



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Univerzita Karlova v Praze  
Ústav informační studií a knihovnictví**

Modul č. 8

**Základy managementu pro informační pracovníky**

**Barbora Drobíková**

Určeno pro projekt:

Název: Studium informační vědy a znalostního managementu v evropském kontextu

Reg. číslo: CZ.1.07/2.2.00/07.0284

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Oblast podpory. 2.2 Vysokoškolské vzdělávání

Realizace: Vysoká škola báňská - TU Ostrava, Ekonomická fakulta, pracoviště Obchodní akademie a VOŠ Valašské Meziříčí

## OBSAH

Obsah.....	1
1 Předmluva.....	4
2 Úvod.....	5
2.1 Členění kapitol.....	5
2.2 Definice managementu.....	5
3 Plánování.....	7
3.1 Strategické plánování.....	8
3.1.1 Poslání.....	8
3.1.2 Cíle.....	9
3.1.3 Vize organizace.....	10
3.1.4 Sběr dat pro plánování.....	10
3.2 Jednotlivé kroky ve strategickém plánu.....	11
3.2.1 Úvod.....	11
3.2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	12
3.2.3 Cíle projektu.....	13
3.2.4 Analýza vnějšího prostředí.....	13
3.2.5 SWOT analýza.....	15
3.2.6 Analýza rizik a změn.....	16
3.3 Techniky plánování.....	16
3.4 Úkol pro rozvoj osobnosti manažera.....	16
3.5 Použité zdroje.....	17
3.5.1 Další doporučená literatura.....	17
4 Organizování.....	19
4.1 Podniková kultura.....	19
4.2 Formální versus neformální organizace.....	20
4.2.1 Knihovny a informační instituce jako organizace.....	20
4.3 Organizační struktura.....	20
4.3.1 Rozdíly mezi funkčním a procesním řízením.....	21
4.3.2 Funkční a procesní řízení v praxi.....	24
4.3.3 Organizační struktura ve znalostních organizacích.....	25
4.4 Úkol pro rozvoj osobnosti manažera.....	25
4.5 Použité zdroje.....	26
4.5.1 Další doporučená literatura.....	26
5 Personální management.....	28
6 Výběr a rozmísťování pracovníků – staffing.....	29
6.1 Kvalifikační předpoklady zaměstnanců v knihovnách a informačních institucích..	29
6.1.1 Katalog prací ve veřejných službách a správě (výťah z Nařízení vlády 137/2009).....	29
6.1.2 Výťah z vnitřního mzdového předpisu Univerzity Karlovy v Praze.....	31
6.1.3 Lidské zdroje v knihovnách a informačních institucích podle programového prohlášení Americké knihovnické asociace.....	33
6.2 Získávání pracovníků.....	34
6.2.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků.....	35
6.2.2 Metody výběru pracovníků.....	37
6.2.3 Dobrovolníci v knihovnách a informačních institucích.....	38
6.2.4 Multikulturalita a kulturní a sociální rozmanitost v knihovnách a informačních institucích.....	39
6.3 Úkol pro rozvoj osobnosti manažera.....	40

6.4	Použité zdroje .....	40
6.4.1	Další doporučená literatura .....	41
7	Řízení nebo vedení lidí? .....	42
7.1	Osobnost manažera .....	42
7.1.1	Koncept manažerských rolí .....	43
7.1.2	Komunikace .....	44
7.2	Styly vedení .....	45
7.2.1	Emocionální inteligence .....	46
7.3	Motivace .....	47
7.3.1	Teorie motivace .....	47
7.3.2	Způsoby motivace .....	49
7.4	Úkol pro rozvoj osobnosti manažera .....	49
7.5	Použitá literatura .....	50
7.5.1	Další doporučená literatura .....	50
8	Kontrola a zpětná vazba .....	51
8.1	Důvody měření výkonu instituce .....	51
8.2	Měření kvality a výkonu knihovny a informační instituce .....	52
8.2.1	Kontrola zaměstnanců .....	52
8.2.2	Měření kvality (jakosti) služeb .....	52
8.2.3	Sběr názorů od uživatelů formou dotazníků a rozhovorů .....	54
8.3	Uživatelé a kvalita .....	54
8.4	Úkol pro rozvoj osobnosti manažera .....	55
8.5	Použité zdroje .....	55
8.5.1	Doporučené zdroje .....	56

## 1 PŘEDMLUVA

---

Cílem učebního textu je uvést do problematiky vedení (managementu) knihoven a jiných informačních institucí. Neklade si za cíl pokrýt témata managementu v celé šíři. Pro podrobnější studium jednotlivých fenoménů jsou na konci každé kapitoly uvedeny další doporučené prameny. Protože jsem si vědoma toho, že základem manažerské práce je osobní rozvoj manažera, jsou ke každé kapitole přidána cvičení, která mohou v tomto rozvoji pomoci.

Učební text byl vytvořen v rámci projektu Studium informační vědy a znalostního managementu v evropském kontextu, který byl financován z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů. Je určen všem posluchačům oborů informační vědy, informační studia a knihovnictví a dalších příbuzných oborů.

## 2 ÚVOD

---

Při vedení informačních institucí se uplatňují stejné procesy jako při vedení firem či podniků. V učebním textu podrobněji rozebereme procesy plánování, organizování, výběru a rozmístění pracovníků, personální vedení a řízení a principy kontroly. V učebnicích managementu se setkáme s nejrůznějším dělením manažerských činností. Výše uvedených pět činností se vždy v různé míře v příručkách managementu objevuje a z praxe je chápeme jako ty nejpodstatnější. Jejich definice je natolik široká, že lze do nich celkovou problematiku managementu spolehlivě „schovat“. Stejný přístup volí např. Leo Vodáček [2006, s. 69], který výše uvedené manažerské činnosti chápe jako tzv. sekvenční funkce, které doplňuje paralelními funkcemi: analýza, rozhodování a implementace. Těchto sekvenčních funkcí se v našem výkladu též dotkneme.

### 2.1 Členění kapitol

---

Kapitoly a podkapitoly jsou hierarchicky číselně označeny. Každá větší kapitola je ukončena přehledem použité a doporučené literatury, která je citována dle norem ISO 690 a ISO 690-2. Před seznam literatury je vždy umístěna podkapitola s úkolem pro rozvoj manažera, který přebíráme v plném znění z knihy Friedricha Asslãndera a Anselma Grũna „Řízení jako duchovní úkol“. Autoři hned v úvodu své knihy píší: „Řídit, vést člověka neznamena vyždímat z něj co nejvíc, jen aby jeho pracovní výkon neustále rostl. Bohužel, tak to často chápe svět obchodu a ekonomiky. Řídit druhé dokáže jen ten, kdo umí dobře vést sám sebe, kdo je sám se sebou smířen a kdo je ochoten vyjít vstříc spolupracovníkům. Kdo chce vést druhé, měl by být schopen vcítit se do nich a přemýšlet o tom, jak křísit život, který se ukrývá v každém člověku“. Z těchto důvodů jsou tato cvičení do naší příručky zařazena.

### 2.2 Definice managementu

---

Managementem rozumíme veškeré aktivity, které vedou k plnění cílů organizace, stanovování směru vývoje organizace, vedení pracovníků, hodnocení výkonů pracovníků i systému jako celku, hodnocení výsledků a přizpůsobování směru organizace dle těchto výsledků.

Jak píší L. Vodáček a O. Vodáčková [2006, s. 11], definice pojmu management většinou kladou důraz v různé míře na:

- vedení lidí,
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- účel a používané nástroje

Definic nalezneme mnoho a každý autor zdůrazňuje jiné hledisko.

Jak dále píší Vodáček a Vodáčková [2006, s. 13], „chápání a záběr pojmu „management“ se dnes obvykle upřesňuje v následujících směrech:

- **vykonavateli managementu jsou lidé**, tj. vedoucí pracovníci („manažeři“),
- **management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem**. Může být uplatněn pro velmi rozmanité druhy organizací a jejich dílčích jednotek,
- **management lze aplikovat na různých organizačních úrovních**, tj. různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky,
- **obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu**

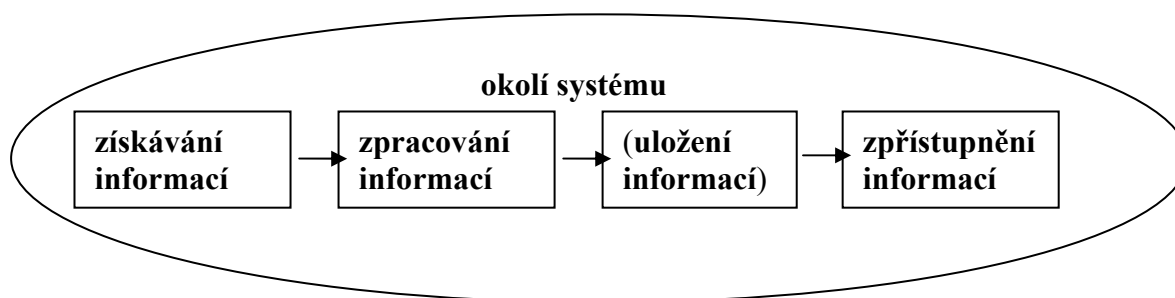
Informační instituce jsou většinou součástí větších organizací nebo podniků. Máme na mysli informační centra podniků a firem, vysokoškolské knihovny, speciální informační centra vědeckých ústavů, ale také městské či krajské knihovny, které jsou přímo podřízeny svým

zastupitelstvům a krajům. Jejich řízení je úzce spjato s vedením mateřských organizací, zejména jejich strategiemi, koncepcemi apod. Služby informačních institucí jsou značně ovlivněny vývojem informačních technologií a poměrně rychlým vývojem a změnami informačních potřeb uživatelů. Manažer informační instituce by proto měl ovládat alespoň základní principy managementu, měl by umět dobře komunikovat s vedením mateřské instituce a se svými pracovníky a rozumět svému oboru a vzdělávat se na poli informačních služeb.

### 3 PLÁNOVÁNÍ

Základním procesem managementu je **plánovací proces**. Zahrnuje určování směru vývoje instituce, stanovování cílů a poslání instituce a projektování dílčích kroků, které směřují k naplnění jejich cílů. Je výchozím procesem a zároveň reflexí pro všechny ostatní manažerské činnosti. Plánování reaguje na výsledky aktivit instituce buď potvrzením stanovených cílů a naplánovanými kroky k jejich dosažení, nebo se snaží změnit cestu ke kýženým výsledkům, popř. změnit v dlouhodobějším horizontu i samotné cíle. Plánování je srdcem manažerské činnosti, přitom je jednou z nejpomíjenějších činností. Informační instituce si často žádné cíle či strategické plány nestanovují, reagují pouze na potřeby mateřské instituce a nechají se jí řídit. Případně se manažeři spoléhají na aktuální intuici, zkušenost, které však dlouhodobě nemohou být efektivní. To může vést až k úpadku informační instituce, příp. k znehodnocení její role v mateřské organizaci. Je nutné podotknout, že plánování je poměrně náročná, dlouhodobá činnost, často též frustrující. Okolí, které informační instituci ovlivňuje, se totiž rychle mění. Řízení musí umět reagovat na změnu a rizika a zahrnout je do svých plánů.

Informační instituci lze chápat jako informační systém v širším slova smyslu. Díky systémové teorii lze informační systém modelovat jako vzájemně propojené prvky, které ovlivňuje okolí systému. Manažer spravuje a řídí jednotlivé prvky systému, procesy, které jdou napříč prvky a též systém jako celek.



Obr. 1 – Okolí systému

Plánujeme nejen dlouhodobé koncepce instituce, ale též dílčí kroky, které vedou k postupnému naplnění jednotlivých cílů.

Většinou se rozlišují dva druhy plánování – dlouhodobé, které mu se spíše říká **strategické** a krátkodobé, někdy nazývané **operativní**. Setkáme se též s třístupňovým členěním na: **strategické**, **taktické** a **operativní** plánování.

Strategické plánování je v manažerském plánování centrální. Většinou se týká pětiletého až maximálně desetiletého výhledu vývoje instituce. Kombinuje dílčí plány jednotlivých pracovišť, oddělení s hlavním plánem instituce jako celku.

Na druhou stranu operativní plán se snaží mapovat kratší aktivity instituce, více se orientuje na dílčí úkoly. Zahrnuje krátkodobý rámec řešení úkolů, většinou výhledově maximálně do jednoho roku. Může se krýt s kalendářním rokem a je detailnější v popisu jednotlivých kroků potřebných k řešení úkolů instituce. Na rozdíl od strategických plánů nemusí obsahovat „nejistotu“, rizika.

## 3.1 Strategické plánování

---

Dle Stuearta a Moran [1993, s. 33-69] Peter Drucker říká, že strategické plánování je kontinuálním procesem vytváření rozhodnutí o podnikatelských příležitostech systematicky a s nejlepšími znalostmi budoucích důsledků a měření výsledků těchto rozhodnutí pomocí organizované, systematické zpětné vazby. Drucker zdůrazňuje, že byznys není podmíněn tvůrcem (producentem služby), ale zákazníkem. Svět je trhem; služby musí být vyvinuty tak, aby odpovídaly na potřeby zákazníků a musí být propagovány, aby zaujaly okolí. Proto strategické plánování musí začít od uživatele. Platí to i v informačních institucích a knihovnách, které jsou ve velké míře pouze příspěvkovými popř. neziskovými organizacemi. Při plánování v informačních institucích a knihovnách je nutné mít na zřeteli to, že i takové instituce jsou součástí trhu informací, musejí bojovat o své uživatele, vycházet z jejich potřeb. Přesto, že jsou často zaštiťovány mateřskými organizacemi, musejí informační instituce vyvíjet vlastní aktivity, které povedou k využívání jejich služeb. Proto i u informačních institucí lze mluvit o podnikavosti, podnikání. Abychom si obraz doplnili o podnikatelskou sféru, Vodáček a Vodáčková [2006, s. 171] zmiňují nové vlivy tržního prostředí v posledním desetiletí. Patří sem:

„přeměna „trhu dodavatele“ na „trh zákazníka“. Typická je tendence k rozšíření mezery mezi větší a rychleji rostoucí nabídkou a menší i pomaleji rostoucí koupěschopnou poptávkou. Logickým důsledkem těchto „rozevírajících se nůžek“ je růst nároků na základní hodnotovou metriku prodávaných výrobků a služeb, tj. inovační úroveň, jakost, cenu, rychlost dodávky, zákaznický servis“.

Dle Stuearta a Moran [1993, s. 32-35] je strategické plánování automaticky spojováno s růstem a řízením nových zdrojů, přesto je stejně důležité dbát na udržitelnost a úsporu výdajů. Strategické plánování, spolu s dalšími formami plánování, vyžaduje formulaci poslání organizace, stanovení realistických záměrů a dosažitelných cílů a rozvoj aktivit, které povedou k jejich plnění. Tento přístup stále více uplatňují organizace, které pochopily, že je nutné pracovat s faktorem změny a stále procházet transformací, díky níž se snadněji přizpůsobují požadavkům okolí (potřebám uživatelů). Plánovaná změna je jedinou cestou, která může efektivně implementovat nové služby a zachovat stávající. Plánovaná změna však vyžaduje takové organizační uspořádání, které změnu umožní v realistickém časovém rámci. Většina expertů se shoduje na tom, že strategické plánování by mělo projektovat cca pět následujících let a mělo by být součástí neustálého procesu, který vlastně nikdy nekončí. Musí reagovat na vlivy okolí ať už sociální, kulturní či technologické. Čím delší plány projektujeme, tím obsahují větší nejistotu, rizika, se kterými musíme počítat a která musíme umět formulovat.

Strategické plánování lze považovat za způsob sebeanalýzy organizace. Identifikovány jsou silné i slabé stránky instituce, jsou definovány priority, jichž má být dosaženo.

### 3.1.1 Poslání

Strategické plánování úzce souvisí s **posláním** organizace. V poslání organizace by měly být vyjádřeny důvody existence organizace – co, kdo, jak a proč dělá. Poslání může být ukotveno např. ve statutu organizace, viz blíže článek II Statutu Národní knihovny České republiky (Statut Národní knihovny České republiky: [http://www.nkp.cz/files/statut\\_nk.pdf](http://www.nkp.cz/files/statut_nk.pdf)) nebo článek II Statutu Národní technické knihovny (Statut Národní technické knihovny: <http://www.techlib.cz/files/download/id/393/>).

Poslání (mise) je vše zastřešující koncept (princiální podstata), který určuje organizaci její účel a cíle. Definovat poslání je poměrně důležitý krok, z něhož pak strategické plánování logicky vyplývá. Jak už jsme se ale zmínili výše, faktor změny provází organizaci stále, a proto lze předpokládat, že ani formulace poslání organizace není věčná, ale je jí nutno



přízpůsobovat měnícím se podmínkám a revidovat. Jistě není správné revidovat definici poslání každý rok, ale např. s měnícími se strategickými plány je nutné konfrontovat i poslání organizace.

*Příklad – poslání Národní technické knihovny, převzato z článku 2 Statutu Národní technické knihovny*

„(1) NTK poskytuje knihovnické a informační služby právníkům a fyzickým osobám (dále jen, uživatel) především ve vysokém školství, výzkumu a vývoji. Spolupracuje s knihovnami a informačními centry jednotlivých vysokých škol, jejich fakult a výzkumných a vývojových pracovišť, a se školami ostatních typů.

(2) NTK plní úkoly informační infrastruktury výzkumu a vývoje, buduje a udržuje výzkumné zařízení nezastupitelné pro ucelenou výzkumnou a vývojovou činnost dalších výzkumných organizací v oblasti techniky a aplikovaných přírodních věd jakož i vzdělávacích institucí. Řeší výzkumné a vývojové úkoly a záměry související s jejími funkcemi a s informatizací společnosti.

(3) NTK současně plní funkce veřejně přístupné vědeckotechnické knihovny, která koordinuje, vytváří a spravuje státem dotovaný fond domácí a zahraniční literatury, dalších informačních pramenů a ostatních zdrojů v tištěné i elektronické podobě z oblasti techniky a aplikovaných přírodních a společenských věd s technikou souvisejících.

(4) NTK jako veřejně přístupná knihovna koordinuje svoji činnost s ostatními veřejnými vědeckými a odbornými knihovnami v zájmu účelného a hospodárného využití fondů a prostředků při optimálním zabezpečení služeb. Služby veřejnosti poskytuje podle knihovního zákona. Zajišťuje mezinárodní meziknihovní služby. Je oprávněna provádět mezinárodní výměnu publikací podle pravidel IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) .

(5) NTK zabezpečuje funkci českého národního střediska ISSN (International Standard Serial Numbering), je členem mezinárodních specializovaných institucí, zejména ASLIB (Association for Information Management), IATUL (International Association of Technical University Libraries), LIBER (Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche) a IGeLU (International Group of Ex Libris Users) a účastní se činností dalších mezinárodních a národních systémů a programů.

(6) NTK buduje Digitální národní technickou knihovnu jako součást národní informační infrastruktury s cílem dlouhodobě uchovávat v digitální podobě informace z oblasti technických a aplikovaných přírodních věd a zpřístupňovat je zejména sféře vědy, výzkumu, vývoje, inovací a vzdělávání. Přitom přihlíží k potřebám hospodářského rozvoje ČR, zejména průmyslu a služeb jakož i podpory malého a středního podnikání s ohledem na naplnění cíle konkurenceschopnosti v mezinárodním kontextu.

(7) NTK zajišťuje další odborné vzdělávání knihovníků, informačních pracovníků a uživatelů a účastní se národních a mezinárodních vzdělávacích programů.

(8) NTK poskytuje informační podporu pracovníkům a studentům středních, vyšších odborných a vysokých škol všech typů s cílem zvyšovat informační kompetence včetně informační gramotnosti, a rovněž celoživotnímu učení odborníků z oblasti technických a aplikovaných přírodních věd. Informační podporu průmyslu, zejména malých a středních podniků realizuje NTK prostřednictvím Business centra NTK s cílem zabezpečit informační rovnoprávnost v oblasti zprostředkování výsledků výzkumu, vývoje a inovací této sféry.“

### 3.1.2 Cíle

Poslání je všezahrnující koncept, který umožňuje organizaci definovat svoje cíle a záměry. Cíle jsou výsledky, kterých chce instituce za dané období dosáhnout. Cíle lze rozdělit na

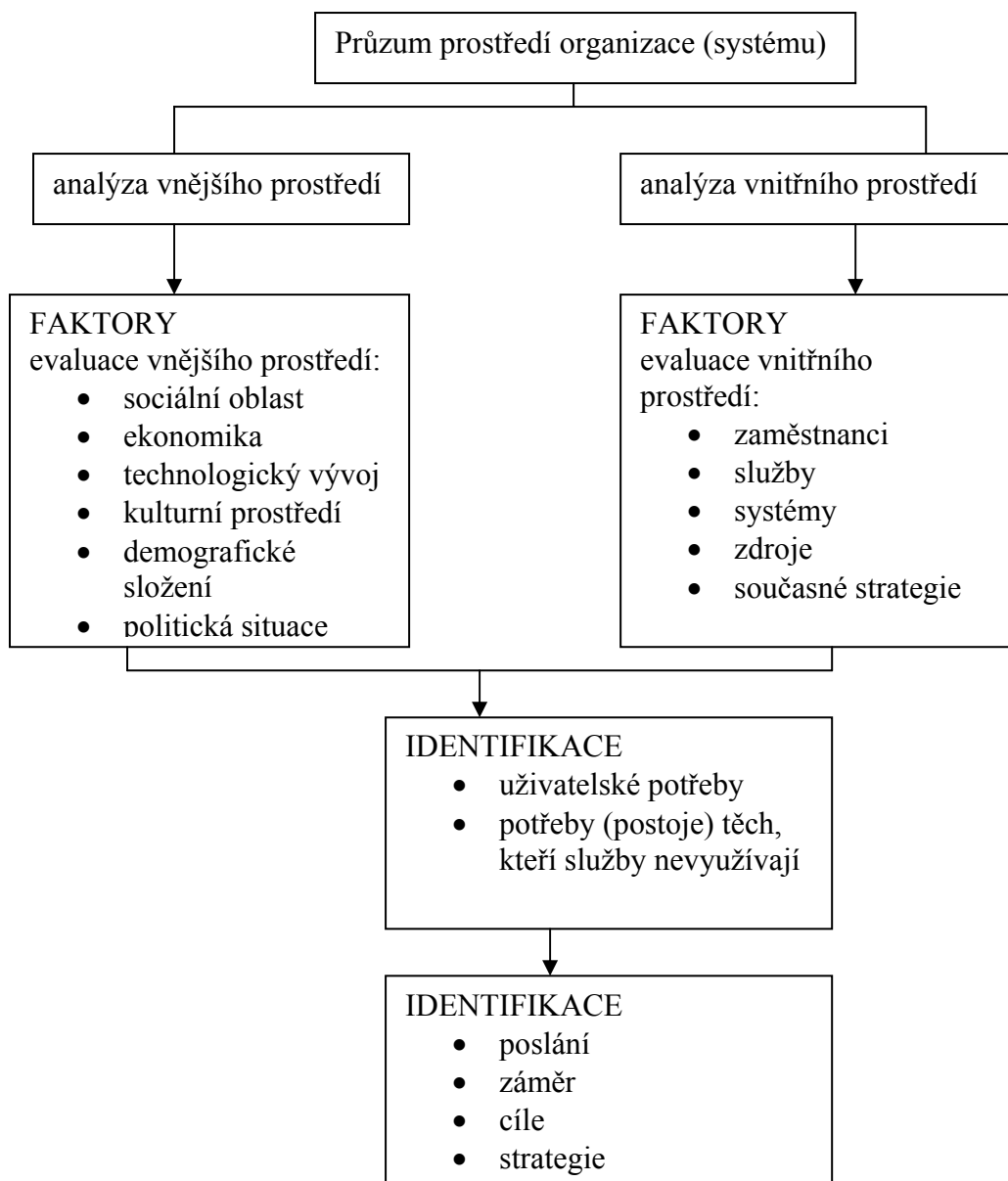
**základní a taktické.** Základní cíle (též strategické) jsou skutečnosti, ke kterým by instituci měl vést strategický plán. Taktické cíle jsou definovány na kratší období (v řádu jednoho roku, či týdnů) a pro jejich dosažení formulujeme krátkodobé plány. V třístupňovém členění můžeme též uvažovat o strategických, taktických a operativních cílech. Srovnej též [Vlasák, Bulíčková, 2003].

### **3.1.3 Vize organizace**

Někteří autoři definují též vizi organizace. Podle Vostrovského a Štůska [2008, s. 44] „vizi organizace lze definovat jako mentální model budoucího stavu organizace, který je natolik motivující a srozumitelný pro všechny členy organizace, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a jedinečnost dotyčné organizace. Důležitým atributem vize je to, aby provokovala zaměstnance k aktivní účasti a nikoliv pouze k pasivnímu sledování.“

### **3.1.4 Sběr dat pro plánování**

Plánování je proces postavený na dobře získaných datech. Sběr a analýza dat je stěžejní částí procesu plánování. V našem oboru můžeme v tomto směru mluvit o důkladné informační přípravě plánování. Sbíráme jak data týkající se organizace, zaměstnanců, informačních procesů, tak i data týkající se našeho okolí, technologického vývoje, vznikající konkurence v oboru, sociální stratifikace obyvatelstva apod.



Obr. č. 2 – Faktory ovlivňující jednotlivé kroky strategického plánování [podle Stueart, Moran, 1993, s. 39]

## 3.2 Jednotlivé kroky ve strategickém plánu

Pokusíme se demonstrovat možný postup tvorby strategického plánu pomocí podnikatelského plánu (Byznys plán). Na pomoc si vezmeme Byznys plán od Jihomoravského inovačního centra z.s.p.o., který je dostupný volně na internetu: [http://documents.jic.cz/business-plan\\_jic.pdf](http://documents.jic.cz/business-plan_jic.pdf). Přepracujeme jej do oblasti působení informačních institucí.

### 3.2.1 Úvod

V úvodu se snažíme popsat stručně klíčové body našeho plánu. Stručné shrnutí by mělo obsahovat:

- poslání,
- cíle informační instituce,
- jedinečnost našich služeb,
- další instituce podobného zaměření v našem regionu,
- uživatelé, kterým jsou služby určeny, velikost uživatelských segmentů,
- pracovní tým,
- předpokládané finanční výdaje, případně i zisky

## **3.2.2 Analýza vnitřního prostředí**

### **3.2.2.1 Naše služby**

Charakterizujeme služby, které naše instituce poskytuje. Popíšeme jejich výhody a objasníme, zda naše služby odpovídají uživatelským potřebám. Nastíníme možnosti vývoje nových služeb a potenciál udržení stávajících služeb.

### **3.2.2.2 Pracovní tým**

Zhodnotíme pracovní tým, kvalifikační předpoklady jednotlivých členů, jejich dosavadní úspěchy. Je tým vyvážený? Obsahuje dostatek kvalifikovaných pracovníků? Uvážíme možnosti dalšího vzdělávání, případně nábor nových pracovníků.

### **3.2.2.3 Systémy a informační technologie**

Popíšeme v současnosti využívané technologie a analyzujeme systém toku informací v instituci. Uvážíme případné procesní změny, které mohou dopomoci k tvorbě nových služeb či zlepšení stávajících služeb. Analyzujeme stav informačních technologií, jejich kompatibilitu s vnějším prostředím a potenciál v horizontu cca pěti let.

### **3.2.2.4 Procesní analýza**

Popíšeme procesy, které v naší instituci vedou k tvorbě služeb a zhodnotíme slabá místa. Snažíme se uvážit možné procesní změny - např. posílení týmu v oddělení služeb, oslabení týmu v oddělení zpracování informací.  
Více viz též [Řepa, 2007].

### **3.2.2.5 Finanční zázemí instituce**

Analyzujeme finanční stabilitu instituce za posledních cca pět let. Uvážíme projekty (granty), jichž se instituce účastnila. Pokud je informační instituce součástí větší mateřské organizace, bereme v potaz i zázemí a potenciál mateřské organizace.

V kalkulaci je třeba zohlednit:

- nakupované informační zdroje,
- výdaje na informační technologie,
- výdaje na provozní materiál,
- mzdové náklady,
- náklady na energie,
- případný zisk z nabízených služeb,
- účast na grantech,
- cestovní náklady,
- náklady na propagaci,
- telekomunikace (poštovné, hovorné) apod.

### 3.2.3 Cíle projektu

Definujeme cíle, kterých chceme dosáhnout a definujeme též časový horizont, v rámci něhož chceme cílů dosáhnout.

Identifikujeme změny, zlomové body a popíšeme instituci, jak ji chceme vidět např. v horizontu pěti let.

### 3.2.4 Analýza vnějšího prostředí

#### 3.2.4.1 Uživatelé

Charakterizujeme uživatelské skupiny, kterým jsou naše služby určeny. Zhodnotíme dosavadní uživatelskou základnu a vytipujeme uživatelské segmenty, které bychom do budoucna rádi oslovili.

Popíšeme segmenty též z pohledu geografického (odkud uživatelé přicházejí), demografického (jaké věkové skupiny oslovujeme).

#### 3.2.4.2 Konkurence

V neziskových nebo příspěvkových organizacích se většinou o konkurenci nehovoří.

Považujeme instituce s podobnými službami za spolupracující popř. „přátelské“. Nacházíme-li se však v regionu, kde je institucí našeho typu více, musíme uvažovat i o jejich službách.

V budoucnu se může stát, že z důvodu úspory peněz budou instituce slučovány, příp. bude jejich potřebnost posuzována podle využívání. Musíme se tedy snažit o to, abychom i mezi přátelskými institucemi byli těmi nejlepšími. Jistý „zvuk“ v oboru je též dobrou vizitkou pro naše mateřské organizace.

#### 3.2.4.3 Informační technologie

Součástí vnitřní analýzy hodnotíme v současnosti využívané informační technologie, zejména software. V rámci vnější analýzy bychom se měli rozhlédnout a zmapovat, které další vhodné technologie na trhu v současnosti existují, kam jejich vývoj směřuje a jak tento vývoj bude nadále ovlivňovat informační trh, nabízené služby.

*Dovolují si jako příklad ukázat, jak vývoj informačních technologií v 90. letech 20. století a počátkem 21. století ovlivnil vývoj automatizovaných informačních systémů (dále jen AIS) v knihovnách. I když se nám tento vývoj může zdát poměrně strmý a rychlý, je nutno podotknout, že se technologie i nadále budou vyvíjet přinejmenším ve stejném tempu.*

#### Vývoj AIS od 90. let 20. století

90. léta 20. století byla ve znamení budování tzv. vlastních řešení AIS. Trh s AIS se teprve v ČR rozbíhal. Dle [Voříšek, 2005] informační technologie měly strategický význam, předpokládalo se, že pouhé nasazení těchto technologií je dostačující k rozvoji, popř. výkonu instituce. To platilo i v nekomerční knihovnické sféře. První zejména nemodulární (neintegrováné) IS často spíše rozvoj instituce zpomalily a zatížily ji nadměrnými nároky na personál i finance. Dospělo se k závěru, že AIS musí být propojen s procesy uvnitř instituce, do určité míry snižovat náklady, zvyšovat kvalitu a/nebo poskytovat nové produkty/služby uživatelům [Voříšek, 2005].

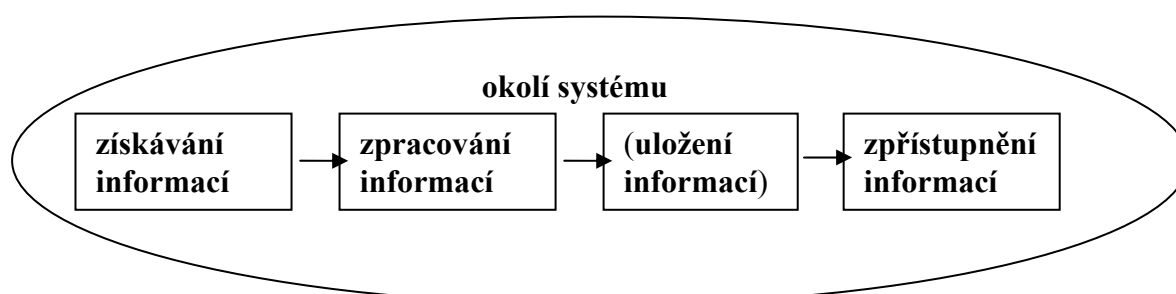
Tuto situaci velmi hezky ukazuje tabulka II.4-2 [Basl, 2008, s. 59], kterou lze převést na situaci knihovnických AIS:

Tab. 1. – Vývoj AIS

Změny orientace	Po roce 1990	Po roce 1995	Po roce 2000
Typ AIS	Zavádění různých AIS spíše ve velkých knihovnách. Jednalo se o integrované i neintegrované AIS, domácí i zahraniční provenience, často „šité na míru“	Zavádění spíše integrovaných AIS, orientace na renomované firmy; automatizace i v menších institucích	Trh v ČR se zúžil co do počtu nabízených AIS; knihovny se orientují dle referencí a funkčnosti AIS, dle poskytované podpory apod. Důraz je kladen na dodržování komunikačních standardů za účelem integrace s okolím.
Funkčnost SW nástrojů	Jmenné a věcné zpracování informací, tvorba katalogu, tištěné výstupy	Situace se liší v menších a větších institucích. Větší instituce preferují řízení celého procesu toku informací včetně akvizičního procesu a online katalogu pro uživatele	Celkově zautomatizovaný a integrovaný proces toku informací je většinou samozřejmostí, těžiště přechází na komunikaci s uživatelem a zvyšování nabídky služeb
<b>Integrace SW nástrojů v institucích</b>	Počátky integrace procesů	Integrace jednotlivých modulů AIS, využívání „jedné databáze“ všemi procesy	Snahy o integraci s „okolím“ systému – integrace s ostatními AIS i mezinárodními, integrace do různých kooperativních sítí, integrace s neknihovnickými AIS apod.

### Hlavní hybatelé změn ve vývoji AIS

Jako základ našeho výkladu si vezmeme zcela zjednodušený procesní model AIS (bez zpětné vazby apod.), který ukazuje tok informací systémem:



Obr. č. 3 – Okolí systému

## **Okolí systému**

Největší podněty ke změnám v AIS přicházejí z okolí systému. V 90. letech to byl bezesporu nástup internetu. Celkově od 90. let v ČR AIS ovlivňuje prudký vývoj informačních a komunikačních technologií. Dnes se stávají velkými hybateli samotní uživatelé systému, jejich rychle se měnící uživatelské chování a požadavky. Dále je to finanční zázemí institucí (vývoj rozpočtování VŠ) a legislativní rámec (např. sporný výklad autorského práva). Díky těmto razantním změnám se okolí systému stává těžko predikovatelným. Tato situace je pro dlouhodobější projektování v podstatě nepříznivá.

## **Jednotlivé procesy, funkce a data – změny a trendy (pouze heslovitě)**

### Získávání informací

- nástup Internetu: akvizice prostřednictvím elektronických knihkupectví a nakladatelství; získávání elektronických informačních zdrojů (vzdálený přístup)

### Zpracování informací

- kooperativní katalogizace, sdílená katalogizace (vyšší stupeň kooperace)  
- správa licencovaných elektronických informačních zdrojů (klasická katalogizace odpadá, strojově generovaná metadata; metadata dodávaná producenty zdrojů)

### Uložení informací

- volný přístup k dokumentům  
- plné texty dodávané elektronicky (digitalizace klasických fondů, zpřístupňování původních digitálních objektů)

### Zpřístupňování informací

Vzhledem k prudkému přesunu těžiště prací z klasického zpracování fondů ke službám se tato oblast proměňuje nejrychleji. Uživatel stojí v centru zájmu instituce a vše se přizpůsobuje jeho chování a požadavkům. Neměli bychom zjišťovat statisticky „kolikrát je knihovna využívána“, spíše bychom se měli ptát, proč ještě někdo vůbec knihovnu používá. Neměli bychom zkoumat uživatele jakožto subjekt a jeho roli v knihovně, spíše bychom měli definovat roli knihovny v životě uživatele a dle toho orientovat služby. Knihovna je služba a musí obhájit své místo na trhu informací jako kterýkoliv jiný (ne)komerční subjekt.

## **3.2.4.4 Politická situace, kulturní prostředí**

Vývoj politické situace se neodhaduje na dalších pět let příliš snadno. Rychlost změn vlád, jejich rozpočtové strategie je značná, a proto hůře predikovatelná. Jen těžko lze předvídat situaci s financemi do vědy, výzkumu a inovací. Přesto se musíme pokusit v našem strategickém plánu toto prostředí popsat a nastínit faktory ovlivňující činnost naší instituce.

## **3.2.5 SWOT analýza**

SWOT analýza přehledně shrnuje plán podle **vnitřních faktorů** na:

- silné stránky (strengths)
- slabé stránky (weaknesses)

a **vnějších faktorů** na:

- příležitosti (opportunities)
- hrozby (threats)

Popisujeme silné stránky našich služeb a výkonu naší instituce. Nezakrýváme ani slabá místa v našem plánu, na nichž lze pracovat. Příležitostmi se rozumí impulsy z vnějšího okolí naší organizace, které nám umožní rozšířit nabídku služeb, i když s nimi v plánu zcela nepočítáme. Jsou to okamžiky ve vývoji instituce, které mohou přinést další výhody. Informační instituce většinou pracují s balíkem služeb uživatelům, které jsou do určité míry stabilní. Poskytují informační zdroje, informace, zpřístupňují a uchovávají informační zdroje apod. Příležitostí může být zcela nový typ činnosti, který doposud instituce nevykonávala, ale který může přispět k originalitě služeb svým uživatelům (publikační činnost – vydávání periodik, správa vědecké činnosti mateřské organizace). Hrozby jsou bolestné, ale je nutné s nimi pracovat. Čím více si tuto skutečnost uvědomíme, tím lépe budeme připraveni na případné změny.

### 3.2.6 Analýza rizik a změn

Faktor změny je v plánovacím procesu klíčový. Můžeme na něj nahlížet jak na fenomén nevyzpytatelný, příliš hazardní, nebo jej můžeme naopak chápat jako výzvu, jako fenomén, který otevírá nové možnosti. Vnitřní rizika identifikovaná ve SWOT analýze jako slabá místa můžeme ovlivnit. Vnějších rizik je dobré být si vědom, ovlivnit je však příliš nemůžeme (např. právní prostředí, státní rozpočet).

## 3.3 Techniky plánování

---

Podle Stuearta a Moran [1993, s. 40-42] je nejběžnější technikou plánování prognóza (předpovídání). K předpovídání lze používat mnoho technik. Od průzkumů veřejného mínění po různé neformální sběry informací, kvalitativní přístupy. Poměrně hojně využívanou technikou v informačních institucích jsou průzkumy, šetření či přehledy. Pravděpodobně nejdůležitějším typem technologického plánování je **metoda Delphi**. Je používána zejména ve chvíli, když je potřeba rozhodnout se mezi různými možnými cestami.

Postup v metodě Delphi:

- 1) Je zvolen panel expertů k určitému problému, např. financování informační instituce
- 2) Nezávisle pracující vybraní členové panelu předpoví vývoj v určitém časovém období. Záměrně neexistuje skupinová interakce.
- 3) Seznam předpovědí slouží k vytvoření přehledu, který je poslán každému expertovi k posouzení. Tento proces se opakuje a předpovědi jsou čištěny, dále rozpracovány do té doby, dokud zadavatel předpovědi není přesvědčen, že již další precizace není potřeba. Je to tedy technika založená na názoru expertů.

Další využitelnou technikou je **projekce trendů**. Je to formální grafická technika založená na analýze „tvrdých“ dat a zkušeností z předešlých let. V knihovnách např. graf rezervovaných dokumentů a jejich oběh v rámci semestru může odhalit významné trendy do budoucnosti.

## 3.4 Úkol pro rozvoj osobnosti manažera

---

Pokud chceme umět stanovovat cíle či plány v informační instituci, je nutné, abychom uměli plánovat ve vlastním životě. Pokud se naučíme stanovovat si drobné (každodenní) či větší (každoroční) cíle a formulovat plán k jejich dosažení, bude pro nás snazší též plánovat ve značně rozsáhlejší míře v naší instituci.

Cvičení dle Assländera a Grüna, s. 52:

*Stanovte si cíle sami*

- Sestavte si – v počítači nebo v plánovacím kalendáři – seznam cílů, které osobně považujete za důležité.



- Každý den věnujte pročitání a promýšlení svých cílů aspoň několik minut
- Každý den si stanovte, co konkrétního hodláte udělat pro uskutečnění svých cílů. Vydejte se přitom cestou malých kroků – vždyť i sebedelší cesta se skládá z řady drobných kroků.
- Zachovejte si realistický pohled a buďte skromní.
- Čas od času svůj seznam cílů přepracujte.
- Přijměte nejistotu a strach, který budete pociťovat v důsledku jakékoliv změny.
- Sledujte své reakce a pocity, které doprovázejí úspěch i neúspěch.

Je nevyhnutelné, že se na cestě k určitým cílům octnete v menší či větší krizi. Každá krize však znamená rozhodující upozornění na procesy změn, a tak pokaždé i na šanci. Číňané užívají pro výraz krize složeného znaku: nebezpečí + šance.

Další cvičení a text k prohloubení naleznete v knize na s. 53-58.

### 3.5 Použité zdroje

- ASSLÄNDER, Friedrich; GRÜN, Anselm. 2008. *Řízení jako duchovní úkol*. Kostelní Vydří : Karmelitánské nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-7195-149-0.
- BASL, Josef; BLAŽÍČEK, Roman. 2008. *Podnikové informační systémy : podnik v informační společnosti*. 2. výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2279-5.
- Česko. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2009. *Statut Národní technické knihovny* [online]. Příloha č.2 k opatření MŠMT č.12 785/2009. Účinnost od 8. června 2009 [cit. 2010-01-19]. Dostupné na www: < <http://www.techlib.cz/files/download/id/393/>>.
- Jihomoravské inovační centrum. *Podnikatelský plán* [online]. Brno : Jihomoravské inovační centrum, [cit. 2010-01-19]. Dostupné na www: < [http://documents.jic.cz/business-plan\\_jic.pdf](http://documents.jic.cz/business-plan_jic.pdf)>.
- ŘEPA, Václav. 2007. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- STUEART, Robert D.; MORAN, Barbara B. 1993. *Library and information center management*. 4th ed. Englewood, Col. : Libraries Unlimited, 1993. Library science text series. ISBN 1-56308-135-0.
- VLASÁK, Rudolf; BULÍČKOVÁ, Soňa. 2003. *Základy projektování informačních systémů*. Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0727-1.
- VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- VORÍŠEK, Jiří. 2005. *Trendy IS/ICT, na které musí uživatelé a dodavatelé reagovat* [online]. Praha : Vysoká škola ekonomická, Katedra informačních technologií, 2005 [cit. 2010-01-19]. Dostupné na www: < <http://nb.vse.cz/~vorisek/texty.htm>>.
- VOSTROVSKÝ, Václav; ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha : Agnes, 2008. 141 s. ISBN 978-80-903696-5-8.

#### 3.5.1 Další doporučená literatura

- DAVIS, Gordon B.; OLSON, Margrethe H. *Management information systems*. 2nd ed. New York : McGraw-Hill, c1984. 693 s. McGraw-Hill series in management information systems. ISBN 0-07-015828-2.
- EVANS, G. Edward ; WARD, Patricia Layzell. 2007. *Management Basics for Information Professionals*. 2nd ed. New York : Neal-Schuman Publishers, 2007. 567 s. ISBN: 978-1-55570-586-2.

VODÁČEK, Leo; ROSICKÝ, Antonín. *Informační management: pojetí, poslání a aplikace*.  
Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2.

## 4 ORGANIZOVÁNÍ

---

Další velmi podstatnou manažerskou činností, která velmi úzce souvisí s plánováním, je organizování (je nutné podotknout, že všechny manažerské činnosti spolu velmi úzce souvisejí, pokud hovoříme o jedné z nich, v tu chvíli zasahujeme i do ostatních). Podle Stuearta and Moran [1993, s. 71] organizování určuje specifické aktivity, kterých je potřeba k dosažení plánovaných cílů, seskupuje tyto aktivit do logického rámce nebo struktury, přiděluje je pracovníkům, příp. pracovním pozicím a koordinuje úsilí jednotlivců i skupin. Jedním z důležitých aspektů organizování je utváření formy instituce, podniku. Vývoj organizování je kvůli limitům člověka v jakékoliv komplexní kultuře nevyhnutelný. Pokud jeden člověk nemůže vykonat všechnu práci, které je zapotřebí, není jiné možnosti, než za tímto účelem organizovat více lidí.

„Účelem organizace je umožnit běžným lidem dělat nevšední věci“ [Peter Drucker podle Sueart and Moran, 1993, s. 73].

Organizace jsou tedy skupinami jednotlivců, kteří se dohromady spojili za účelem dosažení nějakého úkolu. Organizace vznikají proto, aby překonaly lidské hranice.

Jak dále Stueart and Moran uvádějí, organizace nejsou samozřejmě *jen* skupinou jednotlivců. Mají vlastní charakteristiky, rozdílné struktury, svoje pravidla a normy, které si v čase rozvinuly; mají svoje životní cykly, které se nekryjí s lidským životem; mají svoje cíle, politiky, procedury, praxe.

### 4.1 Podniková kultura

---

Každá organizace inklinuje k rozvoji vlastní kultury, která se pak projevuje chováním zaměstnanců. Pod podnikovou kulturou si většinou představíme stejnokroje, popř. barvy používané na reklamních materiálech, budovách, oblečení. Podnikovou kulturu však lze analyzovat podrobněji.

Tvoří ji následující prvky [Odehnalová, 2007]:

- artefakty,
- nepsaná či psaná pravidla společenského styku,
- základní předpoklady

**Artefakty materiální povahy** zahrnují zmíněné stejnokroje, architekturu budov. Pod **artefakty nemateriální povahy** si můžeme představit „hrdiny firmy“, mýty, používaný jazyk.

„Další, už daleko méně zjevnou rovinou podnikové kultury jsou **nepsaná či psaná pravidla společenského styku**, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům a akcionářům. Tato úroveň podnikové kultury je už méně zřetelná a viditelná. Hodnoty a normy společnosti nepoznáte při první návštěvě, je třeba je dlouhodobě zkoumat. Většina zaměstnavatelů se podnikovou kulturou nezabývá. To, jaké zastávají jejich zaměstnanci v jejich firmě hodnoty, nevnímají už vůbec.

Poslední rovinu podnikové kultury tvoří tzv. **základní předpoklady**. Zdrojem jejich vzniku je opakovaná zkušenost či spíše funkčnost určitého způsobu řešení daného problému. Tento převzatý způsob jednání přijmou zaměstnanci za svůj a poté jej předávají i nově příchozím.

Změna této úrovně podnikové kultury, zejména ve skupině, je velmi problematická. Změna v lidech způsobuje úzkost a dochází k destabilizaci systému [Odehnalová, 2007].“

## 4.2 Formální versus neformální organizace

---

Podle Stuearta a Moran [1993, s. 74-76] lze organizace dělit na formální a neformální. Formální organizace je právně ustanovena, založena na cíleném určení úkolů, funkcí a vztahů autorit. Formální organizace je vlastně sadou oficiálních, standardizovaných pracovních vztahů. Neformální organizace na druhou stranu je méně organizována a je flexibilní. Často se tvoří spontánně. Neformální organizace existují nezávisle na formální organizaci; např. skupinka lidí, kteří rádi chodí do divadla, takovou neformální organizaci utvoří. Nicméně většinu neformálních organizací nalezneme uvnitř formálních organizací. Vznikají přirozeně díky vazbám ve formální organizaci.

Je zajímavé, že plánek organizační struktury instituce nikdy nezobrazuje neformální organizace v rámci této instituce. Mají však poměrně významný vliv na formální organizaci. Schopný manažer umí těchto neformálních organizací využívat ku prospěchu celé organizace a jejímu efektivnějšímu výkonu.

### 4.2.1 Knihovny a informační instituce jako organizace

Informační instituce v rámci větších podniků, firem či knihovny jsou většinou formálními organizacemi s větší či menší mírou hierarchie:

- jsou to organizace orientované na služby,
  - produkty jsou tedy spíše nehmotného charakteru,
  - informační pracovníci zajišťují profesionální služby s neustálým osobním kontaktem se zákazníkem,
  - často vykazují rigidní struktury, které jsou rezistentní ke změnám,
  - se svým zaměřením jak na fondy (informace) tak i na zákazníka mohou vznikat někdy uvnitř organizace konflikty,
  - často nejsou nezávislými institucemi, jsou součástí větších mateřských organizací,
  - jsou pod tlakem společenských vlivů, mateřské organizace i zákazníků,
  - je kladen nárok na poměrně vysoké vzdělání všech zaměstnanců
- [Stueart, Moran, 1993, s. 75-76].

## 4.3 Organizační struktura

---

Organizace je skupina jednotlivců, kteří se spojí za účelem dosažení nějakého cíle.

Organizační struktura vzniká z organizování a je to systém vztahů, které vedou aktivity navzájem závislých lidí k dosažení cílů.

Organizační struktura by neměla být nikdy považována za neměnnou. Řada manažerů nerado mění organizační strukturu. Možná se bojí změny, „neví, jak do toho“. Na to stará organizační struktura však nikdy nemůže dosáhnout nově definovaných cílů. Stará organizační struktura může jen dosahovat cílů a úkolů, které již nikdo nepotřebuje.

Jak jsme se zmínili v kapitole „3 Plánování“, současné řízení institucí vyžaduje dovednost reagovat na změnu, umět vzít v potaz rizika, umět rozpoznat vlivy vnějšího okolí a adekvátně na ně reagovat tak, aby naše služby, produkty byly konkurenceschopné. Jak píše Jiří Stýblo [2008, s. 75], obvyklá formálně liniová struktura s přísně rozčleněnou mřížkou specializovaných útvarů toto neumí. Naopak. V tradičních organizačních hierarchiích manažeři spíše brání vlastní útvary a jejich existenci a nespátřují důvody k realizaci prakticky jakýchkoliv nových praktik. Funkční oddělení, pokud jsou k tomu donucena, provádějí jen ty nejnutnější možné změny. Hájí „osvědčené“ pracovní postupy, režimy a domény. Hledají cesty, jak nová opatření, související se změnou, obejít. Manažeři jsou zdrženliví ke změnám a

k přijímání rozhodných nových opatření. Proto musí být podnik řízen podle procesů, nikoliv na základě „oddělení“, jednotlivých částí, tzv. funkční řízení. Funkční řízení je postaveno na hierarchické pyramidové struktuře a je zaměřeno na jednotlivé organizační jednotky. Každý útvar pak pracuje více méně autonomně. Nesleduje se proces, ale funkce (útvary). Převedeme-li si to na knihovnické procesy, sleduje se výkon útvaru akvizice či výkon útvaru katalogizace, nesleduje se, zda dokument získaný a zpracovaný též dorazil včas ke svému uživateli a zda jej uživatel využívá. Nehodnotí se proces jako celek. V praxi se může stát, že knihovna má skvělé a výkonné akvizitory, kteří nakupují ovšem dokumenty, které nikdo nepotřebuje; skvělé a výkonné katalogizátory, kteří však pracují se zastaralými metodami a uživatelé jejich záznamy nevyužijí. Z hlediska funkčního řízení jsou však výkony těchto útvarů považovány za výborné. Z hlediska procesního, kdy sledujeme nejen zpracování informací, ale také jejich využití, jejich potřebnost, je nutno přistoupit ke změnám.

### 4.3.1 Rozdíly mezi funkčním a procesním řízením

Níže uvedená tabulka názorně ukazuje rozdíly mezi funkčním a procesním řízením. Přístupy jsou záměrně představeny v protikladu, abychom si byli schopni lépe představit základní principy těchto způsobů řízení. V praxi se často přístupy prolínají.

Tab. 2. – Funkční versus procesní řízení

Kritérium	Funkční řízení	Procesní řízení
Základní princip	Dělba práce	Integrace činností
Základní stavební jednotka	Dílčí operace	Proces
Zájem je soustředěn na	Činnost	Výsledek
Charakter výroby	Hromadná	Variantnost
Základní aktivum	Kapitál	Znalosti
Předpoklad úspěchu	Objem, rychlost	Pružnost
Podnik jako systém	Koordinace oddělených prvků	Snaha o synergický efekt
Ukazatelé úspěšnosti	Ekonomické ukazatele	Přidaná hodnota pro zákazníka
Organizační struktura	Strmá pyramida	Horizontální plochá
Řízení	Hierarchické	Napříč útvary
Vztah k podřízeným	Kontrola, příkazování, tvrdé prvky	Koučování, měkké prvky
Ukazatele podniku	Ekonomická analýza	Analýza procesů
Orientace	Důsledky	Příčiny
Hlavní funkce podniku	Výroba	Marketing
Okolí prostředí	Ekonomika orientovaná na rozsah	Znalostní ekonomika
Management řídí	Jednotlivce	Týmy
Management	Operační	Procesní
Vnitropodnikové prostředí	Konkurence mezi funkcemi	Spolupráce
Charakter práce	Specializace	Integrace
Kvalifikace	Nenáročná	Náročná na kvalifikaci
Motivace	Splnění ukazatelů spojených s činností	Hodnotová metrika zaměřená na proces
Komunikace	Lineárně vertikální	Horizontální
Lidé	Industriální člověk	Znalostní člověk
Myšlení	Deduktivní	Induktivní

Zdroj: Hromková, L: *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*, převzato z Kello, 2007.

#### **4.3.1.1 Základní princip: dělb práce x integrace činností**

V procesním řízení se klade důraz na souhru činností, které vedou celým procesem k požadovanému výsledku. Posuzuje se proces, který probíhá napříč podnikem, institucí. U pracovníků se předpokládá, že vedle své hlavní specializace rozumí též dalším činnostem, které v procesu probíhají, jsou schopni případně některé činnosti nahradit nebo integrovat bez ohledu na funkční zařazení v instituci.

#### **4.3.1.2 Základní stavební jednotka: dílčí operace x proces**

Manažer uvažuje o procesu jako celku, který je základní stavební jednotkou produkce jeho instituce. V rámci informačních institucí předpokládáme jednotlivé procesy, které vedou k dílčím službám (naším produktům). Stavební jednotkou není jednotlivá operace v rámci jednoho procesu.

#### **4.3.1.3 Zájem je soustředěn na: činnost x výsledek**

Ve funkčním (v podstatě klasickém) řízení se soustředíme na dílčí činnosti. Tj. např. na akvizici a v rámci akvizice jsou funkce rozděleny ještě podrobněji na akvizici např. podle typu dokumentů, podle způsobu nákupu. V procesním řízení se logicky spíše soustředíme na výsledek. Tj. naplňuje akvizice potřeby uživatelů?

#### **4.3.1.4 Charakter výroby: hromadná x variantnost**

Procesní řízení bylo zavedeno do podniků a institucí zejména proto, aby bylo možné rychleji reagovat na požadavky uživatelů a poskytovat služby/produkty co nejvíce dle koncového uživatele, tzn., aby byl výrobek jemu přizpůsoben. Dochází k výrobě (tvorbě) „šité na míru“. Hierarchické řízení je spíše vhodné pro hromadnou (poměrně neměnnou) výrobu.

#### **4.3.1.5 Základní aktivum: kapitál x znalosti**

Jak jsme psali výše, poměrně značný důraz je v procesním řízení kladen na pracovníky a jejich adaptabilitu. Toho lze dosáhnout jen v případě, že jsou naši pracovníci dostatečně znalostně vybaveni a že máme fungující znalostní management. Mluvíme v této souvislosti i lidském kapitálu. Ve funkčním řízení je důležitým vstupem do výroby/tvorby kapitál finanční.

#### **4.3.1.6 Předpoklad úspěchu: objem, rychlost x pružnost**

Charakteristickým rysem procesního řízení je variantnost, adaptabilita a tedy též pružnost ve výrobě, poskytování služeb. U funkčního řízení naopak převládá objem. Velké množství výrobků znamená úspěch. Cílovou skupinou jsou velké skupiny obyvatelstva.

#### **4.3.1.7 Podnik jako systém: koordinace oddělených prvků x snaha o synergický efekt**

V procesním řízení hraje velkou úlohu integrace činností v procesu, snažíme se o synergii jednotlivých činností tak, aby vedly k našemu výsledku. V čistě hierarchicky uspořádaném podniku musíme koordinovat v podstatě oddělené (často nespolupracující) prvky.

#### **4.3.1.8 Organizační struktura a řízení**

Z hlediska organizační struktury je zřejmé, že hierarchická struktura má tvar pyramidy a vyžaduje tedy hierarchické řízení. Procesní řízení jde napříč útvary, má tedy tvar spíše horizontální plochy.

#### **4.3.1.9 Vztah k podřízeným: kontrola, příkazování, tvrdé prvky x koučování, měkké prvky**

Nové formy organizace podniku přinášejí i nové formy práce s pracovníky. V současnosti by již v personálním řízení měly převažovat tzv. měkké prvky a spíše koučování (tedy

podněcování a motivaci k práci) než tvrdé prvky. Podle J. Stýbla [2008, s. 134] trendy řízení směřovaly dříve spíše k racionalitě. Racionální stránka se označuje spíše jako tvrdá podoba řízení na rozdíl od emocionální (emoční) inteligence (gramotnosti), která je považována za měkký faktor a zahrnuje schopnost manažera vcítit se do pocitů a myšlení svých kolegů/kolegyň, jeho schopnosti motivovat a vést, jeho schopnost zvládat stresové situace apod. Více o tomto pohovoříme v kapitole Personální řízení.

#### **4.3.1.10 Ukazatele podniku: ekonomická analýza x analýza procesů**

Pro hodnocení výkonu instituce se používají různé ukazatele. V procesním řízení se hodnotí výkonnost procesů jako celku. V hierarchickém uspořádání se analyzují výkony jednotlivých oddělení.

#### **4.3.1.11 Orientace: důsledky x příčiny**

V moderním způsobu řízení se snažíme v případě neúspěchu hledat příčiny, tj. zárodek neúspěchu a snažit se je napravit. Snažit se napravovat pouze důsledky většinou nevede ke zdárným výsledkům.

#### **4.3.1.12 Hlavní funkce podniku: výroba x marketing**

Takto ostře v praxi proti sobě tyto funkce nestojí. V současnosti je ovšem značně důležité posílit faktor propagace služeb v informační instituci. V dnešní době příliš neplatí, že dobrou službu si uživatelé najdou sami. My musíme s našimi službami přijít k nim.

#### **4.3.1.13 Okolí prostředí: ekonomika orientovaná na rozsah x znalostní ekonomika**

Jak jsme viděli, dříve byla trendem tzv. hromadná výroba, kdežto procesní řízení přesunulo těžiště na výrobky šité na míru, proto jsou v takových podnicích upřednostňováni flexibilní, znalostmi vybavení pracovníci. V informačních institucích je dnes situace obdobná. Důraz je kladen na celoživotní učení, na flexibilitu v pracovní náplni, na „nelpění“ na starých postupech a v kurzu jsou pracovníci, kteří jsou ochotni střídat a obohacovat svoji pracovní náplň.

#### **4.3.1.14 Management řídí: jednotlivce x týmy**

Jistě mírně nadnesený výrok, že manažer řídí týmy a ne jednotlivce v procesním řízení, je nutné chápat tak, že v procesním řízení se uplatňuje ve větší míře týmová práce. Týmy jsou budovány flexibilně podle potřeb procesů napříč útvary instituce. Jednotlivec spíše přispívá do týmu a výsledky práce jsou prezentovány jako společné.

#### **4.3.1.15 Management: operační x procesní**

V klasickém hierarchickém uspořádání a funkčním řízení, management řídí jednotlivé operace v rámci útvarů instituce. V procesním řízení, jak jsme již mnohokrát uvedli, jsou řízeny procesy jako celky, je-li to možné.

#### **4.3.1.16 Charakter práce: specializace x integrace, Kvalifikace: nenáročná x náročná na kvalifikaci**

Práce v týmu vyžaduje schopnost integrovat výkon jednotlivce s ostatními. Vedle toho, že jistě má člen týmu svoji specializaci v oboru, též musejí jeho znalosti přesahovat jeho specializaci tak, aby v týmu mohl pracovat, což vyžaduje jistě vyšší nároky na kvalifikaci a celoživotní učení. V informačních institucích, zejména zcela klasických knihovnách, se dodnes setkáváme s pracovníky, kteří nejsou ochotni a vlastně ani schopni pracovat pro jiný útvar instituce než jsou zvyklí. Jsou zcela specializovaní na svoji činnost, která je ovšem poměrně úzce vymezena a nejsou schopni přemýšlet celostně. Např. katalogizátoři skvěle ovládají katalogizační pravidla a výměnné formáty, nejsou ale schopni přemýšlet o podobě



online knihovního katalogu pro uživatele, tedy o výsledku jejich činnosti a přizpůsobovat tak svoji práci potřebám uživatele.

#### **4.3.1.17 Vnitropodnikové prostředí: konkurence mezi funkcemi x spolupráce a splnění ukazatelů spojených s činností x hodnotová metrika zaměřená na proces**

Dříve se mohlo stát v podniku i informační instituci to, že jednotlivé útvary mezi sebou bojovaly o lepší výsledky své činnosti. Toto by se mělo procesním řízením eliminovat, protože jistě není pro „zdravé ovzduší“ v instituci dobré, aby mezi sebou útvary bojovaly. Management by měl spíše motivovat ke spolupráci v týmu napříč útvary a hodnotit by se měl proces a výsledky procesu jako celek.

#### **4.3.1.18 Komunikace: lineárně vertikální x horizontální**

V čistě hierarchické organizaci management komunikuje s pracovníky ryze vertikálně. V procesním řízení dochází spíše k horizontální komunikaci.

#### **4.3.1.19 Lidé: industriální člověk x znalostní člověk**

Ve velkých továrnách dochází k poměrně detailní dělbě práce. Pracovníci vykonávají úzce definované pracovní činnosti. V procesně řízených podnicích by měl pracovník být schopen zastoupit více různorodých činností, důraz je kladen na znalosti.

#### **4.3.1.20 Myšlení: deduktivní x induktivní**

V procesním řízení se vyžaduje způsob myšlení, který umožňuje pracovníkům ze svých činností vyvozovat dopad na celý proces, tedy spíše induktivní. Deduktivní myšlení naopak vyvozuje z obecného jedinečné.

### **4.3.2 Funkční a procesní řízení v praxi**

V předchozím bloku jsme si představili rozdíly v přístupech funkčního a procesního řízení. Rozdíly byly definovány záměrně ostře tak, aby byly zřejmé. V praxi dochází většinou ke kombinacím těchto způsobů. Jak píše Karel Pospíšilík na webu inovace.cz [Pospíšilík, 2008-01-15]:

„Diskuze o útvarovém a procesním řízení se dost podobá nedávné diskuzi o reformě veřejného školství. Tradiční biflování zůstane pořád pevným základem jako útvarové řízení. Ale neznamená profesionalitu. Na excelentní úroveň se dostaneme, až se naučíme pracovat s informacemi a rychle reagovat na změny. A to umožňuje procesní řízení. Procesní řízení vyžaduje zcela jiný přístup a aktivizaci všech pracovníků. Implementaci této novinky musí předcházet seznámení pracovníků s principy procesního řízení a odpovídající změna firemní kultury. V praxi se většinou nesetkáme s čistou podobou procesního řízení, kdy se útvarové řízení nepoužívá. Vždy půjde o nějakou kombinaci. Procesy jsou popsány, ale realizují je funkční útvary. Samozřejmě musí jít o takovou útvarovou strukturu, která podporuje procesní řízení.“

Moderní řízení institucí vyžaduje co největší nasazení procesních prvků. Týká se to též informačních institucí a knihoven. Veliké knihovny a další informační centra, jako i jiné podniky, do určité míry hierarchizovány zůstat musejí. Ale víc a víc i zde vidíme tendence k decentralizaci rozhodování. V klasických byrokratických strukturách jsou rozhodovací pravomoce stále poměrně centralizovány, komunikace probíhá více méně ve vertikálním směru. Důležité je začít tvořit skupiny i na horizontální úrovni, které spolu mohou komunikovat napříč útvarovým uspořádáním a v potřebných procesech nechat rozhodovací pravomoce na těchto úrovních. Je důležité si zapamatovat, že organizační struktury by měly být vždy co nejjednodušší. Ve strukturách, které jsou příliš komplexní nebo spíš



komplikované, se často zamlží priority a organizace může ztratit ze zřetele své hlavní úkoly [Stueart and Moran, 1993, s. 114-115].

### 4.3.3 Organizační struktura ve znalostních organizacích

V tomto odstavci využijeme serveru „vedeme.cz“, který tvoří autor Martin Hájek a uvádí zde mnoho velmi zajímavých a poměrně nových úvah a studií ke stylům vedení. Ve článku „Aktuální trendy ve změnách organizačních struktur“ pracuje se studií konzultační firmy McKinsey a jejími návrhy na nové organizační uspořádání firem. Pokud uvažujeme o knihovnách a informačních institucích a budeme se je snažit zařadit mezi firmy, zjistíme, že tyto typy institucí patří mezi znalostní firmy. Knihovny a další informační instituce dnes zaměstnávají velkou řadu lidí s vysokoškolským vzděláním, kromě „běžných“ služeb neustále inovují svoji nabídku, účastní se národních i mezinárodních projektů, vytváří ad hoc týmy lidí, kteří vymýšlí nové věci, inovují. Konzultanti McKinsey konstatují, že „jakákoliv organizační struktura, hierarchická, maticová, ad hoc, zkrátka jakákoliv, které je navržena shora, překáží produktivitě znalostních pracovníků. Firmy nemusí zcela ničit svoji organizační strukturu, musí však:

- odstraňovat strukturální bariéry, které brání interakci znalostních pracovníků,
- podporovat znalostní pracovníky v tom, aby si sami vytvářeli struktury, které se jim hodí,
- přesvědčit znalostní pracovníky, že spolupracovat se jim vyplácí“.

„Konzultanti McKinsey studovali zaměstnanecké neformální sociální sítě a zjistili, jak málo informací a znalostí protéká formálními (hierarchickými a maticovými) strukturami ve srovnání s těmi neformálními. Samozřejmě, že sociální sítě mohou napomáhat tomu, co organizace chce, zrovna tak tomu mohou docela dobře bránit. Mají tu charakteristiku, že klasickými manažerskými metodami nejdou řídit.

Navrhují, aby organizace měla jak standardní strukturu, jakousi kostru, a kromě toho, aby rozvíjela a podporovala i neformální síť. Tyto neformální sítě by měly mít v uzlových bodech své manažery, kteří však nedisponují co, jak a v jaké struktuře se má stát (funkce, procesy, struktury), ale pomáhají tomu, co se samo od sebe rodí. Spíše vedou, než klasicky řídí.“

Jistě lze těchto nových poznatků využít i v řízení knihoven a informačních institucí, o nichž uvažujeme jako o institucích znalostních, tedy těch, které poskytují informační služby, svoje služby neustále inovují, ale zároveň jejichž fungování je závislé na nových informacích a znalostech a jejich pracovníci se musejí celoživotně učit. Více viz [Hájek, c2005-2010].

## 4.4 Úkol pro rozvoj osobnosti manažera

---

V kapitole o organizování jsme se dotkli měkkých forem vedení lidí, umění se do lidí vcítit. Více se o této problematice rozhovoříme v kapitole personálního řízení. Dovednosti, jak ovlivňovat (vést) lidi, se lze naučit v mnoha různých školeních. Avšak můžeme sáhnout i k vlastní zkušenosti, jak nám radí Grün a Assländer na s. 17 své knihy a podívat se na to, jak jsme byli a jsme řízení rodiči, učiteli, různými vedoucími zájmových kroužků, kolegy či životními partnery. Jak nás tyto lidé ovlivnili? Co jsme vnímali jako klad, co naopak jako zápor? Jak si tyto lidé konkrétně počínali, co bychom z dnešního pohledu mohli označit za prvky řízení „lidských zdrojů“?

Cvičení dle Assländera a Grüna, s. 18

### *Jak jsem byl řízen*

1. Vypište si jména tří až pěti osob, kterými jste byl/a řízen/a, veden/a.
2. Poznamenejte si konkrétní způsob jednání a aktivní kroky lidí, které jste vnímal/a jako řídicí osobnosti.
3. Vyhodnoťte ve zpětném pohledu jejich jednání:
  - ++ velice mi pomohlo a podpořilo mě v dobrém
  - + pomohlo mi
  - příliš mi nepomohlo
  - působilo mi problémy
  - +/- bylo nápomocné i problematické zároveň
4. Které hodnoty, principy a články víry vám tím byly zprostředkovány?
5. Vypište si, které zkušenosti dnes vnímáte jako skutečně účinné ve vašem současném řízení druhých, které byste rád/a zlepšil/a nebo kterých byste se rád/a úplně zbavil/a.

## 4.5 Použité zdroje

- ASSLÄNDER, Friedrich; GRÜN, Anselm. 2008. *Řízení jako duchovní úkol*. Kostelní Vydří : Karmelitánské nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-7195-149-0.
- HÁJEK, Martin. Aktuální trendy ve změnách organizačních struktur. In *Vedeme.cz* [online]. Vedeme.cz, c2005-2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupné na www: <[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=445:strukтуры&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=445:strukтуры&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181)>.
- HROMKOVÁ, L.; HOLOČIOVÁ, Z. 2005. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 112 s. ISBN 80-731-8270-X.
- KELLO, Petr. *Přechod z funkčního na procesní řízení : bakalářská práce* [online]. Vedoucí práce: Ondřej Částek. Brno, 2007. Masarykova Univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 2007. Dostupné na www: <[http://is.muni.cz/th/167231/esf\\_b/BP\\_Petr\\_Kello\\_167231.pdf](http://is.muni.cz/th/167231/esf_b/BP_Petr_Kello_167231.pdf)>.
- ODEHNALOVÁ, Pavla. 2007. Podniková kultura I. In *Inovace.cz* [online]. 2007-06-09 [cit. 2010-01-20]. Sekce Management. Dostupné na www: <<http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/podnikova-kultura-i-/>>.
- POSPÍŠILÍK, Karel. 2008. Procesní řízení. In *Inovace.cz* [online]. 2008-01-15 [cit. 2010-01-26]. Dostupné na www: <<http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/procesni-rizeni/>>.
- ŘEPA, Václav. 2007. *Podnikové procesy : procesní řízení a modelování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247- 2252-8.
- STUEART, Robert D.; MORAN, Barbara B. 1993. *Library and information center management*. 4th ed. Englewood, Col. : Libraries Unlimited, 1993. Library science text series. ISBN 1-56308-135-0.
- STÝBLO, Jiří. 2008. *Management současný a budoucí*. Praha : Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

### 4.5.1 Další doporučená literatura

- EVANS, G. Edward ; WARD, Patricia Layzell. 2007. *Management Basics for Information Professionals*. 2nd ed. New York : Neal-Schuman Publishers, 2007. 567 s. ISBN: 978-1-55570-586-2.
- HÁJEK, Martin. *vedeme.cz* [online]. Vedeme.cz, c2005-2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupné na www: <<http://www.vedeme.cz/index.php>>...
- VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

VOSTROVSKÝ, Václav; ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha : Agnes, 2008. 141 s. ISBN 978-80-903696-5-8.

## 5 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

---

Manažerská práce se ze své podstaty velmi úzce (do)týká jednotlivých zaměstnanců podniku či instituce. Proto jistě velmi zásadní součástí řízení je řízení lidí nebo také personální řízení. Uměle lze personální řízení rozdělit na dva větší celky (v praxi se tyto celky prolínají), a to na „**výběr a rozmíst'ování pracovníků** (staffing)“ a „**vedení lidí** (directing, leadership)“. V našem textu záměrně rozebereme tyto celky zvlášť, abychom zdůraznili jednotlivé detaily řízení. V praxi, jak jsme již uvedli, se manažerské činnosti velmi prolínají, ovlivňují, nelze dělat jednu bez druhé.

V kontextu vedení lidí se často v personálním managementu užívá termín „**lidské zdroje** (human resources – HR)“. Lidé a jejich znalosti a dovednosti jsou základním kapitálem každé firmy či instituce. Jsou hlavním klíčem k fungování podniků. Stejně je to v knihovnách a informačních institucích. Podle Stuearta a Moran [1993] je práce v těchto institucích zcela založena na lidských zdrojích, je běžné, že instituce tohoto typu vynakládají až 60% svých prostředků na mzdy – tedy na lidi. V kapitole o organizaci jsme hovořili o knihovnách jakožto o institucích znalostních. Kapitálem těchto institucí jsou lidé, čím vzdělanější a týmové práci otevřenější, tím lepší. I z vlastní praxe mohu potvrdit, že většinu práce stráví manažer řešením personálních otázek, ať už na úrovni zadávání úkolů a jejich kontroly, komunikace se zaměstnanci, budování týmu nebo i na úrovni řešení velmi osobních problémů jednotlivců. Je nutné si uvědomit, že dobrý manažer musí komunikovat se svými zaměstnanci denně a v případě, že je to nutné, dokonce se zajímat i o jejich soukromý život (samozřejmě se vším respektem k osobní svobodě a soukromí). Člověk, který se ve svém osobním životě cítí velmi špatně, nepracuje dobře, jeho výkon je tím značně ovlivněn. Proto výkonnost pracovníka, o kterou manažerovi jde v první řadě, může být zvýšena i tím, že se budeme snažit řešit problémy v osobním životě, pokud nám to pracovník umožní a pokud vzbudíme v pracovníkovi náležitou důvěru. Podrobněji vše rozebereme v následujících kapitolách.

## 6 VÝBĚR A ROZMÍSTVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ – STAFFING

---

V procesu plánování vedle cílů organizace a cest k jejich dosažení, definujeme též nároky na pracovní pozice. Plánujeme počty pracovních úvazků k potřebným činnostem, plánujeme kvalifikační předpoklady k jednotlivým pracovním pozicím. S analýzy dosavadní praxe vyplývá kolik pracovníků (pracovních úvazků) s jakým kvalifikačním zázemím máme k dispozici. Z analýzy a plánu pak jasně vyplývá, zda potřebujeme nové pracovní úvazky nebo zda počet pracovníků stačí a zda je jejich kvalifikace dostatečná nebo je nutné přistoupit k rekvalifikaci.

Často jsou termíny pracovní pozice, zaměstnání chápány jako synonyma. Definujme si přesněji, co jednotlivé termíny znamenají:

**pracovní úvazek** – plným pracovním úvazkem se rozumí pracovní doba 40 hodin týdně dle platných zákonů ČR (Francie 35 hodin, Dánsko 37 hodin, Belgie 38 hodin, Japonsko 44 hodin [Gola, 2009])

**pracovní pozice** – souhrn všech pracovních úkolů a činností jednoho člověka (kolik lidí je zaměstnáno, tolik pracovních pozic má organizace; jednou pracovní pozicí může být např. akvizitér elektronických informačních zdrojů)

**zaměstnání** – skupina pracovních pozic, které zahrnují obecně podobné úkoly, odpovědnosti, znalosti (např. katalogizátor)

**povolání** – obecné pojmenování pro třídu různých zaměstnání v různých organizacích (např. knihovník) [blíže viz Stueart, Moran, 1993, kap. 4]

### 6.1 Kvalifikační předpoklady zaměstnanců v knihovnách a informačních institucích

---

V České republice nejsou obecně definovány požadavky na kvalifikační předpoklady zaměstnanců v knihovnách a informačních institucích. Vláda vydává Nařízení vlády, kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě. Týká se tedy knihoven spadající pod veřejnou správu. Vysoké školy a další instituce definují většinou vlastní vnitřní mzdový předpis, kde je též definována hrubě náplň jednotlivých pracovních pozic. Knihovny a informační instituce, jakožto instituce znalostní, dnes potřebují větší procento lidí s vysokoškolským vzděláním, kteří jsou otevřeni celoživotnímu učení. Spolubudují pak „učící se organizaci“. V následujícím přehledu katalogu prací a mzdových předpisů je tento trend patrný.

#### 6.1.1 Katalog prací ve veřejných službách a správě (výťah z Nařízení vlády 137/2009)

Katalog prací definuje 14 platových tříd. Knihovník je řazen do 6.-14. platové třídy:

##### 6. platová třída

1. Provádění základních knihovnických prací, například výpůjční služby podle přesných podkladů a pokynů.

##### 7. platová třída

1. Samostatné zajišťování chodu knihovny s univerzálním fondem a lokální působností.
2. Organizování knihovního fondu v knihovnách s lokální působností.
3. Pořádání katalogů podle standardů a stanovených metodik v knihovnách s lokální působností.
4. Revize knihovních sbírek a zpracovávání knihovního fondu pro potřeby výpůjčního procesu v knihovnách s lokální působností.

### **8. platová třída**

1. Samostatné zajišťování chodu knihovny s univerzálním fondem a regionální působností (středisková knihovna).
2. Knihovnické a bibliografické, referenční a informační služby v knihovnách s lokální působností.
3. Zajišťování vnitrostátních meziknihovních služeb v knihovnách s lokální působností.
4. Organizování knihovního fondu s regionální působností.
5. Samostatná katalogizace podle standardů a stanovených metodik v knihovnách s lokální působností.
6. Revize knihovního fondu v knihovnách s regionální nebo krajskou působností.

### **9. platová třída**

1. Samostatné zajišťování chodu knihovny se specializovaným fondem.
2. Profilování fondů v knihovnách s lokální působností.
3. Knihovnické a bibliografické, referenční a informační služby v knihovnách s regionální působností.
4. Zajišťování vnitrostátních meziknihovních služeb v knihovnách s regionální působností.
5. Organizace ochrany a revizí knihovního fondu v knihovnách regionální působností.
6. Aktualizace knihovních fondů v knihovnách s regionální působností.
7. Samostatná katalogizace podle stanovených metodik v knihovnách s regionální působností.
8. Organizace knihovního fondu v knihovnách s krajskou působností.

### **10. platová třída**

1. Profilování fondů a vedení specializovaných akvizičních činností na regionální úrovni.
2. Knihovnické a bibliografické, referenční a informační služby uživatelům ve specializovaných knihovnách s regionální působností.
3. Správa a organizace specializovaných samostatných studoven v knihovnách s regionální působností.
4. Zajišťování vnitrostátních meziknihovních služeb v knihovnách s celostátní působností.
5. Koordinace ochrany a revizí knihovního fondu, vedení a doplňování systémů evidence a ukládání knihovnicích fondů v knihovnách s celostátní působností.
6. Aktualizace knihovních fondů z hlediska obsahu a druhu dokumentů v knihovnách s celostátní působností.
7. Samostatná katalogizace podle standardů a stanovených metodik přesahující regionální působnost.
8. Koordinace meziknihovních služeb v knihovnách s krajskou působností.

### **11. platová třída**

1. Komplexní obsahové a druhové profilování knihovních fondů, usměrňování specializovaných akvizičních činností na celostátní úrovni.
2. Tvorba speciálních bibliografických a faktografických databází na základě obsahové analýzy dokumentů.
3. Tvorba tezaurů a souborů jmenných a věcných národních autorit.

4. Zpracovávání historických fondů včetně analytického popisu.
5. Zajišťování mezinárodní meziknihovnické výpůjční služby v knihovnách s celostátní působností.
6. Komplexní knihovnické a bibliografické, referenční a informační služby uživatelům v knihovnách s celostátní působností.
7. Správa a organizace specializovaných samostatných studoven v knihovnách s celostátní působností.
8. Posuzování rozsáhlých a specializovaných fondů (revize).
9. Koordinace katalogizace na regionální nebo celostátní úrovni včetně vytváření metodik katalogizace s vazbami na národní a mezinárodní standardy.
10. Metodická, konzultační a poradenská činnost v knihovně s krajskou působností (metodik).

## **12. platová třída**

1. Stanovování koncepce zavádění specializovaných knihovnických systémů (systémový knihovník).
2. Zpracovávání specializovaných rešerší s využitím specializovaných databází a informačních zdrojů domácí a zahraniční provenience.
3. Vytváření jedinečných, zvláště náročných specializovaných souborných katalogů rukopisů, prvtisků, vzácných tisků, speciálních dokumentů.
4. Stanovování rozvoje profilování a doplňování fondů knihoven s celostátní úrovní.
5. Komplexní řešení provozu mezinárodních registračních systémů v ČR včetně spolupráce s právními subjekty vydavatelské sféry.
6. Metodická, konzultační a poradenská činnost v knihovně s celostátní působností (metodik).

## **13. platová třída**

1. Vytváření národních a mezinárodních standardů pro oblast knihovnictví a informační činnosti.
2. Studijně rozborová činnost na ústřední nebo vědecké úrovni, zpracovávání náročných odborných a specializovaných informačních studií a rozborových materiálů.
3. Tvorba koncepce a koordinace mezinárodních knihovnicko-informačních systémů a kooperace na mezinárodní úrovni.
4. Zpracovávání celostátních koncepcí, plánů a programů tvorby knihovnických a informačních zdrojů, jejich zpracovávání a zpřístupňování, například koncepce národní katalogizační politiky.

## **14. platová třída**

1. Stanovování celostátní koncepce rozvoje knihovnictví.

### **6.1.2 Výtah z vnitřního mzdového předpisu Univerzity Karlovy v Praze**

Knihovníci na Univerzitě Karlově spadají do skupiny hospodářsko-správních a organizačních pracovníků univerzity. Jejich pozice pokrývají mzdové třídy 6.-8., přičemž je definováno maximálně 10 mzdových tříd.

#### **6. mzdová třída**

1. Zajišťování samostatných odborných knihovnických a informačních činností, které vyžadují spolupráci s dodavateli informačních dokumentů, dalšími knihovnami a informačními středisky. Práce s uživateli - knihovník.

Příklady činností:

- a) vstupní zpracování informačních dokumentů, evidence přírůstků,
- b) evidence a rozdělování periodik,
- c) výpůjční služba absenční a prezenční,
- d) registrace uživatelů, upomínky a rezervace,
- e) provádění meziknihovní výpůjční služby,
- f) provádění správní agendy knihovny,
- g) provádění správy a ochrany knihovních fondů, fyzické revize.

## 7. mzdová třída

1. Zajišťování a vedení specializovaných odborných informačních, knihovnických a bibliografických činností, které mimo jiné vyžadují znalost cizích jazyků a jsou převážně spojené s použitím automatizovaných systému. Práce s uživateli na úrovni referenčních služeb - knihovník bibliograf.

Příklady činností:

- a) akvizice všech druhů informačních pramenů, analýza tuzemských i zahraničních zdrojů,
- b) výměna informačních pramenů,
- c) budování specializovaných kartoték i databází různého druhu,
- d) správa a redakce katalogů, správa souboru autorit,
- e) vedení správy a ochrany knihovního fondu, fyzická a obsahová prověrka, aktualizace a revize knihovního fondu,
- f) zpracování informačních dokumentů (česká i cizojazyčná jmenná katalogizace všech druhů dokumentů),
- g) vedení a správa výpůjčního protokolu,
- h) mezinárodní meziknihovní výpůjční služba,
- i) poskytování elektronických služeb (např. elektronického zasílání plných textů dokumentů - electronic document delivery),
- j) poskytování bibliografických a referenčních služeb,
- k) správa a organizace a řízení dílčích knihoven,

## 8. mzdová třída

1. Komplexní zajišťování specializovaných knihovnicko-informačních agend, řízení knihoven. Zajišťování a vedení specializovaných činností, které vyžadují znalost informačních technologií. Zpracování koncepcí a plánu vývoje knihovních fondů, jejich profilace a koordinace. Zajišťování spolupráce na národní i mezinárodní úrovni. Účast v rezortních, národních i mezinárodních programech pro rozvoj knihoven - **vedoucí knihovník, ředitel knihovny.**

Příklady činností:

1. tvorba a správa prostředku a nástrojů věcného pořádání informací,
2. profilované budování specializovaných fondů,
3. obsahová analýza dokumentů, česká i cizojazyčná věcná katalogizace tradičních i speciálních druhů dokumentů,
4. náročná bibliografická - informační, konzultační a poradenská činnost,
5. specializované práce s elektronickými informačními zdroji v počítačových sítích,



6. poskytování komplexní rešeršní služby,
7. provozování elektronických informačních zdrojů v lokálním či síťovém režimu,
8. tvorba a správa vlastních databází,
9. analýza a výběr databází v národních a mezinárodních systémech,
10. tvorba dokumentů různých forem prezentace v elektronické podobě,
  - zabezpečení základní výchovy uživatelů pro práci s informacemi, příp. specializovaného vzdělávání,
  - komplexní správa a údržba souborného automatizovaného knihovního katalogu,
  - řízení a koordinace činnosti knihovny,
  - řešení složitých koncepčních a specializovaných systémových prací,
  - zpracování programu národní a mezinárodní spolupráce.

### Kvalifikační předpoklady

#### Mzdová třída      vzdělání

6.                      středoškolské s maturitou, vyšší odborné
7.                      vyšší odborné, bakalářské vysokoškolské
8.                      magisterské vysokoškolské

### 6.1.3 Lidské zdroje v knihovnách a informačních institucích podle programového prohlášení Americké knihovnické asociace

Jak se hovoří v bodě 1):

Účelem tohoto programového prohlášení je doporučit kategorie zaměstnanců v knihovnách a úroveň požadovaného vzdělání k jednotlivým kategoriím, což by mělo podpořit nejvyšší standardy knihovnických služeb a nejefektivnější využití různorodosti dovedností a kvalifikace, které jsou potřeba k jejich poskytování.

Programové prohlášení velmi detailně definuje spektrum kategorií knihovnického personálu, požadavky na jejich kvalifikaci. Knihovnický personál je tradičně rozdělen na dvě skupiny: profesionálové (professional staff) a pomocní pracovníci (supportive staff).

#### Kategorie knihovnického personálu - profesionálové

<b>Knihovnické a příbuzné kvalifikace</b>	<b>Neknihovnické kvalifikace</b>	<b>Základní požadavky</b>	<b>Odpovědnosti</b>
Vyšší knihovník (senior librarian)	Vyšší specialista (Senior specialist)	Požadavky stejné jako pro knihovníka/specialistu) + relevantní zkušenost a další profesionální rozvoj	Nejvyšší odpovědnosti zahrnující (ale nejen) správu; nejvyšší znalost specifických aspektů knihovnictví; nebo na jiném poli vhodném pro instituci
<b>Knihovnické a příbuzné kvalifikace</b>	<b>Neknihovnické kvalifikace</b>	<b>Základní požadavky</b>	<b>Odpovědnosti</b>
Knihovník	Specialista	Pro knihovníka: magisterské vzdělání Pro specialistu:	Profesionální odpovědnosti, které zahrnují řízení a supervizi

		příslušné profesionální vzdělání dle specializace	vyžadující nezávislé posouzení; interpretace pravidel a postupů; analýza knihovnických problémů a formulace originálních a kreativních řešení. (Běžné využití znalostí odborného pole reprezentujícího akademickým vzděláním).
--	--	---	--

### Kategorie knihovnického personálu – pomocný personál

<b>Knihovnické a příbuzné kvalifikace</b>	<b>Neknihovnické kvalifikace</b>	<b>Základní požadavky</b>	<b>Odpovědnosti</b>
Knihovnický pracovník	Odborný pracovník	Bakalářský titul (preferovány knihovnické kurzy); nebo bakalářský titul + další použitelné akademické vzdělání	Přijímání na základě předchozí knihovnické praxe; knihovnický odborník má dostatečnou zkušenost, např. doplněnou školeními ve specifickém oboru – např. MVS; výpůjční služba, ochrana fondu; kooperativní katalogizace apod.
Knihovnický asistent	Odborný asistent	Alespoň dva roky studia na vyšší odborné škole; další školení a relevantní dovednosti nebo certifikovaný program	Plní úkoly dle stanovených politik a postupů a může zahrnovat supervizi takových úkolů.
Úředník	Úředník	Vyšší škola nebo ekvivalent.	Každá instituce definuje vlastní pověření.

Ve výše uvedených tabulkách vidíme poměrně podrobné rozdělení knihovnického personálu dle vzdělání a odpovědnosti a pracovního zařazení. Významný důraz je kladen na dosažené vzdělání a typ absolvované vysoké školy. V České republice, možná pro nedostatek odborníků, takové jednoznačné požadavky většinou nenalezneme.

## 6.2 Získávání pracovníků

Jak jsme uvedli v předchozí kapitole, v České republice nemáme zcela přesně stanoveno, jak kvalifikované pracovníky na jednotlivá pracovní místa v knihovnách a informačních institucích získat. Je proto zcela nutné, abychom dokázali přesně popsat nároky na jednotlivá

pracovní místa. Jen dle přesného popisu požadavků na vzdělání a dovednosti, můžeme uskutečnit spravedlivé přijímací řízení. Popis nároků na pracovní místa zvládneme tehdy, pokud dokážeme dobře plánovat strategii naší instituce, máme definovány procesy a služby, které chceme poskytovat. Víme, kolik pracovních úvazků a s jakými kvalifikačními nároky jsou pro splnění našich cílů potřeba.

(Vidíme i zde, že plánování jakožto základ manažerských činností se nám vyplatí.)

### 6.2.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Dle J. Koubka [2000, kap. 4, s. 100-129] můžeme nové pracovníky získávat jak z vnitřních zdrojů instituce, tak i z vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje představují pracovníci z naší instituce, kteří dosáhli vyšší kvalifikace a rekvalifikace a mohou tedy vykonávat jiné činnosti, pracovníci, kteří působili v oddělení, které zaniklo atp. Vnější zdroje pak tvoří lidé nezaměstnaní, evidovaní na trhu práce, zaměstnanci, kteří by rádi změnili pracovní místo, čerství absolventi škol aj.

J. Koubek [2000, s. 104] uvádí výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů. Protože jeho výčet je velmi výstižný, uvádíme jej v přesném citátu:

#### „A. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

##### 1. Výhody:

- a) Organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče.
- b) Uchazeč lépe zná organizaci.
- c) Zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa).
- d) Lepší návratnost investic, které podnik vložil do pracovní síly, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v podniku.

##### 2. Nevýhody:

- a) Pracovníci mohou být povyšováni tak dlouho, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly.
- b) Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy.
- c) Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku.

#### B. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

##### 1. Výhody:

- a) Škála, paleta schopností a talentů mimo podnik je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř podniku.
- b) Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku.
- c) Zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat v podniku.

##### 2. Nevýhody:

- a) Přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce).
- b) Adaptace a orientace pracovníků je delší.
- c) Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.“

Jak dále píše J. Koubek, tak i z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se většinou více vyplatí. Je levnější, nemusíme vynakládat peníze na drahou

inzerci. Vlastní pracovníky známe mnohem lépe. Jako manažeři musíme klást důraz na dobrou „atmosféru“ v instituci, na budování přátelského kolektivu. Pokud máme pracovníka, který je kolegiální, oblíbený, je určitě nejlepší „sáhnout“ po něm než přivádět lidi zvenku a obtížně a dlouho je adaptovat na nové prostředí. Pouze v případě, že vnitřní zdroje nemáme, je jistě důležité umět vybírat pracovníky z vnějšího prostředí. Abychom měli do budoucna dostatek lidí z vlastních řad pro nová pracovní místa, nové pracovní úkoly, dbáme na soustavné celoživotní učení svých zaměstnanců, rekvalifikace nebo získávání vyšších akademických hodností. Více o tomto tématu budeme hovořit v souvislosti s vedením lidí a jejich motivováním.

### **6.2.1.1 Vnější zdroje získávání pracovníků**

J. Koubek [2000, s. 108-112] uvádí několik metod získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

#### **a) uchazeči se nabízejí sami**

V době hospodářské krize a související větší nezaměstnanosti, se manažeři setkávají s větším zájmem uchazečů o místo bez předem avízovaného výběrového řízení. Má to svoje výhody i nevýhody. Výhodou je jistě motivovanost k získání zaměstnání a potažmo dobrý výkon takového uchazeče. Nevýhodou může být nejasná představa uchazeče o náplni pracovního místa, nejasná představa o vlastní kvalifikaci a náročnosti práce. V dnešní době je již dobrým zvykem, že větší instituce mají na svých webových prezentacích stránku věnovanou volným pracovním místům, kterou pravidelně udržují a mohou tak uchazečům usnadnit rozhodování, zda instituci oslovit či ne.

#### **b) doporučení stávajícího zaměstnance**

J. Koubek uvádí mezi výhodami např. nižší náklady na získávání pracovníků nebo tu skutečnost, že stávající zaměstnanec by si nedovolil doporučit někoho nekvalifikovaného nebo osobnostně nezralého, protože si sám nechce zkažit pověst doporučením nevhodné osoby. S tímto názorem si dovolím však polemizovat. V knihovnách a informačních institucích, které jsou příspěvkovými popř. neziskovými institucemi, se velmi často manažeři setkávají s doporučením na vhodné pracovníky od svých zaměstnanců. Vlastní pracovníci doporučují své blízké, přátele většinou s dobrými úmysly. Chtějí jim pomoci v nezaměstnanosti, nebo jsou v běžném životě dobrými přáteli a předpokládají, že se jejich známí stanou dobrými kolegy v týmu. Často však přehlížejí jejich pracovní nekompetentnost, protože v pracovním životě se s nimi vlastně nikdy nesešli. Proto musejí být manažeři v těchto institucích více opatrní při výběru takových lidí a více prověřit jejich pracovní minulost na základě referencí a jejich kvalifikaci. Pokud dáme jen na doporučení svých zaměstnanců, popř. kolegů či nadřízených, pak máme zbytečně zúžený prostor pro výběr vhodných uchazečů.

#### **c) spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi**

Pro knihovny a informační instituce je tato možnost poměrně výhodná a plodná. Vzdělávací instituce v oboru dokáží oslovit poměrně široké spektrum vhodných uchazečů s dostatečnou kvalifikací. Spolupráce se vzdělávacími institucemi může též přinášet brigádníky z řad studentů, pracovníky na zkrácené úvazky během svého studia, kteří mohou popř. v instituci „vyrůst“ a stát se po absolvování studia stálými a již adaptovanými zaměstnanci. Studenti získávají skvělou praxi a instituce si takto vychovávají pracovníky, kteří vplují poměrně snadno do pracovního kolektivu.

#### **d) další metody**

Mezi další metody patří spolupráce s odbory, stavovskými organizacemi, s úřady práce a využívání služeb komerčních zprostředkovatelen (personálních agentur). Patří sem též inzerce ve sdělovacích prostředcích (noviny, webové servery nabízející práci).

Tyto metody si vyžadují vyšší formalizaci celého přijímacího řízení. Poptávané pracovní místo musí být přesně popsáno: náplň práce, požadovaná kvalifikace, benefity instituce, platové podmínky atp., aby nedocházelo k tomu, že se o práci hlásí velké množství

nevhodných kandidátů, což by management instituce v posledku velmi přetěžovalo. Doporučujeme zvolit realistický způsob prezentace pracovního místa v inzerci. Uchazeči mají větší prostor pro uvážení, zda je pro ně pracovní místo atraktivní či ne. Pokud jej přijmou, většinou dochází k většímu uspokojení z práce, protože odpovídá jejich představám. Pokud zvolíme tzv. tradiční způsob prezentace pracovního místa a snažíme se vyvolat příliš vysoká očekávání u uchazečů, dojde k tomu, že uchazeči po nástupu do práce mohou být zklamáni a zjistí, že práce nesplňuje jejich očekávání. Dochází pak k menší stabilitě zaměstnanců, více odcházejí a hledají nové uplatnění nebo mají negativní postoje k práci. Více k této problematice srovnej [Koubek, 2000, Schéma 4.2, s. 121].

## 6.2.2 Metody výběru pracovníků

J. Koubek [2000, s. 137-146] uvádí následující metody výběru:

### a) dotazník

Větší instituce s větším počtem uchazečů o pracovní místo mohou zvolit tuto metodu. Je poměrně rychlá. Hodí se pro předvýběr vhodných uchazečů (zúžení počtu uchazečů) nebo pro obsazování méně kvalifikovaných míst.

### b) životopis

Poskytnutí strukturovaného životopisu je dnes již standardní součástí získání pracovního místa. Uchazeč ve strukturované formě shrnuje svoje dosažené vzdělání a pracovní zkušenosti. K životopisu se nezřídka přikládá tzv. motivační dopis, který má přiblížit zájem uchazeče o dané místo. Zaměstnavatel též může požadovat kontakty na předchozí zaměstnavatele, aby získal reference na daného pracovníka.

### c) testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti by měly být chápány spíše jako doplňkové metody při výběru pracovníků. Patří sem:

- testy inteligence, které mají sloužit hodnocení schopností myslet a plnit určité duševní požadavky,
- testy schopností, které se používají k hodnocení stávajících i latentních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje,
- testy vzdělatelnosti, používané k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti, schopností přizpůsobovat se změnám,
- testy znalostí a dovedností, které mají prověřit hloubku znalostí či ovládnání odborných návyků,
- testy osobnosti – tj. v podstatě testy psychologické, které by měly ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, rysy jeho povahy apod.

### d) pohovor

V knihovnách a informačních institucích je pohovor snad nejpoužívanější metodou výběru pracovníků. Pohovor může vést jeden či více posuzovatelů. Rozlišujeme nestrukturovaný a strukturovaný pohovor.

„**Nestrukturovaný** pohovor je poměrně málo spolehlivý a málo validní, umožňuje výrazně subjektivní přístup k uchazeči, nezaručuje srovnatelnost uchazečů, nedává jim stejnou šanci a je proto také snadno právně napadnutelný. Umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou mnohdy osobní, zasahují do soukromí uchazeče a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného pracovního místa. Je citlivý na tzv. halo efekt (první dojem, který uchazeč vyvolá ovlivňuje celou podobu pohovoru a samozřejmě i posuzování uchazeče) a umožňuje posuzovateli, aby u uchazeče hledal kvality, které sám preferuje, a rozhodoval se na základě těchto kvalit.

**Strukturovaný (standardizovaný)** pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Redukuje tedy možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jim stejné možnosti a umožňuje tedy jejich srovnatelnost. Strukturovaný pohovor musí být podrobně dokumentován a dokumenty archivovány. To umožňuje nejen čelit případným stížnostem, ale zkoumat efektivnost výběru pracovníků a zlepšovat tak celý proces výběru.“ [Koubek, 2000, s. 142-143]

Z výše uvedeného vyplývá, že nestrukturovaný pohovor, pohovor bez podkladů a předem připravených okruhů, na něž se chceme uchazeče ptát, může být zavádějící. Působí amatérsky a může vést k diskriminaci na základě rodinného zázemí uchazeče (svobodná matka s dětmi) nebo na základě rasy či národnosti (příliš se upne na to, že uchazeč je např. cizinec). Nepřipravený pohovor nám neposkytne dostatečné odpovědi na profesní způsobilost uchazeče, protože opomeneme důležité okruhy. Nestrukturovaný pohovor je v posledku pro posuzovatele náročnější. Posuzovatel musí přemýšlet, na co všechno se uchazeče doptá a to mu znesnadní situaci při pohovoru. Posuzovatel by spíše měl mít prostor pro hodnocení odpovědi uchazeče a případné reakce na ně. U připraveného pohovoru si nemusí posuzovatel vše pamatovat, může si zapisovat odpovědi, získá větší přehled o uchazeči. Pokud je vše strukturováno a zapsáno, může být pohovor archivován.

### 6.2.3 Dobrovolníci v knihovnách a informačních institucích

Dobrovolnictví není v českých knihovnách a informačních institucích zatím příliš běžným jevem. Podle §2, odst. 1, písm. b) zákona o dobrovolnictví č. 198/2002 Sb. je dobrovolnická služba činností, při níž dobrovolník mimo jiné poskytuje pomoc při péči o zachování kulturního dědictví. V českém prostředí rozlišujeme „dobrovolnickou činnost“ a „dobrovolnickou službu“. Dobrovolnická činnost je chápána spíše jako činnost nárazová či na „částečný úvazek“, dobrovolnická služba pak zpravidla jako činnost na „celý úvazek“.

Výhodami zejm. dlouhodobé dobrovolnické služby zákon pak vymezuje následovně (upraveno podle [Marciszová, 2008]):

- výkon dlouhodobé dobrovolnické služby umožňuje zažádat o hmotné zabezpečení v nezaměstnanosti (tzv. podpora v nezaměstnanosti). Podmínkou je evidence u úřadu práce a výkon dlouhodobé dobrovolnické služby, která v průměru přesáhne dvacet hodin v kalendářním týdnu,
- doba dlouhodobé dobrovolnické služby přesahující v průměru dvacet hodin týdně se započítává jako relevantní doba pro účely důchodového pojištění,
- při splnění zákonem daných podmínek může mít dobrovolník státem hrazeno zdravotní pojištění po dobu výkonu dobrovolnické služby, pokud činnost přesáhne v průměru dvacet hodin týdně,
- jako dobrovolník v akreditované organizaci má smluvně zajištěné postavení.
- dobrovolník je pojištěn proti škodám na zdraví a majetku, které vzniknou jemu osobně, nebo které by mohl neúmyslně způsobit dalším osobám,
- s výkonem dobrovolnické činnosti má dobrovolník minimální finanční náklady - vysílající organizace může hradit stravné, ubytování, cestovné, kapesné,
- dobrovolník má nárok na poskytnutí kvalitní přípravy k výkonu dobrovolnické činnosti a na poskytnutí pracovních prostředků a ochranných pomůcek



Dobrovolník je člověk, který vykonává nějakou činnost bez nároků na odměnu. Může vykonávat dobrovolně i činnosti, které nejsou vymezeny zákonem č. 198/2002 Sb., ovšem pak nemůže požadovat výhody definované zákonem. Pokud bychom se omezili pouze na oblast knihoven a informačních institucí, které spravují kulturní dědictví (jednalo by se pak zejména o historické knižní fondy), určitě by činnost dobrovolníků mohla být pro tyto instituce přínosem zejména v době, kdy instituce musejí omezovat rozpočty. Přesto je činnost dobrovolníků v praxi vnímána rozpačitě. Podle výzkumů víme, že se často profesionální knihovníci dobrovolníků obávají. Předpokládají, že bude jejich práce nekvalitní, popř. že degraduje knihovnickou profesi. V USA je vnímána dobrovolnická činnost naopak pozitivně. Dle Evanse a Ward [2007, s. 398] je dobrovolnictví hlavním zdrojem pomocných prací všech typů organizací. Tvrdí, že v roce 1999 odpracovali v USA dobrovolníci 19,9 miliard hodin služby a od té doby toto číslo stále stoupá. Podle Tošnera [2009] se v ČR podpoře dobrovolnictví začínají systematicky věnovat kromě neziskových organizací také některé vysoké školy a začínají se přidávat i města. Potenciál dobrovolnických služeb v knihovnách a informačních institucích je v současnosti nedoceněn. Zejména v oblasti ochrany fondů, kam spadá i digitalizace fondů, by mohli dobrovolníci vykonat dobrou službu. Je nutné též uvážit, že v dobrovolnících si mohou instituce postupně vychovat loajální zaměstnance, kteří budou otevření dalšímu vzdělávání a kvalifikaci v tomto oboru.

#### **6.2.4 Multikulturalita a kulturní a sociální rozmanitost v knihovnách a informačních institucích**

Evans a Ward [2007, kap. 4] ve své knize věnují speciální kapitolu řízení rozmanitosti – managing diversity. Touto rozmanitostí mají na mysli komplexní problematiku týkající se řízení lidí různých národností, ras, pohlaví, generací, sociálního původu, sexuální orientace. V knihovnách a informačních institucích stejně jako v jiných organizacích se manažeři každodenně setkávají s kulturní a sociální rozmanitostí. Je proto nezbytné, aby byl manažer na takové situace připraven. Vedení lidí různých národností si často vyžaduje speciální manažerské postupy, klade vysoký nárok na osobnost manažera. Stejně tak řízení lidí různých generací a různého pohlaví vyžaduje specifické komunikační dovednosti. Při výběru zaměstnanců, jejich řízení a komunikaci s nimi nesmí docházet k diskriminaci. V knihovnách a informačních institucích jsou služby poskytovány všem lidem bez rozdílu. UNESCO ve spolupráci s Mezinárodní federací knihovnických asociací a institucí (IFLA) vydalo Manifest o multikulturální knihovně – bráně ke kulturně rozmanité společnosti vedoucí dialog, v němž jsou definovány úkoly multikulturálních knihovnických služeb, principy podpory kulturní a jazykové rozmanitosti [UNESCO, IFLA, 2009]. Manifest se věnuje zejména službám multikulturální společnosti. Konstatuje, že by měla mít knihovna koncepci a strategický plán, v němž by definovala své poslání, cíle, priority a služby v souvislosti s kulturní rozmanitostí.

Jako klíčové k uvádějí Evans a Ward [2007, s. 76] následující body:

- Kulturní rozmanitost se dotýká mnoha manažerských činností.
- Kulturní rozmanitost ovlivňuje každého, kdo pracuje s informačními službami.
- Všichni „nosíme brýle“, skrze něž hledíme na rozmanitost (rozdílnost).
- Existují zákony a předpisy, které musíme zohledňovat.
- Každý máme odpovědnost zhodnotit a rozpoznat rozdíly ve společnosti.
- Musíme umět rozumět kulturnímu šoku.
- Uznání kulturní rozmanitosti musí být zakotveno v plánování.
- Výběr a dohled nad zaměstnanci různého původu představuje pro manažera výzvu.
- Kulturní rozmanitost ovlivňuje služby uživatelům.

Urban [2003, s. 62] dodává, že „pro výkonnost organizace jako celku je příznivá jak jistá míra podobnosti, tak i různorodosti jejich zaměstnanců. Personální různorodost je někdy považována dokonce za jeden z cílů řízení lidských zdrojů, a především personálního výběru, i pro její pozitivní vliv na firemní kulturu (ve smyslu většího respektu k jednotlivcům) a vztah firmy k zákazníkům. Řízení různorodé pracovní síly může klást na management i personální řízení vyšší nároky, firmě však přináší možnost čerpat výhody z různých znalostí, schopností a přístupů, které zaměstnanci do organizace přinášejí. Manažeři a personalisté, kteří si tuto skutečnost uvědomují, mohou přispět k posílení flexibility a tvůrčích sil organizace, aniž by narušili její stabilitu.“

### 6.3 Úkol pro rozvoj osobnosti manažera

---

Výtah z [Assländer a Grün, s. 40-43]

V kapitole Výběru a rozmisťování pracovníků jsme pojednali o přijímacím pohovoru, jako klíčové situaci, kdy hledáme nové pracovníky. K tomu, abychom uměli dobře vést nestrukturovaný i strukturovaný pohovor, musíme zvládnout základní tři „O“: oslovení, oční kontakt, okamžik pro nádech. Oslovení jménem je pro každého člověka důležité. V rozhovoru tím vyjadřujete: jsi pro mě důležitý, vážím si tě. Očným kontaktem kontrolujete, jestli je s vámi druhý člověk v kontaktu a sledujete tento kontakt. Dokážete vysledovat momentální psychický stav člověka a jeho pocity. Než začnete první větu rozhovoru, dejte prostor pro nádech. Uděláte prostor pro vnímání sebe navzájem a uklidníte mysl. Rozhovor může být pak veden v klidnějším duchu.

Cvičte si tato základní „O“ při každém rozhovoru, který povedete s kýmkoliv, koho potkáte. Stejně tak nezapomeňte procvičit „Aktivní naslouchání“. Můžete si v myšlenkách zopakovat, co Váš protějšek řekl. Můžete to udělat i nahlas. Věta může začínat třeba následovně: „Domníváte se tedy, že...“ nebo: „Jestli jsem vám správně rozuměl, tak...“. Soustředte se na to, co ten druhý vlastně říká, co tím myslí.

„Cvičení vás dovede k hlubší zkušenosti, kdy se naučíte kontrolovat a brzdit své myšlenky a impulsy svých reakcí tak, abyste se na přechodnou dobu „stali naslouchajícím uchem“. Z uvedeného vyplývá tento smysluplný důsledek: podle zkušenosti získané z tohoto cvičení si rozporcujte svá sdělení na tak malé porce, aby je váš protějšek dokázal přijmout a zpracovat. Většina lidí nedokáže soustředěně přijímat informace déle než deset minut – a jedná-li se o kritiku, pak pouhé tři minuty. Poté potřebují čas, aby zařadili a zpracovali to, co právě slyšeli.“

### 6.4 Použité zdroje

---

ASSLÄNDER, Friedrich; GRÜN, Anselm. 2008. *Řízení jako duchovní úkol*. Kostelní Vydří : Karmelitánské nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-7195-149-0.

Česko. 2009. Nařízení vlády č. 137/2009, kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě. In *Sbírka zákonů Česká republika*, 2009, částka 41, s. 1462-1758.

Dostupné též na [www: <http://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/narizeni-vlady-ze-dne-6-kvetna-2009-kterym-se-stanovi-katalog-praci-ve-verejnych-sluzbach-a-sprave-17132.html?mail>](http://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/narizeni-vlady-ze-dne-6-kvetna-2009-kterym-se-stanovi-katalog-praci-ve-verejnych-sluzbach-a-sprave-17132.html?mail)

Česko. 2002. Zákon 198/2002 Sb. ze dne 24. dubna 2002 o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě). *Sbírka zákonů*, ročník 2002, částka 82, ze dne 24.05.2002. Dostupné též na [www: <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb02198&cd=76&typ=r>](http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb02198&cd=76&typ=r).



- EVANS, G. Edward ; WARD, Patricia Layzell. 2007. *Management Basics for Information Professionals*. 2nd ed. New York : Neal-Schuman Publishers, 2007. 567 s. ISBN: 978-1-55570-586-2.
- GOLA, Petr. 2009. EU: Země s kratším pracovním týdnem jsou produktivnější. In *SFinance.cz* [online]. Seznam.cz, 2009-02-04 [cit. 2010-02-02]. Dostupné na www: <<http://www.sfinance.cz/zpravy/finance/208344-eu-zeme-s-kratsim-pracovnim-tydnem-jsou-produktivnejsi/>>.
- KOUBEK, Josef. 2000. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- MARCISOVÁ, Alice. Zákon o dobrovolnické službě. In *NICM : maják v moři informací* [online]. NICM, 2008 [cit. 2010-02-11]. Dostupné na www: <<http://www.icm.cz/dobrovolnictvi-legislativa/>>.
- STUEART, Robert D.; MORAN, Barbara B. 1993. *Library and information center management*. 4th ed. Englewood, Col. : Libraries Unlimited, 1993. Library science text series. ISBN 1-56308-135-0.
- TOŠNER, Jiří. České dobrovolnictví v roce 2009 a jak dál. In *ADRA : dobrovolnické centrum Ostrava* [online]. Adra, [2009] [cit. 2010-02-11]. Dostupné na www: <<http://www.adraostrava.cz/Jiri%20Tosner%20Ceske%20dobrovolnictvi%20v%20roce%202009%20a%20jak%20dal.pdf>>.
- UNESCO ; Mezinárodní federace knihovnických asociací a institucí. UNESCO, IFLA, 2009. Manifest UNESCO/IFLA o multikulturní knihovně. In *Informace pro knihovny, Mezinárodní doporučení* [online]. Praha : Knihovnický institut Národní knihovny ČR, [2010, orig. 2009] [cit. 2010-02-15]. Dostupné na www: <[http://knihovnam.nkp.cz/docs/manifest\\_knihovny\\_CZ.pdf](http://knihovnam.nkp.cz/docs/manifest_knihovny_CZ.pdf)>.
- Univerzita Karlova. 2007. *V. úplné znění vnitřního mzdového předpisu Univerzity Karlovy v Praze ze dne 6. června 2007* [online]. Praha : Univerzita Karlova v Praze, 2007 [cit. 2010-02-02]. Dostupné ve formátech \*.doc, \*.pdf. Dostupné na www: <<http://www.cuni.cz/UK-2535.html#34>>.
- URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha : ASPI, c2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

#### 6.4.1 Další doporučená literatura

- STÝBLO, Jiří. 2008. *Management současný a budoucí*. Praha : Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.
- VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

## 7 ŘÍZENÍ NEBO VEDENÍ LIDÍ?

---

Kapitolu začínáme záměrně otázkou, zda máme uplatňovat v knihovnách a informačních institucích řízení nebo vedení lidí. A je v tom vůbec nějaký rozdíl? Někteří autoři manažerských příruček podřazují oblast vedení oblasti řízení, někteří staví obě oblasti na stejnou úroveň a někdy až proti sobě, někteří autoři o řízení již nehovoří a v kontextu managementu lidských zdrojů hovoří pouze o vedení. Přístupy jsou různé. V moderním managementu se však stále více prosazuje vedení nad řízením a existují již mnohé poměrně rozpracované teorie vedení (někdy se používá anglický výraz – leadership).

Řízení se dnes chápe jako více méně autokratický, direktivní styl, nedávající příliš svobody při rozhodování jednotlivců, nedávající příliš prostoru pro vlastní inovace jednotlivých zaměstnanců a neumožňující tvorbu neformálních síťových struktur, pro instituce dnes tak potřebných.

V personálním managementu se dnes preferuje vedení, které je chápáno jakožto styl měkký, umožňující uplatnění jednotlivců a jejich znalostí, otevření instituce neformálním strukturám. Touto kapitolou se též dostáváme k poměrně široké problematice osobnosti manažera. Jaký má být manažer, jaké má mít vlastnosti, dovednosti a znalosti, jak má umět komunikovat s lidmi, jak má umět vést a řídit lidi, jaké má mít organizační schopnosti atp. Vedení lidí zahrnuje psychologicko-sociální dovednosti. Manažer vede lidi, jejichž chování je často nevyzpytatelné. Neexistují jednoznačné návody, jak vést lidi. Je proto podstatné, aby se manažer seznámil s problematikou psychologie osobnosti, sociální psychologie, popř. psychologie práce a psychologie organizace.

Pro inspiraci si uveďme názory Bennise a Goldsmithe [2003, s. 8-9] podle Evanse a Ward [2007, s. 331], které se snaží poskytnout jasný rozdíl mezi rolemi řízení a vedení:

- manažer spravuje; lídr inovuje,
- manažer je kopií; lídr je originál,
- manažer udržuje; lídr vyvíjí,
- manažer akceptuje realitu; lídr ji zkoumá,
- manažer se zaměřuje na systém a strukturu; lídr se zaměřuje na lidi,
- manažer se spoléhá na kontrolu; lídr důvěřuje,
- manažer má krátkodobý pohled; lídr dlouhodobý,
- manažer se ptá jak a kdy; lídr se ptá co a proč,
- manažer má hlavu sklopenou; lídr vztyčenou,
- manažer napodobuje; lídr je originální,
- manažer akceptuje status quo; lídr přináší výzvy,
- manažer je klasický dobrý voják; lídr je sám sebou,
- manažer dělá věci správně; lídr dělá tu správnou věc.

### 7.1 Osobnost manažera

---

Kapitolu o vedení lidí začneme výkladem nároků na osobnost manažera. Je to proto, abychom si uvědomili, že mnohé nezdary ve výkonu instituce nejsou důsledkem špatné práce zaměstnanců, ale spíše špatným vedením lidí. Manažer si musí být vědom toho, jaké nároky se na něj kladou a musí být ochoten se ve svých dovednostech neustále zlepšovat. Jsou to zejména dovednosti komunikační, které budou v této kapitole ještě mnohokrát zmíněny. Podle Vodáčka a Vodáčkové [2006, s. 159] Mintzberg zjistil, že až 40 % pracovního času zabírá manažerům komunikace (se zaměstnanci, kolegy, nadřízenými, okolím). Je to opravdu významná část pracovní doby, proto by ji žádný manažer neměl podcenit.

### 7.1.1 Koncept manažerských rolí

Zajímavým teoretickým konceptem se nám v tomto směru jeví koncept manažerských rolí podle H. Mintzberga. Manažerská literatura staví často koncept manažerských rolí a tradičních manažerských funkcí proti sobě, jako dvě protichůdné teorie. My bychom rádi koncept manažerských rolí využili k tomu, abychom lépe demonstrovali, co všechno musí manažer zvláště ve velkých institucích (knihovny a informační centra nevyjímaje) zvládnout a jaké nároky jsou na osobnost manažera kladeny.

Podle Vodáčka a Vodáčkové [2006, s. 158-161] H. Mintzberg shrnuje činnost vedoucích pracovníků do deseti rolí. Tyto role seskupuje do tří skupin:

- skupiny interpersonálních rolí,
- skupiny informačních rolí,
- skupiny rozhodovacích rolí.

#### 7.1.1.1 Interpersonální role

Manažer každodenně komunikuje s lidmi, ať už jsou to lidé mimo instituci nebo uvnitř instituce. Komunikuje s dodavateli, zákazníky, spolupracujícími institucemi, s institucemi státní správy a samosprávy, s finančními úřady. Uvnitř instituce řídí a spolupracuje se svými zaměstnanci, komunikuje s vedením mateřské instituce.

H. Mintzberg dle Vodáčka a Vodáčkové [2006, s. 159] proto blíže definuje tři dílčí role, které k interpersonálním rolím patří:

- a) **představitel organizace** – manažer je zástupcem a zejména hlavním představitelem instituce, kterou vede a má veškerou odpovědnost za chod instituce,
- b) „**vůdce**“ **organizace** – manažer vede celou instituci, řídí ji,
- c) **spojovací článek** – manažer je spojovacím článkem své instituce a nadřazené instituce nebo dalších spolupracujících institucí apod.

#### 7.1.1.2 Informační role

Nedílnou součástí manažerské funkce je „informovat“. Musí umět informovat svoje zaměstnance, své nadřízené a každý manažer to také denně dělá. K informačním rolím jistě patří též problematika managementu znalostí (knowledge management) – tj. řízení informací a znalostí v instituci (firmě).

Dle Vodáčka a Vodáčkové [2006, s. 159] pak k informačním rolím patří:

- a) **role monitorujícího příjemce informací** – manažer se v procesu plánování opírá o data, která nasbíral ze své instituce i jejího okolí; v roli monitorujícího příjemce je pak stále, když zkoumá okolí instituce, sbírá užitečné informace nejen v době plánování,
- b) **role šířitele informací** – úkolem manažera je dobře informovat svoje zaměstnance tak, aby měli co nejnovější informace o vývoji své instituce a jejím směřování,
- c) **role mluvčího organizace** – manažer poskytuje důležité informace okolí své instituce; je tím, kdo vytváří obraz své instituce

#### 7.1.1.3 Rozhodovací role

Doposavad jsme v našem textu nezmínili podstatnou součást výkonu manažera, a tou je rozhodování. Manažer je ta osoba, která vždy musí a má kompetenci rozhodnout, jak bude který problém vyřešen.

Do rozhodovacích rolí patří:

- a) **role podnikatele** – manažer rozhoduje o podnikatelských příležitostech, které budou získány a rozvíjeny
- b) **role řešitele problémů** – manažer vždy vyslovuje konečné rozhodnutí o řešení problémů i v případě, že preferuje týmovou práci
- c) **role alokátora zdrojů** – manažer rozhoduje, jak budou alokovány finanční prostředky a také odpovídá za jejich hospodárné vynaložení
- d) **role vyjednavče** – v roli vyjednavče se manažer ocitá vždy, když musí vyřešit problémy v mezilidských vztazích na pracovišti i mezi různými pracovišti

Blíže porovnej Vodáček a Vodáčková, 2006, kap. 7, s. 158-161.

Z výše uvedeného výčtu manažerských rolí je patrné, jak důležitou úlohu při výkonu manažerských funkcí hraje komunikace. Cvičit se v komunikaci je důležitým celoživotním úkolem manažera. Tím, že manažer dostatečně komunikuje (se svým okolím, nadřízenými, zaměstnanci, kolegy), již mnohé problémy řeší a instituci řídí. Dostatečná komunikace ze strany manažera většinou vyvolává v zaměstnancích důvěru. Cítí se být vtaženi do dění v instituci. Dostatečná komunikace otevírá možnosti rozvoje instituce a otevírá instituci svému okolí.

### 7.1.2 Komunikace

Tématem komunikace se zabývá příručka „**Komunikace informací**“ od Petry Slukové. Pro naše účely si jen připomeneme, že komunikace je fenomén, který prostupuje celou manažerskou činnost. Jedná se o komunikaci písemnou, verbální a v neposlední řadě též nonverbální, která tvoří poměrně velkou část vlastní komunikace. Komunikace je vždy tvořena odesílatelem zprávy a příjemcem zprávy, přičemž může být zprostředkována v čase i prostoru.

Významnou roli hrají v komunikaci komunikační bariéry, jichž si manažeři musejí být vědomi. Komunikační bariéry mohou být tvořeny jednak časo-prostorovou vzdáleností odesílatele a příjemce, kulturními a jazykovými rozdíly, vlastním předporozuměním situace, které má každý jedinec odlišné a dalšími faktory. Čím více zprostředkujících elementů v komunikaci využíváme (telefon, email), tím více si účastníci komunikace skrývají své neverbální projevy (gesta, tón hlasu) a hůře se vysvětlují významy sdělení. Ve vztahu manažera a zaměstnanců je proto vždy lepší využívat komunikace přímé bez zprostředkujících zařízení. Při rozhovoru je nutné zpětně ověřovat, zda jsme si navzájem správně porozuměli, dívat se do očí a sledovat další neverbální projevy (tak, jak jsme si dali za úkol procvičovat v předchozí kapitole 5.3 – Úkol pro rozvoj osobnosti manažera). Vzhledem ke své „informační roli“ je manažer tím, kdo má povinnost sdělovat informace tak, aby zaměstnanci rozuměli chodu instituce a cítili se být vtaženi do všech procesů.

Conroy a Jones (1986) podle Evanse a Ward [2007, s. 268] shrnují hlavní rysy manažerské komunikace, které je dobré si zapamatovat:

- informovat: zprostředkovat jak informace, tak i porozumění,
- sbírat informace: sbírat informace od ostatních tak, aby napomohli rozhodování a řešení problémů,
- motivovat: měnit a posílit chování a jednání, urychlit specifické akce (situace),
- instruovat a/nebo školit: umožnit ostatním vykonávat žádoucím způsobem úkoly, požadavky a procedury,
- koučovat: otevřít možnosti dalšímu růstu, zamezit jakémukoliv disciplinárnímu řízení (ve smyslu zamezit tomu, že by zaměstnanci nebyli schopni svoje úkoly plnit), pomoci ostatním naučit se plnit úkoly co nejlépe, zlepšit postoje a chování,

- konzultovat: pomáhat s osobními těžkostmi, které ovlivňují pracovní výkon či morálku,
- mentorovat: pomoci ostatním uspět,
- rozvíjet pracovní tým: rozvíjet pracovní tým společnými poradami, zadáváním úkolů a hodnocením výkonu; rozvíjet solidaritu, mezilidské vztahy a soudržnost

Aby byla komunikace na pracovišti dostatečná, je nutné ji podpořit napříč dalšími formálními i neformálními komunikačními kanály. Stevens (1983) podle Evanse a Ward [2007, s. 269] uvádí následující formální komunikační kanály:

- oficiální publikace v instituci (tištěné nebo elektronické),
- poslání instituce,
- cíle a úkoly instituce,
- politiky a postupy,
- osobní složky zaměstnanců,
- výroční zprávy,
- zápisy a další písemné dokumenty,
- zaměstnanecké zpravodaje,
- rozvrh pracovní doby.

a neformální:

- zaměstnanecké porady,
- rozhovory,
- školení,
- aktivity pro zaměstnance,
- neformální síť.

## 7.2 Styly vedení

---

J. Stýblo [2008, s. 150-151] uvádí šest stylů vedení lidí:

- *direktivní styl* – tento styl spíše patří do oblasti řízení než vedení; neumožňuje kreativitu, říká jasné instrukce a vyžaduje jejich přesné splnění,
- *vizionářský styl* – se zakládá na jasné vizi, příp. strategii vůdce; pro zaměstnance znamená poměrně zřetelnou představu, kam instituce směřuje a umožňuje jim sjednotit vlastní vize a postoje,
- *sociální styl* – zdůrazňuje zaměstnance a jejich emocionální potřeby víc než samotnou práci, snaží se vyhnout konfliktu a hodí se v případě zaměstnanců, kteří jsou v personální krizi nebo ve vysoce stresové situaci, nejefektivnější je, pokud se používá v kombinaci se stylem vizionářským, participativním nebo s koučováním, zřídka kdy bývá účinný sám o sobě,
- *participativní styl* – je založen na tom, že manažer umožní svým zaměstnancům podílet se na rozhodování a směřování instituce, je to poměrně demokratický princip, podporuje budování důvěry,
- *výkonový styl* – manažeři se vlastním výkonem a vysokým nasazením snaží motivovat svoje zaměstnance k co nejlepšímu výkonu; jsou orientováni na výsledky, proto snadno inklinují k tomu, že mnoho práce raději vykonají sami, než se spolehnou na druhé; vede to pouze ke krátkodobým výsledkům, z dlouhodobého hlediska je tento styl nefunkční – nemotivuje zaměstnance k vlastní aktivitě, v týmové práci by z dlouhodobého hlediska přinášeli více výsledků,

- *koučování* – dnes je koučování poměrně moderním a žádaným přístupem; kouč (manažer) vede lidi a snaží se je přimět k dlouhodobému růstu vlastní osobnosti, ke kontinuálnímu vzdělání a zvyšování vlastních dovedností; koučování nenutí násilně; mělo by se stát běžným podpůrným stylem.

Kdo je to tedy lídr a jak správně vést lidi? Neodpoví na to žádná příručka. Každý lídr je vždy jiný, používá jiné metody. Současná literatura se shodne na tom, že je nutné v managementu upřednostňovat měkké faktory řízení. Tyto faktory předpokládají využití emoční inteligence, kladou důraz na práci s lidmi, jejich vedení k osobnostnímu zdokonalování ať už formou koučování, mentorování, supervizními metodami a mnoha dalšími. Dobrý lídr se svými zaměstnanci komunikuje, snaží se porozumět jejich rozdílnosti a tu využít pro dobro firmy. V případě špatného výkonu řeší situaci se zaměstnanci a dobrým vedením se snaží vrátit a posunout zaměstnance na tu „správnou kolej“. Dobrý lídr motivuje, dobrý lídr podporuje kreativitu, osobitost a inovace.

### 7.2.1 Emocionální inteligence

Daniel Goleman formuloval koncept emocionální inteligence (někdy v českém jazyce též emoční inteligence) poprvé v roce 1995 a do světa obchodu ji aplikoval v roce 1998 článkem v časopise Harvard Business Review. Ve svém výzkumu 200 globálních firem zjistil, že tradiční vlastnosti spojované s vedením jako inteligence, houževnatost, rozhodnost a vize a které jsou pro dosažení úspěchu nezbytné, nestačí. Opravdu dobří lídři se vyznačují též vysokou mírou emocionální inteligence, která zahrnuje sebeuvědomění, seberegulaci, motivaci, empatii a sociální dovednosti.

*Sebeuvědomění* – znamená hluboké porozumění vlastním citům, silným i slabým stránkám osobnosti, potřebám a tužbám. Hlavní rysy lídra jsou pak: sebevědomí, realistické sebehodnocení, sebekritizující smysl pro humor.

*Seberegulace* – biologické impulsy pohánějí naše emoce. Nemůžeme tomu zabránit, ale můžeme se naučit je řídit. Seberegulace nás osvobozuje od toho, že jsme zajatci vlastních citů, protože je umíme do určité míry ovládat. Hlavní rysy lídra: důvěryhodnost a integrita, dokáže si poradit s dvojznačnostmi, je otevřený ke změnám.

*Motivace* – dobří lídři jsou motivováni dosahovat co nejlepších výsledků. Jejich hnacím motorem však není např. finanční odměna či jiné vnější hodnocení, ale spíše hluboko zakořeněná touha dosahovat dobrých výsledků. Vyhledávají kreativní výzvy, rádi se učí a jsou pyšní, když je práce dobře odvedená. Hlavní rysy lídra: silná touha dosahovat výsledků, optimismus i v případě nezdaru, loajálnost.

*Empatie* – schopnost porozumět emocím druhých lidí a dovednost podle toho s nimi jednat. Hlavní rysy lídra: buduje a udržuje talenty, mezikulturní citlivost, služba klientům a zákazníkům.

*Sociální dovednosti* – dovednost v řízení mezilidských vztahů a vytváření sociálních sítí na pracovišti a schopnost najít společnou „řeč“ s lidmi a budovat vztahy. Hlavní rysy lídra: efektivita v řízení změn, sugestivnost, buduje a řídí týmy.



## 7.3 Motivace

Doposud jsme mluvili o dovednostech manažera, o jeho manažerských dovednostech ovlivňujících práci lidí. Nyní se dostáváme k problematice, která se spíše týká našich zaměstnanců, kolegů. Je to otázka jejich motivace k práci a úloha manažera jejich vztah k práci podnítit.

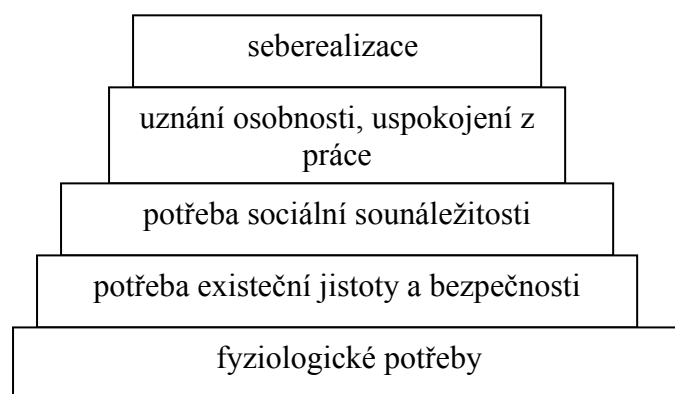
V mnoha psychologických i manažerských příručkách se dočteme, jak motivovat lidi. Nakonec ani zde však neexistují jednoduché návody. Motivaci jako manažeři můžeme v mnohém ovlivnit, ale tvrdím, že velkou část motivace k práci si s sebou člověk nese již z dětství a dospívání. Velký vliv tvoří pracovitost nebo lenost toho kterého člověka, přístup k práci (pozitivní i negativní), který viděli u svých rodičů, dále zaujetí oborem, osobní život a další faktory. I při motivování k práci je proto nutné přistupovat ke svým zaměstnancům zcela individuálně

Již dávno se ví, že finanční odměna není jediným motivátorem k práci. Mnoho lidí motivují i nefinanční záležitosti: přátelskost kolektivu, dobrá atmosféra v práci, zájem o obor, ve kterém pracují, smysl práce, kariérní růst, dobrá pověst jejich instituce, možnost pohyblivé pracovní doby, popř. práce z domu a další. Je proto nutné svoje zaměstnance dobře poznat a individuálně hledat „motivy šité na míru“ právě jim. Je také nutné říct, že v knihovnách a informačních institucích často nejsou platové podmínky ideální. Manažer o to víc musí umět hledat motivy v jiných než finančních odměnách.

### 7.3.1 Teorie motivace

Vodáček a Vodáčková [2006, s. 124-137] uvádějí teorie zaměřené na poznání motivačních příčin. Výběrově uvedme **Maslowovu teorii hierarchie potřeb** a **Herzbergovu teorii dvou faktorů**.

Univerzitní profesor a psycholog **Abraham Maslow** (1908-1970) je asi nejcitovanějším autorem v oboru motivace. Svoje základní teze publikoval v knize „**Motivation and personality**“ z r. 1954 (Motivace a osobnost, v češtině nepublikováno). Hybnými silami motivačního chování lidí dle Maslowa jsou jejich potřeby, které rozdělil (hierarchizoval) do pěti skupin:



Obr. 3 - Hierarchie potřeb podle A. Maslowa (dle Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 125)

- **fyziologické potřeby** – uspokojení pocitu hladu, obživa (=> dostatečný výdělek), reprodukční funkce (potřeba rodiny a její zabezpečení), snesitelné pracovní podmínky (namáhavost práce, délka pracovní doby),

- **potřeby existenční jistoty a bezpečnosti** – garantované pracovní uplatnění (pracovní smlouva), zdravotní a důchodové pojištění, přijatelná bezpečnost práce,
- **sociální potřeby** – dobrý pracovní kolektiv, přijatelné mezilidské vztahy na pracovišti, možnost být členem odborové organizace,
- **potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce** – postavení v práci a prestiž, uznání osobních kvalit, společenské uznání,
- **potřeby seberealizace** – ztotožnění vykonávané práce s osobním rozvojem a společenským uplatněním, naplnění pocitu životního poslání

Maslow tvrdil, že nejdříve musí být uspokojeny základní potřeby na nižší úrovni, aby pak mohly přijít na řadu potřeby na vyšších úrovních. I po uspokojení potřeb na nižší úrovni tyto potřeby však nemizí. Přestávají být jen palčivé.

Z Maslowovy teorie vychází mj. **Herzbergova teorie dvou faktorů**. Frederick Herzberg podal svoji teorii v publikacích „**The motivation to work**“ z roku 1959 (Motivace k práci, do češtiny nepřeloženo) a „**Work and the nature of man**“ z r. 1966 (Práce a přirozenost člověka, do češtiny nepřeloženo) a v dalších.

Herzberg rozlišuje následující dva faktory, které ovlivňují chování lidí:

- **motivátory**
- **hygienické vlivy**

Podle Vodáčka a Vodáčkové [2006, s. 128-129], „**k motivátorům patří činitele, které uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonávaných činností**. Jde např. o motivaci k vyššímu výkonu, vyšší kvalitě práce, tvůrčí aktivitě, vnitřní podnikatelské činnosti.

Zatímco **motivace je odrazem potřeb, motivátory jsou prostředky jejich satisfakce**. A satisfakce je pak dosaženým cílem motivace, tj. uspokojení uvažované potřeby.“

Motivátorem je např. radost z práce, ocenění výkonu, vlastní seberealizace. Motivátory částečně odpovídají Maslowově čtvrté a páté úrovni potřeb.

„**K hygienickým vlivům patří činitele či podmínky, v nichž pracovník pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost**. Při jejich přiměřeném splnění je pracovníci příliš nesledují. Jen **nevýrazně se odrážejí v motivaci** k práci. Ovšem **při nesplnění** mezní (minimální, resp. prahové) úrovně jejich uspokojení dochází k výrazné nespokojenosti a možnému konfliktu se zaměstnavatelem (v krajním případě např. stávka).“

K hygienickým faktorům patří obecně podmínky v práci (včetně hluku, bezpečnosti, vybavení pracovišť, kolektiv), management instituce a také možná překvapivě **mzda nebo plat**. Je zajímavé, že lidé vlastně tyto faktory nevnímají, chápou je jako něco naprosto samozřejmého. Ovšem při překročení prahové úrovně nesplnění těchto faktorů mohou vést k značnému konfliktu se zaměstnavatelem. Znamená to, že zaměstnanec zcela očekává jejich plnění. V žádném případě neakceptuje jejich zhoršení. Pokud dojde ke zlepšení těchto faktorů (např. ke zvýšení platu), stanou se tyto faktory motivačními - **ovšem jen dočasně** – do doby než se stanou hygienickými a zaměstnanci je již opět příliš nebudou sledovat.



### 7.3.2 Způsoby motivace

Z předchozích kapitol vyplývá několik různých důsledků pro manažerskou práci. Plat nebo mzda vždy zůstanou základním motivem k práci. Lidé pracují proto, aby si vydělali peníze na svoje potřeby. V knihovnách a informačních institucích, kde není mzdové ohodnocení příliš vysoké, je mj. úkolem manažerů hledat další podpůrné mzdové zdroje např. formou grantů, rozvíjením další činnosti, která může zaměstnancům nabídnout zároveň vyšší mzdu a zároveň nefinanční motivace: zajímavé projekty, další formy sebevzdělávání.

Významným motivem v dnešní době může být nabídka volné pracovní doby. Dvojice Alvin a Heidi Tofflerovi ve své nejnovější knize „**Revolutionary Wealth**“ z roku 2006 uvádějí, že přibližně 33 milionů občanů USA pracují tzv. na volné noze. Nejsou zaměstnání. Je to dvakrát tolik, co je zaměstnáno lidí v továrnách a dvakrát tolik, co je členů pracovních svazů. Tento trend rok od roku roste. Pojem práce a mzdy se v 21. století poměrně rychle proměňuje. Lidé touží být svobodnější, pracovat spíše na projektech než „od-do“, pracovat z domu, aby mohli vychovávat zároveň děti a mohli si udržet znalostní i finanční kondici. V knihovnách a informačních institucích existuje mnoho pracovních úkolů, které je možné řešit projektově a nabídnout tak uplatnění třeba rodičům na rodičovské dovolené, kteří si potřebují vydělat peníze na obživu a zároveň si udržet znalostní „krok“ s oborem.

Můžeme vypočítat další neméně důležité faktory, které mohou knihovny a informační instituce nabídnout. Knihovnická profese je většinou intelektuální činností, předpokládá celoživotní vzdělávání a umožňuje celostní osobnostní rozvoj člověka. V našich institucích se setkáváme s dobrými, přátelskými kolektivy. Knihovny se snaží bojovat o svoji pověst a budovat si dobrou image. Jsou dnes dobře technicky vybavené a usilují o pohodlné a hezké prostředí pro svoje uživatele i zaměstnance.

#### 7.3.2.1 Co spolehlivě nemotivuje

Jak píše J. Stýblo [2008, s. 96], existují situace, které motivaci oslabují nebo znemožňují. Patří k nim zejména:

- **nespravedlivé hodnocení a hodnocení zaměřené především na kritiku** – lidé jsou velmi citliví na nespravedlnosti, zvláště pokud vědí, že kolegové jsou hodnoceni jinak; pokud manažer zvolí způsob hodnocení jen jako kritiku všeho, co člověk vykoná, a nedochází k žádnému pozitivnímu hodnocení i přesto, že se zaměstnanec snaží,
- **tolerování nízké výkonnosti** – zaměstnanci si všímají množství vykonané práce navzájem a velmi těžce nesou, pokud je někomu tolerována nízká výkonnost bez následných sankcí,
- **podceňování schopností** – dlouhodobé přidělování práce, která je pod hranicí jejich možností, lidi neuspokojuje; stejně tak dlouhodobá monotónní práce se stává silným demotivujícím činitelem.

## 7.4 Úkol pro rozvoj osobnosti manažera

---

Podle Assländera a Grüna, s. 99-100

Aby se zaměstnanci cítili jistě, potřebují informace o tom, jak jejich pracovní výkon zapůsobil. Tato potřeba jistoty a uznání stojí v Maslowově pyramidě na druhé příčce. Kvalifikovaná zpětná vazba nadřazeného poskytuje zaměstnancům pocit jistoty a do značné míry uspokojuje jejich potřeby.

*Cvičení*

*Jak reagují na chválu?*

- Vzpomeňte si na nějakou konkrétní situaci, kdy jste byli pochváleni (za výsledek ve škole, za sportovní výkon nebo svým nadřízeným za úspěch v práci ...).
- Zavřete oči a znovu si tuto situaci co nejpřesněji vybavte. Sledujte přitom držení těla, napětí ve svalech, své pocity a náladu.
- Setrvejte několik minut v myšlenkách a představách u této události.
- Otevřete oči a srovnajte náladu a pocity, které teď vnímáte, se svým naladěním před cvičením.
- Opakujte celé cvičení se dvěma jinými prožitky úspěchu.

Člověk se po cvičení zpravidla cítí uvolněněji a má lepší náladu. Cvičení se dá využít jako prostředek, který nám pomůže dostat se z mizerné nálady a zbavit se strachu z nějakého výkonu.

Když je člověk schopen vědomě přijmout uznání a chválu a vnímat, jaké pocity to v něm vyvolává, přináší tato technika v životě dobré výsledky.

A ještě dodejme, umíme-li chválu přijímat, dokážeme i pochválit s vědomím, že pro daného člověka děláme něco velmi dobrého.

## 7.5 Použitá literatura

---

ASSLÄNDER, Friedrich; GRÜN, Anselm. 2008. *Řízení jako duchovní úkol*. Kostelní Vydří : Karmelitánské nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-7195-149-0.

EVANS, G. Edward ; WARD, Patricia Layzell. 2007. *Management Basics for Information Professionals*. 2nd ed. New York : Neal-Schuman Publishers, 2007. 567 s. ISBN: 978-1-55570-586-2.

GOLEMAN, Daniel. 2004. What Makes a Leader? *Harvard Business Review* [online]. 2004, vol. 82, no. 1., s. 82-91. Dostupné přes databázi EBSCOhost.

STÝBLO, Jiří. 2008. *Management současný a budoucí*. Praha : Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. 2006. *Revolutionary wealt*. New York : Doubleday, c2006. ISBN 978-0-385-52207-6.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

### 7.5.1 Další doporučená literatura

STUEART, Robert D.; MORAN, Barbara B. 1993. *Library and information center management*. 4th ed. Englewood, Col. : Libraries Unlimited, 1993. Library science text series. ISBN 1-56308-135-0.

## 8 KONTROLA A ZPĚTNÁ VAZBA

---

Poslední velkou kapitolu naší příručky věnujeme problematice kontroly a zpětné vazby. Z předchozích kapitol vyplývá, že management kontroluje instituci v podstatě neustále. Kontrola je všudypřítomným elementem vedení. Bez kontroly nelze plánovat, organizovat ani vést lidi. Kontrola je důležitá jak pro manažery, tak i pro zaměstnance. Dle Vodáčka a Vodáčkové [2006, s. 140] je posláním kontroly: „**včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací.** V tomto duchu je kontrola označována za „siamské dvojče“ plánování.“

Kontrola není podstatná jen proto, aby se manažer dozvěděl více o práci svých zaměstnanců a mohl je odměnit. Kontrolovat výkon, kvalitu, efektivitu musíme zejména kvůli institucím, které naši knihovnu či informační instituci financují, zřizují a v neposlední řadě kvůli našim zákazníkům (uživatelům), kteří využívají našich služeb a naším cílem je si tyto uživatele udržet a získávat nové.

### 8.1 Důvody měření výkonu instituce

---

Nezbytnou součástí kontroly je měření a analýza výkonu instituce. V případě knihoven a informačních institucí se měření týká mj. služeb, jako hlavního produktu instituce. Evans a Ward [2007, s. 223-226] uvádějí následující důvody, proč měřit výkon instituce:

#### *- očekávání uživatelů*

Jedním z nejvyšších zájmů knihovny a informační instituce by mělo být uspokojení informačních potřeb uživatelů. Obecně lidé hodnotí služby podle čtyř kritérií: očekávají, že dostanou, **co chtějí, právě v tu chvíli, když to chtějí, za přijatelnou cenu**, a služba by měla být **poskytnuta způsobem**, který očekávají.

#### *- očekávání zaměstnanců*

Zaměstnanci si přejí pracovat v institucích, jejichž služby jsou vynikající a jsou dobře hodnoceny svými zřizovateli. Pokud mají zaměstnanci pocit, že dobře pracují, zvyšuje to jejich výkonnost a uspokojení z práce. Čím lépe zaměstnanci slouží svým uživatelům, tím raději se uživatelé vrací a samozřejmě to funguje i naopak.

#### *- odpovědnost ke zřizovateli*

Knihovny a informační instituce jsou odpovědné za svůj výkon svým zřizovatelům. Jsou odpovědné za hospodárné vynaložení finančních prostředků. Zřizovatele zajímá výkon instituce proto, aby posoudil, zda má dále smysl takovou knihovnu či informační instituci podporovat.

#### *- konkurence*

Služby a jejich přínos uživatelům musíme měřit a analyzovat také proto, protože se knihovny a informační instituce čím dál více setkávají s konkurencí jiných online služeb. Důležitým konkurentem je čas. Lidé vedle svých pracovních a studijních povinností nemají čas navštěvovat osobně knihovny, čím dál více inklinují k využívání online služeb.

#### *- plánování*

Výstupy a služby instituce a jejich měření jsou nepostradatelným základem pro další plánovací procesy instituce. Jak jsme psali dříve, k plánování potřebujeme relevantní data a fakta a ta lze získat jen odpovědnou analýzou.

- *průběžné zdokonalování instituce*

Měření kvality služeb by mělo vést k průběžnému zlepšování výkonu instituce. Instituce by neměla stagnovat. Cílem kontrolního procesu je mj. ta skutečnost, aby se instituce stala „učící se organizací“, která je schopna analyzovat svůj výkon (svoje služby) a na základě těchto analýz se zdokonalovat.

## **8.2 Měření kvality a výkonu knihovny a informační instituce**

---

Lze vůbec kvalitu a výkon knihovny a informační instituce měřit? Lze měřit dopad služeb na vzdělání a osobní rozvoj jednotlivců? Je vůbec správné hodnotit knihovnu podle „aktuálních rozmarů“ uživatelů? Navíc měření některých služeb nemusí mít téměř žádnou výpovědní hodnotu. Uvažme např. statistický údaj: počet vypůjčených dokumentů - čím větší výběr knih v knihovně, tím více může docházet k tomu, že si lidé vypůjčí hodně titulů, aniž by je nakonec využili. Vypůjčí si je jen proto, protože je „vidí na regále“ bez ovšem dalšího užítku. Stejně je to i při využívání elektronických informačních zdrojů, spolehne-li se pouze na statistická kvantitativní data. Měření jsou pouze vstupy do databází. Nikdo však nemůže změřit, zda zdroj byl náležitě využit a tedy užitečný. Naopak zdroje, které jsou navštěvovány málo, jen hrstkou odborníků, mohou mít mnohem větší vliv a užitek na rozvoj vědy či výuky. Je proto nutné využít větší rozmanitosti nástrojů pro měření kvality a výkonu instituce a nespoléhat se pouze na jednu metodu.

### **8.2.1 Kontrola zaměstnanců**

Poměrně běžnou metodou kontroly je hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců. V knihovnách a informačních institucích můžeme využít buď individuální kontroly formou rozhovoru se zaměstnancem a běžným monitoringem jeho činnosti nebo i statistickými metodami – např. kontrola počtu zpracovaných bibliografických záznamů. Je nutné si uvědomit, že práci v tomto typu instituce lze sice do určité míry kvantifikovat – lze říci např.: zpracujete nejméně 20 publikací denně, ovšem v první řadě nám jde o kvalitu, a proto musíme přihlížet k výkonu jednotlivců též individuálně, posuzovat obtížnost jeho úkolu. V menších institucích se můžeme spolehnout na osobní kontrolu a monitoring práce jednotlivců, kterou však musíme vykonávat pravidelně, podle předem připraveného postupu. Kontrola přináší s sebou oboustranný efekt. Jednak má manažer jasnou představu o výkonu jednotlivců a jednak i jednotliví zaměstnanci mohou bezprostředně dostávat zpětnou vazbu od svých nadřízených. Tato zpětná vazba je nezbytná pro pocit jistoty v práci a pro pocit vlastní hodnoty, kterou do instituce jednotlivci přinášejí. Zpětnou vazbu osobními kontrolami dostávají i nadřízení a sbírají fakta pro další plánování směru instituce. Je to tedy proces vzájemné komunikace a budování oboustranné důvěry. Je to též okamžik, který by manažeři měli využít pro motivaci svých zaměstnanců, jak jsme popsali v předchozí kapitole. Manažer nehodnotí negativně, pokud to není nezbytně nutné, manažer vede a motivuje.

### **8.2.2 Měření kvality (jakosti) služeb**

Vedle kontroly činnosti jednotlivých zaměstnanců lze hodnotit i služby, které instituce produkuje. V České republice se běžně jako nástroj hodnocení používají statistické přehledy, které instituce každoročně produkují. Tyto přehledy přinášejí většinou povšechné informace o velikosti, typu instituce a přinášejí velmi hrubá kvantitativní data typu: počet vypůjček, počet rezervací, počet elektronických databází, počet požadavků MVS apod. Tato data vypovídají málo o kvalitě institucí. V knihovnách a informačních institucích lze používat i jiné metody měření kvality, které známe spíše z komerční sféry.

### 8.2.2.1 ISO 9000:2001

System managementu jakosti je poměrně rozvinutý v průmyslu, kde výstupy výroby jsou produkty - výrobky. Řídí se zejména normou ISO 9000:2001 a dalšími. „V praxi je patrné, že asi z 80 procent se o výsledné jakosti rozhoduje už v předvýrobních etapách a že tedy osud jakosti, a tím i prosperity, mají ve svých rukou ne výrobní dělníci nebo techničtí kontrolaři, ale v převážné míře manažeři a technici! Proto je mimořádně důležité zaměřit management jakosti právě na ty fáze podnikových procesů, které samotné výrobě nebo poskytnutí služby předcházejí“ [System managementu jakosti, 2004]. Je tedy jasné, že o jakosti výrobku rozhoduje celý výrobní proces. Pokud tuto skutečnost převedeme na oblast služeb, je evidentní, že za kvalitou služby stojí celý proces a je ovlivněna nejen pracovníky, kteří službu zákazníkům přímo poskytují. Charakter služby je však na rozdíl od konkrétního výrobku nehmotný. Její kvalitu často určují lidé ve chvílích přímého styku se zákazníkem. Roste zde tedy rapidně role lidského faktoru.

Normu ISO 9000:2001 a její implementaci do knihovnického prostředí popisují Pauziaah Mohamad a Sossamma George [2006]. Jako výsledek své studie uvádějí fakt, že implementace této normy jakosti přinesla reorganizaci služeb. Zpětná vazba uživatelů se stala centrem pozornosti při plánování služeb. Zvýšila se spokojenost uživatelů.

### 8.2.2.2 Total Quality Management

Jak píše Veber [2007] „kromě přístupů zabezpečování jakosti vycházejících z požadavků normy ISO 9000 se ve světě užívají přístupy, obvykle označované jako TQM (Total Quality Management)1. I když existuje řada názorových proudů a „škol TQM“, společné rysy lze odvodit již z názvu:

- total – jde o úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostraha apod.,
- quality – jde o pojetí jakosti, jak ve směru splnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobek či službu, ale i proces, činnost,
- management – řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit – plánování, motivace, vedení, kontroly atd.“

Přístupy TQM zahrnují poměrně radikální změny v přístupu k zákazníkům, participaci všech zaměstnanců, zapojení měkkých faktorů do řízení. Sledování kvality služeb jakožto manažerský nástroj implementovala např. knihovna Univerzity v Tartu v Estonsku [Einasto, 2009]. Jako hlavní měřicí metoda byla zvolena metoda „Zóny tolerance“, ale s mírnou obměnou oproti běžněji používanému níže popsanému nástroji LibQual+™. Výzkum se zaměřil na kvalitu ve čtyřech oblastech: kvalita prostředí, informační zdroje, přístup (ke zdrojům elektronickým i tištěným) a zaměstnanci.

### 8.2.2.3 LibQual+™

Z metod TQM byl vyvinut ryze knihovnický statistický nástroj LibQual+. Podle Evanse a Ward [2007, s. 241] je to nástroj, který měří uživatelské vnímání a očekávání knihovnických a informačních služeb na třech úrovních: Vliv služby, Informační kontrola a Knihovna jako místo. Uživatelé jsou dotazováni na posouzení tří stupňů pro každou otázku:

- *požadovaná* úroveň služby, kterou by rádi obdrželi,
- *minimum*, které jsou ochotni akceptovat,
- *aktuální úroveň služby*, kterou obdrželi.

V současnosti mohou knihovny statistického nástroje LibQual+ využívat na stránkách Asociace pro vědecké knihovny [LibQual+, 2009].

### 8.2.2.4 Benchmarking

Knihovnický institut Národní knihovny České republiky v současnosti vede od roku 2005 projekt Benchmarking knihoven, jehož se mohou účastnit všechny veřejné knihovny, provozované obcemi, městy nebo kraji.

„Benchmarking je moderní nástroj řízení, který prostřednictvím měření výkonů a procesů organizace a jejich systematického porovnávání s výkonem ostatních hledá nejlepší řešení. Poskytuje manažerům lépe poznat vnitřní fungování organizace a identifikovat příležitosti ke zlepšení. Umožňuje efektivní sdílení zkušeností a nejlepší praxe, podporuje spolupráci a je významným nástrojem každé "učící se" organizace [Richter, 2010].“ „Předmětem vzájemného porovnávání je celkem 29 indikátorů, které jsou rozděleny do tří základních skupin:

- Podmínky pro činnost knihovny - 12 indikátorů, například:
  - Podíl financování knihovny na rozpočtu obce
  - % obnovy knižního fondu
  - Objem přírůstků na 1000 obyvatel
  - Plocha knihovny pro uživatele v m<sup>2</sup> na 1000 obyvatel
  - Počet zaměstnanců (úvazků) na 1000 návštěvníků
- Uživatelé, služby - 8 indikátorů, například:
  - Registrovaní čtenáři - % z obsluhované populace
  - Registrovaní čtenáři do 15 let - % z obsluhované populace mládeže
  - Počet návštěv na jednoho obyvatele
  - Obrat knihovního fondu
  - Kulturní akce na 1000 obyvatel
- Financování, výdaje, efektivita - 9 indikátorů, například:
  - Celkové provozní náklady v přepočtu na jednoho obyvatele
  - Náklady na pořízení knihovního fondu v přepočtu na jednoho obyvatele
  - % osobních nákladů z celkových provozních nákladů
  - % získaných dotací, grantů, vlastních příjmů na celkovém rozpočtu knihovny z celkových příjmů na provoz“ [Richter, 2008].

### 8.2.3 Sběr názorů od uživatelů formou dotazníků a rozhovorů

Uživatelské průzkumy můžeme provést většinou kvantitativní nebo kvalitativní metodou. Jednou z nejrozšířenějších metod sběru informací o kvalitě služeb jsou dotazníky, které se spíše řadí k metodám kvantitativním. Zaměřují se na větší okruh uživatelů, otázky v dotaznících jsou často uzavřené a celkový počet otázek není vysoký. Dotazníky „nejdou do hloubky“. Hodí se tedy vždy, pokud nám stačí povrchnější přehled o využívání našich služeb. Řízený rozhovor (kvalitativní metoda) s uživateli je veden většinou s menším okruhem uživatelů. Rozhovor je veden na základě promyšlené struktury. Dle reakcí respondenta však umožňuje přizpůsobení aktuální situaci a názorům uživatele. Je vhodnější tehdy, pokud se snažíme zjistit skutečné pocity a potřeby uživatele a jeho názory na kvalitu našich služeb.

## 8.3 Uživatelé a kvalita

---

Všichni zákazníci vždy vyžadují kvalitu. Málo z nich si ovšem umí otevřeně stěžovat. Většinou ve skrytu duše doufají, že se služba zlepší nebo si vyhledají službu jinou a k nám se již nevrátí. Význam kvality služeb stále roste. Zřizovatelé institucí ve veřejném sektoru velmi bedlivě sledují výkon jednotlivých institucí a hledají stále důmyslnější nástroje, které by kvalitu byly schopny změřit zvenčí (nejrůznějšími statistickými přehledy, standardy kvality apod.). Je lepší předejít nepříjemným výsledkům a implementovat některou z metod měření kvality přímo uvnitř naší instituce. Tyto metody jsou většinou spolehlivější, lépe postihují instituci jako takovou. Naopak přinesou navíc mnoho pozitivního.



## 8.4 Úkol pro rozvoj osobnosti manažera

---

Podle Assländera a Grüna, s. 178:

Dostat zpětnou vazbu není důležité jen pro zaměstnance, ale též pro samotné manažery. V praxi k tomu však příliš nedochází. Zaměstnanci si často nedovolí říct svému vedoucímu názor k jeho způsobům vedení instituce. Je důležité proto, aby se manažer sám dokázal na svoji činnost podívat s určitým odstupem, který mu poskytne jistou míru zpětné kontroly. Dopomoci k tomu může následující cvičení, které ukazuje tři základní předpoklady sebehodnocení:

- vděčnost
- pokora
- kázeň

Během celého dne můžeme a máme **děkovat** za to, co v životě máme – za jídlo, za oděv, za zdraví, za krásu přírody a za mnoho dalšího. Tím si uvědomíme vzácnost života svého i druhých (např. našich zaměstnanců).

Děkovat máme ale i za nepříjemnosti, za to, co se nepovedlo a co nás rozčiluje. Z těchto chvil se můžeme učit, jak zacházet s pocity vlastní nevole. Potíže a problémy pomáhají lépe si uvědomovat to, co jde dobře a snadno, a víc si toho vážit.

Při řízení a vedení druhých lidí nám pomáhá **pokora** zůstat „malými“ v různých situacích ve vztahu k ostatním a nepovyšovat se nad druhé. V pokorné komunikaci s druhými se nám může dostat důležité zpětné vazby a hodnocení vlastní činnosti.

Správná míra **kázně** nám pomáhá překonávat lenost a vede nás ke stálosti v jednání nezávisle na našich náladách.

## 8.5 Použité zdroje

---

ASSLÄNDER, Friedrich; GRÜN, Anselm. 2008. *Řízení jako duchovní úkol*. Kostelní Vydří : Karmelitánské nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-7195-149-0.

EINASTO, Olga. 2009. Using service quality monitoring to support library management decisions: a case study from Estonia. *The International Information & Library Review* [online], 2009, vol. 41, no. 1. s. 12-20 [cit. 2010-03-25]. Dostupné přes databázi: Science DirectDOI: 10.1016/j.iilr.2008.08.001.

EVANS, G. Edward ; WARD, Patricia Layzell. 2007. *Management Basics for Information Professionals*. 2nd ed. New York : Neal-Schuman Publishers, 2007. 567 s. ISBN: 978-1-55570-586-2.

*LibQual+™ : charting library service quality* [online statistický nástroj]. 2009. Association for Research Libraries, c2009 [cit. 2010-03-24]. Dostupné na www: < <http://www.libqual.org/home>>.

RICHTER, Vít. 2008. Benchmarking knihoven – jak poznat dobrou knihovnu? *Bulletin SKIP* [online]. 2008, č. 2 [cit. 2010-03-24]. Dostupné na www: < [http://skip.nkp.cz/Bulletin/Bull08\\_209.htm#ti](http://skip.nkp.cz/Bulletin/Bull08_209.htm#ti)>.

RICHTER, Vít. 2010. Projekt „Benchmarking knihoven“. In *Informace pro knihovny* [online portál]. Národní knihovna ČR, aktualiz. 2010-03-12 [cit. 2010-03-24].

Systém managementu jakosti. 2004. *Businessinfo.cz* [online]. 2004-06-22 [cit. 2010-03-24]. Dostupné na www: < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/system-managementu-jakosti/1000513/16924/>>. Zdroj: Český institut pro akreditaci

VEBER, Jaromír a kol. 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele* [online]. 2., aktualiz. a vyd. 204 s. Zabezpečování jakosti ve smyslu TQM. ISBN 978-80-247-1782-1. Dostupné na

www: < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/kvalita-jakost/zabezpecovani-jakosti-ve-smyslu-tqm/1000513/43055/>>.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

### **8.5.1 Doporučené zdroje**

STUEART, Robert D.; MORAN, Barbara B. 1993. *Library and information center management*. 4th ed. Englewood, Col. : Libraries Unlimited, 1993. Library science text series. ISBN 1-56308-135-0.

STÝBLO, Jiří. 2008. *Management současný a budoucí*. Praha : Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.