

Organizace a řízení komunitních knihoven 1, 2

Distanční studijní text

Libuše Foberová

Opava 2021



Obor:

0322 Knihovnictví, informační vědy, archivnictví

Klíčová slova: Komunita, plánování, organizování, organizační struktura, knihovní řád, knihovní zákon, personalistika, rozpočet, tým, týmová práce, grantování, komunitní projekt, knihovnické a informační spolky

Anotace: Stručná anotace studijní opory (1 až 2 odstavce)

Autor: **PhDr. Libuše Foberová, Ph.D.**

Obsah

ÚVODEM.....	5
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	6
1 VÝZNAM PLÁNOVÁNÍ PRO KNIHOVNY KOMUNITNÍHO TYPU.....	7
1.1 Plánování.....	7
1.1.1 Základní prvky plánování.....	7
1.1.2 Strategické plánování.....	12
1.1.3 Taktické plánování.....	14
1.1.4 Operativní plánování.....	15
2 ORGANIZOVÁNÍ.....	17
2.1 Organizační struktury.....	17
2.1.1 Druhy organizačních struktur.....	17
3 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	24
3.1 Personální řízení ve veřejných knihovnách komunitního typu.....	24
3.1.1 Plánování a optimalizace potřeb pracovníků v knihovně.....	24
3.1.2 Vyhledávání a výběr pracovníků.....	25
3.1.3 Profesní a osobní rozvoj pracovníků.....	26
3.1.4 Hodnocení výkonnosti knihovny a Pracovníků.....	27
3.1.5 Péče o pracovníky a pracovní vztahy.....	29
4 KNIHOVNICKÁ LEGISLATIVA.....	31
4.1 Základní dokumenty v knihovnách.....	31
4.1.1 Knihovní zákony.....	31
4.1.2 Ostatní související legislativa.....	34
4.1.3 Knihovní řád.....	34
5 ROZPOČET VEŘEJNÝCH KNIHOVEN.....	41
5.1 Metodika tvorby rozpočtu.....	42
5.1.1 Funkce rozpočtu.....	42
5.1.2 Rozpočet knihovny.....	43
5.1.3 Finanční rozpočet.....	45
6 TÝMY, JEJICH TVORBA A ŘÍZENÍ.....	48
6.1 Definice týmu.....	48
6.1.1 vývojové fáze týmu.....	48

6.1.2	Proces řešení problému v týmu.....	51
6.1.3	Přednosti a úskalí týmové práce	51
6.1.4	Řízení týmu.....	52
7	GRANTOVÁNÍ JAKO PROCES.....	56
7.1	Problematika komunitních projektů.....	56
7.1.1	Životní cyklus projektu	56
7.1.2	Jak napsat grantový projekt	57
8	KOMUNITNÍ KNIHOVNICTVÍ U NÁS A VE SVĚTĚ.....	63
8.1	Komunitní knihovnictví	63
8.1.1	Komunitní knihovnictví u nás.....	63
8.1.2	Komunitní knihovnictví ve světě	69
8.1.3	Kooperace knihoven knihovnické spolky u nás i ve světě	75
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	77
9	ZÁSOBNÍK DISTANČNÍCH PRVKŮ.....	78
10.....		81
	LITERATURA	82
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	83

ÚVODEM

Učební opora, kterou otvíráte, je určena k tomu, abyste se dobře orientovali v základech organizace a řízení veřejných knihoven komunitního typu. Pro úspěšné zvládnutí modulu Organizace a řízení komunitních knihoven 1, 2 je nezbytnou podmínkou četba a studium doporučené literatury. Studium modulu předpokládá zvládnutí managementu knihoven.

Seznámíte se s historií a současností komunitního knihovnictví u nás a ve světě. Pochopíte rozdíl mezi běžnými a komunitními aktivitami knihoven. Naučíte se vytvořit komunitní projekt a seznámíte se s možnostmi týmové práce.

První část učební opory se zabývá plánováním, organizací a řízením komunitních knihoven. Věnuje se managementu lidských zdrojů, knihovnické legislativě, rozpočtu a kooperaci knihoven, knihovnickým spolkům u nás a ve světě.

Druhý díl volně navazuje a soustředí se na problematiku komunitních projektů. Na úlohu veřejných knihoven zprostředkovat přístup k informacím, nabízet příležitost k celoživotnímu vzdělávání, zprostředkovat přístup k informačním technologiím, redukovat úroveň informační negramotnosti, chránit kulturní identitu.

Po úspěšném a aktivním absolvování tohoto MODULU

Budete umět:

- Identifikovat potřeby a zdroje komunity tak, abyste dokázali vytvořit z knihoven informační uzel místní komunity.
- Naučíte se provádět analýzu veřejného knihovnictví v souvislosti s tvorbou komunitních projektů – vytvářet SWOT analýzu ad.
- Organizovat a řídit veřejné knihovny komunitního typu.
- Pochopíte všechny náležitosti tvorby komunitního projektu.

Získáte:

- Vědomosti o problematice plánování, organizování a řízení veřejných knihoven komunitního typu.
- Vědomosti o možnostech týmové práce a tvorbě komunitních projektů.

Budete schopni:

- Projektovat komunitní projekty

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Zkusme si nejdříve trochu přiblížit, co se skrývá pod pojmem komunitní centrum. Komunitními centry jsou označována otevřená centra, která plní roli organizátora společenského života v komunitě. Cílem komunitních center bývá zlepšení kvality života lidí v komunitě, jejich aktivizace a propojování zdrojů jednotlivců i celých skupin. Komunitní centra se snaží o vybudování neformálního a povzbuzujícího prostředí, ve kterém by docházelo k přirozeným kontaktům lidí a k začleňování jedinců do širší vztahové struktury. Zmatek do pojmu vnáší skutečnost, že komunita není jednoznačně definovaná, takže někdy je míněna geograficky (tedy jako skupina lidí žijící nebo jinak se vztahující k určité lokalitě), jindy jde o společenství lidí, které pojí společný zájem, profesí, určitý zdravotní handicap, náboženství nebo etnikum. Proto také existují komunitní centra zdravotně postižených, komunitní centra Romů, komunitní centra zaměřena na volnočasové aktivity dětí určité lokality, komunitní centra aktivizující obyvatele velkoměstského sídliště atd.

Knihovny přirozeně inklinují k službě svému místu, proto některé z knihoven již provozují řadu komunitních aktivit, přirozeně se chovají jako komunitní centra, ačkoliv sebe samy tak nenazývají. Komunitní aktivity považují za něco navíc, co možná není tak úplně v jejich kompetencích, ale nikdo jiný v místě tyto služby neposkytuje a knihovny cítí potřebu je nabízet. Tyto knihovny potřebují především potvrzení, že jimi nastoupená cesta je správná, možná potřebují i pomoc při tápavém hledání, jak zasadit úlohu knihovny ve městě do nových souvislostí.

Být knihovnou komunitní neznamena dělat spousty aktivit navíc, ale především pohlížet na aktivity knihovny jinou optikou, optikou konkrétního místa, jeho potenciálu i potřeb. Knihovna komunitní posiluje také svou kulturní, vzdělávací i informační roli v místě.¹

¹ Mgr. Zuzana Ježková, Národní knihovna ČR.

1 VÝZNAM PLÁNOVÁNÍ PRO KNIHOVNY KOMUNITNÍHO TYPU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Vymezení základních prvků plánování, jeho charakteristika, specifické manažerské techniky.

CÍLE KAPITOLY



Získat povědomí o procesu plánování v organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Plánování, strategické plánování, operativní plánování, specifické manažerské techniky

1.1 Plánování

1.1.1 ZÁKLADNÍ PRVKY PLÁNOVÁNÍ

Plánování

Plánování vymezuje cíle, naznačuje cestu. Zahrnuje plánování kvality finální produkce služeb, plán oprav a údržby, plánování distribuce služeb, zavádění nových produktů – služeb, tvorbu digitální knihovny atd.

Organizování

Jedná se o dělbu práce v procesech knihovní a informační činnosti. Organizování účelně vymezuje a hospodárně zajišťuje plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců i týmů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Organizování je založeno na využití výhod společenské dělby práce, koordinaci (sladění) potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí, a na přiměřeném vymezení pravomoci a

zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech. Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury.

Personalistika

Specifikuje požadavky na konkrétní pracovní místa, vytváří profesní katalog. Personalistika je obor, který se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro knihovnu, práci s nimi a motivaci či stanovení optimálních mzdových postupů. Velmi se podobá managementu.

Vedení lidí

Obsahuje vymezení působnosti a odpovědnosti týkající se výkonu práce. Znamená usměrňování činnosti podřízených pracovníků tak, aby naplnili (rádi) stanovené cíle.

Kontrola

Provádí se inspekci, fyzickou kontrolou, výpočtem efektivnosti investic. Bez kontroly není vedení. Kontrola (managerial control, controlling) je sekvenční manažerskou funkcí. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. Úzce souvisí s plánováním.² U kontroly se pouze nezjišťuje, jak se plní stanovený plán, ale už při přípravě plánu se hodnotí účelnost a přiměřenost jeho kvantitativních i kvalitativních charakteristik, způsob zjištění, zodpovědnost za jednotlivé kroky apod. V průběhu se zajišťuje adaptace na měnící se podmínky. Při vyhodnocení plnění se zkoumá, jak se plán odchýlil od průvodního záměru, a hledá se poučení do budoucna. Kontrola se netýká jen plánování, ale i ostatních sekvenčních manažerských funkcí. Kontrolní funkce zahrnuje uplatňování metod, které dávají odpověď na tyto otázky: Jaké jsou plánované a očekávané výsledky? Jakým způsobem je možné porovnat skutečné výsledky s výsledky plánovanými? Jaká korekční opatření by měla učinit oprávněná osoba? Jakékoli plánování na celém světě by mělo malý význam, kdyby manažeři nebyli schopni současně používat účinný kontrolní systém. Plánování a kontrolování spolu souvisejí a představují významnou součást managementu.³

Existují tři typy kontroly z hlediska jejich působnosti. Rozlišujeme **kontrolu preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou**.⁴

Specifické manažerské techniky

Facility management – personální zajištění, zajištění pracovních prostředků.

Strategický management – v horizontu pěti let zajistit nové služby, informační produkty.

² VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, s. 140

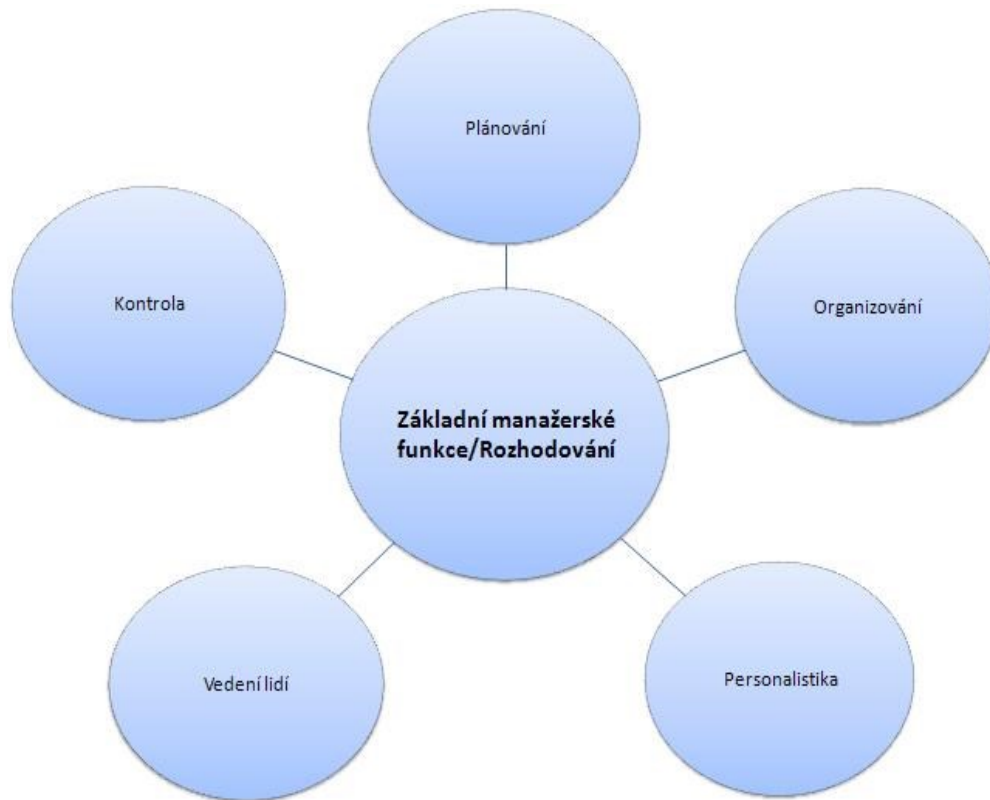
³ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 2004, s. 327.

⁴ Tamtéž.

Management kvality – stupnice kvality služeb, standardy

Management jakosti – určení stupnic vadnosti výstupů služeb.

Základní manažerské funkce (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrola) ve své podstatě obsahují prvky **ROZHODOVÁNÍ**.



Obrázek 1 - Základní manažerské funkce

Základní prvky plánování

Plánovací proces chápeme jako cílově orientovaný rozhodovací proces. Výsledkem plánovací funkce je plán.

Plán obsahuje:

1. čeho chceme dosáhnout,
2. jak daného dosáhneme.

Mezi cíli a předpoklady (postupy, podmínky, zdroje) pro jejich dosažení existuje vzájemný vťah.

Charakteristika plánování

- přispívá k dosažení záměrů a cílů;
- je prioritní mezi manažerskými úlohami;
- vztahuje se na veškeré aktivity;
- umožňuje efektivní provádění činností.

Základní prvky plánování obsahují čtyři základní rozhodnutí:

1. stanovení cílů;
3. provedení souvisejících akcí (např. pronájem prostor);
4. zajištění zdrojů (finance a personál);
5. implementace.

Plánování může být:

- strategické – obecné cíle, strategické;
- taktické – cíle funkčních oblastí a organizačních článků;
- operativní – cíle pracovišť, funkčních míst, jednotlivců.

Z hlediska časového horizontu rozlišujeme tři základní úrovně plánování:

1. dlouhodobé plánování (5 a více let);
2. střednědobé plánování (rok -5 let);
3. krátkodobé plánování (rok a méně).

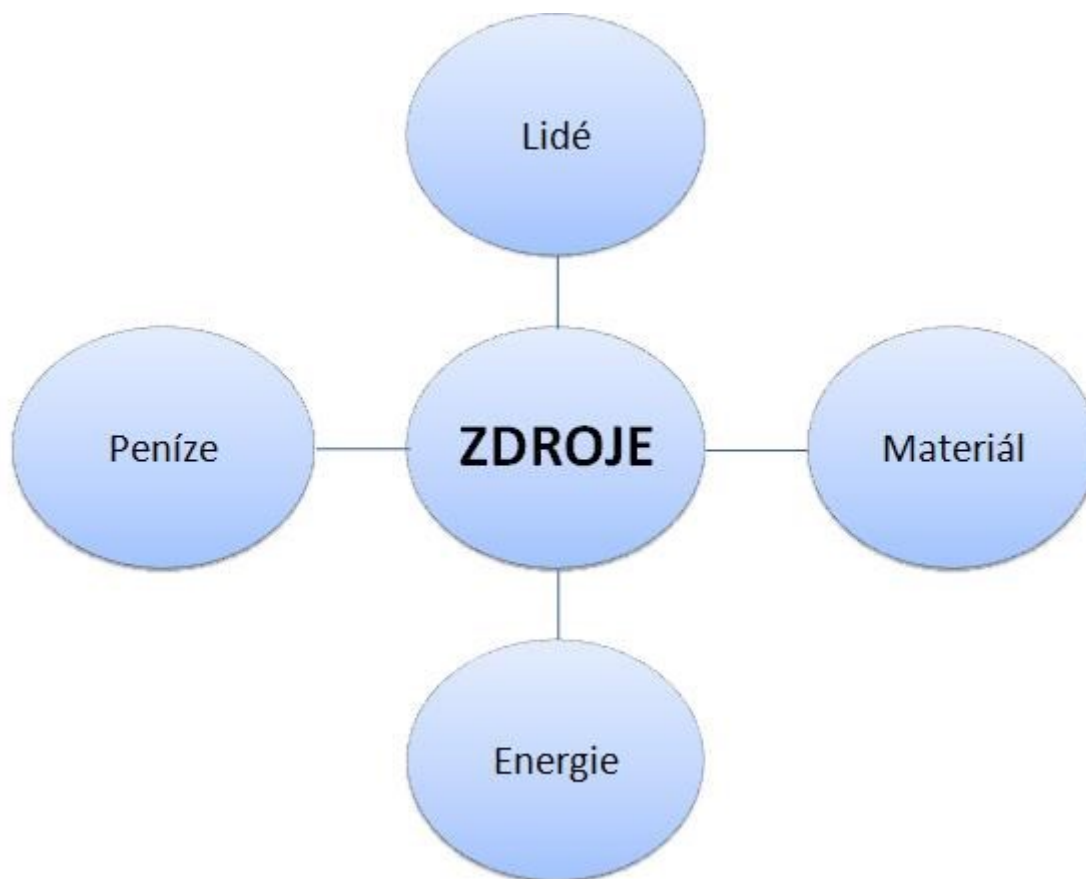
O aktivity knihovny se zajímají nejrůznější subjekty trhu:

- zaměstnanci, odbory;
- uživatelé;
- dodavatelé;
- finanční ústavy – banky;
- zřizovatel atd.

Cíle musí být pochopitelné a akceptovatelné pro všechny.

Akce

Akce je druhý krok plánovací funkce, který určuje, zda bude cíle efektivně dosaženo, nebo zda dojde k selhání. Plánované průběhy akce se nazývají strategie nebo taktiky. Plánované akce jsou zaměřeny na dosažení změn budoucích podmínek, tj. na dosažení cílů.



Obrázek 2 – Zdroje

Dispozice těchto prognóz umožňují manažerům vytvářet potřebné zdrojové podmínky pro realizaci plánů. Základním nástrojem v této fázi plánovacího procesu je **ROZPOČET**.

Pro předvídání potřeby zdrojů se používají stejné techniky jako pro předvídání prodeje (odhady, průzkumy trhu, analýzy časových řad, ekonomické modely atd.).

ROZPOČET (předpověď či odhad tržeb a příspěvků na provoz) významně ovlivňuje stanovení cílů knihovny.

Provádí se:

1. rozpočet na činnost knihovny;
2. rozpočet na marketing;
3. rozpočet na administrativu.

Rozpočet na činnost knihovny se skládá z provozních nákladů, nákladů na mzdy a z tržeb knihovny.

Finanční rozpočet se skládá z rozpočtové rozvahy a podpůrných rozpočtů.

Implementace plánů

K implementaci plánů dochází pomocí jiných lidí, které musejí manažeři motivovat tak, aby bylo v jejich zájmu cíle dosáhnout. Manažeři využívají pravomoci, přesvědčování a zásady.

1.1.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku.

Strategickým plánováním rozumíme výběr strategie pro zajištění dlouhodobého přežití a růstu knihovny. V rámci strategického plánování plní marketing důležitou funkci: je dodavatelem nejdůležitějších informací, které se stávají východiskem pro další strategické dokumenty knihovny. Podílí se významným způsobem na zabezpečení vrcholových strategických cílů.

Rozvoj informační společnosti vyžaduje vzdělané jedince. Celoživotní vzdělávání, učící se organizace, společnost založená na znalostech jsou trendy, které dnes tzv. hýbou světem. Vzdělaní zaměstnanci představují hlavní současnou strategickou konkurenční výhodu. Každá společnost vydává nejrůznější koncepční a strategické dokumenty, které popisují, jak co nejrychleji a nejefektivněji zajistit požadovaný rozvoj. Masivní rozvoj informačních a komunikačních technologií zasahuje každého jedince, ovlivňuje náš soukromý a pracovní život. Ukazuje se, že kdo umí tyto technologie využívat, stává se hybnou silou společenského a ekonomického rozvoje. Propast mezi lidmi, kteří toto umí a neumí, trápí vlády většiny zemí. Kdo neumí pracovat s informačními a komunikačními technologiemi a není jazykově vybavený, stává se v dnešní společnosti negramotným.

Je neuvěřitelné, jak se za poslední roky společnost změnila. Patřím ke střední generaci a pamatuji si dobu, kdy byla pevná telefonní linka luxusem. Dnes připadají na jednoho občana ČR dva mobilní telefony. Pracovala jsem v knihovnách ještě před jejich automatizací; knihovny se změnily k nepoznání. Je dobře, že se společnost vyvíjí, ale změny jsou rychlé a masivní. Čeká nás digitální budoucnost, nový svět. Téměř 30% domácností v ČR vlastní internet a toto číslo roste. Knihovny musí na tyto změny reagovat. A ony reagují, protože se mění požadavky uživatelů, což ovlivňuje jejich služby. Stojí před řadou otázek, kterým směrem se vydat. Hledají nové možnosti uplatnění. Hodila by se křišťálová koule, protože na otázku, jak bude vypadat veřejná knihovna za patnáct let, vám nikdo nedá solidní odpověď.

Objem klasické tištěné produkce neklesá, vedle toho roste a sílí elektronická komunikace a zvyšuje se objem digitálních dokumentů. Hrozí nám informační zával. Jedním z nástrojů, jak rychleji a efektivně reagovat na změny, je strategické plánování, které vymezuje střední a dlouhodobé cíle jako reakce na rychle se měnící vnější prostředí.

Knihy budou i v budoucnu vydávány, prodávány a čteny (dr. V. Richter). Nechci vyjmenovávat výhody a nevýhody klasické a elektronické knihy. I když je pravdou, že dnešní mládeži číst celé hodiny z monitoru počítače vůbec nevádí. Mění se postavení autorů, vydavatelů a distributorů knih, což vyvolává řadu otázek ohledně budoucnosti knihoven. Knihovny se více otevírají veřejnosti, zlepšují přístup ke svým sbírkám; z druhé strany výrazně klesají důvody, proč by lidé měli přicházet do knihovny.

Knihovny nejsou jen technologie a zdroje, ale především lidé, disponují širokým spektrem silných historických, kulturních, sociálních, psychologických i filozofických vazeb. Kniha je relikvie, je posvátná, máme k ní zvláštní vztah předávaný z generace na generaci. Nepochybně uživatelé budou ti, kdo rozhodnou o budoucnosti knihoven.

Nizozemí vidí budoucnost veřejných knihoven jako kulturních středisek. Finsko ve své strategii nazývá knihovny přenašečem obsahů, vzdělání, kultury atd. Tvrdí, že veřejné knihovny jsou jedinou organizací, jež je odborníkem na krásnou literaturu. Knihovny musí podporovat gramotnost a inspiraci pro četbu. Německo tvrdí, že knihovna je základnou pro znalostní společnost budoucnosti a místem literatury, kde se pečuje o tradici a budoucnost knihy a literatury. Rakousko chce přinášet knihy k lidem a přebírat mediální obsluhu tělesně hendikepovaných osob nebo okrajových společenských skupin. Velká Británie, která v poslední době zažila pokles čtenářů, tvrdí, že se knihovny musejí přerodit v půjčovny a v komunitní střediska pro formální a neformální studium. Zjistili, že jen 59% uživatelů najde knihu, kterou si přijde do knihovny vypůjčit nebo použít. Pracují na strategii čtení vytvářením programů „Společnost pro četbu“, „Vyzvání k letnímu čtení“ atd. Uvědomují si, že knihovny jedinečným způsobem přispívají k utváření národa, který čte. Česká republika ve své koncepci do roku 2010 upozorňuje, že knihovna je místem pro celoživotní vzdělávání a místem pro podporu budování místních komunit. Zdůrazňuje rovný přístup k publikovaným dokumentům a dalším informačním zdrojům v jakékoliv formě.

Knihovna by měla být institucí, která již není exkluzivně zasvěcena pouze knize, ale měla by sloužit jako zásobárna informací, které jsou k dispozici v nejrůznějších formách; nová a stará média by v ní měla být v rovnováze. Co dělá knihovnu životaschopnou, nejsou však jen shromážděné informace, ale především systém, jakým jsou uspořádány a zpřístupněny.

Z většiny strategií vyplývá, že se knihovny chtějí vrátit ke své podstatě. V poslední době svou pozornost věnovaly spíše informačním a komunikačním technologiím, automatizaci, digitalizaci atd. Návrat k četbě, ke klasické knize, k rozvoji čtenářství se jeví jako výzva. Přerod knihovny v kulturní a komunitní centrum a rozvoj podmínek pro celoživotní vzdělávání se ukazuje jako krok správným směrem (př.: Masarykova veřejná knihovna ve Vsetíně ad.).

Management knihoven si bude muset stanovit priority a směr, filozofii, vizi, za kterou půjde celá knihovna podporovaná městem a jeho občany. Tento směr by měl být ústředním motivem strategie (koncepce) knihovny, která se tvoří s výhledem na pět až deset let. Z té by měly vycházet všechny krátkodobé i dlouhodobé plány knihovny, záměry, rozpočet,

grantová a personální politika atd. Management knihoven by měl do svého stylu řízení implementovat také marketing a public relations. Pokud chceme rozvíjet čtenářství, musíme především nakupovat nové knihy (kvalitní četbu), propagovat literaturu všemi prostředky, organizovat kulturní akce na podporu a rozvíjení čtenářství. Jako nutná se ukazuje spolupráce knihovny s rodinou a školou. Ve spojení je síla. Nejen nakupovat a propagovat kvalitní knihy, ale také zajistit dostupnost knižních novinek. Lépe prezentovat svou nabídku včetně nových knih. Kolik knihoven propaguje literaturu na svých webových stránkách, nástěnkách, dokážeme knihy nabízet svým uživatelům, poradit? Půjčovat knihy dokáže každý. Ale knihovník by měl být tím, kdo má přehled o české i světové literatuře a orientuje se v nových knihách. Je sečtělý, umí poradit, má solidní všeobecné vzdělání, na kterém se dá stavět.

Veřejná knihovna je zónou kulturního dědictví, kterou sdílí se všemi lidmi daného společenství. Veřejná knihovna je prostorem pro všechny. Je místem, kde se setkávají všechny generace. Měla by být především místem pro čtení. Čítárny, které v poslední době ustupují počítačům, by měly znovu rozkvést. Měly by se stát neodolatelným místem ke čtení. Společné čtení nahlas má své jedinečné kouzlo. Kolik konferencí, seminářů a kurzů pro knihovníky se věnuje četbě, čtenářství? Velmi málo. Veřejná knihovna je především místem, kde se dají knihy číst a půjčovat.

Celá řada organizací a projektů se zaměřuje na rozvoj četby a čtenářských dovedností. Např. Slovenská asociace pro rozvoj čtení – regionální pobočka mezinárodní světové organizace International Reading Association (IRA). Projekt „Čtením a psaním ke kritickému myšlení.“ (<http://www.kritickemysleni.cz>). Slovinský program „Čteme a píšeme spolu.“ (<http://www.bralnaznacka.com>). Organizace Czech RA, IBBA, projekty „Jičín město pohádky“, „Pojďte, budeme si číst“, „Rosteme s knihou“, „Knihomolické čtení“ – přibližuje knihy, autory a čtení jako takové čtenářům Regionální knihovny v Karviné, „Celé Česko čte dětem“, akce „Velké říjnové společné čtení – čtení nonstop“, Bibliometro – Madrid – půjčovna knih v metru a řada dalších.



DALŠÍ ZDROJE

Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2017-2020.“ Dostupná na WWW: https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce/koncepce_k_vystaveni.pdf

1.1.3 TAKTICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Taktickým plánováním směřuje organizace k uskutečnění strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení v části vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému či funkce. Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku.

Podobá se projektovému plánování. Taktické plánování se týká různých kroků a procesů, kterých je třeba k dosažení cílů strategického plánování nebo k řízení organizace v kratším časovém období. Zejména jde o adaptaci a reakce na nepředvídané změny nebo pokrok.

1.1.4 OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ

Operativní plánování vychází z taktického plánování, z konkrétních známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Odpovídají mu operativní plány, z nichž nejvýznamnější je operativní plán odbytu a výroby.

Většinou mají knihovny více cílů, ne jenom jeden. U svých aktivit proto sledují určitou kombinaci cílů zahrnujících rentabilitu, zvýšení tržního podílu, omezení rizika, inovace, image atd. Stanovení cílů umožňuje knihovně uplatnit cílové řízení.

Aby systém cílového řízení fungoval, musejí cíle splňovat čtyři požadavky:

1. musí být hierarchicky uspořádané od nejdůležitějšího k nejméně důležitému;
2. pokud je to možné, měly by být kvantifikovány;
3. být reálné a vycházet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí;
4. být konzistentní (zvýšení cen – větší obrat).

Priorita cílů odráží různou důležitost dílčích a celkových cílů bez ohledu na čas. Časový rámec dosažení cílů pak vyžaduje, aby byly v určité době realizovány řady činností.

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:

- dlouhodobé plánování;
- střednědobé plánování;
- krátkodobé plánování.

Časový horizont je ovlivněn mnoha faktory. Nejobvyklejším faktorem je délka období, které je třeba pro dlouhodobé investiční rozhodování. Závisí do jisté míry na charakteru odvětví (v případě knihoven se jedná především o knihovni a informační služby a dále o kulturně výchovnou činnost – celoživotní vzdělávání). Dalším faktorem je doba potřebná na výzkum a vývoj výrobků a životní cyklus výrobků na trhu. Časový horizont dále ovlivňuje velikost knihovny, složitost a forma organizační struktury a úroveň či síla konkurence.⁵

⁵ HÁLEK, V. *Plánování a organizování*. Hradec Králové : GAUDEAMUS, 2007, s. 12-13.



OTÁZKY

1. Co představuje strategické plánování?
2. Co představuje taktické plánování?
3. Co představuje operativní plánování?



KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Zpracujte v týmech strategický plán veřejné knihovny, která se chce přeměnit na komunitní centrum.

Řešení: Bude předmětem diskuse ve výuce.

2 ORGANIZOVÁNÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Vymezení základních prvků organizování, druhy organizačních struktur.

CÍLE KAPITOLY



Získat povědomí o procesu organizování

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Organizování, organizační struktury, schémata organizačních struktur

2.1 Organizační struktury

2.1.1 DRUHY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

ORGANIZOVÁNÍ

Management pod pojmem organizování obvykle chápe vymezení vzájemných vztahů lidí (jednotlivců, skupin) a prostředků při plnění určitých záměrů.⁶

Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi.⁷

Organizování představuje vedle plánování, motivování, vedení lidí a kontroly další složku řízení. Následuje hned po plánování, jehož smyslem je definování cílů. Management vytýčí cíle a dále je převádí do konkrétních aktivit, které povedou ke splnění daných cílů. Musí tedy uspořádat činnosti, které vplynuly z plánu, do skupin podle podobnosti a přiřadit každé skupině funkční místo.

⁶ HÁLEK, V. *Plánování a organizování*. Hradec Králové : GAUDEAMUS, 2007, s. 17.

⁷ Tamtéž.

Pod pojmem vytváření struktury procesů chápeme cílevědomé úsilí manažerů zaměřené na určení způsobu, jak mají pracovníci vykonávat dané práce. Struktura vztahů pak vyžaduje relativně stabilní organizační strukturu.

Organizování a jemu odpovídající organizační struktura patří k základním pilířům znalostí managementu. Jedná se o druhou sekvenční manažerskou funkci.⁸ Organizování účelně vymezuje a hospodárně zajišťuje plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců i týmů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Organizování je založeno na využití výhod společenské dělby práce, koordinaci (sladění) potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí, a na přiměřeném vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech. Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury. Názor OSCAR⁹ představuje zkratku řetězce základních požadavků, které mají být procesem organizování a jeho organizačními strukturami zajištěny:¹⁰

O – objectives (cíle)

S – specialization (specializace)

C – coordination (koordinace)

A – authority (pravomoc)

R – responsibility (zodpovědnost)

Zkratka OSCAR se dá vysvětlit tak, že posláním knihovny a jejích forem je zajistit realizaci manažerské funkce „plánování“, tj. stanovení cílů jednotlivců, týmů, částí organizační jednotky nebo i jejího celku, a to včetně zvoleného postupu jejich dosažení. Využívají se k tomu procesy racionální dělby a provádění potřebných činností (specializace). Sladění a realizace dílčích procesů dělby práce v prostoru a čase pak vyžadují koordinaci. Provádí se formálními i neformálními koordinačními mechanismy. Týká se jak prováděných činností, tak i zdrojů (lidí, hmotných a energetických zdrojů, finančních prostředků, ploch apod.), které jsou nezbytné k jejich zajištění. Řád, disciplínu a způsob provádění uvažovaných dílčích procesů (cíle, specializace, koordinace) usnadňuje vymezení pravomocí a zodpovědnosti lidí v těchto procesech zúčastněných.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURY (OS)

⁸ VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, s. 90

⁹ Starší, ale dodnes platný názor amerického odborníka Ernesta Daleko.

¹⁰ VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, s. 91.

Organizační struktura dává lidem v organizaci možnost, aby organizovaně vykonávali své práce. Umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a postupy a delegovat pravomoci. V tomto smyslu umožňuje redukovat neurčitost chování jednotlivých zaměstnanců.

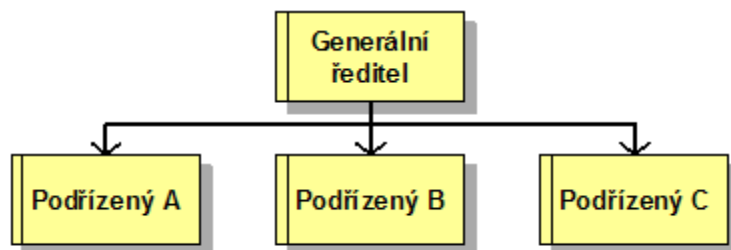
Pomocí funkce organizování je možné rozčlenit celkové úkoly na jednotlivé práce spojené s určitými povinnostmi, delegovat pravomoci pro jejich splnění a přiřazovat jednotlivé pracovní činnosti do specifických oddělení a útvarů. Takto lze charakterizovat funkci organizování jako členění pracovních úkolů na dílčí pracovní úkony, delegování pravomocí, vytváření specifických organizačních jednotek a určování jejich vhodných velikostí.

Členění úkolů, delegování pravomocí, charakter a velikost oddělení mohou zásadním způsobem ovlivňovat rozhodování manažerů. Přiřazené úkoly mohou být více či méně specializované, pravomoci centralizované nebo decentralizované, oddělení mohou plnit úkoly, které jsou značně podobné nebo značně odlišné a mohou zahrnovat málo nebo mnoho pracovníků.

Úkolem manažerů zabývajících se organizováním je prostřednictvím řady rozhodnutí o pracovních úkolech, pravomocích a odděleních vytvořit co nejvhodnější organizační strukturu.¹¹

DRUHY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

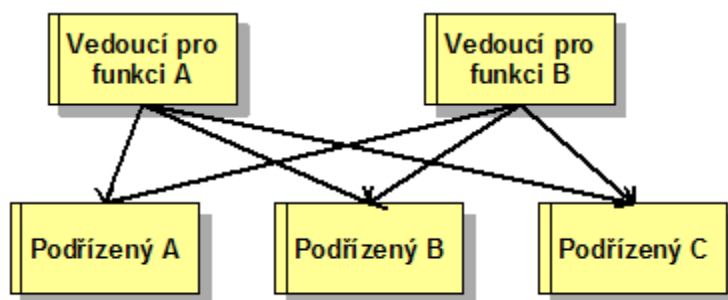
Při tvorbě OS záleží na stupni formalizace, centralizace a složitosti.



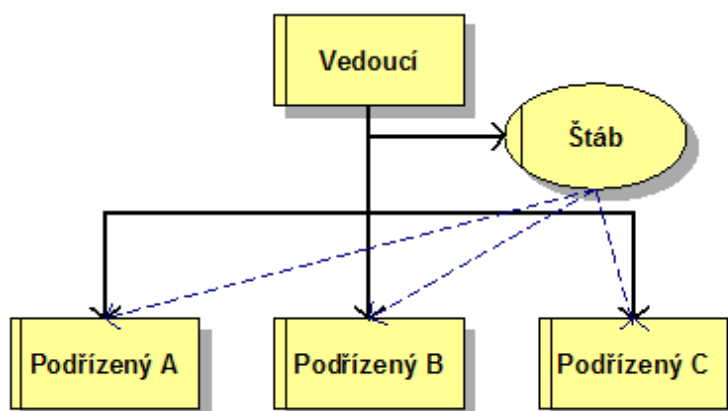
Obrázek 3 - Liniová organizační struktura¹²

¹¹ HÁLEK, V. *Plánování a organizování*. Hradec Králové : GAUDEAMUS, 2007, s. 17.

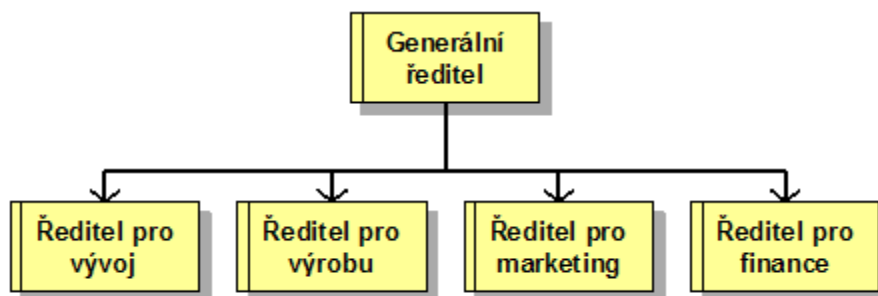
¹² Liniové organizační struktury. *BPS Business Process Services*. [online], [cit. 2019-09-14]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>



Obrázek 4 – Funkcionální organizační struktura¹³



Obrázek 5 – Liniově štábní struktura¹⁴

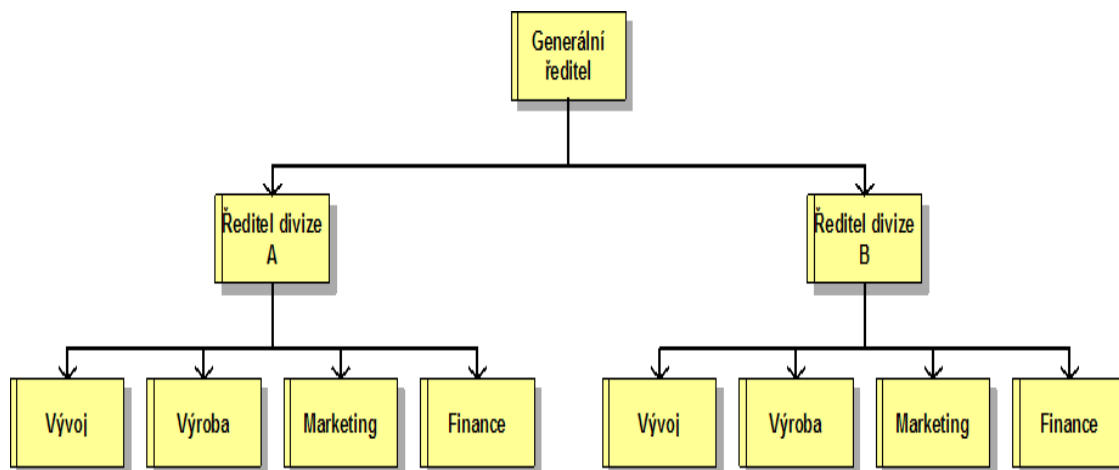


Obrázek 6 – Funkční struktura¹⁵

¹³ Tamtéž

¹⁴ Tamtéž

¹⁵ Tamtéž



Obrázek 7- Divizní struktura¹⁶

ORGANIZAČNÍ STRUKTURY S PRUŽNÝMI PRVKY

Jako příklad těchto struktur lze uvést tyto organizační struktury:

Cílově programové struktury uplatňují principy cílového programového řízení. Využívají samoorganizačních a samořídících schopností jedinců a skupin.

Projektové organizační týmy vznikají především za účelem týmového řešení rozsáhlých úkolů nebo projektů do předem dané lhůty. Vznikají převážně mimo organizační struktury, většinou z rozhodnutí odpovědného manažera za účelem vyřešení problému nebo úkolu.

Maticové organizační struktury kombinují liniovou organizační strukturu spolu s cílově programovou strukturou řízení. Na jedné straně vznikají funkční útvary specialistů a na druhé straně vznikají cílově (úkolově) orientované útvary. Tato organizační struktura se může blížit procesně orientované struktuře, neboť na jedné straně mohou být funkční útvary a na straně druhé vznikají jednotlivé procesní skupiny.

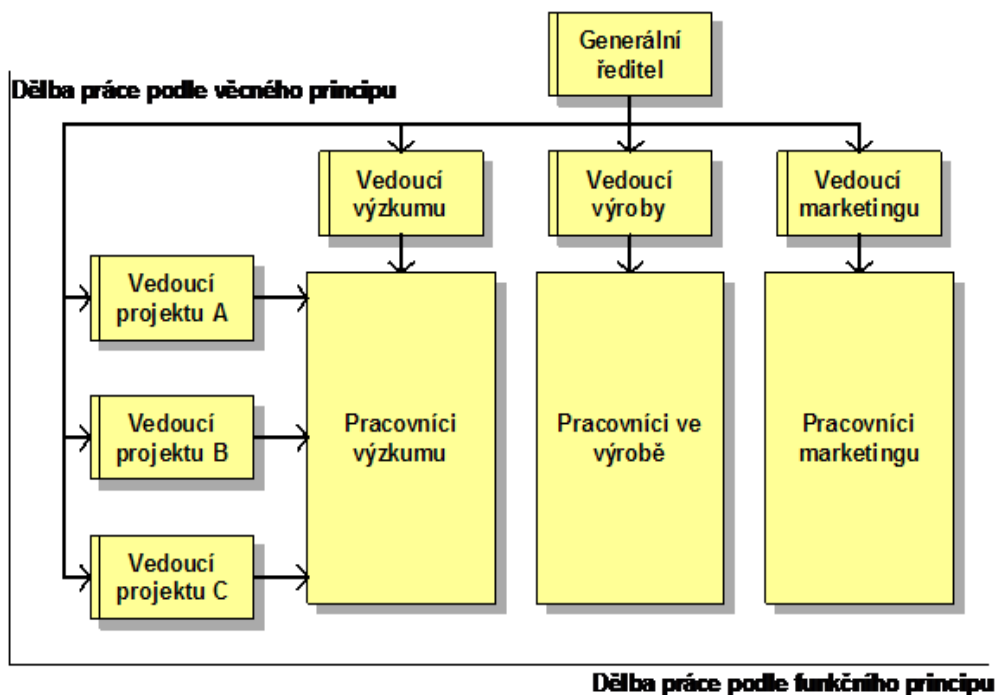
Mezi výhody lze uvést pružnost a možnost rychlé reakce na požadavky okolí. Naopak nevýhodou může být dvojitá podřízenost a následné porušení zásady jediného odpovědného vedoucího. Taktéž tato struktura může vyvolávat boj o moc, a proto je důležité zvážit mocenské rozdělení a pravomoci mezi jednotlivými manažery.

Existuje i skupina struktur, která zahrnuje moderní a netradiční struktury:

- **Podnikatelské jednotky** uvnitř firmy (Small Business Units - SBU) spočívají ve vytvoření autonomní podnikatelské jednotky uvnitř organizace. Dochází zde k decentralizaci řízení s cílem využít především znalostí a konkrétních podmínek například v oblasti výroby, poskytování služeb, servisu apod. Jsou to jednotky převážně bez právní subjektivity.

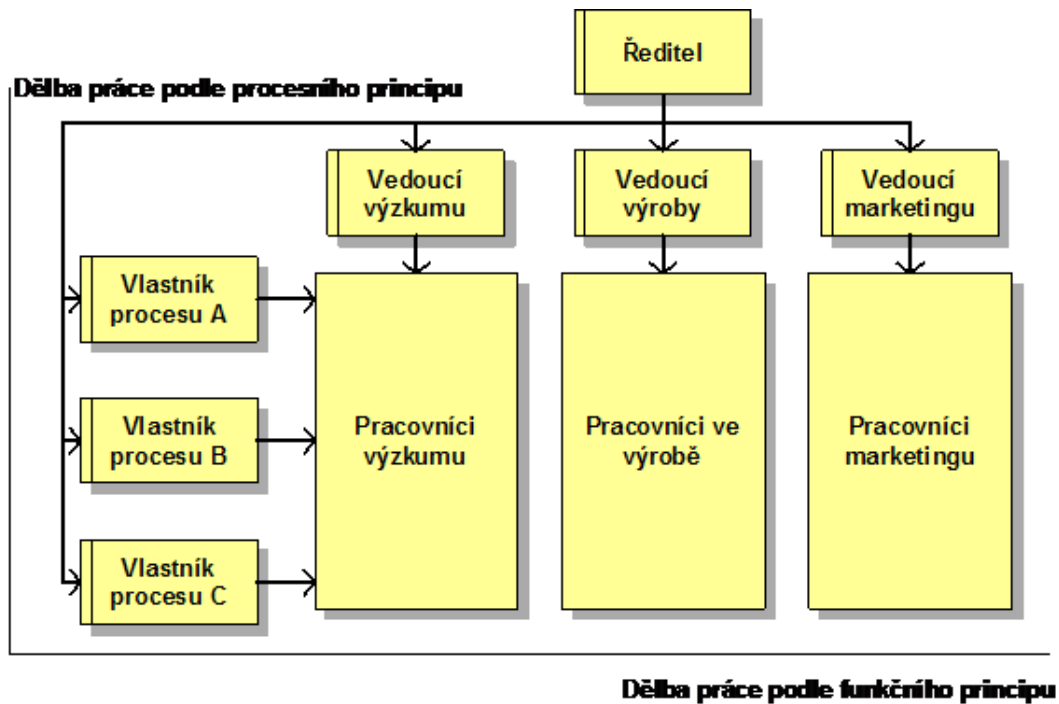
¹⁶ Tamtéž

- **Améba** je organizační struktura, která má svůj původ v Japonsku; kdy organizační jednotky vznikají a zanikají flexibilně v závislosti na vnějších podmínkách.
- **Fraktálová** organizace má menší samostatně hospodařící jednotky, které jsou nazývány fraktály. Tyto fraktály řeší samostatné dílčí úkoly společného cíle. Každý fraktál má svého zákazníka a mezi fraktály vznikají dodavatelsko-odběratelské vztahy. Předpokladem vytváření fraktálových struktur je nejen snížení hierarchických úrovní řízení, ale i tvorba pracovních týmů.
- **Procesní** struktury jsou výsledkem zavádění procesního řízení. Mohou být vyjádřeny například procesní mapou u menších podniků. U rozsáhlejších podniků a procesních struktur organizační strukturu vytváří vazby mezi jednotlivými procesními týmy, vlastníky procesů a vrcholovým managementem.
- **Síťové** organizace jsou výsledkem použitím moderních informačních a komunikačních technologií. Jedná se o způsob propojení specializovaných malých jednotek do jednoho silného celku.
- **Virtuální** organizace je dočasně vytvořená síť firem, která využívá informační technologie za účelem využití podnikatelské příležitosti. Jedná se tedy o nezávislé propojení dvou subjektů.



Obrázek 8 – Maticová struktura¹⁷

¹⁷ Organizační struktury s pružnými prvky. *BPS Business Process Services*. [online], [cit. 2019-09-14]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/search?q=organiza%C4%8Dn%C3%AD+struktury+s+pru%C5%BE%C3%BDmi+prvky>



Obrázek 9 – Maticová struktura na bázi procesního principu¹⁸

OTÁZKY



1. Co si představujete pod pojmem organizování?
-

KORESPONDENČNÍ ÚKOL



Vyhledejte na webových stránkách organizační strukturu Národní technické knihovny v Praze, popište o jaký druh se jedná a vysvětlete hlavní činnosti knihovny.

Řešení: Bude předmětem diskuse ve výuce

¹⁸ Tamtéž

3 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zaměří na personální řízení v knihovně – plánování a optimalizaci potřeb pracovníků, jejich výběr, profesní a osobní rozvoj, hodnocení jejich výkonnosti a rovněž na péči o pracovníky.



CÍLE KAPITOLY

Získat povědomí o procesech, které jsou spojeny s managementem lidských zdrojů.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Lidské zdroje, management lidských zdrojů, personální řízení, plánování potřeb zaměstnanců, výběr pracovníků,

3.1 Personální řízení ve veřejných knihovnách komunitního typu

3.1.1 PLÁNOVÁNÍ A OPTIMALIZACE POTŘEB PRACOVNÍKŮ V KNIHOVNĚ

Personální strategie musí vycházet z toho, že trhy práce se mění a budou měnit. Mění se povaha trhu a konkurence ovlivňují pracovní metody. Mění se metody vedou k nárůstu požadavků na nové a odlišné dovednosti a na flexibilitu současných zaměstnanců. Plánování potřeby pracovníků je pro knihovny zásadní. Plánuje se, jaké množství pracovníků podle jejich profesní struktury bude knihovna potřebovat k vykonávání odpovídajícího objemu práce, jakou kvalifikaci mají tito lidé splňovat, zmapování současné situace – kolik lidí zaměstnáváme a na jakých pozicích, návrh řešení nesouladu mezi předvídanou potřebou a skutečností, které úkoly budou muset být na daných pracovních místech plněny a v jaké kvalitě, jaké pracovní a osobní způsobilosti (dovednosti, schopnosti a znalosti) budou potřebné k plnění těchto úkolů a v neposlední řadě i sledování trhu.

Plánování optimálního stavu pracovníků je pro knihovnu stejně důležité jako plánování všech ostatních zdrojů. Efektivní knihovna nemůže plýtvat pracovní silou a její kapacitou. Kvalitní zaměstnanci jsou tím nejcennějším kapitálem knihovny. Výkonný management

připravuje personální informace pro personalistu (personální útvar). To v praxi znamená přehled o tom, kolik pracovních míst a zaměstnanců, kdy, v jaké struktuře, včetně promítnutí změn úbytku či nárůstu, bude knihovna pro určité období potřebovat, jakou kvalifikaci, zkušenosti, speciální dovednosti, předpoklady k výkonu práce mají mít požadovaní zaměstnanci, včetně promítnutí změn, a jaké platové zařazení včetně dalších složek odměňování a poskytování sociálních výhod je pro plánované pracovníky na dané období potřeba uplatnit.

Personální útvar plní tyto úkoly:

- přizpůsobuje (sladňuje) cíle knihovny s personální politikou,
 - zvyšuje produktivitu práce a výkonnost,
 - zajišťuje hospodárnost práce s lidskými zdroji,
 - zlepšuje využití zaměstnanců,
 - zajišťuje rozvoj personálních organizačních struktur,
- oceňuje spravedlivě pracovní sílu (odměňování zaměstnanců).

Analýza a popisy (profily) pracovních míst

Analýza pracovních míst shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých druzích pracovní činnosti. Výsledkem pracovní analýzy je popis práce (pracovní náplně) konkrétního pracovního místa. Pro každé pracovní (funkční) místo musí být stanoveny pracovní činnosti a základní pracovní povinnosti zaměstnance. Popis vyjadřuje hlavní úkoly, které musí být na daném místě splněny, očekávané přínosy pracoviště pro knihovnu a způsobilosti, jimiž musí pracovník na daném místě disponovat (práce na PC, jazyková znalost atd.). Součástí popisu pracovního místa bývají obvykle i vztahy kooperace a spolupráce s ostatními pracovišti.

3.1.2 VYHLEDÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Úkolem personálního řízení je vytváření koncepce získávání a výběru, zajišťující standardní kvalitu nových zaměstnanců (a minimální míru fluktuace v období po nástupu), a její zavedení v celé knihovně. Obsahem této koncepce by mělo být především stanovení postupů a metod získávání (vyhledávání), hodnocení, výběru a přijímání nových pracovníků včetně jejich zapracování.

Proces získávání pracovníků prochází obvykle následujícími základními stadii: od profilu pracovního místa a profilu zaměstnance přes vyhledávání potenciálních spolupracovníků až po předložení žádosti o zaměstnání.

Mezi základní předpoklady je možné zařadit **fyzické předpoklady** (např. manuální zručnost, sílu, vzhled apod.) a **předpoklady duševní** (např. odborné a jazykové znalosti, organizační schopnosti, umění řešit stresové situace apod.). Dále následují **pracovní**

zkušenosti získané v předešlých pracovních úkolech, potřebné dovednosti, a to sociální a psychomotorické, a v neposlední řadě jde o **požadovanou úroveň vzdělání a kvalifikace spolu s charakterovými vlastnostmi a postoji** (např. výbušnost, přímost, flexibilita, schopnost vést kolektiv, orientace ve škále hodnot apod.). Další přehled osobních předpokladů představuje vlastnosti, které jsou u většiny pracovních míst nejdůležitější:

- schopnost pracovního nasazení;
- pracovní stabilita;
- pozitivní pracovní postoje;
- odpovědnost a loajalita;
- odpovídající motivace.

Zdroje získávání pracovníků

- vnitřní zdroje – vlastní zaměstnanci;
- vnější zdroje – uchazeči o zaměstnání na trhu práce; absolventi škol; zaměstnanci cizích firem; uchazeči vracející se ze zaměstnání v zahraničí. Doplňkové zdroje: ženy v domácnosti; důchodci; zahraniční pracovníci; studenti.

Prostředky získávání pracovníků

Nejčastěji používanými standardními prostředky jsou inzeráty a náborové akce; doporučení zaměstnanců; vývěsky; spolupráce s úřady práce; spolupráce s agenturami a zprostředkovateli práce, online získávání pracovníků.

Personalista musí stanovit požadavky a zásady výběru pracovníků, aby byl výběr objektivní. Uchazeči projdou předvýběrem (personální anamnéza), následuje dotazník, životopis a výběrový rozhovor (interview).

3.1.3 PROFESNÍ A OSOBNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Celoživotní vzdělávání je považováno za hlavní zdroj zvyšování produktivity. Je klíčem k nejnovějším informacím a znalostem, k pochopení a využití stále se zrychlujících změn a způsobem, jak se naučit učit se. Prostředky vkládané do vzdělávání zaměstnanců v nejrůznější podobě – odborná příprava, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, manažerská příprava apod. – se v progresivních podnicích považují za investice.

Stanovení potřeb profesního a osobního rozvoje zaměstnanců

Průzkum potřeb (analýza) základních problémů profesního zdokonalování vychází ze strukturovaného dotazníku pro zaměstnance; ze strukturovaného dotazníku pro vedoucí pracovníky; z rozhovorů s vedoucími pracovníky i se zaměstnanci o potřebách zvyšování jejich kvalifikace, rekvalifikace, dalšího kvalifikačního rozvoje apod.; z analýzy popisů práce a pracovních míst a z podnikových strategií.

Vytváření systému podnikového vzdělávání

Plánování kariéry, hodnocení, povýšení, odměňování atd. Jedná se o různá povinná školení, školení v odborné problematice, zvyšování kvalifikace a zajištění jazykové vybavenosti zaměstnanců.

3.1.4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI KNIHOVNY A PRACOVNÍKŮ

Řízení a hodnocení pracovního výkonu pomáhá zvyšovat výkonnost knihovny (týmu, jednotlivců). Pojem pracovního výkonu se vztahuje k množství a kvalitě práce, ale i k ochotě, přístupu k práci a k pracovnímu chování. Řízení pracovního výkonu předpokládá schopnost motivovat pracovníky prostřednictvím sdílení cílů. Zahrnuje širší spektrum zájmů pracovního chování a jednání jako například iniciativu a aktivitu při rozvoji znalostí a předávání zkušeností. Řízení pracovního výkonu vychází ze spojení základních cílů firmy s cíli organizačních jednotek a jednotlivých zaměstnanců a z provázání cílů a pracovních výsledků zaměstnanců s jejich hodnocením, odměňováním a dalším rozvojem.

Proč nefunguje hodnocení pracovníků

Hodnotící pohovory probíhají ve všech typech organizacích a nikdo nepochybuje o jejich účelnosti: usměrňují k cílům, motivují, zlepšují komunikaci. Výhrady se týkají spíše firemního systému a přístupu manažerů – hodnotitelů k této aktivitě.

Problémy vycházejí především ze tří oblastí:

1. z nastavení systému;
2. z neefektivního přístupu hodnotitelů;
3. z povahy hodnocených zaměstnanců.

Problémy na straně systému

Hodnotí se tyto tři oblasti: kvantitativní ukazatele (zisk, market share, kvalita výroby, počet reklamací apod.), úkoly (zavedení nového SW, zvládnutí kurzu komunikace atd.) a kompetence (znalosti produktu, angličtina, orientace na zákazníka atd.). Nejčastější chyby při hodnocení. Hodnocení nemá pro pracovníka finanční efekt. Rozhovor je považován za formalitu: (změnit systém odměňování). Hodnocení má mnoho cílů: (oddělit odměňování od rozvojových záležitostí). Chybějící ukazatele: (zaměřte se pouze na úkoly a kompetence). Chybně stanovené ukazatele: (ukazatele by měly být stanoveny flexibilně a reálně s ohledem na možnosti regionu nebo typu výroby a pokud možno na kratší dobu). Vágně definované úkoly: (důsledná aplikace systému SMART). Příliš mnoho kompetencí: (kompetencí by nemělo být více než 10 – 12). Nejasné kompetence (podnikatelská angažovanost, flexibilita) mohou pro různé uživatele nabývat různého významu: (definovat kompetence konkrétně). Stereotypní systém: (kritérií by nemělo být mnoho, formuláře by měly být úsporné; čas od času by se měl systém obměnit atd.). Nedostatek prostoru a času: (využít zasedacích místností).

Problémy na straně hodnotitelů

Příliš dlouhý interval mezi hodnoceními.

Nejčastěji používané kompetence:

- odborné znalosti (různé podle činnosti);
- vedení lidí;
- výkonnost (množství, kvalita a efektivnost práce);
- organizace práce, systematičnost;
- pracovní a technologická kázeň, morálka, iniciativa;
- flexibilita, kreativita;
- komunikace, týmová práce;
- orientace na zákazníka, na občana;
- orientace na výkon, pracovní nasazení.

Manažeři by měli průběžně zaznamenávat kritické události a úroveň plnění dílčích úkolů, aby mohli v rozhovoru poukázat na konkrétní události.

Základní chyby

Hodnotitelé se dopouštějí klasických chyb z neznalosti komunikačních technik: používají špatnou strukturu rozhovoru, neumějí být konkrétní, začínají kritikou, vnášejí do rozhovoru osobní aspekty, umožňují diskusi o nepřítomných třetích osobách atd., což ve svém důsledku spíše ohrozí vztahy na pracovišti. (Nutný výcvik hodnotitele). Často se stává, že manažer vede monolog a nenaslouchá zaměstnanci, nedá mu šanci, aby se vyjádřil. Není však dobrá ani přílišná shovívavost. Manažer by se neměl bát kritiky a měl by být připraven řešit konflikt. Opakem je příliš tvrdý přístup. „Ostří“ šéfové jsou orientováni na výkon, ale poněkud jim unikají vztahy a atmosféra na pracovišti. Pouze kritizují, nevšímají si úspěchů, nepochválí. Kvalitní zaměstnance tento přístup nemotivuje. Je nutné volit individuální přístup, každý zaměstnanec je individualita.

Problémy na straně podřízených

I hodnocení pracovníci mohou zhoršovat kvalitu rozhovoru. Vztah pracovníků k hodnocení je silně ovlivněn kulturou organizace. Lidé se bojí hodnocení tam, kde působí atmosféra stálého ohrožení. Pohovor pak není otevřenou výměnou názorů, ale přehledem různých technik sebeobrany jednotlivce a efekt se ztrácí. Někdy se stává, že je hodnocený pracovník silnou osobností a že stereotypně vykazuje stejné pracovní problémy. Má hluboce zakořeněné některé povahové rysy (introverze, impulsivnost atd.), že je obtížné změnit je hodnotícím pohovorem. Může sice chyby uznat, ale rozhovor nemá žádný vliv na jeho chování.

ŘÍZENÍ VÝKONU

Zaměstnanci knihovny by měli pracovat v souladu s potřebami knihovny. Tím začíná proces řízení a vedení pracovníků i řízení jejich pracovního výkonu. Individuální výkon nelze řídit izolovaně, bez souvislostí a vzájemné propojenosti v týmu a v celé knihovně. Individuální výkon ve výsledku tvoří různou měrou modifikovaný výsledný výkon firmy. Každý výkon je součástí konkrétního procesu. Procesy fungování knihovny na sebe navazují nejen vstupy a výstupy, ale také se vzájemně podmiňují. Při zadávání úkolu nebo stanovení náplně práce pracovníka je proto důležité vycházet z kontextu fungování celé knihovny. Stejně tak by se pracovníci měli rozvíjet v souladu s potřebami rozvoje knihovny. Jejich kompetence, tedy znalosti, dovednosti i schopnosti by měly být na požadované úrovni odpovídající plánům a záměrům knihovny. Plán řízení výkonu a rozvoje, reprezentovaný individuálním plánem každého pracovníka, popisuje konkrétní individuální přínos jednotlivce v kontextu výsledků knihovny v souvislostech s hlavními faktory, které výkon knihovny ovlivňují a podmiňují. Řízení výkonu zaměstnance probíhá ruku v ruce s budováním stabilního a efektivně pracujícího týmu. Chce-li manažer vytvořit dobrý tým a řídit jeho výkon, pomohou mu tyto nástroje:

- jednoduchý personální audit a vytvoření personálního plánu v souladu s cíli týmu, resp. firmy,
- nastavení otevřené komunikace, komunikačních kanálů, včetně zpětné vazby,
- nastavení standardů pro adaptaci a orientaci nových zaměstnanců,
- nastavení standardů pro adaptaci v případě změn a reorganizace,
- individuální plán výkonu a rozvoje – pro nastavení standardů hodnocení a rozvoje zaměstnanců.

Důležité je transparentní odměňování zaměstnanců, vhodná stimulace a motivace. Řízení výkonu a rozvoje jednotlivce založené na pravidelném hodnocení vede k posílení fungování týmu, resp. celé knihovny.

DALŠÍ ZDROJE



BĚLOHLÁVEK, F. Proč nefunguje hodnocení pracovníků. *Moderní řízení*. 2009, květen, s. 12-15.

HOLÁ, J. Řízení výkonu. *Moderní řízení*. 2009, květen, s. 16-18.

3.1.5 PÉČE O PRACOVNÍKY A PRACOVNÍ VZTAHY

Péče o pracovníky v praxi představuje rozsáhlý soubor činností a opatření včetně služeb. Mají zpravidla charakter sociálních plánů či programů a jsou součástí firemní sociální politiky.

Cílem péče o pracovníky je zvýšení jejich výkonnosti, spokojenosti s vykonávanou prací, posilování vztahů ke knihovně, stabilizace kvalitních zaměstnanců a zvýšení motivace k práci. V současném konkurenčním tržním prostředí je péče o pracovníky a vytváření pracovních vztahů nejen součástí firemní kultury, ale také konkurenční výhodou na trhu práce a zaměstnanosti. Péči o pracovníky lze vedle odměňování chápat jako rozhodující součást personální práce ovlivňující produktivitu práce a také pohodu pracovníků.

Péče o pracovníky má tyto složky

- péče o pracovní prostředí a podmínky;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- organizace pracovní doby a pracovního režimu;
- péče o životní prostředí;
- služby poskytované ke zvýšení kvality pracovního života, profesionální a osobní rozvoj zaměstnanců apod.

Existuje tzv. povinná péče o pracovníky, která vyplývá z legislativy. Dále existuje dobrovolná péče o pracovníky, která vyplývá z personální politiky knihovny. (Smluvní péče o pracovníky se nazývá kolektivní smlouva).

Podnikové pracovněprávní dokumenty

Podnikovými pracovněprávními dokumenty se rozumí vnitřní předpisy zaměstnavatele a kolektivní smlouvy. Je v zásadě na rozhodnutí zaměstnavatele, jaké interní normy (předpisy, příkazy, směrnice, zásady apod.) vydá. Z těch, které mají i nejtěsnější poměr k pracovněprávním vztahům, je třeba uvést organizační řád, pracovní řád, mzdové předpisy, předpisy o cestovních náhradách a předpisy k zajištění BOZP a PO.



OTÁZKY

1. Jak se vytváří systém podnikového vzdělávání?
2. Co obnáší péče o pracovníky?



KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Vyhledejte na webových stránkách knihovní řád (u 3 různých typů knihoven) a zhodnoťte věcnou správnost.

Řešení: Bude předmětem diskuse ve výuce.

4 KNIHOVNICKÁ LEGISLATIVA

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola pojedná o základních legislativních dokumentech knihovnictví.

CÍLE KAPITOLY



Seznámit se s legislativou, která je pro činnost knihoven povinná i doporučující.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Knihovnická legislativa, knihovní zákon, knihovní řád

4.1 Základní dokumenty v knihovnách

4.1.1 KNIHOVNÍ ZÁKONY

- 1919 – zákon o knihovnách obecních;
- 1959 – zákon o jednotné soustavě knihoven;
- 2002 - zákon č. 257 ze dne 29. června 2001, o knihovnách a podmínkách provozování knihovnických a informačních služeb (zkráceně knihovní zákon).

DEFINICE



Knihovna - *Knihovnou se rozumí zařízení, v němž jsou způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu poskytovány veřejné knihovnické a informační služby vymezené tímto zákonem, a které je zapsáno v evidenci knihoven.*“

Povinné veřejné knihovnické a informační služby (VKIS):

- zpřístupňování knihovních dokumentů z knihovního fondu knihovny nebo prostřednictvím MVS z knihovního fondu jiné knihovny,
- poskytování ústních bibliografických, referenčních a faktografických informací a rešerší,
- zprostředkování informací z vnějších informačních zdrojů, zejména informací ze státní správy a samosprávy,
- umožnění přístupu k vnějším informačním zdrojům, ke kterým má knihovna bezplatný přístup, pomocí telekomunikačního zařízení.¹⁹
- umožnění přístupu k placeným vnějším informačním zdrojům pomocí telekomunikačního zařízení,
- kulturní, výchovné a vzdělávací činnosti,
- vydávání tematických publikací,
- poskytování reprografických služeb,
- poskytování písemných bibliografických, referenčních a faktografických informací a rešerší.

BEZPLATNÉ SLUŽBY

VIS uvedené v odstavci 1 je provozovatel knihovny povinen poskytovat bezplatně, s výjimkou:

- zpřístupňování knihovních dokumentů z knihovního fondu knihovny nebo prostřednictvím MVS z knihovního fondu jiné knihovny,
- poskytování ústních bibliografických, referenčních a faktografických informací a rešerší,
- zprostředkování informací z vnějších informačních zdrojů, zejména informací ze státní správy a samosprávy,
- umožnění přístupu k vnějším informačním zdrojům, ke kterým má knihovna bezplatný přístup, pomocí telekomunikačního zařízení.

PLACENÉ SLUŽBY

- Provozovatel knihovny je oprávněn požadovat za poskytování knihovnických a informačních služeb uvedených v odstavci 2 písm. a) až c) a dalších služeb úhradu skutečně vynaložených nákladů.
- Provozovatel knihovny je oprávněn požadovat úhradu nákladů vynaložených na administrativní úkony spojené s evidencí uživatelů knihovny.

ROVNÝ PŘÍSTUP VŠEM BEZ ROZDÍLU?

¹⁹ § 2 zákona č. 151/2000 Sb., o telekomunikacích a o změně dalších zákonů.

Knihovní řád

Provozovatel knihovny vydá knihovní řád, v němž stanoví podrobnosti poskytování knihovnických a informačních služeb.

V něm je nutno:

- Formulovat omezení služeb.
- Stanovit sankční poplatky, ceny služeb.
- Uvést vztah k dalším zákonům (zákon o ochraně osobních údajů, autorský zákon, občanský zákoník apod.).

Vzorový knihovní řád: <http://www.nkp.cz>

KTERÉ KNIHOVNY TVOŘÍ SYSTÉM KNIHOVEN?

- a) NK ČR, Knihovna a tiskárna pro nevidomé K. E. Macana, MZK Brně, zřízené Ministerstvem kultury,
- b) Krajské knihovny, zřízené příslušným orgánem kraje,
- c) Základní knihovny, zřízené příslušným orgánem obce,
- d) Specializované knihovny.

Knihovny uvedené v odstavci 1 písm. c) a d) mohou být zřizovány i jinými subjekty neuvedenými v odstavci 1.

NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR je centrem systému knihoven

V systému knihoven vykonává koordinační, odborné, informační, vzdělávací, analytické, výzkumné, standardizační, metodické a poradenské činnosti, jako jsou:

- Národní bibliografie, koordinace národního bibliografického systému.
- Agentura ISBN.
- Národní centrum MVS.
- Centrum mezinárodní výměny oficiálních publikací.
- Zastupování knihoven ve vztahu k autorským ochranným organizacím.

KRAJSKÁ KNIHOVNA je centrem systému knihoven v kraji

- vykonává koordinační, odborné, informační, vzdělávací, analytické, výzkumné, metodické a poradenské činnosti,
- spolupracuje s NK při zpracování ČNB, SK,
- vytváří regionální informační databáze a koordinaci krajský bibliografický systém,

- je krajským centrem MVS,
- spolupracuje s knihovnami v kraji při zavádění ICT,
- plní a koordinuje plnění regionálních funkcí,
- plní-li krajská knihovna funkci základní knihovny, podílí se na zajištění této funkce obec.

4.1.2 OSTATNÍ SOUVISEJÍCÍ LEGISLATIVA

Na stránkách https://ipk.nkp.cz/legislativa/01_LegPod naleznete rozcestník ke knihovnické legislativě:

- [Knihovní zákon 257/2001 Sb. a návazné prováděcí přepisy](#)
- [Povinný výtisk](#)
- [Autorské právo, kolektivní správa, půjčování zvukových záznamů](#)
- [Osířelá díla](#)
- [Svobodný přístup k informacím](#)
- [Ochrana osobních údajů](#)
- [Sbírky muzejní povahy](#)
- [Archivní legislativa](#)
- [Požární ochrana a krizové řízení](#)
- [Katalog prací](#) (Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě)
- [Ostatní legislativa a doporučení k činnosti knihoven](#)
- [Připravované legislativní dokumenty](#)
- [Archiv](#)

4.1.3 KNIHOVNÍ ŘÁD

PŘÍKLAD

Obecní knihovny v Malé Lhotě

V souladu se zřizovací listinou Obecní knihovny v Malé Lhotě, schválenou zastupitelstvem obce usnesením čj. 57/02 ze dne 1. března 2002 a podle § 4, odst. 6 zákona č. 257/2001 Sb. (knihovní zákon), vydávám tento knihovní řád:

I. Základní ustanovení

Čl. 1

Poslání a činnost knihovny

Knihovna je knihovnou základní ve smyslu § 3 a 12 zákona č. 257/2001 Sb. (knihovní zákon) a je zřízena za účelem poskytovat rovným způsobem všem občanům bez rozdílu veřejné knihovnické a informační služby (dále jen služby) vymezené v § 2, 4 a 14 knihovního zákona.

Čl. 2

Veřejné knihovnické a informační služby

Knihovna poskytuje uživatelům veřejné knihovnické a informační služby tak, jak jsou vymezeny v příslušných ustanoveních knihovního zákona. Jsou to zejména:

- výpůjční služby;
- meziknihovní služby;
- informační služby:
- informace o katalozích, fondech a využívání knihovny,
- informace z oblasti veřejné správy,
- ústní informace bibliografického a faktografického charakteru,
- přístup na internet,
- další služby.

Služby uvedené v odst. 1 tohoto Knihovního řádu (dále jen KŘ) poskytuje knihovna bezplatně.

Knihovna poskytuje tyto placené služby: (vyjmenovat) Tyto služby knihovna poskytuje v souladu s požadavkem § 4, odst. 2 až 4 zák.č. 257/2001 Sb., knihovního zákona., to znamená že úhradu za ně může požadovat jen do výše skutečně vynaložených nákladů (např. za registraci uživatelů, za reprografické služby, meziknihovní služby).

Veškeré finanční částky (manipulační poplatky, sankční poplatky apod.) jsou knihovnou účtovány ve výši stanovené ceníkem, který je přílohou tohoto KŘ.

II. Uživatelé knihovnických a informačních služeb

Čl. 3

Registrace uživatele

Uživatelem knihovny se může stát každá fyzická nebo právnická osoba vydáním průkazu uživatele na základě vyplněné přihlášky ověřené knihovníkem podle osobních dokladů uživatele.

Knihovna vyžaduje k registraci následující osobní údaje: jméno, příjmení, bydliště a rodné číslo(1)

Děti do 15 let se stanou uživatelem na základě písemného souhlasu zákonného zástupce.

Knihovna je oprávněna zpracovávat osobní údaje uživatelů na základě registrace na Úřadu pro ochranu osobních údajů, Havelkova 22, 130 00 Praha 3.

Osobní údaje uživatelů bude knihovna zpracovávat podle zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, k čemuž zřizovatel schválí Směrnici o ochraně osobních údajů v knihovně, která je přílohou tohoto KŘ.

Čl. 4

Základní povinnosti a práva uživatelů knihovny

Uživatelé jsou povinni řídit se KŘ a dodržovat pokyny knihovníka. Musí se podrobit stanoveným opatřením, která jsou potřebná pro udržení pořádku a ochranu majetku. Jsou povinni zachovat v prostorách knihovny klid a pořádek.

Jestliže uživatel nedodrží tato opatření, může být dočasně nebo trvale zbaven práva používat služby knihovny. Tím není zbaven odpovědnosti za způsobenou škodu a povinnosti nahradit ji podle platných předpisů.

Připomínky, podněty a návrhy k práci knihovny je možné podávat písemně nebo ústně knihovníkovi.

Čl. 5

Pokyny pro využívání výpočetní techniky

1. Uživatel je povinen používat v knihovně pouze programové vybavení, které mu knihovna poskytuje.
2. Uživateli je zakázáno kopírovat a distribuovat části operačního systému knihovny a nainstalovaných aplikací a programů v knihovně.
3. Uživatel může kopírovat na formátované diskety informace získané z bází dat zpřístupněných v Internetu.
4. Uživatel nese plnou odpovědnost za své případné zásahy do konfigurace počítače, které by jakýmkoliv způsobem mohly mít vliv na provoz počítače, dále je uživatel plně odpovědný za škody vzniklé jeho neodbornou manipulací s prostředky výpočetní techniky včetně škod způsobených jím zanesenými počítačovými viry.
5. Získané informace a data (v jakékoliv formě, na jakémkoliv médiu) slouží výhradně k osobní potřebě uživatele a k jeho studijním účelům. Není povoleno je jakýmkoliv způsobem dále rozšiřovat, rozmnožovat, kopírovat, půjčovat, sdílet, distribuovat (ani v počítačové síti), prodávat nebo jinak využívat zejména ke komerčním účelům.
6. Uživatel je povinen respektovat autorskoprávní ochranu dat (viz zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon).

III. Výpůjční řád

Čl. 6

Zpřístupňované knihovní dokumenty

1. Knihovna půjčuje knihovní dokumenty (dále jen dokumenty) z vlastního knihovního fondu, z knihovního fondu jiné knihovny prostřednictvím meziknihovních služeb nebo prostřednictvím výměnných souborů.
2. Meziknihovní službu zprostředkuje knihovna na požádání uživatele podle § 14 KZ, vyhlášky Ministerstva kultury č. 88/2002 Sb. a metodických pokynů NK ČR.

Čl. 7

Rozhodnutí o půjčování

Mimo knihovnu si může uživatel půjčit všechny dokumenty uvedené v čl. 6 odst. 1 tohoto KŘ s výjimkou dokumentů:

- a) kterým by hrozilo nebezpečí nenahraditelné ztráty nebo poškození,
- b) které jsou zapotřebí k běžnému provozu knihovny,
- c) jejichž půjčování by bylo v rozporu s obecnými právními předpisy (porušení autorských práv, šíření fašistické, rasistické, pornografické literatury apod.),
- d) které byly vypůjčeny z jiných knihoven prostřednictvím meziknihovní výpůjční služby s podmínkou výpůjčky v pouze v prostorách knihovny.

Čl. 8

Postupy při půjčování

1. Před převzetím výpůjčky si má uživatel dokument prohlédnout, ihned ohlásit všechny závady a ověřit si zápis závad ve výpůjčním tiskopise, resp. v poznámce automatizovaného výpůjčního systému.
2. Uživatel svým podpisem potvrdí výpůjčku (uvést na čem)(2).
3. Uživatel může požádat o rezervaci dokumentu (uvést jakým způsobem - ústně, písemně, na formuláři atp.) .

Čl. 9

Výpůjční lhůty

1. Výpůjční lhůta pro půjčování mimo knihovnu je zpravidla 1 měsíc. Výpůjční lhůta může být prodloužena až třikrát o jeden měsíc, požádá-li o to uživatel před jejím uplynutím a nežádá-li dokument další uživatel. V odůvodněných případech je možné povolit novou výpůjčku téhož dokumentu, ale jen po jeho předložení. (celý článek konkretizovat podle skutečnosti)
2. Knihovna je oprávněna bez udání důvodu stanovit kratší výpůjční lhůtu, případně žádat vrácení půjčeného dokumentu před uplynutím výpůjční lhůty.

Čl. 10

Vracení vypůjčeného dokumentu

1. Uživatel je povinen vrátit vypůjčený dokument v takovém stavu, v jakém si jej, vypůjčil. Jinak nese odpovědnost za všechny zjištěné závady a je povinen uhradit knihovně náklady na opravu dokumentu, popřípadě uhradit celou škodu jako při ztrátě dokumentu.
2. Je zakázáno zpracovávat text vypůjčeného dokumentu graficky podtrháváním, zvýrazňováním, psaním poznámek na okraj anebo jiným způsobem do vypůjčeného dokumentu zasahovat.

Čl. 11

Práva a povinnosti uživatelů pro půjčování mimo knihovnu

1. Pro půjčování knihovních fondů platí ustanovení občanského zákoníku o půjčování věcí.
2. Mimo knihovnu může mít uživatel vypůjčeno zpravidla nejvýše XY dokumentů .
3. Uživatel nesmí vypůjčený dokument půjčovat dalším osobám. Ručí za něj po celou dobu výpůjčky.
4. Uživatel ručí za vypůjčený dokument do té doby, dokud má knihovna o výpůjčce záznam. Při vracení dokumentu uživatel na vyžádání obdrží potvrzení o vrácení.
5. Jestliže uživatel nevrátí půjčený dokument ve stanovené lhůtě, účtuje knihovna uživateli poplatek z prodlení.
6. Jestliže uživatel ani po upomenutí půjčený dokument nevrátí, bude se vrácení vymáhat právní cestou. Při vymáhání půjčeného dokumentu právní cestou účtuje knihovna manipulační poplatek jako náhradu za náklady spojené s přípravou tohoto vymáhání i náklady právního zastoupení.
7. Do vypořádání pohledávek má knihovna právo pozastavit uživateli poskytování všech služeb.

Čl. 12

Reprografické a jiné kopírovací služby

1. Knihovna může podle povahy dokumentu nahradit jeho půjčení kopií.
2. Reprografické a jiné kopírovací služby se poskytují z fondů knihovny, anebo z fondů jiné knihovny v rámci meziknihovních služeb. Uživatel, pro kterého byla kopie zhotovena, je povinen s ní zacházet v souladu s ustanoveními zákona č. 121/2000 Sb. - autorský zákon.
3. Knihovna může odmítnout zhotovit kopie, je-li zhotovení kopie v rozporu s právními předpisy (porušení autorských práv, šíření fašistické, rasistické, pornografické literatury apod.).
4. Knihovna může pro svého uživatele objednat zhotovení kopie v českých knihovnách nebo v zahraničí. Objednávka kopie v tomto případě podléhá ustanovením o meziknihovních službách. Uživatel, pro kterého byla takto kopie zhotovena, je povinen

s ní zacházet v souladu s ustanoveními autorského práva a v souladu s ustanoveními knihovny, jež kopii zhotovila.

IV. Postihy nedodržení ustanovení Knihovního řádu

Čl. 13

Ztráty a náhrady

1. Uživatel je povinen bezodkladně hlásit ztrátu nebo poškození dokumentu a ve lhůtě stanovené knihovnou nahradit škodu.
2. O způsobu náhrady dokumentu rozhoduje knihovna. Může požadovat náhradu škody uvedením do původního stavu obstaráním náhradního výtisku téhož dokumentu ve stejném vydání a vazbě nebo vázané kopie ztraceného dokumentu. Jestliže uvedení do původního stavu není možné nebo účelné, může knihovna požadovat jako náhradu totéž dílo v jiném vydání, jiné dílo anebo finanční náhradu. Finanční náhradu stanovuje knihovna.
3. Uživatel je povinen hradit i všechny náklady, které knihovně v souvislosti se ztrátou vznikly.
4. Do vyřešení způsobu nahrazení ztráty a uhrazení všech pohledávek má knihovna právo pozastavit uživateli poskytování všech služeb.

Čl. 14

Poplatky za přestupky proti Knihovnímu řádu

1. Poplatek z prodlení:
 - a) povinnost platit poplatek z prodlení nastává dnem, který následuje po skončení stanovené výpůjční lhůty. Připadá-li poslední den stanovené lhůty na den, kdy je knihovna zavřená, posunuje se na nejbližší další výpůjční den.
2. Vymáhání nevrácených výpůjček:
 - a) nezávisle na vymáhání poplatků z prodlení vymáhá knihovna upomínkami vrácení dokumentů. Po čtyřech bezvýsledných upomínkách (z nichž poslední je doporučený dopis obecního úřadu) následuje vymáhání právní cestou.
3. Ztráta průkazu uživatele:
 - a) za manipulaci a vystavení duplikátu průkazu uživatele ztraceného v období jeho platnosti (původní nebo obnovené) se účtuje manipulační poplatek.

Čl. 15

Náhrada všeobecných škod

1. Uživatel je povinen nahradit škodu zaviněnou přímo nebo zanedbáním povinností (podle občanského zákoníku, § 442, odst. 2, kde se stanoví: 'Škoda se hradí v penězích, požádá-li však o to poškozený a je-li to možné a účelné, hradí se škoda uvedením do předešlého stavu.').
2. Za škody způsobené na ostatním majetku knihovny odpovídá uživatel podle obecně platných předpisů.

VI. Přílohy Knihovního řádu

Výjimky z KŘ povoluje vedoucí knihovny.

Nedílnou součástí KŘ jsou přílohy.

Ruší se Knihovni řád ze dne 2. června 1992.

Tento Knihovni řád platí na dobu neurčitou.

Přílohy:

Ceník placených služeb a poplatků Obecní knihovny v Malé Lhotě.

Směrnice o nakládání s osobními údaji uživatelů knihovny,

V Malé Lhotě
dne 20. března 2018

razítko
podpis vedoucího knihovny



OTÁZKY

1. Jaké činnosti vykonává Národní knihovna ČR?
2. Jaké činnosti vykonává krajská knihovna?
3. Jakou znáš související legislativu pro oblast knihovnictví?



KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Zpracujte ceník služeb veřejné knihovny; ceník musí být v souladu s platnou legislativou.

Řešení: Bude předmětem diskuse ve výuce.

5 ROZPOČET VEŘEJNÝCH KNIHOVEN

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Jaký je význam tvorby rozpočtu v závislosti na potřebách a plánech knihovny.

CÍLE KAPITOLY



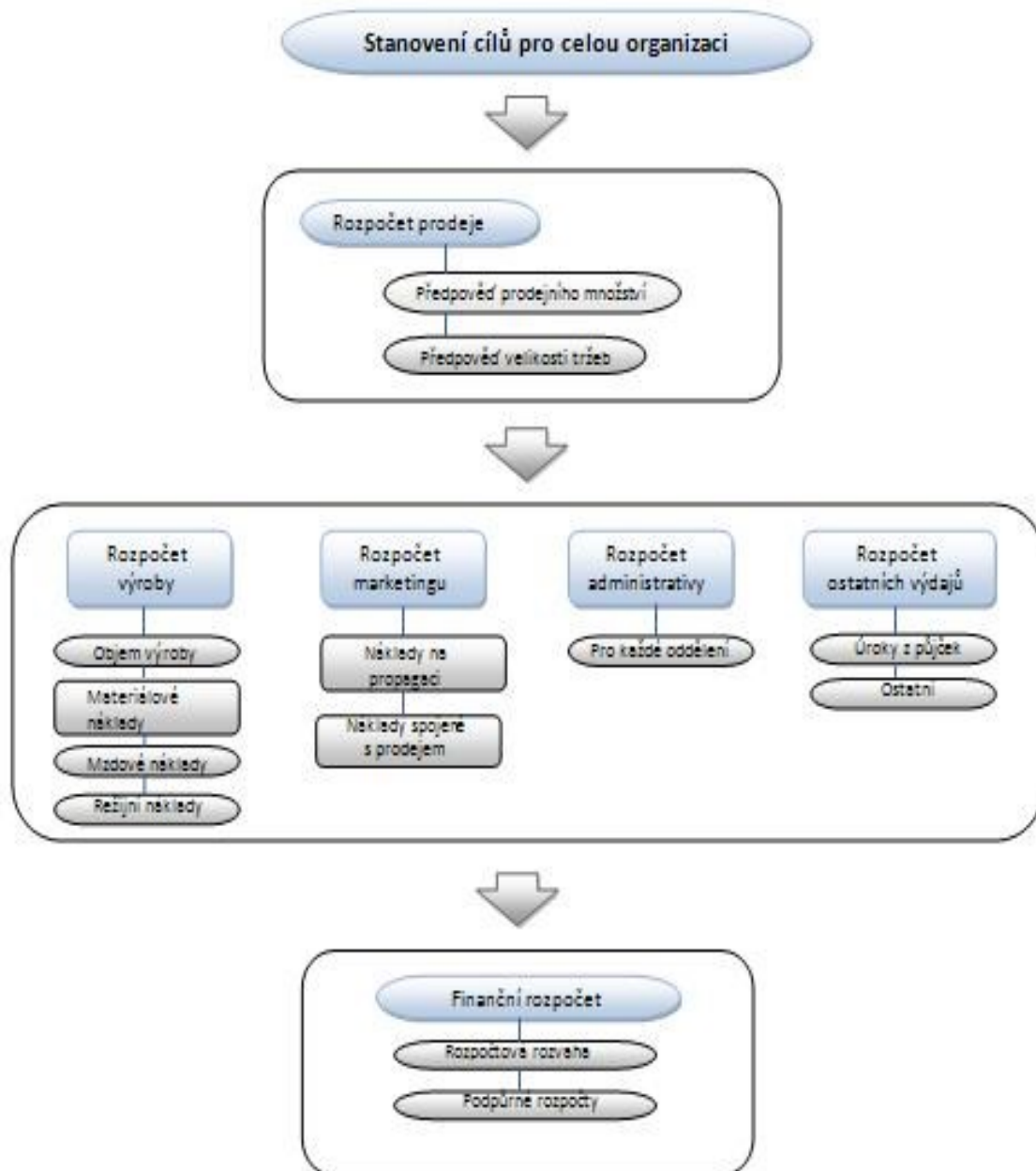
KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Rozpočet knihovny, metodika tvorby rozpočtu, finanční rozpočet

5.1 Metodika tvorby rozpočtu

5.1.1 FUNKCE ROZPOČTU



Obrázek 10 – Finanční rozpočet

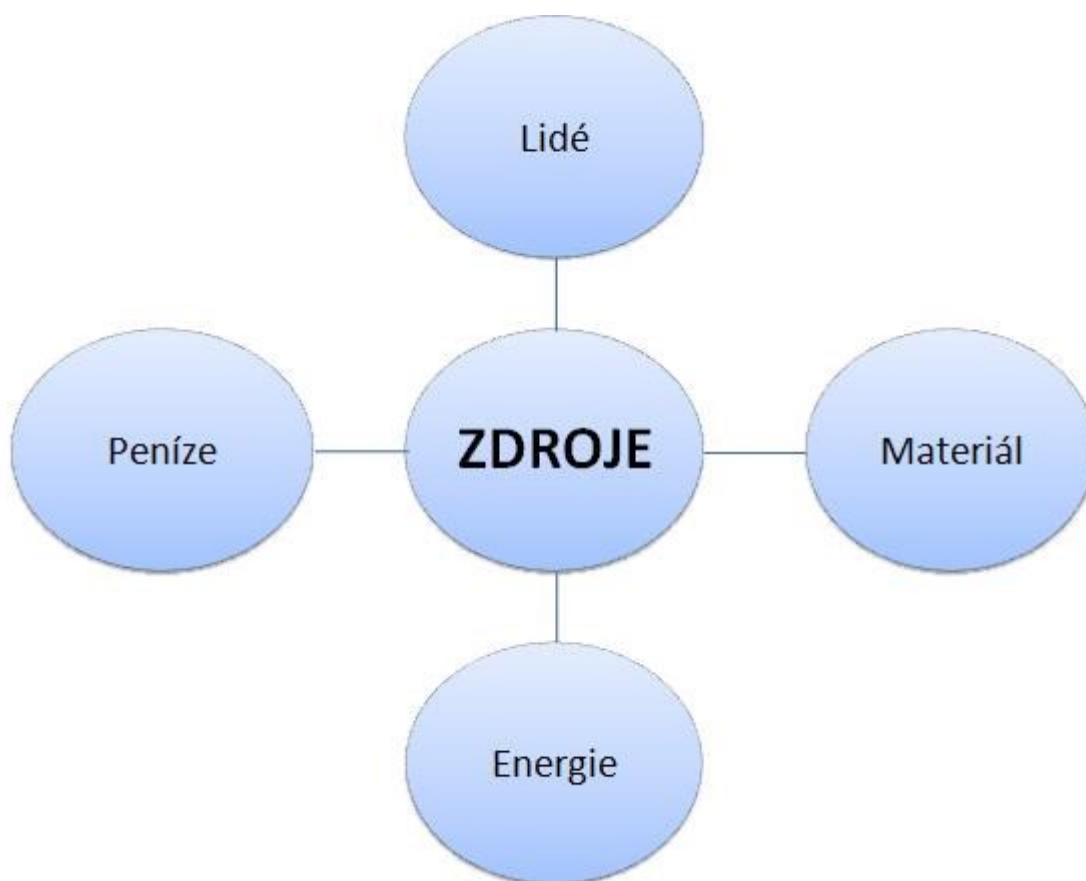
Rozpočtový plán je hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení. Je zaměřen na stanovení budoucích nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, příjmů a výdajů, které vyplývají z dlouhodobých i krátkodobých cílů knihovny, a na kontrolu plnění těchto cílů.

Rozpočet je plán, jehož pomocí zjišťujeme náklady a výnosy podniku nebo vnitropodnikových útvarů na jejich plánovanou činnost v určitém období.

Funkcí rozpočtu je především:

- ukládat úkoly v nákladech jednotlivým vnitropodnikovým útvarům,
- kontrolovat hospodárnost,
- poskytovat podklady pro stanovení sazeb (přirážek), režii v předběžných kalkulacích nákladů a pro zúčtování nákladů v účetnictví.

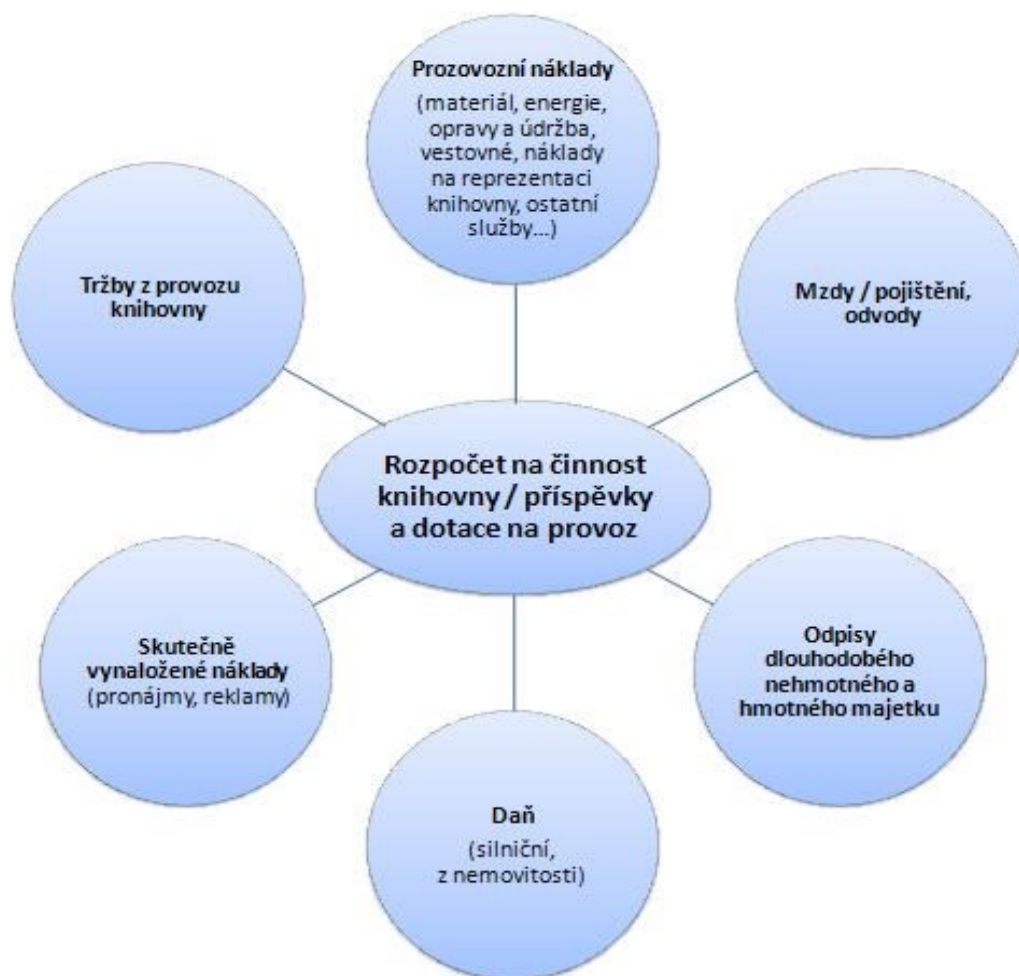
Výsledek hospodaření zachycuje úúkolýčetní výkaz.



Obrázek 11 – Zdroje

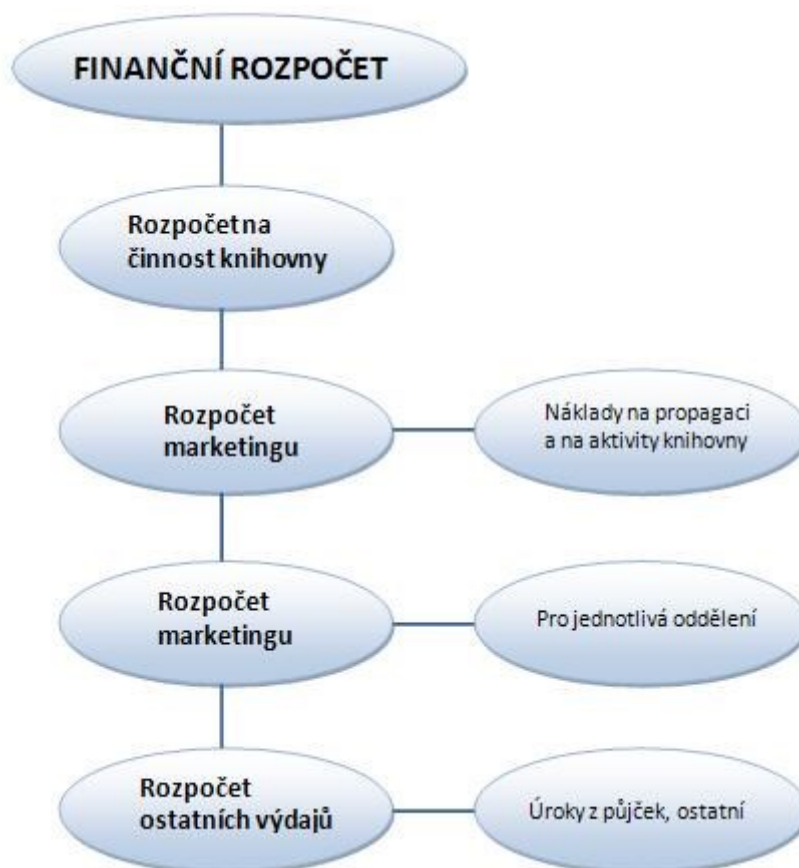
5.1.2 ROZPOČET KNIHOVNY

Výkaz zisku a ztrát eviduje výnosy, náklady a výsledek hospodaření za určité časové období v členění na provozní, finanční a mimořádné.



Obrázek 12 – Rozpočet na činnost knihovny

5.1.3 FINANČNÍ ROZPOČET



Obrázek 13 – Finanční rozpočet

Výroba spolu s odbytem a financováním tvoří uzavřený koloběh peněžních prostředků, který musí být vzájemně sladěn. Teprve propojení finančního řízení (domácí výrobce koberců získá úvěr pro modernizaci výrobní linky a její celkové rozšíření), výroby (časový a místní rozvrh mechanického tkaní koberců) a marketingu (propagace nové série koberců na domácím trhu) umožňuje aplikaci skutečného podnikatelského pohledu na činnost firmy (požadavky odbytu, vyrábět a mít odbyt).

Výroba, výrobní plán

Výroba rozhodující měrou ovlivňuje efektivnost podniku a konkurenční schopnost jeho výrobků. Ve výrobě a při její přípravě se rozhoduje o snižování výrobních nákladů, o zkracování dodacích lhůt, o šíři sortimentu a o zvyšování užitečnosti výrobků, které jsou v současné době považovány za hlavní konkurenční výhody podniku. Hlavním cílem je dlouhodobá maximalizace zisku. Výrobou se v případě knihoven rozumí poskytování služeb. Celý proces od akvizice po vyřazení knihovní jednotky.

Výrobní plán

Nesleduje jednotlivé výrobky, ale vyrovnává celkový požadavek na výrobní zdroje se zdroji, které máme k dispozici. Tento plán je důležitým průnikem výrobního a marketingového managementu.

Účinnost (efektivnost), s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě, se označuje jako jejich produktivita.

Produktivita se týká všech podniků, výrobních i nevýrobních, neboť výrobou v nejširším pojetí rozumíme transformaci vstupů v užitečné výstupy – výrobky či služby v případně knihoven. Produktivita je úzce spojena s kvalitou, tj. způsobilostí výrobku k užití v těch charakteristikách, které spotřebitel požaduje.

Plánování potřeb a požadavků výroby

Souhrnné výrobní plánování má především podnikatelský smysl, proto je v něm angažováno vrcholové řízení podniku.

Vrcholové vedení určuje úkoly souhrnného výrobního plánování v následujících oblastech:

- určení úrovně pracovních sil;
- udržování rovnoměrného výkonu určitého druhu výroby;
- hledání a uspokojování poptávky;
- stupně užití všech výrobních zdrojů.

Ve světě se ustálil následující postup - souhrnné výrobní plánování:

1. Určení poptávky pro každé plánovací období.
2. Ohraničení kapacity výroby.
3. Určení agregátní taktiky celého podniku i částí. Taktika musí být přiměřená okolnostem.
4. Stanovení limitů jednotlivých nákladů, které maximalizuje užití efektivního časového fondu, přesčasů a kooperací, úbytek zásob, realizaci zakázek.
5. Vypracování alternativních agregátních plánů a vyčíslení reálných limitů, nákladů každé varianty.
6. Výběr optimální alternativy řešení agregátního plánu a jeho přesvědčivé prosazení.

Plánování investic

Podnikové investice lze charakterizovat jako jednorázově vynaložené zdroje, které budou přinášet peněžní příjmy během budoucího období.

Rozhodování o investicích má tyto kroky:

- do čeho,
- kolik,
- kdy,
- kde,
- jak investujeme.

Kritéria pro posuzování investic jsou:

- rentabilita (výnosnost);
- rizikovost,
- doba splacení (tzv. stupeň likvidity investice).

OTÁZKY



1. Vyjmenujte hlavní úkoly financování.
2. Jaký je rozdíl mezi strategickým a operativním rozhodnutím?
3. Které tři oblasti jsou součástí finančního plánování?
4. Jaký je rozdíl mezi finančním plánem a finančním rozpočtem

KORESPONDENČNÍ ÚKOL



Analyzujte předložený rozpočet knihovny.

Řešení: Bude předmětem diskuse ve výuce.

6 TÝMY, JEJICH TVORBA A ŘÍZENÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Význam týmové práce v knihovně a její řízení a koordinace. Pozitiva a negativa práce v týmu.



CÍLE KAPITOLY

Seznámit se s problematikou týmové práce, jejími specifiky a přínosy.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Tým, týmová práce, řízení týmu

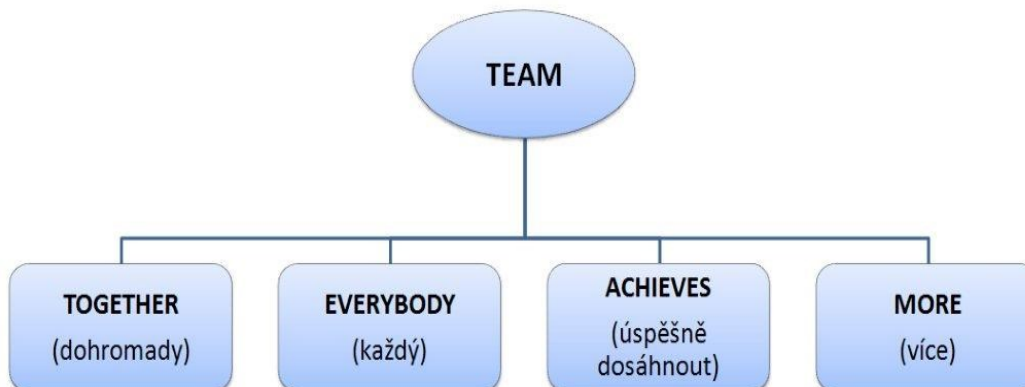
6.1 Definice týmu

6.1.1 VÝVOJOVÉ FÁZE TÝMU

Proč vlastně týmová práce? Tlupa člověka odjakživa přitahuje. Každý, kdo pozná dobrý tým, v něm chce zůstat co nejdéle. První zkušenosti si tvoříme v rodině, ve škole atd. Stmelit tým, aby se lidé více poznali, pomáhali si, měli společné cíle, rádi chodili do práce a jezdili spolu případně i na dovolenou, není snadné. Někdy se někteří členové týmu vzájemně nesnášejí, pomlouvají nebo obtížně spolupracují. Mnohdy to způsobí „jeden“ nepřizpůsobivý jedinec. Tým týmem dělá touha po společném vítězství. Týmy mají obrovský potenciál. Úkoly jsou plněny důkladněji a efektivněji, práci obohacuje častější kontakt s uživateli a členové týmu se vzájemně podporují a dokážou lépe čelit problémům. Pro týmovou práci platí známé heslo „více hlav více ví“, může se uplatnit konstruktivní diskuse, ale také dělba práce – někomu přirostlo více k srdci to, jiný má rád ono a ostatní třeba uplatní svůj tvůrčí talent při tvorbě podkladů, plánů, výkresů apod. Týmová práce souvisí s předmětem managementu a personálního managementu. Prožívá rozmach snad ve všech oblastech lidské činnosti. Týmy jsou považovány za žádoucí formu práce, za kreativní a úspěšný způsob řešení problémů. Tým se stal uznávanou základní jednotkou organizace práce. Pomocí týmové práce je možné zajistit činnost s menším počtem pracovníků a finančních prostředků. Týmovou prací se dají nalézt nová řešení, řešení

neobvyklých situací, dají se efektivně vést pracovní porady, tvořit analýzy situace, zjišťovat příležitosti pro rozvoj služeb apod.

Anglické slovo **TEAM** můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:



Obrázek 14 – TEAM – společně dosáhneme více

DEFINICE



DEFINICE TÝMU

Týmem rozumíme tři a více jednotlivců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my.“ Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.

Existují stovky definic. Podle Z. Kuchyňky je tým „malou pracovní skupinou složenou z pracovníků různých oborů, jejímž úkolem je komplexně analyzovat a vyřešit složitý problém, vyžadující souhrn a současně konfrontaci znalostí, zkušeností a činností členů skupiny.“ Pro tým je tedy určující společný úkol, který je nad síly jednotlivce, a spolupráce všech členů týmu.

Týmy mohou být **formální**, zaměřené na dosahování cílů knihovny: oddělení, projektové týmy řešící konkrétní problém, týmy top manažerů v jedné knihovně, ad hoc týmy, kroužky kvality (původ mají v Japonsku, mají za cíl zvyšovat kvalitu práce), mezinárodní týmy. **Neformální** týmy uspokojují vlastní potřeby členů. Mohou být sebeřídící – nemají vedoucího, zájmová sdružení, kluby – např. nákupní komise v knihovnách.

Týmy vznikají buď na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou.

VÝVOJOVÉ FÁZE TÝMU

Tým tak jako každá jiná pracovní nebo sociální skupina prochází v průběhu své činnosti a vzájemné interakce mezi členy týmu určitým vývojem. Začíná na výchozí úrovni (fáze orientační), postupuje přes fázi konfrontace a konfliktu k fázi konsensu, kooperace a kompromisu a v ideálním případě svůj vývoj končí fází integrace a růstu. Kam až se během svého vývoje dostane, závisí na jeho vnitřní dynamice a podílu sebeřízení. Proces vývoje navíc probíhá vždy současně ve dvou rovinách – v rovině věcné (věcné zvládnutí úkolů včetně sebeorganizace týmu) a v rovině interakce (mezilidské vztahy).

Tým lze budovat mnoha způsoby, ale všechny vycházejí z určitých základních mechanismů v lidské povaze. Např. armáda při budování týmu používá techniku, kdy podrobí skupinu jedinců nejrůznějším společným náročným zážitkům. Zima, hlad, únava a boj o přežití vede k vzájemné shodě mezi lidmi sdílejícími společné zážitky, která je posílena v případě, že zvládnutí situace vyžaduje spolupráci a týmovou práci. Některé přístupy k budování týmu vyžadují podobné zkušenosti, ale spíše se jedná o aktivity v přírodě, víkendová školení aj. s daleko citlivějším přístupem. Lidé, kteří se podílejí na budování týmu, se snaží zajistit, aby se členové týmu velmi dobře poznali, a za tímto účelem vytvářejí různé extrémní situace, které navozují spolupráci a týmovou práci.

Hlavní prioritou při budování týmu je vytvoření silné a pozitivní vazby ke skupině. Jde o to, že lidé se cítí nejvíce v bezpečí při spolupráci s ostatními a ve společnosti lidí, které považují za přátele a spojence. Tvůrci týmu musejí navodit situaci, v níž se lidé začnou vnímat spolu s ostatními členy týmu jako „my.“ Musejí mít pocit sounáležitosti, že jsou jednotkou se stejnou identitou. Pokud se to nepodaří, nejedná se o tým, ale o pouhou skupinu lidí. Vytvořit stmelенý tým, který funguje, je obtížné. Lidé nejsou stejní, nejednají stejně, mají tendence mezi sebou soupeřit, existují lidé, kteří se přímo nehodí pro týmovou práci atd. Týmy se musí budovat v širším kontextu. To znamená, že pokud se manažeři rozhodnou zavést v knihovně týmovou práci, neměli by podceňovat potencionálně negativní vliv tradiční organizační struktury. Týmy musejí chtít v knihovně všichni, většina zaměstnanců i vrcholový management. Nově vzniklé týmy musejí cítit podporu, vědět, že jsou respektovány a kam se mohou obracet o radu apod. Při budování týmů rozlišujeme čtyři metody zastřešující různé techniky: interpersonální přístup, přístup definování rolí, hodnotový přístup a přístup zaměřený na úkol.

SPECIFIKACE ÚKOLŮ PRO TÝMOVOU PRÁCI

Týmy nelze zřizovat samoúčelně, vždy je nutné zvážit situaci. Někdy by to mohlo vést spíše ke škodě. Pro tým jsou nevhodné úkoly, při jejichž řešení nelze uplatnit interakční spolupráci a komplexnost přístupu. Vhodné jsou např. následující situace: řešení speciálních úkolů komplexní povahy, vypracování alternativy a doporučení nejvhodnější z nich pro závažná rozhodnutí řídicího pracovníka, plánovací a prognostické činnosti, hledání nových metod, zavádění progresivních poznatků teorie do praxe, řešení racionalizačních úkolů k dosažení vyšší produktivity a efektivnosti práce, organizační změny a úpravy, zajišťování služeb v knihovnách.

6.1.2 PROCES ŘEŠENÍ PROBLÉMU V TÝMU

Tým jako specifická pracovní skupina postupuje při řešení problému jinak než jednotlivec. Lze sledovat čtyři fáze řešení problému – **analýza situace** (analýza celé situace a souvisejících problémů, formulace priorit, identifikace nejdůležitějšího problému), **analýza problému** (identifikace a definice všech faktorů a proměnných ovlivňujících daný problém), **analýza řešení** (generování možných řešení, ověření jejich správnosti a adekvátnosti), **implementace** (zavedení řešení do praxe).

V průběhu řešení problému se tým může dostat do situace, kdy není jasné, jaký problém má řešit, co je jeho podstatou, jak postupovat dál, jak vybrat vhodné řešení apod. Proto vznikla a s úspěchem se používá celá řada zajímavých technik, které mohou týmu pomoci překlenout problémovou fázi.



Obrázek 15 - Šestislovný graf R. Kiplinga

Těchto šest slov je základ, s jehož pomocí lze zajistit, že v každé konkrétní situaci jsou položeny všechny důležité otázky. Mezi další metody patří různé techniky pro hledání nápadů (brainstorming, brainwriting, myšlenkové mapy), metody pro posuzování nápadů (blýskavice), existuje celá řada metod pro zlepšování práce v týmu.

6.1.3 PŘEDNOSTI A ÚSKALÍ TÝMOVÉ PRÁCE

Týmová práce je označována za velice přitažlivý způsob řešení problémů. Důvodem mohou být vlastnosti, které uvádí Z. Kuchyňka: jiskřivá atmosféra nápaditosti, podnikavosti, vynalézání; chuť hledat nová a originální řešení; rovnoprávné postavení členů ve skupině; snaha využít všech názorů, schopností a dovedností; uplatnění myšlenek, které by jednotlivci neprosadili; pocit pracovního uspokojení vyplývajícího z dosažených úspěchů a z možností seberealizace apod.

Nemalou měrou přispívá k pozitivním okolnostem týmové práce způsob vedení týmu, který může uvolnit tvůrčí potenciál jak jednotlivců, tak týmu jako celku. Při spolupráci v rámci týmu vzniká tzv. **týmový efekt**. Pod tímto pojmem si můžeme přestavit násobek (nikoli pouhou sumarizaci) intelektů a invence jednotlivců. Jedná se o výsledek skupinové interakce v podobě nových myšlenkových kombinací, asociací, představ. A tato skutečnost činí týmovou práci tak efektivní a populární. Jedinec nebo tradiční formální skupina (v

případě knihoven oddělení) nikdy nedosáhne takového výsledku jako tým v pravém slova smyslu. I přes všechny pozitivní skutečnosti nelze týmovou práci považovat za všelék. Přechodná existence týmu může vyvolávat pocit pracovní (funkční) nejistoty. Jakmile je tým po dokončení úkolu rozpuštěn, vyvstává otázka, jak a kam zařadit členy týmu, kteří byli pro práci v něm uvolněni a jejichž místa již byla obsazena jinými pracovníky. Částečné uvolnění z mateřského útvaru pro práci v týmu může vnášet do práce roztěkanost, roztržičnost pozornosti. V týmové činnosti neprobíhá jen tvůrčí proces, ale je v ní také dost pomocných činností a rutinních operací, které někteří členové odmítnou vykonávat atd. Dalšími příklady by byla celá řada. K neúspěchu týmu mohou přispět mimo jiné faktory, které vyplynou z nezkušenosti při jeho vzniku, sestavování nebo vedení, to znamená chyby, kterých se mohou dopustit zřizovatel týmu nebo vedoucí týmu. Tým může ztroskotat také na mezilidských vztazích. Ostatní týmy nebo funkční útvary, které nedosahují takových úspěchů jako daný tým, často zlehčují jeho úspěch, zmenšují nebo odstraňují příznivé podmínky pro jeho činnost. Pokud je podobnými averzemi zamořeno pracovní klima, nemá týmová činnost šanci na úspěch. Z výše uvedeného vyplývá, že prvořadým úkolem vedoucích pracovníků, zřizovatelů týmu i vedoucích pracovníků týmu je nejdříve se seznámit s podstatou týmové činnosti a specifikami práce v týmu. Týmová práce má šanci na úspěch pouze při jejím správném pochopení – nesprávně pochopená a realizovaná týmová práce přináší více škody než užítku (nefunkčními pracovními skupinami počínaje a špatnými mezilidskými vztahy konče).

6.1.4 ŘÍZENÍ TÝMU

Řízení skupiny jako zvláštní forma ovlivňování její činnosti má dvě krajní polohy – od téměř úplné závislosti řízené skupiny (autokratický styl řízení) až po téměř úplnou nezávislost skupiny na vedoucím pracovníkovi (nezasahující styl řízení – laissez – faire). Někde uprostřed těchto extrémů se nachází demokratický styl řízení, v němž se sice vykonávají příkazy vedoucího, ale podřízení se podílejí na jejich tvorbě. Demokratický styl řízení deleguje pravomoc nejen k samotnému plnění úkolů, ale i k rozhodování a operativnímu řízení. Snaží se o součinnost s podřízenými a ne o jejich podrobení, podporuje iniciativu a zájem podřízených o práci. A právě tento způsob řízení, spojující maximální snahu o dobré pracovní podmínky s maximální snahou o co nejlepší pracovní výkon, se jeví jako optimální pro týmovou činnost.

Stejnou pozornost jako při výběru členů, ne-li větší, je nutné věnovat výběru **týmového vedoucího**. Týmový vedoucí si uvědomuje, že moc není jen v jeho rukách, ale že jsou si všichni v týmu rovni. Častěji deleguje s úkoly pravomoc a odpovědnosti. Jedná se o vztah založený na vzájemné důvěře. Vedoucí týmu by měl mít kvalifikaci po stránce odborné (nemusí být expert, ale je nutné, aby se v problematice orientoval), řídicí (demokratické vedení) a tvůrčí (smysl pro neobvyklé myšlenky a pohledy, schopnost inspirovat druhé, tvořivost). Hlavním úkolem vedoucího týmu je vedení, a to ne ve smyslu, že vedoucí člověk ovládá jiného člověka nebo skupinu lidí. Jeho pozice, na rozdíl od vedoucího funkčního útvaru, není vně týmu a nad ním, ale v něm a je na svém místě nejen proto, aby koordinoval funkce. Měl by pomáhat pohybu vpřed daným směrem a stmelovat kolektiv. Jedním

z nejdůležitějších úkolů vedoucího týmu je rozhýbat a vzrušit členy týmu, přimět je k akci. Této schopnosti se obecně říká motivace. Motivace je obecný pojem zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Pokud vedoucí motivuje své podřízené, dělá takové věci, o nichž je přesvědčen, že povedou k naplnění tužeb a přání a přimějí spolupracovníky k žádoucím aktivitám. Mezi nejvíce motivující prostředky ve společnosti obecně patří finanční odměna, ale pro týmovou činnost jsou charakteristické i jiné motivátory – úspěšnost, uznání, zajímavost práce, odpovědnost nebo pozitivní zpětná vazba.

NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE

Existují dva negativní jevy, které se mohou u týmové práce objevit - sociální lenost a „skupmysl“ (skupinové myšlení). Sociální lenost vyjadřuje spíše racionální důvody snížení výkonnosti skupiny, zatímco skupinové myšlení je postaveno na emocionálních základech. Pro sociální lenost existuje řada důvodů: jednotné úsilí (ostatní se ulívají, proč já bych se namáhal), ztráta osobní odpovědnosti (ztratím se v davu, proč bych se honil), snížení motivace vzhledem ke sdílení odměny (proč se snažit, všichni dostaneme stejnou odměnu) a zhoršení koordinace (každý zabere v jinou dobu). Sociální lenost propuká v takových týmech, kde je úkol vnímán jako nedůležitý nebo příliš snadný, kde členové skupiny mají pocit, že jejich osobní přínos nikdo nerozpozná, nebo tam, kde se někteří členové týmu práci obratně vyhýbají.

Skupinové myšlení. Jedná se o jev, který se objevuje v příliš soudržných skupinách. Jde o tvrdé potlačení kritických názorů, členové myslí stejně, i když by sami za sebe rozhodli jinak. Skupinovému myšlení se daří v takových týmech, kde většina členů sdílí iluzi nevyhnutelnosti, ignorují hrozby, přehlíží skutečné morální důsledky rozhodnutí a vytváří si zástupné, vytváří si stereotypy o svých nepřátelích. Vůbec nejhorší je tlak; členové vyvíjejí přímý nátlak na každého, kdo vyjádří pochybnost o argumentech použitých ve prospěch přijímaného záměru. Členové týmu se bojí mluvit o svých výhradách, mlčí. Sdílejí iluzi jednomyslnosti, ustavují se do role vedoucích mínění nebo ochránců těchto vedoucích.

Záleží na umu vedoucího týmu a všech členech týmu, aby vyžadovali výhrady nebo pochybnosti k navrženým řešením, aby nebránili kritice již přijatých návrhů, dbali na rady nezávislých expertů, aby nasadili „d'áblova advokáta“, který bude pátrat po negativních aspektech skupinových rozhodnutí, aby dbali na zpětnou kontrolu, přehodnotili společný návrh, nakolik je opodstatněný atd.

PROBLÉMOVÍ LIDÉ V TÝMU

Žádný pracovní tým nefunguje v ochranném vakuu, ale ve zcela normálním kontextu organizačního života. Ten často bývá poznamenán různými skrytými či zjevnými konflikty, nečekanými změnami, stresem apod. Aby se tento tým neprojevoval jako pouhý soubor vzájemně soupeřících individualit, aby byl schopen se začlenit do kontextu širších organizačních aktivit a efektivně plnil svěřené pracovní úkoly, je nutné věnovat pozornost

lidem, kteří projevují určité potíže v jednání s ostatními. Obtížní členové týmu mohou tým zničit. Když se začíná formovat tým nebo když do něho přicházejí noví členové, je důležité identifikovat ty, kteří mohou svým chováním způsobit problémy.

Existuje pět hlavních kategorií „problémových“ členů týmu:

1. Agresivní lidé – snaží se převzít kontrolu nad situací a reagují agresivně na jakoukoli kritiku své role nebo svého přínosu.

S agresivními lidmi jednáme:

Snažíme se najít na agresivním postoji něco pozitivního a především ho vezmeme na vědomí. Konstatujeme, že se nám zdá tento postoj agresivní, a navrhneme modifikaci. Prodiskutujeme týmové cíle a kooperativní přístup, který s největší pravděpodobností napomůže k jejich dosažení. S agresivním členem týmu jednejme v soukromí. V krajním případě navrhneme jeho vyloučení z týmu.

2. Negativní lidé – zavrhnou všechny nápady. U každého návrhu vidí jen jeho negativní stránku. Přitom hledání nevýhod návrhu je vhodné jen v určitou dobu. Negativní členové týmu však nikdy nevidí jeho pozitivní stránku.

S negativními lidmi jednáme:

Snažme se najít důvody negativního přístupu. Mohou to být oprávněné postřehy. Požádejme o alternativní návrhy; to změní negativní přístup v pozitivní. Prodiskutujeme týmové cíle a tlumící efekt negativního přístupu na celý tým. Zároveň dejme najevo, že oprávněné negativní postřehy bereme na vědomí. S negativním členem týmu jednejme v soukromí a pamatujme, že někdy může mít negativní člen týmu i pravdu.

3. Pasivní lidé – málo se zúčastňují diskusí a nevyjadřují svoje názory a pocity. Mohou být vysoce kvalifikovaní, ale jejich neschopnost uznat svoje dovednosti jim brání v tom, aby byli produktivními členy týmu.

S pasivními lidmi jednáme:

Mnozí pasivní členové týmu mají pocit, že nemají týmu co nabídnout. Postarejme se, aby věděli, že jsou ceněni a mohou být pro tým přínosem. Požádejme takového člena týmu především o pomoc a radu. Postarejme se o veřejnou chválu za efektivní přínos.

4. Destruktivní lidé – vidí v každé dobré myšlence nebo úspěšném členovi týmu osobní hrozbu. Proto cítí nutnost tuto myšlenku nebo člověka zničit. Nemusí se to dít žádným zřejmým způsobem, jako jsou agresivní nebo negativní postoje. Pravděpodobnější je, že destruktivní člověk bude používat sarkasmu, narážek a zesměšňování.

S destruktivními lidmi jednáme:

Zde je nutná pevná ruka. Člen týmu musí být veden k tomu, aby si uvědomil, že jeho chování ohrožuje schopnost týmu podávat výkon. Zároveň je třeba takového člena týmu povzbudit k pozitivnímu přínosu a přesvědčit ho o jeho hodnotě. Veřejně chvalme pozitivní přínos.

5. Přehnaně soutěživí lidé – slouží jen svým osobním ambicím. Snaží se uspět, i když kvůli tomu zničí celý tým. Mohou mít i talent, ale nepoužívají ho k dosahování týmových cílů.

S přehnaně soutěživými lidmi jednáme:

Vysvětlíme, že soutěživý duch je v týmu užitečný jen tehdy, jestliže je spojen s jeho kolektivním úsilím. Poukažme na analogii se sportovními týmy (fotbal, hokej apod.). Ukažme, že osobních cílů lze často nejlépe dosáhnout s pomocí ostatních členů týmu. Dejme takovému člověku konkrétní úkol, který může vést k úspěchu prostřednictvím spolupráce s ostatními členy týmu, a pak člena týmu pochvalme a poukažme přitom na společné úsilí.

Je třeba umět s těmito obtížnými lidmi jednat a spíše je motivovat tím, že je obrátíme směrem k žádoucímu chování a pochválíme jejich pozitivní přínos.

Lidé odpovídající těmto charakteristikám jednají podle svého vlastního uvážení a neberou ohledy na potřeby a pocity týmu. Samozřejmě existuje ještě celá řada jiných typů obtížných členů týmu, vybrali jsme jen pět nejvíce typických.

OTÁZKY



1. Jak probíhá proces řešení problému v týmu?
2. Co víš o týmovém efektu?
3. Vyjmenuj výhody/nevýhody týmové práce.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL



Vyhledej na webových stránkách organizační strukturu MěK v Chemnitz (+ organizační strukturu KJM v Brně) a články k týmové organizaci práce v knihovnách. Popiš, v čem spočívají hlavní rozdíly mezi organizační strukturou MěK v Chemnitz a Knihovny Jiřího Mahena v Brně.

Řešení: Bude předmětem diskuse ve výuce.

7 GRANTOVÁNÍ JAKO PROCES



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zabývá problematikou procesu grantových programů v oblasti knihovnictví.



CÍLE KAPITOLY

Získat ucelený přehled o možnostech zapojení knihoven do grantových projektů a činností.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Grantové programy, projekty, struktura projektu

7.1 Problematika komunitních projektů

7.1.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU



DEFINICE

Definice projektu

„Projekt je představován jedinečnou množinou koordinovaných aktivit s vymezenými počátečními a koncovými body a realizovanou jednotlivcem nebo organizací s cílem dosáhnout specifických cílů v rámci definovaného časového rozvrhu, nákladů a výkonových parametrů.“ (CHVALOVSKÝ, V. Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať. Praha : ASPI, 2005, s. 17.)

Příklady projektů:

- vývoj nového výrobku,
- marketingová kampaň,
- volební kampaň politické strany,
- akvizice podniku,

- občanská nebo průmyslová výstavba,
- realizace krizového plánu podniku,
- rozjezd nové oblasti podnikání, formulace podnikové strategie,
- realizace sportovních, kulturních apod. podniků,
- zavádění podnikových informačních systémů,
- automatizace knihovny,
- komunitní aktivity knihovny atd.

Životní cyklus projektu:

Výběr (iniciace projektu) v podstatě je shodný s obsahem příslušného podnikatelského plánu, na jehož základě se management rozhodne iniciovat projekty.

Koncepce, plánování - v této fázi se zpracovává studie proveditelnosti (Feasibility Study) obsahující propočet návratnosti investic do projektu (Return of Investment). Je definován předmět a rozsah projektu; nedílnou součástí definice je analýza kritérií úspěšnosti projektu, včetně získané hodnoty.

Koncepce, plánování zahrnuje definici struktury projektu – standardy, definici organizační struktury projektu – odpovědnost členů týmu; analýzu a definice rizik projektu; podrobný prováděcí plán v podobě harmonogramu se současným časovým a finančním ohodnocením potřebných zdrojů; podrobný rozpočet projektu; plán kvality (podle norem ISO); změnový plán; komunikační plán; prezentaci plánu, obhajobu a schválení.

Realizace (implementace) obsahuje plnění úkolů/činností podle prováděcího plánu, monitorování a řešení rizik; projektové výkaznictví (Reporting); realizaci změn; průběžné vyhodnocování projektu; sledování kvality; dodavatelskou a odběratelskou fakturaci (řízení cash flow projektu).

Uzavření projektu (Go Live) tvoří předání výsledků realizace; schválení výsledků managementem; konečná dodavatelská fakturace.

Audit projektu je pružné vyhodnocování výsledků projektu; odstranění případných chyb, zdokonalování výsledků a zákaznický servis.

7.1.2 JAK NAPSAT GRANTOVÝ PROJEKT

Česká (evropská) legislativa umožňuje navýšení běžného rozpočtu knihovny o dotace získané na základě účasti v grantovém řízení. Kvalitně připravené grantové projekty splňující všechny požadované náležitosti mají šanci podporu získat. Dotací se rozumí přidělení jednorázových finančních prostředků (na základě soutěže) na konkrétní účel, který se z hlediska veřejného prospěchu jeví nanejvýš užitečný. Výše poskytovaných dotací se pohybuje v rozmezí od 30% do 80% finančních nákladů na projekt, obvykle se pohybuje kolem 50 %. Zbývající finanční náklady musí spolufinancovat sama knihovna, resp. její zřizovatel (obec, kraj, MK ČR).

Finanční politika veřejné knihovny by měla mít aktivní charakter, což předpokládá aktivní vyhledávání doplňkových zdrojů finančního rozpočtu. Důvodem může být např. rozšíření a rozvíjení odborných činností, zlepšení služeb, omezení závislosti na státních, krajských nebo obecních zdrojích nebo rozvoj partnerství se zahraničními organizacemi (důležitá skutečnost pro čerpání financí z fondů EU). **Nezapomínat**, že grantový projekt vychází z dlouhodobých plánů knihovny (strategie, koncepce), není nahodilý, ale důkladně promyšlený a naplánovaný.

Základním cílem programu VISK je inovace veřejných informačních služeb knihoven na bázi informačních a komunikačních technologií (ICT).

VISK 2 – mimoškolní vzdělávání pracovníků knihoven.

VISK 3 – informační centra veřejných knihoven.

VISK 4 – digitální knihovna a archiv pro informační služby knihoven.

VISK 6 – Národní program digitálního zpřístupnění vzácných dokumentů.

VISK 8 – elektronické informační zdroje.

<http://visk.nkp.cz>

PROGRAM KNIHOVNA VE 21. STOLETÍ

Neinvestiční program, který podporuje např. práci s národnostními menšinami a integraci cizinců (realizace výstav, besed, soutěží, nákup knihovního fondu pro národnostní menšiny), všeobecnou dostupnost knihovnických služeb pro občany se zdravotním postižením (např. nákup knihovních fondů a technických zařízení pro nevidomé a slabozraké uživatele), kulturní, výchovnou a vzdělávací činnost (projekty zaměřené na rozvoj čtenářství, přednášky, semináře, besedy, soutěže a výstavy, vydávání publikací) a ochranu knihovního fondu před nepříznivými vlivy prostředí.

<http://knihovnam.nkp.cz>

PROGRAM ČESKÁ KNIHOVNA

Cílem je zajistit dostupnost současné české literární tvorby. Je zaměřen na kvalitní, ale komerčně méně úspěšné tituly. Je určen pro veřejné knihovny a pro nakladatele.

www.mkcr.cz

Program Výzkumu a vývoje. Nový program s cílem zpřístupnění a ochrana kulturních, uměleckých a vědeckých zdrojů; vychází ze zaměření 4. rámcového programu EU. Řeší problematiku vytváření virtuálního badatelského prostředí.

FORMA, ÚPRAVA GRANTOVÉHO PROJEKTU

JE TŘEBA:

- Grant psát v textovém editoru na PC.
- Dodržovat pravidla techniky administrativy = normovaný rukopis.
- Psát krátké a přehledné kapitoly → odstavce.
- Číslování stran i kapitol.
- Redakční a pravopisná úprava.

PROJEKT OBSAHUJE

- Obsah, souhrn;
- Představení a popis organizace;
- Formulace problému nebo potřeby;
- Cíle projektu;
- Cílová skupina;
- Způsoby řešení;
- Spolupracující organizace;
- Způsob hodnocení a dokumentace;
- Rozpočet a budoucí možnost financování;
- Přílohy.

OBSAH, SOUHRN

- představení organizace,
- formulace problému,
- cíle projektu,
- dopad na cílovou skupinu,
- celkové náklady projektu a výše částky, kterou žadatel požaduje.

CÍLOVÁ SKUPINA

Za cílovou skupinu projektu je považována konkrétní část společnosti, na kterou bude mít projekt dopad. Mohou to být:

- přímí beneficenti (např. děti od 6 do 15 let v Ostravě),
- nepřímí beneficenti.

ZPŮSOBY ŘEŠENÍ

- popis činností a metod, které budou použity pro dosažení cílů,
- vysvětlení – proč tyto metody (aktivity),
- jak tento projekt koresponduje s cíli nadace, dárce, výzvy,
- realizační plán.

HODNOCENÍ A DOKUMENTACE

- Při hodnocení je nutné charakterizovat výstupy a výsledky projektu. V projektu musí být jasně definováno, jaká bude kontrola realizace projektu a jaká budou kritéria pro vyhodnocování. Je důležité uvést způsob získávání informací o projektu a využití hodnocení pro rozvoj projektu.

PŘÍLOHY

- zřizovací listina,
- ověřená kopie o přidělení IČO,
- výpisy,
- čestná prohlášení,
- doporučující dopisy,
- anglické překlady,
- projekt v elektronické podobě,
- výroční zprávy, odkaz na strategické dokumenty,
- finanční výkazy.

Výdaje/náklady na projekt se člení na pořizovací a provozní

Pořizovací náklady jsou finance, které musí být vynaloženy ještě před zahájením prací na projektu. Jde o veškeré materiální, technické, technologické a také lidské prostředky, nezbytné k realizaci projektu. Jsou to výdaje jednorázové. Provozní náklady jsou finance, které jsou vynakládány v průběhu rutinního provozování služeb (akce) daných projektem tak a v takové výši, aby byl tento provoz po všech stránkách zajištěn. Jejich výše se uvádí v relaci k časovému období.

Provozní i pořizovací výdaje/náklady se dále člení na investiční a neinvestiční

Investiční - s pořizovací hodnotou okolo 100 tisíc Kč (stanoví příslušná vyhláška).
Neinvestiční – mzdové prostředky, služby, cestovné, školné, kancelářské potřeby, drobný hmotný/nehmotný majetek, ostatní osobní náklady jako lektorné apod. Příjmy z provozu služeb, daných jako výstup z projektu.

FORMULACE PROBLÉMU/POTŘEBY

- stanovení a vyjasnění rozdílu mezi současným stavem a ideální (vyžadovanou) situací,
- zajištění fakt (statistik), srovnávacích dat – pro zdokumentování a pochopení výše zmíněného kritéria,
- odpověď na otázky **Co?, Kolik?, Kdy?, Kde?**

NEOPOMENOUT

- Za titulní list vložit „obsah“, tj. názvy kapitol, dodatků a příloh.
- Ujistit se, zda je projekt v souladu se zadáním; doplnit přílohami.
- Název projektu přizpůsobit zaměření a obsahu projektu, nevolit příliš obecný. Možno užít i podnázev.

TITULNÍ LIST

- Druh a název programu zadavatele.
- Náš název a podnázev projektu.
- Informace o předkladateli.
- Místo.
- Datum.

ILUSTRACE, OBÁLKA, VAZBA

- Ilustrace:
 - nákresy, grafy, obrázky či fotografie
- Obálka a vazba:
 - jednoduchá (možnost rozdělení na části a kopírování pro členy komise)

OBSAH

- Úvod – charakteristika knihovny, stav automatizace, nedostatky.
- Stať (popis projektu) – zaujímá asi 2/3 textu; formulace potřeby projektu, varianty řešení, způsob provedení aj.
- Závěr (zdůvodnění žádosti) – záměr, zhodnocení, charakteristika projektu.
- Rozpočet projektu a jeho rozpis.
- Přílohy – žádosti, tabulky o žadateli, předchozí dotace.

OBSAHOVÉ NEDOSTATKY

- Úvod – zdlouhavá charakteristika projektu.
- Popis projektu – nepřehlednost, např. celostránkový odstavec.
- Zhodnocení – opakování známých skutečností.
- Navýšení požadované částky, které má jiné využití.
- Chybějící náš finanční podíl.
- Chybějící přílohy, administrativní nedostatky.

VZOR – VYBUDOVÁNÍ INFORMAČNÍHO CENTRA

Předkladatel projektu: Obec...

I. Cíle projektu

II. Předpoklady pro uskutečnění projektu

III. Způsob realizace předloženého projektu (technika, školení, zpřístupnění)

IV. Kompletní rozpočet projektu

(investiční + neinvestiční prostředky)

V. Zdůvodnění žádosti

Přílohy.

Projekt musí obsahovat všechny náležitosti, a to logicky uspořádané, jasně a zřetelně formulované. **Nesmí však obsahovat ani slovo navíc.** Okresní a regionální knihovny by měly pomáhat při sestavování projektu obecním knihovnám.



OTÁZKY

1. Co znamená zkratka VISK?
2. Co znamenají investiční/neinvestiční náklady?



KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Zpracujte v týmech komunitní projekt, který budete prezentovat ve výuce. Hodnocení bude ústní a součástí celkového hodnocení u zkoušky

8 KOMUNITNÍ KNIHOVNICTVÍ U NÁS A VE SVĚTĚ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Význam komunitního knihovnictví u nás i ve světě.

CÍLE KAPITOLY



Nastínit význam komunitního působení knihoven pro rozvoj jejich služeb.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Komunitní knihovnictví, knihovnické spolky, knihovnické organizace

8.1 Komunitní knihovnictví

8.1.1 KOMUNITNÍ KNIHOVNICTVÍ U NÁS

HISTORIE

Veřejné půjčovny a čítárny

První čítárna byla založena v Praze knihkupcem Wolfgangem Gerlem, který zřídil v r. 1772 Learned Club. Konkurencí mu byla půjčovna Jana Ferdinanda Schönfelda. Zmínit můžeme také čítárny Ondřeje Gerleho (r. 1781-1796) a Františka Haase (1795-1797). Činnost půjčoven byla však přerušena zákazem z Vídně, především kvůli obavám ze šíření zakázané literatury. Po dlouhých dvanácti letech v r. 1811 vláda znovu půjčovny povolila. František Haase se přihlásil jako první a opět svou půjčovnu otevřel. Stejně to bylo i v Brně, kde jako první v r. 1774 založil čítárnu Jakub Bianchi. Dále tu byla Strassmannova půjčovna, čítárna Johanna Gorga Gastla a dalších. Trend veřejných půjčoven a čítáren se po roce 1811 šířil pomalu dále.

Počátky českých lidových knihoven

Veřejné čítárny nabízely především literaturu oddechového charakteru, a proto nemohly sloužit k českým vzdělávacím a osvětovým cílům. Přesto se tyto soukromé knihovny staly první etapou ve vývoji veřejných knihoven. Před jejich vznikem zde existovaly školní knihovny a knihovny českých čtenářských spolků a společností, které byly již přístupné širším vrstvám společnosti. V r. 1816 bylo z rozhodnutí dvorní studijní komise přikázáno zřídit knihovny při gymnáziích, jež byly určeny hlavně pro učitelský sbor. Nejstarší takovou knihovnu mělo Týniště nad Orlicí.

Nejblíže měly k lidovým knihovnám knihovny čtenářských spolků a společností. Společnosti, které vznikly v 18. století, byly jen německé. Roku 1785 vznikla v Brně čtenářská společnost, která v duchu osvícenství podporovala zájem o kulturu a vzdělání místní inteligence. První české čtenářské společnosti vznikaly v první polovině 19. století podle individuálních místních okolností a iniciativy jednotlivců. První známá společnost byla založena v r. 1818 v Radnicích zásluhou Antonína Jaroslava Puchmajera. V dalších letech nastává rozmach.

Posledním krokem ke vzniku lidových knihoven bylo zakládání městských knihoven. Pokud našly patřičnou podporu u městského zastupitelstva, měly pevnější postavení. Byly závislé na darech, městský úřad jim zpravidla poskytl prostory a pravidelnější podporu. První známá obecní knihovna byla založena r. 1834 v Žebráku.

Vývoj po r. 1918

Společenskou funkci knihoven budovaných na spolkovém základě začaly po r. 1918 postupně přebírat v daleko větší míře veřejné knihovny, které měly po dobu první republiky nejširší společenskou působnost. Rozvoj veřejných obecních a městských knihoven byl posílen schválením zákona o veřejných knihovnách obecních z r. 1919. Obecní knihovna v Polné byla první, která nabídla čtenářům volný výběr r. 1930.

SOUČASNOST

Formování knihoven jako komunitních center

Životní styl obyvatel ČR se po r. 1989 změnil a jisté změny nastaly i v jejich vztahu ke kultuře. Do popředí se dostává komercializace a upřednostňují se tzv. lehké druhy zábavy. Knihovny ztrácí klientelu a své dominantní postavení na trhu. Alarmující je situace u dětských čtenářů. Knihovny reagují na danou situaci tím, že do pestré škály svých činností zařadily aktivity, kterými se snaží upoutat pozornost komunity. Aktivity, které jsou reakcí na „hlad“ po něčem jiném, než co nabízejí masově komunikačními prostředky.

Je potřeba zjistit, do jaké míry knihovny ovlivňují život komunity, resp. do jaké míry jsou půdou, na které se uskutečňuje interakce mezi knihovnou a komunitou, tj. do jaké míry jde o komunitní činnost knihovny. Paradigmatem je chování knihovny jako komunitního centra. Ve světě - v USA, Anglie, Nizozemí ad. - se tento trend rozvíjí už řadu let na základě propracovaného systému. Vycházíme z Manifestu IFLA/UNESCO o veřejných knihovnách z r. 1994. Funkce a úkoly knihovny jako komunitního centra chápeme jako „

naplnění vzdělávacích, informačních, čtenářských, kulturních, zájmových a občanských potřeb a zájmů všech příslušníků komunity.“ (Sakálová, E.)

Komunitní centra jsou založena na humanizačním poslání veřejných knihoven

Jedná se o cestu zainteresování komunity na aktivitách, které jsou prospěšné pro její vlastní rozvoj a zkvalitnění života. Fenomén knihovny jako komunitního centra představuje humanizační poslání veřejné knihovny.

Prostorové a technické vybavení knihoven se zlepšuje. Automatizace a internetizace se v knihovnách již plně rozvinula. Zlepšil se i nákup fondu; co nefunguje, je dostupnost knižních novinek. Status knihovníka se mírně zvýšil, především mezi knihovnickou komunitou, a také díky SKIPu. Některé knihovny (např. Masarykova veřejná knihovna ve Vsetíně, Knihovna města Ostravy ad.) ukazují, že jsou schopné zorganizovat „neknihovní“ setkání pro širokou veřejnost a postupně zvyšují svůj kredit ve společnosti. Trvalým úkolem zůstává přesvědčovat zřizovatele, že knihovny jsou důležité v rámci místní infrastruktury. Stejně tak přesvědčování politické garnitury o tom, že knihovny nejsou jen volnočasovou aktivitou, ale plní důležitou vzdělávací a informační činnost, a tím přispívají k větší kvalitě a gramotnosti obyvatel. Knihovny se staly sebevědomější a uvědomují si vlastní sílu, postavení a možnosti při realizaci zkvalitňování kultury. Toto pocituje do jisté míry i veřejnost. Mění se profil fondu veřejných knihoven, převažuje naučná literatura, což svědčí o zájmu veřejnosti o celoživotní učení. Prostudujte si materiály ze semináře „Miesto knižnic v živote miest a obcí“ – Martin, SR, 14. 11. 2006. Z podstaty komunitní činnosti vyplývá, že má být nápaditá a netradiční. Proto je velmi těžké jednotlivé činnosti kvantifikovat nebo navzájem porovnávat, či dokonce kategorizovat. Klubová činnost je vynikající bází pro komunitní činnost, resp. pro budování knihovny jako komunitního centra. Bohužel klubové činnosti příliš knihovny nevyužívají.

Spolupráce mezi knihovnami a občanskými sdruženími a neformálními skupinami. Opět se nejedná o běžnou aktivitu knihoven. Přitom kvalitní komunitní činnost stojí právě na této spolupráci jako na jednom z nosných pilířů a proto by se k ní měly knihovny stavět aktivněji. Spolupráce s místní samosprávou ad. partnerskými organizacemi, občanskými sdruženími a se zájmovými skupinami na půdě města jsou základem komunitní činnosti. Patří sem aktivity spojené se vzděláváním občanů, umělecké aktivity, přibližování historických tradic regionu, formování estetického citění občanů a vůbec smysluplné trávení volného času.

TÝDEN KNIHOVEN

Jedná se o celorepublikovou propagační akci veřejných knihoven, do které se zapojuje většina knihoven, bohužel není využívána k propagaci komunitní činnosti knihoven. Setkání na ulici mají marketingový charakter, mají význam pro vytváření „piáru“ knihoven. Knihovny jsou spíše konzervativní a příliš této možnosti nevyužívají, což je škoda. Změnu obrazu o sobě by měly iniciovat samotné knihovny; jsou sice seriózní a potřebné, ale z hlediska komunitního života málo spontánní a zajímavé. Připomínání česko-slovenské

kultury mladé generaci – kulturní blízkost českého a slovenského národa – si jako úkol bohužel nestanovila ani jedna kulturní organizace. Knihovna má k naplnění tohoto cíle nejlepší předpoklady. Stejně tak prezentace knih regionálních autorů, především členů literárních klubů, podporuje lokální patriotizmus. Rozvoj služeb pro znevýhodněné a zdravotně postižené občany, spolupráce s organizacemi, které se těmto skupinám občanů věnují a kde se tito občané sdružují, pomáhají naplňovat humanistické poslání knihoven.

Mimořádná pozornost by se měla soustředit na dětské čtenáře

Nejlepší prostory knihovny by měly patřit dětem (zábava, studium). Zařídit pro ně variabilní vybavení, moderní ICT (mp3, čtečky el. knih, televize, DVD, hudební koutky atd.), dostatek knihovního fondu, sociální zázemí (dětské toalety, koutek pro kojící matky, přebalovací pult, občerstvení – zdravá výživa atd.).

Mějme na paměti:

- Dětský čtenář = „kmenový“ čtenář.
- Knihovny nedokázaly oslovit dnešní mládež.
- Zásadní je spolupráce se školami a rodinou.
- Zajistíme prezentaci v médiích, dětské webové stránky – chatování atd.
- Pokračujeme v promyšlených aktivitách na podporu a rozvoj čtenářských dovedností (čtení nahlas, čtenářské kroužky, kluby, divadla malých forem, soutěže o nejlepšího čtenáře atd.)



DEFINICE

Komunitní činnost - „Komunitní činnost knihovny tvoří aktivity přesahující rámec základních úkolů, tj. získávat, zpracovávat, uchovávat a zpřístupňovat dokumenty a informace. Prostřednictvím těchto aktivit chce knihovna dosáhnout nebo si udržet příznivé hodnocení a pozitivní přístup ze strany komunity, ve které působí, a následně získat její členy za své reálné nebo potencionální uživatele. Uplatňuje při tom postupy a prostředky běžné v činnosti knihovny.“ (GONDA, M.)

RÁMCOVÉ ÚKOLY DO BUDOUCNA

Aby se mohla rozvíjet komunitní činnost, resp. aby se mohly knihovny transformovat na komunitní centra, je nutné vytvořit určité podmínky a zabezpečit fungování vnějších a vnitřních mechanismů: poračovat ve vytváření příznivého vnímání knihoven společností; vypracovat společný dlouhodobý strategický plán pro rozvoj komunitní činnosti/knihoven jako komunitních center; místo množství izolovaných vzdělávacích/prezentačních setkání připravit ucelený systém vzdělávání knihovníků na „výkonných“ pozicích pro realizaci komunitní činnosti; dosáhnout cílené finanční podpory na rozvoj komunitní činnosti

prostřednictvím grantů; medializovat setkání patřící do komunitní činnosti a tím posílit účinek na komunitu; zabezpečit dobře fungující knihovnické a informační služby; vytvořit příjemný prostor v knihovnách; vytvořit nadšený (loajální) tým pracovníků knihoven pro komunitní činnost; neustále monitorovat situaci v komunitě a hledat podněty pro komunitní činnost a partnery pro jejich realizaci; otevřenost knihoven vůči spolupráci s jinými subjekty v komunitě.

Komunitní aktivity nejsou všechny aktivity pro veřejnost

Záleží na tom, jakým způsobem se aktivita organizuje a realizuje (např. zda se knihovníkům daří zapojit a spojit různé skupiny lidí dané komunity během přípravy a realizace, zda se rozvíjí spolupráce, vzájemný zájem a poznání potřeb knihovníků a členů komunity atd.). Komunitní charakter mohou mít i odborné knihovnické činnosti, například tvorba personální a regionální bibliografie, když se do ní podaří zapojit školy, instituce, které se ve své činnosti zabírají některou oblastí aktuálního života a historie regionu, příbuzných a známých osobností, kompetentních a zanícených jednotlivců, kteří chtějí participovat na práci ve prospěch regionu, a tím i pro komunitu, které jsou součástí.

SPOJOVÁNÍ LIDÍ V KOMUNITĚ

Knihovna přitom musí podněcovat komunitu, být stmelujícím faktorem a místem setkávání pro všechny lidi se zájmem o regionální problematiku. Pro rozvoj komunity je důležité spojování lidí a jejich spolupráce na činnostech ve prospěch celé komunity. Prakticky se jedná o využití zásad formování týmu v knihovnické činnosti, adresně zaměřené na konkrétní komunitu, k čemuž musíme dobře znát složení a skutečné potřeby jednotlivců a skupin v komunitě.

CÍLOVÉ SKUPINY

Jsou jimi: děti, mládež, dospělí, zdravotně znevýhodnění občané, senioři, mládež v ohrožení (protidrogové aktivity), etnická skupina Romů, národnostní menšiny, náboženské skupiny, zájmové skupiny, sociálně znevýhodnění občané, nezaměstnaní, děti v dětských domovech atd. Knihovna musí velmi dobře znát složení komunity, mít kontakty s různými, i neformálními skupinami v komunitě, znát jejich potřeby a zájmy a poskytovat jim adresné služby včetně aktivit.

PŘÍKLADY TYPICKÝCH AKTIVIT

Autorské literární soutěže, různé čtenářské soutěže, veřejná čtení, prázdninové kluby, čtenářské tábory pro děti, knihovní salóny, akce jako Prešov čte rád, literární tvorba v klubech začínajících autorů při knihovnách, tvořivé dílny pro mladé novináře, poradenství a vzdělávání pro nezaměstnané, literární parčíky, zájezdy atd.

REZERVY V PRÁCI KNIHOVEN

Nedostatečné zapojení jiných organizací do spolupráce při realizování komunitních aktivit.

Nedostatečné propojení různých skupin v komunitě a jejich zapojení do realizace společných setkání.

Nedostatečné publikování informací o svých zkušenostech při organizaci komunitních aktivit (scénáře, pozitivní zkušenosti atd.).

Nedostatečná propagace činnosti a informování o komunitních aktivitách knihovny, slabé zviditelnění knihoven, téměř nulová medializace atd.

Transformace knihoven na komunitní centra je lákavá a velmi dobře zní. Co se týká veřejných knihoven, může být vedle výpůjční a informační činnosti třetím – humanizačním – pilířem jejich činnosti. Knihovny se změnily, změnily svůj přístup k veřejnosti, jsou ofenzivnější a kreativnější. Nedá se však konstatovat, že mají komunitu jednoznačně na své straně. Public relations, marketing jsou pro některé knihovny cizí slova.

Klíčové otázky zní:

Co v sobě zahrnuje pojem komunita?

Co společnost očekává od knihoven?

Je transformace veřejných knihoven na komunitní centra skutečně budoucností knihoven?

Chtějí knihovny skutečně takto pracovat?



DALŠÍ ZDROJE

GONDA, M. Naša snaha formovať knižnice jako komunitné centrá. In *Knižnica*, 2007, roč. 8, č. 2 - 3, s. 35-38.

KILÁROVÁ, I. Ponímanie komunitných aktivít vo verejných knižniciach SR. In *Knižnica*, 2007, roč. 8, č. 2 - 3, s. 65-68.

LUKAVEC, J. Knihovny v mlze budoucnosti. In *Literární noviny*, 2009, roč. 9, č. 39, s. 1-7.

MOESKE, U. Elektronické dokumenty vo verejných knižniciach a ich vplyv na budúcnosť verejného knihovníctva. In *Bulletin SAK*, 2002, roč. 10, č. 2, s. 64-69.

MANIFEST IFLA – UNESCO o veřejných knihovnách.

SAKÁLOVÁ, E. Transformácia verejných knižnic na komunitné centrá. In *Knižnica*, 2004, roč. 5, č. 11 – 12, s. 505-511.

Služby veřejných knihoven. Směrnice IFLA – UNESCO pro rozvoj. Praha : SKIP, 2002. 127 s.

8.1.2 KOMUNITNÍ KNIHOVNICTVÍ VE SVĚTĚ

Zahraníční knihovny nabízejí komunitní služby a aktivity ve větším rozsahu a řadu let. Tvrdí, že se jedná o cestu zainteresování komunity na aktivitách, které jsou prospěšné pro její vlastní rozvoj a zkvalitnění života.

PŘÁTELE KNIHOVEN

Se zkratkou FOL (Friends of Libraries) se setkáme především v USA, VB a Austrálii, kde mají společný charakter. V jiných zemích pracuje takové seskupení na podobných principech, ale většinou jen při jednotlivých knihovnách. Skupiny mají svůj statut, kterým se řídí i jejich činnost. Zaměřují se na získávání příspěvků od státu, orgánů státní správy, místní samosprávy, grantových agentur a z podnikatelské sféry. Dále na správu financí, poskytování grantů na úspěšné programy knihovnám, organizování soutěží a oceňování knihoven. Podporu lokálních skupin přátel knihoven v regionu a při knihovnách (konference, semináře, workshopy, www časopis). Na tvorbu nápadů, rad a vzdělávání poradců pro činnost skupin. Propagaci úspěšných programů. Zvyšování povědomí a vztahu veřejnosti ke knihovnám.

LOKÁLNÍ SKUPINY PŘÁTEL KNIHOVNY SE ZAMĚŘUJÍ NA:

- Podporu knihovny v komunitě.
- Pohled na služby knihovny z uživatelské strany.
- Propagaci knihovny v komunitě.
- Organizování komunitních aktivit.
- Vydávání knihovního časopisu.
- Získávání sponzorských příspěvků, fundraising.
- Spolupráci s médií.
- Lobbying, petiční kampaně.

BENEFITY ČLENŮ

Jsou velmi rozmanité a řídí se zpravidla výškou členského poplatku. Jde většinou o zvýhodněné služby, knihovnický časopis, kalendáře, propagační materiály knihovny, možnost výhodného zakoupení starších vyřazených dokumentů, slevy v místních obchodech, restauracích, post čestného hosta na jubilejních aktivitách knihovny, různé příležitostné ceny, možnost zapojit se do veřejného dění a prezentovat tak své zkušenosti a schopnosti.

POZITIVA TÉTO SPOLUPRÁCE:

- pomoc knihovně,
- zvyšování statusu knihovny na veřejnosti,
- zapojení veřejnosti do řešení problémů knihovny a do jejích aktivit.

NEGATIVA:

- neochota, nechť managementu a pracovníků knihovny ke spolupráci,
- problémy při organizování a koordinaci činnosti,
- nedostatečná zodpovědnost některých členů,
- problémy spojené s dělbou kompetencí.

DOPORUČENÍ – ŘEŠENÍ:

- zkvalitnit vzájemnou komunikaci,
- přesně vymežit kompetence, úkoly, míru zodpovědnosti, stanovit plán činnosti skupiny.
- realizovat vzdělávání členů skupiny.

FUNDRAISING

Je získávání finančních zdrojů na realizaci aktivit a činnosti organizace. Jde o proces založený na komplexu postupů, psychologických přístupů a zásad, jehož základem je umění oslovit a komunikovat s cílovými skupinami, dárci a sponzory. Fundraising je nejrozšířenější v USA, kde fungují organizace zaměřené na tento druh činnosti. Realizace fundraisingu je možná jen za určitých předpokladů: odpovídající legislativní a daňové prostředí, ekonomický rozvoj; znalost potencionálních dárců (nadace, občanská sdružení, církve, podnikatelé, příznivci, zahraniční zdroje atd.); zvládnutí základních pravidel úspěšnosti (přesvědčit druhé dokážeme jedině tehdy, když jsme sami přesvědčeni, nezískáváme peníze, ale člověka, musíme umět požádat...). Jde v podstatě o zvládnutí fundraisingového argumentu: komu, co, jak, za kolik, kdo, proč by měl dárci přispět. Nejběžnější jsou veřejné sbírky, poštovní kampaně, benefiční akce, dobrovolná pomoc, věcná podpora, granty a fondy apod.

PROFESNÍ ORGANIZACE

Poskytují podporu a zajišťují rozvoj knihoven nejrůznějšími formami: granty, celostátními programy, soutěžemi, cenami, stážemi, celostátními programy public relations, servisními službami regionálních knihovnických systémů, vzděláváním pracovníků atd. Pozornost se soustřeďuje na PR, projekty a programy charakteru kampaní.

CELOSTÁTNÍ PROJEKTY A PROGRAM PR

Mezinárodní rok, týden, den...Např. dětské knihy, starých lidí, gramotnosti, knihoven, školních knihoven apod. Národní týden knihoven v USA – ALA nabízí knihovnám propagační materiály a nejlepším kampaním přidělí finanční prostředky z grantu.

Kampan ALA „Your Library“

Kampan má své logo, které využívají knihovny zapojené do kampaně. Cílem kampaně je posílit image knihoven.

Hlavní myšlenky:

- Knihovny jsou měnící se a dynamické instituce.
- Knihovny nabízejí příležitosti.
- Knihovny spojují svět.

CÍLE KAMPANĚ

Zvýšit povědomí o různorodosti programů a služeb v knihovnách. Podněcovat využívání knihoven při studiu, v práci a v běžném životě. Zvýšit objem prostředků pro knihovny. Zapojit knihovny do veřejného života. Podporovat knihovnickou profesi.

PR GROUP

Aktivity skupiny pro PR založené britskou asociací knihoven ad. institucemi v profesi. Jsou zaměřené na zvyšování publicity knihoven. Organizují konference, kurzy, programy, soutěže a ocenění pro knihovny v oblasti PR.

„Put it in Writing“

Kampaň zaměřená na správnou prezentaci knihovny v tištěných médiích. Mnohé profesionální organizace v USA mají webové stránky, zaměřené na jednotlivé oblasti PR, pracují při nich výbory pro tuto oblast knihovnické činnosti.

PR „advocacy“

Nová oblast PR, které se v USA věnuje mimořádná pozornost. Pojem znamená obhajobu, prosazování něčeho. Na obhajobu knihoven byly vypracovány rady a návody, jak komunikovat se zřizovateli.

Národní (státní) projekty (organizace) na podporu gramotnosti a čtení

Podpora čtení a gramotnosti je celosvětové hnutí, do kterého se ve velké míře zapojují mj. především veřejné knihovny.

Cíle hnutí: Podpora čtení v rodině, ve škole, vzdělávání a podpora čtení dospělých, podpora informační gramotnosti dětí, mládeže a dospělých se v knihovnách naplňují nejrůznějšími aktivitami, které přitahují pozornost veřejnosti, a tedy i všech složek komunity.

IRA – MEZINÁRODNÍ ASOCIACE ČTENÍ

Má 99 národních členů. Své aktivity zaměřuje především na podporu zvyšování úrovně metodiky nábídky čtení a zvyšování úrovně čtenářských kompetencí učitelů a lektorů. Své cíle naplňuje prostřednictvím grantů na projekty, konference, vzdělávací aktivity a pestré ediční činnosti. V mnohých státech vznikají organizace na podporu a rozvoj čtení.

Hnutí „Reading is fundamental“

V rámci tohoto hnutí vznikají různé programy a kluby na podporu čtení ve škole, v rodině. Americká asociace knihoven ALA vydala CD ROM obsahující program pro knihovníky s propagačními a informačními nástroji na podporu čtenářských aktivit.

„National Reading Campaign“

Program Velké Británie na rozvoj čtení. Tento program podporuje ministerstvo školství.

Knihovny vytváří také programy na podporu čtení dětí a rodinného čtení

- Např. **Chatterbooks** – čtenářské dětské skupiny v knihovnách se zapojením rodiny.
- **The Reading Planet** – letní čtenářská soutěž pro děti ve veřejných knihovnách.
- **Read It** – kluby volného času, kde dobrovolníci čtou s dětmi.
- **Storysacks** – velké plátěné tašky s dětskými knihami a podpůrnými materiály pro školy a knihovny, které učí rodiče, jak s dětmi číst.
- **Family of Readers** – rodina čtenářů atd.

Austrálie – vládní program „Books Alive“

- Program se zaměřuje na propagaci knih a čtení.
- Knihovny se podílí na programu „Family Literacy“ – je zaměřený na čtenářskou výchovu v rodině.
- Podobné programy najdeme i v jiných zemích EU. Zapojují se do nich školy, knihovny, ale i rodina a další složky komunit.

Tyto programy podporují prestiž knihoven, protože jsou z větší části financované ze státních prostředků, z prostředků velkých společností, korporací apod. Jejich cíle a aktivity, které v jejich rámci probíhají, jsou dostatečně medializované.

Aktivity knihoven pro jednotlivé cílové skupiny

Aktivity knihoven pro děti a mládež

Aktivity jsou podobné aktivitám našich knihoven, rozdíl je ve velké zainteresovanosti institucí a členů komunity, v pestrosti možností a v množství existujících materiálů a pomůcek pro děti samotné i pro realizaci aktivit. Dominantními jsou především snahy knihoven o zainteresování rodičů na čtenářskou výchovu v rodině.

Aktivity pro mládež

V oblasti práce knihoven s mládeží se klade důraz na vytváření možností výběru podle vlastních zájmů a problémů a na iniciování samostatné přípravy aktivit. Zde dominují aktivity zaměřené na vzdělávání, orientaci v informacích, výběr profese, projektování

vlastního uplatnění se v pracovním a občanském životě, prezentaci zájmů v širším prostoru než je komunita prostřednictvím různých komunikačních možností.

Z metod a forem, které u nás nemají tradici, vybíráme:

pestrost a interaktivita linek na webových stránkách knihoven, rady přes telefon, čtení pohádek a příběhů přes telefon, pomoc a rady při učení a zpracovávání domácích úkolů, pestrost kroužků a klubů při knihovnách, učení se v knihovně, aktivity pro rozvoj národního a regionálního povědomí.

Aktivity knihoven pro rodinu

Rodina jako sociální skupina stojí v popředí zájmu veřejných knihoven v mnoha zemích. Aktivity orientované na vzdělávání rodičů ve všech oblastech rodinné výchovy, v oblasti vzdělávání a učení dětí, v oblasti čtenářské výchovy, ale i individuální poradenské služby a webové linky k potřebným okruhům problémů, dětské koutky zajišťují hlídání dětí, aktivity pro nepracující matky, vzdělávací aktivity v oblasti práce s informacemi a ve využívání informačních technologií atd. Všechny tyto aktivity komunita vnímá pozitivně. Při projektování všech služeb a aktivit knihovny spolupracují s institucemi a odborníky ve všech potřebných oblastech a ve značné míře využívají pomoci dobrovolníků.

Aktivity knihoven pro seniory

Kromě standardních služeb nabízejí např. donášku knih, doprovod do knihovny, předčítání v domácím prostředí atd. Hlavně projektují vzdělávací aktivity, zaměřené především na práci s informačními technologiemi, otázky fyzického a duševního zdraví a na univerzity třetího věku. Kromě toho se knihovny často zapojují do státních i regionálních projektů sociálního charakteru, orientovaných na zkvalitnění života seniorů. Realizují množství aktivit, zaměřených na vytváření a udržování sociálních kontaktů v seniorském věku. Senioři si stěžují na samotu, nepracují v pracovním kolektivu a tím je pro ně vytváření kontaktů obtížnější. Tento přístup si vyžaduje spolupráci se širokou paletou zařízení sociálních a zdravotních služeb a jejich odborných pracovníků, ale především využívání pomoci dobrovolníků. Knihovny vyvíjejí snahy na aktivizaci seniorů v dobrovolnických službách. Např. v USA je vytvořena síť programů národních služeb „Senior Corps“, zaměřená na aktivizaci seniorů pro potřebu komunity, do které jsou zapojené i knihovny. Nutné výdaje (cestovné, materiální, na vzdělávání atd.) hradí sponzoři. Senioři se tak mohou vzdělávat a zapojit do poskytování služeb ve všech dobrovolnických činnostech v komunitních organizacích. Vzdělávání dobrovolníků se realizuje s podporou poradců FOL (celostátní organizace přátel knihoven) v rámci regionu nebo i v jednotlivých knihovnách.

Aktivity knihovny pro nezaměstnané

Poradenské služby, vzdělávací aktivity v oblasti primární gramotnosti, počítačové gramotnosti, jazykové vzdělávání, výcvik komunikačních aj. dovedností potřebných při hledání zaměstnání, podpora rekvalifikace, zprostředkování informací ohledně vzdělávání, pracovních nabídek, legislativy, sociálního zabezpečení apod. Knihovny vytvářejí

speciální programy, resp. centra pro nezaměstnané. Známy je např. „WEBS program“ ve Westchesteri, Carnegieho knihovní program v Pittsburgu v USA, program národní knihovny v Austrálii „Kulturní kontext nezaměstnanosti“ ad. Ve většině států se realizací těchto speciálních programů knihovny zapojují do státních, regionálních, či komunitních sociálních projektů, které jsou zaměřené na řešení otázek nezaměstnanosti.

Aktivity knihoven pro menšinové skupiny

Knihovní programy pro etnické menšiny a přistěhovalce jsou rozvinuté především v zemích s vysokým procentem emigrantů, jako jsou USA, Kanada, VB, severské země EU. Domestikovaným etnickým menšinám se věnuje běžná pozornost s ohledem na zachování jejich jazyka, tradice a kultury. Knihovny budují speciální sbírky dokumentů v jazyce menšin a ve svých službách a aktivitách se zaměřují především na oblasti vzdělávání příslušníků menšin. Na jazykové vzdělávání, vzdělávání v oblasti reálií a kultury nové vlasti. Spolupracují přitom se státními emigračními úřady ad. organizacemi, které řeší otázky přistěhovalecké politiky a otázky menšin, i s kulturními spolky menšin. Knihovny často vytvářejí na svých webových stránkách speciální portály pro přistěhovalce. Charakter a repertoár realizovaných aktivit závisí na struktuře, vzdělanostní, jazykové a kulturní úrovni přistěhovaleckých skupin. Kromě toho se knihovna zaměřuje na realizaci aktivit pro domácí komunitu, které mají za cíl poznání národních specifik, historie a kultury národů přistěhovalců. Někde se vytváří i speciální pobočky pro přistěhovalce. V Dánsku např. byla založená veřejná knihovna pro přistěhovalce, která je dnes součástí státní a univerzitní knihovny v Aarhuse, ve VB je centrální knihovna pro asijskou komunitu ve Stocktone. Pomáhají i profesní organizace – např. asociace v Kanadě podporuje vytváření speciálních programů pro příslušníky menšin v knihovnách.

Závěrem

Transformace veřejných knihoven na komunitní centra je v zahraničí aktuálním trendem, který představuje pozitivní snahy knihovních systémů o humanizaci knihoven ve smyslu nejnovějších mezinárodních doporučení a standardů. Představuje otevření se knihovny všem občanským potřebám komunity a integraci knihovny do občanských, sociálních, kulturních a vzdělávacích procesů. Společnost prostřednictvím nástrojů řízení (politických, ekonomických, legislativních) vytváří podmínky a předpoklady pro rozhodování občanů o kvalitě života v komunitách. Občanské povědomí a zodpovědnost občanů za kvalitu svého života v komunitě je dostatečně rozvinuté. Profesní organizace mají rozvinuté nástroje na podporu a rozvoj knihoven působících v komunitách. Při transformaci knihoven na komunitní centra nejde o finance, prostory, technologie, personál apod. Začátek tohoto procesu přichází zdola, odtud, kde lidé žijí svůj každodenní život. Jeho podstatou jsou lidé, občané, úroveň jejich občanského povědomí, zodpovědnosti, ochota přispívat ke zvyšování úrovně života komunity. Bez nadšení a iniciativy knihovního personálu, ochoty a schopnosti spolupráce není tato transformace možná.

8.1.3 KOOPERACE KNIHOVEN, KNIHOVNICKÉ SPOLKY U NÁS I VE SVĚTĚ

Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky (SKIP)

„Dobrovolná profesní organizace knihovníků a informačních pracovníků, která má charakter občanského sdružení. Hlavním posláním SKIP je usilovat o soustavné zvyšování úrovně knihovnické a informační práce a s tím spojené prestiže oboru a o to, aby ze strany státu, zřizovatelů knihoven a informačních institucí byly vytvářeny příznivé podmínky pro jejich rozvoj a činnost.“

Více na: <http://skip.nkp.cz/>

Sdružení knihoven ČR (SDRUK)

Jedná se o sdružení knihoven ČR

Sdružení knihoven rozvíjí činnost v těchto oblastech:

1. Naplňování mezinárodních programů v knihovnictví, bibliografii a informační vědě, zejména Univerzální dostupnosti publikací (UAP), Univerzální bibliografické kontrole (UBCIM) a obdobných celosvětových programů.
2. Organizace a koordinace koncepčních řešení v doplňování, zpracování a zpřístupňování knihovních fondů, zejména takových, které přispívají ke spolupráci knihoven a uskutečňování knihovnicko-informačního systému.
3. Kooperativní zajišťování knihovních fondů a jiných informačních zdrojů, zejména vědecké a odborné literatury, a to i ze zahraničí.
4. Organizace a hodnocení moderních a vhodných technologií pro knihovnické procesy, včetně zprostředkování nákupu pomůcek a zařízení knihovnám.
5. Pořádání odborných porad, seminářů a konferencí pro knihovny.
6. Vydávání odborných publikací, zejména ve vlastní ediční řadě Informační zdroje. Všechny aktivity Sdružení knihoven nenarušují postavení a funkce členských knihoven a mohou být organizovány i ve spolupráci se zahraničními partnerskými organizacemi.

International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)

IFLA je nezávislou, mezinárodní, nevládní a neziskovou organizací, která byla založena v r. 1927 v Edinburgu. Jejím cílem je například podpora vysokých standardů poskytování knihovnických a informačních služeb a podpora všeobecného pochopení hodnoty poskytování dobrých knihovnických a informačních služeb při zastupování zájmů svých členů po celém světě.

Více na: <http://www.ifla.org/>

International Board on Books for Young People (IBBY)

Mezinárodní sdružení pro dětskou knihu je mezinárodní nevládní organizací UNESCO. Vznikla díky iniciativě spisovatelky Jelly Lepmanové, která založila Mezinárodní knihovnu pro mládež (Internationale Jugendbibliothek) v Mnichově v roce 1948. Oficiálně začala IBBY působit v roce 1953 v Curychu.

U nás v ČR působí Česká sekce IBBY.

Více na: <http://www.ibby.cz/>

UNESCO - portál pro knihovny

Portál sloužící knihovnám, knihovníkům a uživatelům knihoven.

Podrobnější seznam všech zahraničních knihovnických spolků naleznete na webových stránkách Národní knihovny ČR. https://ipk.nkp.cz/spolky-sdruzeni/03_Zahranicni_knihovnicke_spolky_a_asociace.htm



OTÁZKY

1. Co víš o historii komunitního knihovnictví?
2. Jaká je současnost komunitního knihovnictví u nás a ve světě?
3. Jaké znáš mezinárodní knihovnické a informační spolky?
4. Co víš o kooperaci knihoven? (uved' příklady)



KORESPONDENČNÍ ÚKOL

Popište vybranou komunitní knihovnu u nás a v zahraničí – porovnejte jejich komunitní aktivity.

Řešení: Bude předmětem diskuse ve výuce.

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Naučili jste se identifikovat potřeby a zdroje komunity, dokážete vytvořit z knihoven informační uzel místní komunity. Umíte analyzovat veřejné knihovnictví i jednotlivé knihovny v souvislosti s tvorbou komunitních projektů – vytvářet SWOT analýzu atd. Víte, co obnáší organizování a řízení veřejných knihoven komunitního typu. Naučili jste se pracovat v týmech a tvořit komunitní projekty. Získali jste vědomosti o problematice plánování, organizování a řízení veřejných knihoven, včetně problematiky personálního řízení.

9 ZÁSObNÍK DISTANČNÍCH PRVKŮ



DEFINICE



KONTROLNÍ OTÁZKA



KORESPONDENČNÍ ÚKOL



K ZAPAMATOVÁNÍ



DALŠÍ ZDROJE



NEZAPOMEŇTE NA ODPOČINEK

ODPOVĚDI



OTÁZKY



PŘÍPADOVÁ STUDIE



PRO ZÁJEMCE



PRŮVODCE STUDIEM



ŘEŠENÁ ÚLOHA



SAMOSTATNÝ ÚKOL





NÁMĚT NA TUTORIÁL



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



VĚTA

Text

Text odstavce.

10

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



CÍLE KAPITOLY



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

























SHRNUTÍ KAPITOLY



LITERATURA

Seznam použité literatury. Rozšiřující literaturu uvádějte do textu v příslušných pasážích. Odkazy na povinnou literaturu uvádějte např. pomocí průvodce textu nebo jiného vhodného prvku zachovávejte však kontinuitu.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebírání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název: **Organizace a řízení komunitních knihoven 1, 2**

Autor: **PhDr. Libuše Foberová, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě

Určeno: studentům SU FPF Opava

Počet stran: 85

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.