránce přístup do online katalogu knihovny?
5. Je na webové stránce nabídka přístupu do vlastní specializované databáze?
6. Nabízí knihovna licencované elektronické informační zdroje (EIZ)?
7. Kolik?
8. Kolik EIZ je zpřístupněno uživatelům pouze v budově knihovny?
9. Kolik EIZ je zpřístupněno uživatelům mimo knihovnu?
10. Zprostředkovává knihovna službu „Ptejte se knihovny“?
11. Lze s knihovnou komunikovat e-mailem?
12. Lze s knihovnou komunikovat pomocí sms zpráv?
13. Využívá knihovna při komunikaci s uživateli služeb Instant messaging (chat, videochat)?
14. Mají uživatelé možnost nahlédnout do svého uživatelského konta?
15. Mají uživatelé možnost objednávat dokumenty přes webové rozhraní?
16. Mohou uživatelé prodlužovat své výpůjčky přes webové rozhraní?
17. Mohou uživatelé rezervovat dokumenty přes webové rozhraní?
18. Zasílá knihovna uživatelům aktuality o službách a aktivitách v knihovně e-mailem?
19. Má knihovna vlastní prezentaci na sociálních sítích? (Pokud ano, uveďte počet.)
20. Umožňuje knihovna připojení k wifi síti?
21. URL webové prezentace knihovny.

4.4.2 Knihovna HAMU

Tabulka byla vyplněna daty ze statistického šetření MŠMT. Údaje o rozpočtu knihovny a finančních prostředcích určených na mzdy zaměstnanců nebyly pro účely diplomové práce poskytnuty.

Tab. č. 5 Benchmarking knihoven – Knihovna HAMU

Knihovna HAMU	Hodnoty vybrané knihovny 2011 - 2013		
	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Počet uživatelů celkem	391	299	659
Počet knihovních jednotek celkem	113 807	116 237	119 075
Počet exemplářů periodik	25	24	22
Roční knihovní přírůstek	1 779	2 430	2 838
Aktivní uživatelé	x	x	x
Návštěvníci knihovny celkem	10 920	7 833	8 111
Počet návštěv webové stránky knihovny celkem			
Výpůjčky celkem	7 344	8 625	7 758
Vzdělávací a kulturně-společenské akce pro veřejnost	x	x	8
Počet studijních míst	27	27	27
Počet PC stanic	5	10	10
Návštěvníci internetu	x	x	x
Plocha určená uživatelům (m2)	x	x	x
Týdenní otevírací doba knihovny	24	28	31
Průměrný počet zaměstnanců	4	7	7
Zisky	x	x	x
Příjmy od zřizovatele	x	x	x
Jiné zisky, dary, granty	x	x	x
Příjmy z provozu knihovny	x	x	x
Výdaje na provoz knihovny	x	x	x
Mzdové náklady	x	x	x
Výdaje na akvizici	337 446	380 166	446 898
Výdaje na e-zdroje	47 800	67 255	110 818
Celkové roční výdaje zřizovatele	x	x	x

Legenda

Vzestup	pokles

Po vyplnění údajů do tabulky lze vysledovat jistý vzestup u některých sledovaných indikátorů.

V roce 2013 vzrostl celkový počet uživatelů téměř dvojnásobně od začátku sledovaného období. Stejně tomu tak je v případě celkového počtu knihovních jednotek. S tím souvisí i nárůst výdajů na akvizici a nákup elektronických informačních zdrojů.

Knihovna HAMU odebírala v roce 2011 25 periodik, zřejmě vzhledem k nízkému využívání některých titulů byl snížen jejich počet na 22. Drobný pokles nastal v celkovém ročním počtu výpůjček - mezi lety 2012 a 2013 je to propad téměř o 1 000.

Během sledovaného období byla navýšena týdenní otevírací doba, čímž knihovna dynamicky reagovala na potřeby uživatelů. Nejsou vedeny žádné zisky z vlastního provozu.

Vyplněný dotazník o internetových službách:

1) ***Má knihovna webovou stránku?***

Knihovna má webovou stránku. Je součástí webu Akademie múzických umění.

2) ***Poskytuje knihovna online služby dostupné přes mobilní zařízení (iPhone, iPad, Smartphone)?***

Online služby jsou dostupné přes mobilní zařízení - online katalog knihovny, uživatelský účet - ale zobrazení není těmto zařízením přizpůsobeno.

3) ***Je webová stránka přístupná pro zrakově postižené (podle pravidel Blind Friendly Web)?***

Webová stránka není uzpůsobena podle pravidel Blind Friendly Web.

4) ***Je na webových stránkách přístup do online katalogu knihovny?***

Ano.

5) ***Je na webových stránkách nabídka přístupu do vlastní specializované databáze?***

Ano. Vzhledem k tomu, že fond hudebnin není kompletně zpracovaný v knihovním katalogu, je uživatelům zpřístupněn naskenovaný lístkový katalog.

6) ***Nabízí knihovna licencované elektronické informační zdroje (EIZ)?***

Ano, knihovna nabízí licencované EIZ.

7) ***Kolik?***

Knihovna nabízí přístup k 6 licencovaným databázím.

8-9) ***Kolik EIZ je zpřístupněno uživatelům pouze v budově knihovny? Kolik EIZ je zpřístupněno uživatelům mimo knihovnu?***

Všechny licencované databáze jsou přístupné jak přímo, tak mimo knihovnu.

10) ***Zprostředkovává knihovna službu „Ptejte se knihovny“?***

Ne, knihovna nezprostředkovává službu “Ptejte se knihovny”.

11) ***Lze s knihovnou komunikovat e-mailem?***

Ano, s knihovnou lze komunikovat prostřednictvím e-mailu: knihovna.hamu@amu.cz.

12) ***Lze s knihovnou komunikovat pomocí sms zpráv?***

Ne, pomocí sms zpráv komunikovat nelze.

13) ***Využívá knihovna při komunikaci s uživateli služeb Instant messaging (chat, videochat)?***

Ne, knihovna nevyužívá ke komunikaci s uživateli služeb Instant messaging.

14) ***Mají uživatelé možnost nahlédnout do svého uživatelského konta?***

Ano, uživatelé mají přístup do svého uživatelského konta přímo v katalogu knihovny.

15-16-17) ***Mohou uživatelé objednávat/prolongovat/rezervovat dokumenty přes webové rozhraní?***

Ano, přímo v katalogu knihovny (po přihlášení do svého uživatelského konta) si mohou uživatelé objednávat a rezervovat potřebné dokumenty a prolongovat své výpůjčky.

18) ***Zasílá knihovna uživatelům aktuality o službách a aktivitách v knihovně e-mailem?***

Knihovna zasílá novinky a aktuality e-mailem vedení školy, uživatele informuje prostřednictvím facebookové stránky a nástěnek přímo v knihovně.

19) ***Má knihovna vlastní prezentaci na sociálních sítích? (Pokud ano, uveďte počet.)***

Ano, Knihovna HAMU má vlastní prezentaci na Facebooku.

20) ***Umožňuje knihovna připojení k wifi síti?***

Ano, uživatelé mohou využít ke studiu vlastní notebook a mohou se připojit k wifi.

21) ***URL webové prezentace knihovny***

<http://www.amu.cz/cs/info-sluzby/knihovny-amu/knihovna-hamu>.

4.4.3 Knihovna JAMU

Podobně jako v případě Knihovny HAMU byly potřebné údaje doplněny ze statistického šetření MŠMT. Údaje o rozpočtu a finančních nákladech nebyly knihovnou dodány.

Tab. č. 6 Benchmarking knihoven – Knihovna JAMU

Knihovna JAMU	Hodnoty vybrané knihovny 2011 - 2013		
	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
Počet uživatelů celkem	524	503	470
Počet knihovních jednotek celkem	105 825	107 604	109 137
Počet exemplářů periodik	53	66	58
Roční knihovní přírůstek	1 233	1 779	1 533
Aktivní uživatelé	x	x	x
Návštěvníci knihovny celkem	9 900	9 890	9 920
Počet návštěv webové stránky knihovny celkem	14878	22317	44634
Výpůjčky celkem	10 384	10 528	9 670
Vzdělávací a kulturně-společenské akce pro veřejnost	x	x	x
Počet studijních míst	38	32	38
Počet PC stanic	5	5	5
Návštěvníci internetu	x	x	x
Plocha určená uživatelům (m2)	x	x	x
Týdenní otevírací doba knihovny	38	38	38
Průměrný počet zaměstnanců	8	8	8
Zisky	x	x	x
Příjmy od zřizovatele	x	x	x
Jiné zisky, dary, granty	x	x	x
Příjmy z provozu knihovny	x	x	x
Výdaje na provoz knihovny	x	x	x
Mzdové náklady	x	x	x
Výdaje na akvizici	719 673	300 085	572 894
Výdaje na e-zdroje	x	x	x
Celkové roční výdaje zřizovatele	x	x	x

Legenda

vzestup	pokles

Knihovna JAMU nemá výraznější rozdíly jednotlivých indikátorů ve sledovaném tříletém období. Menší propad lze vysledovat u celkového počtu uživatelů.

Podobně jako Knihovna HAMU odebírala v roce 2013 méně periodik než v roce 2011, zřejmě v reakci na jejich nízkou využitelnost uživateli.

U knihovních jednotek je zaznamenán mírný nárůst, celkový počet výpůjček ale mírně klesá. Stejně tak výdaje na akvizici a roční přírůstek knihovních jednotek.

Knihovna disponuje 38 studijními místy, uživatelé mají k dispozici 5 počítačů s připojením k internetu.

Týdenní otevírací doba knihovny je konstantní, nevznikla tedy potřeba ji rozšířit nebo zkrátit vzhledem k potřebám uživatelů.

Vyplněný dotazník o internetových službách:

1) *Má knihovna webovou stránku?*

Ano, knihovna má vlastní webovou stránku. Je součástí webu Janáčkovy akademie múzických umění v Brně.

2) *Poskytuje knihovna online služby dostupné přes mobilní zařízení (iPhone, iPad, Smartphone)?*

Online služby jsou dostupné přes mobilní zařízení - online katalog knihovny, uživatelský účet - ale zobrazení není těmito zařízeními přizpůsobeno.

3) *Je webová stránka přístupná pro zrakově postižené (podle pravidel Blind Friendly Web)?*

Webová stránka knihovny není podle pravidel Blind Friendly Web.

4) *Je na webové stránce přístup do online katalogu knihovny?*

Ano.

5) *Je na webové stránce nabídka přístupu do vlastní specializované databáze?*

Ano, zpřístupňuje Fond umělecké dokumentace, naskenovaný lístkový katalog hudebnin a závěrečné práce.

6) *Nabízí knihovna licencované elektronické informační zdroje (EIZ)?*

Ano, knihovna nabízí přístup k licencovaným EIZ.

7) *Kolik?*

Knihovna zpřístupňuje 3 licencované databáze.

8-9) **Kolik EIZ je zpřístupněno uživatelům pouze v budově knihovny a mimo ni?**

Databáze jsou zpřístupňovány jak v prostorách knihovny, tak mimo ni.

10) **Zprostředkovává knihovna službu „Ptejte se knihovny“?**

Ne.

11) **Lze s knihovnou komunikovat e-mailem?**

Ano. Knihovna má zvláštní e-mailovou adresu: knihovna@jamu.cz.

12) **Lze s knihovnou komunikovat pomocí sms zpráv?**

Ne, knihovna tuto možnost uživatelům nenabízí.

13) **Využívá knihovna při komunikaci s uživateli služeb Instant messaging (chat, videochat)?**

Ne, knihovna nekomunikuje s uživateli prostřednictvím služby Instant messaging.

14) **Mají uživatelé možnost nahlédnout do svého uživatelského konta?**

Ano. Do svého konta uživatelé přistupují přímo přes katalog knihovny.

15-16-17) **Mohou uživatelé objednávat/prolongovat/rezervovat dokumenty přes webové rozhraní?**

Ano, přes uživatelské konto.

18) **Zasílá knihovna uživatelům aktuality o službách a aktivitách v knihovně e-mailem?**

Knihovna aktuality zveřejňuje na své webové stránce a na sociální síti Facebook.

19) **Má knihovna vlastní prezentaci na sociálních sítích? (Pokud ano, uveďte počet.)**

Ano, kromě webové stránky, má svou prezentaci na sociální síti Facebook.

20) **Umožňuje knihovna připojení k wifi síti?**

Ano, uživatelé mohou využít ke studiu vlastní notebook a mohou se připojit k wifi.

21) **URL webové prezentace knihovny**

<http://knihovna.jamu.cz/index.htm>.

4.4.4 Porovnání obou knihoven

Knihovny jsou v rámci projektu Benchmarking knihoven porovnávány nejen mezi sebou, ale jsou hodnoceny také podle minimálních a maximálních hodnot, kterých dosáhly jednotlivé knihovny z porovnávané skupiny. Důležité je porovnání knihovny s mediánem - tzn. střední dosaženou hodnotou. Dále jsou knihovny posuzovány vzhledem k celostátnímu průměru a počtu knihoven, které tohoto průměru dosáhly. Tyto hodnoty bohužel nejsou k dispozici, protože jsou dostupné pouze pro registrované knihovny v rámci databáze NIPOS. Proto jsou knihovny HAMU a JAMU porovnány pouze mezi sebou. Údaje byly využity za rok 2013.

Tab. č. 7 Benchmarking knihoven – porovnání knihoven

Rok 2013	Knihovna HAMU	Knihovna JAMU
Počet uživatelů celkem	659	470
Počet knihovních jednotek celkem	119 075	109 137
Počet exemplářů periodik	22	58
Roční knihovní přírůstek	2 838	1 533
Aktivní uživatelé	x	x
Návštěvníci knihovny celkem	8 111	9 920
Počet návštěv webové stránky knihovny celkem	x	44634
Výpůjčky celkem	7 758	9 670
Vzdělávací a kulturně-společenské akce pro veřejnost	8	x
Počet studijních míst	27	38
Počet PC stanic	10	5
Návštěvníci internetu	x	x
plocha určená uživatelům (m ²)	x	x
Týdenní otevírací doba knihovny	31	38
Průměrný počet zaměstnanců	7	8
Zisky	x	x
Příjmy od zřizovatele	x	x
Jiné zisky, dary, granty	x	x
Příjmy z provozu knihovny	x	x
Výdaje na provoz knihovny	x	x
Mzdové náklady	x	x
Výdaje na akvizici	446 898	572 894
Výdaje na e-zdroje	110 818	x
Celkové roční výdaje zřizovatele	x	x

Knihovna HAMU má oproti Knihovně JAMU větší uživatelskou základnu (659 oproti 470 uživatelům), podobně je to v případě velikosti fondu a ročního knihovního přírůstku. Naopak ve výpůjčkách a celkové roční návštěvnosti má vyšší počty Knihovna JAMU. Knihovna JAMU investuje více financí do akvizice. Také disponuje větším studijním prostorem pro uživatele. Naopak Knihovna HAMU má k dispozici více počítačových stanic. Obě knihovny poskytují kromě služeb daných knihovním řádem, konzultace ohledně elektronických zdrojů a psaní závěrečných prací. Pořádají vstupní exkurze pro studenty 1. ročníků. Knihovna HAMU kromě toho pořádá akce s hudební a taneční tematikou.

Po vyhodnocení dotazníku o internetových službách knihoven lze říci, že jsou na tom knihovny velmi podobně. Obě knihovny mají vlastní stránky v rámci webu příslušné vysoké školy. Obě reagovaly na nové trendy v podobě komunikace s uživateli a využívají sociální síť Facebook. Uživatelé mají v obou případech možnost komunikovat s knihovnami prostřednictvím e-mailu. V rámci online katalogů mohou uživatelé sami dokumenty objednávat, rezervovat a prolongovat, sledovat historii svých výpůjček. Mají přístup k licencovaným i volně dostupným elektronickým informačním zdrojům a v prostorách knihoven mohou pracovat na vlastních notebookech s připojením k wifi síti.

4.4.5 Shrnutí metody Benchmarking knihoven

Benchmarking knihoven lépe odpovídá hodnocení knihoven v českém prostředí. Na druhou stranu je přímo zaměřen na knihovny veřejné, proto ne všemi indikátory hodnocení odpovídá situaci ve vysokoškolských knihovnách (např. počet uživatelů do 15 let apod.). Veřejné knihovny mají širokou uživatelskou základnu, jinak profilovaný fond a rozdílně definované služby. Přesto obsahuje indikátory, které mohou i vysokoškolské knihovny využít. To se týká především doplňujícího dotazníku o internetových službách.

Přes jisté klady lze ale zároveň říci, že podobně jako metoda BIX a benchmarking obecně, je tato metoda postavena především na statistických údajích, ze kterých se dají vytvářet teorie, ale nijak neodráží spokojenost uživatelů se službami knihoven, stejně jako kroky, které knihovny podnikají k tomu, aby své služby zlepšovaly.

5. Obecný rámec měření kvality služeb

Na národní i mezinárodní úrovni vznikly a stále se vyvíjejí aktivity týkající se problematiky měření kvality služeb knihoven. Jak bylo zmíněno v kapitole 1. *Kvalita služeb knihoven a její kritéria*, kvalita je subjektivní pojem, protože ji každý vnímá individuálně a má na ni vlastní nároky. Co se týče služeb v knihovnách, je to stejný problém.

Ačkoliv existují indikátory, které lze objektivně vypočítat ze statistických dat, údajů z knihovního systému a různé další evidence, kvalitu služeb knihoven je nutno chápat jako komplexní problematiku, která je postavena na několika základních pilířích. Autorka diplomové práce se proto pokusila tyto pilíře definovat a popsat na základě vlastních zkušeností, navrhnout prostředky zlepšení služeb ve vysokoškolských knihovnách a nastínit možnosti měření jejich kvality.

1) Ukotvení knihovny v rámci vysoké školy

Postavení v rámci vysoké školy je pro knihovnu jedna z klíčových priorit. Knihovna tvoří informační centrum celé školy a spolupráce s jednotlivými fakultami, katedrami apod. je pro ni velmi důležitá. Může tak kvalitně a adekvátně reagovat na potřeby svých uživatelů, přiměřeně podle poptávky doplňovat knihovní fond, případně poskytovat doplňující služby (např. odborné semináře - citování literatury, informační gramotnost, semináře pro veřejnost, exkurze).

Ideálním stavem pro knihovnu je, pokud se stane prvním místem, kam uživatel přijde, pokud potřebuje informace⁶⁸.

2) Zaměstnanci knihovny

Kvalitní fungování knihovny zajišťují zodpovědní, kvalifikovaní zaměstnanci. Ještě více to platí o zaměstnancích, kteří pracují ve službách a přijdou do kontaktu s uživateli. Jsou to přímí prostředníci mezi knihovnou a veřejností. Mohou pozorováním a přímou interakcí zjišťovat, ve kterých službách knihovna má co zlepšovat a které z nich jsou adekvátní.

⁶⁸ Vzhledem k faktu, že je v současné době internet konkurentem knihoven

3) Hlavní ukazatel kvality služeb v knihovnách

Hlavním ukazatelem kvality služeb v knihovnách jsou její uživatelé. Jejich reakce na služby (pozitivní či negativní) jsou jasným ukazatelem toho, zda jsou kvalitní nebo je třeba je zlepšit. Uživatelé jsou v rámci jakéhokoliv hodnocení dynamickou skupinou, pokud jde o informační potřeby. V prostředí vysokoškolských knihoven je uživatelská základna předem daná, tvoří ji především studenti a pedagogové příslušné školy⁶⁹. I přesto je vhodné, aby knihovna znala dobře své uživatele.

Uživatele lze charakterizovat podle následujících kategorií:

- věk - mladší uživatelé mohou lépe reagovat na určité typy služeb než uživatelé starší,
- pohlaví - ženy a muži mohou mít různé požadavky na služby i knihovnu jako celek,
- studijní obor - každý obor má jiné nároky např. na informační služby,
- informační chování - každý uživatel je individuální, má své zvyky a návyky (např. při vyhledávání informací).

Přehled o uživatelích pomáhá knihovně přizpůsobovat služby podle jejich vlastních nároků a přání.

4) Zvyšování kvality služeb

Zvyšování kvality služeb by mělo být flexibilním a soustavným procesem. Statistické údaje vypovídají o celkové činnosti knihovny. Co se týče služeb, knihovna by měla na požadavky/připomínky/stížnosti uživatelů reagovat neprodleně. Může využít dotazníkového šetření, které lze rozeslat e-mailem všem uživatelům, nebo formou boxu na připomínky, kam uživatelé mohou vkládat své připomínky, názory a nápady. Dalším zdrojem informací jsou statistické výkazy knihoven, které mohou odhalit nízkou návštěvnost knihovny, počet celkových ročních výpůjček apod. To vše může knihovně pomoci při zkvalitňování svých služeb a může tak dynamicky reagovat na vzniklé situace.

Např.:

- Nízká návštěvnost knihovny během letních měsíců - během školního semestru uživatelé knihovnu využívají více než o prázdninách nebo svátcích, proto může otevírací dobu knihovny přizpůsobovat dle jejich potřeb a vyjít jim vstříc, pokud je to třeba a pokud je to v silách zaměstnanců knihovny.

⁶⁹ Dalšími uživateli jsou ostatní zaměstnanci školy, hostující lektori, odborná veřejnost

- Uživatelé chtějí mít místo, kde mohou relaxovat - knihovna může reagovat koupí nového nábytku, zlepšením podmínek pro prezenční studium, uzpůsobit studovnu k relaxaci apod. Tím může dopomoci větší návštěvnosti knihovny.

Vysokoškolská knihovna poskytuje uživateli očekávané služby jako výpůjční, rešeršní/informační/faktografické. Tento fakt souvisí s kvalitou knihovního fondu a se schopnostmi zaměstnanců, kteří působí ve službách. Stejně jako veřejné knihovny mohou i VŠ knihovny poskytovat doplňkové služby podle potřeby⁷⁰ a sloužit jako jistý prvek komunitního centra v rámci školy.

Např.:

- kurzy informační gramotnosti – ačkoliv patří mezi základní služby vysokoškolských knihoven, ne vždy jsou poskytovány. Uživatelé knihoven jsou zároveň studenty, kteří píšou závěrečné práce a využívají nejrůznější informační zdroje. Knihovna jim proto může nabízet semináře, které jim pomohou:
 - správně používat informační zdroje (autorské právo, tištěné a elektronické informační zdroje)
 - citovat použitou literaturu
 - apod.
- Tematické semináře z oboru VŠ - pokud má knihovna dostatečný prostor, může pořádat tematické semináře, pořádat akce nebo výstavy.

5) Propagace

Se zvyšováním kvality služeb a se zaváděním služeb nových úzce souvisí problematika marketingu a propagace. Knihovna by v rámci svých možností měla reagovat na nové informační technologie a využívat sociální sítě jako je Facebook, Twitter apod. a dostat se tak do povědomí uživatelů nenásilnou formou. Profil na sociální síti by měl být pravidelně aktualizován.

Díky sociálním sítím může knihovna navázat kontakt s podobnými institucemi a dalšími organizacemi v oboru. Kromě toho by knihovna měla mít pravidelně aktualizovanou webovou stránku a využívat dalších možností propagace jako jsou nástěnky v knihovně i mimo ni, rozesílání e-mailů s pozvánkami na připravované akce atd.

⁷⁰ Pokud má knihovna dostatek prostředků, prostoru, ochoty apod.

Propagace knihovny musí být jasně cílena - profilem na sociální síti mohou být osloveni uživatelé ze strany studentů, pedagogové na ni reagovat nemusí. V jejich případě mohou naopak zafungovat plakáty na nástěnkách nebo e-mailová upozornění.

Marketing knihoven a propagace je dlouhodobý proces. Uživatelé českých vysokých škol nejsou zvyklí reagovat na dění a činnost školy nebo vysokoškolské knihovny tak, jako je tomu v zahraničí⁷¹. Proto knihovna nemůže očekávat okamžitou odezvu. To ale neznamená, že se k ní nemůže časem dopracovat.

6) Měření kvality služeb

Základem hodnocení knihovny by měla být kvalitně vypracovaná SWOT analýza⁷². Ačkoliv je to subjektivní rozbor vlastních schopností, slouží jako odrazový můstek k dalším činnostem. Knihovna by si měla být vědoma toho, v čem vyniká a v čem má slabiny. Stejně tak by měla využívat možných příležitostí a vyvarovat se hrozbám.

Jak bylo zmíněno výše, kvalitu služeb nejlépe ohodnocují uživatelé knihoven. Tomu nejlépe odpovídá americká metoda LibQUAL+, která je primárně založena na zjišťování spokojenosti uživatelů. Vzhledem k faktu, že sběr potřebných dat je velmi časově náročný a ne všichni uživatelé mohou být ochotni trávit čas vyplňováním dlouhých dotazníků, lze vytvořit alespoň zjednodušenou verzi dotazníku, kterým knihovna může zhodnotit své služby. Takový dotazník může obsahovat následující otázky:

- Jste spokojeni s poskytovanými službami?
- Chybí Vám v knihovně nějaká služba?
- apod.

Knihovna může do dotazníku přímo vypsát poskytované služby a nechat uživatele, aby je ohodnotili známkami 1 - 5 jako ve škole.

Měření kvality služeb vysokoškolských knihoven pomocí metod, založených na statistických údajích knihovny, nejlépe odpovídá německá metoda Bibliotheksindex, protože zohledňuje parametry vysokých škol. Jak se zmínila Zdeňka Dohnálková během semináře AKVŠ v únoru 2014⁷³, BIX umožňuje odhalit silné a slabé stránky, výsledky mohou sloužit jako obhajoba

⁷¹ Příkladem může být porovnání škol a jejich knihoven na Facebooku.

⁷² Další informace o SWOT analýze v kapitole 2.5

⁷³ Seminář AKVŠ : Benchmarking jako metoda EBL aneb jak uspět v BIX 20. 2. 2014 v Brně

před zřizovatelem a porovnání v mezinárodním prostředí může působit jako inspirace ke zlepšování služeb apod.

Ideální způsob, jak měřit kvalitu služeb knihoven, by bylo spojení metod postavených na sběru statistických dat a metod zjišťování spokojenosti uživatelů se službami. Tak by byla tato problematika zpracována komplexně.

Závěr

Tato diplomová práce se pokusila nastínit problematiku kvality služeb, možnosti a způsoby jejího měření v oblasti knihoven a na základě zjištěných informací aplikovat zvolené metody na dvě vybrané vysokoškolské knihovny.

Nejprve byly definovány základní pojmy související s problematikou vysokoškolských knihoven a jejich ukotvení a terminologie v rámci systému knihoven v České republice a zahraničí. Poté byl charakterizován pojem kvality v souvislosti s poskytovanými službami a jednotlivá kritéria jejího měření. Byly zmíněny ukazatele výkonnosti podle normy ISO 11620:2008 nebo KPI (klíčové ukazatele výkonnosti).

Následoval přehled jednotlivých metod měření kvality služeb. Některé z nich jako např. Balanced ScoreCard, Benchmarking nebo SWOT analýza pocházejí z komerčního sektoru. Další metody jako Bibliotheksindex nebo LibQUAL+ vznikly pro účely využití přímo v knihovnách.

Problematika měření kvality služeb v knihovnách je velmi diskutovaným tématem, proto byla nastíněna situace v této oblasti jak v České republice, která je spojena především s projektem Benchmarking knihoven a s aktivitami Národní knihovny ČR a Asociace knihoven vysokých škol (AKVŠ), tak v zahraničí, kde je tato problematika řešena na národní (Slovensko, Německo, Polsko, Francie, Velká Británie apod.) i na mezinárodní (IFLA, LIBER, EU, ACRL) úrovni.

Vlastní průzkum ve vybraných knihovnách HAMU a JAMU spočíval v aplikaci české metody Benchmarkingu knihoven a německé metody Bibliotheksindex. Obě knihovny poskytly potřebné informace k provedení měření. Ačkoliv nebyla dodána všechna data (především informace o financích), provedení analýzy to nebránilo. K dotvoření celkového obrázku byly obě knihovny podrobeny sebekritice v podobě SWOT analýzy.

Vedoucí knihoven následně poskytly zpětnou vazbu, týkající se jejich vlastních názorů na problematiku kvality služeb v podobě krátkého dotazníku. Mgr. Jana Horká (vedoucí Knihovny HAMU) vnímá kvalitu služeb jako základní informaci o knihovně. Kvalita je pro ni prioritou, snaží se vyjít vstříc svým uživatelům a poskytovat jim odpovídající

služby. Prozatím neuvažuje o zapojení do měření kvality některou z uvedených metod. Subjektivně hodnotí služby z pozice zaměstnanců knihovny, kteří jsou nadšení, mají pozitivní vztah k uživatelům a aktivně se podílejí na zlepšování kvality služeb. PhDr. Romana Kasperkevičová (vedoucí Knihovny JAMU) se vyjádřila příznivě k situaci Knihovny JAMU. Kvalitu vnímá z hlediska kvalitního fondu, služeb, personálu, přizpůsobování provozu knihovny apod. Stejně jako vedoucí HAMU neuvažuje o zapojení do měření kvality pomocí některé z uvedených metod. Obě vedoucí knihoven považují za negativní zrušení statistického šetření v rámci MŠMT, ale obě se vyjádřily kladně k tomu, že budou statistiky vytvářet i nadále⁷⁴.

Po nastudování veškerých informací a aplikaci metod měření kvality na knihovny byl vytvořen obecný rámec kvality služeb, byly definovány jednotlivé klíčové oblasti, možnosti zvyšování kvality a jejího hodnocení. Obecný rámec byl vytvořen na základě vlastních zkušeností z praxe.

Závěrem lze říci, že problematika kvality služeb a jejího měření je diskutována na národní i mezinárodní úrovni. Metody měření jsou převážně vyvíjeny pro použití ve veřejných knihovnách, ale o aplikaci do prostředí vysokoškolských knihoven se usiluje také (viz Bibliotheksindex).

⁷⁴ Veškeré informace, které poskytly vedoucí knihoven, smí být použity pouze v rámci této diplomové práce.

Použitá literatúra

About IFLA. International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) [online]. c2014, 12. 5. 2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: <http://www.ifla.org/about>.

About Sconul. Sconul [online]. c2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: <http://www.sconul.ac.uk/page/about-sconul>.

Achieving Operational Excellence: Best Practices in Health Science Libraries. In: EAHIL 2011: workshop 5. 8. July in Instambul Turkey [online]. 2011 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: http://eahil2011.ku.edu.tr/sites/eahil2011.ku.edu.tr/files/ppt/Q%C2%B2_Best_Practices_-_Achieving_Operational_Excellence_-_EAHIL_2011_-_6_July_11.pdf.

ACRL/RBMS-SAA: Task Force on the Development of Standardized Statistical Measures for the Public Services of Archival Repositories and Special Collections Libraries. ACRL: Association of College and Research Libraries [online]. c2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: <http://www.ala.org/acrl/rbms/acr-rbmtfsm>.

Aktuality: prieskum čitateľských záujmov 2011 – Mestská knižnica v Bratislave. InfoLIB: portál pre knižničnú a informačnú teóriu a prax [online]. 2011 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: <http://old.infolib.sk/index/podstranka.php?id=20&idm=0&prm1=2&prm2=1&prm3=4019>.

AKVŠ: plán činnosti na rok 2013. 2013. Dostupné z: <http://www.akvs.cz/pdf/plan-2013.pdf>.

AUDIT COMMISSION. Comprehensive performance assessment: Scores and analysis of performance for single tier and county councils in England, December 2002. London, 2002. Dostupné z: <http://archive.audit-commission.gov.uk/auditcommission/SiteCollectionDocuments/InspectionOutput/CPAScores2002.pdf>.

Benchmarking verejných knižníc: meranie a porovnávanie výkonov knižníc – moderný nástroj riadenia. InfoLIB: portál pre knižničnú a informačnú teóriu a prax [online]. 2009 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: <http://old.infolib.sk/index/podstranka.php?id=1924&idf=548&lang=sk>.

BERNÁTEK, Jakub. Strategická analýza konkrétního podniku. Brno, 2012. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/348915/esf_b/Verejna_cast.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Lucie Hubaczová.

BERTOT, John Carlo, Charles R MCCLURE a Joe RYAN. Statistics and performance measures for public library networked services. Chicago: American Library Association, 2001, xii, 103 p. ISBN 08-389-0796-2.

Bibliothèques universitaires françaises: Liens. Bibliopédia [online]. 11. 7. 2014 [cit. 2014-07-13]. Dostupné z: http://www.bibliopedia.fr/index.php/Biblioth%C3%A8ques_universitaires_fran%C3%A7aises_-_Liens.

Birth of LibQUAL+. LibQUAL+: charting library service quality [online]. c2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: http://www.libqual.org/about/about_lq/birth_lq.

BIX - Bibliotheksindex: about us. BIX: Bibliotheksindex [online]. c2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/en/about-us.html>.

BIX: Bibliotheksindex: dimensions. BIX: Bibliotheksindex [online]. 30. 4. 2014 [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/en/project-info/dimensions.html>.

BIX: Bibliotheksindex: general information. BIX: Bibliotheksindex [online]. 30. 4. 2014 [cit. 2014-04-30]. Dostupné z: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/en/project-info/general-information.html>.

BIX: Bibliotheksindex: Indikatoren für Öffentliche Bibliotheken. BIX: Bibliotheksindex [online]. c2014 [cit. 2014-07-12]. Dostupné z: <http://www.bix-bibliotheksindex.de/de/projektinfos/indikatoren/oeffentlichebibliotheken.html>.

BOUZKOVÁ, Helena. Měření kvality práce knihoven [prezentace z přednášky]. Praha, 2006. Dostupné z: <http://uisk.ff.cuni.cz/detail.do?articleId=1676>.

BROPHY, P.;COULLING, K. Quality management for information and library managers. 1st ed. London: ASLIB, 1996. 196 s. ISBN 0-566-07725-6.

BUSSE, Gisela von. Struktur und Organisation des wissenschaftlichen Bibliothekswesens in der Bundesrepublik Deutschland: Entwicklungen 1945 bis 1975. 1. Aufl. Wiesbaden: Harrassowitz, 1977, xiv, 890 s. ISBN 34-470-1878-X.

CELBOVÁ, Ludmila. Hybridní knihovna. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. Praha : Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2014-03-19]. Dostupné z:

http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000883&local_base=KTD.

Co je SERVQUAL?. Hodnocení kvality služeb: Service Quality Assessment SERVQUAL [online]. c2014 [cit. 2014-06-18]. Dostupné z:

<http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>.

COSTE, Hélène. LIBQUAL+: petit état des lieux, grandes perspectives. *Bulletin des bibliothèques de France*. 2013, č. 1. Dostupné z:<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0040-009>.

Česko. O knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon). In: Sběrka zákonů. 2001, č. 257, částka 98. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb01257&cd=76&typ=r>.

ČSN EN ISO 9001:2009. Management kvality. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.

DERFERT-WOLF, Lidia. Standardy funkcjonowania bibliotek naukowych w Polsce: stan prac Zespołu ds. Standardów dla Bibliotek Naukowych. 2002. Dostupné z: http://bg.p.lodz.pl/konferencja2004/pelne_teksty/derfert-wolf.pdf.

DOHNÁLKOVÁ, Zdeňka. Benchmarking jako EBL metoda aneb jak uspět v BIX. Brno: VUT, 2014. Dostupné z: <http://www.akvs.cz/pdf/benchmarking-01.pdf>.

DOHNÁLKOVÁ, Zdeňka. Benchmarking ve vysokoškolské knihovně. Duha: Informace o knihách a knihovnách z Moravy. Brno: Předplatné tisku, s.r.o, 2012-, roč. 2010, č. 4. Dostupné z: <http://duha.mzk.cz/clanky/benchmarking-ve-vysokoskolske-knihovne>.

DOHNÁLKOVÁ, Zdeňka. Seminář AKVŠ Benchmarking jako metoda EBL aneb jak uspět v BIX 20. 2. 2014 Brno [vlastní zápisky]. 2014 [cit. 8. 7. 2014].

EAHIL: European Association for Health Information and Libraries [online]. c2014, 19. 6. 2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: <http://www.eahil.eu/>.

FOBEROVÁ, Libuše. Trend ve službách: management kvality. Knihovna plus [online]. 2010, č. 2 [cit. 2014-01-06]. Dostupný z: <http://knihovna.nkp.cz/knihovnaplus102/forber.htm>. ISSN 1801-5948.

Fondy knihovny HAMU. AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE. Akademie múzických umění [online]. c2011 [cit. 2014-07-12]. Dostupné z: <http://www.amu.cz/cs/info-sluzby/knihovny-amu/knihovna-hamu/fondy-knihovny-hamu>.

General information: what is the LibQUAL+?. LibQUAL+: charting library service quality [online]. c2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: https://www.libqual.org/about/about_lq/general_info.

GIEBISCH, Roman. Projekt "Benchmarking knihoven": současný stav, zkušenosti a problémy. In: Možnosti efektivnosti a výkonnosti pro vysokoškolské knihovny [online]. Brno: Knihovna univerzitního kampusu MU, 2009 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: http://www.ukb.muni.cz/kuk/docs/sbornik_mereni/.

Guidelines for University Library Services to Undergraduate Students. ACRL: Association of College and Research Libraries [online]. c2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: <http://www.ala.org/acrl/standards/ulsundergraduate>.

Historie knihovny HAMU. AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE. Akademie múzických umění [online]. c2011 [cit. 2014-07-12]. Dostupné z: <http://www.amu.cz/cs/info-sluzby/knihovny-amu/knihovna-hamu/historie-knihovny>.

History of LibQUAL+®. LibQUAL+®: charting library service quality [online]. c2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: https://www.libqual.org/about/about_lq/history_lq.

InfoLIB: knižničný systém SR. SPOLOK SLOVENSKÝCH KNIHOVNÍKOV. InfoLIB: portál pre knižničnú a informačnú teóriu a prax [online]. 12.08.2011 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: <http://old.infolib.sk/index/podstranka.php?id=727>.

ISO 11620:2008. Information and documentation: library performance indicators. London: BSI Group, c2008. Dostupné z: http://portal.psz.utm.my/psp/wp-content/uploads/2012/08/BS_ISO11620_2008.pdf.

JANKOVSKÁ, Blanka. Možnosti měření efektivnosti a výkonnosti pro vysokoškolské knihovny. Inflow. 2009. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/moznosti-mereni-efektivnosti-vykonnosti-pro-vysokoskolske-knihovny>.

Knihovní a výpůjční řád. AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE. Akademie múzických umění [online]. c2011 [cit. 2014-07-12]. Dostupné z: <http://www.amu.cz/cs/amu/predpisy/vnitri-predpisy/knihovni-a-vypujcni-rad>.

Knihovna JAMU: historie a současnost. Janáčkova akademie múzických umění v Brně [online]. 2014 [cit. 2014-07-13]. Dostupné z: <http://knihovna.jamu.cz/historie.html>.

Kyliánova videotéka. AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE. Akademie múzických umění [online]. c2012 [cit. 2014-07-12]. Dostupné z: <http://www.amu.cz/cs/info-sluzby/knihovny-amu/knihovna-hamu/aktuality/kylianova-videoteka>.

KOCÁBOVÁ, Kateřina. Benchmarking. In: KISK: Kabinet informačních studií a knihovnictví [online]. 14. 1. 2011 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: http://kisk.phil.muni.cz/wiki/Benchmarking#Pou.C5.BEit.C3.A9_zdroje.

LIBER: about. LIBER: Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche [online]. c2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: <http://libereurope.eu/about-liber/>.

LIBER: joint Working Group on Quality Assessment and Benchmarking. LIBER: Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche [online]. c2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: <http://libereurope.eu/joint-working-group-on-quality-assessment-and-benchmarking/>.

LibQUAL+ Tools: Learn About LibQUAL+ Presentation. LibQUAL+: charting library service quality [online]. c2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: http://www.libqual.org/about/about_survey/tools.

PARMENTER, David. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. 2. vyd. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2010, xix, 299 s. ISBN 04-705-4515-1.

LOPES, Sílvia. Faculty-librarian partnership: a practical approach at Faculty of Pharmacy – University of Lisbon. In: EAHIL 2011: workshop 5. - 8. July in Instambul Turkey [online]. 2011 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z: http://eahil2011.ku.edu.tr/sites/eahil2011.ku.edu.tr/files/ppt/EAHIL2011_Faculty-librarian_partnership_final.pdf.

Organizační a provozní řád knihovny: (knihovní řád). JANÁČKOVA AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V BRNĚ. Janáčkova akademie múzických umění v Brně [online]. c2013 [cit. 2014-07-12]. Dostupné z: http://www.jamu.cz/documents/knihovna/organizacni_rad_knihovna_2013.pdf.

PILLEROVÁ, Vladana. Standardy veřejných knihovnických a informačních služeb (VKIS): nástroj pro jejich vyhodnocování. Knihovna: knihovnická revue. Praha: Národní knihovna ČR, 2005-, roč. 2007, 1-2. Dostupné z: <http://knihovna.nkp.cz/knihovnaplus71/piller.htm>.

POLL, Roswitha a Peter te BOEKHORST. Measuring quality: performance measurement in libraries. 2nd rev. ed. München: K.G. Saur, 2007, 269 p. ISBN 978-359-8220-333.

RICHTER, Vít. Benchmarking: jak porovnávat výkony knihoven. *Knížnica: Revue pre knihovníctvo, bibliografiu, knižnú kultúru, informačné systémy a technológie, biografistiku, archív a múzeum knihy a literárnych pamiatok*. Martin: Slovenská národná knižnica, 2013, roč. 14, č. 3, s. 3-15. Dostupné z: http://www.snk.sk/swift_data/source/casopis_kniznica/2013/marec/03.pdf.

RICHTER, Vít. Benchmarking knihoven. Časopis Čtenář: měsíčník pro knihovny. 2009, roč. 61, č. 2. Dostupné z: <http://ctenar.svkkl.cz/clanky/2009-roc-61/02-2009/tema-benchmarking-knihoven-55-329.htm>.

RICHTER, Vít. BIX-Bibliotheksindex: příklad měření výkonu a činnosti vysokoškolských knihoven [PPT prezentace]. Praha: Národní knihovna, 2009 [cit. 8. 7. 2014].

RICHTER, Vít; PILLEROVÁ, Vladana. Měření spokojenosti uživatelů knihovny Výsledky průzkumu uživatelů Národní knihovny ČR. Knihovna [online]. 2007, roč. 18, č. 1, s. 77-98 [cit. 2014-07-08]. Dostupný z WWW: <<http://knihovna.nkp.cz/knihovna71/richter.htm>>. ISSN 1801-3252.

ROPHY, P.; COULLING, K. *Quality management for information and library managers*. 1st ed. London: ASLIB, 1996. 196 s. ISBN 0-566-07725-6.

Služby: JAMU. JANÁČKOVA AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V BRNĚ. Janáčkova akademie múzických umění v Brně [online]. c2013 [cit. 2014-07-12]. Dostupné z: <http://knihovna.jamu.cz/sluzby.html>.

SODOMKOVÁ, Jana. Knihovna. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. Praha : Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001990&local_base=KTD.

SPENDOLINI, Michael J. *The benchmarking book*. 2nd ed. New York: AMACOM, 2000. ISBN 08-144-0550-9.

SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 211 s. ISBN 978-80-86730-68-4. Dostupné z: http://is.muni.cz/el/1456/jaro2005/PVMAVS/um/Prezentace_MAVS_uvod_mag.navazujici.pdf.

Standards for University Libraries: evaluation of Performance. American Library Association, 2003. Dostupné z:

http://pruebas.cuaed.unam.mx/crp_ocu/puel/cursos/bibliotecas/materiales/standards_univ_lib.pdf.

STŘALKOVÁ, Simona. ISO 11620. Kabinet informačních studií a knihovnictví [online]. 28. 11. 2010 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://kisk.phil.muni.cz/wiki/ISO_11620.

Šedá, Marie. Zpráva ze semináře Měření výkonů knihoven. Ikaros [online]. 2011, roč. 15, č. 1 [cit. 28.05.2014]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/6592>>. urn:nbn:cz:ik-006592. ISSN 1212-5075.

ŠIDLICHOVSKÁ, Zuzana. Zkušenosti účastníků projektu Benchmarking knihoven. Ikaros [online]. 2011, roč. 15, č. 3 [cit. 27.06.2014]. Dostupný z: <<http://www.ikaros.cz/node/6681>>. urn:nbn:cz:ik-006681. ISSN 1212-5075.

ŠIMKOVÁ, Lenka. Rozhovor: asociace knihoven vysokých škol již přes šest let zastupuje společné zájmy vysokoškolských knihoven. Čtenář: Měsíčník pro práci s knihou [online]. Praha: A.L.L. Production, 2009, roč. 61, č. 1 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://ctenar.svkk1.cz/clanky/2009-roc-61/01-2009/rozhovor-asociace-knihoven-vysokych-skol-jiz-pres-sest-let-zastupuje-spolecne-zajmy-vysokoskolskych-knihoven-51-312.htm>.

ŠKARABELOVÁ, Simona. Marketing ve veřejném sektoru. Brno: ESF MU, 2005. Dostupné z: http://is.muni.cz/el/1456/jaro2005/PVMAVS/um/Prezentace_MAVS_uvod_mag.navazujici.pdf.

ŠVEJDA, Jan. Koncový uživatel. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. Praha : Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2014-07-05]. Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001801&local_base=KTD.

ŠVEJDA, Jan. Uživatel. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. Praha : Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2014-07-05]. Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001797&local_base=KTD.

Universitets- och högskolebibliotek – nu och i framtiden: slutrapport från verksamhetsgruppen för universitets- och högskole bibliotek. Stockholm: Svensk Biblioteksforening, 2010. Dostupné z:

http://www.biblioteksforeningen.org/wp-content/uploads/2011/08/UHbibl_nuoch-framtid10.pdf.

USTAWA z dnia 27 czerwca 1997 r.: o bibliotekach. 2013.

VALENTOVÁ, Lenka. Využití metod projektového managementu při řízení podniku. Brno, 2008. Dostupné z:

http://is.muni.cz/th/171857/esf_b/Vyuziti_metod_projektoveho_managementu_pri_rizeni_podniku.txt. Bakalářská práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce Ing. Petr Smutný, Phd.

VEBER, J. Management kvality, evnironmentu a bezpečnosti práce. Legislativa, systémy, metody, praxe. Praha : Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.

What is the Balanced ScoreCard?. Balanced ScoreCard Institute: strategy management group [online]. c1998-2014 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z:

<https://balancedscorecard.org/Resources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>.

What makes a good library service?. Cilip: chartered institute of library and information professionals [online]. 2010, 9. 4. 2013 [cit. 2014-07-08]. Dostupné z:

<http://www.cilip.org.uk/cilip/advocacy-awards-and-projects/advocacy-and-campaigns/public-libraries/briefings-and-resources-2>.

Použité zdroje k průzkumu v knihovnách

V praktické části byly použity materiály z archivu autorky diplomové práce:

- *roční výkazy o činnosti vysokoškolské knihovny* Knihovny HAMU a Knihovny JAMU (z let 2011-2013)
- výsledky SWOT analýzy
- výsledky krátkého doplňujícího dotazníku

Seznam obrázků

- Obr. č. 1 *Logo společnosti Balanced ScoreCard* (s. 9)
Obr. č. 2 *Grafické znázornění metody Balanced ScoreCard* (s. 10)
Obr. č. 3 *Logo projektu BIX* (s. 12)
Obr. č. 4 *Logo projektu Benchmarking knihoven* (s. 15)
Obr. č. 5 *Logo projektu LibQUAL+* (s. 17)
Obr. č. 6 *Situace, kdy je očekávaná kvalita vyšší než vnímaná – je nutno službu zlepšit.* (s. 18)
Obr. č. 7 *Situace, kdy je vnímaná kvalita vyšší než očekávaná – služba je adekvátní.* (s. 19)
Obr. č. 8 *Situace, kdy vnímaná kvalita nedosahuje hodnoty očekávané kvality ani minimální hodnoty – službu je třeba změnit a vylepšit.* (s. 19)
Obr. č. 9 *Grafické znázornění metody ServQUAL* (s. 22)
Obr. č. 10 *Grafické znázornění SWOT analýzy* (s. 24)

Seznam tabulek

- Tab. č. 1 *Bibliotheksindex – zkoumané indikátory* (s. 45)
Tab. č. 2 *Bibliotheksindex – Knihovna HAMU* (s. 46)
Tab. č. 3 *Bibliotheksindex – Knihovna JAMU* (s. 48)
Tab. č. 4 *Bibliotheksindex – Porovnání knihoven* (s. 50)
Tab. č. 5 *Benchmarking knihoven – Knihovna HAMU* (s. 54)
Tab. č. 6 *Benchmarking knihoven – Knihovna JAMU* (s. 57)
Tab. č. 7 *Benchmarking knihoven – porovnání knihoven* (s. 60)

Příloha

Roční výkaz o činnosti vysokoškolské knihovně

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Škol (MŠMT) V 21-01

Schváleno ČSÚ pro MŠMT ČV ze dne 2010
v rámci Programu statistických zjišťování na rok 2011.

Vysoká škola odešle výkaz do 16. 1. 2012
v elektronické podobě na server podle pokynu MŠMT.

Ochrana důvěrnosti údajů je zaručena zákonem č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů. Údaje se zjišťují pro potřebu MŠMT, za ochranu důvěrnosti údajů odpovídá MŠMT.

Identifikační číslo (IČO)	Resortní identifikace	Území
_____	_____	_____

ROČNÍ VÝKAZ o vysokoškolské knihovně za rok 2011

Název knihovny _____

Škola _____

Místo _____ PSČ _____

Ulice _____ Čp. _____

VIII. Uspořádání knihovny

	Číslo řádku	Počet
a	b	2
Ústřední/hlavní knihovna	0805	
Pobočkové knihovny	0804	

II. Uživatelé

	Číslo řádku	Počet
A	b	2
Zaregistrovaní uživatelé k 31. 12.	0201	
z toho uživatelé s kategorií veřejnost	0202	
Evidence uživatelů v jedné centrální databázi	0203	Ano/Ne
Evidence uživatelů v dílčích databázích	0204	Ano/Ne

IA. Klasický knihovní fond

	Číslo řádku	Celkem k 31.12.	Přírůstky za rok
a	b	2	3
Počet fyzických jednotek celkem	0101		
Úbytky knihovních jednotek za rok	0107		X
Počet titulů seriálových publikací	0108		X
v tom	pouze v tištěné formě	0110	X
	pouze v elektronické formě	0111	X
	v obou formách	0112	X
Počet exemplářů seriálových publikací	0109		X

III. Výpůjčky

	Číslo řádku	Počet	
a	b	2	
Registrované výpůjčky mimo knihovnu	0301		
v tom	počet prvních výpůjček	0302	
	počet prodloužení	0303	
Meziknihovní výpůjční služba v rámci státu	0311		
v tom	z jiných knihoven	0312	
	výpůjčkou	kopíí v tištěné formě	0313
		elektronickou kopíí	0314
		do jiných knihoven	0315
	z toho	výpůjčkou	0316
		kopíí v tištěné formě	0317
elektronickou kopíí		0318	
Meziknihovní výpůjční služba na mezinárodní úrovni	0319		
v tom	z jiných knihoven	0320	
	výpůjčkou	kopíí v tištěné formě	0321
		elektronickou kopíí	0322
		do jiných knihoven	0323
	z toho	výpůjčkou	0324
		kopíí v tištěné formě	0325
		elektronickou kopíí	0326
	z toho	kopíí v tištěné formě	0327
elektronickou kopíí		0328	

IB. Elektronické knihy

	Číslo řádku	Celkem k 31.12.	Přírůstky za rok
a	b	2	3
Počet titulů ve fondu celkem	0115		

V. Počet zaměstnanců knihovny k 31.12.2011

	Číslo řádku	Fyzické osoby	Přepočtený počet
a	b	2	3
Celkem	0501		
z toho	se vzděláním vysokoškolským	0502	
	z toho knihovnickým	0503	
	s vyšším odborným vzděláním	0506	
	z toho knihovnickým	0507	
	se vzděláním středoškolským	0504	
	z toho knihovnickým	0505	

IVA. Návštěvy

		Číslo řádku	Počet
a		b	2
Počet návštěv uživatelů v prostorách knihoven		0410	
v tom	Výstup z počítačového turniketu	0411	
	Elektronické počítačové	0412	
	Ruční počítání	0413	
	Kvalifikovaný odhad	0414	

IVB. Využití dalších služeb

		Číslo řádku	Počet
a		b	2
Počet hodin školení organizovaných pro uživatele		0415	
Počet účastníků školení		0416	
Počet rešerší zpracovaných na objednávku uživatelů		0417	
Počet účastníků výuky zajišťované knihovníky		0418	
Počet hodin výuky zajišťované knihovníky		0419	

VIA. Otevírací doba

		Číslo řádku	V ústředních/hlavních knihovnách	V pobočkových knihovnách
a		b	3	4
Počet otevřených dnů		0614		
Dostupnost hlavních služeb (počet hodin v týdnu)		0615		

VIB. Přístup k informačním zdrojům

		Číslo řádku	V ústředních/hlavních knihovnách	V pobočkových knihovnách	Celkem
a		b	3	4	2
Počet míst ve studovněch a čítárnách		0601			
z toho	s přímým připojením do sítě instituce	0606			
	s možností WIFI připojení	0607			
Počet PC k dispozici uživatelům		0608			
z toho	s přístupem pouze do sítě instituce	0609			
	s přístupem na internet	0610			
Počet knihovních jednotek ve volném výběru		0604			
Náklady na akvizici v Kč		0602	X	X	

VIC. Technické vybavení

		Číslo řádku	V ústředních/hlavních knihovnách	V pobočkových knihovnách	Celkem
a		b	3	4	2
Počet tiskáren pro veřejné použití		0611			
Počet skenerů pro veřejné použití		0612			
Počet kopírovacích strojů pro veřejné použití		0613			
Počet multifunkčních strojů pro veřejné použití		0614			

VII. Elektronické informační zdroje (EIZ)

		Číslo řádku	V lokální síti nebo na samostatných pracovních stanicích	Ze serveru vydavatele online	Celkem
a		b	3	4	2
Počet zpřístupňovaných EIZ		0712			
v tom	bibliografických	0717			
	plnotextových	0718			
	ostatních	0719			
Počet EIZ vytvářených knihovnou		0710	X	X	
v tom	bibliografických	0721	X	X	
	plnotextových	0722	X	X	
	ostatních	0723	X	X	

Odesláno dne:	Razítko	Podpis vedoucího zpravodajské jednotky:	Výkaz vyplnil (jméno, podpis): Telefon (vč. linky): e-mail:
---------------	---------	---	---