

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

**Ústav informačních studií a knihovnictví**

**Informační věda**

## **Dizertační práce**

PhDr. Martin Krčál

***MĚŘENÍ VÝKONU AKADEMICKÝCH KNIHOVEN A JEHO VYUŽITÍ  
PŘI ZVYŠOVÁNÍ KVALITY SLUŽEB***

**Measuring the performance of academic libraries and the  
impact of the measuring on improving the quality of services**

Vedoucí práce PhDr. Barbora Drobíková, Ph.D.

Konzultant PhDr. Pavla Vizváry, Ph.D.

2022

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí práce PhDr. Barboře Drobíkové, Ph.D. a konzultantce PhDr. Pavle Vizváry, Ph.D. za čas, který mi věnovaly, za cenné rady a za podporu v průběhu psaní tohoto textu a zejména při jeho dokončování. Dále bych chtěl poděkovat PhDr. Ivě Zadražilové, Ph.D. a Mgr. Kristýně Kalmárové za korektury a cenné připomínky k finálnímu textu. Velké díky patří také lidem z Asociace knihoven vysokých škol, zejména Mgr. Janu Křížovi a Ing. Martinovi Fasurovi, kteří mi byli nápomocni při realizaci výzkumů a připomínkovali návrh systému statistik. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat své rodině za trpělivost, kterou se mnou měli při psaní této práce a v průběhu celého studia.

Prohlašuji, že jsem dizertační práci napsal samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Blansku dne 1. 9. 2022

PhDr. Martin Krčál, v. r.

# Abstrakt

Tématem dizertační práce je měření výkonu v knihovnách vysokých škol. Bez něj si dnes nelze představit efektivní řízení knihoven a lze jej využít také při návrhu a zlepšování procesů a služeb. Pro měření výkonu jsou nezbytné statistiky. V prostředí vysokoškolských knihoven vznikla potřeba celý proces sběru dat revidovat. Hlavním cílem práce proto bylo připravit nový výkaz pro Asociaci knihoven vysokých škol ČR, který by reflektoval aktuální potřeby vysokoškolských knihoven, a navrhnout systém statistik pro sběr statistických údajů, jenž by probíhal v online prostředí. Dílčím cílem pak bylo sestavit etický kodex využívání systému statistik. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je představena problematika měření výkonu knihoven a její využití v praxi, jsou popsány existující standardy kvality a různé výzkumné metody sloužící pro sledování výkonu knihoven. Dále je zde přehled zahraničních systémů, které následně posloužily jako inspirace při návrhu systému statistik. Praktická část se skládá ze dvou výzkumů a samotného návrhu systému. Pro návrh výkazu byla použita metoda zvaná panel expertů. Výstupy z prvního výzkumu byly využity také pro návrh systému a jeho funkcionality. Součástí návrhu systému statistik je definice cílových skupin a specifikace funkcí doplněná o UML schémata a rozhodovací diagramy. Řešeno je zde také zabezpečení systému nebo problematika GDPR, součástí je i návrh etického kodexu systému statistik. Druhý výzkum byl veden formou rozhovorů s vedením vysokoškolských knihoven s odstupem pěti let. Jeho cílem bylo zjistit, jak pracuje management vysokoškolských knihoven se statistikami a systémem statistik. Výstupy byly použity pro další úpravy systému. Výkaz i systém knihoven jsou nyní funkční a od roku 2016 je využívají členské knihovny Asociace knihoven vysokých škol ČR.

**Klíčová slova:** měření výkonu knihoven, statistiky, systém statistik, vysokoškolské knihovny, statistický výkaz, etický kodex

# Abstract

The topic of the dissertation thesis is performance measurement in academic libraries. Measuring the performance of libraries is essential for their effective management, and it can also be used in the design and improvement of their processes and services. Statistics are the basis for measuring the performance of libraries. In the environment of university libraries, there was a need to revise the entire data collection process. The main goal of the dissertation was therefore to prepare a new annual report template for the Association of Libraries of Czech Universities, which would reflect the current needs of university libraries, and to propose a system of statistics for the collection of statistical data, which would take place in an online environment. A partial goal was to prepare a code of conduct for the system. The work is divided into a theoretical and a practical part. In the theoretical part, the issue of measuring library performance and its use in practice is presented, and existing quality standards and various research methods used to monitor library performance are described. There is also an overview of foreign systems, which subsequently served as an inspiration for the design of the statistics system. The practical part consists of two types of research and the design of the system. For the design of the report, a method called the board of experts was used. The outputs of the first research were used for the design of the system and its functionality. The design of the statistics system includes the definition of target groups, and the specification of functions supplemented by UML diagrams and decision diagrams. The security of the system or GDPR issues are also addressed, and the design of a code of conduct for the statistics system is included. The second research was conducted in the form of interviews with the management of university libraries over an interval of five years. Its aim was to find out how university library management works with statistics and the statistics system. The findings were used to further modify the system. The report and the library system are now functional and have been used by member libraries of the Association of Libraries of Czech Universities since 2016.

**Key words:** library performance measurement, statistics, statistics system, academic libraries, statistical report, code of conduct

# Obsah

Úvod	9
<b>Teoretická část</b>	<b>13</b>
1. Měření výkonu knihoven a kvality jejich služeb	14
1.1 Základní terminologie	14
1.2 Standardy pro měření kvality a dopadu knihoven	16
1.3 Metody měření výkonu knihoven	20
1.3.1 Statistiky a statistické výkazy	20
1.3.2 Benchmarking	22
1.3.3 Datová analytika	24
1.3.4 Ekonomické metody (ROI a CBA)	25
1.3.5 Zpětná vazba od uživatelů	27
1.3.6 Dotazník	28
1.3.7 Rozhovor	29
1.3.8 Focus groups	29
1.3.9 User Experience (UX)	30
1.3.10 Bibliometrie, altmetrie, webometrie	31
1.3.11 Balanced Scorecards	32
1.4 Využití výsledků měření výkonu v praxi	33
1.4.1 Uživatelská spokojenost a design služeb	34
1.4.2 Srovnávání se a učení se od jiných	35
1.4.3 Daty řízené knihovnictví (EBL)	36
1.4.4 Library advocacy	37
2. Sběr statistických údajů ve vysokoškolských knihovnách	39
2.1 Problematika sběru dat	39
2.2 Organizační struktura českých vysokoškolských knihoven	42
2.3 Stav v českých vysokoškolských knihovnách	44
2.4 Systémy pro sběr statistických údajů z knihoven	47

<b>Praktická část</b>	<b>56</b>
3. Úvod do praktické části	57
4. Návrh nového statistického výkazu pro AKVŠ	58
4.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky	58
4.2 Volba výzkumné strategie	60
4.3 Výběr informantů a charakteristika vzorku	63
4.4 Průběh výzkumu	64
4.5 Výsledky výzkumu	67
4.6 Diskuze	68
5. Návrh systému pro sběr a využití statistických dat z vysokoškolských knihoven	70
5.1 Zadání pro návrh systému statistik	70
5.2 Specifikace funkcí	73
5.2.1 Typy uživatelů	73
5.2.2 Přihlášení do systému	74
5.2.3 Správa knihoven	75
5.2.4 Správa uživatelů	76
5.2.5 Správa otázek	78
5.2.6 Správa výkazů	79
5.2.7 Vyplnění výkazu	81
5.2.8 Export výkazu	82
5.2.9. Analytické funkce	83
5.2.10 Diagram implementace	84
5.3 Bezpečnost systému	85
5.4 GDPR	86
5.5 Etický kodex systému	87
5.6 Realizace systému	89
6. Práce se statistikami v prostředí vysokých škol	95
6.1 Cíle výzkumu a volba výzkumné strategie	95

6.2 Stanovení výzkumných otázek	96
6.3 Výběr informantů a charakteristika vzorku	98
6.4 Postup získávání dat	99
6.5 Metody zpracování získaných dat	100
6.6 Etika výzkumného šetření	101
6.7 Vyhodnocení rozhovorů	101
6.7.1 Vztah ke statistikám	102
6.7.2 Zdroje dat pro statistiky	105
6.7.3 Práce se statistikami	107
6.7.4 Využití statistik	108
6.7.5 Nový výkaz	109
6.7.6 Elektronické informační zdroje	111
6.7.7 Problémy s vykazováním	112
6.7.8 Vliv COVID-19	114
6.8 Výsledky výzkumu	115
6.9 Diskuze	116
7. Shrnutí praktické části	120
Závěr	123
Použitá literatura	125
Seznam obrázků	138
<b>Přílohy</b>	<b>I</b>
Příloha 1: Údaje navrženého statistického výkazu	I
Příloha 2: Otázky pro polostrukturované rozhovory	XI
Příloha 3: Informovaný souhlas pro účastníky rozhovorů	XIII
Příloha 4: Etický kodex systému statistik	XIV



# Úvod

S pojmem kvalita služeb se dnes setkáváme ve všech oblastech lidské činnosti. Existují standardy kvality, které mají zaručit minimální úroveň služeb a v průběhu let vzniklo i množství metod měření výkonu a kvality služeb. Také v oblasti knihovnictví se objevila potřeba měřit kvalitu služeb. Peter Brophy datuje první pokusy již do 40. let 20. století. Větší diskuze nad touto problematikou se však rozvinula až v 90. letech v souvislosti s nástupem elektronických informačních zdrojů a snahou je co nejefektivněji využívat (Brophy, 2006, s. 1). Následně se pak přenesly i na běžné činnosti v knihovně, jako je měření návštěvnosti, efektivity vzdělávacích a kulturních akcí apod.

V průběhu let se rozvinuly různé metody měření výkonu knihoven, jako je benchmarking nebo ROI, ale využívají se také prostředky a nástroje datové analytiky. V roce 2012 vyšel v českém prostředí *Standard pro dobrou knihovnu* a v roce 2017 byl zveřejněn také *Standard pro dobrý fond*. České standardy jsou obvykle inspirovány zahraničím, kde, zejména v západním světě, mají delší tradici. Své standardy má třeba Německo, Velká Británie, Španělsko nebo některé státy v USA. Mezinárodně uznávaný standard pro knihovny poskytla také IFLA ve své směrnicí (Koontz, 2012).

Na počátku nového tisíciletí vznikají komplexní systémy pro sběr a analýzu dat v knihovnách. V českém prostředí je asi nejznámější projekt *Benchmarking knihoven* a v minulosti zde byl využíván ještě německý systém BIX. Ve světě je nejrozšířenějším systémem LibQual+, ale existují i další (Fryš, 2015b).

Základem jakéhokoliv měření výkonu jsou statistiky. Zde je nutné si uvědomit, že přesnost a úplnost sbíraných údajů vede ke kvalitnější analýze dat. Důležité je tedy nejen sbírat potřebné údaje, ale pro sběr statistik by měla existovat metodika, která říká, v jaké podobě mají být jednotlivé položky vykazovány, aby byly porovnatelné napříč knihovnami, případně aby vyhovovaly potřebě analýz.

Při sběru dat záleží také na druhu knihovny. Jiné cíle své činnosti bude mít obecní knihovna, krajská knihovna nebo vysokoškolská knihovna, a od toho se bude odvíjet přehled sbíraných statistických ukazatelů. Je samozřejmé, že část údajů budou sbírat všechny typy knihoven (např. počet čtenářů, výpůjček, vyřízených MVS), ale městská knihovna může klást daleko větší důraz na počet kulturních akcí než třeba vysokoškolská,

pro níž bude zase více důležitá využívanost elektronických informačních zdrojů. To je tedy důvod, proč se statistické výkazy u různých typů knihoven liší.

Při sběru statistik je nutné si uvědomit, k jakému účelu budou sloužit. V Manifestu statistik knihoven IFLA se kromě zlepšování kvality služeb pro uživatele zmiňuje ještě vliv služeb knihovny na její okolí nebo možnost porovnávat využití tradičních a elektronických fondů a nových služeb. Tím, jak se proměňuje role knihoven, potřebují statistiky i pro realizaci a propagaci nových úkolů a služeb vůči veřejnosti, zřizovateli a samozřejmě i ke stávajícím uživatelům (IFLA Library Statistics Manifesto, 2010). Tyto aktivity vedoucí k vysvětlení aktuální role knihoven jsou dnes označovány pojmem library advocacy.

Cílem mé práce bylo navrhnout systém pro sběr statistických dat ve vysokoškolských knihovnách a připravit návrh statistického výkazu knihoven pro vysokoškolské knihovny včetně metodologie sběru. Dílčím cílem pak bylo navržení etického kodexu, jenž by byl součástí systému statistik a definoval by, jak správně pracovat s daty, které se v systému shromažďují.

Při schvalování projektu své práce jsem v názvu použil pojem akademická knihovna, který vnímám jako synonymum pro vysokoškolskou knihovnu. V českém prostředí se ale mezi akademické knihovny zahrnují i knihovny dalších institucí jako jsou např. knihovny Akademie věd ČR apod. Vzhledem k tomu, že svou práci zaměřuji výhradně na knihovny vysokých škol, používám v textu práce pojem vysokoškolská knihovna. Výraz akademická knihovna pak zůstal v názvech citovaných dokumentů a dále v některých kapitolách zaměřených na zahraniční strategické dokumenty, kde jsem se snažil zachovat jejich autenticitu.

Svou práci jsem rozdělil do několika částí. V rámci teoretické části jsem hlouběji představil problematiku měření výkonu knihoven a proč je důležité výkon knihoven a kvalitu jejich služeb měřit. Součástí této kapitoly byla definice hlavních pojmů. Vymezil jsem např. pojem kvalita (quality). I přesto, že jde o termín čistě subjektivní, zamýšlel jsem se nad tím, jak lze kvalitu vyjádřit v oblasti knihoven. Zabýval jsem se také různými standardy kvality a jakým způsobem pomáhají např. při vyjádření hodnoty služeb.

Další pojem, který jsem definoval, byl výkon/výkonnost (performance). Zde existuje několik možných výkladů, proto jsem se zaměřil na vymezení tohoto pojmu ve vztahu

k tématu mé práce, zejména jsem se věnoval měření výkonu (performance measurement) v oblasti knihoven.

Nadefinoval jsem také pojmy jako parametr (parameter) nebo indikátor (performance indicator), resp. klíčové indikátory výkonu (key performance indicators). Následně jsem vyjmenoval hlavní kvalitativní i kvantitativní metody a jejich kombinace, které jsou určené pro měření výkonu knihoven. Vycházel jsem přitom z publikací, které se na toto téma zaměřují. Popsal jsem zejména statistiky knihoven a jejich analýzu, dotazníky a výzkumy spokojenosti uživatelů, bibliometrii, altmetrii, webometrii, benchmarking, ROI, rozhovory a skupinové rozhovory (focus groups), UX, quality frameworks, balanced scorecards, datovou analytiku a některé komplexní analýzy, které často kombinují různé metody.

Za stěžejní považuji vysvětlit, jak lze statistiky a výsledky měření výkonu využívat v praxi. Kromě designu služeb jsem proto nastínil využití při prosazování zájmů knihoven, zejména pak při obhajování existence knihoven vůči zřizovateli a veřejnosti. Svou roli hrají statistiky také při propagaci knihoven a služeb. Naznačil jsem také možná úskalí a možnosti zneužití výsledků při měření výkonu knihoven.

Hlavním cílem práce byl návrh systému pro sběr statistických údajů ve vysokoškolských knihovnách. V další části jsem proto popsal, proč je důležité data sbírat, jaká jsou úskalí při sběru dat a jak se jim ideálně vyhnout. Představil jsem různé přístupy ke sběru dat. Následně jsem se zaměřil na stav v českých vysokoškolských knihovnách. Zabýval jsem se také strukturou univerzitních knihoven, protože ta je důležitá pro správné nastavení statistik a jejich sběr. V poslední kapitole teoretické části jsem vytvořil přehled nejznámějších zahraničních systémů, které se využívají pro sběr statistik z knihoven.

Praktická část se skládá ze dvou výzkumů a návrhu systému. První výzkum slouží primárně pro návrh nového statistického výkazu pro Asociaci knihoven vysokých škol (dále jen AKVŠ), ale využil jsem ho také při samotném návrhu systému. Pro tento výzkum byla použita metoda zvaná panel expertů. Do panelu byli vybráni zástupci vybraných vysokoškolských knihoven, kteří se v té době zabývali problematikou statistik. V rámci několika setkání jsme definovali hlavní segmenty sběru dat a v rámci nich pak vznikl návrh sbíraných údajů, který byl ověřen zkušebním vyplněním knihovnamí vysokých

škol. Přípomínky k návrhu byly dále diskutovány na workshopech. Následně byl výkaz zaveden do praxe a byla připravena jeho implementace do systému statistik.

Na základě informací získaných z předchozích částí práce jsem navrhl jednotlivé funkce systému statistik. Určil jsem hlavní cílové skupiny a cíle systému, definoval jsem typy uživatelů, kteří budou do systému přistupovat, a určil jsem jejich role, navrhl jsem fáze realizace a následně jsem popsal funkce systému. Specifikace funkcí byla doplněna o UML schémata a rozhodovací diagramy. V závěru pak byl navržen UML class diagram celého systému. V této části jsem řešil také zabezpečení systému, problematiku GDPR a pokusil se navrhnout etický kodex celého systému na základě vzorů ze zahraničí i z českého prostředí. Na závěr jsem přidal aktuální náhledy obrazovek již hotového systému.

Druhý výzkum se zaměřil na práci se statistikami v prostředí vysokoškolských knihoven. Jeho cílem bylo zjistit, jak s aktuálními statistickými výkazy a se systémem statistik pracuje management knihoven, jaké parametry a indikátory sledují a jaké jim ve formuláři chybí. Dále mě zajímalo, k jakým účelům statistiky používají, jak často s nimi pracují a jak nakládají s daty. V tomto kontextu byla diskutována otázka možného zneužití dat a také jaká data se obávají knihovny zveřejňovat.

Zkoumal jsem i podobu systému a jeho možná vylepšení. Výzkum byl veden formou rozhovorů, pro něž byli osloveni vedoucí pracovníci různých typů vysokoškolských knihoven. Celkem bylo realizováno pět rozhovorů. Výsledky byly využity pro úpravy a návrh dalšího rozšíření systému. Výzkum proběhl s odstupem 5 let od zavedení systému statistik do ostrého provozu, aby uživatelé získali dostatečnou zkušenost s provozem systému a s ročním výkazem. V závěru své práce jsem se pokusil shrnout svá zjištění a nabídl jsem doporučení pro další zkoumání v této oblasti.

# **Teoretická část**

# 1. Měření výkonu knihoven a kvality jejich služeb

## 1.1 Základní terminologie

Měření výkonu knihoven patří ke klíčovým činnostem při řízení knihoven. **Výkon** (performance) lze definovat jako *“efektivitu poskytování služeb knihovny a jejich účinnost v souvislosti s přidělováním a využíváním zdrojů”* (ISO 11620:2014, 2014-06, s. 7). Jde tedy o to zjistit, jak je konkrétní služba nastavená, zda její realizace není příliš náročná pro zaměstnance, zda odpovídá potřebám uživatelů a je pro ně jednoduše konzumovatelná. Zajímá nás tedy **kvalita služby** (service quality).

Zatímco v minulosti se kvalita služby zjišťovala zejména u komerčních subjektů, kde pomáhala rozvoji služeb a zvyšování zisku, postupně se metody měření výkonu a kvality přesunuly i do neziskového sektoru včetně knihoven. I když knihovny netvoří zisk tak jako komerční sektor, je sledování kvality důležité proto, aby byly služby knihoven vnímány pozitivně a jejich využívání bylo pro uživatele co nejvíce jednoduché a intuitivní.

Nalezení definice kvality není v odborné literatuře jednoduché. Vyjít lze z normy ISO 9000, která definuje kvalitu jako *“shodu produktu nebo služby s daným souborem standardů nebo očekáváníí”* (ISO 9000, 2015-09). Brophy a Coulling pak kvalitu dávají do vztahu se spokojeností uživatelů (Brophy, 1996, s. 6).

Kvalita je bezesporu velmi subjektivní. Vždy záleží na cílové skupině a jejich očekáváníích a potřebách, které se pak odrážejí v hodnocení kvality produktu nebo služby (Poll, 2007, s. 13). Špičkový výzkumník bude mít určitě úplně jiné požadavky na služby knihovny a jejich kvalitu než student bakalářského studia. Svou roli může hrát také čas. Pokud potřebujeme vyřešit naši potřebu rychle, do hodnocení kvality se nám promítá, v jakém časovém intervalu byl náš požadavek vyřízen. Pokud naopak disponujeme dostatkem času, hodnotíme spíše kvalitu dodaných zdrojů. Hernon, Altman a Duran (2015) rozdělují kvalitu služeb do dvou rovin na:

- **obsah** (content) - určuje, proč a jakým způsobem uživatel službu využil (např. stažení článku v databázi zpřístupňované knihovnou, půjčení knihy do studovny apod.),

- **kontext** (context) - sleduje samotný zážitek cesty službou (např. interakce s knihovníkem, zda je pro uživatele intuitivní vyhledávání v katalogu nebo jak jsou pohodlné sedačky ve studovně).

Zdůrazňují, že uživatel vnímá vždy obě roviny společně a díky nim si vytváří svůj názor na knihovnu (Hernon, 2015). Knihovníci by tedy měli dbát na jakoukoliv interakci s uživatelem a snažit se poskytnout mu co nejkvalitnější služby, protože už z první návštěvy knihovny si uživatel může odnést nenaplněná očekávání, což může ovlivnit jeho vztah ke knihovně obecně. Vhodné je v tomto ohledu sbírat zpětnou vazbu, abychom naše služby přiblížili potřebám uživatelů a mít nastavenou kontrolu kvality služeb. Tu lze provádět např. metodou mystery shoppingu, kdy výzkumník vystupuje jako fiktivní uživatel, který projde službou a snaží se přitom odhalovat možné problémy, jež by měly být následně diskutovány a případně odstraněny.

Je zajímavé, že v minulosti se kvalita knihoven odvíjela spíše od velikosti fondů, kdy ředitelé knihoven na základě počtu knihovních jednotek argumentovali za větší budovy, více knihovníků a lepší vybavení v knihovnách (Hernon, 2015, s. 1). Na počátku nového tisíciletí pak začal být v knihovnách kladen důraz také na kvalitu a efektivitu služeb.

Jakákoliv instituce by měla mít svoji **hodnotu** (value) pro společnost nebo pro danou komunitu a nejinak je tomu u knihoven. V případě knihovny lze hodnotu vyjádřit jako vnímání skutečného nebo potenciálního přínosu pro uživatele, veřejnost, zaměstnance a také pro jejího zřizovatele (ISO 16439:2014, 2014-04).

Atkinson v kontextu vysokoškolských knihoven zmiňuje, že často bývá prezentována hodnota knihovny pro studenty, ale daleko zajímavější může být sledování dopadu na výuku, vědu a výzkum a na příležitosti ve vzdělávání (Atkinson, 2016, s. 18). Tento trend je patrný i v Česku, což dokumentují např. výsledky workshopů na konferenci KAM 2021, kde vysokoškolské knihovny řešily svou roli v rámci univerzit. Jedním z trendů, který na tomto fóru zazníval, byla orientace na služby pro akademiky a podpora výzkumu.

Pro vyjádření hodnoty knihoven a jejich výkonu se využívají **výkonové indikátory** (performance indicators), které mají číselnou, symbolickou nebo slovní podobu (ISO 11620:2014, 2014-06, s. 7). Jejich zdrojem jsou nejčastěji statistiky, ale můžeme je

získávat i z jiných zdrojů, např. z uživatelských výzkumů. Některé indikátory označujeme jako poměrové, protože jde o poměr dvou číselných hodnot (např. velikost fondu na počet uživatelů) a vyjadřujeme je v procentech, což usnadňuje porovnávání s jinými institucemi. Poměrové indikátory jsou tak názornější než absolutní čísla.

Předtím, než si vybereme správné indikátory, je třeba si stanovit cíle našeho zkoumání. Teprve na základě toho vybíráme vhodné indikátory, pomocí kterých hodnotu nebo výkon vyjádříme (Poll, 2007, s. 22). Pro základní sledování fungování knihovny budou výkonové indikátory v zásadě shodné pro všechny typy knihoven (velikost fondu, počet uživatelů a návštěvníků, počet výpůjček apod.). Pro konkrétnější cíle pak budou výkonové indikátory specifitější. Vždy je také důležité přemýšlet, zda jsme schopni požadované indikátory získat, případně jak složité by to bylo.

Sledování a vyhodnocování velkého množství indikátorů může být časově náročné, proto je vhodné definovat **klíčové výkonové indikátory** (key performance indicators – dále jen KPIs), které jsou pro oblast zkoumání stěžejní. KPIs se nejčastěji využívají v dlouhodobém horizontu, jsou tedy důležité zejména v oblasti strategického řízení.

Dobré KPIs by měly splňovat několik kritérií. Nesmí jich být mnoho, abychom je mohli rychleji vyhodnocovat, a jejich sběr musí být co nejjednodušší, ideálně by měl probíhat automatizovaně. Vzhledem k množství jsou nastaveny tak, aby ideálně pokrývaly činnost více oddělení. Primárně by měly být zaměřeny na uživatele a jeho spokojenost. Základem je, aby byly snadno pochopitelné pro zaměstnance, uživatele a zřizovatele. Zároveň musí být v souladu s institucionálními cíli (Malcheski, 2004).

Indikátory i KPIs můžeme vytvářet sami nebo lze využít některý ze standardů, které je definují, přičemž se zaměřují i na sběr a vhodnost použití. Více je popisují v následující kapitole.

## 1.2 Standardy pro měření kvality a dopadu knihoven

Abychom dokázali vyjádřit a hodnotit kvalitu, výkon a dopad knihoven a jejich služeb, byly postupně definovány **standardy kvality** (quality standards). V prostředí českých vysokoškolských knihoven prozatím cíleně zaměřené standardy kvality téměř



nenajdeme. Obecně lze využít [Standard pro dobrou knihovnu](#)<sup>1</sup> a [Standard pro dobrý knihovní fond](#)<sup>2</sup>. Jde o metodické pokyny Ministerstva kultury ČR, které ale primárně nejsou určené pro speciální knihovny. Pokud bychom chtěli ve vysokoškolských knihovnách využít standardy kvality, musíme se podívat do zahraničí. V této části jsem se pokusil vybrat ty nejzajímavější:

**Standards for Libraries in Higher Education** – dokument vydala v roce 2011 Association of College & Research Libraries, která funguje pod hlavičkou American Library Association (ALA). V roce 2018 pak prošel dokument revizí. Má knihovnám pomoci vybudovat a posilovat svou roli v oblasti vzdělávání, při plnění cílů domovské instituce a při rozvoji jejich prostor tak, aby odpovídaly potřebám jejich uživatelů. Ve standardu je definováno devět hlavních principů:

- **efektivita instituce** – knihovny měří svou vlastní efektivitu a tím přispívají k institucionální efektivitě, cílem je tedy nejen zlepšování knihovny, ale celé instituce,
- **profesionalita** – knihovny podporují hodnoty duševního vlastnictví, soukromí, spolupráce a rozvíjejí služby zaměřené na uživatele,
- **vzdělávací role** – knihovníci jsou vnímáni jako partneři ve vzdělávání, podílejí se zejména na rozvoji informační gramotnosti,
- **vyhledávání** – knihovny pomáhají uživatelům nacházet informace v požadovaných formátech, zavádějí nové vyhledávací technologie,
- **sbírky** – knihovny zpřístupňují své sbírky, zajišťují jejich kvalitu, hloubku, různorodost, podporují různé formáty, cílem je podpora vzdělávání, vědy a výzkumu,
- **prostor** – knihovny podporují fyzické i virtuální prostory,
- **management, administrativa, řízení lidských zdrojů** – vedení knihoven je zapojeno do rozhodovacích procesů na akademické půdě s cílem zajištění podmínek a zdrojů pro řádné fungování knihovny,
- **zaměstnanci knihovny** – knihovny disponují kvalitním personálem a jeho počet je adekvátní pro zajištění fungování knihovny,

---

<sup>1</sup> [https://ipk.nkp.cz/docs/bench/Standard\\_pro\\_dobrou.pdf](https://ipk.nkp.cz/docs/bench/Standard_pro_dobrou.pdf)

<sup>2</sup> <https://ipk.nkp.cz/docs/standard-pro-dobry-knihovni-fond>

- **vnější vztahy** – využití konceptu library advocacy (prosazování zájmů knihoven) a dalších metod k vysvětlení hodnoty a role knihoven (Standards for Libraries in Higher Education, 2018, s. 9).

Pro jednotlivé principy jsou pak v dokumentu definovány výkonové indikátory. Dokument je volně dostupný na webu ALA<sup>3</sup>.

### **ISO 11620:2014 Information and documentation – Library performance indicators**

– ISO norma z roku 2014 definuje výkonové indikátory knihoven. Jde o univerzální normu, která je určena pro všechny typy knihoven. Je však třeba si uvědomit, že ne všechny indikátory lze použít v jakékoliv knihovně. Tato omezení jsou uvedena v popisku indikátorů. V úvodu norma definuje použitou terminologii. Následně vymezuje oblasti, pro které stanovuje výkonové indikátory a doplňuje je vysvětlením, jak daný údaj sbírat a pro jakou knihovnu je vhodný:

- uživatel
- veřejné služby
- zpřístupňování dokumentů
- vyhledávání dokumentů
- půjčování dokumentů
- zprostředkování dokumentů z externích zdrojů
- informační a bibliograficko-informační služby
- vyhledávání informací
- vzdělávání uživatelů
- vybavení
- práce s dokumenty
- získávání a zpracování dokumentů
- katalogizace
- propagace služeb
- dostupnost a využití lidských zdrojů

---

<sup>3</sup> <https://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/standards/slhe.pdf>

Jak je z tohoto seznamu patrné, norma 11620 pracuje s více oblastmi, ale je to dáno spíše tím, že oproti standardu ACRL jsou zde rozepsány více podrobně. Navíc je zde patrná orientace na některé procesy jako katalogizace, akvizice nebo propagace.

**ISO/TR 11219:2012 Information and documentation – Qualitative conditions and basic statistics for library buildings – Space, function, and design** – ISO norma z roku 2012 může být skvělým pomocníkem při rekonstrukci nebo výstavbě budov knihoven. Popisuje přípravné práce, které by měly proběhnout před samotnou realizací. Základem je stanovení účelu, jemuž bude knihovna sloužit, což ovlivňuje prostorové rozložení budovy a způsoby uložení fondu. Jiné potřeby bude mít bezesporu knihovna, která řeší konzervaci fondu, kde bude kladen důraz na to, jakým způsobem bude fond uchováván. Má-li knihovna plnit naopak komunitní funkci, pak tomu musí být uzpůsobeny prostory a knihovna bude disponovat větším množstvím různých typů studoven a různými druhy studijních míst, které jsou zde také definovány a podrobně popsány. Dle normy pak musí být účel užití zohledněn při umístění knihovny v samotné budově.

Součástí dokumentu jsou dále metody pro výpočet plochy nutné k uložení fondů. Norma obsahuje také doporučení pro rozměry regálů nebo vzdálenost mezi nimi. Řešeny jsou kompaktní regály a systémy pro automatizované skladování – Automated Storage and Retrieval System (AS/RS). V poslední části je popsáno technické vybavení budov včetně rozvodů elektřiny, systémů osvětlení, bezpečnostních systémů, skladovacích podmínek a zatížení podlah, akustiky v místnostech nebo bezbariérového přístupu, a to ve vztahu k plánovanému funkčnímu využití konkrétních místností.

Součástí normy jsou také dvě přílohy. První obsahuje otázky, které je nutné si klást při plánování rekonstrukce budovy, druhá seznam možných funkčních prostor a místností. Norma je určena zejména pro vysokoškolské a veřejné knihovny (ISO/TR 11219:2012, 2012-05). V roce 2016 byla přeložena i do češtiny.

**ISO 16439:2014 Information and documentation – Methods and procedures for assessing the impact of libraries** – norma z roku 2014 se zaměřuje na posouzení dopadu knihoven na různé oblasti lidské činnosti, zejména pak na učení, vzdělávání, výzkum, kulturu, hospodářství a sociální život. Zvažován je dopad nejen na jednotlivce, ale také na instituce a společnost. Součástí normy je přehled metod, které lze pro hodnocení dopadu knihoven využít. Uvádí se zde metody vhodné pro strategické řízení, sledování

vnitřní kvality knihoven, metody pro sledování dopadu knihoven v čase a metody umožňující srovnávání knihoven podobného typu a poslání.

Norma je určena pro všechny typy knihoven, a i zde je třeba si uvědomit, že ne všechny uvedené metody mohou být využity ve všech, proto v jejich charakteristice najdeme omezení použitelnosti (ISO 16439:2014, 2014-04).

Cílem této kapitoly nebylo připravit vyčerpávající přehled standardů, ale spíše ukázat, o jaké druhy se lze opřít při hodnocení výkonu a kvality vysokoškolských knihoven, případně při zkoumání jejich dopadu. Podrobný a průběžně aktualizovaný přehled standardů a norem je dostupný třeba na webu DIREKT LibGuides<sup>4</sup>.

## 1.3 Metody měření výkonu knihoven

### 1.3.1 Statistiky a statistické výkazy

Statistiky jsou základním podkladem pro měření výkonu knihovny. Každá knihovna musí mít povědomí o počtu výpůjček, registrovaných čtenářů, velikosti fondu, ale sledovat lze také počty studijních míst, počítačů, požadavků MVS, titulů časopisů, využití e-zdrojů, počet zaměstnanců, úvazků nebo roční rozpočet knihovny. Tyto a další údaje jsou nezbytné při strategickém rozhodování pro management knihovny a lze je využít i v knihovní advokacii nebo pro sledování využívanosti a efektivity služeb a zlepšování jejich kvality.

Při tvorbě statistických výkazů musí být jasná metodika a sběr dat by měl být konzistentní, aby bylo možné údaje porovnávat v časovém horizontu a případně i mezi knihovnami. Údaje lze získávat různými způsoby. Nejčastěji se generují přímo z knihovních systémů (např. výpůjčky), z externích systémů (např. čerpání rozpočtu z ekonomického systému), lze je dopočítávat (např. počty návštěvníků přes bezpečnostní brány) a v některých případech je nutné ruční přepočítání (např. počty studijních míst).

Pro management knihovny je nutné sledovat vlastní statistiky, ale užitečné může být také srovnání ukazatelů mezi knihovnami. Zde je nutné jasně definovat sledované údaje

---

<sup>4</sup> <https://direkt-kaz.libguides.com/KSU-libraryqualitystandards>

i způsob jejich sběru. Pokud by se tak nestalo, bude docházet při porovnávání k chybám, které budou zkreslovat výsledky.

V Česku jsou výkazy pro veřejné knihovny standardizovány. Ve vysokoškolském prostředí se do roku 2014 používal formulář **V 21-01 Roční výkaz o vysokoškolské knihovně**, od roku 2016 se pak přešlo na výkaz vytvořený pro potřeby AKVŠ.

Obdobné statistiky celých sítí knihoven existují i ve světě. Jeden z nejpropracovanějších systémů sběru dat má SCONUL, který reprezentuje zájmy 182 britských a irských univerzit a vysokoškolských knihoven (SCONUL Membership, 2021). Údaje z knihoven jsou získávány prostřednictvím elektronického formuláře v rámci služby SCONUL Annual Statistical Return (SCONUL statistics, 2021). Následně jsou data využívána pro porovnávání s jinými knihovnami metodou benchmarkingu.

Obdobně sbírá data z 32 univerzitních knihoven v Austrálii a 8 univerzitních knihoven na Novém Zélandu konsorcium CAUL, které v roce 2004 vytvořilo systém CAUL Statistics (Statistics Services, 2021), nebo konsorcium ARL reprezentující 124 amerických a kanadských univerzitních a výzkumných knihoven (Annual Report 2020, 2021), jež nabízí nad rámec sběru hned čtyři nástroje pro analýzu dat (ARL Statistical Trends, ARL Statistics and Salary Surveys, ClimateQUAL a LibQUAL+) (Data & Analytics, 2021). V roce 2014 bylo zveřejněno třetí vydání normy ISO 11620:2014 Information and documentation – Library performance indicators, která definuje, jaké výkonové indikátory by měly knihovny sbírat a definuje také formy sběru (ISO 11620:2014, 2014-06).

Zvláštní kapitolou je sběr statistických údajů o využívání elektronických informačních zdrojů. Jde o segment, do kterého univerzitní knihovny vkládají nemalé finanční prostředky, proto je třeba zjišťovat, zda jsou vynakládány efektivně. I zde je nutné si jasně definovat, jak využívání e-zdrojů měřit. Důležitý je počet přístupů do databáze, zobrazení článku, zobrazení plného textu nebo jeho stažení v PDF, případně stažení jeho citace, což může svědčit o skutečném využití dokumentu v odborné práci.

Velkou výhodou je, že pro oblast e-zdrojů se prosadil standard COUNTER (Counting Online Usage of Networked Electronic Resources), který vznikl již v roce 2002 (Appleton, 2017). Získal podporu nejen knihoven, ale také u producentů digitálního obsahu.

COUNTER definuje podobu statistik u e-zdrojů, což umožňuje objektivně srovnávat statistiky z různých systémů a od různých vydavatelů. Aktuálně je dostupná verze 5 tohoto mezinárodního standardu z ledna 2019. Jednou ze zásadních změn oproti předchozím verzím bylo doplnění nových metrik. COUNTER 5 nyní obsahuje tyto metriky:

- **Investigations** – započítává všechny aktivity uživatele (zobrazení záznamu, zobrazení plného textu a jeho stažení).
- **Requests** – zohledňuje pouze stažení plného textu.
- **Total metrics** – započítává všechny akce uživatele daného typu v rámci aktuálního přístupu. Pokud uživatel např. zobrazí dokument dvakrát v rámci jednoho přihlášení, počítají se do statistik oba.
- **Unique metrics** – započítává se pouze první akce uživatele v rámci aktuálního přístupu. Pokud tedy uživatel zobrazí dokument dvakrát, do statistik se v rámci této metriky započítá pouze jednou.
- **Title metrics** – slouží pro sledování využití knih bez ohledu na to, zda je v rámci jednoho souboru nebo je rozdělena do více souborů.

COUNTER 5 navíc umožňuje sledovat využití nejen celé knihy (metriky Title), ale také jednotlivých kapitol a částí (metriky Item). U časopisů lze zase odlišovat přístup k placeným a open access zdrojům (Hendry, 2021, s. 21-22).

### 1.3.2 Benchmarking

Jedním ze základních nástrojů pro měření výkonu knihoven je bezesporu benchmarking. Vznikl na počátku 80. let ve společnosti Xerox, odkud se velmi rychle rozšířil do firemního sektoru (Cross, 1995). Později si našel své místo také v nekomerčním sektoru a od 90. let jej využívají i knihovny.

Benchmarking je kvantitativní metoda založená na nepřetržitém a systematickém srovnávání institucí, jejich produktů, služeb, procesů a metod (Nenadál, 2004, s. 132). Interní benchmarking se pak zaměřuje na srovnávání se v rámci instituce (např. fungování poboček nebo oddělení), zajímavější je ale externí benchmarking, jenž si klade za cíl porovnávat podobné instituce. Pro benchmarking v knihovnách se využívají jejich statistiky.

Pokud realizujeme benchmarking, musíme vždy vybírat instituce, které jsou si podobné svým zaměřením, velikostí apod. Těžko lze srovnávat služby krajské knihovny s knihovnou obecní a naopak. Jiné požadavky pak mohou mít uživatelé právnických knihoven a knihoven technických oborů, kde se zvyklosti využívání knihoven a jejich fungování mohou lišit. Patrné to je třeba při způsobech akvizice, katalogizace, řazení fondů, využívání e-zdrojů nebo tištěných dokumentů apod. (Appleton, 2017, s. 52).

Smyslem benchmarkingu pak není stanovit, kdo je nejlepší, ale spíše identifikovat problémová místa a inspirovat se u těch, kteří daný problém řeší efektivněji. Na základě toho pak knihovna provádí změny a prostřednictvím benchmarkingu si ověřuje, zda změny přinesly zlepšení. To je důvod, proč by benchmarking neměl být jednorázový, ale měl by probíhat v pravidelných intervalech.

Vzhledem k tomu, že benchmarking může mít různá pojetí, není jeho metodologie jednotná. Obecně popisuje jednotlivé fáze benchmarkingu třeba Sannwald (2018):

- definovat předmět a rozsah benchmarkingu
- vybrat knihovny, které chceme srovnávat
- shromáždit data potřebná k benchmarkingu
- identifikovat možné problémy v datasetu, které by mohly ovlivnit výsledky
- provést analýzu a identifikovat hlavní rozdíly mezi knihovnamí
- definovat změny, nastavit si cíle a záměry
- seznámit se změnami všechny zainteresované osoby v knihovně
- implementovat změny do knihovny a měřit výsledky
- informovat o výsledcích a identifikovat zlepšení
- celý proces pravidelně opakovat

Jedním z hlavních problémů využívání benchmarkingu je kvalita, konzistence a kompatibilita dat. Jak konstatuje Brophy, to je ostatně problém kvantitativních výzkumů obecně (Brophy, 2006, s. 157-158). Problémy ve statistikách mohou být dány použitím různých metodik, odlišným fungováním procesů v institucích apod. Vždy je potřebné si tyto limity uvědomit a dokázat je nějakým způsobem odfiltrovat. Zároveň je třeba neprovádět změny na základě špatných výstupů.

Benchmarking je v českém prostředí známý díky projektu Benchmarkingknihoven.cz. Ten se zaměřuje na základní knihovny, pro vysokoškolské knihovny není vhodný, protože nereflektuje potřeby tohoto typu knihoven. V minulosti některé knihovny využívaly německý systém BIX založený na této metodě srovnávání. Z dalších zahraničních jmenujme systém ARL Statistics, CAUL Library Statistics nebo ACRL Metrics. Trendem posledních let je kombinace benchmarkingu s jinými formami výzkumů, což vede k větší objektivitě výstupů a k eliminaci chyb. Příkladem může být třeba systém Libqual+, jenž doplňuje benchmarking nad daty zúčastněných knihoven ještě výzkumem mezi uživateli (What is LibQual+?, 2022).

### 1.3.3 Datová analytika

Benchmarking slouží k základnímu srovnávání knihoven. Pro detailnější pochopení fungování knihoven a chování uživatelů je třeba zkoumat širší spektrum dat. Jednou z možností je využít datovou analytiku. Jde o proces, jenž je založen na dolování dat z informačních systémů. Základem je definování problému, který chceme řešit, a výběr vhodných dat. Ta se stáhnou do datového skladu, kde dochází k jejich kontrole, anonymizaci, čištění a zpracování, načež následuje vizualizace výsledků.

Cílem datové analýzy je hledání odpovědí na definovaný problém a identifikace zajímavostí v datech. Tyto informace slouží při řízení instituce, zejména pak v rozhodovacím procesu (Kudyba, 2014, s. 247-248).

Zdrojem dat pro datovou analýzu mohou být knihovní systémy, systémy pro zpřístupňování e-zdrojů včetně discovery systémů, systémy sledující návštěvnost a využívanost knihoven, ale také informační systémy univerzit, ekonomické systémy apod. Vždy záleží na tom, jaký problém řešíme a na základě toho se snažíme najít zdroje dat pro analýzy.

Nástroje datové analytiky mohou být pro knihovny prospěšné, je však třeba se vyvarovat chyb. V první řadě je to chybná interpretace dat. Ta může být vědomá, pokud se snažíme prostřednictvím dat za každou cenu dokázat svůj názor. Nevědomá pak často spočívá v tom, že dostatečně neznáme problematiku nebo fungování dané služby, instituce apod. Zatímco první je dána spíše morálními zásadami výzkumníka, nevědomou lze vyřešit přizváním odborníků, kteří dokážou lépe vysvětlit určité anomálie. Problém může být



také ve výběru dat, kdy nezískáme pro analýzu všechny potřebné údaje, případně i chyby v datech a jejich nekonzistence. Pozor je třeba si dát i na vizualizace, aby jejich prostřednictvím nedošlo ke zkreslení výsledků např. špatně vybraným typem grafu.

Často diskutovaným tématem je ochrana osobních údajů, zejména při zkoumání chování uživatelů. Ve většině případů nepotřebujeme adresné analýzy, proto dochází po sběru dat k jejich anonymizaci v datovém skladu (Berman, 2013, s. 189-190). Zpětně by tak nemělo dojít k tomu, že budeme identifikovat třeba výpůjčky konkrétního uživatele. Spíše by nás mělo zajímat konkrétní chování některé z definovaných cílových skupin.

Datová analytika se v knihovnách začíná stále více prosazovat. Prostřednictvím datových analýz se zjišťuje např. využívanost fondů, což se v praxi používá pro přesuny literatury z volného výběru a naopak, sleduje se zastoupení povinné literatury ve fondech knihoven, ale lze zkoumat i komplexnější otázky, třeba jak ovlivňuje knihovna studijní výsledky svých uživatelů. V českém prostředí datové analýzy řeší např. Ústřední knihovna Filozofické fakulty Masarykovy univerzity, která je využívá pro zlepšování služeb a pro argumentaci s vedením fakulty.

#### 1.3.4 Ekonomické metody (ROI a CBA)

Zatímco v komerčním sektoru je poměrně jednoduché určit, která firma vydělává a která nikoliv, u neziskových organizací to tak lehce stanovit nelze, protože jednoduše žádný zisk netvoří. Přesto mají tyto instituce pro společnost význam a podílejí se na jejím rozvoji. Knihovníci se snaží využívat klasické ekonomické metody, jejichž prostřednictvím lze vyjádřit hodnotu knihovny a jejích služeb prostřednictvím peněz. Jednou z nich je metoda **Return on investments (ROI)**, což do češtiny překládáme jako návratnost investic. V odborné literatuře se lze setkat také s pojmem value of money (hodnota peněz) (Appleton, 2017).

Metoda ROI se do knihoven dostala z ekonomie, kde se běžně používá pro výpočet výnosu investice. Je zajímavé, že se tak stalo v dobách krize a úsporných opatření, kdy bylo nutné obhajovat fungování knihoven a hledaly se cesty, jak to dělat exaktně (Tenopir, 2010). V prostředí knihoven se pak využívá k vyjádření hodnoty jejich služeb, fondů, případně celých institucí, a to jak v krátkodobém, tak i dlouhodobém horizontu. Vypočítává, kolikrát se vrátí jedna investovaná koruna do knihovny. Obecný vzorec využívaný v ROI vyjadřuje

poměr vydělaných a vynaložených financí, výsledný výnos se pak udává v procentech (Jurášková, 2012):

$$\text{ROI [\%]} = (\text{výnosy}/\text{investice}) \times 100$$

Pokud je hodnota služby rovna 100 % nebo je vyšší, pak výnosy na její provoz pokryly investice, resp. došlo k zisku. V opačném případě je služba ztrátová.

Zuzana Helinsky doporučuje využívat ROI směrem dovnitř instituce, tedy výsledky použít při argumentaci s vedením fakulty nebo univerzity, případně vůči zřizovateli (Helinsky, 2011). ROI lze využít také v koncepčních věcech a při plánování rozvoje, např. při zavádění nových služeb, kdy si můžeme vypočítat, zda a jak moc se jejich nasazení vyplatí. Carol Tenopir a Donald W. King provádějí výzkumy, v nichž měří hodnotu čtení článků (Tenopir, 2011), čímž lze obhájit vysoké investice zejména do nákupu e-zdrojů.

V českém prostředí je metoda ROI známá zejména díky aktivitám Městské knihovny v Praze, která připravila metodiky a nástroje pro výpočet ROI a v roce 2015 uspořádala sérii praktických seminářů pod názvem *ROI – šťastné číslo pro knihovnu*. I když byly primárně zaměřeny na základní knihovny, zúčastnily se jich i některé vysokoškolské knihovny. Pro vyjádření hodnoty vysokoškolských knihoven a výpočet ROI lze využít také nástroj LibValue, který vyvíjí Association of Research Libraries (ARL). Orientuje se zejména na vliv knihovny na výuku, výzkum, podporu studia a budování komunit v dlouhodobém i krátkodobém horizontu (Tenopir, 2012).

Metodě ROI je někdy vyčítáno, že jde pouze o účetní metodu, která pomíjí dopady na všechny cílové skupiny a sleduje primárně výhodnost investice. Minimálně pak zkoumá třeba přínos pro uživatele nebo knihovníky, který nemusí být vyjádřitelný penězi (Jones, 2006).

V tomto ohledu je zajímavá metoda nazývaná **Cost-benefit Analysis (CBA)**, která si všímá nejen nákladů, ale také přínosů pro daný projekt nebo službu, a to z pohledu všech členů společnosti (Boardman, 2018, s. 2). Metodu CBA lze využít před zavedením služby nebo projektu, kdy pracujeme spíše s předpokládanými náklady a přínosy, svůj přínos ale

může mít i po zavedení služby nebo po realizaci projektu, kdy již pracujeme s reálnými čísly (White, 1998, s. 502). Důležité pro tuto metodu je, že musíme převést náklady a přínosy na nějaké finanční ukazatele (např. v Kč nebo v jiné měně). To je největším problémem metody. U nákladů je někdy těžké odhalit např. skryté náklady a některé náklady se mohou měnit v průběhu času. Např. cena práce u oprav zařízení i díky aktuální vysoké inflaci výrazně roste a aktuální míru inflace nikdo v roce 2021 nepředpovídal. Na druhou stranu cena se může v průběhu času i snižovat třeba zlevněním technologií. Složitější je pak u knihovnických služeb definovat přínosy. White a Crawford přinášejí v zásadě dvě možnosti – pokusit se přínosy vyjádřit penězi nebo měřit přínosy jako snížení nákladů (White, 1998, s. 504).

Metody ROI i CBA mohou být dobrým pomocníkem při rozhodování, jaké služby se vyplatí zavádět. Lze je využít na všechny služby knihoven, ale i v jiných oblastech. Důležité je přesně a objektivně vyjádřit náklady a přínosy, aby byla analýza co nejpřesnější. Tím můžeme zjistit, zda je služba realizovatelná a smysluplná.

### 1.3.5 Zpětná vazba od uživatelů

Předchozí metody se zaměřovaly na sběr dat o knihovnách a práci s nimi. Pro management knihovny je však velmi důležitá i spokojenost uživatelů. V této kapitole bude popsáno, jak získávat od uživatelů zpětnou vazbu na fungování knihovny.

K nejjednodušším nástrojům patří bezesporu ankety, které mohou knihovny zveřejňovat na svých stránkách. Obvykle jde o jednu otázku a u ní jsou možnosti, pro které uživatelé hlasují. Za nevýhodu anket považují fakt, že mohou být jednoduše zmanipulovatelné a v zásadě nepřinášejí mnoho informací. Na druhou stranu je to rychlá cesta, jak zjistit názor uživatelů na jednu konkrétní věc.

Jinou službou, spojenou s akvizicí, je doporučování publikací k nákupu. Jedná se o formulář, přes který uživatelé posílají své tipy. Tím dávají knihovně najevo, jaká literatura v knihovně chybí, čímž pomáhají zkvalitňovat akvizici. V oblasti nákupu knih dnes už existují i pokročilejší nástroje jako Acquisition on Demand nebo Data-Driven Acquisition, kdy knihovna složí dodavateli částku v určité výši a uživatel si vybírá ze seznamu knih sám ty, které potřebuje, přičemž se z rozpočtu strhávají peníze, dokud není rozpočet vyčerpán. Tento model se uplatňuje zejména u e-knih, ale je použitelný

i na tištěné publikace. Může se tak stát zdrojem informací pro zefektivnění nákupu, protože ze statistik pak zjistíme, o jaké publikace má uživatel zájem.

Uživatelé mohou dát zpětnou vazbu na fungování knihovny a jejich služeb také přímo v knihovně. V českém prostředí se díky projektu Odezva začaly využívat klasické nástěnky, kam mohou uživatelé vložit vzkaz pro knihovnu, nápady na zlepšení, případně komentovat fungování knihovny a služeb. Realizací je celá řada od klasické tabule s fixou, přes lepící lístky, mikrodotazníky, případně lze vyjádřit spokojenost s knihovnou v podobě smajlíků. Vzkazy od uživatelů se používají např. ve vybraných knihovnách Masarykovy univerzity nebo v Moravské zemské knihovně. Podrobněji je tato forma popsána v článku Michala Klajbana v časopisu Čtenář (Klajban, 2014).

### 1.3.6 Dotazník

Sofistikovanější formou sběru dat od uživatelů jsou dotazníky. Jde o kvantitativní metodu, která může mít podobu uzavřených nebo otevřených otázek, případně je možná jejich kombinace. Dotazníkové šetření by mělo mít jasný cíl a přesně definovanou cílovou skupinu. Je také nutné si stanovit hypotézy, které jsou v závěru výzkumu vyhodnoceny.

Dotazníky v knihovnách bývají obvykle zaměřeny na služby a fungování knihovny. Zajímat nás tedy bude např. zda je v knihovně dostatek studijních míst, jestli je vyhovující otevírací doba a kvalita fondu, zajímavé mohou být dotazy na využívání fondu včetně e-zdrojů, zkoumat lze také podmínky pro výuku, vědu a výzkum. Ve vysokoškolských knihovnách bývají dotazníky směřovány zejména na studenty, pedagogy a výzkumné pracovníky, kteří jsou v tomto případě uživateli knihoven.

Pro dobře připravený dotazníkový výzkum je důležitá **validita**, tedy že dotazník důsledně sleduje cíle, a **reliabilita**, tedy spolehlivost dotazníku. Problémem u dotazníkového šetření bývá špatně definovaný cíl, nejasně kladené otázky, které respondenti nepochopí správně, nezájem respondentů a z toho plynoucí lehkovážné vyplňování dotazníku a samozřejmě špatná interpretace dat (Chráška, 2016, s. 171). Část těchto problémů může odstranit zkušební vyplnění dotazníku, na jehož základě odladíme chyby. Dotazníky pomáhají knihovně definovat očekávání uživatelů a mohou sloužit k rozvoji a vylepšování služeb (Appleton, 2017, s. 41).

### 1.3.7 Rozhovor

Rozhovor (interview) je založen na přímé komunikaci mezi výzkumníkem a respondentem. Zatímco dotazníky bývají neosobní a anonymní, rozhovory umožňují navázat hlubší kontakt s respondentem a jít více do hloubky. Zároveň je možné upravovat dotazy a doplňovat je podle průběhu rozhovoru (Chráška, 2016, s. 182). Lze také vysvětlit případné nejasnosti dotazu nebo jej položit jinak. To může vést k lepšímu pochopení zkoumaného problému.

Důležitou roli hraje výběr vhodného typu rozhovoru. Strukturované rozhovory mají předem jasně definovaný scénář a pořadí otázek, které musí být dodrženy, a v průběhu nelze improvizovat. Svou podobou se blíží dotazníku. Za výhodu lze považovat jednodušší vyhodnocení, ale problémem je složitější navázání kontaktu s respondentem.

Polostrukturované mají definovány základní okruhy a otázky, na které se výzkumník ptá. V určitých chvílích ale od něj může ustoupit a třeba se doptávat na věci, které nejsou jasné nebo rozvíjet zajímavé myšlenky. Lze tak lépe proniknout do problematiky a pochopit ji. Nevýhodou je pak složitější vyhodnocování.

Nestrukturované jsou ve své podstatě volným rozhovorem mezi dvěma lidmi, ve kterém sledují konkrétní cíl, ale je na vůli výzkumníka, jaké otázky, v jaké podobě a v jakém pořadí pokládá. V tomto případě je nutné hlídat, abychom úplně neodbočili od tématu a tento způsob vedení výzkumu již vyžaduje zkušenosti s dotazováním. Velmi složité je pak vyhodnocování, nicméně bonusem je hlubší navázání kontaktu a tím i větší důvěra respondenta. Lze říci, že rozhovory obecně kladou vysoké nároky na výzkumníky a vyžadují určité zkušenosti s vedením výzkumů a určité komunikační schopnosti (Appleton, 2017, s. 49).

### 1.3.8 Focus groups

Skupinové rozhovory jsou poměrně novou, ale stále častěji využívanou metodou ve společenských vědách. Jsou založeny na principech individuálních rozhovorů. Liší se zejména v počtu respondentů, který se pohybuje v rozmezí 6–10 a rozhovory jsou realizovány za účasti celé skupiny (Chráška, 2016, s. 183). Používají se pro širší diskuzi nad nějakým konkrétním tématem. Narozdíl od rozhovorů s jednotlivci může skupinová diskuze rozvinout debatu a jednotliví účastníci se mohou vzájemně inspirovat, čímž

se můžeme o zkoumaném fenoménu dozvědět více. Metoda je tak postavená na dynamice skupiny (Kubacki, 2017, s. 65).

Focus groups kladou velký důraz na facilitátora (Appleton, 2017, s. 49), který musí usměrňovat a rozvíjet debatu, eliminovat spory a dát prostor všem zúčastněným. Účasten by měl být také zapisovatel, který vytváří poznámky a zaznamenává zajímavé myšlenky. Se souhlasem skupiny je možné focus groups nahrávat na diktafon nebo videokameru, což lze využít zpětně při reflexi rozhovorů.

Johnstone připomíná, že závěry z focus groups nelze generalizovat (Kubacki, 2017, s. 68). Pokud je to potřeba, je nutné zvolit některou kvantitativní metodu. Vždy také záleží na složení skupiny a zda má dostatečné znalosti, aby daný problém mohla diskutovat. Problémem pak může být i fakt, že někteří respondenti se mohou bát vyjádřit své názory ve skupině (Krueger, 2015, s. 14-16).

Podrobný popis přípravy a průběhu focus groups popisuje ve svém příspěvku ve sborníku *Formative Research in Social Marketing* Micael-Lee Johnstone (Kubacki, 2017, s. 68). Focus groups se využívají zejména v komerčním sektoru při diskuzích nad produkty a novými službami, ale své místo si začaly nacházet také při měření výkonu knihoven, zejména při hodnocení služeb, fondů a prostorů. V českém prostředí tuto metodu používali knihovníci např. na Fakultě sociálních studií MU při zajišťování podpory doktorským studentům, kdy ve skupinách po šesti respondentech zjišťovali jejich potřeby a zda jim je knihovna dokáže saturovat.

### 1.3.9 User Experience (UX)

V tomto případě nejde o jednu metodu, ale o zastřešující výraz pro metody a techniky, ve středu jejichž zájmu je uživatel a jeho potřeby. UX je populární metodou při návrhu systémů, kde se zaměřuje na zjišťování, jak jsou uživatelé se službou spokojeni a zda je pro ně jasná a přehledná. Cílem je zjistit jejich zkušenosti s fungováním systému a zohlednit je v dalším rozvoji. V rámci zkoumání UX se využívá např. uživatelské testování, fotovýzkumy, deníkové záznamy, osoby, card sorting, prototypování, wireframe, mystery shopping a cesta službou, ale také klasické rozhovory, focus groups nebo různé formy etnografického výzkumu (Schmidt, 2012, s. 11-12; Faranello, 2016, s. 179-195).

Pro měření výkonu knihoven je velmi důležitý uživatel a jeho zkušenost s knihovnou. To je pravděpodobně důvod, proč se UX v knihovnách využívá zejména v oblasti designu služeb. Proto je nutné nejprve identifikovat všechna místa, kde dochází k interakci s uživatelem a zde sledovat, jak uživatel toto místo využívá. Zajímá nás také, jak si uživatel cení služeb knihoven. Získané informace by pak měly být použity při zlepšování fungování a služeb knihovny (Appleton, 2017, s. 56). Lze je však také úspěšně využít např. při prosazování zájmů knihoven.

V prostředí českých knihoven je velkým propagátorem využití metod UX v designu služeb Ladislava Zbiejczuk Suchá, která vedla nebo se sama podílela na množství projektů a aktivit věnujících se zlepšování služeb knihoven. Tyto aktivity mají i mezinárodní přesah. Jedním z příkladů může být brněnský workshop s názvem *Designing the future: Design thinking for libraries*, který vedly Sidsel Bech-Petersen a Helene Bruhn Schvartzman a jehož cílem bylo přemýšlet nad designem služeb a díky designovému myšlení rozvíjet knihovny tak, aby byly prospěšné pro moderní společnost (Nakládalová, 2018).

### 1.3.10 Bibliometrie, altmetrie, webometrie

**Bibliometrie** je klasickou metodou analýzy využívání zdrojů a informací v nich obsažených. Základem bibliometrie jsou citační a obsahové analýzy, které umožňují sledovat dopad publikací zejména u odborné literatury. Ze statistických dat lze pak vysledovat trendy při publikování a šíření informací (Brophy, 2006, s. 115). V současnosti se pro bibliometrii využívají citační rejstříky, které jsou budovány automatizovaně. Nejznámějšími službami, které nabízejí citační indexy, jsou Web of Science (nabízí šest citačních indexů – Science Citation Index Expanded, Social Sciences Citation Index, Arts & Humanities Citation Index, Emerging Sources Citation Index, Book Citation Index a Conference Proceedings Citation Index) (Web of Science, 2021) a Scopus.

Zatímco bibliometrie se zaměřuje zejména na tradiční publikační výstupy formou knih a článků, odborníci poukazují, že omezení pouze na tyto zdroje vylučuje moderní metody šíření informací formou webových stránek, blogů, sociálních médií apod. Na základě toho vznikla metoda nazvaná **altmetrie** (alternative metrics), která se snaží při citačních analýzách sledovat i tyto zdroje. Dnes se více využívá **webometrie**, která zkoumá informace, odkazy, informační toky a technologie v rámci digitálního prostředí. Všimá

si zejména internetu, ale může se zaměřovat také na intranet a konkrétní domény (Björneborn, 2004).

Na první pohled by nemusela být jasná vazba na měření výkonu knihoven. Aktuálně sledujeme u nás i ve světě trendy, kdy je v rozpočtech institucí zohledňována jejich publikační činnost a také její dopad. Cílem je co nejvíce podporovat instituce, které tvoří špičkovou vědu.

Využívanost zdrojů lze zohlednit také při jejich nákupu. Zde se začíná uvažovat i o využití citačních manažerů a jejich doplňků do textových editorů. V nich lze anonymizovaně zkoumat, kolikrát byl dokument reálně použit při psaní textu a vzhledem k tomu, že citace je dnes možné importovat z konkrétních databází, nabízí se i možnost sledovat, jaké zdroje uživatelé nejčastěji využívají. To by mohlo přinést jiný pohled na využívanost konkrétních databází a informačních zdrojů. V roce 2017 KISK podával projekt ve spolupráci s Citace.com, kde měla být tato problematika řešena. Projekt nebyl podpořen, ale byl shledán jako realizovatelný. Společnost Citace.com se jej rozhodla podpořit z vlastních zdrojů i přes neúspěch v grantovém řízení. Aktuálně zde vedu tým, který se snaží o implementaci analýz do citačního manažeru Citace PRO.

### 1.3.11 Balanced Scorecards

Tato metoda strategického managementu vznikla na počátku 90. let a za její tvůrce jsou považováni David Norton a Robert Kaplan. Ti si všimli, že instituce často hodnotí výkon své instituce prostřednictvím finančních ukazatelů, ale ne naplněním vlastní strategie. Proto vyvinuli metodu Balanced Scorecard (BSC), která definuje čtyři perspektivy:

- **finance** – zaměřují se na finanční ukazatele (např. zisk, ztráty, náklady), zde se využívají různé metody na vyhodnocování finančních ukazatelů firmy jako je ROI a další,
- **zákazníci** – zohledňují spokojenost zákazníků a vnímání služby nebo produktu,
- **vnitřní procesy** – všímají si nastavení fungování instituce a na její vnitřní cíle,
- **učení a osobní růst** – zaměřuje se na zaměstnance a jejich osobní rozvoj, sleduje jejich znalosti a zkušenosti, zda se učí novým věcem a patří sem i vedení lidí (Heaney, 2009, s. 66).



Při použití této metody tak instituce měří svůj výkon komplexně, nejen dle finančních ukazatelů. To jim umožňuje lépe nastavit svůj další rozvoj do budoucna.

Kaplan v roce 1999 předpověděl, že je tato metoda použitelná také v nekomerčním sektoru (Kaplan, 1999), což se následně stalo. V rámci knihoven byla metoda Balanced Scorecards použita poprvé v konsorciu německých knihoven v roce 2001 a následovaly další knihovny (Brophy, 2006, s. 161). V rámci normy ISO 11620 a následně v publikaci IFLA s názvem Performance Measurement in Libraries (č. 127) byly definovány čtyři perspektivy upravené pro potřeby knihoven:

- **zdroje a infrastruktura** (resources and infrastructure) – zaměřuje se na fondy a služby, jejich nabídku,
- **užití** (use) – řeší, jak jsou služby přijímány uživateli,
- **efektivita** (efficiency) – zabývá se tím, zda jsou služby nabízeny efektivně,
- **potenciál a rozvoj** (potentials and development) – sleduje, zda má knihovna potenciál dalšího rozvoje (Poll, 2007, s. 43).

U každé perspektivy jsou pak definovány i klíčové výkonové indikátory (KPI). Na tomto doporučení IFLA byl postaven německý systém BIX<sup>5</sup> a ve výsledku ho zohledňuje i návrh sběru dat pro české vysokoškolské knihovny, i když to nebylo původním záměrem.

Výše uvedený přehled metod není vyčerpávající. Existují i další, ale jejich popis je nad rámec této práce. Cílem této kapitoly bylo vybrat nejdůležitější metody, které se reálně ve vysokoškolských knihovnách pro měření jejich výkonu používají.

## 1.4 Využití výsledků měření výkonu v praxi

Důležitou součástí procesu měření výkonu knihoven je vyhodnocení výsledků a jejich využití v praxi. Již ve fázi plánování cílů bychom měli mít jasno, k čemu budou výsledky sloužit a jak s nimi budeme pracovat. V této kapitole si přiblížíme některé možnosti, jak využít výsledky v praxi.

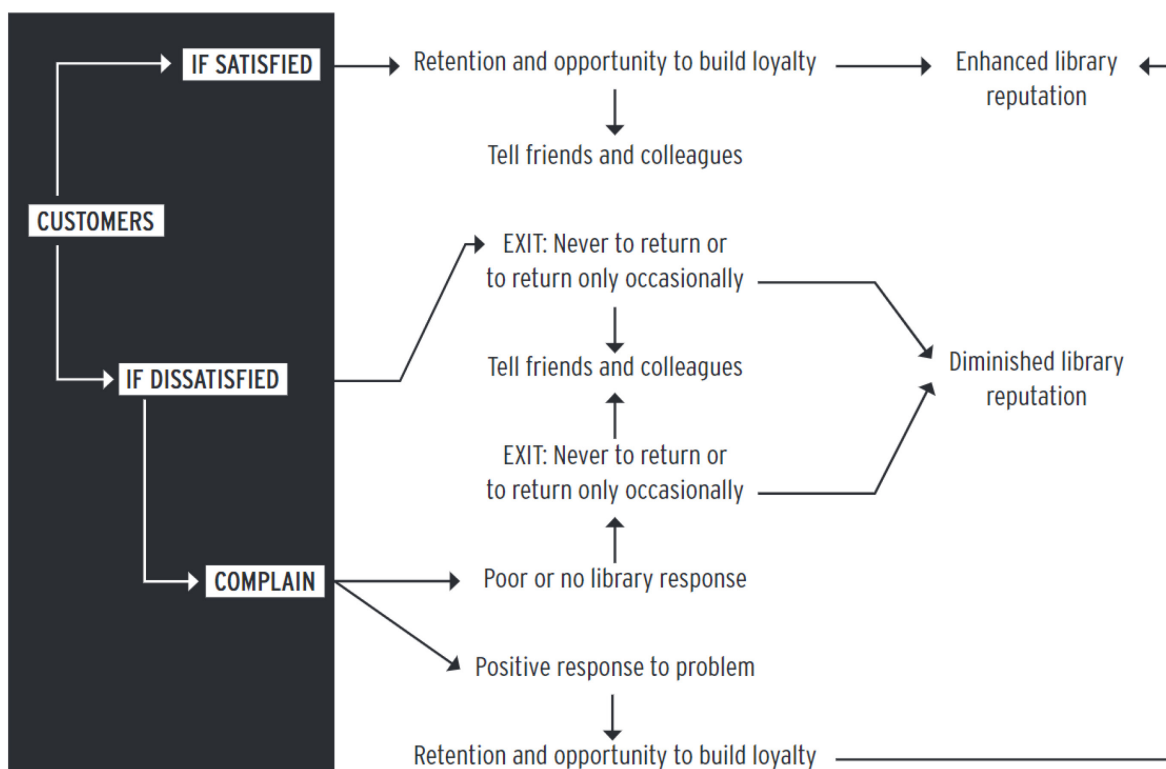
---

<sup>5</sup> Systém BIX byl z ekonomických důvodů zrušen v roce 2015, ale jeho podoba významně ovlivnila návrh ročního výkazu VŠ knihoven i samotného systému statistik, proto jej v této souvislosti uvádím.

### 1.4.1 Uživatelská spokojenost a design služeb

Výsledky měření výkonu knihoven lze velmi dobře využít při zjišťování **spokojenosti uživatelů**. Jejich zpětná vazba je pro knihovny důležitá, protože jim umožňuje nastavit službu tak, aby byla co nejvíce intuitivní, rychlá a dokázala přesně uspokojovat potřeby uživatelů. Je třeba si uvědomit, že pokud uživatel získá špatnou zkušenost se službou, může to mít vliv na jeho další využívání knihovny. To je hlavní důvod, proč by knihovny měly své služby vylepšovat a průběžně zjišťovat spokojenost uživatelů s jejich využíváním.

#### Satisfied and Dissatisfied Customers



Obrázek 1: Schéma spokojených a nespokojených uživatelů (Hernon, 2015, s. 198)

Monitoring uživatelských potřeb by se měl dělat také vždy, když se zavádí úplně nové služby. **Design služeb** a s ním spojené designové myšlení (design thinking) je koncept, který je poměrně starý, pochází již ze 60. let. 20. stol. Smyslem designového myšlení je hledat jedinečné způsoby řešení problémů. Nejvíce se uplatňuje v případech, kdy je zapotřebí kreativita (Clarke, 2020). Design služeb lze pak chápat jako přenesení tohoto principu pro realizaci služeb. Cílem je navrhnout služby tak, aby zkušenosti s jejich

využitím byly co nejlepší jak pro uživatele, tak i pro zaměstnance (Gibbons, 2017). Jde tedy o správné nastavení procesů a efektivního využití zdrojů při realizaci služby. Důležitá totiž není pouze služba z pohledu uživatele, ale musí být jednoduše realizovatelná také z pohledu zaměstnanců. Obě tyto složky je nutné vyvážit. Pokud bude služba složitá pro zaměstnance, bude to mít vliv na množství chyb při její realizaci, a to se může odrazit i ve vnímání služby uživatelem.

Je třeba si také uvědomit, že jakákoliv změna služby může vést ke změně jejího vnímání, a to jak pozitivně, tak i negativně. Proto je vhodné jakékoliv úpravy předem otestovat. Lépe se pak testují drobné změny než velké zásahy do fungování služeb.

S principem malých změn pracuje třeba metoda Kaizen. Jde o manažerskou metodu, která vznikla v Japonsku a jejím smyslem je podpora neustálého zlepšování za pomoci opakovaných drobných změn, jež lze snadno realizovat v praxi. Tyto změny přispívají k lepšímu vnímání služeb (Maurer, 2013, s. 7-9). K výhodám metody Kaizen patří, že drobné změny se testují lépe a pokud se neosvědčí, lze je rychle vrátit zpět.

#### 1.4.2 Srovnávání se a učení se od jiných

Většina knihoven sbírá statistické údaje o své činnosti, běžným výstupem jsou roční výkazy. Ty slouží zejména pro sledování trendů v oblasti výpůjček a dalších služeb knihovny. Na základě toho pak knihovníci přemýšlí, proč k danému trendu dochází a mohou na něj reagovat. Ideální je data doplnit uživatelským výzkumem.

Jinou možností, jak pracovat se statistikami, je porovnávat se s jinými, srovnatelnými knihovnami. Výsledky se pak využívají pro zlepšení vlastní činnosti. Při srovnávání lze sledovat, jak se daný proces nebo služba realizuje, jaká knihovna je v dané oblasti nejlepší a jak dané procesy a služby provádí.

Dále by knihovníky mělo zajímat, co z toho mohou využít ve své praxi. Poté co se identifikují možná vylepšení a zavedou se do praxe, mělo by dojít k ověření účinnosti změn (Richter, 2013). U srovnávání je důležité používat stejnou metodu měření, obdobný typ knihovny a sadu stejných nebo podobných indikátorů, které jsou sbírány konzistentně. Nejznámější metodou pro porovnávání knihoven mezi sebou je benchmarking, který byl popsán v [kapitole 1.3.2](#).

### 1.4.3 Daty řízené knihovnictví (EBL)

Každá knihovna by měla evidovat základní statistické ukazatele, které jí umožní vyhodnocovat svůj vlastní výkon. Je možné sledovat širokou škálu výkonových indikátorů, ale daleko efektivnější je stanovit si KPI, které pokryjí základní činnosti. Statistické údaje lze pak využít při řízení knihoven, zejména pak při sledování dopadu na cíle knihovny nebo celé instituce. Jednou z metod, která se v tomto kontextu používá, je daty řízené knihovnictví (EBL)<sup>6</sup>. Tato metoda přichází z medicíny<sup>7</sup> a jejím cílem je přenést vědecký přístup do knihovnické praxe (Zbiejczuk Suchá, 2016). Eldredge definoval 5 základních fází EBL:

1. **definování výzkumné otázky** – základem je formulovat a jasně definovat výzkumnou otázku,
2. **vyhledání zdrojů** – vyhledat všechnu publikovanou i nepublikovanou literaturu na toto téma, zahrnout jakékoliv další zdroje a dostupné důkazy (např. výzkumy),
3. **vyhodnocení** – vyhodnocení platnosti a relevance důkazů probíhá na základě zdrojů, které jsme získali v bodu 2,
4. **aplikace do praxe** – navrhujeme aplikaci vyplývajících opatření do praxe a tu zrealizujeme,
5. **ověření** – ověříme účinnost změn, v této fázi může dojít k redefinování problému a případnému restartu procesu (Eldredge, 2000).

Cyklus není jednorůchodový, ale může se opakovat až do doby, než najdeme ideální stav. Ten však není trvale platný, a proto je vhodné celý proces realizovat v pravidelných intervalech, protože se mohly objevit nové zkušenosti a postupy. EBL nachází uplatnění zejména v referenčních službách při interakci s uživatelem, při propagaci knihoven, ve vzdělávání uživatelů, při budování fondů knihoven (data-driven acquisition), při provozu informačních a knihovních systémů a v neposlední řadě také v oblasti řízení lidských zdrojů (Crumley, 2002).

---

<sup>6</sup> V angličtině je metoda označována jako Evidence-based librarianship (EBL).

<sup>7</sup> Metoda se nazývá Evidence-based medicine (EBM).

#### 1.4.4 Library advocacy

Měření výkonu knihoven lze využít také v oblasti propagace a marketingu. Koncept library advocacy<sup>8</sup> vznikl v USA pro potřeby prosazování zájmů knihoven. Původně se zaměřoval na veřejné knihovny, později byl ale rozšířen i na další typy knihoven včetně vysokoškolských. Velkým propagátorem konceptu library advocacy je ALA. Metodickou podporu pro vysokoškolské knihovny připravila ACRL.

Library advocacy lze definovat jako průběžný proces, který slouží k budování partnerství a jeho hlavním cílem je přesvědčit všechny zainteresované (stakeholders), aby jednali v zájmu knihovny (What Is Advocacy?, 2007; Philip Calvert, 2014, s. 291). V praxi to znamená budovat vztahy se zřizovatelem a osobami s vlivem za účelem naplnění cílů knihovny (politici, média, v případě vysokoškolských knihoven to mohou být třeba členové akademického senátu nebo uznávání pedagogové s rozhodovacími pravomocemi apod.), k získání dostatečných prostředků na její provoz a v neposlední řadě také vysvětlování role knihovny a jejího dopadu na komunitu. Jde často o využití nástrojů public relation a lobbingu.

Budování vztahů by nemělo začínat až v období krize, ale mělo by být soustavné (The Campaign for America's Libraries @ your library™, 2003). Základem je definovat si vlastní cíle a následně k jejich prosazení nacházet spojence. Pro vysvětlování dopadu knihovny na komunitu lze využít statistiky a výzkumy.

Library advocacy lze chápat jako sadu nástrojů a doporučení, které mají knihovně pomoci obhájit svou důležitost pro komunitu. To je nesmírně důležité v současné době, kdy jsou knihovny vystaveny konkurenčnímu prostředí.

Pro rozvoj knihoven jsou nezbytné inovace. Díky informačním technologiím se knihovny proměňují. Nabízejí moderní služby často poskytované online, zrychluje se přístup k elektronickým zdrojům a plným textům. Pro zavedení inovací je třeba komunikovat změny nejen směrem k vedení a k uživatelům, ale také ke svým zaměstnancům (Woodsworth, 2011, s. 207). Vedoucí knihovny sám inovace neprosadí. Jeho podřízení

---

<sup>8</sup> Library advocacy lze do češtiny překládat jako prosazování zájmů knihoven nebo prosazování knihoven. V praxi se ale obvykle setkáme s užíváním původního anglického výrazu, proto jej v této práci budu používat také.

musí chápat přínos změn a jejich vliv na zlepšování procesů a služeb v knihovnách. I na tuto rovinu myslí library advocacy.

Koncept library advocacy staví především na hodnotách a komunikaci. Knihovna si musí nejprve definovat čím je a co chce svým uživatelům nabídnout. Je třeba si klást otázky typu:

- Co přináší knihovna jednomu konkrétnímu uživateli a co celé komunitě?
- Co by se stalo, kdyby se knihovna zavřela?
- Kolik peněz by stálo uživatele využití alternativních služeb a zdrojů?
- Přispívá knihovna k lepším studijním výsledkům svých uživatelů?
- Mají služby knihovny vliv na vědeckou produkci instituce? (Oakleaf, 2010, s. 86)

Následně je důležité na ně nacházet odpovědi a dokázat je komunikovat zájmovým skupinám. K tomu lze využít statistiky a další metody měření výkonu knihoven, které jsem představil v předchozí části. Komunikace pak musí být jasná, přesvědčivá a vhodně načasovaná. Právě správné načasování může hrát důležitou roli pro udržení nebo zlepšení pozice knihoven. Zejména je nutné si všimnout změn v řízení organizace, které mohou negativně dopadnout na knihovnu, ale může to být i šance na posílení postavení knihovny (Thompson, 2007, s. 295).

V prostředí českých vysokoškolských knihoven se problematice library advocacy věnuje Marika Hrubá, které jsem na toto téma vedl diplomovou práci. Následně realizovala řadu přednášek věnovaných hodnotě knihoven a využívání konceptu library advocacy ve vysokoškolských knihovnách. Je také autorkou kurzu *Úvod do knihovní advokacie pro veřejné knihovny*, který je dostupný zdarma po přihlášení na [kurzy.knihovna.cz](http://kurzy.knihovna.cz).

## 2. Sběr statistických údajů ve vysokoškolských knihovnách

### 2.1 Problematika sběru dat

Kvalitní sběr statistických dat hraje klíčovou roli při jejich vyhodnocování a určování hodnoty a výkonu knihoven. Pokud již na vstupu nebudeme mít přesná data, může to vést k chybným závěrům při interpretaci. Sběr dat probíhá různými způsoby. Důležité je, aby knihovny, které se chtějí porovnávat, shromažďovaly stejné údaje a dodržovaly přitom stejnou metodiku. Dle *Manifestu IFLA o statistice knihoven* je to vhodné dělat alespoň na regionální nebo na národní úrovni, ideálně pak na mezinárodní, což umožňuje porovnávat výkon knihoven v nadnárodním měřítku (IFLA Library Statistics Manifesto, 2010, s. 2).

Kvantitativní data o fungování knihovny lze sbírat ručně nebo je lze získávat ze systémů knihovny, případně z externích zdrojů. Je vhodné je doplnit výstupy z uživatelských výzkumů, a to kvantitativních i kvalitativních.

**Ruční sběr** – dokud nebyly knihovny automatizované, byl to jediný způsob, jak shromažďovat kvantitativní data o knihovně. Knihovníci si vedli vlastní evidenci počtů výpůjček, návštěvníků apod. obvykle čárkováním na papír, které se na konci dne sečetlo. Tento způsob se používá dodnes na sledování některých procesů a služeb, jež nejsou zaznamenány v systémech. Příkladem může být evidence počtu vzdělávacích akcí a účastníků na nich. Do ruční evidence bych přidal i přepis návštěvnosti z bezpečnostních turniketů, kde sice počet průchodů zaznamenává brána, ale následně dojde k jejich přepisu, uplatnění koeficientu průchodu zaměstnanců a počet se nakonec vydělí dvěma (příchod a odchod).

**Využití systémů knihovny** – informace o provozu knihovny lze dnes získat přímo z knihovního systému. Některé knihovní systémy disponují pokročilými statistikami včetně analytických funkcí. Příkladem je např. knihovní systém Alma, jenž umožňuje po přihlášení knihovníkovi sledovat v rámci přizpůsobitelného dashboardu statistiky, které ho zajímají, v reálném čase. Ty si může sám nastavit ve svém profilu. Navíc nabízí pokročilý analytický nástroj, který podporuje rozhodování na základě aktuálních dat

nejen z vlastního systému, ale využívají se i anonymizovaná data z jiných knihoven, pokud daly ke srovnávání souhlas (Alma Analytics, 2022). Obdobné statistické centrum nabízí česká komunita vývojářů Koha. Koha Center je přizpůsobena potřebám českých knihoven, kromě statistik a základních analýz umožňuje jednoduché vygenerování ročního výkazu. Knihovny mohou ale využívat i jiné systémy, např. ekonomické, mohou sledovat statistiky provozované v rámci digitálních knihoven apod.

**Externí zdroje** – ne vždy máme k dispozici všechna potřebná data ve vlastních systémech knihoven. V tom případě je možné je získávat i z externích zdrojů. Může jít o nástroje provozované na úrovni univerzit (např. informační systémy vysokých škol), případně se využívají nástroje sledující návštěvnost webových stránek, katalogů nebo digitálních knihoven a dalších nástrojů provozovaných knihovnou, jako je Google Analytics.

**Výzkumy uživatelů** – kvantitativní data o knihovně nám mohou dát obrázek o tom, jak knihovna funguje, ale nedají nám odpověď na otázku, proč tomu tak je. Proto je vhodné realizovat uživatelské výzkumy, které nám s interpretací kvantitativních dat z knihoven pomohou (Dando, 2014, s. 32; Showers, 2015, s. 79). Využít lze zejména ankety, dotazníky, rozhovory a focus groups, které jsou podrobněji popsány v kapitole 1.3 věnované výzkumným metodám. Některé další včetně popisu jejich výhod a nevýhod lze nalézt u Friedmana (2016, s. 31-42).

Kvalita dat se odvíjí i od jejich sběru. V závěru této kapitoly se pokusím určit možné problémy v datech. Vycházejí z četných diskuzí, které jsem realizoval při přípravě ročního výkazu a při ověřování fungování systému statistik, částečně jsem čerpal také z odborné literatury. Nejde o vyčerpávající seznam, ale spíše o přehled těch, které se objevují nejčastěji.

**Nejednotný sběr** – jedním z hlavních problémů je fakt, že knihovny mohou údaje sbírat různým způsobem. Typickým příkladem je návštěvnost knihovny, kterou lze počítat ručně, odečtením průchodů z bezpečnostních turniketů u vstupu nebo se využívá načtení registrační karty při příchodu a odchodu, což je zřejmě nejpřesnější forma, ale na druhou stranu může být pro uživatele obtěžující. Pro jednotný sběr je důležité mít jasnou metodiku, která přesně definuje, jak konkrétní údaje získat (IFLA Library Statistics Manifesto, 2010, s. 3). Zároveň je nutné pravidelnou osvětou připomínat, jak data sbírat. Zde je třeba zdůraznit, že zvyklosti v některých institucích neumožňují vykazovat některé



údaje stejně. Týká se to zejména financí, kde mohou být rozpočty vytvořeny tak, že neumožňují zjistit konkrétní částku. Příkladem jsou např. náklady na provoz budovy, které mohou být dány do rozpočtu knihovny nebo jsou v režii fakulty či univerzity.

**Kvalifikovaný odhad** – používá se v situacích, kdy nejsme schopni získat přesné číslo. V tomto případě vycházíme ze zkušeností a znalostí provozu knihovny a snažíme se odhadnout konkrétní číslo, které dáme do statistik. Je diskutabilní, jak moc bude kvalifikovaný odhad přínosný pro vyhodnocování statistických výstupů. Osobně bych jej využíval pouze v nezbytných případech a vždy by to mělo být uvedeno v komentářích k dané vykazované hodnotě.

**Překlepy a chybně zadané údaje** – při vyplňování výkazu se může stát, že zapíšeme údaj do jiného pole nebo se spleteme v počtu nul či v desetinné čárce. Tyto chyby by měla odhalit výstupní kontrola přímo v instituci nebo v rámci národních systémů. Pomoci nám v tom mohou vizualizace a zobrazení trendů, kde je obvykle zadaná hodnota výraznou anomálií oproti předchozím rokům. Pokud na podobnou anomálii ve svých datech narazíme, je důležité hodnotu prověřit. Stejně tak pokud se zjistí v národním systému, měla by odpovědná osoba kontaktovat knihovnu a správnost zadaných údajů ověřit.

**Falšování statistik** – k falšování dochází zejména ve chvíli, kdy chce knihovna zlepšit svou image vůči zřizovateli nebo jiné cílové skupině. Děje se tak obvykle v případě, kdy některé stěžejní metriky klesají. Zde je třeba si uvědomit, že klesající statistiky mohou být signálem, že v knihovně není něco v pořádku a ta by na to měla reagovat tím, že zjistí příčinu propadu. Falšování pak bude problémem při srovnávání knihoven, které tímto jednáním ztrácí smysl. I zde bude hrát důležitou roli osvěta, která bude připomínat, že falšování statistik je neetické, a zároveň bude přinášet příklady dobré praxe práce se statistickými výstupy.

U získávání dat je důležitá kontinuita a přesnost. Jen to pomůže v dlouhodobém horizontu sledovat trendy a správně interpretovat data. Ani u těchto činností bychom neměli podléhat subjektivním představám. Zde mohou pomoci výzkumy uživatelů, jejich potřeb a jejich vnímání hodnoty knihovny.

## 2.2 Organizační struktura českých vysokoškolských knihoven

Při sběru dat a vykazování statistik v prostředí vysokoškolských knihoven hraje poměrně důležitou roli organizační struktura univerzit. Velké univerzity často disponují ústřední knihovnou a dále relativně samostatnými knihovnami fakult, kateder, ústavů nebo dílčích pracovišť. Oproti tomu menší univerzity mohou mít pouze ústřední knihovnu, na níž mohou být navázány jen externí studovny nebo pobočky. V případě poboček je pak nutné definovat, jak se vykazují některé parametry. Typickým příkladem může být počet uživatelů. Měl by se vykazovat uživatel pouze v rámci instituce, nebo je v případě, že navštěvuje více knihoven univerzity, započítán vícekrát? Počet uživatelů se tak může násobit, a přitom jde stále o stejného uživatele. Proto je důležité zmapovat, jakou organizační strukturu mají české vysokoškolské knihovny, aby mohla být dobře nastavena pravidla vykazování. Vyšel jsem přitom ze seznamu knihoven, které posílají své statistiky do AKVŠ. Zároveň jsem se na webových stránkách jednotlivých knihoven snažil zjistit, jak jsou jednotlivé knihovny v rámci své instituce uspořádány.

Vliv na organizační strukturu knihoven má zejména dislokace pracovišť, která vede k zakládání poboček a studoven mimo ústřední knihovnu. Pokud je celá univerzita soustředěna na jednom místě, pak má obvykle pouze jednu hlavní knihovnu.

Za silně dislokované univerzity lze považovat Univerzitu Karlovu a Masarykovu univerzitu. Obě instituce disponují sítí poměrně autonomních fakultních knihoven, které doplňují knihovny kateder, ústavů a dílčích pracovišť.

Univerzita Karlova (dále UK) má pak Ústřední knihovnu, která se primárně soustřeďuje na provoz celouniverzitních knihovních informačních systémů, nákup elektronických informačních zdrojů, digitalizaci, podporu otevřené vědy a zajišťování metodické podpora fakultním knihovnám (Funkce ústřední knihovny, c2015-2019).

Na Masarykově univerzitě (dále MU) neexistuje klasická ústřední knihovna, ale obdobné funkce jako na UK plní Knihovnicko-informační centrum MU, které navíc buduje virtuální sbírky a koordinuje národní a mezinárodní projekty (Knihovnicko-informační centrum MU, 2022). V rámci výkazu jsou pak vyplňovány statistiky za jednotlivé fakulty (v případě UK i za některé ústavy) a dále vždy za celou instituci.

Obdobný model využívá ještě Vysoké učení technické v Brně, které ve statistikách uvádí údaje za Ústřední knihovnu a jednotlivé fakulty a dále za celou univerzitu. Zde je třeba poznamenat, že Ústřední knihovna VUT plní i funkci klasické knihovny.

Z menších vysokých škol pak model vykazování fakult uplatňuje třeba Akademie múzických umění, která uvádí statistiky za Knihovny HAMU, DAMU a FAMU.

Ve výkazech pro AKVŠ najdeme ještě jednu instituci, která vykazuje statistiky za dvě knihovny. Jde o Akademickou knihovnu Jihočeské univerzity a dále o Knihovnu Josefa Petra Ondoka, která funguje na Teologické fakultě JČU. Dle webu Akademické knihovny ale nejsou propojeny a jde jen o partnerskou knihovnu (Knihovny a studovny, 2021). Na stejném webu jsou ještě další tři partnerské knihovny a několik detašovaných pracovišť, které ale ve výkazech nevystupují samostatně.

Ostatní vysokoškolské knihovny vykazují jen údaje za celou univerzitu. I když pod sebou mohou mít některé lokální knihovny nebo pobočky, vystupují obvykle pod názvem univerzitní knihovna nebo jen knihovna v kombinaci s názvem instituce. Takovou knihovnou je třeba Knihovna Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která disponuje budovou v centru Zlína, ale navíc provozuje areálovou studovnu v Uherském Hradišti pro studenty a zaměstnance Fakulty logistiky a krizového řízení UTB. Hned několik fakultních knihoven má pod sebou Univerzitní knihovna Západočeské univerzity v Plzni (ZČU). Ty nefungují samostatně, ale jsou přímo součástí Univerzitní knihovny ZČU. Obdobný model poboček na fakultách nabízí také Knihovna Univerzity Palackého v Olomouci, Univerzitní knihovna Ostravské univerzity nebo Ústřední knihovna Českého vysokého učení technického v Praze. Mendelova univerzita nebo Univerzita Pardubice mají jednu univerzitní knihovnu, ale provozují ještě detašované pracoviště v Lednici, resp. v Litomyšli. Knihoven bez poboček příliš mnoho není. Najdeme je např. v Knihovně Janáčkovy akademie múzických umění v Brně nebo v Knihovně Vysoké školy polytechnické Jihlava, kde je to zřejmě dáno velikostí obou institucí. Stejný model má také Univerzitní knihovna Veterinární univerzity Brno nebo Knihovna České zemědělské univerzity v Praze, které jsou soustředěny do jednoho areálu.

Lze tedy konstatovat, že vysokoškolské knihovny pod hlavičkou AKVŠ lze rozdělit do tří skupin:

- **model autonomní fakultní knihovny** – ústřední knihovny plní roli metodického centra a ústřední podpory v oblasti informačních systémů, EIZ apod. a síť autonomních fakultních knihoven, které mohou být doplněny knihovnami katederními, ústavními, areálovými, případně dalšími dílčími pracovišti;
- **model silné univerzitní knihovny** – univerzitní knihovna je doplněna pracovišti na fakultách, které jsou ale její součástí;
- **model jedné knihovny** – univerzita nabízí pouze jednu knihovnu, což může být typické zejména u malých univerzit nebo pokud sídlí v jednom areálu a pobočky jsou v tomto případě zbytečné.

## 2.3 Stav v českých vysokoškolských knihovnách

Sběr statistických údajů je v české legislativě zakotven v zákoně č. 89/1995 Sb. O státní statistické službě. Výkonem státní statistické služby je pověřen Český statistický úřad (ČSÚ), přičemž za podmínek definovaných v zákoně jej mohou vykonávat ministerstva a jiné ústřední správní úřady za metodického vedení ČSÚ. Cílem sběru statistických dat je shromažďování informací o sociálním, ekonomickém, demografickém a ekologickém vývoji České republiky, jejich zveřejňování pro potřeby státní správy, samosprávy i veřejnosti (Zákon č. 89/1995 Sb. o státní statistické službě, 1995).

ČSÚ každoročně zveřejňuje vyhlášku, v níž jsou jednotlivým ministerstvům definovány oblasti sběru statistických údajů. Pro oblast kultury je definována povinnost veřejných knihoven, aby vyplňovaly formulář *Kult (MK) 12-01 Roční výkaz o knihovně*. Do roku 2014 vyplňovaly vysokoškolské knihovny formulář *V 21-01 Roční výkaz o vysokoškolské knihovně* pro Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Odevzdáván byl vždy jedenkrát ročně v tištěné podobě, později byla možná i elektronická forma. Formulář byl odevzdáván vždy za celou univerzitu. Nevýhodou bylo, že k datům mělo přístup pouze ministerstvo, ale ne jednotlivé univerzity, proto nebylo možné provádět výzkumy nad daty a srovnání výkonu jednotlivých univerzitních knihoven. Z toho důvodu některé knihovny hledaly možnosti, jak výkon své knihovny měřit s jinými, a to i v mezinárodním měřítku.

Jedním z úspěšných projektů využívajících metodu benchmarkingu byl BIX – der Bibliothekindex. Systém vyvíjel od roku 1999 Deutscher Bibliotheksverband (DBV)

ve spolupráci s Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalenod a za šestnáct let existence projektu se do něj zapojilo 2000 veřejných knihoven a 240 vysokoškolských knihoven (About us, 2015). Jeho výhodou bylo, že byl nastaven pro různé typy knihoven a realizoval benchmarking na srovnatelných knihovnách.

Z českých vysokoškolských knihoven se do projektu jako první zapojila Knihovna univerzitního kampusu Masarykovy univerzity (KUK), a to v roce 2009. Pro přístup bylo nutné uzavření smlouvy s DBV a zaplacení ročního poplatku 170 euro. Data musela být vložena do systému do 31.3. a výsledky byly k dispozici do konce června téhož roku (Dohnálková, 2010). Tehdejší ředitelka KUK Zdeňka Dohnálková prezentovala zkušenosti se zapojením své knihovny do BIXu na různých odborných fórech a publikovala několik článků na toto téma v knihovnických časopisech. Inspirovala tím další knihovny, které se k projektu připojily. Konkrétně šlo o Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně (2013) (Výroční zpráva o činnosti za rok 2013, 2014, s. 54) a Mendelovu univerzitu v Brně z roku 2014 (Svobodová, 2015, s. 14). O vstupu do projektu uvažovaly i další knihovny, ale mezitím došlo k pozastavení a následnému ukončení projektu v roce 2015 (About us, 2015).

V roce 2014 MŠMT avizovalo, že již nebude sbírat statistiky vysokoškolských knihoven. Asociace knihoven vysokých škol ČR (AKVŠ), která zastupuje a hájí zájmy knihoven univerzit, se rozhodla tuto agendu převzít na sebe. Tento poměrně logický krok vedl i k úvahám, jak k celému procesu sběru přistoupit. Na jednáních Výkonného výboru AKVŠ (VV AKVŠ) bylo navrženo, že by mohl vzniknout systém pro sběr a následnou analýzu dat.

V první fázi se uvažovalo o metodě benchmarkingu, ale v současnosti je podoba analytické části ještě otevřená. Příprava systému se stala tématem mé dizertační práce. Začal jsem se proto podílet na aktivitách spojených se statistikami vysokoškolských knihoven. AKVŠ se podařilo získat od MŠMT statistická data knihoven z let 2001–2013. Do té doby nebyly zveřejněny žádné analýzy těchto dat. Byl jsem proto pověřen, abych prvotní analýzu provedl a výsledky jsem prezentoval spolu s Martinem Fasurou, který byl v té době zodpovědný za statistiky v AKVŠ, na konferenci Bibliotheca Academica 2014 v příspěvku s názvem *Statistiky nově a plánovaná česká platforma pro benchmarking akademických knihoven* (Krčál, 2014).

Později pak byla data podrobně analyzována v rámci dvou bakalářských prací, které jsem vedl na Kabinetu informačních studií a knihovnictví Masarykovy univerzity (KISK).

V první z nich se Jakub Fryš zabýval analýzou sekundárních dat AKVŠ od roku 2001–2013, přičemž hodnotil jejich konzistenci, úplnost a chybovost při vykazování. Pozornost věnoval také jednoznačnosti použitých ukazatelů. Fryš poukázal na problémy při sběru dat a navrhl možná řešení. (Fryš, 2015a) Jeho připomínky byly později reflektovány při návrhu nového formuláře pro sběr dat. Druhá práce od Petra Kalíška s názvem *Měření a řízení výkonu v knihovnách MU* pak vycházela ze stejného datasetu, ale autor se v ní zaměřil pouze na data Masarykovy univerzity. Tato práce je přínosná zejména v tom, že autor konfrontoval výsledky s vedoucími knihoven MU a společně se je snažili interpretovat. I zde byl kladen důraz na správnost a konzistenci dat. Kalíšek ještě zjišťoval přístup jednotlivých vedoucích k měření výkonu knihoven a jak pracují s daty v praxi, což je důležité pro návrh systému a samotný sběr dat. (Kalíšek, 2015)

V listopadu 2014 jsem provedl výzkum mezi vysokoškolskými knihovnami, který se věnoval ročním výkazům knihoven. Připravil jsem v nástroji Google Form formulář, který obsahoval všechny údaje aktuálního ročního výkazu. Kromě vyplnění údajů respondenti určovali, zda je pro ně daný údaj důležitý či nikoliv a mohli přidat i své komentáře. Zjišťoval jsem také, jak se s údaji ze statistik v jednotlivých institucích pracuje. Bylo osloveno 24 škol sdružených v AKVŠ, přičemž se podařilo získat data z 22 dotazovaných institucí. Celkem odpovědělo 32 respondentů, kdy v některých případech dotazník vyplnilo více osob za instituci.

Na výzkum navázal seminář *Statistiky, jak je známe, statistiky, jak je neznáme*, který se uskutečnil v prosinci 2014 na VUT v Brně pod záštitou AKVŠ. V rámci semináře proběhl workshop, kdy se účastníci rozdělili do tří skupin a diskutovali nad jednotlivými parametry z výkazů. Výstupy jednotlivých skupin pak byly prezentovány v závěru celému plénu a vznikl z nich podklad určený pro další diskuzi. Ten je dosud dostupný na adrese <https://goo.gl/1Nm1IX>. V závěrečné diskuzi pak zazněl názor, zda nás původní podoba dotazníku, který funguje od devadesátých let, nesvazuje a zda bychom neměli diskutovat podobu výkazu znovu. Na základě toho byla ze zástupců vysokoškolských knihoven vybrána skupina deseti expertů, která se v průběhu roku 2016 setkávala na půdě Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity a řešila ideální podobu dotazníku. Šlo o odborníky, kteří se dlouhodobě věnují sběru statistik a jejich analýze ve vysokoškolských knihovnách, byli aktivní v pilotním výzkumu a snažili jsme se také o rovnoměrné zastoupení humanitních, přírodovědných a technických oborů.

Výzkum z roku 2014 byl definován jako pilotní a jeho výstupy, stejně jako výstupy ze semináře, sloužily jako jeden z podkladů pro činnost expertní skupiny. Pro výzkum byla zvolena metoda panel expertů, která využívá sumarizace a syntézy širokého spektra informací a znalostí účastníků.

Navržený formulář nám nejprve pomohly otestovat dvě vedoucí brněnských knihoven a po úpravách jsme jej rozeslali koordinátorům ve vysokoškolských knihovnách ke zkušebnímu vyplnění. V návaznosti na to byly uspořádány pod záštitou AKVŠ dva semináře s názvem *Statistický výkaz VŠ knihoven*, jež byly určeny osobám zodpovědným za vyplňování ročního statistického výkazu vysokoškolských knihoven. Na seminářích proběhla diskuze nad jednotlivými položkami a výsledkem byl finální návrh údajů a metodika pro sběr. Tento výzkum je součástí mé dizertační práce a bude podrobněji popsán v [kapitole 3](#).

V průběhu roku 2017 vytvořila AKVŠ systém pro statistiky vysokoškolských knihoven s názvem *Statistické výkazy knihoven AKVŠ*, do kterého byl nový výkaz implementován. První ostrý sběr proběhl ve stejném roce. Na jeho vývoj dohlížel Jan Kříž, který v roce 2015 nahradil Martina Fasuru na pozici garanta statistik AKVŠ.

V současnosti slouží systém pouze pro sběr statistik a základní srovnávání knihoven. Uvažuje se o jeho dalším rozvoji směrem k analýze dat. Dořešeny stále nejsou ukazatele online služeb a využívání elektronických informačních zdrojů, které měly být navázány na projekt CzechELib. Předpokládá se, že zde bude využit standard COUNTER 5.

## 2.4 Systémy pro sběr statistických údajů z knihoven

V roce 2015 jsem se svými studenty publikoval článek s názvem *Přehled systémů a nástrojů pro analýzu a srovnávání dat o výkonnosti akademických knihoven*, jehož cílem byla identifikace zahraničních systémů a nástrojů umožňujících sběr a případně i analýzu statistických dat pro vysokoškolské knihovny. Základem byla rešerše v odborných databázích a online zdrojích, následně jsme k systémům dohledávali informace a v některých případech také kontaktovali jejich správce, aby nám dodatečné informace poskytli. Celkem se nám podařilo identifikovat 24 systémů, z nichž část již není v provozu nebo byla nahrazena jinými systémy (Fryš, 2015b).

V rámci této kapitoly jsem prošel všechny systémy a pokusil se dohledat další. Z nich jsem následně vybral ty, které by mohly být inspirací pro návrh systému statistik českých vysokoškolských knihoven. U každého systému uvádím jeho název, webovou stránku, producenta a zemi původu, resp. zemi, kde je systém provozován. Druh systému může být mezinárodní, pokud umožňuje zapojení více zemí, nebo národní, pokud jde o systém provozovaný na úrovni státu. Dále uvádím, zda je systém placený nebo poskytovaný zdarma, přičemž nerozlišuji, zda má nějakou volně dostupnou nebo zkušební verzi. Otevřený systém znamená, zda se k němu mohou připojit i knihovny mimo zemi původu. Pokud systém nabízí možnost exportu dat nebo je nějakým způsobem zpřístupňuje, je v položce otevřená data hodnota ano. Platforma určuje, jestli jde o webovou aplikaci nebo je systém provozován jiným způsobem.

## **LibQUAL+**

**Web:** <http://www.libqual.org>

**Producent:** Association of Research Libraries (ARL)

**Země původu:** USA

**Druh systému:** mezinárodní

**Placený systém:** ano

**Otevřený systém:** ano

**Otevřená data:** ne

**Platforma:** webová aplikace

### **Popis:**

Systém vznikl v roce 1999 za účelem zlepšování služeb knihoven, změny organizační kultury a pro účely jejich lepší propagace. Hlavními sledovanými oblastmi jsou vliv služeb, kontrola informací a prostor knihovny. Jde o placenou službu určenou pro vysokoškolské knihovny. Umožňuje i zapojení knihoven mimo USA. Aktuálně jsou do průzkumu zapojeny knihovny z Kanady, Austrálie, Velké Británie a dalších evropských států. LibQUAL+ měří minimální, vnímanou a požadovanou úroveň kvality služeb knihoven jejími uživateli. Jde vlastně o uživatelský výzkum realizovaný v zapojených institucích, který se skládá z 22 povinných otázek a dalších doplňkových a volitelných. Zapojeným knihovnám jsou k dispozici výsledky analýz jiných knihoven a podpora při vyhodnocování výzkumu. Problémem je poměrně vysoká cena, která je 3200 dolarů za registraci a 1000 dolarů



za roční členství. Od roku 2010 je k dispozici ještě verze Lite, kde uživatel odpovídá jen na 8 otázek (LibQUAL+, [n.d.]; What is LibQual+?, 2022).

### **CAUL Statistics service**

**Web:** <https://www.caul.edu.au/programs-projects/statistics-services>

**Producent:** CAUL National Office

**Země původu:** Austrálie, Nový Zéland

**Druh systému:** mezinárodní

**Placený systém:** ano

**Otevřený systém:** ne

**Otevřená data:** ano

**Platforma:** webová aplikace

**Popis:**

Placený systém provozovaný pro australské a novozélandské univerzitní knihovny, který podporuje benchmarking zapojených knihoven. Jedná se o uzavřený systém pro členy CONZUL a CAUL. Sbírána jsou data o fondu, zaměstnancích, knihovních službách a jejich nákladech na provoz, a to vždy jedenkrát ročně. Data jsou přístupná ve formátu XLS na domovské stránce projektu. Analýzy jsou k dispozici pouze členům prostřednictvím služby Tableau Online (Statistics Services, 2022).

### **Benchmark: Library Metrics and Trends**

**Web:** <https://www.ala.org/pla/data/benchmark>

**Producent:** American Library Association

**Země původu:** USA

**Druh systému:** národní

**Placený systém:** ano

**Otevřený systém:** ne

**Otevřená data:** ne

**Platforma:** webová aplikace

**Popis:**

Nástroj vznikl v roce 2021 jako náhrada za ACRL metrics. Slouží pro plánování v knihovnách a lze jej využít i jako nástroj pro uplatňování library advocacy. Má dvě části, jedna je pro vysokoškolské knihovny, druhá pro veřejné. Omezením je, že se do něj mohou hlásit pouze americké knihovny. V základu je systém nabízen zdarma. K dispozici jsou zde základní statistiky instituce i národní statistiky. Jeho největší předností je pokročilá vizualizace dat, která umožňuje srovnávání s jinými knihovnami, kdy se využívá metoda benchmarkingu. Aplikovat lze různé filtry a pohledy na data. Vizualizace ale spadají do placených služeb. Cena pro knihovnu univerzity činí 600 dolarů za rok (Benchmark, c1996-2022).

**HELMS**

**Web:** <https://www.sconul.ac.uk/page/helms-statistics>

**Producent:** SCONUL

**Země původu:** Velká Británie

**Druh systému:** národní

**Placený systém:** ne

**Otevřený systém:** ne

**Otevřená data:** ne

**Platforma:** webová aplikace

**Popis:**

Systém HELMS vznikl v rámci projektu realizovaném British Library. Je určen pro britské vysokoškolské knihovny a využívá statistická data, která jsou získávána ze sdružení SCONUL (nástroj SCONUL Stats) a z národních dat shromažďovaných agenturou HESA (The Higher Education Statistics Agency). Systém je určen pro řídicí pracovníky a manažery vysokoškolských knihoven. Sleduje zejména výdaje, prostor knihoven, fondy a služby. Poměrně velkou roli zde hrají finance, které se přepočítávají prostřednictvím poměrových indikátorů na uživatele. Od roku 2010 jsou výstupy data dostupné pouze členským knihovnám přes webové rozhraní (HELMS - Statistics, 2022).

## Benchmarking of the Netherlands University Library

**Web:** <https://ukb.nl/commissies-en-werkgroepen/benchmarking>

**Producent:** UKB

**Země původu:** Nizozemí

**Druh systému:** národní

**Placený systém:** ne

**Otevřený systém:** ne

**Otevřená data:** ne

**Platforma:** nezjištěno

### Popis:

Konsorcium UKB tvoří 13 holandských knihoven a Koninklijke Bibliotheek. Cílem konsorcia je podporovat vědecký pokrok v knihovnách. V rámci konsorcia existuje i skupina pro benchmarking, která vyvinula pro své členy systém pro sběr statistik a srovnávání knihoven formou benchmarkingu. Zaměřuje se zejména na ukazatele týkající se rozpočtu, lidských zdrojů a efektivity služeb. Celkem systém sleduje 24 poměrových indikátorů rozdělených do čtyř skupin (Laeven, 2003, s. 297). Data i analýzy jsou přístupné pouze členům konsorcia (Benchmarking, [n.d.]).

## Bibliotheksstatistik

**Web:** <https://www.hbz-nrw.de/produkte/bibliotheksstatistik>

**Producent:** Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen

**Země původu:** Německo, Rakousko

**Druh systému:** mezinárodní

**Placený systém:** ne

**Otevřený systém:** ne

**Otevřená data:** ano

**Platforma:** webová aplikace

### Popis:

Systém je určen pro německé a rakouské vysokoškolské knihovny. Shromažďuje pouze údaje bez možnosti analýzy. Data jsou dostupná od roku 1999 a jsou veřejně přístupná. Lze je stahovat ve formátu XLS a CSV ze stránek projektu. Pro sběr dat se využívají parametry a jejich definice uvedené v normě ISO 2789:2013 (Bibliotheksstatistik, 2022).

## **Analiza Funkcjonowania Bibliotek**

**Web:** <https://afb.sbp.pl/afbn/>

**Producent:** Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

**Země původu:** Polsko

**Druh systému:** národní

**Placený systém:** ne

**Otevřený systém:** ne

**Otevřená data:** ne

**Platforma:** webová aplikace

### **Popis:**

Projekt realizuje Asociace polských knihovníků a jeho cílem je vyvinout a implementovat jednotné metody a nástroje pro systematické hodnocení provozu knihoven. Využívají přitom statistické údaje, jejich analýzu i výzkumy uživatelských potřeb. Projekt je otevřen pro knihovny univerzitní, pedagogické i veřejné a snaží se využívat mezinárodní standardy, konkrétně ISO 2789:2013 a ISO 11620:2014. Polské univerzitní knihovny sledují ukazatele v pěti oblastech – obecné a finanční ukazatele, využití služeb, fondů a informace o zaměstnancích. I když počátky projektu sahají do roku 2001, systém statistik se vyvíjí až od roku 2015. Inspirací v tomto projektu může být nejen dodržování mezinárodních standardů, ale také propojení různých typů knihoven v jednom systému (Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych, 2013).

## **Norwegian indicators**

**Web:** <https://www.ssb.no/en/kultur-og-fritid/kultur/statistikk/fag-og-forskingsbibliotek>

**Producent:** Statistisk sentralbyrå

**Země původu:** Norsko

**Druh systému:** národní

**Placený systém:** ne

**Otevřený systém:** ano

**Otevřená data:** ano

**Platforma:** webová aplikace

**Popis:**

Norský statistický úřad zveřejňuje statistická data z univerzitních a speciálních knihoven prostřednictvím webových stránek. Statistiky jsou dostupné již od roku 1980, od roku 2011 se na jejich zveřejňování podílí Norská národní knihovna, která je zodpovědná za sběr. Ten probíhá prostřednictvím elektronického formuláře a vyplňují ho samotné knihovny. Sbírají se informace o fondech, službách a financích. Pro severské země je typická otevřenost v oblasti statistik. Norský statistický úřad navíc dbá na zajištění rovného přístupu k datům. Dle jejich webových stránek nemají ke statistikám přístup žádní externí uživatelé před jejich zveřejněním. Zároveň je datum zveřejnění avizováno minimálně tři měsíce dopředu v kalendáři zveřejňování statistik (Academic and special libraries, 2022).

**Swedish Quality Handbook**

**Web:** <https://www.kb.se/samverkan-och-utveckling/biblioteksstatistik.html>

**Producent:** Kungliga biblioteket

**Země původu:** Švédsko

**Druh systému:** národní

**Placený systém:** ne

**Otevřený systém:** ano

**Otevřená data:** ano

**Platforma:** webová aplikace

**Popis:**

Podobný přístup jako norské knihovny uplatňují i knihovny ve Švédsku. Zde je garantem a producentem statistik národní knihovna (Kungliga biblioteket), která shromažďuje statistiky ze všech typů knihoven od roku 2014. Následně je na svém webu zveřejňuje ve formě výročních zpráv v PDF nebo ve formě tabulek v XLSX. Formulář pro vyplnění je dostupný online. Je určený pro všechny typy knihoven a je poměrně podrobný. Detailně jsou řešeny zejména fyzické a elektronické fondy a typy akcí realizované v knihovně. Kungliga biblioteket nabízí všechny údaje v podobě otevřených dat a k dispozici je i API pro přenos dat do jiných systémů (Biblioteksstatistik, 2022).

## **BIX – der Bibliothekindex**

**Web:** <http://bix-bibliotheksindex.de>

**Producent:** Deutscher Bibliotheksverband (DBV)

**Země původu:** Německo

**Druh systému:** mezinárodní

**Placený systém:** ano

**Otevřený systém:** ano

**Otevřená data:** ano

**Platforma:** webová aplikace

### **Popis:**

Systém BIX byl sice v roce 2015 ukončen, hrál však důležitou roli při sestavování výkazu pro české vysokoškolské knihovny, proto jsem se rozhodl jej v tomto výčtu uvést. Šlo o projekt postavený na metodě benchmarkingu a o jeho popularitě svědčí 240 zapojených knihoven vysokých škol z Německa, Rakouska, Švýcarska, Slovinska, Slovenska a Itálie, zastoupeny byly i tři knihovny z České republiky. BIX vycházel z mezinárodních norem a jeho silnou stránkou byla prezentace výsledků. Knihovny byly dle výkonu rozděleny do tří skupin a barevně odlišeny. Oblasti sběru jsou služby, využívání knihovny, efektivita a rozvoj. Data jsou dostupná na webu a lze je stáhnout v XLS nebo v PDF. K dispozici jsou i meziroční srovnání v rámci vybrané knihovny. Analýzy se zpřístupňují pouze členům (About us, 2015).

Výše uvedený přehled není vyčerpávající. Snažil jsem se postihnout zejména systémy, které jsou rozšířené nebo disponují zajímavou funkcionalitou či přístupem k práci s daty. Inspirativní jsou pro mě zejména systémy v Norsku a Švédsku, jež se vyznačují vysokou mírou otevřenosti dat, které je možné analyzovat online prostřednictvím přehledné webové aplikace nebo si je lze stáhnout v XLS, případně v jiných výstupních formátech. Oceňuji také API rozhraní, které poskytuje švédská národní knihovna. Zde mě zaujalo ještě každoroční vydávání souhrnné výroční zprávy za knihovny, kde jsou prezentovány stěžejní statistické výstupy. To by mohla být inspirace pro AKVŠ, která zatím výsledky představuje jen v rámci konference Bibliotheca Academica. Polský systém mě zaujal implementací mezinárodních norem, což jim do budoucna zajistí jednodušší srovnávání na úrovni států. V rámci své rešerše jsem nenarazil na žádný otevřený mezinárodní systém provozovaný v Evropě. Aktuálně se zde statistiky řeší spíše na národní úrovni

nebo v rámci spolupracujících států. Jediný mezinárodní projekt BIX zanikl v roce 2015 a zatím se v Evropě nenašel žádný nástupce. Mimo Evropu jsou mezinárodní systémy placené a poměrně drahé, což je dáno pravděpodobně vysokými náklady na jejich provoz a zabezpečení. Svou roli zde hraje i komerční zájem jejich provozovatelů. Některé systémy aplikují uživatelské výzkumy, což přispívá k lepšímu pochopení kvantitativních dat z knihoven. Všechny systémy již fungují na webové platformě, což je jedním z trendů dnešní doby a zjednodušuje to přístup a využívání těchto systémů.

### Souhrnná tabulka systémů

Název	Země původu	Platforma	Druh	Placený	Otevřený systém	Otevřená data
<b>LibQUAL+</b>	USA	web	mezinárodní	ano	ano	ne
<b>CAUL Statistics service</b>	AUS, NZL	web	mezinárodní	ano	ne	ano
<b>Benchmark: Library Metrics and Trends</b>	USA	web	národní	ano	ne	ne
<b>HELMS</b>	GBR	web	národní	ne	ne	ne
<b>Benchmarking of the Netherlands University Library</b>	NED	web	národní	ne	ne	ne
<b>Bibliotheksstatistik</b>	GER, AUT	web	národní	ne	ne	ano
<b>Analiza Funkcjonowania Bibliotek</b>	POL	web	národní	ne	ne	ne
<b>Norwegian indicators</b>	NOR	web	národní	ne	ano	ano
<b>Swedish Quality Handbook</b>	SWE	web	národní	ne	ano	ano
<b>BIX - der Bibliothekindex</b>	GER	web	mezinárodní	ano	ano	ano

# **Praktická část**



### 3. Úvod do praktické části

Hlavním cílem praktické části bylo připravit roční výkaz vysokoškolské knihovny a navrhnout systém pro sběr a analýzu statistických údajů pro potřeby AKVŠ a jejích členských univerzit. Nejprve bylo nutné vytvořit novou podobu statistického výkazu, který by obsahoval všechny údaje důležité pro vysokoškolské knihovny. Výkaz byl vytvořen v rámci výzkumu, který byl realizován formou panelu expertů v letech 2016-2017. Výstupem byly hlavní oblasti sběru a seznam sbíraných údajů včetně metodiky jejich sběru. Výzkum je podrobně popsán v kapitole 4.

Vznik výkazu byl důležitý pro návrh systému, který následoval ve druhém kroku. Cílem bylo připravit rozhraní, které by sloužilo nejen pro sběr statistik, ale zejména pro jejich další využití pracovníky knihoven. Zde jsem se inspiroval zahraničními systémy a jejich funkcionalitou, velkým přínosem byly také diskuze nad podobou statistického výkazu, zejména pak v oblasti sběru dat a jejich následného využití. Návrh obsahuje specifikaci požadovaných funkcí systému a schematický návrh systému, pro který jsem použil jazyk UML. Zabýval jsem se také bezpečností a GDPR, součástí je také návrh etického kodexu, což byl jeden z dílčích cílů mé práce. Návrh systému je popsán v kapitole 5.

Po zavedení ročního výkazu a naprogramování systému a jeho uvedení do provozu bylo důležité zjistit, jak s výkazem a systémem pracují vedoucí knihoven, což mělo sloužit pro potřeby ověření fungování výkazu a systému statistik. Zároveň to přineslo podněty pro jejich další rozvoj. Využil jsem kvalitativní výzkum ve formě polostrukturovaných rozhovorů se zástupci vedení knihoven. Průběh výzkumu a jeho výsledky jsou k dispozici v kapitole 6.

## 4. Návrh nového statistického výkazu pro AKVŠ

Když v roce 2014 přestalo MŠMT vyžadovat vyplňování *Ročního výkazu o vysokoškolské knihovně*, převzala tuto činnost AKVŠ. V souvislosti s tím začala debata, zda výkaz, který reálně vznikl v 90. letech, stále vyhovuje aktuálním potřebám vysokoškolských knihoven. V listopadu 2014 jsem pod hlavičkou AKVŠ připravil výzkum, který zjišťoval, jaké údaje jsou pro vysokoškolské knihovny důležité a jak složité je získat data pro jednotlivé položky výkazu. Cílem bylo také zjistit, jak se s údaji ze statistik v jednotlivých institucích pracuje. S žádostí o vyplnění dotazníku jsem oslovil 24 škol sdružených v AKVŠ. Návratnost byla vysoká, z 24 oslovených škol se mi vrátily výstupy z 22 škol. Celkem odpovědělo 32 respondentů, což bylo dáno tím, že v některých případech odpovědělo na dotazník více osob z jedné instituce, typicky to byly fakultní knihovny velkých univerzit, které disponují poměrně vysokou autonomií.

Výsledky získané z dotazníků pak byly zpracovány a vizualizovány do prezentace<sup>9</sup>. Ty jsem poté představil společně s Martinem Fasurou na semináři *Statistiky, jak je známe, statistiky, jak je neznáme*, který proběhl v prosinci 2014 na půdě Vysokého učení technického v Brně pod záštitou AKVŠ. V rámci semináře proběhl také workshop, kdy se účastníci rozdělili do tří skupin a diskutovali nad jednotlivými údaji ve výkazu. Výstupy těchto skupin<sup>10</sup> pak byly prezentovány celému fóru v závěru akce. V rámci závěrečné diskuze zazněl názor, zda knihovníky stávající podoba výkazu příliš nesvazuje a zda by se neměla vytvořit úplně nová podoba výkazu, která by reflektovala aktuální potřeby vysokoškolských knihoven. Tento názor byl přijat účastníky semináře, výzkum byl označen jako pilotní a výsledky byly definovány jako jeden z podkladů pro diskusi nad podobou nového výkazu. Výzkum jsem začal realizovat v rámci své dizertační práce s tím, že výstupy budou použity při návrhu systému pro sběr dat z vysokoškolských knihoven.

### 4.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Cílem mého výzkumu bylo navrhnout podobu nového statistického výkazu, který by reflektoval potřeby vysokoškolských knihoven a zároveň by byl využitelný pro AKVŠ. Šlo

---

<sup>9</sup> Prezentace je dostupná na webu AKVŠ: <https://www.akvs.cz/wp-content/archiv/pdf/statistiky-vyzkum.pdf>

<sup>10</sup> Výstupy jsou dostupné na adrese: <https://goo.gl/1Nm1IX>

tedy primárně o to určit hlavní oblasti sběru dat a definovat jednotlivé údaje (parametry a indikátory), které jsou pro knihovny a AKVŠ důležité a potřebné. Důraz byl kladen také na to, jak údaje sbírat a samozřejmě na formu zadávání údajů. Součástí návrhu měla být metodika, která by jednotlivé sbírané údaje dostatečně vysvětlovala. Výstupem byl logicky uspořádaný seznam statistických údajů včetně metodického pokynu pro jejich sběr. Hlavní výzkumná otázka byla na základě zacílení výzkumu stanovena takto:

### **HVO: Jaké údaje by měly být zastoupeny v ročním statistickém výkazu?**

Vzhledem k cíli výzkumu bylo nutné zjistit, jak by měl vypadat roční výkaz vysokoškolské knihovny. Jedním z podkladů, které byly při diskuzích použity, byl původní roční výkaz vytvořený MŠMT. Dále se vycházelo z údajů evidovaných v systému BIX, do něhož byly zapojeny některé vysokoškolské knihovny, údajů ze světově hojně rozšířeného systému LibQual+ a také z údajů z jiných národních i mezinárodních statistických systémů. Vycházeli jsme i z norem, konkrétně z normy ISO 11620:2014 Information and documentation – Library performance indicators, která definuje všechny významné parametry a výkonové indikátory, a ISO 2789:2013 Information and documentation — International library statistics, jež se věnuje problematice statistik včetně jejich sběru. Zohledněny byly samozřejmě také zkušenosti a požadavky jednotlivých knihoven.

### **DVO1: Jaké oblasti z činnosti knihoven chceme statistikami pokrýt?**

V průběhu výzkumu bylo nutné si stanovit základní oblasti, které chceme statistikami sledovat, abychom dostatečně pokryli všechny hlavní činnosti knihovny. Hned na začátku výzkumu bylo explicitně vyloučeno sledování využívání konkrétních elektronických informačních zdrojů, protože tuto oblast v té době již řešil projekt CzechELib a její sledování v rámci výkazu by tak bylo pro vysokoškolské knihovny duplicitní.

### **DVO2: Jak se mají jednotlivé údaje sbírat a zadávat do formuláře?**

Pro sestavení výkazu bylo nutné nejen vybrané údaje stanovit, ale zamyslet se také nad tím, jak budou zadávány do formuláře. Tyto informace byly použity při přípravě metodiky sběru. Typickým příkladem může být otázka, zda se prodloužení počítá jako nová výpůjčka či nikoliv nebo jakým způsobem evidovat počet návštěvníků studovny, kdy lze využít několik postupů, jako je ruční evidence, průchod branami, evidence přes turnikety nebo kvalifikovaný odhad. Každá metoda má své problémy, a proto musí být zřejmé, jaká byla při sběru použita a jak budou údaje zaneseny do formuláře.

### DVO3: Jak jednoduché je tyto údaje získat?

Další otázkou také bylo, jak jednoduché je tyto údaje získat a zda se to vůbec vyplatí, protože metodika sběru může být poměrně náročná. Typicky to může být třeba u financování, kdy některé školy mají svá specifika a získat konkrétní číslo není v zásadě možné nebo by to bylo časově velmi náročné. Otázka složitosti získávání byla diskutována u každého údaje.

Práce s výzkumnými otázkami je podrobněji rozepsána v následující kapitole.

## 4.2 Volba výzkumné strategie

Od začátku se jevílo jako nejzajímavější využít experty z knihoven, kteří se problematice statistik věnují. Důvodem byl fakt, že jde o vysoce odborné téma, které vyžaduje orientaci a zkušenosti nejen se samotnou evidencí, ale také s vyhodnocováním údajů, přičemž by expert měl důkladně znát také knihovnickou praxi, aby mohly být výsledky ve vysokoškolských knihovnách správně využitelné.

Původně jsem tak uvažoval o metodě **Delphi (Delphi Method)**, která pracuje s názory expertů. I když se může zdát, že jde o novou metodu výzkumu, opak je pravdou. Vznikla v šedesátých letech v USA (Nekolová, 2006, s. 142) a jeden z prvních článků, který popisuje její metodologii, pochází již z roku 1963 od Dalkeyho a Helmera (Dalkey, 1963).

Metoda je obvykle realizována písemnou formou, kdy si výzkumný tým sestaví seznam expertů, stanoví si přesné otázky a ty pak určený facilitátor posílá jednotlivým expertům nejčastěji formou dotazníků. Důležité je, aby experti navzájem neznali svou identitu, protože by mohli svá vyjádření přizpůsobovat největší autoritě z řad vybraných expertů (Špaček, 2020, s. 186), případně by se mohli navzájem ovlivňovat. Vracené odpovědi se přenášejí do srovnávací tabulky a hledají se rozdíly a shody.

Delphi metoda se nepoužívá pouze jednokolově, ale jde o iterační proces, tady následuje doptávání a ujasňování si postojů. Vždy je všem expertům zaslán anonymní přehled všech postojů, na což mohou reagovat (pozměnit názor, kompletně jej přehodnotit nebo na něm trvat) (Nekolová, 2006, s. 142). Výzkum je ukončen ve chvíli, kdy panuje nad výsledkem shoda.

Metoda je vhodná pro přípravu strategických dokumentů, při vytváření postupů pro praxi (Mead, 2001, s. 7-8) nebo pro stanovování budoucích trendů (Nekolová, 2006, s. 145). Za výhodu lze považovat anonymní diskuzi, která není zatížena emocí. Lze ji také úspěšně použít ve chvíli, kdy by bylo časově i finančně složité domlouvat setkání odborníků na jednom místě fyzicky. Kritika obvykle směřuje k výběru expertů, kterou metoda jasně nedefinuje (Baker, 2006, s. 60), přitom je kvalitní výběr expertů klíčový pro zaručení kvality výsledků. Za nevýhodu lze také považovat velkou časovou náročnost a menší možnost vedení diskuze, která by proběhla, pokud by se experti mohli sejít na jednom místě a nad tématem diskutovat (Nekolová, 2006, s. 145).

Druhou zvažovanou metodou byl **panel expertů (Board of Experts)**. Ta je stejně jako Delphi metoda založena na získávání postojů zapojených expertů s cílem najít nejvhodnější řešení problému. Zásadní rozdíl je v tom, že experti se navzájem znají a obvykle se setkávají osobně v pravidelných intervalech, přičemž v některých případech lze využít i vzdálené setkávání (online nebo korespondenční forma stejně jako u Delphi metody). Panel obvykle tvoří 12-20 expertů (Stojanov, 2006, s. 20), kteří by měli mít hluboké znalosti oboru nebo problematiky. Předpokládají se u nich dobré komunikační dovednosti a schopnost práce ve skupině. Při výběru expertů lze použít dvě metody:

- **jednoduchý výběr** – vychází ze znalosti lidí v oboru nebo ze seznamu uznávaných odborníků, problémem zde může být, že se v panelech objevují stále stejné tváře a nemusí mít nutně specializaci na dané téma;
- **postupný výběr** – u každého potenciálního odborníka se vytvoří profil a kritéria hodnocení ve vztahu k řešenému problému a na základě nich se experti do panelu vyberou. Tento způsob je objektivnější, ale současně časově náročnější (Expert panel, 2017).

Stojanov doplňuje ještě třetí možnost, kdy se nejprve vyhledají lidé, kteří jsou uznávanými odborníky v oboru, a ti pak navrhnou vhodné členy panelu (Stojanov, 2006, s. 22)<sup>11</sup>. Do tohoto typu výběru lze zařadit i nominaci domovskou institucí, protože jde také

---

<sup>11</sup> Stojanov odkazuje na text (UNIDO Technology Foresight Manual, 2005, s. 49), kde se ale dané rozdělení nenachází, proto jej cituji přímo jako autora myšlenky.

o navržení členů panelu a bývá to poměrně běžnou praxí v případech, kdy jde o zájem těchto institucí.

Panel expertů má tyto fáze:

- **definování problému** – nejprve je nutné si jasně vydefinovat téma a jeho případné limity, aby nedošlo k nepochopení tématu ze strany expertů;
- **výběr členů panelu a podpůrných orgánů** – vyberou se členové panelu, stanoví se vedoucí panelu, který reprezentuje panel směrem k odborné veřejnosti a zodpovídá za zprávy panelu, pro jednání je pak vhodné určit facilitátora, jenž řídí jednání a snaží se koordinovat diskusi podle předem daného scénáře tak, aby bylo dosaženo konsenzu;
- **vedení panelu expertů** – experti by se měli snažit o nalezení ideálního řešení a konsenzu, ale zároveň je třeba si uvědomit, že by měli jednat jako individuality a nechávat svou roli jako reprezentanta vyslané institucí, jehož zájmy hájí na úkor výsledku, na prvním jednání by se pak měla stanovit pravidla, jak bude diskuze probíhat, ujasnit si, zda experti rozumí zadání a očekávaným výstupům, v neposlední řadě by si měli stanovit časový harmonogram;
- **prezentace výsledků panelu** – hlavním výstupem panelu by měla být závěrečná zpráva, která bude předána odborné veřejnosti, žádný z členů by neměl zveřejňovat průběžné výsledky a mělo by být zabráněno předčasnému zveřejnění výsledků (Slocum, 2003, s. 87-93; Stojanov, 2006, s. 24-25).

Výhodou oproti Delphi metodě je časové hledisko, kdy lze říct, že panel expertů se k výsledkům dostává rychleji. Výhodou je také důvěryhodnost závěrů, protože vznikly na základě konsenzu expertů z praxe. Za nevýhodu lze považovat tendenci omezovat menšinové názory, kdy pohled dominantního odborníka může být vnímán jako převládající, i když s ním třeba část dalších odborníků nesouhlasí, ale bojí se s ním jít do sporu (Expert panel, 2017). V tom je bezpečnější anonymní přístup v Delphi metodě. Na druhou stranu lze vnímat fakt, že naznačené myšlenky mohou být rozvíjeny a výše uvedené riziko by měl eliminovat právě facilitátor, který by se měl snažit o to, aby ani menšinové názory nezapadly. U této metody považuji za zajímavý i fakt, že propojení odborníků v panelu může vést k efektivnější výměně informací a vytváření odborných sítí mezi institucemi a konkrétními obory (Stojanov, 2006, s. 24-25). Osobně vnímám také

lepší informovanost o výstupech v domovských institucích odborníků a současně jejich zájem o prosazení výsledků v praxi jejich institucí.

Volbu vhodné metody jsem zvažoval z různých úhlů pohledu. Nakonec jsem vybral panel expertů, který je více kooperativní a založený na přímé diskuzi. Mnohdy může vyřčený názor inspirovat někoho dalšího, kdo myšlenku rozvíjí, a diskuze se tak může posouvat nečekaným směrem. Pro věcné vedení diskuze byl vybrán zkušený facilitátor a byla zavedena pravidla jednání, která stanovovala, jak bude diskuze probíhat. Svou roli při výběru metody hrál také čas, protože AKVŠ potřebovala sestavit roční výkaz co nejdříve, aby mohl sběr navázat na předchozí roky bez přerušení nebo alespoň s co nejmenší prodlevou.

### 4.3 Výběr informantů a charakteristika vzorku

Do panelu expertů byli nominováni odborníci z řad vysokoškolských knihoven, kteří se dlouhodobě věnují sběru statistik a práce s nimi ve svých institucích, a kteří byli aktivní v pilotním výzkumu. Tento základní výběr jsme pak cíleně doplnili o další osoby, abychom dosáhli rovnoměrného zastoupení humanitních, přírodovědných a technických oborů a zároveň abychom postihli co nejvíce typů univerzit, zejména co se týká struktury pracovišť, přičemž zůstává důraz na zkušenosti se statistikami.

Celkem se výzkumu zúčastnilo 10 odborníků. Roli vedoucího panelu jsem se ujal já, jakožto hlavní koordinátor výzkumu, který byl zodpovědný za návrh výkazu. Mým úkolem bylo sestavit tým lidí do panelu expertů, podílel jsem se na přípravách jednání, byl jsem hlavním editorem výstupů a následně jsem je prezentoval na odborných seminářích. S touto rolí mi pomáhal Jan Kříž z Masarykovy univerzity, který byl zodpovědný za statistiky v rámci AKVŠ. Do panelu byli dále nominováni Martin Fasura (Vysoké učení technické v Brně), David Janulík (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně), Michaela Morysková (České vysoké učení technické v Praze), Vladimíra Perlová (Mendlova univerzita v Brně), Radka Tichá (Západočeská univerzita v Plzni), Petr Urválek (Univerzita Karlova), Hana Vochozková (Masarykova univerzita) a Markéta Bočková (Masarykova univerzita), která se zároveň zhostila role facilitátorky.

## 4.4 Průběh výzkumu

Od ledna do května 2016 probíhala příprava výzkumu, kdy bylo jasně definováno téma a byl proveden výběr panelistů. Následovala příprava scénářů setkání, na kterých se podílel Jan Kříž a facilitátorka Markéta Bočková. První setkání proběhlo 19. května 2016 na půdě Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity, kde se pak konala i všechna další. Na prvním jednání byl vysvětlen cíl panelu expertů, jak bude výzkum probíhat a byla nastavena pravidla pro jednání. Odsouhlasili jsme si jednotlivé fáze výzkumu:

1. **Stanovení sledovaných oblastí** – nejprve bylo nutné stanovit si oblasti, pro které chceme parametry a indikátory sbírat.
2. **Vytipování možných údajů pro sběr** – zde jsme využili metodu brainstormingu a snažili jsme se nalézt co možná největší počet možných parametrů a identifikátorů, nehodnotili jsme přitom složitost jejich získávání ani potřebu pro praxi.
3. **Diskuze nad údaji** – nad výsledky brainstormingu proběhla diskuze, využili jsme přitom různé podklady jako např. předchozí roční výkaz pro MŠMT, ISO normy, zahraniční výkazy, údaje v systémech BIX a LibQual+, předchozí výzkumy apod. Zajímala nás také složitost sběru a jeho využití v praxi. Probírali jsme postupně každý údaj vzešlý z brainstormingu.
4. **Definování povinnosti údajů** – další důležitou oblastí byla diskuze nad tím, co je pro knihovny naprostý základ a mělo by být povinné a jaké údaje zůstanou volitelné.
5. **Ověření výsledků** – ověření výkazu v praxi nejprve na malém vzorku a následně při plošném sběru.
6. **Výsledná zpráva** – výstupem byl finální seznam údajů (roční výkaz) s vyznačenou povinností sběru a metodika pro vyplňování údajů.

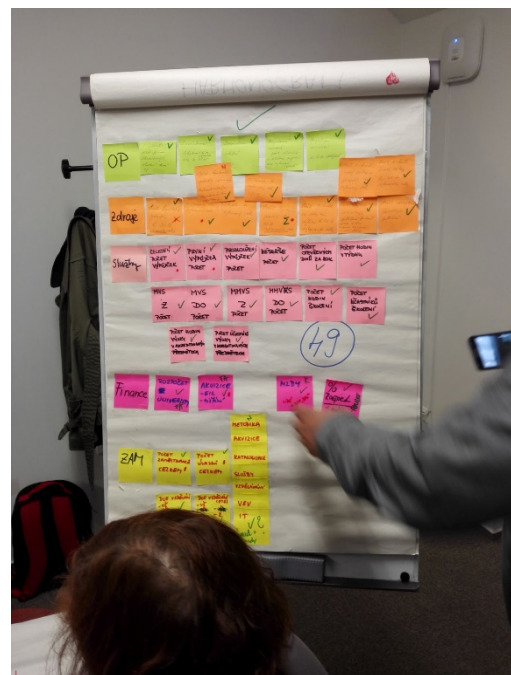
Výsledkem prvního setkání bylo nadefinování 7 kategorií, pro které chceme statistické údaje sledovat:

- základní informace o knihovně a jejích systémech
- obsluhovaná populace
- služby
- procesy



- fondy a informační zdroje
- zaměstnanci
- finance

Následně jsme si vzali každou kategorii, začali jsme brainstorming a rozvedli jsme další diskuzi k jednotlivým údajům. V rámci prvního setkání jsme dokončili základní informace o knihovně a jejích systémech a částečně služby. Tento postup byl pak aplikován i na další setkání, a to ve dnech 9. a 27. června 2016, kdy jsme dokončili diskuzi nad všemi údaji v jednotlivých kategoriích a nad povinností jejich sběru. Došlo ještě k úpravě kategorií, ale jejich finální počet zůstal na sedmi. Na základě těchto jednání jsem sestavil návrh výkazu a metodiku sběru.



Obrázek 2: Průběh jednání

Ve dnech 20. a 21. září 2016 jsme se v rámci dvoudenního setkání zaměřili na revizi jednotlivých údajů výkazu a následně proběhlo testovací ověření výkazu dvěma

vedoucími knihoven. Zkušebně jej vyplnila Irena Šléglová, vedoucí Ústřední knihovny Fakulty sociálních studií v Brně, a Jana Slámová, vedoucí Ústřední knihovny Veterinární a farmaceutické univerzity v Brně. Výběr byl zcela záměrný, protože jsme mohli otestovat vyplnění výkazu vedoucími fakultní i univerzitní knihovny. Po vyplnění jsme s nimi vedli rozhovory, kde nás zajímaly problematické pasáže vyplňování a nejasnosti v metodice. Zjištění pak byla po diskuzi zapracována do výkazu.



*Obrázek 3: Ověření formuláře s Mgr. Irenou Šléglovou (vlevo) a PhDr. Janou Slámovou (vpravo)*

Po zářijovém setkání byl připraven pilotní výkaz prostřednictvím nástroje Google Forms a byla doplněna metodika sběru. 24. října 2016 AKVŠ rozeslala výkaz k vyplnění. Součástí byla také možnost komentovat formou poznámek jednotlivé údaje. Oproti původnímu plánu byla délka sběru prodloužena do konce listopadu 2016. Poté jsem zpracoval výsledky a zjišťoval jsem problémy při vyplňování vyhodnocením jednotlivých poznámek. Výsledky jsem pak dne 14. února 2017 prezentoval pracovní skupině, kde nad nimi proběhla diskuze, přičemž výstupy jsem zapracoval do výsledné podoby výkazu. Dne 11. května 2017 proběhlo poslední setkání panelu, kde jsme připravili výstup pro odbornou veřejnost.

V návaznosti na aktivity naší skupiny byly uspořádány pod záštitou AKVŠ dva semináře s názvem **Statistický výkaz VŠ knihoven**, jež byly určeny osobám zodpovědným za vyplňování ročního statistického výkazu vysokoškolských knihoven. První proběhl v Brně v prostorách Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity dne 12. června 2017 a účastnilo se ho 12 osob, druhý pak 19. června 2017 v Praze v prostorách Karolina, kde byla účast 20 osob. Seminář jsem vedl společně s Janem Křížem a postupně jsme prošli jednotlivé položky výkazu, identifikovali jsme problémy a proběhla nad nimi diskuze. Výkaz a metodika pak prošly ještě drobnými změnami, které jsme si odsouhlasili korespondenčně přes e-mail. Výkaz byl implementován do systému pro sběr statistik vytvořený AKVŠ. První ostrý sběr proběhl v roce 2017.

## 4.5 Výsledky výzkumu

Hlavní výzkumná otázka řešila, **jaké údaje mají být zastoupeny v ročním výkazu**. V průběhu jednání panelu expertů a během následných ověřování vykrystalizovalo 103 parametrů, které byly rozděleny do sedmi kategorií:

1. **Základní údaje o knihovně** – obsahuje kontaktní údaje knihovny, systémy využívané knihovnou, prostory a vybavení a kontaktní osobu;
2. **Obsluhovaná populace** – obsahuje počet zaměstnanců, akademických pracovníků a studentů, počty registrovaných uživatelů a návštěvníků apod.;
3. **Zdroje** – obsahuje informace o velikosti fondu, jako jsou počty knihovních jednotek, roční přírůstek a úbytek, počty vysokoškolských kvalifikačních prací, seriálů, e-knih apod., sleduje také velikost volného výběru;
4. **Služby** – obsahuje počty výpůjček, prodloužení, MVS, MMVS, sleduje poskytování informačních služeb, rozsah školení nebo provozní dobu knihovny;
5. **Zaměstnanci** – obsahuje počty pracovníků a přepočtených úvazků, vzdělanostní strukturu knihovníků, úvazky dle pracovních pozic, vzdělávání knihovníků apod.;
6. **Finance** – obsahuje informace o rozpočtu, náklady na akvizici a mzdy apod.;
7. **Elektronické informační zdroje** – obsahuje pouze jedinou otázku, zda a jakým způsobem sleduje knihovna přístup k e-zdrojům.

Oblast elektronických informačních zdrojů je pouze doplňková. Zde se počítá s využitím statistik z projektu CzechElib. Informace o e-knihách trvale zakoupených do knihovny byly zařazeny do kategorie Zdroje.

Dalším výsledkem výzkumu byla metodika, tedy návod, jak vyplňovat konkrétní údaje do formuláře. Tato část byla nejdůležitější z pohledu udržení konzistence dat, a proto jí byla věnována velká pozornost zejména ve fázi evaluace. Z diskuzí vyplynulo, že systém statistik by měl disponovat kontrolními mechanismy, které by zajistily udržení kvality na vstupu. Při výběru parametrů byla vždy diskutována nejen jejich podoba, ale také to, jak snadno lze údaj získat. Výsledná podoba statistického výkazu vysokoškolských knihoven je k dispozici v [příloze č. 1](#).

## 4.6 Diskuze

Jak již bylo zmíněno, výkaz sbírá data ze sedmi oblastí. První přináší základní informace o knihovně a jejich systémech, druhá se zaměřuje na obsluhovanou populaci. Tyto části se nevyplňují každoročně, ale pouze pokud nastane změna. Jedenkrát ročně se pak zadávají parametry v dalších oblastech, které jsou zaměřeny na služby, procesy, fondy a informační zdroje, zaměstnance a finance. Porovnáme-li to se zahraničními normami a standardy popsány v kapitole 1.2, případně s oblastmi, které jsou sbírány v systémech v kapitole 2.4, pak se příliš neliší. Je to dáno zřejmě tím, že jsme při sestavování výkazu pracovali s parametry a indikátory z různých standardů a systémů. Pokud se již najdou rozdíly, pak je to spíše o tom, jak podrobně jednotliví tvůrci oblasti nastavili. Např. norma ISO 11620:2014 pokrývá oblasti jako vyhledávání dokumentů, zprostředkování dokumentů apod., ty jsou v našem výkazu zastoupeny pod oblastí fondy a služby.

V mezinárodních standardech se přesto objevuje jedna oblast, která je poměrně podrobně řešena, a to jsou elektronické informační zdroje a elektronické služby. Panel expertů hned v úvodních debatách tuto oblast nezohlednil a v rámci výzkumů se jí nezabýval, protože je měl pokrýt projekt CzechElib a jeho připravovaný systém CELUS. Ten v současnosti funguje, ale zohledňuje pouze přístupy k elektronickým informačním zdrojům. Zde se nabízí debatu znovu otevřít a zabývat se možnostmi importu dat do systému statistik a dále diskutovat oblast využívání elektronických služeb. Ty hrají stále důležitější úlohu na úkor

tradičních služeb knihoven, proto je žádoucí je začít sledovat, abychom mohli odůvodnit případný pokles služeb poskytovaných ve fyzickém prostoru. Z rozhovorů popsanych v kapitole 6 pak vyplývá, že některé knihovny si tyto statistiky vedou nad rámec výkazu.

Ve výkazu jsou navrženy převážně parametry a nalezneme zde pouze jeden poměrový indikátor (6.5 *Poměr nákladů knihovny na rozpočet univerzity/fakulty*). V systému statistik se očekává, že při srovnávání a analýzách bude možné vytvářet poměrové indikátory dle potřeb uživatele. Ostatně sběr s touto eventualitou počítá třeba tím, že shromažďuje informace o obsluhované populaci.

Jedním z dílčích cílů výzkumu byl vznik metodiky pro vyplňování výkazu. Podklady pro ni jsme získali během diskuze o jednotlivých parametrech. Na základě toho jsme ke každé položce přidali instrukce, jak ji vyplnit. Metodika byla dále testována ve dvou knihovnách a dále v rámci zkušebních sběrů a na navazujících workshopech. Díky tomu byly odladěny všechny nejasnosti, které se objevily. Z rozhovorů popsanych v kapitole 6 pak vyplývá, že metodika je srozumitelná a vyplňování výkazu informantům nečiní žádné potíže, což potvrzují také zkušenosti z každoročních sběrů.

## 5. Návrh systému pro sběr a využití statistických dat z vysokoškolských knihoven

Hlavním úkolem mé dizertační práce je návrh systému pro sběr a využití statistických dat z knihoven (dále jen systém statistik), který bude náplní této části. Při návrhu se budu inspirovat již existujícími systémy a jejich funkcemi, které jsem popsal v kapitole 2.4 a využiji poznatky získané z diskuzí v rámci výzkumu, z něhož vzešel roční výkaz. Uplatním zde také své bohaté zkušenosti s návrhem systémů.

### 5.1 Zadání pro návrh systému statistik

Základem pro návrh systémů a obecně v procesu projektového řízení je definovat problém, který by měl být díky realizaci systému nebo projektu řešen (Vlasák, 2003, s. 48). Pokud se podíváme před rok 2015, kdy bylo sběrem dat z českých vysokoškolských knihoven pověřeno MŠMT, můžeme definovat několik problémů, které byly v rámci tohoto procesu identifikovány. Za hlavní problémy lze považovat:

- poměrně **krátkou lhůtu na odevzdání výkazu**, který musel být vyplněn a odevzdán na MŠMT do konce ledna následujícího roku, kdy ještě nebyly zkompletovány všechny statistické výstupy;
- **neefektivní vyplňování papírového výkazu** nebo výkazu ve Wordu;
- **absence následné práce s daty v knihovnách** včetně možnosti srovnávání knihoven a tvorby pokročilých analýz;
- **data neměla k dispozici AKVŠ**, která by na základě toho mohla činit strategická rozhodnutí ve vztahu ke svým členům.

Proto vznikla potřeba vytvoření systému statistik, jenž by fungoval jako webová služba. Při návrhu systému budou zohledněny dvě hlavní cílové skupiny:

- **zástupci knihoven** – budou systém využívat pro vkládání a uchovávání dat o své knihovně a následně ke sledování výkonu své knihovny nebo instituce a k analýzám;
- **zástupci výkonného výboru AKVŠ** – budou systém využívat jako zdroj dat pro strategické rozhodování a usnadní jim sběr dat z jednotlivých knihoven.

Hlavní cíle systému statistik byly definovány takto:

- 1. Připravit formulář pro sběr statistických údajů z vysokoškolských knihoven** – hlavním cílem systému je vytvořit rozhraní, kam by mohli knihovníci zadávat údaje o své knihovně za jednotlivé roky. Výkaz bude obsahovat položky definované v rámci výzkumu popsaného v kapitole 3. I když je výkaz navržený pro dlouhodobější horizont, může se stát, že v průběhu let bude třeba přidat nebo naopak odebrat některé údaje. Systém by měl být dostatečně flexibilní, aby umožňoval přidávat a odebírat otázky, případně doplňovat instrukce k vyplnění apod., to vše za předpokladu, že tím nebude narušen ani jinak ovlivněn sběr v předchozích letech. Každý roční sběr může být otevřený po stanovenou dobu, kdy k němu pověření uživatelé mohou přistupovat a údaje měnit. Po uzavření sběru zůstane pouze prohlížení dat.
- 2. Vytvořit nad daty možnost statistických výstupů** – uživatelé z jednotlivých knihoven budou mít možnost prohlížet si zadané výstupy ze své knihovny a sledovat jejich proměnu v čase. Součástí budou vhodné vizualizace dat pro jednotlivé údaje. Systém umožní také export dat a vytvoření reportů dle potřeb uživatele. Pověření správci budou moci vidět data za celou školu, případně za všechny školy.
- 3. Srovnávání knihoven** – systém bude podporovat srovnávání knihoven, které k tomu daly souhlas. Uživatel si vybere knihovnu a údaje ke srovnání a zobrazí se mu výstup, který si bude moci stáhnout v podobě exportu dat nebo ve formě reportu. Systém by měl také umožnit uživatelům vytvářet výkonové indikátory dle jejich potřeb a umožnit jejich srovnávání.
- 4. Administrace systému pro správce i uživatele** – systém bude disponovat administrací, kam se bude možné přihlásit přes přihlašovací údaje školy. Dle nastavených práv budou moci běžní uživatelé vkládat údaje za svou instituci. Pověření správci za jednotlivé školy pak editovat údaje o škole, přidávat podřízené instituce a nastavovat práva uživatelům za danou školu. Administrátoři budou moci vkládat nové vysoké školy, spravovat výkazy a jednotlivé otázky, přidávat přístupy a oprávnění jednotlivým uživatelům apod. Pro nastavování výkazů tak nebude nutné využívat programátora.

5. **Rozšiřitelnost systému** – systém by měl umožnit přidávání zahraničních knihoven a jejich srovnávání s dalšími knihovnami v systému, případně nabízet propojení se zahraničními systémy a výměnu dat mezi nimi. V tomto kontextu lze uvažovat o podpoře jazykových mutací. Zajímavé by mohlo být navázání na systém CELUS apod.

Tyto cíle budou postupně převedeny do popisu funkcí a specifikace systému. Výsledkem by měl být komplexní systém statistik, který bude vyhovovat potřebám zástupců knihoven i AKVŠ.

Systém statistik projde několika fázemi vývoje:

1. **Identifikace a specifikace požadovaných funkcí** – hlavním cílem této fáze je určit jednotlivé funkce, které bude systém obsahovat, aby plnil všechna očekávání uživatelů popsaná výše. Pro specifikaci funkcí je důležité definovat role a požadavky jednotlivých uživatelů a jasně stanovit, jaké funkce budou mít k dispozici konkrétní uživatelé. Jednotlivé funkce tedy budou rozděleny dle typů uživatelů a budou podrobně slovně popsány.
2. **Schematický návrh systému** – na funkční specifikaci naváže vytvoření schémat datových toků a funkční struktury systému. Budu zde využívat zejména jazyk UML. Cílem této části je dodat vývojářům přesné zadání, jak má systém statistik vypadat.
3. **Vytvoření pilotní verze systému** – po specifikaci systému statistik bude vytvořena pilotní verze systému, kterou bude mít na starosti dodavatel, kterého zvolí AKVŠ. Ten na základě dodaných podkladů vytvoří fungující systém se všemi stěžejními funkcemi systému. V této podobě bude připraven k otestování. Pilotní verze bude provozována již na cílovém serveru některé z univerzit zapojených do AKVŠ, což umožní otestovat také stabilitu a odezvu systému.
4. **Otestování systému a zapracování připomínek** – důležitá část je testování systému, na kterém se budou podílet zástupci AKVŠ a uživatelé z knihoven. Budou mít k dispozici testovací scénáře, které projdou a dají k nim zpětnou vazbu. Ta bude po vyhodnocení zapracována do systému. Úprava a testování systému může mít formu iterace, kdy se opakuje v několika kolech, než je systém doveden k ostrému provozu.



5. **Převedení do ostrého provozu** – po otestování a zapracování připomínek bude systém převeden do režimu ostrého provozu.
6. **Předání provozovateli** – po převedení systému do ostrého provozu bude systém předán provozovateli, kterým bude AKVŠ. Ta by měla zkontrolovat, zda finální verze systému odpovídá specifikaci. O předání by měl být vyhotoven protokol, kde si obě strany odsouhlasí aktuální podobu systému a identifikují případné chyby a nutné úpravy.
7. **Zaškolení uživatelů** – před samotným plněním systému by proběhne školení všech osob, které budou se systémem pracovat. Tím by mělo dojít k eliminaci chyb při práci se systémem statistik. Zaškolení budou realizovat zástupci AKVŠ. Důležité je, aby byl nastaven postup dalších školení, zejména při přidávání nových uživatelů do systému, ale také pro efektivnější práci stávajících uživatelů. Školení jsou žádoucí zejména ve chvíli, kdy dojde k významným změnám systému, ale také v pravidelných intervalech pro připomenutí možností a funkcí systému statistik. Zároveň by měla být pořádána školení a workshopy, kde bude knihovníkům vysvětlována důležitost práce se statistickými údaji, budou představovány konkrétní metody využití statistik a v neposlední řadě bude ukázáno jejich uplatnění při řízení knihoven a při využití konceptu library advocacy.

V rámci této dizertační práce se budu zabývat pouze body 1 a 2. Samotnou realizaci pak převezme zkušený programátor. Má další role při vývoji systému bude v oblasti testování realizovaného řešení a při zaškolování uživatelů a v další osvětě v oblasti statistik.

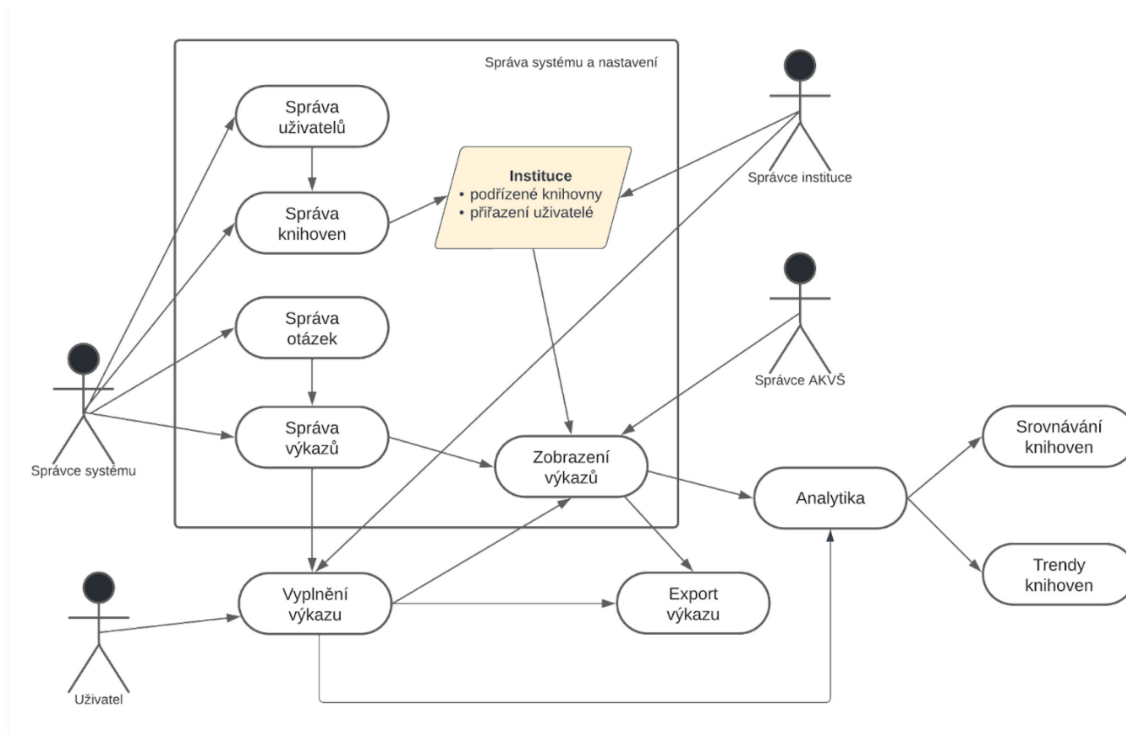
## 5.2 Specifikace funkcí

### 5.2.1 Typy uživatelů

Před samotnou specifikací systému je nutné si stanovit typy uživatelů, kteří budou systém využívat. V rámci jednotlivých funkcí pak popíšu oprávnění těchto cílových skupin. Systém statistik by měl mít tyto typy uživatelů:

- **uživatel** – má nastavena práva pouze ke své knihovně, typicky půjde o knihovnu ústavu, katedry, fakulty nebo o univerzitní knihovnu bez podřízených pracovišť

- **správce instituce** – má práva ke všem knihovnám v rámci jedné instituce, typicky univerzitní knihovny s podřízenými pracovišti
- **správce AKVŠ** – má práva k datům ze všech knihoven zapojených do systému
- **správce systému** – stejně jako správce AKVŠ má práva k datům ze všech institucí, navíc může nastavovat systém, editovat položky výkazu a spravovat konkrétní otázky a spouštět sběr ročních výkazů



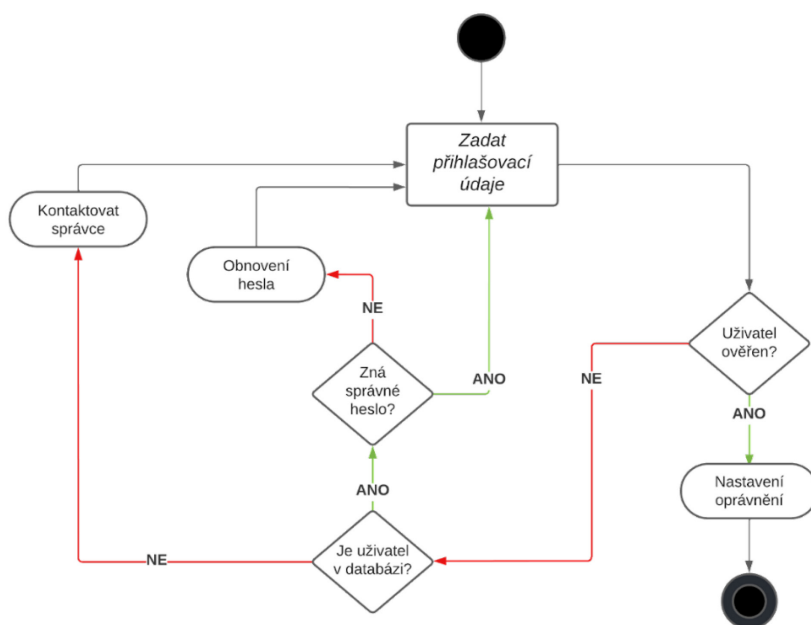
Obrázek 4: Schéma systému s definovanými přístupy dle typů uživatelů

## 5.2.2 Přihlášení do systému

**Popis funkce:** slouží k ověření uživatele a nastavení jeho práv

**Právo přístupu:** všichni

Uživatel zadá své uživatelské jméno a heslo, které mu bylo přiděleno správcem. Využit bude možné také přihlášení přes Českou akademickou federaci identit eduID.cz, která využívá protokol Shibboleth. Výhodou je, že jej používají všechny univerzitní knihovny pro přihlašování ke svým systémům a elektronickým informačním zdrojům a jde o ověřenou identitu. Po přihlášení je uživatel vpuštěn do systému a jsou mu zpřístupněny funkce dle typu uživatele.



Obrázek 5: Schéma průchodu uživatele při přihlašování

### 5.2.3 Správa knihoven

**Popis funkce:** slouží pro zakládání knihoven, jejich editaci a mazání/archivaci

**Právo přístupu:** správce systému, správce instituce, uživatel

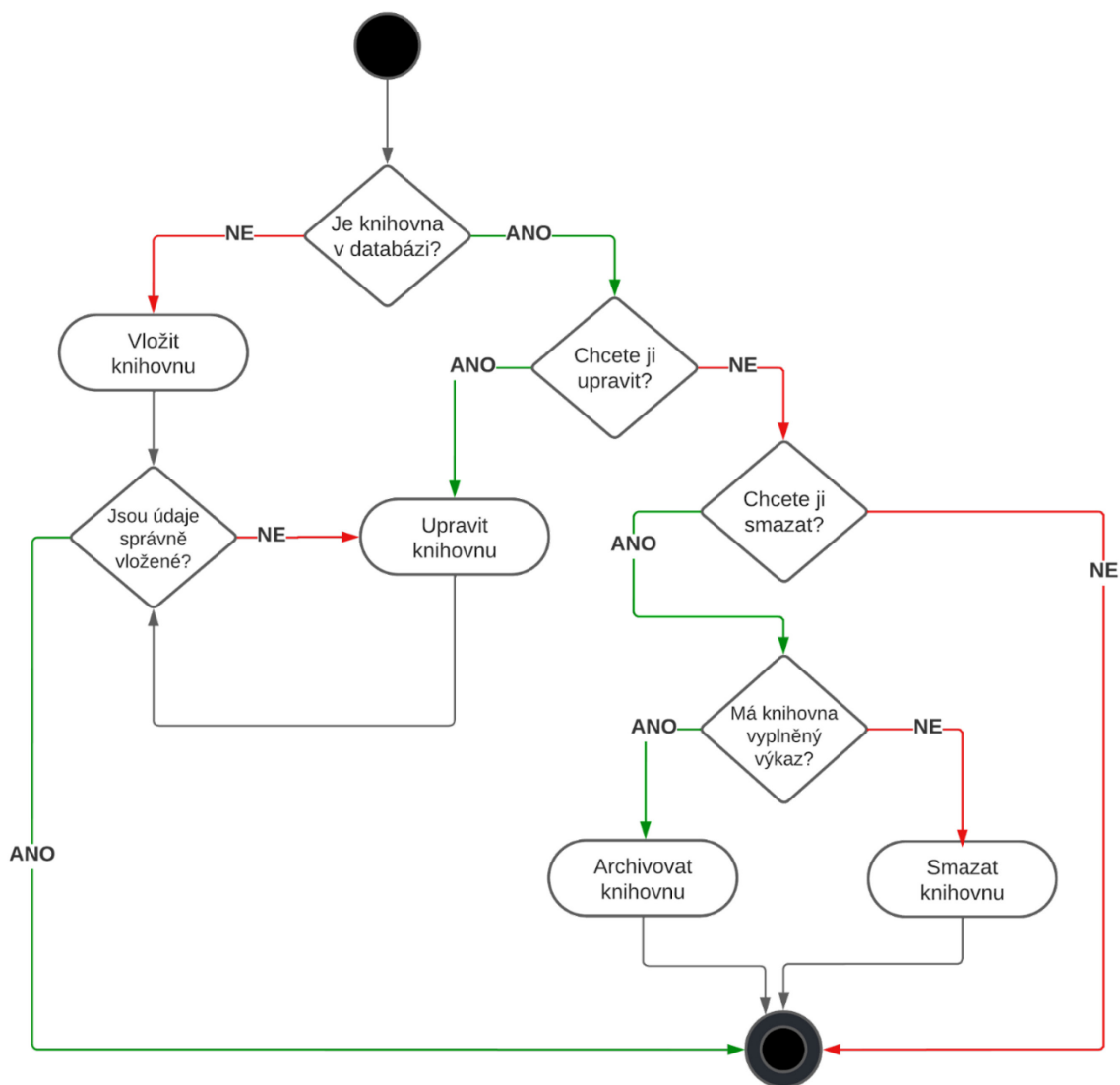
Správce systému může založit knihovnu zadáním názvu. Může také doplnit další údaje a kdykoliv je editovat. Je oprávněn také smazat knihovnu. Pokud má ale knihovna již vyplněný alespoň jeden výkaz, knihovna se nesmaže, ale přesune se do archivu, odkud ji bude možné kdykoliv obnovit. Důvodem je, aby nedošlo ke smazání knihovny omylem.

Správce instituce má právo editovat údaje své a všech dalších knihoven v rámci vlastní instituce. Má také právo mazat knihovny v rámci své instituce, kromě hierarchicky nejvyšší. Tu maže opět jen správce systému. I na institucionální úrovni platí pravidlo, že knihovna se smaže pouze v případě, pokud u ní není vyplněný výkaz, jinak se přesouvá do archivu.

Uživatel má pouze oprávnění editovat údaje o knihovně.

U správy knihoven je aplikována funkce verzování, kdy v případě změny údajů dojde k uchování původní hodnoty včetně data změny. Tím by mělo být dohledatelné, kdy

např. knihovna změnila sídlo, plochu, sledované systémy nebo vnitřní vybavení. Zároveň může každá instituce udělit souhlas k poskytnutí dat ke srovnávání s jinými knihovnami.



Obrázek 6: Schéma procesu správy knihovny

## 5.2.4 Správa uživatelů

**Popis funkce:** slouží pro vkládání, editaci, mazání uživatelů a pro přidělování práv

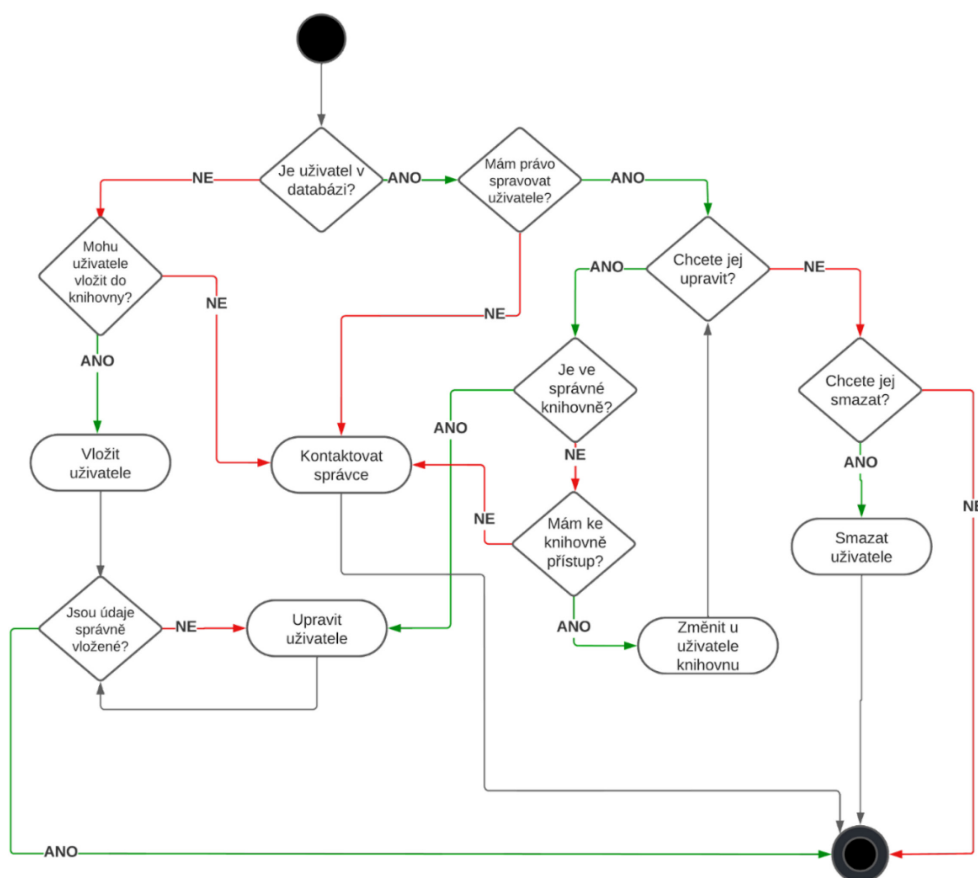
**Právo přístupu:** správce systému, správce AKVŠ, správce instituce, uživatel

Uživatelé nebudou mít možnost registrace, ale o jejich vložení do systému bude rozhodovat správce systému nebo správce instituce. Správce systému může založit uživatele a přiřadit ho k jakékoliv instituci. Definuje mu také práva přístupu volbou typu

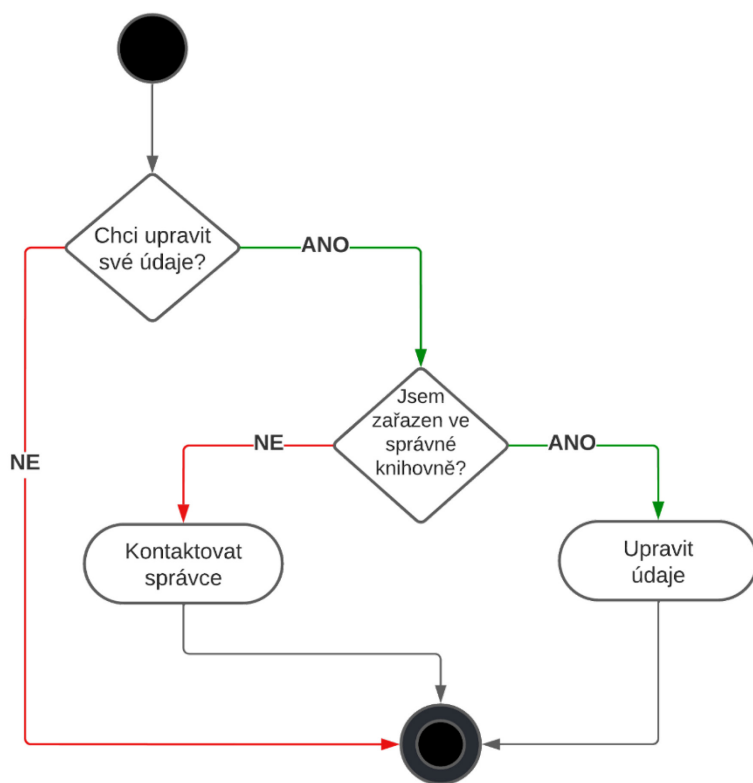
uživatele. Každý uživatel musí být přiřazen k některé instituci. Pro založení uživatele je třeba jméno a příjmení, e-mail, heslo a nastavení typu uživatele, volitelně lze zadat ještě telefon a Shibboleth ID pro alternativní přihlašování přes federaci eduID.cz. Správce má právo údaje kdykoliv změnit a smazat uživatele. Má také právo na resetování hesla, kdy danému uživateli přijde odkaz na změnu hesla e-mailem.

Správce instituce má stejná práva omezená na svou instituci. Může zakládat nové uživatele a přidávat je ke konkrétní knihovně v rámci své instituce. V rámci své domovské instituce pak může založit i uživatele typu správce instituce. Správce systému i správce instituce mohou měnit údaje u své osoby a zadat si nové heslo.

Správce AKVŠ a uživatel mohou editovat jméno, příjmení, e-mail, telefon a ShibbolethID. Mohou si také vygenerovat nové heslo. Přepsané údaje se neuchovávají.



Obrázek 7: Správa uživatelů z pohledu správce systému a správce instituce



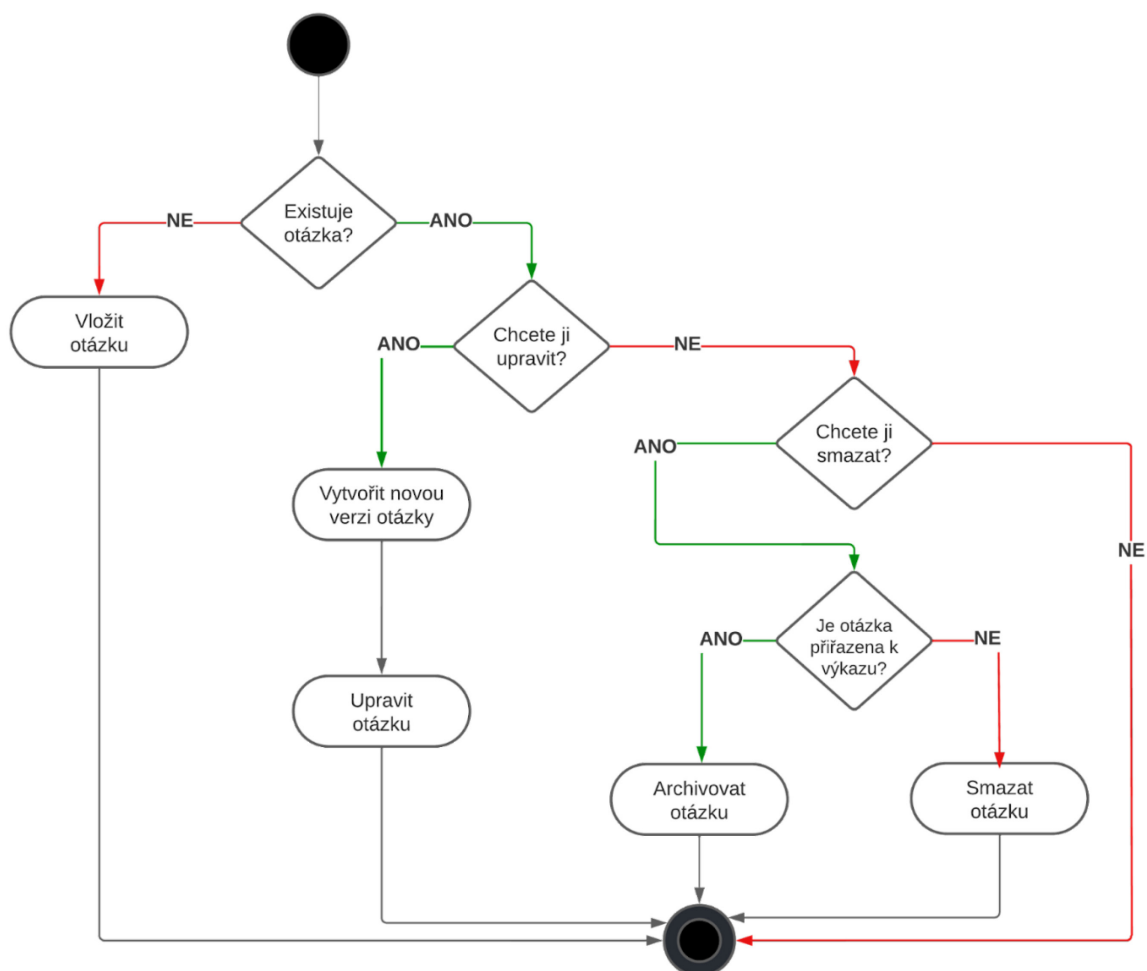
Obrázek 8: Správa uživatele z pohledu správce AKVŠ a uživatel

## 5.2.5 Správa otázek

**Popis funkce:** slouží pro přidávání otázek a instrukcí k vyplnění, k jejich editaci a mazání

**Právo přístupu:** správce systému

Aby byl systém rozšiřitelný, bude možné definovat jednotlivé otázky výkazu. Každá otázka bude mít svůj název, popisek a instrukce k vyplnění. Bude také možné zadat formát vstupních dat (např. celé číslo, procenta, text apod.). Jednotlivé otázky budou umožňovat verzování, což se použije zejména u popisku a instrukcí k vyplnění. Ty se totiž mohou v průběhu let měnit a různě doplňovat. Vždy by ale mělo být jasné, jaká verze byla použita v konkrétním sběru. Otázky tedy bude možné vkládat, editovat a archivovat. Mazat bude možné jen otázky, které nebyly přiděleny do žádného výkazu. Správu otázek je oprávněn provádět pouze správce systému na základě rozhodnutí odpovědných osob v AKVŠ.



Obrázek 9: Správa otázky z pohledu správce systému

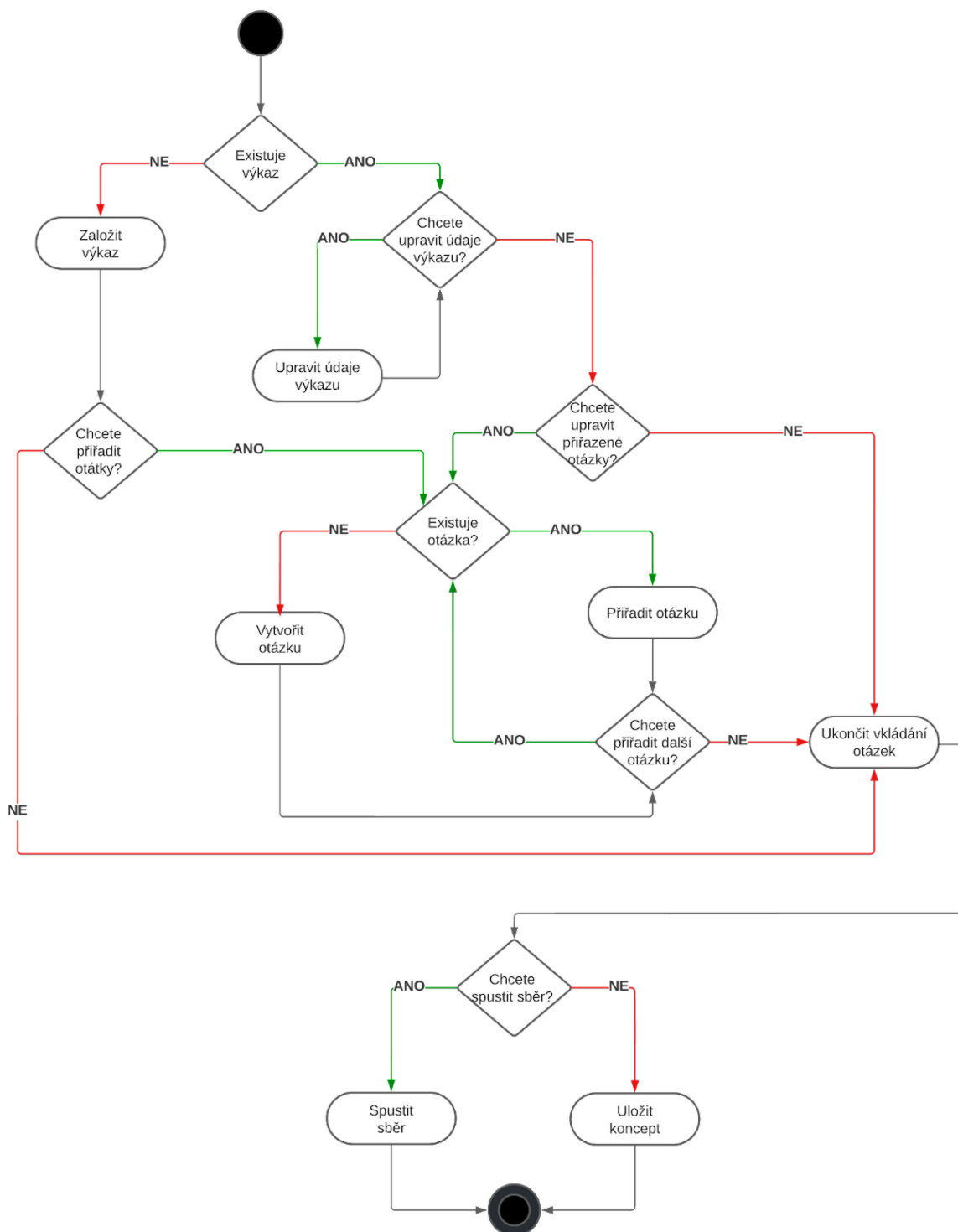
## 5.2.6 Správa výkazů

**Popis funkce:** slouží pro založení ročního výkazu a jeho přípravu pro sběr, lze definovat otázky, které ve výkazu za daný rok budou

**Právo přístupu:** správce systému

Pro spuštění každého sběru bude nutné sestavit výkaz. Defaultně se do něj nahrají otázky z předchozího sběru, které mohou být doplňovány o další nebo naopak mazány. Doplnění instrukcí a popisků se bude realizovat ve správě otázek. Na tuto funkci bude u každé otázky odkaz. Kromě jednotlivých otázek výkazu bude moci správce zadat období sběru, případně sběr pozastavit, ručně uzavřít nebo znovu otevřít. V reálném čase může být spuštěn pouze jeden sběr. Bude také možné celý sběr resetovat a začít znovu, a to pro všechny školy nebo pouze pro vybrané. V tomto případě bude nutné ověřit oprávnění

k této funkci novým zadáním hesla správce systému. Resetovat výkaz půjde pouze u aktuálního sběru a bude zakázán pro uzavřené výkazy.



Obrázek 10: Správa výkazu z pohledu správce systému

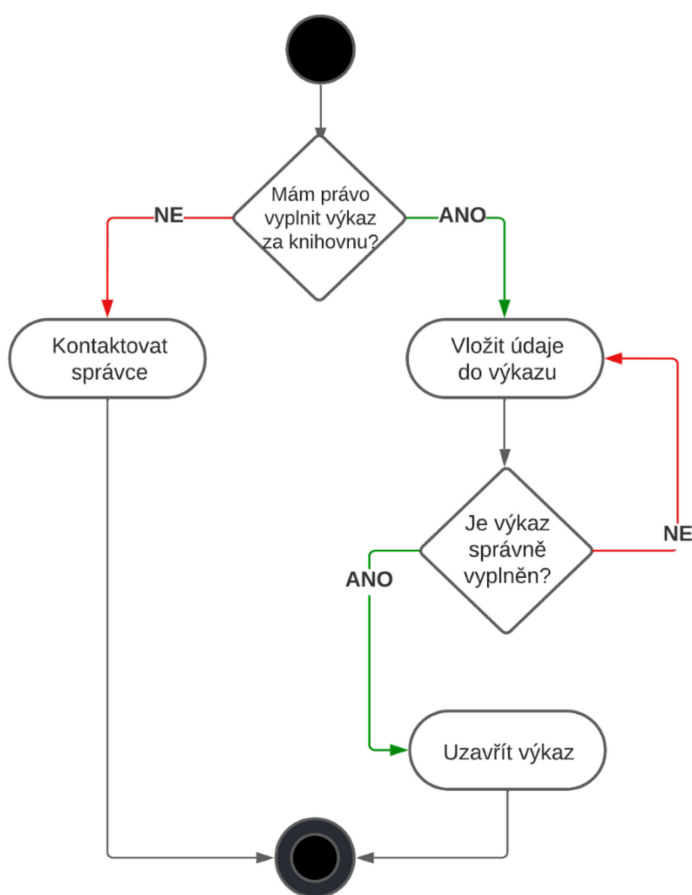


## 5.2.7 Vyplnění výkazu

**Popis funkce:** slouží jednotlivým knihovnám pro vyplnění výkazu

**Právo přístupu:** správce systému, správce instituce, uživatel

Uživatel může vyplňovat výkaz za svou instituci. Má právo kdykoliv rozpracovaný výkaz uložit a vrátit se k němu. Ve chvíli, kdy vložil všechny povinné údaje a zkontroloval je, svůj výkaz uzavře. Poté již do něj nemůže zasahovat, lze však požádat správce systému a znovuotevření výkazu. Výkaz za podřízené instituce může vyplňovat i správce instituce, který údaje kompletuje také za celou univerzitu. Správce systému nemůže do výkazu vyplňovat žádné údaje, může však do nich nahlížet a provádět kontrolu. V případě nejasností kontaktuje správce instituce nebo uživatele a řeší s nimi nesprávně vyplněné údaje. Ty ale vždy musí zadat uživatel nebo správce instituce.



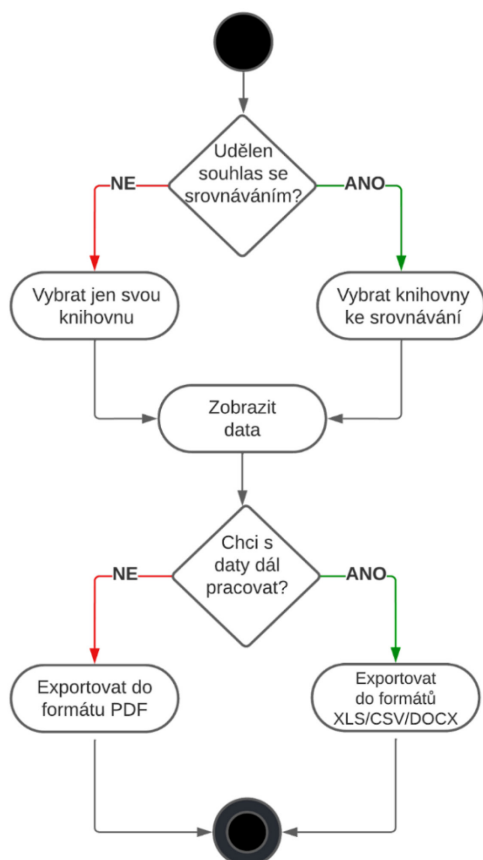
Obrázek 11: Schéma vyplnění výkazu z pohledu uživatele nebo správce instituce

## 5.2.8 Export výkazu

**Popis funkce:** slouží pro export výkazů do formátů CSV, XLSX, DOCX a PDF

**Právo přístupu:** správce systému, správce AKVŠ, správce instituce, uživatel

Tato funkce umožňuje exportovat výkaz do formátů pro Excel, kde se dá s daty dále pracovat. Zvolen byl formát CSV jako textový výstup a dále formát XSLX. Systém bude umět také exportovat data do PDF pro jejich vtištění a do DOCX pro Word, který bude mít stejné uspořádání jako PDF, ale bude dále editovatelný. Pokud instituce udělila souhlas se srovnáváním s jinými knihovnami, může do exportu přidat i jakoukoliv jinou knihovnu s uděleným souhlasem, které vybere ze seznamu. V další nabídce bude možné si vybírat, jaká data půjdou do exportu. Ve výchozím stavu budou vybrány všechny nebo je bude možné zatrhnout jedním checkboxem. Nakonec se vybere formát výstupu (u CSV včetně kódování). Po výběru knihoven a požadovaných dat se klikne na tlačítko export a uživateli se stáhne soubor v požadovaném formátu do počítače.



Obrázek 12: Schéma exportu dat

## 5.2.9. Analytické funkce

**Popis funkce:** slouží pro vizualizaci výstupů za jednotlivé knihovny a pro srovnávání více knihoven formou benchmarkingu

**Právo přístupu:** správce systému, správce AKVŠ, správce instituce, uživatel

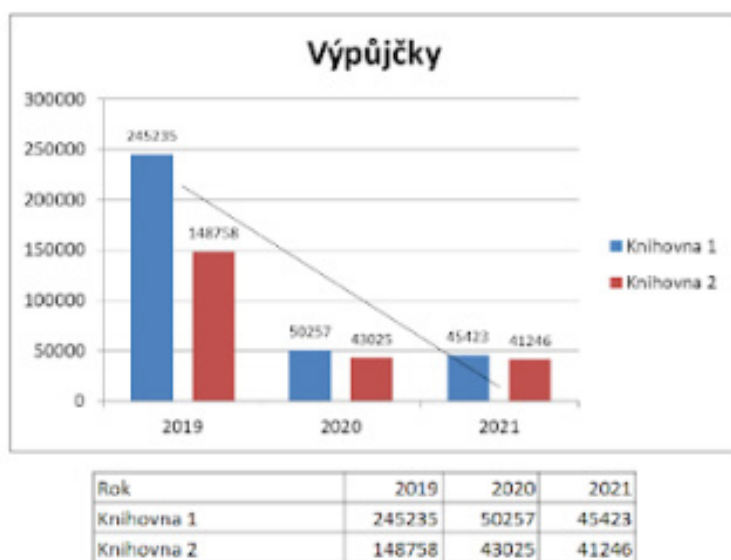
Aby mohly knihovny s výstupy efektivněji pracovat, bude součástí systému možnost zobrazení trendů jednotlivých parametrů a srovnávání knihoven formou benchmarkingu.

Sledování trendů bude mít k dispozici každý uživatel za svou knihovnu. Vybere si parametry a období, které jej zajímají, přičemž výstupem budou tabulky doplněné o grafy s naznačením trendů. Výběr bude řešen formou zatržítok. Na jedno kliknutí bude možné zatrhnout všechny ukazatele a roky. Správce instituce může trendy zobrazit pro jakoukoliv knihovnu v rámci instituce nebo za celou instituci. Správce AKVŠ a správce systému pak budou mít možnost zobrazit si tyto trendy v rámci konkrétní knihovny, instituce nebo za všechny knihovny. Výstupy bude možné uložit do formátu PDF nebo vytisknout.



Obrázek 13: Ukázka použití trendového grafu

Volitelnou částí systému bude srovnávání formou benchmarkingu. Ta bude umožněna pouze knihovnám a institucím, které udělily souhlas ke sdílení vlastních dat s jinými knihovnami. Tento souhlas dávají při vstupu do sekce benchmarkingu a je možné jej odvolat, ale až za 365 dnů, aby nemohlo dojít k jednorázovému srovnání s jinými a následně k odvolání souhlasu. Udělení souhlasu bude řešeno zatržítkem a po dobu 365 dnů bude tato funkce zašedlá. Odblokovat ji bude moci pouze správce systému. U zašedlého zatržítka se bude zobrazovat zbývající doba, od kdy bude možné souhlas změnit. Pokud knihovna udělí souhlas, může si vybrat knihovnu nebo více knihoven, s nimiž se chce srovnávat. Následně vybere parametry a období, které ji zajímají. Bude si moci také nadefinovat poměrové indikátory z parametrů dostupných v systému. Výstupem budou srovnávací grafy s určením trendů. Výstupy bude možné uložit do formátu PDF nebo vytisknout. Přístup ke srovnávání bude mít i správce AKVŠ a správce systému.

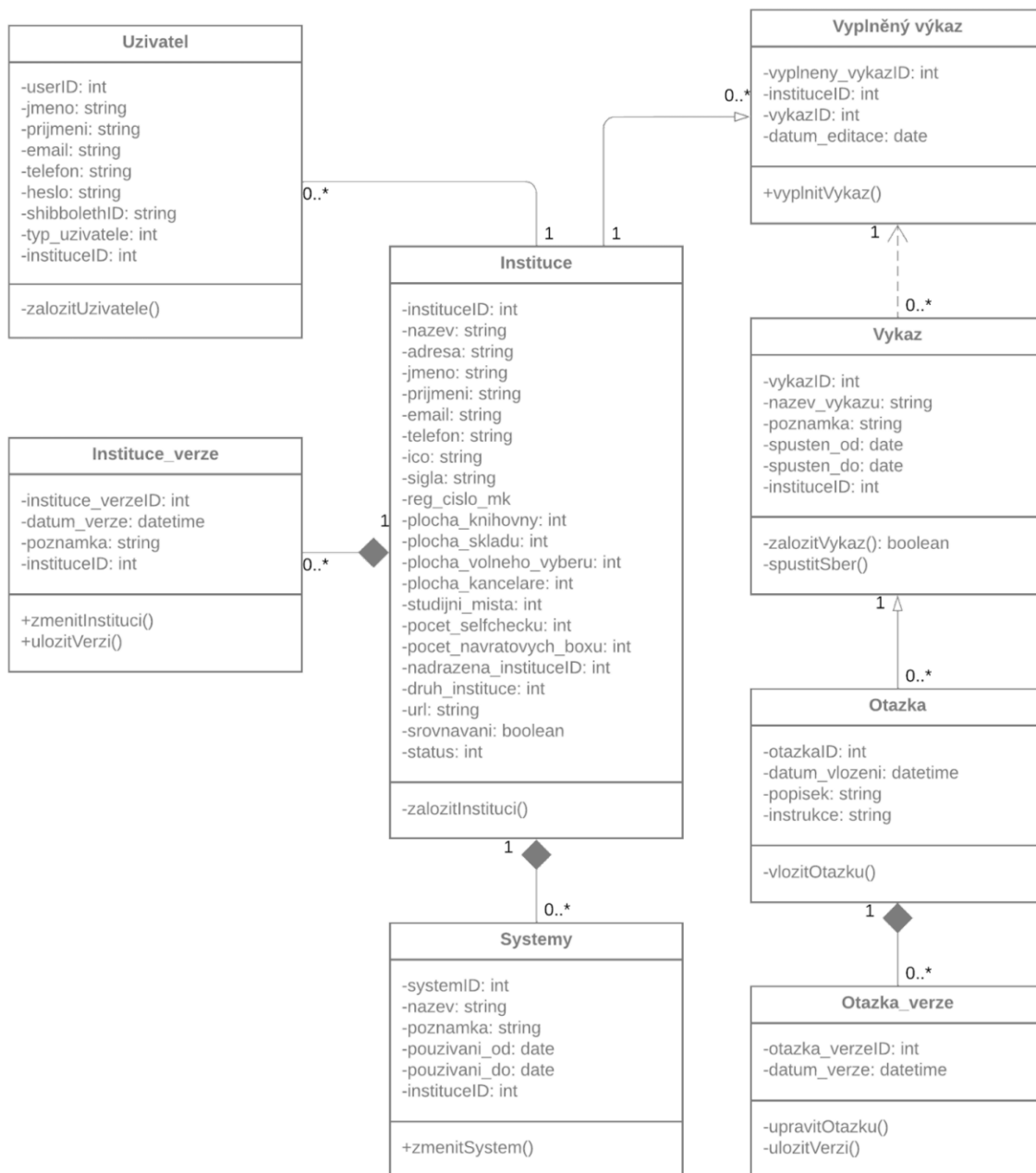


Obrázek 14: Ukázka použití trendového grafu v rámci srovnávání dvou knihoven

### 5.2.10 Diagram implementace

Pro naprogramování systému je nutné připravit diagram implementace, z něhož vychází programátor při psaní kódu. Jde o převedení funkcí z textové formy do „jazyka“, kterému rozumí programátor. Návrh zároveň slouží k ověření, zda je vývoj systému možný a měl by odhalit zásadní chyby ještě předtím, než se začne programovat. Současně nás nutí

přemýšlet o jednotlivých funkcích v kontextu celého systému (UML - Class diagram, 2022). V mém návrhu jsem zvolil UML class diagram (UML diagram tříd), který je jednou z možností vyjádření podoby systému:



Obrázek 15: UML class diagram systému statistik

### 5.3 Bezpečnost systému

Při návrhu systému bude třeba zohlednit zabezpečení systému a zejména eliminovat riziko ztráty dat. Systém bude provozován v rámci některé z členských institucí AKVŠ.

Vzhledem k poměrně kvalitnímu zabezpečení systémů vysokých škol a nastavení jejich infrastruktury nemusíme tuto část řešit detailně. Pro provoz systému je důležité zabezpečit vstupy a výstupy do systému, aby nedošlo k úniku dat. To lze učinit proškolením uživatelů systému ohledně užívání přístupových údajů. Systém by měl být provozován na protokolu https (což je dnes již samozřejmost), čímž bude zajištěna zašifrovaná komunikace při přístupu do systému. Systém bude průběžně aktualizován a měly by být odstraňovány chyby. Pravidelným aktualizacím musí podléhat také provozovaná infrastruktura a databáze.

Důraz bude kladen také na zálohování systému a zejména dat. V období mimo sběr není nutná častá frekvence zálohování. Optimální by mohla být záloha jedenkrát za týden. V době otevřeného sběru by bylo vhodné upravit zálohování alespoň na jedenkrát za den, ideálně jedenkrát za hodinu, aby nedošlo ke zbytečné ztrátě dat. Zálohy budou uchovávány dle bezpečnostních pravidel správcovské instituce a na vyžádání by měla být záloha obnovena správcem infrastruktury dané vysoké školy. Pro tyto účely budou předem dojednány kontaktní osoby a způsob komunikace.

## 5.4 GDPR

V rámci systému statistik jsou zpracovávány osobní údaje, proto je třeba řešit i návaznost na GDPR. Osobní údaje jsou shromažďovány na úrovni přihlašování a dále v informacích o dané knihovně, kde se uchovávají kontakty za knihovnu. Pro přihlašování je povinně vyžadováno jméno, příjmení a e-mail, volitelně pak telefon a ShibbolethID. Jméno a příjmení slouží k identifikaci dané osoby a e-mail pro komunikaci s danou osobou. Tyto údaje mohou být shromažďovány na základě oprávněného zájmu, jelikož jsou nezbytné pro provoz systému. Volitelně se pak vkládá e-mail, který může zrychlit komunikaci s daným uživatelem, a ShibbolethID, jenž usnadňuje přihlašování pomocí přístupových údajů instituce. Oba tyto údaje může uživatel ze systému smazat. Pokud odstraní ShibbolethID, musí do systému zadat své heslo, aby se mohl přihlašovat. U uživatele a správce systému je dále evidována vazba na jeho knihovnu, což je nutné pro nastavení práv přístupu. Údaje se v systému uchovávají do té doby, do kdy je nastaven přístup uživatele. O výmaz může požádat správce systému, čímž ale přijde o přístup do systému statistik.

U jednotlivých knihoven dále evidujeme oprávněnou osobu, která zodpovídá za správnost vložených údajů. Může to být samotný uživatel, který má za danou knihovnu do systému přístup, ale také jiná pověřená osoba. Také v tomto případě se eviduje povinně jméno, příjmení a e-mail, volitelně pak telefon. I v tomto případě jde o oprávněný zájem, protože údaje je nutné evidovat pro ověření správného vyplnění a pro případné další dotazy ke statistikám za instituci.

Posledním případem, kdy může být nakládáno s osobními údaji, je srovnávání knihoven formou benchmarkingu. Ten je založen na inspiraci od jiných, proto je zde vhodné uvádět kontakt za knihovnu. Celý proces udělení souhlasu bude koncipován dvěma zatržítky. Zatržení prvního bude pro potřeby benchmarkingu povinné a uživatel tím dá souhlas s poskytnutím dat o své instituci. Zároveň potvrdí, že se seznámil s etickými aspekty srovnávání a bude je používat tak, aby nedošlo k jejich zneužití. Data ve výkazu jsou kumulovaná za celou univerzitu nebo knihovnu a nemají charakter osobních údajů. Odvolání tohoto souhlasu bude možné za 365 dní nebo lze podat žádost správci systému. Druhým zatržítkem pak dá knihovna souhlas se zpřístupněním kontaktních údajů na osobu, která je zodpovědná za jejich vyplnění. Tato volba není povinná a pokud ji uživatel nevyužije, budou údaje o této osobě skryté a instituce bude muset žádat informace ke srovnávání oficiální cestou přes konkrétní knihovnu.

## 5.5 Etický kodex systému

V rámci systému statistik existuje možnost pracovat s daty institucí, což může vést k jejich zneužití a poškozování zájmů zapojených knihoven. Problematické se v tomto směru jeví zejména ekonomické ukazatele, ale týkat se to může všech indikátorů evidovaných v systému. Z toho důvodu je vhodné nastavit pravidla sběru a využívání dat ze systému statistik, stejně jako komunikace výstupů v podobě etického kodexu, k jehož dodržování by se měly knihovny zavázat podpisem. Je však třeba zdůraznit, že nedodržení etického kodexu nezakládá jakýkoliv právní postih a jde pouze o doporučení, kterým by se knihovny měly řídit (Nečadová, 2009, s. 110).

V rámci přípravy této kapitoly jsem prováděl rešerši existujících etických kodexů a našel jsem jich hned několik. Všechny vycházejí z etického kodexu benchmarkingu, který

připravila nadace **European Foundation of Quality Management (EFQM)**<sup>12</sup> v roce 2007 a dnes jej prosazuje **International Benchmarking Clearinghouse (IBC)**. Jeho tvůrci poukazují, že se inspirovali americkým kodexem vydaným centrem **American Productivity & Quality Center (APQC)**<sup>13</sup>, což dokazuje značná podobnost obou kodexů. V zásadě se liší jen v drobných detailech a formulacích. V rámci dalšího textu budu vycházet primárně z kodexu EFQM, protože je rozšířen v evropských institucích.

Nenadál tvrdí, že hlavní výhodou kodexu EFQM je jeho komplexnost, srozumitelnost a celoevropská dimenze (Nenadál, 2009). K tomu bych doplnil ještě jistou míru univerzálnosti, protože kodex je poměrně obecný a lze jej rozpracovat a upravit pro konkrétní potřeby. Příkladem implementace kodexu v českém prostředí je **Etický kodex benchmarkingu v rámci Sekce veřejné správy**, který obsahuje pravidla srovnávání a zveřejnění výsledků z interních auditů v oblasti veřejné správy (Etický kodex benchmarkingu, [n.d.]). Vzorový etický kodex nabízí i projekt Benchmarkingknihoven.cz (Giebisch, 2021, s. 24).

Etický kodex benchmarkingu (EFQM) obsahuje těchto 8 principů:

- 1.0 Princip přípravy** – být řádně připraven na spolupráci s partnery, šetřit jejich čas, poskytnout jim součinnost a všechny nezbytné informace a materiály ideálně dopředu, konzultovat své zapojení do benchmarkingu předem se svými právníky;
- 2.0 Princip kontaktu** – respektovat firemní kulturu partnerských organizací a pracovat v rámci vzájemně dohodnutých postupů, pracovat s kontaktními osobami určenými partnerskou organizací, dohodnout se na komunikaci s partnerem, kdo bude za co zodpovědný, kontakt na jinou osobu nepředávat bez jejího svolení a nezveřejňovat jej na veřejném fóru;
- 3.0 Princip výměny** – poskytnout stejný typ a rozsah informací, jaký na partnerovi požadujete při dodržení zákonného rámce, na začátku vztahu komunikovat a vyjasnit si očekávání a potřeby, nastolit vzájemný zájem a předcházet nedorozumění;

---

<sup>12</sup> Etický kodex EFQM je k dispozici např. na adrese:

<https://item.unisg.ch/media/512/download/InternationalBenchmarkingCodeOfConduct.pdf>

<sup>13</sup> Etický kodex APQC je k dispozici na adrese: [https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2020-09/K07051\\_Bmkg\\_Code\\_of\\_Conduct%202020.pdf](https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2020-09/K07051_Bmkg_Code_of_Conduct%202020.pdf)



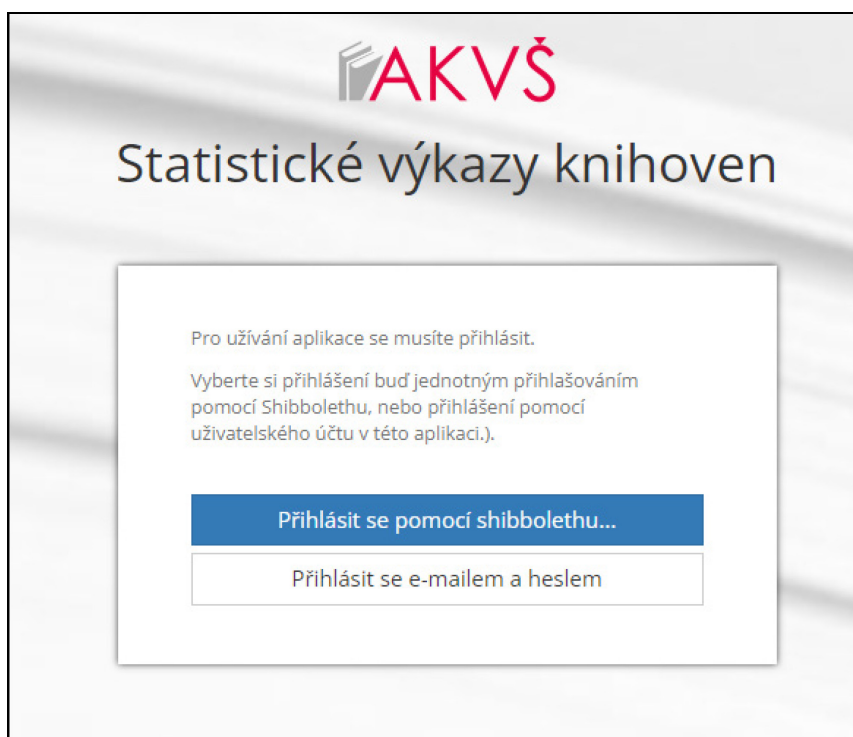
- 4.0 Princip důvěrnosti** – pracovat s daty a výsledky jako s důvěrnými, nesdělovat je třetím stranám bez souhlasu partnera, přesně v souhlasu specifikovat, jaké informace mají být šířeny a komu;
- 5.0 Princip použití** – používat informace získané prostřednictvím benchmarkingu pouze pro účely dohodnuté s partnerem benchmarkingu, sdělovat jméno partnera pro srovnávání se získanými údaji nebo pozorovanými vstupy nelze bez předchozího povolení partnera, seznamy kontaktů nelze použít k jiným účelům než pro srovnávání;
- 6.0 Princip zákonnosti** – jakékoliv otázky týkající se zákonnosti je třeba hned řešit s právníkem, vyhnout se diskuzím nebo akcím, které by mohly vést k omezení obchodu, schémat přidělování trhů nebo zákazníků, určování cen, manipulace s nabídkami, úplatkářství nebo jiné praktiky narušující hospodářskou soutěž, neprobírat cenovou politiku s konkurencí, nevyužívat při získávání informací prostředky, které by mohly být považovány za nevhodné a které by vedly k porušování zachování mlčenlivosti, pokud je zjistíme, pak je nezveřejňovat a nevyužívat, chránit identitu účastníků např. formou anonymizace dat;
- 7.0 Princip splnění** – dodržovat závazky vůči partnerům včas, dokončovat každou srovnávací studii podle vzájemné dohody a ke spokojenosti všech partnerů;
- 8.0 Princip porozumění a dohody** – uvědomit si, jak by si partner pro benchmarking přál, aby se s ním zacházelo a zacházet s ním tímto způsobem, dohodnout se s partnerem, jak užití informace a nepoužívat je jiným způsobem, který by porušil tuto dohodu.

Na základě těchto principů jsem vytvořil návrh etického kodexu systému statistik, který je součástí [přílohy 4](#).

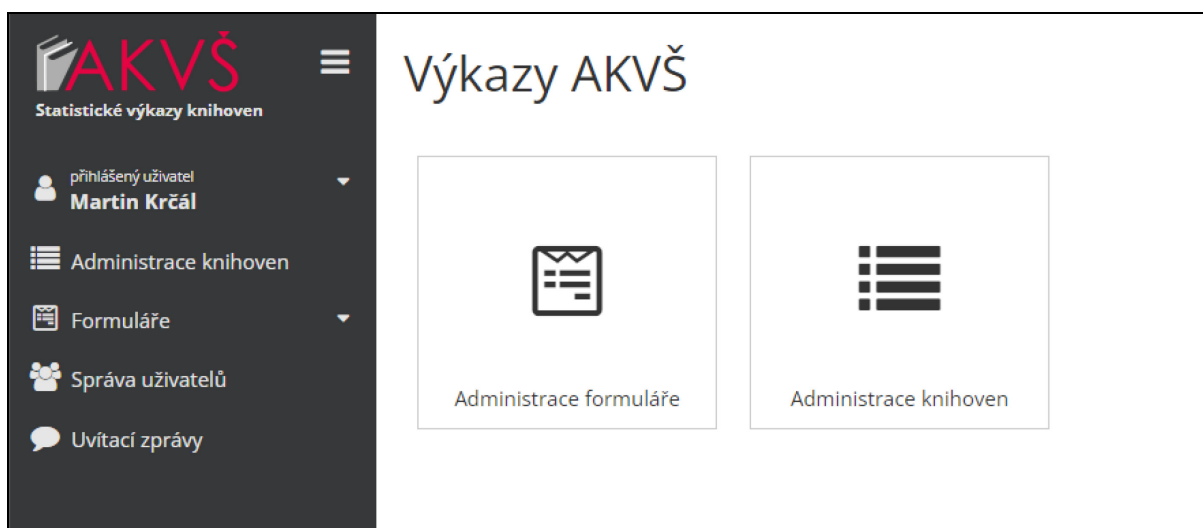
## 5.6 Realizace systému

Systém statistik byl vytvořen v roce 2017 pod názvem **AKVŠ: Statistické výkazy knihoven** a je dostupný na adrese <https://vykazy.akvs.cz>. Správou systému byla pověřena Vysoká škola ekonomická v Praze, provozovatelem je pak AKVŠ. Systém naprogramoval dle tohoto návrhu Stanislav Vojíř. Za implementaci ze strany AKVŠ odpovídá Jan Kříž, který je zároveň pověřen zajištěním fungování systému statistik a dohledem nad sběrem dat za knihovny.

Aktuálně funguje správa institucí a uživatelů, nastavování výkazu, otázek a sběr. Správci institucí a knihoven si mohou stáhnout své statistiky a sledovat trendy v podobě tabulek i grafů. Funguje také srovnávání knihoven. V rámci dalšího rozvoje systému statistik je plánováno zpětné nahrání dat z předchozích let, které má AKVŠ k dispozici. Do budoucna se uvažuje o propojení se systémy jiných zemí nebo o rozšíření systému za hranice ČR. Aktuální podobu systému lze vidět na následujících obrázcích:



Obrázek 16: Přihlašovací obrazovka



Obrázek 17: Vstupní stránka systému statistik z pohledu správce

# Administrace formulářů

## Rozpracované formuláře

Aktuálně nejsou k dispozici žádné formuláře

+ nový formulář

## Formuláře aktuálně sbírající odpovědi

Formulář	Počet odpovědí	Akce
Statistická data knihoven - 2020	68	<a href="#">zobrazit</a> <a href="#">uzavřít pro odpovědi</a> <a href="#">📄</a>
Statistická data knihoven - 2021	31	<a href="#">zobrazit</a> <a href="#">uzavřít pro odpovědi</a> <a href="#">📄</a>

## Archivované formuláře

Formulář	Počet odpovědí	Akce
Statistická data knihoven - 2016	69	<a href="#">zobrazit</a> <a href="#">přehled odpovědí</a> <a href="#">▶ otevřít pro odpovědi</a> <a href="#">📄</a>
Statistická data knihoven - 2017	69	<a href="#">zobrazit</a> <a href="#">přehled odpovědí</a> <a href="#">▶ otevřít pro odpovědi</a> <a href="#">📄</a>
Statistická data knihoven - 2018	69	<a href="#">zobrazit</a> <a href="#">přehled odpovědí</a> <a href="#">▶ otevřít pro odpovědi</a> <a href="#">📄</a>
Statistická data knihoven - 2019	69	<a href="#">zobrazit</a> <a href="#">přehled odpovědí</a> <a href="#">▶ otevřít pro odpovědi</a> <a href="#">📄</a>


Obrázek 18: Správa formulářů z pohledu správce

# Statistická data knihoven - 2021


Knihovna:

Stav vyplnění: odeslaný

Poslední změna: 27.1.2022 15:16:58

 vrátit formulář k doplnění


 smazat všechny odpovědi

 export odpovědí

## Obsluhovaná populace

### 2.1 Počet studentů v instituci

Zadáváme počet studentů, pro které je knihovna připravena poskytovat své služby k 31. 12. daného roku. Zapisujeme všechny studenty instituce (bakaláři, magistři, doktorandi) dle zadaného druhu knihovny. Univerzitní knihovna zadá počet studentů celé univerzity, fakultní knihovna fakulty, areálová knihovna studenty všech fakult a pracovišť, pro něž poskytuje své služby apod. Údaj je možné zjistit v tabulce, která se uvádí ve výroční zprávě univerzity, případně na studijním oddělení.

**3 220** 

### 2.2 Počet akademických zaměstnanců v instituci

Zadáváme počet akademických pracovníků, pro které byla knihovna připravena poskytovat své služby ve sledovaném období. Evidujeme pouze akademiky, kteří mají zaměstnaneckou smlouvu (vykonávají práci na úvazek, bez ohledu na jeho výši). Údaj je možné zjistit v tabulce, která se uvádí ve výroční zprávě univerzity, případně na personálním oddělení nebo v univerzitní matrice.

**163** 

Obrázek 19: Vyplněný formulář s možností zobrazení srovnání včetně tlačítka pro export dat do XLS

## 2.1 Počet studentů v instituci

2016	3 268
2017	3 335
2018	3 121
2019	3 028
2020	3 230
<b>2021</b>	<b>3 220</b>

Obrázek 20: Aktuální podoba srovnávání knihoven (červeně vyznačen aktuální sběr), chybí grafy a další možnosti srovnávání

## Porovnat otázky z formuláře: Statistická data knihoven - 2020

### Obsluhovaná populace

Výběr ▾	Otázka
<input type="checkbox"/>	2.1 Počet studentů v instituci
<input type="checkbox"/>	2.2 Počet akademických zaměstnanců v instituci
<input type="checkbox"/>	2.3 Počet ostatních zaměstnanců v instituci
<input type="checkbox"/>	2.4 Počet aktivních uživatelů knihovny
<input type="checkbox"/>	2.5 Počet registrovaných uživatelů knihovny
<input type="checkbox"/>	2.6 Počet registrovaných externistů/veřejnosti
<input type="checkbox"/>	Komentář k sekci "Obsluhovaná populace"

### Zdroje

Výběr ▾	Otázka
<input checked="" type="checkbox"/>	3.1 Počet knihovních jednotek
<input type="checkbox"/>	3.2 Přírůstky za vykazovaný rok
<input type="checkbox"/>	3.3 Úbytky za vykazovaný rok
<input type="checkbox"/>	3.4 Počet knihovních jednotek evidovaných v AKS
<input type="checkbox"/>	3.5 Počet vysokoškolský kvalifikačních prací
<input type="checkbox"/>	3.6 Počet knihovních jednotek ve volném výběru
<input type="checkbox"/>	3.7 Počet titulů seriálových publikací
<input type="checkbox"/>	3.7.1 Počet titulů seriálových publikací - tištěných

Obrázek 21: Výběr otázek pro srovnávání

## Porovnání odpovědí na otázky z formulářů

- Statistická data knihoven - 2020
- Statistická data knihoven - 2021

### Vybrané knihovny

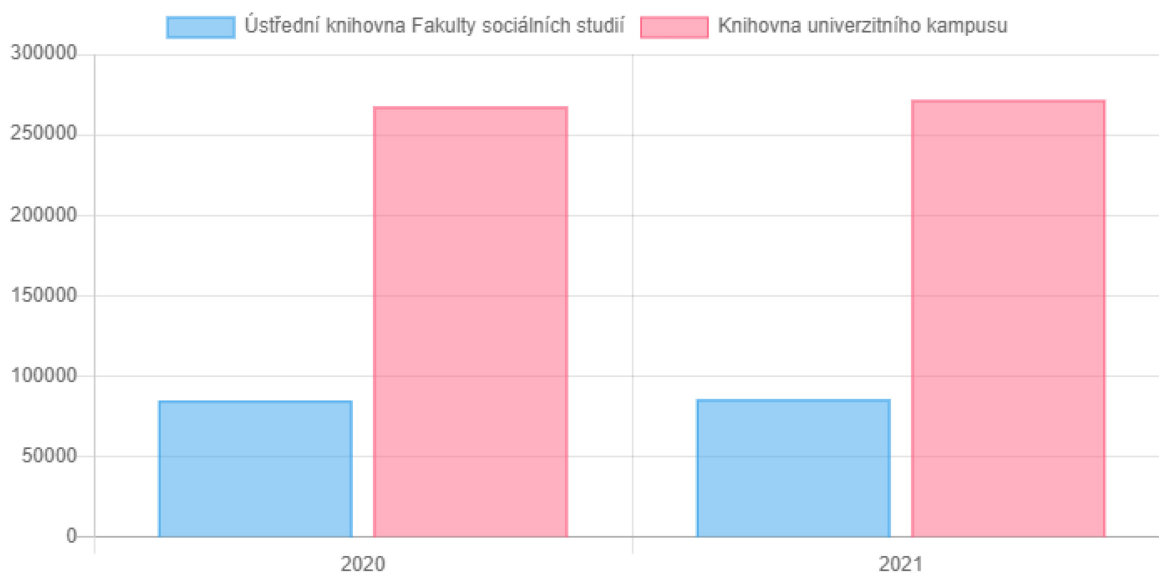
- Ústřední knihovna Fakulty sociálních studií
- Knihovna univerzitního kampusu

📄 export porovnaných dat

### 3.1 Počet knihovních jednotek

Uvádějí se fyzické knihovní jednotky celkem. Knihovní jednotkou je každý svazek knihy, vázaný nebo do desek uložený komplet celého ročníku nebo několika čísel periodik, každá samostatná mapa, grafický list, rukopis, mikrofiš, gramofonová deska, audiovizuální záznam atd., jemuž bylo přiděleno přírůstkové číslo a je zapsaný v přírůstkovém seznamu. Uvádí se k 31. 12. daného roku. (e-knihy se uvádějí v položce 3.9 a následující)

Knihovna	2020	2021
Ústřední knihovna Fakulty sociálních studií	84 526	85 375
Knihovna univerzitního kampusu	267 282	271 383



zpět

Obrázek 22: Výsledky srovnávání výpůjček dvou knihoven v roce 2020

## 6. Práce se statistikami v prostředí vysokých škol

Po vytvoření systému statistik a jeho zavedení do provozu mě zajímalo, jak jej využívá vedení knihoven a zda se nějakým způsobem změnil přístup ke statistikám a práce s nimi. To by mohlo pomoci identifikovat problémová místa, která je třeba řešit, a zároveň posloužit jako inspirace pro další rozvoj. Od výzkumu jsem si dále sliboval, že přinese příklady dobré praxe práce se statistikami, které bude možné využít v další osvětě a vzdělávání. Je proto logické, že tento výzkum nemohl proběhnout hned po spuštění systému, ale s odstupem několika sběrů. Původně jsem jej plánoval na rok 2020, kdy měla být v systému data za roky 2016-2019. Bohužel do domluvených rozhovorů vstoupila pandemie COVID-19. Z toho důvodu jsem několikrát rozhovory odkládal. Nakonec k jejich realizaci došlo až na podzim 2021, přičemž jsem část rozhovorů vedl online.

### 6.1 Cíle výzkumu a volba výzkumné strategie

V rozhovorech jsem se zaměřil na vedoucí pracovníky vysokoškolských knihoven. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak využívají výstupy ze statistických výkazů a proč to dělají právě tímto způsobem. Dílčím cílem pak bylo identifikovat příklady dobré praxe při práci se statistikami, které by mohly sloužit jako inspirace ostatním. Zajímalo mě také to, jak informanti vnímají nový roční výkaz a zda jim pomáhá při řízení knihovny.

Pro realizaci výzkumu byla zvolena forma otevřených polostrukturovaných rozhovorů, která se jevila jako nejvhodnější, protože umožňuje navázání osobního kontaktu a hlubší pochopení motivů a postojů informantů (Chráška, 2016, s. 182). Výhodou je také to, že je možné se na konkrétní věci přímo doptávat do větších podrobností a v případě nejasností požadovat vysvětlení či další zdůvodnění. Forma polostrukturovaných rozhovorů pak byla zvolena také z důvodu, že je mnohem flexibilnější. Umožňuje mít záchytné otázky, ale výzkumník není otázkami vázaný, lze měnit jejich pořadí a případně rozvíjet rozhovor nečekaným směrem, což může vést k novým zjištěním, která jsme při přípravě rozhovoru neočekávali (Luo, 2017, s. 249).

Rozhovory měly být původně vedeny u informantů. Vzhledem k pandemické situaci byly však několikrát odloženy a následně jsem je částečně realizoval online prostřednictvím služby Zoom. Online prostředí přináší četné výhody, jako je jednodušší organizace

a snadnější domluva termínu. Výhodou je také rychlejší sběr dat, protože odpadá cestování. Na druhou stranu je nutné si uvědomit některé nevýhody, které online rozhovory přinášejí. Jednou z nich je fyzická vzdálenost mezi tazatelem a dotazovaným a emoční odstup, což může bránit užšímu navázání kontaktu a větší otevřenosti informanta. Problematické může být i jiné fyzické prostředí pro výzkumníka a informanta a s tím související malá kontrola nad fyzickým prostředím druhého. Jde například o hluk v místnosti, zvonící telefon nebo kolega, který akutně potřebuje něco řešit a neví, že se informant aktuálně účastní výzkumu. To může vést k odvedení od myšlenky a informant následně přemýšlí, co chtěl říct (Van Zeeland, 2021, s. 2). Marnie Howlett pak ještě připomíná neformální komunikaci, která může být u online rozhovoru nedostatečně vnímaná (Howlett, 2021). Zapomenout nelze ani na technické problémy jako je špatné online připojení, které může vést ke zpoždění, přerušení rozhovoru nebo nedostatečné zkušenosti s počítači a prostředím streamovacího softwaru (Van Zeeland, 2021, s. 2). Neznamená to však, že online forma není pro rozhovory vhodná, jen je třeba si tyto problémy uvědomit a pokud nastanou, dokázat na ně v průběhu rozhovoru reagovat.

## 6.2 Stanovení výzkumných otázek

Hlavní výzkumná otázka byla na základě zacílení výzkumu stanovena takto:

**HVO: Jak využívá nejvyšší management veřejných vysokoškolských knihoven výstupy ze statistických výkazů?**

Zaměřil jsem se tedy na vedoucí a ředitele knihoven a zjišťoval jsem, jaký je jejich postoj ke statistikám a jak k nim přistupují jejich nadřízení. Z toho lze odvodit, jestli jsou nuceni statistiky využívat, případně zda to vychází z jejich potřeb anebo zda berou statistiky jako nutné zlo a dále s nimi nepracují. Dále mě zajímalo, jak využívají statistiky a systém statistik v denní praxi, což mělo vést k definici příkladů dobré a špatné praxe. Tyto příklady lze pak využít nejen při úpravách návrhu systému, ale také při případném vzdělávání vedoucích knihovníků v oblasti měření výkonu knihoven. Zaměřil jsem se také na metody práce se statistikami. Očekával jsem zejména používání v Česku obecně známých metod jako je sledování trendů, benchmarking nebo ROI. Snažil jsem se také zjistit, vůči jakým cílovým skupinám vedoucí knihoven statistiky využívají a zda je uplatňují při řízení nebo také pro zlepšování procesů a služeb v knihovně. Ptal jsem se



i na to, zda diskutují se svými nadřízenými o statistikách. V neposlední řadě mě zajímalo, zda informanti vnímají nějaké bariéry při využívání statistik a systému. Výše uvedená témata jsem promítl do dílčích výzkumných otázek a podotázek, které jsem stanovil následovně:

#### **DVO1: Jak informanti pracují s výstupy ze statistických výkazů?**

VPO1: Jak informanti popisují stávající proces práce s výstupy?

VPO2: Jak se liší práce s výstupy po zavedení nového statistického výkazu od dřívějších? Jak jim v tom pomáhá systém statistik?

VPO3: Jaké by informanti navrhli změny, aby pro ně byla využitelnost výstupů lepší? Co by šlo změnit v systému statistik?

#### **DVO2: Proč informanti s výstupy ze statistických výkazů pracují právě popsáním způsobem?**

VPO4: Pro jaké účely jsou výstupy používané vůči různým klíčovým skupinám (stakeholders)?

VPO5: Jaké problémy vnímají informanti při využívání výstupů ze statistických výkazů?

Na základě této struktury jsem stanovil konkrétní otázky, které byly dány jako základ polostrukturovaných rozhovorů. Na začátek rozhovorů jsem vložil tzv. zahřívací otázky, kde jsem se ptal zejména na to, jak funguje knihovna a na vztah vedoucích knihoven a jejich nadřízených ke statistikám. Následovaly otázky na statistický výkaz a systém statistik a jak jim vyhovují, případně jaké k nim mají připomínky a nápady na zlepšení. Poté jsem se zaměřil na popis práce se statistikami a zkušenosti z praxe. Dotazoval jsem se, jak jim v tom pomáhá statistický výkaz a systém statistik. Jeden z dotazů zněl, zda si vzpomenou, kdy naposledy využili statistiky a jak, případně jestli jim statistiky pomohly vyřešit nějaký konkrétní problém. Zajímalo mě také, jaké je typické využití statistik v instituci a jaké statistické výstupy požadují nadřízení. Vůči jakým dalším cílovým skupinám (stakeholders) statistiky a výstupy z nich využívají, zda a jak komunikují výstupy s vlastními zaměstnanci a jak se k nim nadřízení staví.

Další sada otázek směřovala na používané metody a zda při práci se statistikami spolupracují s jinými knihovnami. A v závěru jsem se ptal na možné zneužití statistik a případné bariéry při jejich využívání.

Rozhovory jsem končil tzv. uzavíracími otázkami, které byly zaměřené zejména na to, zda chtějí dodat něco, co prozatím nezaznělo apod. Dle průběhu rozhovorů jsem měnil pořadí otázek a doptával jsem se na konkrétní věci, které mě zaujaly, s cílem získat co nejpřesnější obraz práce se statistikami a se systémem statistik. Scénář rozhovorů a předpřipravené otázky jsou k dispozici v [příloze 2](#).

### 6.3 Výběr informantů a charakteristika vzorku

Při výběru informantů jsem zvolil nepravděpodobnostní účelový výběr, který se využívá u malého souboru vzorku čítajícího maximálně desítky jednotek a očekává se u něj, že výzkumník se bude v problematice dostatečně orientovat, aby byl výběr použitelný (Reichel, 2009, s. 83). Výzkum byl prioritně zaměřen na státní vysoké školy a jejich knihovny, které jsou členy AKVŠ. Aktuálně je zde zapojeno 24 vysokých škol (Členské vysoké školy, c2003-2020). Vzhledem k tomu, že se v prostředí vysokoškolských knihoven pohybují přes 20 let a více než 10 let ve spolupráci s AKVŠ řeším problematiku statistik, rozhodl jsem se právě pro tento druh výběru.

Snažil jsem se, aby byly zastoupeny **všechny významné typy knihoven**. Ve výběru je tedy ústřední knihovna velké univerzity, fakultní knihovny velké univerzity, univerzitní knihovna malé univerzity v krajském městě, specifickým představitelem je pak knihovna umělecké školy. Oslovoval jsem vždy **vedoucí/ho knihovny**, v jednom případě byl vybrán zástupce vedoucí, protože se statistikami aktivně pracuje a byl kompetentní pro zodpovězení otázek. Dalším kritériem byly **zkušenosti s vyplňováním výkazu** a snažil jsem se vybrat informanty, kteří **se statistikami skutečně pracují**. V posledním bodě jsem využil pomoci místopředsedy AKVŠ Jana Kříže, který zodpovídá za sběr statistik pro AKVŠ.

Vzhledem k celkovému počtu knihoven jsem se rozhodl zrealizovat 5–7 rozhovorů do saturace zjištěných dat. Výsledky se ale více méně opakovaly, proto jsem zůstal u počtu pěti rozhovorů. Přispělo k tomu také to, že někteří dotázaní informanti rozhovor kvůli velké pracovní vytíženosti odmítli. Vzhledem k možné citlivosti výsledků byly rozhovory

anonymizovány, z toho důvodu zde neuvádím jejich seznam, ale označil jsem je čísly (viz následující tabulka).

Informant 1	fakultní knihovna velké univerzity
Informant 2	ústřední knihovna umělecké vysoké školy
Informant 3	fakultní knihovna velké univerzity
Informant 4	univerzitní knihovna malé univerzity v krajském městě
Informant 5	ústřední knihovna velké univerzity

## 6.4 Postup získávání dat

Výzkum byl připraven na podzim 2020, ale kvůli pandemii COVID-19 byl několikrát odložen. K realizaci rozhovorů došlo až v období listopad 2021–leden 2022. Dva rozhovory byly uskutečněny fyzicky a tři online prostřednictvím služby Zoom. Všechny byly nahrávány přes diktafon a online rozhovory ještě přes funkci nahrávání služby Zoom. Nejdelší rozhovor měl 52 minut, nejkratší 33 minut. Průměrná délka rozhovorů pak byla 40 minut. Všechny rozhovory informanti realizovali ve své kanceláři.

Bohužel jsme se u online rozhovorů nevyhnuli problémům, které byly popsány v kapitole 5.1. Ve dvou případech šlo o vyrušení kolegou, v jednom případě o telefonát. V jednom případě byl rozhovor dokonce na pět minut přerušeno. K vyrušení kolegou došlo i u jednoho fyzického rozhovoru. Byl jsem na tuto eventualitu připravený, vždy jsem zastavil záznam a zapsal jsem si poslední věc, kterou jsme řešili, proto šlo poměrně jednoduše navázat. V průběhu videohovorů nedošlo k výpadkům přenosu, což bylo dáno tím, že se rozhovory odehrávaly v prostředí univerzit, kde je kvalitní připojení, stejně tak i výzkumník disponuje dostatečně rychlým internetem a stabilním připojením. Všichni online informanti navíc mají dostatečné technické znalosti a v průběhu pandemie se zlepšilo i používání elektronických komunikačních služeb, takže tímto nebyly rozhovory ovlivněny.

## 6.5 Metody zpracování získaných dat

Jak již bylo uvedeno, rozhovory jsem se souhlasem informantů nahrával na diktafon, u videokonferencí realizovaných prostřednictvím služby Zoom jsem rozhovory nahrával ještě i v tomto rozhraní. Znění informovaného souhlasu je součástí [přílohy 3](#). Při vyhodnocování kvality nahrávek jsem pro přepis ve všech případech zvolil nahrávky z diktafonu, protože byly kvalitnější.

Vzhledem k tomu, že ruční přepis rozhovorů je zdlouhavý a technologie v oblasti rozpoznávání mluveného slova značně pokročily, rozhodl jsem se využít nástroj, který by dokázal převést mluvené slovo do textové podoby. Po otestování několika programů a online služeb jsem vybral online službu Sonix.ai. Její výhodou je, že dokáže velmi dobře pracovat i s češtinou a je relativně rychlá. Podporuje audio i video soubory. Součástí služby je také editor, který usnadňuje opravy textu a vkládá k jednotlivým údajům čas rozhovoru. Nástroj je placený. Jeho funkce jsem otestoval v bezplatné zkušební verzi, která zahrnuje 30 minut přepisu. Další čas je pak možné přikupovat po hodinách.

Samotný proces přepisu fungoval tak, že jsem nahrál soubor se záznamem do rozhraní Sonix.ai a po transkripci jsem si rozhovor otevřel, pouštěl jsem si ho a opravoval jsem chyby. Přepis fungoval poměrně spolehlivě, pokud byl záznam kvalitní. K chybám docházelo zejména v případech, kdy mluvčí nemluvil přímo na mikrofon nebo dostatečně zřetelně. Problémy činily i některé odborné pojmy, zkratky a názvy, které nástroj neměl ve svém slovníku (typicky EIZ, CELUS apod.). Oprava textu však trvala u třicetiminutového záznamu zhruba hodinu, což vnímám jako velkou úsporu času. Přepsané texty jsem neupravoval stylisticky a ponechal jsem je v přirozeném jazyce v takové podobě, v jaké reálně zazněly. Výstupy jsem pak exportoval do txt souboru pro další zpracování.

V další fázi zpracování výsledků jsem použil otevřené kódování. Opět jsem vyzkoušel několik nástrojů pro kódování a poznámkování textu. Nakonec jsem zvolil webovou verzi služby Atlas.ti. Služba je placená, ale umožňuje výhodnější měsíční tarif pro studenty a doktorandy. Jeho výhodou je jednoduché a přehledné rozhraní. Oproti jiným službám umožňoval označovat nejen věty a odstavce, ale v zásadě jakoukoliv část textu, což bylo v mém případě nezbytné. Ocenil jsem také kontrolu již vložených kódů, která umožnila držet jednotná označení. Nevýhodou pak bylo, že program neumožňuje vytváření více

úrovň kódu, ale pouze je lze zahrnout do skupin. To jsem vyřešil tak, že jsem v kódech používal cesty, tedy vložil jsem vždy hlavní skupinu a následně za lomítkem podskupiny. Při závěrečné kontrole mi to usnadnilo práci, protože jsem velmi rychle odhaloval duplicitní kódy a jednoduše jsem je slučoval k sobě. Jako velký benefit služby Atlas.ti vnímám možnost tvorby reportů a různých pohledů na data. Toho jsem intenzivně využíval a po okódování textu, optimalizaci kódů a jejich rozdělení do skupin mi vykrytalizovala hlavní témata, která následně zpracovávám v části výsledky výzkumu. Výhodou je, že u každé skupiny kódů i pro jednotlivé kódy jsou přehledně k dispozici konkrétní označené výroky. Ty jsem vždy prostudoval a pokusil jsem se z nich vyvodit závěry.

## 6.6 Etika výzkumného šetření

Informanti byli před zahájením rozhovoru seznámeni s tím, o jaký výzkum jde, co je jeho účelem, jak bude použit, jak bude nakládáno se získanými daty a byl jim nastíněn průběh výzkumu. Vzhledem k tomu, že část výzkumů byla realizována online, byl souhlas poskytnut ve všech případech ústně a nahrán na diktafon. Znění informovaného souhlasu je součástí [přílohy 3](#). V rámci souhlasu jsem se zavázal pracovat s daty pro potřebu výzkumu mé dizertační práce a informanti souhlasili s tím, že výstupy mohou být použity pro další úpravy systému statistik pro AKVŠ.

Vzhledem k možné citlivosti dat byly rozhovory anonymizovány tak, aby nemohlo dojít k jejich zpětné identifikaci. V rámci vyhodnocení používám označení informant 1–5. V textu byly eliminovány i další údaje, které by mohly vést k identifikaci informantů. Zavázal jsem se, že nahrávky budou po zpracování výzkumu smazány. Informantům byla sdělena maximální délka rozhovoru v délce jedné hodiny, kterou jsme ve všech případech naplnili.

## 6.7 Vyhodnocení rozhovorů

Vyhodnocování rozhovorů proběhlo v únoru 2022. V průběhu analýzy rozhovorů vykrytalizovalo 8 hlavních kategorií a 25 podkategorií, jejichž přehled uvádím v následující tabulce. Hlavní kategorie jsou pak podrobněji popsány v dalším textu. Při vyhodnocení jsem vztáhl jednotlivé kategorie k hlavní výzkumné otázce, která zněla:

## Jak využívá nejvyšší management veřejných vysokoškolských knihoven výstupy ze statistických výkazů?

Hlavní kategorie	Podkategorie
vztah ke statistikám	<ul style="list-style-type: none"> <li>vztah informantů</li> <li>vztah vedení</li> <li>vztah zaměstnanců knihovny</li> </ul>
zdroje dat pro statistiky	<ul style="list-style-type: none"> <li>získávání dat a metody sběru</li> <li>podpora IT</li> <li>spolehlivost statistik</li> </ul>
práce se statistikami	<ul style="list-style-type: none"> <li>interpretace dat</li> <li>ověřování výsledků u jiných knihoven</li> <li>prezentace výstupů</li> </ul>
využití statistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>výroční zpráva</li> <li>řízení knihovny</li> <li>služby</li> <li>procesy</li> <li>sledování chování uživatelů</li> </ul>
nový výkaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>benefity výkazu</li> <li>práce s výkazem</li> <li>údaje sbírané mimo výkaz</li> <li>možná vylepšení</li> </ul>
elektronické informační zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>sběr dat o EIZ</li> <li>práce s daty o EIZ</li> </ul>
problémy s vykazováním	<ul style="list-style-type: none"> <li>vzdělání v oblasti statistik</li> <li>problémy s interpretací dat</li> <li>bariéry při vykazování (finance a úvazky)</li> </ul>
vliv pandemie COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>vliv na provoz knihoven</li> <li>vliv na statistiky knihoven</li> </ul>

### 6.7.1 Vztah ke statistikám

Z rozhovorů je patrné, že statistiky jsou pro informanty důležité. Jejich postoj se ale liší v tom, jak intenzivně s nimi pracují. Důležitost se zvyšuje ve chvíli, kdy se používají v každodenním procesu řízení knihovny a obecně bylo z rozhovorů patrné, že pokud informant statistiky využíval pravidelně a nejen jednorázově pro roční výkaz, byly statistiky vnímány jako nezbytné pro kvalitní řízení instituce. Statistika jsou vnímány jako

objektivní údaj, který lze využít při argumentaci, nicméně je vždy důležité vědět, jak byla data získána, aby mohla být správně interpretována a použita.

Informant 5: *“Statistiky jsou důležité, protože je to objektivní údaj, o který se lze opírat. Jednoznačný objektivní údaj. Je pravdou, že jsou vždycky poplatné kontextu, ve kterém se sbírají.”*

U některých respondentů zaznívala silná orientace na roční výkaz knihovny. Z rozhovorů je patrné, že pro knihovny je roční výkaz důležitou činností. Zároveň roční výkaz považují za ucelený zdroj informací pro provoz své knihovny, který při řízení knihoven využívají a neobešli by se bez něj. Lze tedy říci, že roční výkazy jsou pro vedoucí knihoven jedním z důležitých zdrojů pro rozhodovací proces, bez kterého se knihovníci neobejdou.

V rozhovorech mě zajímal také vztah nadřízených ke statistikám knihovny. Nadřízenými je obvykle vedení fakulty nebo univerzity. V některých případech je zmiňována knihovní rada, která kontroluje chod knihovny. Informanti se shodují, že svým nadřízeným předkládají alespoň vybrané ukazatele nebo výroční zprávu ke schválení. Zaznívalo však, že se nadřízení o statistiky nijak zvlášť nezajímají a spíše je berou na vědomí, tzn. dále s nimi příliš nepracují.

Informant 3: *“...tak si připravím takový jednorázový report, který ukážu knihovníkům a dávám ho i vedení, ale to si myslím, že mají spíš jako na podívání, než aby s tím nějak systematicky pracovali. Nejčastěji řešíme ad hoc reporty na základě situací, které řeším.”*

Spíše se zdá, že vedení zajímají zejména statistiky vztahující se k financování, případně k využívání elektronických informačních zdrojů. Statistiky mohou hrát důležitou roli ve vztahu k vedení institucí ještě v případě projektů, kde se často dokládají vybrané statistické údaje.

Záleží také na tom, zda má nadřízený povědomí o knihovně a její činnosti. Pokud tomu tak je, může být zájem o fungování knihovny – a tím pádem i o data – větší. V některých případech však nadřízení statistiky ignorují a rozhodují o rušení služeb bez znalosti kontextu.

Informant 1: *“A reálná zkušenost ve vztahu k vedení, řekněme, není úplně pozitivní, protože máme tu reálnou zkušenost, kdy některé služby vlastně byly vyřazeny z knihovny, aniž bychom k tomu měli datové podklady, že je to důležitá součást knihovní práce nebo nabízených služeb. A i přesto, že ta data vypovídala v náš prospěch, tak v podstatě vůbec na ně nedošlo a nebylo to absolutně akceptováno. Takže to je spíš taková negativní reálná zkušenost s tím, že je otázka, nakolik ty vedoucí pracovníky nebo vedení těch institucí vůbec zajímá, jak vlastně probíhají procesy nebo jak fungují služby.”*

V rozhovorech mě zaujala ještě prezentace statistik ve vztahu k podřízeným. I zde se projevuje, zda vedoucí používá statistiky intenzivně pro řízení knihovny a monitoring procesů a služeb. Od toho se odráží, jak statistiky podřízení přijímají. V některých případech se řeší s podřízenými jen konkrétní situace. Informant 5 třeba uvedl příklad, kdy se na poradě zabývali tím, proč se nevyužívá Adobe Connect, a hledali řešení.

Inspirativní přístup k práci se statistikami vůči podřízeným přináší informant 3. Důležité je podle něj zaměstnance motivovat a říkat jim, k čemu budou výstupy sloužit a jak je knihovna využije ve své praxi. To je může přesvědčit, proč někdy i složitě sbírat data.

Informant 3: *“Myslím si, že k tomu mají lidé zdravý respekt. Když jim to ukážu, tak se jim to líbí ve chvíli, kdy pochopí, kvůli čemu to máme. Tak jsou i ochotni se zapojit do sběru. To znamená, mě by tady lidi přišli říct: hele, proč nás nutíš čárkovat počty lidí na patrech. Ve chvíli, kdy ale vědí, že podle toho vyjednáváme třeba kvůli covidu o zkrácení provozní doby, tak prostě jdou, dělají to anebo sledují třeba, kam si lidi sednou. Kdybych jim jenom řekla dělejte čárku, protože mně se to líbí, tam by byli ostražití. Takže vždycky se ptají potom proč. A když jim to dává smysl, tak se jim ta data jako moc líbí. Já věřím tomu, že všichni chceme vědět, proč to jako děláš. K čemu ta argumentace bude sloužit. Už se mě párkrát stalo, že jsme si na poradě třeba řekli, to je škoda, že jsme tyhle ty data jako neměli.”*

Jak je tedy z rozhovorů patrné, pro využívání statistik na všech úrovních je nutné vědět, k čemu je využijeme a být dostatečně motivovaní k práci s nimi. Musíme vědět, že shromažďovat data není jen nutné zlo, ale výstupy lze pak využít při běžných činnostech knihovny. U vedení institucí platí, že motivovanost využívání statistik může zvyšovat znalost prostředí knihovny a zájem na jejím fungování. Dle všech informantů jsou



statistiky nezbytné pro knihovny a rozhovory dokazují, že důležitou roli hraje také pozitivní zkušenost s jejich využíváním.

### 6.7.2 Zdroje dat pro statistiky

Získávání dat je dle informantů náročný proces a obvykle je nelze získat z jednoho zdroje, ale je třeba jich kombinovat více. Často se využívají různé metody, od získávání dat z knihovního systému nebo sledování bran až po ruční evidence. Záleží na účelu sběru a samozřejmě efektivitě. O tom, jaké údaje budeme sbírat, je dobré se zamyslet dopředu a zajistit si k nim přístup. Zpětně se již velmi obtížně získávají, jak dokládá informant 3:

*Informant 3: "...když něco zavádíme, tak si řekneme, jaké typy dat budeme sbírat a jakých hodnot musíme dosáhnout, abychom byli spokojeni nebo ne, ale to většinou řešíme už jako na začátku. (...) My jsme jako strašně poučení v tom, že když ty data víme, že je budeme chtít, tak na to musíme myslet předem a zkontrolovat si, že se k těm datům jako dostaneme."*

V některých případech o formě sběru rozhoduje i to, jak spolehlivá data systémy nabízejí. V rozhovorech se zmiňoval problém s jedním konkrétním knihovním systémem, na jehož data se nelze spolehnout a je to jeden z důvodů, proč uvažují o změně knihovního systému.

Uchovávání dat probíhá převážně v Excelu, což dokládá i fakt, že mi téměř všichni informanti během rozhovorů sdíleli své tabulky právě v tomto systému. Z Excelu se pak data přenášejí do ročního výkazu, případně se dále používají v různých vizualizačních nástrojích. Informant 3 zmiňoval např. PowerBI. Informant 5 pak tvrdí, že pro něj je hlavním zdrojem Excel, ale jednotliví vedoucí si to mohou vést i jinak. I když informanti mluví o Excelu, někteří ukazovali tabulky v Google Sheets, ale co do funkcí jde o podobný druh softwaru, proto pro zjednodušení ponechávám označení Excel.

Někteří informanti si vedou v Excelu údaje systematicky. Informant 4 zmiňoval, že si je eviduje již 15 let a sleduje trendy vývoje. Informant 5 pak disponuje obsáhlou tabulkou, kde si vede velké množství údajů. Na tvorbě tabulky se podílejí jednotlivá oddělení. Vedoucí tak má údaje k dispozici ve chvíli, kdy je opravdu potřebuje, a není odkázán na okamžitou informaci od konkrétního knihovníka.

Jiným zmiňovaným místem pro uložení dat je databáze SQL. Ta přináší další možnosti. Je zde primárně zachována možnost stáhnout data do Excelu a pracovat s nimi v tomto prostředí. Lze však také využít různé nadstavbové nástroje a programovací jazyky, které umožňují pokročilejší práci s daty a jejich vizualizace. Informant 3 zmiňoval třeba programovací jazyk Python. Některé údaje není možné získat přes systémy knihoven, ale je třeba využít systémy univerzity nebo fakulty. Zde je důležité spolupracovat s jejich správci, kteří mohou potřebná data vygenerovat.

Specifický sběr dat je pak u elektronických informačních zdrojů. Z rozhovorů vyplynulo, že vykazování EIZ je poměrně velké téma, proto jsem mu věnoval samostatnou podkapitulu.

Tématem je také spolehlivost získaných dat. Ne vždy na nich lze stavět a mohou být ovlivněny třeba používaným systémem nebo dalšími souvisejícími činnostmi. Proto je nutné k nim takto přistupovat a ideálně znát kontext jejich získávání. Informanti zmiňují také konzistenci dat, kterou vnímají jako zásadní pro práci se statistickými daty. Vždy je důležité pochopit, jaký údaj tazatele zajímá, aby nedošlo k mylnému výkladu a dodání špatného údaje.

Dle informantů je nutné se zamýšlet i nad efektivitou získávání dat. Někdy vynaložený čas nemusí odpovídat výsledkům a jejich využití v praxi.

*Informant 1: "Dá se dělat jakoby spousta věcí, spousta technologií, ale pak je ten druhý efekt, jestli ten čas, který tomu věnuješ, vlastně je adekvátní k tomu výsledku nebo k použitelnosti toho výsledku."*

Identifikace zdrojů dat je pro práci se statistikami stěžejní. Informanti si nevystačí pouze s jedním zdrojem, ale využívají jich více, např. knihovní systém, informační systém školy apod. Při sběru se využívají různé metody od ručního sběru po automaticky generované statistiky ze systému. Při získávání dat mimo systémy knihovny je nutné mít navázanu dobrou spolupráci s jejich správci a umět definovat, jaká data potřebujeme. Vždy je nutné přemýšlet, kde, jak a jak složitě se data získávají a jak moc jsou spolehlivá. Důraz by měl být kladen také na konzistenci dat.

### 6.7.3 Práce se statistikami

Dle informantů je stěžejní oblastí při práci se statistikami interpretace dat. Pokud není dobrá, může to poškodit knihovnu třeba v očích vedení. Snaha o objektivní interpretaci dat by měla být základem a dobře si to uvědomují zejména ti respondenti, kteří se statistikami pracují pravidelně. Jde o to nevnímat statistiky jako pouhé grafy, ale hledat v nich vztahy a zákonitosti, které mohou knihovně pomoci. U interpretace by nemělo chybět vysvětlení, kterým by se zabránilo vytržení údajů z kontextu. Může to být formou komentáře nebo doplněním metodiky sběru. Z rozhovorů se zdá, že je to jedna z cest, jak dodat datům důvěryhodnost a zabránit jejich případnému zneužití.

V rozhovorech se řešila také kontrola výstupů a jejich ověřování ve vztahu k jiným knihovnám. Je zajímavé, že to knihovny příliš nedělají. Obvykle spíše řeší anomálie u sebe. Pokud se tak již děje, tak jde spíše o údaje knihoven, které jsou srovnatelné. Ale jak upozorňuje informant 4, chybí tomu systematickosti a jde spíše o ad hoc činnost ve chvíli, kdy je třeba nějaké aktivity podložit dalším srovnáním.

Svou roli může také hrát to, že knihovna nemá k dispozici jinou srovnatelnou instituci. Informant 2 říká, že pro představu se dívá na výkony jiných knihoven v rámci ročního výkazu, ale evidentně z toho nevyvozuje žádné závěry. Zajímavé srovnání by pak mohlo být se zahraničními knihovnami.

Otázkou je také vhodná prezentace, tedy kdy, jak a komu statistické výstupy prezentujeme. Informant 1 se zamýšlí, zda to vlastně knihovny umí a jestli by to neměla být hlavní manažerská kompetence, dokázat správně prezentovat statistiky o činnosti své knihovny. Doslova zde mluví o manažerském pochybení:

*informant 1: "Další otázka je, jestli je to knihovní manažerské pochybení a že nejsme schopni dobře prezentovat. A ty datový výstupy v knihovnách, jestli to blbě předkládáme, málo informujeme, což jsou možná věci jako spíš pro nás jo, ale že to není asi možná vždycky jenom o tom, že někdo nás klepl přes prsty, ale že je taky někdy úplně neumíme správně prezentovat."*

Jak je tedy z rozhovorů patrné, informanti kladou velký důraz na interpretaci dat, která by měla být založena na objektivitě. K důvěryhodnosti výstupů pak mohou přispívat komentáře a vysvětlení k jednotlivým údajům. Základem je nevnímat statistiky jen jako

grafy, ale snažit v nich hledat zákonitosti a vztahy, případně vysvětlení konkrétních jevů. Knihovny aktuálně příliš nevyužívají možnost srovnávání s jinými knihovnami. Spíše se orientují na pochopení fungování vlastní knihovny. Neméně důležitá je samotná prezentace dat, která by měla být jednou z manažerských kompetencí.

#### 6.7.4 Využití statistik

Z rozhovorů je patrné, že knihovníci kladou velký důraz na vytvoření výroční zprávy, i když to dle zákona není jejich povinností, protože jsou brány jako součásti univerzit. Dokonce ji vytvářejí i ve chvíli, kdy jim to vedení instituce zakázalo, jen pod jiným označením, jak dokládá informant 1. Důvodem je fakt, že je to i zpětně do minulosti zajímavý zdroj informací o knihovně a lze zde sledovat trendy. Mohou ji navíc prezentovat vůči své škole.

*Informant 4: "Není to tak, že bychom měli úkol jí vytvořit a někam jí odevzdávali. Nevím, jak to bylo historicky, ale myslím, že by se nic nestalo, kdybych jí nezpracovala. Ale přijde mi to jako obrovská škoda, protože se sama dívám dozadu na ty trendy."*

Na některých školách schvaluje výroční zprávu knihovní rada, která má také právo se k ní vyjádřit a připomínkovat ji, případně se její členové doptávají na detaily. Pokud bychom se podívali, v jaké oblasti informanti se statistikami pracují, dominuje sledování trendů ve vlastní knihovně. Jde o činnost, kterou někteří vyhodnocují v poměrně krátkodobých intervalech (měsíčně) nebo alespoň jedenkrát ročně, obvykle po vyplnění výkazů.

Statistiky se dále využívají při argumentaci s vedením. Může to být účinný nástroj pro prosazení zájmů knihovny, na které vedení slyší. Informant 5 třeba zmínil konkrétní příklad využití statistik při jednání s vedením o zavádění sobotního provozu.

Dalším typickým příkladem oblasti, kde se statistiky využívají, mohou být služby. Lze např. vyhodnocovat efektivitu stávajících služeb, statistiky ale mohou sehrát důležitou roli také při zavádění nových služeb do provozu.

*Informant 3: "Jestli se ptáš na typické důvody, proč s tím pracuju, tak za nás je to buď vyhodnocování a kontrola stávajících věcí, anebo je používáme pro rozhodnutí, zdali ty věci zavádět nebo ne, případně jak by mohly fungovat co nejlépe."*

Informant 1 ještě upozornil na to, že pokud zavádějí nějakou novou službu, nemají k tomu v začátcích data. Je k zamyšlení, zda knihovna zavádí tak unikátní služby, které jinde nejsou. V opačném případě by bylo cestou doptat se na statistiky v jiné knihovně, která danou službu již provozuje. U zavádění nových služeb je vždy důležité přemýšlet i nad tím, jaká data se budou sbírat pro ověření fungování nové služby, a zároveň nad tím, zda jsme schopni je nějakým způsobem sbírat. Informant 3 upozorňuje, že by se tak mělo dít vždy před zavedením služby. Zpětně se to již nemusí podařit.

Statistiky se promítají i do procesů v knihovnách, kde hrají důležitou roli. Velkým tématem, které se v rozhovorech opakuje, je akvizice klasických i elektronických zdrojů. Stěžejní roli zde hrají finance a zdá se, že knihovny stále více přemýšlí o tom, co do svých fondů pořídit. Knihovny využívají různé metody, jak efektivně nakupovat – sledují frekvenci půjčování nebo využívají i pokročilejší metody, jako je data driven acquisition (akvizice založená na datech) či evidence based acquisition (akvizice založená na důkazech).

V této souvislosti jsme řešili s informantem 5, jestli nemohou pomoci sylaby a seznamy povinné literatury. To však obvykle sledují spíše fakulty, které mají k učitelům blíže než ústřední knihovny univerzit. Zajímavou cestou by mohlo být naučit pedagogy dostatečně dopředu hlásit povinnou literaturu do kurzů. Dobrým doporučením může být i pořizování elektronických knih na úkor tištěných. Zajímavou představu přinesl informant 3, pro kterého by bylo zajímavé sledovat chování uživatelů v katalogu. Určitě by muselo jít o anonymizovanou analýzu, nicméně zjistit, jak se využívá katalog a jak byli úspěšní při získávání literatury, to by mohlo být pro řízení knihovny a nastavení procesů velmi přínosné.

Velký význam mají pro informanty výroční zprávy, které vyplňují v zásadě dobrovolně, protože jsou pro ně zajímavým zdrojem dat o knihovně. Statistiky se dále uplatňují při řízení knihoven a při realizaci a zavádění procesů a služeb. Inspirací může být příklad monitoringu chování uživatelů a jeho následné zohlednění v praxi.

### 6.7.5 Nový výkaz

Část výzkumu byla směřována na nový roční výkaz knihoven a s tím spojené fungování systému statistik, který je knihovnám k dispozici od roku 2016 v online podobě.

Informanti výkaz i systém hodnotili pozitivně a na první otázku obvykle odpovídali, že jim vyhovují a výkaz i systém se zdají být srozumitelné.

Za hlavní benefity výkazu považují informanti možnost vyplňovat ho online a postupně, že se lze k vyplňování kdykoliv vrátit a údaje doplnit nebo opravit. Posunul se termín odevzdání, takže je čas získat všechny relevantní údaje. Výhodou je také možnost přímého srovnávání, pokud k tomu knihovna udělila přístup. Dříve byla jistou bariérou i forma vyplňování přes dokument ve Wordu a přepisování údajů před posláním na ministerstvo. Informant 1 to s jistou nadsázkou označil jako přechod z doby kamenné do moderní doby. Informant 3 poukazuje na flexibilitu systému, kdy je možné vkládat různé úrovně pracovišť instituce klidně až na úroveň katederních knihoven, což má v plánu udělat.

Práce s výkazem je aktuálně spíše okrajová. Nejčastěji jde o kontrolu vlastních dat a někteří informanti využívají funkci srovnávání s jinými knihovnami. Zajímavá je také poznámka, že by v databázi mohly být i starší statistiky. Tato věc se postupně řeší a v plánu je vložit údaje i za období před rokem 2016. Zaznívá také, že vyplnění výkazu je bráno jako povinné výkaznictví. Pokud již někdo s daty z výkazu pracuje, stáhne si je k sobě v XLS. To je možná dáno i tím, že kromě základního benchmarkingu systém zatím nedisponuje žádnými pokročilejšími funkcemi.

V souvislosti s výkazy zazněla otázka, zda si informanti vedou nějaké údaje, které nejsou ve výkazu. Snad v každém rozhovoru zazněly nějaké údaje, které se evidují nad rámec výkazu. Obvykle jde o poměrně specifické věci, které se odvíjejí od služby dané knihovny a nejsou obecně rozšířené. Ty pak nemá smysl do výkazu dávat. O některých číslech, jako je třeba FTE, by se dalo uvažovat. Některé navrhované údaje již jsou v systému zavedeny (např. počet studentů a akademiků).

Informanti také navrhovali možná vylepšení systému statistik. Zajímavá je myšlenka srovnávání se zahraničními knihovnami. K diskuzi je také zapracování EIZ do systému statistik. Návrh, jak by to mohlo vypadat, dává informant 4:

Informant 4: *"...do výkazu, pokud jít s EIZ, tak tam dát opravdu něco, co mají všichni. To znamená, (...) že by stálo za to Web of Science a Scopus, možná jako příklad fulltextu dát Science Direct, protože ten si myslím, že má taky největší počet škol a možná rozhodnout se pak mezi ProQuest Central a EBSCO. (...) Já nevím, počet*

*vyhledávacích dotazů nebo něco takového a tam potom by bylo asi hezké, protože to mají všichni a bylo by to hezké vidět nějaký ten trend nebo porovnání mezi jednotlivými školami. Takže osekát to na minimum, to, co je, udělat společný jmenovatel a (...) samozřejmě to podělit nějakým FTE a tak, aby byla vidět velikost školy, a to by možná stálo za to.”*

System statistik a nová podoba výkazu jsou u informantů přijímány pozitivně. System ale v praxi příliš nevyužívají, spíše jej vyplní, provedou základní srovnání a eventuálně si stáhnou data k sobě pro podrobnější analýzy. Je otázkou, zda by toto chování změnilo přidání funkcionality a dalších analýz.

#### 6.7.6 Elektronické informační zdroje

Z rozhovorů vykryštovalo jedno velké téma, a to je vykazování využití elektronických informačních zdrojů, proto jsem se rozhodl věnovat mu samostatnou kapitolu. Při rozhovorech mi část informantů ukazovala své tabulky, v nichž evidují využívanost EIZ v jejich instituci. Statistiky se nejčastěji využívají v souvislosti s akvizicí EIZ a zejména ve vztahu k projektům.

Statistiky o EIZ nejsou v ročním výkazu zastoupeny, protože se domluvílo, že budou evidovány v rámci projektu CzechELib. Vznikla tak databáze CELUS. Tu bohužel respondenti nehodnotí úplně kladně. Má sice uživatelsky příjemné rozhraní, nicméně její obsah hodnotí jako nedůvěryhodný.

*Informant 3: “Já jsem trochu čekala, že tomu CzechELib jako šlápne za krk a ten jejich CELUS je za mě srovnání a vypadá strašně hezky. Umí super grafy, ale ten obsah je úplně otrěsný.”*

Problémem je, že statistiky nejsou mnohdy kompletní a nahrané včas. Proto si informanti často stahují statistiky sami přímo od producentů databází. Chyby ve statistikách CELUS údajně řeší poměrně rychle. Dle Informanta 4 stačí upozornit a provozovatelé se snaží získat údaje přímo od producenta a nahrát je do systému. Ve většině případů je to pak rychlé. Změny by dle něj mohla přinést pracovní skupina, která se má podílet na vylepšování CELUSu. Je ale otázkou, zda je to vzhledem ke způsobu získávání dat možné.

V rámci rozhovorů mi informanti 3, 4 a 5 ukazovali svou evidenci EIZ. Informant 3 má vlastní aplikaci, kterou plní vlastními daty, které získává přímo od producentů. Informanti 4 a 5 postupují stejně, jen pro evidenci využívají Excel. Informant 4 pak zadává podrobné statistiky každý rok do výroční zprávy.

Problémem u vykazování statistik může být detailnější rozlišení přístupů na fakulty a další pracoviště. To se týká zejména velkých institucí. Poukazuje to na zvyklosti, jak zejména vyučující pracují s EIZ. Informant 5 spatřuje velký rozdíl v přístupu humanitních a přírodních věd, kdy humanitní pracují více z domova, kdežto přírodní vědy musí využívat laboratoře a infrastrukturu fakulty, proto se vyskytují více fyzicky na půdě univerzity.

Z rozhovorů vyplynulo, že jde o velké téma, které je nutné řešit zejména ve vztahu k nákupu EIZ a jejich další propagaci. V tom může pomoci vykazování. Knihovny mohou využívat CELUS, je zde ale problém s daty, proto spíše vedou vlastní evidenci, a to poměrně podrobně. Vnímám také problém, jak vykazovat přístupy, zejména pak dle fakult a pracovišť, což by mohlo být zajímavé, ale u některých zdrojů to nelze aktuálně sledovat. K diskuzi je, zda zapracovat nějakou formu statistik do ročního výkazu nebo spíše investovat síly na zkvalitnění dat v databázi CELUS.

### 6.7.7 Problémy s vykazováním

Informanti vnímají jako jeden z problémů nedostatečné vzdělání knihovníků v oblasti statistik, zejména pak v práci s daty. Dle Informanta 3 by to ale mělo být základní kompetencí vedoucího pracovníka.

*Informant 3: "Ale myslím si, že vlastně používáme slovo statistika a nikdo statistice nerozumí. Jo, jakože podle mě úroveň statistiky končí někde na mediánu. Při modusu si myslím, že už se většina lidí vyděsí. Když bychom se měli vůbec ptát, k čemu slouží histogram, tak půlka lidí neví, že to je sloupcové. Když bychom se bavili o nějakém rozložení dat, co je na co vhodné, co to jsou věci jako směrodatná odchylka, co to ukazuje, tam si myslím, že je strašně jako příležitost. (...) Já vlastně nechápu, jak se můžeš stát ředitelem knihovny, aniž bys neměl k tomuto vztah a ve chvíli, kdy uřídíš lidi, uřídíš rozpočet, tak vlastně nevím, v čem by měl být ten problém..."*



Další problém je pak v interpretaci dat. Zejména, pokud se komunikují statistické výstupy bez komentáře a kontextu. Pak mohou být jednoduše zneužitelné. Dle informantů jsou největší bariéry při vykazování financí a úvazků. Může to být z vůle samotného vedoucího knihovny nebo mu to může zakázat vedení instituce. Dle informantů může být důvodem obava z dezinterpretace.

Informant 5: *“No já myslím, že nechci být transparentní. (...) Já si myslím, že u těch výdajů totiž může docházet k přesně té špatné interpretaci těch čísel, že jsou vytržené z kontextu.”*

Dalším důvodem, proč nevykazovat úvazky, může být i fakt, který uvádí informant 2, který není schopen jednotlivé pozice přesně rozklíčovat. Zadaný údaj by tak mohl vést ke zkreslení, proto se rozhodl tento údaj do výkazu nevkładat.

Ne všichni ale mají problém s vykazováním. Může to být spojeno s důvěrou vedení instituce v knihovnu, jak dokládá informant 4.

Informant 4: *“Já se obecně tohoto moc nebojím. Já jsem si poměrně jistá v kramflecích jakoby svojí pozicí na univerzitě, protože vím, že ty služby se snažíme poskytovat dobré...”*

Jak připomíná informant 1, pokud je vedení instituce rozumné, bude zjišťovat, jak se jednotlivé instituce liší. Je to vždy o vztahu knihovny a vedení instituce a ochotě naslouchat.

Z rozhovorů vyplývá, že problémem může být znalost problematiky statistik. Zde by bylo vhodné uvažovat o vzdělávacích aktivitách minimálně u vedoucích pracovníků, pro něž by práce se statistikami měla být základní kompetencí. Dalším problémem může být interpretace dat, zejména pak zveřejňování čísel bez kontextu a vysvětlení. Zde pak může hrozit zneužití.

Část informantů nevykazuje zejména finanční ukazatele a úvazky. Důvodem je opět obava ze zneužití nebo zákaz vedení instituce tyto údaje zveřejňovat. Problematické může být také detailněji rozklíčovat jednotlivé finanční ukazatele nebo úvazky, což může souviset s tím, že každá instituce může mít financování nastaveno odlišně. U úvazků může být problém v tom, že zaměstnanci obvykle nejsou najati na jednu konkrétní činnost, ale často

jich řeší více. Pak je obtížné určit, v jaké míře se na jednotlivých aktivitách podílejí. Zde by dle mého názoru mohlo pomoci trackování jednotlivých zaměstnanců.

### 6.7.8 Vliv COVID-19

V rozhovorech se často objevuje téma pandemie COVID-19. Informanti řeší zejména vliv na fungování knihoven a to, jak pandemie ovlivnila statistiky. Uvědomují si, že z hlediska statistik budou roky 2020 a 2021 vždy jiné a musíme s tím umět pracovat. Informanti dále poukazují na to, že pandemie ovlivnila zejména výpůjční služby. Kvůli opatřením se třeba pravidelněji sleduje návštěvnost a obsazenost studoven.

Někteří informanti zmiňují, že změnili zavedené postupy vykazování a snaží se ukazovat provoz knihovny v době pandemie více v souvislostech. Snahou je obhájit svou činnost a udržet aktuální stav do budoucna, kdy by se situace měla vrátit k normálu.

Pandemie však ovlivnila i jiné oblasti v knihovnách. Jedním z příkladů může být otevření databází studentům a pedagogům vysokých škol a s tím spojená agenda, jak popisuje informant 5.

*Informant 5: "...když by ses podíval třeba na ty statistiky trialů, tak tam je krásně vidět, co se dělo v březnu 2020, kdy se všechny databáze najednou otevíraly zadarmo a všichni byli šťastní. A těch trialů bylo 84 (...) Je to trojnásobný nárůst práce s každým tím trialem, protože trial neznamena, že nám někdo něco otevře. Už jenom ta zpráva na Facebook stojí nějaký čas a musíš mít někoho, kdo to udělá. Ale zejména nastavení autentifikace do těch trialů, zpracování, vyhodnocení toho trialu, to všechno strašně žere lidi."*

Pandemie COVID-19 bezesporu významně ovlivnila chod knihoven a jejich statistiky. Na první pohled by se mohlo zdát, že se to týkalo zejména výpůjčních služeb, z rozhovorů však vyplývá, že to ovlivnilo i další oblasti fungování knihoven. Reagovat bylo nutné zejména v interpretaci statisti, dle informantů je nutné čísla lépe vysvětlovat a ukazovat i stav před pandemií, aby nedošlo ke snížení rozpočtu a počtu knihovníků, případně k dalšímu omezení služeb poté, co se stav vrátí k normálu.

## 6.8 Výsledky výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak pracují vedoucí knihoven s ročními výkazy a se systémem statistik. Všichni informanti považují statistiky za důležité a nějakým způsobem s nimi pracují. Obecně je vnímají jako objektivní údaj, který lze využít při argumentaci. Zároveň zdůrazňují, že je vždy důležité vědět, jak byla data získána, aby mohla být správně interpretována a použita. Patrný byl rozdíl v přístupu, kdy někteří data využívají zejména pro jednání knihovní rady nebo pro výroční zprávu, jiní je naopak vytěžují daleko více a snaží se uplatnit statistiky při řízení knihovny a při optimalizaci stávajících či návrhu nových služeb. Svou roli při využívání statistik hraje motivace nejen knihovníků, ale také vedení instituce. Pokud se podíváme, jak informanti se statistikami pracují, pak převládá sledování trendů ve vlastní instituci, kdy si vyberou některé klíčové ukazatele a ty sledují. Často se tak děje v době tvorby ročního výkazu. Využívá se také srovnávání s jinými knihovnami, ale spíše okrajově a vždy jen s knihovnami, které jsou dané instituci podobné. V jednom rozhovoru zaznělo, že informant využívá údaje pro datovou analytiku za účelem zlepšování služeb knihoven.

Roční výkaz knihoven považují informanti za důležitý a jeho přípravě věnují dostatek pozornosti. Za hlavní přínosy nového výkazu považují vyplňování online v rámci systému statistik a změnu samotné organizace sběru, kdy je na vyplňování více času a dá se k zadaným údajům vracet a doplňovat je. Další práce s výkazem v rámci systému statistik je však spíše okrajová. Informanti si často stahují data do XLS a pracují s nimi lokálně na svém počítači.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že roční výkaz je navržený dobře a jeho vyplňování nečiní informantům žádné potíže. Pokrytí sledovaných oblastí je pro ně dostatečné a vnímají je jako základní sadu údajů, která by se měla o knihovnách evidovat. Přesto si vedou i některé další údaje nad rámec ročního výkazu, a to zejména o využívání e-zdrojů.

Právě e-zdroje se ukázaly jako velké téma. Informanti statistiky využitelnosti EIZ sledují v databázi CELUS, zároveň k ní ale mají poměrně kritický přístup. Nejčastěji zmiňovaným důvodem je nespolehlivost a neúplnost dat, proto si vedou vlastní statistiky získané přímo od producentů EIZ. Využívají je zejména ve vztahu k nákupu EIZ a pro jejich propagaci.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že problémem při využívání statistik mohou být nedostatečné znalosti v oblasti měření výkonu knihoven, zároveň jeden z informantů zdůrazňuje, že by to mělo být základní kompetencí vedoucího pracovníka knihovny. Dalším problémem je správná interpretace dat a možné zneužití statistik. To se týká zejména financí a úvazků, což je pro některé informanty poměrně citlivé téma. S tím souvisí ještě jedna obtíž, kdy jednotlivé instituce mají tvořeny rozpočty vlastním způsobem a některé údaje nemusí jít jednoduše zjistit nebo dopočítat, případně to nelze vůbec.

V rozhovorech často zaznívalo téma pandemie COVID-19. Informanti řešili zejména vliv na fungování knihovny a její služby v souvislosti s tím, jak to ovlivní statistiky. Zatímco dříve se snažili prezentovat počty výpůjček a uživatelů, dnes ukazují knihovnu více v souvislostech.

## 6.9 Diskuze

Z výzkumu vyplynulo, že statistiky jsou aktuálně živé téma, které vedoucí vysokoškolských knihoven řeší. Uvědomují si důležitost statistik zejména pro řízení knihoven a zlepšování služeb. Překvapivý byl nicméně fakt, že se statistiky jen velmi málo využívají pro prosazování zájmů a budování značky knihovny u nadřízených a dalších cílových skupin. Ve světové odborné literatuře se přitom toto téma objevuje velmi často jako jedno z prioritních (Evans, 2020, kap. 8). Důvodem je dle informantů minimální zájem vedení fakulty nebo univerzity o statistiky knihovny a možná i o knihovnu jako takovou. Domnívám se, že vysokoškolské knihovny by se právě prostřednictvím konceptu library advocacy měly na tuto činnost zaměřit, aby získaly pozornost a postupně také prestiž, protože jejich spektrum činností a podpora studia, vědy a výzkumu je mnohdy na vysoké úrovni, přičemž nadřízení o tom často příliš neví. Vzorem může být kampaň vytvořená American Library Association v roce 2003 (The Campaign for America's Libraries @ your library™, 2003), kde je jedním z cílů právě podpora povědomí o jedinečné roli akademických a výzkumných knihoven a jejich přínosu pro společnost. Častou cílovou skupinou zmiňovanou v zahraniční odborné literatuře jsou pak akademičtí pracovníci (Comito, 2012, s. 40). Je zajímavé, že v rozhovorech se tato cílová skupina téměř neobjevuje, přitom právě pedagogové a výzkumníci by měli vnímat potřebu knihovny a následně pomoci s prosazováním jejích zájmů. To následně může vést ke

zlepšování služeb knihoven pro tuto cílovou skupinu a tím i ke zlepšení podmínek jejich práce na univerzitě. Dobře je tato symbióza popsána např. ve strategických dokumentech ALA (What Is Advocacy?, 2007). Jako jedno z velkých témat v této souvislosti dlouhodobě vnímám podporu doktorandů a obecně vědy a výzkumu, což může vést ke zvýšení prestiže a vnímání hodnoty knihovny (Standards for Libraries in Higher Education, 2018, s. 5, 12, 18 nebo Atkinson, 2016, kap. 13). Nicméně v rámci rozhovorů tato problematika nezazněla.

Pro potřeby návrhu systému bylo stěžejní zjistit, jak informantům vyhovuje nový roční výkaz knihoven a jak s ním pracují. I když k jeho ověření došlo při jeho přípravě, bylo pro mě zajímavé se na jeho přínosy a případně problémy podívat s odstupem pěti let a s větší zkušeností knihovníků s jeho vyplňováním. Ohlasy byly pozitivní. Za výhodu považují fakt, že na vyplňování mají více času. Dřívější výkaz musel být odevzdán na MŠMT začátkem února následujícího roku, proto na jeho vyplnění a kompletaci za univerzity nebyly ani 4 týdny. Problémem bylo také to, že v té době ještě nebyly uzavřeny např. všechny ekonomické ukazatele a mohly se později ještě měnit. Informanti oceňovali také možnost jeho vyplnění online a průběžné ukládání, což umožňuje zadávat údaje postupně ve chvíli, kdy jsou k dispozici. Dříve se dotazník zasílal papírově a existoval vzor ve Wordu, což pro informanty nebylo příliš komfortní. Informanti v rámci rozhovorů příliš neřešili jednotlivé sbírané údaje.

Překvapivá pro mě byla práce s výstupy z ročních výkazů. Systém nyní umožňuje nahrát data, zobrazit si výsledky své instituce a provést jednoduché srovnání s jinými knihovnami, které k tomu daly souhlas. Informanti s výkazem pracovali typicky tak, že vložili svá data, podívali se, jak si stojí s předešlými roky (využili metodu sledování trendů), ale příliš nevyužívali možnost srovnání se s jinými institucemi, maximálně se podívali na nějaké konkrétní ukazatele v podobných knihovnách, ale nebylo to pravidlem. Zaujalo mě také to, že výkaz nevyužívají pro soustavnou celoroční práci. K těmto účelům se používá spíše výroční zpráva, která je na datech z ročního výkazu obvykle postavena, případně si vedou své vlastní statistiky v Excelu nebo v lokálních databázích. Z rozhovorů vyplývá, že pro knihovny jsou daleko důležitější data vlastní instituce a nemají potřebu pracovat s daty jiných knihoven. Přitom Brophy zdůrazňuje, že knihovny neexistují v izolaci a srovnávání s jinými institucemi nám může pomoci lépe poznat fungování vlastní instituce (Brophy, 2006, s. 147). Tento názor se objevuje i v jiných textech známých

autorů (Evans, 2020; Poll, 2007). Je otázkou, zda by to případná osvěta a příklady dobré praxe mohly změnit. Důležité je ještě zdůraznit, že instituce, které se zabývají hlubšími analýzami vlastních dat a využívají je pro řízení knihoven, berou údaje v ročním výkazu jako základní metriky o knihovně, ale pro potřeby analýz potřebují úplně jiná data, která ve výkazu nenajdou.

Informanti byli spokojeni také s instrukcemi k vyplnění jednotlivých údajů. Inspirací pak pro mě bylo rozšíření jednotlivých údajů o možnost komentářů, kam by bylo možné dopsat, jak byla data sesbírána a co je ovlivnilo. To by mohlo přispět k jejich správné interpretaci jinými institucemi a snížila by se pravděpodobnost jejich zneužití.

Právě zneužití měření a dat obecně je často zmiňováno v odborné literatuře. V rozhovorech často zaznívala obava ze špatné interpretace dat. Na to ostatně poukazuje i Hernon, jenž vyjmenovává některá úskalí s tímto spojená, zejména pak nutnost vědět, jak byla data získána a jak s nimi bylo nakládáno (Hernon, 2015). Shoda nepanuje v oblasti vykazování finančních a personálních ukazatelů. V rozhovorech jsem si všiml, že pokud má knihovna podporu svého vedení a jistou pozici, nemá příliš problém se zveřejněním těchto dat. Svou roli zde ale může hrát špatná zkušenost, obvykle nějaká kauza na škole, po níž jsou knihovna nebo vedení univerzity opatrní a tyto údaje nezveřejňují.

V rámci rozhovorů jsem se ptal, zda a jak často komunikují informanti statistické výstupy svým podřízeným. Je zajímavé, že tuto potřebu obvykle nemají. Občas se řeší statistiky na poradách, převážně však v souvislosti s nějakým aktuálně řešeným problémem. Zapojení podřízených do práce se statistikami je přitom v zahraniční literatuře zmiňováno jako přínosné, protože jim umožňuje lépe chápat fungování knihovny a mohou přispět k šíření povědomí o knihovně (Comito, 2012, s. 30). Ostatně i v jednom z rozhovorů zaznělo, že pokud zaměstnanec ví, proč sbírá konkrétní data a jak se budou využívat, je pak motivovanější pro tuto činnost.

Z ročního výkazu byly vynechány údaje o využívání elektronických informačních zdrojů. Bylo to poměrně pragmatické rozhodnutí, protože tato problematika byla v té době řešena v rámci projektu CzechELib a v současnosti existuje systém CELUS, který zpřístupňuje statistiky knihovnám zapojeným do tohoto projektu. V každém z rozhovorů jsme se problematikou EIZ zabývali i přes to, že jsem na ni necítil přímo své otázky. Z toho plyne, že jde o důležité téma pro vysokoškolské knihovny. To ostatně potvrzují také

Roswitha Poll a Peter te Boekhorst, kteří považují data o využívání EIZ a elektronických služeb obecně za důležitý vstup pro potenciální rozvoj knihoven (Poll, 2007, s. 45).

Většina informantů využívá CELUS a zároveň si vede i vlastní statistiky využitosti EIZ, které stahují přímo od dodavatelů, protože na data z CELUSu se údajně nedá dostatečně spolehnout. Problémem je zejména nepřesnost statistik, některé databáze nemají kompletní údaje a pak je třeba urgovat jejich doplnění. Velké univerzity zase řeší, že mají statistiky využitosti za celou univerzitu, ale potřebovali by větší granularitu dat, minimálně na fakulty nebo obory.

Informanti mě nechali nahlédnout do statistik využitosti EIZ. Obvykle sledují návštěvnost, počet otevřených dokumentů, někde využívají poměr využívání a ceny, čímž dostávají cenu za užití článku v databázi. Tyto informace následně zohledňují při nákupu. Nejde ale o jediné kritérium. Je třeba sledovat také pokrytí oborů a pro jakou cílovou skupinu je zdroj určen. Ve vztahu k systému statistik asi nemá vykazování EIZ velký potenciál. Šlo by o duplicitní práci. Zde je třeba rozvíjet CELUS, který k tomu má prostředky a potenciál.

Obdobné projekty zaměřené na využití EIZ vznikají i v zahraničí. Za všechny jmenujme třeba MINES for Libraries™, jehož výstupem je metodologie, jak sledovat využívání EIZ a účel užití konkrétními cílovými skupinami v akademickém prostředí (Kyrillidou, 2005).

V rozhovorech zaznělo téma, jak jsou na tom knihovníci se znalostí problematiky statistik a jak s nimi umí pracovat. Zde vnímám, že o statistikách existuje mezi vedoucími knihoven základní povědomí. Dokládá to i fakt, že se převážně používá sledování trendů ve vlastní instituci a další metody využití se dle informantů v jejich praxi nepoužívají, i když existují výjimky. Domnívám se, že by AKVŠ mohla připravit na toto téma nějaké vzdělávací aktivity, kde by se ukazovaly příklady dobré praxe od nás i ze zahraničí. Vysvětleny by mohly být také možnosti výstupů a analýz a jejich využití v praxi. V prostředí českých vysokoškolských knihoven lze v tomto kontextu připomenout aktivity Mariky Hrubé v oblasti library advocacy. Inspiraci lze nalézt také na webu ACRL (Advocacy & Issues, c1996-2022) nebo CAUL (Sutherland, 2020).

## 7. Shrnutí praktické části

Hlavním cílem praktické části mé dizertační práce bylo navrhnout systém pro sběr statistických údajů z knihoven, který by umožňoval jejich srovnávání. Nástroj by měl do budoucna sloužit pro řízení a strategické rozhodování českých vysokoškolských knihoven a měl by napomáhat k měření jejich výkonu. Samotnému návrhu systému předcházela příprava ročního výkazu vysokoškolských knihoven, k čemuž byla využita metoda panelu expertů. Odborníci na problematiku statistik z knihoven se opakovaně scházeli a snažili se definovat hlavní oblasti, které jsou pro řízení knihoven důležité, v rámci nichž pak určili důležité parametry, jež byly zahrnuty do výkazu. Připravena byla také metodika pro sběr jednotlivých údajů. Výkaz byl několikrát otestován a následně byl implementován do systému statistik. Sběr probíhá každoročně od roku 2017.

Po realizaci výkazu jsem připravil návrh systému statistik. Vycházel jsem přitom z diskuzí, jež proběhly v rámci panelu expertů. Dále jsem se zabýval funkcionalitou zahraničních systémů, což jsem v návrhu zohlednil, a v neposlední řadě jsem využil svých zkušeností s návrhem systémů. Nejprve jsem stanovil hlavní cíle systému a nadefinoval cílové skupiny, které s ním budou pracovat. Poté jsem navrhnul jednotlivé funkce systému a popsal jsem, zda a jak je budou konkrétní cílové skupiny využívat. Každou funkci jsem popsal slovně a doplnil jsem ji UML schémata a rozhodovacími diagramy. Na závěr jsem pak umístil UML class diagram celého systému. Při návrhu jsem se zamýšlel také nad zabezpečením systému a problematikou GDPR.

Jedním z dílčích cílů bylo navrhnout etický kodex systému. Zde jsem se inspiroval etickým kodexem benchmarkingu od nadace European Foundation of Quality Management a americkým kodexem vydaným centrem American Productivity & Quality Center, inspirací pro mě byla také jejich lokalizace do české státní správy prostřednictvím Etického kodexu benchmarkingu v rámci Sekce veřejné správy. Na jejich základě jsem vytvořil seznam osmi principů, kterými by se měly zapojené knihovny a jejich uživatelé řídit.

Kvůli pandemii COVID-19 a pracovnímu vytížení se dokončení mé dizertační práce zdrželo, což mi na druhou stranu dalo jedinečnou možnost zhodnotit fungování výkazu i systému s odstupem pěti let namísto původně plánovaných dvou. V roce 2021 jsem



zrealizoval rozhovory s vedoucími pracovníky, kde jsem zjišťoval, jak využívá nejvyšší management veřejných vysokoškolských knihoven výstupy ze statistických výkazů. Přitom jsem ověřoval i fungování výkazu a systému statistik. Potěšilo mě, že jak výkaz, tak systém jsou vnímány jako bezproblémové a dle informantů na něm není potřeba měnit nic zásadního. Na druhou stranu jsem zjistil, že využívání systému je pouze na úrovni vložení dat a základního srovnávání. Zde by bylo vhodné se zamyslet nad osvětou v oblasti statistik a práce s nimi. Nabízí se zejména využití v prosazování zájmu knihoven (library advocacy), ale také na poli datových analýz, případně vysvětlování dalších výzkumných metod, které lze na statistiky aplikovat. Některé jsem se snažil popsat v této práci. To by měla být jedna z výzev pro AKVŠ.

Rozhovory otevřely ještě jedno téma, a to je vykazování elektronických informačních zdrojů a online služeb. Panel expertů při návrhu statistického výkazu tuto oblast uzavřel s tím, že ji bude řešit projekt CzechElib. Toto zpětně považuji za jednu z chyb. Domnívám se, že jsme se problematice elektronických služeb a fondů měli věnovat a minimálně připravit návrh, co by se v této oblasti mohlo sbírat a jak. Je to prostor pro další zkoumání a rozšiřování systému. Význam elektronických služeb stále roste, a to na úkor fyzických, proto je třeba najít mechanismy, jak tyto statistiky zahrnout do měření výkonu knihoven. To potvrzují také Roswitha Poll a Peter te Boekhorst, kteří považují data o využívání EIZ a elektronických služeb obecně za důležitý vstup pro potenciální rozvoj knihoven (Poll, 2007, s. 45). Problematické zde bude zejména určení metodiky sběru tak, aby byl realizovatelný a údaje za jednotlivé školy byly srovnatelné. Vyjít lze opět z mezinárodních ISO norem a dalších standardů, kde je problematika elektronických služeb a fondů řešena.

Pokud přemýšlím nad dalším rozvojem systému, bylo by zajímavé propojení s databází CELUS. I když ten má aktuálně své problémy zejména v oblasti sběru dat, mohl by být pro měření výkonu knihoven v rámci systému statistik zajímavý. Z rozhovorů navíc vyplynulo, že část z nich si vede vlastní statistiky využitosti EIZ. I v tomto pohledu dává propojení obou systémů smysl. Systém by dále mohl zavést některé kontrolní mechanismy při vkládání dat. Ty se prozatím dělají ručně a spíše nahodile, systém by přitom mohl sám detekovat některé anomálie vůči předchozím letům a upozorňovat na ně. I když je důležitá kontinuita dat, mělo by v pravidelných intervalech docházet k revizi parametrů a k ověřování, jak složitě jsou sbírány. Do systému statistik by dále

měly být lépe implementovány poměrové indikátory, což by umožnilo lepší srovnávání knihoven.

## Závěr

Dizertační práce se věnovala problematice měření výkonu knihoven vysokých škol a jeho využití při řízení knihoven a zvyšování kvality služeb. V průběhu tvorby jsem si uvědomil, že statistiky mohou mít velký vliv na fungování knihoven a jejich služeb, zejména v případě, že je management aktivně využívá při strategickém řízení.

V teoretické části jsem popsal možnosti, význam a možná úskalí měření výkonu knihoven. Čtenář má k dispozici přehled strategických dokumentů a doporučení, k dispozici jsou také příklady systémů pro měření výkonu knihoven. Za důležité považuji znát možnosti měření výkonu knihoven, proto jsem této problematice věnoval poměrně rozsáhlou [kapitolu 1.3](#), kde jsem popsal některé kvantitativní, kvalitativní i kombinované metody. I když výčet není absolutní, může se stát inspirací vysokoškolským knihovnám při zjišťování, jak fungují jejich procesy a služby. Zároveň lze některé z nich využít např. pro definování informačních potřeb uživatelů, což je pro fungování knihoven nezbytné.

Hlavním cílem praktické části byl návrh systému statistik pro AKVŠ. Tomu předcházela výzkum v podobě panelu expertů, jehož výstupem byl nový návrh ročního výkazu knihoven. Výsledná podoba je dostupná v [příloze 1](#). Návrh systému statistik popsaný v [kapitole 5](#) přináší přehled funkcí systému a schémata fungování vyjádřená prostřednictvím UML. Součástí je také [návrh etického kodexu systému](#), při jehož tvorbě jsem se inspiroval u jiných již existujících zahraničních a tuzemských kodexů. Za přínosný považuji i kvalitativní výzkum realizovaný formou rozhovorů s vedoucími pracovníky vysokoškolských knihoven, kde jsem zjišťoval, jak pracují se statistikami a jak jim v tom pomáhá systém statistik. Z rozhovorů vyloučily některé podněty pro další rozvoj systému statistik a zároveň další směry, kam by se dalo v oblasti měření výkonu knihoven dále směřovat.

Jedním z témat je bezesporu osvěta. Cílem by mělo být, aby se statistiky a měření výkonu knihoven stalo součástí rozhodovacího procesu u vedoucích pracovníků, ale také při ověřování fungování služeb či při obhajobě zájmů knihoven. K tomu by mohly přispět příklady dobré praxe z českých i zahraničních knihoven a příprava školení a kurzů na tato témata. AKVŠ by měla ukazovat svým členským knihovnám možnosti systému statistik a jeho využití v praxi.

Za velké téma v oblasti měření výkonu knihoven považuji otevřenost dat. Je otázkou, zda by systém statistik nemohl být otevřený stejně jako systémy ve Švédsku a v Norsku. Aktuálně AKVŠ prezentuje data o vysokoškolských knihovnách pouze během konference Bibliotheca Academica. Inspirací může být národní knihovna ve Švédsku, která každoročně z dat připravuje podrobnou výroční zprávu, jež slouží potřebám library advocacy, zejména pak ve vztahu k vládě a financování vysokoškolských knihoven. Švédský model otevřených statistik je inspirativní ještě v jedné věci, kterou je veřejně dostupné API k datům švédských knihoven. Otázkou je, zda jsou české knihovny na otevřená data připraveny. Domnívám se, že k tomu bude dlouhá cesta a bude potřeba velká míra osvěty. Na druhou stranu, příklady dobré praxe ze severovýchodních zemí mohou v prosazování myšlenky otevřených dat z knihoven významně pomoci.

Za úvahu stojí také další směřování systému statistik. Aktuálně neexistuje v Evropě systém, který by umožňoval mezinárodní srovnávání vysokoškolských knihoven. Jednotlivé země budují své národní systémy a v různé míře je otevírají zájemcům mimo knihovny. Bohužel srovnávání na národní úrovni je poměrně omezené a srovnatelných knihoven není tak velké množství. Na závěr si proto dovoluji myšlenku, zda by systém statistik AKVŠ nemohl tuto roli plnit. Domnívám se, že k tomu má předpoklady po stránce rozšiřitelnosti i funkcionality. Sledované údaje vycházejí z velké části z mezinárodních standardů. Znamenalo by to další práci v oblasti překladu systému do angličtiny, případně do dalších jazyků, a dořešit možnosti importu dat. Bylo by také nutné zajistit stálou technickou podporu celému systému, nicméně mohlo by to mít velký přínos pro měření výkonu knihoven v Česku a v rámci Evropy, zároveň by to přineslo další zkušenosti pro všechny zainteresované v této oblasti.

## Použitá literatura

About us, 2015. In: *BIX - der Bibliotheksindex* [online]. [cit. 2021-08-12]. Dostupné z: <https://www.bix-bibliotheksindex.de/en/about-us.html>

Academic and special libraries, 2022. In: *Statistisk sentralbyrå* [online]. Oslo: Statistisk sentralbyrå [cit. 2022-07-05]. Dostupné z: <https://www.ssb.no/en/kultur-og-fritid/kultur/statistikk/fag-og-forskingsbibliotek>

Advocacy & Issues, c1996-2022. In: *ACRL* [online]. Chicago: American Library Association [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.ala.org/acrl/issues>

Alma Analytics, 2022. In: *Exlibris* [online]. Exlibris [cit. 2022-07-05]. Dostupné z: <https://exlibrisgroup.com/products/alma-library-services-platform/alma-analytics/>

Analiza Funkcjonowania Bibliotek Naukowych, 2013. In: *AFB* [online]. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich [cit. 2022-07-05]. Dostupné z: <https://afb.sbp.pl/afbn/>

Annual Report 2020, 2021. In: *Association of Research Libraries* [online]. Washington: Association of Research Libraries [cit. 2021-08-16]. Dostupné z: <https://www.arl.org/category/who-we-are/annual-report-2020/>

APPLETON, Leo, 2017. *Libraries and key performance indicators: a framework for practitioners*. Cambridge (MA): Chandos Publishing. Chandos information professional series. ISBN 978-0-08-100227-8.

ATKINSON, Jeremy, 2016. *Quality and the Academic Library: Reviewing, Assessing and Enhancing Service Provision* [online]. Cambridge (MA): Chandos Publishing [cit. 2022-07-07]. ISBN 978-0-12-802105-7. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection

BAKER, John, Karina LOVELL a Neil HARRIS, 2006. How expert are the experts? An exploration of the concept of 'expert' within Delphi panel techniques. *Nurse Researcher* [online]. **14**(1), 59-70 [cit. 2022-03-22]. ISSN 1351-5578. Dostupné z: [doi:10.7748/nr2006.10.14.1.59.c6010](https://doi.org/10.7748/nr2006.10.14.1.59.c6010)

Benchmark, c1996-2022. In: *ACRL* [online]. Chicago: ACRL [cit. 2022-07-05]. Dostupné z: <https://www.ala.org/acrl/proftools/benchmark>

Benchmarking, [n.d.]. In: *UKB* [online]. Utrecht: UKB [cit. 2022-07-05]. Dostupné z: <https://ukb.nl/commissies-en-werkgroepen/benchmarking/>

BERMAN, Jules J., 2013. *Principles of Big Data: Preparing, Sharing, and Analyzing Complex Information* [online]. Amsterdam: Morgan Kaufmann [cit. 2022-08-18]. ISBN 9780124045767. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection

Biblioteksstatistik, 2022. In: *Kungliga biblioteket* [online]. Stockholm: Kungliga biblioteket [cit. 2022-07-05]. Dostupné z: <https://www.kb.se/samverkan-och-utveckling/biblioteksstatistik.html>

Bibliotheksstatistik, 2022. In: *Hbz* [online]. Köln: Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen [cit. 2022-07-05]. Dostupné z: <https://www.hbz-nrw.de/produkte/bibliotheksstatistik>

BJÖRNEBORN, Lennart a Peter INGWERSEN, 2004. Toward a basic framework for webometrics. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* [online]. **55**(14), 1216-1227 [cit. 2022-07-04]. ISSN 1532-2882. Dostupné z: doi:10.1002/asi.20077

BOARDMAN, Anthony, David GREENBERG, Aidan VINING a David WEIMER, 2018. *Cost-benefit analysis: concepts and practice*. 5th ed. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-108-40129-6.

BROPHY, Peter, 2006. *Measuring Library Performance: Principles and Techniques* [online]. London: Facet [cit. 2022-07-07]. ISBN 9781856045933. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection

BROPHY, Peter a Kate COULLING, 1996. *Quality Management for Information and Library Managers*. Hampshire: Aldershot. ISBN 0566077256.

CLARKE, Rachel Ivy, 2020. *Design thinking* [online]. Chicago: ALA, Neal-Schuman [cit. 2021-08-27]. Library futures, vol. 4. ISBN 978-0-8389-1792-3. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection

COMITO, Lauren, Aliqae GERACI a Christian ZABRISKIE, 2012. *Grassroots Library Advocacy* [online]. Chicago: ALA Editions [cit. 2022-07-07]. ALA Editions: Special Reports. ISBN 9780838911341. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection

CROSS, R. a A. IQBAL, 1995. The Rank Xerox Experience: Benchmarking Ten Years On. In: ROLSTADÅS, Asbjørn, ed., Asbjørn ROLSTADÅS. *Benchmarking — Theory and Practice* [online]. Boston: Springer US, s. 3-10 [cit. 2021-08-17]. IFIP Advances in Information and Communication Technology. ISBN 978-1-4757-4595-5. Dostupné z: doi:10.1007/978-0-387-34847-6\_1

CRUMLEY, Ellen a Denise KOUFOGIANNAKIS, 2002. Developing evidence-based librarianship: practical steps for implementation\*. *Health Information and Libraries Journal* [online]. **19**(2), 61-70 [cit. 2021-09-27]. ISSN 1471-1834. Dostupné z: doi:10.1046/j.1471-1842.2002.00372.x

Členské vysoké školy, c2003-2020. In: AKVŠ: *Asociace knihoven vysokých škol ČR* [online]. Praha: AKVŠ [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.akvs.cz/o-asociaci/clenske-vysoke-skoly/>

DALKEY, Norman a Olaf HELMER, 1963. An Experimental Application of the DELPHI Method to the Use of Experts. *Management Science* [online]. **9**(3), 458-467 [cit. 2022-03-22]. ISSN 0025-1909. Dostupné z: doi:10.1287/mnsc.9.3.458

DANDO, Priscille, 2014. *Say It with Data: A Concise Guide to Making Your Case and Getting Results* [online]. Chicago: ALA Editions [cit. 2022-07-07]. ISBN 9780838911945. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection

Data & Analytics, 2021. In: *Association of Research Libraries* [online]. Washington: Association of Research Libraries [cit. 2021-08-16]. Dostupné z: <https://www.arl.org/category/our-priorities/data-analytics/>

DOHNÁLKOVÁ, Zdeňka, 2010. Použití metod měření výkonu a kvality v KUK MU v Brně. *ITlib: Informačné technológie a knižnice* [online]. (3) [cit. 2021-08-12]. Dostupné z: <https://itlib.cvtisr.sk/%c4%8cl%c3%a1nky/clanek938/>

ELDREDGE, Jonathan D., 2000. Evidence-based librarianship: an overview. *Bulletin of the Medical Library Association* [online]. **88**(4), 289-302 [cit. 2021-09-27]. ISSN 0025-7338. PMID: 11055296. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11055296/>

*Etický kodex benchmarkingu v rámci Sekce veřejné správy* [online], [n.d.]. Praha: Český institut veřejných auditorů [cit. 2022-07-06]. Dostupné z: <https://www.interniaudit.cz/download/verejna-sprava/eticky-kodex-benchmarkingu.pdf>

EVANS, G. a Stacey GREENWELL, 2020. *Management Basics for Information Professionals*. 4th ed. Chicago: ALA Neal-Schuman. ISBN 9780838918739. Dostupné také z: EBSCOhost - eBook Collection

Expert panel, 2017. In: *Capacity4dev* [online]. [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: [https://europa.eu/capacity4dev/evaluation\\_guidelines/wiki/expert-panel-0](https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/wiki/expert-panel-0)

FARANELLO, Scott, 2016. *Practical UX Design* [online]. Birmingham: Packt Publishing [cit. 2021-08-20]. ISBN 1-78588-089-6. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection

FRIEDMAN, Alon, 2016. *Statistics for Library and Information Services: A Primer for Using Open Source R Software for Accessibility and Visualization* [online]. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers [cit. 2022-07-07]. ISBN 9781442249929. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection

FRYŠ, Jakub, 2015a. *Analýza ročních výkazů českých akademických knihoven od roku 2001* [online]. Brno [cit. 2021-08-27]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/415407/ff\\_b/](https://is.muni.cz/th/415407/ff_b/). Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Kabinet informačních studií a knihovnictví. Vedoucí práce Martin Krčál.

FRYŠ, Jakub, Alena CHODOUNSKÁ, Petr KALÍŠEK a Martin KRČÁL, 2015b. Přehled systémů a nástrojů pro analýzu a srovnávání dat o výkonnosti akademických knihoven. *ProInflow* [online]. **7**(1) [cit. 2022-02-21]. ISSN 1804-2406. Dostupné z: doi:10.5817/ProIn2015-1-3



Funkce ústřední knihovny, c2015-2019. In: *Univerzita Karlova, Ústřední knihovna* [online]. Praha: Univerzita Karlova [cit. 2022-07-04]. Dostupné z: [https://knihovna.cuni.cz/knihovna\\_uk/ustredni-knihovna/](https://knihovna.cuni.cz/knihovna_uk/ustredni-knihovna/)

GIBBONS, Sarah, 2017. Service Design 101. *Nielsen Norman Group* [online]. [cit. 2021-09-27]. Dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/service-design-101>

GIEBISCH, Roman, 2021. *Sledování a kontrola vývoje spokojenosti zákazníků knihoven* [online]. Verze 1.0. Ostrava: Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě [cit. 2022-07-06]. Dostupné z: [https://www.msvk.cz/data/filemanager/source/studijn%c3%ad%20texty%20pro%20knihovn%c3%adky/2021/24\\_Giebisch\\_Sledovani%20a%20kontrola%20vyvoje%20spokojenosti.pdf](https://www.msvk.cz/data/filemanager/source/studijn%c3%ad%20texty%20pro%20knihovn%c3%adky/2021/24_Giebisch_Sledovani%20a%20kontrola%20vyvoje%20spokojenosti.pdf)

HEANEY, Michael, ed., 2009. *Library statistics for the twenty-first century world: proceedings of the conference held in Montréal on 18-19 August 2008 reporting on the Global Library Statistics Project* [online]. München: Saur [cit. 2021-08-27]. IFLA Publications, vol. 138. ISBN 978-3-598-22043-2. ISSN 0344-6891. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection

HELINSKY, Zuzana, 2011. Lze sledovat návratnost investic ve světě knihoven?. In: *Inforum 2011* [online]. Praha: Albertina Icome Praha [cit. 2021-08-18]. Dostupné z: <https://www.inforum.cz/sbornik/2011/65/>

HELMS - Statistics, 2022. In: *SCONUL* [online]. London: Sconul [cit. 2022-07-05]. Dostupné z: <https://www.sconul.ac.uk/page/helms-statistics>

HENDRY, John, 2021. *Release 5: Manual for Librarians* [online]. Winchester: COUNTER [cit. 2021-08-17]. Dostupné z: <https://medialibrary.projectcounter.org/file/Comparing-Counts-Between-Release-4-and-Release-5>

HERNON, Peter, Ellen ALTMAN a Robert DUGAN, 2015. *Assessing Service Quality: Satisfying the Expectations of Library Customers* [online]. 3rd ed. Chicago: ALA Editions [cit. 2022-07-07]. ISBN 978-0-8389-1308-6. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection

HOWLETT, Marnie, 2021. Looking at the 'field' through a Zoom lens: Methodological reflections on conducting online research during a global pandemic. *Qualitative Research* [online]. [cit. 2022-02-22]. ISSN 1468-7941. Dostupné z: doi:10.1177/1468794120985691

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024753263.

*IFLA Library Statistics Manifesto* [online], 2010. IFLA [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://repository.ifla.org/handle/123456789/1557>

*ISO 11620:2014 Information and documentation — Library performance indicators*, 2014-06. 3rd ed. Geneva: International Organization for Standardization. Dostupné také z: <https://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/contents/data/standard/05/67/56755.html>

*ISO 16439:2014 Information and documentation — Methods and procedures for assessing the impact of libraries*, 2014-04. Geneva: International Organization for Standardization. Dostupné také z: <https://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/contents/data/standard/05/67/56756.html>

*ISO 9000:2015 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*, 2015-09. 4th ed. Geneva: International Organization for Standardization. Dostupné také z: <https://www.iso.org/standard/45481.html>

*ISO/TR 11219:2012 Information and documentation - Qualitative conditions and basic statistics for library buildings — Space, function and design*, 2012-05. Geneva: International Organization for Standardization. Dostupné také z: <https://www.iso.org/standard/50251.html>

JONES, Tom, 2006. Cost Benefit Analysis vs. Return on Investment. *HealthManagement* [online]. 1(3) [cit. 2022-06-03]. Dostupné z: <https://healthmanagement.org/c/it/issuearticle/cost-benefit-analysis-vs-return-on-investment>

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024743547.

KALÍŠEK, Petr, 2015. *Měření a řízení výkonu v knihovnách MU* [online]. Brno [cit. 2021-08-27]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/ymkvh/>. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Kabinet informačních studií a knihovnictví. Vedoucí práce Martin Krčál.

KAPLAN, Robert S., 1999. The balanced scorecard for public sector organisation. In: *Balanced Scorecard Report: Insight, experience and ideas for strategy focused organisations* [online]. Boston: Harvard Business School Publishing [cit. 2021-08-27]. Dostupné z: <https://hbsp.harvard.edu/product/B9911C-PDF-ENG>

KLAJBAN, Michal, 2014. Jak na to: Sběr zpětné vazby v knihovnách jako cesta k lepším službám. *Čtenář: měsíčník pro knihovny* [online]. (9) [cit. 2021-08-20]. Dostupné z: <https://www.svkkk.cz/ctenar/clanek/966>

Knihovnicko-informační centrum MU, 2022. In: *Masarykova univerzita* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2022-07-04]. Dostupné z: <https://www.muni.cz/spoluprace/sluzby/knihovny/knihovnicko-informacni-centrum-mu>

Knihovny a studovny, 2021. In: *Akademická knihovna* [online]. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích [cit. 2022-07-04]. Dostupné z: <https://lib.jcu.cz/cz/knihovna/knihovna-a-studovny>

KOONTZ, Christie a Barbara GUBBIN, ed., 2012. *Služby veřejných knihoven: směrnice IFLA. 2., zcela přeprac. vyd.* Praha: Národní knihovna České republiky - Knihovnický institut. ISBN 9788070506127.

KRČÁL, Martin a Martin FASURA, 2014. Statistiky nově a plánovaná česká platforma pro benchmarking akademických knihoven. In: *Bibliotheca Academica 2014* [online]. Praha: Asociace knihoven vysokých škol ČR [cit. 2021-08-20].

KRUEGER, Richard a Mary CASEY, 2015. *Focus groups: a practical guide for applied research*. 5th edition. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 978-1-4833-6524-4.

Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=APtDBAAAQBAJ>

KUBACKI, Krzysztof a Sharyn RUNDLE-THIELE, ed., 2017. *Formative Research in Social Marketing: Innovative Methods to Gain Consumer Insights* [online]. Singapore: Springer

Singapore [cit. 2022-08-20]. ISBN 978-981-10-1829-9. Dostupné z:

<https://doi.org/10.1007/978-981-10-1829-9>

KUDYBA, Stephan, 2014. *Big data, mining, and analytics*. Boca Raton: CRC Press.

ISBN 978-1-4665-6870-9. Dostupné také z:

[https://books.google.cz/books?id=Cl\\_OBQAAQBAJ&hl=cs](https://books.google.cz/books?id=Cl_OBQAAQBAJ&hl=cs)

KYRILLIDOU, Martha, Toni OLSHEN, Brinley FRANKLIN a Terry PLUM, 2005. *MINES for Libraries®: Final Report* [online]. Washington: Association of Research Libraries

[cit. 2022-03-10]. Dostupné z: [https://www.arl.org/wp-](https://www.arl.org/wp-content/uploads/2010/01/mines-for-libraries-final-report.pdf)

[content/uploads/2010/01/mines-for-libraries-final-report.pdf](https://www.arl.org/wp-content/uploads/2010/01/mines-for-libraries-final-report.pdf)

LAEVEN, Hubert a Anja SMIT, 2003. A project to benchmark university libraries

in The Netherlands. *Library Management* [online]. **24**(67), 291-304 [cit. 2022-07-05].

ISSN 0143-5124. Dostupné z: [doi:10.1108/01435120310486002](https://doi.org/10.1108/01435120310486002)

*LibQUAL+* [online], [n.d.]. Washington: Association of Research Libraries [cit. 2022-07-

05]. Dostupné z: <http://www.libqual.org/>

LUO, Lili a Barbara WILDEMUTH, 2017. Semistructured Interviews. In: WILDEMUTH,

Barbara M., ed., Barbara WILDEMUTH. *Applications of social research methods to*

*questions in information and library science*. Second edition. Santa Barbara, California:

Libraries Unlimited, an imprint of ABC-CLIO, LLC, s. 248-257. ISBN 978-1-4408-3904-7.

MALCHESKI, Jan, 2004. Assessing library performance in a new landscape, or 'how did

we do today?'. *Theological Education* [online]. **40**(1), 113-126 [cit. 2021-08-27].

Dostupné z: EBSCOhost

MAURER, Robert a Leigh HIRSCHMAN, 2013. *The Spirit of Kaizen: creating lasting excellence one small step at a time* [online]. New York: McGraw-Hill [cit. 2021-08-27]. ISBN 9780071796170. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=CHKICIRljyUC>

MEAD, Donna a Laurence MOSELEY, 2001. The use of the Delphi as a research approach. *Nurse Researcher* [online]. **8**(4), 4-23 [cit. 2022-03-22]. ISSN 1351-5578. Dostupné z: [doi:10.7748/nr2001.07.8.4.4.c6162](https://doi.org/10.7748/nr2001.07.8.4.4.c6162)

NAKLÁDALOVÁ, Tereza, 2018. České knihovny jsou blíže design thinkingu. KISK pozval odbornice z Dánska a představil sociální inovace. *CZECHDESIGN* [online]. [cit. 2021-08-27]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/ceske-knihovny-jsou-blize-design-thinkingu-kisk-pozval-odbornice-z-danska-a-predstavil-socialni-inovace>

NEČADOVÁ, Věra, 2009. *Veřejná správa*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. ISBN 978-808-7035-191.

NEKOLOVÁ, Markéta, 2006. Metoda Delphi (Delphi method). In: POTŮČEK, Martin, ed. *Manuál prognostických metod*. Praha: Sociologické nakladatelství, s. 142-148. Studijní texty, 37. ISBN 80-86429-55-5.

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611102.

NENADÁL, Jaroslav, 2009. Etické zásady benchmarkingu. *QMprofi.cz* [online]. Praha: Dashöfer [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: [https://www.qmprofi.cz/33/eticke-zasady-benchmarkingu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c\\_K0wh9GW0stk0IZdIQ/](https://www.qmprofi.cz/33/eticke-zasady-benchmarkingu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GW0stk0IZdIQ/)

OAKLEAF, Megan, 2010. *Value of academic libraries: a comprehensive research review and report*. Chicago: American Library Association. ISBN 978-0-8389-8568-7.

Dostupné také z:

[http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/val\\_report.pdf](http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/val_report.pdf)

PHILIP CALVERT, 2014. Management Basics for Information Professionals (3rd ed.). *The Electronic Library* [online]. **32**(3), 429-430 [cit. 2021-09-27]. ISSN 0264-0473. Dostupné z: [doi:10.1108/EL-02-2014-0028](https://doi.org/10.1108/EL-02-2014-0028)

- POLL, Roswitha a Peter BOEKHORST, 2007. *Measuring Quality: Performance Measurement in Libraries* [online]. 2nd rev. ed. München: De Gruyter Saur [cit. 2022-02-21]. IFLA Publications, 127. ISBN 978-359-8220-333. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection
- REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů* [online]. Praha: Grada [cit. 2022-02-22]. ISBN 978-80-247-3006-6.
- RICHTER, Vít, 2013. Benchmarking knihoven:: jak porovnávat výkony knihoven. *Knížnica* [online]. 14(3), 3-15 [cit. 2021-08-27]. Dostupné z: [https://www.snk.sk/images/snk/casopis\\_kniznica/2013/marec/03.pdf](https://www.snk.sk/images/snk/casopis_kniznica/2013/marec/03.pdf)
- SANNWALD, William W., 2018. *Financial Management for Libraries* [online]. Chicago: ALA Neal-Schuman [cit. 2021-08-17]. ISBN 978-0-8389-1560-8. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection
- SCONUL Membership, 2021. In: *SCONUL* [online]. London: SCONUL [cit. 2021-08-16]. Dostupné z: <https://www.sconul.ac.uk/page/sconul-membership>
- SCONUL statistics, 2021. In: *SCONUL* [online]. London: SCONUL [cit. 2021-08-16]. Dostupné z: <https://www.sconul.ac.uk/page/sconul-statistics>
- SHOWERS, Ben, ed., 2015. *Library analytics and metrics: using data to drive decisions and services* [online]. First published. London: Facet [cit. 2022-07-07]. ISBN 978-1-85604-965-8. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection
- SCHMIDT, Aaron a Amanda ETCHES, 2012. *User experience (UX) design for libraries* [online]. 1st pub. London: Facet Publishing [cit. 2021-08-20]. The tech set. ISBN 978-1-85604-843-9. Dostupné z: EBSCOhost - eBook Collection
- SLOCUM, Nikki, 2003. *Participatory Methods Toolkit: A practitioner's manual* [online]. United Nations University [cit. 2022-03-22]. ISBN 90-5130-447-1. Dostupné z: <https://cris.unu.edu/sites/cris.unu.edu/files/Toolkit.pdf>
- Standards for Libraries in Higher Education* [online], 2018. Chicago: ACRL [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/standards/slhe.pdf>

*Statistics Services* [online], 2021. In: . Council of Australian University Librarians [cit. 2021-08-16]. Dostupné z: <https://www.caul.edu.au/programs-projects/statistics-services>

Statistics Services, 2022. In: *CAUL* [online]. Deakin: Council of Australian University Librarians [cit. 2022-07-05]. Dostupné z: <https://www.caul.edu.au/programs-projects/statistics-services>

STOJANOV, Robert, 2006. Panel expertů (Expert panel). In: POTŮČEK, Martin, ed. *Manuál prognostických metod*. Praha: Sociologické nakladatelství, s. 20-27. Studijní texty, 37. ISBN 80-86429-55-5.

SUTHERLAND, Mark, 2020. Statistics Community. In: *CAUL: Council of Australian University Librarians* [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.caul.edu.au/programs-projects/statistics-services/caul-statistics-community-reference-group>

SVOBODOVÁ, Věra, 2015. *Zpráva o činnosti Ústavu vědecko-pedagogických informací a služeb za rok 2014* [online]. Brno: Ústav vědecko-pedagogických informací a služeb Mendelovy univerzity v Brně [cit. 2021-08-20]. Dostupné z: [https://uvis.mendelu.cz/wcd/w-rek-uvis/articles/dokumenty/zaverecne-zpravy-uvis/zprava\\_o\\_cinnosti\\_uvis-2014.pdf](https://uvis.mendelu.cz/wcd/w-rek-uvis/articles/dokumenty/zaverecne-zpravy-uvis/zprava_o_cinnosti_uvis-2014.pdf)

ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ, 2020. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2322-4.

TENOPIR, Carol, 2010. Measuring the Value of the Academic Library: Return on Investment and Other Value Measures. *The Serials Librarian* [online]. **58**(1-4), 39-48 [cit. 2022-02-21]. ISSN 0361-526X. Dostupné z: doi:10.1080/03615261003623005

TENOPIR, Carol, 2011. Beyond usage: measuring library outcomes and value. *Library Management* [online]. **33**(12), 5-13 [cit. 2021-08-19]. ISSN 0143-5124. Dostupné z: doi:10.1108/01435121211203275

TENOPIR, Carol, Rachel FLEMING-MAY a Tina CHRZASTOWSKI, 2012. The LibValue Project: Three Reports on Values, Outcomes, and Return on Investment of Academic

Libraries. In: *Something's Gotta Give* [online]. Against the Grain Press, s. 371-374 [cit. 2021-08-19]. ISBN 9780983404347. Dostupné z: doi:10.5703/1288284314930

*The Campaign for America's Libraries @ your library™: Toolkit for Academic and Research Libraries* [online], 2003. Chicago: American Library Association [cit. 2021-09-27].

Dostupné z:

<https://www.ala.org/ala/pio/campaign/academicresearch/toolkitfinaltext2.pdf>

THOMPSON, J. Michael, 2007. Building our presence on campus: The University Libraries Section's (ULS) groups address advocacy and leadership issues at the ALA Midwinter Meeting. *College* [online]. **68**(5), 294-297 [cit. 2022-07-04]. ISSN 00990086. Dostupné z: EBSCOhost

UML - Class diagram, 2022. In: *UML - Online kurz* [online]. [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.itnetwork.cz/navrh/uml/uml-class-diagram-tridni-model/>

*UNIDO Technology Foresight Manual: Technology Foresight in Action* [online], 2005. Vol. 2. Vienna: UNIDO [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://open.unido.org/api/documents/4704315/download/UNIDO%20TECHNOLOGY%20FORESIGHT%20MANUAL%20-%20Volume%20%20Technology%20Foresight%20in%20Action>

VAN ZEELAND, Ine, Wendy VAN DEN BROECK, Michelle BOONEN a Stephanie TINTEL, 2021. Effects of digital mediation and familiarity in online video interviews between peers. *Methodological Innovations* [online]. **14**(3), 1-16 [cit. 2022-07-07]. ISSN 2059-7991. Dostupné z: doi:10.1177/205979912111060743

VLASÁK, Rudolf a Soňa BULÍČKOVÁ, 2003. *Základy projektování informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0727-1.

*Výroční zpráva o činnosti za rok 2013* [online], 2014. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně [cit. 2022-08-20]. ISBN 978-80-7454-341-8. Dostupné z: <https://www.utb.cz/univerzita/uredni-deska/ruzne/vyrocnizpravy/>

Web of Science, 2021. In: *Clarivate* [online]. Clarivate [cit. 2021-08-27]. Dostupné z: <https://clarivate.com/webofsciencegroup/solutions/web-of-science/>



What Is Advocacy?, 2007. In: *AASL: American Association of School Librarians* [online]. Chicago: American Library Association [cit. 2021-09-27]. Dostupné z: <https://www.ala.org/aasl/advocacy/definitions>

What is LibQual+?, 2022. In: *SCONUL* [online]. London: SCONUL [cit. 2022-07-05]. Dostupné z: <https://www.sconul.ac.uk/page/what-is-libqual>

WHITE, Gary a Gregory CRAWFORD, 1998. Cost-Benefit Analysis of Electronic Information: A Case Study. *College & Research Libraries* [online]. **59**(6), 502-509 [cit. 2022-06-03]. ISSN 2150-6701. Dostupné z: doi:10.5860/crl.59.6.502

WOODSWORTH, Anne, 2011. *Librarianship in times of crisis: advances in librarianship*. 1st ed. Bingley: Emerald. Advances in Librarianship, 34.

Zákon č. 89/1995 Sb. o státní statistické službě, 1995. In: *Zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2021-09-27]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-89>

ZBIEJCZUK SUCHÁ, Ladislava, 2016. Na důkazech založené knihovnictví, akční výzkum a designové myšlení jako teoreticko-metodologické rámce pro informační studia a knihovnictví. *ProInflow* [online]. **8**(1) [cit. 2021-08-27]. ISSN 1804-2406. Dostupné z: doi:10.5817/ProIn2016-1-8

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma spokojených a nespokojených uživatelů.....	34
Obrázek 2: Průběh jednání .....	6565
Obrázek 3: Ověření formuláře .....	66
Obrázek 4: Schéma systému s definovanými přístupy dle typů uživatelů .....	74
Obrázek 5: Schéma průchodu uživatele při přihlašování.....	75
Obrázek 6: Schéma procesu správy knihovny.....	76
Obrázek 7: Správa uživatelů z pohledu správce systému a správce instituce.....	77
Obrázek 8: Správa uživatele z pohledu správce AKVŠ a uživatel.....	78
Obrázek 9: Správa otázky z pohledu správce systému .....	79
Obrázek 10: Správa výkazu z pohledu správce systému.....	80
Obrázek 11: Schéma vyplnění výkazu z pohledu uživatele nebo správce instituce .....	81
Obrázek 12: Schéma exportu dat.....	82
Obrázek 13: Ukázka použití trendového grafu .....	83
Obrázek 14: Ukázka použití trendového grafu v rámci srovnávání dvou knihoven.....	8484
Obrázek 15: UML class diagram systému statistik.....	85
Obrázek 16: Přihlašovací obrazovka .....	90
Obrázek 17: Vstupní stránka systému statistik z pohledu správce .....	90
Obrázek 18: Správa formulářů z pohledu správce.....	91
Obrázek 19: Vyplněný formulář s možností zobrazení srovnání.....	92
Obrázek 20: Aktuální podoba srovnávání knihoven.....	92
Obrázek 21: Výběr otázek pro srovnávání.....	93
Obrázek 22: Výsledky srovnávání výpůjček dvou knihoven v roce 2020 .....	94

# **Přílohy**

## Příloha 1: Údaje navrženého statistického výkazu

# Roční výkaz knihovny za rok....

### Oddíl 1 – Základní údaje o knihovně

Číslo	Údaj	Povinnost
1.1	<b>Kontaktní údaje</b>	---
1.1.1	<b>Druh knihovny</b> – vybereme druh knihovny ze seznamu, která nejlépe odpovídá našemu zaměření a postavení na univerzitě. Pokud instituce nespadá do žádné kategorie, je možné vybrat variantu jiná.	ano
1.1.2	<b>Název knihovny</b> – uvádí se oficiální název knihovny. Součástí názvu není sídlo vysokoškolské knihovny. Lze používat srozumitelné zkratky (např. ÚK = ústřední knihovna, SVI = středisko vědeckých informací, ...).	ano
1.1.3	<b>Adresa</b> – udává se sídlo knihovny v podobě ulice č. p./č. or., PSČ město (např. Joštova 218/10, 602 00 Brno).	ano
1.1.4	<b>Webová adresa</b> – zadáváme URL webu knihovny.	ano
1.1.5	<b>Identifikační číslo (IČ)</b> – nemá-li knihovna přiděleno vlastní IČ, zadává se IČ celé instituce (např. univerzity).	ano
1.1.6	<b>Sigla knihovny</b> – zadává se sigla, která byla knihovně přidělena, pokud jich má knihovna více, uvádí se všechny a oddělujeme je čárkou, sigla je tvořena kombinací tří abecedních a tří číselných znaků (např. BOD010).	ano
1.1.7	<b>Registrační číslo Ministerstva kultury</b> – uvádí se číslo přidělené Ministerstvem kultury knihovně při zápisu do své evidence (viz <a href="https://www.mkcr.cz/evidence-knihoven-adresar-knihoven-vidovanych-ministerstvem-kultury-a-souvisejici-informace-341.html">https://www.mkcr.cz/evidence-knihoven-adresar-knihoven-vidovanych-ministerstvem-kultury-a-souvisejici-informace-341.html</a> ).	ano
1.2	<b>Systémy knihovny</b>	---
1.2.1	<b>Informační systémy</b> – uvádíme názvy informačních systémů, které knihovna při svém provozu využívá. Může jít o ekonomické systémy (jako např. SAP, Magion, ...), systémy pro personalistiku (HRM), systémy pro řízení (např. Basecamp), systémy pro sdílení informací a dokumentů (např. Google Dokumenty, Wikimedia, Capsa,...). Tato část může sloužit jako informace pro ostatní a pro případné sdílení zkušeností s těmito systémy.	ne
1.2.2	<b>Knihovní systémy</b> – zadáváme název automatizovaného knihovního systému, který knihovna používá (např. Aleph, KP-Win, ARL, Clavius,	ne

	Verbis, Koha, Evergreen). Používá-li knihovna více systémů, uvedou se názvy všech a oddělí se čárkou.	
1.2.3	<b>Digitální knihovny a databáze</b> – uvádí se pouze takové digitální knihovny a databáze, které knihovna nebo její domovská instituce sama vyvíjí nebo se na jejich vývoji podílí. Do výčtu zahrnujeme mj. online repozitáře kvalifikačních prací a open access repozitáře. <b>Nepatří</b> sem komerční e-zdroje pořizované knihovnou v rámci předplatného. Zapisujeme v podobě Název (URL) a jednotlivé zdroje oddělujeme čárkou.	ne
1.2.4	<b>Systémy pro sběr publikační činnosti</b> – pokud knihovna provádí podporu publikační činnosti a používá-li při tom nějaký systém, uvádíme do tohoto pole jeho název a do závorky URL (je-li systém dostupný online). Pokud je systémů více, oddělujeme je čárkou. Zadávají se i univerzitní systémy jako OBD a další.	ne
1.2.5	<b>Systémy pro vydavatelskou činnost</b> – systémy, které knihovna používá při vydavatelské činnosti, pokud ji realizuje (tzn., vydává přes ně knihy, časopisy apod., např. OJS – Open Journal System).	ne
1.2.6	<b>Jiné systémy</b> – provozuje-li knihovna jiný systém, který neuvedla v předchozích polích, lze jej zadat zde.	ne
1.3	<b>Prostory knihovny</b> – při zadávání údajů v této části lze vycházet z pasportizace budov a místností. Údaje zaokrouhlujeme na celé číslo, zapisujeme v m <sup>2</sup> .	---
1.3.1	<b>Velikost knihovny (v m<sup>2</sup>)</b> – započítáváme plochu celé knihovny (včetně pobočkových knihoven), studoven, kanceláří, skladů, chodeb, šaten, WC apod.	ano
1.3.2	<b>Plocha skladů (v m<sup>2</sup>)</b> – zadáváme plochu skladových prostor.	ano
1.3.3	<b>Plocha studoven a volného výběru (v m<sup>2</sup>)</b> – zadáváme plochu studoven a volného výběru, nezahrnujeme sem WC, šatny, chodby, veřejnosti nepřístupné sklady a kanceláře.	ano
1.3.4	<b>Plocha kanceláří (v m<sup>2</sup>)</b> – zadáváme plochu kanceláři určenou pro knihovníky. Nezahrnujeme sem chodby, WC apod.	ano
1.3.5	<b>Počet studijních míst</b> – zadáváme počet židlí, vaky, sedačky a další předměty určené k sezení.	ano
1.3.6	<b>Počet self-checků</b> – zadáváme počet zařízení pro automatické půjčování a/nebo vracení dokumentů. Zadáváme sem tedy i self-checky, které jsou nastaveny pouze na vracení. Pokud jsou v knihovně 3 zařízení, z nichž jedno pouze půjčuje a dva mají i modul pro vracení, uvádíme číslo 3. Nevlastní-li knihovna žádný self-check, zadejte číslo 0.	ano

1.3.7	<b>Počet samoobslužných návratových boxů</b> – zadáváme počet neautomatizovaných samoobslužných návratových boxů (např. Herbie, Bibliobox, Maya aj.). Nezapočítáváme sem self-checky s podporou vracení.	ano
1.4	<b>Kontaktní osoba</b> – uvádíme údaje osoby odpovědné za správnost dat dané instituce (např. ředitel, vedoucí knihovny nebo pověřená osoba).	---
1.4.1	<b>Jméno a příjmení</b> – zadáváme jméno a příjmení kontaktní osoby.	ano
1.4.2	<b>E-mail</b> – zadáváme e-mail kontaktní osoby, přes který je možné s ní komunikovat.	ano
1.4.3	<b>Telefon</b> – zadáváme telefon nebo mobil kontaktní osoby, přes který je možné jí kontaktovat.	ne

## Oddíl 2 – Obsluhovaná populace

Číslo	Údaj	Povinnost
2.1	<b>Počet studentů v instituci</b> – zadáváme počet studentů, pro které je knihovna připravena poskytovat své služby <b>k 31. 10.</b> Zapisujeme všechny studenty instituce (bakaláři, magistři, doktorandi) dle zadaného druhu knihovny. Univerzitní knihovna zadá počet studentů celé univerzity, fakultní knihovna fakulty, areálová knihovna studenty všech fakult a pracovišť, pro něž poskytuje své služby apod. Údaj je možné zjistit v tabulce MŠMT (tab. 4.1), která se uvádí ve výroční zprávě univerzity, případně na studijním oddělení.	ne
2.2	<b>Počet akademických zaměstnanců v instituci</b> – zadáváme počet akademických pracovníků, pro které byla knihovna připravena poskytovat své služby ve sledovaném období. Evidujeme pouze akademiky, kteří mají zaměstnaneckou smlouvu (vykonávají práci na úvazek, bez ohledu na jeho výši). Údaj je možné zjistit v tabulce MŠMT (tab. 6.2), která se uvádí ve výroční zprávě univerzity, případně na personálním oddělení nebo v univerzitní matrice.	ne
2.3	<b>Počet ostatních zaměstnanců v instituci</b> – zadáváme počet neakademických pracovníků, pro které byla knihovna připravena poskytovat své služby ve sledovaném období. Evidujeme pouze neakademiky, kteří mají zaměstnaneckou smlouvu (vykonávají práci na úvazek, bez ohledu na jeho výši). Údaj je možné zjistit na personálním oddělení nebo výroční zprávě univerzity o hospodaření za rok 2016 tab. 8b.	ano

2.4	<b>Počet aktivních uživatelů knihovny</b> – počet uživatelů knihovny, kteří provedli ve sledovaném období alespoň jeden úkon (např. výpůjčku, vrácení, prodloužení, rezervaci, úhradu poplatku apod.).	ano
2.5	<b>Počet registrovaných uživatelů knihovny</b> – uvedeme počet všech uživatelů s platnou registrací k 31. 12. Může jít i o neaktivní uživatele. V praxi se uvádějí všichni registrovaní uživatelé zapsaní v automatizovaném knihovním systému, a to včetně externistů.	ano
2.6	<b>Počet registrovaných externistů a veřejnosti</b> – zadáváme počet externistů a odborné veřejnosti, tedy uživatelů mimo akademickou obec instituce k 31. 12. Do výčtu uvádíme i právnické osoby, přičemž jedna instituce = 1 osoba.	ano

### Oddíl 3 – Zdroje

Číslo	Údaj	Povinnost
3.1	<b>Počet knihovních jednotek</b> – uvádějí se knihovní jednotky celkem. Knihovní jednotkou je každý svazek knihy, vázaný nebo do desek uložený komplet celého ročníku nebo několika čísel periodik, každá samostatná mapa, grafický list, rukopis, mikrofiš, gramofonová deska, audiovizuální záznam atd., jemuž bylo přiděleno přírůstkové číslo a je zapsaný v přírůstkovém seznamu. Uvádí se k 31. 12.	ano
3.2	<b>Přírůstky za vykazovaný rok</b> – uvádí se počet knihovních jednotek, které byly během vykazovaného období doplněny do knihovního fondu, mají přiděleno přírůstkové číslo a jsou evidovány v přírůstkovém seznamu. Uvádí se k 31. 12.	ano
3.3	<b>Úbytky za vykazovaný rok</b> – uvádějí se úbytky knihovních jednotek, které byly během vykazovaného období vyřazeny z knihovního fondu a jsou evidovány v seznamu úbytků. Uvádí se k 31. 12.	ano
3.4	<b>Počet knihovních jednotek evidovaných v AKS</b> – jde o počet knihovních jednotek, které jsou zapsány do automatizovaného knihovního systému. Tento údaj evidujeme proto, že některé knihovny nemají převedeny některé knihovní jednotky v knihovním systému a je dobré vědět, kolik jich je a jak se toto číslo mění. Uvádí se k 31. 12.	ne
3.5	<b>Počet exemplářů vysokoškolských kvalifikačních prací</b> – uvádí se pouze ty práce, které jsou umístěny ve fondu knihovny, a bylo jim přiděleno přírůstkové číslo. Uvádí se k 31. 12.	ano
3.6	<b>Počet knihovních jednotek ve volném výběru</b> – uvádíme počet knihovních jednotek, které jsou k 31. 12. přístupné ve volném výběru,	ano

	tzn., jsou přímo dostupné uživatelům bez asistence knihovníka (může si je přímo najít na regálu). Nezapočítávají se sem dokumenty umístěné za pultem, v uzavřených skladech apod.	
3.7	<b>Počet titulů seriálových publikací</b> – uvádí se pouze tituly, které byly získány ve vykazovaném období prostřednictvím předplatného. Každý titul je započítáván pouze jednou. Uvádíme zde tištěné i elektronické seriály. Pokud knihovna odebírá tištěnou i elektronickou verzi, pak se započítává jako jeden titul. Nezahrnují se tituly, které jsou pro uživatele přístupné v databázích a z dalších plnotextových zdrojů. Nevykazují se zde tituly jednorázových darů starších ročníků a čísel. Lze použít vzorec: $3.7 = 3.7.1 + 3.7.2 + 3.7.3$	ano
3.7.1	<b>Z toho tištěných</b> – uvádíme pouze počet tištěných titulů seriálů.	ano
3.7.2	<b>Z toho elektronických</b> – uvádíme pouze počet elektronických titulů seriálů.	ano
3.7.3	<b>Z toho v obou formách</b> – uvádíme pouze počet titulů seriálů v obou formách.	ano
3.8	<b>Počet exemplářů seriálových publikací</b> – uvádíme počet exemplářů/výtisků tištěných periodik, které knihovna získala ve vykazovaném období. Pokud budeme od jednoho titulu odebírat 3 exempláře, vykážeme jej v tomto poli 3x.	ano
3.9	<b>Počet e-knih v trvalém nákupu</b> – uvádíme celkový počet e-knih, jež má knihovna pořízeny trvale ve svém fondu. Nezapočítáváme e-knihy z předplatného jako EBSCO eBooks, ebrary apod., které pořizujeme pouze dočasně na určité období (na dobu předplatného příslušného e-zdroje).	ano
3.10	<b>Přírůstek e-knih v trvalém nákupu</b> – započítávají se všechny e-knihy, jež knihovna ve vykazovaném období zakoupila trvale. Nezapočítáváme e-knihy z předplatného jako EBSCO eBooks, ebrary apod., které pořizujeme pouze dočasně na určité období (na dobu předplatného příslušného e-zdroje).	ano

#### Oddíl 4 – Služby

Číslo	Údaj	Povinnost
4.1	<b>Výpůjční služby</b>	---
4.1.1	<b>Celkový počet výpůjček</b> – uvádějí se všechna knihovnou registrovaná a evidovaná absenční půjčení knihovních jednotek (mimo knihovnu) včetně prologací (prodloužení). Výpůjčkou se rozumí půjčení jedné knihovní jednotky jednomu čtenáři. U nevázaných periodik je výpůjčkou	ano



	každý jednotlivý sešit nebo číslo, bez ohledu na ročník. Do výpůjček se nezapočítává půjčování dokumentů pouze do studovny (prezenční výpůjčka).	
4.1.2	<b>Počet prvních výpůjček</b> – uvádí se počet absenčních výpůjček bez prodloužení. Údaj se používá jako podklad pro Národní knihovnu ČR k odvodům poplatků za výpůjčky kolektivním správcům.	ano
4.1.3	<b>Počet prodloužení</b> – počet prodloužení výpůjček. Lze použít vzorec: 4.1.3 = 4.1.1–4.1.2	ano
4.1.4	<b>Počet MVS do knihovny</b> – počet zrealizovaných požadavků MVS z jiných knihoven v jakékoliv formě (výpůjčka, kopie, elektronická kopie).	ano
4.1.5	<b>Počet MVS z knihovny</b> – počet zrealizovaných požadavků MVS do jiných knihoven v jakékoliv formě (výpůjčka, kopie, elektronická kopie).	ano
4.1.6	<b>Počet MMVS do knihovny</b> – počet zrealizovaných požadavků MMVS z jiných knihoven v jakékoliv formě (výpůjčka, kopie, elektronická kopie). Pokud se oslovuje MZK, NK ČR nebo další instituce jako zprostředkovatel, pak se takový požadavek vykazuje v poli 4.1.4 (Počet MVS do knihovny).	ano
4.1.7	<b>Počet MMVS z knihovny</b> – počet zrealizovaných požadavků MMVS do jiných knihoven v jakékoliv formě (výpůjčka, kopie, elektronická kopie). Pokud si dokument vyžádala MZK, NK ČR nebo další instituce jako zprostředkovatel výpůjčky ze zahraničí, pak se takový požadavek vykazuje v poli 4.1.5 (Počet MVS z knihovny).	ano
4.1.8	<b>Počet fyzických návštěv</b> – uvedeme počet návštěvníků knihovny. Následně z nabídky vyberte, jak je údaj získáván.	ano
4.2	<b>Informační služby</b>	---
4.2.1	<b>Počet rešerší</b> – počet vyhotovených písemných rešerší. Uvádějí se zpracované rešerše a bibliografie, obsahující minimálně 5 záznamů.	ano
4.2.2	<b>Počet konzultací</b> – počet zodpovězených dotazů bez ohledu na formu (osobně na pobočce, telefonem, e-mailem apod.), které přesahují délkou vyřízení 30 minut.	ano
4.3	<b>Školení, výuka a akce</b>	---
4.3.1	<b>Počet hodin školení</b> – počet realizovaných hodin školení pro uživatele. Do tohoto pole nezapočítáváme hodiny v akreditovaných kurzech (viz 4.3.4). Jde o školení na databáze apod.	ano
4.3.2	<b>Počet účastníků školení</b> – počet účastníků školení, kteří se účastnili školení vykazovaných v bodu 4.3.1. Nezapočítáváme tedy účastníky akreditovaných kurzů (viz 4.3.5). Pokud se uživatel zúčastnil více akcí, vykazujeme ho za každou zvlášť.	ano

4.3.3	<b>Počet kulturních akcí</b> – počet kulturních akcí, které knihovna uspořádala nebo na kterých se organizačně podílela. Vykazujeme výstavy, besedy s autory nebo se čtenáři, čtenářské konference apod.	ano
4.3.4	<b>Počet vyučovacích hodin v akreditovaných předmětech</b> – vykazujeme pouze počet hodin zrealizovaných v rámci akreditovaných kurzů. Délka vyučovací hodiny je v různých institucích rozdílná, proto se uvádí vyučovací hodina v délce dle zvyklostí instituce. Pokud má tedy akreditovaný kurz 12 vyučovacích hodin po 45 minutách, vykážeme 12. Započítat lze i akreditované elektronické kurzy. Zde se započítává doporučená časová dotace pro uživatele uvedená u kurzu. Nevykazujeme dobu přípravy.	ano
4.3.5	<b>Počet účastníků výuky v akreditovaných předmětech</b> – počet zaregistrovaných účastníků v akreditovaných kurzech. Započítáváme i akreditované elektronické kurzy. Uvádíme účastníky celého kurzu.	ano
4.4	<b>Provozní doba</b>	---
4.4.1	<b>Počet otevřených dnů za rok</b> – počet dnů, kdy byla knihovna otevřená. V případě více poboček uvádíme tu s nejdelší provozní dobou.	ano
4.4.2	<b>Počet otevřených hodin v týdnu</b> – počet otevřených hodin v týdnu, kdy jsou dostupné hlavní služby (výpůjční protokol). Počítá se běžný pracovní týden bez svátků (běžná/stálá provozní doba). V případě více poboček uvádíme tu s nejdelší provozní dobou.	ano

## Oddíl 5 – Zaměstnanci

Číslo	Údaj	Povinnost
5.1	<b>Počet zaměstnanců</b> – uvádějí se všichni zaměstnanci knihovny, kteří mají zaměstnaneckou smlouvu (vykonávají práci na úvazek, bez ohledu na jeho výši), včetně pracovníků pověřených péčí o dílčí knihovny, pokud jsou přímo podřízeni řediteli ústřední knihovny. Do počtu zaměstnanců se nezahrnují lidé na DPP nebo DPČ. Pokud má zaměstnanec úvazek ve výši 0,3, vykážeme ho jako jednoho zaměstnance. Počet zaměstnanců uvádíme k 31. 12. Uplatnit lze vzorec: 5.1 = 5.1.1 + 5.1.2 + 5.1.3 + 5.1.4	ano
5.1.1	<b>Z toho zaměstnanci s VŠ vzděláním</b> – vykazujeme počet zaměstnanců s jakýmkoliv vysokoškolským vzděláním k 31. 12.	ano
5.1.2	<b>Z toho zaměstnanci s VOŠ vzděláním</b> – vykazujeme počet zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním k 31. 12.	ano
5.1.3	<b>Z toho zaměstnanci se SŠ vzděláním</b> – vykazujeme počet zaměstnanců s jakýmkoliv středoškolským vzděláním k 31. 12.	ano

5.1.4	<b>Z toho zaměstnanci se ZŠ vzděláním</b> – vykazujeme počet zaměstnanců se základním vzděláním k 31. 12.	ano
5.2	<b>Počet úvazků</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE). Osoby jsou v zaměstnaneckém poměru ke knihovně – bez DPP a DPČ, tzn., mají přidělený úvazek. Do počtu úvazků zahrnujeme i pracovníky pověřené péčí o dílčí knihovny, pokud jsou přímo podřízeni řediteli ústřední knihovny. Číslo zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa. Počet úvazků uvádíme k 31. 12.	ano
5.2.1	<b>Z toho počet úvazků s VŠ vzděláním</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) s vysokoškolským vzděláním k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ano
5.2.2	<b>Z toho počet úvazků s VOŠ vzděláním</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) s vyšším odborným vzděláním k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ano
5.2.3	<b>Z toho počet úvazků se SŠ vzděláním</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) se středoškolským vzděláním k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ano
5.2.4	<b>Z toho počet úvazků se ZŠ vzděláním</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) se základním vzděláním k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ano
5.3	<b>Úvazky dle pracovních pozic</b> – položky 5.3.1–5.3.9 jsou nepovinné, a pokud je nemáte k dispozici, nemusíte je vyplňovat. Údaje budou sloužit pro porovnávání. Pokud je nevyplníte, nebude vaše instituce zařazena do porovnávání.	---
5.3.1	<b>Počet úvazků na akvizici</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) na akvizici k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ne
5.3.2	<b>Počet úvazků na katalogizaci</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) na katalogizaci k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ne
5.3.3	<b>Počet úvazků na služby</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) na služby (výpůjční služby, informační služby, provoz studoven apod.) k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ne
5.3.4	<b>Počet úvazků na vzdělávání</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) na vzdělávání (lektoři kurzů, realizátoři školení apod.) k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ne
5.3.5	<b>Počet úvazků na IT</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) na IT (správci knihovnických systémů, digitálních knihoven, PC studoven, technici apod.) k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ne

5.3.6	<b>Počet úvazků na podporu vědy a výzkumu</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) na podporu vědy a výzkumu (pomoc s publikační činností, zajištění rešerší, kontrola záznamů v RIV, pomoc s citacemi apod.) k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ne
5.3.7	<b>Počet úvazků na metodickou činnost</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) na metodickou činnost (zavádění standardů, školení pro zaměstnance apod.), pokud ji knihovna poskytuje, a to k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ne
5.3.8	<b>Počet úvazků na propagaci a marketing</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) na propagaci a marketing (PR, správa sociálních sítí, tvorba propagačních materiálů, realizace propagačních akcí apod.) k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ne
5.3.9	<b>Počet ostatních úvazků</b> – počet přepočtených úvazků v knihovně (FTE) na ostatní pracovní pozice (asistent/ka ředitele nebo ředitelky, ekonomové, pracovníci úklidu apod.) k 31. 12. Zaokrouhlujeme na dvě desetinná místa.	ne
5.4	<b>Počet hodin zajišťovaných dobrovolníky</b> – počet hodin odpracovaných dobrovolníky za vykazované období. Jde o pracovníky, kteří dobrovolně a samostatně odvádějí práci pro knihovnu bez nároku na honorář. Do tohoto pole nezapočítáváme pomocné studijní/vědecké síly.	ano
5.5	<b>Počet hodin na DPP a DPČ</b> – počet hodin odpracovaných pracovníky na DPP nebo DPČ za vykazované období.	ano
5.6	<b>Počet hodin pomocných studijních/vědeckých sil</b> – počet hodin odpracovaných studenty v rámci odborných předmětů nebo na stipendia za vykazované období.	ano
5.7	<b>Počet sebevzdělávacích aktivit</b> – uvádíme počet aktivit (školení, kurzů, seminářů, konferencí apod.), kterých se zaměstnanci za vykazované období zúčastnili.	ano

## Oddíl 6 – Finance

Číslo	Údaj	Povinnost
6.1	<b>Rozpočet univerzity/fakulty</b> – zadáváme celkový rozpočet univerzity nebo fakulty, do jejíž organizační struktury knihovna spadá. Univerzitní knihovna zadá rozpočet univerzity, fakultní knihovna rozpočet fakulty, areálová knihovna rozpočet fakult, pro které zajišťuje služby atd. Rozpočet zaokrouhlujeme na celé číslo. Údaj převezmeme z výroční zprávy.	ne

6.2	<b>Rozpočet knihovny</b> – zadáváme celkovou výši rozpočtu (náklady mzdové, provozní atd.). Rozpočet zaokrouhlujeme na celé číslo.	ne
6.3	<b>Náklady na akvizici</b> – zadáváme prostředky vynaložené na nákup tištěných fondů a elektronických zdrojů. Uvádějí se ve výši skutečného čerpání, nikoliv v plánované výši, a to bez ohledu na zdroj financování (nejen rozpočet knihovny, ale i z dalších pracovišť či grantové prostředky). Náklady zaokrouhlujeme na celé číslo.	ne
6.4	<b>Náklady na mzdy v knihovně</b> – zadáváme celkové náklady na mzdy v knihovně. Uvádí se superhrubá mzda. Zaokrouhlujeme na celé číslo.	ne
6.5	<b>Poměr nákladů knihovny na rozpočet univerzity/fakulty</b> – výsledek vykazujeme v procentech, zadáváme pouze číslo bez znaku procent, použije se vzorec: $6.5 = (6.2/6.1)*100$	ne
6.6	<b>Proč tyto údaje (ne)chcete sbírat?</b> – Pokud údaje o financích nechcete vyplnit, napište nám své důvody. Uvádějte také, s jakými problémy jste se setkali při sběru. Uvítáme i argumenty, proč údaje sbírat a jak byste s nimi naložili.	ne

## Oddíl 7 – Elektronické informační zdroje

Číslo	Údaj	Povinnost
7.1	<b>Sledujete přístupy k e-zdrojům? Pokud ano, jak?</b> – pokud máte nějaké zkušenosti s evidencí přístupů k webovým stránkám knihovny, katalogům, EIZ, discovery služeb, do repozitářů, případně do dalších e-zdrojů, podělte se s námi. V současnosti monitorujeme možnosti sběru dat k EIZ.	ne

## Příloha 2: Otázky pro polostrukturované rozhovory

### Zahřívací otázky

- Jak byste popsali svou roli ve vztahu ke statistikám ve Vaší knihovně?
- Jak jsou důležité statistiky pro Vaši instituci?
- Jak jsou důležité statistiky pro Vás?
- Jak na Vás působí nový výkaz a systém statistik?

### Práce se statistikami

- Vzpomenete si, kdy jste naposledy použili výkazy nebo systém statistik? Pro jaký účel to bylo? Popište, co jste udělali a proč jste na to šli právě takto.
- Je to typický příklad pro to, jak výstupy z výkazu (dále jen výstupy) využíváte? Pokud ne, vzpomenete si na jiný, který je pro Vaši instituci typičtější? Zkuste ho popsat, v čem se liší od předchozího příkladu?
- Jaké údaje nejčastěji využíváte?
- Vedete si ještě nějaké údaje, které ve výkazu nejsou? Jaké? K čemu je potřebujete?
- Pro jakou cílovou skupinu výstupy používáte nejčastěji?
- Využíváte výstupy pro argumentaci se svým nadřízeným? Jak často po Vás chce nadřízený statistiky o knihovně? Jaké údaje po Vás vyžaduje?
- Jak využíváte výstupy pro zlepšování služeb a procesů v knihovně? Jak je využíváte pro ověřování změn ve službách a procesech?
- V jakých dalších oblastech v knihovně výstupy využíváte?
- Jak vnímají statistiky Vaši podřízení? Jak se k nim staví?
- Jak komunikujete výstupy z výkazů svým zaměstnancům?
- Jakou metodu pro práci s výstupy používáte (např. benchmarking, sledování trendů, ROI, ...)?
- Konzultujete výstupy z výkazů s jinými knihovnami?
- Když srovnáte stávající výstupy z výkazů s dřívějším a ideálním stavem, jak by se měl aktuální výkaz změnit?
- Jak se změnila práce s výstupy po zavedení systému statistik v roce 2016? V čem Vám nový výkaz pomohl a v čem naopak lépe fungoval původní tištěný výkaz? Byla to změna k lepšímu nebo spíše krok zpět?

### **Rozvoj a další úpravy ročního výkazu**

- Jak by se měl výkaz dále rozvíjet nebo změnit, aby vyhovoval Vaším potřebám?
- Co Vám brání v tom, abyste výstupy více používali?
- Vnímáte nějaké omezení výstupů?
- Napadají Vás nějaké případy, kdy jste nemohli výstupy využít? Jaké jste k tomu měli důvody?
- Jak hodnotíte metodiku a definice jednotlivých údajů výkazu?

### **Rozvoj systému statistik**

- Vnímáte nějaké problémy při používání systému statistik?
- Jaký je typický scénář využití systému?
- Jaké funkce Vám v systému statistik chybí?

### **Možnost zneužití dat a bariéry při práci se statistikami**

- Existuje podle Vás možnost zneužití dat? Pokud ano, jaká?
- Jaké další bariéry vnímáte při práci s výstupy?

### **Uzavírací otázky**

- Chcete dodat něco na závěr, co zde ještě nezaznělo?

### Příloha 3: Informovaný souhlas pro účastníky rozhovorů

- Byl/a jsem informován/a o účelu rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu dizertační práce Martina Krčála s názvem **Měření výkonu akademických knihoven a jeho využití při zvyšování kvality služeb**, kterou připravuje na Univerzitě Karlově. Cílem výzkumu je identifikace názorů vedoucích pracovníků vysokoškolských knihoven ve vztahu ke statistikám a ročnímu statistickému výkazu.
- Bylo mi sděleno, jak dlouho bude rozhovor trvat a jak bude probíhat. Jsem seznámen/a s právem odmítnout odpovědět na jakoukoli otázku, případně do 5 dnů odmítnout účast na výzkumu.
- Souhlasím s pořízením zvukového záznamu rozhovoru a jeho následným zpracováním v systému Sonix.ai. Zvukový záznam rozhovoru nebude poskytnut třetím stranám a po přepsání bude smazán. Transkripce bude přístupná výhradně autorovi dizertační práce a případně na vyžádání zkušební komisi. Po obhajobě bude smazána. Rozhovory budou anonymizovány. V rámci dizertační práce mohou být použity citáty z rozhovorů. Nikde však nebude uvedeno mé jméno či jiné osobní údaje, díky kterým bych mohl/a být identifikován/a.
- Svůj souhlas uděluji poté, co jsem se seznámil/a s výše uvedenými body. Učiním tak do zvukového záznamu sdělením slova **SOUHLASÍM**.



## Příloha 4: Etický kodex systému statistik

Etický kodex účastníků systému pro sběr a analýzu statistik provozovaný pod názvem **AKVŠ: Statistické výkazy knihoven** (dále jen etický kodex) je souhrnem pravidel, které definují zásady chování při sběru dat, jejich srovnávání a analýzách a následně pro komunikaci výsledků. Etický kodex je zpracován na základě **Evropských zásad chování při provádění srovnávacích studií (benchmarkingu)** vypracovaný nadací European Foundation of Quality Management (EFQM). Zohledněn byl také **Etický kodex benchmarkingu v rámci Sekce veřejné správy**.

Zapojené instituce souhlasí se zněním etického kodexu a stvrzují ho svým podpisem. Kromě toho budou se zněním etického kodexu seznámeni i uživatelé při prvním přihlášení a po jeho prostudování potvrdí souhlas s jeho zněním. Etický kodex není právně vymahatelný, ale jeho dodržováním by měly být naplněny etické principy systému.

Dodržování zásad etického kodexu je definováno v rámci následujících osmi principů:

### 1. Princip přípravy

- 1.1. Buďte připraveni na spolupráci s ostatními knihovnami v systému. Šetřte tím jejich i svůj čas a zároveň prokážete odhodlání k účinnosti a účelnosti srovnávání.
- 1.2. Vkládejte do systému data, které odpovídají realitě. Zadávejte je pečlivě a ověřujte jejich správné zadání.
- 1.3. Pomáhejte knihovnám, které se účastní srovnávání, s přípravou, poskytněte jim součinnost a všechny nezbytné informace.

### 2. Princip kontaktu

- 2.1. Respektujte organizační kulturu partnerských knihoven a pracujte v rámci vzájemně dohodnutých postupů.
- 2.2. Komunikujte jen s osobami, které za tímto účelem určily zapojené knihovny. Respektujte jejich kompetence pro sdělování informací.
- 2.3. Kontakty na pověřené osoby a ani jiné kontakty v systému nepředávejte bez jejich svolení třetím stranám bez jejich souhlasu a nikdy je nezveřejňujte na veřejných fórech.

### **3. Princip výměny**

- 3.1. Na začátku komunikace s jinou knihovnou si vyjasněte očekávání a potřeby obou stran, definujte společný zájem a snažte se jej dodržovat, abyste předešli následným nedorozuměním.
- 3.2. Poskytněte jiné knihovně minimálně stejný typ a rozsah informací, které na ní požadujete vy, a to při dodržení platné legislativy.

### **4. Princip důvěrnosti**

- 4.1. Pracujte s daty a výsledky srovnání a analýz jako s důvěrnými a nesdělujte je třetím stranám bez souhlasu konkrétní knihovny nebo knihoven.
- 4.2. Definujte si, jaké informace mají být šířeny a komu.

### **5. Princip použití**

- 5.1. Používejte informace získané ze systému statistik pouze pro účely dohodnuté s konkrétními knihovnami.
- 5.2. Data, výsledky srovnání a analýz používejte pouze anonymizovaně, pokud k tomu nedaly dotčené knihovny souhlas.
- 5.3. Kontakty uvedené v systému nelze použít jinak než pro potřeby srovnávání a ověřování výsledků.

### **6. Princip zákonnosti**

- 6.1. Jakékoliv otázky, které by mohly vyvolat právní nejistotu, hned konzultujte s tvůrci systému a s právníky.
- 6.2. Vyhněte se všem praktikám, které by mohly vést k porušení legislativy ČR.

### **7. Princip splnění**

- 7.1. Dodržujte závazky vůči jiným knihovnám v systému včas a v dohodnutém termínu.
- 7.2. Poskytněte informace v takové podobě, aby vedly ke spokojenosti všech dotčených knihoven.

### **8. Princip porozumění a dohody**

- 8.1. Jednejte s jinými knihovnami stejně, jak to očekáváte od jiných.

8.2. Dohodněte se s dotčenými knihovnami, jak použijete informace a nepoužívejte je nikdy jiným způsobem nad rámec dohody.

V ..... dne .....

.....

*podpis za instituci*