

Využívání statistických metod a nástrojů ve strategickém řízení knihovny

Studijní text

Kvalifikační úroveň 7

Verze 1.0

Autor: Mgr. Roman Giebisch, Ph.D.

Konzultant: PhDr. Vít Richter

Ostrava 2021



Odborná způsobilost	Využívání statistických metod a nástrojů ve strategickém řízení knihovny
Profesní kvalifikace	Knihovník specialista metodik/knihovnice specialista metodička (kód: 72-023-T) Systémový knihovník specialista/systémová knihovnice specialistka (kód: 72-024-T)
Kvalifikační úroveň	7
Klíčová slova	Služby, veřejné služby, knihovny, knihovnictví, kvalita, kvantita, hodnocení, statistiky, Kult (MK) 12-01, NIPOS, STAT-EXCEL, benchmarking, standardy, spokojenost, průzkumy, řízení, strategické řízení.
Anotace	Studijní opora předkládá ucelený výklad metod a postupů používaných v oblasti měření výkonů a kvality služeb. Aplikace těchto metod vytváří komplex nástrojů pro srovnávací měření výkonů knihoven a měla by vést k motivaci jejich frekventovanějšího používání a k využitelnosti v oblasti strategického řízení knihoven.

Tvorba studijních textů je realizována za finanční podpory Ministerstva kultury České republiky v rámci projektu Veřejné informační služby knihoven (VISK 1).

Zkouška z odborné způsobilosti **Využívání statistických metod a nástrojů ve strategickém řízení knihovny** má 3 části, zkoušený musí splnit tato kritéria hodnocení:

Kritéria hodnocení	Způsob ověření
a Popsat a vysvětlit vybrané definice statistických ukazatelů podle platného Deníku knihovny na rok 20XX a statistického Ročního výkazu o knihovně za rok 20XX Kult (MK) 12-01	Ústní ověření
b Popsat principy srovnávání výkonu knihoven metodou benchmarkingu	Ústní ověření
c Předvést využití statistických metod a nástrojů ve strategickém řízení knihovny	Praktické předvedení a ústní ověření

Tento text pro vás připravil Mgr. Roman Giebisch, Ph.D., Národní knihovna ČR, roman.giebisch@nkp.cz

Text konzultoval PhDr. Vít Richter, Národní knihovna ČR, vit.richter@nkp.cz

OBSAH

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍHO TEXTU	6
1 VEŘEJNÉ SLUŽBY A ROZVOJOVÉ TRENDY KNIHOVEN	7
2 MĚŘENÍ VÝKONŮ A KVALITY V KNIHOVNÁCH.....	8
3 HODNOCENÍ KVALITY ČINNOSTI KNIHOVEN.....	10
4 TERMINOLOGIE.....	12
4.1 Statistika	12
5 LEGISLATIVNÍ A METODICKÉ MATERIÁLY	14
5.1 Automatizace knihovnických statistik	16
6 SBĚR DAT V PROSTŘEDÍ ČESKÝCH KNIHOVEN	17
6.1 DENÍK KNIHOVNY A KULT (MK) 12-01	18
6.1.1 Deník knihovny	18
6.1.2 Roční výkaz o knihovně	18
6.2 STAT-EXCEL.....	20
6.3 NIPOS a elektronický sběr dat	21
7 STANDARDY VEŘEJNÝCH KNIHOVNICKÝCH A INFORMAČNÍCH SLUŽEB (VKIS)	22
7.1 Metodický pokyn Ministerstva kultury	23
7.1.1 Kategorizace knihoven.....	23
7.1.2 Obsah standardů VKIS	24
7.1.3 Vyhodnocování standardů VKIS	25
8 BENCHMARKING	27
8.1 Benchmarking v knihovnictví.....	28
8.1.1 Benchmarking knihoven a jeho úskalí	31
8.1.2 Etický kodex benchmarkingu	32
8.1.3 Cíle projektu Benchmarking knihoven	33
8.1.4 Základní procesy v Benchmarkingu knihoven	33
8.2 Benchmarking knihoven v praxi	34
8.2.1 Sledované indikátory.....	35
8.3 Měření spokojenosti uživatelů.....	36
8.3.1 Výběr respondentů.....	38
8.3.2 Forma dotazníku	38
8.3.3 Zapojení knihoven do výzkumů.....	39

9	ROI – NÁVRATNOST INVESTIC	41
10	CHARTA SLUŽEB.....	42
	SHRNUTÍ STUDIJNÍHO TEXTU	46
	LITERATURA.....	47
	PŘÍLOHY	49

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍHO TEXTU

ÚVOD

Cílem práce je shrnout metody užívané v oblasti problematiky měření výkonů a kvality v knihovnách v České republice. To je založeno na faktoru změn provázejících proměny knihovnictví a celé společnosti. Vznik nových propracovaných systémů měření kvality, které pronikají do praxe knihoven, jsou důležitým měřítkem vykonávané práce. Změny v pojetí služeb se stávají závislé na systému celoživotního vzdělávání a sebevzdělávání pracovníků knihoven.

Nezbytným prostředkem ke zvyšování kvality služeb je jejich pravidelné hodnocení, které je nedílnou součástí budování firemní kultury. Poskytování služeb má být prioritně zaměřeno na cíl, kterým je spokojený klient. Pokud je splněno jeho očekávání, je s největší pravděpodobností nastavena dobrá úroveň služeb a klient dostává to, co potřebuje. Na základě toho můžeme předpokládat, že je naplněn základní cíl: poskytování kvalitní služby.

Využití statistických metod a nástrojů tvoří hlavní oporu pro dobré strategické řízení knihovny. Hodnocení kvality služeb nepřináší jen kladnou odezvu. Dojde-li k negativní reakci, můžeme i to považovat za přínos, neboť dává podněty k přehodnocení a k následné změně.

PO PROSTUDOVÁNÍ STUDIJNÍHO TEXTU BUDETE UMĚT

- Popsat a definovat jednotlivé způsoby měření kvality služeb knihoven,
- dokážete se orientovat v Deníku knihovny a ve výkazu Kult (MK) 12-01,
- seznámíte se se sběrnými programy STAT-EXCEL a NIPOS,
- budete znát principy Benchmarkingu knihoven a jeho využití,
- seznámíte se s metodou ROI,
- budete znát, proč je nutné zjišťovat spokojenost uživatelů knihoven,
- získáte vhled do strategického řízení ovlivněného dobrými daty výkonu knihoven.

KLÍČOVÁ SLOVA STUDIJNÍ OPORY

Knihovny, veřejné knihovny, statistika, statistické ukazatele, Deník knihovny, terminologie, benchmarking, řízení, strategické řízení, etika, NIPOS, STAT-EXCEL, ROI.

1 VEŘEJNÉ SLUŽBY A ROZVOJOVÉ TRENDY KNIHOVEN

Veřejné knihovny působí jako hustá síť pokrývající celou Českou republiku. Vykonnávají služby všem občanům bez rozdílu, a to bezplatně (zákon č. 257/2001 Sb.). Své služby mohou poskytovat za dobré podpory svých zřizovatelů/poskytovatelů. Podmínkou je podpora cílená, systematická a dlouhodobá. Jde o veřejnou činnost pro obyvatele konkrétního místa.

Obsah pojmu veřejné služby se může lišit v závislosti na společensky a historicky vymezených potřebách. Veřejné služby lze chápat jednak jako organizace je zajišťující a jednak jako služby samotné; hovoříme tedy o dualitě veřejné služby.

Dobrá či přijatelná veřejná služba by měla být kvalitní, cenově přijatelná, dostupná bez ohledu na omezení uživatelů z pohledu sociálního či zdravotního a měla by být kontinuální.

Posuzování veřejných služeb je z hlediska charakteru velmi složité. Služba je charakteristická tím, že může existovat jen tehdy, má-li své základní prvky: poskytovatele a zároveň příjemce služby. Pokud chceme hodnotit kvalitu služby, můžeme ji zjistit pouze v okamžiku jejího poskytování.

DEFINICE

„Veřejné služby je pojem, který označuje jednotlivé výstupy veřejného sektoru. Veřejné služby jsou takové služby, které jsou financované z veřejných financí. Veřejné služby zajišťuje stát ve prospěch občanů, kteří je platí nepřímo prostřednictvím daní.“¹

Nezbytným prostředkem ke zvyšování kvality služeb je jejich pravidelné hodnocení, které je nedílnou součástí budování firemní kultury. Poskytování služeb má být prioritně zaměřeno na cíl, kterým je spokojený klient. Pokud je splněno jeho očekávání, je s největší pravděpodobností nastavena dobrá úroveň služeb a klient dostává to, co potřebuje. Na základě toho můžeme předpokládat, že je naplněn základní cíl: **poskytování kvalitní služby**.

Měření kvality jakékoliv služby je nedílnou součástí budování firemní kultury, která vytváří uživatelsky příjemné prostředí. Informovanost, konzultace a participace zaměstnanců jsou nepostradatelné pro moderní fungování služeb. To vše je nezbytným prostředkem ke zlepšování služeb. Služby mohou být v čase hodnoceny jak pozitivně, tak i negativně. I to je přínosem, který může zahájit úvahy a reakce zaměřené na přehodnocení a zkvalitnění této služby.

¹ Veřejné služby: Public Services. In: Management Mania [online]. Management Mania, © 2011-2016, 2016 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejne-sluzby>

2 MĚŘENÍ VÝKONŮ A KVALITY V KNIHOVNÁCH

Veřejné služby mají být vykonávány v obecném zájmu, přičemž poskytované služby musí splňovat určitý standard – kvalitativní i kvantitativní. Do široké škály veřejných služeb můžeme zahrnout i poskytování služeb v knihovnách.

Prostřednictvím vybavenosti území jsou uspokojovány konkrétní potřeby obyvatel. **Vybavenost** území (v oblasti knihovnictví) zahrnuje širokou síť knihoven. Knihovnické služby se k občanům dostávají téměř ve všech obcích České republiky, ale jejich **kvalita** je odlišná.

Kvalita je měřítkem efektivnosti a také společné odpovědnosti. Je záležitostí každého zaměstnance v organizaci a vyžaduje zapojení všech pracovníků. Kvalita by měla být trvalou prioritou každého z nich.

Evidence knihoven² je nástrojem pro zjištění, **jaká je vybavenost území**, tj. kolik existuje knihoven určitého typu a ve kterých obcích České republiky se knihovny nacházejí. Tím byl proveden první krok – zmapování situace. Dalším krokem je zjistit, **jaká je kvalita této služby**. Je zřejmé, že v různých místech odlišná. Otázkou je, jak to zjistit?

Analýza možností veřejných služeb v oblasti umění vychází z přesvědčení, že i tyto služby mají shodnou charakteristiku s obecně stanovenými cíli služeb v obecném zájmu tak, jak je navrhuje směrnice Evropské komise: „**zajistit všem stejné příležitosti, svobodu žít způsobem, odpovídající jejich ideálu spokojeného života i možnost podílet se na životě ve společnosti**“.

DEFINICE

Veřejná služba i v tomto sektoru kultury je službou: „*vytvořenou, organizovanou nebo regulovanou orgánem veřejné správy tak, aby tato služba byla poskytována způsobem, který lze považovat za nezbytný pro uspokojení společenských potřeb*“.³

Veřejné knihovny jsou místní službou, která je poskytována ve prospěch určitého okruhu občanů, potenciálních i skutečných uživatelů. Služby a fondy, které poskytují, by měly vycházet z místních potřeb, které je třeba pravidelně sledovat. Bez uplatnění této zásady ztrácí veřejná knihovna kontakt s těmi, komu má sloužit, a v důsledku toho nebude využívána v plné míře.

Knihovníci si musí uvědomovat společenské změny, které vyplývají z faktorů, jako je sociální a ekonomický vývoj, demografické změny, věková struktura, úroveň vzdělanosti a zaměstnanosti, společenské a technologické změny a působení jiných vzdělávacích a kulturních zařízení v místě.

² Evidence knihoven byla zahájena v roce 2002. Databáze je veřejně přístupná na adrese:

<https://www.mkcr.cz/341.html>

³ PILLEROVÁ, Vladana. Standardy veřejných knihovnických a informačních služeb (VKIS): nástroj pro jejich vyhodnocování. *Knihovna plus*. Praha: Národní knihovna ČR, 2007, 2007(1-2). ISSN 1801-5948

ŽÁDOST O EVIDENCI KNIHOVNY

podle zákona č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon, KZ)

PRÁVNICKÉ OSOBY

PROVOZOVATEL

(podle § 2 písm. i/ knihovního zákona je provozovatelem knihovny fyzická nebo právnická osoba, která svým jménem v knihovně poskytuje veřejné knihovnické a informační služby; u právnických osob, zapsaných do veřejného seznamu podle zvláštního právního předpisu, je provozovatel povinen k žádosti přiložit rovněž výpis z tohoto veřejného seznamu, který nesmí být starší 60 dnů)

Název:	
Sídlo: (ulice, PSČ, obec, okres, kraj)	
Právní forma:	
IČ:	
Předmět činnosti:	
Kontaktní osoba: (jméno, telefon, e-mail)	

KNIHOVNA

Název:	
Sídlo: (ulice, PSČ, obec, okres, kraj)	
Druh knihovny: (dle § 12, resp. 13 KZ)	

Datum evidence:
(vyplňuje Ministerstvo kultury)

Evidenční číslo:

V dne

.....
jméno, funkce a podpis oprávněné osoby
razítko

Povinné přílohy:

- 1) knihovní řád – kopie platného znění včetně příloh
- 2) zřizovací listina, popř. statut (příspěvkové organizace či organizační složky státu nebo územně samosprávného celku), obecní knihovny bez právní subjektivity předloží prohlášení provozovatele o provozování knihovny

Obrázek 1 – Formulář – žádost o evidenci knihovny

3 HODNOCENÍ KVALITY ČINNOSTI KNIHOVEN

Kvalitě veřejných služeb (a tedy i služeb knihoven) se v našich podmínkách zatím nevěnovalo příliš pozornosti. Občané mnohdy sami ani netuší, jaké služby jsou oprávněni po knihovnách požadovat, na co mají nárok.



Obrázek 2 – Vybavenost území a kvalita služeb

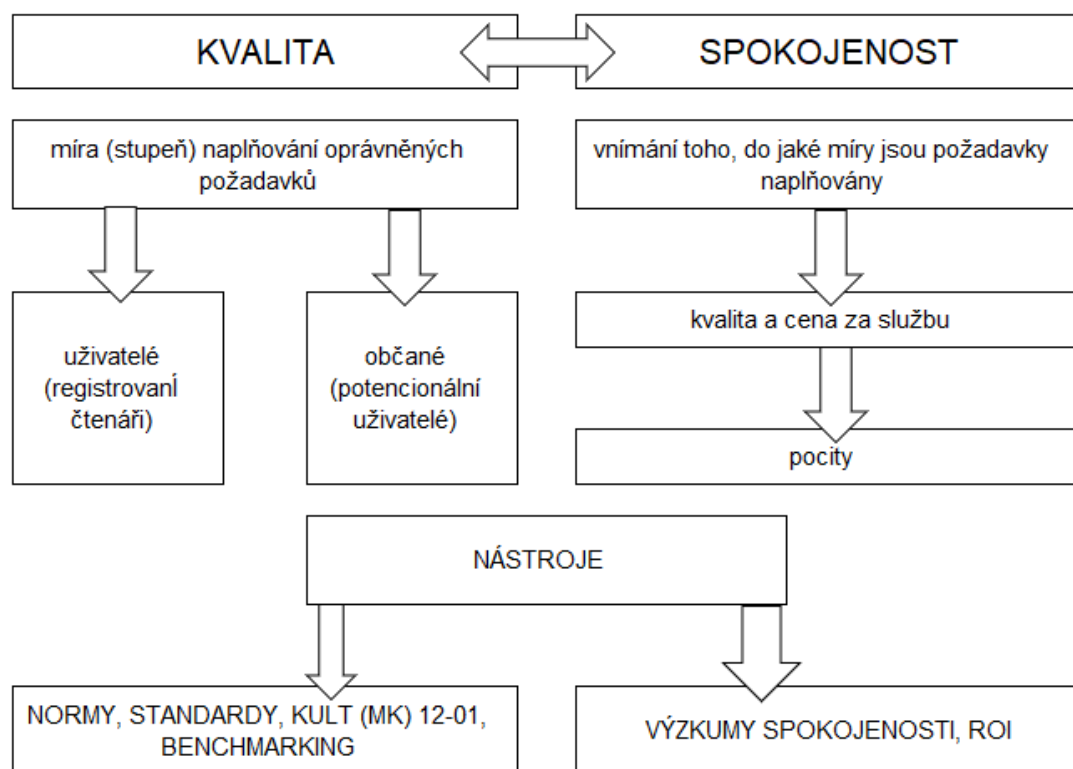
Určitá změna nastala se zavedením **Standardu veřejných knihovnických a informačních služeb** (dále jen VKIS). V roce 2005 byl vydán **Metodický pokyn k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky**. V roce 2019 byla přijata další novela tohoto pokynu.⁴

Na základě každoročního porovnávání výkonů knihoven z hlediska Standardů VKIS můžeme sledovat kvalitu veřejných knihoven. Podle rozhodnutí managementu knihovny lze sledovat kvalitu i pomocí dalších nástrojů – metodou **benchmarking knihoven** (viz dále) a metodou pravidelného sledování **spokojenosti uživatelů knihovny**, které se od roku 2011 staly jedním z indikátorů uvedených v metodickém pokynu.

Uplatněním stanovených Standardů VKIS a dalších způsobů zkoumání je snaha stát se „otevřenější“ vůči klientům, zlepšit jejich informovanost a orientaci v knihovnických službách.

Stále je řada knihoven, které své pojetí služeb a přístup k uživatelům mají určitým způsobem zakonzervovaný. Rozdíl mezi tím, co si profesionálové (knihovny) myslí o tom, co uživatel potřebuje a tím, co uživatel skutečně chce, a co je jeho skutečná potřeba, je vyjádřen „**rozdíly v očekávání**“.

⁴ Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky. In: *Ministerstvo kultury České republiky* [online]. Praha [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/2019_metodicky_pokyn_mk_vkis-11473.pdf



Obrázek 3 – Kvalita a spokojenost v knihovnictví

4 TERMINOLOGIE

4.1 Statistika

Každý, kdo se věnuje knihovnictví, přichází do kontaktu se statistikou – podle charakteru své práce a v různém rozsahu. Plánování, tvorba koncepcí či strategií, hodnocení výkonů a jejich porovnávání – to jsou oblasti, které se bez statistických dat neobejdou.

Statistická data jsou využívána i v oblasti „standardů veřejných knihovnických a informačních služeb“. Všechny knihovny na území České republiky, které jsou zřizovány a/nebo provozovány obcí a kraji, jsou zahrnuty do hodnocení pomocí standardů.

DEFINICE

Statistika je matematická disciplína zabývající se sběrem, prezentací, analýzou a interpretací dat. Daty rozumíme údaje, které slouží k popisu jevů nebo vlastností pozorovaných objektů.

Data o činnosti knihoven jsou v prostředí českých knihoven shromažďována již od doby schválení Zákona o veřejných knihovnách obecních (č. 430/1919 Sb.). Současný účel statistického šetření je dán potřebou zajištění statistických údajů pro potřeby Ministerstva kultury, Ministerstva financí České republiky, Českého statistického úřadu, Národní knihovny České republiky a mezinárodních organizací.

Jako sběr statistických údajů chápeme denní a roční shromažďování údajů, daných Deníkem knihovny a výkazem Kult (MK) 12-01 (viz kapitola 6). Na ně navazuje nadstavba v podobě projektu Benchmarking knihoven a ROI (dále kapitoly 8 a 9).

Shromážděné statistické údaje tvoří podklady k jednání Ministerstva kultury, jsou nezbytné pro přípravu zákonů a vyhlášek a tvorbu rozpočtu resortu kultury.

Zákon o státní statistické službě č. 89/1995 Sb.⁵

Státní statistická služba je činnost, která zahrnuje získávání údajů, vytváření statistických informací o sociálním, ekonomickém, demografickém a ekologickém vývoji České republiky a jejích jednotlivých částí, poskytování statistických informací a jejich zveřejňování. Její součástí je též zajišťování srovnatelnosti statistických informací a plnění závazků z mezinárodních smluv v oblasti statistiky, kterými je Česká republika vázána.

Orgány vykonávající státní statistickou službu jsou povinny zajistit ochranu důvěrných statistických údajů způsobem stanoveným tímto zákonem.

⁵ Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-89>

Zaměstnanci orgánů vykonávajících státní statistickou službu nebo fyzické osoby, které zajišťují zpracování statistických zjišťování nebo sběr údajů pro zemědělské soupisy, jsou povinni zachovávat mlčenlivost o důvěrných statistických údajích, se kterými se seznámí. Za tímto účelem jsou povinni při nástupu do zaměstnání nebo před zahájením příslušných prací složit slib mlčenlivosti.⁶

⁶ Slib mlčenlivosti zní: "Slibuji na svou čest a svědomí, že nezveřejním, nikomu nesdělím ani neumožním seznámit se s důvěrnými statistickými údaji získanými pro statistické účely, se kterými se seznámím v souladu s ustanoveními zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů, a že tyto údaje využiji jen pro účel, pro který byly určeny."

5 LEGISLATIVNÍ A METODICKÉ MATERIÁLY

Jako základ pro kvalitní měření a srovnávání výkonů knihoven je nezbytně nutné dodržovat určité směrnice, normy, standardy či doporučení. Měření výkonů knihoven se v českém prostředí opírá především o tyto dokumenty:

- **Zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě**, ve znění pozdějších předpisů,⁷
- **Program statistických zjišťování⁸** – každoroční vyhláška Českého statistického úřadu k provedení tohoto zákona,
 - Účel statistického zjišťování je získání údajů o knihovnách. Údaje budou využívány pro splnění povinnosti vyplývající z § 9 a § 11 zákona č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon), ve znění zákona č. 1/2005 Sb., k výkonu státní správy (formou jejich vyhodnocení pro přípravu zákonů a vyhlášek a tvorbu rozpočtů resortu kultury) a pro hodnocení naplňování Koncepce rozvoje knihoven v ČR na léta 2017–2020. Dále také pro potřeby krajské a místní samosprávy, pro potřeby mezinárodních organizací, zejména Organizace OSN pro vzdělávání, vědu a kulturu, Mezinárodní federace knihovnických spolků a institucí a pro sestavování Satelitního účtu kultury na základě usnesení vlády České republiky ze dne 15. dubna 2015 č. 266 k návrhu Státní kulturní politiky na léta 2015–2020 (s výhledem do roku 2025).
- **Zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb**, ve znění pozdějších předpisů,
- **Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky⁹** (dále jen „Metodický pokyn“),
- **Deník knihovny na rok...¹⁰**
 - Deník knihovny je vydáván ve spolupráci NIPOS a Knihovnického institutu Národní knihovny ČR jako podklad pro knihovnickou statistiku. Obsahuje formuláře pro vedení průběžné evidence o činnosti knihovny, které slouží jako základ pro vyplňování ročního statistického výkazu o knihovně KULT (MK) 12-01, schváleného Českým statistickým úřadem. Výkaz o knihovně obsahuje ukazatele, které charakterizují současnou podobu a očekávaný vývoj veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřízenými a provozovanými orgány územní samosprávy a státem.
 - Respektuje doporučení UNESCO ke knihovnické statistice, resp. jeho metodologické a datové požadavky a současně tam, kde je to možné, se řídí

⁷ 89/1995 Sb. Zákon o státní statistické službě. *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS, 2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-89>

⁸ Kult (MK) 12-01: roční výkaz o knihovně. In: *Program statistických zjišťování na rok 2021* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2020, 2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/vykazy/kult-mk-12-01-rocni-vykaz-o-knihovne_psz_2021

⁹ Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky.

¹⁰ Deník knihovny na rok 2021. In: *Informace pro knihovny* [online]. Praha: © Národní knihovna ČR [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/denik-knihovny-na-rok-2021-silny>

normou ČSN EN ISO 2789 Informace a dokumentace – Mezinárodní knihovnická statistika. Výkaz slouží jako jeden z podkladů pro řídicí činnosti, hodnocení knihoven, plánování, srovnávání, pro nejrůznější koncepční i projektové práce a je i zdrojem pro mezinárodní statistiky a srovnávání.

- **Roční výkaz o knihovně Kult (MK) 12-01** za rok ...
 - Výkaz je součástí Programu statistických zjišťování. Ochrana důvěrnosti údajů je zaručena Zákonem č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů. Údaje se zjišťují pro potřebu Ministerstva kultury, které odpovídá za jejich ochranu. Zpravodajská jednotka má povinnost poskytnout všechny požadované údaje.
- **ROI**
 - Doporučeným materiálem je publikace Neocenitelné služby knihoven a jak je ocenit.¹¹ Činnost veřejných knihoven je financována z veřejných prostředků a v této souvislosti vznikají legitimní otázky, zda jsou finanční prostředky vynakládány efektivně a jaké jsou vlastně ekonomické přínosy knihovnických služeb. Stejně jako všude na světě, je naprostá většina služeb knihoven poskytována veřejnosti bezplatně, což je v případě České republiky knihovnám a jejich provozovatelům uloženo knihovním zákonem. Snahou bylo vypracovat metodiku pro měření hodnoty služeb, které jsou poskytovány veřejnými knihovnami.
- **Česká technická norma ČSN EN ISO 2789:** Informace a dokumentace – Mezinárodní knihovnická statistika.¹²

Tyto materiály jsou pro všechny knihovny závazné.



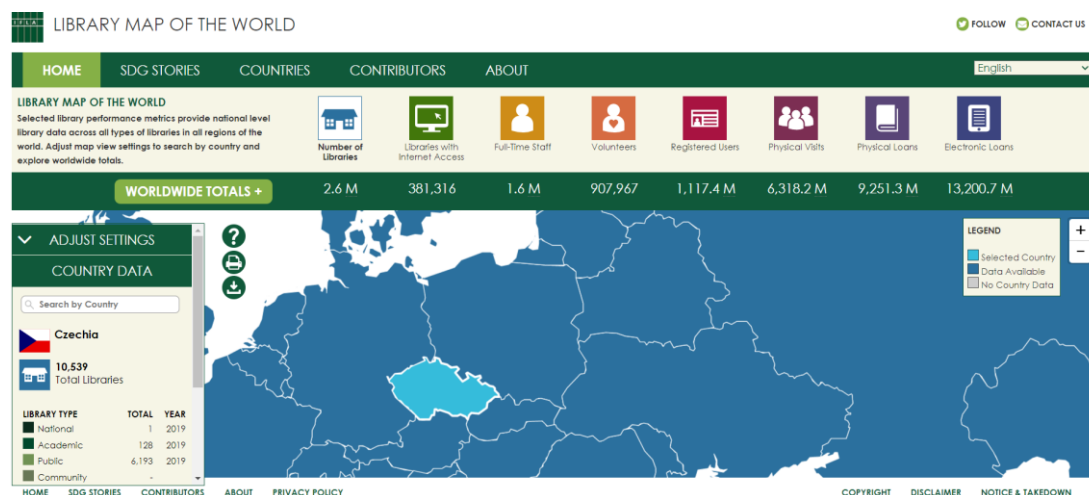
Obrázek 4 – Legislativní a metodické materiály pro statistická šetření

Na základě úplně, přesně, pravdivě a včas vyplněných výkazů o činnosti knihoven jsou zpracovávána a sumarizována data. Následně jsou vydávány rozborů činnosti knihoven na úrovni regionální, krajské i celostátní. Ty tvoří základní oporu pro další rozvoj knihoven, pramen pro argumentaci požadavků směřovaných na zřizovatele a základ pro další koncepční materiály. Jsou zásadním materiálem nejen z pohledu statistického, ale tvoří i výchozí materiál pro další porovnávací nástroje, jako je hodnocení knihoven pomocí standardu VKIS a pro využití v projektu Benchmarking knihoven.

¹¹ ŘEHÁK, Tomáš. *Neocenitelné služby knihovny a jak je ocenit*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-413-2.

¹² Platnost této normy byla ukončena 1. 8. 2009.

Celý tento soubor dat a činností následně vytváří základ pro další rozvoj knihovnictví nejen na území České republiky, ale v širším světovém kontextu. Příkladem je celosvětová informace na webu IFLA.¹³



Obrázek 5 – Mapa IFLA, data České republiky

PRO ZÁJEMCE

Kromě evropských norem jsou do české soustavy přejímány i navazující mezinárodní normy. Tvorba národních norem je přitom omezena na nezbytné minimum. Cílem normalizace se stává **harmonizace národní legislativy s evropskou**.

Vydávání národních a mezinárodních norem je dáno snahou o dorozumění v konkrétních oblastech. Proto byla u nás vydána **česká verze evropské normy o mezinárodní knihovnické statistice ČSN EN ISO 2789 (010176)**. V konečném důsledku jde o soulad ve vykazování dat a jejich následné porovnávání v celosvětovém kontextu a usnadnění zahraniční spolupráce.

5.1 Automatizace knihovnických statistik

Automatizace knihovnických procesů, která začínala v českém prostředí počátkem 90. let 20. století, s sebou logicky přinesla i automatizaci sběru statistických dat. Od nesmělých počátků a snah o zpřesnění a ulehčení práce až do současnosti doznal mnohé kvalitativní změny. Zavedení celoplošného shromažďování dat dává podmínky pro další „nadstavbové“ funkce – sledování výsledků knihoven z pohledu standardů VKIS (více v kapitole 7.1.2) a základ pro využití dat v projektu Benchmarking knihoven (podrobněji v kapitole 8).

¹³ IFLA map of the World [online]. IFLA [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://librarymap.ifla.org/map/>

6 SBĚR DAT V PROSTŘEDÍ ČESKÝCH KNIHOVEN

Data o činnosti knihoven jsou v prostředí českých knihoven shromažďována již od doby schválení Zákona o veřejných knihovnách obecních (č. 430/1919 Sb.).¹⁴ Současný účel statistického šetření je dán potřebou zajištění statistických údajů pro potřeby Ministerstva kultury, Ministerstva financí České republiky, Českého statistického úřadu, Národní knihovny České republiky a mezinárodních organizací. Shromážděné statistické údaje tvoří podklady k jednání Ministerstva kultury, jsou nezbytné pro přípravu zákonů a vyhlášek a tvorbu rozpočtu resortu kultury.

Teprve zveřejněním **Programu statistických zjišťování**¹⁵ na příslušný rok vzniká **zpravodajská povinnost** pro subjekty, které jsou k jejímu plnění vyzvány zpravidla písemně Českým statistickým úřadem nebo příslušným resortním pracovištěm státní statistické služby. V oblasti knihovnictví je tímto pracovištěm **Národní informační a poradenské středisko** (dále jen NIPOS).

Statistickému šetření podléhají podle zákona č. 89/1995 Sb. (Zákon o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů) veřejné knihovny v České republice, a to knihovny zřizované obcemi a městy, dále krajské vědecké knihovny a knihovny v přímém řízení Ministerstva kultury (Národní knihovna České republiky a Moravská zemská knihovna Brno).

Sběrem statistických dat za oblast knihoven se v minulosti¹⁶ zabývaly střediskové, okresní a vědecké knihovny; v současné době (od roku 2002) jsou sběrem dat pověřeny knihovny poskytující regionální funkce¹⁷ (za obsluhované oblasti) a krajské knihovny.

Data jsou poté postoupena do NIPOS, konkrétně **Centra informací a statistiky kultury** (dále jen CIK), které z pověření Ministerstva kultury zabezpečuje státní statistickou službu za resort kultury.

*„Výsledky z resortního statistického šetření jsou určeny pro Ministerstvo kultury a další orgány veřejné správy, Český statistický úřad, UNESCO a Eurostat. Dále jsou využívány pro různé mezinárodní programy a v neposlední řadě slouží odborné veřejnosti.“*¹⁸

¹⁴ Zákon o veřejných knihovnách obecních č. 430/1919 Sb. a navazující předpisy

¹⁵ Programy statistických zjišťování obsahují seznamy a charakteristiky jednotlivých zjišťování stanovené zákonem č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, ve znění pozdějších předpisů

¹⁶ Zde je myšleno období do roku 2001

¹⁷ Regionální funkce jsou souborem služeb, které vykonávají tzv. knihovny pověřené jejich výkonem směrem ke knihovnám základním (obsluhovaným). Jednou z částí služeb je i sběr a zpracování statistických dat. Regionální funkce jsou v ČR zavedeny od roku 2002.

¹⁸ LÁŽŇOVSKÁ, Lenka. Úvodem.

6.1 DENÍK KNIHOVNY A KULT (MK) 12-01

K evidenci a sledování statistických údajů o knihovnách je používána **denní statistika** (deník knihovny, automatizovaná statistika) a k **ročnímu vyhodnocování** výkaz Kult (MK) 12-01.

Kromě toho knihovny používají další pomocné evidence, kterými sledují potřebná data (ekonomická evidence výnosů a nákladů, evidence činnosti v oblasti výkonu regionálních funkcí knihoven, evidence kulturních, vzdělávacích a komunitních akcí, vzdělávání pracovníků knihovny aj.).

6.1.1 DENÍK KNIHOVNY

Deník knihovny je základním pracovním nástrojem pro evidenci statistických dat. Je vydáván ve spolupráci NIPOS a KI NK jako podklad pro knihovnickou statistiku¹⁹. Obsahuje formuláře pro vedení průběžné evidence o činnosti knihovny, které pak slouží pro vyplňování ročního statistického výkazu KULT (MK) 12-01, schváleného Českým statistickým úřadem. K vyplnění statistického výkazu jsou v Deníku uvedeny metodické pokyny a definice.

Deník vedle **tabulkové části** obsahuje i **část metodickou** zahrnující tři kapitoly:

- závazné definice,
- pokyny pro vyplňování jednotlivých ukazatelů Deníku a
- pokyny pro vyplňování jednotlivých ukazatelů Výkazu o knihovně za rok Kult (MK) 12-01.

Deník knihovny může být ve dvouletých cyklech novelizován.

Na webové stránce <https://ipk.nkp.cz/statistika-pruzkumy-dokumenty/statistiky> jsou informace nejen o Deníku knihovny, ale i celá řada ucelených metodik a informací pro oblast statistiky. Pro knihovny, které vyplňují roční výkaz o knihovně Kult (MK) 12-01 jsou zde Otázky a odpovědi – FAQ z oblasti statistiky²⁰. Objevují se zde i průběžné novinky.

6.1.2 ROČNÍ VÝKAZ O KNIHOVNĚ

Roční výkaz o knihovně, známý spíše pod značkou statistického formuláře jako **Kult (MK) 12-01** (viz příloha č. 1), je určen pro knihovny, které poskytují veřejné knihovnické a informační služby ve smyslu zákona č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon), ve znění pozdějších předpisů. Pomocí tohoto výkazu jsou zjišťovány mnohé údaje:

- právní forma knihovny,
- knihovní fond,
- uživatelé,

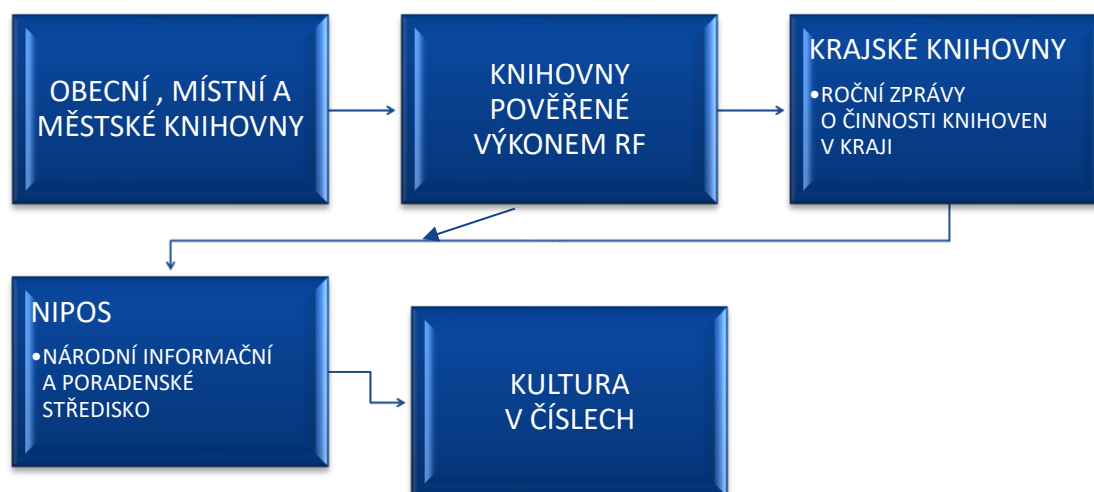
¹⁹ Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/denik-knihovny-na-rok-2021-silny>

²⁰ Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/statistika-pruzkumy-dokumenty/statistiky/stat_faq.htm

- výpůjčky,
- další činnosti knihovny (meziknihovní výpůjční služba na národní a mezinárodní úrovni, výměnné fondy),
- počet zaměstnanců,
- elektronické služby,
- hospodaření knihovny.

Výkaz Kult (MK) 12-01 prošel za svou dobu mnohými proměnami. Změny bylo možno do výkazu zapracovávat vždy nejčastěji jednou za dva roky, podle možností sekce Ministerstva kultury zabývající se sběrem dat (NIPOS). Zatímco například výkaz z roku 1992 obsahoval 34 položek, v roce **2021 to bylo více než 160 položek**. Takový výrazný nárůst sledovaných dat je důsledkem změn a významného rozšiřování služeb knihoven. Značnou část dat vykazovaných v současné době tvoří údaje o elektronických službách knihoven a také podrobnější údaje týkající se hospodaření knihovny.

Na místní úrovni zadávají do výkazu Kult (MK) 12-01 data o činnosti knihovny obsluhované (tedy obecní, případně městské) a dále je postupují knihovnám pověřeným sběrem dat, které je sumarizují. Údaje jsou převáděny do celostátního sběrného programu NIPOS (viz kapitola 6.3) a souběžně jsou předávány do krajských knihoven. Zde jsou dále zpracovávány a vyhodnocovány. Výsledkem bývají roční zprávy o činnosti knihoven, hodnocení z pohledu plnění Standardů VKIS (viz kapitola 7.1.3), případně jsou vytvořeny i další hodnotící škály.



Obrázek 6 – Tok sběru statistických dat

Statistické výkazy, které mají ze zákona povinnost odevzdávat knihovny školní, muzejní a galerijní, mají poněkud jinou podobu a jsou zasílány na MŠMT (statistiky školních knihoven) nebo jsou součástí výkazu o muzeu či galerii.

Správně, úplně a přesně vyplněný výkaz slouží jako jeden z podkladů pro řídicí činnosti, hodnocení knihoven, plánování a je zdrojem i pro mezinárodní statistické srovnávání.

6.2 STAT-EXCEL

Po počátečních nepříliš zdařilých snahách o zavedení elektronického sběru dat přišla v roce 2003 nabídka z Hradce Králové. Šlo o iniciativu regionálního oddělení SVK v Hradci Králové, které již delší dobu hledalo nástroj, který by relativně jednoduše umožnil sběr statistických dat za oblasti a kraje a přímo je také vyhodnocoval.

Druhý východočeský program dostal název STAT-EXCEL. Prostředí programu MS Excel se jevilo jako nejvýhodnější, neboť mnohé knihovny jej v této době již téměř rutinně užívaly.

Program STAT-EXCEL je určen především pro knihovny pověřené výkonem regionálních funkcí, které pracují s informacemi o knihovnách v rámci svého regionu, pro krajské knihovny a Národní knihovnu ČR. Tento program poskytuje komplexní automatizované zpracování agendy knihovnické statistiky na úrovni okresní (případně oblastní) i krajské. Vychází z myšlenky systematického sběru informací – od základní úrovně (obecní knihovny) až po ústředí (krajské knihovny, NK ČR) a souběžně až k umožnění převodu dat do NIPOS.

Královéhradecký program zpracovaný v prostředí MS Excel umožňuje knihovnám relativně jednoduše vkládat data o činnosti knihoven, obsahuje kontrolní propočty a výstupy a nabízí i tisk formulářů Kult (MK) 12-01.

V případě programu STAT-EXCEL nejde o celostátně zavedený plošný program. Je v kompetenci knihoven, zda program využijí. SVK Hradec Králové každoročně provádí jeho inovaci a upravuje jej „na míru“ každé knihovně pověřené sběrem statistických údajů. Program je koncipován jako sběrný, což v praxi znamená, že knihovny pověřené výkonem regionálních funkcí do něj zadávají data za knihovny ve své oblasti. Poté jej elektronickou cestou zasílají do krajské knihovny, kde jsou získaná data propojena.

Krajská knihovna, která je garantem správnosti poskytnutých dat, tak získává možnost sledovat výsledky jednotlivých knihoven v kraji a má rovněž nástroj, který jí umožňuje zjišťovat plnění Standardů VKIS nejen v jednotlivých knihovnách, ale také v rámci oblastí, okresů či celého kraje. Od roku 2021 má také Národní knihovna ČR možnost sledovat plnění standardu v knihovnách v programu STAT-EXCEL.

Nespornou výhodou je každoroční aktualizace programu, která odráží změny v počtu knihoven a jejich zařazení (profesionální, neprofesionální) a aktuální úpravy statistického formuláře.

6.3 NIPOS a elektronický sběr dat

V roce 2006 byl zprovozněn celostátní elektronický sběrný program, který vznikl na půdě IPOS – Informačního a poradenského střediska pro místní kulturu (nyní NIPOS – Národní informační a poradenské středisko pro kulturu).²¹ Testování probíhalo při sběru dat za rok 2004 a 2005 souběžně se sběrem klasických papírových výkazů zasílaných poštou.

Sběr je zpracován jako webová aplikace veřejně přístupného internetu a k ukládání dat je používána databáze Microsoft SQL Server. Díky tomu je možné s touto aplikací pracovat odkudkoliv a na jakékoliv platformě (Windows, Linux, MacOS apod.). Každé z knihoven, která je pověřena sběrem dat, je vygenerováno jedinečné heslo, pomocí kterého k databázi přistupuje.

Výraznými pozitivy jsou v současné době především interaktivnost, možnost komunikace s odborným garantem a také přístup k datům z předchozího roku. Kladem je i zachování základních údajů o každé zpravodajské jednotce (není nutné každoročně znovu vyplňovat záhlaví výkazu). Velkou výhodou je i zrušení ručního vyplňování a posílání výkazů (v papírové podobě), možnosti přímého tisku a v neposlední řadě i snazší zpracování komplexního pohledu na oblast knihovnictví díky datům uloženým na databázovém serveru NIPOS.

Na webovém sídle NIPOS byla vytvořena další sekce využívající statistická data o knihovnách, která je věnována **Projektu benchmarking knihoven** (podrobněji kapitola 8).

The screenshot shows the login interface for the NIPOS system. At the top is the NIPOS logo, which consists of the letters 'N', 'I', 'P', 'O', 'S' in a stylized font, with 'CIK Centrum informací a statistik kultury' to its right. Below the logo, the text reads 'Roční výkaz o knihovně za rok 2020' and 'Kult (MK) 12-01'. The main heading is 'elektronický sběr dat'. There are two input fields: 'Přihlašovací jméno (email)' and 'Heslo'. A green 'Přihlásit' button is below them. The text continues: 'Nacházíte se na vstupní stránce systému elektronického sběru statistických dat - knihovny 2020.' and 'Zpravodajské jednotky použijí pro vstup heslo které obdržely na základě registrace.' It then says 'Pokud jej dosud nemáte, zaregistrujte se.' and 'Při ztrátě hesla klikněte zde.' At the bottom, contact information is provided: 'Kontakt pro případ dotazů: PhDr. Vladimíra Lindnerová, CSc., email: lindnerova@nipos-mk.cz, tel. 221 507 933' and 'Telefonické dotazy: po-čt: 9:00-11:00, 13:00-15:00 pá: 9:00-11:00, 13:00-14:00'.

Obrázek 7 – Vstupní stránka k elektronickému sběru dat – roční výkazy o knihovně

²¹ Název organizace byl v roce 2004 změněn rozhodnutím ministra kultury P. Dostála na Národní informační a poradenské středisko pro kulturu (NIPOS).

7 STANDARDY VEŘEJNÝCH KNIHOVNICKÝCH A INFORMAČNÍCH SLUŽEB (VKIS)

Ministerstvo vnitra České republiky 25. ledna 2001 zpracovalo návrh Zákona o standardech dostupnosti a kvality veřejných služeb, ve kterém byly definovány nejen pojmy, ale také předmět standardizace a gestori veřejných služeb. V návrhu bylo stanoveno, že „za veřejné služby se považují ty služby pro občana, které jsou plně či částečně hrazeny z veřejných prostředků.“²² Z této definice vyplývá, že knihovnické a informační služby plně spadají do oblasti veřejných služeb.

Návrh zákona stanovil nejen předměty a gestory, ale také záruku za dostupnost veřejných služeb na úrovni určitého garanta, jejich práva a také povinnosti, způsoby financování, akreditace, atestace a v neposlední řadě také případné sankce.

„Uvedený přístup vytváří jak podmínky pro zaručení minimální úrovně vybraných veřejných služeb občanům i po předání odpovědnosti ze státu na územní samosprávu, tak i podmínky pro garanty k zabezpečení služeb a zároveň i možnost pro vytvoření soutěžního prostředí při poskytování veřejných služeb jak mezi garanty těchto služeb, tak i mezi jejich poskytovateli, tedy obecně vytváří podmínky pro tzv. Ekonomizaci veřejných služeb.“²³

Tento materiál byl postoupen Knihovnickému institutu Národní knihovny ČR elektronickou poštou dne 25. ledna 2001. Předpokládaným dnem účinnosti Zákona o veřejných službách byl stanoven 1. leden 2003.

Účelem navrhované právní úpravy bylo stanovit druhy veřejných služeb a jejich kvalitativní a kvantitativní kritéria, jejichž poskytování by byly obce nebo kraje povinny zabezpečit, práva a povinnosti k tomu, aby byly služby zabezpečeny, kontrolu jejich plnění a způsob financování v závislosti na plnění kritérií.²⁴

V souvislosti se záměry vlády České republiky se standardizací veřejných knihovnických a informačních služeb začal zabývat Knihovnický institut Národní knihovny ČR již na podzim roku 2001. Pro stanovení českého standardu bylo prověřeno mnoho oblastí knihovnických činností a zároveň také podmínky, ve kterých knihovny působí.

Návrh věcného záměru zákona byl v únoru 2002 projednán ve vládě (Usnesení vlády České republiky ze dne 20. února 2002 č. 164 k návrhu věcného záměru zákona o standardizaci vybraných veřejných služeb) a bylo rozhodnuto, že standardizace veřejných služeb nebude provedena podle zvláštního zákona. Jednotlivým resortům bylo uloženo, aby navrhly novely zákonů, které se veřejnými službami zabývají. Šlo tedy i o **novelu knihovního zákona**.

²² Zákon o standardech dostupnosti a kvality veřejných služeb. Návrh Ministerstva vnitra postoupený elektronickou poštou 25. ledna 2001., s. 1.

²³ Z pracovního materiálu k připravované právní úpravě ke standardizaci veřejných služeb.

²⁴ Věcný záměr zákona o standardizaci vybraných veřejných služeb: alternativa 1, s. 3.

7.1 Metodický pokyn Ministerstva kultury

Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky (dále jen metodický pokyn) je materiálem, který si klade za cíl stanovení podmínek pro kvalitní poskytování knihovnických a informačních služeb knihoven zřizovaných a/nebo poskytovaných obcemi na území České republiky. Jeho uvedení pro praxe předcházela dlouhá příprava.

Koncem roku 2001 byly zahájeny práce na přípravě standardů pro knihovnické a informační služby. Základní nárys standardů byl představen na semináři Regionální funkce, určeném pro pracovníky krajských knihoven a knihoven pověřených výkonem regionálních funkcí, který proběhl v Moravské zemské knihovně v Brně ve dnech 23.–24. dubna 2002.

Ve svém příspěvku Standard veřejných knihovnických a informačních služeb²⁵ seznámil PhDr. Vít Richter knihovnickou veřejnost s návrhem zákona o standardu veřejných služeb, do kterého měly být zahrnuty i knihovnické a informační služby. Tento počín zahájil úvod do diskuze nad Standardem VKIS a znamenal začátek standardizace knihovnických služeb v České republice.

7.1.1 KATEGORIZACE KNIHOVEN

Prvním krokem při zpracování standardů pro služby knihoven bylo stanovení velikostních kategorií (měřítkem se stal počet obyvatel v obci, tzv. „obsluhovaná populace“), od kterých se dále odvíjel rozsah poskytovaných služeb. Velikosti byly navrženy tak, aby „každá navržená kategorie vykazovala vyjádřitelné rozdíly od ostatních kategorií“.²⁶ Ty byly navrženy v následujícím rozpětí:

POČET OBYVATEL
1–500
501–1 000
1 001–3 000
3 001–5 000
5 001–10 000
10 001–20 000
20 001–40 000
40 001 +

²⁵ RICHTER, Vít. Standard veřejných knihovnických a informačních služeb. *Informace pro knihovny* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2021, 2002 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/RichteStandardVKIS.ppt/at_download/file

²⁶ RICHTER, Vít; HEJHÁLKOVÁ, Marta. *Příprava standardu veřejných knihovnických a informačních služeb pro knihovny zřizované obcí*, s. 3.

7.1.2 OBSAH STANDARDŮ VKIS

Dalším úkolem bylo stanovení obsahu standardů VKIS, tedy těch oblastí služeb a činností knihoven, které se měly stát předmětem standardizace.

Standardy VKIS vyšly z prvotního návrhu inspirovaného zahraničními zkušenostmi a byly zpracovány Knihovnickým institutem Národní knihovny ČR ve spolupráci s veřejnými knihovnami na území České republiky. Původní návrh vycházející z myšlenky stanovení tří stupňů plnění standardů (stav ideální, průměr a postačující) byl nakonec nahrazen tzv. **optimální hodnotou** především proto, aby se nestal kontraproduktivním z pohledu zřizovatelů knihoven. Z původních záměrů zůstalo zachováno rozčlenění knihoven do osmi velikostních kategorií a z navrhovaných knihovnických služeb a činností bylo v konečné fázi vybráno pět oblastí pro standardizaci:

- provozní doba knihovny pro veřejnost,
- tvorba knihovního fondu a informačních zdrojů,
- počet veřejně přístupných stanic připojených k internetu,
- studijní místa a prostory pro uživatele knihovny,
- obecné principy dostupnosti VKIS.

S platností od 1. 1. 2005 vydalo Ministerstvo kultury metodický pokyn (jak je uvedeno výše), ve kterém bylo těchto pět standardů přesně vymezeno. Byly stanoveny indikátory pro každou velikostní kategorii a zároveň i doporučené rozpětí hodnot ve skupinách, které stanovuje minimální a optimální hodnotu.

V průběhu let byl metodický pokyn několikrát novelizován. V současné době je platné znění z roku 2019 (novela pod č. j. MK 85426/2019 OULK); standard obsahuje tato kritéria:

- provozní doba knihovny pro veřejnost,
- tvorba knihovního fondu a informačních zdrojů,
- umístění knihovny v obci,
- plocha knihovny určená pro uživatele,
- studijní místa pro uživatele knihovny,
- přístup k internetu a informačním technologiím,
- webová stránka knihovny,
- elektronický katalog knihovny na internetu,
- personální zajištění knihovny,
- kvalifikace a vzdělávání pracovníků knihoven,
- měření spokojenosti uživatelů knihovny,
- kulturní, vzdělávací a komunitní aktivity knihovny.

Hodnoty indikátorů stanovených standardem knihovnických služeb jsou definovány jako optimální a jejich dosažení generuje dobré podmínky pro poskytování služeb uživatelům.

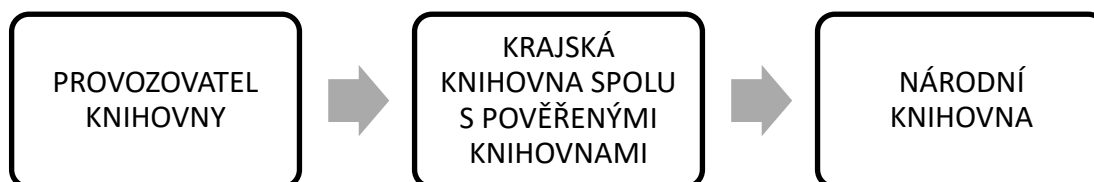
7.1.3 VYHODNOCOVÁNÍ STANDARDŮ VKIS

Po zavedení Standardu VKIS do praxe knihoven v roce 2005 začalo v knihovnách na území ČR jejich vyhodnocování. Poprvé byla z tohoto pohledu statistická data knihoven zpracována Knihovnickým institutem NK ČR na celostátní úrovni. Následně začaly s hodnocením knihoven z pohledu Standardu VKIS pracovat i krajské knihovny a knihovny pověřené výkonem regionálních funkcí.

O hodnocení Standardu VKIS hovoří Metodický pokyn v článku 15:

„Vyhodnocování plnění Standardu VKIS provádí:

- a) na místní úrovni provozovatel knihovny,*
 - b) na krajské úrovni krajská knihovna, případně ve spolupráci s knihovnami pověřenými výkonem regionálních funkcí,*
 - c) na celostátní úrovni Národní knihovna České republiky.*
- 2)** *Vyhodnocování plnění Standardu VKIS vychází ze statistického šetření, které je prováděno na základě statistického výkazu pro veřejné knihovny ve formuláři Kult (MK) 12-01...*
- 3)** *Krajská knihovna, knihovna pověřená výkonem regionálních funkcí a Národní knihovna České republiky zveřejní nejméně jedenkrát za dva roky prostřednictvím internetu výsledky vyhodnocení plnění standardu knihovnických služeb...“²⁷*



PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE

Regionální oddělení Městské knihovny ve Frýdku-Místku provádí každoroční hodnocení plnění standardů obsluhovaných knihoven. Základem jsou statistická data, výstup tvoří jednoznačná grafika.

²⁷ Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky. In: *Ministerstvo kultury České republiky* [online]. Praha [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/2019_metodicky_pokyn_mk_vkis-11473.pdf

Plnění standardu veřejných knihovnických a informačních služeb (VKIS) v roce 2020

Standard pro dobrou knihovnu: metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky. Dostupný: https://ipk.nkp.cz/docs/VKIS/MK_standard_VKIS.pdf

Místní knihovna v Raškovcích				
počet obyvatel (k 1. 1. 2021)	1959			
indikátor	doporučení = standard	celostátní průměr (2018)	skutečnost	splněno
provozní doba knihovny v hodinách za týden	15 - 23	10,5	16	✓
výdaj na nákup knihovního fondu (v Kč na 1 obyvatele)	30 - 45	29	34,28	✓
procento knihovních jednotek ve volném výběru	75		100	✓
obnova knihovního fondu (minimální doporučený počet nových přírůstků)	274		410	✓
procento obnovy knihovního fondu	7		4,9	☹
plocha knihovny pro uživatele (v m ² na 1000 obyvatel)	60		57,7	☹
počet studijních míst	9 - 10	10	11	✓
počet PC pro veřejnost s připojením na internet	2 - 3	2	2	✓
webová prezentace				✓
elektronický katalog knihovny na internetu				✓
kulturní a vzdělávací akce	min. 20	18	9	☹

Obrázek 8 – Příklad vyhodnocování Standardu VKIS

8 BENCHMARKING

„Benchmarking je metoda řízení kvality. Je to metoda zlepšování učením se od druhých, způsob řízení změny.

Je to neustále pokračující činnost, která se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a jejímž smyslem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastní organizaci.“²⁸

Výchozím pojmem pro definici benchmarkingu je **benchmark**, který lze chápat jako měřítko či ukazatel výkonnosti, kterého se snaží organizace dosáhnout, nebo jehož úroveň se inspiruje. Rovněž se dá říci, že jde o určitý způsob řízení kvality či o normu určenou pro srovnávací měření v rámci určitých podniků či organizací. Jde také o metodu zlepšování se učením od druhých, snahu nalézt nejlepší postupy uvnitř podobných organizací. Cílem je zlepšení vlastní výkonnosti.

Benchmarking je založen na porovnávání s přímými konkurenty a jako porovnávací měřítko může být využit soubor služeb, výkonů, procesů, systémů managementů, zdrojů či výrobků. Stejně tak lze zlepšování aplikovat na lidské zdroje a kulturu a vztahy se zainteresovanými stranami. Dobře použité metody benchmarkingu dokážou odhalit určité činnosti a postupy v organizaci, které potřebují zdokonalit.

Benchmarking je proces určený ke zvyšování výkonnosti prostřednictvím čerpání poznatků z nejlepších praktik a porozumění procesům, kterými toho lze dosáhnout. Benchmarking tak pomáhá osvětlit procesy skrývající se za excelentní výkonností.

Benchmarking není jednorázová činnost, ale jde o průběžný proces zaměřený na zkoumání nejen vlastních procesů uvnitř organizace, ale také na sledování procesů v porovnatelných organizacích nebo pracovištích. Tato činnost si vyžaduje tvůrčí myšlení, odvahu porovnávat se s druhými i za cenu zjištění negativních výsledků a nacházení metod a cest ke zlepšení. Lze také říci, že jde o diagnostické procesy s následně aplikovanou zpětnou vazbou.

Efektem benchmarkingu je **benchlearning**, protože správně aplikovaný benchmarking by měl být stimulací pro zlepšování vlastní činnosti, měl by se stát východiskem pro hledání a nalézání cest a identifikaci rozdílů ve výkonnosti a také stimulací pro procesy učení se od lepších. To poskytuje základ pro efektivní a účinné zlepšování, které lze aplikovat na faktory uvedené výše.

K tomu, aby bylo dosaženo zlepšení výsledků, je nutný soulad vedení organizace a zaměstnanců. Postupného nebo trvalého zlepšování výkonů organizace lze dosáhnout jen tehdy, pokud vedení projedná se zaměstnanci všechny aspekty a ve shodě přijme závazky plynoucí z účasti na tomto procesu. Jde tedy nejen o poskytnutí dat, srovnání výkonů, ale především o ochotu se na procesu zlepšování podílet, přijmout a respektovat výsledky a na jejich základě zahájit činnosti vedoucí ke kvalitativní změně. Je rozhodující, aby manažeři i zaměstnanci knihoven byli přesvědčeni o výhodách, které může změna v organizaci přinést. Probíhá-li benchmarking v organizaci, je nutné, aby s projektem byli seznámeni všichni zaměstnanci, aby chápali význam benchmarkingu a porozuměli mu.

²⁸ Benchmarking ve veřejné správě, s. 4.

Proto je vhodné uspořádat nejen vstupní školení, ale také pravidelně předávat informace o dosahovaných výsledcích, a to i v delším časovém horizontu.

Výstupem benchmarkingu je nalezení oblastí, ve kterých se organizace může zlepšovat. Pokud nedojde k realizaci postupů směřujících ke zlepšení, nelze o benchmarkingu vůbec hovořit.

Organizace, která se zapojí do projektu benchmarking, je obvykle označována jako **učící se organizace**.²⁹ Učit se může jak z vlastních chyb, tak i u konkurence nebo se může učit pro budoucnost. Výsledkem by mělo být zavedení inovativních postupů s cílem zvýšit spokojenost klientů a také i spokojenost zaměstnanců. Ideální je skloubení všech těchto aspektů.

Hodnotí-li se výkony v organizaci, je nezbytné si vytipovat důležité oblasti, které budou předmětem porovnávání, neboť řada činností se určitým způsobem opakuje nebo je prezentována v obdobných souvislostech. Zhodnocení výkonů a jejich zařazení mezi stabilní, proměnlivé či nákladové položky a jejich další ocenění určitou mírou významu (či váhy) může dát průkaznější celkový výsledek. Pokud se v hodnocení vyskytnou údaje, které mohou negativně ovlivnit fungování organizace, je nutné veškeré procesy podrobněji zkoumat.

Jak uvádějí Nenadál, Vykydal a Halfarová,³⁰ existují dva naváděcí body s přímou vazbou na metodiku benchmarkingu:

- využití výzkumů trhu, názorů zákazníků a dalších forem zpětné vazby,
- porovnávání vlastních produktů a jejich výkonnosti s relevantními benchmarky a na základě pochopení svých silných a slabých stránek maximalizování hodnoty pro klienty.

8.1 Benchmarking v knihovnictví

Pravidelné a nelehké obhajování potřebného rozpočtu na činnost knihovny, argumentace o ekonomice knihovny, snaha nalézat odpovědi na otázky finančních nákladů a zdůvodňování významu a role knihovny si vyžaduje pečlivé rozbory a zjišťování. Proto se i v knihovnách objevila snaha využívat nějaký nástroj pro hlubší hodnocení kvality. Při rozhodování, zda se zapojit do měření, je nejprve nutné zvážit, co přesně bude předmětem zkoumání. Jak vyplývá z předchozích charakteristik, je důležité měřit výkonnost u ekonomicky nejnáročnějších služeb a soustředit se na prioritní cíle knihovny.

Představa aplikace jednotného postupu v rámci evropského integračního prostoru se ukázala jako nerealizovatelná. Při měření výkonnosti knihoven není reálné stanovit mezinárodní dotazník, neboť nelze jednoznačně určit všechny parametry globálně. V různých společenstvích se vyskytují určité odlišnosti, objevuje se rozdílné pojetí

²⁹ V „učící se organizaci“ je každý zaměstnanec aktivní z pohledu poznávání nových skutečností, učí se přímo z konkrétních zkušeností, od kolegů nebo jiných firem. Výsledkem má být naplnění základního cíle – dělat věci lépe než konkurence.

³⁰ NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David; HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking : mýty a skutečnost*, s. 15.

knihovnických služeb, které odrážejí širokou rozmanitost. To je důvodem, proč jsou **výkony knihoven měřeny na národní úrovni.**

V současné době se knihovny více než dříve ocitají pod dvojím tlakem: na jedné straně klienti knihoven požadují rychlé, dostupné a kvalitní služby, na straně druhé jsou knihovny omezovány z hlediska nákladů a není výjimkou, že na knihovny se pohlíží jako na instituci v místě finančně náročnou či nepotřebnou. Do toho vstupuje úsilí knihoven zkvalitňovat svou činnost, zavádět nové služby, naslouchat potřebám uživatelů a v míře přijatelné akceptovat jejich názory. I to jsou důvody, proč měřit výkony knihoven všemi vhodnými a dostupnými metodami.

V oblasti knihovnictví lze benchmarking využít i pro tyto cíle:

- jako podporu při jednání se zřizovatelem,
- pro zlepšení vztahů s veřejností,
- ke zvýšení základní odpovědnosti instituce,
- ke zlepšení image knihovny.

K tomu, aby knihovny přesně znaly své slabé i silné stránky a dokázaly z toho vyvodit změnu postupů, myšlení a zavedení nových postupů, začaly i ony využívat metodu benchmarkingu, konkrétně benchmarking externí. Poznání všech aspektů pomáhá najít nové cesty, jak výkony zlepšit a upevnit své postavení v prostředí, ve kterém působí.

Není snadné nalézt jednoznačný či přímo dokonalý způsob, jak měřit kvalitu organizace. Pro prostředí knihoven se benchmarking jeví jako vhodný nástroj, kterým lze měřit výkony knihoven komplexněji a v širších souvislostech, než jen strohým srovnáváním na základě sběru dat. Ranking, tedy řazení hodnot do žebříčku, bývá použit při pravidelném hodnocení knihoven k zobrazení jednoznačných měřitelných výkonů. Je založen na prostém shromažďování kvantitativních dat, ale na rozdíl od benchmarkingu nepostihuje kvalitu organizace komplexně. Přesto i tento způsob srovnávání může být pro mnohé knihovny inspirující či motivační a je zde možné lépe odhalit chyby či výrazné odchylky, které lze následně podrobit přesnějšímu zkoumání.

Vzhledem k tomu, že knihovny jsou svébytné a v místě svého působení jedinečné instituce, které nelze zařadit mezi podniky a firmy, není pro ně vhodné použít Český benchmarkingový index.³¹ Ten se zaměřuje na malé a střední podniky v České republice, jejich tržní stránky, zvyšování konkurenceschopnosti, definování prioritních oblastí a vytipování činností, které jsou zbytečné.

Knihovny rovněž nepatří mezi podniky, které si navzájem konkurují, jejich filozofie je založena na spolupráci a sdílení zdrojů. Přesto je nutné poznávat slabé a silné stránky činnosti organizace, měřit spokojenost uživatelů a také spokojenost zaměstnanců, aby knihovny mohly fungovat jako dynamické, moderní a zdravé firmy. Hlavní myšlenkou je zvýšit především kvalitativní výkony knihoven, což má druhotný vliv na jejich rozvoj.

Porovnání činnosti knihoven s ostatními podle stanovených zásad a kritérií umožňuje realizovat změny, zavést nové postupy a činnosti v práci knihoven. Tím, že se knihovny mohou vzájemně porovnat, umožňuje zjistit, co lze nebo co by bylo vhodné uskutečnit,

³¹ Český benchmarkingový index je založen na výkonovém benchmarkingu. Jde o službu využívanou především malými a středními podniky, je založen především na srovnávání finančních kritérií.

aby knihovna mohla zvýšit svou výkonnost. Díky benchmarkingu lze najít inovativní myšlenky a nové či jiné postupy v jiných knihovnách a upevnit si tak místo v oblasti veřejných služeb.

Benchmarking je užitečný v řadě oblastí:

- definuje nejlepší výkony,
- je to pružná metoda pro srovnávání – umožňuje zjistit silné a slabé stránky,
- dává včasné varování, pokud knihovna zaostává,
- podporuje tvořivé uvažování o vnitřních procesech,
- pomáhá rozvíjet spolupráci i navazovat nové kontakty,
- umožňuje efektivní využití statistických dat.³²

Následující schéma ukazuje hlavní myšlenky, na kterých je založena metoda benchmarkingu. Základem je otázka, jak konkrétní organizace dělá své činnosti v porovnání s jinou organizací. Tento základní rámec je nutné chápat jako shodu na tom, co by nemělo být opomenuto. Ze vzájemného srovnávání vyplývá i řada námětů ke zlepšování.

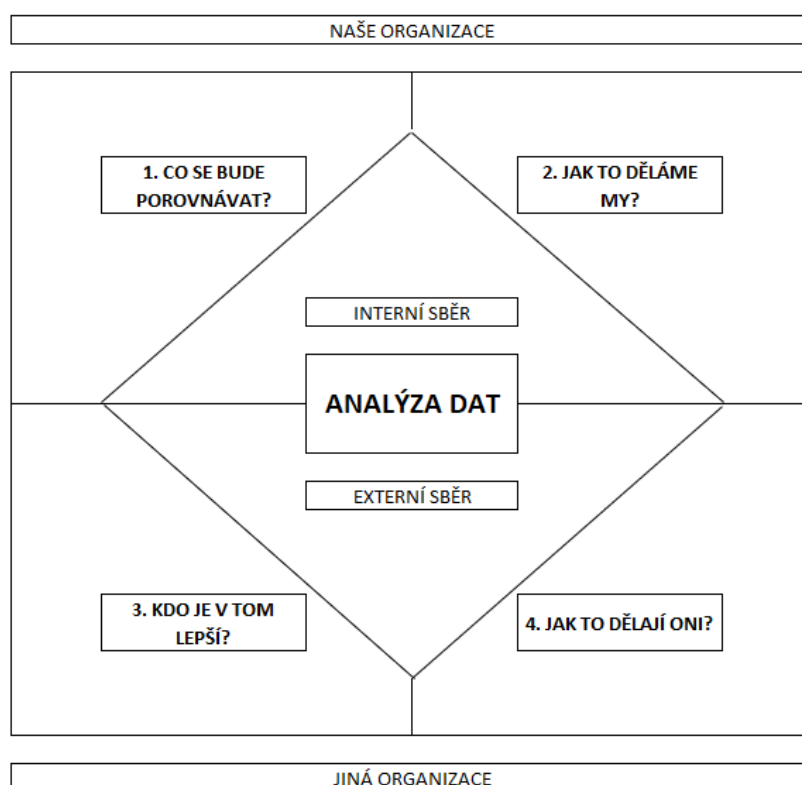


Schéma č. 1 – Základní rámec modelu benchmarkingu podle metodiky APQC³³

³² RICHTER, Vít. Projekt „Benchmarking knihoven,“ s. 10.

³³ NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David; HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking : mýty a skutečnost*. S. 29.

Důležité při tomto postupu je také umění přijmout skutečnost, že (naše) organizace není tak dobrá, jak si myslíme; jsou tedy jiné, lepší. Následná identifikace rozdílů výkonnosti je východiskem k hledání cest a stává se stimulací pro vlastní zlepšování.

Úkolem knihoven je pomáhat vytvářet budoucí podobu knihoven v měnícím se prostředí veřejných služeb. To je i záměrem zaváděného projektu Benchmarking knihoven.

8.1.1 BENCHMARKING KNIHOVEN A JEHO ÚSKALÍ

Při využití hodnocení kvality knihoven pomocí projektu Benchmarking knihoven je nutné vyvarovat se chyb, které mohou vznikat z nepochopení filozofie benchmarkingu. Zapojení se do projektu benchmarking jen z prestižních důvodů nemá žádný význam (zapojení organizace do projektu jen proto, že to dělají ostatní a je to současný trend, či účast v projektu benchmarking jen na příkaz provozovatele), předání dat ale nevyužití výsledného srovnávání, nepochopení a neztotožnění se s filozofií benchmarkingu či pouhé sledování výsledků ostatních, nenavázání spolupráce a nulová výměna zkušeností nevedou k žádným pozitivním výsledkům.

Jak je výše uvedeno, prosté porovnávání údajů v oblasti výkonů či nákladů nelze považovat za benchmarking. Jde o nekončící cyklus souboru aktivit, který má vést k aktivaci změn a zlepšování. Smysl benchmarkingu lze shrnout takto:

- zjistit, jak si organizace vede ve srovnání s ostatními (především v oblasti služeb),
- jak využívá vstupy – tj. finance, personál, dotace aj.,
- zjistit, jak obdobné činnosti dělají jiní, a případně je aplikovat ve své organizaci,
- vyhledat rezervy,
- najít rozdíly a poučit se z nich.

Benchmarking je především nástrojem, který by měl organizaci naučit se zlepšovat. Každou informaci je zapotřebí využít k dosažení změny a ke zlepšení služeb klientům.

Výsledky hodnocení organizací z pohledu benchmarkingu je dobré zveřejnit, ale ne vždy je to vhodné či žádoucí. Podle typů organizace tak vznikají buď otevřené či uzavřené báze, kde se objevuje hodnocení jednotlivých organizací, jejich rozdělení do kategorií podle výsledků či žebříčky podle přepočtených hodnot.

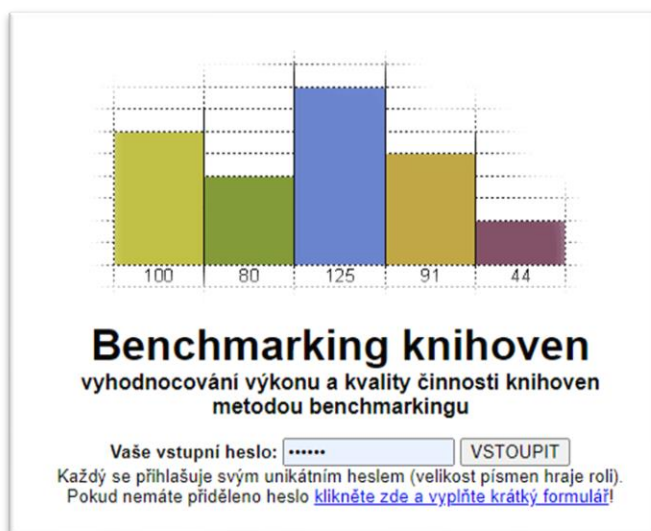
Dobré výsledky ve výkonnosti organizace, v oblasti vztahů organizace (knihovna) – klient – zaměstnanec jsou dosahovány na základě řízené strategie a plánování za účasti zaměstnanců. Výsledkem benchmarkingové strategie by měla být snaha stále zvyšovat kvalitu svých služeb.

Důvodů, které mohou vést management organizace nebo podniku k rozhodnutí zapojit se do benchmarkingu, je celá řada. Jde především o tyto aspekty:

- vědět, co dělám a jak to dělám,
- dělat věci správně,
- zlepšovat se v tom, co dělám,
- držet krok se svou konkurencí,
- mít kontrolu nad tím, co dělám,

- být strategický,
- mít srovnání s ostatními,
- být efektivní a účinný.³⁴

Benchmarking se v současné době stává zajímavou a pozitivně přijímanou metodou pro měření kvality činnosti knihoven. Z jednotlivých, svébytných, jedinečných a neopakovatelných projektů vzniká celostátní **Benchmarking knihoven**.



Obrázek 9 – Vstupní obrazovka projektu Benchmarking knihoven

8.1.2 ETICKÝ KODEX BENCHMARKINGU

Poskytování, sdílení a zveřejnění dat má podléhat pravidlům, která jednoznačně určují, jak s daty zacházet a kde a do jaké míry data zveřejnit. Objevuje se zde nebezpečí zneužití dat vytržených z kontextu, které by mohlo mít za následek jejich zneužití a poškození knihovny, která je v dobré víře poskytla. Aby nedocházelo k takovým praktikám, je nutné, aby všichni, kdo jsou do projektu zapojeni, zachovávali určité etické zásady a přístupy.

Byl vypracován **Vzorový etický kodex**, který zdůrazňuje důležité skutečnosti:

- zachovávejte legálnost,
- buďte ochotni dát to, co jste dostali,
- respektujte důvěrnost,
- informace udržujte jako interní,
- využívejte kontaktních osob pro benchmarking,
- neodkazujte se bez předchozího svolení,
- buďte připraveni již od počátku (od startu),
- snažte se porozumět očekáváním,
- jednejte v souladu s očekáváním,
- buďte čestní,
- dodržujte závazky.

³⁴ BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR*, s. 6.

Jak bude stanoven soubor pravidel chování při poskytování a nakládání s daty stanoví konkrétní skupina, která do benchmarkingového procesu vstupuje. Je vhodné uzavřít (byť jen formálně) smlouvu, která se etickým kodexem zabývá. Přestože etické kodexy nemají charakter právního dokumentu a nejsou právně vymahatelné, jsou nezbytnou součástí a návodem k dodržování pravidel fair play.

8.1.3 CÍLE PROJEKTU BENCHMARKING KNIHOVEN

Benchmarking knihoven usnadňuje sebehodnocení organizace založené na principu porovnávání, učení se od lepších a příkladů dobré praxe.

Hlavním cílem projektu benchmarking bylo vytvořit a testovat benchmarkingový systém pro hodnocení činnosti veřejných knihoven. K tomu, aby bylo možné výkony knihovny srovnávat v delším časovém období, je nezbytné dodržovat jednotnou metodiku srovnávání. Přestože se v dvouletých časových intervalech může měnit základní statistický formulář Kult MK (12-01) a rozsah sledovaných výkonů, nemělo by to výrazně ovlivnit skladbu indikátorů a jejich hodnocení v projektu benchmarking. Pokud by se tak stalo, význam porovnávání systémem benchmarkingu v delším časovém horizontu by se stal neadekvátní.³⁵

Dalším a velmi významným cílem je snaha pomoci veřejným knihovnám různých velikostních kategorií analyzovat metodou benchmarkingu vlastní výkony a porovnat je s jinými knihovnami ve stejné velikostní kategorii a na základě kvalitativních odlišností výkonů hledat důvody, proč tomu tak je. Doporučovanou cestou je navázat spolupráci s porovnávanou knihovnou. Jde o uplatnění metody tzv. „**dobré praxe**“ a o výměnu zkušeností. Jak je již uvedeno výše, k dokončení celého procesu benchmarkingu je nezbytné naplánovat cíle, které povedou ke zlepšování kvality a procesy k nim vedoucí realizovat v praxi.

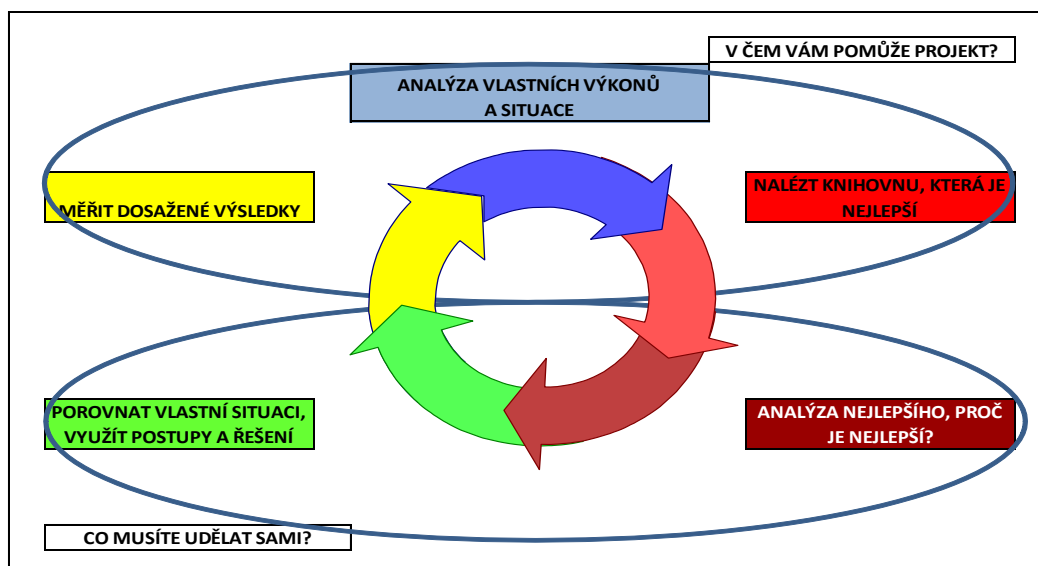
8.1.4 ZÁKLADNÍ PROCESY V BENCHMARKINGU KNIHOVEN

Postup benchmarkingu lze stručně shrnout do pěti základních kroků:

- 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.³⁶

³⁵ K posledním větším změnám ve formuláři Kult (MK) 12-01 dochází průběžně, další změny jsou plánovány na rok 2021/2022.

³⁶ RICHTER, Vít. Benchmarking knihoven, s. 43–48.



Obrázek 10 – Benchmarking a jeho procesy

Z širšího pohledu lze hovořit o víceetapovém zlepšování: nejprve jde o plánování a zvažování, zda knihovna k projektu benchmarking přistoupí; poté nastává období analýzy vlastních dat, integrace – tedy zapojení se do měření a srovnávání s dalšími zapojenými knihovnami. Závěrečnou fází by měla být realizace změn, kterou lze zavádět poté, co jsou zjištěny nejlepší postupy a činnosti ve srovnatelné organizaci.

8.2 Benchmarking knihoven v praxi

Benchmarking knihoven byl do praxe českých knihoven zaveden v roce 2006. Po řadě prezentací na knihovnických seminářích a konferencích a po konzultacích s knihovnami, které projeví zájem se tímto způsobem porovnat s knihovnami obdobné velikosti, se do projektu zapojilo prvních padesát knihoven. Pro kvalitní srovnávání výkonů knihoven je podstatné, aby byl do projektu přihlášen dostatek knihoven; srovnávání je možné tehdy, pokud hodnotám výběrových kritérií odpovídá zhruba dalších deset knihoven ve skupině.

Na rozdíl od velikostních skupin knihoven ve standardech VKIS jsou v projektu Benchmarking knihoven sloučeny dvě nejmenší kategorie, a navíc jsou zavedeny další dvě skupiny pro krajské knihovny (krajská knihovna s městskou funkcí a krajská knihovna bez městské funkce). V roce 2011 vstoupily do projektu i slovenské knihovny.

Podle dat z roku 2019 je do projektu zapojeno 335 knihoven, z toho 77 knihoven ze Slovenské republiky.

8.2.1 SLEDOVANÉ INDIKÁTORY³⁷

Oblast nabídky (podmínky pro činnost knihovny)

Objem knihovního fondu na 1 000 obyvatel
% obnovy knižního fondu
Objem přírůstků na 1 000 obyvatel
Počet exemplářů docházejících periodik na 1 000 obyvatel
Počet internetových stanic na 1 000 obyvatel
Plocha knihovny pro uživatele v m ² na 1 000 obyvatel
Počet studijních míst na 1 000 obyvatel
Počet zaměstnanců (úvazků) na 1 000 obyvatel
Počet zaměstnanců (úvazků) na 1 000 registrovaných čtenářů
Počet zaměstnanců (úvazků) na 1 000 návštěvníků
Roční provozní doba na 1 000 obyvatel
% roční provozní doby z celkového pracovního fondu zaměstnanců knihovny
Počet hodin pro veřejnost týdně
% výdajů na knihovnu z celkových výdajů zřizovatele

Oblast využití (uživatelé, služby)

Registrovaní čtenáři – % z obsluhované populace
Registrovaní čtenáři do 15 let – % z obsluhované populace mládeže do 15 let
Počet návštěv na jednoho obyvatele
Počet návštěv na 1 provozní hodinu
Počet virtuálních návštěv na obyvatele
% návštěvníků internetu z celkového počtu návštěvníků
Počet (absenčních) výpůjček na obyvatele
Počet výpůjček na registrovaného čtenáře
Obrat knihovního fondu
Kulturní a vzdělávací akce na 1 000 obyvatel
Internetové služby: webová stránka, OPAC, interaktivní funkce, soubor odkazů, virtuální informační služba, elektronické informační zdroje, proaktivní informační služby (e-mail, SMS, newsletter)
Počet kladně vyřízených zaslaných požadavků MVS na 100 reg. uživatelů

³⁷ Stav ke 30. 5. 2021

Oblast financování a efektivity

Provozní výdaje na 1 návštěvu
Celkové provozní náklady v přepočtu na jednoho obyvatele
Náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) v přepočtu na jednoho obyvatele
Náklady na nákup licencí na el. inf. zdroje v přepočtu na jednoho obyvatele
Náklady na pořízení knihovního fondu (tradiční dokumenty) na výpůjčku
% čistých provozních nákladů (bez osobních nákladů a nákladů na knihovní fond) z celkových provozních nákladů
% nákladů na pořízení knihovního fondu z celkových provozních nákladů
% osobních nákladů z celkových provozních nákladů
% získaných dotací a grantů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz
% vlastních příjmů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz

Kromě těchto dat vyplňují zapojené knihovny ještě doplňující údaje o činnosti své knihovny v místě.

8.3 Měření spokojenosti uživatelů

„Spokojenost je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavku.“³⁸

Měření spokojenosti uživatelů tvoří další část zkoumání výkonů knihoven, a to z hlediska těch, kterým jsou služby určeny, tedy z pohledu klientů. Jsou zkoumána tzv. „měkká data“ (vyjádření subjektivních názorů, postojů, pocitů spojených s vnímáním poskytovaných služeb). Účelem výzkumu je zjistit vnímání organizace očima uživatelů, jejich představu o knihovně a jejích službách. Na základě takto získaných dat lze lépe pochopit zájmy, návyky, potřeby i chování klientů knihovny.

Cílem měření spokojenosti je určit, kdo knihovnu využívá a za jakým účelem, zda klient během své návštěvy dostane to, co potřebuje, o jaké služby je největší zájem. Tím lze zjistit, jaké názory mají klienti na „svou“ knihovnu a jejich celkovou spokojenost s celým komplexem služeb, zázemím knihovny a také s přístupem zaměstnanců. Neméně podstatné je i zjištění, jak se mění potřeby, přání a hodnoty uživatelů především v souvislosti s diverzifikací služeb knihoven. Je zřejmé, že z pohledu sociologických výzkumů jde o kvalitativní výzkum.

Způsoby, jakými se dají získat názory uživatelů, jsou v podstatě dvojí – dotazníkové šetření a anketa. Zatímco v anketě jde o získání názoru na jednu vymezenou část,

³⁸ ČSN EN ISO 9000. Systémy managementu kvality: základní principy a slovník, s. 20.

dotazníkové šetření by mělo být obsáhlejší a komplexnější. To je také cesta, kterou se vydávají ty knihovny, které mají zájem získat i tzv. zpětnou vazbu od uživatelů.

K průzkumu by měla knihovna přistoupit tehdy, nemůže-li něco zjistit z interních statistik, ekonomických podkladů a také v případě, kdy si chce určit priority a ověřit hypotézy. Dobře stavěný dotazník obsahující otázky seřazené podle vnitřní logiky a sestavený tak, aby byl využitelný a významný i jako argumentační materiál pro zřizovatele (či provozovatele), může přinést knihovně velmi cenné názory respondentů, o které se organizace může opřít při plánování změn, zavedení nových služeb, a může přispět i k větší orientaci na klienta. Tím v důsledku může narůst kvalita činnosti knihovny.

Před zahájením výzkumu je nutné si ujasnit, co chce management knihovny zjistit a zodpovědět si řadu otázek: kdo bude šetření provádět (samotná knihovna nebo agentura), jak široký bude okruh respondentů, jakým způsobem bude provedena propagace mezi respondenty, v jaké podobě bude dotazník (elektronická forma, tištěný dotazník, kombinace obou), okruhy otázek, délka dotazníku (počet otázek), jak proběhne vyhodnocení a kde bude zveřejněno, jak často bude šetření probíhat apod.

To, jaké výsledky vzešlé z hodnocení svými uživateli knihovna získá, je ovlivněno mnoha faktory: vystupováním zaměstnanců a jejich přístupem k uživatelům, dostupností a rychlostí při realizaci služby či délkou vyřízení požadavků. Významná je i pozitivní prezentace knihovny v médiích, kvalita akcí pořádaných pro veřejnost a také míra náročnosti jednotlivých uživatelů, která může být velmi odlišná.

Pokud se knihovna rozhodne zahájit průzkum uživatelské spokojenosti, je více než vhodné navázat spolupráci s odborníky na výzkumy a s nimi konzultovat nejen otázky, ale i stavbu dotazníku, výběr otázek, jejich uspořádání a také způsob výběru respondentů. Na kvalitě přípravy závisí úspěšnost celého výzkumu. Je možné zadat konkrétní šetření organizaci, která se profesionálně výzkumy zabývá, případně navázat spolupráci se vzdělávací institucí, která se v rámci své výuky věnuje i sociologickým šetřením.

Výzkum by měl dát odpovědi na otázky: kdo bude provádět výzkum, jaký vzorek populace bude do projektu zapojen, v jakém časovém období a kde akce proběhne, jakými metodami a také by měla být jasná následná podoba výstupů. Neméně podstatnou je také otázka nákladů na provedení výzkumu.

Důležitá je i správně zvolená metodika výzkumných metod. Podle Černého³⁹ je nezbytné si uvědomit, že špatně formulovaná otázka vede k nesprávné odpovědi a ke zkreslení konečného výsledku. Otázky musí být dobře formulované a srozumitelné pro běžného uživatele (zde je nutno se vyvarovat knihovnickému slangu a zkratkám) a musí být nabídnuta jednoznačná odpověď.

Také způsob řazení otázek má svá pravidla – na začátek dotazníku jsou obvykle řazeny jednoduché otázky, otázky citlivé povahy je vhodné zařadit až na konec dotazníku. V úvodu je vhodné uvést, že knihovna zaručuje anonymitu dotazníku a že respondent není povinen odpovídat na všechny otázky, pokud si tak nepřeje. V nabídce odpovědí se proto uvádí i možnost „nevím, nedokážu posoudit, nechci odpovědět apod.“ Pokud jde

³⁹ Sociolog Pavel Černý se profesně zaměřuje na on-line výzkum trhu a zjišťování názorů prostřednictvím on-line dotazníků.

o otevřené otázky, nedoporučuje se jich do dotazníku zařazovat mnoho, protože mohou respondenta odradit. Přestože je jejich zpracování náročné, jsou považovány za velmi cenné, neboť umožňují respondentům vyjádřit různou škálu názorů. Mezi otázky jsou vkládány i tzv. otázky kontrolní, které pomáhají ověřit serióznost odpovědí.

8.3.1 VÝBĚR RESPONDENTŮ

Z pohledu sociologického výzkumu je důležitou součástí počáteční fáze provedení seriózního výběru objektů zkoumání, tedy výběr respondentů. Jde o klíčový prvek dobře provedeného šetření a nelze jej podceňovat. Podle Černého obecně platí zásada nepřímé úměry: čím méně uživatelů knihovna obsluhuje, tím větší vzorek respondentů musí oslovit. Ideálním stavem je situace, kdy dotazník vyplní všichni uživatelé.

Při provádění knihovnických výzkumů ale není obvyklé, aby byli osloveni všichni uživatelé, obvykle bývá osloven jen reprezentativní vzorek. Pokud není reálné oslovit všechny uživatele, je dle sociologických metod doporučován náhodný výběr, prvek náhodnosti či vylosování, kdy výsledky průzkumu mají vysokou vypovídací hodnotu z hlediska složení uživatelů.

8.3.2 FORMA DOTAZNÍKU

Má-li knihovna připravený soubor otázek a vytipovanou skupinu respondentů, je nezbytné zvážit, v jaké podobě se budou dotazníky jednotlivým klientům distribuovat. V současné době jsou rovnocenně využívány dva způsoby – verze elektronická a verze tištěná.

V případě, že knihovna má v databázi svých klientů i jejich e-mailové adresy, je vhodné dotazníky adresně rozeslat (předpokladem je zaručení anonymity odpovědí). Část uživatelů, která si nepřeje být oslovována elektronickou poštou nebo ji nemá či nepoužívá, by měla mít možnost použít dotazník v tištěné podobě, který může vyplnit buď přímo v knihovně, nebo doma a následně jej vhodit do připravené schránky. Jde především o to, aby nedošlo k sociálnímu vyloučení skupiny, která nemůže nebo nemá zájem dotazník vyplňovat elektronicky. Doporučuje se vhodným způsobem tyto uživatele požádat o vyplnění dotazníku, a tím zjistit i jejich názor na celou zkoumanou oblast.

Po uplynutí doby, po kterou probíhá průzkum, je více než vhodné respondenty seznámit s výsledky průzkumu a také s rozhodnutími knihovny, která jsou inspirována požadavky a názory respondentů. Tak získají pocit, že i oni sami se mohou podílet na rozhodování a že na jejich názoru záleží. Pozitivní je i skutečnost, že díky tomu mohou klienti knihoven pociťovat větší sounáležitost s hodnocenou organizací.

8.3.3 ZAPOJENÍ KNIHOVEN DO VÝZKUMŮ

Zatímco do srovnávání výkonů knihoven podle Standardů VKIS je v podstatě zapojena každá veřejná knihovna a do projektu Benchmarking knihoven každá přihlášená knihovna, u zkoumání spokojenosti uživatelů to tak zdaleka není.

Poprvé s výzkumem uživatelské spokojenosti přišla v roce 2006 Národní knihovna ČR. Cílem bylo především zjistit míru spokojenosti uživatelů se službami v Národní knihovně ČR a také vytvořit obecnou metodiku pro měření spokojenosti uživatelů.

„Při přípravě projektu hodnocení spokojenosti uživatelů bylo využito doporučení, připravené z iniciativy UNESCO. Tento materiál je orientován na zjišťování spokojenosti uživatelů veřejných knihoven nebo zjišťování vztahu obyvatel k veřejným knihovnám... Druhým zdrojem inspirace byl americký systém hodnocení činnosti knihoven a spokojenosti uživatelů LibQUAL+™, který je zaměřen na vysokoškolské a jiné specializované knihovny. Na základě zahraničních zkušeností byl připraven dotazník, který byl otestován v průzkumu spokojenosti uživatelů.“⁴⁰

Cílem dotazníkového šetření prováděného v Národní knihovně ČR bylo získat tyto informace:

- složení uživatelů,
- frekvence využívání služeb,
- spokojenost uživatelů,
- získat zpětnou vazbu od uživatelů,
- získat podklady pro plánování rozvoje služeb Národní knihovny ČR,
- ověřit metodu dotazníkového šetření hodnocení nabídky a kvality služeb a měření spokojenosti uživatelů.⁴¹

Toto šetření obsahovalo 23 otázek členěných do 9 bloků. Jako hodnotící škála byla zvolena metoda známek (podobně jako ve škole). Také byla nabídnuta možnost otázku nehodnotit.

1	2	3	4	5
URČITĚ ANO	SÍŠE ANO	PRŮMĚR	SÍŠE NE	URČITĚ NE
VÝBORNĚ	SÍŠE DOBRĚ	PRŮMĚRNĚ	SÍŠE ŠPATNĚ	VELMI ŠPATNĚ

U každé otázky byl na základě hodnocení respondentů zjišťován celkový index spokojenosti, a to na základě aritmetického průměru známek získaných od všech respondentů.

Na základě těchto zkušeností a také pro potřeby knihoven byl ve spolupráci Knihovnického institutu Národní knihovny ČR a Městské knihovny v Ústí nad Orlicí vytvořen typ profesionálního dotazníku spokojenosti uživatelů, který je možné díky jednoduché modifikaci používat ve veřejných knihovnách v České republice. Důvodem byla nejen snaha vytvořit určitou „standardizovanou“ verzi dotazníku uživatelské

⁴⁰ RICHTER, Vít. Standardizovaný dotazník pro zjišťování spokojenosti uživatelů knihoven.

⁴¹ Národní knihovna České republiky. Zpráva o výsledcích průzkumu prosinec 2006 – leden 2007, s. 4.

spokojenosti⁴², ale také najít variantu, která by knihovny příliš finančně nezatížila. Úprava dotazníku je dělána „na míru“ každé knihovně, která o její aplikaci projeví zájem.

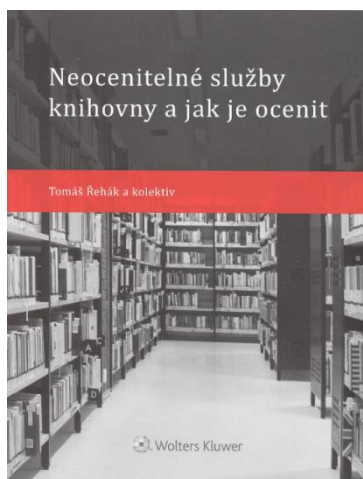
⁴² Standardizované verze dotazníků jsou dostupné v kapitole Průzkumy spokojenosti uživatelů knihovny na: <https://ipk.nkp.cz/odborne-cinnosti/mereni-vykonu-a-kvality-v-knihovnach-1>

9 ROI – NÁVRATNOST INVESTIC

Projekt ROI je založen v hledání odpovědi na otázku: „Vyplatí se knihovna?“ Knihovny jsou financovány z veřejných zdrojů. K této oblasti můžeme pokládat mnoho otázek:

- Jsou knihovny dobrou investicí? Něco jako škola, nemocnice, dětské hřiště...
- Pokud financujeme knihovnu, je to dobrá investice?
- Je financování knihoven v době internetu ztrátou?
- Kdy a jak se nám investice vrátí?

Základní metoda je založena na měření nákladů a užitků (Cost-benefit analýza – CBA). Určení nákladů je relativně bezproblémové, knihovny přesně znají své výdaje na činnost knihoven. Na druhou stranu služby knihoven jsou v zásadě bezplatné a nemají tržní ocenění.⁴³ Proto jsou využívány různé metody z oblasti ekonomie.



Obrázek 11 – Neocenitelné služby knihoven

K ZAMYŠLENÍ

Víte, jaká je návratnost investic ve vaší knihovně?

⁴³ ŘEHÁK, Tomáš. *Neocenitelné služby knihovny a jak je ocenit*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-413-2.

10 CHARTA SLUŽEB

„Chartu služeb lze obecně definovat jako veřejný dokument, kterým se stanoví základní informace o poskytovaných službách, o úrovni služeb, kterou může zákazník očekávat, stejně tak jako způsob podávání stížností či návrhů na zlepšení.“⁴⁴

Charta služeb je v českých knihovnách velmi ojediněle používaným nástrojem pro zvyšování kvality. Každá organizace, která zavádí chartu služeb, se musí zaměřit nejen na komunikaci se zaměstnanci (kteří by chartu měli naplňovat), ale také na uživatele. Charta služeb, která je zaměstnanci pojmána jen jako interní materiál, nemá pro klienty žádný význam. Naproti tomu dobře koncipovaná charta služeb, se kterou jsou uživatelé obeznámeni, pomáhá naplňovat očekávání uživatelů, služby jsou transparentnější a sama o sobě je i impulsem pro zvýšení kvality celého souboru služeb a také komunikace s uživatelem. Jednoznačně jde o veřejný závazek kvality služby.

Charta služeb je deklarace závazků či pravidel, jejichž splnění má právo uživatel očekávat. Stává se nástrojem pro zlepšení komunikace a vztahů mezi uživateli veřejné služby a jejími poskytovateli a zároveň i prostředkem pro zkvalitnění poskytovaných služeb.⁴⁵ Charta jako nový nástroj doplňuje již známé metody měření výkonů a zvyšování kvality knihoven. Je účelově orientována na klienty knihovny a jejich informovanost a následnou spokojenost. S tím je neoddělitelně spojena i trvalá snaha o zkvalitňování nabízených služeb.

V roce 2006 připravil Odbor modernizace veřejné správy Ministerstva vnitra České republiky pilotní projekt Charta pro občana. Lektori projektu byli odborníci Sigma OECD,⁴⁶ kteří mají zkušenosti s implementací modelu v několika členských zemích Evropské unie.⁴⁷

Pilotní projekt Ministerstva vnitra ČR s názvem Charta pro občana zaujal vedení Knihovny Jiřího Mahena v Brně. Knihovna se do projektu zapojila a pro tvorbu charty si vybrala užší skupinu uživatelů – děti od 10 do 15 let. Důvody, které management knihovny vedly k tomuto rozhodnutí, vycházejí z dlouholetých zkušeností. Tento věk je důležitý pro vytváření čtenářských návyků, jde o skupinu, která služeb knihovny využívá.

Samotná účast na projektu je důležitá pro obě strany – pracovníky organizace i její klienty. Zavedení charty služeb může pracovníkům přinášet pocit sounáležitosti s filozofií služeb knihovny, radost z práce a inspiraci pro osobnostní rozvoj; u klientů je výsledkem větší informovanost o službách a aktivitách knihovny. Díky tomu může vzniknout transparentní vztah mezi organizací a jejími klienty a v konečném důsledku také pozitivnější pohled na knihovnu jako celek. Za aplikaci charty služeb získala Knihovna Jiřího Mahena v Brně v roce 2006 ocenění jako Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby.

⁴⁴ LÖFFER, Elke; PARRADO, Salvador; ZMEŠKAL, Tomáš. Zlepšování orientace zákazníků prostřednictvím chart služeb: příručka pro zlepšování kvality služeb veřejného sektoru, s 15.

⁴⁵ KUBOVÁ, Iveta; RYBÁŘOVÁ, A. Inspirace: kvalita veřejných služeb a Knihovna Jiřího Mahena v Brně.

⁴⁶ V roce 1992 zahájila Evropská komise a Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) Sigma program na pomoc zemím střední a východní Evropy s cílem modernizovat systémy veřejné správy.

⁴⁷ KUBOVÁ, Iveta; RYBÁŘOVÁ, A. Inspirace: kvalita veřejných služeb a Knihovna Jiřího Mahena v Brně.

K ZAMYŠLENÍ

Neuvažovali jste o zavedení charty služeb ve vaší knihovně?

OTÁZKY A ODPOVĚDI

1. Jakým zákonem se řídí statistika v knihovnictví?
 - a. Kult (MK) 12-01
 - b. Zákon č. 89/1995 Sb.
 - c. Zákon č. 257/2001 Sb.
 - d. Normou ISO 2789
2. K čemu slouží mezinárodní norma o statistice?
 - a. Je to jen informativní materiál
 - b. Slouží pro statistické zjišťování dat
 - c. Je to nedůležitý materiál
 - d. Poskytuje vodítko pro sběr a vykazování dat
3. Kde můžete najít informace o statistice a jejím vykazování ve veřejných knihovnách?
 - a. Na webu Českého statistického úřadu
 - b. Na webu NIPOS a KI NK ČR
 - c. Na webu mezinárodních norem
 - d. Na Googlu
4. Jaké je závazné období pro vykazování výkazu Kult (MK) 12-01?
 - a. Školní rok
 - b. Kalendářní rok
 - c. Materiál se zpracovává na základě žádosti statistického úřadu
 - d. Sběr statistických dat je povinný jen pro knihovny pověřené výkonem regionálních funkcí
5. Roční výkaz o knihovně:
 - a. Slouží jako příloha roční zprávy pro zřizovatele knihovny
 - b. Je podkladem pro celoroční hodnocení knihovny a je důležitým strategickým materiálem
 - c. Slouží jako nepovinná informace
 - d. Roční výkaz zpracovává jen krajská knihovna
6. Benchmarking knihoven:
 - e. Je určen jen vybraným krajským a okresním knihovnám
 - f. Je nástrojem pro porovnávání výkonů a sdílení dobré praxe
 - g. Je povinný pro všechny veřejné knihovny

7. Měření spokojenosti uživatelů:
- a. Spokojenost uživatelů mají sledovat všechny veřejné knihovny
 - b. Knihovny je v krajských městech měří každoročně
 - c. Je to dobrovolná aktivita některých knihoven v ČR

SHRnutí STUDIjNíHO TEXTU

Studijní text věnovaný využívání statistických metod a nástrojů ve strategickém řízení knihovny se snaží postihnout všechny aspekty, týkající se shromažďování a zpracování dat ve veřejných knihovnách. Všechny informace získané statistickým šetřením tvoří základ pro strategické řízení knihoven, plánování jejich činnosti a hodnocení významnosti jednotlivých služeb.

Materiál zájemce seznamuje se základními dokumenty, jako je Deník knihovny, výkaz Kult (MK) 12-01, s projektem Benchmarking knihoven a metodou ROI.

Text doplňuje informace o dalších činnostech knihoven, jako je měření spokojenosti uživatelů a charty služeb.

Na závěr si můžete své znalosti otestovat pomocí přiložených otázek.

LITERATURA

BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR*. Praha: Fórum dárců, 2006. ISBN 80-902965-6-4.

Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy. *Národní knihovna České republiky* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2020 [cit. 2021-5-13]. Dostupné z: <https://tdkiv.nkp.cz/>

Deník knihovny na rok 2021. In: *Informace pro knihovny* [online]. Praha: ©Národní knihovna ČR [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/denik-knihovny-na-rok-2021-silny>

DILHOFOVÁ, Adéla, Monika KRATOCHVÍLOVÁ a Jan LIDMILA. *Příručka pro knihovníky veřejných knihoven*. Vyd. 1. Brno: Moravská zemská knihovna v Brně, 2013, 59 s. ISBN 978-80-7051-199-2. Dostupné z: http://www.mzk.cz/sites/mzk.cz/files/souboryMZK/pdf/mzk-prirucka_pro_knihovniky.pdf

IFLA map of the World [online]. IFLA [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://librarymap.ifla.org/map/>

KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online databáze]. Praha: Národní knihovna České republiky, 2003- [cit. 2019-06-18]. Dostupné z: <http://aleph.nkp.cz/cze/ktl>

KUBOVÁ, Iveta; RYBÁŘOVÁ, A. *Inspirace: kvalita veřejných služeb a Knihovna Jiřího Mahena v Brně*.

Kult (MK) 12-01: roční výkaz o knihovně. In: *Program statistických zjišťování na rok 2021* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2020, 2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/vykazy/kult-mk-12-01-rocni-vykaz-o-knihovne_psz_2021

LÖFFLER, Elke, Salvador PARRADO DÍEZ a Tomáš ZMEŠKAL. *Zlepšování orientace zákazníků prostřednictvím chart služeb: příručka pro zlepšování kvality služeb veřejného sektoru*. [Praha]: Ministerstvo vnitra ČR, c2007. ISBN 978-80-254-1227-5.

Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky. In: *Ministerstvo kultury České republiky* [online]. Praha [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/2019_metodicky_pokyn_mk_vkis-11473.pdf

PILLEROVÁ, Vladana. *Standardy veřejných knihovnických a informačních služeb (VKIS): nástroj pro jejich vyhodnocování. Knihovna plus*. Praha: Národní knihovna ČR, 2007, 2007(1-2). ISSN 1801-5948.

RICHTER, Vít. Standard veřejných knihovnických a informačních služeb. *Informace pro knihovny* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2021, 2002 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: https://ipk.nkp.cz/docs/RichteStandardVKIS.ppt/at_download/file

ŘEHÁK, Tomáš. *Neocenitelné služby knihovny a jak je ocenit*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7478-413-2.

Statistika kultury České republiky [online]. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu [cit. 2021-4-27]. Dostupné z: <https://www.statistikakultury.cz/>

STÖCKLOVÁ, Anna. *Akvizice*. [online]. Praha: Ústav informačních studií a knihovnictví FFUK v Praze, 2008 [cit. 2019-06-18].

Dostupné z:

https://uisk.ff.cuni.cz/wp-content/uploads/sites/62/2016/01/Akvizice_St%C3%B6cklov%C3%A1.pdf

ŠEDÁ, Marie. *Měření výkonů a kvality knihoven v České republice*. Opava, 2011. Diplomová práce. Slezská univerzita v Opavě. Vedoucí práce Libuše Foberová.

Veřejné služby: Public Services. In: Management Mania [online]. Management Mania, © 2011-2016, 2016 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejne-sluzby>

Zákon č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon). *Zákony pro lidi* [online]. 2010-2019 [cit. 2019-06-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-257>

Zákon o standardech dostupnosti a kvality veřejných služeb. Návrh Ministerstva vnitra postoupený elektronickou poštou 25. ledna 2001., s. 1.

Zákony pro lidi: Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Praha: AION CS, 2021 [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

PŘÍLOHY

Deník knihovny

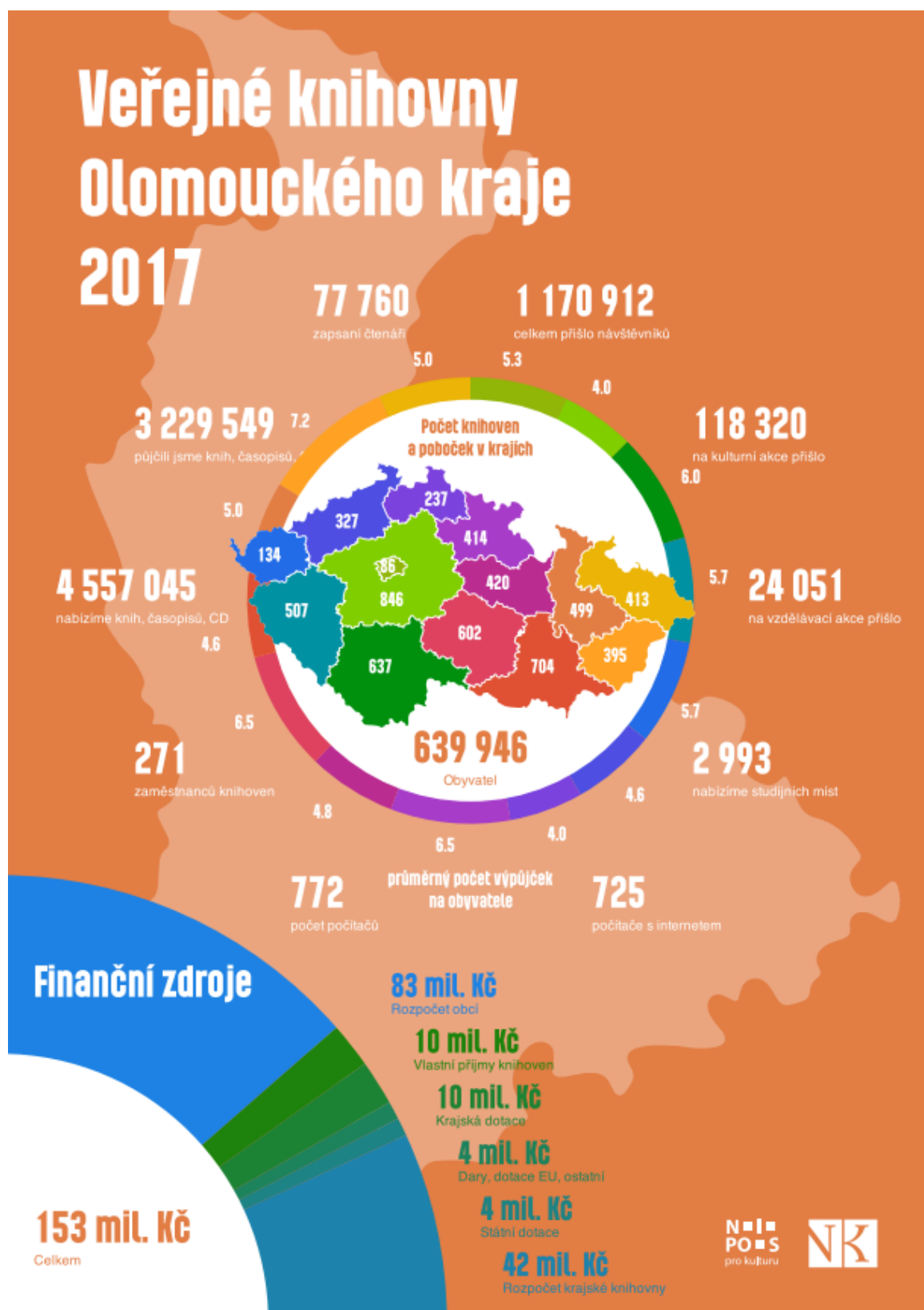
DENÍK KNIHOVNY

Obdobi 201

I. Uživatelé knihovny

[illegible]

* sloupec 9 doporučujeme vyplňovat za delší časové údobí, nejlépe 1x měsíčně. Dodržte však stejný interval, jako při vyplňování oddílu III. Elektronické služby



Název: Využívání statistických metod a nástrojů ve strategickém řízení knihovny

Verze: 1.0

Autor: Mgr. Roman Giebisch, Ph.D.

Počet stran: 51 s.

Rok vydání: 2021

Jazyková korektura: Markéta Roupcová