

KONCEPTUÁLNA ANALÝZA BENCHMARKINGU

MGR. EKATERINA TVERDOKHLEBOVA

Purpose: The aim of the article is to introduce a conceptual analysis of benchmarking.

Methodology: The author provides an overview of benchmarking theory, including the etymology, definition and historical development of the term, while also pointing out its goals and limitations. Each phase of applying benchmarking in practice – including the library environment – and their important aspects are also discussed.

Results and Conclusions: The significance of benchmarking lies primarily in improving the performance of an organization and the possibility of achieving a competitive advantage. However, it must be carried out systematically and with regard to the environment and situation in which it is to be applied.

Keywords: benchmarking, strategic management, academic libraries, conceptual analyses

✉ tverdokhlebova.katerina@gmail.com
Katedra knižnicnej
a informačnej vedy
www.fphil.uniba.sk/kkiv/

ÚVOD

Benchmarking je metóda strategického riadenia, ktorá sa používa v rôznych oblastiach na hodnotenie a porovnanie výkonnosti, kvality a efektívnosti produktov, procesov, metód s cieľom zlepšovať vlastné aktivity. Má uplatnenie v rôznych odvetviach, ako je priemyselná výroba, bankovníctvo, poradenské služby, zdravotníctvo, verejná správa, vzdelávanie, kultúra a iné. Benchmarking umožňuje organizáciám a inštitúciám poučiť sa z úspešných postupov iných spoločností a organizácií, prispôbiť ich vlastným potrebám a možnostiam a zlepšiť svoju konkurencieschopnosť. V knižniciach benchmarking taktiež zohráva dôležitú úlohu. Všeobecné štatistiky neposkytujú úplný obraz o úspešnosti knižníc, kvalite ich prostredia či služieb. Absolútne čísla zo štatistiky návštevnosti knižníc neodpovedajú na otázku, či je návštevnosť uspokojivá a čo sú príčiny nárastu alebo poklesu. Dôvody nie je možné objasniť len na základe kvantitatívnych údajov, je potrebné poznať ekonomické, geografické, personálne a materiálne zabezpečenie knižnice, ako aj demografické okolnosti a používateľov. Toto pochopenie procesov, problémov, silných a slabých stránok je veľmi dôležité. Je potrebné hodnotiť a porovnávať efektívnosť a kvalitu služieb poskytovaných knižnicami s cieľom identifikovať najlepšie postupy iných knižníc a možnosti zlepšenia vlastných služieb. V tejto súvislosti sa benchmarking stáva dôležitým nástrojom na zber a analýzu dát, ako aj na porovnanie knižníc pomocou stanovených kritérií. Benchmarking tak pomáha knižniciam získať prehľad o svojej pozícii v porovnaní s inými knižnicami a identifikovať oblasti, v ktorých môžu dosiahnuť zlepšenie. Poskytuje knižniciam možnosť učiť sa od tých, ktorí sú úspešní a najlepší a prispôbiť ich postupy svojim konkrétnym potrebám a možnostiam. Tento článok poskytne všeobecný prehľad benchmarkingu ako metódy strategického riadenia.

ETYMOLOGIA POJMU „BENCHMARKING“

Slovo *benchmark* je anglického pôvodu a skladá sa z dvoch slov: „bench“ (zo staroanglického *benc*, ozna-

čujúce dlhé sedadlo) a „mark“ (stopa, odtlačok, staroanglické *mearc* (západosaské), *merc* (mercianské) – hranica, limit; znak, orientačný bod). Tento pojem bol prvýkrát zaznamenaný v roku 1838 v kontexte geodézie, kde označoval „geodetický referenčný bod“. V geodetickej terminológii slovo „bench“ poukazuje na fyzický uholník zapichnutý do zeme, slúžiaci ako opora alebo „lavička“ pre nivelačnú tyč, zatiaľ čo „mark“ predstavuje označenie (Harper [bez dátumu]). Počas viktoriánskej éry v Spojenom kráľovstve murári používali metódu vyrezávania referenčnej značky do budov a pomníkov, ktorá indikovala nadmorskú výšku v danom mieste. Tieto značky slúžili ako stabilné a dlhodobé verifikovateľné referenčné body pre geodetické a topografické účely (The Benchmarking Group [bez dátumu]). Okrem toho „benchmark“ môže označovať značky na pracovnom stole, používané pri rezaní rúr na rovnakú dĺžku (Košturiak 2017). V priebehu času sa význam pojmu „benchmark“ rozšíril a začal sa používať vo všeobecnejšom zmysle ako referenčný bod pre meranie a porovnanie rozličných výkonových charakteristík.

V prvej polovici 19. storočia sa termín benchmarking používal pri zavedení strelného prachu do strelných zbraní, keď strelci porovnávali výsledky strielania z rôznych zbraní z toho istého bodu na lavici. Táto metóda sa stala spôsobom výberu najvhodnejšej zbrane do nadchádzajúcej vojny. Proces zahŕňal detailné testovanie a hodnotenie výkonu zbrane, čo predstavuje základný postup benchmarkingu. V kontexte obuvníctva mal benchmarking súvislosť so spôsobom, akým obuvník meral veľkosť chodidla na obuvníckej lavičke (The Benchmarking Group [bez dátumu]).

HISTORICKÝ KONTEXT

Vznik benchmarkingu ako metódy strategického manažmentu sa často spája so spoločnosťou Xerox, avšak vznikol ešte skôr. Prvé oficiálne zaznamenané obchodné benchmarkingy sa objavili začiatkom 19. storočia počas priemyselnej revolúcie. Priekopníkmi tohto prístupu boli priemyselníci ako Francis Lowell a Henry Ford. Lowell analyzoval výrobné metódy svojich konkurentov, aby vylepšil svoje továrne, zatiaľ čo Ford čerpal inšpiráciu z rôznych priemyselných odvetví, aby zlepšil svoje výrobné

linky. Táto prax skúmania konkurentov s cieľom zlepšiť obchodné procesy sa v tomto období stala čoraz populárnejšou (The Benchmarking Group [bez dátumu]).

Na začiatku 20. storočia bol benchmarking stále procesom, v ktorom majitelia firiem študovali produkty svojich konkurentov, a nie konkrétne vnútorné postupy, funkcie alebo procesy. Obdobie od 50. do polovice 70. rokov 20. storočia označujeme ako éru reverzného inžinierstva. Toto obdobie sa vyznačovalo rozoberaním a skúmaním konkurenčných výrobkov, čo umožňovalo spoločnostiam nielen analyzovať nové technológie, ale aj získavať podrobné poznatky o inováciách. Po rozobratí výrobkov nasledovalo ich opätovné zostavenie. Tento prístup však mal aj svoje nevýhody, keďže spoločnosti boli často o krok pozadu za svojimi konkurentmi. Napriek tomu táto éra významne posunula a zmodernizovala benchmarking (The Benchmarking Group [bez dátumu]).

Spoločnosť Xerox je často považovaná za zakladateľa moderného benchmarkingu. Ich inovatívny prístup prešiel od tradičného „konkurenčného benchmarkingu“ zameraného na porovnávanie výrobných nákladov a produktov k „nekonkurenčnému benchmarkingu“. Táto nová metodika zahŕňala 10-krokový proces na identifikáciu a uplatňovanie osvedčených postupov. Spoločnosť Xerox uznala, že ak chce byť úspešná, musí ísť nad rámec jednoduchého porovnávania s konkurenciou, a namiesto toho potrebuje rozvíjať špičkové postupy na základe učenia sa z najlepších postupov všade tam, kde existujú (Mann 2015).

DEFINÍCIE BENCHMARKINGU

Existuje viacero definícií benchmarkingu, nižšie uvedieme niektoré z nich. Benchmarking je

- ▶ „nepretržitý a systematický proces porovnávaní a meraní produktov, procesov a metód vlastnej organizácie s tými, ktoré boli uznané ako vhodné pre toto meranie, za účelom definovať ciele zlepšovania vlastných aktivít“ (Nenadál 2004, s. 132);
- ▶ „systematické porovnávanie a hodnotenie vlastných procesov, produktov alebo služieb s podobnými aktivitami iných inštitúcií, ktoré umožňuje realistické stanovenie cieľov a určenie účinných stratégií,

ktorých realizácia umožňuje dosiahnutie týchto cieľov“ (Spendolini 2000 cit. podľa Bartová 2014, s. 11);

- ▶ „nepretržité hľadanie najlepších postupov, ktoré vedú k vynikajúcim výsledkom. Je to systematický spôsob merania výkonnostných možností konkurentov alebo uznávaných lídrov v danom odvetví a následné vypracovanie plánov na dosiahnutie alebo prekročenie ich úrovni“ (Steeple 1993, s. 268);
- ▶ „analýza konkrétnych postupov, využitie výhod získaných z analýzy skúseností iných spoločností a aplikácia najlepších postupov prinesených zvonku do vlastnej spoločnosti“ (Watson 1993 cit. podľa Gazieva 2022, s. 8);
- ▶ „nepretržité meranie a porovnávanie jednotlivých podnikových procesov s referenčným procesom vedúcej organizácie s cieľom získať informácie, ktoré pomôžu danej spoločnosti určiť cieľ zlepšovania a realizovať činnosti na zlepšenie“ (Andersen a Petersen 1996, s. 4);
- ▶ „proces hodnotenia a uplatňovania osvedčených postupov, ktorý poskytuje možnosti zlepšenia kvality“ (Kulmala 1999 cit. podľa Kyrö 2023, s. 210);
- ▶ „nástroj na zlepšenie, ktoré sa dosahuje porovnávaním s inými organizáciami, ktoré sú v danej oblasti považované za najlepšie“ (Bhutta a Huq 1999, s. 255);
- ▶ „učenie, ako zlepšovať činnosti, procesy a riadenie“ (Ahmed a Rafiq 1998 cit. podľa Kyrö 2023, s. 210).

Uvedené definície identifikujú benchmarking ako nástroj, proces hodnotenia, meranie, porovnávanie či učenie s cieľom zlepšovať vlastnú organizáciu nasledovaním tých najlepších; najčastejšie sa vyskytujú kľúčové slová ako zlepšenie, porovnávanie, proces, hodnotenie a organizácia (Obr. 1). Na základe vyššie uvedených definícií môžeme konštatovať, že benchmarking je nepretržitý a systematický proces analýzy a hodnotenia produktov, služieb, procesov a metód vlastnej organizácie s tými, ktoré boli uznané ako vhodné a porovnateľné pre toto meranie. Tento proces môže zahŕňať porovnávanie s konkurenčnými organizáciami, lídrami v odvetví alebo s inými oddeleniami vo vnútri vlastnej organizácie. Cieľom benchmarkingu je identifikovať a implementovať najlepšie praktiky a stratégie, ktoré vedú organizáciu k zlepšeniu efektívnosti prostredníctvom adaptácie osvedčených metód od iných subjektov alebo prostredníctvom inovácií vlastných interných procesov.



Obr. 1 Výsledok frekvenčnej analýzy slov v definíciách

TYPY BENCHMARKINGU

Neexistuje jednotná kategorizácia typov benchmarkingu. Na základe cieľov prieskumu výkonu organizácie alebo iných cieľov stanovených pre manažment organizácie sa uplatňujú rôzne typy benchmarkingu. Nižšie uvádzame viacerých autorov, z ktorých každý uvádza svoju kategorizáciu, vypracovanú na základe potreby pre konkrétnu organizáciu alebo prípad.

Harrington ([bez dátumu]) sa domnieva, že existuje päť typov benchmarkingu:

- **Interný benchmarking** je typ benchmarkingu, pri ktorom sa analyzujú podobnosti vo výkonnosti rôznych oddelení v rámci tej istej organizácie s cieľom identifikovať a uplatniť najlepšie pozorované postupy. Tento prístup slúži ako úvodný krok pri vypracúvaní programu benchmarkingu a pomáha získať podrobné údaje bez problémov s bezpečnosťou alebo diskretnosťou.
- **Externý konkurenčný benchmarking** je typ benchmarkingu, ktorý zahŕňa podrobnú analýzu konkurenčných výrobkov, služieb a procesov s využitím techník inžinierskej analýzy a nákupu konkurenčných výrobkov. Je obzvlášť cenný v odvetviach s vysokou mierou konkurencie a rôznymi prístupmi k riadeniu.
- **Externý vnútroodvetvový benchmarking** (kombinovaný) je typ benchmarkingu, pri ktorom sa divízia organizácie porovnáva s podobnými divíziami popredných svetových spoločností v rovnakej priemyselnej kategórii.
- **Externý medziodvetvový benchmarking** je typ benchmarkingu, ktorý presahuje rámec konkrétnej organizácie a jej odvetvia a rozširuje sa na iné odvetvia s cieľom preskúmať medziodvetvové obchodné procesy, ako sú vzťahy s dodávateľmi, poskytovanie služieb, logistika, reklama a nábor zamestnancov.

- **Kombinovaný interný a externý benchmarking.**

Podľa Evdokimovej (2005) existuje mnoho typov benchmarkingu, ale zvyčajne sa zdôrazňujú štyri hlavné:

- **interný benchmarking** sa vykonáva v jednej organizácii s mnohými oddeleniami s podobnými funkciami;
- **konkurenčný benchmarking** skúma rovnaké konkurenčné organizácie na rovnakom „trhu“;
- **funkčný alebo odvetvový benchmarking** je podobný konkurenčnému benchmarkingu, ale zahŕňa väčší počet organizácií v odvetví;
- **referenčný benchmarking** skúma veľké množstvo dát z rôznych organizácií s cieľom identifikovať najlepšie postupy bez ohľadu na odvetvie.

Mann (2015) determinuje dva typy benchmarkingu: neformálny a formálny. **Neformálny benchmarking** je neštruktúrovaný prístup k učeniu sa zo skúseností iných organizácií, ktorý často prebieha nevedome a bez jasne definovaného procesu. Zahŕňa zdieľanie poznatkov a nápadov s kolegami, konzultácie s odborníkmi, účasť na konferenciách a seminároch a využívanie online databáz, webových stránok a publikácií na získanie informácií o osvedčených postupoch a referenčných hodnotách. **Formálny benchmarking** pozostáva z dvoch podtypov – výkonnostného benchmarkingu a benchmarkingu najlepších postupov.

- **Výkonnostný benchmarking** opisuje porovnanie údajov o výkonnosti organizácie alebo konkrétnych procesov v nej získaných zo skúmania podobných procesov alebo činností v iných organizáciách. Výkonnostný benchmarking môže zahŕňať porovnanie finančných ukazovateľov (ako sú výdavky, mzdové náklady a náklady na budovy/vybavenie) alebo nefinančných ukazovateľov (ako je napríklad práceneschopnosť, fluktuácia zamestnancov, sťažnosti a výkonnosť call centra).
- **Benchmarking najlepších postupov** opisuje porovnanie údajov o výkonnosti organizácie alebo konkrétnych procesov v nej získaných zo skúmania podobných procesov alebo činností v iných organizáciách.

organizáciách s cieľom implementácie postupov, ktoré priniesli najlepšie výsledky výkonnosti.

Mann (2015) tvrdí, že neformálny aj formálny benchmarking je možné použiť interne (učenie sa vo vnútri organizácie), externe (učenie sa od iných organizácií) alebo konkurenčne (učenie sa od konkurentov).

Krčál (2016, s. 119) zdôrazňuje, že „v českom prostredí štúdie o benchmarkingu vychádzajú predovšetkým z podnikového prostredia, ale niektoré typy sa dajú využiť aj v knižniciach a verejných inštitúciách“:

- ▶ **výkonnostný** – zameriava sa najmä na výkonnosť produktov a služieb, pričom sa skúmajú ich kľúčové ukazovatele (napr. počet návštevníkov, počet registrovaných používateľov, počet výpožičiek),
- ▶ **procesný** – sleduje a porovnáva jednotlivé procesy v inštitúcii, skúma konkrétne postupy a riešenia pri realizácii produktu alebo služby (napr. ako prebieha proces výpožičiek v inštitúcii, následné kroky po získaní a podobne),
- ▶ **funkčný** – obmedzuje sa na vybrané funkcie, pričom sa zameriava najmä na rozsah služieb (napr. aké druhy výpožičných služieb knižnica poskytuje) (Nenadál et al. 2011, s. 20 – 23).

KLÚČOVÉ PRINCÍPY BENCHMARKINGU

Kľúčové zásady benchmarkingu sú základom úspešného výskumu a analýzy, pretože ovplyvňujú konečný výsledok, jeho objektivnosť a správnosť. Prvou zásadou je **vzájomnosť**. Táto zásada zdôrazňuje potrebu spolupráce zamestnancov pri výbere rámca hodnotenia, stanovení spoločných cieľov a pri identifikácii potrebných informácií. Výskumný tím by mal mať vzájomné porozumenie vo všetkých fázach štúdie. Zásada **analógie** poukazuje na dôležitosť porovnávania podobných procesov a faktorov, čo umožňuje presnejšiu analýzu výsledkov. Porovnania by sa mali uskutočňovať so spoločnosťami, ktoré ponúkajú podobný sortiment výrobkov a sú zamerané na rovnaké publikum. **Meranie** je tretou dôležitou zásadou, ktorá zdôrazňuje potrebu, aby vybrané faktory boli merateľné. Štvrtá zásada **dôveryhodnosť** vyžaduje, aby sa na analýzu používali len presné a overené údaje (Gazieva 2022).

FÁZY BENCHMARKINGU

Všetky fázy benchmarkingu sú prehľadne zobrazené na obrázkoch 2 a 3 a pozostávajú z nasledovných krokov:

- ▶ plánovanie projektu,
- ▶ tvorba teamu,
- ▶ zber údajov,
- ▶ analýza údajov,
- ▶ realizácia opatrení (Nenadál et al. 2011, s. 14).

Krčál (2016), Štiavnická (2015), Nenadál et al. (2011) a Brophy (2006) uvádzajú nasledujúce informácie o **procese benchmarkingu**:

- ▶ **Fáza plánovania** zahŕňa identifikáciu kľúčových potrieb zákazníka a interných potrieb na efektívne fungovanie firmy. Táto fáza si vyžaduje analytické a systematické myslenie, preto by pracovnú skupinu mali tvoriť pracovníci z vyššej riadiacej úrovne. Plánovanie zahŕňa stanovenie cieľov benchmarkingu a určenie kritérií. Dôležitým aspektom je aj výber vhodného druhu benchmarkingu a nástrojov na zber a analýzu dát.
- ▶ **Fáza vyhľadávania** partnerov a tvorby tímu v benchmarkingu zahŕňa hľadanie partnerov, ktorí by poskytli relevantné dáta, pričom tento proces môže byť dobrovoľný alebo stanovený vyšším orgánom, ako napríklad profesijnou organizáciou. Efektívnejší prístup je dobrovoľná spolupráca, kde je väčšia motivácia účastníkov. Po výbere partnera nasleduje zber údajov o spoločnosti, dohoda o spôsobe zberu a vyhodnocovania údajov, vytvorenie etického rámca pre spoluprácu a príprava zmluvy o spolupráci. Počas tejto fázy je taktiež dôležité určiť zodpovedné osoby za proces benchmarkingu, vytvoriť a vyškoliť pracovný tím.
- ▶ Vo **fáze zberu dát** sa zhromažďujú dáta o vlastnej firme, o firme partnera, spracováva sa dokumentácia a kontrolujú a overujú sa zistené informácie.
- ▶ Po obdržaní dát od partnera sa zistené skutočnosti **analyzujú**, sumarizujú a interpretujú. Cieľom je nájsť odlišnosti vo svojej a partnerovej výkonnosti pri sledovaných procesoch a zistenia spracovať do pracovných cieľov.
- ▶ V **realizačnej fáze** realizačná skupina vypracová-

VÝZNAM A LIMITY BENCHMARKINGU



Obr. 2 „Benchmarking wheel“ (Brophy 2006)

1. Plánovanie projektu	Určenie strategických položiek	Výber procesu pre benchmarking	Určenie potrieb a očakávaní zákazníkov	Určenie kritických faktorov úspešnosti
2. Tvorba tímu	Výber členov vedúceho tímu	Výber členov prípravného tímu	Výber členov návštevného tímu	Tréning členov všetkých tímov
3. Zber údajov	Mapovanie a merania nastávajúcich procesov	Skúmanie potenciálnych partnerov	Kontaktovanie vybraných partnerov	Zhromažďovanie údajov od partnerov
4. Analýza údajov	Porovnanie Vášho procesu s partnerovým	Analýza výkonnej diferencie	Poučenie sa od partnera	Príprava riešení
5. Realizácia opatrení	Stanovenie cieľa	Určenie rozpočtu	Rozhodnutie o procese zmien	Monitorovanie pokroku a komunikácie

Zdroj: JIRÁSEK, J.A.: 2010 *Benchmarking a konkurenční zpravodajství* s. 43

Obr. 3 Proces realizácie benchmarkingu (Jirásek 2010)

va konkrétnu postupnosť krokov, ktorých realizáciou dochádza k zlepšeniu. V rámci tejto fázy je potrebné zadať úlohy, stanoviť zodpovednosť, vybrať prostriedky a určiť časový plán potrebný na realizáciu zmien.

Zavedenie benchmarkingu ako metódy hodnotenia a porovnávania výkonnosti v organizáciách vrátane knižníc môže predstavovať významné výhody, ale je potrebné brať do úvahy aj limity. Benchmarking pomáha organizáciám zlepšiť ich výkonnosť a dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Identifikuje negatívne rozdiely medzi výkonnosťou organizácie a výkonnosťou jej konkurentov, čím podnecuje motiváciu k zmene a prijatiu najlepších postupov. Táto metóda tiež zdôvodňuje ciele prostredníctvom externých noriem kvality, čo uľahčuje rýchle prijatie nových prístupov s menším rizikom. Benchmarking pomáha rozvíjať účinné hodnotiace metriky a zvyšuje kreativitu jednotlivcov a tímov, identifikuje silné a slabé stránky organizácie, čo pomáha vypracovať realistejšie plány na zlepšenie. Motivuje zamestnancov, aby prijali zmeny, a umožňuje nadviazať cenné profesionálne kontakty (Gazieva 2022; Krčál 2016).

Benchmarking má však aj určité obmedzenia, ktoré môžu sťažiť efektívne využívanie tejto metódy. Medzi obmedzenia patrí náročnosť získať spoľahlivé a úplné informácie o konkurentoch, keďže nie všetky organizácie sa chcú podeliť o cenné údaje a vlastné inovácie. Na druhej strane slepé kopírovanie šablón alebo cudzích stratégií môže viesť k tomu, že staré techniky nebudú fungovať v nových podmienkach. Aby bol benchmarking účinný, musí sa vykonávať systematicky – to môže byť finančne aj personálne náročné. Snaha zaviesť modernizáciu vo všetkých oblastiach spoločnosti naraz je nákladná a časovo náročná (Zarovniatnykh 2023). Väznym problémom sú možné chyby v štatistike, ktoré môžu vzniknúť v dôsledku nejasnej metodiky zberu údajov alebo úmyselného falšovania. V neposlednom rade existuje riziko zneužitia výsledkov benchmarkingu, ktoré môže viesť k nesprávnym záverom a neželaným dôsledkom, preto je dôležité stanoviť etický rámec pre zaobchádzanie s údajmi a analýzami. Viac o tom, ako aj o ďalších prínosoch a obmedzeniach benchmarkingu v knižniciach píše Krčál (2016).

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- AHMED, Pervaiz K. a Mohammed RAFIQ. 1998. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking for Quality Management and Technology*. Online. roč. 5, č. 3, s. 225 – 242. Dostupné na: <https://shorturl.at/LTCsS>. [zobrazené 2024-01-15] cit. podľa KYRÖ, Paula. 2003. Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*. Online. roč. 10, č. 3, s. 210 – 225. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/235309737_Revising_the_concept_and_forms_of_benchmarking. [zobrazené 2024-01-15].
- ANDERSEN, Bjørn a Per-Gaute PETTERSEN. 1996). *The Benchmarking Handbook: Step-By-Step Instruction*. London: Chapman & Hall.
- BARTOVÁ, Tereza. 2014. *Metody měření kvality služeb ve vysokoškolských knihovnách: případová studie knihoven HAMU a JAMU*. Diplomová práce; online. Hana LANDOVÁ (vedúca diplomovej práce). Univerzita Karlova v Praze. Dostupné na: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/62904/120166180.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [zobrazené 2024-01-15].
- BHUTTA, M. Khurram S. a Faizul HUQ. 1999. Benchmarking – Best Practices: An Integrated Approach. *Benchmarking: An International Journal*. Online. roč. 6, č. 3, s. 254 – 268. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/235278116_Benchmarking_-_Best_Practices_An_Integrated_Approach. [zobrazené 2024-01-15].
- BROPHY, Peter. 2006. *Measuring library performance: principles and techniques*. London: Facet.
- EVDOKIMOVA, Yana. 2005. Benchmarking kak metodologiya sovershenstvovaniya upravleniya rossiyskimi vuzami. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. Online. roč. 4, s. 27 – 38. Dostupné na: <https://cyberleninka.ru/article/n/benchmarking-kak-metodologiya-sovershenstvovaniya-upravleniya-rossiyskimi-vuzami>. [zobrazené 2024-01-15].
- GAZIEVA, Jamilat. 2022. *Uchebnoe posobie po distcipline „Benchmarking“ dlia napravlenia podgotovki 38.03.06 Torgovoe delo*. Mahachkala: DGÝNH. Online. Dostupné na: <https://shorturl.at/jAsyX>. [zobrazené 2024-01-15].
- HARPER, Douglas. [bez dátumu]. *Etymology of benchmark*. Online Etymology Dictionary. Online. Dostupné na: <https://www.etymonline.com/word/benchmark>. [zobrazené 2024-01-15].
- HARRINGTON, James H. [bez dátumu]. *Chto mozhet sdelat benchmarking dlya vashej organizacii*. Online. Dostupné na: https://web.archive.org/web/20220121035638/http://www.elitarium.ru/chto_mozhet_benchmarking/. [zobrazené 2024-01-15].
- JIRÁSEK, Jaroslav. 2010. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess Consulting.
- KOŠTURIÁK, Ján. 2017. *Benchmarking*. IPA Slovakia. Online. 2017-02-25. Dostupné na: <https://www.ipaslovakia.sk/clanok/benchmarking>. [zobrazené 2024-01-15].
- KRČÁL, Martin. 2016. Využití metody benchmarkingu při měření výkonu knihoven. *Proinflow: časopis pro informační vědy*. Online. roč. 8, č. 1, s. 117 – 127. Dostupné na: https://digilib.phil.muni.cz/_flysystem/fedora/pdf/135199.pdf. [zobrazené 2024-01-15].
- KULMALA, Juhani. 1999. Benchmarking ammatillisen aikuiskoulutuksen toiminnan kehittämisen välineenä. *Acta Universitatis Tamperensis* 663. Tampere University Press cit. podľa KYRÖ, Paula. 2003. Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*. Online. roč. 10, č. 3, s. 210 – 225. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/235309737_Revising_the_concept_and_forms_of_benchmarking. [zobrazené 2024-01-15].
- KYRÖ, Paula. 2003. Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*. Online. roč. 10, č. 3, s. 210 – 225. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/235309737_Revising_the_concept_and_forms_of_benchmarking. [zobrazené 2024-01-15].
- MANN, Robin. 2015. Expert Point of View Note: The History of Benchmarking and Its Role in Inspiration. *Journal of Inspiration Economy*. Online. roč. 2, č. 2, s. 131 – 143. Dostupné na: https://www.academia.edu/33200540/The_History_of_Benchmarking_and_Its_Role_in_Inspiration?source=swp_share. [zobrazené 2024-01-15].
- NENADÁL, Jaroslav. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press.
- NENADÁL, Jaroslav; David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press.
- SPENDOLINI, Michael J. 2000. *The benchmarking book*. New York: AMACOM cit. podľa BARTOVÁ, Tereza. 2014. *Metody měření kvality služeb ve vysokoškolských knihovnách: případová studie knihoven HAMU a JAMU*. Diplomová

práca; online. Hana LANDOVÁ (vedúca diplomovej práce). Univerzita Karlova v Praze. Dostupné na: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/62904/120166180.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [zobrazené 2024-01-15].

STEEPLeS, Marion Mills. 1993. *The Corporate Guide to the Malcolm Baldrige National Quality Award*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

ŠTIAVNICKÁ, Dominika. 2015. *Zvyšovanie konkurencieschopnosti firmy formou benchmarkingu*. Bakalárska práca. Peter GALLO (vedúci záverečnej práce). Bankovní institut vysoká škola Praha.

The Benchmarking Group. [bez dátumu]. *The History of Benchmarking*. Benchmarking data & research. Online. Dostupné na: <https://benchmarking.com.au/insights-trends/the-history-of-benchmarking/>. [zobrazené 2024-01-15].

WATSON, Gregory H. 1993. *Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best*. New York: John Wiley & Sons cit. podľa GAZIEVA, Jamilat. 2022. *Učebnoe posobie po discipline „Benchmarking“ dlia napravlenia podgotovki 38.03.06 Torgovoe delo*. Mahachkala: DGÝNH. Online. Dostupné na: <https://shorturl.at/Nx64V>. [zobrazené 2024-01-15].

ZAROVNIATNYKH, Olga. 2023. *Čto takoe benchmarking prostymi slovami: zachem nuzhen, primery, etapy, metody i instrumenty*. Kokoc. Online. 2023-06-20. Dostupné na: <https://kokoc.com/blog/benchmarking-cto-eto>. [zobrazené 2024-01-15].

MOHLO BY VÁS ZAUJÍMAŤ...

Tradičným podujatím Slovenskej národnej knižnice je aj online seminár *Benchmarking verejných knižníc*, ktorého posledný ročník sa konal dňa 17. 10. 2024.

Celý záznam z podujatia nájdete na YouTube kanáli Slovenskej národnej knižnice.

17. október 2024 / 10:00*
Pozvánka na celoslovenský online seminár

Benchmarking verejných knižníc

Program

09:55	Príhlasenie účastníkov
10:00 – 10:05	Príhlasenie účastníkov
10:05 – 10:06	Príhlasenie účastníkov
10:06 – 10:09	Nové možnosti pre Benchmarking knižníc a prínos vyhodnocení a štandardizácie pri vývoji knižníc a ďalšie aktivity z činnosti Knižničného inštitútu NK ČR
10:09 – 10:20	Príhlasenie účastníkov
10:20 – 10:25	Príhlasenie účastníkov
10:25 – 10:30	Príhlasenie účastníkov
10:30 – 10:35	Príhlasenie účastníkov
10:35 – 10:40	Príhlasenie účastníkov
10:40 – 10:45	Príhlasenie účastníkov
10:45 – 10:50	Príhlasenie účastníkov
10:50 – 10:55	Príhlasenie účastníkov
10:55 – 11:00	Príhlasenie účastníkov
11:00 – 11:05	Príhlasenie účastníkov
11:05 – 11:10	Príhlasenie účastníkov
11:10 – 11:15	Príhlasenie účastníkov
11:15 – 11:20	Príhlasenie účastníkov
11:20 – 11:25	Príhlasenie účastníkov
11:25 – 11:30	Príhlasenie účastníkov
11:30 – 11:35	Príhlasenie účastníkov
11:35 – 11:40	Príhlasenie účastníkov
11:40 – 11:45	Príhlasenie účastníkov
11:45 – 11:50	Príhlasenie účastníkov
11:50 – 11:55	Príhlasenie účastníkov
11:55 – 12:00	Príhlasenie účastníkov
12:00 – 12:05	Príhlasenie účastníkov
12:05 – 12:10	Príhlasenie účastníkov
12:10 – 12:15	Príhlasenie účastníkov
12:15 – 12:20	Príhlasenie účastníkov
12:20 – 12:25	Príhlasenie účastníkov
12:25 – 12:30	Príhlasenie účastníkov
12:30 – 12:35	Príhlasenie účastníkov
12:35 – 12:40	Príhlasenie účastníkov
12:40 – 12:45	Príhlasenie účastníkov
12:45 – 12:50	Príhlasenie účastníkov
12:50 – 12:55	Príhlasenie účastníkov
12:55 – 13:00	Príhlasenie účastníkov

PhDr. Iveta Klárová, CSc.
T +421 421 245 51 2323
iveta.klarova@snk.sk
www.knihyvdavacka.sk

17. október 2024 / 10:00*
Pozvánka na celoslovenský online seminár

Benchmarking verejných knižníc

Celoslovenský seminár je určený pre riadiacich pracovníkov knižníc, pre výskumných pracovníkov, analytikov, metodikov a pre širokú odbornú knižničnú verejnosť so záujmom o vývoj slovenských verejných knižníc a aktivity Knižničného inštitútu NK ČR v oblasti rozvoja verejných knižníc ČR a projektu Benchmarking knižníc a hodnotenia knižníc.

PhDr. Iveta Klárová, CSc.
T +421 421 245 51 2323
iveta.klarova@snk.sk
www.knihyvdavacka.sk

Slovenská národná knižnica, www.snk.sk
0:00 / 2:09:11

Benchmarking verejných knižníc - 17. 10. 2024

Slovenská národná knižnica
202 subscribers

0 | Share | Download | Clip | Save