



Národní knihovna
České republiky
National Library
of the Czech Republic

Tvoříme knihovnu. Národní!

Strategie rozvoje Národní knihovny České republiky
na léta 2024-2027

**Kam směřuje moderní
národní knihovna? Jaké
jsou její vize? Jakých cílů
chce v klíčových oblastech
své činnosti dosáhnout?**

Tvořte knihovnu s námi.

Tu NÁRODNÍ!

3	Úvodní slovo generálního ředitele
6	Národní knihovna. 250 let s vámi
8	Vnější vlivy
12	Vnitřní vlivy
18	Národní knihovna dnes a v roce 2027
23	Klíčové oblasti působení Národní knihovny
27	Trvalé uchování národního kulturního dědictví ve všech jeho podobách
33	Moderní služby pro společnost
39	Věda a výzkum
43	Digitalizace a eData
49	Centrální postavení Národní knihovny v systému knihoven
55	Mezinárodní postavení Národní knihovny České republiky
59	Lidské zdroje

Úvodní slovo generálního ředitele

Vážené dámy, vážení pánové,

pojdme se společně zamyslet a položit si zdánlivě snadnou otázku – co pro Vás znamená Národní knihovna České republiky? Je to knihovna, která je po staletí unikátním kulturním a vzdělávacím centrem, správcem a ochráncem našeho kulturního dědictví? Zde jistě odpovíte, že ano. Je to instituce sídlící v dechberoucím barokním areálu Klementina, který patří mezi turisticky vyhledávané lokace v centru Prahy? I zde se asi všichni shodneme na kladné odpovědi. Dále už to nebude tak jednoznačné – je Vám známo, že Národní knihovna je již třicet let vysoce hodnoceným pracovištěm soustavně se zabývajícím digitalizací svých fondů, které zpřístupňuje prostřednictvím veřejně dostupných digitálních knihoven? Víte, že Národní knihovna také uchovává obsah českého webu? Uvědomujete si, že v rámci svých výzkumných pracovišť zaměřených na ochranu knihovních fondů patří Národní knihovna mezi špičku v celosvětovém srovnání? Že její nedílnou součástí je Slovanská knihovna vystavěná na demokratických myšlenkách T. G. Masaryka? Že vede systém českých knihoven, který tvoří

jednu z nejhustších sítí v celé Evropě? Že garantuje provoz páteřních knihovnických systémů důležitých pro jejich každodenní provoz? A takovýchto, možná až překvapivých informací by bylo možné nalézt celou řadu.

Nic z výše uvedeného není samo sebou. Je to odkaz každodenních aktivit generací pracovníků Národní knihovny působících na nejrůznějších pozicích. Je to zároveň doklad stability instituce, která sice zejména v posledních dvou dekadách prošla mnohými organizačními zvraty, postupným snižováním své profesní a společenské prestiže a také celou řadou dalších otřesů, ale i tak byla schopna realizovat unikátní počiny, které ji posunuly dále. Nicméně nynější svět staví před celou společnost další výzvy, zrealizuje teorii černých labutí, jež mění naše dosavadní jistoty a zvyklosti. Pandemické vlny, kybernetické hrozby, prohlubování vnitřních sporů o definici naší národní identity, aktuální válečný konflikt na Ukrajině spojený s jeho ekonomickými dopady i stav státního rozpočtu ovlivňují každodenní chod kulturních institucí, Národní knihovnu nevyjímaje. Ale i s těmito vlivy, včetně těch

dosud neznámých, je možné se úspěšně potýkat, zejména pokud má organizace k dispozici silnou vizi jasně definující její směřování – a právě důkazem, že Národní knihovna je sebevědomou, cílevědomou kulturní a vzdělávací institucí, je její nová strategie.

Předkládaná Strategie rozvoje Národní knihovny České republiky na léta 2024–2027 nevznikla na vnější objednávku, z vůle našeho zřizovatele Ministerstva kultury ČR či komunity knihoven, jak tomu bývalo v minulosti. Právě naopak. Potřeba disponovat nosným dokumentem jednoznačně vymezujícím plány instituce vzešla zevnitř, a to nejen od nejvyššího managementu, ale i od celé řady jejích pracovníků. Tento iniciační moment považuji za největší vklad úspěšné realizace předkládané strategie i v ní obsažených vizí, neboť bez vnitřního pnutí se nelze posouvat, není možné dosáhnout žádného, byť sebemenšího cíle. Přední český teolog a filozof Tomáš Halík vložil do názvu jedné ze svých prací myšlenku: „Co je bez chvění, není pevné.“ A právě toto vnitřní „chvění“ v době přípravy strategie považuji možná za její největší přidanou hodnotu. Obsah strategie je odrazem mnoha vnitřních diskuzí a práce řady samostatných týmů, přičemž debaty v pracovních skupinách i širším plénu pochopitelně nebyly jednoduché a jednoznačné. Je také důkazem, že se Národní knihovna ve svém plánování nezahleděla jen do svých odborných plánů, ale s jistým chvěním vnímala různé pozitivní i negativní vnější vlivy, které ji



ovlivňují, a také vnitřní faktory překračující rámec jednotlivých pracovišť. Co je však nejdůležitější – její finální znění je dokladem toho, že i nad strategickými dokumenty lze najít širší shodu a dosáhnout mnohdy sice těžce vybojovaného, ale potřebného kompromisu. Tento způsob práce, jež je vystavěn na vzájemném respektu, konstruktivní komunikaci, vstřícnosti a postupném hledání společných cest k dosažení cíle, není v našem prostředí běžný. Velkých, nosných strategií na národní i institucionální úrovni tak není mnoho, a pokud jsou, mnohdy nepřežijí ani několik let od svého vzniku, možná právě proto, že ambicí jejich tvůrců není hledat shodu, ale naopak do nich vkládat pouze své myšlenky a potřeby, bez ohledu na názor oponentů. Pevně věřím, že díky týmové práci bude strategie Národní knihovny silná a úspěšná.

Vážené dámy, vážení pánové, seznamte se prosím s plány Národní knihovny v oblastech jejích služeb, uchovávání národního kulturního dědictví, digitálního obsahu, jejího metodického a mezinárodního postavení, vědy a výzkumu a také personálního a profesního rozvoje. Věřím, že Vás Strategie rozvoje Národní knihovny České republiky na léta 2024–2027 osloví, její obsah zaujme, podnítlí Vaše přemýšlení a přinese inspiraci i do Vašich aktivit.

Tomáš Foltýn
generální ředitel Národní knihovny ČR



Národní knihovna 250 let s vámi

1777–2027

Již čtvrt tisíciletí chráníme písemné kulturní dědictví této země. Jsme její pamětí a svědomím. Naše úsilí se dočkalo v roce 2005 významného uznání, světové ceny UNESCO *Paměť světa* za mimořádný přínos k ochraně a zpřístupnění písemného dědictví lidstva. Jsme prvním laureátem této ceny na světě a tři z našich sbírek jsou součástí celosvětového seznamu kulturního dědictví UNESCO. Propojujeme minulost a budoucnost: navazujeme na starobyklou tradici knihoven pražské univerzity a rozsáhlým digitálním zpřístupněním sbírek se zapojujeme do současného světa.



1777

Založení knihovny

Zásluhou Františka hraběte Kinského jsou knihovní sbírky uloženy v Klementinu prohlášeny Marií Terezií za veřejnou c. k. Universitní knihovnu.



1781

Povinný výtisk

Klementinská univerzitní knihovna získává, jako první v habsburské monarchii, právo na bezplatný povinný výtisk od pražských tiskařů a nakladatelů.



1924

Přestavba Klementina

Areál Klementina vykoupěn státem, začátek adaptací budov pro knihovnu. Stavební úpravy a dostavba ve stylu funkcionalismu.



1990

Získaná svoboda

Ze Státní knihovny se stává Národní knihovna. Nový název vystihuje tradici i hlavní poslání.



1996

Nový depozitář

Otevřen Centrální depozitář NK ČR v Hostivaři. Od té doby se rozrostl na dvě budovy a chystá se výstavba budovy třetí.



2003

Spuštění digitálních knihoven

Národní knihovna otevřena uživatelům také digitálně. Spuštěny dvě digitální knihovny, Manuscriptorium pro historické fondy a Kramerius pro fondy novodobé.

Vnější vlivy

Působení i rozvoj Národní knihovny České republiky (dále NK ČR) jsou úzce svázány se stavem a rozvojem okolního světa. Některé vnější vlivy (technologický rozvoj a nástup umělé inteligence) lze předvídat a připravit se na ně, jiné (pandemie, rozsáhlý válečný konflikt v nedaleké zemi) předvídat nelze a je třeba na ně reagovat operativně.

Během téměř 250 let své existence NK ČR působila a rozvíjela se, nebo naopak stagnovala za příznivých i méně příznivých vnějších podmínek. Období 2024–2027 bude s ohledem na působení vnějších vlivů patřit v rovině politické, ekonomické i společenské s velkou pravděpodobností k těm méně příznivým, naopak rovina technologická nabídne mnoho nových příležitostí a výzev. Tento fakt musíme při přípravě Strategie respektovat. Nicméně i tak chceme instituci v mezích možného rozvíjet, například ve formě specificky zaměřených projektů, efektivního pracovního nasazení zaměstnanců a ve spolupráci s dalšími organizacemi kulturního a vzdělávacího sektoru. Mezi nejvýznamnější vnější vlivy budou patřit:

Rychlý rozvoj umělé inteligence (AI) a dalších technologií

Rozvoj umělé inteligence a dalších technologií umožní modernizovat a zefektivnit všechny procesy v NK ČR (knihovnické i podpůrné) a poskytovat uživatelům nové, komplexnější, adresnější a atraktivnější služby. To bude nezbytné, protože rozvoj umělé inteligence a dalších technologií změní chování a požadavky uživatelů. Nové technologie umožní otevřít NK ČR širší veřejnosti za předpokladu, že nabídka služeb bude dostatečně atraktivní, viditelná a snadno dostupná. Nástup umělé inteligence do služeb knihovny však zákonitě přinese i nové požadavky na vzdělání knihovníků a dalších profesí – nejen proto, aby se rozvíjeli oni sami, ale aby byli schopni pomáhat ostatním.

Změna charakteru dat

Rozvoj technologií mění charakter dat a umožňuje jejich snadnou a teoreticky neomezenou dostupnost. Reálná dostupnost dat je ale prozatím zásadně omezena legislativou a uzavíráním specifických licencí za poplatek, které zatěžují státní rozpočet, institucionální nevyjímaje. NK ČR musí rozvíjet spolupráci s open iniciativami i knižním trhem a implementovat metody crowdfundingu do své každodenní praxe zejména v oblasti obohacování dostupných dat a jejich sekundárního využití. Technologický rozvoj umožňuje vzájemné provazování a obohacování dat – jejich zpracování a vytěžení prostřednictvím umělé inteligence jistě umožní hlubší analýzy dlouhodobě vytvářených velkých datových setů, jejichž zpracování je bez využití pokročilých metod strojového učení nemožné.

Dezinformace a informační přesycenost

Důsledkem široké nabídky obrovského množství informací nejrůznějšího charakteru je informační přesycenost a neschopnost významné části společnosti (různé vrstvy populace z hlediska věkové, sociální a vzdělanostní struktury) rozpoznat a filtrovat dezinformace. Zde může NK ČR sehrát velmi důležitou roli nejen tím, že je zdrojem velkého množství nezávislých informací, ale i zvyšováním mediální a informační gramotnosti uživatelů. Pracovat může s již existujícími daty napříč digitálními knihovnami a systémy a propojovat je s kontextuálními informacemi, vědeckými pracemi i zdroji dalších institucí. Data s kontextem = data s přidanou hodnotou.

Rozpad hodnotového ukotvení společnosti a narůstání společenských bariér

V současnosti jsme svědky rozpadu hodnotového ukotvení společnosti a narůstání společenských bariér. Tento trend bude do roku 2027 pravděpodobně pokračovat a růst. NK ČR může sehrát důležitou roli v překonávání společenských bariér jako stabilizační a flexibilní instituce, která poskytuje rovný přístup k informacím a většinu služeb zdarma, nebo za přijatelné ceny všem. Plní tak zásadní roli sociálně inkluzivní organizace. Zároveň částečně přestává být apolitickou institucí, nicméně rozhodně ne ve smyslu, že by přímo reprezentovala jednu či více politických stran. Právě naopak, je stále pluralitní, otevřená různým názorům, podporující občanskou společnost a demokracii. Neváhá upozorňovat na nepravdivé, smyšlené či ideově zkreslené informace, aktivně vstupuje do společenské debaty, kterou v případě potřeby podněcuje. Úkolem zřizovatele musí být NK ČR adekvátně finančně podporovat, neboť tlak na zvyšování příjmů, například prostřednictvím zpoplatnění služeb či navýšení cen registračních poplatků, tuto silnou stránku knihovny znehodnocuje a vytváří na ni existenční tlak.



Vnitřní a vnější politická a ekonomická situace

NK ČR podporuje hodnotový systém EU, NATO, OSN a zapojení ČR do demokratických struktur. Je úzce spjata s oblastí kultury i vzdělávání a napojena na aktivity dalších kulturních institucí v ČR i v zahraničí. NK ČR je velmi adaptabilní, dokázala již v minulosti přežít zásadní rozpočtové škrty a další negativní vlivy. Tyto zásahy ale vždy způsobily recesi. Vedení instituce bude aktivně usilovat o zmírnění negativních politických a ekonomických vlivů formou politické advokacie, pozitivního lobbingu a fundraisingu.

Implementace cílů udržitelného rozvoje

NK ČR bude aktivně usilovat o udržitelnost ve všech svých procesech včetně zaměstnanecké politiky, ekonomiky provozu, podpory kvalitního vzdělávání či posilování své role jako demokratické a inkluzivní organizace. S ohledem na historický charakter a stáří hlavního sídla Národní knihovny (Klementinum) jsou možnosti snížení energetické náročnosti provozu omezené, spíše půjde o pokračování již aplikovaných každodenních úsporných opatření a důslednou kontrolu jejich dodržování.

Vnitřní vlivy

Fungování a rozvoj NK ČR budou vedle vnějších vlivů vždy závislé i na vnitřních faktorech, které jsou spojené s klíčovými otázkami financování instituce, jejím personálním charakterem, ale i šíří a typologií agend, jež budou pro instituci prioritou.

Klíčové činnosti jsou přirozeně nadefinovány základními statutárními dokumenty, mezi něž patří zřizovací listina, ale též zákonnými normami, kde klíčovou roli hraje knihovní zákon. Oba tyto normativní dokumenty je jen velmi obtížné změnit, neboť je k jejich úpravám nutný souhlas zřizovatele či názorová shoda odborné knihovnické komunity. Nicméně v případě zřizovací listiny došlo v polovině roku 2023 k podstatným úpravám, které do činností NK ČR zasadily dlouhodobě prováděné a relativně málo regulované činnosti, jakými je například webová archivace, a dále umožnily knihovně rozšířit její vedlejší činnosti.

Nejen tyto úpravy, ale zejména strategické plánování budoucích kroků organizace a jasně definované vize mohou sloužit jako výrazné motivační prvky pro interní tým zaměstnanců NK ČR v čele s vedoucími pracovníky na všech úrovních, kteří podporují i individuální nasazení aktivně smýšlejících pracovníků, na nichž musí NK ČR stavět, a to nejen při přípravě, ale i při realizaci vizí formulovaných ve strategii. Právě tato osobní angažovanost může pomoci překlenout období, kdy se instituce potýká s nedostatečným financováním. Nesmí být však dlouhé a deprimující.

Proto budeme aktivně pracovat i na zajištění standardního a odpovídajícího rozpočtu, který by saturoval potřeby NK ČR a respektoval její postavení a společenskou roli jako organizace poskytující prospěšné, ale a priori nevýdělečné veřejné služby. Vyšší podíl příspěvku zřizovatele na krytí celkových nákladů je tak naprosto pochopitelným principem jejího financování. Za základní vnitřní vlivy lze tak považovat především tyto:

Ekonomická udržitelnost

Stávající způsob financování (nedostatečná výše finančních prostředků na počátku kalendářního roku, díky aktivní podpoře zřizovatele postupné navyšování rozpočtu ke konci roku) není udržitelný a neposkytuje garanci pro plnění základních statutárních funkcí NK ČR. Kromě jednání s Ministerstvem kultury budeme cílit na vícezdrojové financování a aktivní profesionálně vedený fundraising. Ekonomickou udržitelnost instituce podporuje i rozšíření její hospodářské činnosti. NK ČR disponuje řadou unikátních a komerčně zajímavých prostor, pracovních postupů i fondů. Nutností je jejich aktivní a efektivní využití, ale vždy s důrazem na zachování charakteru a „dobrého jména“ instituce. Podmínkou ekonomické udržitelnosti je optimalizace a zefektivnění všech procesů v NK ČR (nejen knihovnických).

Modernizace agend a procesů

V elektronizaci procesů budeme pokračovat a rozvíjet ji všude tam, kde jsme ji již zahájili. Zavedeme elektronizaci dalších procesů v zájmu jejich zjednodušení, optimalizace a snížení byrokratické zátěže. Umělou inteligenci a další pomocné nástroje obdobného typu využijeme tam, kde to je vhodné a žádoucí. Modernizace agend a procesů a jejich optimální provázanost není možná bez dobré kooperace a komunikace mezi útvary. V této oblasti má NK ČR rezervy, proto se jí budeme intenzivně věnovat. Zásadní změnu řady procesů a zaběhaných pracovních postupů si vyžádá změna knihovního systému, která zasáhne většinu zaměstnanců NK ČR a ta se na ni musí s ohledem na své centrální postavení v systému českých knihoven dobře a v dostatečném předstihu připravit a aktivně ji komunikovat dovnitř i vně instituce.

Personální kapitál instituce

NK ČR potřebuje zásadní změnu v řízení lidských zdrojů i v systému odměňování. Vedoucí pracovníci musí mít kompetence při odměňování diferencovat, a hlavně vysvětlit zaměstnancům důvody rozlišovacího ohodnocení. „Rovnostářská“ politika není nadále udržitelná, protože paralyzuje motivační faktory práce se zaměstnanci, které považujeme za velmi důležité. Finanční ohodnocení pracovníků je podstatným, ale nikoli jediným motivačním faktorem. Za prioritní považujeme i celoživotní vzdělávání na míru profesím, teambuildingové akce, podporu návštěv dalších pracovišť, stáže atd. Pro stabilitu instituce je nutný propracovaný a fungující systém nástupnictví, na jehož zlepšení se chceme v příštích letech zaměřit. Postupně budeme utlumovat činnosti, které jsou odborně přežitě či zbytné, a takto získaná systemizovaná místa chceme transformovat do nových pozic, jež mohou být mnohdy pro knihovny a obecně i kulturní instituce v současnosti netypické, ale např. s rozvojem AI technologií do budoucna běžné. Agendu lidských zdrojů plánujeme řešit nejen odvážně, ale i s adekvátní mírou sociální empatie.



Vnitřní oborové sebevědomí a odstranění mentálních bariér

NK ČR má velké slabiny v budování firemní identity a kultury, na jejichž odstranění budeme intenzivně pracovat. Zaměstnanci i management si musí uvědomit, že jsme všichni jeden tým, odpovědný za úspěchy i neúspěchy instituce a že k rozvoji NK ČR mohou (a musí) přispět všichni bez ohledu na specializaci a funkci v instituci. Lidé v knihovně se musí naučit přijímat nové cíle, aktivně se podílet na jejich realizaci a být připraveni na změny zavedených postupů a stereotypů. Jsme připraveni zavést, vysvětlit a obhájit management změny.

Budovy

Prioritou je oživení Klementina, ale pro provoz NK ČR je důležitá i stavba nové, již třetí budovy depozitáře Hostivaři.

Všechny další stavební práce realizované v Klementinu by měly být řešeny s ohledem na aktuální i budoucí funkce knihovny. Některé plány na využití prostor modernizovaných v rámci minulých etap revitalizace bude nutné korigovat s ohledem na zajištění standardního chodu knihovny, ale také směřovat k jejich postupnému otevírání veřejnosti, vždy však s patřičným ohledem na charakter, ochranu a genia loci jedinečného komplexu Klementina. Proto budeme vést intenzivní dialog s organizacemi odpovědnými za památkovou péči a požární ochranu s cílem dojít ke kompromisnímu řešení, které umožní v rámci daných mantinelů NK ČR v Klementinu adekvátně fungovat.

S ohledem na rozhodnutí o setrvání sídla instituce v Klementinu budeme aktivně zhodnocovat vazby Klementinum–Hostivař (Klementinum bude sloužit primárně pro uživatele, knihovnické služby a akce pro širší veřejnost, Hostivař jako centrum knihovnických činností a back-office postupů).



Národní knihovna dnes a u roce 2027

NK ČR patří mezi významné kulturní instituce a je největší knihovnou v České republice. Z postavení knihovny jako výzkumné organizace a národního centra systému knihoven vyplývá celá řada činností a funkcí. Významné množství z nich NK ČR ukládá přímo knihovní zákon.

Národní knihovna dnes

Mezi základní činnosti patří poskytování knihovnicko-informačních služeb, budování a zpracování sbírek, dlouhodobá správa a ochrana historických a novodobých fondů, vytváření České národní bibliografie, správa Souborného katalogu ČR a souborů národních autorit, digitalizace fondů a jejich zpřístupnění, výzkum v oblastech knižní kultury, hudební vědy, slavistiky, dlouhodobé ochrany knihovních a digitálních fondů, archivace webu, poskytování metodické, konzultační, koordinační a vzdělávací činnosti pro ostatní knihovny, zastupování zájmů knihoven a vyjednávání s kolektivními správci.

NK ČR zastává významné postavení nejen v České republice, kde řídí nebo se účastní celé řady kooperačních projektů a spolupracuje s širokým spektrem organizací, ale i v zahraničí. Její zaměstnanci jsou členy mezinárodních odborných týmů a pravidelně a aktivně se účastní zahraničních akcí. V některých oblastech, zejména v oblasti digitalizace a ochrany fondů, se NK ČR řadí mezi lídry v oboru.

NK ČR se intenzivně podílí na rozvoji digitálních knihoven Kramerius a Manuscriptorium a dalších nástrojů pro práci s digitálním obsahem. Je správcem registrů digitalizace a odkyselování, které slouží k prevenci duplicit a tím k eliminaci neefektivního vynakládání finančních zdrojů v dané oblasti.



Činnosti NK ČR a jejich další rozvoj jsou limitovány nedostatečným financováním ze státního rozpočtu, stále nedokončenou revitalizací areálu Klementina, umístěním fondů a pracovníků v různých lokalitách v Praze i mimo Prahu, pomalou obměnou zastaralých softwarů včetně páteřního knihovního systému, omezeným zálohováním velkého objemu dat, personálním zajištěním zejména v oblasti informačních technologií i ve skrovných možnostech motivace nově nastupujících mladých zaměstnanců. Chybějící legislativní ukotvení odevzdávání elektronického povinného výtisku způsobuje, že již více než 10 let dochází k nenahraditelné ztrátě národního kulturního bohatství. Nedostatek finančních prostředků na hromadné odkyselo- vání ohrožuje písemné kulturní dědictví a vede k nevratným ztrátám způsobeným rozpadem papíru. Vzhledem k rychlému rozvoji umělé inteligence a robotiky, k němuž v současné době ve společnosti dochází, je nutné začít moderní technologie testovat pro využití v některých knihovních rutinních procesech a činnostech, jako je např. zpracování fondů, poskytování referenčních služeb, vylepšování optického rozpoznávání znaků, překlady standardů a robotizovaná doprava dokumentů v budovách. Zároveň je nutné se zapojit do vzdělávání v této oblasti.

NK ČR spolupracuje s celou řadou institucí v rámci sektoru GLAM (Galleries, Libraries, Archives & Museums) a Akademii věd ČR, příkladná je spolupráce se spolkem Wikimedia ČR. Na druhé straně NK ČR



dostatečně nevyužívá potenciál možné kooperace s oborovými školami, což se projevuje nízkým počtem mladých vystudovaných knihovníků mezi zaměstnanci.

Národní knihovna v roce 2027

NK ČR chce být i v roce 2027 významnou kulturní institucí, a to jak v České republice, tak v mezinárodním kontextu. Mezi důležité cíle patří stavba třetí budovy depozitáře v Hostivaři, dokončení rekonstrukce Haly služeb v Klementinu, otevírání dalších prostor Klementina pro uživatele, fond chráněný technologií RFID, samoobslužná zařízení pro uživatele, modernizace referenční služby *Ptejte se knihovny* a spuštění návazné databáze metodických rad pro knihovníky s pracovním názvem *Ptejte se metodika*, funkční Registr českých knih, příjem a zpracování elektronického povinného výtisku, bezpečné a kapacitně dostatečné úložiště dat, intenzivnější spolupráce se vzdělávacími a kulturními institucemi i se všemi zástupci knižního trhu, jednotná a atraktivní přístupová rozhraní pro uživatele ke všem analogovým i digitálním fondům. V oblasti vědy a výzkumu se jedná o zapojení umělé inteligence pro zkvalitnění knihovnicko-informačních služeb, obohacování dat a metadat, vytváření metadat ve formátu otevřených propojených dat, vývoj dalších nástrojů pro zkvalitnění digitalizace a práce s digitálním obsahem, širší využitelnost digitálních sbírek a posílení role hlavního odborného a metodického garanta pro

systém knihoven v ČR. Úkolem, který se promítne do všech knihovnických činností NK ČR i do spolupráce s dalšími knihovnami, bude implementace nového knihovního systému, modernizace Souborného katalogu ČR a nový přístup ke spolupráci při budování národních autorit.

NK ČR rovněž intenzivně vnímá potřebu vzájemného propojení páteřních systémů českého knihovnictví, jejich náležité modernizace a propagace s cílem vybudovat silnou a důvěryhodnou značku centrálních oborových systémů.

Do roku 2027 chce NK ČR dosáhnout výrazných změn i v oblasti lidských zdrojů, vzhledem k tomu, že aktivní a motivovaní pracovníci jsou jednou z podmínek úspěchu a rozvoje instituce. Cílem je zajistit příznivé pracovní prostředí pro všechny zaměstnance NK ČR a stabilní a motivující zázemí pro zaměstnance na začátku kariéry. Součástí rozvoje v této oblasti je také otevřený dialog mezi vedením a zaměstnanci a přijímání konstruktivní kritiky z řad pracovníků NK ČR.



Klíčové oblasti

působení
Národní knihovny

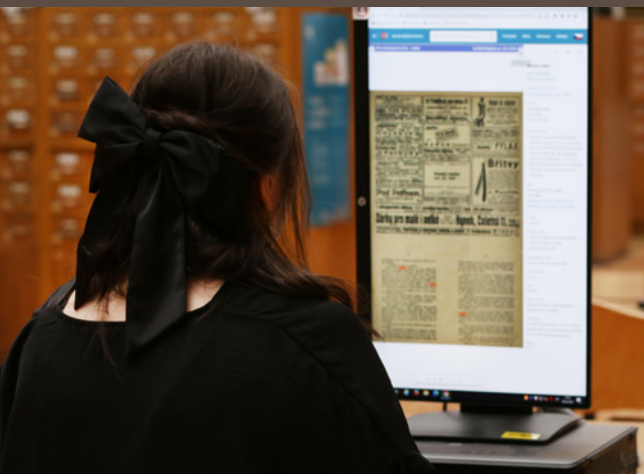
Trvalé uchování národního kulturního dědictví

ve všech jeho podobách



Centrální postavení

Národní knihovny
v systému knihoven

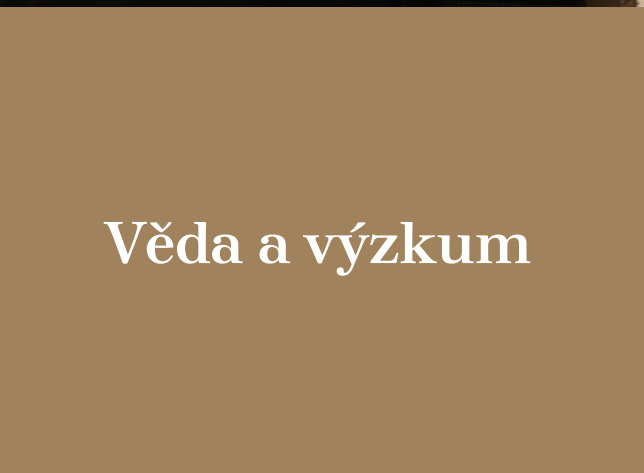


Moderní služby pro společnost



Mezinárodní postavení

Národní knihovny



Věda a výzkum



Lidské zdroje



Digitalizace a eData





Trvalé uchování národního kulturního dědictví

ve všech jeho podobách

Národní knihovna ČR je hrdým strážcem historické paměti, aktivním sběratelem aktuálních dat a informací a spolehlivým garantem jejich uchování pro budoucí generace.

Současný stav

NK ČR v současné době trvale uchovává rukopisy, staré tisky, historické a novodobé fondy a další dokumenty různého druhu, přičemž zdrojem přírůstků je především povinný výtisk tištěných dokumentů a dále nákup, výměna a dary. Na akvizici nejsou zajištěny adekvátní finanční zdroje.

Fondy průběžně zpracováváme v knihovním systému a ukládáme v depozitářích NK ČR ve třech lokalitách: Klementinum, Centrální depozitář v Hostivaři (dále CDH) a Neratovice. Tento stav není optimální a depozitář v Neratovicích by měl být v budoucnosti zrušen. Zde umístěné rezervní fondy by se měly přesunout

do nových prostor ve třetí budově CDH. Určitá část fondů je stále zpracována jen v lístkovém katalogu a její využití je značně omezeno. Některé dokumenty umístěné v Neratovicích na své celkové zpracování stále čekají, neboť kapacity linky zpracování jsou omezené. Ve všech depozitářích provádíme pravidelné kontroly klimatu a další ochranné činnosti.

Fond zároveň podrobujeme průzkumu aktuálního fyzického stavu a dle potřeb ho restaurujeme a provádíme na něm potřebné konzervátorské zásahy (např. odkyselování, výroba ochranných obalů). Ochrana fondu je na vysoké vědecké úrovni a využívá nejmodernější metody.

Připravujeme stavbu třetí budovy v CDH a usilujeme o dokončení revitalizace Klementina, přičemž uložení fondů je u obou těchto akcí klíčovou otázkou. Vysoký počet novodobých dokumentů čeká na externí a interní knižní vazbu či odkyselení, na které nemáme dostatečný rozpočet ani kapacitu, což omezuje i možnost výpůjček uživatelům. V současné době u některých sbírek docházejí prostorové rezervy a je nutné řešit uložení

✦ Vyobrazení *Klanění tří králů* v bohatě iluminovaném Vyšehradském kodexu, jenž je považován za nejčinnější rukopis České republiky. NK ČR XIV A 13, fol. 13v.

fondů do budoucna, včetně pravidelného nákupu pomůcek k optimálnímu uchování. Ve třetí budově CDH chceme vytvořit zázemí pro Mezioborové metodické centrum restaurování a konzervace novodobých knihovních fondů, které nyní funguje v rámci kapacit kmenových pracovišť. Otevřeli jsme otázku zřízení tzv. Centrální deponitní knihovny, jejímž základem by měly být rezervní fondy.

Není vyřešena adekvátní správa, zpřístupnění a ochrana speciálních druhů dokumentů, jako jsou mapy, plakáty, CD, gramofonové desky atd., včetně patřičného vybavení deponitářů a návazných studoven. Trvalé uchování národního kulturního dědictví je zajištěno i systematickou digitalizací fondů, která se řídí aktuálně platnou strategií a vytvořenými standardy. I nadále se však již digitalizované novodobé dokumenty běžně půjčují ve své fyzické podobě uživatelům. Tuto otázku chceme v rámci NK ČR otevřít a půjčování těchto dokumentů postupně omezovat.

Digitalizované dokumenty jsou uloženy v systému dlouhodobé archivace digitálního obsahu, který zatím dostatečně

neodpovídá doporučením bezpečné ochrany dat, nemá zajištěnou dostatečnou technickou podporu a zabezpečené průběžné rozšiřování úložiště v případě ukládání většího počtu dat. Do dlouhodobého úložiště digitálních dat v současné době neukládáme data z Webarchivu, Manuscriptoria, ani z Google digitalizace, a proto u nich není možné zajistit dostatečnou dlouhodobou ochranu.

Připravujeme systém pro akvizici, zpracování, správu a dlouhodobé uchování elektronických dokumentů, přičemž elektronický povinný výtisk dosud není právně ukotven. Zajišťujeme archivaci webu, provádíme pravidelné sklizně dat na základě možností kapacity úložiště. Data Webarchivu chráníme na bitové úrovni. Připravujeme se na využití moderních technologií v oblasti trvalého uchování, např. RFID.

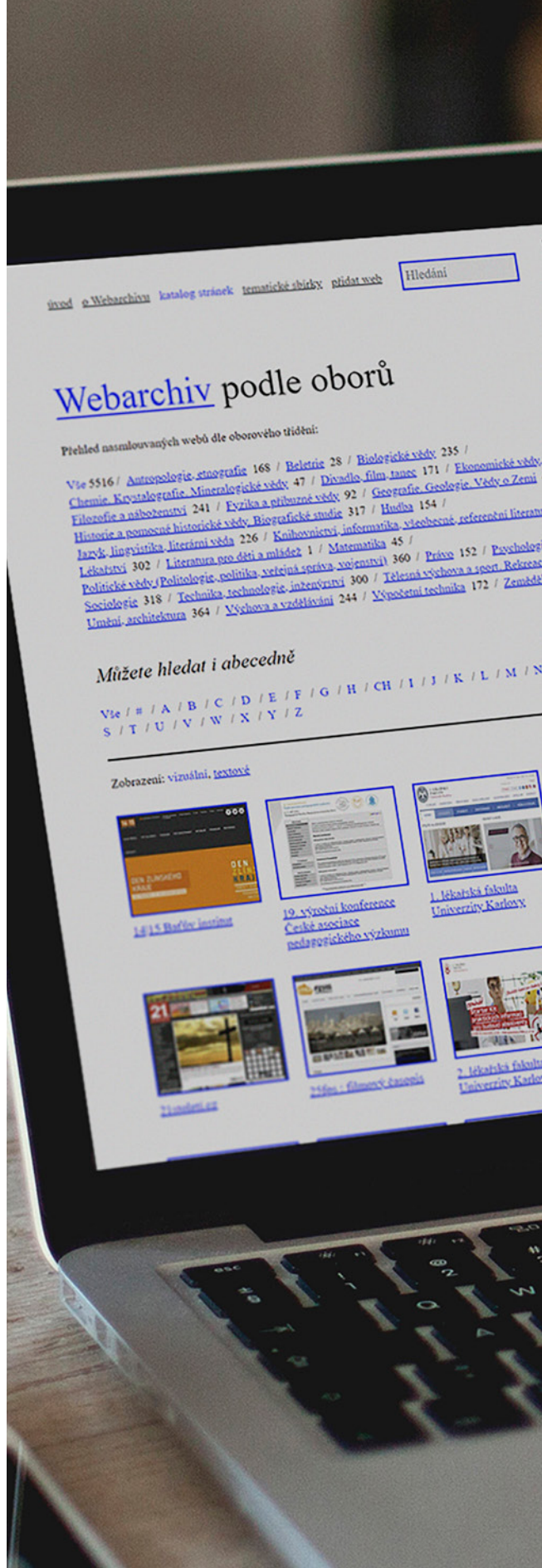
Pracoviště správy, ochrany a trvalého uchování fondů fungují jako metodická centra v systému knihoven. Jednotlivé oblasti rovněž rozvíjíme v rámci vědeckovýzkumných projektů a institucionálního výzkumu.



Vize pro rok 2027

- Je dokončena třetí budova deponitáře v lokalitě CDH, kam můžeme dle zpracovaných plánů prozatím přesunout fondy z Klementina, kterých se dotkne jeho plánovaná postupná revitalizace.
- Pro provizorní uskladnění historického fondu během revitalizace máme v Klementinu připraven deponitář, nemusí tedy dojít k jeho přesunu.
- Dostavbou třetí budovy v CDH máme rovněž zajištěny dočasné prostorové rezervy pro narůstající novodobé fondy.
- Zřídili jsme zde Mezioborové metodické centrum restaurování a konzervace novodobých knihovních fondů, kterému se dostalo odpovídajícího profesionálního zázemí.
- Deponitář v Neratovicích je stále v provozu, na místě uložené svazky postupně zpracováváme a doplňujeme do jednotlivých fondů. Dislokované rezervní fondy díky tomu budeme moci v budoucnu efektivně přesunout do třetí budovy v CDH a deponitář v Neratovicích budeme moci následně opustit.
- Objem fondů, které zatím nejsou zpracovány v knihovním systému, jsme snížili.

- V praxi využíváme Registr českých knih, čímž jsme zefektivnili procesy akvizice i zpracování.
- Jsou zajištěny dostatečné finanční prostředky pro domácí i zahraniční akvizici tištěných i elektronických dokumentů a zdrojů.
- Elektronický povinný výtisk je legislativně ukotven a v NK ČR jsou do praxe zavedeny postupy akvizice, zpracování, správy a dlouhodobého uchování elektronických dokumentů, které jsou přijímány.
- Systém LTP i Webarchiv mají zajištěnu odpovídající technickou podporu a infrastrukturu, adekvátní a dostatečné místo na úložišti, které odpovídá doporučením bezpečné ochrany dat.
- Dokončili jsme konverze z Krameria 3, zahájili jsme obohacování dat o nové OCR.
- Data Webarchivu, Manuscriptoria a Google digitalizace ukládáme do systému LTP.
- Díky dostatečnému prostoru na úložišti může Webarchiv rozšířit realizace sklizní webového obsahu.
- Ochrana fondu probíhá stále na vysoké úrovni, využíváme aktuální moderní metody a postupy.



- Pokračuje průzkum fyzického stavu fondů, restaurování i konzervátorské zásahy, kontroly klimatu a dalších parametrů v depozitářích.
- Zřizovatelem jsou zajištěny odpovídající finanční zdroje na odkyselování, externí knižní vazbu, materiály a pomůcky k optimálnímu uchování.
- Dle možností jsme navýšili kapacitu interní knižní vazby.
- Snížili jsme počet svazků, které čekají na vazbu či odkyselení, jejichž zpřístupnění uživatelům kvůli tomu bylo omezené.
- Dle platné strategie a standardů pokračujeme v systematické digitalizaci fondů.
- Optimalizujeme zpřístupnění digitálních dat a dle možností omezujeme půjčování již digitalizovaných fyzických exemplářů uživatelům.
- Vyřešili jsme správu a zpřístupnění speciálních druhů dokumentů, jako jsou mapy, plakáty, CD, gramofonové desky, a optimalizuje se jejich ochrana.
- Se zřizovatelem aktivně řešíme téma ukotvení role Centrální depozitní knihovny v systému knihoven.
- Do standardních činností jsme zapojili moderní technologie, nastavuje se automatizace některých pracovních procesů, např. využití technologie RFID.
- Pracoviště NK ČR nadále plní svou metodickou roli ve všech oblastech trvalého uchování.
- Využíváme výsledky vědeckovýzkumných projektů. Pracoviště se nadále zapojují do institucionálního výzkumu organizace a do další výzkumné činnosti a projektů, na kterých spolupracují s dalšími knihovnami a institucemi.



Moderní služby pro společnost

Národní knihovna ČR je institucí s lidskou tváří. Naším cílem je spokojený uživatel – nechť je nasycen kvalitními informacemi, kulturním prožitkem či dobrou kávou – vše nám dává smysl.

Současný stav

NK ČR nabízí své služby podle knihovního zákona registrovaným uživatelům, návštěvníkům včetně turistů, knihovnám, nakladatelům, ale též široké veřejnosti. Registrace uživatelů, na niž jsou vázány vybrané služby a využívání zdrojů, probíhá na místě v Hale služeb i vzdáleně, od roku 2022 také prostřednictvím bankovní identity. Online lze hradit i poplatky za vybrané služby.

Nedokončená revitalizace Klementina ovlivňuje technický stav objektu a v některých ohledech dopadá i na kvalitu a rozsah poskytovaných služeb. V Klementinu

chybí nejen více prostor s volnějším režimem typu Studijně relaxační zóny, ale též možnost přístupu k větší části fondu v režimu volného výběru s možnostmi samoobslužných výpůjček. CDH disponuje studovnou otevřenou v roce 2014, nicméně její minimalistické zázemí nedovoluje případné rozšíření služeb nad rámec stávajícího provozu.

Informace o fyzickém i digitálním fondu jsou pro uživatele roztrženy do řady zdrojů s různými rozhraními (online a naskenované katalogy, jednotlivé systémy pro digitální sbírky a licencované elektronické informační zdroje). Do uživatelského vyhledávacího rozhraní EDS (EBSCO Discovery Service), které má NK ČR smluvně zajištěné do srpna 2024, jsou integrovány jen některé z těchto zdrojů.

Fyzické fondy zpřístupňujeme zejména prostřednictvím systému studoven v Klementinu a v CDH, meziknihovních služeb a částečně též formou asistovaných absenčních výpůjčních služeb. Limitovány jsou podfinancovanou

✦ Lístkové katalogy sloužily uživatelům více než sto let. Jejich doba je však minulostí. Hala služeb bude otevřeným prostorem poskytování informací.

akvizicí, fyzickým stavem dokumentů či možností je zpřístupnit. Digitální obsah v různých režimech dostupnosti nabízí Národní digitální knihovna, Kramerius 3, Manuscriptorium a Webarchiv, ale také licencované elektronické informační zdroje. Není dořešena možnost využívání děl nedostupných na trhu v Národní digitální knihovně od roku 2024.

Větší dostupnosti obsahu Webarchivu a zpřístupnění e-born dokumentů brání stávající legislativa. Nedostatečný rozpočet vede opakovaně k nutnosti redukovat nákup elektronických informačních zdrojů.

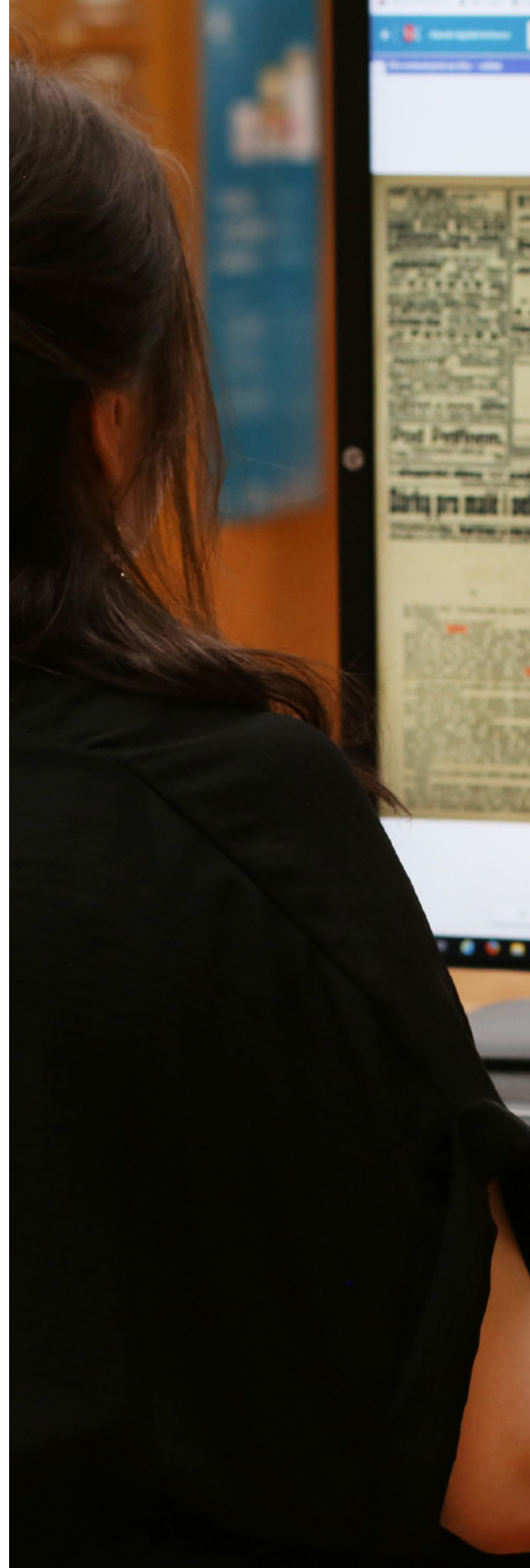
NK ČR se dlouhodobě potýká s propadem fyzického využívání svých služeb. Mezi lety 2013–2021 ztratila polovinu svých registrovaných uživatelů, které z velké míry tvoří studenti vysokých škol. V roce 2022 poprvé registrovaných uživatelů opět mírně přibýlo. Příčinou zmíněného odlivu čtenářů bylo zejména mnohaleté uzavření výrazné části fondu, pomalé přizpůsobování služeb a prostor požadavkům uživatelů, odklon od fyzických dokumentů a v neposlední řadě i změna životního

stylu v letech 2020–2021 během pandemie covidu-19. Ta se naopak pozitivně projevila v masivním nárůstu využívání digitálního obsahu a digitálních služeb. Mezi největší skupinu, která využívá přístup k digitalizovaným dokumentům v režimu děl nedostupných na trhu, patří právě studenti vysokých škol a vědečtí pracovníci.

V online prostředí úspěšně poskytujeme i řadu dalších služeb včetně těch s vazbou na různé formy vzdáleného zpřístupnění fondu (*Ptejte se knihovny, ZÍSKEJ, EOD – eBooks on Demand, návrhy uživatelů na digitalizaci atd.*).

Nabízíme i konzultační a metodické služby v oblasti ochrany fondů, vykonáváme zásahy při haváriích či živelních katastrofách, provádíme materiálové analýzy a průzkumy fyzického stavu.

Od dubna 2023 ve spolupráci s Prague City Tourism provozujeme obnovenou turistickou trasu. Pravidelně v NK ČR pořádáme výstavy, konference, přednášky a další akce pro odbornou i širokou veřejnost.



Vize pro rok 2027

- Klementinum při respektování specifik NK ČR nabízí příjemné, kultivované a vstřícné prostředí pro studium či trávení volného času.
- Usilujeme o to, aby se NK ČR ve svém fyzickém prostoru více otevírala, např. formou kulturních či zážitkových akcí, nebo zpřístupněním prostorů, které může navštívit i široká veřejnost. Knihovna proto využívá potenciálu vlastních profesionálních pracovníků, kteří přicházejí z různých oborů lidské činnosti, přinášejí cenné impulsy, nápady a pod odborným vedením je implementují do programu knihovny.
- Fyzická návštěvnost prostor a využívání služeb NK ČR již neklesají a drží se na stabilní úrovni.
- Pro orientaci v areálech NK ČR slouží nový navigační systém, který využíváme i k propagaci služeb, akcí a zdrojů.
- Hala služeb prošla revitalizací, jejíž součástí bylo též vybudování nového vstupu do uživatelských prostor NK ČR.
- Nově Hala služeb nabízí i vstupní informační bod, kde jsou poskytovány knihovnické a programové informace, ale také doporučení turistického charakteru.

- Máme zpracovanou koncepci poskytování služeb v Klementinu a Hostivaři v návaznosti na průběh revitalizace a dokončení třetí budovy v Hostivaři s novou studovnou, kde již poskytujeme část služeb.
- Budova Klementina získala Handicap Friendly certifikát a ve spolupráci se sociálními úřady a specializovanými spolky připravujeme individuální programy pro různě handicapované skupiny uživatelů.
- Uživatelé mají k dispozici moderní IT zázemí v dostatečném počtu a kvalitě včetně rychlého a spolehlivého připojení.
- Pro získání informací o fondech NK ČR je možné využít intuitivní jednotné rozhraní, které umožňuje vyhledat fyzické, digitalizované i e-born dokumenty, a digitální sbírky zpřístupnit buď přímo v portálu čtenáře, nebo v nativním rozhraní daného zdroje.
- Vyhledávání v portálu čtenáře probíhá nejen v metadatech, ale i v plných textech digitálních dokumentů. Portál čtenáře nabízí též personalizované služby vázané na registraci.
- Proces registrace je z velké části samoobslužný, využívá i nové možnosti doložení identity.



- Ve zdrojích NK ČR využíváme otevřená propojená data.
- Ke zkvalitnění a zefektivnění služeb využíváme umělou inteligenci.
- Díky zavedení RFID technologie, která umožňuje větší samoobslužnost v oblasti absenčních výpůjček, jsme zpřístupnili část volného výběru v nových zónách s volnějším režimem.
- Služby NK ČR vůči cílovým skupinám v různých formách průběžně propagujeme na základě zpracované strategie.
- Spolupracujeme se vzdělávacími a kulturními institucemi a poskytujeme atraktivní formy vzdělávání.
- Nová legislativa a rozvoj potřebných nástrojů umožňují zpřístupňovat v digitálních knihovnách další typy dokumentů, resp. kvalitněji je zpřístupňovat veřejnosti.
- Národní digitální knihovna využívá moderní a uživatelsky přívětivé rozhraní vystavěné na komunitně budovaném open-source nástroji Kramerius v nejmodernější verzi.
- Využívání digitálního obsahu kontinuálně roste. Jsou k dispozici nové možnosti využívání digitálních sbírek a uzavřené licenční smlouvy umožňují další zpřístupnění děl nedostupných na trhu.
- Nakladatelé s NK ČR spolupracují prostřednictvím Registru českých knih.
- Klementinum se postupně stává platformou pro setkávání kultury, umění, technologií a informací.



Věda a výzkum

Národní knihovna ČR je mezinárodně uznávaným partnerem pro různorodé vědeckovýzkumné aktivity. Jde o výzkum s přesahem – realizujeme i projekty, které by od knihovny nikdo nečekal.

Současný stav

NK ČR je výzkumnou organizací dlouhodobě hodnocenou stupněm B – velmi dobrá. Provádíme základní výzkum především v oblastech knižní kultury, hudební vědy a slavistiky a aplikovaný výzkum v oblastech ochrany knihovnických fondů a digitálních dat, digitálního zpřístupnění fondů a zhodnocení analogových a digitálních dat. Tento výzkum provádíme formou institucionálního výzkumu, formou řešení účelových projektů VaV a též formou výzkumných aktivit financovaných z vlastních i dalších zdrojů. Prostřednictvím dotací získáváme na výzkum ročně cca 30 milionů Kč, dalších cca 15 milionů Kč vynakládáme na výzkum z vlastních

prostředků, dále na vzdělávání a šíření výsledků výzkumu.

Úspěšně plníme *Dlouhodobou koncepci rozvoje výzkumné organizace na léta 2019–2023* a zpracovali jsme koncepci na léta 2024–2028. Tyto koncepce podrobně stanovují cíle pěti základních oblastí, dle nichž jsou hodnoceny výzkumné organizace, a kontrolovatelné cíle a výsledky na jednotlivá léta nově pro jedenáct oblastí výzkumu. Do těchto oblastí zapadají i jakékoli další výzkumné aktivity NK ČR. Jsme aktivní i v celé řadě dalších možností, jak podporovat náš vědecký rozvoj. Pravidelně se úspěšně hlásíme do celé řady grantových výzev – na mezinárodní i národní úrovni – ať již jde o program *Národní kulturní identita* MK ČR a Technologické agentury ČR či projekty financované z evropských výzev. Jsme vyhledávanou institucí pro spolupráci i vedení projektů napříč spektrem své činnosti a mnohdy i dále – do oblastí spojených s implementací moderních metod informačních technologií či vytěžování digitálního obsahu.

◆ Konzervační zásah na poškozeném rukopisu.



Vize pro rok 2027

- Posílili jsme postavení výzkumné organizace NK ČR mezi organizacemi obdobného charakteru a formou základního výzkumu, aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje jsme optimalizovali ochranu svěřeného písemného kulturního dědictví v klasické i digitální podobě, čímž jsme umožnili jeho lepší poznání, zmapování, zhodnocení a využití v národních a mezinárodních souvislostech.
 - Zároveň dochází k jeho dalšímu přiblížení odborné a laické veřejnosti zejména v oblastech historických fondů, hudební vědy, slavistiky a písemného dědictví vydaného po roce 1800 formou odborných publikací, výstav a sdílení v digitálních knihovnách.
 - Výstupy výzkumných aktivit adekvátně propagujeme u nás i v zahraničí.
 - Nabízíme kvalitní zpřístupnění a využití dat, a to jak digitálních knihoven, tak i webového archivu a elektronických katalogů se zacílením na poskytnutí zdrojů pro další výzkum přímo badatelům, mezinárodním portálům a aplikacím.
 - Rozšířili jsme propagaci výsledků výzkumu a jejich popularizaci a posílili jsme národní a zejména mezinárodní spolupráci ve výzkumu.
- Umělou inteligenci jsme zapojili do interakce s uživateli a využili jsme ji v rámci strojového učení a obohacování dat a metadat dalšími metodami z oblastí digital humanities a open linked data.
 - Snažíme se vytvářet kvalitní prostředí zejména mladým a perspektivním vědcům, aby se mohli dále rozvíjet a věnovat maximum svého úsilí výzkumným aktivitám. To se děje přímo v rámci instituce například intenzivnějším propojením výzkumných týmů s rešeršními pracovišti či zvýšením dostupnosti zdrojů pro jejich studium a následný základní výzkum.
 - Standardně komunikujeme se svým zřizovatelem o posílení personálního kapitálu o místa určená pouze na vedení výzkumných agend.
 - Průběžně realizujeme cíle stanovené v *Dlouhodobé koncepci rozvoje výzkumné organizace Národní knihovna České republiky na léta 2024–2028*.

STRUKTURA VÝZKUMU NK ČR

I. VÝZKUM VZÁCNÝCH FONDŮ S NÁRODNÍM A MEZINÁRODNÍM PŘESAHEM

- Oblast 1** Výzkum dějin knižní kultury
- Oblast 2** Hudební věda
- Oblast 3** Slavistika
- Oblast 8** Novodobá vydavatelská produkce v českých zemích po roce 1800

II. OCHRANA VZÁCNÝCH FONDŮ KLASICKÁ A DIGITÁLNÍ

- Oblast 7** Ochrana knihovních fondů
- Oblast 6** Archivace digitálních dat

III. ZPŘÍSTUPNĚNÍ KNIHOVNÍCH FONDŮ A DAT V DIGITÁLNÍM SVĚTĚ

- Oblast 4** Digitální kodikologie a knihověda

IV. ZHODNOCENÍ ANALOGOVÝCH DAT

- Oblast 10** Kniha jako médium ve středověku a novověku

V. ZHODNOCENÍ DAT

- Oblast 5** Webové archivy pro vědecký výzkum
- Oblast 9** Digital Humanities
- Oblast 11** Propojená otevřená data



Digitalizace a eData

Knihovna z pohodlí Vašeho domova a v pyžamu? I to je Národní knihovna ČR – přihlaste se na dálku, bavte se s digitálními knihovnami, studujte a vytvářejte nový obsah! Co není zákonně chráněno, je pro Vás OPEN!

Současný stav

Věnujeme se soustavné digitalizaci novodobých i historických fondů, novodobé fondy digitalizujeme na vlastním pracovišti, pro digitalizaci vzácných dokumentů využíváme externí spolupráci. Výběr dokumentů pro digitalizaci se řídí schválenou strategií s přihlédnutím k požadavkům na ochranu fondů a k požadavkům uživatelů. Spravujeme Registr digitalizace, který slouží ke koordinaci digitalizačních aktivit v ČR.

Archivujeme a zpřístupňujeme obsah českého webu, tzv. Webarchiv. Pro práci s ním vyvíjíme nové nástroje, které usnadňují sklízni a práce ve Webarchivu. Pro volné zpřístupnění archivovaných webových

stránek je nutné podepsat smlouvu, což často odrazuje majitele archivovaných stránek.

Testujeme nástroje pro příjem a zpracování elektronických dokumentů dodaných přímo od nakladatelů/autorů s následným uložením do LTP. Dlouhodobě usilujeme o legislativní schválení zasílání elektronických povinných výtisků (tzv. trojnovela). Vzhledem k tomu, že řada dokumentů vychází již pouze elektronicky, dochází ke ztrátě této unikátní části národního písemného dědictví, neboť není nikde povinně archivováno.

Digitální obsah zpřístupňujeme uživatelům na různých platformách: Národní digitální knihovna, Kramerius, Kramerius 3, Česká digitální knihovna, Manuscriptorium, Webarchiv. Uživatelé nerozumí rozdílům mezi různými digitálními knihovnami, což omezuje jejich využívání. Některé systémy jsou značně zastaralé (Kramerius 3), u některých není optimálně legislativně dořešen provoz (Manuscriptorium). Zpřístupňování digitálního obsahu se řídí platnou legislativou. Autorsky chráněná díla je možné volně zpřístupňovat na základě

✦ Proces digitalizace v Centrálním depozitáři Hostivař.

smluvních licencí s autory nebo kolektivními správci.

Digitálním obsahem se zabývají kurátoři vytvářející virtuální kolekce a virtuální výstavy. Další lidé se intenzivně věnují správě a vytváření řady databází – osobnostních, tematických, odborných či popisných. Se souhlasem zřizovatele mohou být tyto databáze zveřejňovány formou otevřených dat. Aktivně spolupracujeme s wiki sektorem. Databáze vznikají na různých platformách. Zatím nemáme dořešeno, jakou platformu budeme používat pro různé faktografické databáze, které často vznikají jako výsledek vědy a výzkumu. Knihovní systém, který pro vytváření a zpřístupňování databází používáme, je velice zastaralý, není nadále vyvíjen. Změna se tak blíží a je nevyhnutelná.

Dlouhodobé úložiště LTP umožňuje ukládání, ochranu a správu dokumentů digitalizovaných podle standardů Národní digitální knihovny. Probíhá testování ukládání digitálních dokumentů z Manuscriptoria, Webarchivu, Google digitalizace a dalších dokumentů, které vznikly již elektronicky. Systém pravidelně zálohujeme. Do LTP není zatím možné ukládat jiné typy dokumentů, např. zvukové.

Digitalizace novodobých i historických dokumentů probíhá podle platných standardů. Vytváření metadat je v souladu s mezinárodními standardy, pro vytváření bibliografických a autoritních záznamů je stále využíván zastaralý formát MARC 21, který nesplňuje požadavky na současné prezentování dat v podobě propojených dat. Při vytváření metadat spolupracujeme pouze s dalšími knihovnami, nepřebíráme metadata přímo od nakladatelů, ale připravujeme systém Registr českých knih, který by to měl umožnit.

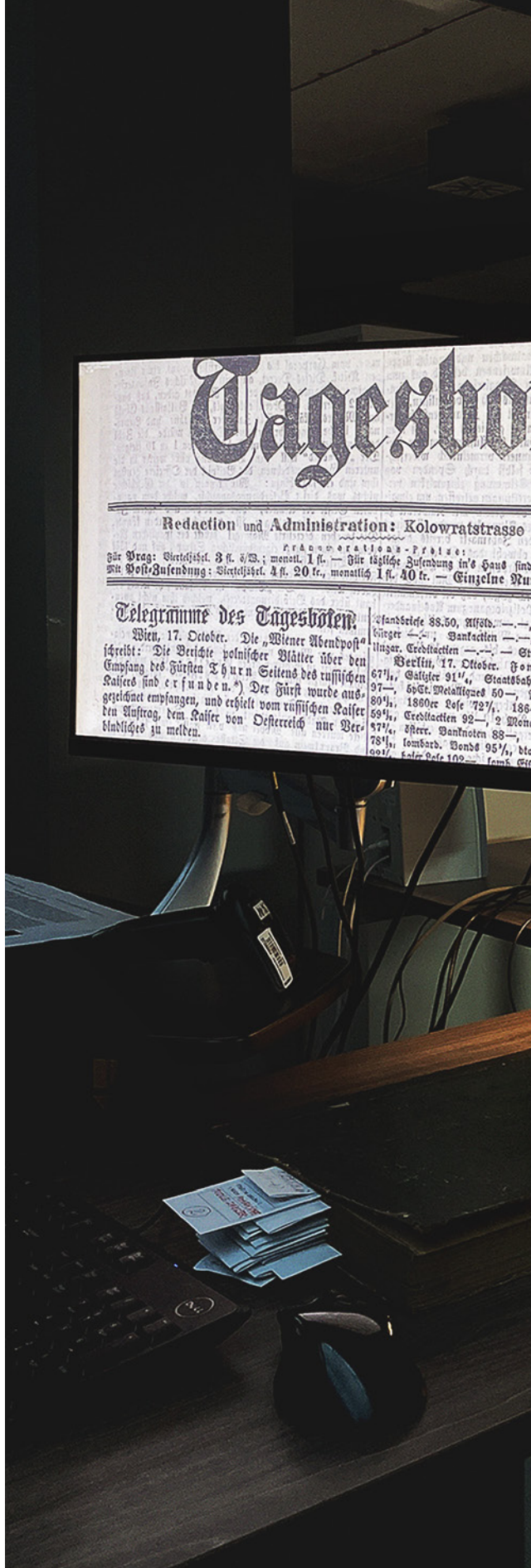
V rámci výzkumných projektů aktivně vyvíjíme nástroje, které zkvalitňují výsledky digitalizace a práci s digitálním obsahem a využíváme moderní technologie pro strojové zpracování velkých dat, zejména z prostředí webového archivu. Na těchto projektech spolupracujeme s předními institucemi nejen ze světa knihoven, ale i akademické sféry a komerčních partnerů.



Vize pro rok 2027

- Pokračujeme v digitalizaci novodobých i historických fondů podle aktuálně vytvořené institucionální strategie, jež je přímo navázána na celorepublikovou strategii digitalizace kulturního dědictví. Mezi naše cíle digitalizace patří ochránit tištěné fondy ohrožené degradací papíru, reflektovat náměty našich uživatelů a realizovat nosné a cíleně zaměřené projekty v rámci partnerství veřejného a soukromého sektoru či jiných fundraisingových aktivit. Zároveň aktivně pokračujeme v archivaci a zpřístupnění obsahu českého webu. Pro práci s Webarchivem používáme nové nástroje včetně AI, které usnadňují sklízni a práci s miliardami souborů webového archivu. S majiteli archivovaných stránek uzavíráme licenční smlouvy formou jednoduchého souhlasu s archivací a zpřístupněním. Aktivně jednáme se státní správou o možnosti volného zpřístupnění archivovaných dat pocházejících z veřejného sektoru.
- Po přijetí novelizace příslušných zákonů přijímáme a zpracováváme elektronické dokumenty dodané přímo od nakladatelů a autorů s následným uložením do LTP. Nakladatelé a autoři odevzdávají dokumenty v předem schválených formátech a NK ČR má možnost a nástroje převádět nearchivní formáty do archivních a tento typ dat dlouhodobě uchovávat.

- Digitální obsah NK ČR společně s vybraným a předem definovaným digitálním obsahem dalších institucí v ČR zpřístupňujeme uživatelům prostřednictvím jednoho rozhraní. Obsah Krameria 3 jsme převedli a zajistili jsme další provoz a vývoj Manuscriptoria, které se podařilo datově napojit i na Centrální portál knihoven. Mezi jeho partnery se podařilo doplnit i neevropské instituce, a Manuscriptorium se tak stalo jednou z nejvýznamnějších nadnárodních digitálních knihoven rukopisů a starých tisků na světě. Pro digitální knihovny využíváme nové nástroje pro kvalitnější digitalizaci a zpřístupnění včetně využití AI. Aktivně aplikujeme i nové standardy a využíváme nové možnosti vizualizace digitálních děl včetně dat s vysokým rozlišením. Zpřístupňování digitálního obsahu se řídí platnou legislativou. Autorsky chráněná díla je možné volně zpřístupňovat na základě smluvních licencí s autory nebo kolektivními správci. Digitálním obsahem se zabývají kurátoři, vytvářejí virtuální kolekce a virtuální výstavy, mají možnost využívat digitalizované dokumenty z různých digitálních knihoven v jednom prostředí. Spolupracují s dalšími paměťovými institucemi. Jsme aktivní v oblasti digitálních humanitních věd a výzkumných infrastruktur nejen na národní úrovni. Datové sety sestavujeme s přihlédnutím k aktuálním potřebám výzkumných center a akademických pracovišť,



datového miningu a strojového zpracování. Budujeme uživatelsky přívětivá rozhraní pro těžení obsahu. Virtuální sbírky reflektují nejen obecná témata, ale i aktuální události, výročí historických osobností či institucí a také postoj instituce v podpoře informační gramotnosti a boji proti dezinformacím. Faktografické databáze vytvářené v NK ČR spravujeme a zpřístupňujeme v jednom prostředí, které je dostupné přes otevřené rozhraní a vybraná data zpřístupňuje v otevřeném režimu. Implementovali jsme nový, moderní knihovní systém.

- Dlouhodobé úložiště LTP umožňuje ukládání, ochranu a správu dokumentů novodobých i historických fondů, včetně dokumentů vzniklých již elektronicky (Webarchiv, plné texty od nakladatelů). LTP umožňuje uložit i další formáty, např. audioknihy, zvukové dokumenty. Máme optimálně vyřešené zálohy dle mezinárodních standardů, podnikáme postupné kroky v certifikaci úložiště.
- Digitalizace novodobých i historických dokumentů probíhá podle platných standardů. Vytváření metadat je v souladu s mezinárodními standardy, pro vytváření bibliografických a autoritních záznamů využíváme nový formát, který nahradil zastaralý formát MARC 21. Data zpřístupňujeme ve formě otevřených propojených dat. Při vytváření metadat spolupracujeme s nakladateli a autory a s dalšími knihovnami.

- Jsme stále aktivní ve výzkumných a vývojových aktivitách zaměřených na tvorbu a využití dalších nástrojů podporujících nejen zkvalitnění výsledků digitalizace, například ve formě kvality obrazu či textových výstupů, ale i samotnou práci s digitálním obsahem a budování personifikovaných souborů dat. Zde ve spolupráci s dalšími institucemi vyvíjíme maximální úsilí, aby digitální obsah byl adekvátně dostupný i zdravotně znevýhodněným spoluobčanům. Aktivně sledujeme technologický vývoj. Ve svých řešeních preferujeme open-sourcové nástroje a komponenty – nikoli však bezvýhradně. Tam, kde je komerční řešení plně funkční, efektivnější, provozuschopnější či hospodárnější, využíváme i tento typ spolupráce.
- Věnujeme se digitalizaci svých vnitřních agend. Rozvíjíme možnosti využívání interních a externích elektronických podpisů, eliminujeme oběh dokumentů jak ve fyzické, tak v elektronické podobě a aktivně hledáme cesty, jak prostřednictvím elektronických dat a intuitivních nástrojů snížit byrokratickou zátěž svých odborných pracovníků. Nadále podporujeme napojení na elektronickou validaci identit včetně postupů připravovaných v rámci Evropské unie. Chceme být zároveň prostředníkem při zavádění moderních služeb e-governmentu a elektronizace státní správy do služeb knihoven včetně zavádění principů kybernetické bezpečnosti a náležitého chování na internetu.

BIBLIOTHECA
PUBLICA,
UNIVERSITARIA
ET NATIONALIS.

Centrální postavení

Národní knihovny v systému knihoven

Národní knihovna ČR je tepajícím srdcem českého knihovnictví. Je si však zároveň vědoma, že její rozvoj je možný pouze v případě spolupráce s dalšími institucemi, spolky, školami a odborníky. Zvýšme renomé českých knihoven. Společně! Aktivně! Pro novou generaci českých knihovníků.

Současný stav

Pro systém knihoven v ČR provozujeme celou řadu centrálních systémů a služeb, které jsou stanoveny přímo knihovním zákonem č. 257/2001 Sb., nebo jsou zakotveny ve zřizovací listině NK ČR. Jedná se o katalogy a bibliografie, zejména Souborný katalog ČR, Českou národní bibliografii, agendu povinného výtisku se systémy mezinárodního číslování dokumentů, Národní autority, meziknihovni služby, digitální knihovny a související registry a aplikace. Nabízíme i různé druhy služeb v oblasti ochrany a uchování knihovních fondů, statistiky vydavatelské produkce, agendu povolování vývozu knih apod.

Jsme aktivním účastníkem celostátních projektů, jakými jsou například Knihovny.cz, ZÍSKEJ, Obálky knih, vývoj systému Kramerius, Česká digitální knihovna, systém zpřístupnění děl nedostupných na trhu a další. Prosazujeme zájmy knihoven směrem k politické a decizní sféře.

Významně se podílíme na hodnocení knihoven a jejich nejlepších pracovníků, včetně organizace předávání významných oborových cen. Odborní pracovníci NK ČR jsou rovněž činní v celé řadě pracovních skupin napříč různorodými oblastmi knihovnictví i příbuzných oborů, spolků, podílejí se na zpracování klíčových normativních dokumentů včetně koncepcí českého knihovnictví a zasedají v hlavních oborových radách, Ústřední knihovnickou radu nevyjímaje.

Mezi další hlavní činnosti NK ČR patří metodické a poradenské služby. Zpracováváme a garantujeme standardy, strategické dokumenty, provádíme analýzy a průzkumy pro systém knihoven, informačně zajišťujeme obor knihovnictví a informační vědy. Metodickou činnost v některých případech zajišťujeme ve spolupráci

✦ Od samého vzniku byla knihovna veřejná, univerzitní a národní, jak praví nápis na dveřích v Klementinu.



s profesními spolky, a to zejména v oblasti oborového vzdělávání, čtenářské, informační, mediální a digitální gramotnosti, ochrany knihovních fondů a služeb. Některé oblasti metodického působení zajišťují výše uvedená profesní sdružení nezávisle na NK ČR, například dětské čtenářství, práce se seniory, vysokoškolské a muzejní knihovny a další.

Spolupracujeme s Metodickým centrem pro výstavbu a rekonstrukce knihoven Moravské zemské knihovny v Brně, s Národní pedagogickou knihovnou J. A. Komenského v oblasti metodiky pro školní knihovny, s Národním pedagogickým institutem ČR (aktualizace podmínek pro rekvalifikační kurz NSK pro profesi knihovník). Nově jsme se zapojili do podpory českých krajanských knihoven v zahraničí a aktivit Českých center. Působíme také jako páteřní vzdělávací instituce pro pracovníky knihoven tím, že realizujeme různé formy vzdělávacích aktivit včetně rekvalifikačního studia a inovativních kurzů.

Všechny výše uvedené systémy, projekty a aktivity se historicky formovaly v různých obdobích, byly podporovány z různých finančních zdrojů a v současné době jsou vykonávány v různém rozsahu a kvalitě. Některé z těchto aktivit mají naprosto zásadní význam pro činnost naší knihovny i knihoven ostatních, jiné se soustředí na dílčí problematiku a rozvíjejí stanovené cíle.

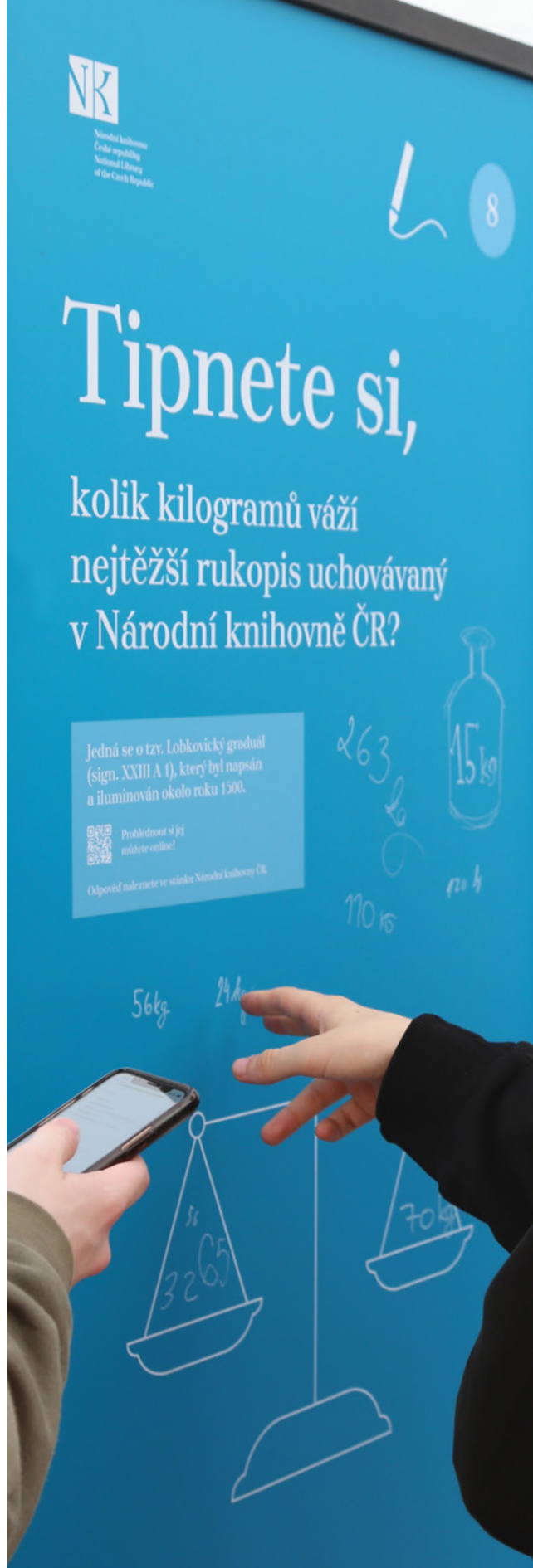


Vize pro rok 2027

- V uplynulých letech jsme výrazným způsobem posílili svou roli hlavního odborného a metodického garanta směrem k ostatním knihovnám v systému. Klíčovou úlohu v tomto procesu sehrál Knihovnický institut, který prohloubil svou koordinační roli nejen k dalším institucím, ale i jednotlivým odborným pracovištím NK ČR. Knihovnický institut metodicky vede a instruuje tato pracoviště, která jsou schopna plnohodnotně předávat své znalosti a kompetence na národní i mezinárodní úrovni. Podpora cílí na oblasti způsobů předávání informací, jejich transpozice do klíčových dokumentů na resortní i meziresortní úrovni a také na náležité působení ve všech hlavních oborových i mezioborových uskupeních, spolcích a pracovních skupinách.
- Plnohodnotně plníme svoji úlohu centrální instituce českého knihovnictví a kontinuálně provozujeme širokou řadu páteřních systémů pro podporu kultury, vzdělanosti a oborového rozvoje. Tyto systémy průběžně modernizujeme. Zároveň efektivně spolupracujeme s dalšími knihovnami, které mají ve své gesci další důležité nástroje celorepublikového významu. Podporujeme efektivní dělbu odpovědností, poskytujeme jim potřebnou metodickou podporu, posilujeme znalosti jejich pracovníků,

pomáháme v jejich propagaci, budujeme v jejich vzájemném propojení silnou značku centrálních knihovnických systémů a zároveň tyto služby a systémy zaštiťujeme svým postavením národní kulturní instituce.

- Prostřednictvím vedoucích pracovníků aktivně prosazujeme zájmy knihoven směrem k politické a decizní sféře. Knihovny se pod naším vedením staly respektovaným partnerem veřejné správy na všech jejích úrovních, od celostátní po obecní, a klíčovým prvkem ve vzdělávání a pomoci obyvatelstvu v oblasti digitalizace státních agend a e-governmentu. Přirozeným způsobem motivujeme provozovatele knihoven, neziskový sektor i firemní sféru k aktivní podpoře rozvoje veřejných knihovnických a informačních služeb a k rozšíření funkcí knihoven jako vzdělávacích, komunitních, kulturních a kreativních center. S ohledem na tyto cíle aktivně a pravidelně komunikujeme s Ministerstvem kultury a politickým zastoupením na všech úrovních státní správy o novelizaci příslušných legislativních norem, aby odpovídaly současným i budoucím trendům a očekáváním společnosti. Spolupracujeme na aktualizaci statistických výkazů a hodnocení knihoven v souladu s rozvojem nových činností a služeb.



- Rozšířili jsme svou spolupráci s existujícími profesními sdruženími, archivy, muzei a různorodými kulturními i vzdělávacími institucemi v České republice i v zahraničí. Rozvíjíme činnost vlastních poradních orgánů a zapojujeme se do metodických aktivit domácích a mezinárodních mezioborových organizací.
- Hlavní devizou a vysoce respektovanou rolí instituce je naše postavení ústředního oborového vzdělávacího centra. Podařilo se nám modernizovat vzdělávací systém pro své vlastní zaměstnance i pracovníky dalších knihoven a partnerských institucí v souladu s požadavky nových pracovních postupů i činností. Zároveň jsme posílili svou roli v oblasti celoživotního vzdělávání a rekvalifikačních kurzů. Pod metodickým vedením Knihovnického institutu se nám podařilo zapojit do středoškolského a vysokoškolského oborového vzdělávání – pracovníci knihovny jsou aktivní v celé řadě kurzů a podporují zejména praktické předměty a stáže studentů, díky čemuž posilují pozitivní vztah mladé generace k oboru. Samostatně organizujeme či podporujeme organizaci oborových akcí ve fyzické i virtuální podobě, včetně udělování cen za mimořádné aktivity knihoven i jednotlivců.
- Přestože si stále uvědomujeme potřebu tištěných metodických příruček a doporučení pro všechny úseky knihovnictví, snažíme se je transformovat do moderní podoby využívající nejnovější poznatky IT technologií, aby byly rychle a efektivně dostupné. Přirozenou součástí komunikace usnadňující vnější působení organizace se staly full-textově prohledatelné odborné texty, chaty s odborníky a umělou inteligencí podporovaná služba online otázek a odpovědí, která je provázána na dlouhodobě budovaný informační portál pro knihovny a knihovníky.
- Jsme spolehlivým a respektovaným partnerem pro všechny knihovny v ČR.



Mezinárodní postavení Národní knihovny České republiky

Co spojuje British Library, Bibliothèque nationale de France, Koninklijke Bibliotheek Den Haag s Národní knihovnou ČR? Jde o renomované, mezinárodně uznávané instituce s aktivní rolí nejen v oblasti knihovnictví, ale také aktéry mezinárodní spolupráce a propagace kultury.

Současný stav

Silné mezinárodní postavení respektované kulturní a vzdělávací instituce je vždy výsledkem její dlouhodobé aktivity. Úspěch přitom není přímo úměrný pouze počtu uzavřených memorand či zapojení se do nadnárodních asociací a projektů, ale je spojený i s vlivem organizace v oblasti kulturní diplomacie, sebe prezentace své i svého oboru v zahraničí a rovněž i s jejím všeobecným vnímáním, tj. činnostmi, které není jednoduché statisticky zhodnotit. NK ČR se ve společenství dalších knihoven a výzkumných pracovišť dlouhodobě řadí mezi mezinárodně respektované instituce, jsme aktivní v celé řadě projektů a jsme

činní v klíčových oborových i mezioborových světových organizacích. Zejména díky svým širokým vědeckovýzkumným aktivitám jsme neustále oslovováni k navázání dalších partnerství a realizaci projektů, které sami mnohdy i přímo iniciujeme. Devizou organizace je také nezpochybnitelný fakt, že jsme zastoupeni ve všech významných národních i mezinárodních spolcích ve svém oboru (např. IFLA, CENL). Vzhledem ke své široké působnosti a rozmanitým aktivitám se však angažujeme i v příbuzných oblastech (např. ICOM, EUROPEANA).

Odborní pracovníci NK ČR si dlouhodobě drží vysoký mezinárodní standard, mají respekt dalších organizací a jejich renomé tak knihovně napomáhá upevňovat její pozici na mezinárodní úrovni – ale bohužel zejména jen v oblastech její hlavní činnosti, zatím jen s minimálním přesahem do kulturní diplomacie. Přitom i zde máme co nabídnout. Mimo již zmíněné odborné erudice pracovníků a jejich jazykové vybavení disponujeme jedinečným areálem Klementina, bohatými sbírkami, jejichž výběr a následnou prezentaci lze vždy uzpůsobit konkrétnímu účelu,



Návštěva delegace z Národní ústřední knihovny v Taipei.

a také digitálním obsahem. I přesto, že se v posledních letech v této oblasti postupně zviditelňujeme, povědomí o našich možnostech je nejen v diplomatických, politických a státoporných kruzích stále velmi omezené a stojíme ve stínu dalších organizací, například Národního muzea či České filharmonie.



Vize pro rok 2027

- Základním parametrem úspěchu realizace strategických cílů organizace v oblasti jejího mezinárodního působení musí být zákonitě posílení všeobecného hodnocení NK ČR jako prestižní a světově respektované paměťové a vzdělávací instituce.
- Aktivity NK ČR jsou veřejně známé, prostřednictvím aktivního marketingu a prohlubování vztahů s veřejností se nám podařilo celospolečensky rozšířit informace nejen o našich dlouhodobých základních činnostech, ale také systematicky zviditelňovat naše nové úspěchy. Tento potenciál je vnímán i tzv. decizní sférou, která pravidelně využívá NK ČR k propagaci české kultury, umění, vzdělávání, vědy a výzkumu v ČR i v zahraničí. NK ČR je tak plnohodnotně zahrnuta do mezinárodních aktivit české vlády, obou komor parlamentu, ministerstev kultury, zahraničí, školství, vědy a výzkumu, prezidentské kanceláře a pracovníci NK ČR spoluvytváří a realizují program zahraničních hostů v ČR a účastní se prezentace ČR v celosvětovém měřítku.
- V průběhu sledovaného období se nám podařilo rozšířit tým pracovníků, kteří tyto aktivity realizují. Mezi standardní znalosti managementu je zařazena znalost společenského a diplomatického protokolu, politická advokacie, prezentační a jazykové schopnosti. Tito lidé jsou rovněž aktivními hráči v marketingových aktivitách organizace, neboť jsou schopni přirozeně Národní knihovnu reprezentovat. Díky nastavenému standardu jsou zaměstnanci NK ČR vyhledávanými lídry mezinárodních pracovních týmů a jsou též činní v nadnárodních oborových spolecích, kde zastávají vedoucí místa, což vede k posilování mimorozpočtového financování zejména výzkumných aktivit.
- Sami připravujeme prestižní a dobře hodnocené mezinárodní odborné akce – výstavy, konference, symposia, workshopy – a to nejen ve fyzické, ale též virtuální či hybridní formě. O akce má zájem nejen profesní komunita, ale také širší veřejnost a komerční sféra.
- Jsme schopni náležitě prezentovat svou historii a tradici. Oslavy 100. výročí založení Slovanské knihovny a 250. výročí ustanovení dnešní NK ČR veřejnou Universitní knihovnou byly významnou kulturní událostí přesahující české hranice.



Lidské zdroje

Největším a nejdůležitějším kapitálem Národní knihovny ČR byli, jsou a budou lidé. Ti mění prostory a sbírky ve fungující organický celek. Aktivní a spokojení zaměstnanci knihovny jsou Vám k službám!

Současný stav

Disponujeme zaměstnaneckou základnou postavenou na vysoce kvalifikovaných, převážně vysokoškolsky vzdělaných zaměstnancích. Věkový průměr je velmi vysoký – zaměstnanci nad 65 let tvoří více než 10 % z celkového počtu zaměstnanců. Vysokoškolské vzdělání a vyšší věk pracovníků jsou klíčovými faktory ovlivňujícími platové podmínky těchto zaměstnanců. Stejně jako v jiných institucích veřejné a státní správy se uplatňuje princip, kdy s rostoucí praxí zaměstnanec roste platový stupeň v platové třídě, v níž je zaměstnanec zařazen, tj. s praxí roste plat, který bývá doplněn o osobní příplatek. Tento princip do značné míry limituje naše možnosti při nabídce nástupních platů

zejména mladým zaměstnancům, čerstvým absolventům škol, u kterých je praxe prozatím malá, ale jejich potenciál je slibný. Zaměstnanci v důchodovém věku často setrvávají na svých pozicích a neodcházejí do zasloužené penze, věková obměna zaměstnanců je náročná. Na druhou stranu si však knihovna nadále aktivně činných a nestagnujících starších pracovníků váží, jsou pro ni zárukou kontinuity a stability. K řešení otázek managementu lidských sil a směřování k sociálně empatické, ale potřebné a nezbytné generační obměně si knihovna hledá cesty, např. ve formě zkrácených úvazků, další spolupráce starších pracovníků na základě dohod konaných mimo pracovní poměr či jejich zapojení do mentoringu nových zaměstnanců.

Zabezpečování potřebného počtu zaměstnanců (dáno limitem Ministerstva kultury ČR) probíhá zpravidla na základě výběrových řízení. Politika získávání a výběru nových zaměstnanců stojí na standardizovaných, otevřených, transparentních, genderově neutrálních výběrových řízeních, přizpůsobených typu obsazované pozice. Výběr nejvhodnějšího uchazeče provádíme za použití vyhodnocování

✦ Představení práce zaměstnanců Národní knihovny ČR na Dni otevřených dveří v Centrálním depozitáři Hostivař.

kritérií „kvalita“ a „schopnosti“ a s ohledem na rovné příležitosti. Z důvodu nedostatečných finančních zdrojů se však ukazuje obsazování pozic určených pro specializované odborníky (např. v IT a marketingu) jako časově náročné a s nejistou úspěšností. V současnosti neumíme potenciální zaměstnance oslovit, v rámci náboru se spoléháme zejména na zveřejňování inzerátů, což se nejeví jako dostatečná strategie. Další možnosti, jako úzká spolupráce s oborovými školami či účast na pracovních veletrzích, nejsou zavedeny. Nové zaměstnance, kteří k nám nastupují, neumíme dostatečně zaujmout a nadchnout pro práci v knihovně.

Benefitní program je v současné době značně nevyvážený. Obsahuje spíše konkrétní příspěvky různého zaměření než nabídku pro osobní a profesní rozvoj zaměstnanců. To chceme změnit a na základě výsledků průzkumu mezi zaměstnanci

vybrat oblasti vzdělávání a programy, včetně těch manažerských, po kterých je největší poptávka. Tam, kde to náplň práce dovoluje, umožňujeme režim výkonu práce mimo pracoviště a rádi bychom v tom i nadále pokračovali, ovšem za podmínky dosažení stejné efektivity vykonané práce. Pro děti našich zaměstnanců jsme učinili v roce 2023 kroky pro otevření knihovny dětské skupiny a doufáme, že i tato služba nám pomůže na poli konkurence mezi zaměstnavateli a učiní práci v knihovně pro zaměstnance atraktivnější.

Disponujeme základními vnitřními dokumenty relevantními pro vedení agend lidských zdrojů, mezi něž patří například etický kodex zaměstnanců, normativní dokumenty ohledně prvků PO či BOZP nebo vnitřní politika genderové rovnosti. Tyto a další dokumenty pravidelně aktualizujeme a doplňujeme jejich výčet dle potřeby.



Vize pro rok 2027

- Jako zaměstnavatel dbáme u svých zaměstnanců na harmonizaci pracovního a osobního života a není to pro nás pouze fráze moderních HR příruček. Činíme konkrétní kroky, kterými vytváříme příznivé prostředí pro stávající zaměstnance a atraktivní prostředí pro zaměstnance nové. Investice do lidských zdrojů je jednou z našich hlavních priorit.
- Zaměřujeme se na flexibilní možnosti organizace práce s důrazem na výsledek pracovního výkonu. U všech zaměstnanců tam, kde to daná práce dovolí, podporujeme režim výkonu práce mimo pracoviště zaměstnavatele, za podmínky udržení produktivity práce a dobře nastavené komunikace.
- Naši mladší zaměstnanci, včetně těch s malými dětmi, jsou pro nás důležití. Nejen jim umožňujeme zkrácené úvazky, nadále provozujeme dětskou skupinu, organizujeme letní příměstský tábor a hledáme i další cesty, jak jim pomoci skloubit rodinný a pracovní život.
- Zdraví zaměstnanců bereme v knihovně vážně, záleží nám na jejich fyzické i psychické kondici, jsme otevření možnosti zajištění prvotní intervence, podpůrným programům i zdravému životnímu stylu včetně podpory zdravého stravování a wellbeingu.

- Jsme otevření zaměstnávání osob se zdravotním postižením, přirozeně v provozech, kde je to možné.
- Vedení knihovny na všech úrovních je přístupné pro dotazy, zpětnou vazbu i konstruktivní kritiku svých kolegů a kolegyně, k čemuž slouží porady, výjezdní zasedání, setkávání zaměstnanců s vedením knihovny a další komunikační nástroje.
- Podporujeme týmovou práci, a to i napříč organizačními úseky NK ČR. Postupným posunem k zavádění metod participativního řízení organizace klademe velký důraz i na odpovědnost, která se k tomu váže, a přirozený rozvoj kompetencí řídicích pracovníků.
- Role vedoucího pracovníka nesmí být pouze formální, jde naopak o přirozené lídry pracovního týmu, schopné nadhledu, komunikace, empatie, ale zároveň i stanovení vize rozvoje svého úseku a důsledně trvajících na výsledcích práce.
- Vedoucí zaměstnanci sdílí vizi rozvoje instituce a náměty k rozvoji svých útvarů s podřízenými a zároveň je žádoucí a standardní, že jim zaměstnanci poskytují bez emocí odbornou zpětnou vazbu.
- Při pořádání porad a výjezdních zasedání jednotlivých útvarů dbáme na otevřenost komunikace. Ke stmelení



kolektivu využíváme i mimopracovní a neformální aktivity, podporujeme výjezdy pracovníků do jiných knihoven či obdobných pracovišť, rádi se necháme inspirovat i zahraniční praxí.

- U zaměstnanců aktivně budujeme povědomí o činnostech knihovny a záleží nám na reprezentaci jejího dobrého jména.
- Pracovníci z různých útvarů mají základní představu o výkonu agendy napříč celou knihovnou, k tomu slouží interní stáže pracovníků na jiných pracovištích. Setkávání skupin pracovníků podporujeme i v rámci komunitních akcí.
- Probíhá mentoring zaměstnanců s důrazem na vedení potenciálních nástupců vedoucích zaměstnanců. Do programu mentoringu zapojujeme jak stávající zaměstnance, vedoucí, tak i zaměstnance, kteří odchází do zasloužené penze.
- Novým pracovníkům usnadníme jejich začátek vstupním virtuálním balíčkem, kdy je nejen přivítáme, ale poskytneme jim atraktivní formou základní informace a kontakty pro příjemný začátek.
- Umíme se vypořádat s ekonomickou realitou a jsme schopni adekvátně motivačně a v mezích legislativních možností finančně ocenit své



- zaměstnanec. Nároková složka platu je daná zákonnými předpisy, jež jsou pro knihovnu závazné. Vedoucí zaměstnanci jsou však u svých podřízených aktivní v diferenciaci složky nenárokové, objektivní, nezaujaté odůvodnění konkrétní výše je vždy součástí rozhodnutí o přidělení. Stejně tak je tomu i u mimořádných ocenění pracovních výkonů.
- Kromě finančního ohodnocení podporujeme zaměstnance zajištěním dalšího vzdělávání jak profesního, tak i v tzv. soft skills, ideálně tak, aby byly využity i externí zdroje financování.
 - S přidělenými FTE v knihovně pracujeme, statické uspořádání není žádoucí, naopak zvažujeme a realizujeme potřebné reorganizace činností, týmů i organizačních útvarů, které instituce potřebuje ke svému vnitřnímu růstu. Tyto změny v instituci náležitě komunikujeme.
 - Systemizaci vyhodnocuje jak úzké vedení knihovny, tak i nezávislá interní komise tak, aby byly na jedné straně reflektovány nové potřeby, technologie a procesy, které průběžně zavádíme, a na druhé straně nedocházelo k různě motivovaným excesům.
 - Stále vytváříme či novelizujeme interní dokumenty nutné k vnitřnímu uvědomění si chodu organizace – ať již jde o prvky etiky, bezpečnosti, kyberbezpečnosti, finanční odpovědnosti vůči instituci, či další relevantní dokumenty.
 - Záleží nám na vytvoření bezpečného a přátelského pracovního prostředí. Dbáme na dodržování politiky nulové tolerance k jakémukoli druhu diskriminace, obtěžování či nevhodného chování mezi zaměstnanci nebo mezi zaměstnanci a uživateli našich služeb. Lidé v přímých službách mají možnost kdykoliv se obrátit o pomoc v případě slovního či fyzického napadení ze strany uživatelů.
 - Podporujeme školení bezpečnosti, krizové komunikace i prvků ochrany tzv. měkkých cílů, v nichž sehrává klíčovou úlohu bezpečnostní ředitel instituce ve spolupráci s odborem komunikace.

1. vydání

© Národní knihovna České republiky, 2023

ISBN 978-80-7050-797-1



Tvoříme knihovnu. Národní!

Strategie rozvoje Národní knihovny České republiky
na léta 2024–2027

autoři: Lukáš Babka, Michaela Bežová, Daniela Blažková,
Petra Burdová, Tomáš Foltýn, Jana Fridrichová,
Roman Giebisch, Václav Jiroušek, Tomáš Klimek,
Adolf Knoll, Martina Košanová, Karolína Košťálová,
Petr Kukač, Edita Lichtenbergová, Lenka Maixnerová,
Vít Richter, Martina Růžičková, Bohdana Stoklasová,
Anna Vandasová, Petra Vávrová, Michal Záviška

grafické zpracování: Tereza Eliášová

fotografie: Zuzana Homolka Fedorová (s. 63), Soňa Hudoková
(s. 38), Václav Jiroušek (s. 50, 58, 61), Roman Muchka (s. 4),
Odbor ochrany knihovních fondů NK ČR (s. 24, 25, 40),
Milan Říský (s. 5, 7, 19, 22), Hanna Sharai (s. 46), Markéta Tichá
(s. 7, 11, 15, 17, 20, 24, 25, 29, 32, 35, 36, 42, 48, 51, 52, 54, 56, 62)

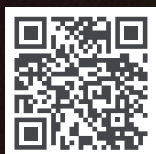
na obálce: Křižovnická chodba v Klementinu (foto: Markéta Tichá)

tisk: NAVA Tisk, s. r. o.

vydala:

Národní knihovna České republiky
Praha 2023
neprodejně

Navštivte digitální knihovny rozvíjené Národní knihovnou České republiky



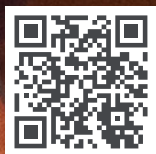
Manuscriptorium

Digitální knihovna historických textů, rukopisů, starých tisků a map. Výsledek spolupráce více než dvou set evropských institucí.



Národní digitální knihovna

Přístup k novodobým novinám, časopisům, knihám i zvukovým dokumentům. Pro zábavu i vzdělávání.



Webarchiv

Archiv českého webu. Shromažďuje webové zdroje zveřejněné v prostředí sítě internet.