

BENCHMARKING KVALITEEDI JUHTIMISEKS JA HINDAMISEKS RAAMATUKOGUS*

Aira Lepik

Tallinna Pedagoogikakool

Sissejuhatuseks

Käesolevas artiklis käsitletakse *benchmarking*'it** võrdleva analüüsi vahendina ning jäljendus- ja võrdlusvõtena. *Benchmarking*'it analüüsitakse raamatukogunduse kontekstis, seostades seda eelkõige raamatukogu töö tulemuslikkuse analüüsimise ja hindamisega. Artikkel võimaldab võrrelda erinevaid *benchmarking*'i definitsioone ja jälgida valdkonna kasutust ning levikut raamatukogunduses.

Artiklis antakse ülevaade *benchmarking*'i põhitüüpidest, tutvustades organisatsiooni- sisest, konkurentidevahelist, funktsionaalset ja üldist ehk protsessi *benchmarking*'it. Kirjutises keskendutakse *benchmarking*'i läbiviimise peamistele etappidele (planeerimine, meeskonna kujundamine, andmete kogumine, andmete analüüs ja tegutsemine vastavalt tulemustele) ning nende kohandamisvõimalustele kvaliteedi juhtimiseks ja hindamiseks eelkõige teadusraamatukogus.

Artiklis analüüsitakse *benchmarking*'i kasutusvaldkondi raamatukogunduses, vajadust ja võimalusi meetodikat rakendada ning kasutada kvaliteedi juhtimise vahendina raamatukogu tööprotsesside mõõtmiseks ja võrdlemiseks. Artiklis tutvustatakse võimalusi raamatukogu parima väärtuse mõõtmiseks parima praktika kvalitatiivsete aspektide alusel. *Benchmarking*'i peamiste põhimõtete rakendusi raamatukogunduses on analüüsitud organisatsioonilisel, analüütilisel ja praktilisel tasandil. Selline käsitlus loob eelduse ja annab võimaluse jätkata Eesti teadusraamatukogude tegevuse tulemuslikkuse analüüsi mudeli väljatöötamisega töö hindamiseks ja optimeerimiseks.

Benchmarking: jäljendus- ja võrdlusvõte

Benchmarking on defineeritav järjepideva süstemaatilise protsessina võrdlemaks organisatsiooni tulemuslikkust ja kvaliteeti (Elmuti, Kathawala 1997). *Benchmarking* on samas vahend kvaliteedi tõestamiseks, mida toetab usaldus ja konfidentsiaalsus. *Benchmarking* on protsess, mille käigus saab huvipakkuvat analüüsida ja võrrelda organisatsiooni, protsessi, funktsiooni ja toote või teenuse tasandil (Khurram, Faizul 1999). *Benchmarking* on vahend võrdlevaks analüüsiks, mis omakorda on osaks organisatsiooni muutustele (Fong *et al.* 1998).

* Analüüs on tehtud Sihtasutuse Eesti Teadusfond rahalisel toetusel (Grant 4039: Eesti teadusraamatukogude töö tulemuslikkuse hindamine ja kvaliteet).

** V. Raidi *Uus inglise-estli majandussõnaraamat* (Tallinn, 1999) pakub *benchmarking*'i vasteks *parima (tegevus)-praktika tuvastamine* (toim. märkus).

Benchmarking on turundusest tulenev jälgendus- ja võrdlusvõte, mida kasutatakse eelkõige turuliidrite tegevusstrateegia analüüsimisel ja selle kasutamisel oma organisatsiooni edutegurite määratlemisel (Martin 1998). *Benchmarking* jälgendus- ja võrdlusvõttena on kujunenud 1990-ndate aastate käibeterminiks eelkõige majanduses, juhtimises ja turunduses, kuid ka mitmes raamatukogu tegevuse analüüsi käsitlevas artiklis võib leida andmeid *benchmarking*'i rakendamise raamatukogu tegevuse võrdlevaks analüüsiks (Senkevitch 1991, Quality management 1995, Gohlke 1997, Jager 1999).

Esmakordselt käsitleti raamatukogude tegevuse võrdlevas analüüsis *benchmarking*'it kui vahendit kvaliteedi tõestamiseks 1985. aastal Metro Toronto raamatukogus (*Metro Toronto Reference Library*) (Gohlke 1993).

Defineerituna raamatukogude kontekstis on *benchmarking* kvaliteedi juhtimise vahend, mida kasutatakse regulaarselt raamatukogu tööprotsesside mõõtmiseks ja võrdlemiseks teiste raamatukogudega eesmärgil tõsta raamatukogu töö tulemuslikkust, kohandades analüüsipartnerite parimat praktikat (Gohlke 1993).

Tulemuslik *benchmarking*'i kasutamine võimaldab raamatukogul

- tõestada kasutajate rahulolu,
- suurendada produktiivsust,
- vähendada tegevuskulusid,
- identifitseerida ja kujundada tööprotsesse,
- arendada arvestatavaid mõõtmisi kvantitatiivsest aspektist.

Raamatukogu väärtuse hindamine kvantitatiivsest aspektist on *benchmarking*'i kasutamise tulem. *Benchmarking* on seega oluline kriitiliste edutegurite identifitseerimiseks.

Kriitilised edutegurid (*critical success factors*) on tegevused, mida on vaja eriti hästi teha, et olla tunnustatult edukas. Selliste tegurite hulka kuuluvad raamatukogus eelkõige tulemuslikkuse kõrgeima taseme saavutamine või väljundi (raamatukogus pakutava või vahendatava teenuse) kvaliteet. Kriitiliste edutegurite väljaselgitamine võimaldab keskenduda just nendele tegevuse aspektidele, mis omavad suurimat mõju organisatsiooni tulemuslikkusele.

Kriitilised edutegurid on seejuures faktorid, mille alusel võib väita, et organisatsioon tõepoolest tegutseb tulemuslikult. Kriitiliste edutegurite selekteerimine on omakorda eelduseks tulemuslikkuse indikaatorite määratlemisele.

Benchmarking'i ja teiste kvaliteedijuhtimise vahendite integratsioon on võimalus seostada kriitilised edutegurid kavandatud tulemustega organisatsioonis. Kriitiliste edutegurite hulka kuuluvad raamatukogus näiteks teenuse innovatsioon ja modifitseerimine, teenuse markeerimine, turustamine, hinnakujundus, turunduskommunikatsioon, müügi edustus jne. (Martin 1998).

Benchmarking on seostatav ja käsitletav raamatukogunduses

- kvaliteedi juhtimise (*total quality management*) ja kvaliteedi tõestamise (*continuous quality improvement*) vahendina (Jurov, Barnard 1993),
- raamatukogu teenuste ja tegevuse mõõtmise protsessi võrdleval analüüsil,
- raamatukogu väärtuse (*best value*) mõõtmiseks n.-ö. parima praktika (*best practice*) kvalitatiivsest aspektist.

Kuidas leida raamatukogundusest n.-ö. parim praktika? Millistele kriteeriumitele peab raamatukogu vastama, et seda saaks käsitleda parima praktika kogemuse ja mudelina? Kuidas kujunevad raamatukogud turuliidriteks?

Parima praktika kriteeriumiteks peetakse situatsiooni organisatsioonis, mida võib kirjeldada alljärgnevate tunnuste ja omadustega:

- korrelatsioon praktilise tegevuse ja organisatsiooni edu vahel,
- praktikas juurdub meeskonnatöö, mille tulemuslikkust kinnitab kasutaja rahulolu,
- praktika on tõeliselt innovatiivne kasutamaks ja arendamiseks olemasolevaid ideid, vahendeid ja meetodeid uues kontekstis.

Benchmarking aitab analüüsida võimalusi, kuidas saavutada raamatukogus:

- *effectiveness* — tõhusus, mõjus, efektiivsus,
- *efficiency* — jõudlus, teovõimelisus,
- *economy* — ökonoomsus, säästlikkus, otstarbekus.

Mida saaks siis *benchmark*'ida?

Benchmark'ida saab tavaliselt arvudena väljendatud tulemuslikkuse indikaatoreid:

- tegevustest tulenevat kasumit,
- tagasimakseid investeringutelt,
- toote/teenuse elutsükli (ajaline aspekt),
- müüginäitajaid töötaja kohta,
- kulutusi tooteühiku või teenuse kohta vms.

Benchmark'ida on võimalik ka tööprotsesse, mis viivad tulemuslikkuse indikaatoriteni, näiteks:

- kuidas arendada/kujundada uut toodet või teenust,
- kuidas kujundada teenuse innovatsiooni kasutaja ootustest lähtuvalt,
- kuidas modifitseerida toodet või teenust.

Eelloetletud mõisted on omakorda seotud kvaliteedijuhtimises rakendatava põhimõttega, n.-ö. juhtida mõõtes (*managing by measuring*).

Areng on toimunud peamiselt probleemist lähtuvalt (*problem based*) võrdlustelt protsessil baseeruvateks (*process based*) võrdlusteks ning üha enam käsitletakse (Matters, Evans 2000) *benchmarking*'i puhul erinevate tehnikate seas alljärgnevat võimalusi.

- Tulemuslikkuse võrdlev analüüs (*performance benchmarking*) aitab leida vastuseid küsimusele, millised on peamised tulemuslikkuse võrdluse alused ja millistel juhtudel me järjestame või võrdleme oma tegevusi samas valdkonnas või piirdealadel tegelevate organisatsioonidega.

Ideaalne tulemuslikkuse võrdlev analüüs on korratav paari-kolme aasta tagant, et protsesside monitooring oleks regulaarne.

Performance benchmarking'i puhul on oluline keskenduda mitmele tulemuslikkuse indikaatorile, mis hõlmaksid mitut tegevust organisatsioonis.

- Protsessi *benchmarking* (*process benchmarking*) on protsesside võrdlus, mis aitab jõuda selgusele parima praktika osas. Analüüsitakse praktikad, protseduure ja tulemuslikkust, samaaegselt keskendudes reeglina ühele protsessile, võrreldes seda mitmeaspektiselt *benchmarking*'i partnerite vastavate protsessidega. Protsesside võrdluse puhul on eriti oluline partnerite külastamine ja protsesside analüüs nende toimumise käigus.

- *Balanced scorecard measurement and reporting* — tasakaalustatud arvestuskaardi mõõtmine ja aruandlus (Kaplan, Norton 1992).

The balanced scorecard on meetod, mille käigus mõõdetakse ja analüüsitakse organisatsiooni tulemuslikkust järgmiste arengute aspektidest:

- * kasutaja perspektiivis (kasutaja arvamused ja hinnangud),

- * sisemise võimekuse perspektiivis (milles me peaksime silma paistma?),
- * innovatsiooni ja õpivalmiduse perspektiivis (kas me suudame jätkuvalt luua väärtusi?),
- * finantsilises perspektiivis (kuidas omanikud ja huvigrupid meid näevad?).

Tasakaalustatud arvestuskaarti on kasutatud ka raamatukogu tulemuslikkuse mõõtmisel (Broady-Preston, Presotn 1999).

- Strateegia *benchmarking*'i (*benchmarking strategy*) puhul on tegemist eelkõige konsultatsioonidega, mida saab kasutada strateegia loomiseks või strateegia uuendamiseks. Tegemist on eelkõige strateegilise juhtimise (*strategic management*), operatsioonilise tõestuse (*operational improvement*) või muutuste juhtimisega (*change management*).

Benchmarking — kasutatavad põhitüübid

Võrdlused, mida *benchmarking*'i protsessi käigus saab teostada, on vaadeldavad organisatsiooni erinevatel tasanditel (Camp 1989):

- organisatsiooni tasand (raamatukogu kui terviku tasand),
- protsessi tasand (näiteks kogude kujundamine kui üks raamatukogu põhiprotsess),
- funktsiooni tasand (näiteks teavikute säilitamine raamatukogus),
- teenuse tasand (näiteks raamatukogudevaheline laenus).

Benchmarking kui protsess on enamasti (Balm 1992) käsitletav neljas põhitüübis.

- Organisatsioonisisene *benchmarking* (*internal benchmarking*).

Enamasti on suurtes organisatsioonides (teadusraamatukogud vms.) võimalik leida mitu osakonda, mis täidavad sarnaseid või samu funktsioone. Nende tegevuse võrdlev analüüs ongi võimalus organisatsioonisiselt identifitseerida tulemuslikkuse standardeid ja juurutada neid laiemalt kogu organisatsioonis. Organisatsioonisisese *benchmarking*'i tulemusel tekkinud teadmisi on võimalik kasutada konkurentidevahelises ja funktsionaalses *benchmarking*'is.

- Võistlelev (konkurentidevaheline) *benchmarking* (*competitive benchmarking*).

Võrdlev analüüs konkurentide ettevõtmistega on vajalik selgitamiseks otseseid ja kaudseid võistlejaid, kes pakuvad samal turul analoogseid tooteid või teenuseid (näiteks ülikooliraamatukogu ja erialaraamatukogu). Konkurentidevahelise võrdleva analüüsi käigus saab selgitada oma organisatsiooni turupositsiooni, analüüsida tulemuslikkust ning täpsustada kriitilisi edutegureid tagamaks jätkuvat edu.

- Funktsionaalne *benchmarking* (*functional benchmarking*).

Sama toodet või teenust pakkuvate, kuid erinevatel turgudel toimivate (eri riikides, eri regioonides) organisatsioonide tegevuse võrdlev analüüs. Funktsionaalse *benchmarking*'i puhul on tegemist konkurentidega, kuid erinevad tegevuspiirkonnad ei võimalda neil organisatsioonidel otseselt võistelda (näiteks eri riikide rahvusraamatukogud).

- Üldine ehk protsessi *benchmarking* (*generic (process) benchmarking*).

Üldises ehk protsessi *benchmarking*'is keskendutakse protsessile, olenemata valdkonnast, kus seda protsessi juurutatakse (näiteks koolitusmeetodid haridusprotsessis üldiselt ja raamatukogu kasutajakoolituses). Üldise ehk protsessi *benchmarking*'i puhul on võimalik analüüsida parimatest parimat praktikat (*the best of best practice*) keskendumata selle toimimisvaldkonnale (klienditeenindus pangas ja klienditeenindus raamatukogus).

Mida soovitakse võrdlevalt analüüsida ehk *benchmark*'ida, sellest sõltub *benchmarking*'i tüübi valik.

Benchmarking: peamised etapid

Benchmarking'i käsitlemisel peetakse silmas protsessi mitmeastmelisust — enamasti on kasutusel Oaklandi 15-astmeline mudel (Oakland 1994), infoprofessionaalidele soovitud hõlmab 12 astet (Allen 1993). Need astmed on vaadeldavad peamiste etappidena, mida peaks *benchmarking*'i käigus arvestama.

- *Planning* — planeerimine või kavandamine.

Oluline on eelkõige kindlaks teha osakond või protsess, mida soovitakse võrdlevalt analüüsida, seejärel valida *benchmark*'imiseks protsessid ning leida nende puhul kasutaja-profiil, et ootusi paremini kirjeldada. Planeerimise etapis jõutakse kriitiliste edutegurite valikuni, mida kavatakse võrdlevalt analüüsida.

- *Team forming* — meeskonna kujundamine, koolitus ja juhtimine.

Meeskonnatöö on raamatukogus oluline, kuna just oskuslikult valitud meeskonnad võivad osutada võtmeks võrdlevates analüüsides, sest iga meeskonna liikme panus ja erinev vaatenurk probleemile võib kujundada parima tulemuse.

- *Mapping* — vajalike andmete kogumine.

Põhjendatud andmekogumismeetodite valik ja professionaalne kasutamine, parima praktika identifitseerimine (*identify the best-in-class*) ja partnerite külastamine. Andmekogumismeetodite selekteerimine *benchmarking*'i eesmärkidest lähtuvalt. Kriitiliste edutegurite mõõtmine.

- *Analysis* — analüüs.

Kogutud andmestiku (kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed) mitmeaspektne analüüs, printsiipide, strateegiade ja meetodite võrdlus. Parima praktika ja analüüsitava organistastiooni erisuste ja nende põhjuste leidmine ning tõlgendamine.

- *Action* — tegutsemine.

Strateegia ja tegevuskava koostamine, mis aitaks ületada võrdleva analüüsi abil avastatud lüngad reaalse ja soovitava vahel.

Benchmarking ja raamatukogundus: organisatsiooniline raamistik

Raamatukogu tegevuse analüüs ja hindamine on viimasel aastakümnel tõusnud raamatukogundusega tegelevate uurijate huviorbiiti ning täheldatav pole mitte ainult selle valdkonna uuringutulemuste tutvustamine erialaajakirjanduses (Shaughnessy 1993; Garrod, Kinnell 1996; Robertson, Trahn 1997) vaid ka organisatsiooniliste struktuuride kujunemine (Library Benchmarking Explained 1998).

1993. aastal asutatud *Library Benchmarking International* on loodud eesmärgiga toetada raamatukogu- ja infotöötajaid võrdlevate analüüsides läbiviimisel *know-how*'ga, koolitusega, konsultatsioonidega ning vastavateemaliste teabeallikate koostamisega.

Aastatel 1993–1994 ilmus *Library Benchmarking International* egiidi all viis Holly J. Muir'i koostatud väljaannet: *benchmarking*'i partnerite valikust (Muir 1993a), andmete kogumisest *benchmarking*'is (Muir 1994a), andmeanalüüsist *benchmarking*'is (Muir

1993b), analüüsitavate tööprotsesside määratlemisest ja meetrika kujundamisest (Muir 1993c) ja *benchmarking*'i tulemuste esitamisest (Muir 1994b).

Praktiliste soovitude kõrval sedastatakse nimetatud kirjutistes vajadust *benchmarking*'i käigus silmas pidada juhtimis-, kasutajate ja raamatukogutöötajate huve, seega rõhutatakse huvigruppe, kelle jaoks võrdlevad analüüsid omavad olulist tähtsust. *Benchmarking*'i partnerite valikul rõhutatakse selle etapi keerulisust ning eeldusena tuuakse välja kriitiliste edutegurite osakaalu arvestamist.

Uurimistulemuste regulaarseks analüüsiks ning kokkuvõtete tegemiseks on alates 1995. aastast Northumbrias peetud rahvusvahelisi konverentse raamatukogutöö tulemuslikkuse mõõtmise eriaspektidest (*International Conferences on Performance Measurement in Libraries & Information Services*), kus muude teemade hulgas on käsitletud ka *benchmarking*'it raamatukogu tegevuse tulemuslikkuse analüüsimisel ja hindamisel (Northumbria 1995, 1997, 2000). Vastavate teemade süvaanalüüse võib leida ajakirjast *Performance Measurement and Metrics* (hakkas ilmuma augustis 1999).

Raamatukogutöö tulemuslikkusega seonduv on eritähelepanu all ka mitmes rahvusvahelises erialaorganisatsioonis — 1999. aasta oktoobris moodustati Ameerika Teadusraamatukogude Assotsiatsiooni (*The Association of Research Libraries*) statistika ja juhtimise komitee (*Statistics and Leadership Committee*) juurde *New Measures Initiative*, kus projektitööna analüüsitakse raamatukogu tegevuse tulemuslikkuse eriaspekte (Cook, Heath 1999).

IFLA (*International Federation of Library Associations and Institutions*) struktuuris tegutsevad alates 1998. aastast diskussioonigrupid nii avalike kui ka teadusraamatukogude töö tulemuslikkuse analüüsimiseks — *Performance Measurements in Academic Libraries Discussion Group* ja *Public Library Performance Measurements Discussion Group*. IFLA 66. aastakonverentsil 2000. aasta augustis Jeruusalemmas on kavandatud teadusraamatukogude töö tulemuslikkuse diskussioonigrupi istung teemal "*Benchmarking ja parim praktika*" (*Benchmarking and Best Practice*).

Kokkuvõtteks

Benchmarking on võrdlus- ja jäljendusvõttena kasutamist leidnud üha enam raamatukogude tegevuse analüüsimisel ja hindamisel.

Ka Eestis pole *benchmarking* raamatukogunduses täiesti tundmatu — Eesti Rahvusraamatukogu on korraldanud rahvusvahelisi seminare raamatukogutöö tulemuslikkuse analüüsidesid (juulis 1999 ja aprillis 2000), siinkirjutaja on esinenud 2000. aastal vastava teemaliste ettekannetega TPÜ raamatukogunduse õppetooli teadusseminaril (2. märtsil 2000 Tallinnas) ja teadusraamatukogude talvekoolis (27. märtsil 2000 Käärikul).

Eesti Teadusfondi finantseerimisel tegeldakse TPÜ raamatukogunduse õppetoolis Eesti teadusraamatukogude töö tulemuslikkuse hindamise ja kvaliteedi analüüsidesid alates 1999. aastast (grandi hoidja, raamatukogunduse õppetooli professor Aira Lepik, projekti põhitäitjateks õppetooli magistrandid Anu Nuut, Eesti Rahvusraamatukogu raamatukogunduse osakonna juhataja, ja Toomas Liivamägi, Tartu Ülikooli Raamatukogu direktor). Projekti "Eesti teadusraamatukogude töö tulemuslikkuse hindamine ja kvaliteet" (kavandatud aastateks 2000–2002) peamised ülesanded on:

- teadusraamatukogu töö tulemuslikkuse indikaatorite valik ja analüüs,

- teadusraamatukogude töö tulemuslikkuse hindamise meetodika adapteerimine Eesti teadusraamatukogudes,
- töö tulemuslikkuse võrdleva analüüsi (*benchmarking*) mudeli väljatöötamine Eesti teadusraamatukogude töö hindamiseks ja optimeerimiseks.

Benchmarking jäljendus- ja võrdlusvõtena loob eelduse leida parim võimalus teadusraamatukogude optimaalseks hindamiseks ka Eestis.

Kasutatud kirjandus ja allikad

1. Allen 1993 = Allen, F. Benchmarking : practical aspects for information professionals // *Special Libraries*. 1993. Vol. 84, N. 3. P. 123–130.
2. Balm 1992 = Balm, G. Benchmarking : a practitioner's guide for becoming and staying best of the best. QPMA Press, 1992.
3. Broady-Preston, Presotn, 1999. = Broady-Preston, J., Presotn, H. Demonstrating quality in academic libraries // *New Library World*. 1999. Vol. 100, N. 1148. P. 124–129.
4. Camp, 1989 = Camp, R. Benchmarking : the search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee : Quality Press, 1989.
5. Cook, Heath 1999 = Cook, C., Heath, F. SERVQUAL and the quest for new measures // *ARL Bimonthly Report*. 1999. N. 207. 3 p. — URL <http://www.arl.org/newsltr/207/servqual.html> [15.05.2000].
6. Elmuti, Kathawala 1997 = Elmuti, D., Kathawala, Y. An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage // *Benchmarking for Quality Management & Technology*. 1997. Vol. 4, N. 4. P. 229–243.
7. Fong et al. 1998 = Fong, S. W. et al. Benchmarking : a general reading for management practitioners // *Management Decision*. 1998. Vol. 36, N. 6. P. 407–418.
8. Gohlke 1997 = Gohlke, A. Benchmark for strategic performance improvement // *Information Outlook*. 1997. Vol. 1, N. 8. P. 22–24.
9. Garrod, Kinnell 1996 = Garrod, P., Kinnell, M. Performance measurement, benchmarking and UK library and information services sector // *Libri*. 1996. Vol. 46, N. 3. P. 141–148.
10. Garrod, P., Kinnell, M. Towards library excellence : best practice benchmarking in the library and information sector // *Quality management and benchmarking in the information sector : results of resent research*. London : Bowker-Saur, 1997. P. 307–397.
11. Hernon, P., Nitecki, D., Altman, E. Service quality and customer satisfaction : an assessment and future directions // *The Journal of Academic Librarianship*. 1999. Vol. 25, N. 1. P. 9–17.
12. Jager 1999 = Jager, M. The KMAT : benchmarking knowledge management // *Library Management*. 1999. Vol. 20, N. 7. P. 376–372.
13. Jurow, Barnard 1993 = Jurow, S., Barnard, S. Integrating total quality management in a library setting. Binghamton ; New York : Haworth Press, 1993.
14. Kaplan, Norton, 1992 = Kaplan, R., Norton, D. The balanced scorecard — measures that drive performance // *Harvard Business Review*. 1992. Jan/Feb. P. 71–79.
15. Khurram, Faizul 1999 = Khurram, S. B, Faizul, H. Benchmarking — best practices : an integrated approach // *Benchmarking : an international journal*. 1999. Vol. 6, N. 3. P. 254–268.
16. Library benchmarking explained (1998, May 20). — URL <http://www.librarybenchmarking.com/index.html> [15.05.2000].
17. Martin 1998 = Martin, R. Do we practise quality principles in the performance measurement of critical success factors? // *Total Quality Management*. 1998. Vol. 96, N. 8. P. 429–464.
18. Matters, Evans 2000 = Matters, A., Evans, A. The nuts and bolts of benchmarking (2000, March 15). — URL <http://www.benchmarkingplus.com.au/nuts&bolts.htm> [15.05.2000].

19. Muir 1994a = Muir, H. Collecting and analyzing benchmarking data : a librarian's guide. Universal City, TX : Library Benchmarking International, 1994.
20. Muir 1993a = Muir, H. Identifying benchmarking partners : special libraries. Universal City, TX : Library Benchmarking International, 1993.
21. Muir 1994b = Muir, H. Presenting benchmarking results : a librarian's guide. Universal City, TX : Library Benchmarking International, 1994.
22. Muir 1993b = Muir, H. The librarian's guide to conducting a preliminary analysis for benchmarking. Universal City, TX : Library Benchmarking International, 1993.
23. Muir 1993c = Muir, H. The librarian's guide to identifying work processes & developing metrics. Universal City, TX : Library Benchmarking International, 1993.
24. Oakland 1994 = Oakland, J. Total quality management. 2nd ed. Oxford : Butterworth Heinemann, 1994.
25. Northumbria 1995 = Proceedings of the 1st Northumbria International Conference on performance measurement in libraries & information services. Newcastle-upon-Tyne, England : Information North, 1995.
26. Northumbria 1997 = Proceedings of the 2nd Northumbria International Conference on performance measurement in libraries & information services. Newcastle-upon-Tyne, England : Information North, 1997.
27. Northumbria 2000 = Proceedings of the 3rd Northumbria International Conference on performance measurement in libraries & information services. Newcastle-upon-Tyne, England : Information North, 2000.
28. Robertson, Trahn 1997 = Robertson, M., Trahn, I. Benchmarking academic libraries : an Australian case study // Australian Academic & Research Libraries. 1997. Vol. 28, N. 2. P. 16-29.
29. Senkevitch 1991 = Senkevitch, J. Analyzing productivity in the era of accountability // The Bottom Line. 1991. Vol. 5, N. 3. P. 25-28.
30. Shaughnessy 1993 = Shaughnessy, T. W. Benchmarking, total quality management, and libraries // Library Administration & Management. 1993. Vol. 7, N. 1. P. 7-12.
31. Quality management = Quality management and benchmarking for library and information services : proceedings of a seminar held at Stamford, Lincolnshire on 7th June 1995. Burton : Capital Planning Information Ltd, 1995.