

Ptejte se knihovny!

# CASLIN 2022

Čtrnáct strategických dilemat pro  
české a slovenské knihovny

---

Výstup ze semináře CASLIN 2022

Donovaly, Slovensko



STU



[Čtrnáct strategických dilemat pro české a slovenské knihovny](#)

Výstup ze semináře CASLIN 2022

Donovaly, Slovensko

Použití doporučuje přípravný výbor CASLINu na vlastní zodpovědnost.

[caslin.net](http://caslin.net)

[caslin2022.cvtisr.sk](http://caslin2022.cvtisr.sk)

## Nic není tak důležité, jako položit (si) správnou otázku

Své o tom vědí postavy ze zásadního díla světové fantastiky – [Stopařova průvodce po Galaxii](#) od Douglase Adamse. Pokud totiž není otázka správně formulovaná, pak odpověď může docela překvapit. Právě formulování strategických otázek bylo úkolem účastnic a účastníků CASLINu. Svoji práci měli ztíženou tím, že museli mít na paměti formulační zadání. Podle něj má být otázka relevantní právě pro knihovnu, musí být strategická a odpovědí je dilema, kdy obě extrémní hodnoty jsou v praxi uplatnitelné.

Proč se do takové práce pouštět, vysvětlil v úvodu semináře Tomáš Řehák z Městské knihovny v Praze. Podle jeho definice je strategie soubor odpovědí na důležité otázky, které nemají samozřejmou odpověď, vyžadují při odpovědi vyvinout určité myšlenkové úsilí a možná nejednoho dotazovaného donutí i vystoupit z komfortní zóny. Jak si takovou otázku představit? Není potřeba chodit daleko, stačí se zastavit u tak zásadní činnosti knihoven, jakou je akvizice. Každá knihovna řeší dilema, zda má při rozhodování, co a kolikrát koupit, upřednostnit zájem veřejnosti o žádané tituly, nebo upřednostnit tituly, které jsou podle názoru odborníků hodnotné, ale netěší se takovému zájmu čtenářů.

Filosofický pohled na dilema, která je součástí našeho každodenního života, přinesl v úvodním slově profesor Andy Lass. Mimo jiné připomněl, že odvaha učinit rozhodnutí je zásadní, protože v případě volby zlaté střední cesty, nezískávám odpověď, která určuje mé další směřování, ale pouze

důkaz o vlastní neochotě nebo neschopnosti něco řešit. Angličtina pro to má, nepřekvapivě, frázové sloveso *cop out*.

Metodiku pro účely semináře CASLIN upravil Tomáš Řehák. Výchozím textem byla výše zmíněná publikace pánů Landyho a Matarassa, nicméně upravená pro prostředí českého/slovenského knihovnictví. Účastníci byli také před použitím upozorněni, že tato metodika je použita poprvé a všichni jsou tedy součástí experimentu. Potvrzuje se tím tak pravidlo, že na semináři CASLIN je výsledek stejně důležitý jako prožitek z cesty, která k němu směřuje, a která nebývá jednoduchá.

Výsledkem CASLINu 2022 je soubor čtrnácti strategických otázek, zdaleka ne dokonalých, bez redakčních úprav, pevného metodologického ukotvení a oponentur. I tak ale věříme, že už teď mohou posloužit všem, kteří se nebojí strategicky zeptat.

=> Akvárium – [závěrečná diskuze o strategických dilematech](#) – video

=> Akvárium – [závěrečná diskuze o strategických dilematech](#) – audio

Přípravný výbor CASLIN 2022

# Úvodní slovo

## **Dilema**

Andy Lass

CASLIN 2022

Dobrý večer vespolek.

Vítám vás na letošním semináři CASLIN, semináři s víc než pětadvaceti-letou historií debat, odborných a přátelských, i s výlety do kraje, ale především na ostří hran světa knihoven, doma i jinde.

Zatímco smysl semináře i jeho čtyřdenní charakter zůstává stejný, struktura semináře, jeho průběh a tím pádem i jeho záměr se během let měnil. Od přednášek zahraničních expertů, přes tematické panely až po tak zvané „scenário workshop planning“ při kterých jednotlivé skupiny hledají řešení na specifické téma v možné budoucnosti na kterou se knihovna bude potřebovat připravit. Vymýšlet možné světy, vybavit je nábytkem, osadit lidmi je produktivní – tedy pomůže nám objevit neobvyklá řešení – ale předpokládá existenci mantinelů, respektive hodnot, které vymezují možnou realitu, do které se potřebujeme vymyslet. Hodnoty mají tu zajímavou, jedinečnou podobu, že mají přinejmenším dva póly, rub a líc, dobro a zlo, hodně a málo, miluje mě, nemiluje mě, bude nebude válka, palivo atd. Při našich posledních seminářích postavených na této metodice imaginárních scénářů možných řešení, jsme vymezili řadu ne-

závislých os, dvoupolárních hodnot, ze kterých se daly sestavit různé mantinely vyhraněné světy.

Ony hodnotové osy jsou ale připravené pro seminář předem, v zákulisí, nejsou dány seminářem sami sebou. Naopak, jejich výběr trvá čas a vyžaduje stejné vypětí sil a brainstormingu, jako práce na světech, které následně během semináře umožňují. Někdo by dokonce mohl namítnout, že do jisté míry možná řešení předurčují. Pro letošní seminář jsme se rozhodli metodiku tak trochu otočit, a namísto hledání realistických řešení v možných světech, věnovat čas semináře identifikaci a definování os hodnot, které často nevědomě konfrontují veškeré organizace, tudíž i knihovny. Avšak s tím důležitým rozdílem, že oba póly se nejeví jako protipóly, ale o identicky aktuální alternativy. Jinak řečeno, letos jde o dilemata.

Nejsem knihovník, spíš filozof, a chci se s vámi podělit o několik postřehů na které mě letošní záměr navedl. Co je to vlastně dilema? Obecněji, dilema je jedním ze skupiny situací, jako jsou problémy, spory a paradoxy, nad kterými visí otazník: otevřené poměry dožadující se uzavření, vyzývají nás k pokračování, hledání, zkoumání, řešení a nakonec rozhodování. Jsem toho názoru, že zatímco tyto situace nemusí být nutně či především rozumem dané (můžeme je nejdříve pociťovat), dají se vždy formulovat. Situace se dá popsat, vyslovit, a tudíž se i na ní ptát. Tázání je známkou života, ale umět se ptát je známkou inteligence nejen logické, a mírou obeznámeností se situací na kterou se tážu. Dějiny vědy

jsou především dějinami odpovědí na nové, neobvyklé otázky. A za dotazování, jak víme, se také upalovalo a dodnes vysmívá, vyhrožuje, vězní, a vyhání za hranice.

Specificky ve filozofii, respektive v logice, je dilema typ tvrzení, jehož výchozí premisou je disjunkce typu „buď anebo.“ Dilemata jsou ovšem neodmyslitelnou součástí všedního života nás všech. Mají různou podobu, ale vyznačují se především tím, že existují vždy pro někoho, ať už osobu, organizaci či jiný společenský celek, které stojí před rozcestím, v rozpacích, a musí se se rozhodnout, stejně jako v pohádce nebo *Pánu prstenů*, zda jít dál tím či oním směrem. Asi se shodneme na tom, že zlatá střední cesta nikam nevede, respektive neřeší nic víc, než naši neschopnost či neochotu něco řešit, anglicky *cop out*. A také na tom, že dilema osoby jedné nemusí být dilema pro osobu druhou. Nutno zdůraznit, že ne všechna dilemata mají čistě logickou podobu dvou jednoznačných alternativ o stejné, byť opačné váze „buď anebo.“ Stejně rozpaky přeci pocítujeme v situacích, kde se můžeme a následně musíme rozhodnout zda „více či méně“ např. solit nebo zalévat orchideje, kterým nejvíc vyhovuje nepřesně vyměřené ignorování.

Jsem toho názoru, že dilemata, která nám život neustále předkládá, mají převážně dvojí podobu, praktickou a morální. A je zajímavé, jak se prolínají a rozpínají, a nakonec i na sebe vymlouvají. Proto mám jen dva páry bot. Všichni známe někoho, komu trvá hodinu se konečně obléct, neboť se musí rozhodnout, zda to či ono pasuje s tím či

oním, komplet se tím pádem neustále mění a dotyčná osoba se spíš převléká, než obléká, pokud to nakonec nevzdá a dojde si koupit něco nového, něco co určitě nemají ve správné velikosti, barvě, atd. Sklouzne tak k dilematu finanční zadluženosti a počne se blížit dilematům morálním, kdy je člověk morálně zavázán rozhodnout se jednat jedním ze dvou způsobů, obojí nelze. Můj přítel na doktorandském studiu odjel na půl roku do Vídně na výzkum. Jeho žena si našla milence. Když se přítel vrátil byl jsem v rozpacích, zda mu to mám hned říct, abych ho varoval, anebo raději neříct, abych se vyhnul nařknutí, že jsem manipulující špicl, ztratil tak oba přátele a žil nadále s tím, že jsem mu to neměl říkat. Kamarád mi byl ale velice vděčný. Byl totiž v rozpacích, zda říct své ženě, že si ve Vídni našel jinou. Mohl se tak rozvést, aniž musel řešit své morální dilema.

Tolik pro dnešek večer, přeji vám bohatý raut plný příjemných rozpaků.

© Andrew Lass, Jižní Hudličky, pondělí 19 září, 2022



## **OBSAH**

Zaměstnanci – kompetence x hodnoty.....	2
Zaměstnanci – direktivní x participativní rozhodování .....	3
Zaměstnanci – stabilita x dynamika .....	4
Řízení – efektivnost x lidskost .....	5
Řízení – ideologická neutralita x morálnost   demokracie.....	6
Řízení – koncentrace x univerzalita .....	8
Řízení – tradice x flexibilita .....	9
Řízení – vzdělanost x zábava.....	10
Technologie – centrální služby x vlastní technologická řešení .....	12
Technologie – skoková x postupná modernizace.....	13
Technologie – in-house x out-source .....	15
Fondy – elektronické x fyzické dokumenty .....	17
Fondy – prostor pro find x prostor pro uživatele.....	18
Fondy – samoobslužnost x přítomnost knihovníka .....	19

## Zaměstnanci – kompetence x hodnoty

Koncepce rozvoje knihoven definuje knihovnám klíčové úkoly a stanovuje jim mnohdy nové role, které mohou být plněny pouze za předpokladu, že v knihovnách budou pracovat správní lidé na správných pozicích.

Pro fungování knihoven je důležitá personální politika, která ovlivňuje kvalitu poskytovaných služeb a chod knihovny jako instituce. Je proto nutné, aby se vedení knihovny dostatečně věnovalo správnému nastavení personální politiky a správnému zavedení do praxe, zejména při nábore nových zaměstnanců.

Důraz na kompetenční předpoklady při nábore zaměstnanců umožní knihovně plnit základní funkce dané zákonem, stejně jako kvalitní poskytování služeb. Rizikem této personální politiky může být profesionální, ale málo soudržný tým, nebo tým, který může vystupovat v protikladu k hodnotám knihovny a tím poškozovat její dobré jméno.

Při výběru nových zaměstnanců s důrazem na jejich hodnotové nastavení má knihovna možnost přijmout kvalitního zaměstnance, který naplňuje hodnoty instituce. Nevýhodou je takového zaměstnance vzdělávat nad rámec běžného vzdělávání, což vyžaduje další finanční prostředky.

### Má knihovna ve své personální politice preferovat pracovní kompetence uchazečů či jimi zastávané hodnoty?

#### KOMPETENCE

Kompetence knihovníka umožňuje knihovně zabezpečit služby na odborné úrovni. Dostatečně kompetentního zaměstnance není nutné requalifikovat, ale postačí zaškolení. Takový zaměstnanec se okamžitě zapojí do všech relevantních činností. Ušetřené finanční prostředky mohou být použité na jiné účely. Zaměstnanci s velkou erudicí významně přispívají k odborné prestiži organizace.

#### HODNOTY

Výběr nových zaměstnanců dle jejich hodnotového nastavení knihovně zajistí jeho kladné přijetí do stávajícího týmu, zároveň i on sám bude hodnoty knihovny šířit dál i mimo knihovnu. Hodnotově stabilní tým vytváří nejen důvěryhodný obraz, ale i prostor pro jejich prosazování ve společnosti. Knihovna se tím etabluje jako hodnotový pilíř společnosti.

1. Preferujeme výhradně pracovní kompetence související s obsazovanou pozicí.
2. Preferujeme přednostně pracovní kompetence související s obsazovanou pozicí a zjišťujeme hodnotové nastavení uchazeče.
3. Při výběru se klade důraz na pracovní kompetence a zohledňují se zastávané hodnoty.
4. Při výběru se klade důraz na zastávané hodnoty a přihlíží se k pracovním kompetencím.
5. Preferujeme přednostně hodnotové nastavení, které odpovídá identitě organizace a vítáme pracovní kompetence.
6. Preferujeme výhradně hodnotové nastavení, které odpovídá identitě organizace.

# Zaměstnanci – direktivní x participativní rozhodování

Každá organizace má definované své základní poslání, od kterého se odvíjejí její cíle a úkoly. Ty může naplnit jen pokud je dobře řízena. Součástí řízení je správné nastavení odpovědnosti za přijímání rozhodnutí. V závislosti na jejich hodnotách, a nastavené (ne)hierarchii, může využít různou míru zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu. Od direktivního rozhodování, které je závislé jen na osobě ředitelky/ředitele/vedoucí/vedoucího, až po zapojení všech zaměstnanců.

Model přímého řízení umožňuje jednoduché a rychlé rozhodování a je efektivnější v souvislosti s krátkodobými opatřeními. Participativní principy zajišťují aktivní účast zaměstnanců na změnách, které mohou být díky tomu potom úspěšnější a lépe přenositelné k cílovým skupinám. Ne každá organizace je však z hlediska organizační kultury, kompetencí týmu a jeho identifikace s organizačními hodnotami dostatečně vyzrálá a připravená pro začlenění prvku participace do rozhodovacího procesu a může být pro ni výhodnější využívat direktivního řízení.

## Mají být v knihovně nastaveny rozhodovací procesy spíše direktivně či participativně?

### DIREKTIVNÍ ROZHODOVÁNÍ

Výhodou direktivního modelu rozhodování je zejména jeho rychlost a nezávislost na širším mínění dalších členů organizace. To eliminuje potencionální bezvýhodný střet většího spektra názorů, který může po určitou dobu paralyzovat akceschopnost organizace. Využití direktivního modelu řízení je výhodné zejména v době krize či operativním řízení. Přispívá k udržení patřičného a někdy žádoucího odstupu mezi nejvyšším managementem a řadovými zaměstnanci.

### HODNOTY

Participace zajišťuje aktivní účast zaměstnanců na změnách, které díky tomu potom úspěšněji a motivovaněji přenášejí k cílovým skupinám. V rámci participativních procesů každý zaměstnanec přispívá k rozvoji organizace svou odborností i mimooborovými kompetencemi. Jednou z rolí knihovny je budování prostředí pro komunity, které by se mělo vyznačovat důvěrou a sounáležitostí. Aby tyto hodnoty naplňovala, měli by je zaměstnanci používat v první řadě ve vlastní práci, procesech a komunikaci.

1. Rozhodovací pravomoc je výhradně v rukách ředitele/generálního ředitele/vedoucího knihovny.
2. Do rozhodování je zapojen i nejvyšší management.
3. Na rozhodování se podílí i skupina dalších vybraných zaměstnanců.
4. Všichni zaměstnanci se mají možnost vyjádřit v rámci připomínkování. Připomínky jsou brány v potaz, ale výsledné rozhodnutí je rozhodnutím širšího vedení organizace.
5. Všichni zaměstnanci se pravidelně vyjadřují v rámci připomínkování. Připomínky jsou podkladem pro rozhodování v rámci nastaveného participačního schématu.
6. Všichni zaměstnanci mají rozhodný vliv na přijímaná rozhodnutí.

## Zaměstnanci – stabilita x dynamika

Organizaci, jejímu fungování, rozvoji i službám, mohou prospívat různé polohy mezi stabilním a dynamicky se měnícím týmem. Možné varianty nastavení personální politiky mohou mít dopad na způsoby práce, vnitřní kulturu, komunikaci i na vnější prezentaci knihovny a jsou odrazem jejího strategického směřování. Tento faktor může být pro budoucnost organizace určujícím také z hlediska atraktivity na trhu práce. Na různých úrovních fluktuace za-

městnanců přitom platí, že knihovna vždy uchovává svoje know-how, ať s pomocí stabilních týmů nebo např. detailně popsaných procesů. Podobně podle potřeby vždy probíhá optimalizace týmu a jeho struktury vytvářením nových pracovních pozic. V případě stabilního týmu však zpravidla v menším rozsahu než v měnícím se týmu. Do každé úrovně dynamičnosti týmu může patřit i určitá míra vnitřní cirkulace zaměstnanců, která je také způsobem práce s personální dynamikou.

### Do jaké míry knihovna upřednostňuje stabilitu svého týmu před jeho dynamickou obměnou?

#### STABILITA

Stabilní tým je vhodný pro kontinuální budování nejenom individuálních kompetencí zaměstnanců, ale také znalostního a kompetenčního portfolia organizace. Sdílení a výměna znalostí a zkušeností probíhá zpravidla přímo mezi členy týmu navzájem. Stabilizační personální politika má pozitivní vliv na soudržnost kolektivu a poskytuje lepší podmínky pro udržování nastavené organizační kultury. Tato cesta představuje hospodárnější způsob personalistické práce. Pro zaměstnance tento model představuje jistotu dlouhodobé práce, kontinuální profilace a kompetenčního růstu. Zároveň může ukrývat riziko vyhoření.

#### DYNAMIKA

Dynamicky se měnící tým je vhodným nástrojem k vytváření progresivního prostředí a motivaci zaměstnanců k jejich proinovačnímu nastavení. Průběžné obměny členů týmu představují jeho "okysličování", nové pohledy na fungování organizace i její služby a impulsy zvenčí. Zároveň dochází k šíření reputace knihovny jako takového prostředí a může být vnímána i využívána jako místo pro kariérní start a osobnostní a profesní rozvoj. Přínosem pestrého a fluidního týmu je také kumulace talentů z různých oblastí a možnost jejich synergického efektu. Sdílení a výměna znalostí a zkušeností probíhá zpravidla pomocí dat a popisu procesů.

1. Knihovna udržuje stabilní složení týmu.
2. Pro knihovnu je prioritou stabilní tým, individuálním personálním akvizicím je otevřená.
3. Knihovna udržuje větší část týmu stabilní, menší část týmu obměňuje podle možností.
4. Knihovna udržuje kompetenční jádro týmu stabilní, k personálním obměnám přistupuje programově.
5. Knihovna obměňuje většinu týmu a vytváří nové pracovní pozice.
6. Knihovna kontinuálně obměňuje svůj tým a funguje jako inkubátor talentů.

## Řízení – efektivnost x lidskost

V tejto dileme sú do protikladu postavené dve kladné hodnoty: efektivita, ktorú chápeme ako dosiahnutie čo najvyššieho výkonu pri vynaložení čo najnižších (časových, finančných, organizačných a i.) prostriedkov, a ľudskosť, ktorú chápeme ako hodnotu zohľadňujúcu potreby človeka ako jednotlivca. Knižnica

sa napríklad musí rozhodnúť, či v rovnakom čase obslúži dve priemerne uspokojené babičky, alebo jednu výrazne spokojnú babičku. Táto dilema sa neprejavuje len v prístupe k poskytovaným službám, ale i prostredím, ktoré knižnica pre používateľa vytvára.

### Má knižnica uprednostňovať efektivitu, alebo ľudský a empatický prístup vči užívateľom?

#### EFEKTIVITA

Knižnica je zpravidla financovaná predovšetkým z peňazí daňových poplatníkov a jím sa zodpovedá za to, že sa svěřenými prostriedkami bude zacházať maximálne efektívne, tedy že bude dosahovať čo najvyššiu mieru celkového spoločenského blaha, ktoré verejnosti poskytuje.

#### LIDSKOST

Knižnica je humanistická inštitúcia, musí preto rešpektovať hodnotu každej ľudskej bytosti. Je dôležité vychádzať vstříci individuálnym potrebám jednotlivcov. Preto je nezbytný osobný prístup, empatia a spokojnosť každého jednotlivca.

**1.** Knižnica poskytuje služby, ktoré jsou co nejvíce unifikované a konfekční ve vztahu k cílovým skupinám, nezohledňuje individuální požadavky. Co je možné automatizovat, automatizuje se. Co je možné standardizovat, standardizuje se. Knižnica maximalizuje samoobslužnosť a vzdálené prístupy.

**2.** Knižnica poskytuje své služby čo najväčšiemu počtu používateľov s maximálnym využitím technológií a automatizovaných procesov bez ohľadu na individuálne potreby používateľov. V prípade potreby knižnica umožňuje on-line kontakt s knihovníkom.

**3.** Knižnica je prevažne automatizovaná, iba vybrané služby sú poskytované osobne knihovníkom. Je kladený dôraz na efektivitu procesu a služieb.

**4.** Knižnica ponúka kombinované (samoobslužné i obsluhované) vybrané služby a možnosť výberu podľa preferencií používateľa. Knižnica sa snaží o vytvárenie príjemného prostredia.

**5.** Knižnica ponúka kombinované služby a možnosť výberu podľa preferencií používateľa s dôrazom na uspokojenie vybraných skupín používateľov (deti, seniori) a tomu prispôsobuje vlastné priestory.

**6.** Knižnica komunikuje se svými užívateľmi, klade dôraz na ľudský a empatický prístup, venuje pozornosť i individuálnym potrebám jednotlivých užívateľov. Nezištne pomáha všetkým potrebným

# Řízení – ideologická neutralita x morálnost | demokracie

Kultúrne a vzdelávacie inštitúcie sú tradične vnímané ako apolitické a podporujúce názorovú pluralitu avšak hodnotovo zakotvené. Tieto hodnoty sa však môžu dostať do sporu. Napríklad, februárový útok Ruska na Ukrajinu vzbudil záujem množstva kultúrnych inštitúcií v Česku a na Slovensku – vrátane knižníc – o vyjadrenie solidarity s napadnutým štátom, ktorú jednoznačne deklarovali napr. vyvesením modro-žltej

vľajky na vlastné budovy. Otvorene sa prihlásili k princípom slobody, demokracie, práva Ukrajiny na územnú celistvosť a existenciu ako takú. Časť populácie vyjadrenie postojov ocenila, časť populácie vnímala tento krok ako kontroverzný. Diskutovalo sa o tom, či zaujatím politického stanoviska nespochybnila záväzok slúžiť všetkým občanom, teda, aj tým, ktorí sa s týmto stanoviskom nestotožňujú.

## Má se knihovna aktivně zapojovat do prosazování obecně platných morálních hodnot svobodné demokratické společnosti, nebo má zachovávat ideologickou neutralitu?

### MORÁLNOSTĚ | DEMOKRACIA

Knihovna jako demokratická veřejná kulturní a vzdělávací instituce, jako morální a kulturní autorita je pevně spjata s obecně platnými morálními hodnotami a idejemi svobodné demokratické společnosti, tak jak jsou zakotveny v autoritativních národních i mezinárodních dokumentech (například: svoboda a rovnost všech bez ohledu na sexuální orientaci, náboženství, národnost, barvu pleti, kulturní kořeny apod.; právo na vzdělání a přístup k informacím; potřeba trvale udržitelného rozvoje; respekt k právu...). Přinejmenším část společnosti očekává, že tyto hodnoty bude knihovna aktivně propagovat, deklarovat a šířit.

### IDEOLOGICKÁ NEUTRALITA

Knihovna je veřejnou službou placenou z peněz všech daňových poplatníků včetně těch s okrajovými názory, či těch, kteří nenacházejí podporu v mainstreamových médiích. I oni mají právo na služby knihovny, kde se cítí rovnocennými a respektovanými partnery. Pokud se ovšem knihovna aktivně vyjadřuje ke společensko-politickým sporům a není důsledně ideologicky neutrální institucí, která všem poskytuje své prostory a dostupné informace, může to být vnímáno jako nespravedlivý a diskriminující přístup.

**1.** Knihovna se hlásí k obecně platným morálním hodnotám a idejím svobodné demokratické společnosti a tyto hodnoty aktivně deklaruje, propaguje a šíří. K jejich podpoře a propagaci využívá všechny své (nejen informační) zdroje.

**4.** Knihovna je především ideologicky neutrální institucí a prostorem pro každého, neutralitu porušuje zřídka – zpravidla v případech, kdy má silnou oporu v autoritativních dokumentech či zřetelně většinovém názoru. Zdůrazňuje při tom ale svoji otevřenost vůči všem.

Vůči projevům tyto hodnoty ohrožujícím se vymezuje a bojuje s nimi. Rešpektuje zákonné právo na přístup k informacím, ale přispůsobuje akviziční politiku s ohledem na svoje hodnoty.

**2.** Knihovna aktivně deklaruje, propaguje a šíří hodnoty demokratické společnosti. Dbá na právo přístupu k informacím, včetně názorů menšinových či alternativních, důsledně je ale konfrontuje s fakty a nijako ich nepropaguje a neakcentuje.

**3.** Knihovna aktivně deklaruje, propaguje a šíří hodnoty demokratické společnosti, dbá na právo přístupu k informacím, včetně názorů menšinových či alternativních – nijak je ale nepropaguje a neakcentuje.

**5.** Knihovna je velmi zdrženlivá při vyjadřování jakýchkoliv postojů a zapojování do potenciálně kontroverzních aktivit. Není aktivistická, výrazně preferuje svoji roli ideologicky neutrální instituce. Je otevřená široké škále názorů a postojů.

**6.** Knihovna se zdržuje jakýchkoliv hodnocení a konfrontace, nevyjadřuje se žádným způsobem k společensko-politickým sporům, kterým může sloužit pouze jako neutrální aréna a to i pro menšinové a alternativní názory. Hlásí se pouze k hodnotám, které jsou s knihovnou neodmyslitelně spjaty (svobodný přístup k informacím, dodržování zákonů apod.).

## Řízení – koncentrace x univerzalita

Knižniciam sa dnes ponúka široká škála možných aktivít a služieb. V tejto situácii musí každá knižnica voľiť, či sa bude sústreďovať len na obmedzené množ-

stvo týchto možností a v nich sa bude snažiť o hlbší prístup, alebo naopak, či svoje zdroje široko rozprestrie.

### Má knižnica soustrediť své zdroje (finanční, personální,...) spíše do několika málo konkrétních oblastí a v nich jít do hloubky, nebo má své zdroje široce rozprostřít?

#### KONCETRACE

Koncentrácia na obmedzené portfólio služieb umožňuje knižnici dosiahnuť v nich excelentné výsledky a byť kľúčovým hráčom (hoci len na limitovanom ihrisku).

#### UNIVERZALITA

Knižnica ako inštitúcia s možnosťou širokého záberu môže uchopiť celý rad aj vzájomne nesúvisiacich oblastí, ktoré by inak zostali nepokryté. Môže sa tak stať v mnohých prípadoch jedinou verejnou inštitúciou, ktorá takúto službu poskytuje.

1. Knižnica se soustředí jen na několik málo konkrétních oblastí, ve kterých může dosahovat excelentních výsledků a tam koncentruje veškeré své úsilí. Ostatní potenciální oblasti činnosti přenechává jiným institucím nebo se smiřuje s tím že zůstanou nepokryté.
2. Knižnica se především soustředí jen na několik málo konkrétních oblastí, ve kterých může dosahovat excelentních výsledků. Případné volné zdroje alokuje podle potreby a situace.
3. Knižnica vyvažuje koncentraci na vybrané oblasti se širokým záběrem. Prioritně upřednostňuje koncentraci před univerzalitou.
4. Knižnica vyvažuje koncentraci na vybrané oblasti se širokým záběrem. Prioritně upřednostňuje univerzalitu před koncentraci.
5. Knižnica usiluje o široký a univerzální záběr aktivit, ale nebrání se možnosti v některých vybraných oblastech jít více do hloubky.
6. Knižnica je univerzální vzdělávací, komunitní a kulturní institucí, která se snaží alespoň částečně pokrýt co nejširší spektrum potřeb. Excelenci přenechává specializovaným institucím, důležitá je univerzalita.



## Řízení – tradice x flexibilita

Knihovna je tradiční instituce s kořeny sahajícími stovky let do minulosti. Její dnešní podobu určuje i tato tradice, činí knihovnu součástí společného veřejného kulturního kánonu, formuje očekávání veřejnosti a předurčuje její roli. Zároveň je ale veřejnou institucí, kterou si ze

svých daní platí její současníci. Jim se zodpovídá, jim má sloužit. Je živý organizmus, na který působí společenské i technologické změny a vývoj. Tradiční i flexibilní orientace knihovny má svou hodnotu a opodstatnění pro specifické cílové skupiny.

### **Má se knihovna především držet svých tradičních funkcí, rolí a služeb, nebo bez ohledu na ně reagovat na aktuální poptávku a potřeby společnosti?**

#### **TRADICE**

Ak knižnica dôsledne rešpektuje svoju tradičnú rolu, opiera sa o autoritu stabilnej, rokmi preverenej inštitúcie so zrozumiteľným a pravdivým obrazom, ktorý naplňuje túžbu ľudí po stabilite, dôveryhodnosti, kontinuite, istote. Príkladom knižníc, ktoré akcentujú tento pohľad, sú niektoré múzejné knižnice alebo malé knižnice v obciach, ale aj ďalšie.

#### **FLEXIBILITA**

Ak sa knižnica prispôsobuje aktuálnej spoločenskej objednávke a podriaďuje jej svoje služby, ostáva relevantnou inštitúciou, oslovujúcou aj skupiny používateľov, ktorí tradičné služby nepotrebujú. Príkladom môžu byť knižnice, ktoré výrazne rozširujú svoje portfólio o rôznorodé komunitné a voľnočasové aktivity na úkor tradičných služieb.

**1.** Knižnica, ako tradičná inštitúcia, zbiera, uchováva a sprístupňuje kultúrne dedičstvo. Tento záväzok rešpektuje jako ultimátní vymezení svých služeb a nepodléhá krátkodobým módním vlnám a okamžité veřejné poptávce. Soustředí se na poskytování klasických knižnično-informačných služieb.

**2.** Knižnica ako tradičná instituce rešpektuje a reflektuje hlboké a zásadné zmeny s dlhodobým dopadom na spoločnosť. Inovácie zavádza pozvolne a premyslene. Nemění své cíle, ale prostředky k jejich naplňování po dôkladnom zvážení áno.

**3.** Knižnica sa snaží interpretovať svoje tradície vo svetle aktuálnych potrieb a moderných trendov. Hľadá nové spôsoby využitia pre svoje tradičné služby. Aktívne hľadá nové cesty ako naplňovať tradičné ciele. Ciele mení veľmi obozretne.

**4.** Knižnica má aktívny prístup k inováciám, flexibilne reaguje na požiadavky používateľov a vyhľadáva nové príležitosti. Knižnica vykonáva pravidelnú evauláciu svojich procesov a služieb a vyhodnocuje ich potrebnosť a efektívnosť.

**5.** Knihovna pružně reaguje na výzvy doby, využívá nové příležitosti. Dokáže rychle omezovat či opouštět služby, které už jsou nepotřebné či neefektivní.

**6.** Knihovna proaktivně reaguje nejen na současné, ale i očekávané budoucí výzvy, pružně se podřizuje měnící se poptávce a společenským potřebám, využívá nové příležitosti, nekompromisně omezuje či opouští služby, které přestávají být potřebné či efektivní. Tradícia ju nezáväzuje.

# Řízení – vzdělanost x zábava

Množstvo ľudí v súčasnosti hľadá odpovede na otázky: Môže byť vzdelávanie realizované zábavnou formou? Môže byť zábava poučná? Prirodzene, nadobúdanie vedomostí z oblasti fenomenológie ducha G. W. F. Hegela môže byť aj zábavné (ako prednáška na TEDx), podrobná analýza jeho traktátov však bude pravdepodobne komplikovaná, nudná, ba dokonca frustrujúca. Obdobne je potrebné pristúpiť k jednotlivým formám zábavy. Vedomostné kvízy sú nepochybne poučnou formou zá-

bavy, primárnou funkciou zábavy je však rozptýlenie a oddych. Knižnica, plniaca úlohu nielen kultúrnej, ale i vzdelávacej a informačnej inštitúcie, by mala zohľadňovať potreby svojej cieľovej skupiny a rozlišovať, čo od nej verejnosť očakáva, a prispôbiť celkovú stratégiu knižnice, teda aj rozpočet, alokáciu priestorových a personálnych kapacít, obsahovú náplň činností, internú aj externú komunikáciu aj výber partnerskej spolupráce.

## Má knižnica ve své činnosti upřednostnit vzdělanost nebo zábavu?

### VZDĚLANOST

Knižnica jako poskytovatel knihovnicko-informačních služeb je jedním z pilířů formálního i neformálního vzdělávání. Knižnice mají bohaté informační zdroje, které slouží pro vědu, výzkum a vzdělávání.

Tradičně jsou knihovny vnímány jako zdroj kvalitních a relevantních informací.

**1.** Knižnica se profiluje pouze jako vzdělávací a vzdělanost podporující inštitúcie, čemuž zcela podřizuje veškerou svoju činnosť, ale i obsahovou náplň, služby, komunikaci a výber partnerů.

**2.** Knižnica prevažne podporuje vzdelanosť, nemá problém s populárnou-náučnými prístupmi pre zviditeľnenie svojej činnosti, prípadne nadviazanie ďalšej spolupráce

**3.** Knižnica aktívne pořádá populárne-náučné akce s dopadem na formálne i neformálne vzdelávanie a podporu všeobecnej vzdelanosti. Knižnica propaguje

### ZÁBAVA

Knižnica jako poskytovatel knihovnicko-informačních služeb je jedním z pilířů formálního i neformálního vzdělávání. Knižnice mají bohaté informační zdroje, které slouží pro vědu, výzkum a vzdělávání.

Tradičně jsou knihovny vnímány jako zdroj kvalitních a relevantních informací.

**4.** Knižnica se orientuje na širokou verejnúosť. V programové nabídce knihovny prevládajú kultúrne akce. Pořádá i aktivity se zaměřením na formální a neformální vzdělávání.

Aktivne vyhľadáva spoluprácu s ďalšími partnermi z oblasti širšej kultúrnej verejnosti. Nebrání se spolupráci s partnery (z oblasti výskumu, vedy a školstva.

**5.** Knižnica se orientuje na širokou verejnúosť, venuje se populárním aktivitám s cieľom oslovit čo najširší publikum. Pravidelne spolupracuje s ďalšími partnermi.

informace i zábavnou formou. Vyhledává spolupráci s partnery z oblasti výskumu, vedy a školstva.

**6.** Knihovna se orientuje na širokou veřejnost jako instituce nabízející kulturní vyžití a zábavu, vycházející z zájmu cílových skupin. Tomuto podřizuje svůj rozpočet, personální obsazení, komunikaci a výběr partnerů.

# Technologie – centrální služby x vlastní technologická řešení

Pri rozhodovaní či sa knižnica pripojí k centrálnym službám, alebo bude budovať vlastné technologické riešenia, hrajú dôležitú úlohu finančné a personálne zdroje. Treba zvážiť, či je zvolená cesta finančne a personálne udržateľná, či inštitúcia vyžaduje řešení "šité na mieru", alebo sa vie prispôbiť všeobecným štandardom. Problémy môžu nastať taktiež pri komunikácii s dodávateľom centrálného riešenia, na druhej

strane pri lokálnych systémoch je potrebné zvážiť hrozbu rozpadu interného tímu a následných problémov s udržateľnosťou. Taktiež treba uvažovať, či požadované výsledné riešenie je technologicky kompatibilné, alebo budeme akceptovať istý stupeň nekompatibility vyplývajúci zo špecifických potrieb inštitúcie.

## Má se knihovna připojit k centrálním službám nebo budovat vlastní technologická řešení?

### CENTRÁLNÍ SLUŽBY

Pri rozhodnutí pripojiť sa k centrálnym službám je rozhodujúca možnosť vyskúšať si centrálné riešenie ešte predtým, než sa definitívne nasadenie ho nasadiť. Následne je nasadenie riešenia veľmi rýchle a prevádzkovateľ centrálného riešenia zabezpečí všetky aktualizácie a úpravy s tým, že inštitúcia samotná nepotrebuje na tento účel vlastné kapacity. Inštitúcia má taktiež možnosť komunikovať skúsenosti v rámci používateľskej komunity centrálného riešenia.

### VLASTNÍ TECHNOLOGICKÁ ŘEŠENÍ

Pri rozhodnutí budovať vlastné technologické riešenia knižnica disponuje kvalitným interným vývojárskym tímom. Interný tím umožňuje implementovať riešenia šité na mieru bez nutnosti robiť kompromisy s ohľadom na iné inštitúcie. Lokálne riešenie umožňuje lepšiu interakciu s ďalšími internými systémami a v prípade akýchkoľvek problémov je interný tím schopný okamžite vzniknutý problém riešiť.

**1.** Knižovna pro všechny služby využívá výhradně centrální řešení bez jakýchkoliv úprav. Rychle nasazuje nové funkcionality formou standardních řešení podporovaných uživatelskou komunitou.

Tato řešení jsou stále aktuální bez nutnosti vlastního personálu na vývoj. Knižovna na funkce nepodporované centrálními službami plně rezignuje.

**2.** Knižovna pro všechny služby využívá centrální řešení bez jakýchkoliv úprav. Rychle nasazuje nové funkcionality formou standardních řešení podporovaných uživatelskou komunitou.

Tato řešení jsou stále aktuální bez nutnosti vlastního personálu na vývoj. Pro funkce nepodporované centrálně hledá a nasazuje vlastní řešení.

**3.** Knižovna pro své potřeby a služby preferuje vlastní řešení, a kde u centrálních služeb nemusí řešit kompromisy, nasazuje je.

**4.** Knižovna preferuje homogenní prostředí pro všechna řešení, proto buduje převážně vlastní řešení. Zejména proto, že nesdílí s komunitou stejné technologické názory nebo cíle. Centrální službu využívá jen v případě, kdy do homogenního prostředí zapadá nebo jej lze přizpůsobit.

# Technologie – skoková x postupná modernizace

V dnešnej dobe knižnice musia reagovať na razantné zmeny vo využívaní moderných technológií. Nachádzajú sa v situácii, kedy sú ich služby založené na využití klasických až zastaraných technologických riešení. Ak chcú uskutočniť kvalitatívnu zmenu, ktorá je nevyhnutná, musia reagovať modernizáciou technológií. Tá je možná v princípe dvoma spôsobmi: skokom, alebo zavádzaním postupných zmien. Oba prístupy vyhovujú istej skupine knižníc a rozhodovanie je založené na konkrétnej analýze situácie, ktorú najlepšie po-

zná samotná knižnica. Skoková zmena znamená rýchle nasadenie, rýchle dosiahnutie výsledku, ale spája sa aj s vysokými finančnými nákladmi, rizikom neúspechu. Skoková zmena vyžaduje procesné a personálne zmeny. Naproti tomu je postupné zavedenie zmien bezpečnejšie z hľadiska financií, personálu a rizika, ale časovo náročnejšie. V čase zavedenia zmeny technológie už nebudú inovatívne, proces sa nemusí nikdy dokončiť a môžu do toho vstupovať rozne vedľajšie vplyvy, napr. politické, ekonomické, energetické.

## Má knižnica postupovať skokovou alebo postupnou modernizáciou technológií?

### SKOKOVÁ MODERNIZACE

Skoková zmena knižniciam umožňuje zaviesť technologické zmeny bez kompromisov a rýchlo. Vzájomnú kompatibilitu nasadených technológií a ich dopad na poskytované služby rieši knižnica naraz. Knižnica má jedinečnú možnosť stať sa leadrom v oblasti poskytovania knižničných služieb a nasadzovania moderných technológií. Vďaka prvenstvu, má knižnica viac možností získať financie z roznych zdrojov. Prináša inovatívnosť a zachytáva najnovšie trendy.

### POSTUPNÁ MODERNIZACE

Postupná modernizácia pre knižnicu prináša minimalizáciu rizík spätých so zavádzaním nových technológií. Pri postupných zmenách má knižnica možnosť pracovať s existujúcim personálom, ktorému poskytuje dostatok času a priestoru na zvládnutie zmeny prostredníctvom organizovaných kurzov, školení, tréningov. Pri postupnej zmene je možné rozložiť finančné náklady na dlhšie časové obdobie.

**1.** Umožňuje nasadiť inovatívne technologické riešenie (TR) okamžite a bez kompromisov. Umožňuje inštitúcii stať sa leadrom, všetky problémy s prípadnou nekompatibilitou sa riešia naraz. Nevýhodou je vysoké riziko spojené s nasadením neznámych riešení.

**2.** Umožňuje nasadiť známe technologické riešenie (TR) rýchlo a bez kompromisov. Všetky problémy s prípadnou nekompatibilitou sa riešia naraz. Stále pretrvávajú

**4.** Technologické riešenia sa zavádzajú postupne s dorazom na celkový čas nasadenia. Rozloženie sa zoskupuje do väčších celkov. Riziko vyplývajúce z nasadení technológie sa presúva na riziko v podobe tlaku na zamestnancov, lebo sa kráti čas na ich vzdelávanie.

**5.** Technologické riešenia sa zavádzajú postupne, no celková dĺžka implementácie je dôležitá. Riešenie prípadných komplikácií sa rozkladá na dlhšie obdobie, čo necháva

vysoké riziko spojené s nasadením neoverených riešení nepodporované centrálně hledá a nasazuje vlastní řešení.

**3.** Umožňuje nasadiť overené technologické riešenie (TR) v krátkej dobe s minimálnymi kompromismi. Problémy s kompatibilitou sú minimálne. Riziko spojené s nasadením sa výrazne znižuje.

priestor na dovozdelávanie zamestnancov, riziko v podobe tlaku na personál sa znižuje.

**6.** Technologické riešenia sa zavádzajú postupne. Dĺžka implementácie nie je rozhodujúca. Riešenie prípadných komplikácií sa rozkladá na dlhé obdobie, tlak na zamestnancov a riziko s tým spojené je takmer nulové a necháva im priestor na dovozdelávanie.

## Technologie – in-house x out-source

Dnešní knihovna se ve svém každodenním provozu neobejde bez použití informační a komunikační techniky. Ta je prakticky vždy reprezentovaná datovou sítí včetně napojení na okolní sítě a zdroje, hardwarem, middlewarem a aplikačním softwarem centrální části a koncovými zařízeními (např. pracovními stanicemi s jejich periferiemi). Neoddělitelnou podmínkou provozu ICT je dostupnost personálu zajišťujícího podporu techniky, software i uživatelů.

Provoz ICT není nutně podmíněn vlastnictvím hmotných či nehmotných

komponent nebo zaměstnáváním vlastního podpůrného personálu. De facto každá z těchto částí může být knihovnou jak vlastněna (v případě personálu pracovním zasmělněna), tak i pronajatá, nebo si lze dokonce nakupovat zdroje formou služby.

Management knihovny se ve svých rozhodnutích opiera o analýzy svojich potrieb, finančných možností, ale aj ponuky na trhu, ako vybrať najvhodnejší variantu riešenia.

### Má knihovna provozovat infrastrukturu in-house nebo ji outsourcovat?

#### IN-HOUSE

Podstatou in-house řešení je existence vlastnej kompletnej infraštruktúry v knižnici. Veľkou výhodou takého riešenie je to, že knižnica má stále svoje prostriedky a data pod kontrolou a môže ich sama vytvárať a spracovávať. In-house riešenie umožňuje už raz obstaranú infraštruktúru využívať bez ďalších nákladov.

Toto riešenie umožňuje v prípade potreby flexibilne zmeniť účel použitia infraštruktúry.

#### OUT-SOURCE

Používanie IKT prostriedkov formou out-source riešenie generuje minimálne náklady na vlastný IT tím ako aj nulové investičné náklady. V tomto prípade knižnici odpadáva starosť s riešením zastaranosti technológií. Knižnica má len vopred dohodnuté náklady rozložené v čase, bez potreby veľkej počiatkovej investície.

**1.** Knižnica má vlastnú kompletnú infraštruktúru a má vlastný personál, ktorý je schopný všetko spravovať. Svoje dáta má pod kontrolou. Vie ich spracovávať a tak tiež inhouse vytvárať. Hotovú infraštruktúru využíva bez ďalších nákladov. V prípade potreby vie flexibilne zmeniť jej účel použitia.

**4.** Knižnica si outsourcuje tú časť infraštruktúry, kde má svoje dáta, aby ušetrila kapitál a zmiernila počiatkové investičné náklady na ich vybudovanie. Avšak napríklad digitalizáciu si robí na vlastných zariadeniach s využitím študentov a odborných pracovníkov z materskej inštitúcie. Výhodou je, že infraštruktúra nezastaráva, knižnica sa zameriava na kvalitné výstupy.

**2.** Knižnica má vlastnú kompletnú infraštruktúru, na ktorej má uložené svoje dáta a má ich pod kontrolou. Vie ich spracovávať a inhouse vytvárať. Hotovú infraštruktúru využíva bez ďalších nákladov. Knižnica si outsourcuje odborný personál.

**3.** Knižnica má prevažne vlastnú infraštruktúru, na ktorej má uložené svoje dáta a má ich pod kontrolou. Vie ich spracovávať a inhouse vytvárať. Hotovú infraštruktúru využíva bez ďalších nákladov. Knižnica si outsourcuje odborný personál a časť infraštruktúry. Dospeje k rozloženiu výdavkov kapitálových a prevádzkových pri zachovaní kvality aj objemu.

**5.** Knižnica outsourcuje celú infraštruktúru. Vo vlastnej réžii má PC pre zamestnancov a používateľov výpočtovej techniky.

**6.** Knižnica si outsourcuje kompletnú infraštruktúru a tým pádom nemá náklady na vlastný tím. Odpadáva jej starosť aj s riešením zastaranosti technológií. Inštitúcia má predvídateľné náklady rozložené v čase, bez potreby veľkej začiatočnej investície (prevádzkové náklady).



## Fondy – elektronické x fyzické dokumenty

Okrem klasických fyzických zdrojov v súčasnosti (aj v dôsledku digitálnej revolúcie a pandémie) narastá význam používania elektronických dokumentov (napr. digitalizáty, databázy, e-knihy, e-born dokumenty). Výhodami sú dostupnosť 24/7 i prostredníctvom vzdialeného prístupu pre viacero používateľov súčasne. Elektronické dokumenty šetria fyzický priestor knižnice.

Napriek tomu dôležitosť a obľúbenosť fyzických dokumentov stále pretrvávajú. Používateľ si rád prelistuje, ohmatá, ovonia knihu či časopis, požičia LP alebo CD, stolovú hru a pod. V súčasnej dobe,

keď je veľká časť obsahu prístupná na obrazovkách, ľudia vyhľadávajú možnosť digitálneho detoxu.

Knižnica pri budovaní a správe knižničných fondov zohľadňuje rôzne faktory. Čo je pre knižnicu dôležité, na čo kladie dôraz, čo sú priority. Budovanie a správa fondov sú ovplyvňované napr. preferenciami používateľov, zdrojmi knižnice (finančnými, kapacitnými, personálnymi), technickými možnosťami. Rôznym potrebám a podmienkam knižníc lepšie zodpovedá raz fyzický fond, inokedy skôr elektronický, inokedy ich kombinácia.

### Do jaké míry knižnica buduje fond z elektronických a do jaké míry z fyzických dokumentů?

Fond je budovaný pouze z elektronických dokumentů. Knižnica může mít pozůstatky fyzického fondu, který je zdigitalizován. Fyzické dokumenty se nepůjčují a nové se nepořizují.

Alternativa pre knižnice, ktoré sa zkladajú, napríklad akademické a rozhodnú sa budovať výlučne elektronický fond. Vhodné pre knižnice s limitovaným priestorom.

Fond je budovaný pouze z fyzických dokumentů. Knižnica nemá žádné elektronické dokumenty. Naplňovanie tradičnej role knižnice. Technologická a užívateľská nenáročnosť.

Bezprostredný fyzický kontakt s dokumentom a únik pred digitálnym svetom.

**1.** Fond je budovaný pouze z elektronických dokumentů. Knižnica může mít pozůstatky fyzického fondu, který je zdigitalizován. Fyzické dokumenty se nepůjčují a nové se nepořizují.

**2.** Fond je budovaný z elektronických dokumentů, má pozůstatky fyzického fondu, který se půjčuje, nové se nepořizuje.

**3.** Fond je budovaný primárně z elektronických dokumentů, fyzický fond je jen doplňkový. Fyzické dokumenty se půjčují, nové se pořizují omezeně.

**4.** Fond je budovaný primárně z fyzických dokumentů. Elektronické dokumenty jsou jen doplňkové, nové se pořizují omezeně.

**5.** Fond je budovaný z fyzických dokumentů. Elektronické dokumenty jsou součástí fondu a nové se nepořizují.

**6.** Fond je budovaný pouze z fyzických dokumentů. Knižnica nemá žádné elektronické dokumenty.

## Fondy – prostor pro fond x prostor pro uživatele

Budování knihovního fondu a poskytování přístupu k němu je fundamentální službou knihoven. Pro některé knihovny může být uchování fondu legislativně danou povinností. Velkorysé prostory pro fond umožňují větší výběr a snadnější dostupnost dokumentů, navíc, pokud je prostor budován primárně pro fond, může usnadnit pracovníkům práci s ním.

V současnosti jsou různé možnosti trávení volného času, jednou z úloh knihoven by mělo být snažit se stát se aktivním hráčem v životě komunity. Proto velmi záleží, jaké možnosti využití

volného času knihovna poskytuje, jak je jim otevřená a kolik prostoru pro tyto funkce vyčlení.

Prostory žádné knihovny nejsou nekočné. Funkce knihoven se v průběhu času mění, knihovna si musí vyhodnotit, zda je pro ní prioritou využití prostoru pro uchování a zpřístupňování fondu nebo stát se místem pro studium, trávení času, setkávání. Toto se nevyhnutelně odráží v úpravách nebo navrhování prostorů knihovny

### Je pro knihovnu priorita přizpůsobovat prostor pro fond nebo pro uživatele?

Prioritní je prostor pro fond. Knihovna neposkytuje prostor pro pobyt uživatelů. Uživatel přijde, půjčí si knihu a odchází. Velkorysejší prostory pro fond umožňují budovat rozsáhlejší sbírky.

Prostor pro uživatele knihovny je priorita. Chceme, aby uživatelé v knihovně trávili čas nezávisle na fondu a umožňujeme různé způsoby využívání prostoru. Knižnica naplňuje svoju komunitnú úlohu, zviditeľňuje sa vo verejnom priestore, čím zvyšuje svoju konkurencioschopnosť voči iným voľnočasovým inštitúciám.

- 1.** Prioritní je prostor pro fond. Knihovna neposkytuje prostor pro pobyt uživatelů. Uživatel přijde, půjčí si knihu a odchází.
- 2.** Prioritní je prostor pro fond. Knihovna poskytuje omezený prostor pro pobyt uživatelů. Omezený počet studijních míst "mezi regály", bez studovny.
- 3.** Převažuje prostor pro fond. Uživatelé mají k dispozici například studovny a mezi regály sedací nábytek.
- 4.** Převažuje prostor pro uživatele. Fond je v prostorách silně zastoupen, ale prostor je variabilní, např. použitím mobilních regálů.
- 5.** Prostor pro uživatele knihovny je prioritou a je uživatelům přizpůsoben. Prostor pro fond je upeřaděn.
- 6.** Prostor pro uživatele knihovny je prioritou. Chceme, aby uživatelé v knihovně trávili čas nezávisle na fondu a umožňujeme různé způsoby využívání prostoru. Prostor pro fond je minimální, dokumenty nabízeny službami MVS.

## Fondy – samoobslužnosť x prítomnosť knihovníka

Niektoré knihovnícke činnosti je v súčasnosti možné automatizovať (buď úplne alebo do určitej miery). Knihovník tak už nie je pre tieto činnosti nevyhnutný. Do sféry poskytovania služieb používateľom tak vstupuje samoobslužnosť.

K výhodám patrí časová flexibilita, zníženie personálnych nákladov na výpožičné služby, dostupnosť v prípade mimoriadnych udalostí. Knihovníkovi sa tým otvárajú ďalšie možnosti na iné pracovné činnosti alebo vzdelávanie.

Viacerí používatelia zároveň oceňujú osobný kontakt s knihovníkmi, ktorí dokážu stelesňovať a ďalej predávať hod-

noty (vzdelanosť, etika, rozhľad). Knihovník môže poradiť, ponúknuť odborné služby a znalosti. Zároveň môže prispievať ku kultivácii spoločnosti schopnosťou rozlišovať hodnotu informácií.

Priestor knižnice je neodlučiteľne spätý s knihovníkmi. Niektoré knižnice čoraz častejšie poskytujú alternatívu v podobe samoobslužných výpožičiek, umožňujú väčšiu časovú dostupnosť výpožičiek. Napriek možnosti samoobslužnosti stále platí, že výhodou knihovníka je schopnosť poskytovať odborné služby s pridanou hodnotou.

### Do akej miery je pri poskytovaní výpožičných služieb nevyhnutná fyzická prítomnosť knihovníka?

Úplná samoobslužnosť výpožičných služieb a nezávislosť na asistencii knihovníka. Knihovník zabezpečuje iné činnosti, nemá interakciu s užívateľmi. Možnosť rozšíriť časovú dostupnosť výpožičných služieb bez navýšenia personálnych nákladov.

Knihovník je nevyhnutnou súčasťou knihovny. Je v provozní době k dispozici užívateľovi. Knihovník asistuje pri výpožičkách, pomáha užívateľom orientovať sa vo fonde a vyhľadávať. Rozširuje užívateľský rozhľad, radí, kultivuje. Knihovník reprezentuje inštitúciu. Poskytuje sociálny kontakt.

**1.** Úplná samoobslužnosť výpožičných služieb. Knihovník zabezpečuje iné činnosti, nemá interakciu s užívateľmi.

**2.** Úplná samoobslužnosť výpožičných služieb. Knihovník „na dĺžku“ v určitých hodinách. Používajú sa formy elektronickej komunikácie.

**3.** Samoobslužnosť výpožičných služieb. V určitých hodinách knihovník fyzicky prítomný, inak „na dĺžku“. Používajú sa formy elektronickej komunikácie.

**4.** Knihovník je k dispozícii pre prípad asistencie u výpožičných služieb, môže sa ve-

novat iným pracovným činnosťami. Výpožičné služby jsou rovněž samoobslužné.

**5.** Knihovník je dôležitou súčasťou knihovny.

Je k dispozícii po celú provozní dobu. Bez asistencie knihovníka je možno využiť Bibliobox k vraceni alebo vyzvedavani rezervaci pomocí Knihoboxu.

**6.** Knihovník je nevyhnutnou súčasťou knihovny. Knihovník asistuje pri výpožičkách.

Je v provozní době k dispozici užívateľovi. Pomáha, radí, kultivuje.



**Caslin 2022 – Ptejte se knihovny!**  
**26. ročník mezinárodního seminára CASLIN.**

**vedúci redaktor**

Tomáš Fiala

**grafická úprava/zalomenie**

Lenka Pincová

**obálka**

Unsplash

Silvia Yang

**vydáva**

Centrum vedecko-technických informácií SR

Bratislava, 2022

publikácia je dostupná online na: <https://doi.org/10.52036/caslin2022>