

ÚSTREDNÁ KNIŽNICA SAV: STRATEGICKÉ SMEROVANIE

Nová forma verejnej výskumnej inštitúcie, do ktorej sa mali ústavy Slovenskej akadémie vied (SAV), vrátane Ústrednej knižnice SAV (ÚK SAV), v roku 2018 transformovať, mala priniesť lepšiu spoluprácu so súkromnou sférou s dodatočnými zdrojmi na výskum. Neuskutočnenú transformáciu chápe SAV ako premárnenú príležitosť a dôkaz, že veda, výskum a inovácie stále nie sú reálnou prioritou Slovenskej republiky¹. Z pohľadu výberu nového riaditeľa ÚK SAV možno konštatovať, podobne, že aj táto udalosť bola sťažená, a to najmä ako dôsledok opätovného návratu ÚK SAV do formy rozpočtovej organizácie SAV. Preto sa aj výber nového riaditeľa predĺžil a bolo potrebné časť procesu konania opakovať a potrebné materiály pripravovať na dvakrát.

Jeden z najdôležitejších materiálov potrebných na úspešné absolvovanie výberového konania na pozíciu riaditeľa ÚK SAV je dokument s názvom *Ústredná knižnica SAV: koncepcia riadenia* (ďalej Koncepcia).

Na výberovom konaní mnou predložená Koncepcia bola vytvorená s cieľom nielen nadviazať na dobré meno, ale ešte viac posilniť ÚK SAV a jej službám miesto v rámci SAV, ktoré jej vyplýva zo svojho štatútu. Koncepcia odpovedá mojej predstave ako viesť ÚK SAV tak, aby si aj naďalej vedela obhájiť svoje postavenie a odborné činnosti v prostredí SAV – v jej akademickej obci, ale i v širšej verejnosti, ale aj ako knižnicu, ktorá vie a chce byť konkurencieschopná v systéme knižníc na Slovensku. Knižnicu, ktorá dokáže rozpoznať a adekvátne reagovať na nové trendy a výzvy, ktoré prináša do spoločnosti 4. priemyselnej revolúcia.

Pokiaľ má knižnica záujem týmto výzvam a trendom čeliť, musí nutne hľadať svoje miesto vo väčšine oblastí života, ako sú demografia, ekonomika, spoločnosť a politika, výskum, vzdelávanie a technológie. Spoločnosť sa na prahu 4. priemyselnej revolúcie vo všetkých uvedených oblastiach mení tak rýchlo a rapídne, že je náročné na tieto zmeny reagovať. Cieľom je, aby

¹ Slovenská akadémia vied, Stratégia SAV 2030, Bratislava 2019

ÚK SAV patrila medzi knižnice, ktoré to dokážu. Možností je pritom veľa, v mnohých prípadoch stačí mapovať príklady dobrej praxe doma i vo svete a adaptovať si ich do svojho poľa pôsobnosti.

Mojim cieľom je, aby si ľudia ÚK SAV vždy spájali s miestom, ktoré zabezpečuje a spravuje infraštruktúru výskumu a vývoja, získava, spracúva a sprístupňuje dôveryhodné informácie z oblasti vedy, pripravuje podklady pre výkonové financovanie ústavov SAV a tiež z poznatkov vlastného výskumu a vývoja. Aby bola miestom, ktoré dokáže akademickej obci SAV pomáhať tvorivo pracovať a bádať, ale aj miestom, ktoré dokáže byť lídrom v podpore vedy a výskumu, to znamená rozvíjať aj nové trendy, aktivity a služby v danej oblasti. Realizácia základných úloh ÚK SAV, tak ako sú definované v Organizačnom poriadku ÚK SAV, musí ostať prioritná.

Existuje predpoklad, že ak ÚK SAV staví na to, že bude miestom informačnej podpory založenej na inováciách, môže očakávať zvýšený príliv nových používateľov, obdiv verejnosti a záujem médií o svoju činnosť. Spolupráca s vhodne zvolenými potenciálnymi partnermi môže tento predpoklad ešte viac utvrdiť. Na druhej strane, z pohľadu zamestnancov sa predpokladá, že ak ÚK SAV tento cieľ naplní, stane sa atraktívnym miestom a pritiahne mnoho šikovných a rozhladených ľudí.

Moju predstavu strategického smerovania možno zaradiť do viacerých logických celkov. V reálnej praxi však pôjde o systém strategických úloh a riešení, ktoré sa vzájomne prekrývajú s cieľom dosiahnuť synergický efekt v riadení a rozvoji.

V koncepcii prinášam len reálne úlohy, ktoré je možné v strednodobom horizonte (4 – 5 rokov) splniť a k nim urobiť odpočet plnenia a vyhodnotiť ich dopad. Koncepcia predstavuje pre ÚK SAV víziu a koncept, ktoré neostanú len v deklaratívnej rovine, ale návrhy bude možné realizovať a transferovať do praxe.

Osobitne som rozpracoval časti **riadenie, ľudské zdroje, rozvoj služieb a fondov, podpora vedy a výskumu a rozvoj marketingu, komunikácie, publicity a vzťahov.**

Riadenie a financovanie

Strategickým cieľom riadenia je zachovať pozitívny postoj zriaďovateľa: ÚK SAV chce ostať knižnicou, ktorú zriaďovateľ bude vnímať ako samostatného spolačlivého partnera, od ktorého môže očakávať kvalitné služby, iniciatívu, aktivitu a dialóg.

Rovnako ako v komerčnej sfére, aj v prípade ÚK SAV treba uplatňovať princíp racionalizácie a efektívneho fungovania. Cieľom je dosiahnuť maximálny efekt s minimálnymi nákladmi.

V súčasnosti, ešte viac ako inokedy, je dôležitá a potrebná spolupráca. A to hneď na viacerých úrovniach – či už medzi knižnicami navzájom alebo medzi knižnicami a partnermi, používateľmi, vzdelávacími a výskumnými inštitúciami, ale aj komerčným sektorom.

Spolupráca sa môže týkať nových možností a zdrojov financovania, ale tiež princípov zdieľanej ekonomiky – pointou je zdieľanie materiálnych a nemateriálnych hodnôt s cieľom ušetriť. Knižnice sú v tomto prípade ideálnym miestom na využívanie princípov zdieľanej ekonomiky.

V prípade riadenia je potrebné hľadať možnosti ako nové trendy pretaviť do organizačnej štruktúry, preskúmať pracovné náplne pracovníkov, sledovať zavedené merateľné ukazovatele ich výkonu a navrhnúť prípadné zmeny.

Dôležitá je aj správna a efektívna komunikácia so zamestnancami, jednotlivými organizačnými zložkami a poradnými orgánmi riaditeľa ÚK SAV. Pracovné pozície musia reflektovať filozofické smerovanie inštitúcie, ktoré musí zohľadňovať aktuálne trendy v knihovníctve a podpore vedy. Je nevyhnutné tieto trendy sledovať, a ak bude potrebné aj preniesť časom do organizačnej štruktúry, pracovných náplní a pod. Je potrebné mapovať prípady dobrej praxe s porovnateľnými inštitúciami doma i vo svete.

Cieľom je aj identifikovať šikovných a iniciatívnych ľudí a preskúpiť pracovné sily tak, aby efektívne pracovali na prioritných, strategických úlohách, ale aj rutinných úlohách.

Strategické úlohy v oblasti riadenia a financovania	
organizačné	realizovať základné úlohy ÚK SAV, tak ako sú definované v Organizačnom poriadku ÚK SAV ² ,
	hľadať možnosti, ako nové trendy v knihovníctve a podpore vedy a výskumu preniesť do praxe ÚK SAV a ako identifikovať šikovných kolegov
	zriadiť nové pracovné tímy na hľadanie projektov (<i>project hunting</i>)
	racionalizácia využitia priestorov v knižnici
	realizovať certifikáciu manažmentu riadenia podľa ISO 9001
	aktualizácia resp. vytvorenie nového bezpečnostného projektu inštitúcie
projekty a financovanie	hľadať možnosti na viac zdrojové či alternatívne financovanie
	tvorba nových domácich a zahraničných partnerstiev
	podpora vedecko-výskumných úloh a participácia na nich
	intenzívne a aktívne lobiť za rozvojové projekty u zriaďovateľa a postavenie knižnice v slovenskom systéme knižníc
	spoločné priestory knižnice z času na čas inovovať a prestavať
spolupráca	rozvoj spolupráce so SAV, výskumnými ústavmi, pracoviskami, knižnicami
	ešte viac prehĺbiť spoluprácu s partnerskými inštitúciami
	mapovať príklady dobrej praxe doma i vo svete
	rozvoj spolupráce so spolkami a Ústrednou knižničnou radou SR
	zapájanie sa do celoštátnych knižníckych iniciatív a projektov

Ľudské zdroje

O transformácii knižničného vzdelávania s cieľom zlepšiť konkurencieschopnosť knihovníkov na pracovnom trhu sa na odborných fórach diskutuje už dlhšie. Konštatuje sa, že vzdelávanie knižnično-informačných pracovníkov na Slovensku je v súčasnosti veľmi teoretické a odtrhnuté od praxe. Je preto nutné, aby vzdelávacie inštitúcie viac reflektovali požiadavky knižníc. Je potrebné, aby vzrástol tlak z praxe na obsah vzdelávania.

Aby ÚK SAV na túto situáciu vedela adekvátne reagovať, je potrebné posilniť aktivitu v tejto agende. Vzdelaní, odbornými kompetenciami a zruč-

² Organizačný poriadok Ústrednej knižnice SAV v Bratislave, 2018

nosťami vybavení pracovníci sú najcennejšou zložkou každej inštitúcie. Pre správne fungovanie inštitúcie je nevyhnutné využívať znalosti z rôznych odborov a v ÚK SAV sú, okrem špecialistov z knihovníctva, potrební aj špecialisti z iných oblastí, napr. aj z oblastí IT, projektového manažmentu, marketingu, práva a pod. ÚK SAV nutne nepotrebuje mať interného špecialistu na všetky oblasti svojich činností, možná je aj spolupráca knižníc a zdieľanie poznatkov, odborníkov formou externej spolupráce, resp. outsourcing špecifických kapacít.

Strategické úlohy v oblasti ľudských zdrojov	
organizačné	investovať do celoživotného vzdelávania vlastného personálu
	vytvoriť pracovný tím na zabezpečovanie vzdelávacích podujatí
	vyškoliť personál prostredníctvom spektra kurzov materiálov z ponuky CVTI SR
	hľadať možnosti ako motivovať – najmä mladých odborne zdatných pracovníkov – aby si ich ÚK SAV udržala a získala nových
projekty a financovanie	vytvoriť program informačného vzdelávania s cieľom skvalitniť a rozšíriť informačné vzdelávanie pre akademickú obec SAV ako aj knihovníkov pracujúcich v knižniciach ústavov SAV
	hľadať možnosti ako zriadiť a vybudovať vlastné vzdelávacie, výskumné a kreatívne laboratórium (v campuse SAV)
spolupráca	hľadať možnosti na systém zdieľania odborníkov medzi knižnicami
	prehľbiť spoluprácu s jednotlivými ústavmi SAV a ich knižnicami

Fondy a služby

V danom segmente má ÚK SAV pred sebou viaceré výzvy. Každá skupina používateľov požaduje iné služby. Vedecká univerzálnosť ÚK SAV vyžaduje obslužiť primárne akademickú obec SAV, ale aj široké spektrum používateľov. Tu je potrebné si uvedomiť aj meniace sa potreby vedecko-výskumných pracovníkov, študentov, ale aj administratívy, ktorá mapuje vedeckú výkonnosť a rozdeľuje financie. Akademická obec SAV chápe svoju knižnicu ako miesto poskytujúce všestrannú podporu vedy, výskumu a inovácií a prístup k overeným vedeckým poznatkom, študenti a taktiež ľudia v produktívnom veku ako priestor na výskum a celoživotné vzdelávanie,

kultúru, diskusie a pod. Tiché a relaxačné zóny vo svete plnom hluku a stresu ocenia všetky kategórie používateľov. Je tu však aj ďalšia, pomerne veľká skupina nepoužívateľov, ktorá čaká na svoje objavenie. Niekedy postačí inšpirovať sa v zahraničí a vedomosť uplatniť doma.

Súčasná vedecká knižnica v komunite sa neorientuje len na poskytovanie služieb, ale je zároveň aj komunitným centrom poskytujúcim priestor pre každodenný informačný výskum a celoživotné vzdelávanie, výskum a inovácie, častokrát aj na trávenie voľného času. Knižnica by mala byť aj miestom na neformálne stretnutia, diskusie a pod. Platí to aj pre ÚK SAV, že musí byť zdravou a ekologickou alternatívou voči svojim konkurentom v oblasti vedy.

Strategické úlohy pre oblasť fondov a služieb	
organizačné	realizovať činnosti pre oblasť fondov a služieb, tak ako sú definované v Organizačnom poriadku ÚK SAV
	fondy orientovať viac na digitálny (e-born) a zdigitalizovaný obsah
	hľadať možnosti pre zavádzanie nových a inovatívnych služieb
	optimalizovať skladové kapacity – identifikovať mŕtvy fond
	možnosti ako viac podporiť znevýhodnené skupiny používateľov
	možnosť používateľom navrhnúť zakúpenie nových titulov
projekty a financovanie	vytvoriť podmienky pre nástup sofistikovaných technológií – výpožičné, návratové automaty, navigácia používateľov vo fonde a v budove (režim 24/7)
	hľadať možnosti ako služby priblížiť aj fyzicky k svojej akademickej obci
	pružný a bezchybný systém pre vzdialený prístup k e-zdrojom
spolupráca	rozvoj digitálnych zbierok a obsahu verejnosti prostredníctvom nových médií
	spolupráca s CVTI SR, UKB a SNK za účelom vzdialeného prístupu k e-zdrojom
	podporiť a rozvíjať kooperatívnu katalogizáciu
	rozvoj informačných technológií a podpora vývoja informačných systémov pre prezentáciu kultúrneho a vedeckého dedičstva

Podpora vedy a výskumu

Jednou z množstva príčin odlivu našich vedcov do zahraničia je aj nedostatočná infraštruktúra na podporu vedeckého bádania. Pod ňu spadá mnoho, osobitne však aj informačné zázemie podporujúce vedecký výskum. Tu ide o okamžitý prístup k relevantnému a overenému vedeckému obsahu zo sveta v elektronickej forme – či už ide o licencované alebo Open Access zdroje alebo o časopisy, zborníky, normy, patenty alebo knihy. Ďalej ide o nástroje na získavanie tohto obsahu a dodávanie dokumentov prostredníctvom jedného prehľadávania, citačné a personálne manažéry, vrátane podpory pre ich využívanie.

Ďalšou nevyhnutnou kategóriou sú stabilné prístupy k citačným a scientometrickým databázam a nástrojom slúžiacim na hodnotenie vedy ako takej, sledovanie vedeckých trendov vo svete, hodnotenie odborov, časopisov, inštitúcií, pracovísk či jednotlivcov. A to všetko s možnosťou vzájomného porovnávania, ktoré je dôležité aj pri financovaní vedy.

Ďalej sú potrebné digitálne repozitáre na ukladanie vlastných publikácií a vedeckých dát, systémy pre analýzy obsahu, ale aj platformy na vydávanie vedeckých časopisov moderným spôsobom a mnoho ďalších, ako aj platformy na vedeckú kolaboráciu a zdieľanie poznatkov. To, že všetky systémy budú dostupné len prostredníctvom jedného prihlásenia, ušité na mieru používateľovi, dostupné v režime 24/7 odkiaľkoľvek, je považované za samozrejmosť.

Netreba čakať na to, kým zmeny v akademickej knižnici budú vyvolané zvonka, ale je potrebné predvídať a formovať budúce potreby svojich používateľov zároveň. Inováciou môže byť aj podpora a rozvoj nových oblastí vedy ako napr. Digital Humanities, ktoré u nás zatiaľ nie sú adekvátne pokryté.

Strategické úlohy pre oblasti podpory vedy a výskumu	
organizačné	realizovať činnosti na podporu VaV, tak ako sú definované v Organizačnom poriadku ÚK SAV
	sprístupňovať historické knižničné dokumenty, fondy a pod. v reálnom i virtuálnom prostredí prostredníctvom digitálnej knižnice
	základný výskum v oblasti knižničnej a informačnej vedy, aj medziodborový
	systematicky sledovať a analyzovať potreby akademickej obce, vrátane ich informačného a publikačného správania za účelom služieb šitých na mieru
	podpora VaV pri publikovaní vedeckých výstupov – publishing advisor. <i>Knihovník špecialista v úlohe publikačných poradcov, dokáže kvalifikovane rozpoznávať a napĺňať informačné a publikačné potreby, najmä začínajúcich vedcov s vedeckou činnosťou a pôsobiť vo svojej akademickej obci ako multiplikátor týchto znalostí.</i>
	hľadanie nových možností zabezpečenia licencovaných EIZ
	rozvoj centrálnej databázy evidencie publikačnej činnosti a ohlasov vedeckých pracovníkov SAV vrátane repozitára na plné texty a vedecké dáta
projekty a financovanie	hľadať možnosti ako zriadiť v campuse SAV vzdelávacie, výskumné a kreatívne laboratórium pod značkou ÚK SAV
	vytvoriť platformu na verejné diskusie na aktuálne spoločensko-politické témy
	vybaviť priestory účelným a moderným nábytkom, aby bol variabilný, flexibilný
spolupráca	upevniť existujúce vzťahy so všetkými vzdelávacími a kultúrnymi inštitúciami
	spolupracovať pri príprave a neskôr využívať národné a medzinárodné infraštruktúry na podporu vedy a výskumu
	hľadať možnosti spolupráce na digitalizáciu fondov v CVTI SR
	podpora a rozvoj nových oblastí vedy ako napr. Digital Humanities
	zviditeľnenie vlastných historických zbierok prostredníctvom digitálnych knižníc
	aktívne sa podieľať v diskusných fórach a pracovných skupinách na Open Access

Marketing a komunikácia

Význam marketingu, vzťahov s verejnosťou a správne zacielenou komunikáciou stále rastie, pretože knižnice existujú v zložitom konkurenčnom a konkrétnom prostredí, ktoré je vždy špecifické a treba mať o ňom dostatok vedomostí. Mení sa aj sociálna, aj vedecká komunikácia. Vývoj prináša jej nové formy, na ktoré je nutné reflektovať. Aj v prostredí SAV je potrebné nasadenie správnych a účinnejších foriem komunikácie vyžadujúcich si – zo strany ÚK SAV, okrem zriadenia osobitného pracovného tímu, aj ďalšie znalosti z oblasti PR, a taktiež zdieľanie účinných nástrojov a pomôcok medzi knižnicami navzájom. Nové metódy komunikácie musia byť založené s dôrazom na synergiu, spätnú väzbu a využívanie sociálnych sietí. Potrebné je kontinuálne sledovanie noviniek.

Strategické úlohy pre oblasť marketingu a komunikácie	
organizačné	posilniť PR, marketing a vypracovať marketingovú stratégiu ÚK SAV
	update dizajn manuálu pre ÚK SAV, update webového sídla
	promovanie vlastných knižnično-informačných fondov a služieb, aktivít na podporu vedy a výskumu prostredníctvom modernejších nástrojov
	podporiť publikačnú činnosť v oblasti knihovníctva, v oblasti vedy a výskumu a mapovania regionálnych dejín, kultúry a prostredia
spolupráca	rozvíjať a podporovať dobrovoľnícke aktivity a netradičné marketingové metódy
	špeciálne osloviť seniorov SAV na dobrovoľnícke aktivity
	rozvíjať komunikáciu s médiami a influencermi

Riadenie a financovanie, ľudské zdroje, fondy a služby, podpora vedy a výskumu, marketing a komunikácia – to je päť hlavných pilierov, ktoré považujem za základ strategického rozvoja ÚK SAV.

Ide o päť hlavných tém, o ktorých je nutné diskutovať, a ktoré je potrebné riešiť v strednodobom horizonte. Majú zásadný vplyv na to, kam sa inštitúcia bude v najbližších rokoch uberať. Doba je rýchla a prívlastok 4. priemyselnej revolúcia nie je náhodný. Prináša zmenu myslenia a spôsob tradičného nahliadania na riešenie problémov. Termín revolúcia v tomto akcentuje dynamiku vývoja.

ÚK SAV musí byť súčasťou informačného a výskumného zázemia akademickej obce SAV. Tieto zmeny musia byť štrukturálne a musia ísť ešte ďalej, a to tak, že nutne narúšajú tradičný koncept fungovania knižnice založenej iba na knižničných službách, prípadne výročných podujatiach.

Tento príspevok popisuje päť hlavných okruhov na všeobecnej úrovni a ďalej ich rozpracúva vo forme konkrétnych strategických úloh pre manažment ÚK SAV. Splnenie každej úlohy by v konečnom dôsledku malo vytvoriť synergický efekt a prispieť k strategickému cieľu definovanému v úvode. Orientácia na to, aby sa modernizovali služby ÚK SAV ako aj dôraz na aktivity na podporu vedy a výskumu nemajú za cieľ potlačiť tradičnú úlohu knižnice, ktorá odbornou eviduje, spracováva, uchováva, ochraňuje, využíva a sprístupňuje svoj knižničný fond a poskytuje knižnično-informačné služby, ale práve naopak. Cieľom ÚK SAV je obstať v dynamicky sa rozvíjajúcom konkurenčnom prostredí, udržať si svoje miesto a rozšíriť rady nových používateľov.

Milé kolegyne, kolegovia,

dovoľte mi na záver povedať pár osobných slov. Na jednej strane som vďačný za možnosť viesť ÚK SAV a verím, že spomenuté ciele sa mi podarí naplňať. Na druhej strane som si vedomý, že viesť inštitúciu s – asi tromi desiatkami pracovníkov, ktorá má v prostredí SAV osobitné postavenie a úlohy, je zároveň veľká osobná výzva. Viem, že bez toho, aby som sa mohol oprieť o Vás – kolegyne, kolegovia, to vlastne nebude možné. Preto Vás prosím o spoluprácu, ale aj o spätnú väzbu vo vzťahu ku mne. Mojou úlohou bude – vo vzťahu k Vám, vytváranie takých pracovných podmienok, ktoré predstavujú tvorivé prostredie, zdravé pracovné vzťahy a v neposlednom rade aj motiváciu k práci.

Zároveň ďakujem aj bývalej pani riaditeľke – Andrei Doktorovej, ktorá mi odovzdala inštitúciu vo veľmi dobrej kondícii, a ktorá mi ochotne pomáha získavať prehľad a poznatky, bez ktorých by boli moje začiatky v ÚK SAV veľmi náročné.

V rámci výkonu svojho povolania zachovávam apolitický prístup, som však spoločensky angažovaný s citom pre spravodlivosť a zásady demokracie, čo sú hodnoty, ktoré hodlám, v riaditeľskej pozícii zachovať a podporovať. Som otvorený novým kreatívnym nápadom a hľadaniu alternatívnych riešení problémov a najmä spolupráci.

Michal Sliacky, riaditeľ, Ústredná knižnica SAV