

1.2.5.

Koordinace a podpora přípravy strategického plánu rozvoje NTK pro období let 2013 – 2019

1.2.6.

Koordinace a podpora změn organizačních dokumentů a interních směrnic NTK na základě provedených analýz

1.2.7.

Analýza a rozpracování dílčích strategických cílů a priorit

V Praze, dne 12. dubna 2013
Verze dokumentu 2.0

FINÁLNÍ VERZE

Obsah

Obsah.....	2
Seznam zkratk.....	5
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	7
1 Představení dokumentu	9
2 Strategie NTK na období 2013 – 2019.....	11
2.1 Úvod.....	11
2.2 Postup při zpracování strategie NTK.....	15
2.3 Struktura strategie NTK.....	19
2.4 Vize a mise NTK	20
2.5 Klíčové hodnoty NTK	20
2.6 Motto NTK.....	20
2.7 Pilíře strategie NTK.....	20
2.8 Harmonogram realizace strategie NTK v období 2013 – 2019	28
3 Implementace strategie NTK pro období 2013 – 2019.....	30
3.1 Detailní popis strategických priorit.....	30
3.1.1 I. Pilíř: Vysoké školy, výzkum a vývoj	31
3.1.2 II. Pilíř: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	39
3.1.3 III. Pilíř: Veřejnost, systém knihoven, jiné resorty, komerce.....	47
3.1.4 IV. Pilíř: Knihovní služby (technical services)	55
3.1.5 V. Pilíř: Podpora.....	62
3.2 Detailní harmonogram realizace strategie NTK v letech 2013 – 2014 ...	91
3.3 Personální (FTE) náročnost strategie NTK	100
3.5 Rizika plnění strategie NTK.....	102
3.5.1 Rizika vnější.....	102

3.5.2	Rizika vnitřní	107
3.6	Návrh změny organizačních postupů pro řízení organizace s cílem zvýšení jejich kvality a efektivity.....	118
3.7	Metodický návod pro další řízení realizace strategických cílů a priorit .	122
3.7.1	Metodika strategického řízení	122
3.7.2	Metodika projektového řízení.....	124
3.7.3	Metodika Change Managementu.....	129
3.7.4	Metodika efektivního vedení formální (manažerské) porady	135
4	Ekonomické předpoklady strategie NTK	139
4.1	Úvod.....	139
4.2	Přístup.....	139
4.3	Přehled nákladů	140
4.3.1	Druhové členění nákladů celkem.....	140
4.3.2	Náklady plánovaných projektů.....	141
5	Doporučení pro strategické řízení NTK	145
5.1	Zavedení Document management systému (DMS)	145
5.1.1	Co je to Document Management Systém (DMS)?	145
5.1.2	Zhodnocení přínosů DMS pro NTK.....	146
5.1.3	Analýza současného stavu	146
5.1.4	Přehled dokumentů NTK dle typu	153
5.1.5	Organizační aspekty správy dokumentů (role).....	157
5.1.6	Životní cyklus dokumentu	158
5.1.7	Workflow používání dokumentu.....	159
5.1.8	Řídící dokumentace NTK.....	159
5.1.9	Doporučení pro zefektivnění systému oběhu dokumentů (v návaznosti na zavedení DMS)	161
5.1.10	Funkční a jiné požadavky na systém.....	161
5.1.11	Seznam informačních systémů NTK a jejich stručný popis	164

5.2	Revize formy, obsahu a způsobu zpracování Plánu hlavních úkolů a návržení změn pro rok 2014	167
5.2.1	Popis současného stavu procesu sestavení a plnění Plánu hlavních úkolů	167
5.2.2	Doporučení pro zefektivnění procesu sestavení a plnění PHÚ.....	171
5.2.3	Vzory současných formulářů	175
Příloha 1: Důvodová zpráva – podpůrné činnosti		178
Seznam strategických priorit zaměřených na zefektivnění podpůrných procesů NTK (V. Pilíř).....		178
Management knihovny		180
ICT		183
Marketing		185
Finance		188
Lidské zdroje.....		190
Správa budovy		191
Příloha 2: Metodika výpočtu návratnosti investice (ROI) v NTK		193
Co je to ROI		193
Ekonomické metody měření		193
Příklady ze zahraničí.....		195
Využití ROI v NTK.....		198
Definice služeb knihovny.....		198
Vzorec výpočtu ROI		203
Nákladovost služeb knihovny (kalkulace nákladů).....		203
Alokace nákladů.....		203
Aplikace v knihovně		204
Porovnání nákladů a přidané hodnoty		207
Příloha 3: SWOT analýza veřejných informačních služeb poskytovaných NTK .		208
Příloha 4: SWOT analýza systému vzdělávání v ČR.....		215
Příloha 5: Nástroje pro řízení implementace strategie NTK		221

Seznam zkratek

AV ČR	Akademie věd České republiky
CŽV	Celoživotní vzdělávání
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
ČZU	Česká zemědělská univerzita v Praze
DMS	Document management systém
EFI	Projekt Efektivní informační služby pro veřejnost a státní správu
EIZ	Elektronické informační zdroje
EU	Evropská unie
FTE	Full-time equivalent
HP	Hewlett-Packard
HW	Hardware
ICT	Informační a komunikační technologie
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
JIB	Jednotná informační brána
KPI	Key performance indicator (klíčový ukazatel výkonnosti)
KRE	Knowledge-Research-Education
MČ	Městská část
MIS	Management Information System
MK	Ministerstvo kultury
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MVS	Meziknihovní výpůjční služba
NTK	Národní technická knihovna
NUŠL	Národní úložiště šedé literatury
OP VaVpl	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
PHÚ	Plán hlavních úkolů
PRINCE2	Projects in controlled environments, version 2
RA EIZ	Registr akvizic elektronických informačních zdrojů
ROI	Return on Investment (návrátost investice)
RVVI	Rada pro výzkum, vývoj a inovace
SF	Studijní fond
SLA	Service Level Agreement (Smlouva o úrovni/kvalitě poskytovaných služeb)
SŠ	Střední škola
SW	Software
ÚK VŠCHT	Ústřední knihovna Vysoké školy chemicko-technologické v Praze
ÚKR	Ústřední knihovnická rada ČR
VaV	Výzkum a vývoj
VaVal	Výzkum, vývoj a inovace
VIPO	Vyhledávač inovačních příležitostí a osobností

VO	Výzkumná organizace
VPK	Virtuální polytechnická knihovna
VŠ	Vysoká škola
VŠCHT	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze
VVI	Veřejná výzkumná instituce

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Postup při zpracování strategie NTK	15
Obrázek 2: Struktura strategie NTK na období 2013 – 2019	19
Obrázek 3: Fáze strategického řízení	122
Obrázek 4: Schéma jednotlivých etap projektového řízení	125
Obrázek 5: Procesní znázornění řízení rizik a problémů	127
Obrázek 6: Základní principy change managementu	130
Obrázek 7: Komunikační prostředky a kanály v různých fázích akceptace změny	134
Obrázek 8: Přehled procesů NTK	149
Obrázek 9: Procesní mapa procesu sestavení a plnění PHÚ	169
Obrázek 10: IT infrastruktura NTK	184
Obrázek 11: Ukázka rozpadu nákladů na výkon	204
Obrázek 12: Ukázka rozpadu nákladů na výkon, příklad	205
Obrázek 13: Výpočet nákladů na výkon knihovny, příklad	205
Obrázek 14: Výpočet nákladů na výkon knihovny, příklad	206

Seznam tabulek:

Tabulka 1: „Interní“ SWOT analýza – SWOT analýza veřejných informačních služeb poskytovaných NTK	17
Tabulka 2: „Externí“ SWOT analýza - SWOT analýza systému vzdělávání v ČR	18
Tabulka 3: Úrovně strategie NTK	19
Tabulka 4: Strategické priority v jednotlivých pilířích strategie NTK	21
Tabulka 5: Popis strategických priorit NTK	28
Tabulka 6: Rámcový harmonogram činností Strategie NTK 2013 – 2019	29
Tabulka 7: Detailní harmonogram činností Strategie NTK na období 2013 - 2014	99
Tabulka 8: FTE náročnost Strategie NTK podle odborů	100
Tabulka 9: Celková FTE náročnost podle odboru - vývoj v čase	101
Tabulka 10: Opatření v oblasti úpravy organizační struktury	119
Tabulka 11: Současná organizační struktura NTK (k 31. 3. 2013)	120
Tabulka 12: Navrhovaná organizační struktura (implementována krátkodobá a střednědobá opatření)	121
Tabulka 13: Stanovení významnosti rizika	128
Tabulka 14: Karta rizika	129
Tabulka 15: Registr rizik	129
Tabulka 16: Přehled druhových nákladů ve strategii	140
Tabulka 17: Podíl personálních nákladů na celkových plánovaných nákladech	140
Tabulka 18: Podíl nákladů na pořízení nehmotného majetku na celkových plánovaných nákladech	141
Tabulka 19: Přehled nákladů dle jednotlivých projektových záměrů	144
Tabulka 20: Přehled procesů NTK pro využití v DMS	153
Tabulka 21: Přehled počtu dokumentů	155
Tabulka 22: Potenciální počet uživatelů DMS v NTK	158
Tabulka 23: Přehled nákladů souvisejících s implementací DMS	164
Tabulka 24: Hlavní nedostatky a možnosti zefektivnění současného stavu procesu sestavení a plnění PHÚ včetně doporučení pro zefektivnění	171
Tabulka 25: Strategické priority zaměřené na zefektivnění podpůrných procesů	179
Tabulka 26: Rozloha prostor dle využití - objekt Písnice	191
Tabulka 27: Přehled dosažených výsledků kalkulace ROI	195
Tabulka 28: Průřezový přehled použitých metod v zahraničí a jejich zhodnocení	198
Tabulka 29: Přehled služeb využitých pro kalkulaci ROI	201
Tabulka 30: Seznam výpočetních postupů pro dosažení hodnoty v ROI	202

Seznam grafů:

Graf 1: Grafické znázornění počtu obíhajících dokumentů	156
Graf 2: Počet dokumentů obíhajících v NTK v procesech (za rok)	157
Graf 3: Celková vytíženost prostor pro krátkodobé pronájmy v hodinách (rok 2011)	186
Graf 4: Roční vytíženost prostor krátkodobými pronájmy	187
Graf 5: Rozdělení prostor dle využití - objekt Písnice (Ladislava Coňka 331/4, Praha – Libuš)	191
Graf 6: Hluk v NTK (výsledek dotazníkového šetření)	192

1 Představení dokumentu

Dokument Strategie NTK (2013 – 2019) obsahuje naplnění etap 1.2.5 Koordinace a příprava strategického plánu, 1.2.6 Koordinace a podpora přípravy strategického plánu rozvoje NTK po období let 2014 – 2019 a 1.2.7 Analýza a rozpracování dílčích strategických cílů a priorit projektu EFI.

V první části dokumentu je obsažen **strategický plán NTK na období 2013 – 2019**, který vychází z analýzy informační infrastruktury realizované ve fázi 1.2.1 projektu EFI a analýzy veřejných informačních služeb realizované ve fázi 1.2.2 a byl vytvořen v souladu s principy Smart Administration a e-Government. V této části je stručně popsán postup při zpracování strategie NTK a je blíže rozpracována strategie v pyramidové struktuře vize a mise – klíčové hodnoty – motto – pilíře strategie – strategické priority. Tato kapitola představuje klíčovou část strategie, která je určena pro prezentaci a komunikaci navenek, tj. veřejnosti, zřizovateli (MŠMT), případně dalším relevantním organizacím. V závěru kapitoly je obsažen předpokládaný rámcový harmonogram plnění strategie v letech 2013 – 2019. Harmonogram byl oproti původně požadovanému harmonogramu rozšířen z období 2014 – 2019 na období 2013 – 2019, a to zejména vzhledem ke skutečnosti, že NTK chce některé strategické priority realizovat již v nejbližším období, případně jejich realizaci vzhledem k jejich důležitosti již započalo.

Další část dokumentu popisuje implementaci strategie NTK (**Implementační plán**) pro období 2013 – 2019. Obsahuje detailní popis v současné době plánovaných strategických priorit v členění dle pilířů strategie, který byl vypracován příslušnými pracovníky NTK a koordinován ze strany Deloitte. V této části je rovněž obsažen předpokládaný detailní harmonogram realizace strategie NTK v letech 2013 – 2014, včetně časového harmonogramu jednotlivých kroků realizace a očekávané personální (FTE) náročnosti strategie v členění dle odborů. V další části jsou popsána rizika plnění strategie NTK, která jsou členěna na rizika vnitřní a vnější. V rámci těchto skupin jsou rizika dále rozlišena podle jejich původce. Následuje návrh změn organizačních postupů pro řízení organizace s cílem zvýšení jejich kvality a efektivity. V této části je rovněž obsažen metodický návod pro další řízení realizace strategických cílů a priorit, který obsahuje metodiku strategického řízení, metodiku projektového řízení, metodiku change managementu (řízení změny) a metodiku efektivního vedení formální (manažerské) porady.

Následující část dokumentu je věnována **rámcovému posouzení ekonomických předpokladů strategie NTK**.

V další části jsou pak **detailně popsána vybraná doporučení pro zefektivnění systému řízení NTK**, a to konkrétně zavedení document management systému (elektronického oběhu dokumentů) a zefektivnění tvorby PHÚ.

Přílohu č. 1 pak tvoří **důvodová zpráva pro navrhovaná opatření** (strategické priority/projekty) pro zefektivnění podpůrných činností NTK.

V příloze č. 2 je dále obsažena **metodika výpočtu návratnost investic (ROI) v prostředí knihovny**.

Matice provázanosti bodů zadávací dokumentace s kapitolami výstupního dokumentu Strategie NTK (2013-2019)

Dokument Strategie NTK (2013-2019) představuje komplexní výstup pro části 1.2.5 – 1.2.7 projektu „Efektivní informační služby pro veřejnost a státní správu“. Tyto části byly zpracovány ve formě uceleného dokumentu zejména z toho důvodu, že jejich obsah se vzájemně prolíná a tvoří tak neoddělitelný celek. Pro zajištění lepší přehlednosti obsahuje následující tabulka matici provázanosti bodů zadávací dokumentace s kapitolami výstupního dokumentu.

Část podle zadávací dokumentace	Kapitola v dokumentu	Strany
1.2.5: Koordinace a podpora přípravy strategického plánu rozvoje NTK pro období let 2014-2019		
Strategický plán	Kapitola 2: Strategie NTK	9 – 26
Propojení Strategického plánu NTK s analýzami realizovanými v částech 1.2.1 a 1.2.2	Příloha 1: Důvodová zpráva Příloha 3: SWOT analýza veřejných informačních služeb poskytovaných NTK Příloha 4: SWOT analýza systému vzdělávání v ČR	171 – 185 201 – 207 208 – 213
Analýza dopadů, prognózy vývoje, definice rizik a studie proveditelnosti	Kapitola 3: Implementace strategie NTK pro období 2013 – 2019 Rizika	27 – 132
	Kapitola 4: Ekonomické předpoklady strategie NTK	133 – 137
Analýza plnění principů ROI/Výnosnost investice	Příloha 2: Metodika výpočtu návratnosti investice (ROI) v prostředí knihovny	186 – 200
Rámcový harmonogram realizace strategických cílů, včetně návrhu nástrojů pro eliminaci rizik a kontroly	Kapitola 2.8: Harmonogram realizace strategie NTK v období 2013 – 2019	25 – 26
	Nástroje pro eliminaci rizik a kontrolu – Kapitola 3.7 Metodický návod pro další řízení realizace strategických cílů a priorit a nástroje v MS Excel	117 – 132 Nástroje v MS Excel: odkaz na str. 214
1.2.6 Koordinace a podpora změn organizačních dokumentů a interních směrnic na základě provedených analýz		
Návrhy změny organizačních postupů pro řízení organizace s cílem zvýšení jejich kvality a efektivity	Kapitola 3.6: Návrh změny organizačních postupů pro řízení organizace s cílem zvýšení jejich kvality a efektivity	115 – 116
	Kapitola 5.2: Revize formy, obsahu a způsobu zpracování Plánu hlavních úkolů a návržení změn pro rok 2014	160 – 170
Návrhy možnosti zvýšení efektivity systému oběhu dokumentů nutných pro řízení NTK	Kapitola 5.1: Zavedení Document management systému (DMS)	138 – 159
Zpracování variantních návrhů změn organizačních dokumentů a interních směrnic ve spolupráci s managementem NTK	Kapitola 3.6: Návrh změny organizačních postupů pro řízení organizace s cílem zvýšení jejich kvality a efektivity	115 – 116
1.2.7. Analýza a rozpracování dílčích strategických cílů a priorit a návrhem nutných změn a opatření k realizaci strategického plánu, včetně návrhu managementu změn		
Podrobný harmonogram realizace v roce 2014	Kapitola 3: Implementace strategie NTK pro období 2013 – 2019 (zejména kapitola 3.2: Detailní harmonogram realizace strategie NTK v letech 2013 – 2014)	27 – 132 (zejména 88 – 96)
Metodický návod pro další řízení realizace strategických cílů a priorit	Kapitola 3.7: Metodický návod pro další řízení realizace	117 – 132

2 Strategie NTK na období 2013 – 2019

2.1 Úvod

Národní technická knihovna se v předchozích letech soustředila zejména na výstavbu nové budovy, přenesení a adaptaci činností do zcela odlišného prostředí a na zahájení provozu. Po úspěšné realizaci těchto náročných činností vidí management NTK potřebu zaměřit se na posílení a rozvoj poskytovaných klientsky orientovaných služeb, kvality řízení a strategického plánování. S tímto cílem byl zahájen a je realizován projekt Efektivní informační služby pro veřejnost a státní správu (dále EFI), jehož náplní byla analýza interních procesů NTK a externího prostředí, z něhož vychází poptávka po službách NTK identifikující potenciál NTK v systému veřejných knihovnických služeb, a návrh nového směřování knihovny na období let 2013 – 2019. Strategie NTK byla vytvářena v souladu s principy strategie Smart Administration a e-governmentu, navazuje a dále rozvíjí principy Koncepce rozvoje knihoven 2011 – 2014 a dalších strategických dokumentů na národní úrovni¹. Cílem strategie NTK je rozvoj transparentního a funkčního mechanismu veřejných informačních služeb poskytovaných NTK a celkové posílení a zefektivnění služeb v resortu MŠMT.

Hlavní strategické cíle NTK pro nadcházející léta jsou:

- **Být plnohodnotným partnerem pro vysoké školy a organizace z výzkumné a vzdělávací sféry;**
- **Využít své kompetence ve znalostním managementu pro podporu komerčního využití inovací z výzkumné sféry;**
- **Neustále zkvalitňovat služby pro stávající a potenciální zákazníky;**
- **Poskytovat expertní podporu MŠMT v oblasti knihovnictví a vzdělávání;**
- **Profesionalizovat knihovnické činnosti (technical services);**
- **Zefektivnit podpůrné činnosti.**

Proč rozvíjet NTK?

Potenciál NTK spočívá v **rozsahu a objemu služeb**, které poskytuje zákazníkům i organizacím na národní úrovni a v neexistenci duplicity činností NTK s jinou organizací obdobného charakteru. NTK pracuje na **kontinuálním zvyšování** objemu poskytovaných služeb a zvyšování vlastní efektivity. Po transformaci knihovny ze Státní technické knihovny na Národní technickou knihovnu bylo ročně obsluženo **téměř 9x více zákazníků**.

V současné době obsahuje fond NTK 1 200 000 tištěných informačních zdrojů. Služby NTK využívá téměř 22 tisíc registrovaných zákazníků, kteří realizují více než 100 000 výpůjček ročně. Počet vyhledávání v elektronických informačních zdrojích NTK dosahuje téměř 200 000 ročně. Celkový počet návštěv v NTK překročil 450 000 za rok a počet virtuálních návštěv přesáhl půl milionu.² NTK zároveň **zajišťuje služby na národní úrovni**, jako je vydávání ISSN čísel, správa a provoz Národního úložiště šedé literatury, vedení čtyř největších konsorcií na nákup elektronických informačních zdrojů, provozování mezinárodní meziknihovnické výpůjční služby v oblasti techniky a přírodních věd a další.

Nedávno postavená **moderní budova NTK** poskytuje kromě knihovnických služeb i funkci tzv. „třetího prostoru“, tedy místa, které studenti a další návštěvníci využívají ke studiu, setkávání a k dalším aktivitám a navštěvují zde pořádané kulturně-spoločenské akce. NTK představuje sociálně-vzdělávací

¹ Mezi další strategické dokumenty, které byly východiskem strategie NTK, patří např. Strategie celoživotního učení ČR, Bílá kniha terciárního vzdělávání, Koncepce informačního vzdělávání na vysokých školách v České republice (Doporučující materiál Asociace knihoven vysokých škol ČR), Strategie rozvoje služeb pro „informační společnost“.

² Údaje z výročních zpráv a interních statistik NTK za rok 2011, případně 2012.

komponentu nejen pro studenty dejvického kampusu, kteří představují převážnou většinu zákazníků, ale i pro studenty ostatních vysokých škol a občany Prahy 6.

Proč rozšiřovat služby pro vysoké školy a výzkumné organizace?

Klesající konkurenceschopnost České republiky (propad z 29. na 39. místo během dvou let) je alarmující a je společensky žádoucí tento negativní trend obrátit. Klíčovými faktory růstu konkurenceschopnosti je pak především:

- **Rozvoj vzdělávání, zejména technického a přírodovědného**, přičemž je důležité se zaměřit rovněž na přilákání talentovaných mladých lidí k přírodovědným a technickým oborům, v čemž momentálně ČR zaostává, ale také na celoživotní vzdělávání;
- **Podpora výzkumu a vývoje**, přičemž je opět nutné posílit kapacitu k přilákání mladých lidí do oblasti výzkumu.

NTK je vzhledem ke svému zaměření, svým znalostem a zkušenostem plně kompetentní k tomu, aby českou vládu v tomto úsilí podporovala.

NTK bude ze své pozice národní technické knihovny dále rozvíjet svoje služby pro podporu gramotnosti a vzdělanosti technického národa. Multiplikační efekt investice v podpoře vzdělávacího systému má přímý dopad do rozvoje technických směrů, zajištění jejich potenciálu a podpoře konkurenceschopnosti České republiky. **NTK bude využívat svoje expertní zázemí pro poskytování služeb v oblasti knihovnictví a informačního vzdělávání pro vysoké školy a výzkumné instituce. Spolupráce s knihovnou přináší finanční i kvalitativní benefity jak pro vysoké školy, tak pro jejich zákazníky.**

Jednou ze základních služeb poskytovaných pro vysoké školy a výzkumné organizace je zajišťování nákupu EIZ na centrální úrovni. V této oblasti lze využít získané zkušenosti a znalosti NTK jako vedoucího největších konsorcií na nákup EIZ v uplynulých letech v rámci programu INFOZ. Nákup EIZ na centrální úrovni tak bude spojený s výraznou finanční úsporou (cca 69 mil. Kč ročně), zamezením nevhodnému nakládání s finančními prostředky a efektivní administrací – přesun administrativních nákladů ze strany vysokých škol a veřejných výzkumných institucí na centrální autoritu („CzechElib“). NTK bude rovněž spravovat softwarový nástroj Registr akvizice EIZ (RA EIZ), jehož cílem je jednotný přístup k informacím o všech dostupných EIZ v ČR a poskytování objektivních informací o jejich využívání.

V současnosti je v pokročilé fázi příprava **integrace s knihovnou Vysoké školy chemicko-technologické** (smlouvy o vytvoření sdružení ChemTK podepsány v červenci 2012), kdy NTK bude poskytovat studentům a pedagogům VŠCHT rozšířené expertní služby. Tuto integraci považuje NTK za modelový případ, který ukazuje, že je NTK připravena stát se knihovním centrem poskytujícím klientsky orientované služby s vysokou přidanou hodnotou. S Českou zemědělskou univerzitou je navázána spolupráce a jsou připraveny smlouvy pro zjednodušení přístupu akademické obce ČZU do prostorů a k informačním zdrojům NTK. NTK chce rovněž podporovat zvyšování snižující se čtenářské **gramotnosti** aktivní spoluprací se středními školami. V oblasti knihovních služeb bude NTK poskytovat expertní služby pro pedagogy a studenty vysokých škol a výzkumné pracovníky a to zejména posunem orientace od pouhého zprostředkování informačních zdrojů na znalostní služby (subject knowledge based services) s cílem posílení organické vazby mezi výzkumem, vzděláváním a průmyslem.³

Proč zavést a posilovat služby pro komerční sféru?

Jako další službu pro vysoké školy a výzkumné organizace chce NTK facilitovat aktivní a žádoucí propojení **business sféry** s akademickou úrovní a využití jejich vzájemného potenciálu. NTK směřuje k tomu stát se kompetenčním centrem pro podporu transferu inovací do komerčního využití. Tomu budou sloužit služby navazující na informační systém o výzkumu a vývoji Vyhledávač inovačních příležitostí a osobností.

NTK, jakožto organizace poskytující výše uvedené vysoce expertní služby, má tedy vysokou přidanou hodnotu ve vzdělávacím systému České republiky. Měřeno publikační aktivitou i dalšími výstupy se absolventi škol dejvického kampusu (VŠCHT, ČVUT) velmi dobře uplatňují v mezinárodním měřítku a mají mizivé problémy se zaměstnatelností.

³ Podpora technického vzdělávání je rovněž součástí prorůstových opatření Vlády České republiky zveřejněných 9. dubna 2013, která jednoznačně pozitivně vnímají i zástupci průmyslu v ČR.

Proč zkvalitňovat služby pro zákazníky NTK?

Typickým uživatelem NTK je 20-letý občan České republiky, student vysoké školy – nejpravděpodobněji stavební fakulty ČVUT, který využívá k práci vlastní notebook. Nejčastěji navštěvuje NTK v listopadové pondělí ve 12:00. Noční studovnu během svého studia používá pouze výjimečně, tu využívají daleko častěji studenti jiných škol (zejména UK), jimž podobné zařízení chybí. NTK využívá k **zapůjčení fyzických fondů**, nicméně roste jeho potřeba využití NTK jako **klidové zóny** a místa pro setkání a rozhodně **roste** jeho chuť po **využití elektronických informačních zdrojů** NTK. Pokud využívá vzdáleného přístupu, přihlašuje se v rámci **České republiky** a najde požadované informace na webu NTK do **2,46 min** s největší pravděpodobností **již na titulní stránce NTK**. Radí se mezi **vracející se návštěvníky** webu. Pokud využívá mobilní zařízení, preferuje značku **Apple iPad**. Nežiská-li požadované informace nebo se vyskytnou problémy, využívá **osobních konzultací**.⁴

Cílem NTK v oblasti služeb pro zákazníky je **propojení potenciálu knihovny a požadavků zákazníků tak, aby naplňovala představy 21. století**. Potenciál pro zvýšení kvality a dostupnosti služeb v oblasti techniky spočívá zejména v objemu informačních zdrojů, kterými NTK disponuje, v počtu zákazníků, expertním zázemím v podobě specialistů na knihovni a „subject knowledge based“ služby, moderní budově a silné pozici NTK v systému knihoven ČR.

Rozvoj knihovnických služeb je motivován **změnami ve vyspělé Evropě** a je opřen o požadavky zákazníků NTK. Již od r. 2009 zahájila NTK **přeměnu knihovny na centrum poskytující služby s vysokou expertní znalostí** pro své zákazníky a veřejnost dle anglosaského přístupu k obsluze klientů a expertnímu zaměření poskytovaných služeb, které se plně orientuje na kvalitu a přidanou hodnotu pro zákazníky naplňující požadavky 21. století. V souladu s tímto cílem plánuje NTK s podporou výstupů projektu EFI implementaci aktualizovaných procesů s **využitím nových technologií** pro širší a vzdálenou obsluhu skupin zákazníků a veřejnosti, díky nimž bude možné obsloužit nejen dejvický kampus, ale i „vzdálené“ **zákazníky** v celé ČR, tzn. **zvýšit výtěžnost** služeb NTK.

NTK posílí důraz na **zjišťování poptávky zákazníků** po nových službách a sledování jejich spokojenosti se stávajícími službami. Na základě pravidelné široké komunikace se zákazníky budou zdokonalovány stávající služby a budou zaváděny nové služby, které budou odpovídat požadavkům zákazníků a zároveň budou proaktivně zaváděny služby, o nichž zákazníci v současné době mnohdy „nevědí, že je potřebují“.

Proč poskytovat expertní podporu MŠMT?

NTK **disponuje expertními znalostmi a zkušenostmi** v oblasti správy informačních zdrojů a znalostí i v dalších oblastech vzdělávání. V této oblasti existuje zejména vzhledem k **nezávislému postavení NTK** potenciál využití expertních znalostí NTK pro MŠMT, případně další organizace v oblasti vzdělávání a dalších oblastech souvisejících s činností NTK.

Pro zaměření NTK a její současné i budoucí služby je podstatná nezávislost na jednotlivých institucích vědy a výzkumu, systému vysokých škol a terciárního vzdělávání, která představuje záruku objektivního hodnocení výkonu vysokých škol, vědy a výzkumu v České republice. NTK se z pověření MŠMT aktivně zapojila do služby scientometrie – nezávislého poskytování obrazu výkonu českého výzkumu a vědy a poskytování kvalifikovaných podkladů pro potřeby MŠMT.

Financování knihovny

Náklady na knihovnu jsou považovány **za náklady na veřejnou službu**, tj. službu pro studenty, pedagogy, výzkumníky, další členy akademické obce a veřejnost. Knihovny jsou i v zahraničí **odkázány na příspěvek** od svého zřizovatele, který se s odchylkou jednotek procent blíží výši plného rozpočtu knihovny (minimální výše vlastní činnosti). NTK v současné době dosahuje dodatečného **vlastního příjmu** ve výši cca **10 %** celkového rozpočtu. Hodnota příjmu zajištěného vlastní aktivitou **je na srovnatelné úrovni** se zahraničními knihovnami.⁵

V uplynulém období docházelo k **negativním změnám** ve financování knihovny, přičemž se obslužnost zákazníků zvýšila o desítky procent. Již pro rok 2012 byl **snížen limit zaměstnanců, z čehož vyplývalo snížení mzdového fondu knihovny o 15 %** a omezení provozu knihovny. Provedení dalších (nedůsledně promyšlených) úsporných opatření může mít negativní vliv na kvalitu a rozsah služeb poskytovaných knihovnou. **Změny** výše provozního rozpočtu knihovny by mohly mít za důsledek **omezení objemu poskytovaných služeb**, což je v rozporu se zaměřením knihovny v oblasti zvyšování

⁴ Výsledky analýzy zákazníků NTK realizované v rámci části 1.2.2.4: Analýza informačních potřeb potenciálních zákazníků NTK.

⁵ Např. Technische Informationsbibliothek Hannover.

vzdělanosti, **nebo zvýšení účastnických poplatků** (vyšší náklady) pro prioritní skupinu zákazníků (studenti). Vzhledem k přetrvávajícímu trendu snižování rozpočtových prostředků NTK vyvíjí snahu o **zajištění** rostoucího podílu dodatečného provozního kapitálu **mimo rozpočet zřizovatele, a to zejména prostřednictvím zvyšování příjmů** ze svěřeného majetku formou krátkodobých a dlouhodobých pronájmů a **zajištění dodatečného financování** z grantových prostředků. Jako další zdroj příjmu se jeví **rozvoj spolupráce** s komerční sférou.

NTK je dnes **hlavní knihovnou** v České republice, která shromažďuje a šíří znalosti pro vyspělé **technologie** a pro budoucí **kvalifikovanou pracovní sílu** na národní úrovni a to nejen pro akademické uživatele, ale šířeji, i pro podnikatelskou sféru. NTK v rámci tohoto dokumentu předkládá **konkrétní kroky**, kterými chce podpořit prorůstová opatření vlády ČR, potřeby českého průmyslu a zaměření MŠMT v rámci OP VaVpl. NTK může být vlajkovou lodí pro značku **Made in CZ**, a je připravena a schopna přispět ke snaze posílit národní značku CZ na mezinárodní scéně.

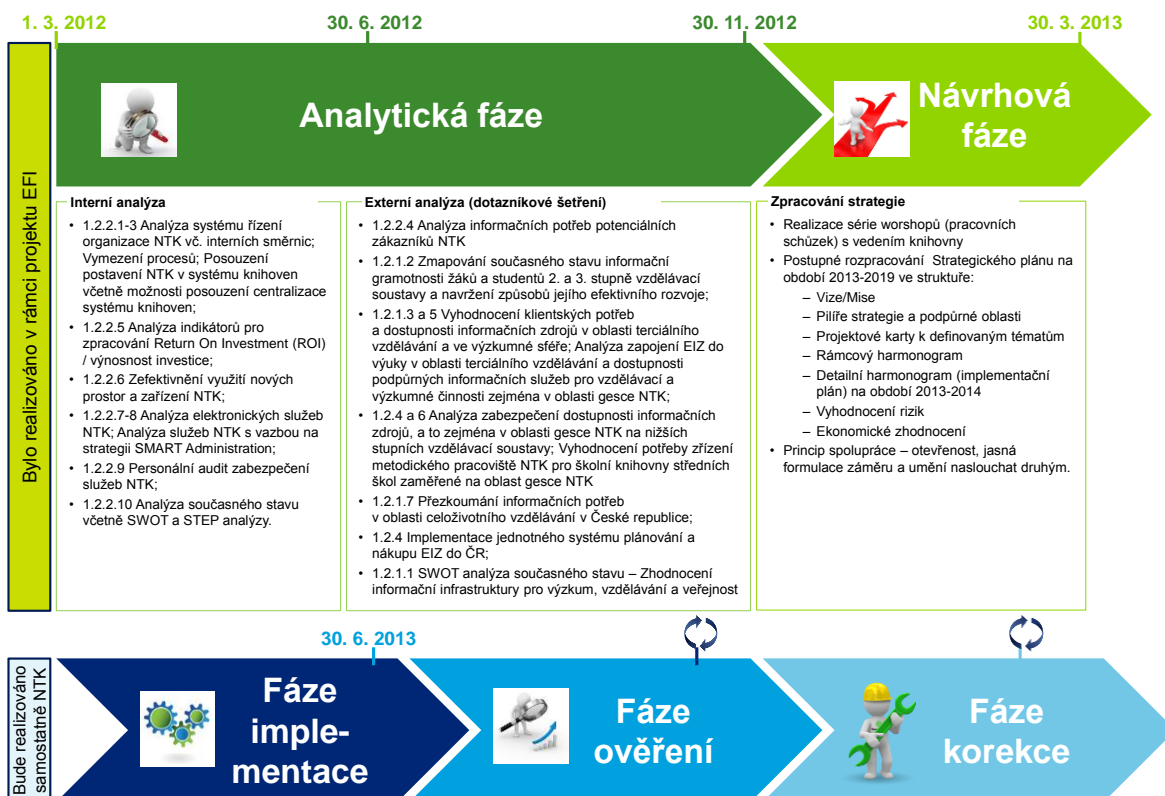
NTK chce být dokonalou akademickou knihovnou podporující transfer inovací do praxe a má pro to veškeré předpoklady.

2.2 Postup při zpracování strategie NTK

Zpracování strategie NTK na období 2013 – 2019 bude probíhat v pěti na sebe navazujících fázích:

1. Analytická fáze;
2. Návrhová fáze;
3. Fáze implementace;
4. Fáze ověření;
5. Fáze korekce.

Následující schéma názorně zobrazuje postup zpracování strategie NTK a poskytuje přehled výstupů prvních dvou fází realizovaných v rámci projektu EFI. Tyto fáze jsou pod schématem blíže popsány.



Obrázek 1: Postup při zpracování strategie NTK

Analytická fáze zpracování strategie realizovaná v rámci projektu EFI spočívala v analýze interních procesů a činností NTK a poskytovaných služeb zákazníkům a v analýze externího okolí – systému vzdělávání zejména v oblasti překryvů s činností NTK. V rámci provedených interních analýz byly realizovány pohovory a workshopy s pracovníky NTK, přezkoumány interní řídicí dokumenty, detailně zmapovány jednotlivé činnosti a procesy. Navržená doporučení byla identifikována a konzultována v součinnosti se zaměstnanci NTK. V rámci analýzy externího prostředí byly provedeny konzultace se zástupci předmětných organizací (jiné knihovny, střední školy, vysoké školy, MŠMT, organizace celoživotního vzdělávání, vzdělávací organizace a spolky apod.).

Další významnou součástí analýz bylo dotazníkové šetření realizované v září až listopadu 2012 na vzorku studentů magisterských a doktorských cyklů VŠ, akademických a vědeckých pracovníků VŠ, výzkumných pracovníků, středoškolských pedagogů exaktních předmětů, humanitních předmětů a předmětu informatika, studentů maturitních ročníků středních škol, zákazníků NTK, občanů Prahy 6, zástupců soukromých společností zabývajících se aplikací vlastní vědy a výzkumu do praxe a zástupců akreditovaných vzdělávacích organizací.⁶ Obsahem dotazníků byly otázky z následujících oblastí:

⁶ Výsledky dotazníkového šetření jsou shrnuté v dokumentu projektu EFI 1.2.1.10: Výsledky dotazníkového šetření.

- Zjištění poptávky po informačních zdrojích (včetně elektronických) a způsobech jejich vyhledávání, zapojování do výuky a výzkumné činnosti včetně využití moderních technologií na středních a vysokých školách;
- Zjištění poptávky po zřízení metodického pracoviště, které by podporovalo SŠ v zřizování a provozu jejich vlastních knihoven;
- Úroveň a způsob vzdělávání v oblasti informační gramotnosti na středních školách;
- Spokojenost zákazníků se službami, prostředím a informačními zdroji NTK a poptávka po nových službách,
- Zájem občanů Prahy 6 o služby a prostory NTK.

Závěry analytické fáze jsou obsaženy v samostatných dokumentech projektu EFI (1.2.1, 1.2.2, 1.2.4) a shrnuty v „interní“ a „externí“ SWOT analýze (viz níže). „Interní“ SWOT analýza NTK představuje analýzu veřejných informačních služeb poskytovaných NTK, popisuje silné a slabé stránky činnosti NTK a příležitosti a hrozby působící z vnějšího okolí. „Externí“ analýza je zaměřená na zhodnocení informační infrastruktury pro výzkum, vzdělávání a veřejnost, přičemž vychází z analýz externího prostředí popsaných výše.

SWOT analýza veřejných informačních služeb poskytovaných NTK

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Moderní budova odpovídající světové špičce • Zajišťování služeb pro ostatní knihovny/subjekty: <ul style="list-style-type: none"> ➢ VPK - platební mechanismus ➢ MMVS - v technické a přírodovědní oblasti ➢ ISSN - přidělování mezinárodních identifikačních čísel časopisů • Rozsáhlý fond informačních zdrojů na špičkové úrovni • Tým kvalitních expertů provozu ICT a vysoká expertíza zaměstnanců NTK v oblasti vývoje specifických knihovnických aplikací a vývoje elektronických služeb • Kvalitní a efektivní poskytování základní, tradiční knihovnické služby s využitím moderních technologií • Budova NTK vytváří komunitní prostředí - funguje jako sociální prostor • Budova NTK umožňuje další využití - semináře, konference • NTK jako metodické centrum • Zavedená spolupráce s jinými knihovnami, resp. univerzitami v ČR i se zahraničními subjekty • NTK jako dovedčácké centrum • Stabilita financování NTK z rozpočtu MŠMT • Leader v knihovnictví - je vzorem a určuje trendy, předává zkušenosti zejména v oblasti inovací • Současný nákup EIZ formou konsorcia a s využitím dotace MŠMT • Na jednom místě je koncentrováno více tematicky zaměřených knihoven • Svoboda a volnost v reorganizaci • Nábor HR 	<ul style="list-style-type: none"> • Neexistence dlouhodobého strategického plánování v souladu s potenciálem a současnou situací NTK a očekáváním zřizovatele včetně ustanovení Rady NTK • Nedostatečná úroveň řízení lidských zdrojů • Nedostatečný marketing informačních zdrojů a služeb NTK, chybějící marketingová strategie a neefektivní zpracování marketingových materiálů • Neexistence metodiky projektového řízení • Systémová integrace jednotlivých aplikací je prováděna bez standardizované dokumentace, dochází k vypršení servisních smluv, přetížení klíčových pracovníků • Papírový oběh dokumentů • Nedostatečná vzájemná informovanost zaměstnanců NTK • Uživatelsky nepřívětivý přístup ke službám a elektronickým informačním zdrojům přes internet • Neexistence systému pravidelného měření spokojenosti a potřeb zákazníků • Minimální publikační činnost v oblasti Library – nedostatečná vzhledem k nárokům na publikační činnosti VO • Neexistence jednotného kontaktního místa pro vyřizování stížností a dotazů • Neexistence strategie sponzorství, dárcovství a zapojení soukromého sektoru • Neexistence pravidel pro aplikace projektů/innovací do reálného provozu • Nízká úroveň využití samoobslužných terminálů, multifunkčních zařízení a počítačů ve volném výběru NTK • Nízká využitelnost prostor na krátkodobé pronájmy • Nízká dostupnost a prezentace elektronických knih (čitelných na e-čtečkách nebo noteboocích, PC) • Neefektivní využití prostor v Písnici • Oddělení procesu registrace a správy hotovosti (Pokladny NTK) v rámci registrace zákazníků NTK • Hluk v klidových zónách • Zahraniční partneři – náročnost spojená s administrativním i strategickým zajištěním spolupráce
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zintenzivnění marketingu v oblasti elektronických informačních zdrojů (zejména časopisy, databáze článků, vyhledové e-knihy) • Jednotný portál a národní akvizice EIZ. Aktivní role NTK: <ul style="list-style-type: none"> ➢ na poli národního, jednotného a přehledného portálu pro přístup k EIZ; ➢ v národní centralizaci akvizice EIZ v ČR. • Změna pravidel pro registraci - umožnění přístupu nepínoletých (minimálně studenti středních škol) k informačním zdrojům NTK • Doplnění spektra služeb v rámci budovy tak, aby prostor byl příjemnější/ atraktivnější pro zákazníky NTK/studenty • Rozšíření spektra stávajících služeb: <ul style="list-style-type: none"> ➢ obsahové rešerše zejména pro soukromý sektor nad informačními zdroji NTK ve spolupráci s univerzitami/doktorandy ČVUT/VŠCHT; ➢ popularizace vědy; ➢ služby základním a středním školám - např. vzdělávání v oblasti informační gramotnosti. • Posílení postavení NTK v případě úspěšného spojení s VŠCHT - referenční model pro potenciální spojení s knihovnou ČVUT. • Monitorování spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb ze strany dlouhodobých nájemců (např. kavárna) • Zapojení budovy NTK a okolního prostoru do kulturních a sociálních aktivit Prahy 6 • Vytvoření komunity uživatelů/klientů NTK, která bude aktivní pro sdílení názorů a návrhů pro rozvoj knihovny na bázi web 2.0, např. formulace požadavků nákupu informačních zdrojů, návrhy na rozvoj knihovny • MŠMT jako aktivní zřizovatel využívající NTK k realizaci vlastních cílů a vlastní marketingové propagaci • Vůdčí role NTK v zajišťování informační infrastruktury pro VaV • Centrum podpory inovativního podnikání studentů a mladých vědců • Využití potenciálu pracovníků služeb např. v rámci inovace služeb (zlepšovacích návrhů), nabídky stávajících služeb NTK a získávání zpětné vazby zákazníků NTK. • Zapojení soukromého sektoru: <ul style="list-style-type: none"> ➢ sponzorství ➢ účast v Radě NTK • Zefektivnění referátů ICT • Diverzifikace portfolia zákazníků na jiné skupiny než studenty ČVUT (soukromý sektor, vědecká obec, střední školy, případně studenti ostatních VŠ) • Korekce bezplatného užívání prostor organizačními složkami státu • Lepší využívání kontaktů s vydavateli časopisů, kterým je poskytován ISSN kód (např. zařazování jejich článků do elektronické databáze NTK) • Přizpůsobení administrativních prostor NTK standardům ČSN (Norma ČSN 73 5305 Administrativní budovy a prostory z dubna 2005) • Technické novinky / show room namísto terminálů • Fotovoltaická elektrárna na střeše NTK • Outsourcing krátkodobých pronájmů • Příležitost spolupráce s dalšími rezorty (zejména MPO) v oblasti podpory aplikované vědy a výzkumu a start-up • Jedna směna podpory IT namísto dvousměnného provozu • Zapojení NTK do systému měření výsledků o výkonech české vědy • Využití prostor v Písnici 	<ul style="list-style-type: none"> • Snižování veřejných rozpočtů a tlak na úspory, resp. na další výnosy • Maximální redukce aktivit a potenciálu NTK zřizovatelem • Neúčast na poradách MŠMT a strategickém rozhodování rezortu • Nahrazení placeného modelu elektronického knihovnictví leadry v bezplatných e-sluzbách (Google, Yahoo, Facebook, Amazon další) • Neexistuje centrální koordinační prvek pro národní aktivity • Uplatnění záruky - budova a dodané informační systémy • Vysoká závislost na studentech ČVUT • Zřizovatel – schvalování veřejných zakázek • Nestabilita z hlediska strategického směřování NTK ze strany zřizovatele může vést k neochotě budoucích partnerů uzavřít smlouvu s NTK (vysoké školy, partneři pro nákup EIZ atd.) • Vysoké náklady v řádu desítek milionů na obnovu ICT infrastruktury. Nižší efektivita modelu vlastnictví ICT infrastruktury a její vlastní správy namísto nákupu externí služby. • Transformace na VO – podmínky získávání dotací

Tabulka 1: „Interní“ SWOT analýza – SWOT analýza veřejných informačních služeb poskytovaných NTK

SWOT analýza informační infrastruktury pro výzkum, vzdělávání a veřejnost

	Silné stránky	Slabé stránky
Informační gramotnost	<ul style="list-style-type: none"> Zapojení knihovníků jako metodických pracovníků při vzdělávání v oblasti informační gramotnosti Realizace celosystémových aktivit knihovnických profesních asociací 	<ul style="list-style-type: none"> Neexistence standardu informační gramotnosti SŠ studenta Nejasné chápání významu informační gramotnosti ze strany pedagogů
Klientské potřeby	<ul style="list-style-type: none"> Zkušenosti NTK s nákupem EIZ Zvýšené využívání EIZ na klientské straně 	<ul style="list-style-type: none"> Decentralizace nákupu EIZ v ČR (zejména z důvodu existence vysokého počtu konsorcií) Nejednotná prezentace EIZ v rámci ČR Nedostatky spojené s financováním nákupu EIZ v ČR
Dostupnost inf. zdrojů a met. pracoviště NTK	<ul style="list-style-type: none"> Zájem několika příkladů knihoven povznést knihovnictví na vyšší úroveň a aktivní podíl na výuce, rozšíření výuky (Dačice, Příbram) 	<ul style="list-style-type: none"> Legislativní omezení V ČR v současné době neexistuje centrálně koordinovaná aktivita, která by směřovala k vytvoření kvalitních a plnohodnotných elektronických výukových materiálů
Celoživotní vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> Celoživotní vzdělávání je prioritou vlády ČR Podpora pedagogů / knihoven v oblasti celoživotního vzdělávání Důraz na prohlubování a rozšiřování kvalifikace Nové trendy v oblasti celoživotního vzdělávání Zájem pedagogů na zvyšování úrovně vzdělávání Celoživotní vzdělávání ukotvené v zákoně o 179/2006 Sb. Existence Národní soustavy kvalifikací a Národní soustavy povolání 	<ul style="list-style-type: none"> Zaostávání za průměrem EU v úrovni vzdělávání Nízká účast a motivace dospělé populace ČR na dalším vzdělávání Podprůměrné využití rekvalifikací Neexistence hodnocení kvality CŽV Neexistence systematického přístupu k motivaci občanů pro zvyšování kvalifikace. Počáteční vzdělávací systémy neposkytují vždy nezbytné základy pro celoživotní učení Nízká investiční úroveň Nedostatečná úroveň zapojení knihoven Není kladen důraz na informační zabezpečení celoživotního vzdělávání Oblast dalšího vzdělávání (resp. vzdělávání dospělých) je relativně zanedbaným sektorem vzdělávacího systému Vysoká úroveň byrokracie Nedostatečná organizace CŽV.
	Příležitosti	Hrozby
Informační gramotnost	<ul style="list-style-type: none"> Rozvoj a systematické budování informační gramotnosti průřezově ve vzdělávacím systému 	<ul style="list-style-type: none"> Podceňování systematického přístupu k využívání informací
Klientské potřeby	<ul style="list-style-type: none"> Centrální nákup a prezentace EIZ 	<ul style="list-style-type: none"> Nezajištění kontinuálního financování nákupu EIZ v budoucím období
Dostupnost inf. zdrojů a met. pracoviště NTK	<ul style="list-style-type: none"> Trend elektronických výukových programů vychází z dlouhodobě potvrzovaných poznatků z oblasti studia fungování lidského mozku Potenciál pro vytvoření centrální databáze studijních programů a učebních zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> Celkový trend vývoje výdajů, vč. informačních zdrojů vykazuje dramaticky klesající trend
Celoživotní vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> Systematický rozvoj CŽV a jeho aktivní podpora 	<ul style="list-style-type: none"> Nesystematický rozvoj CŽV

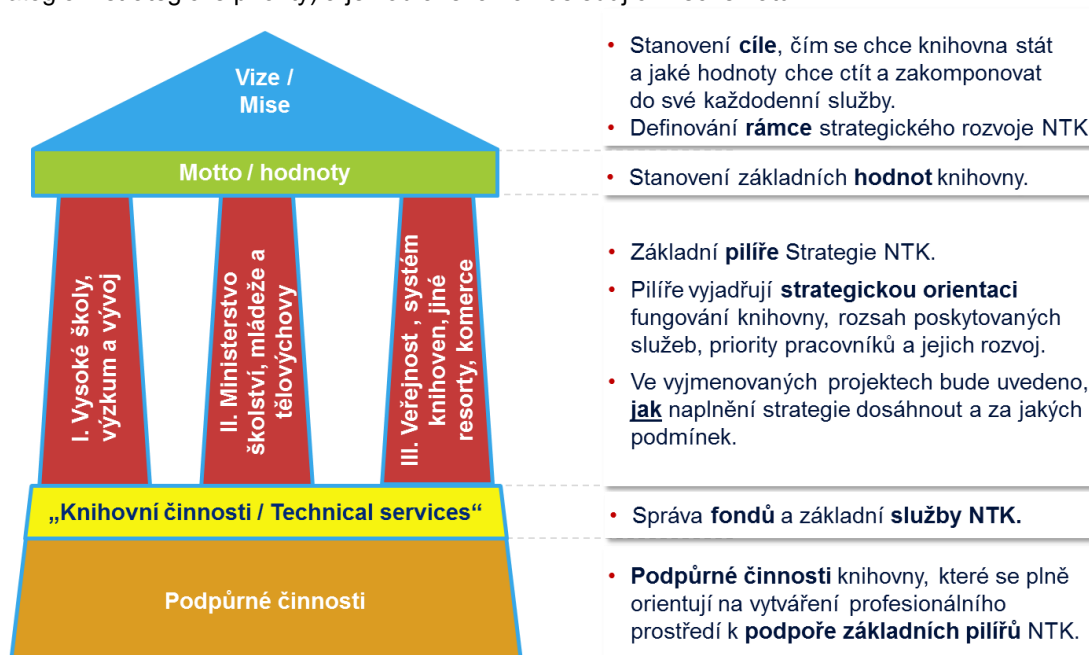
Tabulka 2: „Externí“ SWOT analýza - SWOT analýza systému vzdělávání v ČR

Návrhová fáze byla další součástí projektu EFI. Při zpracování strategie byla realizována série workshopů (pracovních schůzek) managementu knihovny, v rámci nichž byla v pyramidové struktuře (vize a mise – motto – klíčové hodnoty – pilíře strategie – strategické priority) vytvořena strategie. Jednotlivé strategické priority byly dále detailně rozpracovány vlastníky a validovány a prioritizovány ze strany managementu. Návrh strategie NTK vychází z výsledků analytické fáze a ze strategických dokumentů uvedených v úvodu. Výstupy projektu EFI v oblasti zpracování strategie jsou:

- **Strategický plán** na období 2013 – 2019 včetně předpokládaného rámcového harmonogramu a analýzy rizik;
- **Implementační plán** na období 2013 – 2014 obsahují detailní popis v současné době plánovaných strategických priorit včetně plánovaných kroků realizace a předpokládaného detailního harmonogramu;
- **Metodický návod** pro další řízení realizace strategických cílů a priorit.

2.3 Struktura strategie NTK

Strategie NTK byla zpracovaná v pyramidové struktuře (vize a mise – motto – klíčové hodnoty – pilíře strategie – strategické priority) a je zobrazena na následujícím schématu.



Obrázek 2: Struktura strategie NTK na období 2013 – 2019

Popis jednotlivých úrovní strategie NTK je obsažen v následující tabulce.

Úroveň strategie	Popis
Vize / Mise	Stanovení cíle, čím se chce knihovna stát, jaké hodnoty chce ctít a zakomponovat do své každodenní služby. Definování rámce strategického rozvoje NTK.
Hodnoty organizace	Stanovení základních hodnot knihovny, tzn., jaké hodnoty chce knihovna rozvíjet a na jakých chce stavět svou budoucnost.
Pilíře strategie a podpora	Základní pilíře Strategie NTK. Pilíře vyjadřují strategickou orientaci fungování knihovny, rozsah a zacílení poskytovaných služeb , priority pracovníků a jejich rozvoj. Ve vyjmenovaných projektech bude uvedeno jak naplnění strategie dosáhnout a za jakých podmínek.
Projektové karty	Detailní popis v současné době plánovaných projektů (strategických priorit) v rámci jednotlivých pilířů strategie ve stejné struktuře – anotace, důvod, cíl, přínos, čas.
Harmonogram	Předpokládané časové ukotvení realizace definovaných témat a jejich průběžné sledování při plnění → rámcový a detailní harmonogram.
Ekonomické zhodnocení	Odhadované rámcové finanční zhodnocení plánovaných činností, tzn. prezentace potřebných prostředků (investice, provoz, lidské zdroje) ke splnění strategie.
Rizika	Identifikace rizik, možnost se na ně připravit a zohlednit je ve svých činnostech (chování).

Tabulka 3: Úrovně strategie NTK

2.4 Vize a mise NTK

„My v NTK profesionálně a přátelsky **sloužíme výzkumu, vzdělávání** i široké odborné a laické veřejnosti. **Pomáháme vytvářet a pečovat o intelektuální prostředí, v němž se informace transformují v poznatky**, které podporují výzkum i praxi a jsou dále sdíleny akademickou obcí a živí proces vzdělávání. **Shromažďujeme, vytváříme, spolehlivě uchováváme poznatky a dbáme o jejich snadnou dostupnost a komunikaci** díky důvěryhodným systémům a strategiím. **Nabízíme vlídné, zvoucí a stimulující prostředí** jak fyzické, tak i virtuální. Stále se vzděláváme a pomáháme v tom i ostatním.

Chceme, aby NTK byla dokonalá akademická knihovna podporující transfer inovací do praxe.

2.5 Klíčové hodnoty NTK

- Profesionalita, spolehlivost, jistota (podložená trvalým [sebe]vzděláváním);
- Vlídlost, srozumitelnost, otevřenost;
- Kreativita, inspirativnost;
- Partnerství bez bariér času, místa, příslušnosti.

2.6 Motto NTK

- „**Knihovna je služba**“ (motto pro externí / interní komunikaci);
- „**Ich dien**“⁷ (motto pro interní komunikaci).

2.7 Pilíře strategie NTK

Na základě strategických cílů vymezených vizí a misí uvedených v úvodu strategie byly vytvořeny pilíře strategie a identifikovány strategické priority pro léta 2013-2019, tzn. aktivity směřující k dosažení strategických cílů. Základní pilíře strategie vyjadřují strategickou orientaci fungování knihovny, směřování poskytovaných služeb, priority pracovníků a jejich rozvoj. Základní pilíře zároveň představují cílové skupiny, kterým budou služby NTK poskytovány. Jsou jimi:

- **I. Pilíř: Vysoké školy, výzkum a vývoj;**
- **II. Pilíř: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy;**
- **III. Pilíř: Veřejnost, systém knihoven, jiné resorty, komerce.**

Další pilíře strategie jsou zaměřené na zefektivnění **knihovnických činností (technical services) (IV. Pilíř) a podpůrných činností (V. Pilíř)**, které se dále člení do kategorií management, IT, marketing, ekonomika, lidské zdroje, správa budovy.

Přehled všech strategických priorit (projektů) v rámci jednotlivých pilířů je uveden v následující tabulce. Tyto priority vyjadřují stávající (tj. vycházející ze situace a možností knihovny v době tvorby strategie, tj. na přelomu roku 2012 a 2013) představu NTK o jejím vývoji v nadcházejících letech. Vzhledem k tomu, že NTK se snaží nejen aktivně reagovat na nové trendy a potřeby uživatelů, ale také být proaktivním spoluhráčem pro partnery z oblasti vzdělávání, vědy a výzkumu, je pravděpodobné, že některé z těchto priorit se budou v budoucnu měnit v závislosti na aktuální situaci, vývoji a možnostech knihovny.

⁷ Heslo „Ich dien“ (ve středohornoněmčině „sloužím“) měl na svém štítě český král Jan Lucemburský, heslo i tři pštrosí pera od něj převzal Edward - Černý princ, když ho v čele svých velšských lučištníků skolil v bitvě u Kresčaku v roce 1346, pštrosí pera i heslo Ich dien od té doby užívají princové velšští – následníci britského trůnu a dnes ho nosí princ Charles. Dostupné na: http://cs.wikipedia.org/wiki/Princ_z_Walesu.

Pilíř strategie	Strategické priority
<p>I. Pilíř: Vysoké školy, výzkum a vývoj</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení služby „reading list“ • Oborová služba – oborový knihovník • Pregraduální vzdělávání – střední školy • Spolupráce s VŠ, VVI, VO
<p>II. Pilíř: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Scientometrie • Registr EIZ a CzechElib: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Centrální systém zajištění EIZ VaVal „CzechElib“, ◦ Registr akvizice EIZ • Rozvoj Národního uložiště šedé literatury • Expertní podpora v oblasti tvorby koncepce a strategie
<p>III. Pilíř: Veřejnost, systém knihoven, jiné resorty, komerce</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření VIPO (Vyhledávač inovačních příležitostí a osobností) • Knihovnictví – Naplňování koncepce rozvoje knihoven • Sociální prostor <ul style="list-style-type: none"> ◦ NTK jako kulturně-společenské centrum pro širokou veřejnost ◦ Vlastní výstavy NTK ◦ Budova NTK jako showroom/výkladní skříň pro privátní sféru • Technologie (NTK google like) <ul style="list-style-type: none"> ◦ Rozvoj Digitální knihovny NTK ◦ Optimalizace uživatelské přívětivosti všech knihovních služeb NTK
<p>IV. Pilíř: Knihovní činnosti (Technical services)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualizace Profilu fondu jako nástroje cílené akvizice • Metodika, zpracování a zpřístupnění EIZ (journals, ebooks) • Projekt vytvoření studovny prezenčních půjček • Podpora technického upgradu prostředí VPK • Zpracování záměru nástupnictví Oborové brány TECH • Zavedení nového rozpisu služeb v oddělení služeb • Posouzení možnosti přímého zapojení pracovníků knihovny do služeb na místě
<p>V. Pilíř: Podpora</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Management: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Zřízení Rady pro strategický rozvoj NTK ◦ Implementace nové organizační struktury ◦ Zajištění horizontální komunikace a otevřenosti ◦ Pravidelné hodnocení výkonu procesů a služeb NTK ◦ Efektivní vedení manažerských porad • IT: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Optimalizace složení a provozu ICT infrastruktury ◦ Rozvoj podpory aplikačních projektů ◦ Zlepšení správy ICT služeb a jejich efektivity • Marketing: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Vypracování komplexní marketingové strategie: ◦ Zefektivnění realizace krátkodobých pronájmů ◦ Efektivní řešení podnětů a vyhodnocování zákaznické spokojenosti • Finance: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Zavedení vzdálené (on-line) registrace a nových způsobů platby ◦ Zavedení moderních technologií k vedení ekonomických agend ◦ Zajištění vícezdrojového financování NTK ◦ Implementace cílově orientovaného rozpočtování (Zero based budgeting) • Lidské zdroje: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Zavedení komplexního systému řízení a rozvoje lidských zdrojů • Správa budovy: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Zefektivnění využití objektu v Písnici ◦ Prodloužení otvírací doby – případová studie ◦ Dokonalé pracovní prostředí ◦ Využití střechy NTK ◦ Zefektivnění využití administrativních prostor NTK

Tabulka 4: Strategické priority v jednotlivých pilířích strategie NTK

Popis strategických priorit (projektů) v členění dle pilířů strategie včetně důvodů, proč by měly být realizovány, a cílů, kterých chtějí dosáhnout, je obsažen v následující tabulce.

Č	Název strat. priority	Důvod (Proč?)	Cíl
I. Pilíř: Vysoké školy, výzkum a vývoj			
1.1	Zavedení služby „reading list“	<ul style="list-style-type: none"> Aby se NTK stala akademickou knihovnou, je třeba nabízet služby relevantní a užitečné pro akademické prostředí. Předpokladem je, že VŠ pedagogové nemají potřebný čas ke sledování aktuální odborné literatury a nemají přehled o fondu NTK. 	<ul style="list-style-type: none"> Větší využití fondu NTK a zefektivnění jeho nákupu; Vytvoření trvalé a rutinní spolupráce s VŠ pedagogy a co nejvyššího počtu vytvořených reading listů na základě jejich poptávky.
1.2	Oborová služba – oborový knihovník	<ul style="list-style-type: none"> Neexistence výchovy odborných knihovníků, kteří zastávají standardně pozice v akademických a specializovaných knihovnách v zahraničí a naplňují specifické potřeby všech cílových skupin zákazníků. 	<ul style="list-style-type: none"> Zajistit kombinaci profesionálních knihovnických služeb s dostatečně hlubokou orientací v příslušném oboru.
1.3	Pregraduální vzdělávání – střední školy	<ul style="list-style-type: none"> Požadavek ze strany státu i EU zvyšovat atraktivnost technických a přírodovědných oborů a navázat na tradiční technické obory v České republice; Potenciál NTK vzhledem k dostupnosti infrastruktury a informačních zdrojů k naplnění tohoto cíle. 	<ul style="list-style-type: none"> Zapojit se do přípravy a propagace technického a přírodovědného studia a tím zlepšit podmínky pro rozvoj kvality českého průmyslu; Podpořit a propagovat informační gramotnost; Rozšířit služby NTK pro mládež.
1.4	Spolupráce s VŠ, VVI, VO	<ul style="list-style-type: none"> Dlouhodobá absence účinné komunikace vedení STK/NTK především s vedením VŠ bránila využití potenciálu NTK, a tím i vzájemné spolupráci na dalších úrovních. 	<ul style="list-style-type: none"> Využití synergie při efektivním naplňování strategických cílů institucí; Posílení konstruktivní komunikace NTK s potenciálními partnery. Upevnění pozice NTK jako spolehlivého partnera VŠ, VVI, VO.
II. Pilíř: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy			
2.1	Scientometrie	<ul style="list-style-type: none"> Projekt <i>Metodika IPN</i> připravuje nový model způsobu hodnocení výsledků VaV a jeho financování, včetně vytvoření podpůrných pracovišť; Společenská poptávka a vnitřní motivace NTK stát se tímto „servisním“ pracovištěm 	<ul style="list-style-type: none"> Rutinní provoz scientometrického pracoviště pevně zakotveného v organizační struktuře NTK, které poskytuje MŠMT reálné podklady pro získání obrazu o výkonu české vědy.
Registr EIZ a CzechElib			
2.2.1	Centrální systém zajištění EIZ VaVal „CzechElib“	<ul style="list-style-type: none"> Potenciál úspory veřejných prostředků, snížení administrativní náročnosti a nákladů nakupujících institucí, zvýšení efektivity nákupu a zpřístupnění EIZ; Využití vysokého znalostního potenciálu NTK v dané oblasti. 	<ul style="list-style-type: none"> Vybudování národního centra pro centrální zajištění EIZ VaVal na období navazující na programové období LR, Informace – základ výzkumu, tj. od 1. 1. 2018.
2.2.2	Registr akvizice EIZ (RA EIZ)	<ul style="list-style-type: none"> Chybí přehled o EIZ v knihovnách a o možnostech jejich zpřístupnění. 	<ul style="list-style-type: none"> Vytvoření registru, ve kterém bude možno získat informaci o existenci EIZ pořizovaných s podporou z veřejných prostředků v ČR; Výhledově podpora centralizovaného nákupu EIZ v ČR.

Č	Název strat. priority	Důvod (Proč?)	Cíl
2.3	Rozvoj Národního úložiště šedé literatury	<ul style="list-style-type: none"> Nepublikované dokumenty jsou zdrojem hodnotných obtížně dostupných aktuálních poznatků výzkumu a vzdělávání. 	<ul style="list-style-type: none"> Poskytnout z jediného místa přístup k užití „nepublikovaných“ domácích dokumentů vznikajících v České republice v oblastech vědy, výzkumu a vzdělávání; Zvýšení počtu plných textů dostupných přímo v digitálním repozitáři NUŠL.
2.4	Expertní podpora v oblasti tvorby koncepce a strategie	<ul style="list-style-type: none"> Potenciál kultivace prostředí české informační infrastruktury. 	<ul style="list-style-type: none"> Stát se standardním expertním účastníkem v oblasti tvorby vládních strategických i legislativních dokumentů VVI a vzdělávání ve vztahu k informační infrastruktuře; Snazší, korektnější a levnější využívání a lepší dostupnost informační infrastruktury pro všechny uživatele.

III. Pilíř: Veřejnost, systém knihoven, jiné resorty, komerce

3.1	Vytvoření VIPO (Vyhledávače inovačních příležitostí a osobností)	<ul style="list-style-type: none"> Existence společenské poptávky po zvýšení ekonomické efektivity výzkumu; Existující IS VaV je pro komerční využití nepřehledný a téměř nevyužívaný. 	<ul style="list-style-type: none"> Propojení výzkumného a komerčního sektoru v oblasti lidských zdrojů; Získání přehledových informací pro státní správu pro rozhodování při plánování vědeckého vývoje a studijních programů vysokých škol.
3.2	Knihovnictví – Naplňování koncepce rozvoje knihoven	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění naplňování cílů Koncepce rozvoje knihoven v ČR schválené vládou ČR z titulu postavení NTK v systému knihoven v ČR jako inovátora kooperačních (technických) služeb. 	<ul style="list-style-type: none"> Prosazování 3E strategií fungování knihoven v celostátním měřítku (v oblastech informačních zdrojů, identifikační a platební služby, vzdělávání aj.).
3.3 Sociální prostor			
3.3.1	NTK jako kulturně-společenské centrum pro širokou veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> Potenciál posílení atraktivit knihovny pro studenty technických VŠ v rámci dejvického kampusu, občany Prahy (zvláště Prahy 6) a další návštěvníky NTK. 	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení počtu zákazníků a návštěvníků knihovny; Zvýšení povědomí o NTK a zvýraznění image knihovny; Povznesení společenského života v kampusu.
3.3.2	Vlastní výstavy NTK	<ul style="list-style-type: none"> Program výstav v knihovně přináší a bude i v budoucnu přinášet instituci mediální pozornost, do knihovny přivede nové návštěvníky. 	<ul style="list-style-type: none"> Výchova nových generací techniků-intelektuálů, podpora multioborových zájmů.

Č	Název strat. priority	Důvod (Proč?)	Cíl
3.3.3	Budova NTK jako showroom / výkladní skříň pro privátní sféru	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciál vyvolání zájmu o studium technických oborů v ČR prostřednictvím aktivní prezentace výstupů technicky pokročilých řešení privátní sféry; • Propojení akademické / výzkumné a privátní sféry. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivní i efektní výstup směrem k dalším klientům privátní sféry a současně totéž směrem ke studentům a pracovníkům vysokých škol.

3.3 Technologie (NTK google like)

3.4.1	Rozvoj digitální knihovny NTK	<ul style="list-style-type: none"> • Reakce na současné i budoucí uživatelské potřeby zákazníků NTK a na celosvětový nárůst digitálních dokumentů v oblasti shodné s profilací NTK (technika). 	<ul style="list-style-type: none"> • Zjednodušení dostupnosti digitalizovaných dokumentů; • Využití znalostí z probíhajících digitalizačních projektů NTK; • Nejvyšší míra ochrany historického fondu bez omezení jeho dostupnosti.
3.4.2	Optimalizace uživatelské přívětivosti všech knihovních služeb NTK	<ul style="list-style-type: none"> • Přístup ke službám NTK je roztříštěný, rozhraní služeb jsou příliš komplexní, to prodlužuje dobu potřebnou k dosažení informace nebo služby a snižuje komfort. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementace jediného vyhledávače „Big index“ nad všemi dokumenty NTK, který umožní vyhledat jakýkoliv dokument z fondu NTK; • Vytvoření uživatelsky přívětivého rozhraní všech služeb poskytovaných zákazníkům NTK vedoucí ke spokojenosti zákazníků a usnadnění a zvýšení využívání služeb NTK.

IV. Pilíř: Knihovní činnosti (Technical services)

4.1	Aktualizace Profilů fondu jako nástroje cílené akvizice	<ul style="list-style-type: none"> • K efektivnímu doplňování knihovního fondu je nutná průběžná aktualizace Profilů fondu reflektující neustálý vývoj v technických oborech. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cíleně zlepšovat a zkvalitňovat doplňování knihovního fondu NTK průběžnou aktualizací Profilů fondu reflektujícího vývoj a rozvoj technických oborů tak, aby byl užitečnou a efektivní podporou studia technických oborů na VŠ i vědeckým pracovníkům z těchto oborů.
4.2	Metodika, zpracování a zpřístupnění EIZ (journals, ebooks)	<ul style="list-style-type: none"> • Požadavek dostupnosti EIZ a možnost jejich zpřístupnění 24*7. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zpřístupnění kvalitních zdrojů z oblasti techniky odpovídající profilu NTK v elektronické podobě; • Uspokojení potřeby přístupu k informacím 24*7.
4.3	Vytvoření studovny prezenčních výpůjček	<ul style="list-style-type: none"> • Studovna plánovaná pro prezenční studium dokumentů ze skladů po celou dobu otevření knihovny je využita jinak; • Zákazníci si stěžují na hluk a přejí si prostor, kde bude klid vymahatelný (viz výsledky dotazníkového šetření). 	<ul style="list-style-type: none"> • Zefektivnění a zkvalitnění poskytování služeb na místě; • Získání tichého místa pro studium; • Zajišťování výpůjček typu reserves.
4.4	Technická inovace prostředí VPK	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj a zefektivnění služby v souladu s novými technologiemi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení kvality služby pro uživatele VPK; • Rozšíření služby na národní úroveň.
4.5	Nástupnictví Oborové brány TECH	<ul style="list-style-type: none"> • Systém MetaLib, který tvoří základ TECH, již přestal být dále vyvíjen, není uživatelsky přívětivý a morálně zastarává. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vypracování záměru nástupnictví Oborové brány TECH, které povede k zefektivnění vynaložených prostředků a minimalizaci rizika ztráty významných služeb.

Č	Název strat. priority	Důvod (Proč?)	Cíl
4.6	Zavedení nového rozpisu služeb	<ul style="list-style-type: none"> • Stávající rozpis služeb nereflektuje aktuální potřeby zákazníků NTK, ani potřeby a zákonné nároky zaměstnanců knihovny. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uspokojení plné informační potřeby zákazníka/ návštěvníka po dobu od 9:00 do 20:00 hod; • Zjednodušení a zprůhlednění evidence odpracovaných hodin a náhradního volna.
4.7	Posouzení možnosti přímého zapojení pracovníků knihovny do služeb na místě	<ul style="list-style-type: none"> • Není dostatečně sdíleno „know-how“ pracovníků knihovny; • Chybí aktivní prvek spolupráce pracovníků služeb; • Chybí dostatečná zpětná vazba uživatelů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzájemná výměna poznatků mezi pracovníky knihovny; • Lepší informovanost pracovníků o službách knihovny; • Kvalitnější služba zákazníkům.

V. Pilíř: Podpora

Management

5.1.1	Zřízení Rady pro strategický rozvoj NTK	<ul style="list-style-type: none"> • Potřeba posílení postavení NTK, nutnost lépe sladit strategické i taktické cíle s potřebami škol, MŠMT, AV ČR i komerčního výzkumu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Politický i věcný přínos zřízení a fungování Rady NTK: podpora lepšího nasměrování vynakládaných prostředků.
5.1.2	Implementace nové organizační struktury	<ul style="list-style-type: none"> • Potřeba zajištění vyšší míry efektivity, účelnosti a hospodárnosti vynakládání mzdových nákladů NTK. 	<ul style="list-style-type: none"> • Přizpůsobení organizační struktury NTK aktualizovanému zaměření poskytovaných služeb.
5.1.3	Zajištění horizontální komunikace a otevřenosti	<ul style="list-style-type: none"> • V současnosti převažují hierarchicky řízené vztahy, komunikace „přes vrchol pyramidy“, což je velmi neefektivní. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivní komunikační klima, ve kterém dochází k proudění a výměně informací bez jejich zkreslování a bez komunikačních bariér a šumů. Zaměstnanci jsou motivováni spolu komunikovat; • Rychlejší a snazší komunikace čehokoliv, spokojenost zaměstnanců i klientů.
5.1.4	Pravidelné hodnocení výkonu procesů a služeb NTK	<ul style="list-style-type: none"> • Až na výjimky chybějí dosažitelné průběžné informace o „výkonnosti“ interních procesů a služeb NTK, které by byly podkladem pro jejich zefektivnění, stávající statistiky neumožňují sledování vztahu mezi jednotlivými parametry a nevypovídají o efektivnosti procesů a služeb. 	<ul style="list-style-type: none"> • Získání pravidelných statistických reportů o interních procesech a službách NTK pro vedení NTK jako podkladů pro hodnocení kvality a efektivity služeb, resp. NTK jako celku, a pro strategická rozhodnutí na úrovni vedení NTK.
5.1.5	Efektivní vedení manažerských porad	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná připravenost potenciálních řešení vedoucími pracovníky k zadaným úkolům vyplývajícím z PHÚ a případně dalších operativních oblastí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení efektivity manažerských porad vedoucí k: <ul style="list-style-type: none"> • Úspoře času vedoucích pracovníků; • Jasnému rozdělení odpovědností a kompetencí; • Zlepšení vnímání manažerských porad a jejich organizátorů pracovníky NTK.

Č	Název strat. priority	Důvod (Proč?)	Cíl
IT			
5.2.1	Optimalizace složení a provozu ICT infrastruktury	<ul style="list-style-type: none"> Současný stav SW architektury není vyhovující; rozvoj probíhal často ad-hoc zásahy a nedokázal udržet ucelenou koncepci; Mnohé HW i SW komponenty jsou na konci své morální životnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení efektivity a spolehlivosti služeb ICT, snížení náročnosti na správu infrastruktury, měřitelnost stavu a využití infrastruktury.
5.2.2	Rozvoj podpory aplikačních projektů	<ul style="list-style-type: none"> V současné době se blíží konec záručních lhůt několika aplikačních celků vzniklých v rámci projektu rozvoje ICT. ICT NTK je často nuceno provozovat takové aplikační celky, které již nejsou dodavatelem podporovány, nebo se s jejich dalším rozvojem nemůže nadále počítat. 	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení efektivity a spolehlivosti služeb ICT, snížení náročnosti na správu infrastruktury, měřitelnost stavu a využití infrastruktury.
5.2.2	Zlepšení správy ICT služeb a jejich efektivity	<ul style="list-style-type: none"> Současná efektivita poskytovaných služeb je v mnoha ohledech nedostatečná; Uživatelské znalosti pracovníků NTK nejsou dostatečně využívány pro podporu zákazníků NTK a je tak v nadbytečné míře vyžadována součinnost odboru ICT. 	<ul style="list-style-type: none"> Efektivnější a rovnoměrné využívání zdrojů s možností efektivního plánování; Ujasnění odpovědností jednotlivých subjektů a možnost vyvození důsledků z jejich neplnění; Zkrácení odezvy na řešení incidentů, stabilizace a motivace týmů.
Marketing			
5.3.1	Vypracování komplexní marketingové strategie	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění popularizace a prezentace budovy NTK, vzbuzení zájmu širší veřejnosti vedoucí ke zvýšení počtu návštěvníků a zákazníků; Nedostatečná informovanost návštěvníků knihovny o akcích a programu NTK; Potenciál vytvoření vlastního specifického obsahu audiovize s uměleckým zaměřením s návazností na projekt NTK jako otevřeného multifunkčního prostoru. 	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení počtu mediálních vstupů NTK, zvýšení informovanosti a zájmu o NTK; Zlepšení informovanosti návštěvníků i zákazníků NTK; Podpora kladného hospodářského výsledku instituce – prodej reklamních časů v souvislosti s atraktivitou obsahu audiovize NTK.
5.3.2	Zefektivnění realizace krátkodobých pronájmů	<ul style="list-style-type: none"> Personálně vysoce náročné obhospodařování nájemních prostor NTK brání plnému využití kapacit. 	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení příjmů z krátkodobých i dlouhodobých pronájmů a přidružených služeb. Zlepšení příjmové části hospodaření NTK.
5.3.3	Efektivní řešení podnětů a vyhodnocování zákaznické spokojenosti	<ul style="list-style-type: none"> Aplikace zásady „Náš zákazník – náš pán“; Potřeba efektivnějšího nastavení služeb pro zákazníky a zajištění rychlé zpětné vazby; Stávající systém zpracování podnětů zákazníků je založen na excelovských tabulkách, které neobsáhnou všechny aspekty zpracování. 	<ul style="list-style-type: none"> Snížení počtu stížností na služby NTK, zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků; Zvýšení příjmů ze všech typů služeb; Zefektivnění pracovního postupu zpracování podnětů; Vytvoření elektronické knihy přání a stížností; Zpřístupnění přehledu stížností, odpovědí, historie akcí pracovníkům odd. služeb, aby mohli průběžně informovat zákazníky o stavu.

Č	Název strat. priority	Důvod (Proč?)	Cíl
Finance			
5.4.1	Zavedení vzdálené (on-line) registrace a nových způsobů platby	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciál stát se knihovnou, která bude stávajícím i potenciálním zákazníkům snadno dostupná odkudkoliv z České republiky, popř. i mimo ni; • Potřeba zvýšení vstřícnosti a komfortu zákazníků NTK umožněním platby platební kartou přes internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Získání nových (nejen) mimo-pražských zákazníků; • Minimalizace hotovostních transakcí (3E); • Snížení nákladů na provoz pokladny.
5.4.2	Zavedení moderních technologií k vedení ekonomických agend	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká administrativní náročnost spojená se zpracováváním agend knihovny. 	<ul style="list-style-type: none"> • Racionální elektronizace oběhů vybraných dokumentů, úspora provozních prostředků knihovny a jejich racionálnější využití.
5.4.3	Zajištění vícezdrojového financování NTK	<ul style="list-style-type: none"> • Potřeba diverzifikace finančních zdrojů pro provoz knihovny, zvýšení objemu finančních prostředků a rozložení finančních rizik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení stability a nezávislosti na zřizovateli a výkyvech ve financování knihovny; • Do 12/2015 zajištění 10 % finančních prostředků mimo MŠMT.
5.4.4	Implementace cílově orientovaného rozpočtování (Zero based budgeting)	<ul style="list-style-type: none"> • Periodické sestavení přesnějšího rozpočtu knihovny; • Zajištění efektivního, hospodárného a účelného fungování knihovny; • Zhodnocení všech vynaložených nákladů a přínosů poskytovaných služeb. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění efektivního čerpání finančních prostředků knihovny; • Zvýšení účinnosti vynaložených nákladů.
Lidské zdroje			
5.5.1	Zavedení komplexního systému řízení a rozvoje lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> • Potřeba zvyšování kvality pracovníků a jejich kontinuálního vzdělávání a sebevzdělávání; • Podpora odborného růstu a periodického hodnocení. 	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení fluktuace pracovníků NTK a zvýšení spokojenosti pracovníků vedoucí ke zkvalitnění služeb zákazníkům.
Správa budovy			
5.6.1	Zefektivnění využití objektu v Písnici	<ul style="list-style-type: none"> • V současné době není potenciál objektu v Písnici plně využíván. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování studie proveditelnosti a investičního záměru s cílem zvýšení efektivity využití objektu Písnice; • Jednou z možností je využití objektu na krátkodobé ubytování stážistů, zaměstnanců a zahraničních návštěv.
5.6.2	Prodloužení otevírací doby – případová studie	<ul style="list-style-type: none"> • Potřeba zlepšení dostupnosti služeb, řešení problému přeplněnosti noční studovny, rozpracování strategických témat až do uvedení NTK do režimu provozu 24*7. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení počtu zákazníků a návštěvníků po 22 h; • Odstranění stížností na přeplněnost Noční studovny.
5.6.3	Dokonalé pracovní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Nevyrovnané vnitřní prostředí v přechodných obdobích a při nadprůměrných venkovních teplotách; • Stížnosti zákazníků, návštěvníků, zaměstnanců na hluk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dosažení vyrovnané bilance měřitelných veličin - teplota, obsah CO₂, vlhkost vzduchu; • Snížení počtu stížností na kvalitu mikroklimatu a hluku.

Č	Název strat. priority	Důvod (Proč?)	Cíl
5.6.4	Využití střechy NTK	<ul style="list-style-type: none"> Plocha téměř 3600m² je pokryta pouze drobnou zelení a není využívána. 	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování studie využitelnosti a investičního záměru; Sociální a finanční přínos spojený s využitím střechy.
5.6.5	Zefektivnění využití administrativních prostor NTK	<ul style="list-style-type: none"> Administrativní prostory NTK jsou v porovnání s normou ČSN stanovující optimální rozsah plochy pro pracovníka značně nadhodnoceny; Existuje potenciál úspory nákladů, popř. generování dodatečných výnosů. 	<ul style="list-style-type: none"> Dlouhodobý pronájem administrativních prostor na 3. patře NTK.

Tabulka 5: Popis strategických priorit NTK

2.8 Harmonogram realizace strategie NTK v období 2013 – 2019

Níže je zobrazen předpokládaný rámcový harmonogram realizace strategie NTK, který představuje časové ukotvení všech strategických priorit (projektů), pro celé období 2013 – 2019. Je však opět nutné zdůraznit, že při sestavování harmonogramu NTK vycházela ze situace v době tvorby strategie (tj. na přelomu roku 2012 a 2013), a lze tedy očekávat, že spolu se strategickými prioritami bude dle aktuální situace, vývoje a možnostech knihovny harmonogram průběžně upravován. Zdrojový dokument (tj. soubor .xls) rámcového harmonogramu je přílohou tohoto dokumentu.

3 Implementace strategie NTK pro období 2013 – 2019

3.1 Detailní popis strategických priorit

V následující kapitole je obsažen detailní popis v současné době plánovaných strategických priorit (projektů) v členění dle pilířů strategie. Ve vyjmenovaných strategických prioritách (projektech) je uvedeno, jak dosáhnout naplnění strategie (strategických cílů) a za jakých podmínek. Popis strategických priorit obsahuje:

- **Anotaci;**
- **Důvod**, proč bude NTK danou strategickou prioritou realizovat;
- **Cíl**, kterého má být dosaženo, včetně nastavení měřítek (KPI);
- **Přínos**, který bude přinášet dosažení cílového stavu;
- **Kroky realizace** včetně rámcového stanovení časové náročnosti⁸;
- **Předpokládanou celkovou časovou náročnost** potřebná na realizaci strategické priority;
- **Předpokládanou kapacitní (projektovou) náročnost** (FTE – full time equivalent – přepočtené úvazky) včetně členění na odbory;
- **Plánovaný termín zahájení a ukončení činnosti;**
- **Předkladatele;**
- **Podporu** potřebnou pro realizaci činnosti;
- **Odhadovanou rámcovou finanční náročnost;**
- **Poznámky.**

Níže uvedené detailní popisy strategických priorit (projektové karty) představují rámcový popis jednotlivých projektů plánovaných NTK ke splnění strategických cílů definovaných v úvodní části dokumentu. Tento dokument vznikl na přelomu roku 2012 a 2013 a **není vyloučeno, že v průběhu plnění cílů dojde k dílčím změnám** reflektujícím požadavky zákazníků, události v oblasti nových technologií, rozvoj spolupráce s vysokými školami a dalšími externími subjekty. Tyto změny budou rovněž vycházet z aktivní spolupráce se zřizovatelem NTK. Je tedy spíše žádoucí, aby NTK přizpůsobovala (v pravidelných cyklech) svůj rozvoj potřebám zákazníků, kterým primárně slouží.

Informace uvedené v projektových kartách dále v textu tedy spíše naznačují stávající představu NTK o vývoji v následujících letech vycházející ze situace v době tvorby strategie (tj. na přelomu roku 2012/2013). Před samotným zahájením rozpočtově náročnějších projektových záměrů, budou zpracovány samostatné dokumenty, které budou detailněji popisovat přínosy plánovaných projektů a budou tak i mimo jiné ekonomickým odůvodněním pro jejich implementaci.

⁸ Pozn.: Některé kroky probíhají průběžně, tudíž u nich nelze stanovit časovou náročnost.

3.1.1 I. Pilíř: Vysoké školy, výzkum a vývoj

Název	1.1 Zavedení služby „reading list“
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • NTK jako akademická knihovna naváže užší spolupráci s VŠ pedagogy, kterým zajistí potřebné informační zázemí pro výuku. • Rešeršní pracovníci a zároveň oboroví knihovníci budou vytvářet na základě potřeb pedagogů tzv. „reading listy“, tedy seznam doporučené literatury ke studiu. Ten bude obsahovat především dokumenty z fondu NTK. • Tato služba bude zaměřena především na dynamické obory magisterského a doktorského studia.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Aby se NTK stala akademickou knihovnou, je třeba nabízet služby relevantní a užitečné pro akademické prostředí. Předpokladem je, že VŠ pedagogové nemají potřebný čas ke sledování aktuální odborné literatury a nemají přehled o fondu NTK. • Velká část fondu NTK, především EIZ, je nedostatečně využita akademickou komunitou a není tak plně zhodnocena jejich cena. Je proto třeba navázat spolupráci s VŠ pedagogy, zkoumat jejich informační potřeby, získat jejich důvěru a zpětnou vazbu pro budování fondu NTK. • Je třeba VŠ pedagogům proaktivně nabízet relevantní část fondu NTK (nově vytvoření „oboroví knihovníci“, kteří budou mít dobrý přehled o informačních zdrojích určitých vědních oblastí, by měli periodicky důkladně prohledávat stávající zdroje NTK, ale také vyhledávat nové vhodné zdroje informací a získat dobrý přehled o dění v oboru), která může být nabízena zároveň studentům jejich oborů. • Je třeba více vytěžit „know-how“ rešeršérů (a nových oborových knihovníků), ale také vypracovaných rešeršů, které mohou sloužit jako podklad či doplněk reading listů (rešerše jsou obvykle na velice specifická témata).
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření trvalé a rutinní spolupráce s VŠ pedagogy <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet spolupracujících VŠ pedagogů • Počet vytvořených reading listů na základě poptávky pedagogů
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Větší využití fondu NTK a zefektivnění jeho nákupu • Zvýšení úrovně informačního zázemí studia některých VŠ oborů a v důsledku zlepšení informační gramotnosti VŠ studentů • Zefektivnění a maximální využití práce rešeršních pracovníků • Zlepšení přehledu rešeršních pracovníků v daných vědních oblastech a vytvoření „oborových knihovníků“ • V případě zapojení pracovníků odd. 44 do přípravy reading listů by tito získali potřebnou praxi ve vyhledávání a přehled o odborných zdrojích v oboru • Reading listy budou veřejné, pokud by byly dostupné například i ve volném výběru (VV), např. stojany s QR kódem odkazem na reading list dokumentů z VV příslušného oboru v příslušném sektoru, přispělo by to k lepšímu využití a propagaci VV. • Prohloubení vzájemné spolupráce týkající se akvizice odborných zdrojů
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Příprava konceptu služby (02 – 07/2014) 2. Vytvoření promotion aplikace obsahující základní studijní literaturu (08/2014 – 01/2015) 3. Vytipování vhodných VŠ pedagogů (02/2015) 4. Navázání kontaktu s VŠ pedagogy a studenty a zajištění spolupráce (02 – 04/2015) 5. Nalezení vhodného veřejně dostupného úložiště reading listů a rešeršů 6. Další rozvoj prostředí, metodik a spolupráce
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 71 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 5 : 1,5 FTE (za předpokladu alespoň 10 oborových knihovníků)
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 02/2014

Název	1.1 Zavedení služby „reading list“
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2019
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Mgr. Alena Pavelová
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 4 • Oddělení 7
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Licence na SW: 0,5 mil. Kč ročně

Název	1.2 Oborová služba - oborový knihovník
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • Oborový knihovník v zahraničí označovaný jako subject librarian, cluster librarian apod. je standardní pozice v akademických a specializovaných knihovnách stejně jako v komerčních informačních centrech. • Existence takto vzdělaných odborníků je jedním z předpokladů dosahování strategických cílů NTK.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Současný způsob VŠ vzdělávání nevychová absolventy tohoto typu, pro něž je typická znalost oboru na úrovni Mgr. a současně vysoká knihovnická kompetence. • Potřeba všech cílových skupin zákazníků NTK, především klientů z VŠ a z výzkumu v oblasti přírodních a technických oborů. • Potřeba rozšíření spolupráce v rámci pregraduálního vzdělávání v technických a přírodovědných oborech v ČR.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Výchova oborového knihovníka <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet otevřených kurzů • Počet zájemců o kurz • Počet absolventů kurzu • Počet kandidátů na pozici oborového knihovníka v NTK
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Kombinace profesionálních knihovnických služeb s dostatečně hlubokou orientací v příslušném oboru • Zavedení personalizovaných služeb a zprostředkovávání akvizice „on-demand“
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vytvořit pracovní skupinu (05/2014) 2. Definovat odborné dovednosti a znalosti oborového knihovníka/knihovníka specialisty a specifikovat služby, které by měl poskytovat (05 – 06/2014) 3. Nastavit výchovu oborového knihovníka: <ol style="list-style-type: none"> a) Navrhnout typ vzdělávacího kurzu - celoživotní vzdělávání při VŠ/ kurz NTK/jiný typ (05 – 06/2014) b) Navrhnout rámcovou náplň kurzu (07 – 08/2014) c) Sestavit pedagogický tým (09 – 10/2014) d) Připravit sylaby (11 – 12/2014) e) Stanovit délku kurzu (11 – 12/2014) f) Nastavit obsah a rozsah kurzu (11/2014 – 05/2015) g) Navrhnout formu výuky – prezenční, kombinovaná, e-learning (11/2014 – 02/2015) h) Navrhnout způsob ověření získávaných znalostí – zkoušky písemné/ústní/ praktické (11/2014 – 02/2015) i) Obsah, rozsah a forma závěrečné zkoušky (11/2014 – 02/2015) j) Forma a obsah certifikátu (11/2014 – 02/2015) k) Rozhodnutí o alokaci kurzu (knihovna, VŠ) (11/2014 – 02/2015) l) Akreditace kurzu (11/2014 – 02/2015) 4. Propagace kurzu (09/2015 – 11/2015) 5. Výběr zájemců (10/2015 – 01/2016) 6. Příprava pilotního kurzu 7. Zahájení pilotního kurzu (02/2016) 8. Vyhodnocení výsledků pilotního kurzu a zapracování zpětné vazby (07/2016) 9. Spuštění ostrého provozu kurzu (09/2016) 10. Vytvoření pracovní pozice oborového knihovníka v NTK (09/2016) 11. Výběr vhodných kandidátů na pozici oborového knihovníka do NTK (11 – 12/2016)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 32 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 5: 0,8 FTE • Ředitel NTK: 0,1 FTE • Oddělení 7: 0,2 FTE • Odbor 3: 0,1 FTE <p>Celkem: 1,2 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 05/2014

Název	1.2 Oborová služba - oborový knihovník
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2016
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Eva Dibuszová, Ph.D.
Podpora	
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • V současné době nelze určit
Poznámka	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhledání vhodného dotačního titulu • Nutná externí spolupráce (zapojení externích lektorů)

Název	1.3 Pregraduální vzdělávání - střední školy
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • NTK chce být partnerem středních škol, jejich pedagogů, studentů a knihovníků v rámci systému pregraduálního vzdělání pro studium technických a přírodovědných oborů. • Chce se tedy zapojit do přípravy a propagace technického a přírodovědného studia a tím zlepšit podmínky pro rozvoj kvality českého průmyslu a chce podpořit a propagovat informační gramotnost.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Požadavek ze strany státu i EU zvyšovat atraktivnost technických a přírodovědných oborů a navázat na tradiční technické obory v ČR • NTK pro tuto aktivitu disponuje dostupnou infrastrukturou a informačními zdroji.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Navázat spolupráci s co nejvíce středními školami • Rozšířit služby pro mládež <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet spolupracujících středních škol • Počet nových služeb pro mládež • Počet kolekcí informačních zdrojů pro uchazeče o studium na technických a přírodovědných VŠ • Počet realizovaných exkurzí pro SŠ v NTK
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření standardu informační gramotnosti studenta střední školy • Posílení postavení NTK v rámci resortu školství • Posílení postavení NTK v systému knihoven ČR • Zapojení do aktivit náboru adeptů technického vysokoškolského vzdělávání • Rozšíření portfolia příjemců veřejných služeb NTK mezi další cílové skupiny
Kroky realizace	<p>Fáze I</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nalezení vhodného modelu registrace osob mezi 15-18 rokem v NTK. Průzkum v knihovnách typu MLP o zkušenostech z případných problémů, které dosud brání NTK tuto registraci vázat pouze na souhlas zákonného zástupce 2. Právní expertiza pro vyřešení problému s registrací mládeže 3. IT – úprava formulářů a designu služeb pro mládež 4. Vytvářených speciálních kolekcí informačních zdrojů vhodných pro uchazeče o studium na VŠ, případně zájemce o techniku a přírodní vědy 5. Na základě konkrétní spolupráce s osmiletými gymnázii najít vhodný model registrace pro studenty těchto škol nebo zájemce o služby NTK mladší 15 let 6. Design referenčních služeb NTK zacílit i na studenty a pedagogy středních škol <p>Fáze II</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování osnovy vzorové exkurze pro střední školy v NTK s akcentem na informační gramotnost aplikovanou pro technické a přírodovědné předměty 2. Vytvořit nabídku spolupráce pro střední školy, cílové skupiny rozdělit regionálně (pro mimopražské nabídka školního výletu do Prahy "Do Prahy za technikou") 3. V rámci spolupráce s Wikipedií se zaměřovat na témata pro střední školy a separátně cílit na pedagogy a studenty (93 % studentů ji používá jako hlavní zdroj informací) 4. Vytvoření standardu informační gramotnosti studenta střední školy 5. Spolupráce se školními knihovnami oborových středních škol a gymnázií, navázat lze na aktivity SKIP (Svaz knihovníků informačních pracovníků) Klub školních knihoven 6. Navázat spolupráci se společnostmi Scio a agenturami nabízejícími kurzy přípravy na přijímací zkoušky. Možnost nájmu studoven NTK pro pořádání kurzů
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Fáze I: 6 měsíců • Fáze II: 12 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 4: 2,0 FTE (knihovníci) • Oddělení 7: 0,5 FTE • Oddělení 8: 0,2 FTE (pronájmy/prostory pro akce) • Odbor 6: 0,1 FTE <p>Celkem: 2,8 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Fáze I 02/2014 • Fáze II 01/2015

Název	1.3 Pregraduální vzdělávání - střední školy
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Fáze I 07/2014 • Fáze II 12/2015
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • PhDr. Radka Římanová
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Finance (lidské zdroje, marketing, cestovné) – nejvyšší náklad lidské zdroje
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů, resp. prostřednictvím grantového financování
Poznámka	<ul style="list-style-type: none"> • Výkon projektové činnosti závislý na grantovém financování (dotační titul)

Název	1.4 Spolupráce s VŠ, VVI, VO
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • NTK usiluje o snížení či odstranění komunikačních bariér, posílení vzájemné spolupráce a harmonizaci rozvojových plánů VŠ, VVI, VO a NTK, což umožní širší využití progresivních služeb poskytovaných NTK jak v oblasti profesionálních knihovních služeb, tak i aktuálních technologií a systémů včetně 3E pořizování komodit nejrůznějších typů. • Zlepšené vnímání NTK dovolí otevírat odborná témata celospolečenské závažnosti.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobá absence účinné komunikace vedení STK/NTK především s vedením VŠ brání využití potenciálu NTK, a tím i vzájemné spolupráci na dalších úrovních. • Potenciál pro dosažení synergií při efektivním naplňování strategických cílů institucí.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Zahájení komunikace a navázání spolupráce s co nejvíce vhodnými potenciálními partnery. <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet navázaných spoluprací • Počet uspořádaných konferencí a seminářů • Počet realizovaných průzkumů potřeb současných a potenciálních zákazníků
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminace inhibitorů akceptace potenciálu NTK • Posílení konstruktivní komunikace NTK s potenciálními partnery • Upevnění pozice NTK jako spolehlivého partnera VŠ, VVI, VO
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Budování neformálních vztahů (03/2013 – průběžně) <ul style="list-style-type: none"> • Na úrovni managementu institucí <ul style="list-style-type: none"> • Zaměření na vysoké školy, ústavy akademie věd a soukromý sektor • Na úrovni managementu knihoven <ul style="list-style-type: none"> • Přeměna AKVŠ (Asociace knihoven VŠ) na AAK (Asociace akademických knihoven) – specializované knihovny ústavů akademie věd Otvírání nových témat <ul style="list-style-type: none"> • Pravidelné vyhodnocování potřeb současných a potenciálních zákazníků průřezově a jejich analýza Finalizace ChemTK (03 – 09/2013) <ul style="list-style-type: none"> • Integrace knihovních systémů NTK-VŠCHT • Integrace knihovních fondů • Umístění pracovníků VŠCHT v NTK a jejich plnohodnotné začlenění • Pilotní provoz • Vyhodnocení pilotního provozu • Ostrý provoz (09/2013 – kontinuálně) Spolupráce s ČZU (05/2013 – 05/2014) <ul style="list-style-type: none"> • Návrh a podpis smlouvy o spolupráci (korekce) (05 – 11/2013) • Řešení registrace zákazníků z ČZU (12/2013 – 01/2014) • Pilotní provoz a testování (02 – 04/2014) • Vyhodnocení pilotního provozu (04/2014) • Ostrý provoz (05/2014) KRE, EFI (každý rok 2. a 4. kvartál) <ul style="list-style-type: none"> • Organizace konferencí k novým tématům (např. CzechElib pro 2013) • Zajištění propagace výsledků konferencí Spolupráce s ČVUT (2015) <ul style="list-style-type: none"> • Návrh replikace synergických efektů ze spolupráce s VŠCHT rovněž i s ČVUT • Návrh modelu spolupráce
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 60 měsíců

Název	1.4 Spolupráce s VŠ, VVI, VO
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 1 (ředitel NTK, náměstek pro strategický rozvoj a plánování): 0,3 FTE • Odbor 4: 0,2 FTE • Odbor 5: 0,5 FTE Celkem: 1 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 03/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 02/2018
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Martin Svoboda
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Oddělení 7 • Odbor 6 • Odbor 3
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Náklady na zajištění spolupráce s ČZU, popř. s ČVUT <ul style="list-style-type: none"> – Právní služby – Software

3.1.2 II. Pilíř: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Název	2.1 Scientometrie
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • NTK chce vytvořit plně funkční nezávislé odborné pracoviště v oblasti scientometrie. Toto pracoviště bude fungovat v rámci útvarů NTK a bude vytvářet kvantitativní bibliometrické analýzy pro potřeby MŠMT a dalších řídicích orgánů. Bude se také podílet na výzkumu v oblasti bibliometrie a informačních potřeb.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Vlivem uplynulé historické transformace byla nastartována reforma v oblasti řízení české VaV. Tato reforma stále trvá a usilovně se hledá nový model řídicí struktury, metodiky hodnocení a financování VaV. Za tímto účelem se hledají také nová podpůrná pracoviště. Na základě podnětu z MŠMT by se takovým „servisním“ pracovištěm měla stát NTK. • Posláním NTK je zajištění informační infrastruktury VaV (budování odborného fondu včetně citační databáze SCOPUS). • NTK má dlouholeté zkušenosti s analyzováním bibliografických dat. • NTK má také výhodné postavení v tom smyslu, že není čistě výzkumnou ani akademickou institucí a její rozpočet se přímo neodvíjí od hodnocení VaV, což může zajistit objektivitu a nezávislost. Je také přímo řízenou organizací MŠMT. • Existence společenské poptávky a vnitřní motivace poskytovat úplné portfolio informačních služeb
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Rutinní provoz scientometrického pracoviště, které je pevně zakotveno v organizační struktuře NTK a poskytuje MŠMT reálný obraz o výkonu české vědy na základě kvantitativních analýz publikační činnosti vědců a zkoumání citačních vazeb jejich publikací. <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet scientometrických expertů • Počet studentů doktorského studia, se kterými bude NTK spolupracovat, či na jejichž vzdělávání se bude podílet • Počet kvantitativních analýz a datových vizualizací • Počet projektů v oblasti hodnocení VaV, na kterých budeme spolupracovat
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření podkladů pro zajištění standardu hodnocení výsledků VaV a umožnění spravedlivě alokovat finanční prostředky a zvýšit konkurenceschopnost české vědy • Maximální využití potenciálu pilíře informační infrastruktury VaV a, upevnění postavení NTK v této oblasti
Kroky realizace	<p>0. FÁZE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zajistit finanční prostředky (01/2014) <p>I. FÁZE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvořit pracovní pozice • Zajistit vhodnou informační a datovou základnu (citační databáze + datasey, pravidelná akvizice odborné literatury do SF, nákup EIZ tematických zdrojů, pravidelná rešeršní činnost a alerty, sledování nových zdrojů a jejich zkušební přístupy) • Zajistit vhodné analytické nástroje a sledovat jejich vývoj (např. SciVal, InCites – Global Comparisons, Essential Science Indicators apod.) • Zajistit vytvoření/zakoupení a správu vlastního nástroje na ukládání bibliografických dat a jejich správu; integrace tohoto nástroje se systémy evidujícími výsledky VaV • Pokračovat ve spolupráci s Elsevier na ověřování a čištění dat ve SCOPUS a prohlubovat důvěryhodnost a partnerství s výzk. institucemi a VŠ <p>II. FÁZE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvořit model spolupráce s AV ČR, TA ČR, MŠMT a dalšími a výměna zkušeností • Spolupracovat při propojení SCOPUS a IS VaVal • Spolupracovat na jiných projektech (např. vytváření VIPO) • Spolupráce na vzdělávání v oblasti scientometrie s universitními pracovišti • Vytváření bibliometrických analýz na základě společenské poptávky MŠMT a RVVI, spolupráce na vytváření metodiky hodnocení české VaV – „testovací provoz“

Název	2.1 Scientometrie
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Jednotlivé fáze se vzájemně prolínají, podle odhadu lze stanovit časovou náročnost zhruba takto: <ul style="list-style-type: none"> 0. fáze – 12 měsíců I. fáze - 16 měsíců II. fáze – 20 měsíců celkem – 48 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 5: 3 FTE scient. experti (2 FTE interně, 1 FTE z IPN Metodika) • Odbor 5: 1 FTE administrativa, strategie, řízení navazování spolupráce... • Odbor 6: 0,3 FTE (za předpokladu outsourcingu správy analytických a databázových systémů a nákupu programátorských služeb) • Oddělení 7: 0,2 FTE (propagace na VŠ) • Odbor 3: 0,1 FTE <p>Celkem: 4,6 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 01/2014
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2017
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Mgr. Alena Pavelová
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Referát 103 • Oddělení 8
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění vhodných analytických nástrojů (např. SciVal, InCites – Global Comparisons, Essential Science Indicators apod.): 10 mil. Kč • Vytvoření/zakoupení vlastního nástroje na ukládání bibl. dat a jejich správu: 100 tis. Kč + výhledově 5 mil. Kč

2.2 Registr EIZ a CzechElib

Název	2.2.1 Centrální systém zajištění EIZ VaVal „CzechElib“
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční zajištění nákupu a zpřístupnění EIZ VaVal z veřejných prostředků doposud probíhá formou veřejných soutěží dle zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků, vyhlašovaných MŠMT, kde spolu „soutěží“ prakticky nekonkurenční projekty. Tento systém je spojený s vysokými administrativní náklady na nákup EIZ a roztržitostí vyjednávání v dodavateli EIZ. • Řešením této situace je, v analogii se známou zahraniční praxí, vybudování národního licenčního centra, CzechElib. • Vzhledem k dlouhodobým zkušenostem, nezávislému postavení v resortu školství a dosaženým výborným výsledkům v této oblasti by se o roli centra měla ucházet NTK.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady na nákup EIZ • Vysoká admin. náročnost spojená s nákupem EIZ na straně nakupujících org. • Potřeba rovnoměrného a spravedlivého pokrytí vědních oborů v ČR • Potenciál zvýšení efektivity nákupu a zpřístupnění EIZ • Možnost využití vysokého znalostního potenciálu NTK v dané oblasti
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Centrální zajištění EIZ VaVal na období navazující na programové období LR, Informace – základ výzkumu, tj. od 1. 1. 2018 <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objem a cena EIZ nakupovaných prostřednictvím národního licenčního centra • Administrativní náklady spojené s nákupem EIZ
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Úspora veřejných finančních prostředků na straně státního rozpočtu i rozpočtů jednotlivých organizací (současných členů konsorcií) • Zajištění trvalého přístupu ke klíčovým EIZ VaVal • Optimalizace portfolio nakupovaných EIZ
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stanovení odpovědnosti za strategický úkol a vytvoření pracovní skupiny v návaznosti na existující pracovní skupině, pracující na Koncepti rozvoje knihoven ČR (03/2013) 2. Získání rozhodnutí MŠMT o realizaci projektu (03-05/2013) 3. Zajištění široké odborné diskuse (03/2013 – 12/2014) 4. Zajištění analýz potřeb informační infrastruktury, stanovení skutečného jádra EIZ VaVal (06/2013 – 12/2013) 5. Vytvoření modelu centra – opanované širokou diskusí, stanovení organizační struktury centra, nastavení workflow (2014) 6. Předložení návrhu modelu centra MŠMT 7. Zajištění finančního pokrytí nákladů na provoz centra a nákup zdrojů (MŠMT, RVVI), (2015) 8. Identifikace a zajištění potřebných legislativních změn (01/2014 – 06/2016) 9. Vytvoření centra v beta-provozu/záběhovém provozu 10. Příprava konsorciálních smluv na období po 31. 12. 2017, tj. po ukončení programu LR a OP VaVpl (06/2016) 11. Spuštění rutinního provozu centra (07/2016)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 40 měsíců
Kapacitní projektová náročnost, FTE	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 4: 2 FTE (výkonová složka) • Odbor 6: 1,5 FTE (podpůrná složka) • Oddělení 7: 1 FTE (podpůrná složka) • Odbor 3: 0,5 FTE (podpůrná složka) <p>Celkem: 5 FTE</p> <p>Předpoklad, že administrativní a provoz vytvářeného centra nebude personálně a finančně dotován ze současného rozpočtu a systemizace NTK.</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 03/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 06/2016
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Mgr. Štěpánka Žižková
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Vedení NTK (organizační změna) • Oddělení 46
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů

Název	2.2.2 Registr akvizice EIZ (RA EIZ)
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • Registr akvizice EIZ je nástroj, který bude obsahovat informace o všech EIZ pořízených v ČR a jejich dostupnosti. RA EIZ bude v budoucnu sloužit centrálnímu systému nákupu EIZ (viz Centrální systém zajištění EIZ VaVal, „CzechElib“). • Jeho funkcionalita umožní evidenci EIZ a vynaložených nákladů, vedení statistik využití, a také provádění analytických šetření, přičemž všechny funkce najdou využití i v přípravné fázi výše zmíněného Centrálního systému.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Neexistence komplexních statistik EIZ a jejich dostupnosti • Vysoké náklady a nízká efektivita spojená s nákupem EIZ • Vysoká administrativní náročnost spojená s nákupem EIZ
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření registru, ve kterém bude možno získat informaci o existenci EIZ pořizovaných s podporou z veřejných prostředků v ČR; který usnadní analýzu jádra EIZ VaVal a v budoucnu ho bude možno použít jako informační podklad pro centralizovaný nákup EIZ v ČR. <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet EIZ v RA EIZ • Využívanost (počet zobrazení) pořízených EIZ v ČR
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Úspora veřejných prostředků (např. odstranění duplicitních nákupů, snížení výdajů na administrativu) • Poskytnutí přehledu o EIZ v knihovnách a možnostech jejich zpřístupnění na jednom místě • Poskytnutí informací pro poskytovatele dotací (např. MŠMT) a veřejnost – statistiky využití, přehled o nakoupených EIZ, informace o nákladech na pořizování EIZ a o institucích, které zdroje zajišťují • Umožnění analytických výstupů • Využití v rámci Centrálního systému zajištění EIZ
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vytvoření softwarového řešení RA EIZ (02/2013 – 05/2013) 2. Testovací provoz (06/2013 – 08/2013) 3. Zpětná vazba a vyhodnocení testovacího provozu uvedení do ostrého provozu (09/2013) 4. Uzavírání spolupráce v rámci knihoven (10/2013 – průběžně) 5. Implementace do služeb Centrálního systému zajištění EIZ (01/2016 – 06/2016)
Časová náročnost	<p>Příprava</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření registru: 8 měsíců • Implementace do CzechElib: 6 měsíců <p>Uzavírání spolupráce v rámci knihoven: 33 měsíců</p> <p>Celkem: 41 měsíců</p>
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 4: 0,5 FTE - správce dat • Odbor 4: 0,3 FTE - správce aplikace • Odbor 6: 0,2 FTE - správa serverů, sítě atd. • Externí společnost KOMIX - vývoj softwaru v rámci řešení projektu EFI <p>Celkem 1 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření registru: 02/2013 • Implementace do CzechElib: 01/2016
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření registru: 09/2013 • Implementace do CzechElib: 06/2016
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Mgr. Štěpánka Žižková
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 5 • Odbor 6 • MŠMT • KOMIX
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů

Název	2.3 Rozvoj Národního úložiště šedé literatury
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Národní úložiště šedé literatury (NUŠL) poskytuje z jednoho místa centrální přístup k „nepublikovaným“ dokumentům (odborně šedé literatuře) vznikajícím v České republice v oblastech výzkumu a vzdělávání. NUŠL je nástrojem pro systematický sběr metadat a digitálních dokumentů, zajišťuje dlouhodobou archivaci a ochranu dat a především se snaží o spolupráci se zahraničními sítěmi šedé literatury. Dalším cílem NUŠL je vedle provozu systému také vzdělávání a podpora odborné diskuse o šedé literatuře.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> NUŠL je vhodný nástroj pro podporu výzkumu a vzdělávání – nepublikované dokumenty shromažďované a zpřístupňované v NUŠL jsou zdrojem hodnotných obtížně dostupných aktuálních poznatků výzkumu a vzdělávání. Je nutné a společensky žádoucí zajišťovat volný přístup k čím dál většímu objemu informací. Není stanovena povinnost organizací spolupracovat s NUŠL, tj. zpřístupňovat v něm šedou literaturu. Systém zveřejňování šedé literatury prochází vzhledem k proměnlivosti digitálního prostředí stálým vývojem.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Rozšiřování partnerské sítě producentů dat Nárůst počtu záznamů v NUŠL Zvýšení počtu plných textů dostupných přímo v digitálním repozitáři NUŠL <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Počet producentů dat Počet záznamů v NUŠL Počet plných textů v digitálním repozitáři NUŠL Počet návštěv stránky Průměrný čas strávený v databázi
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění centrálního přístupu k informacím o „nepublikovaných“ dokumentech (odborně šedé literatuře) vznikajících v České republice v oblastech vědy, výzkumu a vzdělávání Zviditelnění výstupů českého výzkumu, vývoje a vzdělávání na národní i mezinárodní úrovni Přenos znalostí mezi akademickou a soukromou sférou v ČR, a to i na mezinárodní úrovni Uspornění povinného zveřejňování informací Rozvoj metodiky dlouhodobého uchování a zpřístupnění digital born dokumentů
Kroky realizace	<ul style="list-style-type: none"> Provoz a rozvoj centrálního vyhledávacího rozhraní Rozvoj open source systému Invenio pro provoz digitálního repozitáře Věcná indexace – rozvoj učícího se automatického mechanismu Propagace prostřednictvím tisku, na konferencích a seminářích (nejen knihovních) Národní a zahraniční spolupráce
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 60 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Odbor 5: 1,0 FTE Odbor 2: 0,05 FTE Odbor 3: 0,05 FTE Odbor 6: 0,05 FTE Oddělení 7: 0,05 FTE <p>Celkem: 1,2 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 01/2014
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 12/2018
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> PhDr. Petra Pejšová

Název	2.3 Rozvoj Národního úložiště šedé literatury
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Podání (a přijetí) vládního návrhu prostřednictvím MŠMT, který by uložil ministerstvům povinnost ukládat do NUŠLu a zveřejňovat „nepublikované“ dokumenty vznikající při jejich činnostech • Úprava zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků, kam by byl vložen paragraf o povinnosti ukládat zprávy z grantů, které nejsou tajné, do NUŠL • Stanovení povinnosti přikládat v RIV plný text nebo uvádět odkaz na publikované výstupy projektů prostřednictvím trvalého identifikátoru. • Upřesnit způsob zveřejnění vysokoškolských kvalifikačních prací v zákoně č. 552/2005 Sb. vkládající do zákona o vysokých školách č. 111/1998 Sb. § 47 b tak, aby byly zveřejňovány on-line prostřednictvím sítě internet a byla na žádost udělována volná licence pro nekomerční využití.
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Celkové investice: 6 mil. Kč (v rámci rozpočtu NTK)
Poznámka	<ul style="list-style-type: none"> • V současné době je NUŠL budován na základě dobrovolnosti - žádná z institucí v ČR nemá povinnost data do NUŠL poskytovat, což vede k neúplnosti tohoto národního systému a možnosti institucí spolupráci odmítnout. Největším neúspěchem je odmítnutí spolupráce všemi oslovenými grantovými agenturami. • Velký problém představuje též neochota zpřístupňovat plné texty. Přestože v rámci informační podpory, školení, seminářů, konferencí jakož i osobních jednání propagujeme a vysvětlujeme výhody online zveřejnění prací společně s možností využití volných licencí (Creative Commons) a Open Access publikování, setkáváme s převládající obavou a neochotou. • NUŠL by mohl sloužit jako centrální úložiště nepublikovaných dokumentů pro Informační systém VaVal.

Název	2.4 Expertní podpora v oblasti tvorby koncepce a strategie
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Díky svému nezávislému postavení vně systému vysokých škol, Akademie věd ČR a dalších VO či VVI může NTK uplatňovat svoje nakumulované know-how v řadě inovačních oblastí informační infrastruktury (pořizování EIZ, Open Access, scientometrie, autorskoprávní problémy, aj.) bez prosazování svých partikulárních zájmů v oblastech VaVal. To jí dává užitečnou výchozí pozici při formulování, připomínkování či posuzování návrhů vládních strategických i legislativních dokumentů, které pak ovlivňují efektivitu fungování dotčených oblastí informační infrastruktury.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Potenciál využití know-how NTK a nezávislého postavení pro kultivaci prostředí české informační infrastruktury <p><i>Pozn.: Vzhledem ke skutečnosti, že NTK není oficiálním připomínkovacím místem vládních a strategických materiálů, lze poskytovat konzultace pouze na neformální bázi na vyžádání.</i></p>
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Stát se standardním expertním účastníkem v oblasti tvorby vládních strategických i legislativních dokumentů VVI a vzdělávání ve vztahu k informační infrastruktuře <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Počet konzultací ke strategickým a koncepčním otázkám MŠMT, vlády nebo dalších resortů
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Využití objektivnosti a expertízy NTK pro nalezení řešení založených na principech 3E Spolupráce při rozvoji informační infrastruktury vedoucí ke snazšímu, korektnějšímu a levnějšímu poskytování služeb a lepší dostupnosti zdrojů a služeb pro všechny uživatele
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Stanovení řešitelského týmu a popis jeho kompetencí (05/2013) Zlepšení kontaktu s vedoucími pracovníky (náměstky ministra, prorektory VŠ, vedoucími pracovníky AV ČR apod.), mj. cestou Rady pro strategický rozvoj NTK (06/2013 – průběžně) Pravidelný monitoring příležitostí a detekce potenciálních projektů (06/2013 – průběžně) Pravidelná prezentace expertních výstupů z hlavního zaměření činností NTK v ČR i v zahraničí (Scientometrie, NUŠL, Databáze vědců, OpenAccess, Zabezpečení EIZ v ČR, další expertízy související se zabezpečením informační infrastruktury a legislativy) (06/2013 – průběžně) Realizace konferencí pro podporu vědy a výzkumu (např. KRE) (06/2013 – průběžně) Pravidelná účast vedení NTK na např. Konferenci rektorů, Česká naděje (06/2013 – průběžně) Zpracování stanovisek a připomínek k předkládaným koncepcím a strategiím na vyžádání (06/2013 – průběžně) Na konci ročního období realizace hodnocení strategického bodu (přínos) a začlenění zpětné vazby do dalšího období Etablování NTK jako stálého účastníka gremiální porady náměstka ministra skupiny pro vědu a vysoké školství (05 – 12/2014)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 80 měsíců, každý rok revize říjen-listopad
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Odbor 1 (ředitel NTK, náměstek pro strategický rozvoj a plánování): 0,2 FTE Odbor 2: 0,1 FTE <p>Celkem: 0,3 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 05/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 12/2019
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Ing. Martin Svoboda

Název	2.4 Expertní podpora v oblasti tvorby koncepce a strategie
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Kancelář ředitele • Úsek projektů NTK • Rada pro strategický rozvoj NTK
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů

3.1.3 III. Pilíř: Veřejnost, systém knihoven, jiné resorty, komerce

Název	3.1 Vytvoření VIPO (Vyhledávač inovačních příležitostí a osobností)
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Existující IS VaV je pro komerční využití nepřehledný a téměř nevyužívaný. Proto NTK navrhuje vytvořit databázi, která bude napojena na IS VaV, a v něm obsažené informace doplní tak, aby mohla sloužit institucím a firmám pro zadávání poptávek po expertech pro konkrétní úkoly/projekty. Jedná se tedy o propojení výzkumného a komerčního sektoru v oblasti lidských zdrojů. Databáze bude veřejná, nekomerční a uživatelsky jednoduchá.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Existence společenské poptávky - vědecká komunita, odborná veřejnost, státní správa a podnikatelská sféra potřebují konkrétní snadno přístupné informace o pracovnících VaV a s nimi spojených projektech a grantech Potřeba zvýšení ekonomické efektivity výzkumu
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Přidělení jednoznačného trvalého identifikátoru pracovníkům VaV a vytvoření databáze českých výzkumníků <p>KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> Počet zaregistrovaných výzkumníků
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Podpora spolupráce a komunikace mezi výzkumnou a aplikační sférou – translace znalostí a poznatků do komerčního sektoru a jejich využití Podpora komunity pracovníků VaV pro vzájemnou informovanost v rámci oboru i mezioborově Možnost vyhledat z jednoho místa aktuální kontaktní informace na konkrétního pracovníka, který se zabývá výzkumem daného tématu Informace o pracovníku by měly být propojené s institucemi, ve kterých vědec působí, popřípadě působil, granty, na kterých se podílel, publikační činnosti a případnými dalšími informacemi. Získání přehledových informací pro státní správu pro rozhodování při plánování vědeckého vývoje a studijních programů vysokých škol
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Zpracování zadání projektu na základě ideového záměru (09/2013 – 08/2014) Zpracování studie proveditelnosti o realizaci a zabezpečení financování projektu (09/2013 – 08/2014) Projekt a jeho realizace – zprovoznění databáze a nastavení základních provozních agend (09/2014 – 08/2017)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 48 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Odbor 5: 1,0 FTE (další kapacita v rámci projektu)
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 09/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 08/2017
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> PhDr. Petra Pejšová
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Úprava zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků na podporu dostupnosti údajů o pracovnících VaV Zajištění souladu se Zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Právní služby: 200 tis. Kč Cestovné: 20 tis. Kč Další náklady součástí projektu

Název	3.2 Knihovnictví – Naplňování Konceptce rozvoje knihoven
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • Svým usnesením ze dne 11. ledna 2012 č. 28 o Konceptci rozvoje knihoven v České republice na léta 2011 až 2015 včetně internetizace knihoven vláda České republiky tuto Konceptci schválila a uložila její realizaci. • NTK, která má v současné době v systému knihoven v ČR pozici inovátora kooperačních (technických) služeb, se chce ještě aktivněji zapojovat do realizace Konceptce.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • NTK disponuje zkušenostmi a kompetencemi pro proaktivní zapojení do realizace Konceptce: <ul style="list-style-type: none"> – Již vede jednu pracovní skupinu a na několika dalších se podílí. – Výrazně se angažuje ve vzdělávání knihovníků, a to přednáškami/výukou na knihovnických školách, organizací celoživotního vzdělávání (akreditace MŠMT) a organizováním širokého spektra událostí od ad hoc porad a workshopů k aktuálním tématům přes semináře pro odbornou veřejnost až po mezinárodní konference pro vedoucí pracovníky vysokých škol a ústavů. – Spolupracuje s MK jednak účastí v ÚKR, jednak v různých pracovních komisích na přípravě i hodnocení programů a projektů financovaných MK. – Je stabilní partner zahraničních profesních projektů.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelná a aktivní účast na realizaci výsledků „Konceptce rozvoje knihoven ČR v roce 2011 – 2015, včetně internetizace knihoven“ <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet kurzů CŽV • Počet uspořádaných ad hoc porad/seminářů, pracovních porad/seminářů k OA, DOI, ORE, URN:NBN, EDD/VPK, NUŠL, CRIS, e-knihám atd. • Počet národních a mezinárodních profesních organizací, v nichž NTK získá členství
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivní realizace Konceptce přinášející novou kvalitu služeb knihoven v ČR a výrazné zvýšení jejich efektivity • Prosazování a postupné dosažení 3E strategií fungování knihoven, a to i v celostátním měřítku
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zastřešení kooperace ze strany NTK včetně potřebných zdrojů na tvorbu úkolů vyplývajících z Konceptce – ustanovení pracovních skupin. Účast a spolupráce se týká bodů: <ul style="list-style-type: none"> – Digitalizace knihovnických fondů, ochrana a zpřístupnění kulturního dědictví – Přístup k informačním zdrojům a službám knihoven – Podpora vzdělávání a čtenářské gramotnosti – Rovný přístup ke službám knihoven – Kvalita, efektivita a marketing služeb knihoven – Rozvoj lidských zdrojů 2. Realizace Centrálního portálu knihoven a příslušných priorit Konceptce (09/2013 – průběžně) 3. Implementace „Centrální identifikační a clearingové autority“ (CICA) 4. Rekonstrukce CŽV programu (09/2013 – průběžně) 5. Realizace ad hoc porad a seminářů, pracovních porad/seminářů k OA, DOI, ORE, URN:NBN, EDD/VPK, NUŠL, CRIS, e-knihám a další 6. Získání členství v dalších národních a mezinárodních profesních organizacích
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 79 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 1: 0,2 FTE • Odbor 2: 0,2 FTE • Odbor 4: 0,2 FTE • Odbor 5: 0,2 FTE • Odbor 6: 0,2 FTE <p>Celkem: 1,0 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 06/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2019

Název	3.2 Knihovnictví – Naplňování Koncepce rozvoje knihoven
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Martin Svoboda
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Průřezově • Externí spolupráce, např. VŠCHT
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Členské příspěvky do členských národních a mezinárodních organizací – financováno ze strany MŠMT • Cestovné (zahraniční cesty) – pokryto z interních zdrojů NTK

Sociální prostor

Název	3.3.1 NTK jako kulturně-společenské centrum pro širokou veřejnost
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Zbudování NTK zaplnilo sociální vakuum dejvického kampusu. Úkolem je posílení tohoto procesu a jeho další rozvoj.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> NTK je velmi výhodně situována v blízkosti VŠ a v centru MČ Prahy 6. NTK disponuje vhodnými prostory a infrastrukturou, které však momentálně nejsou naplno využity. Existence poptávky po některých doplňkových službách ze strany návštěvníků (viz výsledky dotazníkového šetření)
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení počtu zákazníků a návštěvníků knihovny <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Počet zákazníků a návštěvníků NTK Počet uspořádaných akcí Hodnocení úspěšnosti uspořádaných akcí
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Posílení pozice knihovny jako sociální a kulturní komponenty dejvického kampusu s přesahem MČ Praha 6 Posílení atraktivity knihovny pro studenty technických VŠ, občany Prahy (zvláště Prahy 6) a další návštěvníky NTK <ul style="list-style-type: none"> → Zvýšení povědomí o NTK → Zvýraznění image knihovny → Zvýšení počtu zákazníků a návštěvníků NTK
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Zpracování všeobecného marketingového plánu pro budoucí zaměření akcí NTK včetně rámcové metodiky hodnocení úspěšnosti uspořádaných akcí (07 – 08/2013) Zpracování marketingového záměru pro pořádání akcí v roce 2014 obsahujícího zejména (09 – 10/2013): <ul style="list-style-type: none"> Organizaci či spoluorganizaci akcí a událostí typu Muzejní noc, Týden knihoven, Veletrh neziskových organizací, NTKino (filmový klub), festival Enter, Architecture Week, Cyklovyjížďky za architekturou a technickými památkami, Dny otevřených dveří apod Organizaci vlastních kulturně-společenských akcí Každoroční revize marketingového záměru pro pořádání akcí
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> Příprava: 4 měsíce, následně každý rok revize červenec – srpen
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Oddělení 7: 0,3 FTE Odbor 6: 0,05 FTE Oddělení 8: 0,05 FTE <p>Celkem: 0,4 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> Příprava: 07/2013 Revize: 07/2014
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> Příprava: 10/2013 Revize: 08/2019
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Pavel Procházka
Podpora	
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Pokryto z interních zdrojů

Název	3.3.2 Vlastní výstavy NTK
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • NTK chce rozšířit pořádání výstav umění, architektury, fotografií i výstav informativních a edukativních, jejichž cílem je zejména propojování dvou zdánlivě zcela oddělených světů – světa umění a světa vědy a techniky, do dalších prostorů, tj. kromě Galerie NTK a veřejného parteru také do prostor volného výběru, prostranství kolem NTK a v okolí kampusu.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • NTK disponuje vhodnými rozsáhlými prostory vevnitř i vně knihovny. • Existence poptávky na straně zákazníků a návštěvníků. • Program výstav v knihovně přináší a bude i v budoucnu přinášet NTK mediální pozornost, do knihovny přivede nové návštěvníky. NTK je a bude „více než knihovna“
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání pravidelných výstav odpovídajících zaměření NTK a současně reflektujících nové trendy a zájmy a preference zákazníků a návštěvníků <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet uspořádaných výstav • Počet návštěvníků výstav • Počet zájemců o výstavní prostory (krátkodobý pronájem) • Počet kladných recenzí a citací
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Výchova nových generací techniků-intelektuálů • Podpora multioborových zájmů • Propagace fondu (především historického) knihovny
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování marketingového plánu pro pořádání výstav včetně metodiky hodnocení úspěšnosti uspořádaných výstav obsahujícího především: <ul style="list-style-type: none"> – Systematické studium výtvarné scény, navazování četných kontaktů s umělci, architektky, ale také s technickými odborníky a vědci – Systematické čerpání témat z Historického fondu NTK – Aplikace získaných poznatků na vytváření výstavního programu, současně s přihlédnutím na divácký potenciál zvolených témat – Navazování kontaktů s jinými institucemi a spolupráce na společných výstavních projektech (v minulosti např. Divadelní ústav, Galerie Jaroslava Fragnera, FOIBOS, Městská část Praha 6, CIANT, Architectureweek, Fórum 2000, a další) → synergie → úspory nákladů – Pokračování v úzké spolupráci s vysokými školami a realizace výstav studentů v budově NTK (v minulosti např. VŠUP, AVU, FAMU, FA ČVUT) 2. Každoroční revize marketingového plánu výstav
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 4 měsíce • Následně každý rok revize září – říjen
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Oddělení 7: 0,3 FTE • Odbor 6: 0,05 FTE • Oddělení 8: 0,05 FTE <p>Celkem: 0,4 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 07/2013 • Revize: 09/2014
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 10/2013 • Revize: 10/2019
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Pavel Procházka
Podpora	
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů

Název	3.3.3 Budova NTK jako showroom/výkladní skříň pro privátní sféru
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • Budova NTK poskytuje architektonicky zajímavé prostory k využití pro privátní sféru. Aktivní prezentace privátních společností ovlivňuje rozhodování budoucích absolventů VŠ o jejich dalším směřování.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • NTK soustřeďuje na jednom místě velký počet studentů a pracovníků VŠ. • NTK disponuje vhodnými prostory a infrastrukturou, které však momentálně nejsou naplno využity. • Existence poptávky ze strany návštěvníků (viz výsledky dotazníkového šetření)
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání pravidelných prezentací, v rámci nichž budou privátní společnosti prezentovat své technologické novinky, produkty a služby. <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet zájemců ze strany privátní sféry • Počet realizovaných akcí • Počet návštěvníků akcí
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Vyvolání zájmu o studium technických oborů v České republice na základě aktivní prezentace výstupů technicky pokročilých řešení privátní sféry • Propojení akademické sféry (zejména výzkum) a privátní sféry • Synergický efekt spolupráce a dosažení přínosné symbiózy ve zvýšeném počtu uživatelů NTK a budoucích pracovníků
Kroky realizace	<p>Zpracování a realizace projektu využití budovy NTK jako výkladní skříně pro zajímavé výsledky řešení privátní sféry spojené obsahově s profilem fondu knihovny:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definování služeb pro privátní sféru (07/2014) 2. Příprava průzkumu mezi potenciálními zájemci z privátní sféry (08/2014) 3. Realizace průzkumu a výběr partnerů z privátní sféry (09 – 10/2014) 4. V návaznosti na vyhodnocení možnosti outsourcingu krátkodobých pronájmů formulace nabídky a smluvních vztahů včetně stanovení potřebných kapacit technologických, technických a personálních, určení nákladů a místa showroomu v NTK (11 – 12/2014)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 6 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Oddělení 7: 0,2 FTE • Oddělení 8: 0,1 FTE <p>Celkem: 0,3 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 07/2014
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2014
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Pavel Procházka
Podpora	
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Právní služby (nastavení smluvních vztahů): 150 tis. Kč • Velkoplošné obrazovky: 750 tis. Kč (výhledově)
Poznámka	<ul style="list-style-type: none"> • Pro zpracování projektu bude žádoucí účast pracovníků NTK na různých veletrzích, výstavách apod. kde by bylo žádoucí oslovit odborníky s nabídkou služby informačního zabezpečení. Periodicita akcí bude záviset na počtu klientů, náročnosti akcí a finančním zabezpečení z obou stran.

Technologie (NTK „google like“)

Název	3.4.1. Rozvoj Digitální knihovny NTK
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • NTK chce zajistit kontinuální rozvoj Digitální knihovny NTK a jejího další fungování. Důraz je kladen na rozšíření okruhu získávaných dokumentů do Digitální knihovny NTK.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Celosvětový nárůst digitálních dokumentů v oblasti shodné s profilací NTK (technika a aplikované přírodní vědy) • Současné i budoucí uživatelské potřeby zákazníků NTK • NTK disponuje rozsáhlými znalostmi z probíhajících digitalizačních projektů
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Navýšení poměru zastoupených jednotek elektronického fondu oproti jednotkám tištěného fondu <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet jednotek elektronického fondu
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení a zjednodušení dostupnosti digitalizovaných dokumentů • Nejvyšší míra ochrany historického fondu bez omezení jeho dostupnosti
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování analýzy současného digitálního obsahu NTK (06/2013 – 05/2014) 2. Stanovení priorit agend v rámci Knihovnických činností (06 – 11/2014) 3. Vypracování kompletního workflow budování digitální knihovny od akvizice po zpřístupnění digitálních dokumentů, včetně dodržování principů dlouhodobé archivace digitálních dokumentů (12/2014 – 05/2015) Zdroji pro DNTK jsou: <ul style="list-style-type: none"> – Open Access (OA) dokumenty z oborových portálů z volného internetu – Vlastní digitalizace – Kompletní digitalizace mapové sbírky NTK a její zpracování nástrojem Georeferencer.com – Cílený nákup elektronických zdrojů – Vytvoření oborových digitálních sbírek budovaných pod dohledem odborného garanta, vazba na vysokoškolské prostředí 4. Kontinuální rozvoj digitální knihovny v souladu s vnějším i vnitřním prostředím knihovny 5. Průběžná propagace nově získaných dokumentů, uživatelské manuály, školení 6. Aktivní lobování za uvolnění přístupu k digitálním dokumentům, ať již u poskytovatelů, či směrem k autorskému zákonu
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 79 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 4: 1,5 FTE • Odbor 6: 0,01 FTE <p>Celkem: 1,51 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 06/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2019
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Mgr. Jan Kolátor
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Finance (lidské zdroje, marketing, nákup elektronických zdrojů) • Právní expertíza pro vyřešení otázky agregace OA • Oddělení 7

Název	3.4.2 Optimalizace uživatelské přívětivosti všech knihovních služeb NTK
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • NTK chce zjednodušit rozhraní všech poskytovaných služeb a postupně odstraňovat bariéry v poskytování uživatelsky přívětivých (user friendly) služeb.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Přístup ke službám NTK je rozšířený, některá rozhraní služeb jsou příliš komplexní a dobu potřebnou k dosažení informace nebo služby prodlužuje překonávání bariér. • Zjednodušování rozhraní služeb a jeho přizpůsobování chování uživatelů je celosvětovým trendem. Pokud potřeby uživatelů nejsou naplněny, služba není využívána.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení počtu bariér bránících zákazníkům NTK v čerpání služeb NTK • Implementovat jediného vyhledávače „Big index“ nad všemi dokumenty NTK, který umožní vyhledat jakýkoliv dokument z fondu NTK. <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet dotazů/stížností/podnětů týkajících se čerpání služeb NTK ze strany zákazníků
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Spokojenost uživatelů • Snadnější čerpání služeb NTK a zvyšování jejich využívání
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování koncepce provozu služeb ve webových stránkách NTK a jejich propagace (např. TECH, VuFind, Aleph OPAC, Rezervace,...) (06/2013 – 02/2014) 2. Vytvoření jazykových mutací k rozhraním služeb NTK, zejména anglické (03 – 08/2014) 3. Vytvoření analytického rozhraní nad každou službou a stanovení parametrů sledujících její používání (09/2014 – 02/2015) 4. Vytvoření mobilní aplikace pro uživatele umožňující orientaci v prostorách NTK (03 – 08/2015) 5. Vytvoření mechanismu, nástroje, evidence a řešení nahlášených obtíží v čerpání služeb zejména pro zaměstnance NTK 6. Cílené odstraňování bariér bránících zákazníkům NTK v čerpání služeb NTK <ul style="list-style-type: none"> – Bariéry vzdálenostní: zavedení vzdálené rezervace, možnost platby převodem, spolupráce na projektu možnosti využití sdílené registrace v českých knihovnách, začlenění služby Moje ID / CICA – Bariéry sociální: zavedení služby půjčování čteček a tabletů a udržování nízkých cen služeb NTK – Bariéry znalostní: zjednodušení nevyhovujících rozhraní služeb (př. Rezervace, VPK), zavedení platby kartou, následně bezdotykovou kartou 7. Permanentní testování chování zákazníků NTK za pomoci metod zpětné vazby a outsourcovaným testováním rozhraní specializovanými firmami (např. Dobrý web)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava 27 měsíců • Následně každý rok v rámci 3. kvartálu realizace úprav vyplývajících z testování zákazníků
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 4: 2,5 FTE • Oddělení 7: 0,1 FTE • Odbor 6: 0,1 FTE <p>Celkem: 2,7 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 06/2013 • Pravidelné úpravy: 3. kvartál 2016
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 08/2015 • Pravidelné úpravy: 3. kvartál 2019
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Mgr. Jan Kolátor
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Finance (outsourcing uživatelského testování, nákup externích služeb (př. Cesnet, MojeID)
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Investice: 100 tis. Kč ročně

3.1.4 IV. Pilíř: Knihovní služby (technical services)

Název	4.1 Aktualizace Profilu fondu jako nástroje cílené akvizice
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • K efektivnímu doplňování knihovního fondu je nutná průběžná aktualizace Profilu fondu reflektující neustálý vývoj v technických oborech. Akvizice NTK by chtěla vyjít vstříc studentům technických vysokých škol v přístupu k publikacím, které jsou studijní oporou a přitom jsou v menším povědomí na knižním trhu.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr akvizitéra je momentálně omezen na propagovaná díla vydaná pod záštitou nakladatelství dané vysoké školy. • Nutnost podchytit nově vznikající obory, sledovat rozvoj a vývoj stávajících technických oborů a na jejich základě doplňovat knihovní fond • Vzhledem k rozsáhlé tematičnosti oborů technických vysokých škol bude pro doplňování dokumentů do fondu NTK přínosné cíleně získávat dokumenty s ohledem na požadavky vysokoškolských profesorů na studijní literaturu.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Snížení počtu pořízených zdrojů, které nejsou zákazníky půjčovány, a rozšíření nabídky NTK o povinnou studijní VŠ literaturu díky cílenému zlepšování a zkvalitňování doplňování knihovního fondu NTK vycházejícího z průběžné aktualizace Profilu fondu reflektující vývoj a rozvoj technických oborů <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet oslovených VŠ, resp. tematicky souvisejících kateder • Počet zapojených VŠ, resp. tematicky souvisejících kateder • Počet pořízených publikací povinné literatury • Počet pořízených zdrojů, které nejsou zákazníky půjčovány (efektivita pořízených zdrojů vyhodnocována na základě statistických údajů)
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Obsah knihovního fondu NTK lépe zachycující vývoj a rozvoj v technických oborech a obsahující publikace z dosud nedostatečně pokrytých oborů v souladu s požadavky ke studiu technických oborů na VŠ • Získané dokumenty budou představovat významný studijní zdroj pro akademickou sféru zaměřenou na technické obory. • Zlepšení komunikace mezi NTK a technickými vysokými školami a získávání informací o unikátních publikacích • Podpora akvizitéra v orientaci odborných témat a zlepšení výběrové činnosti při nákupu nových publikací
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sledování rozvoje a vývoje technických oborů ve spolupráci s odborníky. Uvedení změn v technických oborech do Profilu fondu NTK v průběhu let 2013 – 2016 (06/2013 – průběžně) 2. Vytvoření seznamu tematicky souvisejících kateder jednotlivých vysokých škol (06 – 12/2013) 3. Na základě seznamu oslovení kateder z ČVUT, VŠCHT, ČZU s žádostí o seznam povinné literatury (01/2014 – 04/2014) 4. Dle zjištěných informací o povinné literatuře udělat průzkum publikací dosažitelných na běžném knižním trhu. Pokud bude možné publikace zakoupit, zajistit jejich pořízení do fondu NTK. (05/2014 – průběžně) 5. Zpřístupnění seznamů a povinné literatury zákazníkům NTK (06/2014 – průběžně)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 36 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Oddělení 41: 0,5 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 06/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 05/2016
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Mgr. Barbora Sadílková
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Oddělení 42 a 43 • Oddělení 44 a 46 • Technické VŠ • Přední odborníci z technických oborů
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů

Název	4.2 Metodika, zpracování a zpřístupnění EIZ (journals, ebooks)
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • NTK má za cíl zpřístupňovat kvalitní elektronické informační zdroje z technických oborů co největšímu okruhu zákazníků, a to pohodlným způsobem, neomezenou otevírací dobou knihovny.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Požadavek ze strany zákazníků na vyšší dostupnost EIZ a jejich zpřístupnění 24*7*365
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Zkrácení doby zveřejnění nově pořízeného zdroje • Dosažení co nejvyššího počtu využití EIZ pomocí správného výběru informačních zdrojů a dostatečné propagaci <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet nově pořízených EIZ za rok • Délka doby od pořízení zdroje po jeho zveřejnění • Počet realizovaných výpůjček EIZ
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření nabídky kvalitních zdrojů z oblasti techniky odpovídající profilu NTK • Uspokojení potřeby přístupu k informacím 24*7*365 • Zpřístupnění jedinečných informačních zdrojů v ČR
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nastavení workflow výběru, zpracování a zpřístupnění EIZ (04 – 09/2013) 2. Vytipování elektronických informačních zdrojů pro fond NTK v souladu s Profilem fondu (04/2013 – průběžně) 3. Zajištění vypsání veřejné zakázky na EIZ (05 – 08/2013) 4. Realizace veřejné zakázky (09 – 11/2013) 5. Zajištění technické podpory EIZ (12/2013 – průběžně) 6. Zajištění propagace EIZ (01/2014 – průběžně) 7. Testovací fáze (01/2014 – 12/2015) 8. Vyhodnocování statistik využívání EIZ (04/2014 – 12/2015) 9. Dle výsledků zavedení do rutinního provozu
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 9 měsíců • Testovací fáze: 24 měsíců <p>Celkem: 33 měsíců</p>
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 4: 1 FTE – výběr zdrojů, příprava VZ (do 11/2013) • Odbor 4: 0,3 FTE – zpracování EIZ (od 01/2014) • Odbor 6: 0,1 FTE – technická podpora (od 01/2014) • Oddělení 7: 0,1 FTE – propagace (od 01/2014) • Kancelář ředitele: 0,1 FTE – statistiky (od 01/2014) <p>Celkem: 1 FTE do 11/2013, 0,6 FTE od 01/2014</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 04/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2015
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Mgr. Barbora Sadílková
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Oddělení 42 a 43 • Odbor 6: technická podpora • Oddělení 7: PR, propagace • Kancelář ředitele: příprava veřejné zakázky
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Právní služby (veřejná zakázka): 150 tis. Kč

Název	4.3 Projekt vytvoření studovny prezenčních výpůjček
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • NTK chce vytvořit studovnu určenou k prezenčnímu studiu dokumentů ze skladů po celou dobu otevření knihovny, ve které bude striktně dodržován klid. V současné době k tomuto slouží pouze badatelská historického fondu, která má ovšem omezenou kapacitu studijních míst i otevírací dobu vůči zbytku knihovny.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Od září 2013 proběhne integrace s ÚK VŠCHT. Na základě podkladů od VŠCHT je očekáván nárůst prezenčních výpůjček ze skladů NTK. • Velká hlučnost v knihovně je nejčastější stížnost v Knize přání a stížností a také z dotazníkového šetření vyplynulo, že 74 % zákazníků si přeje, aby v knihovně byl prostor, kde bude dodržování klidového režimu striktně vyžadováno (z toho 11 % by chtělo, aby takový režim platil v celé knihovně). Architektonické řešení knihovny však znemožňuje zajistit klidovou zónu v celé budově. K zajištění skutečně tiché studovny je zapotřebí stavebně oddělený prostor.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení kapacity prostor určených pro prezenční studium dokumentů • Snížení počtu stížností na hluk <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet míst pro prezenční studium • Počet stížností na hluk • Počet zákazníků využívajících studovnu prezenčních výpůjček • Počet realizovaných výpůjček typu reserves
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Prezenční fond ze skladu přístupný po celou dobu otevření knihovny • Získání tichého místa pro studium • Zajišťování výpůjček typu reserves
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zajištění finančních prostředků na vybudování studovny (03 – 08/2013) 2. Vypsání veřejné zakázky (06 – 07/2013) 3. Realizace zakázky a příprava na provoz, tj. nastavení obsahu služeb, workflow, aktualizace rozpisu služeb (08/2013) 4. Zahájení zkušebního provozu studovny (09/2013) 5. Zajištění chodu tiché studovny a výpůjček speciálních VŠ zdrojů. Pravidelné vyhodnocování a zpětná vazba (09/2013 – 12/2015) 6. Zahájení realizace výpůjček typu reserves (01/2016)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 6 měsíců • Zkušební provoz: 28 měsíců <p>Celkem: 34 měsíců</p>
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 4: 0,1 FTE (příprava, tj. do 08/2013) • Odbor 4: 2,5 FTE (provoz, tj. od 09/2013)
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 03/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2015
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Petra Procházková
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Porada vedení • Oddělení 8 • Oddělení 46
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Právní služby (veřejná zakázka): 50 tis. Kč

Název	4.4 Podpora technického upgradu prostředí VPK
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • NTK usiluje o napojení systému VPK na platební bránu, což umožní uživatelům přímé platby platební kartou. • NTK chce rovněž dosáhnout rozšíření interního platebního systému o blokace a o správu účtů individuálních čtenářů jednotlivých knihoven zapojených do systému VPK a podpory MVS ve spolupráci s projektem Centrální portál českých knihoven (věcné plnění Koncepce rozvoje knihoven 2011 – 2015).
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná efektivita služby, respektive její zaostávání za novými technologiemi
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení inovovaného systému • Zvýšení využívání služby KPI: <ul style="list-style-type: none"> • Počet objednaných elektronických nebo tištěných kopií z časopisů
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení kvality služby pro uživatele VPK • Rozšíření služby na národní úroveň
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zajistit napojení na platební bránu (03 – 12/2013) 2. Zajistit blokace účtů (01 – 12/2014) 3. Zajistit rozšíření interního platebního systému a správu účtů individuálních čtenářů jednotlivých knihoven zapojených do systému VPK (01 – 12/2015)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 34 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 4: 0,6 FTE • Odbor 6: 0,2 FTE • Odbor 3: 0,1 FTE Celkem: 0,9 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 03/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2015
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Blanka Gerlachová
Podpora	
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů

Název	4.5 Zpracování záměru nástupnictví Oborové brány TECH
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • Ze systémových, praktických i finančních důvodů podpora Vyhledávače MetaLib, který tvoří základ Oborové brány TECH, ze strany NTK nebude dále možná. Projekt oborových bran vyžaduje i ideovou transformaci (JIB bude v letech 2014 a 2015 postupně transformována do projektu Centrální portál českých knihoven). • Je nutné najít cesty, jak cenné informační zdroje, které jsou v TECHu zapojeny nebo nashromážděny, nadále uchovat a zpřístupnit a zamezit tomu, aby služba, kterou v roce 2012 využívalo 6 247 vracejících se návštěvníků, nezůstala bez náhrady.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt oborových bran byl vytvořen před 5 lety, to je obecně kritická doba, kdy je třeba obměnit nejen SW platformu, ale především ideu této služby. • Systém MetaLib, již přestal být dále vyvíjen; stává se zastaralou a uživatelsky nepřívětivou technologií. • TECH se v posledních letech potýká s poklesem návštěvnosti i přes zjednodušení, zatráktivnění a zpřehlednění designu portálu. • Pro jednotné prohledávání fondů NTK bude využíván discovery systém Summon.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Vypracování záměru nástupnictví Oborové brány TECH
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Zefektivnění vynaložených prostředků • Minimalizace rizika ztráty významných služeb • Inovace poskytovaných služeb
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analýza cílové skupiny vracejících se zákazníků (04/2013) 2. Ověření následků vypovězení MetaLibu (04/2013) 3. Vytvoření projektového záměru - zhodnocení současné situace, potřeby změny a návrhy řešení (05 – 12/2013) 4. Vyhodnocení řešení, tj. vyhodnocení investice do tohoto projektu v porovnání s jejími přínosy (01 – 06/2014) 5. Implementace řešení (07/2014)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 15 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 5: 0,5 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 04/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 06/2014
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Mgr. Alena Pavelová
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 6 • Odbor 2 – případná konzultace s externí právní firmou
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů

Název	4.6 Zavedení nového rozpisu služeb v oddělení služeb
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Zavedení nového rozpisu služeb, který by reflektoval jak aktuální potřeby zákazníků NTK, tak i potřeby a zákonné nároky zaměstnanců knihovny. Pro sestavení nového rozpisu služeb by mělo být využito rovněž zkušeností z jiných knihoven.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Při aktuální otevírací době po-pá 9:00-22:00 hod. a v sobotu 10:00-17:00 hod. nastává v době 12:00-16:00 hod., kdy se zaměstnanci oddělení střídají na oběd a ti, kteří mají sobotní směnu, končí, kritická situace. Služby poskytované na místě tak musí být v tomto časovém úseku, který je však zákazníky/návštěvníky hodně využíván, z personálně kapacitního důvodu omezovány a zůstávají obsazena pouze pracoviště zajišťující základní chod knihovny. Současný systém je neprůhledný a pro vedoucí referátů je náročné udržovat přehled o počtu odpracovaných a volných hodin.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Udržení standardu počtu poskytovaných služeb na místě Zjednodušení a zprůhlednění evidence odpracovaných hodin a náhradního volna <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Počet obsazených pultů v době 12:00-16:00 Délka trvání omezeného provozu
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Uspokojení plné informační potřeby zákazníka/návštěvníka po dobu od 9:00 do 22:00
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Analýza současného stavu u dvou vybraných knihoven s obdobnou náročností provozu (04/2013) Zhodnocení současné legislativy v oblasti HR (04/2013) Vypracování návrhu metodiky a pravidel sestavování rozpisů služeb (05/2013) Komunikace nových pravidel rozpisů služeb mezi odpovědnými vedoucími pracovníky - HR ve spolupráci s Odbory 4, 6 a 7 (06/2013) Pilotní provoz nového rozpisu služeb (07/2013) Vyhodnocení pilotního provozu a zapracování změnových požadavků (08/2013) Finalizace nového rozpisu služeb (08/2013)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 5 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Referát 103: 0,1 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 04/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 08/2013
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Mgr. Štěpánka Žižková
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Porada vedení Odbor 3 Odbor 2 – konzultace s právníkem
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Pokryto z interních zdrojů
Poznámka	<ul style="list-style-type: none"> Oddělení služeb disponuje 32 zaměstnanci (29,75 FTE), z toho 2 zaměstnanci pracují od 7:30-16:00 (vedoucí oddělení a pracovnice zajišťující reklamace), 12 zaměstnanců (11 FTE) je v referátu informačních služeb, 13 zaměstnanců (12 FTE) v referátu výpůjčních služeb. 4 zaměstnanci (2 FTE) z referátu informačních a výpůjčních služeb pokrývají zaměstnanci se specifickou pracovní dobou od 17:30-22:00. Referát skladů zajišťuje 5 zaměstnanců (4,75 FTE).

Název	4.7 Posouzení možnosti přímého zapojení pracovníků knihovny do služeb na místě
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovníci knihovny, kteří nepřijdou do kontaktu se zákazníky, resp. neslouží služby na pultech ani ve studovně, by měli být na dobrovolné bázi zapojeni do poskytovaných „služeb na místě“ (pravděpodobně pravidelné služby v rozsahu 4 hodin týdně na pultu informace, či ve studovně časopisů).
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Chybí dostatečná zpětná vazba uživatelů. • Chybí aktivní prvek spolupráce pracovníků služeb. • Není dostatečně sdíleno „know-how“ pracovníků knihovny.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocení proveditelnosti a přínosu zapojení pracovníků služeb do služeb na místě
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Vzájemná výměna poznatků mezi pracovníky knihovny (především pracovníci rešeršních služeb by mohli „pultovým“ pracovníkům předávat znalosti a využívat jejich spolupráce k vytváření „reading listů“ apod.) • Lepší informovanost pracovníků o službách knihovny • Pracovníci služeb, kteří nepřijdou do pravidelného kontaktu se zákazníky, budou mít možnost zjistit jejich preference a potřeby a na základě toho lépe designovat své služby.
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování ideového záměru včetně stanovení principů zapojení zaměstnanců do služeb na místě (11 – 12/2013) 2. Zjišťování potřeb a výběr vhodných zaměstnanců (01/2014) 3. Zohlednění v kariérních plánech (02/2014) 4. Testování řešení – pilotní provoz (03/2014) 5. Vyhodnocení a úprava (04/2014)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 6 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 5: 0,05 FTE • Referát 103: 0,05 FTE <p>Celkem: 0,1 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 11/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 04/2014
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Mgr. Alena Pavelová
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Porada vedení
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů

3.1.5 V. Pilíř: Podpora

Management

Název	5.1.1 Zřízení Rady pro strategický rozvoj NTK
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Rada pro strategický rozvoj NTK je koncipována jako poradní orgán ředitele. (Jiný statut mít v příspěvkové organizaci ani nemůže.) Do Rady zve ředitel zástupce zřizovatele (MŠMT) a vedoucí pracovníky institucí, kteří mají na účelném a 3E fungování NTK věcný i politický zájem. Rada NTK se vyjadřuje k poslání, funkcím a hlavním činnostem NTK, k cílům rozvoje NTK, k návrhům změn základních dokumentů NTK, k rozpočtu a financování činností NTK a posuzuje výzkumnou a vývojovou činnost NTK.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Sladění strategických i taktických cílů NTK s potřebami škol, MŠMT, AV ČR i komerčního výzkumu Nastavení principů homeostázy: existovat úspěšně s minimálním výdajem energie
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Zřízení a fungování Rady NTK KPI: <ul style="list-style-type: none"> Počet jednání Rady NTK Počet připomínek členů Rady k fungování NTK
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Politický i věcný: podpora lepšího nasměrování vynakládané energie, zajištění naplňování potřeb cílových skupin uživatelů
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Jmenovat členy Rady (realizováno) Vypracovat Statut a Jednací řád (případně jediný dokument) a Rozhodnutí ředitele (probíhá) Svolat úvodní zasedání, zvolit předsedu a místopředsedu (04/2013) Předložit a dát posoudit Strategii NTK na období 2013 – 2019 (04/2013) Reflektovat připomínky členů Rady NTK (05/2013) Aktualizovat Strategii NTK (06/2013, pravidelně na roční bázi) Každoročně posuzovat Výroční zprávu a PHÚ, předkládat postup Strategie a akceptovat navržené/dohodnuté modifikace
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 6 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Odbor 1: 0,1 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 01/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 06/2013
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Ing. Martin Svoboda
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Náměstek pro strategický rozvoj a plánování Kancelář ředitele
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Pokryto z interních zdrojů

Název	5.1.2 Implementace nové organizační struktury
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • Nová organizační struktura by měla vycházet ze zjištění auditů, analýz vnějšího prostředí a této Strategie. Cílem je snížit výšku pyramidy a usnadnit efektivní horizontální kooperaci. Nástrojem je mj. zřízení pozice náměstka pro strategii a poradce pro vnější vztahy a fundraising/mimorozpočtové zdroje. Další organizační změny navržené v materiálu 1.2.2.9 Personální audit zabezpečení služeb NTK budou provedeny po zhodnocení účinnosti navržených úprav a dále po provedení ekonomické analýzy navržených dlouhodobých změn (např. outsourcing IT a dalších služeb). Úprava organizační struktury bude rovněž reflektovat integraci s VŠCHT. <p>Personální audit navrhl:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) přesunout personální oddělení pod ředitele NTK; b) vytvořit nový referát 103 Projektová kancelář, v pravomoci ředitele NTK; c) vytvořit nový odbor 5) Služeb, kam by spadaly stávající útvary z odboru 4) odd. služeb, referát informačních služeb, referát výpůjčních služeb, referát skladů, oddělení elektronických služeb, referát MVS a VPK, z odboru 5) referát PSH, SFX a rozvoje elektronických služeb, referát NUŠL , oddělení speciálních služeb (se dvěma referáty) a referát vzdělávání (původně sam. odd. 7); d) stávající odb. 5 v současné podobě zrušit; e) outsourcovat krátkodobé pronájmy; f) outsourcovat tiskové služby. <p>(Blíže viz kap. 2.1. a 2.2. materiálu 1.2.2.9 Personální audit zabezpečení služeb NTK)</p>
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Potřeba uvolnění personálních zdrojů NTK zajišťujících provozní úkoly pro realizaci strategických úkolů • Potřeba projektového řízení strategických úkolů • Zajištění 3E fungování NTK (efektivita, ekonomičnost, smysluplnost)
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Přizpůsobení organizační struktury NTK aktualizovanému zaměření poskytovaných služeb • Zajištění plné vytíženosti pracovníků NTK <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personální zajištění strategických a provozních úkolů • Rovnoměrné rozpětí řízení (span of control) – optimalizovaný počet podřízených • Pravidelné vyhodnocování vytíženosti pracovníků NTK
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení 3E • Zajištění naplňování strategických cílů a provozních úkolů (bez potřeby navýšení personální kapacity)
Kroky realizace	<p>Realizační kroky obecně:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rozhodnutí o realizaci úpravy organizační struktury – Posouzení navržených změn + další návrhy (04 – 06/2013) 2. Realizace personálních změn (úprava organizačních dokumentů, úprava systemizace, fyzické přesunutí pracovníků včetně přestěhování, zajištění komunikace, úprava rozpočtu organizačních útvarů vzhledem k přesunutí pracovníků) (07 – 09/2013) 3. Pravidelné vyhodnocení organizačních změn, aktualizace organizační struktury <p>Kroky konkrétní:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A) okamžité (04 – 09/2013): <ol style="list-style-type: none"> 1) vytvoření oddělení 11 strategického rozvoje a plánování 2) vytvoření referátu 102 personálního 3) vytvoření referátu 103 projektová kancelář, obě s platností nejpozději k 01. 06. 2013 4) úprava struktury odborů 4 a 5 • B) střednědobé (10/2013 – 06/2014): <ol style="list-style-type: none"> 1) provést ekonomické zhodnocení navrhovaného outsourcingu infrastruktury ICT (viz Podpůrné činnosti – IT) 2) provést ekonomické zhodnocení outsourcingu krátkodobých pronájmů (Viz Podpůrné činnosti – Marketing) 3) provést ekonomické zhodnocení outsourcingu tiskových služeb 4) v návaznosti na výsledcích B)1), B)2) a B)3) získat konsenzus k navrhovaným

Název	5.1.2 Implementace nové organizační struktury
	změnám, 5) v návaznosti navrhnout provozní model outsourcingu schválených oblastí, provést přípravu studií proveditelnosti a zadávací dokumentace 6) navrhnout postupnou změnu organizační struktury NTK s platností od 01. 01. 2014 • C) dlouhodobé (07 – 12/2014): 1) v návaznosti na výsledcích B)1), B)2) a B)3) a B)6) realizovat změny organizační struktury NTK do 31. 12. 2014 popř. postupně
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 21 měsíců • Následně aktualizace ve 2. kvartálu 2016 a 2019
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Referát 103 (HR): 0,2 FTE • Odbor 2: 0,1 FTE Celkem: 0,3 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 04/2013 • Aktualizace: 2. kvartál 2016
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2014 • Aktualizace: 2. kvartál 2019
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Martin Svoboda
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Náměstek pro strategický rozvoj a plánování • PV NTK
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů

Název	5.1.3 Zajištění horizontální komunikace a otevřenosti
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontální komunikace a otevřenost jsou nutnou podmínkou efektivního fungování všech činností/procesů, které zasahují více než jediný útvar. Vytvoření podmínek pro to je dlouhodobým úkolem podpíraným úpravou organizační struktury, ale především výchovou zaměstnanců (a začasť zejména vedoucích zaměstnanců) k opuštění imperialismu ve prospěch kooperace. U zaměstnanců zahrnuje mj.: <ul style="list-style-type: none"> – Schopnost soustředění, ochotu naslouchat a porozumět druhému – Srozumitelnost (projevu) – Schopnost postupovat podle cíle a společného zájmu – Používání objektivních argumentů a norem – Schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu – Komunikace jako součást firemní kultury • Předpokladem je, že zaměstnanci vnímají prostředí NTK jako spravedlivé (nediskriminující), důvěryhodné a smysluplné, a identifikují se s cíli NTK. Dalším předpokladem je rovněž důvěra, podpora a participace.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • V současnosti převažují hierarchicky řízené vztahy, komunikace „přes vrchol pyramidy“, což je velmi neefektivní.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Rychlejší a snazší implementace opatření a realizace úkolů, spokojení zaměstnanci i klienti • Snížení délky vyřízení úkolu • Snížení stížností zaměstnanců na nedostatečnou komunikaci a informovanost • Zvýšení spokojenosti zaměstnanců, snížení fluktuace <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet stížností zaměstnanců NTK na neinformovanost • Hodnocení zaměstnanců v oblasti spokojenosti zaměstnanců
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivní komunikační klima, ve kterém dochází k proudění a výměně informací bez jejich zkreslování a bez komunikačních bariér a šumů. • Zaměstnanci jsou motivováni spolu komunikovat.
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interní posouzení současného stavu komunikace (01/2014) 2. Zpracování komunikační strategie NTK (definice cílů komunikace uvnitř NTK, formulace zásad a principů vedení NTK, definování konkrétních nástrojů horizontální komunikace) (02 – 03/2014) 3. Aplikace zvolených nástrojů a metod (04 – 05/2014) 4. Školení/kurzy zaměstnanců „jak lépe komunikovat“ (06/2014 – 12/2014) 5. Anonymní opakovaný dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci knihovny
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 21 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 2: 0,1 FTE • Oddělení 7: 0,1 FTE <p>Celkem: 0,2 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 01/2014
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 09/2015
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Martin Svoboda
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Porada vedení
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Náklady na školení (v případě externího zajištění): 100 tis. Kč • Další náklady v případě zavedení DMS na oběh dokumentů v rámci interní komunikace

Název	5.1.4 Pravidelné hodnocení výkonu procesů a služeb NTK
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • NTK chce zavést MIS (Management Information System), jehož součástí je mechanismus podporující sledování kvality a nákladovosti procesů a služeb. Tento mechanismus obsahuje mj. návrh sledovaných parametrů a statistik pro hodnocení činnosti knihovny a jejich procesů (vč. jejich automatizace), popis datových zdrojů, metodiku používání a statistické reporty. • Součástí MIS bude také benchmarking výkonnosti NTK na základě sledování dohodnutých identifikátorů. • Statistiky produkované MIS budou sloužit k hodnocení výkonnosti, kvality a efektivnosti vnitřních procesů a poskytovaných služeb.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Až na výjimky chybějí dosažitelné průběžné informace o „výkonnosti“ interních procesů a služeb NTK, které by byly podkladem pro jejich zefektivnění. • Dosavadní „ručně“ zpracovávané podrobné statistické přehledy se zpracovávají pouze jednou ročně a sledují jiné hledisko/účel než výkonnost procesů. • Stávající statistické přehledy neumožňují sledování korelací mezi jednotlivými parametry, mají malou nebo nulovou vypovídací schopnost o výkonnosti, kvalitě, efektivnosti poskytovaných služeb.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Získání pravidelných statistických reportů o interních procesech a službách NTK pro vedení NTK jako podkladů pro hodnocení kvality a efektivnosti služeb, resp. NTK jako celku, a pro strategická rozhodnutí na úrovni vedení NTK. <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet předkládaných statistických reportů • Počet opatření na zefektivnění procesů přijatých na základě vyhodnocení efektivnosti procesů • Úspora nákladů vyplývající ze zefektivnění procesů
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace neefektivit • Přijetí rozhodnutí a alokace volných kapacit pro zvýšení efektivnosti činností • Zavedení automatického reportingu • Zvyšování kvality služeb zákazníkům
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definování sledovaných procesů a jejich parametrů (realizováno) 2. Definování kritérií hodnocení jednotlivých parametrů (realizováno) 3. Návrh metodiky sledování a použitých nástrojů, SW apod., posouzení potřeby dalšího zpracování „ručních“ statistik PHÚ (realizováno) 4. Návrh metodiky používání, návrh výstupních reportů předkládaných na pravidelné bázi (realizováno) 5. Návrh funkční specifikace (01 – 03/2013) 6. Návrh technické specifikace (04/2013 – 06/2013) 7. Příprava řešení, testování, pilotní provoz (07/2013 – 12/2013) 8. Vyhodnocení pilotního provozu, úpravy, spuštění ostrého provozu (01 – 02/2014) 9. Realizace benchmarkingu (03 – 06/2014) 10. Sledování ukazatelů výkonnosti na pravidelné bázi (03/2014 – průběžně) 11. Přijímání doporučení pro zefektivnění stávajících (především knihovnických, ale i jiných) procesů na základě podkladů vyhodnocení procesů: <ul style="list-style-type: none"> – Výběr oblastí rozvoje a utlumení, včetně možností outsourcingu – Identifikace možných úspor či podfinancování
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 14 měsíců • Sledování ukazatelů a vyhodnocování efektivnosti procesů a služeb: každý rok v rámci 2. kvartálu
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 6: 1 FTE • Odbor 5: 1 FTE (systémový knihovník) <p>Celkem: 2 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 01/2013 • Aktualizace: 2. kvartál 2014
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 06/2014 • Aktualizace: 2. kvartál 2019

Název	5.1.4 Pravidelné hodnocení výkonu procesů a služeb NTK
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Martin Svoboda • Mgr. Jan Kolátor
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 2
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Implementace MIS včetně podpory do konce roku 2019 (realizováno v rámci projektu EFI)

Název	5.1.5 Efektivní vedení manažerských porad
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Metodické zajištění a podpora organizátorů (vedoucích) pracovních (manažerských) porad přispívající k zefektivnění jejich průběhu, tj. dosahování stanovených cílů v předem vymezeném čase.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Neefektivnost pracovních porad způsobená zejména nedostatečnou připraveností potenciálních řešitelů vedoucími pracovníky k zadaným úkolům vyplývajícím z PHÚ a případně dalších operativních oblastí.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení efektivity pravidelných manažerských porad NTK a to především prostřednictvím: <ul style="list-style-type: none"> Stanovení jasných cílů porady (pevná agenda a návrhy řešení problémů předkládanými vedoucími pracovníky) Snížení počtu účastníků porady vedení Vymezení času na poradu a jeho striktní dodržování → délka max. 90 min. Přípravy programu porady → rozeslat účastníkům min. 2 dny předem Kontroly úkolů z minulé porady → nový termín, popř. vyvození důsledků Zajištění provázanosti výkonů plnění PHÚ a odměňování vedoucích pracovníků <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Trvání porady v porovnání s plánovanou délkou Počet úkolů z Porady vedení/PHÚ splněných v termínu Počet nesplněných úkolů Rozbor důvodů nesplnění úkolů a jejich váha
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Úspora času vedoucích pracovníků Jasně rozdělení odpovědností a kompetencí Zlepšení percepce institutu pracovní (manažerské) porady a jejich organizátorů (vedoucích) pracovníky NTK
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Vypracování metodiky vedení pracovních porad (aktuálnost a prioritizace) (05/2013) Distribuce metodiky mezi relevantní pracovníky (obvyklé organizátory, resp. vedoucí pracovních porad s možností zaslání připomínek) (06/2013) Zpracování relevantních připomínek a zveřejnění metodiky v souboru interních dokumentů (07/2013) Zavedení nových postupů vedení manažerských porad do praxe Pravidelná kontrola dodržování metodických postupů
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 3 měsíce
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Odbor 2: 0,2 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 05/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 07/2013
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Ing. Martin Svoboda
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Kancelář ředitele NTK
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Pokryto z interních zdrojů

Název	5.2.1 Optimalizace složení a provozu ICT infrastruktury
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Návrh infrastruktury proběhl v roce 2008 s výhledem na vývoj na 3-4 roky v oblasti aktivních prvků a 10-15 let v oblasti fyzické infrastruktury (tj. kabeláže LAN a SAN). Během projektů Rozvoj ICT NTK fáze 1 až 3 byly položeny základy pro novou koncepci ICT, přičemž do těchto základů byly bez větších změn implementovány stávající systémy a architektura byla doplněna o nové integrační prvky a nové centralizované systémy. S nově nabytými provozními zkušenostmi je možno provést plánování na dalších 5 let a provést revitalizaci HW infrastruktury a SW architektury.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Současný stav SW architektury není vyhovující, neboť rozvoj probíhal často ad-hoc zásahy bez možnosti naplňovat ucelenou koncepci. Mnohé HW i SW komponenty jsou na konci své morální životnosti (u HW jde o dobu podpory dodavatelem, u SW pak feature set, aktuálnost nástrojů a efektivitu využití zdrojů).
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Sjednocení virtualizačních platforem, dosažení skutečného HA klíčových služeb, které IT poskytuje, a plné využití všech prostředků, které má odbor ICT k dispozici Využívat aktuální a podporované verze OS i aplikací <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vytíženost SW, HW; volná kapacita Vytíženost pracovníků IT oddělení v souvislosti se správou infrastruktury Počet incidentů Počet zásahů externích dodavatelů, interních pracovníků IT oddělení
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení efektivity a spolehlivosti služeb ICT Snížení náročnosti na správu infrastruktury Měřitelnost stavu a využití infrastruktury
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Identifikace zastarávajících či nedostatečných HW komponent (04 – 06/2013) Rozšíření nebo nahrazení identifikovaných komponent (07/2013 – 07/2014) Identifikace neaktuálních, problematických či nepodporovaných SW komponent (04 – 06/2013) Zavedení postupu aktualizací dle vzájemné kompatibility jednotlivých komponent (07 – 12/2013) Nahrazení nadále nepodporovaných komponent (07 – 12/2013) Konsolidace infrastruktury a vytvoření nové architektury řešení (07/2013 – 03/2015) Zavedení pravidelných servisních oken, která mohou, ale nemusí, být využita (04/2013) Zavedení centrální správy SW komponent (11/2013 – 04/2014) Zavedení dohledu všech prvků z pohledu dostupnosti a kvality (04 – 08/2013)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 24 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Bez dodatečných nároků na FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 04/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 03/2015
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Jakub Sháněl
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Ředitel NTK Odbor 3 Oddělení 8
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Externí analýzy (jednorázové úkoly pro 2-3 konzultanty v průběhu celých 2 let): stovky tisíc Kč

Název	5.2.2 Rozvoj podpory aplikačních projektů
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Odbor ICT zajišťuje podporu a provoz nových i stávajících aplikací, které slouží k plnění mise NTK. V rámci těchto projektů je třeba alokovat ICT zdroje, poskytovat součinnost při nasazení i údržbě a v některých případech zajišťovat kompletní životní cyklus řešení.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> V současné době se blíží konec záručních lhůt několika aplikačních celků vzniknuvších v rámci projektu rozvoje ICT. ICT NTK je často nuceno provozovat takové aplikační celky, které již nejsou dodavatelem podporovány, nebo se s jejich dalším rozvojem nemůže nadále počítat. Některé projekty si alokují ICT prostředky, které nemohou z principu využít, popř. neuvádí své potřeby v čase, ale pouze v době nasazení, což po několika letech neodráží reálné potřeby projektu. Z důvodu nedostatečné komunikace s ICT dochází k outsourcingu takových služeb, které si NTK dokáže efektivněji zajistit samo. Také často nedochází k znovuvyužívání již existujících prostředků, ale k jejich duplikaci. Splnění funkčních požadavků není dostatečným kritériem pro akceptaci řešení, pokud zároveň nesplňuje i nefunkční požadavky například neúměrnou zátěží infrastruktury nebo zanášením přílišné heterogenity do prostředí.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Definice a dodržování základních QA pravidel pro nové projekty za účelem zajištění jejich dlouhodobé udržovatelnosti a aktualizovatelnosti Pro zakázkový vývoj v rámci řešení projektů je NTK držitelem všech majetkových práv k vyvíjenému systému včetně zdrojových kódů ve formě preferované pro úpravy a veškeré dokumentace, která vznikla v souvislosti s realizací. Zvýšení míry participace technických pracovníků ICT na všech fázích projektů již od přípravy zadání
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Dlouhodobá udržitelnost aplikací Zajištění kontinuity a ochrana před vendor lock-in Vyšší spolehlivost a snazší správa díky homogenizaci prostředí
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Zavedení procesu participace provozu ICT na přípravě a realizaci projektů včetně nastavení komunikačních toků s řešiteli projektů (07/2013) Zavedení závazných pravidel pro dodávky nových projektů podobně jako u jiných státních institucí (08/2013)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 2 měsíce
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Odbor 6: 2 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 07/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 08/2013
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Jakub Sháněl
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Ředitel NTK Odbor 5
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Pokryto z interních zdrojů

Název	5.2.3 Zlepšení správy ICT služeb a jejich efektivity
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Odbor 6 poskytuje ostatním org. jednotkám NTK ICT služby. Tyto služby spadají do tří základních kategorií: <ul style="list-style-type: none"> – zajišťování rozvoje, provozu a dostupnosti ICT prostředí; – podpora uživatelů; – expertní konzultace. Veškeré poskytované služby mají několik úrovní, které je možno horizontálně i vertikálně oddělit a rozdělit tak pole působnosti odpovědných osob a subjektů.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Současná efektivita poskytovaných služeb je v mnoha ohledech nedostatečná. Uživatelské znalosti pracovníků NTK nejsou dostatečně využívány pro podporu zákazníků NTK a je tak v nadbytečné míře vyžadována součinnost odboru ICT. Dodavatelé nenaplnují SLA, popř. je SLA dle sjednaných podmínek obtížně vymahatelné. Dle provozních dat o využití zdrojů dochází k nerovnoměrnému využití těchto zdrojů, což omezuje schopnost odboru ICT plnit business potřeby NTK v odpovídajícím čase a kvalitě. Neefektivní interní procesy a nízká míra jejich automatizace (např. Help desk). Některé outsourcované služby jsou pro NTK finančně nevýhodné. Potřeba stability a trvalého rozvoje silného interního týmu ICT specialistů.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Vyšší kvalita služeb dodávaných externími dodavateli díky definovaným požadavkům na SLA Strategičtější využití zdrojů s dostatečnými rezervami Nastavení procesů pro zajištění jednotlivých úrovní technické podpory L0-L3, fungující issue tracking Procesní automatizace (pravidla pro přidělování ticketů, integrace s dohledem apod.) Definice rámce pro využívání ICT zdrojů jinými org. jednotkami Kontinuální profesní rozvoj pracovníků ICT prostřednictvím školení a vzájemného předávání znalostí <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Budou definována na základě nově stanovených SLA</i>
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Efektivnější a rovnoměrné využívání zdrojů s možností efektivního plánování Ujasnění odpovědností jednotlivých subjektů a možnost vyvození důsledků z jejich neplnění Zkrácení response time na řešení incidentů, stabilizace a motivace týmů
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Nastavit pravidla pro vynutitelné SLA, nutná úzká spolupráce rozvoje a provozu (06 – 09/2013) Identifikace neefektivních procesů a jejich následná optimalizace (06/2013 – 05/2016) Identifikace nevýhodných smluv na outsourcované služby a zvážení výpisu nových výběrových řízení, popř. vyřešení interními prostředky (06/2013) Nastavení jasných pravidel pro komunikaci s ICT a zajištění odpovědnosti v součinnosti s odborem 4 a 5 včetně implementace pravidel do technického nástroje zajišťujícího komunikaci (Helpdesk) (06 – 12/2013) Zavedení školení personálu NTK, aby mohl poskytovat kvalifikovanou pomoc zákazníkům (06/2013) Vytvoření přímého komunikačního kanálu pro zaměstnance NTK a minimalizace manuálních úkonů před zaúkolováním řešitele (06 – 09/2013) Zajištění kontinuální profesionalizace ICT týmů (školení, certifikace) (06/2013 – průběžně)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 36 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Odbor 6: 1,5 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 06/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 05/2016

Název	5.2.3 Zlepšení správy ICT služeb a jejich efektivity
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Jakub Sháněl
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Ředitel NTK • Odbor 3 • Odbor 4 • Odbor 5 • Oddělení 8
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Externí školení

Marketing

Název	5.3.1 Vypracování komplexní marketingové strategie
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Existence jasné dlouhodobé marketingové vize je nezbytná pro neustálé zvyšování informovanosti stávajících i potenciálních zákazníků a návštěvníků NTK o jejich službách a pro nárůst počtu zákazníků a návštěvníků NTK. Vytvoření marketingové strategie a její cílená a efektivní realizace pak může rovněž přispět ke zvýšení zájmu o technické obory a obory aplikovaných přírodních věd v ČR. Součástí marketingové strategie by měl být i rozvoj programů interní digitální televize s informačním kanálem a kanálem s uměleckým obsahem a podpora audiovizuálního záznamu akcí pořádaných NTK.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatečná informovanost návštěvníků knihovny o akcích a programu NTK Potřeba popularizace a prezentace budovy a nabízených služeb NTK (především prostřednictvím audiovize/mediální cílené prezentace) vedoucí ke zvýšení počtu zákazníků a návštěvníků Potenciál vytvoření vlastního specifického obsahu s uměleckým zaměřením s návazností na projekt NTK jako otevřeného multifunkčního prostoru Potenciál pro zvýšení zájmu o technické obory a aplikované přírodní vědy
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení povědomí a informovanosti cílových skupin (studentů VŠ, akademických pracovníků, výzkumných pracovníků, občanů Prahy 6) o službách a akcích pořádaných v NTK Zvýšení oslovení (impact factor) stávajících a potenciálních zákazníků Zvýšení mediální prezentace NTK Prohloubení spolupráce s VŠ v rámci služeb audiovize <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Počet mediálních vstupů NTK, zejména na téma poskytované služby Míra/zájem o využívání služeb NTK (včetně služeb audiovize) Výnosnost poskytovaných služeb (včetně výnosů spojených s účtovanými službami audiovize)
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení zájmu o technické obory a obory aplikovaných přírodních věd v ČR Přivedení většího počtu návštěvníků a zákazníků → větší využívání služeb → nárůst výnosnosti poskytovaných služeb
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Zjištění povědomí a informovanosti o službách NTK mezi (06 – 07/2013): <ul style="list-style-type: none"> Zákazníky a návštěvníky NTK Médií Zpracování komplexní marketingové strategie NTK zahrnující následující hlavní principy (07 – 10/2013): <ul style="list-style-type: none"> Upevnění stávajících (včetně revize a obnovy méně aktivních) a rozvoj nových partnerství Využívání synergie spolupořádání akcí Pokračování ve spolupráci s webem VŠCHT a ČVUT a vyšší informační propojení s weby dalších VŠ Intenzivnější prezentace na YouTube (např. odvysílání časosběrného dokumentu memOry v ČT) Pravidelné prezentace budovy jako moderního prostředí v natáčených komerčních reklamách Zajištění evidence počtu recenzí a citací Každoroční revize marketingové strategie
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> Prvotní příprava 5 měsíců Následně každý rok revize červenec – srpen
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Oddělení 7: 0,45 FTE Odbor 6: 0,1 FTE Oddělení 8: 0,05 FTE <p>Celkem: 0,6 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> Příprava: 06/2013 Revize: červenec 2014

Název	5.3.1 Vypracování komplexní marketingové strategie
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 10/2013 • Revize: srpen 2019
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Pavel Procházka
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Průřezově
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů
Poznámka	<ul style="list-style-type: none"> • Nutná spolupráce s ostatními odděleními NTK a zároveň s kulturními institucemi a osobnostmi uměleckého zaměření

Název	5.3.2 Zefektivnění realizace krátkodobých pronájmů
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování případové studie a na základně jejího vyhodnocení rozhodnout o využití externí spolupráce při správě prostor určených ke krátkodobému, případně i dlouhodobému pronájmu, nebo zefektivnění pokrytí činností vlastními kapacitami.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> V současné době nedochází vzhledem k nedostatečnému personálnímu zajištění ze strany NTK k plnému využití nájemních kapacit NTK.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšit příjmy z krátkodobých, případně dlouhodobých pronájmů a přidružených služeb <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Příjmy z krátkodobých pronájmů Vytíženost prostor krátkodobými pronájmů
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení příjmové části hospodaření NTK Zvýšení využití prostor NTK
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Zpracování zadání studie proveditelnosti (12/2013) Realizace výběrového řízení a výběr zpracovatele studie proveditelnosti (01 – 02/2014) Zpracování studie proveditelnosti (03 – 05/2014) Vyhodnocení výsledků studie a rozhodnutí o outsourcingu či vykonávání činnosti pokrytím vlastních kapacit (06/2014) <p>Outsourcing (07 – 09/2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> Příprava a realizace výběrového řízení Zpracování systému cenotvorby Návrh podmínek spolupráce Propojení s interními procesy Průzkum dopadů na činnosti a příjmy NTK. Realizace průzkumu a vyhodnocení Nastavení cenotvorby krátkodobých pronájmů v závislosti na osobě nájemce, předmětu pronájmu, sezónnosti apod. <p>Ne-Outsourcing (vlastní výkon) (07 – 09/2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> Maximalizace vytíženosti krátkodobých pronájmů - komerční využití Posílení marketingu související s realizací krátkodobých pronájmů Zavedení jednoduchého reportingu v oblast krátkodobých pronájmů Zjednodušení administrativní agendy krátkodobých pronájmů, např. rezervace Zavedení plnohodnotných směn pro zajištění nájmů a souvisejících služeb Realizace pronájmů plně během otevíracích dob i mimo ně pro plnou kapacitu nájemních prostor
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 7 měsíců – studie proveditelnosti 3 měsíce – přípravné práce v případě zajištění vlastním výkonem (tj. provedení optimalizace) i v případě realizace outsourcingu
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<p>Studie proveditelnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Oddělení 7: 0,15 FTE Odbor 3: 0,05 FTE Odbor 2: 0,05 FTE <p>Celkem: 0,25 FTE</p> <p>Outsourcing</p> <ul style="list-style-type: none"> Oddělení 7: 0,15 FTE Odbor 3: 0,05 FTE Odbor 2: 0,05 FTE <p>Celkem: 0,25 FTE</p> <p>Ne-Outsourcing</p> <ul style="list-style-type: none"> Oddělení 7: 0,2 FTE Odbor 3: 0,05 FTE Odbor 2: 0,05 FTE Odbor 6: 0,05 FTE Oddělení 8: 0,05 FTE <p>Celkem: 0,4 FTE</p>

Název	5.3.2 Zefektivnění realizace krátkodobých pronájmů
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 09/2014
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Pavel Procházka
Podpora	
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Externí zpracování studie proveditelnosti: 300 tis. Kč • Právní služby (výběrové řízení): 20 tis. Kč

Název	5.3.3 Efektivní řešení podnětů a vyhodnocování zákaznické spokojenosti
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Pro NTK je spokojenost zákazníků a návštěvníků s jejich službami a se způsobem komunikace klíčovým ukazatelem její výkonnosti. Chce tedy neustále pracovat na zvyšování zákaznické spokojenosti především prostřednictvím: <ul style="list-style-type: none"> Efektivnějšího řešení jejich dotazů/podnětů/stížností (fungujícího na základě elektronické Knihy přání a stížností, která umožní řazení podnětů dle kategorií, tvorbu statistik, přehled stížností, odpovědi a historie akcí, aby mohli být zákazníci průběžně informováni o stavu jejich podnětu); Pravidelného průzkumu zákaznické spokojenosti (na základě dotazníkového šetření) sloužícího jako podklad pro nastavení služeb NTK v souladu s potřebami a požadavky zákazníků a návštěvníků.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> V současné době je zpracování dotazů, podnětů a stížností zákazníků a návštěvníků velmi neefektivní (dotazy/podněty/stížnosti jsou získávány prostřednictvím hromadné schránky knihovny techlib@techlib.cz a Knihy přání a stížností umístěné na informačním pultu v 1.NP a následně jsou zpracovávány a řešeny pouze za využití několika podpůrných excelových tabulek). Dochází tak často ke značnému prodloužení doby zpracování, což může mít negativní vliv na spokojenost zákazníků/návštěvníků. NTK momentálně nemá nijak nastaveno realizování aktivního sběru zpětné vazby zákazníků a návštěvníků, která by byla podkladem pro efektivnější nastavení služeb odpovídající požadavkům zákazníků.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Zkrácení doby zpracování podnětů Eliminace nezpracovaných podnětů Snížení počtu stížností na služby NTK Zvýšení využitelnosti fondů a budovy NTK vedoucí ke zvýšení příjmů ze všech typů služeb <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Průměrná doba zpracování podnětu Počet nevyřízených podnětů Počet stížností na služby NTK Počet vyplněných dotazníků v rámci průzkumu
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení spokojenosti zákazníků a návštěvníků NTK Zvýšení příjmů ze všech typů služeb
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Návrh workflow zpracování podnětů (10/2013) Vytvoření a implementace technické podpory pro zpracování podnětů, tj. elektronické Knihy přání a stížností (11 – 12/2013) Zkušební provoz elektronické Knihy přání a stížností (01/2014) Zpracování analýzy potřebných dat pro hodnocení spokojenosti zákazníků/návštěvníků (02/2014) Zpracování metodiky dotazníkového šetření (03/2014) Sestavení online a papírových dotazníků (03/2014) Pravidelné dotazování, podpořené cenami za odpověď Pravidelné prezentace výsledků na PV a zaměstnancům NTK Realizace opatření na základě výsledků šetření
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> Příprava: 6 měsíců Následně každý rok duben – červen realizace dotazníkového šetření, vyhodnocení a opatření na základě jeho výsledků
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<p>Příprava:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oddělení 7: 0,1 FTE Odbor 5: 0,1 FTE Odbor 6: 0,7 FTE (11/2013 – 01/2014) <p>Celkem: 0,9 FTE</p> <p>Dotazníkové šetření:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oddělení 7: 0,3 FTE Odbor 5: 0,5 FTE Odbor 6: 0,1 FTE <p>Celkem: 0,9 FTE</p>

Název	5.3.3 Efektivní řešení podnětů a vyhodnocování zákaznické spokojenosti
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 10/2013 • Dotazníkové šetření: 04/2014
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava: 03/2014 • Dotazníkové šetření: 06/2019
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Pavel Procházka
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Vedení NTK
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů

Finance

Název	5.4.1 Zavedení vzdálené (on-line) registrace a nových způsobů platby
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • NTK se chce stát knihovnou, která bude stávajícím i potenciálním zákazníkům snadno dostupná odkudkoliv z České republiky, popř. i mimo ni. Navíc vzhledem k narůstající poptávce po elektronických informačních zdrojích a jejich rychle se rozšiřující nabídce ze strany NTK, postupnému zavádění výpůjček e-knih a současnému trendu využívání vzdáleného přístupu k čím dál širšímu okruhu služeb (nákupy, bankovní služby atd.) chce NTK na tyto trendy a nové potřeby a přání zákazníků reagovat zavedením vzdálené (on-line) registrace zákazníků a on-line plateb platební kartou. Současně chce NTK zvýšit vstřícnost a komfort zákazníků upřednostňujících fyzickou registraci i platbu zprovozněním hotovostních platebních kiosků.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Pro registraci do NTK je nutná fyzická přítomnost zákazníka v budově NTK (předložení dokladu, podpis registračního formuláře), navíc proces registrace je vzhledem k oddělení registrace a vložení finančních prostředků na konto pro zákazníky ne zcela uživatelsky přívětivý. • V současné době zákazníci mohou za služby NTK platit pouze u pokladny v budově NTK a to pouze v hotovosti (platby převodem jsou možné pouze u služby VPK). • Poptávka ze strany zákazníků <p>→ Potenciál získat nové zejména mimopražské zákazníky → Potenciál zvýšení využitelnosti informačních zdrojů NTK prostřednictvím vzdáleného přístupu → Potřeba zvýšení vstřícnosti a komfortu zákazníků NTK</p>
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Získání nových (nejen) mimopražských zákazníků • Minimalizace hotovostních transakcí (3E) • Snížení nákladů na provoz pokladny <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet nově registrovaných zákazníků prostřednictvím institutu vzdálené registrace • Počet plateb v hotovosti prostřednictvím platebních kiosků • Počet on-line plateb • Provozní náklady spojené s provozem pokladny
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Úspora provozních nákladů • Nárůst počtu zákazníků → větší využívání služeb → nárůst výnosnosti poskytovaných služeb
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vypracování studie proveditelnosti zavedení vzdálené (on-line) registrace (05 – 07/2013) 2. Příprava technického řešení on-line registrace, vytvoření uživatelského rozhraní a propojení se stávajícími systémy (08 – 12/2013) 3. Finalizace technického řešení (napojení na platební systém NTK) zavedení platebních kiosků (05/2013 – 02/2014) 4. Vyjednání podmínek on-line plateb s Českou spořitelnou a uzavření smlouvy o použití platební brány (09 – 12/2013) 5. Dohoda společnosti BBM s ČS ohledně zajištění on-line plateb (09 – 12/2013) 6. BBM – zajištění kompatibility s programem iFIS (09 – 12/2013) 7. Vytvoření speciálních www stránek pro on-line platby napojených na platební systém v NTK (01 – 02/2014) 8. Testování on-line registrace, on-line plateb a platebních kiosků, dodatečné úpravy (03 – 04/2014) 9. Spuštění on-line registrace, on-line plateb a platebních kiosků (05/2014) 10. Organizace marketingové podpory on-line registrace a nových způsobů plateb (05/2014) 11. V závislosti na reálném využití postupně omezování provozu pokladny až k jejímu případnému úplnému zrušení (05 – 12/2014)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • 20 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 6: 0,5 FTE • Odbor 3: 0,2 FTE <p>Celkem: 0,7 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 05/2013

Název	5.4.1 Zavedení vzdálené (on-line) registrace a nových způsobů platby
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2014
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Jakub Sháněl • Ing. Marie Vadlejchová
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Oddělení 7 • Odbor 4
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění kompatibility s programem iFIS: 50 tis. Kč • Vytvoření www stránek: 100 tis. Kč • Zhotovení platební brány: 50 tis. Kč • Provoz platební brány: 20 tis. Kč ročně (snížení tržeb)
Poznámka	

Název	5.4.2 Zavedení moderních technologií k vedení ekonomických agend
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Využití moderních technologií k rychlému a jednoduchému zpracování ekonomických agend v NTK
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká administrativní náročnost spojená se zpracováním ekonomických agend knihovny
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Racionální elektronizace oběhů vybraných dokumentů KPI: <ul style="list-style-type: none"> Délka trvání oběhu vybraného dokumentu Administrativní náklady spojené s agendou oběhů vybraných dokumentů
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Snížení administrativní náročnosti zpracovávaných ekonomických agend knihovny Úspora provozních prostředků a jejich racionálnější využití
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Analýza potřebné IT podpory, specifikace technických předpokladů (01 – 03/2014) Analýza současného stavu oběhu účetních dokladů v NTK (realizované v rámci projektu EFI) (01 – 06/2014) Výběr dokladů, pro něž je vhodné využití elektronického oběhu (07 – 09/2014) Rozhodnutí o zajištění archivace elektronických účetních dokumentů (09/2014) Zavedení elektronických podpisů/razítek (10/2014) Organizace a realizace výběrového řízení na vhodného dodavatele systému (10 – 12/2014) Implementace systému (01 – 06/2015) Příprava zaměstnanců a organizace školení (07 – 12/2015) Elektronizace vybraných dokladů – technická část = IT Archivace – technická část = IT
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 24 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Odbor 3: 0,5 FTE Odbor 6: 0,2 FTE Celkem: 0,7 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 01/2014
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 12/2015
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Ing. Marie Vadlejchová
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Průřezově při analýze a zkušebním záběhu
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Právní služby (výběrové řízení): 50 tis. Kč Pořízení systému
Poznámka	<ul style="list-style-type: none"> Úzce navazuje na úkol IT

Název	5.4.3 Zajištění vícezdrojového financování NTK
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Zabezpečení finančních potřeb NTK a zajištění vícezdrojového financování (úzká spolupráce s ostatními útvary, které získávají zakázky)
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Vzhledem k tlaku na snižování veřejných výdajů vyvstává potřeba diverzifikace finančních zdrojů pro provoz knihovny, zvýšení objemu získávaných finančních prostředků a rozložení finančních rizik.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> 10 % finančních prostředků zajistit mimo MŠMT do 12/2015 KPI: <ul style="list-style-type: none"> Příjmy NTK z jednotlivých zdrojů
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Zajištění zdrojů potřebných na provoz knihovny a realizaci strategických aktivit Zvýšení stability a nezávislosti na zřizovateli a výkyvech ve financování knihovny
Kroky realizace	<ul style="list-style-type: none"> Příprava <ol style="list-style-type: none"> Vytvořit pracovní skupinu pro vyhledávání příležitostí (možností spolupráce) (03/2013) Zpracovat metodiku pro vyhledávání, posuzování, výběr a vyhodnocování příležitostí (04/2013) Provést analýzu – kam se zaměřit a co nabídnout – hlavní subjekty (05 – 09/2013): <ul style="list-style-type: none"> RVVI (scientometrie, informační zabezpečení), Výzkum a vývoj (granty + informační zabezpečení), Projekty EU, VŠ a výzkumné ústavy (podíl na řešení, informační zabezpečení), Průmysl (informační zabezpečení), Uživatelé (zavedení nových placených služeb). Vypracovat přehled hlavních oblastí spolupráce, tzn. co, který útvar, časový harmonogram (10/2013 – 02/2014) Realizace – posuzování a vyhodnocení akcí před přijetím z hlediska efektivity a kapacit Každoroční vyhodnocení a upřesnění nebo přepracování zadání
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> Příprava: 12 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Odbor 3: 0,1 FTE Odbor 4: 0,45 FTE Odbor 5: 0,45 FTE Celkem: 1 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 03/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 02/2014
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Ing. Marie Vadlejchová
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Průřezově
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Pokryto z interních zdrojů

Název	5.4.4 Implementace cílově orientovaného rozpočtování (Zero based budgeting)
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuální zpřesňování sestavení a čerpání provozního rozpočtu knihovny na základě jejích činností
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Potřeba přesnějšího sestavení rozpočtu knihovny • Zajištění efektivního, hospodárného a účelného fungování knihovny. • Potřeba vyhodnocení vynaložených nákladů a přínosů poskytovaných služeb
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení účinnosti vynaložených nákladů KPI: <ul style="list-style-type: none"> • Výše nákladů
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění efektivního čerpání provozních a investičních prostředků knihovny • Zajištění kvalitní zpětné vazby („value for money“)
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování ročního přehledu hlavních činností knihovny v souladu také k připravovanému PHÚ. (10/2013) 2. Ocenění činností knihovny z nákladového pohledu (11/2013) 3. Hodnocení činností knihovny z pohledu: (11/2013) <ul style="list-style-type: none"> – aktuálnosti činností s ohledem na platnost Strategie NTK – vazby činností – náklady – priorit – rizikovosti – rozvoje nebo útlumu činností 4. Finalizace a schválení rozpočtu (12/2013) 5. Pravidelné (roční) vyhodnocování plnění rozpočtu a stanovených cílů (01/2014)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba: 3 měsíce každý rok • Vyhodnocení: 1 měsíc
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor 3: 0,5 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 10/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 12/2019
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Marie Vadlejchová
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Průřezově
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Pokryto z interních zdrojů
Poznámka	<ul style="list-style-type: none"> • Využití Metodické pomůcky pro cílově orientované rozpočtování vydané Ministerstvem financí České republiky

Lidské zdroje

Název	5.5 Zavedení komplexního systému řízení a rozvoje lidských zdrojů
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Řízení lidských zdrojů (personální řízení, personalistika) je součástí řízení organizace. Zaměřuje se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, jeho získávání, využití schopností, fungování, rozvoje, organizování a propojování schopností, pracovního chování, vztahu ke spolupracovníkům v organizaci i k vykonávané práci. NTK si je vědoma toho, že lidské zdroje představují neoddělitelnou součást poskytovaných služeb a že kvalita těchto služeb je přímo úměrná kvalitě a výkonu pracovníků. NTK tedy chce zavést nový komplexní systém řízení a rozvoje svých zaměstnanců, který by měl přispět k nárůstu jejich spokojenosti.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatečná úroveň řízení lidských zdrojů v NTK ŘLZ neplní úkol zajištění zvyšování kvality pracovníků a jejich kontinuálního vzdělávání a sebevzdělávání. Nespokojenost pracovníků s úrovní řízení lidských zdrojů
Cíl	<p>Zvyšování kvality pracovníků vedoucí k:</p> <ul style="list-style-type: none"> Snížení fluktuace pracovníků NTK Zavedení pravidelného hodnocení pracovníků NTK Zvýšení spokojenosti pracovníků NTK Zavedení kariérních plánů pracovníků NTK <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Počet odchodů zaměstnanců Počet stížností zaměstnanců na řízení lidských zdrojů Počet realizovaných školení, zpracovaných kariérních plánů, hodnocení pracovníků
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Snížení fluktuace pracovníků NTK Zvýšení spokojenosti pracovníků vedoucí ke zkvalitnění služeb zákazníkům Zvládnutí sociálně-psychologických dovedností a využití individuálních předností každého v týmu, efektivitu, tvořivost, vztahu ke kolektivu, vztahu k organizaci
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Zajištění personálního plánování – specifikace personálních potřeb organizace pro budoucí období s ohledem na schválenou novou strategii NTK (07/2013 – průběžně) Aktualizace popisu pracovních pozic s ohledem na změnu organizační struktury knihovny (07 – 08/2013) Vypracování návrhu systemizace k nové organizační struktuře a schválení plánu systemizace ředitelem knihovny (09 – 10/2013) Zpracování kompetenčního modelu (11/2013 – 01/2014) Vytvoření kariérních plánů, resp. nastavení systému tvorby a aktualizace kariérních plánů (02 – 03/2014) Zpracování jednoduché metodiky nástupnictví (04/2014) Vytvoření plánu vzdělávání pracovníků v návaznosti na kompetenční model a kariérní plány (05 – 06/2014) Zpracování metodiky hodnocení pracovníků (vč. výkonu a poskytování zpětné vazby) a provázání na finanční hodnocení zaměstnanců (07 – 08/2014) Vytvoření motivačního programu pro zaměstnance (zaměřeného rovněž na zvýšení motivace pracovníků oddělení služeb k práci o sobotě) (09/2014)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 15 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> 0,5 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 07/2013
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 09/2014
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Květuše Paříková
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Ředitel NTK
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Pokryto z interních zdrojů

Správa budovy

Název	5.6.1 Zefektivnění využití objektu v Písnici
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Hlavním záměrem je zvýšení využitelnosti (socioekonomický přínos) objektu v Písnici.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> V současné době dochází k omezenému využití objektu v Písnici. Objekt je pronajímán Archivu výtvarného umění za symbolický poplatek, vzhledem k této skutečnosti negeneruje socioekonomický přínos pro NTK.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování studie proveditelnosti a investičního záměru na zefektivnění využití objektu v Písnici
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Využití objektu na krátkodobé ubytování stážistů, zaměstnanců a zahraničních návštěv ve vlastním objektu Využití nebytových prostor k technickému zajištění provozu hlavní budovy NTK
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Zadání pro zpracování studie proveditelnosti (01 – 03/2014) Příprava a realizace výběrového řízení (04 – 06/2014) Zpracování studie proveditelnosti - externě (07 – 10/2014) Rozhodnutí o realizaci (11/2014) Zpracování investičního záměru (11 – 12/2014) Schválení investičního záměru MŠMT (01 – 03/2015) Zpracování architektonické studie navazující na investiční záměr – externě (04 – 09/2015)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 21 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Oddělení 8: 0,2 FTE Odbor 6: 0,1 FTE <p>Celkem: 0,3 FTE</p>
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 01/2014
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 09/2015
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Ing. Miroslav Šonský
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Vedení NTK
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování zadání studie (pokud externě): 80 tis. Kč Právní služby (výběrové řízení): 50 tis. Kč Externí zpracování studie proveditelnosti: 150 tis. Kč Externí zpracování architektonické studie: 300 tis. Kč

Název	5.6.2 Prodloužení otevírací doby – případová studie
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Rozpracovat strategické téma prodloužení otevírací doby NTK až k možnému uvedení do provozu 24*7*365
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Potenciál zlepšení dostupnosti služeb Potřeba řešení problému přeplněnosti Noční studovny
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Zvýšení počtu zákazníků a návštěvníků po 22h Odstranění stížností na přeplněnost Noční studovny <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Otevírací doba NTK a Noční studovny Počet zákazníků/návštěvníků v čase v prostoru NTK a v Noční studovně Počet stížností na přeplněnost Noční studovny Výsledky dotazníkového šetření (sběru zpětné vazby) v oblasti spokojenosti s kapacitou NTK a Noční studovny
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Další stupeň k naplnění mise – Chceme, aby NTK byla dokonalá akademická knihovna Zvýšení spokojenosti zákazníků
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Zpracování studie proveditelnosti a bezpečnostní analýzy (04 – 08/2014) Stanovení rozpočtu provozních nákladů (04 – 08/2014) Pilotní provoz (09/2014 – 02/2015) Vyhodnocení pilotního provozu, úpravy, rozhodnutí o spuštění ostrého provozu a jeho zahájení (03/2015)
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 12 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Oddělení 8: 0,2 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 04/2014
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 03/2015
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Ing. Miroslav Šonský
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Porada vedení - konzultace, připomínky, podklady
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Externí zpracování studie proveditelnosti: 100 tis. Kč
Poznámka	<ul style="list-style-type: none"> Nutno nalézt volné finanční prostředky

Název	5.6.3 Dokonalé pracovní prostředí
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> • Každá budova je atypickým výrobkem, jehož parametry, přednosti, nevýhody, nepřesnosti je nutné vysledovat a uvést do souladu s uživatelem.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> • Stížnosti zákazníků, návštěvníků, zaměstnanců na hluk v NTK a na nevyrovnané vnitřní prostředí v přechodných obdobích a při nadprůměrných venkovních teplotách.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> • Dosažení vyrovnané bilance měřitelných veličin - teplota, obsah CO₂, vlhkost vzduchu • Snížení počtu stížností na kvalitu mikroklimatu a hluku <p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Měřitelné veličiny – teplota, obsah, CO₂, vlhkost vzduchu, hluk • Počet stížností na kvalitu mikroklimatu a hluk • Výsledky dotazníkového šetření (sběru zpětné vazby) v oblasti spokojenosti s kapacitou NTK a Noční studovny
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> • Zákazník, návštěvník, zaměstnanec, který se bude cítit v budově NTK dobře je přínosem pro misi „Chceme, aby NTK byla dokonalá akademická knihovna“.
Kroky realizace	<p>Oblast mikroklimatu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování metodiky měření mikroklimatu (01/2014) 2. Měření kvality mikroklimatu (02/2014-01/2015) 3. Analýza získaných výsledků a návrh opatření vyplývajících z analýzy včetně finanční kalkulace (02-03/2015) 4. Rozhodnutí o realizaci opatření (04/2015) 5. Realizace navrhovaných opatření 6. Měření kvality mikroklimatu na pravidelné bázi a vyhodnocení realizovaných opatření <p>Oblast hluku:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování metodiky akustického měření (1 měsíc) 2. Příprava a realizace výběrového řízení (3 měsíce) 3. Akustické měření, analýza získaných výsledků a návrh opatření včetně finanční kalkulace (2 měsíce) 4. Rozhodnutí o realizaci opatření (1 měsíc) 5. Realizace navrhovaných opatření 6. Akustické měření na pravidelné bázi a vyhodnocení realizovaných opatření
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Oblast mikroklimatu: 16 měsíců • Oblast hluku: 7 měsíců • Následně pravidelná revize <p>Celkem: 23 měsíců</p>
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> • Oddělení 8: 0,1 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 01/2014
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • 11/2015
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Miroslav Šonský
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Vedení NTK • Oddělení 7 • Odbor 3 • Odbor 4

Název	5.6.3 Dokonalé pracovní prostředí
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování metodiky měření mikroklimatu: 50 tis. Kč • Analýza výsledků měření mikroklimatu a návrh opatření včetně finanční kalkulace: 100 tis. Kč • Zpracování metodiky akustického měření: 50 tis. Kč • Právní služby (výběrové řízení): 50 tis. Kč • Akustické měření, analýza získaných výsledků a návrh opatření včetně finanční kalkulace: 300 tis. Kč <p>Celkem: 550 tis. Kč</p>

Název	5.6.4 Využití střechy NTK
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> Plocha střechy téměř 3 600 m² je pokryta pouze drobnou zelení. Nevyužitý prostor střechy vybízí k zamyšlení
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Potenciál využití střechy NTK.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování studie využitelnosti a investičního záměru Využití střechy NTK KPI: <ul style="list-style-type: none"> Finanční a socioekonomické přínosy
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Sociální a finanční přínos spojený s využitím střechy
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Zadání Studie využitelnosti (01/2016) Příprava a realizace výběrového řízení na zpracovatele studie proveditelnosti (02 – 04/2016) Zpracování studie proveditelnosti (05 – 07/2016) Zpracování investičního záměru (08 – 09/2016) Schválení investičního záměru MŠMT (09 – 11/2016) Zpracování studie navazující na investiční záměr
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 12 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Oddělení 8: 0,1 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 01/2016
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 12/2016
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Ing. Miroslav Šonský
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Porada vedení
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Externí zpracování studie využitelnosti: 80 tis. Kč Právní služby (výběrové řízení): 50 tis. Kč Externí zpracování studie proveditelnosti: 120 tis. Kč

Název	5.6.5 Zefektivnění využití administrativních prostor NTK
Anotace	<ul style="list-style-type: none"> V návaznosti na doporučení materiálu 1.2.2.6 Zefektivnění využití nových prostor a zařízení NTK zvažuje knihovna možnosti nového, efektivnějšího využití administrativních prostor, především na 3. patře.
Důvod	<ul style="list-style-type: none"> Administrativní prostory NTK jsou v porovnání s normou ČSN stanovující optimální rozsah plochy pro pracovníka v jednotlivých typech kanceláří (samostatné, společné, sdružené, velkoprostorové) značně nadhodnoceny (současná rozloha administrativních prostor NTK převyšuje optimální plochu dle normy ČSN o 72 %). Potenciál úspory nákladů, popř. generování dodatečných výnosů.
Cíl	<ul style="list-style-type: none"> Dlouhodobý pronájem administrativních prostor na 3. patře NTK KPI: <ul style="list-style-type: none"> Výše výnosů z pronájmu
Přínos	<ul style="list-style-type: none"> Sociální a finanční přínos spojený s využitím 3. patra
Kroky realizace	<ol style="list-style-type: none"> Identifikace neobsazených administrativních pracovišť Identifikace kanceláří, v nichž lze vytvořit nová administrativní pracoviště Identifikace prostoru, který může být/bude uvolněn Zpracování případové studie na pronájem volných administrativních ploch při zohlednění variant (vč. zhodnocení případných jednoduchých stavebních úprav). Aktivní vyhledávání nájemce, který je svou činností blízky NTK a bude pro NTK spolehlivým nájemcem a partnerem Zpracování, resp. aktualizace zasedacího řádu pracovníků NTK Realizace přestěhování pracovníků s cílem obsazení volných pracovišť, navýšení počtu pracovišť v některých ze stávajících kanceláří a uvolnění uceleného prostoru Příprava a realizace výběrového řízení na nájemce Přizpůsobení prostoru pro pronájem (vybavení administrativních pracovišť apod.) Přenastavení vstupních práv a systémů pro nového nájemce a zajištění nových vstupních karet Zahájení pronájmu
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> 6 měsíců
Kapacitní projektová náročnost (FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Oddělení 8: 0,2 FTE Oddělení 7: 0,1 FTE Celkem: 0,3 FTE
Zahájení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 04/2015
Ukončení činnosti	<ul style="list-style-type: none"> 09/2015
Předkládá	<ul style="list-style-type: none"> Ing. Miroslav Šonský
Podpora	<ul style="list-style-type: none"> Průřezově
Finanční náklady	<ul style="list-style-type: none"> Právní služby (výběrové řízení): 20 tis. Kč Stavební úpravy a vybavení prostoru pro pronájem

3.2 Detailní harmonogram realizace strategie NTK v letech 2013 – 2014

Níže je zobrazen předpokládaný detailní harmonogram realizace strategie NTK, tj. přesnější v současné době očekávané časové ukotvení kroků, které by měly být realizovány v rámci jednotlivých strategických priorit v letech 2013 – 2014. Jak již bylo uvedeno výše, v současné době plánované strategické priority, rámcový harmonogram a tedy i detailní harmonogram vycházejí ze situace na přelomu roku 2012 a 2013. Je tedy možné, že níže uvedený detailní harmonogram bude v závislosti na aktuálním vývoji a možnostech knihovny měněn. Zdrojový dokument (tj. soubor .xls) obsahující rovněž návod pro jeho použití a případné úpravy je přílohou tohoto dokumentu.

Předpokládaný detailní harmonogram činností Strategie NTK na období 2013 - 2014																																				
Piliř	Číslo projektu	Strategická priorita (projekt)	Začátek [mm/rrrr]	Konec [mm/rrrr]	Počet měsíců	FTE	2013												2014																	
							1.			2.			3.			4.			1.			2.			3.			4.								
							I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.						
1. Vysoké školy, výzkum a vývoj	1.1	Zavedení služby "reading list"	02/2014	12/2019	71	1,50																														
		Příprava konceptu služby	02/2014	07/2014	6																															
		Vytvoření promotion aplikace obsahující základní studijní literaturu	08/2014	01/2015	6																															
	1.2	Přímá oborová služba	05/2014	01/2017	33	1,20																														
		Vytvořit pracovní skupinu	05/2014	05/2014	1																															
		Definovat odborné dovednosti a znalosti oborového knihovníka/knihovníka specialisty a specifikovat služby, které by měl poskytovat	05/2014	06/2014	2																															
		Navrhnout typ vzdělávacího kurzu - ČŽV při VŠ/ kurz NTK/jiný typ	05/2014	06/2014	2																															
		Navrhnout rámcovou náplň kurzu	07/2014	08/2014	2																															
		Sestavit pedagogický tým	09/2014	10/2014	2																															
		Připravit sylaby, stanovit délku kurzu	11/2014	12/2014	2																															
		Nastavit obsah a rozsah kurzu	11/2014	05/2015	7																															
		Navrhnout formu výuky (prezenční, kombinovaná, e-learning), způsob ověření získávaných znalostí (zkoušky písemné/ústní/praktické); obsah, rozsah a formu závěrečné zkoušky; formu a obsah certifikátu	11/2014	02/2015	4																															
		Rozhodnutí o alokaci kurzu (knihovna, VŠ)	11/2014	02/2015	4																															
		Akreditace kurzu	11/2014	02/2015	4																															
	1.3	Pregraduální vzdělávání - střední školy	02/2014	12/2015	18	2,80																														
		Nalezení vhodného modelu registrace osob mezi 15-18 rokem v NTK	02/2014	07/2014	6																															
		Právní expertiza pro vyřešení problému s registrací mládeže	02/2014	07/2014	6																															
		IT – úprava formulářů a designu služeb pro mládež	02/2014	07/2014	6																															
		Vytváření speciálních kolekcí informačních zdrojů vhodných pro uchazeče o studium na VŠ, případně zájemce o techniku a přírodní vědy	02/2014	07/2014	6																															
		Na základě konkrétní spolupráce s osmiletými gymnázii najít vhodný model registrace pro studenty těchto škol nebo zájemce o služby NTK mladší 15 let	02/2014	07/2014	6																															
		Design referenčních služeb NTK zacílit i na studenty a pedagogy středních škol	02/2014	07/2014	6																															
	1.4	Spolupráce s VŠ, VVI, VO	03/2013	02/2018	60	1,00																														
		Budování neformálních vztahů	03/2013	02/2018	60																															
		Finalizace ChemTK	03/2013	09/2013	7																															
		Návrh spolupráce s ČZU a podpis smlouvy o spolupráci (korekce)	05/2013	11/2013	7																															
		Řešení registrace zákazníků z ČZU	12/2013	01/2014	2																															
	Pilotní provoz a testování spolupráce s ČZU	02/2014	04/2014	3																																
	Vyhodnocení pilotního provozu spolupráce s ČZU	04/2014	04/2014	1																																
	Spuštění ostrého provozu spolupráce s ČZU	05/2014	05/2014	1																																
	Organizace konferencí k novým tématům (KRE, EFI)	04/2013	11/2017	56																																

Předpokládaný detailní harmonogram činností Strategie NTK na období 2013 - 2014						2013												2014												
Piliř	Číslo projektu	Strategická priorita (projekt)	Začátek [mm/rrrr]	Konec [mm/rrrr]	Počet měsíců	FTE	1.			2.			3.			4.			1.			2.			3.			4.		
							I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
2. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	2.1	Scientometrie	01/2014	12/2017	48	4,60																								
		Zajištění finančních prostředků	01/2014	12/2014	12																									
	2.2	Registr EIZ a CzechElib	02/2013	06/2016	41																									
	2.2.1	Centrální systém zajištění EIZ VaVal CzechElib	03/2013	06/2016	40	5,00																								
		Stanovení odpovědnosti za strategický úkol a vytvoření pracovní skupiny v návaznosti na existující PS pracující na Konceptci rozvoje knihoven ČR	03/2013	03/2013	1																									
		Získání rozhodnutí MŠMT o realizaci projektu	03/2013	05/2013	3																									
		Zajištění široké odborné diskuse	03/2013	12/2014	22																									
		Zajištění analýz potřeb informační infrastruktury, stanovení skutečného jádra EIZ VaVal	06/2013	12/2013	7																									
		Vytvoření modelu centra – oponované širokou diskusí, stanovení organizační struktury centra, nastavení workflow	01/2014	12/2014	12																									
		Identifikace a zajištění potřebných legislativních změn	01/2014	06/2016	30																									
	2.2.2	Registr akvizice EIZ	02/2013	06/2016	41	1,00																								
		Vytvoření softwarového řešení RA EIZ	02/2013	05/2013	4																									
		Testovací provoz	06/2013	08/2013	3																									
		Zpětná vazba a vyhodnocení testovacího provozu a uvedení do ostrého provozu	09/2013	09/2013	1																									
		Uzavírání spolupráce v rámci knihoven	10/2013	06/2016	33																									
	2.3	Rozvoj NUŠL	01/2014	12/2018	60	1,20																								
		Provoz a rozvoj centrálního vyhledávacího rozhraní	01/2014	12/2018	60																									
		Rozvoj open source systému Invenio pro provoz digitálního repositáře	01/2014	12/2018	60																									
		Věcná indexace – rozvoj učícího se automatického mechanismu	01/2014	12/2018	60																									
		Propagace prostřednictvím tisku, na konferencích a seminářích (nejen knihovních)	01/2014	12/2018	60																									
		Národní a zahraniční spolupráce	01/2014	12/2018	60																									
	2.4	Expertní podpora v oblasti tvorby koncepce a strategie	05/2013	12/2019	80	0,30																								
		Stanovení řešitelského týmu a popis jeho kompetencí	05/2013	06/2013	2																									
		Zlepšení kontaktu s vedoucími pracovníky (náměstký ministra, prorektory VŠ, vedoucími pracovníky AV ČR apod.), mj. cestou Rady pro strategický rozvoj NTK	06/2013	12/2019	79																									
		Pravidelný monitoring příležitostí a detekce potenciálních projektů	06/2013	12/2019	79																									
		Pravidelná prezentace expertních výstupů z hlavního zaměření činností NTK v ČR i v zahraničí	06/2013	12/2019	79																									
	Realizace konferencí pro podporu vědy a výzkumu (např. KRE)	06/2013	12/2019	79																										
	Pravidelná účast vedení NTK na např. Konferenci rektorů, Česká naděje	06/2013	12/2019	79																										
	Zpracování stanovisek a připomínek k předkládaným koncepcím a strategiím na vyžádání	06/2013	12/2019	79																										
	Na konci ročního období realizace hodnocení strategického bodu (přínos) a začlenění zpětné vazby do dalšího období	06/2013	12/2019	7																										
	Etablování NTK jako stálého účastníka gremiální porady náměstký ministra skupiny pro vědu a vysoké školství	05/2014	12/2014	8																										

Predpokladaný detailní harmonogram činnosti Strategie NTK na období 2013 - 2014																																									
Piliř	Číslo projektu	Strategická priorita (projekt)	Začátek [mm/rrrr]	Konec [mm/rrrr]	Počet měsíců	FTE	2013												2014																						
							1.			2.			3.			4.			1.			2.			3.			4.													
							I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.											
4. Knižovní činnosti	4.1	Aktualizace Profilu fondu jako nástroje cílené akvizice	06/2013	05/2016	36	0,50																																			
		Sledování rozvoje a vývoje technických oborů ve spolupráci s odborníky. Uvedení změn v technický oborech do Profilu fondu v průběhu let 2013-2016	06/2013	05/2016	36																																				
		Vytvoření seznamu tématických souvisejících kateder jednotlivých vysokých škol	06/2013	12/2013	7																																				
		Oslovení kateder z ČVUT, VŠCHT, ČZU s žádostí o seznam povinné literatury	01/2014	04/2014	4																																				
		Průzkum publikací dosažitelných na běžném knižním trhu, pokud bude možné publikace zakoupit, zajistit jejich pořízení do fondu NTK	05/2014	05/2016	25																																				
		Zpřístupnění seznamů a povinné literatury zákazníkům NTK	06/2014	05/2016	24																																				
	4.2	Metodika, zpracování a zpřístupnění EIZ (journals, ebooks)	04/2013	12/2015	33	1,00																																			
		Nastavení workflow výběru, zpracování a zpřístupnění EIZ	04/2013	09/2013	6																																				
		Vytipování EIZ pro fond NTK v souladu s Profilem fondu	04/2013	12/2015	33																																				
		Zajištění vypsání veřejné zakázky na EIZ	05/2013	08/2013	4																																				
	Realizace veřejné zakázky	09/2013	11/2013	3																																					
	Zajištění technické podpory EIZ	12/2013	12/2015	25																																					
	Zajištění propagace EIZ	01/2014	12/2015	24																																					
	Testovací fáze	01/2014	12/2015	24																																					
	Vyhodnocování statistik využitelnosti EIZ	04/2014	12/2015	21																																					
4.3	Projekt vytvoření studovny prezenčních výpůjček	03/2013	12/2015	34	2,50																																				
	Zajištění finančních prostředků na vybudování studovny	03/2013	08/2013	6																																					
	Vypsání veřejné zakázky	06/2013	07/2013	2																																					
	Realizace zakázky a příprava na provoz, tj. nastavení obsahu služeb, workflow, aktualizace rozpisu služeb	08/2013	08/2013	1																																					
	Zahájení zkušebního provozu a zajištění chodu tiché studovny a výpůjček speciálních VŠ zdrojů. Pravidelné vyhodnocování a zpětná vazba	09/2013	12/2015	28																																					
4.4	Podpora technického upgradu prostředí VPK	03/2013	12/2015	34	0,90																																				
	Zajištění napojení na platební bránu	03/2013	12/2013	10																																					
	Zajištění blokové účtu	01/2014	12/2014	12																																					
4.5	Zpracování záměru nástupnictví Oborové brány TECH	04/2013	06/2014	15	0,50																																				
	Analýza cílové skupiny vracejících se zákazníků	04/2013	04/2013	1																																					
	Ověření následků vypovězení MetaLibu	04/2013	04/2013	1																																					
	Vytvoření projektového záměru - zhodnocení současné situace, potřeby změny a návrhy řešení	05/2013	12/2013	8																																					
	Vyhodnocení řešení, tj. vyhodnocení investice do tohoto projektu v porovnání s jejími přínosy	01/2014	06/2014	6																																					
4.6	Zavedení nového rozpisu služeb v oddělení služeb	04/2013	08/2013	5	0,10																																				
	Analýza současného stavu u dvou knihoven s obdobnou náročností provozu	04/2013	04/2013	1																																					
	Zhodnocení současné legislativy v oblasti HR	04/2013	04/2013	1																																					
	Vypracování návrhu metodiky a pravidel sestavování rozpisů služeb	05/2013	05/2013	1																																					
	Komunikace nových pravidel rozpisů služeb mezi odpovědnými vedoucími pracovníky - HR ve spolupráci s Odbory 4, 6 a 7	06/2013	06/2013	1																																					
	Pilotní provoz nového rozpisu služeb	07/2013	07/2013	1																																					
	Vyhodnocení pilotního provozu, zapracování změnových požadavků a finalizace nového rozpisu služeb	08/2013	08/2013	1																																					
4.7	Posouzení možnosti přímého zapojení pracovníků do služeb na místě	11/2013	04/2014	6	0,10																																				
	Zpracování ideového záměru včetně stanovení principů zapojení zaměstnanců do služeb na místě	11/2013	12/2013	2																																					
	Zjišťování potřeb a výběr vhodných zaměstnanců	01/2014	01/2014	1																																					
	Zohlednění v kariérních plánech	02/2014	02/2014	1																																					
	Testování řešení - pilotní provoz	03/2014	03/2014	1																																					
	Vyhodnocení a úprava	04/2014	04/2014	1																																					

Předpokládaný detailní harmonogram činností Strategie NTK na období 2013 - 2014						2013												2014												
Piliř	Číslo projektu	Strategická priorita (projekt)	Začátek [mm/rrrr]	Konec [mm/rrrr]	Počet měsíců	FTE	1.			2.			3.			4.			1.			2.			3.			4.		
							I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
5. Podpůrné činnosti	5.1	Management	01/2013	06/2019	78																									
	5.1.1	Zřízení Rady pro strategický rozvoj NTK	01/2013	06/2013	6	0,10																								
		Jmenovat členy Rady	01/2013	01/2013	1																									
		Vypracovat Statut a Jednací řád (případně jediný dokument) a Rozhodnutí ředitele	02/2013	03/2013	2																									
		Svolat úvodní zasedání, zvolit předsedu a místopředsedu	04/2013	04/2013	1																									
		Předložit a dát posoudit Strategii NTK na období 2013-2019	04/2013	04/2013	1																									
		Reflektovat připomínky členů Rady NTK	05/2013	05/2013	1																									
		Aktualizovat Strategii NTK	06/2013	06/2013	1																									
		5.1.2 Implementace nové organizační struktury	04/2013	06/2019	27	0,30																								
		Rozhodnutí o realizaci úpravy organizační struktury – Posouzení navržených změn + další návrhy	04/2013	06/2013	3																									
		Vytvoření referátu 102 náměstek pro strategický rozvoj a plánování	04/2013	04/2013	1																									
		Vytvoření referátu 103 personálního a referátu 104 projektového kancelář, obě s platností nejpozději k 01. 06. 2013	05/2013	05/2013	1																									
		Úprava struktury odborů 4 a 5	06/2013	06/2013	1																									
		Realizace personálních změn	07/2013	09/2013	3																									
		Provést ekonomické zhodnocení navrhovaného outsourcingu infrastruktury ICT, krátkodobých pronájmů a tiskových služeb	10/2013	03/2014	6																									
		V návaznosti na výsledky ekonomických zhodnocení získat konsenzus k navrhovaným změnám	04/2014	04/2014	1																									
		Navrhnout provozní model outsourcingu schválených oblastí , provést přípravu studií proveditelnosti a zadávací dokumentace	05/2014	06/2014	2																									
		Realizovat změny organizační struktury NTK	07/2014	12/2014	6																									
		5.1.3 Zajištění horizontální komunikace a otevřenosti	01/2014	09/2015	21	0,20																								
		Interní posouzení současného stavu komunikace	01/2014	01/2014	1																									
		Zpracování komunikační strategie NTK (definice cílů komunikace uvnitř NTK, formulace zásad a principů vedení NTK, definování konkrétních nástrojů horizontální komunikace)	02/2014	03/2014	2																									
		Aplikace zvolených nástrojů a metod	04/2014	05/2014	2																									
		Školení/kurzy zaměstnanců „jak lépe komunikovat“	06/2014	12/2014	7																									
		5.1.4 Pravidelné hodnocení výkonu procesů a služeb NTK	01/2013	06/2019	29	2,00																								
		Návrh funkční specifikace MIS	01/2013	03/2013	3																									
		Návrh technické specifikace MIS	04/2013	06/2013	3																									
		Příprava řešení, testování, pilotní provoz MIS	07/2013	12/2013	6																									
		Vyhodnocení pilotního provozu, úpravy, spuštění ostrého provozu	01/2014	02/2014	2																									
		Realizace benchmarkingu	03/2014	06/2014	4																									
	Sledování ukazatelů výkonnosti na pravidelné bázi, přijímání doporučení pro zefektivnění stávajících (především knihovnických, ale i jiných) procesů na základě podkladů vyhodnocení procesů	03/2014	06/2019	21																										
	5.1.5 Efektivní vedení manažerských porad	05/2013	07/2013	3	0,20																									
	Vypracování metodiky vedení pracovních porad (aktuálnost a prioritizace)	05/2013	05/2013	1																										
	Distribuce metodiky mezi relevantní pracovníky (obvyklé organizátory, resp. vedoucí pracovních porad s možností zaslání připomínek)	06/2013	06/2013	1																										
	Zpracování relevantních připomínek a zveřejnění metodiky v souboru interních dokumentů	07/2013	07/2013	1																										

Detailní harmonogram činností Strategie NTK na období 2013 - 2014																															
Příř	Číslo aktivity	Aktivita	Začátek [mm/rrrr]	Konec [mm/rrrr]	Počet měsíců	FTE	2013												2014												
							1.			2.			3.			4.			1.			2.			3.			4.			
							I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	
	5.2	IT	04/2013	05/2016	38																										
5. Podpurné činnosti	5.2.1	Optimalizace složení a provozu ICT infrastruktury	04/2013	03/2015	24	0,00																									
		Identifikace zastarávajících či nedostatečných HW komponent	04/2013	06/2013	3																										
		Rozšíření nebo nahrazení identifikovaných komponent	07/2013	07/2014	13																										
		Identifikace neaktuálních, problematických či nepodporovaných SW komponent	04/2013	06/2013	3																										
		Zavedení postupu aktualizací dle vzájemné kompatibility jednotlivých komponent	07/2013	12/2013	6																										
		Nahrazení nadále nepodporovaných komponent	07/2013	12/2013	6																										
		Konsolidace infrastruktury a vytvoření nové architektury řešení	07/2013	03/2015	21																										
		Zavedení pravidelných servisních oken, která mohou, ale nemusí, být využita	04/2013	04/2013	1																										
		Zavedení centrální správy SW komponent	11/2013	04/2014	6																										
		Zavedení dohledu všech prvků z pohledu dostupnosti a kvality	04/2013	08/2013	5																										
		5.2.2	Rozvoj podpory aplikačních projektů	07/2013	08/2013	2	2,00																								
			Zavedení procesu participace provozu ICT na přípravě a realizaci projektů včetně nastavení komunikačních toků s řešiteli projektů	07/2013	07/2013	1																									
			Zavedení závazných pravidel pro dodávky nových projektů podobně jako u jiných státních institucí	08/2013	08/2013	1																									
		5.2.3	Zlepšení správy ICT služeb a jejich efektivit	06/2013	05/2016	36	1,50																								
			Nastavit pravidla pro vynutitelné SLA, nutná úzká spolupráce rozvoje a provozu	06/2013	09/2013	4																									
			Identifikace neefektivních procesů a jejich následná optimalizace	06/2013	05/2016	36																									
			Identifikace nevýhodných smluv na outsourcované služby a zvážení výpisu nových výběrových řízení, popř. vyřešení interními prostředky	06/2013	06/2013	1																									
			Nastavení jasných pravidel pro komunikaci s ICT a zajištění odpovědnosti v součinnosti s odborem 4 a 5 včetně implementace pravidel do technického nástroje zajišťujícího komunikaci (Helpdesk)	06/2013	12/2013	7																									
			Zavedení školení personálu NTK, aby mohl poskytovat kvalifikovanou pomoc zákazníkům	06/2013	06/2013	1																									
			Vytvoření přímého komunikačního kanálu pro zaměstnance NTK a minimalizace manuálních úkonů před zaúkolováním řešitele	06/2013	09/2013	4																									
			Zajištění kontinuální profesionalizace ICT týmů (školení, certifikace)	06/2013	05/2016	36																									
		5.3	Marketing	06/2013	08/2019	75																									
		5.3.1	Vypracování komplexní marketingové strategie	06/2013	08/2019	17	0,60																								
			Zjištění povědomí a informovanosti o službách NTK mezi zákazníky/návštěvníky NTK a médií	06/2013	07/2013	2																									
			Zpracování komplexní marketingové strategie NTK	07/2013	10/2013	4																									
			Každoroční revize marketingové strategie	07/2014	08/2019	12																									
		5.3.2	Zefektivnění realizace krátkodobých pronájmů	12/2013	09/2014	10	0,40																								
			Zpracování zadání studie proveditelnosti	12/2013	12/2013	1																									
			Realizace výběrového řízení a výběr zpracovatele studie proveditelnosti	01/2014	02/2014	2																									
			Zpracování studie proveditelnosti	03/2014	05/2014	3																									
			Vyhodnocení výsledků studie a rozhodnutí o outsourcingu či vykonávání činnosti pokrytím vlastních kapacit	06/2014	06/2014	1																									
			Realizace outsourcingu, resp. zajištění činnosti vedoucí ke zefektivnění krátkodobých pronájmů v případě ne-outsourcingu	07/2014	09/2014	3																									

Předpokládaný detailní harmonogram činností Strategie NTK na období 2013 - 2014																														
Piliř	Číslo projektu	Strategická priorita (projekt)	Začátek [mm/rrrr]	Konec [mm/rrrr]	Počet měsíců	FTE	2013												2014											
							1.			2.			3.			4.			1.			2.			3.			4.		
							I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
5. Podpůrné činnosti	5.3.3	Efektivní řešení podnětů a vyhodnocování zákaznické spokojenosti	10/2013	06/2019	24	0,90																								
		Návrh workflow zpracování podnětů	10/2013	10/2013	1																									
		Vytvoření a implementace technické podpory pro zpracování podnětů, tj. elektronické Knihy pění a stížností	11/2013	12/2013	2																									
		Zkušební provoz elektronické Knihy pění a stížností	01/2014	01/2014	1																									
		Zpracování analýzy potřebných dat pro hodnocení spokojenosti zákazníků/návštěvníků	02/2014	02/2014	1																									
		Zpracování metodiky dotazníkového šetření a sestavení online a papírových dotazníků	03/2014	03/2014	1																									
		Pravidelné dotazování mezi zákazníky/návštěvníky, prezentace výsledků na PV a zaměstnancům NTK a realizace opatření na základě výsledků šetření	04/2014	06/2019	18																									
	5.4	Finance	03/2013	12/2019	82																									
	5.4.1	Zavedení vzdálené (on-line) registrace a nových způsobů platby	05/2013	12/2014	20	0,70																								
		Vypracování studie proveditelnosti zavedení vzdálené (on-line) registrace	05/2013	07/2013	3																									
		Příprava technického řešení on-line registrace, vytvoření uživatelského rozhraní a propojení se stávajícími systémy	08/2013	12/2013	5																									
		Finalizace technického řešení (napojení na platební systém NTK) zavedení platebních kiosků	05/2013	02/2014	10																									
		Vyjednání podmínek on-line plateb s Českou spořitelnou a uzavření smlouvy o použití platební brány	09/2013	12/2013	4																									
		Dohoda společnosti BBM s ČS ohledně zajištění on-line plateb	09/2013	12/2013	4																									
		BBM – zajištění kompatibility s programem IFIS	09/2013	12/2013	4																									
		Vytvoření speciálních www stránek pro on-line platby napojených na platební systém v NTK	01/2014	02/2014	2																									
		Testování on-line registrace, on-line plateb a platebních kiosků, dodatečné úpravy	03/2014	04/2014	2																									
		Spuštění on-line registrace, on-line plateb a platebních kiosků	05/2014	05/2014	1																									
	5.4.2	Organizace marketingové podpory on-line registrace a nových způsobů plateb	05/2014	05/2014	1																									
V závislost na reálném využití postupně omezování provozu pokladny až k jejímu případnému úplnému zrušení		05/2014	12/2014	8																										
Zavedení moderních technologií k vedení ekonomických agend		01/2014	12/2015	24	0,70																									
Analýza potřebné IT podpory, specifikace technických předpokladů		01/2014	03/2014	3																										
Analýza současného stavu oběhu účetních dokladů v NTK		01/2014	06/2014	6																										
Výběr dokladů, pro něž je vhodné využití elektronického oběhu		07/2014	09/2014	3																										
Rozhodnutí o zajištění archivace elektronických účetních dokumentů		09/2014	09/2014	1																										
Zavedení elektronických podpisů/razítek		10/2014	10/2014	1																										
5.4.3	Organizace a realizace výběrového řízení na vhodného dodavatele systému	10/2014	12/2014	3																										
	Zajištění vícezdrojového financování NTK	03/2013	02/2014	12	1,00																									
	Vytvořit pracovní skupinu pro vyhledávání příležitostí (možností spolupráce)	03/2013	03/2013	1																										
	Zpracovat metodiku pro vyhledávání, posuzování, výběr a vyhodnocování příležitostí	04/2013	04/2013	1																										
	Provést analýzu – kam se zaměřit a co nabídnout	05/2013	09/2013	5																										
	5.4.3	Vypracovat přehled hlavních oblastí spolupráce, tzn. co, který útvar, časový harmonogram	10/2013	02/2014	5																									

Předpokládaný detailní harmonogram činností Strategie NTK na období 2013 - 2014																									
Pířř	Číslo projektu	Strategická priorita (projekt)	Začátek [mm/rrrr]	Konec [mm/rrrr]	Počet měsíců	FTE	2013																		
							1.				2.				3.				4.						
							I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.
	5.4.4	Implementace cílově orientovaného rozpočtování (Zero based budgeting)	10/2013	12/2019	27	0,50																			
		Zpracování ročního přehledu hlavních činností knihovny	10/2013	10/2013	1																				
		Ocenění činností knihovny z nákladového pohledu	11/2013	11/2013	1																				
		Hodnocení činností knihovny z pohledu aktuálnosti činností s ohledem na platnost Strategie NTK, vazby činností – náklady, priorit, rizikovosti, rozvoje nebo útlumu činností	11/2013	11/2013	1																				
		Finalizace a schválení rozpočtu	12/2013	12/2013	1																				
		Pravidelné (roční) vyhodnocování plnění rozpočtu a stanovených cílů	01/2014	01/2014	1																				
		Tvorba cílově orientovaného rozpočtu na rok 2015	10/2014	12/2014	3																				
	5.5	Lidské zdroje	07/2013	09/2014	15	0,50																			
		Zajištění personálního plánování – specifikace personálních potřeb organizace pro budoucí období s ohledem na schválenou novou strategii NTK	07/2013	09/2014	15																				
		Aktualizace popisu pracovních pozic s ohledem na změnu organizační struktury knihovny	07/2013	08/2013	2																				
		Vypracování návrhu systemizace k nové organizační struktuře a schválení plánu systemizace ředitelem knihovny	09/2013	10/2013	2																				
		Zpracování kompetenčního modelu	11/2013	01/2014	3																				
		Vytvoření kariérních plánů, resp. nastavení systému tvorby a aktualizace kariérních plánů	02/2014	03/2014	2																				
		Zpracování jednoduché metodiky nástupnictví	04/2014	04/2014	1																				
		Vytvoření plánu vzdělávání pracovníků v návaznosti na kompetenční model a kariérní plány	05/2014	06/2014	2																				
		Zpracování metodiky hodnocení pracovníků (vč. výkonu a poskytování zpětné vazby) a provázání na finanční hodnocení zaměstnanců	07/2014	08/2014	2																				
		Vytvoření motivačního programu pro zaměstnance (zaměřeného rovněž na zvýšení motivace pracovníků oddělení služeb k práci o sobotě)	09/2014	09/2014	1																				
	5.6	Správa budovy	01/2014	12/2016	36																				
	5.6.1	Zefektivnění využití objektu v Písnici	01/2014	09/2015	21	0,30																			
		Žadání pro zpracování studie proveditelnosti	01/2014	03/2014	3																				
		Příprava a realizace výběrového řízení	04/2014	06/2014	3																				
		Zpracování studie proveditelnosti	07/2014	10/2014	4																				
		Rozhodnutí o realizaci	11/2014	11/2014	1																				
		Zpracování investičního záměru	11/2014	12/2014	2																				
	5.6.2	Prodloužení otevřací doby - případová studie	04/2014	03/2015	12	0,20																			
		Zpracování studie proveditelnosti a bezpečnostní analýzy	04/2014	08/2014	5																				
		Stanovení rozpočtu provozních nákladů	04/2014	08/2014	5																				
		Pilotní provoz	09/2014	03/2015	7																				
	5.6.3	Dokonalé pracovní prostředí	01/2014	11/2015	23	0,10																			
		Zpracování metodiky měření mikroklimatu	01/2014	01/2014	1																				
		Měření kvality mikroklimatu	02/2014	01/2015	12																				
	5.6.4	Využití střechy NTK	01/2016	12/2016	12	0,10																			
	5.6.5	Zefektivnění využití administrativních prostor NTK	04/2015	09/2015	6	0,30																			

Tabulka 7: Detailní harmonogram činností Strategie NTK na období 2013 - 2014

3.3 Personální (FTE) náročnost strategie NTK

Do realizace strategie NTK budou zapojeni zaměstnanci ze všech odborů knihovny. Tabulka níže poskytuje přehled všech strategických priorit (projektů) a jejich FTE náročnost podle jednotlivých odborů NTK.

Strategická priorita (projekt)	FTE celkem	FTE náročnost podle odboru										
		Odbor 1	Proj. kanc.	Odbor 2	Odbor 3	HR	Odbor 4	Odbor 5	Odbor 6	Odděl. 7	Odděl. 8	
1.1	Zavedení služby "reading list"	1,5						1,5				
1.2	Přímá oborová služba	1,2	0,1			0,1		0,8			0,2	
1.3	Pregraduální vzdělávání - střední školy	2,8					2		0,1	0,5	0,2	
1.4	Spolupráce s VŠ, VVI, VO	1	0,3				0,2	0,5				
2.1	Scientometrie	4,6			0,1			4	0,3	0,2		
2.2.1	Centrální systém zajištění EIZ VaVal CzechElib	5			0,5		2		1,5	1		
2.2.2	Registr akvizice EIZ	1					0,8		0,2			
2.3	Rozvoj NUŠL	1,2		0,05	0,05			1	0,05	0,05		
2.4	Expertní podpora v oblasti tvorby koncepce a strategie	0,3	0,2	0,1								
3.1	Vytvoření VIPO (Vyhledávač inovačních příležitostí a osobností)	1						1				
3.2	Knihovnictví – Naplňování Koncepce rozvoje knihoven	1	0,2	0,2			0,2	0,2	0,2			
3.3.1	NTK jako kulturně-společenské centrum pro širokou veřejnost	0,4							0,05	0,3	0,05	
3.3.2	Vlastní výstavy NTK	0,4							0,05	0,3	0,05	
3.3.3	Budova NTK jako showroom pro privátní sféru	0,3								0,2	0,1	
3.4.1	Rozvoj Digitální knihovny NTK	1,51					1,5		0,01			
3.4.2	Optimalizace uživatelské přívětivosti všech knihovnických služeb NTK	2,7					2,5		0,1	0,1		
4.1	Aktualizace Profilu fondu jako nástroje cílené akvizice	0,5					0,5					
4.2	Metodika, zpracování a zpřístupnění EIZ (journals, ebooks)	0,6	0,1				0,3		0,1	0,1		
4.3	Projekt vytvoření studovny prezenčních výpůjček	2,5					2,5					
4.4	Podpora technického upgradu prostředí VPK	0,9			0,1		0,6		0,2			
4.5	Zpracování záměru nástupnictví Oborové brány TECH	0,5						0,5				
4.6	Zavedení nového rozpisu služeb v oddělení služeb	0,1				0,1						
4.7	Posouzení možnosti přímého zapojení pracovníků do služeb na místě	0,1				0,05		0,05				
5.1.1	Zřízení Rady pro strategický rozvoj NTK	0,1	0,1									
5.1.2	Implementace nové organizační struktury	0,3		0,1		0,2						
5.1.3	Zajištění horizontální komunikace a otevřenosti	0,2		0,1						0,1		
5.1.4	Pravidelné hodnocení výkonu procesů a služeb NTK	2						1	1			
5.1.5	Efektivní vedení manažerských porad	0,2		0,2								
5.2.1	Optimalizace složení a provozu ICT infrastruktury	0										
5.2.2	Rozvoj podpory aplikačních projektů	2							2			
5.2.3	Zlepšení správy ICT služeb a jejich efektivity	1,5							1,5			
5.3.1	Vypracování komplexní marketingové strategie	0,6							0,1	0,45	0,05	
5.3.2	Zefektivnění realizace krátkodobých pronájmů	0,4		0,05	0,05				0,05	0,2	0,05	
5.3.3	Efektivní řešení podnětů a vyhodnocování zákaznické spokojenosti	0,9						0,1	0,7	0,1		
5.4.1	Zavedení vzdálené (on-line) registrace a nových způsobů platby	0,7			0,2				0,5			
5.4.2	Zavedení moderních technologií k vedení ekonomických agend	0,7			0,5				0,2			
5.4.3	Zajištění vícezdrojového financování NTK	1			0,1		0,45	0,45				
5.4.4	Implementace cílově orientovaného rozpočtování (Zero based budgeting)	0,5			0,5							
5.5	Lidské zdroje	0,5				0,5						
5.6.1	Zefektivnění využití objektu v Pisnici	0,3							0,1		0,2	
5.6.2	Prodloužení otevírací doby - případová studie	0,2									0,2	
5.6.3	Dokonalé pracovní prostředí	0,1									0,1	
5.6.4	Využití střechy NTK	0,1									0,1	
5.6.5	Zefektivnění využití administrativních prostor NTK	0,3								0,1	0,2	

Tabulka 8: FTE náročnost Strategie NTK podle odborů

Následující tabulka pak zobrazuje vývoj celkové FTE náročnosti strategie NTK (tj. za všechny strategické priority) podle odborů v čase, tj. pro každý měsíc let 2013 – 2014. Přehled FTE náročnosti v dalších letech je uveden v kapitole 4 Ekonomické předpoklady Strategie NTK.

Odbor	2013												2014											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Odbor 1 - Ředitel, Náměstek pro strategický rozvoj a plánování	0,1	0,1	0,4	0,5	0,7	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Projektová kancelář	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Odbor 2 - Kancelář ředitele	0,0	0,0	0,0	0,1	0,4	0,6	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Odbor 3 - Ekonomický	0,0	0,0	0,7	0,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,4	1,4	1,5	2,1	1,6	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	2,1	2,1	2,1
Personální referát	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3	0,3	0,8	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,2	0,2	0,2
Odbor 4 - Fondů a služeb	0,0	0,8	4,2	4,5	4,5	9,2	9,2	11,6	11,6	11,6	11,6	11,6	11,6	13,6	13,1	13,1	13,1	13,1	13,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1
Odbor 5 - Projekty	1,0	1,0	2,0	2,5	2,5	2,7	2,7	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8	8,8	10,3	9,9	9,9	10,6	10,6	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Odbor 6 - IT	1,0	1,2	2,9	3,0	3,5	5,4	7,5	7,5	5,5	6,2	6,0	6,1	6,7	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	5,3	5,2	5,1	5,0	5,0	5,0
Oddělení 7 - Marketing a PR	0,0	0,0	1,0	1,1	1,1	1,7	2,3	2,3	2,3	2,4	1,3	1,5	1,9	2,4	2,4	2,4	2,6	2,6	3,4	2,9	2,5	2,3	2,0	2,0
Oddělení 8 - Správa a provozu	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0	0,1	0,4	0,6	0,6	0,8	0,8	0,8	1,0	0,8	0,7	0,7	0,6	0,6
Celkem (měsíční pohled)	2,1	3,1	11,1	12,6	13,8	21,6	24,8	24,6	25,9	27,3	26,0	26,4	33,5	37,3	36,3	36,5	37,6	37,6	35,5	32,7	32,1	31,7	31,3	31,3
Celkem (roční pohled)	18,3												34,5											

Tabulka 9: Celková FTE náročnost podle odboru - vývoj v čase

Z tabulky je patrná poměrně vysoká FTE náročnost v některých měsících, přičemž největší požadavky jsou kladeny na odbor 4. Vzhledem k současné ekonomicko-politické situaci však NTK nepředpokládá navýšení stávajících personálních kapacit. Pro realizaci projektových záměrů a pokrytí potřebných kapacit budou tedy primárně využity volné kapacity identifikované v rámci personálního auditu a další kapacity vzniklé novou systemizací a aktualizací pracovních náplní jednotlivých pozic, případně dalšími kapacitami mimo pracovní poměr (tj. na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr: DPP a DPČ). Dále se očekává, že díky postupnému zvyšování efektivity současných procesů a zavádění automatizovaných procesů a nástrojů, budou uvolňovány další kapacity, které budou využívány primárně pro strategický rozvoj knihovny.

Nástroj pro výpočet personální náročnosti v letech 2013 – 2014 obsahující rovněž návod pro jeho použití je součástí .xls souboru Detailní harmonogram realizace strategie NTK v letech 2013 – 2014, který je přiložen k tomuto dokumentu.

3.5 Rizika plnění strategie NTK

Rizika, která mohou, ať už zásadním nebo méně významným způsobem, ovlivnit implementaci nové strategie NTK (dále v této kapitole jen „projekt“), lze rozdělit na:

- **Rizika vnější** – rizika, která vznikají mimo NTK a ze strany NTK jsou pouze částečně ovlivnitelná a kontrolovatelná;
- **Rizika vnitřní** – rizika, která pramení z vnitřních organizačních, personálních a technických podmínek NTK a jsou přímo ovlivnitelná a kontrolovatelná NTK.

3.5.1 Rizika vnější

Mezi vnější rizika se řadí celá řada politických, legislativních, sociálních, technologických a dalších rizik včetně zásahů vyšší moci, my se však v následující rámcové analýze zaměřujeme především na rizika spojená s projektem implementace nové strategie, resp. rizika ohrožující jeho úspěšnou realizaci.

Za původce hlavních vnějších rizik pak považujeme:

- **Zřizovatele NTK** (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy);
- **Zákazníky NTK** – stávající i potenciální;
- **Partneři NTK** – stávající i potenciální, veřejné instituce i soukromé komerční subjekty.

Původce rizika	Č	Název rizika	Předpokládaný dopad rizika
Zřizovatel	1	Snižování výše příspěvku zřizovatele na provoz	●
	2	Redukce aktivit a potenciálu NTK	●
	3	Sloučení NTK s univerzitou ČVUT	●
	4	Nestabilita z hlediska strategického směřování NTK ze strany zřizovatele	●
	5	Prodlení při schvalování dílčích projektů (veřejných zakázek) a klíčových dokumentů	●
Zákazníci	6	Vysoká závislost na studentech ČVUT	●
	7	Nezájem o nové „doplňkové“ služby NTK	●
	8	Výrazný pokles zájmu o tištěný fond	●
Partneři	9	Neochota potenciálních partnerských institucí (vysokých škol, středních škol, VŠ knihoven, výzkumných institucí, výzkumných organizací, městské části Praha 6) spolupracovat	●
	10	Neochota vydavatelů poskytnout NTK e-knihy k dočasnému zpřístupnění v knihovně	●
	11	Nezájem privátní/komerční sféry o konferenční služby, neochota spolupracovat s NTK	●
	12	Nesouhlas s vybudováním administrativní jednotky pro centrální nákup EIZ v ČR	●

Následující tabulky obsahují popis jednotlivých vnějších rizik v členění dle původce.

Název rizika	1. Snižování výše příspěvku zřizovatele na provoz
Původce rizika	Zřizovatel
Popis rizika	Vzhledem k neustálému tlaku na snižování veřejných výdajů bude NTK jakožto příspěvková organizace zřízená MŠMT v budoucnu ze státního rozpočtu dostávat nižší příspěvky na provoz, a bude tak nucena hledat ve svém hospodaření úspory, resp. generovat vyšší výnosy, aby pokryla své provozní náklady.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Navržení opodstatněné strategie NTK pro další období, která zdůvodní a podpoří existenci knihovny a jejího rozpočtu; • Získání grantových projektů na financování vlastní výzkumné činnosti; • Poskytování doplňujících služeb veřejnosti za úplatu.

Název rizika	2. Redukce aktivit a potenciálu NTK
Původce rizika	Zřizovatel
Popis rizika	Zřizovatel radikálním způsobem omezí rozvoj např. elektronických a dalších služeb a vyčlení NTK jako čistě univerzitní knihovnu, tzn. že bude fungovat na principu současného fungování knihovny ČVUT; administrativní prostory NTK budou pronajaty soukromému sektoru.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Navržení opodstatněné strategie NTK pro další období, která zdůvodní a podpoří existenci knihovny v současné podobě, vč. jejího rozpočtu; • Prezentace úspěchu integrace knihovny s VŠCHT a zahájení spolupráce s dalšími VŠ v regionu Praha; • Rozvoj služeb pro zákazníky s vysokou přidanou expertní úrovní/znalostí v oblasti nových trendů.

Název rizika	3. Sloučení NTK s univerzitou ČVUT
Původce rizika	Zřizovatel
Popis rizika	Sloučení Národní technické knihovny s knihovnou ČVUT a částečné organizační začlenění současných kapacit NTK.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Navržení opodstatněné strategie NTK pro další období, která zdůvodní a podpoří existenci knihovny v současné podobě; • Aktivně oslovovat (prostřednictvím informační kampaně) studenty jiných (především pražských) exaktně zaměřených škol; • Rozšiřovat nabídku tištěného a elektronického fondu o nové obory; • Rozvoj služeb pro zákazníky s vysokou přidanou expertní úrovní/znalostí v oblasti nových trendů. <p>→ Rozšíření okruhu zákazníků NTK na studenty většiny exaktně zaměřených VŠ (ne primárně ČVUT), na VaV pracovníky a občany Prahy 6.</p>

Název rizika	4. Nestabilita z hlediska strategického směřování NTK ze strany zřizovatele
Původce rizika	Zřizovatel
Popis rizika	Kvůli častým personálním i organizačním změnám ve veřejném sektoru i samotném resortu MŠMT a měnícím se prioritám a potřebám zřizovatele bude strategické směřování NTK ze strany zřizovatele v budoucnu neustále měněno či upravováno, což může vést k neochotě potenciálních partnerů vstupovat do smluvních vztahů s NTK.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění účasti ředitele NTK na gremiálních poradách MŠMT; • Získání přístupu na intranet MŠMT.

Název rizika	5. Prodlení při schvalování dílčích projektů (veřejných zakázek) a klíčových dokumentů
Původce rizika	Zřizovatel
Popis rizika	Pro úspěšnou implementaci nové strategie bude nutné realizovat řadu dílčích projektů (veřejných zakázek) a vypracovat některé nové organizační dokumenty, jejichž schválení podléhá zřizovateli. Vzhledem k rozsahu agendy MŠMT nebude toto při schvalování dostatečně promptní, což může vést k výrazným zpožděním u dílčích projektů (veřejných zakázek) a tedy i implementace nové strategie.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytovat veškeré materiály podléhající schválení zřizovatelem v dostatečném předstihu a bez formálních nedostatků; • Průběžně se zřizovatelem komunikovat a prezentovat průběh projektových prací, vč. dosažených pozitivních výsledků (viz. integrace s VŠCHT), a další plánované kroky.

Název rizika	6. Vysoká závislost na studentech ČVUT
Popis rizika	Většina (v roce 2010 cca 63 %) zákazníků NTK jsou studenti, případně zaměstnanci ČVUT, dalších 5 % tvoří studenti a zaměstnanci VŠCHT. NTK bude „nucena“ se postupně příliš přizpůsobovat jejich poptávce (redukce aktivit NTK na univerzitní knihovnu ČVUT), čímž se sníží její atraktivita pro ostatní zákazníky.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivně oslovovat (prostřednictvím informační kampaně) studenty jiných (především pražských) exaktně zaměřených škol; • Rozšiřovat nabídku tištěného a elektronického fondu o nové obory; • Rozvoj spolupráce s dalšími VŠ knihovnami.

Název rizika	7. Nezájem o nové „doplňkové“ služby NTK
Původce rizika	Zákazníci
Popis rizika	Přestože v rámci dotazníkového šetření mezi stávajícími zákazníky NTK a občany Prahy 6 jakožto hlavní kategorií potenciálních zákazníků NTK realizovaného v září a říjnu 2012 uvedla velká část respondentů, že by o některé z případných nově zavedených služeb (např. univerzita 3. věku, odborné přednášky, představení technických novinek a trendů) měla zájem, reálný zájem o některé z plánovaných služeb (výstavy, vzdělávací kurzy) nebude dostatečný.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Důkladné informování stávajících i potenciálních zákazníků o nových službách (zapojení media internetu a sociálních sítí do prezentace nových služeb NTK); • Získávání zpětné vazby po realizaci každé aktivity a případné úpravy v obsahu nebo formě dalších plánovaných aktivit.

Název rizika	8. Výrazný pokles zájmu o tištěný fond
Původce rizika	Zákazníci
Popis rizika	V souvislosti se současným trendem přechodu od tištěných zdrojů ke zdrojům elektronickým a vzhledem k čím dál větší dostupnosti elektronických zdrojů a výrazně jednoduššímu přístupu k nim bude o rozsáhlý (a stále se rozvíjející) tištěný fond NTK ze strany zákazníků čím dál menší zájem.
Předpokládaný dopad rizika	Nízký
Návrh způsobu mitigace rizika	Tomuto riziku knihovna v podstatě není schopna zabránit, je však nutné s ním počítat a postupně se na něj připravovat, aby jeho dopady neměly na chod knihovny rozhodující vliv. Jedná se např. o včasné podchycení nových trendů a implementaci nových doplňkových služeb, které budou náhradou za služby v oblasti tištěného fondu, využití uvolňujících se kapacit z tištěného fondu a rozvoj dovedností u pracovníků v souvislosti s novými službami.

Název rizika	9. Neochota potenciálních partnerských institucí (VŠ, SŠ, VŠ knihoven, VI, VO, MČ Praha 6) spolupracovat
Původce rizika	Partneři
Popis rizika	Kvůli nestabilitě z hlediska strategického směřování NTK ze strany zřizovatele, popř. vzájemné rivalitě či nezájmu, budou potenciální partnerské instituce lhostejné nebo dokonce budou odmítat spolupráci s NTK na společných projektech.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza cílů, zájmů a požadavků potenciálních partnerů; • Intenzivní komunikace oboustranných přínosů spolupráce s potenciálními partnery; • Diskuze s partnery o parametrech případné spolupráce.

Název rizika	10. Neochota vydavatelů poskytnout NTK e-knihy k dočasnému zpřístupnění v knihovně
Původce rizika	Partneři
Popis rizika	Vzhledem k tomu, že zpřístupňování e-knih v knihovně je relativně nový fenomén, který je spojen s celou řadou dosud ne zcela vyjasněných ekonomických a právních otázek, převládá v současné době stále ještě spíše negativní přístup vydavatelů k poskytnutí e-knih knihovnám za účelem jejich dočasného zpřístupňování (výpůjčky). NTK se nepodaří zajistit dostatečný počet e-knih pro případný pilotní projekt zpřístupnění e-knih českých vydavatelů a dojde ke zkreslení výsledků nebo dokonce k selhání tohoto pilotního projektu.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivní vyhledávání a oslovování vydavatelů; • Při vyjednávání ceny licence vycházet z co nejreálnějších čísel na straně NTK i vydavatele; • V rámci pilotního projektu uzavírat licence spíše s časovým omezením než s omezením počtu výpůjček či uživatelů; • Experimentovat s nastavením ceny licence; • Diskutovat s potenciálními vydavateli podmínky vyjednané s jinými vydavateli a statistiky půjčovnosti.

Název rizika	11. Nezájem privátní/komerční sféry o využití prostorů NTK, neochota spolupracovat s NTK
Původce rizika	Partneři
Popis rizika	Předběžným průzkumem mezi soukromými společnostmi zabývajícími se aplikací vlastní vědy a výzkumu do praxe a mezi 100 největšími společnostmi působícími v ČR se nepodařilo prokázat zájem těchto společností o využití služeb či budovy NTK nebo o jinou spolupráci s NTK. Pro soukromé společnosti tedy nebude nabídka spolupráce s NTK zajímavá.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza cílů, zájmů a požadavků relevantních soukromých společností; • Informování relevantních soukromých společností o plánovaných a realizovaných aktivitách NTK; • Intenzivní komunikace oboustranných přínosů případné spolupráce; • Diskuze se společnostmi o parametrech případné spolupráce.

Název rizika	12. Nesouhlas s vybudování administrativní jednotky pro centrální nákup EIZ v ČR
Původce rizika	Partneři
Popis rizika	Vzhledem k existenci rozdílných názorů mezi partnerskými institucemi i odbornou veřejností na centralizaci nákupu EIZ do jedné administrativní jednotky nebudou tito s vybudováním takové administrativní jednotky souhlasit, popř. dokonce budou přímo vystupovat proti jejímu zavedení.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuální budování expertní znalosti v oblasti nákupu EIZ na základně zahraniční best practice a aktuálních podmínek v ČR; • Prezentace expertní znalosti zájmovým skupinám v oblasti nákupu EIZ; • Vlastní aktivní přístup NTK při budování administrativní jednotky.

3.5.2 Rizika vnitřní

Za původce hlavních vnitřních rizik považujeme především:

- **Vedení NTK a projektové řízení;**
- **Zaměstnance NTK;**
- **Technické, komunikační a organizační aspekty NTK.**

Původce rizika	Č	Název rizika	Předpokládaný dopad rizika
Vedení a projektové řízení	1	Nedostatečná aktivní podpora/zapojení vedení/sponzora projektu	●
	2	Nenalezení dodatečných finančních prostředků	●
	3	Nedostatek zkušených manažerů/Nedostatečná kvalifikace manažera pro řízení projektu	●
	4	Nedostatečné řízení projektu, pomalé rozhodování a schvalování	●
	5	Špatná komunikace a sdílení informací mezi členy projektového týmu/projektové kanceláře	●
	6	Nezájem členů týmu/projektové kanceláře na výsledku/cích projektu	●
	7	Nedostatečné/nesprávné stanovení priorit cílů a úkolů	●
	8	Nedostatečná koordinace jednotlivých aktivit	●
	9	Nedodržení rozpočtu	●
	10	Nerealistické termíny	●
	11	Špatné zvolení členů projektového týmu/projektové kanceláře	●
	12	Nesprávně nastavené odpovědnosti a pravomoci členů projektového týmu/projektové kanceláře	●
	13	Neustále se měnící parametry/požadavky na projekt	●
	14	Neprosazení potřebných legislativních změn	●
Zaměstnanci	15	Odpor zaměstnanců ke změně	●
	16	Nedostatečné personální kapacity (počet zaměstnanců) pro dosažení budoucího stavu	●
	17	Podcenění fáze školení zaměstnanců	●
	18	Nedostatečná informovanost zaměstnanců o probíhajících změnách	●
	19	Nevyhovující struktura zaměstnanců po stránce kvalifikace a kompetencí	●
	20	Nárůst pracovní zátěže některých zaměstnanců	●
	21	Nevhodně nastavený motivační program pro zaměstnance	●
Technické, komunikační a organizační aspekty	22	Nedostatečné personální a organizační kapacity marketingového/PR oddělení	●
	23	Nepřízpůsobení infrastruktury novým trendům	●
	24	Nedostatečná informovanost stávajících i potenciálních zákazníků o nových službách	●
	25	Zpoždění zavádění nových služeb pro zákazníky za trendem	●

Následující tabulky obsahují popis jednotlivých vnějších rizik v členění dle původce.

Název rizika	1. Nedostatečná aktivní podpora/zapojení vedení/sponzora projektu
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Pasivní sledování vývoje projektu implementace nové strategie; • Nedostatečné obhajování a podpora projektu ze strany vedení, resp. sponzora projektu, především před zřizovatelem (ale také před zaměstnanci a jinými zainteresovanými subjekty) <p>→ projekt nebude vnímán jako nezbytný, důležitý, nebude brán vážně a v prostředí, ve kterém probíhá řada dalších projektů (resort MŠMT), nebude vnímán jako prioritní.</p>
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhotovovat hlášení o stavu projektu (status reporty) a poskytovat je vedení/sponzoru projektu; • Zvát vedení/sponzora projektu na pracovní porady. • Zapojit vedení/sponzora projektu do interní i externí komunikace a průběžného získávání zpětné vazby od všech uživatelů, aby se předešlo tomu, že očekávání uživatelů byla jiná, než jsou výsledky projektu.

Název rizika	2. Nenalezení dodatečných finančních prostředků
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	Pro některé strategické priority (např. Registr EIZ a CzechElib, Přímá oborová služba, Pregraduální vzdělávání - střední školy atd.), které vyžadují pro svou realizaci dodatečné financování nad rámec prostředků NTK, nebude nalezen vhodný dotační titul, resp. získáno grantové financování, nebo jiný zdroj finančních prostředků.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Zahájit hledání vhodného dotačního titulu, popř. jiného zdroje financování v dostatečném časovém předstihu; • Důsledně vypracovat projektový záměr specifikující socioekonomické přínosy projektu; • V případě nalezení vhodného dotačního titulu včas zahájit předjednání projektu na příslušném odboru příslušného ministerstva (MŠMT, MK).

Název rizika	3. Nedostatek zkušených manažerů/Nedostatečná kvalifikace manažera pro řízení projektu
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	Absence kvalifikovaného a zkušeného projektového manažera, který zná metodiku projektového řízení, je odborníkem na plánování, organizování, kontrolování, koordinaci, personalistiku a vyjednávání projektových prací, tj. má silné analytické schopnosti, logické uvažování, ale také má velmi rozvinuté „soft skills“ a je schopný vést a motivovat lidi (je tzv. „opinion maker“ schopný získat lidi na svou stranu).
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace osob s potřebnou kvalifikací a kompetencemi; • Včasné proškolení vybraných osob v projektovém řízení; • V případě potřeby využití podpory externího poradce.

Název rizika	4. Nedostatečné řízení projektu, pomalé rozhodování a schvalování
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Projektový manažer nebude schopen projekt správně řídit (např. nebude ochoten/schopen delegovat, jeho řízení bude příliš direktivní s nedostatkem diskuse nebo naopak příliš demokratické, bude používat nesprávné manažerské taktiky); • Nebudou realizovány pravidelné schůzky; • Pracovní porady nebudou vedeny efektivně; • Nebudou jasně přidělovány úkoly, termíny a osoby zodpovědné za jejich plnění; • Nebude důsledně kontrolováno plnění úkolů v termínech atd.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	Co nejdůsledněji realizovat výše uvedené.

Název rizika	5. Špatná komunikace a sdílení informací mezi členy projektového týmu/projektové kanceláře
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Nebude nastavena standardizovaná komunikace (osobní schůzky, e-mail, telefony); • Nebudou pořizovány zápisy z jednání; • Nebudou vyhotovována hlášení o stavu projektu (status reporty); • Nebude nastaveno sdílení všech informací získaných nejen od uživatelů (tj. zřizovatele, vedení/sponzora, zaměstnanců, zákazníků, partnerů), ale i od ostatních pracovníků týmu.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření plánu pravidelných pracovních jednání; • Vytvoření sdíleného disku, e-roomu či jiného virtuálního prostoru pro sdílení veškerých materiálů a dokumentace.

Název rizika	6. Nezájem členů týmu/projektové kanceláře na výsledku/cích projektu
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	<p>Nedostatečná angažovanost členů projektového týmu např. z důvodu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neztotožnění se/nesouhlasu s cíli projektu; • Nedostatečné motivace; • Nevhodně nastavených odpovědností; • Absence kontroly plnění úkolů a „sankčních“ opatření; • Nedobrovolného začlenění do projektového týmu atd.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Při sestavování týmu dbát na to, aby se potenciální členové sami chtěli do projektu zapojit; • Hned po sestavení projektového týmu prodiskutuje projektový manažer cíle projektu a jednotlivých aktivit se členy týmu a dá jim možnost se k nim vyjádřit; • Důkladně vysvětlit důvody pro změny a jejich očekávané přínosy; • Průběžně a pravidelně se členy týmu diskutovat vývoj a výsledky projektu a vnímání projektu uvnitř i mimo NTK; • Diskutovat viditelná vylepšení výkonu a chválit členy týmu za dílčí úspěchy.

Název rizika	7. Nedostatečné/nesprávné stanovení priorit cílů a úkolů
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Velký počet cílů se stejnou prioritou, tj. velký počet změn prováděných zároveň, snaha řešit příliš mnoho úkolů najednou → nedostatečné soustředění a nemožnost dostatečně se věnovat dosažení jednotlivých cílů a realizaci jednotlivých úkolů, problematictější kontrola průběhu jednotlivých úkolů a dosahování cílů; • Priority stanoveny především podle časové naléhavosti spíše než na základě jejich faktické důležitosti → dlouhodobě důležité, avšak ne bezprostředně časově naléhavé, úkoly budou trvale odkládány a/nebo práce na některých úkolech začnou až „na poslední chvíli“, kdy už úkoly nebude možné provést dostatečně důkladně.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Při plánování projektových prací (tj. implementace změn v různých oblastech) jasně stanovit priority dosahování jednotlivých cílů vyplývající z jejich: <ul style="list-style-type: none"> ○ Faktické důležitosti; ○ Naléhavosti; ○ Časové a personální náročnosti; ○ Vlivu na dosažení jiných cílů; • Dosahovat cílů postupně, tj. přednostně vykonávat úkoly, resp. zaměřit se na dosažení cílů s nejvyšší prioritou; • Počet souběžných cílů omezit tak, aby byly s danými personálními, finančními a časovými zdroji dosažitelné; • Průběžně kontrolovat dosahování cílů a v případě potřeby aktualizovat harmonogram prací, aby cílů s vyšší prioritou bylo skutečně dosahováno dříve než cílů s nižší prioritou.

Název rizika	8. Nedostatečná koordinace jednotlivých aktivit
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	V rámci projektu implementace nové strategie bude realizována celá řada aktivit, které spolu budou úzce souviset a vzájemně se ovlivňovat. Práce v rámci jednotlivých aktivit nebudou předem naplánovány, koordinovány a provázány tak, aby nedocházelo ke zbytečným prostojům v pracích, ale ani k souběhu nadměrně velkého množství aktivit. Následně bude docházet ke zpožděním na projektu a vzhledem k omezeným personálním kapacitám také k problémům s personálním zajištěním těchto aktivit.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Důsledné naplánování průběhu jednotlivých aktivit → tvorba detailního harmonogramu; • Identifikace oblastí společných pro více aktivit a činností, které je možno vykonávat souběžně, které na sebe navazují, nebo které se absolutně vylučují; • Rychlé řešení případných kolizí; • Neustálá aktualizace harmonogramu.

Název rizika	9. Nedodržení rozpočtu
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	Překročení rozpočtu vymezeného pro danou aktivitu, popř. celý projekt, z důvodů nedostatečného plánování či nepředvídaných událostí.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	Důsledné plánování, průběžná kontrola a aktualizace rozpočtu/ů.

Název rizika	10. Nerealistické termíny
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	Termíny dokončení jednotlivých aktivit budou při plánování projektu stanoveny nerealisticky, což bude vyvolávat frustrace členů projektového týmu a komplikace při obhajování projektu a zdůvodňování jeho případných zpoždění před vedením, popř. dokonce před zřizovatelem.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Důkladná analýza všech faktorů vstupujících do projektu a ovlivňujících jeho včasné plnění; • Identifikace případných problémových oblastí a vyhrazení odpovídající časové rezervy v harmonogramu.

Název rizika	11. Špatné zvolení členů projektového týmu/projektové kanceláře
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	<ul style="list-style-type: none"> Členové projektového týmu/projektové kanceláře nebudou vybráni tak, aby byly pokryty všechny týmové role, aby se vzájemně doplňovali kvalifikací i kompetencemi; Členové nebudou zastupitelní, takže při případném odstoupení některého člena z projektu z důvodů nemoci, vážných rodinných problémů, závažných nedostatků v pracovní činnosti, výpovědi pracovníka apod. dojde k narušení projektových prací.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> Identifikace potřebných týmových rolí a kompetencí nutných pro jejich naplnění; Vytipování zaměstnanců naplňujících požadavky jednotlivých rolí.

Název rizika	12. Nesprávně nastavené odpovědnosti a pravomoci členů projektového týmu/projektové kanceláře
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	V plánu projektu nebudou dopředu jasně nastaveny odpovědnosti jednotlivých členů týmu/projektové kanceláře, což může vést ke konfliktům při řešení případných problémů v určité oblasti.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	Při plánování projektu a jednotlivých aktivit jednoznačně vymezit odpovědnosti a pravomoci pro každou týmovou roli tak, aby se vzájemně nepřekrývaly a nezvýhodňovaly některé členy projektového týmu/projektové kanceláře na úkor jiných členů.

Název rizika	13. Neustále se měnící parametry/požadavky na projekt
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	Vedení, popř. dokonce zřizovatel, bude často měnit požadavky na již naplánovaný projekt nebo jednotlivé aktivity, čímž bude docházet k narušení koordinace aktivit, ke zpožděním projektových prací a k nárůstu výdajů.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> Jasně vydefinování zadání projektu, vč. rozsahu, projektových cílů, přínosů projektu pro knihovnu, popisu a vydefinování výstupu a rozpočtu projektu; Schválení projektového plánu vedením, popř. zřizovatelem.

Název rizika	14. Neprosazení potřebných legislativních změn
Původce rizika	Vedení a projektové řízení
Popis rizika	Nepodaří se prosadit legislativní změny potřebné pro realizaci některých strategických priorit (Rozvoj NUSL, Vytvoření VIPO), resp. pro úspěšné dosažení jejich cílů a generování potenciálních přínosů.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> Podat podnět ke změně příslušných zákonů (Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků; Zákon č. 552/2005 Sb.) příslušnému orgánu v dostatečném předstihu

Název rizika	15. Odpor zaměstnanců ke změně
Původce rizika	Zaměstnanci NTK
Popis rizika	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatek přesvědčení a informací o nutnosti změn → nesouhlas a/nebo neztotožnění se zaměstnanců se zaváděnými změnami a nemotivovanost resp. neochota zapojit se do zavádění změn (lidé budou chápat informace a účel změny jako nedostatečné); Změna bude vedením vynucována → nechť zaměstnanců ke změnám z důvodu pocitu manipulace ze strany vedení; Obava z neschopnosti a neúspěchu – zaměstnanci budou mít strach z toho, že novou práci nebo úkoly nezvládnou a nemají dostatek schopností a dovedností; Obava zaměstnanců z narušení praktik, návyků a vztahů; Nedostatek úcty a důvěry zaměstnanců k osobě provádějící změnu.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> Plánované změny související s implementací nové strategie zaměstnancům předem oznámit a dát jim možnost se k nim vyjádřit; Důkladně vysvětlit důvody pro změny a jejich očekávané přínosy; Objasnit, jakým způsobem ovlivní změny zaměstnance samotné (jejich pracovní náplň, změny v týmech, odpovědnostech apod.); Zapojit „opinion leadery“, tj. neformální komunikaci; Průběžně a pravidelně zaměstnance informovat o vývoji a výsledcích projektu; Prezentovat viditelná vylepšení výkonu; Řešit i malé problémy, které se úzce týkají lidí; Informovat o úspěších (drobné oslavy).

Název rizika	16. Nedostatečné personální kapacity (počet zaměstnanců) pro dosažení budoucího stavu
Původce rizika	Zaměstnanci NTK
Popis rizika	Některé nově plánované služby a aktivity nebude z důvodů omezené kapacity personálních zdrojů možné zajistit v dostatečné míře a kvalitě.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> Hledání rezerv ve vlastních řadách, tj. především u služeb, které mají v oblasti zájmu klesající trend; Přeškolení méně vytížených zaměstnanců a jejich přesun, popř. dočasná/nárazová podpora, do nejvytíženějších oddělení/útvárů; Tam, kde je to možné, využít brigádníky ze strany studentů; Co největší zjednodušení a automatizace procesů.

Název rizika	17. Podcenění fáze školení zaměstnanců
Původce rizika	Zaměstnanci NTK
Popis rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Školení nezacíleno na klíčové kompetence; • Nevhodný výběr zaměstnanců, kteří potřebují být proškoleni; • Nevhodná forma školení (např. formou přednášky pro větší skupinu místo interaktivního školení pro malou skupinu); • Nevhodné načasování školení; • Neověření účinnosti školení.
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnotit potřeby školení zaměstnanců, aby mohli obsadit nové role s novými kompetencemi; • Identifikovat relevantní odborníky pro zajištění školení; • Vypracovat strategii a plán vzdělávání – plán pro přizpůsobení zaměstnanců, aby získali potřebné znalosti a dovednosti pro nové role; • Vytvořit harmonogram školení zaměstnanců; • Připravit školící materiály; • Realizovat pilotní školení; • Získat zpětnou vazbu zúčastněných zaměstnanců; • Podle potřeby revidovat školící materiály a realizovat další školící iniciativy.

Název rizika	18. Nedostatečná informovanost zaměstnanců o probíhajících změnách
Původce rizika	Zaměstnanci NTK
Popis rizika	Zaměstnanci nebudou včas, v dostatečné míře a vhodným způsobem informováni o probíhajících změnách, především těch, které ovlivňují (přímo nebo nepřímo) jejich pracovní činnost.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvořit podrobnou interní komunikační strategii/plán integrující cíle, cílové skupiny, specifické klíčové zprávy a vhodné komunikační nástroje/média; • Navrhnout mechanismy/nástroje zpětné vazby; • Rozvíjet infrastrukturu pro předávání zpráv z vedení; • Vytvořit interní komunikační infrastrukturu; • Rozvíjet interní komunikační materiály a nástroje; • Využívat moderní nástroje komunikace se zaměstnanci vč. sociálních sítí.

Název rizika	19. Nevyhovující struktura zaměstnanců po stránce kvalifikace a kompetencí
Původce rizika	Zaměstnanci NTK
Popis rizika	Pro některé nově plánované služby a aktivity nebudou v rámci stávajících personálních zdrojů NTK dostupní pracovníci s potřebnými zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi, popř. již budou plně vytiženi v rámci jiných aktivit.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Důkladná analýza stávající a požadované budoucí struktury zaměstnanců: <ul style="list-style-type: none"> ○ Jaké jsou nové potřebné role; ○ Jaké nové kompetence budou nezbytné pro nové role; ○ Jaké dovednosti, vzdělání, znalosti nebo pracovní zkušenosti by měli zaměstnanci mít v rámci nových kompetencí; ○ Kolik lidí je požadováno pro každou z těchto rolí; • Systematické školení zaměstnanců pro rozšíření jejich kompetencí na požadovanou úroveň.

Název rizika	20. Nárůst pracovní zátěže některých zaměstnanců
Původce rizika	Zaměstnanci NTK
Popis rizika	V důsledku zavádění nových služeb a aktivit budou někteří zaměstnanci (především ti s potřebnou kvalifikací a kompetencemi) výrazně více zatěžováni i nad rámec pracovní doby.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Důkladná analýza dopadů nové strategie na konkrétní zaměstnance/skupiny zaměstnanců a jejich pracovní vytížení; • Identifikace pozic, u kterých reálně hrozí výrazný nárůst pracovního zatížení (nárůst nebo změna pracovní náplně); • Přeskolení méně vytížených zaměstnanců a jejich přesun, popř. dočasná/nárazová podpora, do nejvytíženějších oddělení/útvárů.

Název rizika	21. Nevhodně nastavený motivační program pro zaměstnance
Původce rizika	Zaměstnanci NTK
Popis rizika	Zaměstnanci nebudou v dostatečné míře a vhodným způsobem (finančně i nefinančně) motivováni k vykonávání nových (nad rámec stávajících nebo místo stávajících) pracovních činností v požadovaném rozsahu a kvalitě.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza hodnot, postojů a potřeb zaměstnanců → zjistit, co zaměstnanci chtějí a co očekávají od zaměstnavatele; • Zajistit spravedlivou odměnu za nadprůměrné pracovní výkony; • Dát zaměstnancům možnost mluvit o tom, co je zajímavá či trápí – propouštění, zvýšené množství práce, zmrazení platů atd.; • Zapojit zaměstnance do rozhodování o otázkách, které ovlivňují jejich práci; • Poskytovat zpětnou vazbu, především nešetřit chválou v případě dobře odvedené práce; • Při volbě konkrétních, především nefinančních, nástrojů motivace mít na paměti preference zaměstnanců, situaci na trhu práce, disponibilní finanční prostředky, podporu loajality zaměstnanců, stimulaci k plnění naléhavých priorit.

Název rizika	22. Nedostatečné personální a organizační kapacity marketingového/PR oddělení
Původce rizika	Technické, komunikační a organizační aspekty
Popis rizika	Stávající personální zajištění marketingového oddělení nebude vzhledem k jeho kapacitě, kvalifikaci a kompetencím schopno zajistit vhodnou a účinnou formu marketingové podpory projektu a jednotlivých aktivit, tj. komunikaci s vnějším prostředím NTK (především stávajícími a potenciálními zákazníky a partnery).
Předpokládaný dopad rizika	Vysoký
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Školení zaměstnanců marketingového oddělení; • Outsourcing některých stávajících činností (např. krátkodobých pronájmů) a zaměření zaměstnanců na tvorbu a implementaci marketingové strategie; • Outsourcing PR služeb pro zajištění externí komunikace (informační kampaně).

Název rizika	23. Nepřizpůsobení infrastruktury novým trendům
Původce rizika	Technické, komunikační a organizační aspekty
Popis rizika	Nedostatečné ICT vybavení pro zajištění zavádění a poskytování nových služeb souvisejících se změnami preferencí zákazníků.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Neustálé monitorování trendů; • Průběžné rozšíření a/nebo nahrazování zastarávajících či nedostatečných HW komponent a neaktuálních, problematických či nepodporovaných SW komponent.

Název rizika	24. Nedostatečná informovanost stávajících i potenciálních zákazníků o nových službách
Původce rizika	Technické, komunikační a organizační aspekty
Popis rizika	Potenciální zákazníci mimo bezprostřední okolí NTK (tj. mimo studenty a zaměstnance ČVUT a VŠCHT) se nedozví (např. kvůli malé informační kampani či nevhodně zvoleným komunikačním kanálům a nástrojům) o možnostech a službách, které jim NTK nabízí, ať už na místě nebo i vzdáleně.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvořit marketingovou strategii; • Vytvořit podrobný plán externí komunikace integrující cíle, cílové skupiny, specifické klíčové zprávy, vhodné komunikační nástroje/média, harmonogram komunikačních/PR aktivit, odpovědnosti (za jednotlivé cílové skupiny nebo média); • Navrhnout mechanismy/nástroje zpětné vazby; • Vytvořit externí komunikační infrastrukturu; • Rozvíjet externí komunikační materiály a nástroje.

Název rizika	25. Zpoždění zavádění nových služeb pro zákazníky za trendem
Původce rizika	Technické, komunikační a organizační aspekty
Popis rizika	NTK bude nové služby zavádět reaktivně spíše než proaktivně, tj. nebude aktivně sledovat trendy a předvídat potřeby zákazníků, ale pouze reagovat na konkrétní požadavky.
Předpokládaný dopad rizika	Střední
Návrh způsobu mitigace rizika	<ul style="list-style-type: none"> • Neustálé monitorování trendů; • Pravidelné průzkumy spokojenosti a potřeb zákazníků; • Realizace pilotních projektů zavádění nových služeb.

3.6 Návrh změny organizačních postupů pro řízení organizace s cílem zvýšení jejich kvality a efektivity

Opatření zaměřená na úpravu organizační struktury NTK jsou popsána v dokumentu projektu EFI 1.2.2.9 Personální audit. Opatření se podle své náročnosti dělí na krátkodobá (quick wins), střednědobá (mid-term) a dlouhodobá (long-term). V rámci krátkodobých opatření byla identifikována úspora 9,5 FTE, v rámci střednědobých úspora 1,8 FTE a v rámci dlouhodobých opatření úspora 4,5 FTE.

Klíčová opatření v oblasti změny organizační struktury jsou následující:

Kat.	Název opatření	Úspora (FTE)	Potřebné kroky
Krátkodobá	Zrušení samostatné pokladny (Referátu pokladen)	3,0	<ul style="list-style-type: none"> Zavedení on-line plateb a platebních kiosků; Sloučení agendy registrace a přijímání plateb v rámci oddělení služeb.
	Zrušení pozice spojené s prezentací historického fondu NTK a přesunutí agendy k Marketingu NTK (samostatný kurátor)	1,0	<ul style="list-style-type: none"> Úprava pracovní náplně pozice kurátora (odd. 7).
	Sloučení agendy EOD a Odborové brány Tech do jedné pozice	1,0	<ul style="list-style-type: none"> Úprava systemizace a náplně pracovních pozic.
	Sloučení a zefektivnění referátu rozvoje ICT a ICT majetku	2,0	<ul style="list-style-type: none"> Úprava systemizace a náplně pracovních pozic.
	Zkrácení doby operátorů helpdesku na jednu směnu	2,0	<ul style="list-style-type: none"> Úprava provozní doby helpdesku.
	Zkrácení úvazku technické redaktorky	0,5	<ul style="list-style-type: none"> Převedení agendy nebo outsourcing.
	Zřízení projektové kanceláře a přímé podřízení pod ředitele NTK	0	<ul style="list-style-type: none"> Přesun zaměstnanců ze současného odboru 5 a 6; Vytvoření manuálů projektového řízení (viz kapitola 3.7.2 Metodika projektového řízení).
	Vyčlenění personálního referátu z ekonomického odboru (odbor 3) a jeho přímé zařazení pod ředitele NTK	0	<ul style="list-style-type: none"> Již realizováno.
Střednědobá	Přeskupení odborů 4 a 5 – vytvoření Odboru fondů a Odboru služeb, sloučení činností referátů (viz návrh nové organizační struktury). Do odboru služeb (5) by spadaly stávající útvary z odboru 4 oddělení služeb, referát informačních služeb, referát výpůjčních služeb, referát skladů, oddělení elektronických služeb, referát MVS a VPK, z odboru 5 referát PSH, SFX a rozvoje elektronických služeb, referát NUŠL, oddělení speciálních služeb (se dvěma referáty).	0	<ul style="list-style-type: none"> Přesun zaměstnanců, případně úprava náplně pracovních pozic.
	Outsourcing krátkodobých pronájmů	1,8	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování studie proveditelnosti výhodnosti outsourcingu krátkodobých pronájmů a výběr dodavatele.

Kat.	Název opatření	Úspora (FTE)	Potřebné kroky
Dlouhodobá	Outsourcing podpory aplikací včetně jejich systémové integrace	1	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování studie proveditelnosti outsourcingu podpory aplikací včetně jejich systémové integrace, výběr dodavatele.
	Outsourcing IT infrastruktury NTK (servery, databáze a zálohování)	1	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování studie proveditelnosti outsourcingu IT infrastruktury NTK včetně vyhodnocení ekonomické náročnosti, výběr dodavatele.
	Outsourcing tiskových služeb / outsourcing reprografických služeb	2,5	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování studie proveditelnosti outsourcingu tiskových služeb včetně vyhodnocení ekonomické náročnosti, výběr dodavatele.

Tabulka 10: Opatření v oblasti úpravy organizační struktury

Popis jednotlivých kroků realizace změny organizační struktury je obsažen v projektové kartě 5.1.2 Implementace nové organizační struktury. Některé z uvedených kroků, např. organizační vyčlenění personálního referátu z ekonomického odboru (3) a jeho přímé podřízení řediteli NTK, již byla realizována.

V následující tabulce je zobrazená současná organizační struktura NTK (k 31. 3. 2013) a návrh nové organizační struktury po implementaci krátkodobých a střednědobých změn. Identifikované volné kapacity budou využity na plnění nových strategických priorit dle požadavků na personální náročnost.

Aktuální organizační struktura NTK

1 ŘEDITEL NTK 1,0									
Pracovník pro strategické a marketingové úkoly 1,0									
101 REFERÁT INTERNÍHO AUDITU 0,4									
102 Náměstek pro strategický rozvoj a plánování 1,0									
2 KANCELÁŘ ŘEDITELE 1,0	3 ODBOR EKONOMICKÝ 1,0	4 ODBOR FONDŮ A SLUŽEB 1,0	5 ODBOR PROJEKTŮ A INOVACÍ 1,5	6 ODBOR ICT 1,0	7 ODDĚLENÍ MARKETINGU A VZDĚLÁVÁNÍ 1,0	8 ODDĚLENÍ SPRÁVY A PROVOZU 1,0			
201 SEKRETARIÁT 1,5	301 REFERÁT FINANČNÍ, ROZPOČTU A DANĚ 1,0	401 REFERÁT HISTORICKÉHO FONDŮ 3,5	501 REFERÁT PSH 1,5	601 REFERÁT ROZVOJE ICT 2,0	701 REFERÁT VZDĚLÁVÁNÍ 1,8	801 REFERÁT PROVOZU 2,1			
202 REFERÁT FINANČNÍ KONTROLY 1,0	302 REFERÁT POKLADEN 4,0	41 ODDĚLENÍ AKVIZICE 6,3	51 ODDĚLENÍ DIGITÁLNÍ NÁRODNÍ TECHNICKÉ KNIHOVNY 4,3	602 REFERÁT SPRÁVY ICT MAJETKU 1,0	Redaktor / Editor 1,0	Referenti správy a provozu 2,3			
21 ČNS ISSN 3,0	303 REFERÁT EVIDENCE MAJETKU A INVENTURY 1,0	42 ODDĚLENÍ SPRÁVY KATALOGU A ANL 9,1	52 ODDĚLENÍ ROZVOJE ELEKTRONICKÝCH SLUŽEB 3,5	61 ODDĚLENÍ PROVOZU ICT 7,7	Konferenční manažerka 1,0				
	311 REFERÁT PERSONÁLNÍ 1,0	43 ODDĚLENÍ SPRÁVY AUTORITNÍCH SOUBORŮ 5,3		62 3,2	Tech. Redaktor a redaktor dig. Obsahu 1,0				
	312 REFERÁT MZDOVÝ 1,0	44 ODDĚLENÍ SLUŽEB 29,8		63 1,0	Grafik 1,0				
	32 ODDĚLENÍ ÚČTÁRNÝ 3,0	441 REFERÁT INFORMAČNÍCH SLUŽEB 11,0			Kurátor 1,0				
		442 REFERÁT VÝPŮJČNÍCH SLUŽEB 12,0			Referenti krátkodobých pronájmů 1,8				
		443 REFERÁT SKLADŮ 4,8							
		45 ODDĚLENÍ MEZIKNIHOVNÍCH SLUŽEB 9,0							
		46 ODDĚLENÍ SPECIÁLNÍCH SLUŽEB 9,5							
		47 ODDĚLENÍ SPRÁVY A OCHRANY FONDŮ 3,3							
		48 ODDĚLENÍ REVIZE FONDŮ 6,8							
		481 REFERÁT OBSAHOVÉ PROVĚRKY FONDŮ 3,0							
SUMA FTE (Odbory / Oddělení) 6,5	12,0	83,5	10,8	15,8	9,6	5,4			

Celkem FTE NTK (stav k 31. 3. 2013) 147,0

Tabulka 11: Současná organizační struktura NTK (k 31. 3. 2013)

Návrh nové organizační struktury NTK

1 ŘEDITEL NTK	1,0												
101 REFERÁT INTERNÍHO AUDITU	0,4												
102 REFERÁT PERSONÁLNÍ	1,0												
103 PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ	1,5												
11 ODDĚLENÍ STRATEGICKÉHO ROZVOJE A PLÁNOVÁNÍ Pracovník pro strategické a marketingové úkoly	1,0												
111 REFERÁT VZDĚLÁVÁNÍ	1,8												
2 KANCELÁŘ ŘEDITELE	1,0	3 ODBOR EKONOMICKÝ	1,0	4 ODBOR FONDŮ	1,0	5 ODBOR SLUŽEB	1,0	6 ODBOR ICT	1,0	7 ODDĚLENÍ KOMUNIKACE A FUNDRAISINGU	1,0	8 ODDĚLENÍ SPRÁVY A PROVOZU	1,0
201 SEKRETARIÁT	1,5	301 REFERÁT FINANČNÍ, ROZPOČTU A DANĚ	1,0	401 REFERÁT HISTORICKÉHO FONDŮ	2,5	51 ODDĚLENÍ SLUŽEB FONDŮ	29,8	601 REFERÁT ROZVOJE a SPRÁVY ICT	3,0	701 REFERÁT PODPORY SLUŽEB	1,0	801 REFERÁT PROVOZU	2,1
202 REFERÁT FINANČNÍ KONTROLY	1,0	302 REFERÁT EVIDENCE MAJETKU A INVENTURY	1,0	41 ODDĚLENÍ AKVIZICE	8,3	511 REFERÁT INFORMAČNÍCH SLUŽEB	11	61 ODDĚLENÍ PROVOZU A PODPORY ICT	7,8	71 ODDĚLENÍ MARKETINGU A KREATIVNÍCH SLUŽEB	1,0	Referenti správy a provozu	2,3
21 ČNS ISSN	3,0	311 REFERÁT MZDOVÝ	1,0	411 REFERÁT AKVIZICE NÁRODNÍ INFRASTRUKTURY PRO VaV A CENTRÁLNÍ REGISTR EIZ	2,0	512 REFERÁT VÝPŮJČNÍCH SLUŽEB	12			712 REFERÁT KREATIVNÍCH SLUŽEB	3,0		
		32 ODDĚLENÍ ÚČTÁRNÝ	4,0	42 ODDĚLENÍ SPRÁVY KATALOGU A ANL	9,1	513 REFERÁT SKLADŮ	4,8						
				43 ODDĚLENÍ SPRÁVY AUTORITNÍCH SOUBORŮ	5,3	52 ODDĚLENÍ ELEKTRONICKÝCH SLUŽEB	14,2						
				47 ODDĚLENÍ SPRÁVY A OCHRANY FONDŮ	3,3	521 REFERÁT MVS a VPK	5,0						
				48 ODDĚLENÍ REVIZE FONDŮ	6,8	522 REFERÁT PSH, SFX a rozvoje elektronických služeb	4,0						
				481 REFERÁT OBSAHOVÉ PROVERKY FONDŮ	3,0	523 REFERÁT SLUŽEB PRO VaV	4,3						
						54 ODDĚLENÍ SPECIÁLNÍCH SLUŽEB	9						
						Referent rešerše	2,0						
						Referent scientometrie	1,5						
						541 REFERÁT MMVS	2,0						
						542 REFERÁT TISKOVÝCH A REPROGRAFICKÝCH SLUŽEB	2,5						
SUMA FTE (Odbory / Oddělení)	6,5	8,0	36,3	54,0	11,8	6,0	5,4						

Celkem FTE NTK (navrhovaný stav)	135,7
<i>rozdíl oproti stávajícímu stavu</i>	11,3

Tabulka 12: Navrhovaná organizační struktura (implementována krátkodobá a střednědobá opatření)

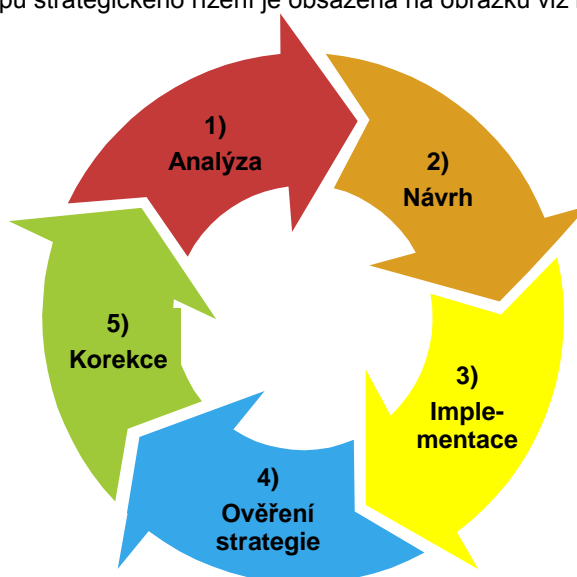
3.7 Metodický návod pro další řízení realizace strategických cílů a priorit

Následující kapitola obsahuje seznam a popis metodik, které budou využity ve fázi implementace strategie. Jedná se o následující metodiky:

- **Metodika strategického řízení;**
- **Metodika projektového řízení**, obsahující rovněž metodiku pro řízení rizik;
- **Metodika change managementu (řízení změny);**
- **Metodika efektivního vedení formálních (manažerských) porad;**
- **Metodika výpočtu návratnosti investice (ROI) v prostředí knihovny** – tato metodika je vzhledem k jejímu většímu rozsahu součástí přílohy č. 2.

3.7.1 Metodika strategického řízení

Proces strategického řízení organizace se skládá z fází analýzy, návrhu, implementace, ověření a korekce. Schéma postupů strategického řízení je obsaženo na obrázku viz níže.



Obrázek 3: Fáze strategického řízení

Základní myšlenka strategického plánování předpokládá, že budoucnost každého subjektu lze prognózovat na základě **extrapolace minulosti**. Z tohoto důvodu je jeho první fází **podrobná analýza** identifikující trendy, hrozby, příležitosti a jednotlivé vlivné události okolí organizace, které mohou změnit dosavadní vývoj jejího výkonu.

Plánování (návrh) je fáze zahájená vytčením cílů, určuje strategie, politiku a podrobné plány pro jejich dosažení. Pro realizaci odpovídajících rozhodnutí vyžaduje organizování a využívá kontrolování realizace a zpětné vazby k zahájení dalšího plánovacího cyklu.

Kvalitně realizované strategické plánování prokazatelně přispívá ke:

- **Zlepšení výkonnosti** dotyčné organizace;
- **Stimulaci** jejího myšlení a předvídavosti;
- **Řešení** nejdůležitějších organizačních problémů;
- **Změně** reaktivního na proaktivní přístup;
- **Rozvoji** týmové spolupráce uvnitř této organizace.

Cílem fáze návrh (plánování) je zpracování strategického plánu. Strategický plán představuje systém podnikových myšlenek poskytujících **jasnou orientaci pro vedení** organizace i ostatní **zaměstnance, stanovuje mantinely** pro závažná rozhodnutí vedení ovlivňující činnost organizace v dlouhodobém horizontu. Obsahuje identifikace a řešení možných interních konfliktů **vyplývajících**

z rozdílných očekávání. Identifikuje možná rizika a zpracování variant pro jejich eliminaci ještě před případným krizovým obdobím.

Strategický plán obsahuje zejména následující informace:

- **Vize / Mise** – Stanovení cíle, čím se chce organizace stát a jaké hodnoty chce ctít a zakomponovat do své každodenní služby. Definování rámce strategického rozvoje organizace;
- **Hodnoty organizace** – Stanovení základních hodnot organizace, tzn., jaké hodnoty chce organizace rozvíjet a na jakých chce stavět svou budoucnost;
- **Pilíře strategie a podpora** (projektové karty) – Základní oblasti/pilíře strategie vyjadřující strategickou orientaci fungování organizace, rozsah a zacílení poskytovaných služeb, priority pracovníků a jejich rozvoj. Ve vyjmenovaných projektech bude uvedeno, jak naplnění strategie dosáhnout a za jakých podmínek;
- **Harmonogram** – Časové ukotvení realizace definovaných témat a jejich průběžné sledování při plnění → rámcový a detailní harmonogram;
- **Ekonomické zhodnocení** – Finanční zhodnocení plánovaných činností, tzn. prezentace potřebných prostředků (investice, provoz, lidské zdroje) ke splnění strategie;
- **KPI (klíčové ukazatele výkonnosti)** – Ukazatele výkonnosti plnění strategie (celkový pohled a detailní pohled);
- **Rizika** – Identifikace rizik, možnost se na ně připravit a zohlednit je ve svých činnostech (chování).

Po analytické a návrhové fázi následuje fáze implementace strategie, ve které je zpracován **implementační plán**, jenž je prostředníkem mezi cíli a strategiemi strategického plánu a každodenními činnostmi jednotlivých pracovníků dané organizace. Implementační plán obsahuje **konkrétní návod, jak dosahovat cíle** vytyčené ve strategickém plánu a **jak naplňovat poslání podniku**, představuje tzv. provázání strategie organizace s cíli jednotlivých útvarů, vedoucích představitelů organizace a jednotlivých pracovníků. Ve fázi implementace dochází k přeměnění strategických úkolů (projektových karet) do konkrétních výstupů a následné realizaci v denní praxi organizace. Podporu implementace může tvořit detailní harmonogram činností a projektové řízení jednotlivých strategických úkolů (projektová kancelář).

Po uplynutí relevantní doby od zpracování strategie je nutné provést **ověření platnosti strategie**, a to zejména v následujících oblastech:

- Máme stejné zákazníky?
- Jsou naše služby stále žádané?
- Jsou projektové záměry stále aktuální?
- Odpovídají podpůrné procesy kvalitám služeb?
- Máme k dispozici plánované zdroje, nebo došlo ke změně?

Změny mohou být vyvolávány na straně zákazníků, z důvodu financování, změnou technologií a mnohými dalšími interními či externími faktory.

V rámci **hodnocení plnění strategie** se hodnotí, zda byla strategie nastavena reálně, jak je plněn navržený harmonogram a zda bylo dosaženo všeho, co bylo naplánováno.

Ve **fázi korekce a aktualizace strategie** jsou na základě dostupných informačních a znalostních zdrojů získávány informace potřebné pro kontrolu plnění strategie. Získané informace jsou ověřované z hlediska formální a věcné správnosti a zkušenosti a jsou kriticky hodnocené podle:

- Účinnosti z hlediska účelnosti a hospodárnosti;
- Ocenění žádoucích a nežádoucích vlivů;
- Dalšími kritérii jako je vývoj, mezinárodní srovnání, nejnovější poznatky vědy a techniky atd.

Na základě zjištění dochází ke korekci strategie, popř. změně realizačního plánu.

3.7.2 Metodika projektového řízení

Pro řízení strategických priorit (projektů) jako i dalších projektů⁹ realizovaných v rámci NTK (mimo strategických úkolů) doporučujeme **zřízení projektové kanceláře** (viz kapitola 3.6 Návrh změny organizačních postupů pro řízení organizace s cílem zvýšení jejich kvality a efektivity) přímo podřízené řediteli NTK a **zavedení principů projektového řízení** formou interní řídicí dokumentace.

3.7.2.1 Zřízení projektové kanceláře

Hlavní organizační složkou, vystupující při projektovém řízení je projektová kancelář, která vede centrální evidenci veškerých běžících projektů a zároveň dbá na vzájemné provázání aktivit projektu a jejich koordinaci v rámci harmonogramu celkové strategie. Hlavní výhodou vytvoření projektové kanceláře je akcelerace zavedení projektových principů řízení, metod, procesů a infrastruktury do organizace.

V NTK v současné době není vytvořena projektová kancelář, jež by mimo jiné vedla centrální evidenci veškerých běžících projektů a dbala by na vzájemné provázání aktivit projektu a jejich koordinaci. Vzhledem k vysokému počtu projektů v rámci Strategie NTK pro období 2013 – 2019 a k velkému počtu projektů realizovaných v rámci běžného fungování knihovny navrhujeme vytvořit novou organizační jednotku, která bude zaštiťovat projektové vedení a případnou realizaci projektů. Jedná se o projektovou kancelář, organizačně přímo podřízenou řediteli NTK, ale zároveň v rámci organizační struktury nadřazenou nad ostatní odbory.

Projektová kancelář by měla mít optimálně 3 – 4 pracovníky, mezi kterými musí být zastoupen minimálně jeden specialista na IT, neboť většina současných a plánovaných projektů je úzce propojena s problematikou informačních a komunikačních technologií. Projektová kancelář bude vytvořena převedením vybraných agend odboru 4 (Odbor fondů a služeb) a odboru 5 (Odbor projektů a inovací), se zastoupením referátu 601 (Referát rozvoje ICT).

3.7.2.2 Aplikace principů projektového řízení podle metodiky PRINCE2

Projektové řízení je zavedená a běžně používaná praxe na mnoha organizacích soukromého i veřejného sektoru. Pravidla projektového řízení jsou definována v řadě obecně uznávaných metodik. Jednou z nich je Metodika řízení projektů PRINCE2, která je celosvětově akceptovaným komplexním rámcem projektového řízení, definovaným organizací OGC (Office of Government Commerce). PRINCE2 lze aplikovat při řízení jednotlivých projektů, ale také integrovaných portfolií projektů neboli programu.

Klíčovými přínosy, které přináší využití PRINCE2 při řízení projektu, jsou například:

- Možnost implementace nejlepší praxe řízení projektů;
- Použitelnost při řízení jakéhokoliv projektu;
- Podpora efektivní komunikace v rámci projektu – PRINCE2 je celosvětově známá a rozšířená metodika řízení projektu, poskytuje společný slovník (názvosloví) pro všechny účastníky projektu;
- Jasná definice jednotlivých rolí a jejich (z)odpovědností – definovaná struktura odpovědností, delegace, autority a komunikace;
- Zaměření na produkty – všechny zúčastněné strany jsou seznámeni s odpověďmi na otázky „co projekt dodá (co je jeho výstupem), proč, kdy, kým a pro koho“;
- Plánování projektu uspokojující jednotlivé úrovně řízení projektu vedoucí ke zlepšení komunikace a celkové efektivity řízení a kontroly;
- Efektivní a ekonomické využití času pracovníků nezávislé na úrovni řízení projektu – princip řízení na základě výjimek;
- Definice efektivního způsobu reportování – stručné, věcně správné a realitu odrážející reporty;

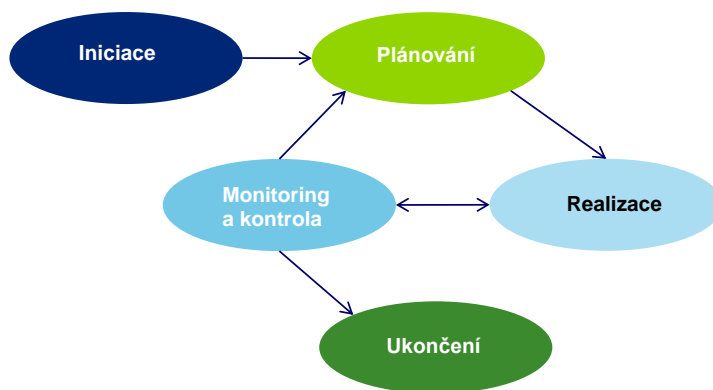
⁹ Podle definice ISO 10006 je projekt jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

- Zapojení všech zainteresovaných osob, kterých se projekt dotýká, do plánování a rozhodování o projektu.

Řízení projektu je na základě této metodiky členěno do pěti standardních bloků – etap projektu:

1. Iniclace;
2. Plánování;
3. Monitoring a kontrola;
4. Realizace;
5. Ukončení projektu.

Etapy projektového řízení jsou zobrazené na následujícím schématu a v následujících částech detailně popsány.



Obrázek 4: Schéma jednotlivých etap projektového řízení

1. Iniclace (zahájení projektu)

Cílem této etapy je zahájení projektu pomocí:

- Nominace manažera projektu a jmenování členů vedení týmu;
- Vytvoření podrobného rozpočtu projektu a jeho čerpání;
- Vytvoření strategie integrace pracovníků, případně organizací zúčastněných na projektu a používaných metod.

2. Plánování projektu

Cílem této etapy je vytvoření všech plánů nutných k efektivnímu provedení projektu. Plánování poskytuje osobám zahrnutým v projektu informace o tom:

- Kteří pracovníci budou na projektu pracovat a kdy;
- Co se bude dělat;
- Proč se to bude dělat;
- Jak toho bude dosaženo, kým, pomocí jakého vybavení, aplikací a zdrojů;
- Kdy událost proběhne.

Efektivní vedení projektů spočívá v efektivním plánování. Během plánování projektový tým definuje cíle projektu, požadavky na infrastrukturu, individuální potřeby, dohody o rozpočtu, milníky, časové přehledy a přehledy o organizaci a schvaluje je. Tento proces prověřuje, že očekávání projektového týmu a vedení projektu jsou konzistentní.

3. Realizace projektu

Cílem této etapy je uskutečnění cílů projektu pomocí provedení projektového plánu včetně rozpočtu a časového plánu, prověření kvality výstupů projektu a zvládnutí rizik projektu.

Během této etapy je již sestaven projektový tým, probíhá projektová komunikace, případné smluvní zdroje jsou připraveny a postupuje se podle plánů řízení kvality, rizik a změn. Výkonné procesy projektu postupují, jakmile jsou konkrétní aktivity stanoveny a zaneseny do projektového plánu.

4. Monitoring a kontrola projektu

Cílem této etapy je sladění projektových cílů s monitorovaným postupem projektu a případné provedení nezbytných korekcí.

Řízení projektu je vedeno zejména těmito prostředky:

- Dodání správných výstupů a služeb;
- Prověření, že kvalita je dosažena v plánované míře;
- Dodání výstupů ve stanoveném čase a v rámci odsouhlasených nákladů;
- Správné řízení a vedení práce na výstupech;
- Vhodné řízení a užívání zdrojů;
- Aktualizace plánů denními hodnotami, které umožňují kontrolu postupu vůči plánu;
- Správný výpočet využití zdrojů a nákladů na ně;
- Správné zvládnutí odchylek od stanoveného plánu;
- Informování zainteresovaných stran o postupu projektu;
- Prověření, že aktivity jsou zastaveny nebo upraveny, pokud jejich opodstatnění zanikne;
- Centrálním faktorem pro úspěch projektu je denní kontrola provedené práce.

5. Uzavření (ukončení) projektu

Cílem této etapy je:

- Prověření, že cíle a výstupy definované rozsahem projektu a projektovým plánem jsou dokončeny;
- Získání formální akceptace od vedení NTK, případně dalších relevantních schvalovatelů s ohledem na ukončení projektu nebo poskytování služeb;
- Identifikace případných doporučení pro následné akce;
- Archivace všech projektových záznamů;
- Zajištění splnění všech smluvně dohodnutých podmínek a formální uzavření smlouvy;
- Uvolnění alokovaných zdrojů.

Výše uvedený postup a principy projektového řízení by měly být závazně stanoveny formou interního řídicího dokumentu (např. směrnice ředitele). Interní směrnice projektového řízení by měla být zpracována projektovou kanceláří NTK, připomínkována ze strany zaměstnanců NTK a schválena ředitelem NTK. V rámci projektového řízení může NTK využívat nástroje projektového řízení, které by měly být standardizované a obsažené ve formě příloh v interní řídicí dokumentaci. Nástroje mohou být obecného charakteru (obecně využitelné ve všech organizacích, na všechny typy projektů, viz příložený Kontrola plnění úkolů) nebo mohou být vytvořeny pro specifické použití v rámci NTK. Příkladem takovýchto specifických nástrojů jsou Rámcový harmonogram realizace strategie NTK v období 2013 – 2019, Detailní harmonogram realizace strategie NTK v letech 2013 – 2014, Finanční náročnost strategie NTK, které jsou přílohou tohoto dokumentu.

3.7.2.3 Metodika řízení rizik a ukázky jejich nástrojů

Postup řízení rizik

Realizace každého projektu je spojená s řadou rizik ohrožujících průběh a výsledky projektu. Z tohoto důvodu je řízení rizik nedílnou součástí projektového řízení. Systém identifikace a řízení rizik představuje jeden ze základních stavebních kamenů úspěšného naplnění definovaných strategických cílů každého projektu. Splnění stanovených strategických cílů předpokládá úzkou spolupráci, efektivní komunikaci a plnění dílčích úkolů v požadovaném čase a kvalitě nejen projektovým manažerem, ale

všemi členy projektového týmu / projektové kanceláře a vedoucích pracovníků zapojených do realizace projektu.

Záměrem řízení rizik je nastavit postupy používané při řízení projektu implementace nové strategie tak, aby existující problémy, nevyjasněné záležitosti a případná rizika projektu byla včas a definovaným postupem řešena a aby činnost pracovních týmů byla řízena i z hlediska řešení problémů, nevyjasněných záležitostí a také se zřetelem na minimalizaci případných rizik.

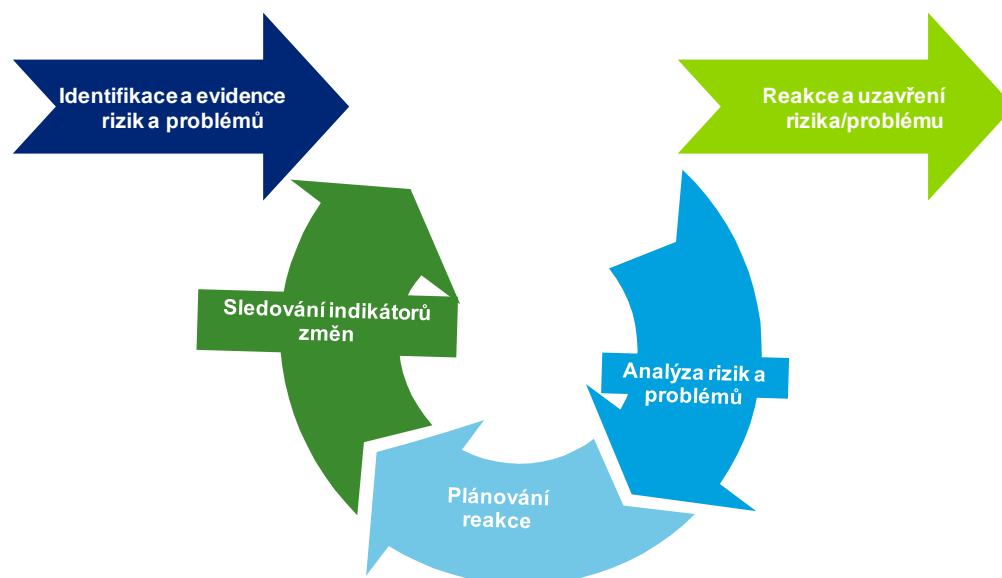
Rizika musí být sledována během celého průběhu projektu (tj. implementace nové strategie) **a pravidelně vyhodnocována, klasifikována a aktualizována s cílem maximálně omezit jejich negativní vliv.** Metodika řízení rizik je založena na definici a vykonávání následujících procedur:

- Hlášení problémů, nevyjasněných záležitostí a rizik;
- Monitorování a analýza problémů, nevyjasněných záležitostí a rizik;
- Doporučení přístupu k jednotlivým problémům, nevyjasněným záležitostem a rizikům;
- Řešení eskalovaných problémů, nevyjasněných záležitostí a rizik.

Dle metodiky projektového řízení je riziko definováno jako okolnost nebo událost, která v případě výskytu může ohrozit nebo znemožnit dosažení cílů a úspěšnou realizaci projektu. Problém je definovatelný jako stav, který je charakterizován nejistotou, pochybností a nejasností týkající se realizace projektu a souvisejících okolností. Tento stav může mít v krajním případě za následek nemožnost pokračovat v plánovaných činnostech na projektu.

Základním pravidlem pro projekty velkého rozsahu s přesně vymezeným časovým rámcem a detailně definovaným rozsahem prací je převzetí osobní odpovědnosti za splnění dílčích úkolů všemi členy pracovního týmu. Součástí této odpovědnosti je také povinnost komunikace problémů, které se v průběhu projektu vyskytnou.

Průběh řízení rizik a problémů je názorně zobrazen na následujícím schématu.



Obrázek 5: Procesní znázornění řízení rizik a problémů

Identifikace a evidence rizik a problémů

První krok zahrnuje transformaci obecně vnímaných, často jen mlhavě definovaných a mnohdy spíše tušených negativních faktorů na jasně definovaná, měřitelná a říditelná rizika. Jedná se o nejnáročnější a nejdůležitější fázi řízení rizik, protože pouze předem identifikovaná rizika mohou být řízena, tj. projektový tým pro ně může připravit obranné reakce. Cílem je obsáhnout veškerá rizika, které mohou ovlivnit průběh projektu a dosažení jeho cílů, ať už jsou ze strany projektového manažera a projektového týmu ovlivnitelná a kontrolovatelná nebo ne.

Výsledkem této fáze je obvykle stanovení velkého počtu rizik. Tato by pak měla být blíže popsána, případně různým způsobem klasifikována (např. podle původce rizika na vnitřní a vnější, podle charakteru na finanční, personální, technologická aj.). Pro evidenci rizik a problémů obvykle slouží standardizovaný formulář – Karta rizika a/nebo Registr rizik (viz níže) – do kterého jsou zaznamenávány zjištěné informace.

Analýza rizik a problémů

V rámci druhého kroku je nutno stanovit významnost každého dříve identifikovaného rizika/problému a to na základě dvou aspektů:

1. Předpokládaný dopad rizika na průběh projektu, resp. dosažení jeho cílů;
2. Míra pravděpodobnosti výskytu rizika.

Jak je patrné z tabulky níže, oba tyto aspekty jsou obvykle hodnoceny na škále „Nízká“, „Střední“, „Vysoká“. Míra významnosti rizika (a zároveň prioritita jeho řešení) je pak stanovena jako součin hodnocení dopadu rizika a pravděpodobnosti jeho výskytu. Rizika s mírou významnosti „Vysoká“ jsou pak taková, která zásadně negativně ovlivňují harmonogram, rozpočet, kvalitu nebo cíle projektu. Rizika/problémy s prioritou „Střední“ a „Nízká“ ovlivňují projekt jen částečně.

Závažnost (vliv na úspěšnou realizaci projektu)			
Předpokládaný dopad rizik	1 (Nízký)	2 (Střední)	3 (Vysoký)
	Cíle projektu jsou dosaženy, nedostatky jsou zejména formálního charakteru	Cíle projektu jsou dosaženy, ale za jiných podmínek (zpoždění oproti harmonogramu, překročení rozpočtu, nedosažení požadované kvality/úrovně)	Cíle projektu nejsou dosaženy
Míra pravděpodobnosti výskytu rizika	1 (Nízká)	2 (Střední)	3 (Vysoká)
	Vyskytne se pouze ve výjimečných případech	Může se vyskytnout, pokud nedojde k včasnému řešení rizika	Riziko nastane
Definice míry významnosti rizika	Postačí občasný monitoring	Vyžaduje pravidelnou revizi	Vyžaduje okamžitou pozornost
Míra významnosti rizik	Nízké riziko (1-3)	Střední riziko (4-6)	Vysoké riziko (7-9)

Tabulka 13: Stanovení významnosti rizika

Předpokládaný dopad rizika, míra pravděpodobnosti výskytu rizika i výsledná míra významnosti rizika by opět měla být zaznamenána do příslušné Karty rizika a/nebo do Registru rizik.

Plánování reakce

Cílem tohoto kroku je rozhodnout o tom, jak bude s daným rizikem/problémem naloženo. Rizika a problémy jsou primárně řešeny na úrovni projektového manažera, který navrhne způsob eliminace rizika, resp. problému a určí osobu odpovědnou za realizaci preventivních, resp. nápravných opatření. V případě vzniku závažného rizika/problému (tj. příznak „Priorita“ je nastaven na „Vysoká“) by měl projektový manažer neprodleně informovat vedení NTK a vyžádat si rozhodnutí o způsobu jeho vypořádání.

Sledování indikátorů změn

Cílem je poskytnout srozumitelnou představu o tom, v jakém stavu se rizika/problémy nacházejí. Projektový manažer, resp. pracovníci projektové kanceláře, ve spolupráci s vedoucími pracovníky zapojenými do realizace projektu kontinuálně identifikují, evidují, analyzují, plánují a eliminují projektová rizika a problémy. V návaznosti na události, které se v projektu uskutečnily, a na vývoj v řešení jednotlivých rizik/problémů projektový manažer průběžně aktualizuje Registr rizik.

Reakce a uzavření rizika/problému

Posledním krokem řízení rizik/problémů je samotná reakce na riziko nebo problém, vyhodnocení preventivních, resp. nápravných opatření a jeho uzavření. Platí pravidlo, že riziko/problém může uzavřít pouze osoba, která je odpovědná za realizaci preventivních, resp. nápravných opatření. Před tím, než je riziko uzavřeno, je nutný souhlas projektového manažera, resp. v případě rizika/problému s vysokou prioritou vedení NTK, o tom, že riziko/problém bylo buď plně eliminováno, nebo bylo zmírněno na takovou úroveň, že již nemůže významně ohrozit průběh projektu.

Za samotné řízení rizik je zodpovědný projektový manažer. Identifikace a sledování postupu při řešení rizika je vhodné realizovat prostřednictvím Registru rizik např. ve formátu Microsoft Excel (popř. v jiném uživatelsky přívětivém formátu), který by měl být pracovním podkladem pro všechna jednání projektového týmu týkající se problematiky řízení rizik. Jedná se o pracovní soubor, do kterého přispívají jednotliví členové pracovních týmů.

Ukázka základních nástrojů řízení rizik

Riziko	Název rizika
Popis	Stručný popis rizika
Nositel	Identifikování původce rizika
Míra pravděpodobnosti výskytu	Stanovení pravděpodobnosti, že riziko nastane (škála „Nízká“, „Střední“, „Vysoká“)
Dopad na Projekt	Identifikování všech možných dopadů na realizaci projektu a jejich vyhodnocení (škála „Nízká“, „Střední“, „Vysoká“)
Míra významnosti rizika	Stanovení míry významnosti rizika na základě míry pravděpodobnosti jeho výskytu a jeho předpokládaného dopadu (škála „Nízká“, „Střední“, „Vysoká“)
Způsob sledování / periodicita	Stanovení toho, jak často bude riziko vyhodnocováno
Zodpovědná osoba	Identifikování osoby zodpovědné za sledování a řízení daného rizika
Způsob předcházení / eliminace	Identifikování možných způsobů zabránění vzniku rizika
Způsob řešení, pokud se riziko projeví	Identifikování možných způsobů zmírnění dopadů daného rizika

Tabulka 14: Karta rizika

Závažnost (vliv na úspěšnou realizaci projektu)			
Předpokládaný dopad rizik	1 (Nízký)	2 (Střední)	3 (Vysoký)
Míra pravděpodobnosti výskytu rizika	1 (Nízká)	2 (Střední)	3 (Vysoká)
Definice míry významnosti rizika	Postačí občasný monitoring	Vyžaduje pravidelnou revizi	Vyžaduje okamžitou pozornost
Míra významnosti rizik	Nízké riziko (1-3)	Střední riziko (4-6)	Vysoké riziko (7-9)

ID	Název rizika	Popis rizika	Zodpovědná osoba	Předpokládaný dopad rizika	Míra pravděpodobnosti výskytu rizika	Míra významnosti rizika	Způsob eliminace rizika	Status rizika (Trvá / Uzavřeno)

Tabulka 15: Registr rizik

3.7.3 Metodika Change Managementu

Change management (řízení změny) je systematický strukturovaný přístup k vedení jednotlivců, týmů a celých organizací od současného stavu k požadovanému stavu budoucímu, tzn. k implementaci strategie a k naplnění vize organizace. Cílem change managementu však není pouze zavedení změny jako takové (tj. např. zavedení nového rozpisu služeb) v předem stanoveném termínu, ale především zajištění toho, že zaměstnanci danou změnu akceptují, ztotožní se s ní, dokáží se jí přizpůsobit a v novém prostředí pracovat efektivně.

Change management vychází z předpokladu, že schopnost lidí přijímat změny a měnit se závisí na tom, jak jim je daná změna prezentována. Schopnost a ochota zaměstnanců přizpůsobit se změně je obvykle velmi nízká, pokud změně (především důvodům pro její zavedení a přínosům z ní vyplývajícím) nerozumějí. To má pak za následek jejich odpor ke změně a problematický průběh zavádění změny či dokonce nemožnost jejího zavedení, tj. nedosažení požadovaného cílového stavu. Pokud však zaměstnanci pochopí výhody plynoucí ze změny, jsou více ochotni se na ní sami podílet a chod organizace je jen minimálně nebo dokonce vůbec narušen. Základní principy change managementu jsou shrnuty na následujícím schématu.



Obrázek 6: Základní principy change managementu

Do procesu change managementu je tedy musí být zapojeno jak vrcholové vedení (Ředitel NTK) a řídicí pracovníci (Porada vedení), tak zaměstnanci (v ideálním případě všichni, nejen ti, kterých se změna týká). Zavádění změny je pak realizováno především prostřednictvím intenzivní komunikace a informování zaměstnanců o změně a prostřednictvím akčních plánů, kterými se daná změna implementuje a které přispívají ke zmírnění případných negativních následků změny.

Fáze Change Managementu

Proces change managementu probíhá ve třech základních fázích:

1. Vyhodnocení a příprava

Prvním krokem by vždy měla být analýza změn, kterým organizace čelí, resp. které chce zavést. Rovněž je nutné ověřit si, je-li organizace na zavedení změn připravena a to jak po stránce finančních a personálních kapacit (důležité je pak nejen to, má-li organizace počet lidí potřebný pro zavádění změny, ale především mají-li tito lidé potřebné kompetence), tak po stránce kulturní. Následně by měly být důkladně naplánovány aktivity nezbytné pro zavedení těchto změn.

2. Návrh a mobilizace

Jakmile má organizace jasno v tom, jaké změny chce zavést, měla by si definovat konkrétní výsledky, kterých má být zavedením těchto změn dosaženo. Následně je potřeba nalézt způsoby a prostředky, které by vzhledem k finančním, personálním a kulturním specifikám organizace byly nejvhodnější pro provedení požadovaných změn.

3. Implementace a udržení

V poslední fázi je pak na základě znalosti toho, jaké změny chce organizace zavést, jakých výsledků tím chce dosáhnout a jaké nástroje pro to použije, zahájeno postupné zavádění změn. Je nutné neustále sledovat, jak se proces zavádění změn vyvíjí, průběžně identifikovat, vyhodnocovat a zmírňovat rizika, podporovat celý proces intenzivní komunikací se zaměstnanci a školeními. Jakmile jsou změny implementovány, je nezbytné dále sledovat a vyhodnocovat, bylo-li dosaženo požadovaných výsledků, jsou-li zaměstnanci schopni v novém prostředí pracovat efektivně a nedochází-li k postupnému návratu k původnímu stavu.

Kroky a aktivity v rámci Change Managementu

V rámci jednotlivých fází pak musí být souběžně řešeny různé otázky z 5 klíčových oblastí:

1. Řízení projektu

Zavádění změny je projekt (resp. jeden hlavní projekt a na něj navazující/z něj vyplývající řada dílčích projektů) a jako takový vyžaduje systematické, strukturované projektové řízení vycházející z obecně platných zásad a směřující k dosažení stanovených cílů v daných termínech, požadované kvalitě a za efektivního využití finančních a personálních zdrojů. Oblast řízení projektu hraje tedy při zavádění změny důležitou roli.

2. Kultura a organizace

Úspěšnost zavedení změny je do velké míry ovlivněna organizační kulturou (tj. tím, jsou-li lidé, komunikace, pracovní postupy spíše flexibilní nebo rigidní, otevřené nebo uzavřené, kooperativní/týmové nebo individualistické, proaktivní nebo reaktivní, řízeny direktivně nebo liberálně atd.), organizační strukturou (je-li strmá s mnoha stupni řízení nebo spíše plochá), hodnotami, cíli a potřebami organizace. V rámci procesu change managementu je tedy klíčové svou organizaci a její kulturu perfektně znát a průběh zavádění změny jí přizpůsobovat.

3. Vedení

Změny v organizaci by se nikdy neměly dít bez vědomí a podpory vedení. Především jedná-li se o změny většího rozsahu a zásadnějšího významu, popř. změny, které budou mít nějaké negativní dopady na zaměstnance (či jiné zainteresované subjekty), resp. které tak mohou být zaměstnanci (či jinými zainteresovanými subjekty) vnímány a chápány, je nezbytné, aby vedení organizace aktivně podporovalo projektový tým při jeho činnostech v rámci zavádění změny, aby změnu zaštiťovalo, racionalizovalo a obhajovalo před zaměstnanci, zřizovatelem, ale i dalšími zainteresovanými subjekty, řešilo případné konflikty, usměrňovalo organizační chování a šlo příkladem.

4. Komunikace

Úspěch celého procesu change managementu závisí především na tom, jakým způsobem je změna zaměstnancům prezentována. Zajištění včasné, otevřené a cílené (tj. přizpůsobené konkrétním potřebám jednotlivců nebo skupin) komunikace zaváděné změny zahrnující vysvětlení důvodů pro její zavedení a objasnění přínosů z ní vyplývajících je často hlavním určujícím faktorem pro dosažení požadovaného stavu (akceptace a ztotožnění se zaměstnanců se změnou).

5. Rozvoj a školení

Stejně jako intenzivní komunikace, příprava zaměstnanců na práci v novém prostředí, na novou pracovní náplň, na nový styl práce prostřednictvím školení a jiných vzdělávacích aktivit (přednášky, semináře apod.) zaměřených na získání nových znalostí a rozvoj potřebných dovedností je důležitým krokem pro to, aby bylo možné změnu fakticky realizovat.

V rámci každé z výše uvedených oblastí je pak nutné provést řadu kroků a zajistit různé aktivity, které povedou k úspěšnému zavedení změny. Přehled (checklist) všech základních kroků, resp. aktivit, pro jednotlivé fáze i oblasti je uveden níže, přičemž to, které konkrétní kroky a aktivity budou v jednotlivých fázích i oblastech provedeny, závisí na charakteru a rozsahu zaváděné změny. Zatím co při zavádění změny většího rozsahu (např. zásadní změna organizační struktury) by měla být realizována většina z níže uvedených kroků a aktivit, v případě menších změn (např. zavedení nové služby) se stačí v jednotlivých oblastech zaměřit pouze na některé kroky.

1

Fáze vyhodnocení a příprava

Řízení projektu

- Definovat cíle, rámec, rozsah projektu a kritéria jeho úspěšnosti (dodržení harmonogramu, rozpočtu, stanovených indikátorů atd.);
- Provést analýzu rizik, tj. identifikovat rizika která mohou ovlivnit průběh projektu a dosažení cílů, stanovit předpokládaný dopad každého rizika a navrhnout způsoby jeho mitigace;
- Vytvořit pracovní plán:
 - Jak bude změna zaváděna, tj. jak se bude postupovat u dílčích změn menšího rozsahu (okamžité zavedení např. pouze prostřednictvím řídicího rozhodnutí a informování zaměstnanců) a jak u dílčích změn většího rozsahu (postupné zavádění);
 - Jaké zdroje budou použity (tvorba rozpočtu) a v jakém časovém období (tvorba krátkodobého a dlouhodobého harmonogramu);
 - Jaké principy a postupy budou použity pro řešení personálních otázek;
 - Jakým způsobem bude hodnocen výsledek změny, tj. dosažení požadovaného stavu;

- Stanovit projektovou a týmovou strukturu, model řízení a procesy, tj. stanovit složení projektového týmu (v ideálním případě tak, aby byly zastoupeny všechny odbory, kterých se změny dotknou), jeho odpovědnosti, kompetence jeho členů, jejich pracovní náplně a povinnosti;
- Identifikovat a vybrat členy projektového týmu tak, aby byly pokryty všechny týmové role, tj. aby se členové vzájemně doplňovali kvalifikací i kompetencemi;
- Identifikovat quick wins, tj. změny, které lze úspěšně zavést v průběhu prvních šesti měsíců;
- Realizovat kick-off setkání;
- Obeznamit členy projektového týmu a klíčové zainteresované subjekty o cílech, rozsahu, časovém rámci a logistice projektu.

Kultura a organizace

- Provést kulturní a organizační posouzení – porozumět stávající organizaci, její kultuře, vedení a rozhodovacím procesům především pomocí dotazování, pozorování a posouzení osobního přístupu zaměstnanců;
- Definovat a zdokumentovat stávající organizační strukturu a role, odpovědnosti a kompetence zaměstnanců na různých stupních řízení;
- Provést hodnocení připravenosti na změnu jednotlivců, pracovních skupin i celé organizace a identifikovat faktory usnadňující zavedení změny (zaměstnanci a pracovní postupy jsou flexibilní, proaktivní, kooperativní, komunikace je otevřená atd.) a faktory zabraňující změně (zaměstnanci jsou individualističtí, pracovní postupy jsou rigidní, komunikace uzavřená atd.);
- Analyzovat dopady změny na jednotlivce či skupiny (jiná pracovní náplň, nové kompetence, jiné vedení, ...).

Vedení

- Stanovit jasnou vizi změny, strategické cíle a směřování změny – rozsah a dopady budoucího změněného stavu;
- Racionalizovat stávající iniciativy, tj. vysvětlit:
 - Proč je změna nutná – potřeba změny;
 - Čeho chce organizace změnou dosáhnout – cílový stav;
 - Jaké přínosy bude změna mít pro zainteresované subjekty a organizaci – benefity;
- Provést rozhovory s vedením za účelem identifikace jeho potřebných přizpůsobení, nedostatků a potřeb pro zavedení změny;
- Identifikovat klíčová rozhodnutí řídicího výboru;
- Poskytovat neustálou podporu a záštitu zavádění změny;
- Dosáhnout společného souhlasu mezi vedoucími;
- Vyhodnotit připravenost vedení a přidělit individuální odpovědnosti (především vybrat garanta/sponzora změny) za účelem podpory vize a zavádění změny.

Komunikace

- Vyhodnotit komunikační cíle (tj. čeho se má různými sděleními dosáhnout, např. informovat, vysvětlit, přesvědčit, motivovat atd.), identifikovat překážky a výzvy ovlivňující úspěšnost komunikace;
- Provést komunikační audit – posoudit stávající komunikační prostředí (jak v současnosti probíhá komunikace, jakými kanály, s jakými výsledky) a identifikovat jeho nedostatky a potřeby;
- Analyzovat příjemce komunikace (zaměstnance a jiné zainteresované subjekty):
 - Určit konkrétní zainteresované subjekty či skupiny zainteresovaných subjektů a jejich vztah ke změně;
 - Identifikovat jejich současné postoje vůči změně a úroveň jejich vlivu;

- Identifikovat jejich komunikační potřeby a preference (rozhovor mezi čtyřma očima, týmová porada, prezentace pro všechny zaměstnance atd.) a veškerá rizika související s neuspokojením těchto potřeb a preferencí;
- Určit obecné prostředky a vhodné načasování pro doručování zpráv o změně odpovídající potřebám a preferencím zainteresovaných subjektů.
- Vytvořit soubor hlavních sdělení, která mají být komunikována;
- Rozvíjet předběžnou projektovou komunikaci (např. oznámení o přípravě projektu);

Rozvoj a školení

- Vyhodnotit potřeby školení projektového týmu (projektové řízení a jiné manažerské dovednosti);
- Vyhodnotit potřeby školení zaměstnanců, aby mohli obsadit nové role s novými kompetencemi;
- Realizovat školení projektového týmu;
- Identifikovat relevantní odborníky (interní či externí) pro zajištění školení;
- Vypracovat strategii a plán vzdělávání – plán pro přizpůsobení zaměstnanců, aby získali potřebné znalosti a dovednosti a změnu bylo možné fakticky realizovat;

2

Fáze návrh a mobilizace

Řízení projektu

- Definovat způsoby měření výkonu a nastavit ukazatele výkonnosti (KPI);
- Neustále identifikovat, vyhodnocovat a řešit případné problémy/překážky implementace změny;
- Bude-li identifikován nějaký důležitý zaměstnanec, který by mohl bránit úspěšnému zavedení změny, je vhodné mu poskytnout nějakou roli v rámci projektového řízení. Získá-li totiž o plánovaných změnách více informací a zapojí-li se do jejich přípravy a implementace, jeho odpor ke změně může být omezen;
- Průběžně vytvářet hlášení o stavu projektu a zápisy z týmových porad;

Kultura a organizace

- Vyhodnotit budoucí potřeby organizace:
 - Jaké jsou nové potřebné role;
 - Jaké nové kompetence budou nezbytné pro nové role;
 - Jaké dovednosti, vzdělání, znalosti nebo pracovní zkušenosti by měli zaměstnanci mít v rámci nových kompetencí
 - Kolik lidí je požadováno pro každou z těchto rolí;
 - Má organizace k dispozici dost lidí pro nové role s potřebnými znalostmi a dovednostmi.
- Definovat požadovanou kulturu a chování pro úspěšné zavedení změny;
- Vytvořit programy odměňování a uznání za požadované chování;
- Vytvořit plán výběru a přesunu zaměstnanců.

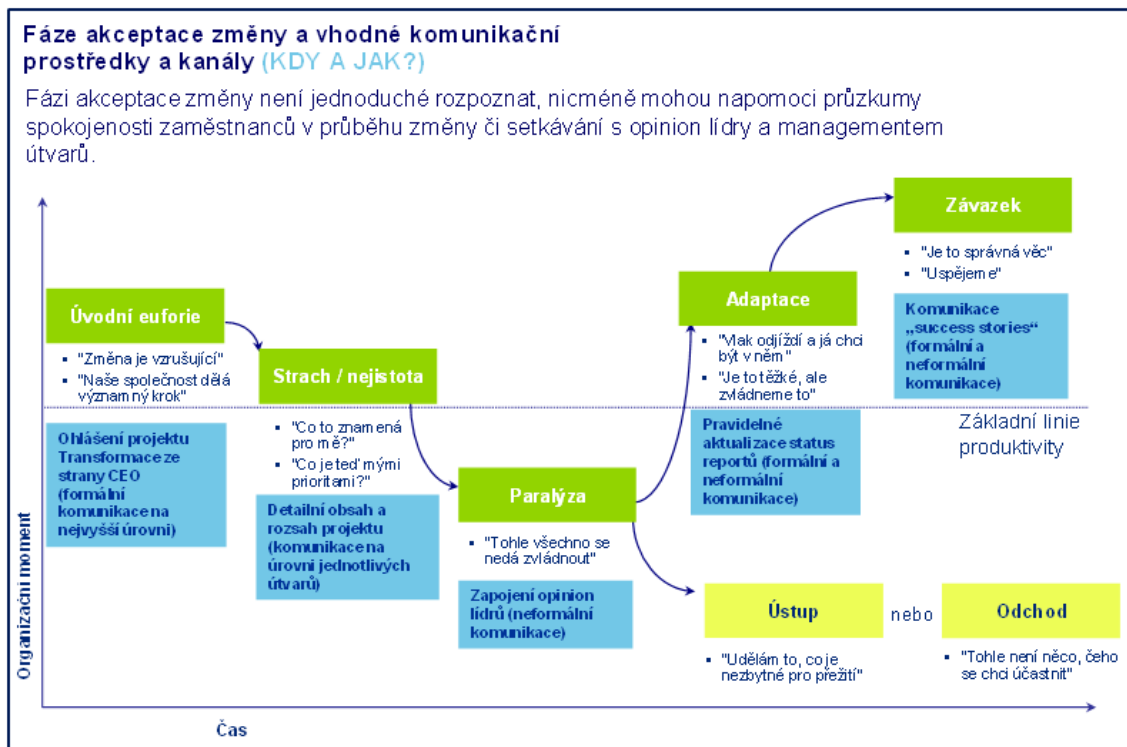
Vedení

- Určit rozsah a úlohu řídicích pracovníků v procesu změny;
- Zapojit klíčové řídicí pracovníky (popř. i řadové zaměstnance) do zavádění změny;
- Dosahovat konsensu a řešit konflikty.

Komunikace

- Vytvořit podrobnou komunikační strategii/plán integrující cíle, cílové skupiny, specifické klíčové zprávy a vhodné komunikační nástroje/média;
- Navrhnout mechanismy/nástroje zpětné vazby;

- Rozvíjet komunikační materiály a nástroje také podle toho, v jaké fázi akceptace změny se zrovna zaměstnanci nacházejí (viz. následující obrázek).



Obrázek 7: Komunikační prostředky a kanály v různých fázích akceptace změny

Školení

- Vytvořit harmonogram školení zaměstnanců;
- Připravit školící materiály;
- Realizovat pilotní školení.

3

Fáze implementace a udržení

Řízení projektu

- Sledovat, vyhodnocovat a udržovat úsilí při zavádění změny;
- Umožnit zaměstnancům, kteří budou změnou zasaženi, se na jejím zavádění podílet (např. požádat vedoucí zaměstnance, aby vytvořili svou vlastní vizi odboru, který řídí, přičemž tuto vizi by měli diskutovat se svými zaměstnanci a získat pro navrhované změny jejich porozumění);
- Sledovat výkon jednotlivých zaměstnanců, týmů i celé organizace;
- Stále se zaměřovat na rozpoznávání problémů a vytváření hlášení o stavu projektu;
- Vytvořit post-implementační plán podpory (transfer znalostí);
- Popsat a sdílet nově nabyté zkušenosti z projektu zavádění změny.

Kultura a organizace

- Provést výběr a přesun zaměstnanců na nové/upravené pracovní pozice;
- Implementovat programy odměňování a uznání za požadované chování;
- Provádět post-implementační vyhodnocení dopadů změny a provést potřebné úpravy;
- Zahájit činnost nových týmů.

Vedení

- Udržovat trvalé aktivní zapojení nejvyššího vedení i vedoucích napříč organizací, kteří zaštiťují zavádění změny, usměrňují organizační chování a jdou příkladem;
- Posoudit celkovou účinnost procesu zavádění změny a podle potřeby implementovat doplňkové strategie.

Komunikace

- Implementovat komunikační plán – využívání otevřené a konzultační komunikace, aby měly všechny zainteresované subjekty povědomí o změně a porozuměli jí;
- Informovat zaměstnance o průběhu projektu a slavit první úspěchy;
- Posoudit efektivnost komunikace a upravit odpovídajícím způsobem.

Školení

- Vybrat školitele;
- Provést školení;
- Získat zpětnou vazbu od účastníků školení;
- Podle potřeby revidovat školicí materiály a realizovat školící iniciativy pro řešení případných nedostatků.

3.7.4 Metodika efektivního vedení formální (manažerské) porady

Pracovní porady se podle jejich účelu dělí na následující typy:

- **Formální porada** – předem připravená porada s daným programem, obvykle se jedná o pravidelné porady vedení;
- **Účelová porada** – svolávána jen s malým předstihem např. v reakci na určitou (i neočekávanou) událost, bez pevného programu;
- **Řešitelská porada** – cílem je vyřešení nějakého konkrétního aktuálního problému nebo produkce nových nápadů (brainstorming);
- **Informační porada** – obvykle krátké schůzky s účelem poskytnout ostatním (kolegy, podřízené, nadřízené, popř. všechny současně) informace.

Aby se manažerská porada stala skutečně efektivní a přínosnou, je nutné při její přípravě, samotném průběhu, ale i po jejím ukončení dodržet několik základních kroků.

Příprava porady

1. Stanovit cíl porady

Proč je porada svolávána, tj. jaký je její úkol, cíl. Zvážit, zda je pro dosažení daného cíle skutečně nejvhodnějším nástrojem porada a ne jiný způsob komunikace.

2. Vybrat účastníky porady

Manažerské porady by se měl účastnit co nejmenší počet lidí (pokud se má na poradě něco rozhodnout, neměl by počet účastníků překročit cca 10) a to především ti:

- Kdo vědí, tj. mají poznatky, informace a/nebo zkušenosti s problémem, který je předmětem porady;
- Kdo mohou, tj. mají v dané oblasti pravomoc a zodpovědnost;

- Jichž se to týká, tj. budou realizovat rozhodnutí, používat informace z porady.

3. Vymezit čas na poradu

Předem musí být stanoven nejen začátek porady, který by měl být zvolen vhodně vzhledem k dalším případným pracovním úkolům účastníků, ale také vzhledem k denní době,¹⁰ ale i její konec. Porada by při tom, má-li být efektivní a mají-li se účastníci aktivně zapojovat, neměla trvat déle než 45 – 60 minut.

4. Určit místo konání porady

Velikost a vybavení místnosti určené pro konání porady musí odpovídat počtu pozvaných účastníků, plánované délce jednání a potřebě využití prezentačních nástrojů (flipchart, projektor apod.).

5. Připravit program porady

Ještě před konáním porady je nutné vypracovat program. Při tvorbě programu je pak vhodné dodržovat následující pravidla:

- Jasně stanovit body diskuze,¹¹ přičemž jejich počet musí být takový, aby je bylo možné ve vymezeném času prodiskutovat;
- Seřadit body podle priority (klíčové body na začátek, méně zásadní na konec);
- Určit časový limit pro každý bod diskuze;¹²
- Stanovit, čeho a jakým způsobem (proces/postup projednávání a rozhodování) má být u každého bodu dosaženo, aby mohl být ukončen;
- Těsně před konáním porady napsat program na tabuli (flipchart) nebo jej rozmnožit, aby ho měl každý z účastníků k dispozici.

6. Rozeslat pozvánku s programem

Všem účastníkům porady by měla být několik dní (v závislosti na náročnosti případné přípravy na poradu, která se od nich očekává) před konáním porady zaslána pozvánka s programem porady a případnými dalšími materiály, úkoly pro jednotlivé účastníky a instrukcemi pro ty, kteří mají mít na poradě příspěvek.

7. Upravit program

Pozvaným účastníkům může být dána možnost v určitém termínu navrhnout případné doplňující body k diskusi. Vedoucí porady pak v závislosti na relevanci doplňujících bodů a časových možnostech rozhodne o jejich případném zařazení do programu na správné místo podle jejich významu.

Průběh porady

8. Zahájení porady

- Vedoucí porady (popř. jím pověřená osoba) by měl přijít s předstihem, aby zkontroloval místnost, popř. si připravil techniku a materiály, které budete používat;
- Poradu vždy začít včas;
- Vyplnit prezenční listinu;
- Obeznámit účastníky s účelem porady a jejím programem včetně času ukončení porady;
- Shrnout organizační záležitosti a pravidla (přestávky, aktivní účast);

¹⁰ Má-li být porada skutečně produktivní, neměla by, pokud je to možné, být svolána hned po ránu, těsně před či po obědě, ani těsně před obvyklým koncem pracovní doby. v ideálním případě by měla začít cca 2 hodiny po začátku pracovní doby, popř. cca 1,5 hodiny po obědě.

¹¹ Toto může pomoci snadno a rychle ukončit případné irelevantní diskuze o věcech, které nejsou na programu jednání.

¹² Čímž se, pokud je časový limit během porady kontrolován a co možná nejstriktněji dodržován, snadněji zamezí případnému rozvláčnému vysvětlování některých účastníků.

- Jmenovat zapisovatele.

9. Kontrola úkolů z minulé porady

Před zahájením diskuze o prvním bodu programu by se měl probrat zápis z poslední porady, tj. jaké úkoly a s jakými termíny byly komu stanoveny a jak probíhá jejich plnění. Pokud úkol nebyl ve stanoveném termínu splněn, určí vedoucí nový (realističtější) termín. Jestliže úkol není splněn ani podruhé, měly by z toho již být vyvozeny nějaké důsledky.

10. Diskuze nad jednotlivými body jednání

Vedoucí porady by měl:

- Držet diskusi pod kontrolou – tj. negeneralizovat, nedovolit účastníkům odbíhat od tématu nebo do zbytečných detailů, držet se podstatného, uzavřít každý bod jednání po jeho vyčerpání krátkým shrnutím;
- Dodržet časový harmonogram programu – pověřit někoho hlídáním dodržování stanovených časových limitů u každého bodu;¹³
- Vtahovat do diskuze všechny účastníky porady;
- Poradu vždy směřovat k přijetí rozhodnutí a rozdělení úkolů – rozhodnutí by mělo obsahovat způsob a zdroje řešení, určení osoby pověřené zajištěním provedení úkolu, termín splnění a kontroly.

11. Zakončení porady

- Poradu vždy končit včas;
- Shrnout všechna přijatá rozhodnutí, úkoly, termíny a odpovědnosti z porady vyplývající;
- Stanovit termín další porady.

Následné kroky

12. Zápis z jednání

Vedoucí porady (resp. pověřený pracovník) zajistí finalizaci zápisu z porady a jeho rozeslání všem zúčastněným do 1-2 dnů od konání porady. Zápis by měl obsahovat:

- Datum, čas a místo konání porady;
- Jméno vedoucího porady;
- Jméno zapisovatele;
- Jména účastníků (prezenční listina);
- Program porady;
- Kontrolu plnění úkolů z minulé porady;
- Průběh porady podle bodů programu (návrhy, diskuze, výstupy...);
- Stručný přehled hlavních rozhodnutí;
- Nevyřešené otázky – seznam položek, které byly identifikovány jako problém, ale jejichž řešení bylo prozatím odloženo;
- Akční plán – seznam nových úkolů, odpovědných osob, termínů; poznámky o tom, jak se bude zacházet s nevyřešenými otázkami (budou předmětem příštího pravidelného jednání, bude svolána mimořádná řešitelská porada apod.);
- Termín další porady;
- Účastníkům by měla být dána možnost ve stanoveném termínu zápis opravit či doplnit.

¹³ Pravidelná manažerská porada nemá za cíl řešení problémů (ty mají být řešeny na pracovišti nebo zvláštní řešitelskou poradou), tj. pokud diskuze sklouzne k hledání řešení nějakého problému (brainstormingu), je nutné tuto přerušit a rozhodnout, jaké akce (činnost vedoucí k vyřešení problému) a v jakém termínu by měly být uskutečněny.

13. Průběžná kontrola plnění úkolů

Plnění úkolů vzešlých na poradě je vhodné kontrolovat průběžně.

4 Ekonomické předpoklady strategie NTK

4.1 Úvod

Ekonomické zhodnocení strategie NTK pro období 2013 – 2019 se opírá o závěry pracovních setkání realizovaných s vedoucími pracovníky knihovny. Součástí těchto setkání (workshopů) byla definice projektů zaměřených na rozvoj knihovny v budoucím období. Definice projektů (zachycených v tzv. projektových kartách viz kapitola 3) vycházela z realizovaných analýz projektu EFI, provedených jak z interního, tak z externího pohledu.

Součástí projektových karet je i předběžné hodnocení ekonomického charakteru, tzn. stanovení odhadované rámcové výše finančních prostředků nezbytných pro realizaci projektového záměru. Je nutné si uvědomit, že takto stanovené náklady pro relativně dlouhé období (2013 – 2019) mají určitou míru nepřesnosti, neboť predikce vývoje nákladů v takovém předstihu může být významným (rozhodujícím) způsobem ovlivněna různými interními a externími faktory. Mezi tyto faktory můžeme zařadit např. změnu postoje zřizovatele knihovny, MŠMT, které je při svých jednáních ovlivňováno ekonomicko-politickým vývojem. Současně mezi faktory ovlivňující ekonomickou stránku projektu patří i rozvoj technologií používaných v knihovně. Existuje řada dalších faktorů, které mohou ovlivnit výši budoucích nákladů. Tyto faktory však nelze racionálně ekonomicky plánovat a předvídat. Z výše uvedených důvodů lze tedy takto stanovené náklady pokládat za předběžné odhady.

Plánování realizace a nákladovosti projektů by mělo jít ve smyslu Balanced Scorecard (dále jen BSC). Přestože tento nástroj není v knihovně implementován, je možné již dnes převzít do každodenního rozhodování managementu vnímání všech prvků tohoto nástroje. Prvky BSC jsou:

- **Služby** - “Jakým způsobem máme uspokojovat potřeby zákazníků, abychom dosáhli naší vize?”
- **Finance** - “Jaké finanční výkonnosti máme dosáhnout, abychom co nejlépe plnili naše poslání v mantinelech daných naším rozpočtem?”
- **Procesy** - “V jakých procesech musíme vynikat, abychom uspokojili zákazníky a naplnili naše poslání?”
- **Učení a růst** - “Jak si zachovat/podpořit schopnost provádět změny a zlepšovat se, chceme-li dosáhnout naší vize?”

Jednotlivé prvky BSC by měli být neustále v rovnováze. To znamená, že při každodenním rozhodování je nutné brát zřetel na to, zda je organizace schopna služby poskytovat, zda jsou dostatečně vyškolení pracovníci, zda je k dispozici dostatek finančních prostředků a zda jsou odpovídajícím způsobem nastaveny interní procesy sloužící k zajištění služby zákazníkům.

4.2 Přístup

Součástí řady pracovních schůzek ke strategii knihovny bylo vydefinování obsahu strategických priorit / projektů (viz projektové karty uvedené v kapitole 3.1 Detailní popis strategických priorit) s každým odpovědným manažerem. Nedílnou součástí projektové karty je realizační plán, tzn. kroky realizace, které by měly vést ke splnění záměru (cíle) definovaného projektu.

V rámci realizačních kroků je patrné, jaké druhy externích služeb, materiálu a kapacitní náročnosti bude daný projektový manažer (vedoucí odboru příp. oddělení) potřebovat v průběhu realizace projektu. Projektové realizační kroky byly v rámci projektových karet odsouhlaseny a finalizovány. Na základě této práce byla odhadnuta výše nákladů, které jsou pro realizaci těchto kroků potřeba.

V tomto bodě je nutné si připomenout, že **navýšení současného rozpočtu, ať již o provozní prostředky nebo o dodatečnou kapacitu v podobě pracovního kapitálu, je v současných podmínkách ekonomicko-politické situace méně reálné.** Lze tedy s největší mírou pravděpodobnosti očekávat, že knihovna bude muset čerpat finanční prostředky a kapacity na plnění úkolů vedoucí ke zkvalitnění a rozšíření poskytovaných služeb z vlastního provozního rozpočtu.

4.3 Přehled nákladů

4.3.1 Druhové členění nákladů celkem

V následující tabulce je prezentováno druhové členění nákladů využitých při aplikaci projektových záměrů vyplývajících ze strategie NTK pro období 2013 – 2019. V posledním řádku tabulky je rovněž uvedena personální náročnost strategie NTK (tj. počet přepočtených úvazků (FTE) potřebných pro implementaci strategie) v jednotlivých letech.

Opět je nutno zdůraznit, že se jedná pouze o předběžné odhady nákladů, jejichž výše bude v průběhu implementace strategie postupně zpřesňována. Skutečnou výši finančních prostředků potřebných pro realizaci všech projektových záměrů v rámci Strategie NTK na léta 2013 – 2019 lze tedy očekávat vyšší, než je uvedeno v tabulce níže.

Kategorie nákladů	Náklady v letech (tis. Kč)							CELKEM
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Investiční náklady:	0	5 350	6 617	7 617	5 167	500	500	25 750
- pořízení hmot. majetku	0	750	450	450	0	0	0	1 650
- pořízení nehmot. majetku	0	4 600	6 167	7 167	5 167	500	500	24 100
Provozní náklady:	6 870	12 357	11 790	6 830	4 637	2 600	2 035	47 118
- personální náklady	6 453	11 137	10 800	6 410	4 484	2 480	1 915	43 678
- materiál	0	0	0	0	0	0	0	0
- služby	417	1 220	990	420	153	120	120	3 440
CELKEM náklady (rok)	6 870	17 707	18 407	14 446	9 804	3 100	2 535	72 868
CELKEM přepočtené úvazky - FTE (rok)	18	30	26	15	11	6	5	-

Tabulka 16: Přehled druhových nákladů ve strategii

Jak je z tabulky patrné, největší nákladovou položkou jsou personální náklady (60 % celkových nákladů za celé období 2013 – 2019, viz tabulka níže), tj. celkové osobní náklady bez ostatních osobních nákladů včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění. Je však nutné si uvědomit, že vyčíslená FTE náročnost představuje pouze očekávané kapacity nutné pro realizaci projektových záměrů. Knihovna však nepředpokládá navýšení stávajících personálních kapacit, naopak, pro realizaci projektových záměrů a pokrytí kapacit budou primárně využity volné kapacity identifikované v rámci personálního auditu.¹⁴ Současně dochází ke zvyšování efektivity současných procesů a v neposlední řadě se očekává i zavádění automatizovaných procesů a nástrojů, přičemž potenciálně uvolněné kapacity budou využívány primárně pro strategický rozvoj knihovny. Vyčíslené personální náklady tak nepředstavují dodatečné náklady knihovny, ale jedná se o náklady, které budou kryty ze stávajících běžných prostředků.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	CELKEM
Podíl personálních nákladů na celkových nákladech	94%	63%	59%	44%	46%	80%	76%	60%

Tabulka 17: Podíl personálních nákladů na celkových plánovaných nákladech

¹⁴ V rámci personálního auditu (Projekt EFI, část 1.2.2, kapitola 1.2.2.9) byly identifikovány potenciálně volné kapacity pracovníků v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém horizontu. V krátkodobém horizontu (tzv. quick wins) byly identifikovány volné personální kapacity ve výši 9,5 FTE. Tyto kapacity jsou v současné době vázány ve výkonu definovaných současných činností. K jejich uvolnění je nutné implementovat navrhovaná řešení, která zvýší efektivitu vykonávané agendy, nebo bude zavedeno opatření (automatizace), které plnohodnotně nahradí danou pracovní kapacitu pracovníka.

Další významnou položkou v uvedených nákladech je pořízení nehmotného majetku ve výši cca 24 mil. Kč (tj. cca 33 % celkových nákladů za celé období 2013 – 2019, viz tabulka níže). Tato nákladová oblast se z 88 % dotýká dvou strategických priorit (projektů). Prvním projektem je „Zavedení centrálního nákupu elektronických informačních zdrojů“, který vyžaduje investiční náklady ve výši 6,9 mil. Kč, resp. náklady na pořízení nehmotného majetku ve výši 6 mil. Kč (viz podrobný dokument „1.2.4 Implementace jednotného systému plánování nákupu EIZ do ČR“). Druhým investičně nákladnějším projektem je „Scientometrie“ s investičními náklady ve výši 15,1 mil. Kč. V případě implementace jednotného systému plánování nákupu EIZ v ČR však lze očekávat přínos až ve výši 69,3 mil. Kč. Náklady investované do projektu Scientometrie pak budou generovat přínos v podobě vytvoření podkladů pro zajištění standardu hodnocení výsledků VaV a umožnění spravedlivé alokace finančních prostředků a zvýšení konkurenceschopnosti české vědy.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	CELKEM
Podíl nákladů na pořízení nehmotného majetku na celkových nákladech	0%	26%	34%	49%	52%	16%	20%	33%

Tabulka 18: Podíl nákladů na pořízení nehmotného majetku na celkových plánovaných nákladech

4.3.2 Náklady plánovaných projektů

Následující tabulka obsahuje přehled všech strategických priorit (projektů) NTK plánovaných na období 2013 – 2019 a nákladů, které budou nezbytné pro jejich realizaci, a které v současné době přesahují (kromě personálních nákladů, jak bylo popsáno výše) stávající, resp. plánovaný, rozpočet knihovny.¹⁵ Jak již bylo uvedeno, očekává se, že finančně nejnáročnější bude realizace projektů Scientometrie a Centrální systém zajištění EIZ VaVal CzechElib.

Strategická priorita (projekt)	Náklady podle kategorie (tis. Kč)					CELKEM náklady za aktivitu za období 2013-2019	FTE náročnost za aktivitu za celé období 2013-2019
	Pořízení hmotného majetku	Pořízení nehmotného majetku	Personální náklady	Materiál	Služby		
1.1 Zavedení služby "reading list"	0	3 000	3 084	0	0	6 084	8,88
1.2 Oborová služba - oborový knihovník	0	0	1 112	0	0	1 112	3,20
1.3 Pregraduální vzdělávání - střední školy	0	0	1 460	0	0	1 460	4,20
1.4 Spolupráce s VŠ, VVI, VO	0	0	1 853	0	0	1 853	5,33
2.1 Scientometrie	0	15 100	6 395	0	0	21 495	18,40
2.2.1 Centrální systém zajištění EIZ VaVal "CzechElib"	900	6 000	5 792	0	0	12 692	16,67
2.2.2 Registr akvizice EIZ (RA EIZ)	0	0	1 187	0	0	1 187	3,42
2.3 Rozvoj NUŠL	0	0	2 085	0	0	2 085	6,00
2.4 Expertní podpora v oblasti tvorby koncepce a strategie	0	0	695	0	0	695	2,00

¹⁵ Nulové hodnoty ve většině případů neznamenají, že v souvislosti s realizací strategické priority nebudou vznikat žádné náklady, ale že vzniklé náklady budou hrazeny v rámci běžných provozních prostředků, popř. s nimi již je počítáno v plánovaném rozpočtu.

Strategická prioritá (projekt)	Náklady podle kategorie (tis. Kč)					CELKEM náklady za aktivitu	FTE náročnost za celé období 2013-2019
	Pořízení hmotného majetku	Pořízení nehmotného majetku	Personální náklady	Materiál	Služby		
3.1 Vytvoření VIPO (Vyhledávač inovačních příležitostí a osobností)	0	0	1 390	0	200	1 590	4,00
3.2 Knihovnictví – Naplňování Koncepce rozvoje knihoven	0	0	2 288	0	0	2 288	6,58
3.3.1 NTK jako kulturně-společenské centrum pro širokou veřejnost	0	0	185	0	0	185	0,53
3.3.2 Vlastní výstavy NTK	0	0	185	0	0	185	0,53
3.3.3 Budova NTK jako showroom/výkladní skříň pro privátní sféru	750	0	52	0	150	952	0,15
3.4.1 Rozvoj digitální knihovny NTK	0	0	3 455	0	0	3 455	9,94
3.4.2 Optimalizace uživatelské přívětivosti všech knihovnických služeb NTK	0	0	547	0	700	1 247	1,58
4.1 Aktualizace Profilu fondu jako nástroje cílené akvizice	0	0	521	0	0	521	1,50
4.2 Metodika, zpracování a zpřístupnění EIZ (journals, ebooks)	0	0	956	0	150	1 106	2,75
4.3 Projekt vytvoření studovny prezenčních výpůjček	0	0	2 045	0	50	2 095	5,88
4.4 Podpora technického upgradu prostředí VPK	0	0	886	0	0	886	2,55
4.5 Zpracování záměru nástupnictví Oborové brány TECH	0	0	217	0	0	217	0,63
4.6 Zavedení nového rozpisu služeb v oddělení služeb	0	0	14	0	0	14	0,04
4.7 Posouzení možnosti přímého zapojení pracovníků knihovny do služeb	0	0	17	0	0	17	0,05

Strategická prioritá (projekt)	Náklady podle kategorie (tis. Kč)					CELKEM náklady za aktivitu	FTE náročnost za celé období 2013-2019
	Pořízení hmotného majetku	Pořízení nehmotného majetku	Personální náklady	Materiál	Služby		
na místě							
5.1.1 Zřízení rady pro strategický rozvoj NTK	0	0	17	0	0	17	0,05
5.1.2 Implementace nové organizační struktury	0	0	235	0	0	235	0,68
5.1.3 Zajištění horizontální komunikace a otevřenosti	0	0	122	0	0	122	0,35
5.1.4 Pravidelné hodnocení výkonu procesů a služeb NTK	0	0	1 911	0	0	1 911	5,50
5.1.5 Efektivní vedení manažerských porad	0	0	17	0	0	17	0,05
5.2.1 Optimalizace složení a provozu ICT infrastruktury	0	0	0	0	0	0	0,00
5.2.2 Rozvoj podpory aplikačních projektů	0	0	116	0	0	116	0,33
5.2.3 Zlepšení správy ICT služeb a jejich efektivity	0	0	1 564	0	0	1 564	4,50
5.3.1 Vypracování komplexní marketingové strategie	0	0	295	0	0	295	0,85
5.3.2 Zefektivnění realizace krátkodobých pronájmů	0	0	72	0	320	392	0,21
5.3.3 Efektivní řešení podnětů a vyhodnocování zákaznické spokojenosti	0	0	626	0	0	626	1,80
5.4.1 Zavedení vzdálené (on-line) registrace a nových způsobů platby	0	0	405	0	320	725	1,17
5.4.2 Zavedení moderních technologií k vedení ekonomických agend	0	0	487	0	50	537	1,40
5.4.3 Zajištění vícezdrojového financování NTK	0	0	348	0	0	348	1,00
5.4.4 Implementace	0	0	391	0	0	391	1,13

Strategická priorita (projekt)	Náklady podle kategorie (tis. Kč)					CELKEM náklady za aktivitu	FTE náročnost za celé období 2013-2019
	Pořízení hmotného majetku	Pořízení nehmotného majetku	Personální náklady	Materiál	Služby		
cílově orientovaného rozpočtování (Zero based budgeting)							
5.5 Lidské zdroje	0	0	217	0	0	217	0,63
5.6.1 Zefektivnění využití objektu v Písnici	0	0	209	0	580	789	0,60
5.6.2 Prodloužení otevírací doby - případová studie	0	0	70	0	100	170	0,20
5.6.3 Dokonalé pracovní prostředí	0	0	67	0	550	617	0,19
5.6.4 Využití střechy NTK	0	0	35	0	250	285	0,10
5.6.5 Zefektivnění využití administrativních prostor NTK	0	0	52	0	20	72	0,15
CELKEM	1 650	24 100	43 678	0	3 440	72 868	-

Tabulka 19: Přehled nákladů dle jednotlivých projektových záměrů

Z výše uvedeného vyplývá, že knihovna bude náklady na realizaci většiny projektů plánovaných v rámci své strategie na léta 2013 – 2019 pokrývat z vlastních současných, resp. plánovaných, provozních prostředků (přičemž je počítáno i s hledáním dodatečných úspor). Nicméně v několika případech (již zmíněné projekty 1.1 Scientometrie a 1.2.1 Centrální systém zajištění EIZ VaVal CzechElib, ale také projekty 2.2 Oborová služba - oborový knihovník, 2.3 Pregraduální vzdělávání - střední školy a další) bude pro úspěšnou realizaci strategické priority nutné získat dodatečné finanční prostředky.

NTK se však stejně jako v případě projektu EFI pokusí tyto dodatečné finanční prostředky získat z jiných zdrojů, než od zřizovatele.

Výše prezentované tabulky jsou výstupy nástroje (soubor .xls) obsahujícího rovněž návod pro jeho použití a případné úpravy, který je přiložen k tomuto dokumentu.

5 Doporučení pro strategické řízení NTK

Následující kapitola obsahuje detailní rozpracování analýzy a návrhu opatření ve dvou oblastech, které NTK spatřuje za klíčové, a to:

- **Zavedení Document Management Systému** (dále DMS) – elektronického oběhu dokumentů;
- **Revize formy, obsahu a způsobu zpracování Plánu hlavních úkolů a navržení změn pro rok 2014.**

5.1 Zavedení Document management systému (DMS)

Cílem této části dokumentu je shrnutí současného stavu (zpracování základního přehledu) v oblasti oběhu a administrace dokumentů a poskytnutí podkladů pro vytvoření plánu zefektivnění oběhu dokumentů v NTK včetně zavedení Document management systému (dále také DMS).

NTK sama vnímá současný způsob oběhu dokumentů, který je realizovaný zpravidla v papírové podobě, jako ne zcela efektivní. Zefektivnění oběhu dokumentů je jedním ze strategických cílů NTK v oblasti podpůrných činností (viz Strategie NTK pro období 2014 – 2019). Rozhodnutí o implementaci DMS v knihovně podporují rovněž závěry a doporučení procesního auditu realizovaného v dubnu 2012.

5.1.1 Co je to Document Management Systém (DMS)?

Většina procesů vykonávaných v NTK je spojena s dokumenty a správa dokumentů je tudíž oblastí, která může výrazně ovlivnit výsledky a efektivitu chodu knihovny. Zajištění organizace a sdílení dokumentů je pracově náročné, problematika je ještě složitější v případě, že s dokumenty pracuje více lidí nebo se jedná o dokumenty, u kterých je nutné sledovat historii vzniku spolu s jednotlivými verzemi. S rostoucí dobou potřebnou pro vyhledání požadované informace klesá hodnota této informace a často se stává, že dokumenty jsou raději opakovaně vytvořeny nežli opakovaně využity, což má velký dopad na efektivitu práce s dokumenty a informacemi. Všechny uvedené nadbytečné činnosti a negativní efekty lze minimalizovat nebo zcela odstranit využíváním systému pro správu a oběh dokumentů DMS.

DMS umožňuje kompletní zabezpečení oběhu, uložení a řízeného přístupu k elektronickým dokumentům. V poslední době se vzhledem k narůstajícímu množství dat, informací a dokumentů a vzrůstajícím legislativním požadavkům na uchovávání dat a dokumentů zvyšuje počet organizací využívajících DMS. DMS vede ke zjednodušení a výraznému urychlení vnitropodnikových postupů a procesů a je přínosem pro všechny druhy společností. Při implementaci DMS je důležité rozhodnout, v jakém rozsahu bude DMS nasazen – jsou oblasti, kde jeho nasazení přinese lepší výsledky, ale jsou také oblasti, kde jeho nasazení nemusí být nezbytné. Největší přínos lze očekávat při nasazení na klíčové procesy společnosti nebo na procesy, se kterými je spojeno nejvíce dokumentů, které je třeba efektivně zpracovávat a bezpečně archivovat. Digitalizace a elektronická archivace dokumentů, tedy přechod od práce s klasickou „papírovou“ podobou firemních dokumentů k jejich elektronické verzi, přináší organizaci výrazné výhody z interního i konkurenčního hlediska. Digitální archiv a řízení toku dokumentů, tzv. workflow, poskytuje přehlednější a zrychlení práce s dokumenty v organizaci a zároveň zaručí snížení celkových nákladů na administrativu. Cílem systémů DMS je poskytnout okamžitý přístup ke správným dokumentům bez ohledu na jejich umístění a formát. DMS umožňují aktuální dokumenty nejen rychle získat, ale také zajistit jejich bezpečnost díky přesnému vymezení přístupových práv jednotlivých uživatelů, umožňují organizovanou, přehlednou a efektivní správu všech dokumentů v organizaci.

Řešení systémové podpory DMS / workflow v organizaci by mělo respektovat současné nastavení procesů zpracování dokumentů. DMS se využívá:

- **Pro tvorbu dokumentů** – DMS podporuje vznik a správu dokumentů během jeho celého životního cyklu, obsahuje funkcionality pro elektronické schválení dokumentu před jeho uvolněním – patří všechny dokumenty, které v organizaci vznikají, např. objednávka, žádanka, smlouvy, směrnice, dopisy klientům, informace pro web, projektová dokumentace apod.;

- **Pro vstup dokumentů** – DMS slouží k evidenci příchozích dokumentů, případně k naskenování a následnému schválení realizovanému pomocí elektronického oběhu dokumentů (workflow) – např. příchozí faktury, veškeré příchozí dokumenty (archivace prostřednictvím spisové služby);
- **Pro podporu procesů dokumenty** – např. podklady pro plnění úkolů zaměstnanci – cílem je zajistit snadnou dostupnost a vyhledatelnost – bezpečný archiv dokumentů – většinou obsahuje interní předpisy, podepsané smlouvy, odeslané nabídky, schválené objednávky nebo faktury, ISO dokumentace atd.;
- **Pro elektronickou archivaci dokumentů.**

Zavedení správy a řízeného oběhu dokumentů (DMS) je v souladu se strategií vlády ČR o „Rozvoji informační společnosti ve veřejné správě“ a v souladu s principy „Smart Administration“, vede ke snížení rizik spojených s oběhem dokumentů v písemné podobě a zároveň ke zlepšení dostupnosti dokumentů.

5.1.2 Zhodnocení přínosů DMS pro NTK

Hlavní přínosy zavedení a používání DMS a řízeného oběhu dokumentů (výhody „úřadu bez papírů“):

- Zjednodušení a zrychlení zpracování dokumentů v rámci jednotlivých procesů, zejména v procesech schvalování, žádání, objednávání; sjednocení a zjednodušení agendy oběhu a schvalování dokumentů;
- Minimalizace zátěže zaměstnanců NTK v oblasti administrativních činností s nízkou přidanou hodnotou a možnost zaměřením se na výkonné procesy organizace (rozvoj a poskytování knihovnických služeb). DMS by měl obsahovat zpracování workflow minimálně v následujících oblastech/procesech:
 - smlouvy;
 - objednávky;
 - požadavky na nákup;
 - opravy;
 - faktury;
 - dodací listy;
 - cestovní příkazy;
 - žádanky na dovolenou;
 - příkazy na zahraniční cesty včetně spojených dokumentů;
 - tvorba dokumentů včetně připomínkování;
 - tvorba výstupů;
 - mzdová agenda;
 - žádosti spojené se správou budovy.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců NTK;
- Zajištění dlouhodobých přínosů – snížení nákladnosti výkonu procesu vzhledem ke snížení časové a administrativní náročnosti;
- Podpora procesu týmové spolupráce mezi pracovníky NTK, sdílení dokumentů;
- Získání nástroje pro měření procesů (čas schválení, počty dokladů apod.);
- Zvýšení transparentnosti, dostupnosti a dohledatelnosti informací a dat, snadná kategorizace dokumentů podle různých kritérií; zajištění dlouhodobé zpětné prokazatelnosti činnosti knihovny;
- Zvýšení bezpečnosti nakládání a práce s dokumenty pomocí vytvořeného bezpečného datového úložiště (transparentnost, audit trail – záznam o manipulaci s dokumentem (čas, osoba, druh změny)), nedochází ke ztrátě dokumentů atd.

5.1.3 Analýza současného stavu

Cílem analýzy současného stavu oběhu dokumentů v NTK je zmapovat dokumenty obíhající v různých procesech a rámcově popsat informační systémy, které by mohly být využity pro propojení se systémem oběhu a administrace dokumentů.

V rámci NTK jsou nastavené toky oběhu dokumentů, které jsou zpravidla upraveny v řídicí dokumentaci, která rovněž obsahuje formuláře dokumentů v listinné podobě. V současné době je v rámci NTK převážná většina dokumentů (zejména v oblasti finančního účetnictví, personalistiky a rozpočtu) evidována a předávána v papírové formě (prostřednictvím interní pošty nebo fyzického předání mezi zaměstnanci), vícekolové schvalování probíhá ručním podpisem. Žádanky nebo požadavky se rovněž

ukládají a předávají v papírové podobě, případně se manuálně přepisují do personálního nebo finančního systému. O průběhu vyřizování žádosti nemá žadatel žádné informace. V elektronické podobě je k dispozici pouze formulář pro zahraniční cesty, nicméně i tento formulář je po vyplnění vytištěn a předložen ke schválení v listinné podobě.

Pro evidenci, zpřístupňování a předávání dokumentů v elektronické formě jsou využívány lokální počítače či různé databáze, sdílené disky a intranet. (Pozn.: starší verze intranetu je v současnosti nahrazována novou verzí, se změnou je spojená potřeba přenesení dokumentů ze starší verze intranetu do nové verze.). V současné době jsou dokumenty ukládány do databází a lokálně do počítačů bez zavedení jednotného způsobu verzování. Stávající stav tak přináší řadu rizik a neefektivností. Současný systém práce s dokumenty je decentralizovaný. Vyhledávání dokumentů je realizováno prostřednictvím fulltextového vyhledávání na intranetu, nebo na základě specifických znalostí uživatelů ohledně umístění dokumentů na konkrétních místech v adresářové struktuře na sdílených discích, případně na lokálních PC. Navigace k dokumentům na intranetu není intuitivní. Ukládání dokumentů s metadaty a jejich následné vyhledávání podle metadat se neprovádí. V současné době sice existuje elektronická podoba formulářů (v editovatelné podobě), jejich odeslání nadřízenému a schválení v elektronické podobě však neprobíhá. Případně elektronické předání je realizované pomocí emailové komunikace bez sledování stavu např. u schvalovacích procesů.

5.1.3.1 Procesy NTK

Procesní mapa NTK

	Odbor 1: Ředitel NTK	Odbor 2: Kancelář ředitele	Odbor 3: Odbor ekonomický	Odbor 4: Odbor fondů a služeb	Odbor 5: Odbor projektů a inovací	Odbor 6: Odbor ICT	Odd. 7: Marketing a vzdělávání	Odd. 8: Odd. správy a provozu
Řídicí	Strategické řízení organizace	Strategické řízení organizace	Strategické řízení organizace	Strategické řízení organizace	Strategické řízení organizace	Strategické řízení organizace	Strategické řízení organizace	Strategické řízení organizace
	Komunikace se zřizovatelem	Komunikace se zřizovatelem	Komunikace se zřizovatelem	Komunikace se zřizovatelem	Komunikace se zřizovatelem a dalšími ministerstvy	Komunikace se zřizovatelem	Komunikace se zřizovatelem	Komunikace se zřizovatelem
	Porady vedení	Porady vedení	Porady vedení	Porady vedení	Porady vedení	Porady vedení	Porady vedení	Porady vedení
	Zpracování Plánu hlavních úkolů	Zpracování Plánu hlavních úkolů	Zpracování Plánu hlavních úkolů	Zpracování Plánu hlavních úkolů	Zpracování Plánu hlavních úkolů	Zpracování Plánu hlavních úkolů	Zpracování Plánu hlavních úkolů	Zpracování Plánu hlavních úkolů
			Sestavování celého rozpočtu NTK a jeho sumarizace			Sestavování investičního rozpočtu NTK		Sestavování investičního rozpočtu NTK
							Řízení marketingu	Řízení obnovy majetku NTK
	Řízení lidských zdrojů	Řízení lidských zdrojů	Řízení lidských zdrojů	Řízení lidských zdrojů	Řízení lidských zdrojů	Řízení lidských zdrojů	Řízení lidských zdrojů	Řízení lidských zdrojů
	Interní audit	Finanční kontrola			Příprava proj. žád. dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)	Řízení ICT		
Zpracování a aktualizace řídicí dokumentace	Zpracování a aktualizace řídicí dokumentace							
	Řízení projektů a samostatných úkolů (vně pevnou org. strukturu)	Řízení projektů a samostatných úkolů (vně pevnou org. strukturu)	Řízení projektů a samostatných úkolů (vně pevnou org. strukturu)	Řízení projektů a samostatných úkolů (vně pevnou org. strukturu)	Řízení projektů a samostatných úkolů (vně pevnou org. strukturu)	Řízení projektů a samostatných úkolů (vně pevnou org. strukturu)	Řízení projektů a samostatných úkolů (vně pevnou org. strukturu)	Řízení projektů a samostatných úkolů (vně pevnou org. strukturu)
Hlavní		Zajišťování funkce národního střediska ISSN	Zajišťování služeb pořádaných a správa plateb	Aktivace fondu	Analytický popis	Správa SFX služby (hledání dokumentů v knihovnách)	Provoz systémů pro služby (katalog, rezervace, tisky, platby)	Realizace krátkodobých pronajm., studijní prostory, konf. služby)
		Mezinárodní spolupráce - zdroje financování		Katalogizace a správa fondu	Aktualizace knihovního řádu	Koordinace, rozvoj a údržba PSH	Provoz internetových stránek NTK	Externí využívání (plnění funkce akredit. střediska)
				Správa a prezentace historického fondu	Meziknihovní výpůjční služba	Národní úložiště lidé literatury (NÚŠL)	Správa obsahu internetových stránek NTK	
				Poskytování výpůjčních služeb knihovny (místní)	Mezinár. meziknihovní výpůjční služba	Projekt Jednotný portál		
				Revize a obsahová kontrola fondu	Poskyt. služby VPK (vč. správy VPK, servis, Souborný katalog VPK)	Projekt E-books (elektronická žetky)		
				Vazba a ochrana fondu	Poskytování služby E-book on demand (EOD)	Kramerius		
				Řešení, referenční a konzultační činnost	Pořízení et. inf. zdrojů (výběr, nákup, zpřístupnění)	Open Access		
				Reprografické služby	Správa et. inf. zdrojů			
				Scientometrie (měření výzkumu)	Správa SFX služby (hledání dokumentů v knihovnách)			
				Digitalizace	Oborová brána TECH			
				Meziknih. spolupráce ČR i zahranič., členství v mez. org., spol. na projektech		Meziknihovní spolupráce (v ČR i zahranič.), členství v mez. org.		
	Vyhřizování dotazů a stížností klientů			Vyhřizování dotazů a stížností klientů		Vyhřizování dotazů a stížností klientů (vč. správy soc. sítí a obsahu webu)		Vyhřizování dotazů a stížností klientů (vč. správy soc. sítí a obsahu webu)

Podpůrné	Vedení statistik odboru	Sumarizace statistik NTK	Vedení statistik odboru	Vedení statistik odboru	Vedení statistik odboru	Vedení statistik NTK (statistické moduly)	Vedení statistik odboru	Vedení statistik odboru
	Výkaznictví pro MŠMT, příp. jiné subjekty	Výkaznictví pro MŠMT, příp. jiné subjekty	Výkaznictví pro MŠMT, příp. jiné subjekty	Výkaznictví pro MŠMT, příp. jiné subjekty	Výkaznictví pro MŠMT, jiné rezorty, projektové výkaznictví	Výkaznictví pro MŠMT, příp. jiné subjekty	Výkaznictví pro MŠMT, příp. jiné subjekty	Výkaznictví pro MŠMT, příp. jiné subjekty
		Administrativní podpora, archiv NTK	Vedení účetnictví		Administrátorská podpora (ALEPH, RFID)		Správa galerie, interní TV	Aktualizace domovního řádu NTK
					Správa institucionálního repozitáře NTK		Správa galerie, interní TV	PO a BOZP
	Realizace výběrových řízení	Podpora realizace výběrových řízení	Tvorba ZD - spec. požadavků pro nákup odboru	Tvorba ZD - spec. požadavků pro nákup odboru	Tvorba ZD - spec. požadavků pro nákup odboru	Tvorba ZD - spec. požadavků pro nákup odboru	Tvorba ZD - spec. požadavků pro nákup odboru	Tvorba ZD - spec. požadavků pro nákup odboru
		Právní podpora	Vedení personální agendy		Administrace nákupu prostřed. e-tržisti	Zpracování marketingových podkladů	Zajišťování provozu a služeb správy budovy, podatelna	
			Správa mezd		Provoz ICT (správa požadavků, - HD), int. aplikací, infrastruktury ICT	Zajištění vzdělávání zaměstnanců NTK	Reklamační proces (reklamační budovy, IT)	
			Daně		Provoz interních aplikací (pošta, Novell)	Rozvoj ICT	Správa majetku	
		Zajištění oběhu dokumentů	Evidence majetku a inventarizace			Vedení evidencí	Zajišťování oběhu dokumentů a archivace	

Obrázek 8: Přehled procesů NTK

Vymezení procesů (celkový přehled) a vyhodnocení vhodnosti implementace DMS

Následující tabulka obsahuje stručný přehled procesů identifikovaných v NTK dle vlastníků (ve většině případů se jedná o vedoucí pracovníky, u méně rozsáhlých procesů mohou být vlastníky i řadoví zaměstnanci). Procesy jsou dle kategorie rozděleny na řídicí (Ř), hlavní (H) a podpůrné (P).

Kat.	Č.	Proces	Vlastník procesu		Vhodné využití DMS?
			Jméno	Org. zařízení - Pozice (útvary)	
Ř	1	Strategické řízení organizace	Ing. Martin Svoboda	Ředitel NTK (1)	Ano
Ř	2	Komunikace se zřizovatelem	PhDr. Jan Bayer CSc.	Stat. náměstek (2)	Ano
Ř	3	Porady vedení	Ing. Martin Svoboda PhDr. Jan Bayer CSc. Denisa Kročáková	Ředitel NTK (1) Stat. náměstek (2) Sekretariát (2)	Ano
Ř	4	Zpracování Plánu hlavních úkolů	PhDr. Jan Bayer CSc.	Stat. náměstek (2)	Ano
Ř	5	Sestavování celého rozpočtu NTK a jeho sumarizace	Ing. Marie Vadlejchová	Ek. náměstek (3)	Ano
Ř	6	Sestavování investičního rozpočtu NTK	Miroslav Šonský Jakub Sháněl PhDr. Radka Římanová	Vedoucí odd. správy a provozu (8) Vedoucí odboru ICT (6) Vedoucí odboru projektů a inovací (5)	Ano
Ř	7	Řízení obnovy majetku NTK	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)	Ano
Ř	8	Řízení marketingu	Pavel Procházka	Vedoucí odd. marketingu a vzdělávání (7)	Ano
Ř	9	Řízení lidských zdrojů	Ing. Martin Svoboda	Ředitel NTK (1)	Ano
Ř	10	Příprava projektů a žádosti o dotace, řízení projektů (rozvoj hl. činnosti)	PhDr. Radka Římanová	Vedoucí odboru projektů a inovací (5)	Ano
Ř	11	Řízení ICT	Jakub Sháněl	Vedoucí odboru ICT (6)	Ano
Ř	12	Interní audit	Ing. Jitka Šturmová	Interní auditorka (101)	Ano
Ř	13	Finanční kontrola	Ing. Jitka Červenková	Referát fin. kontroly (202)	Ano

Kat.	Č.	Proces	Vlastník procesu		Vhodné využití DMS?
			Jméno	Org. zařazení - Pozice (útvár)	
Ř	14	Zpracování a aktualizace řídicí dokumentace	PhDr. Jan Bayer CSc.	Stat. náměstek (2)	Ano
Ř	15	Řízení projektů a samostatných úkolů (vně pevné org. struktury)	Ing. Martin Svoboda	Ředitel NTK (1)	Ano
H	16	Zajišťování funkce národního střediska ISSN	PhDr. Eva Jeřábková	Vedoucí Českého nár. střediska ISSN (21)	-
H	17	Zajišťování služeb pokladen a správa plateb	Věra Hejmová	Vedoucí Referátu pokladen (302)	Ano
H	18	Vyřizování dotazů a stížností klientů (vč. správy soc. sítí a obsahu webu)	Ing. Petra Procházková Pavel Procházka Mgr. Jan Kolátor Ing. Václav Jansa	Vedoucí oddělení služeb (44) Vedoucí odd. marketingu a vzdělávání (7) Vedoucí odd. rozvoje el. služeb (52) Vedoucí odd. provozu ICT (61)	Ano
H	19	Akvizice fondu	Mgr. Barbora Sadílková	Vedoucí odd. akvizice (41)	Ano
H	20	Katalogizace a správa fondu	Mgr. Barbora Sadílková, Eva Šebková Mgr. Marta Kistanová,	Vedoucí odd. akvizice (41) Vedoucí odd. správy katalogu a ANL (42) Vedoucí odd. správy autoritních souborů (43)	-
H	21	Správa a prezentace historického fondu	Mgr. Adin Ljuca	Vedoucí Referátu hist. fondu (401)	-
H	22	Poskytování výpůjčních, konzultačních a informačních služeb knihovny (místní)	Ing. Petra Procházková	Vedoucí oddělení služeb (44)	Ano
H	23	Revize a obsahová prověrka fondu	Ing. Eva Uchýtilová Ing. Jitka Marhoulová	Vedoucí oddělení revize fondů (48) Vedoucí referátu obsahové prověrky fondu (481)	-
H	24	Vazba a ochrana fondu	Želmíra Petrová	Vedoucí odd. ochrany fondů (47)	-
H	25	Rešeršní, referenční a konzultační činnost	Mgr. Alena Pavelová	Vedoucí odd. speciálních služeb (46)	-
H	26	Reprografické služby	Blanka Gerlachová	Vedoucí odd. meziknihovnických služeb (45)	-
H	27	Scientometrie (měření výzkumu)	Mgr. Alena Pavelová	Vedoucí odd. speciálních služeb (46)	-
H	28	Digitalizace	Blanka Gerlachová	Vedoucí odd. meziknihovnických služeb (45)	-
H	29	Meziknihovní spolupráce (v ČR i zahraničí), členství v mezinár. organizacích, spolupráce na projektech	Mgr. Štěpánka Žižková PhDr. Radka Římanová	Vedoucí odboru fondů a služeb (4) Vedoucí odboru projektů a inovací (5)	Ano
H	30	Analytický popis	Eva Šebková	Vedoucí odd. správy katalogu a ANL (42)	-

Kat.	Č.	Proces	Vlastník procesu		Vhodné využití DMS?
			Jméno	Org. zařazení - Pozice (útvary)	
H	31	Aktualizace knihovních řádů (NTK, VPK, EoD)	Blanka Gerlachová Ing. Petra Procházková Mgr. Kateřina Kamrádková	Vedoucí odd. meziknihovních služeb (45) Vedoucí oddělení služeb (44) Referent oddělení rozvoje elektronických služeb (52)	-
H	32	Meziknihovní výpůjční služba	Blanka Gerlachová	Vedoucí odd. meziknihovních služeb (45)	-
H	33	Mezinár. meziknihovní výpůjční služba	Mgr. Alena Pavelová	Vedoucí odd. speciálních služeb (46)	-
H	34	Poskyt. služby VPK (vč. správy VPK, servis, Souborný katalog VPK)	Mgr. Alena Pavelová Blanka Gerlachová	Vedoucí odd. speciálních služeb (46) Vedoucí odd. meziknihovních služeb (45)	-
H	35	Poskytování služby E-book on demand (EOD)	Blanka Gerlachová Mgr. Jan Kolátor	Vedoucí odd. meziknihovních služeb (45) Vedoucí odd. rozvoje el. služeb (52)	-
H	36	Pořízení el. inf. zdrojů (výběr, nákup, zpřístupnění)	Mgr. Štěpánka Žižková Mgr. Alena Pavelová	Vedoucí odboru fondů a služeb (4) Vedoucí odd. speciálních služeb (46)	Ano
H	37	Správa el. inf. zdrojů	Mgr. Alena Pavelová	Vedoucí odd. speciálních služeb (46)	Ano
H	38	Správa SFX služby (hledání dokumentů v knihovnách)	Mgr. Jan Kolátor	Vedoucí odd. rozvoje el. služeb (52)	-
H	39	Oborová brána TECH	Mgr. Alena Pavelová	Vedoucí odd. speciálních služeb (46)	-
H	40	Koordinace, rozvoj a údržba PSH	Kristýna Busch	Vedoucí Referátu PSH (501)	-
H	41	Národní úložiště šedé literatury (NÚŠL)	PhDr. Petra Pejšová	Vedoucí oddělení Digitální NTK (51)	-
H	42	Projekt Jednotný portál	Ing. Martin Svoboda	Ředitel NTK (1)	-
H	43	Projekt E-books (elektronické čtečky)	Mgr. Jan Kolátor Mgr. Barbora Sadílková	Vedoucí odd. rozvoje el. služeb (52) Vedoucí oddělení akvizice (41)	-
H	44	Realizace krátkodobých pronájmů (studijní prostory, konferenční služby)	Pavel Procházka Ing. Petra Procházková	Vedoucí odd. marketingu a vzdělávání (7) Vedoucí odd. služeb (44)	Ano
H	45	Externí vzdělávání (plnění funkce akredit. střediska)	PhDr. Zdeňka Kloučková	Vedoucí referátu vzdělávání (701)	-
H	46	Realizace dlouhodobých pronájmů (komerční prostory)	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)	Ano
H	47	Kramerius	Mgr. Jan Kolátor	Vedoucí oddělení rozvoje elektronických služeb (52)	-
H	48	Open Access	PhDr. Petra Pejšová	Vedoucí oddělení digitální národní technické knihovny (51)	-

Kat.	Č.	Proces	Vlastník procesu		Vhodné využití DMS?
			Jméno	Org. zařazení - Pozice (útvary)	
H	49	Provoz systémů pro služby (katalog, rezervace, tisky, platby)	Ing. Václav Jansa	Vedoucí odd. provozu ICT (61)	-
H	50	Provoz internetových stránek NTK	Ing. Václav Jansa	Vedoucí odd. provozu ICT (61)	-
H	51	Správa obsahu internetových stránek	Ing. Václav Jansa	Vedoucí odd. provozu ICT (61)	-
P	52	Vedení statistik organizace, odborů vč. sumarizace statistik	Ing. Zdeněk Kalina	Vedoucí Referátu rozvoje ICT (601)	-
P	53	Výkaznictví pro MŠMT, příp. jiné subjekty (rezorty, projekty)	průřezově	Vedoucí odborů a samostatných oddělení	Ano
P	54	Administrátorská podpora (ALEPH, RFID)	Mgr. Jan Kolátor Ing. Václav Jansa	Vedoucí odd. rozvoje el. služeb (52) Vedoucí odd. provozu ICT (61)	-
P	55	Správa institucionálního repozitáře NTK	PhDr. Petra Pejšová	Vedoucí oddělení Digitální NTK (51)	-
P	56	Správa galerie, interní TV	Pavel Procházka	Vedoucí odd. marketingu a vzdělávání (7)	-
P	57	Aktualizace domovního řádu NTK	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)	-
P	58	PO a BOZP	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)	Ano
P	59	Administrativní podpora, archiv NTK	Denisa Kročáková	Sekretariát (2)	Ano
P	60	Vedení účetnictví	Ing. Marie Sedláčková	Vedoucí oddělení účtárny (32)	Ano
P	61	Tvorba ZD - spec. požadavků pro nákupy odboru	průřezově	n/a	Ano
P	62	Podpora realizace výběrových řízení	PhDr. Jan Bayer CSc.	Stat. náměstek (2)	Ano
P	63	Právní podpora	PhDr. Jan Bayer CSc.	Stat. náměstek (2)	Ano
P	64	Vedení personální agendy	Květuše Paříková	Vedoucí personálního referátu (311)	Ano
P	65	Administrace nákupu prostř. e-tržišť ¹⁶	Ing. Petr Michalec	Vedoucí referátu správy ICT majetku (602)	Ano
P	66	Správa mezd	Mgr. Lenka Korčáková	Vedoucí mzdového referátu (312)	Ano
P	67	Daně	Eva Buzková	Vedoucí referátu financí, rozpočtu a daní (301)	Ano
P	68	Evidence majetku a inventarizace	Pavla Pšeničková	Vedoucí referátu evidence majetku a inventury (303)	Ano
P	69	Zajištění oběhu dokumentů a archivace	Denisa Kročáková Zdeňka Bílá	Sekretariát (201) Vedoucí referátu provozu (802)	Ano
P	70	Provoz ICT (správa uživ. požadavků - HD), interních aplikací, (pošta, novel), infrastruktury ICT (sítě, HW)	Ing. Václav Jansa	Vedoucí odd. provozu ICT (61)	Ano
P	71	Rozvoj ICT	Ing. Zdeněk Kalina	Vedoucí referátu rozvoje ICT (601)	-
P	72	Vedení evidencí	Ing. Petr Michalec	Vedoucí referátu správy ICT majetku (602)	Ano

¹⁶ Workflow oběhu dokumentů v elektronické podobě je již zabudován přímo v e-tržišti.

Kat.	Č.	Proces	Jméno	Vlastník procesu		Vhodné využití DMS?
				Org. zařazení - Pozice (útvary)		
P	73	Zpracování marketingových podkladů	Pavel Procházka	Vedoucí odd. marketingu a vzdělávání (7)		-
P	74	Zajištění vzdělávání zaměstnanců NTK	PhDr. Zdeňka Kloučková	Vedoucí Referátu vzdělávání (701)		-
P	75	Zajišťování provozu a služeb správy budovy	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)		Ano
P	76	Reklamační proces (reklamace budovy, IT)	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)		Ano
P	77	Správa majetku	Miroslav Šonský	Vedoucí odd. správy a provozu (8)		Ano

Tabulka 20: Přehled procesů NTK pro využití v DMS

5.1.4 Přehled dokumentů NTK dle typu

V následující tabulce je uvedený seznam identifikovaných dokumentů obíhajících v NTK a jejich alokace k procesům. Tabulka obsahuje výčet dokumentů, které mají v rámci oběhu dokumentů v NTK nejvyšší četnost, podléhají nejvíce kolům schvalování a jsou tak spojené s nejvyšší administrativní náročností. Tabulka neobsahuje vyčerpávající výčet veškerých dokumentů, které v rámci NTK probíhají.

Průměrný počet schvalovatelů u dokumentů finančního charakteru (faktury, smlouvy apod.) je 6 (5-7). Schvalovateli jsou zpravidla někteří z následujících zaměstnanců:

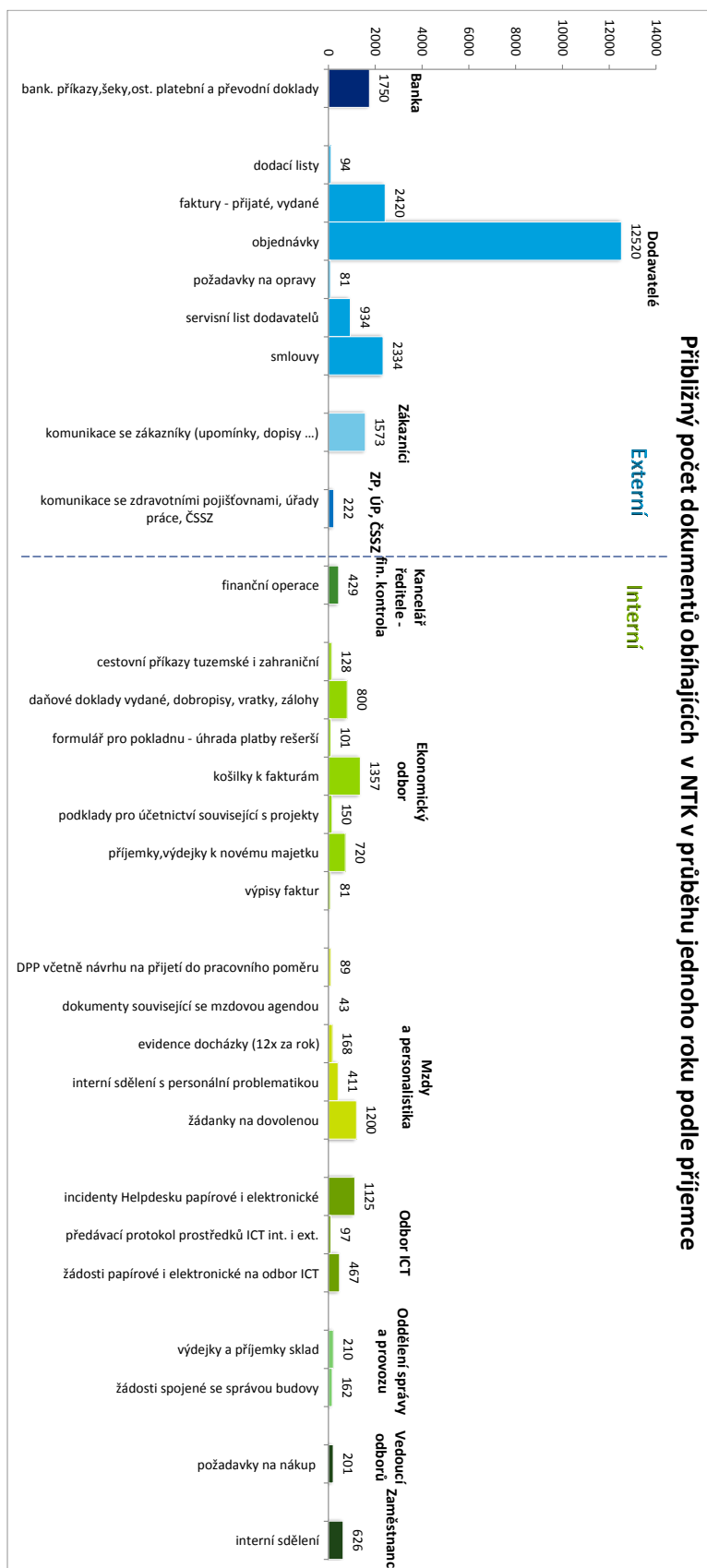
- pracovník předkládajícího útvaru;
- správce položky rozpočtu (vedoucí odboru);
- ekonomický náměstek;
- spolupracující útvary;
- správce rozpočtu;
- hlavní účetní;
- příkazce operace, ředitel NTK.

Č	Typ dokumentu	Přibližný počet (za rok)	Interní/Externí	Příjemci dokumentů	Oblast	Proces
1	Smlouvy	2 334	E	Dodavatel	Nákup	Vedení účetnictví
2	Objednávky	12 520	E	Dodavatel	Nákup	Specifikace požadavků pro nákup
3	Požadavky na opravy	81	E	Dodavatel	Nákup	Správa majetku
4	Faktury - přijaté, vydané	2 420	E	Dodavatel	Nákup	Vedení účetnictví
5	Daňové doklady vydané, dobropisy, vratky, zálohy	800	I	Odbor ekonomický	Platby	Daně
6	Dodací listy	94	E	Dodavatel	Nákup	Evidence majetku a inventarizace
7	Komunikace se zdravotními pojišťovнами, úřady práce, „sociálkou“	222	E	Pojišťovna, úřady práce, sociálka	jiné	Výkaznictví pro MŠMT, příp. pro jiné subjekty, resorty
8	Bankovní příkazy, bankovní šeky, ostatní platební a převodní doklady	1 750	E	Banka	Platby	Zajišťování služeb pokladen a správa plateb
9	Dohody o provedení práce včetně návrhu na přijetí do pracovního poměru	89	I	Mzdy a personalistika	HR	Vedení personální agendy
10	Žádosti spojené se správou budovy	162	I	Odd. správy a provozu	Správa budovy	Zajišťování provozu a služeb správy budovy
11	Komunikace se zákazníky (upomínky, dopisy ...)	1 573	E	Zákazník	Hlavní činnost	Vyřizování dotazů a stížností klientů
12	Předávací protokol prostředků ICT interní i externí	97	I	Odbor ICT	ICT	Provoz ICT
13	Servisní list dodavatelů	934	E	Dodavatel	ICT	Evidence majetku a inventarizace
14	Příjemky, výdejky k novému majetku	720	I	Odbor ekonomický	Nákup	Evidence majetku a inventarizace
15	Požadavky na nákup	201	I	Vedoucí odborů	Nákup	Specifikace požadavků pro nákup
16	Košilky k fakturám	1 357	I	Odbor ekonomický	Nákup	Vedení účetnictví
17	Cestovní příkazy tuzemské i zahraniční, včetně souvisejících dokumentů	128	I	Odbor ekonomický	HR	Vedení personální agendy
18	Žádanky na dovolenou	1 200	I	Mzdy a personalistika	HR	Vedení personální agendy
19	Interní sdělení s personální problematikou (žádosti o přijetí do pracovního poměru, změna pracovní doby, platových výměrů atd.)	411	I	Mzdy a personalistika	HR	Vedení personální agendy
20	dokumenty související se mzdovou agendou	43	I	Mzdy a personalistika	HR	Správa mezd
21	Finanční operace	429	I	Kancelář ředitele - fin. kontrola	Nákup	Finanční kontrola
22	Interní sdělení	626	I	Zaměstnanci	Řízení	Strategické řízení organizace

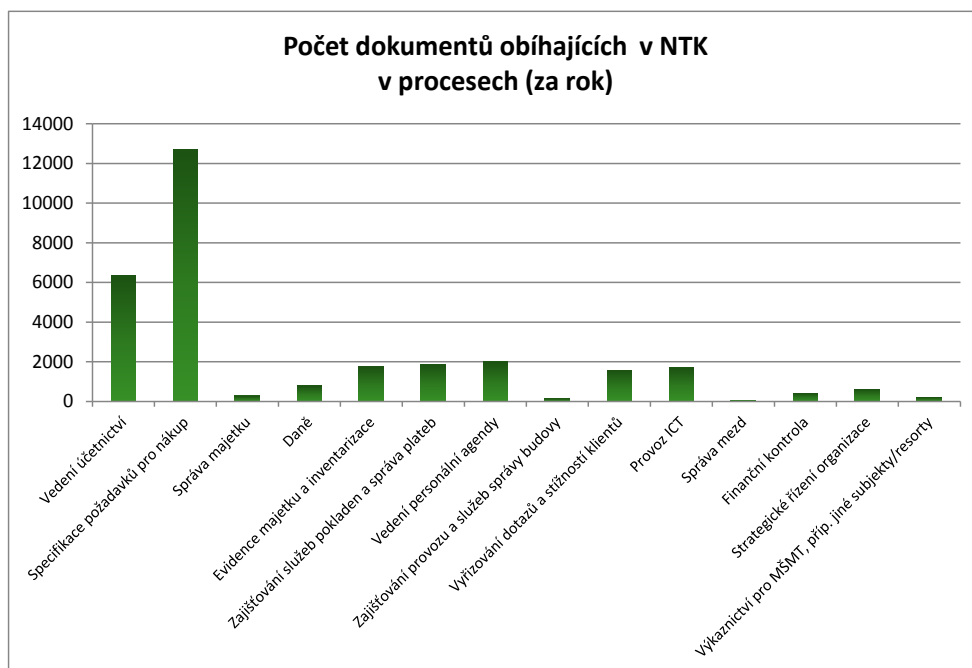
Č	Typ dokumentu	Přibližný počet (za rok)	Interní/Externí	Příjemci dokumentů	Oblast	Proces
23	Podklady pro účetnictví související s projekty	150	I	Odbor ekonomický	Nákup	Vedení účetnictví
24	Žádosti papírové i elektronické na odbor ICT	467	I	Odbor ICT	ICT	Provoz ICT
25	Incidenty Helpdesku papírové i elektronické	1 125	I	Odbor ICT	ICT	Provoz ICT
26	Evidence docházky (12x za rok)	168	I	Mzdy a personalistika	HR	Vedení personální agendy
27	Výpisy faktur	81	I	Odbor ekonomický	Nákup	Vedení účetnictví
28	Formulář pro pokladnu - úhrada platby rešerší	101	I	Odbor ekonomický	Platby	Zajišťování služeb pokladen a správa plateb
29	Výdejky a příjemky sklad	210	I	Odd. správy a provozu	Nákup	Správa majetku
Celkem		30 493				

Tabulka 21: Přehled počtu dokumentů

V následujících grafech je zobrazený přehled dokumentů podle příjemců a podle procesů.



Graf 1: Grafické znázornění počtu obíhajících dokumentů



Graf 2: Počet dokumentů obíhajících v NTK v procesech (za rok)

5.1.5 Organizační aspekty správy dokumentů (role)

V rámci definice workflow dokumentu je třeba určit osoby, které mají provádět určité činnosti s dokumentem. Možností, jak určit konkrétní osoby, je několik. Může se jednat o konkrétní osobu, nebo o konkrétní pracovní pozici („... vedoucí oddělení XYZ vypracuje dokument ...“).

Jako nejméně vhodné z hlediska správných postupů je uvádění konkrétní osoby. Správné je uvedení pracovní pozice, ať už konkrétní či neurčitě – role, organizační místo (pozice). Tím je zajištěno, že v případě změny v obsazení pozice bude dokument směřován na správné organizační místo.

S ohledem na optimální práci zaměstnanců je vhodné, aby ke každé pracovní pozici existoval popis činností, které tato pozice provádí a to včetně dokumentů, se kterými tato pracovní pozice pracuje – tedy které vytváří, schvaluje, či používá.

5.1.5.1 Správce dokumentu

Správce dokumentu je osoba zodpovědná za administraci dokumentu, tedy za návrh a nastavení workflow vzniku a oběhu hotového dokumentu, za doručení všem schvalovatelům a po zveřejnění čtenářům, za případný vznik nové verze a stažení staré verze, včetně archivace či skartace. V případě rozsáhlých dokumentů s přílohami mohou některé přílohy procházet samostatným procesem tvorby, včetně schvalování, v tomto případě je správce dokumentu zodpovědný také za administraci všech příloh. Jak je z výše uvedeného popisu patrné, jedná se o osobu, která definuje pravidla týkající se životního cyklu dokumentu.

V případě elektronické správy dokumentu správce definuje workflow, další činnosti za něj přebírá DMS. Správce však řeší všechny výjimečné stavy v rámci životního cyklu jemu svěřeného dokumentu.

5.1.5.2 Autor

Autorem je osoba aktivně tvořící dokument nebo jeho část. V případě více autorů pracujících na jednom dokumentu musí být určen právě jeden hlavní autor a případní spoluautoři. Hlavní autor zodpovídá za obsah dokumentu a za přidělení identifikátoru dokumentu i zadání doplňkových atributů potřebných pro zařazení v rámci systému pro správu dokumentů.

5.1.5.3 Připomínkující (příspěvatel)

Připomínkujícím (příspěvatelem) je osoba, která připomínkuje dokument, popř. tvoří další podklady potřebné pro vznik dokumentu. Na základě těchto připomínek a podkladů autoři tvoří a upravují vlastní dokument. Připomínkující nemá možnost přímo modifikovat vlastní dokument.

V případě dokumentu spravovaného systémem pro elektronickou správu jsou připomínky tvořeny v příslušném systému, při papírové správě dokumentu na formuláři pro evidenci připomínek.

5.1.5.4 Schvalovatel

Schvalovatelem je jedna nebo více osob schvalujících obsah dokumentu po věcné i formální stránce. Při neschválení musí schvalovatel mimo vlastní rozhodnutí uvést důvody.

5.1.5.5 Uživatel

Uživatelem je osoba, která má možnost schválený a zveřejněný dokument číst. Tato osoba nesmí v žádném případě měnit obsah dokumentu. Pro některé dokumenty je nutná možnost potvrzení, že se čtenář s dokumentem seznámil - v případě papírové správy dokumentů podpisem na příslušném formuláři, v případě elektronické správy odpovídajícím způsobem. Čtenář je povinen se seznámit s dokumentem a řídit se jeho obsahem po celou dobu platnosti tohoto dokumentu, pokud není určeno jinak.

5.1.5.6 Potenciální počet uživatelů DMS v NTK

Organizační úroveň	Počet pracovníků	Celkem (FTE)
Ředitel	1	1
Vedoucí odborů a samostatných oddělení	7	7
Vedoucí oddělení	12	11
Vedoucí referátu	11	17
Řadoví zaměstnanci	132	108,2
Celkem	163¹⁷	144,2

Tabulka 22: Potenciální počet uživatelů DMS v NTK

5.1.6 Životní cyklus dokumentu

5.1.6.1 Vznik dokumentu

Vznikem dokumentu chápeme období od rozhodnutí o jeho vytvoření až do jeho definitivního schválení (nebo do předčasného ukončení tvorby dokumentu). Do etapy vzniku dokumentu není zahrnuta tvorba šablony pro dokument – šablona je samostatným dokumentem.

Nejdříve je definován správce dokumentu, který zahajuje vlastní vznik dokumentu definováním workflow a obsazením rolí. Fáze vzniku je ukončena zveřejněním dokumentu. Zveřejnění může proběhnout automaticky po schválení posledním schvalovatelem nebo po rozhodnutí správce dokumentu, dle definice workflow.

5.1.6.2 Používání dokumentu

Po zveřejnění dokumentu až do jeho stažení jde o fázi používání dokumentu. V této etapě není možné měnit obsah dokumentu (v případě potřeby změny obsahu musí vzniknout nová verze dokumentu). Pro některé dokumenty je nutná možnost potvrzení, že se čtenář s dokumentem seznámil.

¹⁷ Stav k 31. 1. 2013.

5.1.6.3 Zánik dokumentu

Po ukončení platnosti dokumentu může být dokument přesunut do archivu, nebo ihned zrušen (skartován). O nakládání s dokumentem po ukončení jeho používání rozhodne předem správce dokumentu v rámci definice workflow, přičemž musí respektovat Spisový a skartační řád NTK.

5.1.6.4 Workflow tvorby dokumentu

Při definici workflow tvorby dokumentu je správce dokumentu zodpovědný za obsazení rolí všemi členy, včetně přesné definice workflow. V případě elektronické správy dokumentu musí zohlednit možnosti konkrétního systému. V rámci této činnosti musí:

- Určit hlavního autora;
- Určit případné spoluautory;
- Určit případné připomínkující, včetně termínů k zaslání připomínek;
- Nadefinovat způsob schvalování dokumentu:
 - Princip schvalování (postupně, souběžně, kombinovaně), včetně termínů;
 - Určit postup při nedodržení termínu;
 - Obsadit osoby do rolí jednotlivých schvalovatelů;
- Určit, zda po schválení je dokument ihned zveřejněn, nebo zda bude pro zveřejnění zapotřebí „ruční zásah“.

Je žádoucí, aby budoucí systém měl možnost automatického předdefinování (automatická volba).

5.1.7 Workflow používání dokumentu

Při definici workflow používání dokumentu je správce dokumentu zodpovědný zejména za:

- Určení možných čtenářů (kdo smí dokument číst);
- Určení požadavku na potvrzení o přečtení/seznámení se s obsahem dokumentu čtenářem;
- Způsob distribuce dokumentu (jen publikace, příp. s aktivní notifikací čtenářů);
- Určení dalšího osudu dokumentu při vzniku nové verze (skartace, archivace);
- Určení termínu revize obsahu dokumentu (zhodnocení, zda obsah odpovídá skutečnosti či zda je zapotřebí vytvořit novou verzi dokumentu).
- Integrace workflow, podporujícího předem definované procesy a spuštěného se vstupem dokumentu. Každý uzel workflow musí umožňovat spuštění externího procesu nebo dalšího (vnořeného) workflow.

5.1.8 Řídící dokumentace NTK

Hlavní řídicí dokumenty popisující proces oběhu dokumentů v NTK a obsahující předlohy formulářů jsou následující:

- Spisový a skartační řád NTK
- Směrnice č. 2/2012 o poskytování cestovních náhrad a zabezpečení pracovních cest zaměstnanců, přílohy 1 – 6
 - P 1: Cestovní příkaz
 - P 2: Přidělení prostředků na zahraniční pracovní cestu
 - P 3: Očekávaná potřeba (rekapitulace) prostředků na zahraniční pracovní cestu
 - P 4: Vyúčtování zahraniční pracovní cesty
- Směrnice č. 2/2011 ředitele NTK o dani z přidané hodnoty (fotokopie osvědčení o registraci z FÚ, Překlad do angličtiny osvědčení o registraci z FÚ, Informační dopis v českém a anglickém jazyce, Likvidační list k faktuře)
- Směrnice č. 3/2011 ředitele NTK o systému finanční kontroly v Národní technické knihovně
 - P 2: Průvodka ke smlouvě – nárok/příjem NTK
 - Průvodka ke smlouvě – závazek/výdaj NTK
 - Příprava finanční operace NTK – nárok
 - Příprava finanční operace NTK – závazek
 - Interní sdělení
 - Likvidační list k faktuře, generovaný z IFIS
 - Žádost o provedení platby

- Příkaz k výplatě odměny za provedení práce nebo pracovní činnost
- Čerpání FKSP
- Změna finanční operace
- Dodatek č. 2 ke směrnici č.3/2011 ředitele NTK o systému finanční kontroly v Národní technické knihovně (vydán rozhodnutím č. 1/2013 ředitele NTK)
- Směrnice č. 7/2011 o stálých a jednorázových zálohách na drobný nákup v NTK
 - P 1: Vyúčtování zálohy
- Směrnice č. 8/2011 ředitele NTK o systému zpracování účetnictví a úschově účetních písemností – část 4 Oběh účetních dokladů
- Směrnice č. 12/2011 ředitele NTK o postupu při zařazování a vyřazování majetku NTK
 - Zařazení majetku: formulář Zápis o zařazení majetku (P 1), Zápis o převzetí stroje nebo zařízení (P 2)
 - Vyřazení majetku: Zápis o vyřazení majetku – dlouhodobého hmotného odepisovaného (P 3), drobného dlouhodobého hmotného majetku (P 4), drobného hmotného majetku (P 5), dlouhodobého nehmotného majetku odepisovaného (P 6), drobného dlouhodobého nehmotného majetku (P 7), drobného nehmotného majetku (P 8)
 - Zápis o provedené fyzické likvidaci (P 9)
- Směrnice č. 13/2011 ředitele NTK o pronájmech nemovitých prostor v budově NTK a k nim poskytovaných služeb
 - P 1: Objednávka pronájmu
 - P 3: Podklady pro fakturaci
- Směrnice č. 14/2011 ředitele NTK o srážkové dani podle zvláštní sazby daně
 - P 3: Sdělení o sražené dani
 - P 4: Likvidační list k faktuře
- Směrnice č. 3/2007 ředitele STK o pracovní době
 - P 2: Kniha příchodů a odchodů
 - P 3: Evidence odpracovaných dnů zaměstnanců v útvaru
 - P 4: Evidence odpracovaných a vybraných přesčasových hodin zaměstnanců útvaru (za měsíc)
- Směrnice č. 4/2007 ředitele STK o stravování zaměstnanců STK
 - P 1: Přehled objednávek
 - P 2: Evidence odpracovaných dnů zaměstnanců v útvaru
 - P 3: Vydané stravenky
- Směrnice č. 1/2002 ředitele STK k poskytování informací podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění zákona č. 101/2000 Sb., č. 159/2000 Sb. a č. 39/2001 Sb.
 - Formulář žádosti o poskytnutí informace
 - Formulář odvolání proti rozhodnutí o neposkytnutí informace
- Směrnice č. 1/2013 ředitele NTK – Centrální evidence smluv NTK
- Směrnice č. 1/92 ředitele STK pro postup při zajišťování majetkových škod způsobených Státní technické knihovně jejími pracovníky
 - P 1: Protokol o škodě

5.1.9 Doporučení pro zefektivnění systému oběhu dokumentů (v návaznosti na zavedení DMS)

Č	Název	Popis
1	Specifikace požadavků na systém elektronického oběhu dokumentů a realizace výběrového řízení na dodavatele DMS	Na základě provedené analýzy obsažené v tomto dokumentu a definovaných funkcionalit na systém oběhu dokumentů ze strany NTK a vzhledem k dostupnosti finančních prostředků na zavedení systému oběhu dokumentů bude zpracovaná zadávací dokumentace pro výběrové řízení na dodavatele DMS.
2	Zpracování podpisového řádu	Podpisové pravomoci jsou definovány v Dodatku č.2 ke směrnici č.3/2011 ředitele NTK o systému finanční kontroly v NTK, který obsahuje , delegace podpisových pravomocí, dispozičních a dalších oprávnění ze strany ředitele NTK na vedoucí odborů a další zaměstnance
3	Implementace DMS včetně napojení na stávající IS, zpracování formulářů v elektronické podobě a nastavení č. 1).	Implementace DMS bude plně v kompetenci dodavatele vybraného na základě výběrového řízení (viz doporučení pracovníci NTK poskytnou požadovanou součinnost workflow oběhu vybraných dokumentů potřebnou pro implementaci DMS.
4	Rozšíření funkcionalit stávajících systémů pro zajištění efektivního oběhu dokumentů (např. el. spisová služba iFIS apod.)	Vzhledem k implementaci DMS budou stávající IS rozšířené o požadované funkcionality.
5	Úprava interní řídicí dokumentace	Zpracování návrhu změn interní dokumentace vzhledem zejména Spisový a skartační řád – k zavedení DMS v součinnosti s dodavatelem DMS.
6	Proškolení zaměstnanců a poskytování průběžné podpory činností spojených s elektronickým oběhem dokumentů ze strany dodavatele DMS	Poskytování uživatelské podpory a proškolení zaměstnanců v iniciační fázi zavedení DMS i v průběhu plného provozu ze strany dodavatele.
7	Výhledové rozšíření využití DMS	Umožnění dodatečného rozšiřování funkcionalit ze strany dodavatele DMS podle požadavků NTK.

5.1.10 Funkční a jiné požadavky na systém

Software musí splňovat základní požadavky rozšiřitelnosti v následujících objemech: DMS systém bude v NTK využívat až 150 uživatelů. Předpokládané množství dokumentů v cílovém stavu systému bude přibližně 30 000. Je bezpodmínečně nutné, aby SW splňoval následující požadavky:

5.1.10.1 Funkční a jiné požadavky

- Dokumentované programové rozhraní pro zajištění integrace s externími aplikacemi (JAVA třídy, PL/SQL)
- Ukládání digitálních dokumentů v nativním formátu a nikoli ve formátu specifickém pro daný DMS, s tím, že na druh ukládaného souboru není kladeno žádné omezení („jakýkoli soubor“).
- Přihlašování uživatelů do aplikace by mělo být řešeno pomocí SSO (Single Sign On).
- Chráněný a řízený přístup k dokumentům.
- Definování práv jednotlivých uživatelů a skupin uživatelů pro přístup a manipulaci s dokumenty a jednotlivými oblastmi archivu (přístup, zobrazení, editace, mazání, vyčlenění, zařazení, tisk).
- Možnost definovat uživatelská práva pro uživatele jako časově nebo věcně omezená.
- Evidence činnosti uživatelů (až za úroveň jednotlivých dokumentů).
- Vkládání elektronických podpisů a razítek do dokumentu.
- Automatické verzování dokumentů.
- Možnost dokument vyčlenit pro opravy a doplňky a po jejich provedení opět dokument zařadit zpět. Po dobu vyčlenění je všem uživatelům k dispozici pouze náhled a upozornění, že dokument je vyčleněn.

- Možnost spojování souvisejících dokumentů do logických celků, bez ohledu na způsob/místo jejich zařazení v digitálním archivu.
- Fyzické ukládání jediné verze digitálního dokumentu s tím, že ostatní výskyty téhož dokumentu v logické archivní struktuře obsahují pouze směrníky na jediný fyzický soubor.
- Možnost „adjustovat“ dokumenty, vytvořené textovým editorem (například automatický převod na pdf a podobně).
- Možnost snadného vstupu dokumentů, vytvořených externím aplikačním programem.
- Možnost vyhledávání podle jednotlivých indexů (metadat) a jejich logických kombinací.
- Možnost snadného exportu a importu digitálního archivu a jeho částí
- Možnost dynamické změny definice metadat pro jednotlivé druhy dokumentů během celého jejich životního cyklu.
- Sledování skartačních lhůt.
- Škálovatelnost řešení během nasazení podle potřeby uživatele a podle vývoje jeho potřeb, množství dokumentů v digitálním archivu a podobně.
- Vestavěná podpora čárových kódů.
- Přehledné ukládání dokumentů do hierarchické struktury, uživatelsky nastavené zobrazení atributů dokumentů při zobrazení obsahu složky.
- Přístup přes internet / intranet přímo z prohlížeče bez instalace klienta.
- Plná lokalizace do českého jazyka.
- Integrované full-textové vyhledávání v české lokalizaci, indexace atributů i obsahu dokumentů.
- Vestavěná OCR, popřípadě ICR technologie pro rozpoznávání textů s podporou českého a slovenského jazyka.
- Funkcionalita elektronických podpisů.
- Počet uživatelů DMS je odhadován na 150.
- Odezva systému - odezva systému jako takového by měla být ergonomická, tedy běžná práce v reálném čase, max. do 1 vteřiny; vyhledání dokumentu do 2 vteřin; zobrazení vyhledaného nearchivovaného dokumentu do 2 vteřin a zobrazení vyhledaného archivovaného dokumentu do 2/20 vteřin (byl-li již z archivu požadován/nebyl z archivu požadován).
- OpenSource řešení je přípustné, spíše i preferované.
- Vazba na ostatní systémy NTK se předpokládá u všech stávajících systémů (Aleph, iFIS, Elanor atd.). Pro provoz aplikace bude využita stávající HW infrastruktura, která může být do budoucna využita v oblasti kapacity úložiště. Jde o následující systémy - Propojení systémů s DMS - CBDI, IDM, iFIS, Elanor, LDAP, iFIS, ElanorG.
- Data budou vedena centrálně (mimo legislativních výjimek).

5.1.10.2 Workflow

- V Systému musí být nástroj pro definování a tvorbu grafických procesních schémat (Workflow) a systém musí na základě těchto schémat umět s dokumenty pracovat (definovaná pravidla). Musí umět podporovat různé typy procesů (schvalovací, změnové Workflow) oběh dokumentů. Umět spouštět alternativní toky na základě definovaných událostí (např. časové hledisko, zastupitelnost).
- Systém musí obsahovat možnost operativně měnit nebo zakládat procesní schéma na základě mimořádných a neopakovatelných událostí (Ad hoc workflow).
- Oprávnění uživatelé musí mít možnost nahlížet na okamžitý stav procesu, případně také upravit právě probíhající proces. Systém dále musí umožňovat naplánovat pravidelné spouštění definovaných procesů a nastavit zastupování uživatelů ve Workflow.
- Systém musí umět do procesního schématu přiřadit i role uživatelů.
- Systém musí uživatele informovat o přiděleném úkolu jak v pracovním prostředí systému, tak zasláním e-mail zprávy.

5.1.10.3 Autentizace a bezpečnost

- Systém musí oprávněnému uživateli nabízet, bez zásahu do programového řešení, přehlednou a jednotnou správu uživatelů, rolí a skupin s možností přidělovat jim práva.

- Pro autentizaci v Systému může být využito služeb MS Active Directory nebo standardu LDAP.
- Systém musí řešit i oprávnění uživatelů ke schvalování a nakládání s dokumentem.
- Práce nad Systémem, dokumenty a práce uživatelů musí být monitorována a uchovávána.
- Systém musí umožnit funkčnost elektronického auditu (kdo, kdy dokument měnil/odsouhlasil), která interně nahradí funkčnost elektronického podpisu.
- Systém musí zajistit a zvládat zabezpečenou komunikaci (SSL).

5.1.10.4 Dokumenty

- Systém musí podporovat archivaci dokumentů a archivaci elektronické pošty dle platné české legislativy.
- Systém bude podporovat ukládání dokumentů do archivu.
- Systém musí podporovat skartaci dokumentů dle platné české legislativy. Tedy hlídat životní cyklus dokumentu a na konci docházet k automatické skartaci nebo nabídnout možnost skartace oprávněnému uživateli.
- Systém musí na vstupu podporovat všechny běžně používané formáty dokumentů, jako je např.: *.doc, *.xls, *.html, *.xml, *.wml, *.txt, *.csv, *.rtf, *.ppt, *.pps, *.gif, *.jpg, *.png, *.tiff, *.bmp, *.pdf, *.msg, fo, zfo, htm, odt, ods, odp, jpeg, jfif, mpeg1 mpeg2, wav, mp2, mp3, cer, crt, der, pk7, p7b, p7c, p7f, p7m, p7s, tst.
- Systém musí umožňovat oprávněnému uživateli, po dobu existence třídy dokumentů, přidávat jeho atributy, nastavovat implicitní hodnotu pro daný atribut z možností změny nebo zakázáním změny této hodnoty (systémový atribut) a dále u vybraných atributů možnost definovat povinnost jejich vyplnění bez nutnosti programátorských zásahů do Systému.
- Systém musí umět podporovat třídu, tzv. "košíčku" dokumentu (metadata) a vynucovat si vyplnění povinných údajů.
- Systém musí umožnit pracovat se složenými dokumenty a podporovat logické vazby, které mezi těmito dokumenty mohou existovat (např. různé workflow, check-in/check-out dokumentů).

5.1.10.5 Rámcová kvantifikace nákladů

Ocenění navrhovaného řešení proběhlo na základě definovaných funkčních požadavků ve dvou verzích:

- Open Source řešení;
- Běžné komerční řešení.

Předpoklady (disclaimer) pro hodnocení jsou:

- Tento dokument porovnává alternativní možnosti řešení DMS formou expertního posouzení.
- Rozsah implementace není přesně specifikován, proto je nutné považovat daný odhad za velmi rámcový.
- Cena implementačních prací byla určena na základě analogie k obdobným projektům, cena ostatních položek TCO byla odvozena poměrově podle počtu uživatelů.
- Pro upřesnění je nutné realizovat RFI/RFP.
- Dokument v této verzi neprezentuje žádné závazné stanovisko společnosti Deloitte.
- Je nutné mít na zřeteli, že cena se může lišit až +/- 50%.
- U verze Open Source se předpokládá platba poplatku za údržbu (Maintenance Fee).
- Ceny jsou bez DPH.

Položka	DMS - balíkové řešení	
	Open Source řešení	Běžné komerční řešení
	Odhad	Odhad
Investiční náklady		
Náklady na implementační práce - externí partner [Kč]	9 764 908 Kč	10 643 750 Kč
HW [Kč]	500 000 Kč	1 000 000 Kč
Licence celkem [Kč]	- Kč	1 059 500 Kč
Provozní náklady		
Poplatky za využívání ze všech licencí/rok [Kč]	190 710 Kč	190 710 Kč
Udržba HW, SW a ostatní [Kč]	312 000 Kč	380 400 Kč
Celkové náklady vlastnictví (TCO)		
1. rok	10 455 618 Kč	12 893 960 Kč
2. rok	502 710 Kč	571 110 Kč
5 let TCO	12 466 458 Kč	15 178 400 Kč

Tabulka 23: Přehled nákladů souvisejících s implementací DMS

Cena je nejvíce ovlivněna implementací DMS pro následující procesy (ve výši cca 4 000 000 Kč) - pořízení elektronických informačních zdrojů (výběr, nákup, zpřístupnění) a tvorbou ZD - speciálních požadavků pro nákupy odboru.¹⁸

Výpočet vychází z předpokladu stejné pracnosti implementace, jak komerčního řešení, tak i open source řešení. Jedinou proměnnou, která způsobuje rozdíl mezi náklady na implementaci open source řešení a komerčního řešení je cena práce. Rozdíly tržních cen implementačních prací za 1 člověkodenní nejsou na trhu velké (v tomto případě bylo počítáno s průměrnou tržní cenou 16 350 Kč/člověkodenní implementačních prací na implementaci komerčního řešení a 15 000 Kč Kč/člověkodenní implementačních prací na implementaci open source řešení, zdroj: RFI realizované společností Deloitte).

Roční provozní náklady uvedené v tabulce výše lze pozitivním způsobem ovlivnit zapojením interních kapacit na úkor externího poskytovatele.

5.1.11 Seznam informačních systémů NTK a jejich stručný popis

IT Systém	Popis IT systému
Aleph – knihovnický systém, verze 20.0	Knihovnický systém. Obsahuje katalog (= evidenci knih a dalších zdrojů) a eviduje výpůjčky mimo knihovnu. Dříve Aleph sloužil i pro evidenci uživatelů NTK, později tuto roli převzala centrální databáze identit CDBI s aplikací Registrace. Do Alephu se informace o uživateli NTK nyní přenášejí prostřednictvím systému IDM (Identity management, viz níže). Výpůjční systém komunikuje se systémem RFID
CDBI - centrální databáze identit + aplikace Registrace	Centrální databáze identit (CDBI) obsahuje všechny tzv. neanonymní identity (zákazníci, zaměstnanci, návštěvníci), tj. identifikační údaje o těch, kteří se v NTK registrovali na základě ověření totožnosti. Aplikace Registrace obsluhuje CDBI. Při registraci se kromě údajů o zákazníkovi zaeviduje PIN (zejm. pro přístup k tiskovým službám), heslo pro přístup k WiFi. Zřizuje se rovněž účet v platebním systému. Aplikace Registrace obsahuje kromě základní registrační funkcionality také: <ul style="list-style-type: none"> • Dotaz na anonymní karty, využívá se např. v situacích stížností, kdy se studenti s anonymními kartami (ČVUT, VŠCHT) nedostanou do knihovny. • Dotaz na platební systém pro zjištění stavu konta • Možnost registrace návštěvníka, možnost blokáce karet
EKV – systém elektronické kontroly vstupu	Systém obsluhující turnikety a bezpečnostní brány. Vstupy se povolují na základě registrace. Průchod turnikety resp. čtečkami EKV závisí na skupině EKV, která je dané osobě-kartě v systému EKV přidělena. Pracuje s neanonymními i anonymními zákazníky a návštěvníky. Zákazníci využívají vstupní kartu, která může být interní vydaná NTK nebo může být registrovaná externí čipová (Open Card, Studentská ISIC atd.). V aplikaci systému EKV je možné provést blokáci karty. EKV obsluhuje brány = rámy kolem dveří a turnikety.

¹⁸ Externí složka „nákladů na optimalizaci procesu před zavedením“ je zahrnuta v odhadu položky „Náklady na implementační práce - externí partner [Kč]“. Interní náklady NTK tam přirozeně zahrnuté nejsou. V praxi je doporučeno neoptimalizovat před vlastní implementací, ale až během implementace.

IT Systém	Popis IT systému
	NTK má 3 brány – invalidní, klasická pro zákazníky – hosty - návštěvníky, zaměstnanecká
IDM – Identity management	IDM slouží pro distribuci identit mezi jednotlivými systémy NTK. Zpracovávají se (1) neanonymní identity z databáze CDBI (obsluhované aplikací Registrace) a dále (2) anonymní identity studentů a zaměstnanců VŠCHT a ČVUT, které jsou systému dodávány z těchto institucí (VŠCHT 1x denně, ČVUT každé dvě hodiny) formou csv souboru. u anonymních identit se udržuje v IDM pouze aktuální stav na základě těchto vstupů. IDM spravuje kolizní matici oprávnění.
LDAP	LDAP, Samba doména
RFID – Radiofrekvenční identifikace	<p>Systém pro lokalizaci fyzického zdroje (kniha, CD atd.). Každý zdroj má čip, umožňující takovou lokalizaci.</p> <p>Pracovníci mají čtečky, obcházejí regály se čtečkami a tímto způsobem dělají revizi umístění nebo inventuru. Inventura se vyhodnotí tak, že z PDA se přenesou do PC, napsaná funkce, která v Alefu ověří, zda kniha je na správném regálu, že není ztracená a podobně. Při výpůjčce načítají kódy zdrojů do EKV tak, aby při odchodu z knihovny brány nehlásily krádež.</p> <p>Díky RFID je možné vracet knihy 24 hod. denně do boxů („automatická vracečka“).</p> <p>Do čipů se ukládá čárový kód, SIGLA knihovny (6 znaková zkratka), zda kniha může nebo nemůže být půjčena, druh dokumentu (kniha, CD, soubor), zabezpečující bit, který určuje, zda kniha může projít branou (tzv. AFI bit). Při půjčení se bit přepíše, tj. údaje se mění v čipu</p> <p>Pro komunikaci s Aleph se užívá se SIP2 protokol, Aleph vyhodnotí, jestli operace může být provedena a pak se operace provede (např. vrácení knihy).</p> <p>Součástí je aplikace GateTracker – registrace těch, kdo procházejí branami. Registruje se, i když dochází k alertu (zapiše se do souboru, ví se, kdo prošel s jakou knihou). Dělají se logy, měsíční analýzy.</p>
SFX – link server	<p>Systém, který umožňuje doplnit odkazy k určitým systémům se zdrojovými dokumenty.</p> <p>NTK nakupuje externě přístupy k různým placeným elektronickým informačním zdrojům. Příklady- EBSCO, Science Direct atd.</p> <p>SFX (na základě vlastní databáze linků spravované dodavatelem) může říci, jestli je text zdroje dostupný a kde. Blíží se katalogu, vlastní přístup NTK (tj. registraci, které zdroje NTK nakupuje) administruje jeden uživatel NTK. Určitý časopis může být ve více zdrojích.</p> <p>Prolinkování probíhá přes „SFX menu“, tj. vlastní linky. SFX se používá, když se zmáčkne tlačítko, vygeneruje se dotaz pro SFX, vrátí se okénko s informacemi o textech přístupných dalším způsobem.</p>
EZproxy – reverzní proxy pro uživatelský přístup k placeným elektronickým zdrojům	NTK umožňuje registrovaným zákazníkům přístup k řadě placených elektronických zdrojů - EIZ (Např. EBSCO, Springer, Elsevier ScienceDirect, Wiley InterScience, Emerald, IOP, ISI Web of Knowledge, Scopus atd.). Přístup k těmto zdrojům je realizován často prostřednictvím kontroly IP adresy. EZproxy umožňuje, aby se dostali k EIZ uživatelé i vzdáleným přístupem, např. z domova po přihlášení k NTK. K tomu se využívá internetová adresa: https://ezproxy.techlib.cz/
Shibboleth – autorizace, autentizace, accounting (účtování)	<p>Aplikace řešící „single sign on“</p> <p>Využívá se SAML standard.</p> <p>Server Shibboleth napojený na LDAP</p> <p>6 systémů mají na sebe services provider</p>
Kramerius – zpřístupnění digitálních zdrojů	<p>Systém pro zpřístupnění digitalizovaných zdrojů. Výstupem je obrázek nebo textový výstup zpracovaný pomocí OCR.</p> <p>S Alephem komunikuje poloautomaticky na úrovni metadat (před skenováním je skenovaný dokument uložen v Aleph a poskytne metadata)</p>
RS – rezervační systém	<p>Rezervační systém zdrojů umožňuje rezervování zdrojů poskytovaných NTK (místnosti, průvodce, konzultant, projektor, nástěnka, rešeršér atd.), včetně zprostředkování platby za placené zdroje kooperací s Platebním systémem a zajištění povolení přístupu do rezervovaných chráněných prostor NTK pomocí systému EKV.</p> <p>Rezervace končí tím, že zákazník zaplatí, peníze se zablokují rezervací</p>

IT Systém	Popis IT systému
	Bezhotovostní převod v současné době není k dispozici, nyní se platí na pokladně, zatím není vybraná banka na realizaci.
IFIS – účetní systém	Účetní systém v modulovém členění (obsahuje moduly Účetnictví, Majetek, El. podatelna, Spisová služba a jiné).
ELANOR G – Personální a mzdová agenda	Personalistka obsluhuje i EKV
TS – tiskový systém	spravuje kompletně veškeré tiskové, kopírovací a skenovací služby v rámci NTK. Podporující využití multifunkčních zařízení NTK. Může využívat registrovaný zákazník, který má na účtu platebního systému minimální částku 140 Kč. Tiskárny se využívají po zadání PINu a komunikují s Platebním systémem. Zakázáno do záporu, systém řešen blokadou konta
PS – platební systém	Platební systém umožňující provádět bezhotovostní platební transakce pro úhradu služeb poskytovaných NTK Účet v platebním systému je zřízen pomocí aplikace Registrace. Aplikačně se jedná o modul IFISu, sdílí s IFIS řadu tabulek, účty atd. Začleněn modul pokladna. Má API, které se používá z RS - Rezervačního, TS - tiskového systému, Registrace (systémy jsou schopny žádat o blokaci atd.). Systém založen na kartě, každá karta může mít přiřazeného člověka
VPK – virtuální polytechnická knihovna	Neintegrováný systém pro práci se speciálními zdroji. Obsahuje vlastní registrační systém Systém doručování digitálních kopií na žádost. Možnost získávání fondů u nás nebo zahraničí Dle aut. Zákona se zvýšila platba
Vyvolávací systém	Obsluhuje návštěvníky (nikoli hosty – ty se evidují v knize na recepci) a nové zákazníky přicházející k registraci
Terminálový systém	Jedná se o samoobslužné kiosky umístěné v NTK

5.2 Revize formy, obsahu a způsobu zpracování Plánu hlavních úkolů a návržení změn pro rok 2014

5.2.1 Popis současného stavu procesu sestavení a plnění Plánu hlavních úkolů

Plán hlavních úkolů (dále PHÚ) je základním strategickým dokumentem NTK popisujícím úkoly na další kalendářní rok. PHÚ je navázaný na rozpočet NTK, odvíjí se od PHÚ na uplynulý rok, který je obohacen o nové úkoly. Úkoly jsou rozděleny do 6-7 obsahových skupin odpovídajících vizi NTK¹⁹. PHÚ obsahuje rámcově okolo 40 úkolů. Ty mohou být podle povahy úkolu hlavní, průběžné nebo provozní.

PHÚ obsahuje úvod k obsahovým skupinám a detailní popis jednotlivých úkolů. V úvodu obsahových skupin je stručně popsán cíl dané skupiny úkolů, seznam úkolů včetně úvazků, které úkoly vyžadují, nákladů spojených s plněním úkolů v členění na kmenovou činnost, Hybridní knihovnu, Ostatní, Investice a výše očekávaného příjmu úkolu. Detailní popis úkolu obsahuje název a popis úkolu, odpovědný útvar, osoby a spolupracující osoby, rizika, návaznost na úkoly z uplynulého roku, kapacitní zajištění v přepočtu na úvazky na rok, požadavky na rozpočet oddělení, očekávané příjmy a očekávaný způsob financování. Vzor formuláře úkolu je uveden níže.

Návrhy úkolů předkládají věcně příslušní vedoucí odborů na základě zadání na poradě vedení NTK prostřednictvím sdílených disků. Statutární náměstek sumarizuje úkoly do návrhu PHÚ. Ekonomický náměstek uvede náklady úkolů do souladu s plánovaným rozpočtem NTK (pokud je v době přípravy PHÚ k dispozici).

Návrh PHÚ včetně náležitostí (obálka, předkládací zpráva, materiál) je předložen ke schválení MŠMT, a to nejdříve v rámci gremiální porady náměstka skupiny 3 MŠMT, následně je připomínkován v rámci vnitřního připomínkového řízení²⁰ a po zapracování připomínek je upravený materiál předložen ke schválení poradě vedení MŠMT. Po odsouhlasení Plánu hlavních úkolů poradou vedení MŠMT je schválená verze PHÚ zveřejněna na sdílených discích NTK, jmenovité úkoly jsou tak uvolněny konkrétním pracovníkům k plnění.

Průběžná kontrola plnění PHÚ je realizována vedoucími odborů odpovědnými za dané úkoly. V případě vzniku rizik (nebo jiných skutečností) ohrožujících plnění úkolu upozorní na vzniklá rizika poradou vedení NTK, která rozhodne o přijetí opatření. Plnění PHÚ je na úrovni NTK vyhodnocováno **na pololetní bázi** (k 30. 6.). Vedoucí odborů odpovědní za plnění daných úkolů zpřístupní na sdíleném disku na předepsaném formuláři (viz ukázka formuláře níže) pololetní vyhodnocení plnění úkolu²¹. Statutární náměstek sumarizuje vyhodnocení všech úkolů a vytvoří tabulkové vyhodnocení rizik úkolů ve formátu MS Excel (v členění podle úkolů, typu rizika, útvaru). Se stavem úkolů včetně vyhodnocení rizik seznámí poradou vedení NTK. Na konci roku je realizováno **závěrečné vyhodnocení plnění PHÚ**, v jehož rámci vedoucí odborů vyplní předepsané formuláře (viz příloha 3)²² a zpřístupní je prostřednictvím sdílených disků. Statutární náměstek seznámí se závěrečným vyhodnocením plnění PHÚ poradou vedení NTK. Závěrečné vyhodnocení plnění PHÚ není předkládáno poradě vedení MŠMT. Zdrojem informací o činnosti NTK pro MŠMT je tak zejména Výroční zpráva NTK obsahující mimo jiné podrobné statistiky související s hlavní činností. Zpráva je spolu s čerpáním rozpočtových prostředků. PHÚ na uplynulý rok podkladem pro tvorbu PHÚ na další rok (dalším zdrojem detailních údajů o hospodaření NTK pro MŠMT je komplexní roční Rozbor hospodaření NTK).

¹⁹ Skupiny podle vize NTK jsou: A. Služby na místě/asistované služby, B. Služby na dálku, C. Lákadla, D. Továrna (knihovnické činnosti a jejich rozvoj) – D1 Prostor, D2 Samoobslužné nástroje, D3 Odborné činnosti – Fond, Historický fond, E. Služby na národní úrovni, F. Vlastní VaVal a vzdělávání, G. Provozní úkoly.

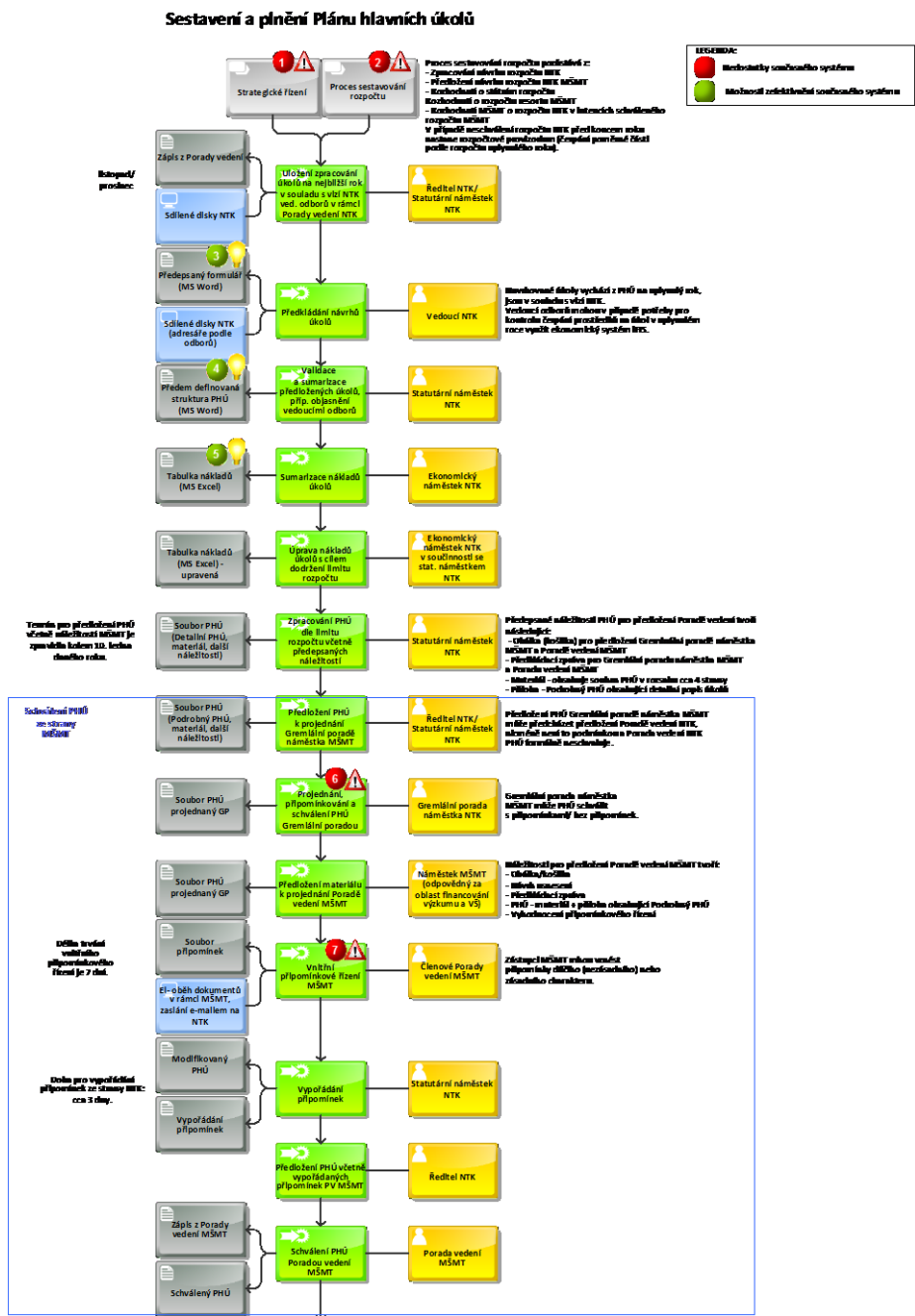
²⁰ Ve vnitřním připomínkovém řízení jsou předkládány připomínky zásadního nebo standardního (tj. méně závažného) charakteru. Připomínky zásadního charakteru mohou vycházet např. ze skutečnosti, že schválený rozpočet nepokrývá plánované úkoly – v tomto případě musí NTK zdůvodnit proč převyšují úkoly rozpočet, a jakým způsobem by došlo k omezení úkolu v případě nenavýšení rozpočtových prostředků (např. v roce 2011 chybělo v rozpočtu 20 úvazků a 20 mil. Kč potřebných na zajištění plánovaných úkolů, nenavýšení rozpočtu by vedlo k omezení služeb v podobě zkrácení otevírací doby. Z tohoto důvodu MŠMT následně navýšilo úvazky a prostředky tak, aby bylo možné udržet standardní otevírací dobu.)

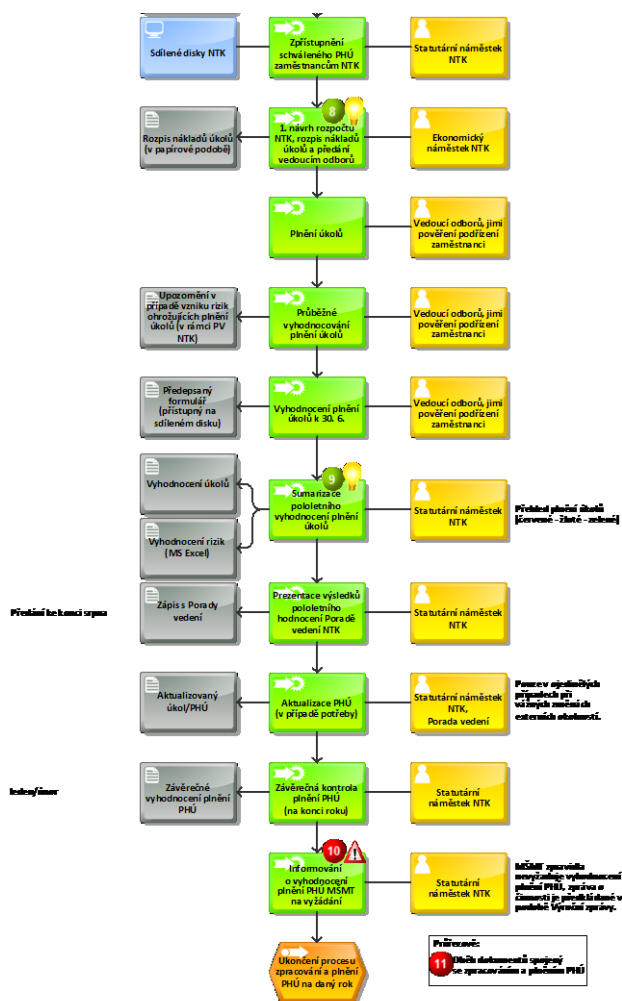
²¹ Pololetní vyhodnocení úkolu obsahuje stav úkolu (splněn/plněn se/ohroženo, vyhodnocení čerpání prostředků (srovnání plánu se skutečným čerpáním), rizika úkolu (typ rizika – personální/finanční/právní/materiálové/dodavatelské/kooperační a popis rizik), komentář k plnění úkolů (stav úkolu, problémy, důvod změny rozpočtu, u ohrožených úkolů návrh řešení, u rozpoznávaných rizik návrh způsobu jejich likvidace, příp. minimalizace).

²² Závěrečné vyhodnocení úkolu obsahuje stav plnění úkolu (úkol splněn/nesplněn/splněn částečně/zrušen), čerpání rozpočtových prostředků v porovnání s plánem financování úkolu, stručné zhodnocení úkolu, problémy, které ovlivnily jeho plnění, důvody změny rozpočtu, u nesplněných úkolů odůvodnění, návrhy dalšího postupu, komentář ke statistickým hodnotám, případně odkaz na statistické tabulky.

Předepsaná struktura (formulář), v jaké jsou jednotlivé úkoly předkládány k zařazení do Plánu hlavních úkolů a struktura pololetního a závěrečného vyhodnocení úkolů je obsažena v přílohách tohoto dokumentu.

Proces Sestavení a plnění Plánu hlavních úkolů včetně identifikovaných nedostatků a možností zefektivnění je názorně zobrazen na následujícím schématu.





Obrázek 9: Procesní mapa procesu sestavení a plnění PHÚ

Hlavní nedostatky a možnosti zefektivnění současného stavu procesu sestavení a plnění PHÚ včetně doporučení pro zefektivnění jsou obsažena v tabulce viz níže.

Č	Oblast	Název nedostatku / možnosti zefektivnění	Doporučení pro NTK
1	Strategické řízení	Strategické cíle NTK nejsou schvalovány ze strany MŠMT; Přidělování rozpočtových prostředků není napojeno na strategické řízení.	Součinnost MŠMT v oblasti řízení NTK – Zintenzivnění komunikace s odpovědnými pracovníky MŠMT (sekce 3) v oblasti prosazování strategických priorit.
2	Proces sestavování rozpočtu	Zpracování PHÚ časově předchází nebo se jen výjimečně časově kryje se schválením rozpočtu NTK. S touto skutečností je spojena nutnost dodatečně upravovat rozpočtové limity.	Zpracování strategického plánu včetně stanovení strategických priorit. Strategický plán na období 2014 – 2019 je v současné době zpracováván v rámci projektu EFI. Vytvoření metodiky sestavení a plnění PHÚ – Součástí metodiky bude metodika prioritizace hlavních úkolů (stanovení oblastí, které jsou prioritní a oblastí, u nichž lze v případě potřeby snižovat náklady).

Č	Oblast	Název nedostatku / možnosti zefektivnění	Doporučení pro NTK
3 4	Předkládání návrhu a sumarizace úkolů	Předávání úkolů a zpracování úkolů sumarizace ve formátu MS Word.	Nástroj pro podporu procesu sestavení a plnění PHÚ (v MS Excel) – Zavedení jednotného formátu pro předávání úkolů k zařazení do Plánu hlavních úkolů ve formátu MS Excel. Vytvoření struktury pro zpracování PHÚ ve formátu MS Excel a automatické generování údajů z předaných úkolů. Vytvoření Metodiky pro sestavení a plnění PHÚ – Součástí metodiky bude metodika pro předávání úkolů.
5	Sumarizace nákladů úkolů	Pracnost spojená s převedením nákladů z úkolů (v MS Word) do tabulky úkolů (v MS Excel).	Nástroj pro podporu procesu sestavení a plnění PHÚ (v MS Excel) – Automatické generování tabulky nákladů úkolů ze sumarizované tabulky hlavních úkolů v MS Excel, případně propojení s účetním systémem iFIS.
6 7	Projednání a připomínkování PHÚ na MŠMT	Vzhledem k neúčasti zástupců NTK (ředitele) na projednávání PHÚ na gremiální poradě skupiny 3 nelze podat vysvětlení potřebné pro projednání a schválení úkolu a vzniká dodatečná administrativa a komunikace spojená s vypořádáním připomínek skupiny 3 – připomínky nejsou vypořádávány operativně přímo na jednání.	Součinnost MŠMT v oblasti strategického řízení NTK – Zintenzivnění komunikace s odpovědnými pracovníky MŠMT (skupina 3) v oblasti prosazování strategických priorit. Účast ředitele NTK na poradách MŠMT spojených se schvalováním PHÚ NTK (zejména gremiální porada náměstka skupiny 3 MŠMT, případně porada vedení MŠMT) vedoucí ke snížení množství připomínek.
8	Rozpis nákladů úkolů	Rozpis nákladů úkolu je předáván pouze v papírové podobě, čerpání nákladů není propojeno se systémem iFIS.	Nástroj pro podporu procesu sestavení a plnění PHÚ (v MS Excel) – Propojení generování rozpisu nákladů z tabulky nákladů úkolů (viz výše) v MS Excel. Propojení sledování čerpání nákladů úkolů v účetním systému iFIS včetně upozornění na přečerpání.
9	Sumarizace pololetního vyhodnocení plnění úkolů	Vyhodnocení úkolů a tabulkové vyhodnocení rizik úkolů, které je předkládáno poradě vedení NTK, je zpracováváno manuálně v MS Word.	Nástroj pro podporu procesu sestavení a plnění PHÚ (v MS Excel) – Předávání vyhodnocení úkolů a jeho sumarizace ve formátu MS Excel, propojení se současným tabulkovým vyhodnocením a automatické generování reportů pro předkládání poradě vedení NTK. Reporty budou obsahovat číselné i slovní hodnocení splnění úkolu, u úkolů, které nepředstavují nároky na rozpočet, pouze slovní hodnocení.
10	Informování o vyhodnocení plnění MŠMT	Ze strany MŠMT není požadováno závěrečné vyhodnocení plnění PHÚ na konci roku, vyhodnocení realizované NTK je převážně formálního charakteru	Vytvoření metodiky sestavení a plnění PHÚ – Součástí metodiky bude metodika vyhodnocování plnění PHÚ. Součinnost MŠMT v oblasti strategického řízení NTK

Č	Oblast	Název nedostatku / možnosti zefektivnění	Doporučení pro NTK
11	Oběh dokumentů v rámci procesu sestavení a plnění PHÚ	Zadání úkolů a vyhodnocení jejich plnění je předáváno prostřednictvím sdílených disků. PHÚ je dostupný na sdílených discích.	Nástroj pro podporu procesu sestavení a plnění PHÚ (v MS Excel) – Veškeré dokumenty vznikající a obíhající v rámci procesu budou dostupné v rámci SW nástroje (přístup k jednotlivým dokumentům lze opatřit hesly). Nástroj bude využitý pro zajištění oběhu a zpřístupňování dokumentů vzniklých v rámci procesu sestavení a plnění PHÚ. Využití nástroje bude zároveň sloužit ke zjednodušení sběru úkolů od jednotlivých vedoucích odborů, případně jimi pověřených pracovníků. V případě, že by nástroj byl napojen na účetní systém iFIS, možno zajistit propojení procesu s kontrolou čerpání prostředků u daných úkolů v systému iFIS.

Tabulka 24: Hlavní nedostatky a možnosti zefektivnění současného stavu procesu sestavení a plnění PHÚ včetně doporučení pro zefektivnění

5.2.2 Doporučení pro zefektivnění procesu sestavení a plnění PHÚ

Pro zefektivnění procesu sestavení a plnění PHÚ jsou navrhovaná následující doporučení reagující na slabé stránky současného systému:

1. Nástroj pro podporu procesu sestavení a plnění PHÚ (v MS Excel);
2. Vytvoření metodiky sestavení a plnění PHÚ;
3. Součinnost MŠMT v oblasti strategického řízení NTK.

Následující kapitola obsahuje detailní popis identifikovaných doporučení včetně popisu implementačních kroků, odpovědnosti, vyhodnocení celkové, časové a nákladové náročnosti implementace a vyhodnocení přínosů a rizik.

Název opatření ID 01: Nástroj pro podporu procesu sestavení a plnění PHÚ včetně kontroly plnění (v MS Excel)

Popis

Podklady pro proces sestavení a plnění PHÚ včetně kontroly plnění jsou v současné době vytvářeny ve formátu MS Word a předávány prostřednictvím sdílených disků, v některých případech v papírové podobě. Souhrnný PHÚ a jednotlivé výstupy např. vyhodnocení plnění PHÚ, vyhodnocení rizik, tabulky nákladů úkolů jsou vytvářené manuálně. V této oblasti se jeví jako příležitost pro zjednodušení procesu použitím jednoduchého nástroje např. v MS Excel, který by umožňoval ukládání všech dokumentů vznikajících v procesu a práci s nimi a umožňoval by automaticky generovat a aktualizovat souhrnné tabulky.

Navrhovaný SW nástroj by měl plnit minimálně následující funkcionality:

Představovat jednotné úložiště, ve kterém budou přehledně obsažené veškeré dokumenty vznikající a obíhající v rámci procesu – vyplněné formuláře všech úkolů v členění podle odborů a podle obsahových skupin včetně tabulky nákladů a formulářů pro kontrolu plnění (půlroční, závěrečnou), stav úkolů včetně čerpání nákladů a rizik a jeho pravidelná aktualizace; sumarizující tabulky PHÚ a vyhodnocení jeho plnění (přístup k jednotlivým dokumentům lze opatřit hesly);

Poskytovat předdefinované formuláře pro předávání návrhů úkolů, vyhodnocení plnění úkolů na pololetní bázi, závěrečného vyhodnocení úkolů;

Obsahovat předdefinovanou strukturu pro sumarizovaný PHÚ, do něhož by byly generované údaje z formulářů předaných úkolů;

Obsahovat předdefinovanou strukturu tabulky nákladů úkolů, do které by byly částečně generované údaje z předaných úkolů a byly by podkladem pro kontrolu

Název opatření ID 01: Nástroj pro podporu procesu sestavení a plnění PHÚ včetně kontroly plnění (v MS Excel)

	<p>čerpání nákladů úkolů;</p> <p>Obsahovat předdefinovanou strukturu pololetního a závěrečného vyhodnocení plnění PHÚ, do něhož by byly generované údaje z formulářů vyhodnocení úkolů a který by byl podkladem pro vyhodnocení předkládané Poradě vedení NTK;</p> <p>V případě, že by nástroj byl napojen na účetní systém iFIS, možno zajistit propojení procesu s kontrolou čerpání prostředků u daných úkolů v systému iFIS včetně upozorňování na přečerpání nákladů úkolů či dosažení určité hranice. (Pozn.: V případě nepropojení se systémem iFIS lze alternativně doplnit funkcionality účetního systému iFIS tak, aby umožňoval jednoduchou kontrolu čerpání nákladů úkolu a upozorňoval na přečerpání, případně na zůstatky u jednotlivých úkolů.)</p>
Doporučení implementačních kroků	<p>Rozhodnout o rozsahu a podobě SW nástroje na podporu procesu sestavení a plnění PHÚ a specifikovat požadované funkcionality.</p> <p>Vybrat dodavatele SW nástroje.</p> <p>Navrhnout, vyvinout a implementovat SW nástroj.</p> <p>Upravit proces vzhledem k zavedení nástroje. Popsat v rámci řídicí dokumentace.</p> <p>Proškolit předmětné zaměstnance.</p>
Odpovědnost	<p>Odpovědnost za rozhodnutí o rozsahu a podobě SW nástroje je v kompetenci ředitele NTK. Definování požadovaných funkcionalit SW nástroje je v kompetenci ředitele NTK, statutárního náměstka, ekonomického náměstka, vedoucího odboru IT a vedoucích odborů. Implementace SW nástroje do prostředí NTK včetně proškolení zaměstnanců bude v kompetenci dodavatele SW nástroje.</p>
Složitost implementace	Nízká / Střední
Časová náročnost	Nízká – vývoj a implementace nástroje v MS Excel včetně výběru dodavatele, vytvoření a úpravy interních dokumentů a přeškolení pracovníků lze předpokládat v horizontu 3-6 měsíců.
Nákladová náročnost	Nízká/Střední – dodávka SW nástroje v MS Excel, včetně jeho zavedení a proškolení zaměstnanců NTK je spojená s nízkou finanční náročností. Vyšší finanční náročnost lze předpokládat v případě propojení s účetním systémem iFIS, případně v případě doplnění funkcionalit účetního systému iFIS.
Přínos	<p>Materiály vzniklé v procesu budou dostupné na jednom místě a budou vzájemně propojené.</p> <p>Snížení administrativní náročnosti spojené s výkonem procesu na straně statutárního náměstka, ekonomického náměstka i předmětných vedoucích odborů. Současné manuální zpracování údajů lze nahradit automatickým generováním.</p> <p>Zjednodušení kontroly plnění PHÚ včetně průběžného upozorňování na vzniklá rizika.</p>
Rizika	<p>Obecná rizika spojená s výběrem dodavatele;</p> <p>Riziko zvýšení administrativní náročnosti v případě nesprávné implementace SW nástroje, úpravy v řídicí dokumentaci a proškolení zaměstnanců.</p>

Název opatření ID 02: Vytvoření metodiky sestavení a plnění PHÚ

<p>Popis</p>	<p>V současné době proces sestavení a plnění PHÚ není standardizován, pravidla nejsou popsána v rámci řídicí dokumentace NTK. S cílem zajištění přehlednosti procesu doporučujeme popsat jednotlivé činnosti a odpovědnosti v rámci řídicí dokumentace, např. ve formě metodického pokynu. Metodika procesu by měla reflektovat další přijatá opatření v této oblasti, zejména zavedení SW nástroje na podporu procesu (viz opatření č. 1).</p> <p>Metodika pro sestavení a plnění PHÚ musí popisovat minimálně následující činnosti:</p> <p>Předkládání návrhů úkolů ze strany předmětných vedoucích odborů (náležitosti úkolů, struktura formuláře, způsob předávání, odpovědnost, termíny);</p> <p>Validace a sumarizace úkolů, prioritizace úkolů statutárním náměstkem v součinnosti s ekonomickým náměstkem;</p> <p>Úprava nákladů úkolů, navázání na plánovaný rozpočet NTK (ekonomickým náměstkem NTK);</p> <p>Předložení PHÚ ke schválení MŠMT (způsob a forma předkládání, termíny, odpovědnost na straně MŠMT a NTK, komunikační kanály, možná požadovaná součinnost);</p> <p>Zpracování rozpisu nákladů úkolů ekonomickým náměstkem NTK;</p> <p>Plnění úkolů včetně jejich průběžného vyhodnocování ze strany příslušných vedoucích odborů;</p> <p>Kontrola plnění úkolů na pololetní bázi;</p> <p>Podmínky aktualizace PHÚ (v jakých případech a jakým způsobem je možné aktualizovat PHÚ);</p> <p>Závěrečná kontrola plnění PHÚ;</p> <p>Provázání PHÚ s rozpočtem na základě metodiky „Zero based budget“;</p> <p>Informování o vyhodnocení plnění PHÚ MŠMT.</p>
<p>Doporučení implementačních kroků</p>	<p>Upravit proces (např. zavedením nástroje na podporu procesu, úprava jednotlivých činností apod.).</p> <p>Sestavit návrh metodiky sestavení a plnění PHÚ.</p> <p>Připomínkovat metodiku.</p> <p>Zpracovat připomínky.</p> <p>Vydat metodiku ve formě řídicího dokumentu (např. metodického pokynu).</p> <p>Informovat pracovníky o vydání řídicího dokumentu, případně realizovat školení.</p>
<p>Odpovědnost</p>	<p>Návrh metodiky sestavení a plnění PHÚ je v kompetenci statutárního náměstka, návaznosti na rozpočet NTK v kompetenci ekonomického náměstka. V případě implementace opatření č. 1 bude při návrhu metodiky spolupracovat dodavatel SW nástroje. Připomínky k metodice předkládá ředitel NTK a vedoucí odborů, případně další relevantní pracovníci. Metodiku ve formě řídicího dokumentu vydá a pracovníky informuje ředitel NTK.</p>
<p>Složitost implementace</p>	<p>Nízká/Střední v případě implementace SW nástroje viz opatření 01. V případě rozhodnutí o implementaci opatření ID 01 řešit obě opatření společně.</p>
<p>Časová náročnost</p>	<p>Nízká – zpracování návrhu metodiky a jeho vydání lze realizovat do 3 měsíců.</p>

Název opatření ID 02: Vytvoření metodiky sestavení a plnění PHÚ

Nákladová náročnost	Nízká – návrh metodiky a její vydání ve formě řídicího dokumentu lze zajistit interními kapacitami NTK (případně dodavatelem SW nástroje v případě implementace opatření č. 1).
Přínos	Proces sestavení a plnění PHÚ bude popsán a standardizován. Metodika bude rovněž obsahovat stanovení kompetencí a povinností jednotlivých pracovníků v rámci procesu.
Rizika	Obecná rizika zavedení interní řídicí dokumentace: pracovníci nebudou s nově předaným předpisem seznámeni, nebudou proškoleni, průběh procesu nebude odpovídat pravidlům stanoveným v řídicí dokumentaci. Metodika budou zpracována před zavedením opatření na zefektivnění procesu (např. podpora procesu SW nástrojem), po zavedení opatření bude potřeba metodiku aktualizovat.

Název opatření ID 03: Součinnost MŠMT v oblasti strategického řízení NTK

Popis	<p>V současné době MŠMT aktivně nevystupuje v oblasti tvorby strategie NTK, v jejíž návaznosti budou ze strany MŠMT přidělovány rozpočtové prostředky. V této oblasti doporučujeme zintenzivnění komunikace s odpovědnými pracovníky MŠMT (skupina 3) při stanovování strategických priorit. (Zapojení MŠMT lze realizovat např. zajištěním účasti zástupců MŠMT v Radě NTK.)</p> <p>S cílem zefektivnění projednávání PHÚ na MŠMT doporučujeme zajištění účasti ředitele NTK na poradách MŠMT spojených se schvalováním PHÚ NTK (zejména gremiální porada náměstka skupiny 3 MŠMT, případně porada vedení MŠMT).</p> <p>V oblasti vyhodnocování plnění PHÚ bude ředitel NTK informovat náměstka skupiny 3 MŠMT o splnění PHÚ NTK v předchozím roce.</p>
Doporučení implementačních kroků	<p>Komunikovat s MŠMT možnost aktivního zapojení MŠMT do strategického řízení NTK a kontroly plnění PHÚ.</p> <p>Přijmout opatření na straně MŠMT.</p> <p>Implementovat opatření, upravit proces sestavení a plnění PHÚ.</p>
Odpovědnost	Komunikace navrhovaných opatření je v kompetenci ředitele NTK. Rozhodnutí o realizaci opatření a jejich implementace je plně v kompetenci MŠMT.
Složitost implementace	Nízká
Časová náročnost	Nízká
Nákladová náročnost	Nízká - komunikace ředitele NTK se zástupci MŠMT prostřednictvím dostupných komunikačních kanálů (osobní návštěvy, jednání Rady NTK, apod.).

Přínos	<p>Vyšší zapojení MŠMT do rozhodování o strategických prioritách NTK a s tím spojená vyšší informovanost o úkolech NTK využitelná pro schvalování PHÚ a rozpočtu NTK;</p> <p>Vyhodnocování PHÚ vedoucí k možnosti úpravy rozpočtových prostředků u jednotlivých úkolů.</p>
Rizika	<p>Vyšší administrativní náročnost na straně MŠMT i NTK;</p> <p>Nedostatek časových a kapacitních možností na straně MŠMT potřebných pro aktivnější zapojení do strategického řízení NTK;</p> <p>Neochota MŠMT aktivně se účastnit na strategickém řízení NTK.</p>

5.2.3 Vzory současných formulářů

5.2.3.1 Vzor současného formuláře úkolů v rámci Plánu hlavních úkolů

Návrh hlavního²³ úkolu NTK na rok XX	Útvar č.:	Číslo úkolu:	
Název průběžného úkolu:			
Východiska/Charakteristika, zdůvodnění:		Je pokračováním úkolu z r. 2010, č./ Nový úkol	
Operativní úkoly:		Je realizací úkolu VaV, VISK, ..., č.	
Rizika:		Jiná návaznost:	
- finanční:			
- personální/kapacitní:			
Kapacitní zajištění v přepočtu na úvazky/rok			
kmenoví pracovníci odpovědného útvaru:	kmenoví pracovníci dle spolupracujících útvarů: útvar č. útvar č. :		
Požadavky na rozpočet oddělení			
Položka	Částka v tis. Kč	Zdůvodnění	Poznámka
Očekávané příjmy			
Položka	Částka v tis. Kč	Poznámka	
Očekávaný způsob financování:			
Zodpovídá		Spolupracuje	

²³ Průběžného/ provozního (vybrat)

útvár	Vedoucí	útvár	vedoucí

5.2.3.2 Vzor současného formuláře pro kontrolu plnění úkolu k 30. 6.

Kontrola PHÚ NTK 2012 ke dni 30.6.

Útvár č.:	Číslo úkolu:	Zodpovídá:
		Spolupracuje:

Název úkolu: Obsahová prověrka fondu NTK pro zkvalitnění struktury fondu a potřeb fondu NTK

v tis. Kč

Plán		Rozpis			Skutečnost ke dni kontroly		
Určení	Částka	Položka	Rozpis rozpočtu ke dni zahájení	Rozpis rozpočtu ke dni kontroly	Výdaje	Příjmy	Požadavek na úpravu*

* Požadavek na zvýšení vyjádřete částkou se znaménkem +, požadavek na snížení částkou s označením -.

Rizika úkolu:	
Typ rizika²⁴	Popis rizika

Stav úkolu²⁵: plní se

Komentář²⁶:

.....
Datum a podpis odpovědného vedoucího

²⁴ Např. personální (kvalifikační, kapacitní apod.), finanční (rozpočtové, kursové, daňové apod.), právní (vč. vnitřních předpisů), materiálové, dodavatelské, kooperační (vnitřní, vnější) atd.

²⁵ Stručně, např. splněno, plní se, ohroženo

²⁶ Stručně stav úkolu, problémy, důvod změny rozpočtu, u ohrožených úkolů uveďte návrh řešení, u rozpoznávaných rizik uveďte návrh způsobu jejich likvidace resp. minimalizace.

5.2.3.3 Vzor současného formuláře pro vyhodnocení plnění úkolu k 31. 12.

Kontrola PHÚ NTK 2011 ke dni 31.12.2011

Útvar č.:	Číslo úkolu ²⁷ :	Úkol mimo plán ²⁸	Zodpovídá:
-----------	-----------------------------	------------------------------	------------

Název úkolu:

Úkol splněn

v tis. Kč

položka	Plán financování úkolu		Čerpání/plnění	
	Rozpis rozpočtu ke dni zahájení	Rozpis rozpočtu konečný	Výdaje	Příjmy

Hodnocení²⁹:

Datum a podpis odpovědného vedoucího

²⁷ u úkolů mimořádných – mimo plán, které nemají číslo úkolu PHÚ nevyplňujte

²⁸ Úkoly mimořádné – mimo plán označte pořadovým číslem mimořádných úkolů v rámci svého útvaru

²⁹ Stručné zhodnocení úkolu, problémy, které ovlivnily jeho plnění, důvody změny rozpočtu, u úkolů nesplněných, zrušených nebo splněných částečně uveďte odůvodnění, návrhy dalšího postupu apod. Statistické hodnoty uveďte pouze odkazem na statistické tabulky, do tohoto formuláře uveďte pouze komentáře ke statistikám. Další případné statistiky, které nejsou součástí statistických tabulek uveďte v příloze formuláře.

Příloha 1: Důvodová zpráva – podpůrné činnosti

Důvodová zpráva obsahuje odůvodnění strategických priorit / projektů v oblasti zefektivnění podpůrných činností (V. Pilíř), která byla vybrána vedením NTK na základě výsledků analytických fází projektu EFI, a to konkrétně:

- **1.2.2.1-3: Analýza systému řízení organizace NTK vč. interních směrnic, Vymezení procesů, Posouzení postavení NTK v systému knihoven** (dále také „Procesní analýza“);
- **1.2.2.6: Zefektivnění využití nových prostor a zařízení NTK;**
- **1.2.2.7-8: Analýza elektronických služeb NTK, Analýza služeb NTK s vazbou na strategii SMART Administration.**

Důvodová zpráva je podle zaměření doporučení členěná na oblasti: Management, IT, Marketing, Finance, Lidské zdroje, Správa budovy. V závěru jednotlivých částí jsou obsažena další doporučení identifikována a navržena v rámci provedených analýz (zejména 1.2.21-3), která nebyla zahrnuta do strategie NTK.

Seznam strategických priorit zaměřených na zefektivnění podpůrných procesů NTK (V. Pilíř)

ID	Strategické priority / Projekty	Zjištění / Důvod
5.1 Management knihovny		
5.1.1	Zřízení Rady pro strategický rozvoj NTK	Nedostatečné strategické řízení včetně nezapojení klíčových hráčů. Potenciál pro sladění strategických i taktických cílů NTK s potřebami škol, MŠMT, AV ČR i komerčního výzkumu.
5.1.2	Implementace nové organizační struktury	V rámci současné organizační struktury byl identifikován potenciál personálních úspor. Současná organizační struktura nereflektuje potřebu personálního zabezpečení strategických úkolů.
5.1.3	Zajištění horizontální komunikace a otevřenosti	Převažují hierarchicky řízené vztahy, je užíván neefektivní způsob komunikace „přes vrchol pyramidy“.
5.1.4	Pravidelné hodnocení výkonu procesů a služeb NTK	Efektivita výkonu procesů není pravidelně sledována a vyhodnocována.
5.1.5	Efektivní vedení manažerských porad	Neefektivnost pracovních porad způsobená zejména nedostatečnou připraveností potenciálních řešitelů vedoucími pracovníky k zadaným úkolům vyplývajícím z PHÚ a případně dalších operativních oblastí.
5.2 ICT		
5.2.1	Optimalizace složení a provozu ICT infrastruktury	Současný stav ICT infrastruktury není vyhovující. Mnohé komponenty (HW i SW) jsou na konci své životnosti.
5.2.2	Rozvoj podpory aplikačních projektů	Neefektivita alokace ICT prostředků na projekty. Nedostatečná komunikace řešitelů projektů s odborem ICT.
5.2.3	Zlepšení správy ICT služeb a jejich efektivity	Současná efektivita poskytovaných služeb je v mnoha ohledech nedostatečná.
5.3 Marketing		
5.3.1	Vypracování komplexní marketingové strategie	Nedostatečná informovanost návštěvníků knihovny o akcích a programu NTK. Potřeba popularizace a prezentace budovy a nabízených služeb NTK.

ID	Strategické priority / Projekty	Zjištění / Důvod
5.3.2	Zefektivnění realizace krátkodobých pronájmů	Nájemní kapacity NTK nejsou v současnosti dostatečně využívány.
5.3.3	Efektivní řešení podnětů a vyhodnocování zákaznické spokojenosti	Absence aktivního sběru zpětné vazby zákazníků a návštěvníků.
5.4 Finance		
5.4.1	Zavedení vzdálené (on-line) registrace a nových způsobů platby	Stávající proces registrace neumožňuje vzdálenou registraci. Realizace plateb je možná pouze v hotovosti a je spojená s nízkou uživatelskou přívětivostí.
5.4.2	Zavedení moderních technologií k vedení ekonomických agend	Vysoká administrativní náročnost spojená se zpracováním ekonomických agend knihovny.
5.4.3	Zajištění vícezdrojového financování NTK	Potřeba diverzifikace finančních zdrojů pro provoz knihovny, zvýšení objemu získávaných finančních prostředků a rozložení finančních rizik.
5.4.4	Implementace cílově orientovaného rozpočtování (Zero based budgeting)	Potřeba přesnějšího sestavení rozpočtu knihovny a zajištění efektivního, hospodárneho a účelného fungování knihovny.
5.5 Lidské zdroje		
5.5.1	Zavedení komplexního systému řízení a rozvoje lidských zdrojů	Nedostatečná úroveň řízení lidských zdrojů v NTK. ŘLZ neplní úkol zajištění zvyšování kvality pracovníků a jejich kontinuálního vzdělávání a sebevzdělávání.
5.6 Správa budovy		
5.6.1	Zefektivnění využití objektu v Písnici	V současné době dochází k omezenému využití objektu v Písnici. Objekt je pronajímán Archivu výtvarného umění za symbolický poplatek, vzhledem k této skutečnosti negeneruje socioekonomický přínos pro NTK.
5.6.2	Prodloužení otvírací doby – případová studie	Potřeba řešení problému přeplněnosti Noční studovny. Možné využití potenciálu pro zlepšení kvality služeb.
5.6.3	Dokonalé pracovní prostředí	Stížnosti zákazníků, návštěvníků, zaměstnanců na hluk v NTK a na nevyrovnané vnitřní prostředí v přechodných obdobích a při nadprůměrných venkovních teplotách.
5.6.4	Využití střechy NTK	Potenciál využití střechy NTK o ploše 3 600 m ² .
5.6.5	Zefektivnění využití administrativních prostor NTK	Administrativní prostory NTK jsou značně nadhodnoceny. Možnost pro potenciální úspory nákladů, popř. generování dodatečných výnosů.

Tabulka 25: Strategické priority zaměřené na zefektivnění podpůrných procesů

Management knihovny

Zjištění 5.1.1: Nedostatečné strategické řízení včetně nezapojení klíčových hráčů. Potenciál pro sladění strategických i taktických cílů NTK s potřebami škol, MŠMT, AV ČR i komerčního výzkumu.

- Krátkodobé strategické plánování je realizováno na týdenních Poradách vedení, kterých se účastní vedení NTK (ředitel NTK, statutární náměstek, vedoucí odborů případně další zástupci početných odborů), užších poradách vedení a neformálních schůzích vedoucích pracovníků. Jako nástroj krátkodobého strategického plánování je na NTK využíván Plán hlavních úkolů. Dlouhodobé strategické plánování na úrovni vedoucích pracovníků probíhá na neformální bázi a na úrovni širokého pléna zaměstnanců na ročních výjezdních zasedáních. Za zpracování strategie NTK nese finální odpovědnost ředitel NTK. v rámci strategického řízení jsou dle potřeby konzultováni zaměstnanci a vedoucí pracovníci. Hodnocení služeb klienty není klíčovým vstupem do tvorby strategie. v rámci strategického plánování rovněž nejsou konzultováni řadoví zaměstnanci NTK, zejména pracovníci oddělení služeb, kteří přicházejí do kontaktu s koncovými zákazníky. Vzhledem ke snižování počtu zaměstnanců NTK a současnému nastavení procesů jsou zaměstnanci přetíženi operativními činnostmi a zabezpečováním každodenního chodu knihovny, nemají volnou kapacitu na koncepční a strategické plánování;
- Dlouhodobé strategické dokumenty nejsou rozpracovány do úrovně dílčích strategických cílů včetně implementačních plánů jednotlivých cílů (stanovení harmonogramu, odpovědností, KPI, kontrolních a měřících mechanismů). Strategie je zpracována zejména na úrovni vize;
- V současné době nedochází k propojení strategie MŠMT se strategií NTK. Řízení ze strany MŠMT je zaměřené na provozní záležitosti, nikoli na koncepční a dlouhodobý rozvoj NTK. MŠMT jasně nestanovilo vizi směřování NTK a při rozhovorech se zaměstnanci NTK i s ostatními subjekty byla tato nejistota zaznamenána jako komplikující faktor z hlediska potenciální budoucí spolupráce/závazků. To se týká zejména VŠCHT a ČVUT, resp. subjektivního vnímání rizika změny právní formy a poslání NTK v případě převedení knihovnických služeb těchto univerzit na NTK;
- MŠMT nevyužívá plně potenciálu NTK k plnění vlastních strategických cílů v oblasti vývoje a vzdělávání;
- V rámci strategického řízení není využíván institut Rady NTK jako prostředek pro zapojení klíčových hráčů z řad veřejné a soukromé sféry (zástupci MŠMT a jiných resortů, vysokých škol, Asociace knihoven vysokých škol, Akademie věd, soukromých organizací, zástupci lokální samosprávy – Úřadu městské části Praha 6).

Strategická priorita 5.1.1: Zřízení Rady pro strategický rozvoj NTK

Zjištění 5.1.2: V rámci současné organizační struktury byl identifikován potenciál personálních úspor. Současná organizační struktura nereflexuje potřebu personálního zabezpečení strategických úkolů

V rámci stávající organizační struktury byly na základě zjištění z procesního auditu identifikované doporučení, s jejichž realizací jsou spojené personální úspory, případně mající jiný dopad na organizační strukturu. Doporučení opatření s personální úsporou jsou vzhledem k náročnosti jejich realizace rozdělena na quick-wins³⁰, mid-term³¹ a long-term³².

Doporučení, která s sebou v případě realizace nesou potenciální **personální úsporu**, jsou následující:

- Zrušení samostatné pokladny (3 FTE);
- Outsourcing novináře zabývající se psaním publikace o fondu NTK;
- Přesunutí části úvazku marketingového pracovníka (0,5 FTE) z historického fondu do oddělení marketingu (centralizace);
- Zrušení části úvazku marketingového pracovníka z historického fondu (0,5 FTE);
- Sloučení agend Oborové brány TECH a EOD;

³⁰ Opatření, u kterých není nutné realizovat počáteční investice a která nemají provozní náklady. Realizace těchto opatření probíhá z interních zdrojů NTK. Tato opatření lze zrealizovat do šesti měsíců.

³¹ Opatření, u kterých je nutné realizovat omezené počáteční investice a která mohou mít náklady spojené s následným provozem. Realizace těchto opatření může být realizována externě nebo interně v rámci NTK. Tato opatření lze zrealizovat do 1 roku.

³² Opatření, u kterých jsou nutné počáteční investice a která jsou spojená s provozními náklady. Realizace těchto opatření probíhá za asistence externího dodavatele. Tato opatření lze zrealizovat do 2 let.

- Sloučení a zefektivnění referátu rozvoje ICT a ICT majetku;
- Outsourcing tiskových služeb / Outsourcing reprografických služeb;
- Outsourcing IT infrastruktury NTK (servery, databáze, zálohování);
- Outsourcing podpory aplikací včetně jejich systémové integrace obdobně jako v případě iFis/Elanor;
- Zkrácení doby dostupnosti operátorů helpdesk (odbor ICT) na jednu směnu;
- Redukce úvazku technické redaktorky;
- Outsourcing krátkodobých pronájmů.

Doporučení, s jejich případnou realizací **není spojena personální úspora** (jedná se např. o přesun v rámci stávající organizační struktury nebo její posílení), jsou následující:

- **Změna organizačního zařazení personálního referátu (vyčlenění z ekonomického odboru)** – cílem opatření je v souladu se závěry procesního auditu nastavit a posílit agendu personalistiky, u které existuje potenciál zajištění z interních zdrojů. Přínos tohoto opatření by měl být následující:
 - Zvýšená spokojenost zaměstnanců;
 - Rozvoj zaměstnanců a zvýšení kapacity zaměstnanců;
 - Informování a podpora vedení v oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců.
- **Převedení různě alokovaných organizačních jednotek poskytujících služby do nového oddělení sdružujícího všechny služby NTK** – cílem opatření je jednoznačně organizačně oddělit služby a informační zdroje. Přínosem opatření by měl být koncepční a komplexní rozvoj služeb, které jsou orientovány na zákazníky. Opatřením by se zároveň vhodně doplnily nové (elektronické) a tradiční (přepážkové) služby (např. prostřednictvím marketingu, zjišťování zpětné vazby apod.). Obdobné organizační rozdělení reflektuje nejlepší zahraniční praxi, viz např. Stockholm University Library;
- **Převedení agendy OpenAccess a dalších projektů např. Efektivní informační služby pro veřejnost a státní správu do projektové kanceláře** – projektová kancelář by měla standardním způsobem řídit změny v rámci NTK. Řízení změn se dotýká jak rozvoje hlavní činnosti (zavádění nových služeb), tak zefektivňování provozu NTK (např. řízení projektu outsourcingu). Věcné odbory by měly projektové kanceláři poskytovat součinnost v realizaci projektů;
- **Posílení akvizice EIZ interními zdroji** – interní zdroje by měly být získány z činnosti Mezinárodní meziknihovní výpůjční služba;
- **Převedení referenta digitalizace** do nového organizačního útvaru zabývajícího se MVS a VPK;
- **Převedení referátu vzdělávání** do nového odboru služeb – jedná se o vzdělávací službu, která je obsahově příbuzná s hlavní činností NTK, resp. službami NTK;

Identifikovaná doporučení jsou detailně popsána a rozpracována v rámci materiálu 1.2.2.9 Personální audit.

Strategická priorita 5.1.2: Implementace nové organizační struktury

Zjištění 5.1.3: Převažují hierarchicky řízené vztahy, je užíván neefektivní způsob komunikace „přes vrchol pyramidy“

Základní komunikace v rámci oddělení a odborů je vždy zajištěna vedoucím útvaru. Při realizaci personálního auditu a v průběhu projektu bylo však patrné, že komunikace právě mezi útvary není optimálně zajištěna a nedochází ke sdílení informací.

Doporučení 5.1.3: Zajištění horizontální komunikace a otevřenosti

Zjištění 5.1.4: Efektivita výkonu procesů není pravidelně sledována a vyhodnocována

V některých procesech byl identifikován potenciál zvýšení efektivity využití personálních zdrojů.

V současné době jsou statistiky u jednotlivých procesů sbírány a vyhodnocovány manuálně odbornými pracovníky. Tvorba statistik a jejich následné zpracování (např. za účelem zpracování výroční zprávy či výstupů pro zřizovatele – MŠMT) představuje pro předmětné pracovníky nadměrnou administrativní

zátěž. v procesu zpracování statistik nejsou jasně stanoveny termíny a kompetence. Předmětní pracovníci musí výkazy vytvářet často v časovém tlaku na úkor běžně zajišťované agendy.

Potenciál pro zefektivnění v oblasti sledování a vyhodnocování výkonu procesů spatřujeme v zavedení automatizace reportingu, které by bylo podkladem pro nastavení cíleného řízení v NTK při využití ukazatelů výkonnosti analyzovaných procesů knihovny. Ukazatele budou navrženy tak, aby při sledování v časovém horizontu podávaly pravdivý obraz o zatížení jednotlivých procesů a zachycení trendů ve službách, které jsou klienty NTK využívány (možnost podchycení včasné změny). Na základě vyhodnocení sledovaných ukazatelů budou navrhována opatření vedení NTK, které budou adekvátně reagovat na tyto trendy a přizpůsobovat čerpání zdrojů. Využívání zdrojů může nastat v podobě čerpání finančních prostředků od zřizovatele, finančních prostředků z vlastní činnosti nebo přizpůsobení alokace lidského kapitálu.

Doporučení 5.1.4: Pravidelné hodnocení výkonu procesů a služeb NTK

Zjištění 5.1.5: Neefektivnost pracovních porad způsobená zejména nedostatečnou připraveností potenciálních řešení vedoucími pracovníky k zadaným úkolům vyplývajícím z PHÚ a případně dalších operativních oblastí

Porady vedení se účastní vedoucí pracovníci odborů, interní auditor, sekretářka ředitele NTK. Zápisy z Porady pořizuje a distribuuje sekretářka NTK v součinnosti se statutárním náměstkem NTK. Distribuce probíhá prostřednictvím mailu a intranetu. Úkoly předmětným pracovníkům zadávají vedoucí odborů, kteří rovněž kontrolují jejich plnění a reportují stav plnění úkolů. Finální odpovědnost za realizaci Porad vedení a verifikaci jejich závěrů nese ředitel NTK. Institut Porady vedení není ukotven v řídicí dokumentaci.

Účast na poradách vedení je vzhledem ke frekvenci jejich realizace (1x týdně) a délce trvání (2-4 hodiny) spojená s vysokou časovou náročností – účast na poradě vedení pokrývá cca 10 % pracovní doby vedoucích pracovníků. Porady vedení jsou rozděleny na Odborné a Provozní – vzhledem k projednávaným záležitostem nicméně často dochází k situacím, kdy jsou i na odborných poradách projednávány operativní záležitosti. v některých případech se účast všech vedoucích pracovníků při projednávání dílčích záležitostí jeví jako ne zcela účelná. Účast interního auditora na Poradách vedení se vzhledem k výši jeho úvazku (0,4 FTE) jeví jako nadhodnocená.

Porady vedení jsou ze strany zúčastněných pracovníků hodnoceny jako ne zcela efektivní zejména z důvodu, že jsou zde diskutovány všechny zadané úkoly, i ty, v rámci nichž nedošlo ke změně stavu.

Strategická priorita 5.1.5: Efektivní vedení manažerských porad

Metodika efektivního vedení formální (manažerské) porady, kterou by se měl management řídit při zavádění zefektivnění v této oblasti, je součástí tohoto dokumentu.

Další doporučení identifikovaná v oblasti managementu

Č	Zjištění	Doporučení
1	Nejsou zavedeny nástroje řízení či systém kontroly projektů – směrnice, projektová kancelář. Vysoký počet částečných úvazků projektových manažerů, u většiny nedochází ke kumulaci projektů (jsou projektovým manažerem pouze pro 1 projekt). Nedostatečné kompetence k řízení náročných projektů, resp. zejména těch, které mají přesah do IT oblasti.	Potenciál vytvoření centrální projektové kanceláře pro projekty NTK (IT, inovace hlavní činnosti, zvýšení efektivity NTK), které mají vyšší náročnost a jsou průřezové - v současné době řídí odbor 05 zaměřené na hlavní činnost a ostatní odbory se zapojují do samostatných úkolů / ad hoc projektů. Vytvoření manuálu řízení projektů (definice projektového záměru, specifikace požadavků, ZD, řízení dodávky, uzavření projektu, předání do užívání). Definice postavení projektové kanceláře – PK řídí projekty, nezajišťuje provoz výsledků těchto projektů a poskytování služeb. Vytvoření projektové kanceláře je obsaženo v rámci strategické priority 5.1.2 Implementace nové organizační struktury. Při nastavování projektové kanceláře je potřebné rovněž vytvořit pravidla projektového řízení ve formě interní řídicí dokumentace, která bude zohledňovat základní principy projektového řízení popsané v Metodice projektového řízení viz výše.

Č	Zjištění	Doporučení
2	V rámci NTK není centrální zpracování soupisu interní dokumentace a zavedení pravidel pro její evidenci obsahující všechny tvorbu. Aktualizace interní dokumentace také na základě zjištění úrovně řídicí dokumentace (řídicí interního auditu). dokumenty pro celou NTK, pro jednotlivé odbory, příp. další organizační útvary).	Doporučení je průběžně realizováno interní auditorkou.
3	PHÚ představuje pouze prostředek strategického plánování, neexistuje nástroj na dlouhodobé strategické plánování (PHÚ na 3 – 5 let).	Vzhledem k vytvoření strategie by měl být proces tvorby PHÚ navázán na strategické řízení. Další doporučení v oblasti zefektivnění procesu sestavení PHÚ jsou obsažena v části 5.2 tohoto dokumentu.

ICT

Zjištění 5.2.1: Současný stav ICT infrastruktury není vyhovující. Mnohé komponenty (HW i SW) jsou na konci své životnosti

V oblasti řízení ICT nejsou zpracovány základní dokumenty řízení ICT, jako je např. ICT strategie, Plán obnovy, Disaster recovery plán vč. zálohování nebo procesní postupy řízení požadavků uživatelů. Oblasti ICT jsou řízeny ve většině případů projektově, nemají standardní popis, jsou spojené s náročnou alokací nákladů na činnosti. V rámci NTK je patrná celková nejednoznačnost vymezení kompetencí odboru ICT v procesech, která se projevuje např. nadstandardními požadavky ostatních sekcí vůči IT.

V současné době dochází v NTK v souvislosti se zajišťováním standardních ICT služeb k vysokému vytížení oddělení provozu ICT, a to až na hranici přetížení. Rizikem v této oblasti je odchod klíčových zaměstnanců, který by znamenal závažnou komplikaci pro chod celého IT, a tím by ohrozil poskytování základních a podpůrných ICT služeb knihovny.

Vzhledem k uživatelské náročnosti provozovaných systémů a vyšší fluktuaci pracovníků oddělení služeb je potřeba poskytnutí důsledné uživatelské podpory a proškolení zaměstnanců v práci s IS s cílem snížení počtu problémových situací. Spolupráce odboru ICT a některých odborů (odboru projektů a inovací, odboru fondů a služeb) byla hodnocena negativně z hlediska délky časové odezvy na straně odboru ICT a nedostatečné specifikace požadavků ze strany odboru projektů a inovací.

Na pravidelné bázi není prováděna analýza vytíženosti kopírovacích zařízení. Z poskytnutých informací lze předpokládat, že kapacita kopírovacích zařízení není plně využívána. Některé tiskárny (zejména samoobslužné) jsou využívány minimálně. Tiskový systém je problematický a uživatelsky nepřívětivý (vadné účtování, blokáce peněz zákazníků, stížnosti a následná administrativa). Tento systém je také ze své podstaty provozně vysoce náročný (doplňování spotřebního materiálu, konzultace zákazníkům). Již v současnosti využívají studenti reprografické služby obchodu vedle kavárny.

Standardní model poskytování tiskových služeb je externí zajišťování specializovanou firmou. Tento model je spojený s nižšími náklady, vyšší spokojeností zákazníků a nižšími cenami pro koncové uživatele.

Doporučení 5.2.1: Optimalizace složení a provozu ICT infrastruktury³³

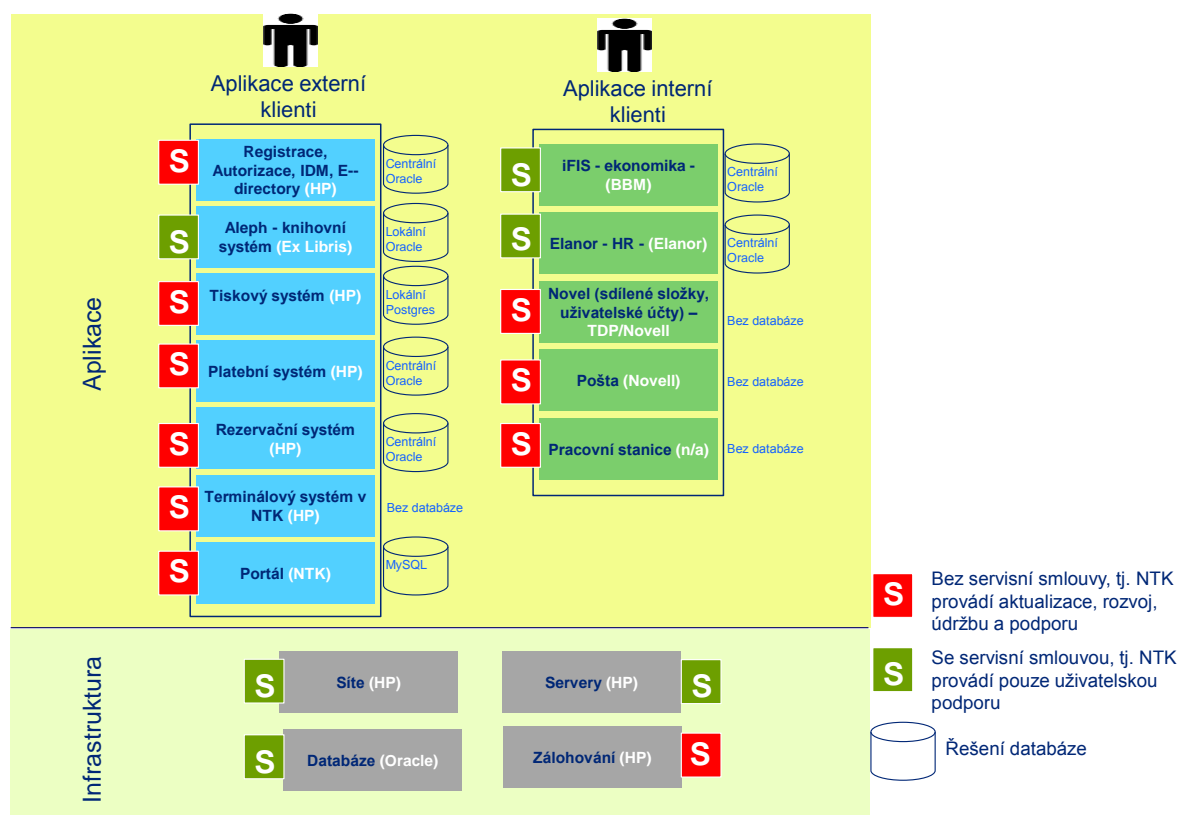
³³ Doporučení navržená v rámci procesního auditu:

- Zpracování studie proveditelnosti, které posoudí převedení IT na model poskytování podpory formou služeb namísto in-house zajišťování, resp. zhodnotí následující:
 - Outsourcing tiskových služeb a jejich kompletní zajišťování externím partnerem v rámci NTK;
 - Outsourcing IT infrastruktury NTK (servery, databáze, zálohování);
 - Outsourcing podpory aplikací vč. jejich systémové integrace (případně v kombinaci s infrastrukturou) obdobně jako v případě iFIS – NTK může vyžádat zdrojový kód k aplikacím vytvářeným na zakázku.
- Řádné uplatnění případných reklamací před uplynutím možnosti jejich podání;
- Zpracování studie proveditelnosti nahrazení systému Aleph alternativním systémem, např. na bázi open source nebo cloud (ekonomické a technické posouzení).

Zjištění 5.2.2: Neefektivita alokace ICT prostředků. Nedostatečná komunikace řešitelů projektů s odborem ICT.

HP v rámci plnění smlouvy dodalo celou řadu klíčových aplikací orientovaných ve velké míře na koncové zákazníky (viz obrázek níže). Součástí dodávky byla také systémová integrace, která měla zajistit propojení a fungování těchto systémů jako celku. Jako řešení bylo zvolené přímé propojení, nikoli řešení na bázi např. integrační platformy. v rámci realizace těchto rozhraní byl intenzivně zapojen pracovník odboru IT, který je klíčový z hlediska udržování tohoto propojení (servisní smlouva s HP již vypršela). Propojení ostatních systémů (např. HR a ekonomiky) je zajišťováno manuálním dávkovým přenosem dat, který je pro uživatele komplikovaný. v průběhu provozu byly zaznamenány chyby vyplývající z této integrace, a to např. u tiskového systému (chybné účtování za kopírované stránky).

U systémů dodaných HP vypršela servisní podpora (18 měsíců od předání díla, tj. konec roku 2011) a záruka se blíží k termínu vypršení (48 měsíců od předání díla, tj. cca konec roku 2013). Záruky na systém IDM, autorizace a tiskový systém se nevztahuje na neautorizované zásahy od zhotovitele (HP). z pohovorů a předané dokumentace dovozujeme, že k této autorizaci nedošlo. Vypršení servisních smluv je problémem zejména u aplikací Registrace, IDM a platební systém, Zálohování (Data protector), Rezervační a tiskový systém.



Obrázek 10: IT infrastruktura NTK

Doporučení 5.2.2: Rozvoj podpory aplikačních projektů

Zjištění 5.2.3: Současná efektivita poskytovaných služeb je v mnoha ohledech nedostatečná.

Vzhledem k počátečním vysokým investicím spojeným s novou budovou NTK, extrémnímu pracovnímu zatížení 3 – 4 klíčových pracovníků IT a řešení pouze těch nejnějnějších incidentů je současný model provozu IT relativně finančně nenáročný. Nicméně existují následující rizika:

- o Vysoké náklady spojené s obnovou serverů, diskového pole a dalšího HW (pořizovací cena cca 27 mil. Kč). Tento náklad je možné očekávat v horizontu 2 roků;
- o Vysoké náklady spojené s odpisy vlastního ICT majetku;
- o Odchod klíčových zaměstnanců, který by znamenal závažnou komplikaci pro chod celého IT;
- o Pokračování stížností interních a externích zákazníků.

S řízením IT úzce souvisí projektové řízení, a to vč. procesu řízení změny, neboť v současných organizacích tvoří ICT projekty podle zkušenosti Deloitte vždy dominantní podíl (obvykle 50-80 % projektů z celého projektového portfolia má dominantní IT podíl). v této oblasti spatřujeme potenciál vyčlenění agendy projektového řízení do centrální projektové kanceláře a agregace agend v rámci úvazků v referátech rozvoje ICT a ICT majetku.

V současné době nejsou na NTK zavedené nástroje projektového řízení či systém kontroly projektů – projektová směrnice, projektová kancelář. v této oblasti spatřujeme potenciál vytvoření centrální projektové kanceláře pro projekty NTK, které mají vyšší náročnost a jsou průřezové, vytvoření manuálu řízení projektů a definice postavení projektové kanceláře.

Doporučení 5.2.3: Zlepšení správy ICT služeb a jejich efektivity³⁴

Další doporučení identifikovaná v oblasti IT

Č	Zjištění	Doporučení
1	Minimalizace budoucích nákladů.	Uplatnění reklamací před uplynutím možnosti jejich podání.

Marketing

Zjištění 5.3.1: Nedostatečná informovanost návštěvníků knihovny o akcích a programu NTK. Potřeba popularizace a prezentace budovy a nabízených služeb NTK.

Řízení marketingu je v kompetenci vedoucího oddělení 7, který nese finální odpovědnost za tuto oblast. Přípravu mezinárodních konferencí (3x ročně) zajišťuje konferenční manažerka (1 FTE). v rámci tvorby marketingové a obchodní strategie je konzultováno vedení NTK, nejsou konzultovány odborné útvary. Při tvorbě marketingových podkladů je konzultován odbor ICT. v procesu tvorby marketingových podkladů předávají požadavky jednotlivé odbory. O realizovaných aktivitách je informováno vedení NTK, zřizovatel nebo spolupracující organizace (partneři).

Marketing a prezentace poskytovaných služeb jsou hodnoceny jako nedostatečné (důraz je kladen zejména na marketing a prezentaci budovy). v rámci marketingu NTK nedochází k plnému využití všech přístupných kanálů (audiovizí, sociální sítě atd.). Není zpracována Marketingová strategie NTK, jež by vycházela z poskytovaných služeb a byla by napojena na strategii NTK, PHÚ. Neexistuje strategie sponzorství – získávání sponzorských darů se omezuje na oslovování historických klientů krátkodobých pronájmů a dodavatelů stavebních prací a služeb pro budovu NTK.

Doporučení 5.3.1: Vypracování komplexní marketingové strategie

Zjištění 5.3.2: Nájemní kapacity NTK nejsou v současnosti dostatečně využívány

Proces zajišťování krátkodobých pronájmů je realizován pracovníky oddělení marketingu a vzdělávání. Finální odpovědnost za realizované krátkodobé pronájmy nese vedoucí oddělení marketingu a vzdělávání. O realizovaných pronájmech a finančních prostředcích z nich plynoucích je informováno vedení NTK. o nadcházejících pronájmech je informován facility manager, který zajistí potřebné úkony spojené s realizací krátkodobého pronájmu (přítomnost ostrahy, úklid, atd.).

Předmětem krátkodobých pronájmů v budově NTK jsou následující prostory:

- Ballingův sál;
- Noční studovna;
- Vzdělávací centrum;
- Galerie (výstavní sál);

³⁴ Doporučení navržené v rámci procesního auditu:

- Zkrácení doby dostupnosti operátorů helpdesk na jednu směnu;
- Odstranění komplikací a systémových nedostatků IS (nesoulad mezi systémem deklarovanou cenou, finální cenou a zúčtovanou hodnotou v tiskovém systému);
- Proškolení uživatelů na provoz systémů pro služby;
- Zvážení propojení systémů elanor-cdb (výrazná úspora práce).

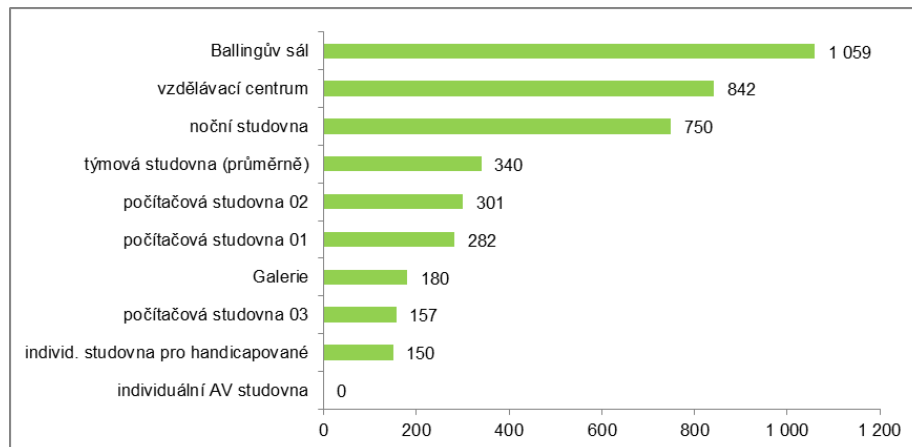
- PC studovna 1 – nevybavená PC;
- PC studovna 2 – vybavená PC;
- PC studovna 3 – vybavená PC;
- 28 týmových studoven (pro 8-10 osob);
- 27 individuálních studoven;
- 2 individuální audiovizuální studovny.

V rámci analytické části projektu EFI 1.2.6 zaměřené na zefektivnění využití prostor byly v oblasti krátkodobých pronájmů zjištěny následující nedostatky:

Nízká až střední vytiženost krátkodobě pronajímaných prostor a tím způsobené nízké výnosy z krátkodobých pronájmů (roční výnosy na úrovni 2 – 3 miliónů Kč včetně poskytovaných služeb).

Mezi nejvíce pronajímané prostory s uspokojivou úrovní vytiženost patří Ballingův sál (průměrná roční vytiženost v roce 2011 41 %), vzdělávací centrum (průměrná roční vytiženost v roce 2011 28 %) a noční studovna (průměrná roční vytiženost v roce 2011 22 %). Nejvyšší vytiženost ze zbývajících krátkodobě pronajímaných prostor zaznamenávají týmové studovny, které jsou nicméně částečně pronajímány zdarma. Nejméně vytižené jsou počítačové studovny, galerie a audiovizuální studovny. Vytiženost počítačových studoven částečně zvýšilo odstranění počítačů z některých studoven (konkrétně PS1), které byly rozmístěny do volného výběru. Tato studovna nyní slouží jako běžná studovna více využívaná v rámci krátkodobých pronájmů. Nízká vytiženost galerie je způsobena skutečností, že galerie je primárně využívána k hlavní činnosti, ke komerčnímu pronájmu je využívána pouze okrajově.

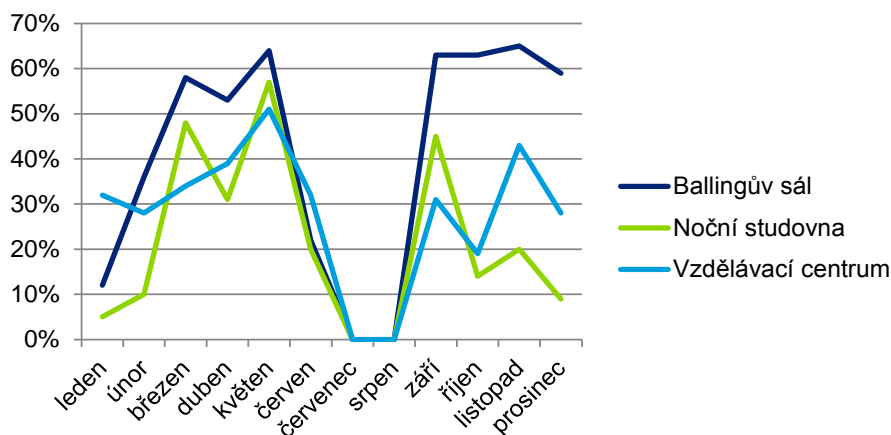
Celková vytiženost prostor pro krátkodobé pronájmy je zobrazena na následujícím grafu.



Graf 3: Celková vytiženost prostor pro krátkodobé pronájmy v hodinách (rok 2011)³⁵

V rámci krátkodobých pronájmů je patrná sezónnost, která je identická s obvyklou konferenční sezónou (nejvyšší vytiženost v únoru až květnu a září až listopadu, nejnižší vytiženost v červnu až srpnu a prosinci až lednu). Projev sezónnosti na vytiženost je patrný z grafu roční vytiženosti místností krátkodobými pronájmy viz níže.

³⁵ Údaje poskytnuté oddělením marketingu a vzdělávání (dokumenty BS, NS, VC vytiženost_2011_F)



Graf 4: Roční vytiženost prostor krátkodobými pronájmy ³⁶

Na základě vyhodnocení vytiženosti prostor krátkodobými pronájmy lze konstatovat, že není naplno využíván potenciál budovy pro zajištění příjmů s ohledem na její specifika.

Rigidní cenotvorba krátkodobých pronájmů. Způsob stanovení ceny se odvíjí od fixních nákladů jednotlivých prostor (stanovení ceny nájmu podle fixních nákladů se řídí Směrnicí ředitele č. 13/2011 o krátkodobých a dlouhodobých nájmech) upravenou na základě porovnání s cenami obdobných prostor v lokalitě Praha 6. Ceny krátkodobých pronájmů jsou každoročně aktualizovány Rozhodnutím ředitele NTK. Krátkodobé pronájmy jsou podle subjektu pronajímatele členěny do kategorií:

- Plná cena – pronájmy komerčním subjektů, jejichž činnost nesouvisí s činností NTK – přibližně ¼ nájemců;
- Poloviční cena – pronájmy výzkumným a vzdělávacím institucím – přibližně ½ nájemců;
- Bezplatně – pronájmy státním institucím – přibližně ¼ nájemců.

Cenotvorba NTK je značně rigidní a nezohledňuje sezónnost či atraktivitu jednotlivých prostor.

V současné době jsou podle pravidel viz výše poskytovány bezplatné pronájmy státním institucím, které představují pro zaměstnance obdobnou administrativní zátěž jako komerční pronájmy a negenerují zisk.

Nedostatečný marketing spojený s krátkodobými pronájmy.

Nedostatečné personální a technické zabezpečení krátkodobých pronájmů. Současné personální obsazení agendy krátkodobých pronájmů není schopné efektivně uspokojit poptávku po pronájmech a vyřídit veškeré žádosti o pronájmy. Vzhledem k této skutečnosti často dochází k odmítání pronájmů, i když jsou prostory pro pronájem k dispozici (viz taky Řízení marketingu). Vysoká náročnost spojená s administrací krátkodobě pronajímaných prostor je zapříčiněná zejména omezenou funkcionalitou Rezervačního systému, duplicitou zadávání dat do Registračního systému a Google kalendáře a potřebou manuálního doplňování, resp. úprav zadaných dat (pro účely fakturace, atd.).

Neexistence pravidelného reportingu v oblasti krátkodobých pronájmů. Rezervační systém neumožňuje automatické generování statistik souvisejících s krátkodobými pronájmy.

Doporučení 5.3.2: Zefektivnění realizace krátkodobých pronájmů

³⁶ Údaje o vytiženosti místností byly poskytnuty oddělením marketingu (dokument „EFI_vyuziti_studoven_v_NTK_v_roce_2009-2010-Ballinguv_sal“). Vytiženost je počítána jako reálné obsazení místnosti z teoreticky volných hodin, tedy z plné otevírací doby NTK.

Zjištění 5.3.3: Absence aktivního sběru zpětné vazby zákazníků a návštěvníků

Nedochází k pravidelnému sběru zpětné vazby od zákazníků – nejsou pravidelně prováděny průzkumy spokojenosti, analýza potřeb, nejsou sbírány poznatky zaměstnanců odd. služeb atd.³⁷
Strategická priorita 5.3.3: Efektivní řešení podnětů a vyhodnocování zákaznické spokojenosti

Další doporučení identifikovaná v oblasti marketingu

Č	Zjištění	Doporučení
1	Nedostatek personálních zdrojů – oddělení PR nestihá zpracovávat podklady na žádost podkladů externě (vč. možnosti využití studentů jiných odborů/oddělení – vysoká doba trvání architektury/designu). zpracování, vysoký počet dosud nezpracovaných žádostí. (Zcela nevhodná situace zejména vzhledem k požadavkům na publicitu projektů – projekty musí mít informační materiály apod.)	Analýza možnosti zajištění zpracování marketingových PR nestihá zpracovávat podklady na žádost podkladů externě (vč. možnosti využití studentů jiných odborů/oddělení – vysoká doba trvání architektury/designu).
2	Není nastaven proces na předávání požadavků ze strany odborných útvarů na oddělení PR, nejsou nastaveny termíny pro vyřízení žádosti.	Zpracování katalogu marketingových a grafických požadavků pro odborné útvary (včetně vymezení služeb in house a externě), nastavení procesu vyřizování požadavků odborných útvarů na služby. Nastavení procesu žádání o zpracování marketingových podkladů včetně stanovení rámcových termínů pro vyřízení, zpřístupnění harmonogramu prací oddělení, nastavení požadavků na předání podkladů (jaké formální náležitosti mají podklady naplňovat).
3	Neexistuje strategie sponzorství – získávání sponzorských darů se omezuje na oslovování historických klientů a pronájmů a dodavatelů stavebních prací orgánů.	Zpracování a naplňování strategie sponzorství a partnerství se soukromým sektorem, napojení na krátkodobých strategií a zahrnutí významných hráčů do Poradních a služeb pro budovu NTK.
4	Vyřizování dotazů a stížností organizačními útvary není propojeno – stížností - jednotným kontaktním místem pro vyřizování dotazů a stížností by mělo být oddělení služeb, nicméně v praxi útvary vzájemně nespolupracují.	Nový pracovní popis procesu vyřizování dotazů a stížností - zejména nastavení kompetencí (RACI) - který konzultuje ostatní.
5	Vydávání časopisu NEJTEK na měsíční bázi představuje zvýšenou pracovní zátěž pro pracovníci oddělení marketingu a vzdělávání.	Posouzení efektivity vydávání interního časopisu NEJTEK, který vychází na měsíční bázi a je zveřejňován na intranetu – ověřit, zda je zaměstnanci využíván a vzhledem k tomu přijmout opatření (např. vydávat jednou za 3 měsíce nebo zrušit).

Finance

Zjištění 5.4.1: Stávající proces registrace neumožňuje vzdálenou registraci. Realizace plateb je možná pouze v hotovosti a je spojená s nízkou uživatelskou přívětivostí.

- V současné době je možnost platby pouze na místě. Pokladna umožňuje přijímání plateb pouze v hotovosti (není možné platit jinými způsoby – bankovním převodem či platební kartou (platba převodem možná pouze u konta VPK)). Vzhledem k této skutečnosti vzniká potřeba častého odnosu finančních prostředků do hlavní pokladny a následně do banky (v hlavní pokladně je limit finančních prostředků 100 000 Kč, v ostatních pokladnách 30 000 Kč).

³⁷ Pozn.: Obecně v knihovnictví je problém s měřením kvality poskytovaných služeb, je patrná spíše tendence kontrolovat tvrdá data, která mají ale ne vždy vypovídající hodnotu, nejsou zavedené inovativní metody měření kvality, jako např. Mystery shopping apod.

- Platba na místě probíhá odděleně od registrace zákazníků do NTK. Proces registrace do NTK je vzhledem k oddělení registrace a vložení finančních prostředků na konto ve vztahu k zákazníkům NTK uživatelsky nepřívětivý. v minulosti navíc docházelo k výpadkům v provozu pokladny z důvodu nedostatečné zastupitelnosti v rámci směnného provozu pokladny. v provozu pokladny neexistuje zastupitelnost pokladních ze strany služeb či hlavní pokladní.
- V současnosti probíhají práce na zavedení nových způsobů bezhotovostní platby - platebních terminálů, které budou umožňovat platby v hotovosti i prostřednictvím platební karty a on-line plateb. Služba v pokladně má být nadále zajišťovaná pracovníky referátu pokladen.

Doporučení 5.4.1: Zavedení vzdálené (on-line) registrace a nových způsobů platby

Zjištění 5.4.2: Vysoká administrativní náročnost spojená se zpracováním ekonomických agend knihovny

V rámci NTK jsou nastavené toky oběhu dokumentů, které jsou zpravidla upraveny v řídicí dokumentaci, která rovněž obsahuje formuláře dokumentů v listinné podobě. v současné době je v rámci NTK převážná většina dokumentů (zejména v oblasti finančního účetnictví, personalistiky a rozpočtu) evidována a předávána v papírové formě (prostřednictvím interní pošty nebo fyzického předání mezi zaměstnanci), vícekolové schvalování probíhá ručním podpisem. Žádanky nebo požadavky se rovněž ukládají a předávají v papírové podobě, případně se manuálně přepisují do personálního nebo finančního systému. O průběhu vyřizování žádosti nemá žadatel žádné informace.

Pro evidenci a zpřístupňování, resp. předávání dokumentů v elektronické formě jsou využívány lokální počítače či různé databáze, sdílené disky a intranet. (Pozn.: Starší verze intranetu je v současnosti nahrazována novou verzí, se změnou je spojená potřeba přenesení dokumentů ze starší verze intranetu do nové verze.). v současné době jsou dokumenty ukládány do databází a lokálně do počítačů bez zavedení jednotného způsobu verzování. Stávající stav tak přináší řadu rizik a neefektivností. Současný systém práce s dokumenty je decentralizovaný. Vyhledávání dokumentů je realizováno prostřednictvím fulltextového vyhledávání na intranetu, nebo na základě specifických znalostí uživatelů ohledně umístění dokumentů na konkrétních místech v adresářové struktuře na síti, případně na lokálních PC. Navigace k dokumentům na intranetu není intuitivní. Ukládání dokumentů s metadaty a jejich následné vyhledávání podle metadat se neprovádí. v současné době neexistuje elektronická podoba formulářů, jejich vyplnění, odeslání nadřazenému a schválení v elektronické podobě neprobíhá. Případné elektronické předání je realizované pomocí emailové komunikace bez sledování stavu např. u schvalovacích procesů.

Doporučení 5.4.2: Zavedení moderních technologií k vedení ekonomických agend

Detailní popis doporučení k implementaci DMS, který bude podkladem pro zadávací řízení pro výběr dodavatele DMS, je samostatným výstupem části 1.2.6 projektu EFI „Návrhy možností zvýšení efektivity systému oběhu dokumentů“.

Zjištění 5.4.3: Potřeba diverzifikace finančních zdrojů pro provoz knihovny, zvýšení objemu získávaných finančních prostředků a rozložení finančních rizik

Z důvodu trendu snižování výdajů ve veřejné správě a s tím spojeným snižováním rozpočtových prostředků NTK existuje riziko nezajištění financování provozu NTK, resp. výrazné snížení prostředků na provoz a poskytování služeb. Vzhledem k výše uvedeným důvodům s cílem zajištění potřebné výše prostředků na provoz NTK a poskytování služeb je potřebné získávat dodatečné prostředky na financování z alternativních zdrojů.

Těmito zdroji mohou být:

- **Vlastní příjmy organizace** – příjmy z krátkodobých a dlouhodobých pronájmů, z realizace akcí, příjmy z marketingu;
- **Zdroje z jiných resortů** – např. Ministerstvo kultury – programy VISK, Ministerstvo průmyslu a obchodu apod.;
- **Zdroje z evropských fondů** – OP VaVpl, OP VK;
- **Spolupráce s vysokými školami** – VŠCHT, výhledově ČVUT, ČZU a jiné – realizace spolupráce podle modelu VŠCHT-NTK, v rámci něhož VŠCHT může uspořít na provozních aktivitách a koncentrovat se na přidanou hodnotu v oblasti akvizice odborné literatury, vydavatelství a propojení informačních systémů – výhledově uzavření spolupráce na principu modelu VŠCHT-NTK s dalšími VŠ – ČVUT, ZČU a další;

- **Spolupráce s ústavy Akademie věd ČR;**
- **Zdroje poskytované ze strany soukromé sféry** – aktivní realizace sponzorství (dlouhodobé partnerství), nové služby poskytované soukromé sféře apod.

Doporučení 5.4.3: Zajištění vícezdrojového financování NTK

Zjištění 5.4.4: Potřeba přesnějšího sestavení rozpočtu knihovny a zajištění efektivního, hospodárného a účelného fungování knihovny

Alokace nákladů na úkoly na nadcházející rok je obsažená v rámci Plánu hlavních úkolů (PHÚ). V této alokaci nicméně spatřujeme dílčí nedostatky, zejména způsobené skutečností, že investiční náklady nebo změny provozních nákladů u daného úkolu nejsou odsouhlasovány ze strany hlavního ekonoma. Neexistuje tedy přehled veškerých nákladů příslušejících k danému úkolu a nastavení procesu jejich odsouhlasování. PHÚ rámcově obsahuje stanovení priorit i vyhodnocení rizik, nicméně nejsou definována opatření pro případ naplnění rizika nebo nezajištění rozpočtových prostředků na realizaci daného úkolu. Cílový objem finančních prostředků přidělený ze strany MŠMT není napojený na požadovanou kvalitu poskytovaných činností ze strany NTK. Dalším nedostatkem je neexistence dlouhodobé strategie NTK (viz výše) a z toho vyplývající nepropojení Plánu hlavních úkolů s dlouhodobou strategií směřování NTK.

Doporučení 5.4.4: Implementace cílově orientovaného rozpočtování (Zero based budgeting)

Dílčí část navrhovaného doporučení zaměřená na zefektivnění obsahu a způsobu zpracování Plánu hlavních úkolů je rozpracována v samostatném výstupu části 1.2.5 Revize formy, obsahu a způsobu zpracování Plánu hlavních úkolů a návržení změn pro rok 2014. Zapojení role hlavního ekonoma do procesu schvalování investičních záměrů (ovlivňuje výši budoucích odpisů) a do procesu schvalování výstupů případových studií.

Lidské zdroje

Zjištění 5.5.1: Nedostatečná úroveň řízení lidských zdrojů v NTK. ŘLZ neplní úkol zajištění zvyšování kvality pracovníků a jejich kontinuálního vzdělávání a sebevzdělávání

Řízení lidských zdrojů (výběr, propouštění, hodnocení zaměstnanců) je v kompetenci vedoucích pracovníků, kteří zajišťují výběr a přijímání pracovníků a jejich zapojení do pracovního procesu, schvalují dovolené, určují výši osobního ohodnocení, rozhodují o účasti na školeních, iniciují propouštění zaměstnanců apod. v rámci procesu řízení lidských zdrojů se vedoucí pracovníci musí řídit limity, které jsou stanovené ze strany MŠMT a rozdělené Rozhodnutím ředitelem NTK na odbory. Rozhodnutí ředitele o úpravě systematizace je vydáváno několikrát ročně v závislosti na potřebách vedoucích odborů odsouhlasených Poradou vedení. Konečnou odpovědnost za řízení lidských zdrojů nese ředitel NTK. V rámci procesu je konzultována ekonomická náměstkyně, která kontroluje dodržování stanovených mzdových limitů. Informace z personální agendy jsou předávány na mzdový referát pro výpočet mezd. Informace o stavu a vývoji počtu zaměstnanců v jednotlivých útvech NTK jsou čtvrtletně předkládány PV. o počtu zaměstnanců je pravidelně informován zřizovatel MŠMT.

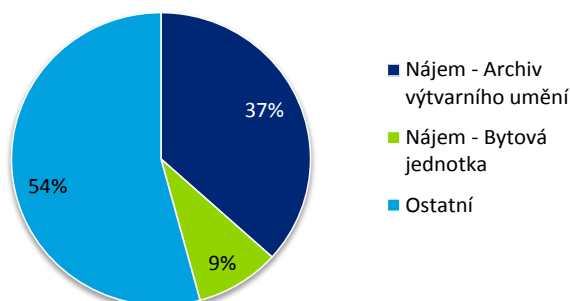
Jako hlavní nedostatky personálního řízení NTK jsou ze strany vedení i zaměstnanců vnímané následující aspekty:

- Neexistence nastavení základních atributů řízení lidských zdrojů – hodnocení, kariérní plán, atd.;
- Personální řízení je lokalizované v rámci odborných útvarů, nikoli na úrovni personálního ředitele, resp. ředitele NTK;
- Organizační zařazení personální administrativy v rámci ekonomického odboru neumožňuje rozšíření agendy o řízení lidských zdrojů.

Doporučení 5.5.1: Zavedení komplexního systému řízení a rozvoje lidských zdrojů

Správa budovy

Zjištění 5.6.1: V současné době dochází k omezenému využití objektu v Písnici. Objekt je pronajímán Archivu výtvarného umění za symbolický poplatek, vzhledem k této skutečnosti negeneruje socioekonomický přínos pro NTK



Graf 5: Rozdělení prostor dle využití - objekt Písnice (Ladislava Coňka 331/4, Praha – Libuš)

Využití	Plocha (v m ²)	% z celkové rozlohy
Nájem - Archiv výtvarného umění	372,00	36,68 %
Nájem - Bytová jednotka	92,41	9,12 %
Ostatní	549,66	54,20 %
Plocha celkem	1 014,07	

Tabulka 26: Rozloha prostor dle využití - objekt Písnice

Objekt v Písnici v současné době NTK nevyužívá k naplňování hlavní činnosti. Prostor v Písnici je tvořen dvěma objekty o rozloze 307,21 m² a 706,86 m². Větší objekt je tvořen prostorem skladu a bytovou jednotkou, které jsou pronajímány. Prostor skladu o velikosti 372 m² je pronajímán na základě žádosti/doporučení Ministerstva kultury ČR Archivu výtvarného umění za symbolickou cenu 1 Kč/ročně. Archiv výtvarného umění rovněž využívá ostatní prostory objektů v Písnici, ve kterých se rovněž nacházejí sklady pro knihy, nicméně na základě dat poskytnutých vedoucím oddělení č. 8 Ing. M. Šonským toto užívání není založeno nájemní ani jinou smlouvou³⁸. Archiv výtvarného umění platí poplatky spojené s využíváním prostor (energie, poplatky za odpady a další).

Doporučení 5.6.1: Zefektivnění využití objektu v Písnici

Zjištění 5.6.2: Možnost využití potenciálu pro zlepšení dostupnosti služeb

Využití potenciálu zlepšení dostupnosti služeb prostřednictvím prodloužené pracovní doby NTK pravděpodobně povede k odstranění stížností na přeplněnost Noční studovny.

Doporučení 5.6.2: Prodloužení otevírací doby – případová studie

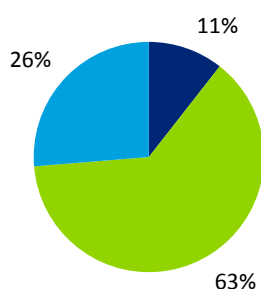
Zjištění 5.6.3: Stížnosti zákazníků, návštěvníků, zaměstnanců na hluk v NTK a na nevyrovnané vnitřní prostředí v přechodných obdobích a při nadprůměrných venkovních teplotách

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření realizovaného v rámci projektu EFI na vzorku zákazníků NTK, téměř všem zákazníkům (93 %) se líbí architektonické provedení nové budovy NTK. Absolutní většině (89 %) zákazníků se pak v budově dobře, popř. dokonce výborně, pracuje. Ze šetření dále vyplynulo, že někteří zákazníci NTK (24 %) využívá prostor NTK i bez využití informačních zdrojů nabízených knihovnou, zejména jako místo společenských/kulturních akcí a klidné místo ke studiu.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že většina zákazníků chce NTK jako tiché místo (minimálně ve vyhrazených zónách). Většina (63 %) zákazníků chce, aby byla budova NTK rozdělena do klidových a komunikačních

³⁸ Informace k neexistenci smlouvy upravující pronájem dalších prostor v Písnici (mimo prostoru o velikosti 372 m²) poskytl vedoucí oddělení správy a provozu (8) Ing. M. Šonský. Smlouva upravující pronájem těchto prostor nebyla na vyžádání dohledatelná.

zón, přičemž dodržování pravidel v klidových zónách bude hlídáno. 11 % zákazníků by pak uvítalo, kdyby celá knihovna fungovala jako bezhlučný prostor.



Vyberte tvrzení, se kterým nejvíce souhlasíte.

- Budova NTK má být prostorem, ve kterém se přísně dbá a dohlíží na dodržování bezhlučnosti. Ten, kdo pravidla poruší (telefonní hovor, přehrávání filmů/videí, hlučná komunikace), bude upozorněn/vykázán.
- Budova NTK má být rozdělena do klidových a komunikačních zón. Ten, kdo poruší pravidla (telefonní hovor, přehrávání filmů/videí, hlučná komunikace), bude upozorněn/vykázán.
- Běžná hlučnost by se v prostoru budovy NTK neměla omezovat a regulovat (s výjimkou zjevných excesů). Návštěvníci sami v prostoru přirozeně korigují hlučnost svého chování vůči ostatním.

Graf 6: Hluk v NTK (výsledek dotazníkového šetření)

V prostoru, ve kterém mohli respondenti vyjádřit svá přání ohledně NTK, pak 20x (4 % ze všech respondentů, kteří uvedli nějaký komentář) zaznělo, že by si respondenti přáli, aby v klidových zónách NTK byl skutečně klid a na jeho dodržování někdo dohlížel.

Časté stížnosti na hluk byly rovněž identifikovány v rámci analýzy stížností zákazníků NTK.

Doporučení 5.6.3: Zajištění dokonalého pracovního prostředí

Zjištění 5.6.4: Potenciál využití střechy NTK o ploše 3 600 m²

NTK vidí potenciál ve využití střechy o rozloze 3 622,17 m², která by se mohla stát předmětem dlouhodobého pronájmu, nebo být jiným způsobem efektivně využita.

Doporučení 5.6.: Využití střechy NTK

Zjištění 5.6.5: Administrativní prostory NTK jsou značně nadhodnoceny. Možnost pro potenciální úspory nákladů, popř. generování dodatečných výnosů

Administrativní prostory jsou v porovnání s normou ČSN stanovující optimální rozsah plochy pro pracovníka v jednotlivých typech kanceláří (samostatné, společné, sdružené, velkoprostorové) značně nadhodnoceny.

Současná rozloha administrativních prostor NTK (zmenšených o prostor pokrytý nábytkem a prostor pro archivaci) je 1 994,76 m², tzn., že převyšuje optimální plochu dle normy ČSN o 837,97 m² (o 72 %).

Realizace opatření v oblasti zefektivnění administrativních prostor (varianty 1-3, resp. konkrétní doporučení: Pronájem administrativních prostor 3. patra); při zohlednění plánovaných rozvojových činností např. využití plochy pro Obchodně administrativní jednotku (centrální jednotka pro nákup Elektronických informačních zdrojů).

Některé pronajímané prostory nejsou zcela efektivně využívány a nevedou tak k naplňování činností knihovny. v rámci těchto prostor existuje potenciál zefektivnění jejich využití a to buď ze strany jejich současného nájemce či poskytnutí prostoru novému nájemci v případě nezájmu stávajícího nájemce. Jedná se zejména o prostor nad kavárnou, který je součástí nájmu kavárny a je s ní i stavebně propojen.

Zefektivnit využití v současné době pronajímaných prostor s cílem uplatnění pro činnosti související s činnostmi NTK a zajištění maximálního naplňování potřeb zákazníků NTK (např. prostor nad kavárnou, by mohl být využitý pro činnosti související s provozem kavárny a současně doplňující chybějící služby v budově NTK (např. pekařství)).

Doporučení 5.6.5: Zefektivnění využití administrativních prostor NTK

Příloha 2: Metodika výpočtu návratnosti investice (ROI) v NTK

Cílem metody ROI je **ukázat, jak knihovnické služby, zdroje a sbírky pomáhají vytvářet hodnoty pro jejich mateřské instituce**, a to jak okamžitě, tak i v delší perspektivě.³⁹ Tato metodika je pro knihovnu důležitá ve smyslu srozumitelného prokázání své hodnoty jejímu zřizovateli, aby jej přesvědčila, že se investice do knihovny vyplatí. Neméně důležitá je i pro systém vnitřního řízení, zejména management změn a sledování efektivity vynakládání všech zdrojů.

Co je to ROI

Return on investment (dále také ROI) vyjadřuje poměr částky získané (vydělané) k částce investované do projektového záměru (investice). Získaná hodnota zlomku určuje rentabilitu (návratnost) vložených prostředků. Hodnota ROI dosahuje procentních hodnot. Pomocí této metody investor zjistí, zda vložené prostředky vykazují ziskovost, přičemž tento druh informací je pro ekonomické rozhodování rozhodující.

ROI je jedním z ekonomických indikátorů a v minulosti se využívalo primárně v obchodním a průmyslovém odvětví při hospodaření s finančními prostředky.⁴⁰ ROI je možné využít při srovnávání různých investičních záměrů, projektů, programů nebo rovněž institucí.

Základní vzorec pro výpočet ROI je:

$$ROI (\%) = \frac{\text{Hodnota zisku} - \text{Hodnota investice}}{\text{Hodnota investice}} \times 100$$

- Pokud je ROI **vyšší než 100 %**, investice je **profitabilní**.
- Pokud je ROI **přesně 100 %**, investice pouze plně **pokryla své náklady**.
- Pokud je ROI **nižší než 100 %**, investice je **ztrátová**.

Ekonomické metody měření

Analýza nákladů a přínosů

Analýza nákladů a přínosů slouží pro odhad hospodářských přínosů projektu. Cílem je zjistit a peněžně vyjádřit veškeré možné dopady, tedy jak přínosy, tak náklady. Dopady mohou mít různý charakter, například finanční, hospodářské, sociální, apod. Po sečtení výsledků jsou získány čisté přínosy, z nichž se vyvodí závěry, zda je vhodné projekt zahájit.⁴¹ V prostředí knihoven se tato analýza využívá převážně pro měření přímých přínosů.

Jako indikátor výsledků je užíván ukazatel **Benefit-cost ratio (BCR)**, který se vypočítá pomocí následujícího vzorce:

³⁹ HELINSKY, Zuzana, Zh Consulting: *Lze sledovat návratnost investic ve světě knihoven?* 2011, [cit. 2013-03-28] Dostupné z: <http://inforum.cz/pdf/2011/helinsky-zuzana.pdf>

⁴⁰ PHILIPS, Patricia Pulliam a Jack J. PHILIPS. *Return on investment basics*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 2000, s. 1. ISBN 15-628-6406-8.

⁴¹ EVROPSKÁ KOMISE, GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ, REGIONÁLNÍ POLITIKA, Tematický rozvoj, dopady, hodnocení a inovativní činnosti, Hodnocení a adicionalita, Nové programové období 2007–2013: Metodické pokyny pro provedení analýzy nákladů a přínosů. 2006, s. 4. [cit. 2012-10-22].

Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4_cost_cs.pdf

⁴² PHILIPS, Patti a Jack J. PHILIPS. ROI in the Public Sector: myths and Realities. *Public Personnel Management*. 2004, 33.2, s. 142. [cit. 2012-10-11]

$$BCR = \frac{Zisk}{Investice}$$

Tato analýza nákladů a přínosů je velmi podobná ROI analýze, protože poskytuje podobné údaje o investici. Rozdíl je v tom, že analýza nákladů a přínosů porovnává zisk s investicí, naproti tomu ROI porovnává čistý zisk s investicí.⁴²

Kontingentní hodnocení

Kontingentní hodnocení je ekonomická metoda užívaná k vyhodnocení přínosů z neziskového zboží a služeb. Prostřednictvím této metody je zkoumán **dopad na veřejnost a její reakce**. Dopadem je hypotetická situace, která je vymezena určitými očekávanými přínosy a negativními účinky.^{43 44}

Prostřednictvím této metody jsou měřena dvě hlediska:

- **Ochota podílet se na nákladech** – využívá metodu WTP (willingness to pay), pomocí níž se zjišťuje, zda jsou zainteresované osoby ochotny podílet se na nákladech určitého projektu;
- **Ochota přijmout** – využívá metodu WTA (willingness to accept), při které se zjišťuje, do jaké míry jsou zainteresované osoby ochotny akceptovat kompenzaci za způsobenou újmu.⁴⁵

Tato metoda byla využita jak ve veřejných knihovnách, tak v knihovnách akademických ve státě Pensylvánie (USA), kdy bylo zjišťováno, jakou hodnotu mají knihovny pro místní komunitu.⁴⁶

Vedlejší ekonomický dopad

Sledování vedlejšího ekonomického dopadu je poměrně složitá záležitost. Pro jeho vyhodnocení je navrhován nespočet vzorců a algoritmů, které následně měří nepřímé přínosy. Vedlejší ekonomické přínosy mohou být simulovány pomocí speciálního softwaru, který využívá složité matematické algoritmy. Tyto modelové nástroje se nazývají modely „vstup-výstup“.⁴⁷

Knihovna nepřímo přispívá k růstu lokální ekonomiky tím, že aktivně rozvíjí své prostředí, vyplácí mzdy svým zaměstnancům anebo platí daně.⁴⁸ Je také prokázáno, že knihovny zvyšují atraktivitu města. Pokud uživatelé navštíví knihovnu, je velmi pravděpodobné, že využijí i dalších městských služeb, například obchod, restauraci, kavárnu v blízkosti knihovny. Ve Velké Británii byla provedena studie zabývající se

⁴² PHILIPS, Patti a Jack J. PHILIPS. ROI in the Public Sector: myths and Realities. Public Personnel Management. 2004, 33.2, s. 142. [cit. 2012-10-11]

Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/215931077/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=16531>

⁴³ OCHRANA, František. Metoda kontingentního hodnocení veřejných projektů. Ekonomía a podnikanie: vedecký časopis Fakulty ekonómie a podnikania BVŠP [online]. 2007, roč. 2, č. 3, s. 6-16 [cit. 2012-10-11]. ISSN 1337-4990. Dostupné z: <http://www.paneurouni.com/files/sk/fep/casopis/eap-2-2008.pdf>

⁴⁴ AERNI, Sarah E. a Donald W. KING. Contingent Valuation in Public and Academic Libraries [online]. 2006 [cit. 2012-10-11]. Dostupné z:

<http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&sqj=2&ved=0CDAQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.arl.org%2Farldocs%2Fstats%2Fstatsevents%2Flaconf%2F2006%2FAerni.ppt&ei=JCGMU PeyDcfEsgb5soCoAw&usq=AFQjCNH0MEs1pGoMQfpYerpxgWXau8Dow&sig2=aMO9kw6wSZV9nRXjD Rk6Vg>

⁴⁵ OCHRANA, František. Metoda kontingentního hodnocení veřejných projektů. Ekonomía a podnikanie: vedecký časopis Fakulty ekonómie a podnikania BVŠP [online]. 2007, roč. 2, č. 3, s. 6-16 [cit. 2012-10-11]. ISSN 1337-4990. Dostupné z: <http://www.paneurouni.com/files/sk/fep/casopis/eap-2-2008.pdf>

⁴⁶ AERNI, Sarah E. a Donald W. KING. Contingent Valuation in Public and Academic Libraries [online]. 2006 [cit. 2012-10-11]. Dostupné z:

<http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&sqj=2&ved=0CDAQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.arl.org%2Farldocs%2Fstats%2Fstatsevents%2Flaconf%2F2006%2FAerni.ppt&ei=JCGMU PeyDcfEsgb5soCoAw&usq=AFQjCNH0MEs1pGoMQfpYerpxgWXau8Dow&sig2=aMO9kw6wSZV9nRXjD Rk6Vg>

⁴⁷ IMHOLZ, Susan a Jennifer WEIL ARNS. Worth Their Weight: an Assessment of the Evolving Field of Library Valuation [online]. [New York]: Americans for Libraries Council, ©2007, s. 16. [cit. 2012-10-13] Dostupné z: <http://www.ala.org/research/sites/ala.org.research/files/content/librarystats/worththeirweight.pdf>

⁴⁸ KRAMER, Pearl M. Placing an Economic Value on the Services of the Northport-East Northport Public Library in Suffolk County, New York [online]. 2006 [cit. 2012-10-13]. Dostupné z: <http://www.nenpl.org/main/economic%20study.pdf>

touto problematikou – knihovna zavřená kvůli stávce měla neblahý vliv na obchod, tržby jednotlivých firem měly klesnout až od 23 %.⁴⁹

Příklady ze zahraničí

V zahraničí byly aplikovány všechny tři výše uvedené metodiky. Studie byly zpracovány od roku 1995 až do roku 2009. K následujícím přehledům byly využity výsledky cca 43 studií publikovaných v USA, Norsku, Německu, Jižní Koreje, Anglii apod. Mezi knihovny, v nichž byl výpočet realizován, jsou obsaženy veřejné, akademické, národní a speciální knihovny.

Variabilita použitých metodik vyjadřují dosažené výsledky jednotlivých studií. V průměru byla dosažena ROI ve výši 4,12 dolarů na 1 investovaný dolar. Přičemž minimální dosažená hodnota byla vypočtena v Německé knihovně ve výši 0,22 a maximální hodnota byla vypočtena ve výši rovných 10,00 dolarů v USA.⁵⁰

Použité metody měření

- **Metoda 1** – zahrnuje analýzu nákladů a přínosů v kombinaci s kontingentním hodnocením (27 případů);
- **Metoda 2** – zahrnuje analýzu nákladů a přínosů v kombinaci se zhodnocením trhu nebo vedlejším ekonomickým dopadem (13 případů);
- **Metoda 3** – byl použit vlastní individuální model měření (3 případy).

Přehled výsledků:⁵¹

- Průměrná hodnota ROI ve všech studiích dosáhla hodnoty 4,12 (412 % ROI);
- Průměrná hodnota ROI ve studiích vyjma třetí metody dosáhla hodnoty 4,29 (429 % ROI);
- Nejvyšší zaznamenaná hodnota ROI ve všech studiích dosáhla hodnoty 10 (1 000 % ROI), tuto hodnotu dosáhla studie veřejné knihovny v Phoenixu v roce 2001. Studie obsahovala analýzu nákladů a přínosů v kombinaci s kontingentním hodnocením, což je metoda, kterou byla provedena většina studií;
- Nejnižší zaznamenaná hodnota ROI ve všech studiích dosáhla hodnoty pouze 0,22 ROI (22 % ROI) a značně svou výší vybočuje z tabulky studií. Pravděpodobně je to způsobeno netypickým způsobem měření ROI, který byl realizován pouze u 3 studií z celkového počtu 43. Všechny ostatní studie dosáhly hodnoty ROI vyšší než 1,1 (110 % ROI);
- Medián hodnoty ROI ve všech studiích dosáhl hodnoty 4,14 (414 % ROI);
- Výsledky hodnoty ROI se u veřejných knihoven liší od výsledků ostatních typů. Zatímco u veřejných knihoven je průměrná hodnota ROI 4,39 (439 % ROI), u ostatních typů knihoven je průměrná hodnota ROI 2,75 (275 % ROI). Malá odlišnost průměrné hodnoty veřejných knihoven a všech knihoven je dána skutečností, že je ve srovnání studií zahrnuto 36 studií veřejných knihoven a pouze 7 knihoven jiného typu.

Shrnutí dosažených výsledků

Metoda	Počet studií	Maximální hodnota	Minimální hodnota	Průměrná hodnota
Metoda 1	27	10,00	1,26	4,16
Metoda 2	13	6,96	2,38	4,56
Metoda 3	3	4,38	0,22	1,91

Tabulka 27: Přehled dosažených výsledků kalkulace ROI

⁴⁹ HAVENS, Andy a Tom STOREY. How valuable libraries can become?. In: OCLC Newsletter [online]. 2010, č. 17 [cit. 2012-10-13]. ISSN 1559-0011. Dostupné z: <http://www.oclc.org/nextspace/017/1.htm>

⁵⁰ Není cílem tohoto dokumentu uvést podrobnosti, ale ukázat rozdílnost využívaných přístupů i v zahraničí, přičemž přístupy zpracování jsou uvedeny hned na začátku kapitoly. Současně by nebylo přínosné zpracovat detailní studii ekonomicko-sociálních situací knihoven v zahraničí. Srovnání zahraniční ROI a českých knihoven není možné.

⁵¹ Hrabalová Eliška, Return on investment aplikovaný na produkty a služby knihoven, s. 18

Vybrané studie vyhodnocující ROI v zahraničí:⁵²

Studie	Popis, Závěr / Zjištění
Návratnost investic veřejných knihoven ve státu Ohio ⁵³ Studie byla zpracována v rámci 9 veřejných knihoven státu Ohio. Studie pochází z dat z roku 2005. Studie aplikuje 2 metody: <ul style="list-style-type: none">• Analýzu nákladů a přínosů;• Vedlejší ekonomický dopad.	<p>K analýze přímých přínosů knihovny byly využity výroční statistiky o využívání služeb knihovny a jejich financování. V některých případech museli autoři při stanovení ceny některých služeb využít expertních odhadů. Posuzovány byly oblasti jako:</p> <ul style="list-style-type: none">• Četnost využívání knih, periodik, hudebnin, audioknih a filmů;• Počet stažených e-knih;• Využívání Referenčních služeb;• Zodpovězené referenční dotazy;• Využívání EIZ;• Využívání prostorů knihovny. <p>Studie také obsahuje část týkající se nepřímých přínosů, které vycházejí ze zkušeností jiných knihoven.</p> <p>Výsledky:</p> <ul style="list-style-type: none">• Z celkového počtu 1,5 mil. obyvatel je v knihovnách registrováno přes 840 tisíc uživatelů;• Knihovny zaznamenaly přes 22 mil. oběhů jednotek, z čehož 12,7 mil. tvoří knihy a periodika;• Uživatelé učinili přes 1,2 mil. přístupů k EIZ;• Náklady všech knihoven dosáhly 74,4 mil. dolarů;• Výnosy z oběhu knihovnických materiálů přesahují 104 mil. dolarů;• Ukazatel ROI dosáhl hodnoty 3,81 (381 % ROI).
Ekonomický dopad veřejných knihoven v Jižní Karolině ⁵⁴ Do studie byly zahrnuty přímé i nepřímé přínosy. Studie aplikuje 2 metody: <ul style="list-style-type: none">• Analýzu nákladů a přínosů;• Vedlejší ekonomický dopad.	<p>Studie byla rozdělena do dvou fází – v první fázi byl proveden online průzkum, během něhož byla shromážděna a analyzována data od uživatelů z 3 689 knihoven. Tázání uživatelé odpovídali na otázky zaměřené na sociální přínos i pracovní využití jejím uživatelům. Ve druhé fázi byla ke zpracování přímých a nepřímých přínosů použita tvrdá data knihoven.</p> <p>Výsledky:</p> <ul style="list-style-type: none">• Přímé výdaje knihoven byly vyhodnoceny na 80 mil. dolarů;• Existence veřejných knihoven přináší státu každoročně téměř 5 mil. dolarů;• Roční hodnota referenčních služeb poskytnutých uživatelům činí 26 mil. dolarů;• Přímý ekonomický dopad knihoven byl vyčíslen na 222 mil. dolarů;• Nepřímý ekonomický dopad byl vyčíslen na 126 mil. dolarů;• Ukazatel ROI dosáhl hodnoty 4,48 (448 % ROI). <p>Zkoumání nepřímých přínosů přineslo mj. tato zjištění:</p> <ul style="list-style-type: none">• 92 % respondentů uvedlo, že knihovna zlepšuje kvalitu jejich života;• 73 % respondentů uvedlo, že knihovna jim pomáhá v jejich seberealizaci;• 73 % respondentů uvedlo, že knihovna v nich živí lásku k učení.

⁵² Hrabalová Eliška, Return on investment aplikovaný na produkty a služby knihoven, s. 25-32

⁵³ LEVIN, Driscoll & Fleeter. Value for Money: southwestern Ohio's Return from Investment in Public Libraries [online]. 2006, 42 s. [cit. 2012-11-04]. Dostupné z: <http://9libraries.info/docs/EconomicBenefitsStudy.pdf>

⁵⁴ THE SCHOOL OF LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE UNIVERSITY OF SOUTH CAROLINA. The Economic Impact of Public Libraries on South Carolina: executive Summary [online]. 2005, 3 s. [cit. 2012-11-05]. Dostupné z: <http://www.libsci.sc.edu/SCEIS/exsummary.pdf>

Studie	Popis, Závěr / Zjištění
<p>ROI veřejných knihoven státu Florida⁵⁵ (2004)</p> <p>Do studie bylo zahrnuto 17 knihovnických systémů veřejných knihoven.</p> <p>Studie využívá analýzu nákladů a přínosů a vedlejší ekonomický dopad. Pomocí hodnotícího rámce umožňuje srovnání s ostatními typy neziskových organizací.</p>	<p>Data byla získána prostřednictvím telefonního průzkumu uživatelů a občanů, kteří knihovny běžně nevyužívají. Dále byl proveden také tradiční výzkum a také byly realizovány rozhovory se správci škol, představiteli fakult a řediteli neziskových organizací.</p> <p>Výsledky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stát ročně investuje do veřejných floridských knihoven přes 449 mil. dolarů; • Celková ekonomická návratnost činí přes 2,9 mld. dolarů z přímých a nepřímých výnosů; • Za každých 6 448 dolarů investovaných do knihoven státem nebo lokální vládou bylo vytvořeno jedno pracovní místo; • Za každý dolar z veřejné podpory investovaný do knihovny stoupl HDP o 9,08 dolarů; • Ukazatel ROI dosáhl hodnoty 6,54 (654 % ROI).
<p>Návratnost investic na University of Illinois at Urbana-Champagin⁵⁶ (2006)</p>	<p>Studie byla zaměřena na zhodnocení návratnosti investic z EIZ, jejichž financování pocházelo z grantů, které knihovna získala. Cílem bylo rovněž vytvořit univerzální model, který by mohly využít i další akademické knihovny.</p> <p>Výsledky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Průzkum potvrdil platnost vytvořeného modelu; • 95 % zúčastněných potvrzuje, že citace jsou důležité při zajišťování žádosti o grant; • 94 % zúčastněných uvádí, že využívá citace v žádostech o granty; • 94 % zúčastněných využívá EIZ pro tvorbu citací; • Ukazatel ROI dosáhl hodnoty 4,38 (438 % ROI).
<p>British Library⁵⁷ (2004)</p> <p>Do studie byly zahrnuty přímé i nepřímé přínosy.</p> <p>Studie aplikuje 2 metody:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analýzu nákladů a přínosů; • Kontingentní hodnocení. 	<p>Výzkum byl realizován dotazníkovou metodou, bylo do něj zapojeno přes 2000 lidí. Respondenti byli vybíráni náhodně z různých skupin obyvatelstva.</p> <p>Výsledky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • British Library ročně vykazuje přínosy ve výši 585 mil. dolarů, z toho 490 mil. dolarů nepřímých a 95 mil. dolarů přímých; • V případě neexistence knihovny by britská ekonomika ročně ztratila více než 451 mil. dolarů. • Ukazatel ROI dosáhl hodnoty 4,40 (440 % ROI).
<p>ROI v německých knihovnách⁵⁸ (2006-2009)</p>	<p>Cílem studie bylo ověřit platnost vzorce ROI vyvinutého na univerzitě Urbana-Champagin, určeného na problematiku citací a grantové politiky. Dalším cílem bylo zjistit, na kolik je tento vzorec adaptabilní.</p> <p>Výsledky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Byla ověřena aplikovatelnost uvedeného ROI vzorce v jakékoliv akademické knihovně; • Z celkových 4 mil. dolarů získaných knihovnou v období 2006-2009 bylo díky využití citací 1,5 mil. dolarů; • Ukazatel ROI dosáhl za uvedené období 2006-2009 hodnoty 0,22 (22 % ROI).

⁵⁵ GRIFFITHS, José-Marie. Taxpayer Return on Investment in Florida Public Libraries: summary Report [online]. 2004, 26 s. [cit. 2012-11-07]. Dostupné z: <http://dliis.dos.state.fl.us/bld/roi/pdfs/ROISummaryReport.pdf>

⁵⁶ LUTHER, Judy. University investment in the library: what's the return: a case study at the University of Illinois at Urbana-Champaign [online]. 2008, 18 s. [cit. 2012-11-07]. Dostupné z: <http://libraryconnect.elsevier.com/university-investment-library-what%E2%80%99s-return-case-study-university-illinois-urbana%E2%80%93champaign>

⁵⁷ Measuring our value [online]. 2002 [cit. 2012-11-09]. Dostupné z: <http://www.bl.uk/pdf/measuring.pdf>

⁵⁸ GRZESCHIK, Kathrin. Return on investment (ROI) in German libraries: the Berlin School of Library and Information Science and the University Library at the Humboldt University, Berlin - a case study. The Bottom Line [online]. 2010, 23.4, s. 141-201 [cit. 2012-11-10]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/814794225/abstract?accountid=16531>

Studie	Popis, Závěr / Zjištění
Ekonomická studie veřejných knihoven v Jižní Koreji⁵⁹	<p>Studie vznikla na základě potřeby zjistit, jakou měrou knihovny přispívají ke kvalitě života svých uživatelů. Studie probíhala ve velkých, středních i malých knihovnách. Kromě tvrdých dat knihovny bylo použito také dotazníkové šetření</p> <p>Výsledky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výsledky byly mírně zkresleny kvůli neúplnosti dat, ale šetření jako takové bylo pro jihokorejské knihovny impulsem k tomu, aby pokračovaly ve svém úsilí; • Ukazatel ROI dosáhl hodnoty 3,66 (366 % ROI).

Tabulka 28: Průřezový přehled použitých metod v zahraničí a jejich zhodnocení

Využití ROI v NTK

Pro výpočet ROI Národní technické knihovny bude využita první výše uvedená metoda, tzn. analýza nákladů a přínosů. Dle vyjádření Susan Imholz a Jennifer Arns, patří tato metoda k nejefektivnějším způsobům, jak vyjádřit účinnost investovaných peněz do organizace, a je snadné porozumět konečným výsledkům analýzy⁶⁰.

Definice služeb knihovny

Hodnota investice (ROI) se vyjádří jako hodnota získaná poskytováním služeb zákazníkům. Tzn. je nutné definovat služby knihovny tako poskytované, alokovat náklady na službu a identifikovat (vypočítat) přínos, který tato služba má pro zákazníka, nebo skupinu (segment) zákazníků.

K hodnocení knihovnických služeb nám poslouží dva pohledy:

- **Kvantitativní**

Hodnocení přínosu na základě kvantitativního vyjádření umožňuje exaktní vyjádření matematické (číselné) hodnoty přínosu knihovny na své zákazníky. Matematické hodnocení je vyjádřeno na základě matematického vzorce.

- **Kvalitativní**

Hodnocení přínosu na základě kvalitativního vyjádření neumožňuje exaktní vyjádření matematického charakteru, ale je opřeno o spokojenost zákazníků (resp. nízkou kvótu reklamací a stížností). Spokojenost zákazníků je však vhodné podpořit pravidelným zákaznickým dotazováním, které již lze matematicky vyhodnotit a slovně okomentovat. Kvalitativní hodnocení není předmětem výpočtu ROI. Veškeré kladné kvalitativní hodnoty jen potvrzují přidanou hodnotu knihovny.

⁵⁹ Young Man Ko, Wonsik Shim, Soon-Hee Pyo, Ji Sang Chang a Hye Kyung Chung. *An Economic Valuation Study of Public Libraries in Korea*. [online] 2009 [cit.2012-11-10]. Dostupné z: <http://lis.skku.edu/~ymko/pubdata/12%20An%20economic%20valuation%20study%20of%20public%20libraries%20in%20Korea%28A%29.pdf>

⁶⁰ IMHOLZ, Susan a Jennifer WEIL ARNS. *Worth Their Weight: an Assessment of the Evolving Field of Library Valuation* [online]. [New York]: Americans for Libraries Council, ©2007, s. 15. [cit. 2012-10-11] Dostupné z: <http://www.ala.org/research/sites/ala.org.research/files/content/librarystats/worththeirweight.pdf>

Kvantitativní hodnocení – definice služby

V rámci ROI NTK by měly být zohledněny následující služby:

Číslo	Služba	Popis Služby	Přínos služby (popis)
1	Zajišťování funkce národního střediska ISSN	ISSN (International Standard Serial Number) je osmimístný číselný kód, kterým se jednoznačně identifikují názvy periodik a ostatních tzv. pokračujících zdrojů vydávaných kdekoli na světě. Záznamy ISSN jsou uloženy v referenční bázi - mezinárodním Registru ISSN.	ISSN můžete využít v citacích z odborných časopisů. ISSN se používá jako identifikační kód pro potřebu počítačového zpracování, vyhledávání a přenosu dat. ISSN používají knihovny pro identifikaci a objednávky časopisů, pro potřeby meziknihovních služeb a souborných katalogů. ISSN je základní údaj pro efektivní elektronické doručování dokumentů. Z ISSN lze vygenerovat čárový kód EAN/UCC 13 pro distribuci periodik.
2	Poskytování výpůjční služby (místní)	Knihovna poskytuje výpůjčky ze svého fondu v místě knihovny všem zákazníkům.	Zákazník knihovny není nucen si knihu koupit, získá jí do volného výběru ke krátkému, nebo v rámci výpůjčky k delšímu užití.
3	Meziknihovní výpůjční služba	Knihovna zajišťuje rovněž meziknihovní výpůjčku, tzn. v případě, že kniha není dostupná v knihovně, ale je k dispozici v jiné, zajistí její zpřístupnění v místě ve spolupráci s disponující knihovnou.	Zákazník využívající tento druh služby není omezen lokalitou knihovny a lokálním knihovním fondem. Tzn. výtěžnost celorepublikového fondu je vyšší.
4	Mezinárodní knihovní výpůjční služba	Knihovna je schopna zajistit i mezinárodní knihovní výpůjčku.	Zákazník benefituje i z mezinárodního propojení knihovny a je možné využít zahraniční zdroje, tzn., není nucen si nakupovat nákladnou zahraniční literaturu.
5	Zpřístupnění EIZ dokumentů, místní zákazníci	Knihovna nakupuje a zpřístupňuje elektronické informační zdroje jak domácí tak i zahraničí.	Přínos pro zákazníka je stejně jako v případě výpůjček, tzn., možnost vytěžení fondu bez nutnosti kupovat domácí či zahraničí publikaci nebo časopisy.
6	Zpřístupnění EIZ dokumentů, vzdálení zákazníci	Knihovna nakupuje a zpřístupňuje elektronické informační zdroje jak domácí tak i zahraničí.	Přínos pro zákazníka je stejně jako v případě výpůjček, tzn., možnost vytěžení fondu bez nutnosti kupovat domácí či zahraničí publikaci nebo časopisy. Současně plyne ze vztahu benefit, že je umožněn vzdálený přístup, tedy úspora vzdálených zákazníků je násobně větší než v předchozím případě.
7	Služba VPK	Souborný katalog časopisů Virtuální polytechnické knihovny a systém poskytování kopií z fondů účastnických knihoven. VPK nyní ve svém souborném katalogu sjednocuje periodika více než 50 českých knihoven, z nichž 38 knihoven nabízí své fondy prostřednictvím VPK, ostatní knihovny nabízejí své služby prostřednictvím klasických meziknihovních služeb.	Služba je sice zpoplatněna a je vyžadována další zpoplatněnou registrací, zákazník knihovny nicméně těží z možnosti selekce pouze zajímavých částí fondu, tzn., není nucen si pořizovat nákladné odborné časopisy.
8	Služba NUŠL	Digitální knihovna pro šedou literaturu – (NUŠL) poskytuje centrální přístup k informacím o šedé literatuře vznikající v České republice v oblastech vědy, výzkumu a vzdělávání. NUŠL nabízí partnerům dlouhodobou archivaci elektronických dokumentů a metadat.	Bezplatné užití všech uložených/archivovaných dokumentů pro nekomerční účely. Zákazník čerpá benefit z „datového skladu“ a snadného přístupu k nepublikovaným zdrojům v ČR.

Číslo	Služba	Popis Služby	Přínos služby (popis)
9	Služba SFX	SFX je linkovací server. Jeho úkolem je připojovat odkazy na služby vhodné pro daný dokument. Linkovací server SFX je možno využít hned u několika služeb poskytovaných NTK.	Služba je volně dostupná on-line a bez poplatku. V případě přesměrování na plnou verzi textu je k jeho přístupnosti nutná registrace uživatele v NTK. Zákazník těží z propojenosti dokumentů a snadného vyhledávání dokumentů.
10	Služba EoD	Díky službě eBooks on Demand ("elektronické knihy na objednávku"), zkráceně EoD, si mohou uživatelé objednat z fondu knihovny digitalizaci jakékoliv knihy nechráněné autorským právem, tzn. knihy vydané v letech 1500 až 1900, resp. 1911 v ČR.	Poskytovaná služba je zpoplatněna, cena se skládá s manipulačního poplatku a ceny za stránku dokumentu.
11	Služba Oborová brána TECH	Oborová brána TECH představuje jeden prostor, ve kterém lze najít české i zahraniční, placené i volně dostupné zdroje z oblasti techniky, přírodních a aplikovaných věd. Jednotné rozhraní TECHu umožňuje vyhledávat plné texty z mnoha zdrojů.	Volně dostupné zdroje může využívat každý, bez ohledu na registraci v NTK a místo odkud do brány TECH vstupují. Využívání placených zdrojů je podmíněno registrací. Pro mimopražské uživatele nabízí vzdálenou registraci.
12	Kramerius	Digitální knihovna Kramerius obsahuje tituly ze sbírek Národní technické knihovny v Praze, kde lze najít několik stovek naskenovaných periodik a monografií. Převážně se jedná o učební texty, technickou literaturu a knihy	Přístup k této službě je v rámci registrace zdarma. Zákazník benefituje obdobně jako v případě výpůjček.
13	PSH	Polytematický strukturovaný heslář (PSH) je česko-anglický slovník hesel, který slouží jako nástroj pro pořádání a vyhledávání dokumentů podle tématu. PSH obsahuje více než 13 800 hesel ze všech základních oblastí lidského poznání.	Služba je poskytována zdarma a slouží k rychlému, intuitivnímu vyhledávání v rámci fondu NTK pomocí 7-stupňové hierarchie. Heslování zvyšování využitelnosti fondu.
14	Open Access	Open Access, aneb otevřený přístup aneb cesta bez bariér k vědeckým informacím, má za cíl zpřístupňování vědecko-výzkumných výsledků bezplatně a trvale široké veřejnosti na internetu	Přístup je pro zákazníky NTK zdarma a zákazník těží z dostupnosti dokumentů.
15	VuFind	VuFind je open source katalog knihovních zdrojů navržený knihovníky pro knihovníky. Cílem VuFindu je umožnit uživatelům vyhledávat a prohlížet zdroje knihovny.	Služba je poskytována opět zdarma. Zákazníci těží z propojenosti systémů a rozsahu fondu.
16	Rešeršní, referenční a konzultační služby	Na vyžádání je poskytován základní konzultační služby v rámci knihovny a zpracování rešerší a referenčních služeb.	Zákazník benefituje z dokonalé znalosti knihovníka o fondu jeho rozsahu. Zákazník šetří čas při vyhledávání pro něj důležitých zdrojů.
17	Scientometrie	Vytvoření podkladů pro zajištění standardu hodnocení výsledků VaV a umožnění spravedlivě alokovat finanční prostředky a zvýšit konkurenceschopnost české vědy.	Hodnocení české vědy pomocí kvantitativních indikátorů vědecké informace a rozdělování grantů. Tzn. zhodnocení přínosu využití citací pro získání grantu.
18	Nákup EIZ	Aplikace centrálního nákupu EIZ pro ČR.	Přínos služby v podobě úspory realizované pomocí nového modelu.
19	Externí vzdělávání	Realizace externího vzdělávání a pořádání rekvalifikačních kurzů zajišťuje rozšíření znalostí uchazečům a tak zvyšuje možnost jejich dalšího uplatnění na trhu práce.	Zvyšování kvalifikace zákazníků knihovny a tím snižování jejich případné nezaměstnanosti.
20	Realizace krátkodobých pronájmů	V rámci dostupných prostor knihovna pronajímá přednáškové sály a studijní místnosti zákazníkům.	Dodatečná hodnota příjmů realizována na základě krátkodobého pronájmu.

Číslo	Služba	Popis Služby	Přínos služby (popis)
21	Realizace krátkodobých pronájmů - studenit	Studenti mohou využívat studijní místnosti (skupinové a samostatné).	Přínos pro studenty, kteří by museli krátkodobě řešit potřebu prostor komerčním způsobem.
22	Realizace dlouhodobých pronájmů	V rámci dostupných prostor knihovna pronajímá dlouhodobě prostory zákazníkům s ohledem na zaměření knihovny a potřebné služby.	Dodatečná hodnota příjmů realizována na základě dlouhodobých pronájmů.
23	Využití budovy jako studovny (volný prostor)	Návštěvníci knihovny využívají prostory jako volné místo pro studium (třetí rozměr) a využití dostupné infrastruktury.	Součet hodnot v podobě dostupného internetu a dalších infrastruktur, toalet, klidových zón pro kariérní přípravu.
24	Reading list	Vytvoření trvalé a rutinní spolupráce s VŠ pedagogy a počet vytvořených reading listů na základě jejich poptávky.	Úspora času VŠ pedagogů, která bude nahrazena expertní znalostí vyškolených knihovníků.
25	Reprografické služby	Poskytování zázemí v případě potřeby tisku a scanu.	Přínos pro zákazníka v podobě vysoké obslužnosti v případě nutnosti zacházení s textem (tisk/scan) – místo složitého a časově náročného opisu.

Tabulka 29: Přehled služeb využitých pro kalkulaci ROI

Výše uvedené služby představují pouze první úroveň přínosu. Tzn., jde o přímý ekonomický dopad. Sekundární ekonomický dopad není vyčíslen, neboť se pohybuje ve spekulativním pásmu, kdy prokazatelnost přínosu není 100 % ověřitelná. Nicméně pro argumentaci pro přínos knihovny je nutno využít i této úrovně, tj. z oblasti socioekonomických přínosů, které nabývají na váze v širokém kontextu.

Dle našeho názoru a zvyšujícího se tlaku na ekonomičnost/přínosnost poskytovaných dodatečných služeb se domníváme, že hodnocením by mělo být učiněno ke každé službě (dle zákonných zásad – hospodárnost, efektivnost, účelnost). V případě, že se knihovna rozhodne poskytovat novou službu, je nutné zhodnotit její budoucí přínos pro zákazníky knihovny a vyhodnotit její budoucí nákladovost s dosaženými přínosy (kvantitativně i kvalitativně).

Kvantitativní hodnocení – postup výpočtu

Služby poskytované knihovnou jsou substitucí za jednotlivé úkony uživatelů (zákazníků) knihovny, přičemž lze usuzovat, že služby pořízené jednotlivě by nedosahovaly tak vysoké úrovně jako v případě centrálního poskytnutí v podobě NTK. Dalším nejčastějším efektem je úspora času, kdy zákazník spoří čas, protože služby knihovny jsou poskytovány z jednoho místa a s možností vzdáleného přístupu.

Číslo	Služba	Postup výpočet přínosu služby v Kč
1	Zajišťování funkce národního střediska ISSN	= doba zpracování/přidělení/správy ISSN v hodinách * průměrné hodinové mzdové náklady v ČR
2	Poskytování výpůjční služby (místní)	= počet výpůjček za rok * průměrná hodnota půjčených publikací
3	Meziknihovní výpůjční služba	= (počet meziknihovních výpůjček za rok * průměrná hodnota půjčených publikací) – náklady zákazníků související s realizací výpůjčky
4	Mezinárodní knihovní výpůjční služba	= (počet mezinárodních výpůjček za rok * průměrná hodnota půjčených publikací) – náklady zákazníků související s realizací výpůjčky
5	Zpřístupnění EIZ dokumentů, místní zákazníci	= počet prohlédnutých EIZ za rok * průměrná cena článku (časopisu)
6	Zpřístupnění EIZ dokumentů, vzdálení zákazníci	= počet prohlédnutých EIZ za rok * průměrná cena článku (časopisu) + (průměrná doba dojezdu do NTK * průměrná výše výdělnku za hodinu) * počet vzdálených zákazníků
7	Služba VPK	= počet požadavků na VPK za rok * průměrná hodnota článku (časopisu) – suma nákladů klientů na pořízení konkrétní informace – sum registračních poplatků

Číslo	Služba	Postup výpočet přínosu služby v Kč
8	Služba NUŠL	<i>Kvalitativní přínos</i>
9	Služba SFX	= počet vyhledaných článků pomocí SFX (fulltex) * průměrná hodnota článku
10	Služba EoD	= (počet objednaných knih v EoD * průměrná hodnota knih) – suma nákladů souvisejících s pořízením knihy
11	Služba Oborová brána TECH	= počet zobrazených stránek (vyhledávání) za rok * průměrná hodnota knihovního fondu NTK
12	Kramerius	= počet zobrazených stránek (vyhledávání) za rok * průměrná hodnota knihovního fondu NTK
13	PSH	<i>Kvalitativní přínos</i>
14	Open Access	<i>Kvalitativní přínos</i>
15	VuFind	= počet zobrazení ve VuFind za rok * průměrná hodnota publikací ve VuFind
16	Rešeršní, referenční a konzultační služby	= doba přípravy rešerše/referencí v hodinách * průměrné hodinové mzdové náklady akademického pracovníka na konkrétní VŠ/akademickém pracovišti
17	Scientometrie	= (hodnota úspěšně udělených grantů v ČR využívající citace / počet citací uvedených v grantech) * použitých citací z Národní technické knihovny
18	Nákup EIZ	= hodnota vyjádřená dle studie proveditelnosti v rámci projektu EFI v kapitole 124., tzn. cca 69,3 mil. Kč
19	Externí vzdělávání	= počet účastníků kurzů, kteří našli pro absolvování kurzu práci * průměrná hodnota sociálních dávek vyplacená 1 nezaměstnanému
20	Realizace krátkodobých pronájmů (komerční ceny)	= hodnota realizovaných krátkodobých pronájmů za rok
21	Realizace krátkodobých pronájmů – student (nekomerční ceny)	= (počet pronajatých m ² za rok * cena obvyklého tržního NTK) – (počet pronajatých m ² za rok * cena nájmu NTK)
22	Realizace dlouhodobých pronájmů	= hodnota realizovaných dlouhodobých pronájmů za rok
23	Využití budovy jako studovny (volný prostor)	= (počet stažených kB * průměrná cena za kB na trhu) + ((počet návštěvníků NTK za rok * průměrný počet hodin strávených v NTK * průměrná cena účtovaná v HUBu za hodinu) např. cca 60,-kč/hod.
24	Reading list	= doba přípravy „reading listu“ v hodinách * průměrné hodinové mzdové náklady akademického pracovníka na konkrétní VŠ/akademickém pracovišti
25	Reprografické služby	= (počet vytištěných stran ČB * cena účtovaná na volném trhu - počet vytištěných stran ČB * cena účtovaná NTK) + (počet vytištěných stran COLOR * cena účtovaná na volném trhu - počet vytištěných stran COLOR * cena účtovaná NTK)

Tabulka 30: Seznam výpočetních postupů pro dosažení hodnoty v ROI

Hodnocení služeb poskytovaných NTK se opírá a do budoucna mělo by se opírat o tvrdá statistická data. Pouze na základě prokázaných dat lze odůvodnit podstatu poskytovaných služeb (zájem ze strany zákazníků). Knihovna minimalizuje budoucí riziko zpochybení vlastní existence. Prokazatelná statistická data dána do roviny ekonomického užitku jsou jasně odůvodnitelná.

Pro stanovení hodnoty ROI NTK doporučujeme aplikovat metodu BCR (nebo také CBA, tzn. Cost-Benefit-Analýza). Naproti tomu, často využívaný způsob WTP přináší z našeho pohledu určitá rizika, neboť se opírá o široká / rozsáhlá šetření (čím rozsáhlejší tím možná přesnější), která respektují vyjádření vybrané skupiny dotazujících. Přičemž mezi ochotou zaplatit za službu a jejím skutečným zaplacením (z čehož metoda vychází) není možné pokládat rovnítko. Považujeme tento způsob zjištění hodnoty tedy za méně přesný.

Navržený mechanismus výpočtu se opírá o zkušenosti z hodnocení projektů a výpočtů dle metody cost-benefit (porovnání a analýza přínosů a výdajů), který je uznanou metodikou v rámci EU projektů⁶¹.

Vzorec výpočtu ROI

Výše v textu byly uvedeny přínosy (kvalitativní i kvantitativní) knihovny pro zákazníky a širší okolí. Výpočet přínosu knihovny bude založen pouze na kvantitativních hodnotách (matematicky měřitelných). Kvalitativní hodnocení knihovny slouží jako doplňkový přínos existence organizace.

ROI Národní technické knihovny se tedy bude rovnat součtu přínosů všech poskytovaných služeb (vyjádřeno v Kč) zákazníkům knihovny podělenému provozním rozpočtem knihovny za sledované období (rok) očištěný o poplatky za registraci zákazníků.

Jedním ze základních strategických cílů vedení knihovny je zvyšování hodnoty ROI, tzn. soustředění výkonu knihovny na služby přinášející průřezově zákaznickým segmentům vysokou přidanou hodnotu.

Nákladovost služeb knihovny (kalkulace nákladů)

Alokace nákladů na procesy umožňuje organizaci sledovat nejen nákladovou efektivitu samotných výkonů (procesů), ale i porovnat jejich přidanou hodnotu. Jde o srovnání vynaložených nákladů a dosaženého příjmu. V příspěvkových organizacích, které nejsou primárně zřízeny za účelem dosažení zisku (příjmu), jde ale o sledování hodnoty vynaložených svěřených (přidělených) peněžních prostředků a získané protiváhy v podobě např. sociálního přínosu (socioekonomické hodnocení).

Kalkulace úplných nákladů je založena na:

- systematickém a komplexním sledování úplných nákladů organizace;
- vykazování celkových nákladů individuálních středisek (správní x výkonová);
- kalkulaci správních nákladů organizace výkonovým střediskům podle stanovených rozvrhových základů;
- zohledňuje a objektivně měří míru participace výkonových oddělení na výši nákladů správních oddělení.

Příčemž přínosem jsou následující body:

- vyjadřuje skutečnou míru spotřeby (nákladovost) výkonových jednotek na základě navržených rozvrhových základů;
- pomáhá při tvorbě manažerských rozhodnutí při nákladovém řízení organizací s vysokou mírou decentralizace rozhodovacích pravomocí výkonových jednotek;
- vytváří transparentní a všeobecně srozumitelná pravidla tvorby rozpočtu jako základní nástroj strategické podpory organizace;
- komplexní vytvoření metrik efektivity servisních (nákladových) středisek prostřednictvím časových řad režijních nákladů.

Alokace nákladů

Na začátku alokace a kalkulace je nutné si uvědomit, jaký druh služeb je předmětem kalkulace a kdo je příjemcem dané služby. Tato rozhodnutí ovlivňují druh alokovaných nákladů (použitých alokačních klíčů) a definice příjemce ovlivňují např. četnost vykonávané služby a to má přímý matematický dopad do nákladů vyjadřující jednu typ služby. Jak je uvedeno výše, je nutné postihnout komplexně celou šíři nákladů a tyto náklady rozdělit na poskytované služby.

⁶¹ Cost-Benefit analýza (analýza nákladů a přínosů, dále CBA) je metoda socio-ekonomického vyhodnocení doporučená Evropskou komisí (viz Guide to Cost Benefit Analysis of Investment Projects http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide2008_en.pdf). CBA vymezuje dopady realizace akce na zainteresované subjekty. CBA vymezuje skupinu všech účastníků, kterých se daná akce přímo nebo nepřímo dotkne a tyto osoby nazývá beneficienty. Náklady (Costs) představují veškeré negativní efekty pro beneficienty. Přínosy (Benefits) jsou veškeré pozitivní dopady plynoucí pro beneficienty z realizace projektu. Cílem CBA je vyčíslit veškeré přímé finanční náklady a výnosy i nepřímé důsledky spojené s realizací projektu.

Současně je nutné si stanovit, kdo (tedy jaká sekce poskytuje) tento druh služeb. Tímto krokem se rozdělují náklady na:

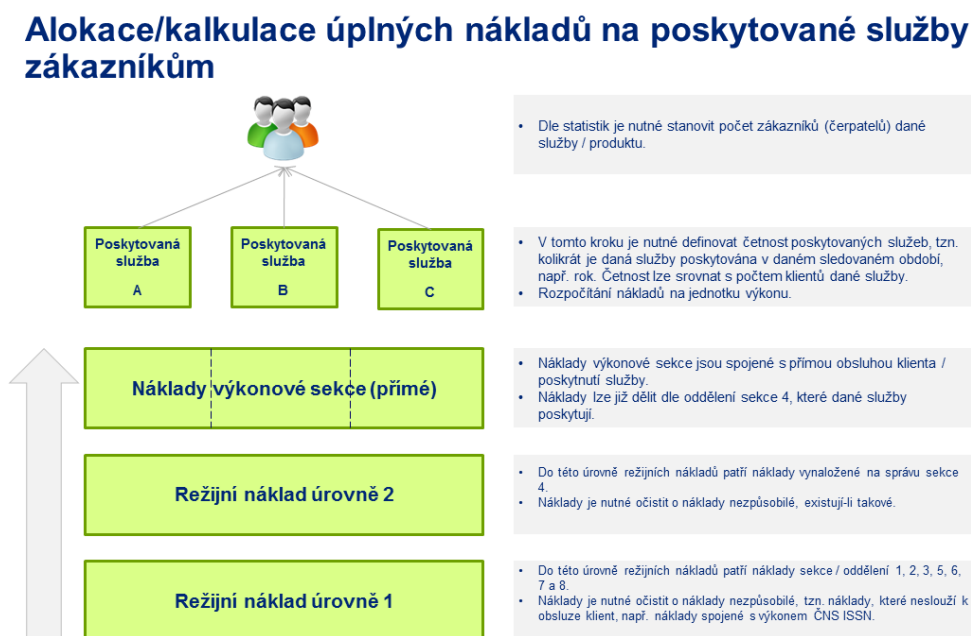
- Režijní náklady – náklady, které jsou vyvolány např. správou organizace. Mezi režijní náklady typicky patří náklady marketingu, ekonomiky, IT, správy budovy a náklady úrovně ředitele;
- Výkonové náklady – náklady, které jsou vyvolány obsluhou klienta (poskytování služby). Mezi výkonové náklady typicky patří obsluha klientů, tzn. odbor fondů a služeb.

Náklady jsou na jednotlivé poskytnuté služby alokovány pomocí alokačních klíčů. Alokační klíč vyjadřuje nákladové zatížení vyvolané četností výkonu. Tím se myslí, např. náklady personálního útvaru budou na jednotlivá střediska alokovány pomocí počtu zaměstnanců nebo ekvivalentu přepočteného počtu zaměstnanců (FTE). V následujícím textu budou uvedeny příklady.

Aplikace v knihovně

Příklad 1

Obecným postupem lze říci, že ve výsledných službách se musí rozpočítat všechny náklady organizace (knihovny). Je nutné si uvědomit, co je výstupním produktem /službou takové organizace.

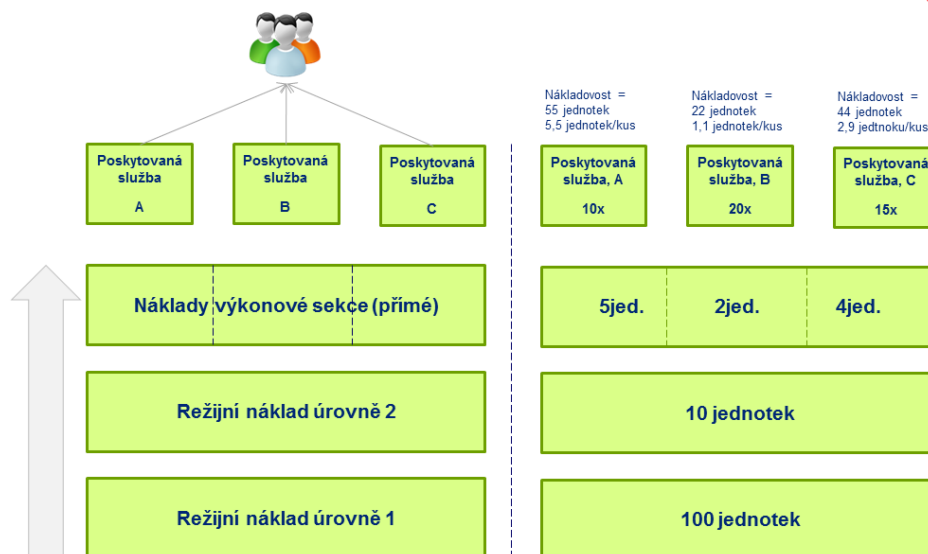


Obrázek 11: Ukázka rozpadu nákladů na výkon

Níže je uveden příklad, kdy knihovna poskytuje 3 výstupní služby svým klientům. V tomto případě se veškerá náklady knihovny rozpočítávají na 3 služby.

Alokace/kalkulace úplných nákladů na poskytované služby zákazníkům

Příklad



Obrázek 12: Ukázka rozpadu nákladů na výkon, příklad

100 jednotek představují veškeré režijní náklady knihovny (úroveň 1). V úrovni 2, jsou alokovány režijní náklady odboru 4. Náklady výkonových oddělení odboru 4 jsou alokovány v 3. úrovni. Na obrázku výše jsou dále uvedeny četnosti poskytovaných služeb.

Výpočet byl proveden takto:

Náklady orgnizace			
Režijní náklady 1 úrovně	100	jednotek	
Režijní náklady 2 úrovně	10	jednotek	
Náklady výnosové sekce	5	2	4 jednotek
	45,5%	18,2%	36,4%
	A	B	C
Celkové náklady organizace	121	jednotek	
Četnost výkonu v rámci služeb			
Služba A	10	x	
Služba B	20	x	
Služba C	15	x	
Výpočet hodnoty služeb (nákladový pohled)			
Celkové náklady alokované			
Služba A	55		
Služba B	22		
Služba C	44		
Celkové alokované náklady	121	0	Kontrola / rozdíl
Náklady na jednotku služby			
1x Služba A	5,5	jednotek	
1x Služba B	1,1	jednotek	
1x Služba C	2,9	jednotek	

Obrázek 13: Výpočet nákladů na výkon knihovny, příklad

Jako alokační klíč nákladů byly použity náklady výkonových sekcí (tzn. hodnoty 5, 2 a 4), jejichž hodnota odpovídá alokačním klíčům ve výši 45,5 %, 18,2 % a 36,4 %. Jako další možnosti alokačních klíčů lze při kalkulacích využít:

- Full Time Equivalent (FTE), m², výše přímých nákladů, mzdové náklady, počet výpůjček, počet úvazků.

Nákladové hodnoty služeb byly vypočteny takto:

- Služba A = 45,5 % * 100 + 45,5 % * 10 + 5
- Služba B = 18,2 % * 100 + 18,2 % * 10 + 2
- Služba C = 36,4 % * 100 + 36,4 % * 10 + 4

Tímto výpočtem byly nákladově oceněny poskytované služby.

Příklad 2

Příklad 2 představuje situaci, kdy knihovna poskytuje stejný typ služeb, ale dodatečně poskytuje službu ČNS ISSN v rámci závazku vůči zřizovateli, MŠMT.

Kalkulace bude vypadat následovně:

Náklady orgnizace			
Režijní náklady 1 úrovně	100	jednotek	
Poskytování služeb v rámci ČNS ISSN	10	jednotek	
Režijní náklady 2 úrovně	10	jednotek	
Náklady výnosové sekce	5	2	4 jednotek
	45,5%	18,2%	36,4%
	A	B	C
Celkové náklady organizace	121	jednotek	
Četnost výkonu v rámci služeb			
Služba A	10	x	
Služba B	20	x	
Služba C	15	x	
Poskytování služb v rámci ČNS ISSN	1	x	
Výpočet hodnoty služeb (nákladový pohled)			
Celkové náklady alokované			
Služba A	50,5		
Služba B	20,2		
Služba C	40,4		
Poskytování služeb v rámci ČNS ISSN	10,0		
Celkové alokované náklady	121,0	0	Kontrola / rozdíl
Náklady na jednotku služby			
1x Služba A	5,05	jednotek	
1x Služba B	1,01	jednotek	
1x Služba C	2,69	jednotek	
Poskytování služeb v rámci ČNS ISSN	10,00	jednotek	

Obrázek 14: Výpočet nákladů na výkon knihovny, příklad

Z výše uvedené kalkulace je patrné, že na začátku výpočtu byly vyjmuty náklady, které byly vynaloženy na jinou než zákaznickou službu, ve výši 10 jednotek.

Nákladové hodnoty služeb byly vypočteny takto:

- Služba A = 45,5 % * (100 - 10) + 45,5 % * 10 + 5
- Služba B = 18,2 % * (100 - 10) + 18,2 % * 10 + 2
- Služba C = 36,4 % * (100 - 10) + 36,4 % * 10 + 4
- Služba ČNS ISSN = 10 jednotek

Je nutné si uvědomit, že výše uvedený test je pouze rámcový a orientační. Má poskytnout návod jak služby v knihovně nákladově ohodnotit. Přičemž výše uvedená kalkulace služeb vychází z metodiku Full Cost (alokace plných nákladů), která je požadována MŠMT při čerpání (uplatnění) režijních nákladů na projektech financovaných z projektů OP VaVpl ,OP VK popř. další. Tato metodika byla v posledních letech uspokojivě implementována a auditní autoritou certifikována na Západočeské univerzitě v Plzni, Technické univerzitě v Liberci a na Fyzikálním ústavu ČR.

Porovnání nákladů a přidané hodnoty

Součástí manažerského řízení je porovnání nákladů a přidané hodnoty služby. V úvodu textu jsme popsali jak zjistit přidanou hodnotu služby z pohledu zákazníka knihovny (v rámci kalkulace ROI). V druhé části textu jsme vyjádřili hodnotu služby z pohledu vynaložených nákladů. V rámci srovnání vynaložených nákladů a vyčíslení přínosů mohou nastat následující 3 stavy:

- **Náklady vynaložené na službu jsou nižší než získaný benefit zákazníka**

V tomto případě jsou náklady vynakládány správným směrem (na správném místě) neboť získaná hodnota je vyšší než vynaložená 1 koruna nákladů. Vedení organizace by mělo pokračovat v trendu rozvoje podobných služeb.

- **Náklady vynaložené na službu jsou si rovny získanému benefitu zákazníka**

V tomto případě jsou si hodnoty rovny. Tzn. získaná hodnota je ve stejné hodnotě jako vynaložené náklady. Je nutné si však uvědomit, že knihovna je tzv. veřejná služba, tzn., že jde o jistý druh sociálně pozitivně vnímané služby. V tomto případě lze očekávat a doporučit udržení služby i pro další období, byť je nutné sledovat trend zájmu zákazníků o tento druh služeb.

- **Náklady vynaložené na službu jsou vyšší než získaný benefit zákazníka**

V tomto případě se jedná o neefektivně vynaložené peněžní prostředky. Náklady vynaložené na zřízení/provoz služby nejsou vyváženy přínosem pro zákazníka knihovny. Je nutné přihlédnout k trendu, který je v daném segmentu služby patrný. V případě že se neočekává pozitivní vývoj (staré technologie apod.), doporučujeme zvážit, zda uvedenou službu omezit, nebo úplně zrušit.

Příloha 3: SWOT analýza veřejných informačních služeb poskytovaných NTK

Č	Název	Popis
Silné stránky		
1	Moderní budova odpovídající světové špičce	<ul style="list-style-type: none"> • Leader jak v rámci studijních prostor, tak v rámci technického zázemí knihovny; • Příjemné pracovní prostředí oblíbené studenty; • Budova je umístěna v srdci kampusu. <p>Průměrná denní návštěvnost byla v lednu 2011 (průměrný měsíc) 1 121,44 (1 267,62 v běžný den, 354 v sobotu). Největší návštěvnost je v březnu až květnu a v říjnu až v prosinci, nejnižší je naopak v období letních prázdnin (červen - září).</p> <p>V roce 2010 představovalo 62,77 % (175 786) návštěvníků NTK studenty a zaměstnance ČVUT a ČVUT FIT, 5,29 % studenty a zaměstnance VŠCHT, 26,11 % (73 129) zákaznky NTK a 5,83 % (16 339) návštěvníky NTK - vstupující na jednodenní návštěvnickou kartu.</p> <p>V posledních letech je zaznamenán značný nárůst celkového počtu návštěvníků NTK (nárůst ve 4. čtvrtletí roku 2010 oproti 4. čtvrtletí roku 2009 o 46 %). Nárůst je zaznamenán zejména ve skupinách studentů ČVUT a VŠCHT. Ve skupině zákazníků NTK (tzn. registrovaných uživatelů NTK) byl zaznamenán nárůst až v dalším roce, a to o 27 % v 1. pololetí roku 2011 oproti stejnému období roku 2010. v tomto období dále pokračuje také nárůst návštěvníků z řad studentů a zaměstnanců ČVUT a VŠCHT (ČVUT - nárůst o 55 %, VŠCHT - nárůst o 176 %).</p>
2	Zajišťování služeb pro ostatní knihovny/subjekty: <ul style="list-style-type: none"> • VPK - platební mechanismus • MMVS - v technické a přírodovědní oblasti • ISSN - přidělování mezinárodních identifikačních čísel periodik 	n/a
3	Rozsáhlý fond informačních zdrojů na špičkové úrovni	<p>Rozsáhlý fond informačních zdrojů (v tištěné i elektronické podobě) v oblasti techniky a přírodních věd. Poskytování přístupu k světovým informačním zdrojům (časopisům, publikacím, vědeckým databázím - souborům článků).</p> <p>V roce 2011 byl stav primárních fondů 1 181 604. Volně přístupný fond tvořilo 294 656 publikací. Roční přírůstek primárních fondů byl 8 074 ks, roční úbytek 6 182 publikací. Počet odebíraných titulů časopisů tvořil v roce 2011 1 262 titulů. Na nákup informačních zdrojů bylo v roce 2011 vynaloženo 194,57 mil. Kč.</p>

Č	Název	Popis
4	Tým kvalitních expertů provozu ICT a vysoká expertíza zaměstnanců NTK v oblasti vývoje specifických knihovnických aplikací a vývoje elektronických služeb	NTK disponuje týmem kvalitních expertů provozu ICT a oddělení projektů a inovací, a to zejména v oblasti webových aplikací, systémové integrace a údržby databází. Tento tým skýtá potenciál případného rozvoje aplikací dedikovaných speciálně pro knihovnický segment, které nejsou na komerční bázi dostupné nebo jsou poskytované monopolně-oligopolním trhem (minimální konkurence).
5	Kvalitní a efektivní poskytování základní, tradiční knihovnické služby s využitím moderních technologií	Vysoce efektivní pořízení, katalogizace a vypůjčování fyzického fondu knih.
6	Budova NTK vytváří komunitní prostředí - funguje jako sociální prostor	n/a
7	Budova NTK umožňuje další využití - semináře, konference	n/a
8	NTK jako metodické centrum	n/a
9	Zavedená spolupráce s jinými knihovnami, resp. univerzitami v ČR i se zahraničními subjekty	n/a
10	NTK jako dozdělávací centrum	n/a
11	Stabilita financování NTK z rozpočtu MŠMT	n/a
12	Leader v knihovnictví - je vzorem a určuje trendy, předává zkušenosti zejména v oblasti inovací	n/a
13	Současný nákup EIZ formou konsorcia a s využitím dotace MŠMT	n/a
14	Na jednom místě je koncentrováno více tematicky zaměřených knihoven	n/a
15	Svoboda a volnost v reorganizaci	n/a
16	Nábor HR	n/a
Slabé stránky		
1	Neexistence dlouhodobého strategického plánování v souladu s potenciálem a současnou situací NTK a očekáváním zřizovatele včetně ustanovení Rady NTK	Neprobíhá dlouhodobé strategické plánování NTK, strategické dokumenty nejsou rozpracovány do úrovně dílčích strategických cílů včetně implementačních plánů jednotlivých cílů (stanovení harmonogramu, odpovědností, KPI, kontrolních a měřících mechanismů). Strategie je zpracována zejména na úrovni vize.
2	Nedostatečná úroveň řízení lidských zdrojů	V rámci NTK nejsou nastaveny základní atributy řízení lidských zdrojů – hodnocení, kariérní plán, atd. Personální řízení je lokalizované v rámci odborných útvarů, nikoli na úrovni personálního ředitele, resp. ředitele NTK. Organizační zařazení personální administrativy v rámci ekonomického odboru neumožňuje rozšíření agendy o řízení lidských zdrojů.
3	Nedostatečný marketing informačních zdrojů a služeb NTK, chybějící marketingová strategie a neefektivní zpracování marketingových materiálů	NTK nabízí excelentní přístup k EIZ, zejména elektronickým článkům a časopisům přístupným přes internet, a to za nízký poplatek 100 Kč/ročně. Informování potenciálních klientů o této možnosti je nedostatečné. Celkově není zpracována Marketingová strategie NTK, jež by vycházela z poskytovaných služeb a byla by napojena na strategii NTK, PHÚ. Není nastaven proces na předávání požadavků ze strany odborných útvarů na oddělení PR, nejsou nastaveny termíny pro vyřízení žádosti. Oddělení PR nestíhá zpracovávat podklady na žádost jiných odborů/oddělení – vysoká doba trvání zpracování, vysoký počet dosud nezpracovaných žádostí.

Č	Název	Popis
4	Neexistence metodiky projektového řízení	Nejsou zavedeny nástroje projektového řízení nebo systém kontroly portfolia projektů – projektová směrnice, projektová kancelář.
5	Systémová integrace jednotlivých aplikací je prováděna bez standardizované dokumentace, dochází k vypršení servisních smluv, přetížení klíčových pracovníků	Systémová integrace je prováděna bez standardizované dokumentace. Servisní smlouvy zejména na komponenty HP mají prošlou platnost.
6	Papírový oběh dokumentů	n/a
7	Nedostatečná vzájemná informovanost zaměstnanců NTK	n/a
8	Uživatelsky nepřívětivý přístup ke službám a elektronickým informačním zdrojům přes internet	Nízká úroveň uživatelské přívětivosti internetových stránek, prezentace EIZ a elektronických služeb. Cílem by měl být user-centrický přístup, řazení informací od nejdůležitějších po ty méně relevantní a jednotné rozhraní k heterogenním EIZ, jako je tomu např. u Stockholmské knihovny, a nikoliv přístup podle typu služby (Kramerius, EOD atd.).
9	Neexistence systému pravidelného měření spokojenosti a potřeb zákazníků	Systém není nastaven/neexistuje.
10	Minimální publikační činnost v oblasti Library – nedostatečná vzhledem k nárokům na publikační činnosti VO	n/a
11	Neexistence jednotného kontaktního místa pro vyřizování stížností a dotazů	Vyřizování dotazů a stížností oddělenými organizačními útvary není propojeno – jednotným kontaktním místem pro vyřizování dotazů a stížností by mělo být oddělení služeb, nicméně v praxi útvary vzájemně nespolupracují.
12	Neexistence strategie sponzorství, dárcovství a zapojení soukromého sektoru	Neexistuje strategie sponzorství – získávání sponzorských darů se omezuje na oslovování historických klientů krátkodobých pronájmů a dodavatelů stavebních prací a služeb pro budovu NTK. Významní partneři soukromého sektoru nejsou zastoupeni v Radě NTK.
13	Neexistence pravidel pro aplikace projektů/inovací do reálného provozu	Některé projekty mají charakter služeb, přesto jsou realizovány jako projekt (NUŠL, Kramerius, PSH). Realizace elektronických služeb je zajišťovaná ve více organizačních útvarech (odbor 4 Fondů a služeb, odbor 5 Projektů a inovací).
14	Nízká úroveň využití samoobslužných terminálů, multifunkčních zařízení a počítačů ve volném výběru NTK	Všechna zařízení jsou málo využívána. Terminály nabízejí omezený přístup k informacím. Multifunkční zařízení mají technické chyby.
15	Nízká využitelnost prostor na krátkodobé pronájmy	Malá využitelnost prostor na krátkodobé pronájmy a neefektivní zajištění krátkodobých pronájmů interními kapacitami NTK (cenotvorba, dostupnost pracovníků mimo standardní pracovní dobu, marketing).
16	Nízká dostupnost a prezentace elektronických knih (čitelných na e-čtečkách nebo noteboocích, PC)	Nízká dostupnost a špatná prezentace knih v elektronické podobě. Neexistuje jednoduchý seznam knih v elektronické podobě.
17	Neefektivní využití prostor v Písnici	Archiv v Písnici negeneruje finanční přínos / pouze pokrytí fixních nákladů.
18	Oddělení procesu registrace a správy hotovosti (Pokladny NTK) v rámci registrace zákazníků NTK	Oddělení procesu registrace a inkasa platby za členství není efektivní - potenciál zefektivnění / sloučení. Pokladna umožňuje přijímání plateb pouze v hotovosti (není možné platit jinými způsoby – bankovním převodem či platební kartou (platba převodem možná pouze u konta VPK)).
19	Hluk v klidových zónách	Časté stížnosti na hluk v prostorách volného výběru NTK (klidové zóny).

Č	Název	Popis
20	Neefektivní zajišťování agendy daní	Neefektivní zajišťování agendy daní - agenda daní je zajišťovaná jak interně, tak prostřednictvím externího daňového poradce. v případě outsourcingu krátkodobých pronájmů (zabírajících cca 1/3 pracovní doby pracovníka zajišťujícího agendu daní) není interní zajišťování smysluplné (silná vzájemná propojenost daní a krátkodobých pronájmů).
21	Zahraniční partneři – náročnost spojená s administrativním i strategickým zajištěním spolupráce	Např. zajišťování zahraničních služebních cest, partnerství se zahraničními knihovnami atd..
Příležitosti		
1	Zintenzivnění marketingu v oblasti elektronických informačních zdrojů (zejména časopisy, databáze článků, výhledově e-knihy)	Viz slabá stránka č. 1.
2	Jednotný portál a národní akvizice EIZ. Aktivní role NTK: <ul style="list-style-type: none"> na poli národního, jednotného a přehledného portálu pro přístup k EIZ; v národní centralizaci akvizice EIZ v ČR. 	Národní model akvizice EIZ, vytvoření Jednotného registru EIZ a dosažení lepších licenčních podmínek v rámci agregovaného nákupu. Vytvoření jednotného portálu EIZ.
3	Změna pravidel pro registraci - umožnění přístupu neploletých (minimálně studenti středních škol) k informačním zdrojům NTK	n/a
4	Doplnění spektra služeb v rámci budovy tak, aby prostor byl příjemnější/ atraktivnější pro zákazníky NTK/studenty	Využití v současné době nevyužívaných prostor pro doplnění spektra služeb zákazníkům NTK (tedy dominantně služeb pro studenty) poskytovaných v budově NTK, např.: <ul style="list-style-type: none"> -pekárna, -papírmictví, -copy shop/reprografie, -kinosál – promítání filmů, -kancelář pro potencionální zaměstnavatele/personální agentury, -showroomy pro novinky firem z oblasti IT a technologie. Zhodnocení poptávky po těchto službách bude vycházet z dotazníků realizovaných mezi zákazníky NTK.
5	Rozšíření spektra stávajících služeb: <ul style="list-style-type: none"> obsahové rešerše zejména pro soukromý sektor nad informačními zdroji NTK ve spolupráci s univerzitami/doktorandy ČVUT/VŠCHT; popularizace vědy; služby základním a středním školám - např. vzdělávání v oblasti informační gramotnosti. 	n/a
6	Posílení postavení NTK v případě úspěšného spojení s VŠCHT - referenční model pro potenciální spojení s knihovnou ČVUT.	n/a
7	Monitorování spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb ze strany dlouhodobých nájemců (např. kavárna)	n/a

Č	Název	Popis
8	Zapojení budovy NTK a okolního prostoru do kulturních a sociálních aktivit Prahy 6	n/a
9	Vytvoření komunity uživatelů/klientů NTK, která bude aktivní pro sdílení názorů a návrhů pro rozvoj knihovny na bázi web 2.0, např. formulace požadavků nákupu informačních zdrojů, návrhy na rozvoj knihovny	Interaktivní elektronické hlasování komunity zákazníků NTK ohledně toho co a v jaké kvantitě by se mělo nakoupit (publikace, časopisy, EIŽ), vkládání návrhů a hlasování o nich.
10	MŠMT jako aktivní zřizovatel využívající NTK k realizaci vlastních cílů a vlastní marketingové propagaci	MŠMT má příležitost používat NTK k pozitivní komunikaci - prezentace úspěšného projektu a aktivit MŠMT.
11	Vůdčí role NTK v zajišťování informační infrastruktury pro VaV	Vůdčí role NTK v zajišťování informační infrastruktury pro VaV (vymezení postavení NTK v rámci zákona, přístup k financování) a s tím související změna zákona č. 130/2002 o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a knihovního zákona č. 257/2001. Aktivní lobbying za možnost čerpání evropských prostředků pro financování informační infrastruktury VaV.
12	Centrum podpory inovativního podnikání studentů a mladých vědců	NTK má potenciál volných administrativních prostor NTK, výborné technické zázemí, excelentní přístup k informačním zdrojům a ideální polohu v technickém kampusu (potenciál k vytvoření inovačního ekosystému). Tento potenciál je možné zkombinovat s návaznými službami pro start-upy, tj. vyřízení administrativních formalit spojených se založením firmy a přístupem ke kapitálu (spolupráce s partnery, nabídka vlastních služeb).
13	Využití potenciálu pracovníků služeb např. v rámci inovace služeb (zlepšovacích návrhů), nabídky stávajících služeb NTK a získávání zpětné vazby zákazníků NTK.	n/a
14	Zapojení soukromého sektoru: <ul style="list-style-type: none"> • sponzorství • účast v Radě NTK 	n/a
15	Zefektivnění referátů ICT	Disproporce mezi nižším personálním vytížením referátu rozvoje ICT a majetku ICT a vysokým vytížením oddělení provozu.
16	Diverzifikace portfolia zákazníků na jiné skupiny než studenty ČVUT (soukromý sektor, vědecká obec, střední školy, případně studenti ostatních VŠ)	n/a
17	Korekce bezplatného užívání prostor organizačními složkami státu	Dohoda, resp. právní narovnání využívání prostor NTK organizačními složkami státu tak, aby tato služba byla finančně kompenzovaná.
18	Lepší využívání kontaktů s vydavateli časopisů, kterým je přiděleno číslo ISSN (např. zařazování jejich článků do elektronické databáze NTK)	n/a
19	Přizpůsobení administrativních prostor NTK standardům ČSN (Norma ČSN 73 5305 Administrativní budovy a prostory z dubna 2005)	Získání prostoru pro další využití / zefektivnění provozu NTK.
20	Technické novinky / showroom namísto terminálů	Odstranění/snížení počtu krátkodobých terminálů a využití prostoru na jiný účel, např. showroom pro novinky pro leadry trhu v oblasti techniky/robotiky/vědy atd.

Č	Název	Popis
21	Fotovoltaická elektrárna na střeše NTK	Využití střechy NTK pro instalaci fotovoltaického elektrického zařízení (v případě nabídky soukromého sektoru, spolupráce vědecké obce nebo mimořádné dotace) - předpokladem realizace je vysoká návratnost investovaných prostředků (v řádu 5 - 10 let).
22	Outsourcing krátkodobých pronájmů	Potenciál ve výši cca 600 tis. Kč. - 1,3 mil. Kč/ročně v oblasti krátkodobých pronájmů (např. outsourcing krátkodobých pronájmů externímu partnerovi).
23	Příležitost spolupráce s dalšími rezorty (zejména MPO) v oblasti podpory aplikované vědy a výzkumu a start-up	Např. podpora MPO v rámci aktualizace zákona č. 130/2002 o podpoře vědy a výzkumu z veřejných prostředků, a to ve smyslu zřízení informační infrastruktury pro vědu a výzkum.
24	Jedna směna podpory IT namísto dvousměnného provozu	Postačuje požadavkům klientů (měřeno historickým pracovním objemem) a přináší úsporu.
25	Zapojení NTK do systému měření výsledků o výkonech české vědy	Požizování dat (spolupráce s ostatními subjekty, které již v této oblasti působí, např. Knihovna akademie věd).
26	Využití prostor v Písnici	n/a
Hrozby		
1	Snižování veřejných rozpočtů a tlak na úspory, resp. na další výnosy	n/a
2	Maximální redukce aktivit a potenciálu NTK zřizovatelem	Zřizovatel radikálním způsobem omezí rozvoj např. elektronických a dalších služeb a vyčlení knihovnu jako čistě univerzitní knihovnu, tzn., že bude fungovat na principu současného fungování knihovny ČVUT. Administrativní prostory NTK budou pronajaty soukromému sektoru.
3	Neúčast na poradách MŠMT a strategickém rozhodování rezortu	n/a
4	Nahrazení placeného modelu elektronického knihovnictví leadery v bezplatných e-sluzbách (Google, Yahoo, Facebook, Amazon další)	Nahrazení klasických výpůjčních a placených služeb knihoven moderními bezplatnými kanály v souvislosti s trendem bezplatného poskytování elektronických služeb, které je navázáno na vytěžování marketingových dat - produkty Google, Facebook atd. - přístup k EIZ za výměnu marketingových dat o poptávce a preferencích spotřebitelů.
5	Neexistuje centrální koordinační prvek pro národní aktivity	Aktivity NTK, které mají průřezový charakter v rámci segmentu knihoven (např. projekt jednotného portálu) mohou být nenaplněny a to z důvodu, že neexistuje centrální koordinační prvek napříč knihovnickým systémem, např. pověření Ústřední knihovnické rady.
6	Uplatnění záruky - budova a dodané informační systémy	Nebudou identifikovány a uplatněny všechny možné vady před uplynutím záruční doby budovy NTK (záruka na budovu - 5 let, záruka na mobiliář - 10 let) a systémů dodaných NTK.
7	Vysoká závislost na studentech ČVUT	Většina zákazníků (cca 63 % - 175 786 v roce 2010) jsou studenti, případně zaměstnanci ČVUT, dalších 5 % tvoří studenti a zaměstnanci VŠCHT - redukce aktivit NTK na univerzitní knihovnu ČVUT.
8	Zřizovatel – schvalování veřejných zakázek	n/a
9	Nestabilita z hlediska strategického směřování NTK ze strany zřizovatele může vést k neochotě budoucích partnerů uzavřít smlouvu s NTK (vysoké školy, partneři pro nákup EIZ atd.)	n/a

Č	Název	Popis
10	Vysoké náklady v řádu desítek milionů na obnovu ICT infrastruktury. Nižší efektivita modelu vlastnictví ICT infrastruktury a její vlastní správy namísto nákupu externí služby.	V rozmezí 2,5 - 3 let bude nutné zahájit obnovu ICT infrastruktury - servery, disková pole, jejíž náklady se budou pohybovat v desítkách milionů Kč.
11	Transformace na VO – podmínky získávání dotací	n/a

Příloha 4: SWOT analýza systému vzdělávání v ČR

Oblast	Č.	Název
Silné stránky		
Informační gramotnost	1	Zapojení knihovníků jako metodických pracovníků při vzdělávání v oblasti informační gramotnosti
	2	Realizace celosystémových aktivit knihovnických profesních asociací
Klientské potřeby a zapojení EIZ / EIZ	3	Zkušenosti NTK s nákupem EIZ
	4	Zvýšené využívání EIZ na klientské straně
Dostupnost informačních zdrojů a metodické pracoviště NTK	5	Zájem několika příkladů knihoven povznést knihovnictví na vyšší úroveň a aktivní podíl na výuce, rozšíření výuky (Dačice, Příbram)
	6	Celoživotní vzdělávání je prioritou vlády ČR
Celoživotní vzdělávání	7	Podpora pedagogů / knihoven v oblasti celoživotního vzdělávání
	8	Důraz na prohlubování a rozšiřování kvalifikace

Oblast	Č.	Název	
			Existence Národní soustavy kvalifikací. Patrné jsou další trendy v rozvoji rekvalifikace jako nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, např. nástroj zvolené rekvalifikace.
	9	Nové trendy v oblasti celoživotního vzdělávání	Nové trendy v oblasti celoživotního vzdělávání směřující k podpoře spolupráce zaměstnavatelů, zaměstnanců a vzdělávacích a odborně profesních institucí.
	10	Zájem pedagogů na zvyšování úrovně vzdělávání	Zvyšování úrovně vzdělávání je podporováno ze strany pedagogů. Zájem pedagogů o změnu systému vzdělávání s cílem odstranění nedostatků současného stavu a dosažení vyšší vzdělanostní úrovně obyvatelstva vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce v ČR i EU.
	11	Celoživotní vzdělávání ukotvené v zákoně o 179/2006 Sb.	Posun v oblasti uznávání výsledků dalšího vzdělávání způsobený ukotvením v zákoně o 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů.
	12	Existence kvalifikací a povolání	Existence Národní soustavy kvalifikací a Národní soustavy povolání, která definuje standardy, které by měla osoba kvalifikovaná v dané oblasti naplňovat. Na základě odborných způsobilostí a hodnotících kritérií lze testovat občany zájemce o uznání výsledků dalšího vzdělávání.
Slabé stránky			
Informační gramotnost	1	Neexistence standardu informační gramotnosti SŠ studenta	Není definován standard informační gramotnosti žáka SŠ.
	2	Nejasné chápání významu informační gramotnosti ze strany pedagogů	<ul style="list-style-type: none"> Nejasná vazba mezi pojmy informační gramotnost a ICT gramotnost; Pouze obecné zahrnutí informačního vzdělávání do učebních osnov; Nízká úroveň znalostí pedagogů v oblasti informačního vzdělání; Nejasné zapojení školních knihoven v oblasti informačního vzdělávání na školách v ČR.
Klientské potřeby a zapojení EIZ / EIZ	3	Decentralizace nákupu EIZ v ČR (zejména z důvodu existence vysokého počtu konsorcií)	<ul style="list-style-type: none"> Decentralizovaný nákup neposkytuje efektivitu centrálního nákupu až už z pohledu klientského přístupu, páky efektivity nebo samotného přehledu o nákupu v rámci ČR. v decentralním nákupu dochází k duplicitám a zbytečným administrativním nákladům (účast v mnoha konsorciích); Vyjednávání s velkým počtem různých subjektů v rámci vyjednávání konsorciálních smluv; O koupi licence na EIZ u stejného producenta vyjednává odděleně více nákupčích; Vysoké náklady v přepočtu na potenciálního uživatele u některých EIZ; Nerovnost ve financování EIZ z vlastních zdrojů mezi NTK a ostatními institucemi; Pro VŠ není nákup EIZ prioritní činností;

Oblast	Č.	Název	
			<ul style="list-style-type: none"> • Neefektivní nákup drahých EIZ, které jsou uživateli substituovány jinými EIZ se stejným zaměřením; • Některé EIZ jsou nakupovány institucemi samostatně, což znamená výrazně vyšší cenu; • Vykazování využívání nakoupených EIZ - nejednotná statistika pro sledování využívání EIZ v ČR.
	4	Nejednotná prezentace EIZ v rámci ČR	<ul style="list-style-type: none"> • Téměř každá organizace má vlastní prezentaci EIZ. Tzn. klient musí navštívit zdrojové stránky každé organizace samostatně. Neexistuje ani propojení (odkazy) na dostupné zdroje. Tento fakt výrazným způsobem omezuje kvalitu pro konečného klienta; • Nízké povědomí veřejnosti o EIZ; • Nevyužitý potenciál některých EIZ, o kterých uživatelé pouze nemají povědomí.
	5	Nedostatky spojené s financováním nákupu EIZ v ČR	<ul style="list-style-type: none"> • Neprůhlednost financování, tzn. na co jsou čerpány grantové prostředky a na jaké EIZ jsou využívány prostředky organizací; • Není minimalizována (zamezena) duplicita při nákupu EIZ; • Přepočtené náklady jednoho uživatele v některých případech extrémně vysoké; • Plánování nákupu EIZ v budoucích obdobích.
Dostupnost informačních zdrojů a metodické pracoviště NTK	6	Legislativní omezení	<ul style="list-style-type: none"> • Pozice školního knihovníka není legislativně vymezena v seznamu regulovaných povolání; • Školní knihovny a jejich statut je legislativně vymezen pouze základním způsobem.
	7	V ČR v současné době neexistuje centrálně koordinovaná aktivita, která by směřovala k vytvoření kvalitních a plnohodnotných elektronických výukových materiálů	
Celoživotní vzdělávání	8	Zaostávání za průměrem EU v úrovni vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> • Ve většině forem vzdělávání, zejména v oblasti terciárního vzdělávání; • Podíl nezaměstnaných, kteří se účastní CŽV je nižší než celoevropský průměr.
	9	Nízká účast a motivace dospělé populace ČR na dalším vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká účast a motivace dospělé populace ČR na dalším vzdělávání, zejména v nižších vzdělanostních skupinách. Další vzdělávání není v ČR dostatečně využíváno jako cesta k překonávání problémů na trhu práce a v profesní kariéře jednotlivců; • Nízká motivace občanů k neformálnímu vzdělávání a informálnímu učení (samostudiu) zejména z důvodu omezených možností uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení; • Nezájem o sebevzdělávání a neformální vzdělávání zejména ve skupině nezaměstnaných osob způsobeno zejména nedostatečnou motivací. Tato situace přispívá k růstu dlouhodobé nezaměstnanosti.
	10	Podprůměrné využití rekvalifikací	<ul style="list-style-type: none"> • Rekvalifikace jako účinný nástroj aktivní politiky zaměstnanosti nejsou v porovnání s EU dostatečně využívány.

Oblast	Č.	Název
	11	Neexistence hodnocení kvality CŽV
		<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita vzdělávání se kromě školních a rekvalifikačních programů systematicky nevyhodnocuje.
	12	Neexistence systematického přístupu k motivaci občanů pro zvyšování kvalifikace
		<ul style="list-style-type: none"> • Občané ČR nejsou systematicky vedeni ke zvyšování a rozšiřování kvalifikace formou dalšího vzdělávání.
	13	Počáteční vzdělávací systémy neposkytují vždy nezbytné základy pro celoživotní učení
		<ul style="list-style-type: none"> • Současný vzdělávací systém je spojen s řadou nedostatků, mezi které patří míra selektivnosti, malý zájem o jednotlivce, nízká úroveň zapojení sociálních partnerů, nedostatečné financování a investice, podceňování významu rozvoje lidských zdrojů ve vzdělávání, malá podpora škol a učitelů.
	14	Nízká investiční úroveň
		<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek podpory ze strany zaměstnavatelů identifikován jako jedna z hlavních překážek ve vzdělávání; • Nedostatečná úroveň soukromých investic do oblasti CŽV; • Nízké investice do vzdělání v dlouhodobém horizontu způsobují nízkou inovační aktivitu; • Nedostatečná kapacita knihoven pro pokrytí poptávky po učebnicích potřebných k výuce; • Zastaralost učebnicového fondu knihoven z důvodu časté aktualizace literatury, častého střídání vydání a nejednotnosti přístupu pedagogů k výuce; • Nízká inovační aktivita způsobená nízkými investicemi do vzdělání.
	15	Nedostatečná úroveň zapojení knihoven
		<ul style="list-style-type: none"> • Knihovny jsou v současnosti brány pouze jako podpůrný institut vzhledem k poskytování informačních zdrojů; • Nedostatečné zapojení knihoven jako organizací zprostředkujících informační zdroje a služby v oblasti CŽV v strategických dokumentech ČR i EU; • Role knihoven v samostatném zapojení do CŽV není rozvíjena.
	16	Není kladen důraz na informační zabezpečení celoživotního vzdělávání
		<ul style="list-style-type: none"> • Informační zabezpečení není předmětem hodnocení kvality vzdělávacích programů a organizací.
	17	Oblast dalšího vzdělávání (resp. vzdělávání dospělých) je relativně zanedbaným sektorem vzdělávacího systému
		<ul style="list-style-type: none"> • K hlavním nedostatkem této oblasti patří zejména neexistence právního rámce, který by jednoznačně stanovoval odpovědnosti hlavních aktérů v dalším vzdělávání (stát, sociální partneři, obce, regiony, veřejné a soukromé instituce).
	18	Vysoká úroveň byrokracie
		<ul style="list-style-type: none"> • Riziko byrokratizace sféry CŽV, nárůst správních a administrativních systémů, které budou o procesech CŽV rozhodovat; • Omezené možnosti uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení.
	19	Nedostatečná organizace CŽV
		<ul style="list-style-type: none"> • Omezení možnosti přístupu veřejnosti do univerzitních knihoven; • Neexistence individuálního poradenství; • Finanční bariéry na poptávkové straně; • Finanční, informační a systémové bariéry na poptávkové straně, které brání v rozšíření přístupu k dalšímu vzdělávání populace

Oblast	Č.	Název	
			celkově, zejména vybraným sociálním a kvalifikačním skupinám obyvatelstva. Zcela chybí finanční a motivační stimuly;
			<ul style="list-style-type: none"> • Oblast CŽV je značně členitá, obtížně lze získat komplexní přehled a řídit ji centrálně.
			Neexistence individuálního poradenství, které komplexně poskytuje testování vzdělávacích předpokladů a potřeb, motivuje jednotlivce k jejich naplnění a nabízí přehled o možnostech dalšího vzdělávání.
Příležitosti			
Informační gramotnost	1	Rozvoj a systematické budování informační gramotnosti ve vzdělávacím systému průřezově	<ul style="list-style-type: none"> • Informační gramotnost je předmětem mezinárodních šetření a aktivit; • Rozšiřování používání moderních ICT prostředků na školách v ČR; • Zapojování informačního vzdělávání do výuky je dlouhodobým trendem v oblasti vzdělávání; • Rozšíření přístupu nejvyužívanějších EIZ i ostatním institucím; • Upuštění od nákupu drahých EIZ, které jsou využívány podprůměrně.
Klientské potřeby a zapojení EIZ / EIZ	2	Centrální nákup a prezentace EIZ	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení centrálního nákupu pro EIZ v ČR; • Snížení administrativních nákladů institucí spojených se zajišťováním přístupu k EIZ; • Optimalizace počtu a cen licencí EIZ. • Volba pouze nej kvalitnějších průřezových databází EIZ; • Dosažení na množstevní slevy pomocí agregované poptávky.
Dostupnost informačních zdrojů a metodické pracoviště NTK	3	Trend elektronických výukových programů vychází z dlouhodobě potvrzovaných poznatků z oblasti studia fungování lidského mozku	
	4	Potenciál pro vytvoření centrální databáze studijních programů a učebních zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> • Motivace obyvatel ČR pro další vzdělávání je nad průměrem EU; • Dotace ze strukturálních fondů EU; • Momentální nepříznivá makroekonomická situace a s ní spojená vyšší nezaměstnanost; • Rekvalifikace jsou účinným nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti; • Samostudium zaměřeno z velké části na oblasti přírodních věd, matematiky, informatiky, techniky, výroby a stavebnictví; • V ČR v současné době neexistuje centrálně koordinovaná aktivita, která by směřovala k vytvoření kvalitních a plnohodnotných elektronických výukových materiálů.

Oblast	Č.	Název	
Celoživotní vzdělávání	5	Systematický rozvoj CŽV a jeho aktivní podpora	<ul style="list-style-type: none"> • Motivace obyvatel ČR pro další vzdělávání je nad průměrem EU; • Dotace ze strukturálních fondů EU; • Momentální nepříznivá makroekonomická situace a s ní spojená vyšší nezaměstnanost; • Rekvalifikace jsou účinným nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti; • Samostudium zaměřeno z velké části na oblasti přírodních věd, matematiky, informatiky, techniky, výroby a stavebnictví; • Vznik centrální databáze studijních programů a učebních zdrojů.
Hrozby			
Informační gramotnost	1	Podceňování systematického přístupu k využívání informací	<ul style="list-style-type: none"> • Podceňování významu informační gramotnosti ve vzdělávacím systému ČR a dopadu na vzdělanost národa.
Klientské potřeby a zapojení EIZ / EIZ	2	Nezajištění kontinuálního financování nákupu EIZ v budoucím období	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečné plánování nákupu a rozpočtu pro budoucí období; • Nesystematické plánování a zajišťování rozpočtů pro budoucí období.
Dostupnost informačních zdrojů a metodické pracoviště NTK	3	Celkový trend vývoje výdajů, vč. informačních zdrojů vykazuje dramaticky klesající trend	<ul style="list-style-type: none"> • Pokles financování výukových materiálů má další dopady, tzn. omezení dokončení a vývoje nových učebnic, zastavení reprodukce a obnovování učebnic výukových pomůcek, nemožnost investovat do nových a pokrokových výukových pomůcek ze strany škol.
Celoživotní vzdělávání	4	Nesystematický rozvoj CŽV	<ul style="list-style-type: none"> • Jednotlivé instituce realizující vzdělávací kurzy nechtějí sdílet jimi používané informační zdroje (konkurenční výhoda); • Nedostatek podpory CŽV ze strany zaměstnavatelů; • Nárůst byrokracie ve spojitosti s novými procesy administrace CŽV; • Složitost možnosti centralizace CŽV

Příloha 5: Nástroje pro řízení implementace strategie NTK

Rámcový harmonogram realizace strategie NTK v období 2013 – 2019



NTK_125_Harmonogr
am_RAM.xlsx

Detailní harmonogram realizace strategie NTK v letech 2013 – 2014



NTK_125_Harmonogr
am_DET.xlsx

Finanční náročnost strategie NTK



NTK_125_Finanční
náročnost strategie.x

Kontrola plnění úkolů



NTK_125_Kontrola
plnění úkolů.xlsx