

**Slezská univerzita v Opavě**  
**Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě**

**ÚSTAV BOHEMISTIKY A KNIHOVNICTVÍ**

Česká republika, Opava, Masarykova 37, PSČ 746 01

Kontakt tel.: +420 553 684 419



**ORGANIZACE A ŘÍZENÍ KOMUNITNÍCH KNIHOVEN 1,2**

(DISTANČNÍ TEXT)

**Libuše Foberová**

**Opava 2024**

# OBSAH MODULU ORGANIZACE A ŘÍZENÍ KOMUNITNÍCH KNIHOVEN 1, 2

<b>1 VÝZNAM PLÁNOVÁNÍ PRO VEŘEJNÉ KNIHOVNY KOMUNITNÍHO TYPU .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Plánování.....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Základní prvky plánování.....	8
1.1.2 Strategické plánování .....	13
1.1.3 Taktické plánování .....	17
1.1.4 Operativní plánování .....	18
<b>2 ORGANIZOVÁNÍ.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Organizační struktury .....</b>	<b>20</b>
2.1.1 Druhy organizačních struktur .....	20
<b>3 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Personální řízení ve veřejných knihovnách komunitního typu .....</b>	<b>27</b>
3.1.1 Plánování a optimalizace potřeby pracovníků v knihovně .....	27
3.1.2 Vyhledávání a výběr pracovníků.....	36
3.1.3 Profesní a osobní rozvoj pracovníků .....	37
3.1.4 Hodnocení výkonnosti knihovny a pracovníků .....	37
3.1.5 Péče o pracovníky a pracovní vztahy .....	40
<b>4 KNIHOVNICKÁ LEGISLATIVA .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Základní dokumenty v knihovnách.....</b>	<b>42</b>
4.1.1 Knihovní zákony .....	42
4.1.2 Ostatní související legislativa .....	45
4.1.3 Knihovní řád.....	45
<b>5 ROZPOČET VEŘEJNÝCH KNIHOVEN.....</b>	<b>53</b>
<b>5.1 Metodika tvorby rozpočtu.....</b>	<b>53</b>
5.1.1 Funkce rozpočtu .....	53
5.1.2 Rozpočet knihovny .....	54
5.1.3 Finanční rozpočet .....	55
<b>6 TÝMY, JEJICH TVORBA A ŘÍZENÍ.....</b>	<b>59</b>
<b>6.1 Definice týmu.....</b>	<b>59</b>
6.1.1 Vývojové fáze týmu .....	59
6.1.2 Proces řešení problému v týmu .....	61
6.1.3 Přednosti a úskalí týmové práce .....	62
6.1.4 Řízení týmu .....	63
<b>7 GRANTOVÁNÍ JAKO PROCES .....</b>	<b>68</b>
<b>7.1 Problematika komunitních projektů.....</b>	<b>68</b>
7.1.1 Životní cyklus projektu.....	68
7.1.2 Jak napsat grantový projekt .....	69
<b>8 KOMUNITNÍ KNIHOVNICTVÍ U NÁS A VE SVĚTĚ .....</b>	<b>77</b>
<b>8.1 Komunitní knihovnictví.....</b>	<b>77</b>
8.1.1 Komunitní knihovnictví u nás .....	77
8.1.2 Komunitní knihovnictví ve světě.....	82
8.1.3 Kooperace knihoven, knihovnické a informační spolky u nás a ve světě .....	89

<b>9 SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>94</b>
<b>10 KLÍČ K TESTU.....</b>	<b>95</b>

## **RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MODULU ORGANIZACE A ŘÍZENÍ KOMUNITNÍCH KNIHOVEN 1, 2**



Z. Ježková uvádí: staronový pojem „komunita – komunitní“ získal v souvislosti s knihovnami nový rozměr. Hojně se objevuje ve strategických materiálech, ale také nám stále více vstupuje do běžného života. Nejedná se o jev ojedinělý, v dlouhodobých plánech většiny krajů v oblasti školství se objevuje záměr proměny školy v kulturní a vzdělávací centrum obce, v komunitní školu (např. ve Zlínském kraji i jasně deklarují záměr podpory sítě komunitních škol). Grantový program Knihovny jako komunitní centrum vyhlásil Network Library Program, pro r. 2001 ho organizoval Open Society Institut Budapešť a týkal se zemí střední a východní Evropy a zemí bývalého SSSR. V ČR prošel prakticky bez povšimnutí.

Zkusme si však 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, profesi, 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.

Definici komunitní knihovny (tedy knihovny, která je nejen informačním, ale také komunitním centrem své obce), vymezení pojmu komunitní knihovna a příklady komunitních aktivit i příklady komunitních projektů najdete na adrese <http://skip.nkp.cz/akcKom.htm#poj>.

Čím se liší komunitní knihovna od běžné dobře fungující veřejné knihovny? Každá knihovna se snaží být otevřená, vlídná, nabízet příjemné prostředí, stabilní služby a důvěryhodnost. Běžná knihovna pečuje o potřeby svých uživatelů, a i když se snaží oslovit celou komunitu, nedělá to programově. Naproti tomu komunitní knihovna sama sebe vnímá jako službu pro všechny, kteří

žijí v okruhu její působnosti. Musí tedy zjišťovat, kdo v jejím okruhu žije, jaké má potřeby, čím by mu mohla být užitečná. Komunitní aktivity musejí reagovat na potenciál a specifika místa.

Komunitní knihovna je místem setkávání, využívá svůj prostor a dává ho k dispozici pro potřeby místa. V komunitní knihovně se neodehrávají pouze besedy nad knihou, příp. se spisovateli, tedy to, na co jsme zvyklí, ale také nejrůznější vzdělávací, kulturní a společenské akce a aktivity pomáhající řešit problémy místa. Sejdou se zde třeba maminky ve svém pravidelném klubu (dětem zatím předčítá pohádky babička – dobrovolnice, kterou knihovna pro tuto aktivitu získala z blízkého domova důchodců), později ještě využijí neutrální půdy knihovny k společnému hledání řešení všichni ti, kterých se týká problém odpadků za místním nákupním střediskem atd.

Komunitní knihovna plní roli jakéhosi společenského centra, je průsečíkem dění v obci, spojovacím můstkem mezi nejrůznějšími aktivitami, organizacemi, samosprávou, občanskými iniciativami i širší veřejností. Vše se však nemusí odehrávat přímo v knihovně, svou úlohu „spojovacího můstku“ může knihovna plnit i vytvořením informačních toků, kterými propojuje všechny zainteresované.

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.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mgr. Zuzana Ježková, Národní knihovna ČR.

# ÚVODEM MODULU ORGANIZACE A ŘÍZENÍ KOMUNITNÍCH KNIHOVEN 1, 2

Vážení studenti,



učební opora, kterou otvíráte, je určena k tomu, abyste se dobře orientovali v základech organizace 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.

Vzhledem k postupující globalizaci světa je nutno, aby etnika v různých regionech Evropy postupně nezaničila a neztrácela identitu, a proto nabývá na důležitosti spolupráce veřejných knihoven s dalšími kulturními institucemi na místní či regionální úrovni a užší kontakt s podnikatelskými komunitami v obci či regionu. Veřejná knihovna by se měla stát společenským centrem místní komunity a otevřít prostory všem. Veřejné knihovny mají silné informační zázemí, které se dá využít při koncepci celoživotního učení. Veřejné knihovny komunitního typu nabízejí příjemné a vlídné prostředí, znalost místa a lidí, finanční, místní a časovou dostupnost, spolupráci s místními organizacemi a jsou ochotné pomáhat. Svým komunitním rozměrem podporují zdravý patriotismus. Prohlubují vztah k místu, rozvíjí zvyky a tradice, podílejí se na pořádání různých oslav a místních slavností. Integrují všechny skupiny obyvatelstva, zejména skupiny ohrožené sociálním vyloučením. Každá knihovna působí v jiném prostředí, mezi jinými lidmi, s jinými problémy a potřebami. Naučíte se identifikovat tyto problémy a potřeby a dokážete je řešit, implementovat do činnosti knihovny.

# CÍL MODULU

## 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.

**Budete  
umět**

### **Získáte:**

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

**Získáte**

### **Budete schopni:**

- Projektovat komunitní projekty.

**Budete  
schopni**

### **ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU**



Modul obsahuje osm kapitol v časovém rozsahu zimního a letního semestru – tj. celý akademický rok.

# 1 VÝZNAM PLÁNOVÁNÍ PRO VEŘEJNÉ KNIHOVNY KOMUNITNÍHO TYPU

## 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 inspekcí, 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 procese



su charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. Úzce souvisí s plánováním.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

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

### **Specifické manažerské techniky**

Facility management – personální zajištění, zajištění pracovních prostředků.

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

Management kvality – stupnice kvality služeb, standardy ...

Management jakosti – určení stupnic vadnosti výstupů služeb.

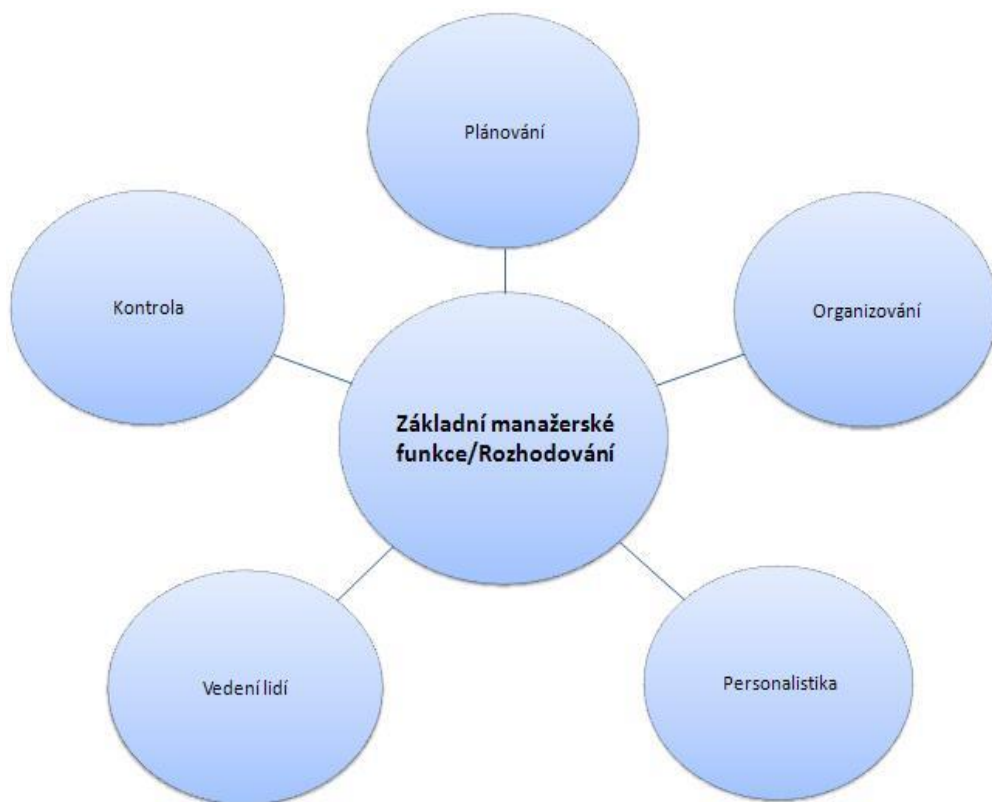
Základní manažerské funkce (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrola) ve své podstatě obsahují prvky **ROZHODOVÁNÍ**.

---

<sup>2</sup> VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006, s. 140.

<sup>3</sup> DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 327.

<sup>4</sup> Tamtéž.



Obr. č. 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**

Základní prvky plánování obsahují čtyři základní rozhodnutí:

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

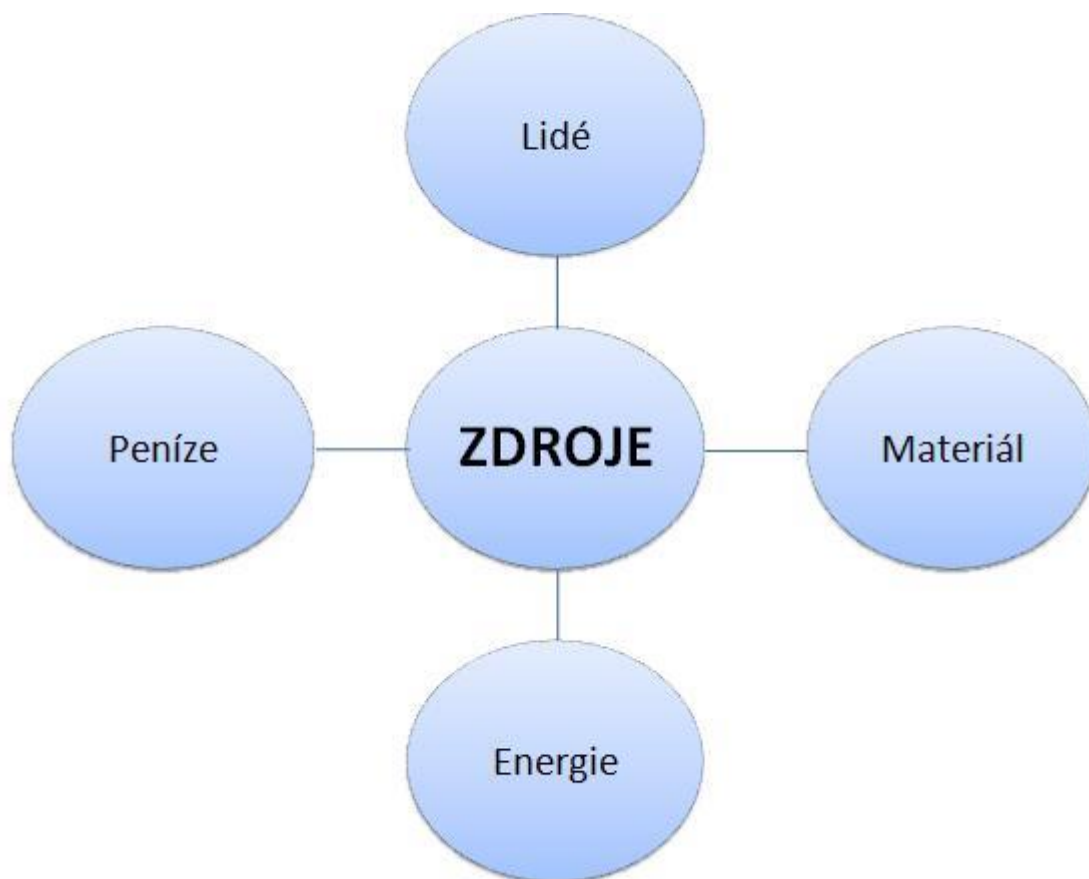
O aktivity knihovny se zajímají nejrůznější subjekty trhu:

- 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.



Obr. č. 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.

#### Příklad strategie knihovny

Citace

FOBEROVÁ, L. Trendy a směry veřejných knihoven. *Konjunktura*. [online], č. 7 (2009), [cit. 30. června 2009]. Dostupný na WWW:  
<<http://www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=3272&rub=532&s=>>. ISSN 1213-3884.

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 rychle-

ji 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 nevadí. 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.kriticke Mysleni.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.

#### Závěrem

Nikdo nezná budoucnost veřejných knihoven. Je potřeba analyzovat dění v knihovnách u nás a ve světě, sledovat, kam směřuje společnost, příbuzné obory a věřit v manažerskou intuici, že zvolíme v té naší knihovně správný směr. Dobrý manažer je ten, který zná minulost, současnost a dokáže co nejlépe předvídat budoucnost. Osobně v knihovny věřím, dokonce se domnívám, že

zažijí rozmach, ale jen ty, které se přizpůsobí regionu, ve kterém žijí, a svým uživatelům. Ty, které najdou odvahu a odbourají své bariéry. Desítky nových knihoven u nás a ve světě jsou důkazem toho, že společnost věří v jejich budoucnost.

**Odkaz na informační zdroje:**

Foberová, L. Jakým směrem se podle Vás mají knihovny dát, aby došly k cíli a nezabloudily? - rozhovor s PhDr. Vítem Richterem . Knihovnický Zpravodaj Vysočina. [online]. Roč.6, č. 2 (2006) [cit. 2006-12-11]. Dostupný na World Wide Web:

<http://kzv.kkvysociny.cz/Default.aspx?id=747>>.

„Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2004-2010.“ Dostupná na WWW:

[http://www.mzk.cz/region/koncepce\\_2006-2010.pdf](http://www.mzk.cz/region/koncepce_2006-2010.pdf).

Strategie pro evropské knihovny. Praha: SKIP, 2006.



### 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 rámeček 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 knihovní 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.<sup>5</sup>



#### Otázky

- 1) Co představuje strategické plánování?
- 2) Co představuje taktické plánování?
- 3) Co představuje operativní plánování?

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



### **Korespondenční úkol**

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

**Řešení:** Bude předmětem diskuse ve výuce.



### **TEST**

- 1) Vyjmenujte základní manažerské funkce.
- 2) Jaké znáš prvky plánování?

## 2 ORGANIZOVÁNÍ

### 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.<sup>6</sup>

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

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 vyplynuly z plánu, do skupin podle podobnosti a přiřadit každé skupině funkční místo.

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.<sup>8</sup> 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 **OSCAR**<sup>9</sup> představuje zkratku řetězce základních požadavků, které mají být procesem organizování a jeho organizačními strukturami zajištěny:<sup>10</sup>

O – objectives (cíle)

S – specialization (specializace)

C – coordination (koordinace)

A – authority (pravomoc)

R – responsibility (zodpovědnost)



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

<sup>7</sup> Tamtéž.

<sup>8</sup> VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006, s. 90.

<sup>9</sup> Starší, ale dodnes platný názor amerického odborníka Ernesta Daleko.

<sup>10</sup> VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006, s. 91.

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)

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.

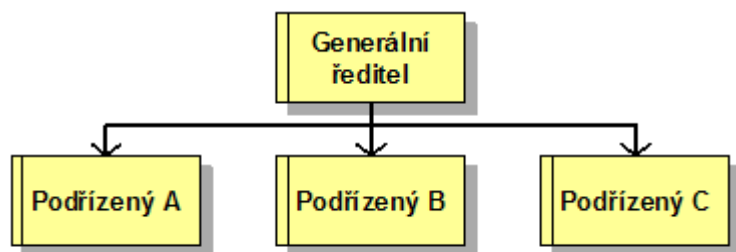
Pomocí funkce organizování je možné rozčlenit celkové úkoly na jednotlivé práce spojené s určitými povinnostmi, delegovat pravomoci pro jejich splnění a přiřazovat jednotlivé pracovní činnosti do specifických oddělení a útvarů. Takto lze charakterizovat funkci organizování jako členění pracovních úkolů 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.<sup>11</sup>

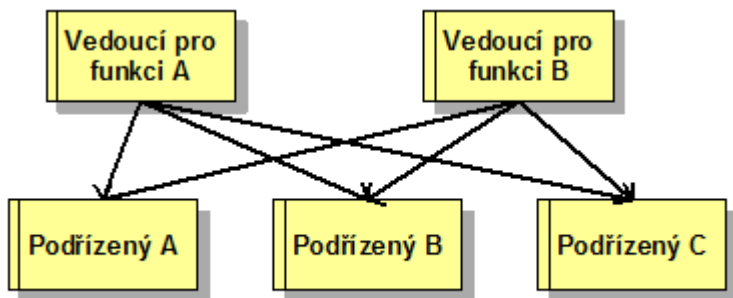
## DRUHY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

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

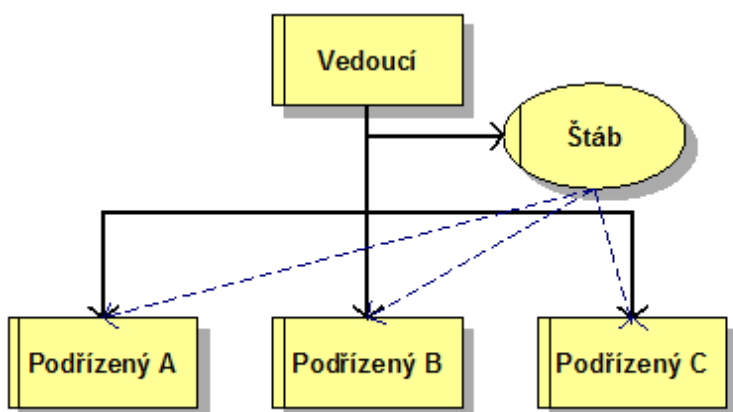


Obr. č. 3 - Liniová organizační struktura<sup>12</sup>

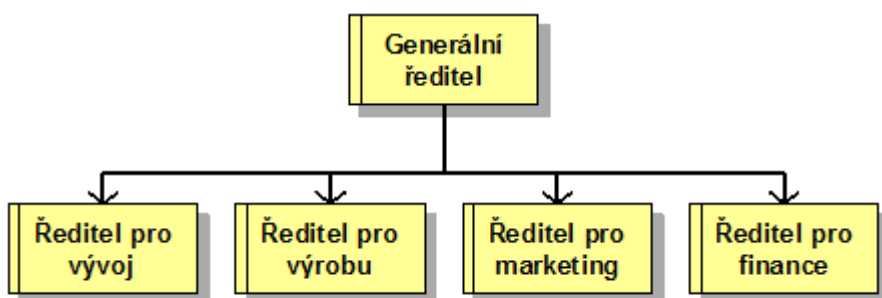
<sup>11</sup> HÁLEK, V. *Plánování a organizování*. Hradec Králové : GAUDEAMUS, 2007, s. 17.



Obr. č. 4 - Funkcionální organizační struktura<sup>13</sup>



Obr. č. 5 - Liniově štábní struktura<sup>14</sup>



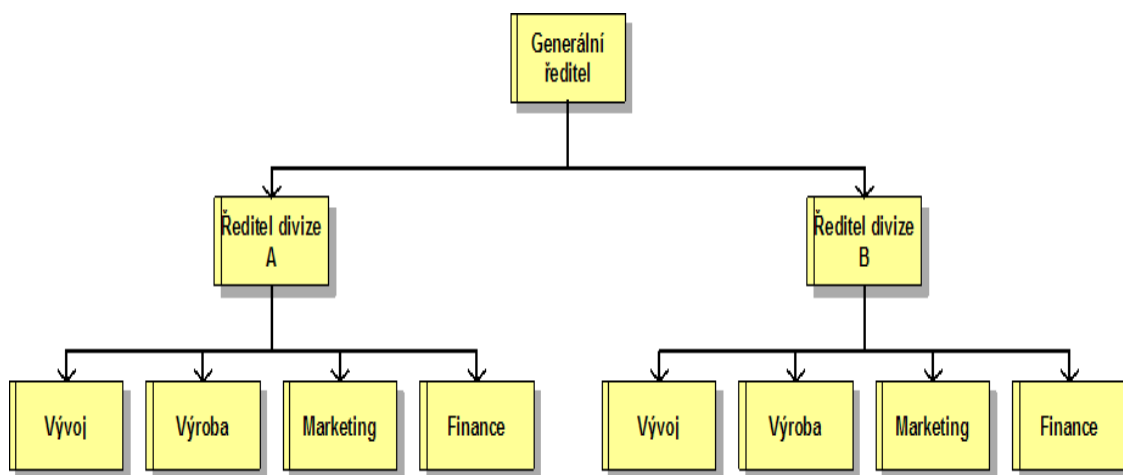
Obr. č. 6 - Funkční struktura<sup>15</sup>

<sup>12</sup> TUPA, J. Organizační struktury a procesy. *BPS Business Process Services*. [online], (2009), [cit. 30. června 2009]. Dostupný na WWW: < <http://www.procesy.cz/temata/Organizacni-struktury-a-procesy.htm> >.

<sup>13</sup> Tamtéž.

<sup>14</sup> Tamtéž.

<sup>15</sup> Tamtéž.



Obr. č. 7 - Divizní struktura<sup>16</sup>

## 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.

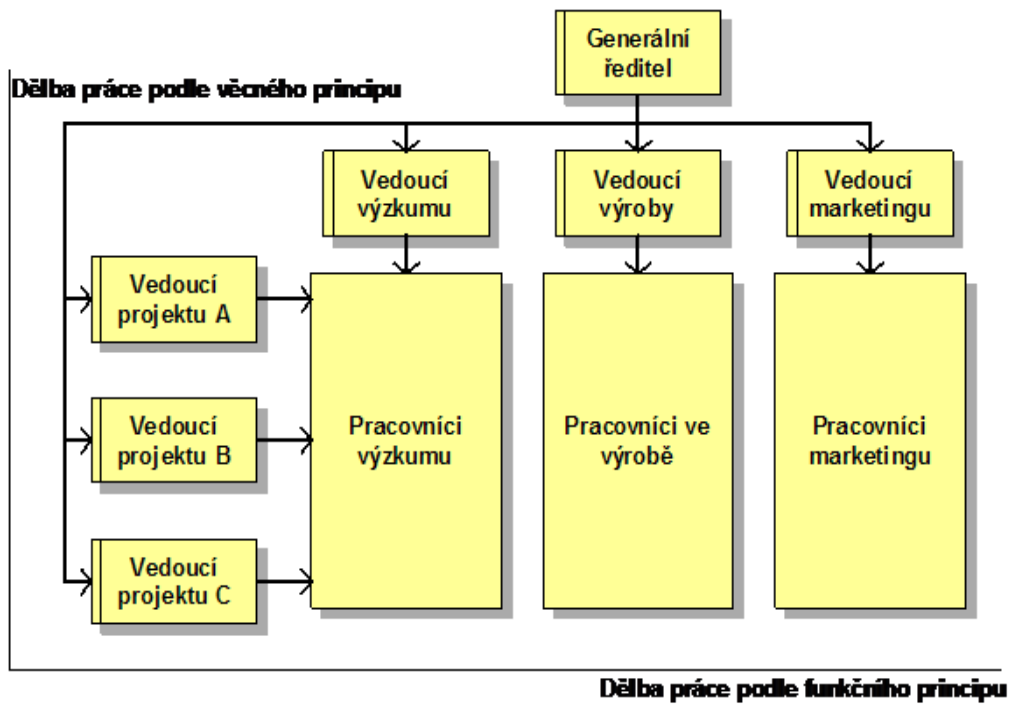
Mezi výhody lze uvést pružnost a možnost rychlé reakce na požadavky okolí. Naopak nevýhodou může být dvojitá podřízenost a následné porušení zásady jediného odpovědného vedoucího. Taktéž tato struktura může vyvolávat boj o moc, a proto je důležité zvážit mocenské rozdělení a pravomoci mezi jednotlivými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

<sup>16</sup> Tamtéž.

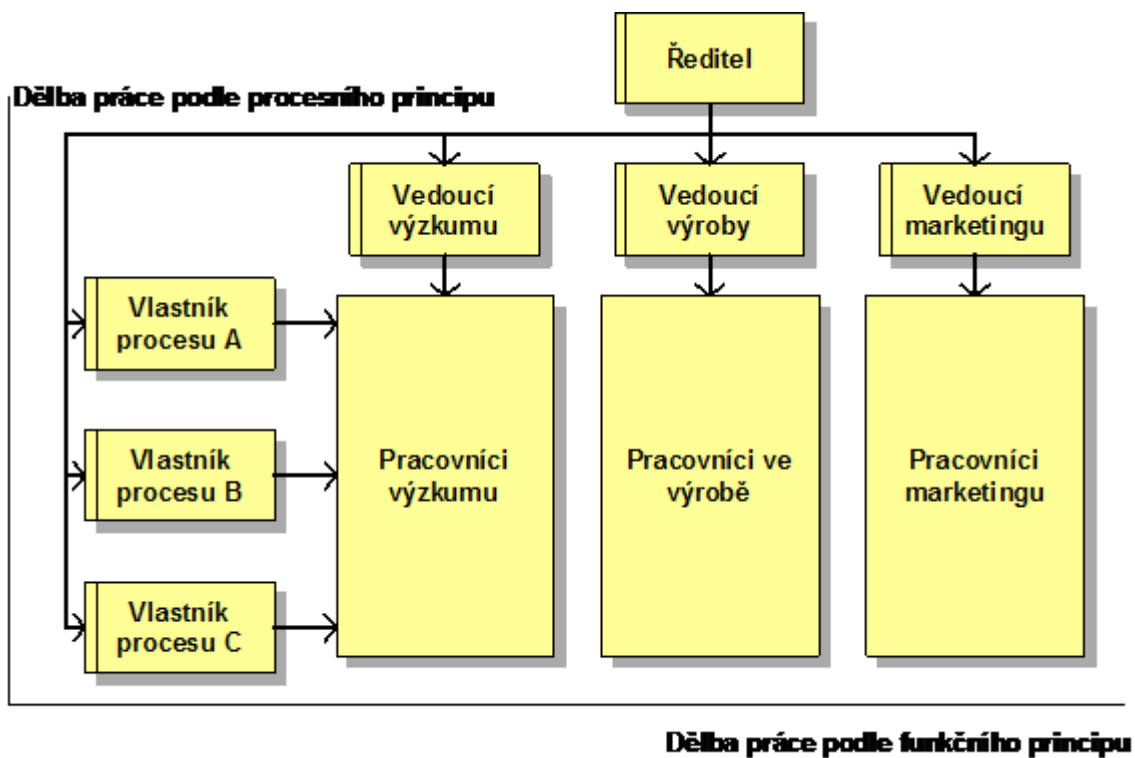
Existuje i skupina struktur, která zahrnuje moderní a netradiční struktury:

- **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.
- **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 vtahy. 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.





Obr. č. 8 - Maticová struktura<sup>17</sup>



Obr. č. 9 - Maticová struktura na bázi procesního principu<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Tamtéž.

<sup>18</sup> Tamtéž.



### Otázky

- 4) Co si představuješ 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.**



### TEST

- 3) Jaké druhy organizačních struktur znáš?

## 3 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

### 3.1 Personální řízení ve veřejných knihovnách komunitního typu

#### 3.1.1 Plánování a optimalizace potřeby 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 (sladuje) 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.



## **PŘÍKLAD**

Vzhledem ke změně v legislativě byli zaměstnanci ve veřejné službě a správě (tedy i v knihovnách) od 1. ledna 2004 zařazeni nově do platových tříd (16 platových tříd): viz katalog prací (zák. č. 469/2002 Sb.).

### Legislativa:

- 1) nařízení vlády č. 469/2002 Sb., ze dne 5. srpna 2002, kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (platnost od 1. ledna 2004),
- 2) nařízení vlády č. 330/2003 Sb., ze dne 6. srpna 2003 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (pro potřeby knihovny platí tabulka č. 1 a tabulka č. 2, tabulka = příloha),
- 3) nařízení vlády č. 331/2003 Sb., ze dne 6. srpna 2003, kterým se mění nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady atd.,
- 4) nařízení vlády č. 108/1994 Sb., kterým se provádí zákoník práce a některé další zákony (§ 13 pořadí srážek ze mzdy),
- 5) nařízení vlády č. 303/1995 Sb., o minimální mzdě,
- 6) zák. č. 1/1992 Sb., zákon o mzdě (§ 17 průměrný výdělek),
- 7) zák. č. 65/1965 Sb., zákoník práce (§ 111 mzda),
- 8) zák. č. 217/2000 Sb., kterým se mění zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě atd. (§ 4 platové třídy a minimální platové tarify),
- 9) zák. č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech.

### **POSTUP:**

Zaměstnanci by měli být zařazeni do platové třídy na základě druhu práce a v jeho rámci na něm požadovaných kvalifikačních předpokladů, které stanoví zvláštní mzdový předpis vycházející z výše citovaných zákonů.

### Druh práce:

Je stanoven v pracovní smlouvě a dále ho určuje popis práce a systematizace pracovních míst

v organizaci.

#### Zařazení zaměstnance do platové třídy:

1) Zaměstnavatel zařadí zaměstnance podle § 4 odst. 1 zákona do platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje. Pokud není tato práce v katalogu prací (nařízení vlády č. 469/2002 Sb.) uvedena, zařadí zaměstnavatel zaměstnance do platové třídy, ve které jsou v katalogu prací zahrnuty příklady prací porovnatelné s ní z hlediska složitosti, odpovědnosti a psychické a fyzické náročnosti, při porovnání vychází z obecné charakteristiky platové třídy uvedené v zákoně.

2) Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle odstavce 1, pokud pro výkon práce zařazené v této platové třídě splňuje kvalifikační předpoklady, popřípadě požadavky, pokud je zaměstnavatel stanovil vnitřním platovým předpisem. K dosažení vyššího než stanoveného vzdělání se nepřihlíží.

3) Nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak, může zaměstnavatel výjimečně zařadit zaměstnance, který nespĺňuje potřebné vzdělání,

a) do první až čtvrté platové třídy,

b) do páté a vyšší platové třídy, avšak nejdéle na dobu 4 let, nestanoví-li se dále jinak.

4) Na dobu delší než 4 roky lze zařadit zaměstnance do platové třídy, pro kterou nespĺňuje potřebné vzdělání, jestliže

a) dlouhodobou činností v příslušném oboru prokázal schopnost k výkonu požadovaných prací a je starší než 45 let, nebo

b) zahájil v době, po kterou byl výjimečně zařazen do platové třídy podle odstavce 3 písm. b), nebo před tímto výjimečným zařazením, studium, jehož absolvováním si doplní potřebné vzdělání a řádně pokračuje ve studiu, nebo

c) je zařazen do páté platové třídy a dosáhl středního odborného vzdělání, nebo

d) je zařazen nejvýše od osmé platové třídy, pokud pro výkon na něm požadované práce převážně manuálního charakteru splňuje požadavek vyučení v oboru ...

e) je zařazen do deváté platové třídy a dosáhl alespoň úplného středního vzdělání nebo úplného středního odborného vzdělání, nebo

f) je zařazen do desáté platové třídy a dosáhl vyššího odborného vzdělání, nebo je zařazen do jedenácté platové třídy a dosáhl vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu.

#### Kvalifikační předpoklady

PT 1-2

základní škola

PT 3-4

SOU, dvouletá škola bez maturity

PT 5-8

úplné střední vzdělání s maturitou

PT 9

VOŠ, DiS.

PT 10

VŠ (bakalářské studium)

Platový stupeň:

Pracovník je zařazen do platového stupně na základě praxe v oboru.

- 1) Plně se započítává praxe v oboru dosažená po ukončení potřebného vzdělání (viz katalog prací).
- 2) V rozsahu 4/5 zahrne zaměstnavatel do započítatelné praxe dobu praxe v oboru požadované práce dosaženou před:
  - a) ukončením vzdělání stanoveného v katalogu prací nebo
  - b) získáním předpokladů stanovených zvláštním právním předpisem, popř. požadavku vyučení v oboru, u zaměstnanců zařazených do platové třídy /§ 3 odst. 4 písm. e), je zařazen nejvýše do osmé platové třídy, pokud pro výkon na něm požadované práce převážně manuálního charakteru splňuje požadavek vyučení v oboru stanovený podle § 2 odst. 3 zaměstnavatelem nebo předpoklady stanovené zvláštním právním předpisem).
- 3) V rozsahu 0 až nejvýše 2/3 zahrne zaměstnavatel do započítatelné praxe dobu jiné praxe, než která je uvedena v předchozích odstavcích, a to v závislosti na míře jejího využití pro výkon požadované práce.
- 4) U přechodových tříd praxi nekrátíme, pouze odpočteme (2 roky či 1 rok).
- 5) V plném rozsahu, nejvýše však v rozsahu stanoveném zvláštním právním předpisem pro výkon vojenské základní (náhradní) služby, platným v době jejího výkonu, zahrne zaměstnavatel do započítatelné praxe dobu vojenské základní (náhradní) služby nebo dobu civilní služby, pokud se zaměstnanec současně nepřipravoval na povolání v denním nebo prezenčním studiu.
- 6) V plném rozsahu se započítává mateřská nebo rodičovská dovolená (viz platný předpis z té doby).
- 7) U více dětí se započítává mateřská nebo rodičovská dovolená v celkovém rozsahu šest let.
- 8) Pozor, praxe u mateřské nebo rodičovské dovolené se započítává bez ohledu na vzdělání v té době (jako by to vzdělání měla).
- 9) Pokud si zaměstnanec doplní vzdělávání během praxe, započítává se praxe v plné výši až od data dokončeného vzdělání.
- 10) Pozor! Pokud nastoupí do zaměstnání pracovník např. 1. září 2003, přechází do vyššího platového stupně od 1. srpna příslušného roku (tedy ne až od 1. září).
- 11) Pozor! Zápočet praxe nelze zpětně opravovat. Od 1. ledna 2004 nelze stávajícím zaměstnancům praxi odpočítávat, ta zůstane nezměněná. Odpočet by se prováděl jen u těch stávajících zaměstnanců, kterým by se změnil popis práce.
- 12) Promlčecí lhůta, kdy se může zaměstnanec domáhat doplatku mzdy (v případě nesprávného finančního ohodnocení), je 3 roky.

### **Osobní příplatky a příplatky za vedení (nemění se):**

- Zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

- (Zaměstnanci v 10 až 16 platové třídě může být přiznán osobní příplatek až do výše 100% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do kterého je zaměstnanec zařazen).

- Zaměstnavatel může rozhodnout o zvýšení, snížení, popřípadě odejmutí osobního příplatku v závislosti na plnění podmínek pro jeho poskytnutí (viz. nařízení vlády č. 330/2003 Sb., ze dne 6. srpna 2003 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě - § 7 osobní příplatek - odst. 1,2,3).

- Příplatek za vedení (příloha č. 5 k nařízení vlády č. 330/2003 Sb.):

zaměstnavatel nebo organizační složka státu nebo územního samosprávného celku s místní působností, obec (správní obvod pověřeného obecního úřadu) a městská část do 15 tis. obyvatel:

a) vedoucí oddělení 500-3000,- Kč.

b) zástupce statutárního orgánu a vedoucí odboru, který řídí více útvarů 2000-4000,- Kč.

c) statutární orgán 3000-5000,- Kč.

- Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout odměnu (nařízení vlády č. 330/2003 Sb.- § 10 odst. a) až d) :

a) za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu,

b) k ocenění jeho pracovních zásluh při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního nebo služebního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod,

d) za zlepšený hospodářský výsledek příspěvkové organizace.

Zařazení zaměstnanců knihovny do platových tříd:

Nařízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě: příloha č. 1

(Zaměstnanci, kteří nevykonávají knihovnické práce/uklízečky, ekonomka, správce sítě, účetní, pokladní, sekretářka, údržbář, řidič apod./ by měli být placeni ze základní mzdové tabulky příloha č. 1, tedy ne jako knihovníci (odborní pracovníci) z tabulky příloha č. 2 příslušného zákona).

Zařazení zaměstnanců do platových tříd a vymezení jejich pracovních povinností:

**UKLÍZEČKY**

## 2. platová třída

Mechanické mytí, drátkování a leštění podlah, čištění osvětlovacích těles, mechanické klepání koberců, čištění, úklid a dezinfekce klozetů, čištění knih – vysávání prachu, údržba zeleně v okolí knihovny (letní čítárna), šití a praní záclon, ručníků, utěrek atd. Čištění oken (2x ročně), týdně vchodových dveří, zrcadel, dlaždic atd. Uklízečka na celý úvazek by měla uklízet přibližně 2000 m<sup>2</sup> (záleží na druhu úklidových prací apod.).

## DOMOVNÍK

### 3. platová třída

Otevírání a zavírání objektů, obsluha hlavních energetických uzávěrů, dozor nad správným používáním společných zařízení objektů.

Zaměstnance do platové třídy 3 je možné zařadit rovnou do nejvyššího platového stupně 12, musí to být ovšem uvedeno v kolektivní smlouvě či zvláštním mzdovém předpisu.

## PERSONALISTA

### 8. platová třída

Rozpis prostředků na platy podle jednotlivých platových složek. Zajišťování a kontrola dodržování pracovněprávních předpisů a předpisů z oblasti zaměstnanosti, sociálního zabezpečení apod.

## MZDOVÁ ÚČETNÍ

### 9. platová třída

Koordinace a metodické usměrňování výpočtu, výplaty a zúčtování platu a dalších plnění poskytovaných zaměstnancům, srážek z platu, agendy daní ze závislé činnosti a pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

## ÚČETNÍ

### 10. platová třída

Komplexní vedení účetnictví účetní jednotky, koordinace účtování o stavu, pohybu a rozdílu majetku a závazků, o nákladech a výnosech, o výdajích a příjmech a o výsledku hospodaření včetně sestavování účetní závěrky a vedení účetních knih.

## ROZPOČTÁŘ

### 10. platová třída

Sestavování rozpočtu organizace. Projednávání rozpočtu s jednotlivými rozpočtovými místy. Sledování, projednávání a zúčtovávání plnění rozpočtu s rozpočtujícími orgány. Zajišťování



realizace příjmových a výdajových stránek rozpočtu včetně návrhu opatření při jejich naplnění. Kontrola hospodaření podle rozpočtu včetně sledování vývoje, provádění rozboru a stanovování návrhů na opatření. Navrhování, přijímání a projednávání rozpočtových změn.

## FINANČNÍ REFERENT

### 9. platová třída

Zajišťování financování organizace (agendy finančních zdrojů, úvěrové agendy, zúčtovacího a platebního styku). Analýza pohledávek a závazků.

## POKLADNÍK

### 6. platová třída

Zajišťování pokladničních služeb pro potřeby organizace včetně přijímání a vydávání peněz veřejnosti.

## ZÁSOBOVAČ

### 9. platová třída

Komplexní a samostatné zajišťování technického zásobování pro celou organizaci.

## SEKRETÁŘKA

### 6. platová třída

Koordinace sekretářských, administrativně technických nebo jiných provozně technických prací v sekretariátu.

## SPRÁVCE INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ (DATABÁZE, SÍŤE, PROGRAMOVÉHO VYBAVENÍ, APLIKACE)

### 9. platová třída (může mít až pl. tř. 11, podle druhu práce)

Zajišťování chodu a správné funkce počítačových aplikací a procesů zpracování dat. Správa databází ve víceuživatelských počítačových systémech. Správa banky dat.

Nařízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě: příloha č. 2

(je určena knihovníkům)

Zařazení prací (příkladů prací) do povolání a platových tříd.

## KNIHOVNÍK

Poznámka: působnost knihovny lokální, středisková, regionální nebo celostátní vyplývá ze zři-

zovací listiny.

#### 6. platová třída

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

#### 7. platová třída

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

#### 8. platová třída

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

#### 9. platová třída

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

Lektor-instruktor (2.16.7)

#### 9. platová třída (5. odstavec)

Metodická a obsahová příprava lekcí knihovnicko-bibliografické a informační gramotnosti v knihovnách s lokální působností.

Pedagog volného času (2.16.8.)

#### 8. platová třída (1. odstavec)

Výchovně vzdělávací činnost dětí a mládeže nebo dospělých v oblasti volného času se všeobecným zaměřením na rozvoj jejich zájmů, znalostí, tvořivých schopností, probíhající podle vý-

chovně vzdělávacího programu.

#### 10. platová třída

Profilování fondů a vedení specializovaných akvizičních činností na regionální úrovni. Knihovnické a bibliografické, referenční a informační služby uživatelům ve specializovaných knihovnách s regionální působností. Správa a organizace specializovaných samostatných studoven v knihovnách s regionální působností (studovna regionální literatury). Zajišťování vnitrostátních meziknihovnických služeb v knihovnách s celostátní působností. Aktualizace knihovnických fondů z hlediska obsahu a druhu dokumentů v knihovnách s celostátní působností. Samostatná katalogizace podle standardů a stanovených metodik přesahující regionální působnost.

#### 11. platová třída

Tvorba speciálních bibliografických a faktografických databází na základě obsahové analýzy dokumentů.

Tvorba tezaurů a souborů jmenných a věcných národních autorit.

#### 12. platová třída

Systémový knihovník. Zpracovávání specializovaných rešerší s využitím specializovaných databází a informačních zdrojů domácí i zahraniční provenience. Tvorba koncepcí.

#### 13.-14. platová třída

Nepřipadá v úvahu ve veřejných knihovnách.

### **Systematizace pracovních míst**

Je potřeba vytvořit organizační strukturu (tzv. „pavouka“) a podle pracovních náplní přidělit jednotlivým pracovním místům odpovídající platovou třídu.

V oddělení většinou (podle rozsahu) stačí jen jeden až dva odborní knihovníci, kteří zajišťují speciální činnosti a garantují profesní odbornost. Knihovny jsou zvláštní v tom, že mají většinu svých zaměstnanců odborných, a tudíž kvalifikovaných. Samozřejmě kvalifikované síly jsou pro organizaci velkým přínosem, ale zároveň je organizace musí zaplatit. To se dnes ukazuje jako problém. Dříve nevadilo, že odborný knihovník vykonává i pomocné práce, ale je placený za odborné práce. Nyní musíme důsledně dbát, aby odborný knihovník vykonával odborné práce a na pomocné práce přijmeme méně kvalifikované síly; tím ušetříme část mzdových prostředků. Každý zaměstnavatel (ředitel) musí dobře zvážit, kde je únosná mez (počtu méně kvalifikovaných zaměstnanců), aby byla zachována kvalita služeb a neutrpěla profesionální úroveň knihovny.

#### Literatura:

CHLÁDKOVÁ, Alena. Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Vyškov: Ing.

### 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 zprostředkova-

telnami práce ad. organizacemi; 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.





## PŘÍKLAD

### **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 zaměstnanec 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 úkolů 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.

#### **Odkaz na informační 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**

- 5) Co víš o katalogu prací a platovém zařazení knihovníků?
- 6) Jak se vytváří systém podnikového vzdělávání?
- 7) 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.**



#### **TEST**

- 4) Jaké úkoly plní personální útvar?
- 5) Jaké předpoklady hodnotí personalista při získávání pracovníků?

# 4 KNIHOVNICKÁ LEGISLATIVA

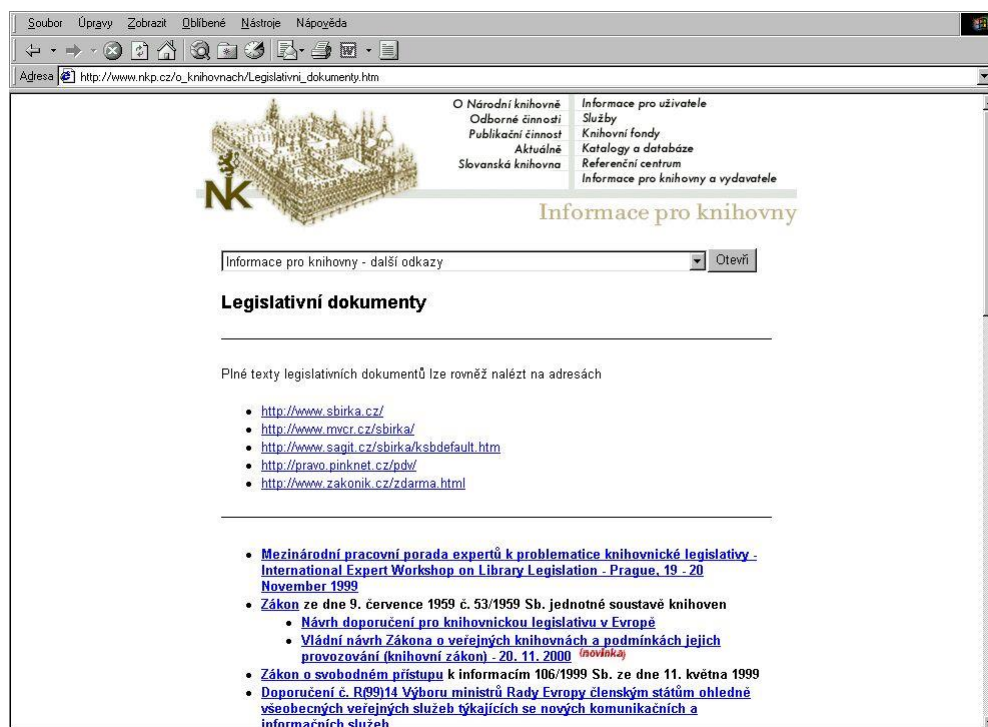
## 4.1 Základní dokumenty v knihovnách

### 4.1.1 Knihovní zákony

Obr. č. 10 - <http://www.nkp.cz> (Legislativní dokumenty)



Vý-  
voj  
kni-



hovnícké legislativy:

- 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 knihovny

„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 knihovnických dokumentů z knihovního fondu knihovny nebo prostřednic-

tvím 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.<sup>19</sup>
- 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 ... (MVS)**
  - 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.

---

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

## **ROVNÝ PŘÍSTUP VŠEM BEZ ROZDÍLU?**

### **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, meto-

dické 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 <http://www.nkp.cz> naleznete plné texty ostatní související legislativy:

Knihovní zákon 257/2001 Sb. a návazné prováděcí předpisy || Povinný výtisk || Autorské právo || Svobodný přístup k informacím || Ochrana osobních údajů || Sbírkový muzejní povahy || Archivní legislativa || Požární ochrana a krizové řízení || Ostatní legislativa a doporučení k činnosti knihoven || Archiv || Připravované legislativní dokumenty.



#### **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

1. 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 ji-

né 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. Případá-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 do-

pis 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

1. Výjimky z KŘ povoluje vedoucí knihovny.
2. Nedílnou součástí KŘ jsou přílohy.
3. Ruší se Knihovní řád ze dne 2. června 1992.
4. Tento Knihovní řád platí na dobu neurčitou.

Přílohy:

1. Ceník placených služeb a poplatků Obecní knihovny v Malé Lhotě.
2. Směrnice o nakládání s osobními údaji uživatelů knihovny,

V Malé Lhotě  
dne 20. března 2002

razítko  
podpis vedoucího knihovny



### Otázky

- 8) Jaké činnosti vykonává Národní knihovna ČR?
- 9) Jaké činnosti vykonává krajská knihovna?
- 10) 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.**



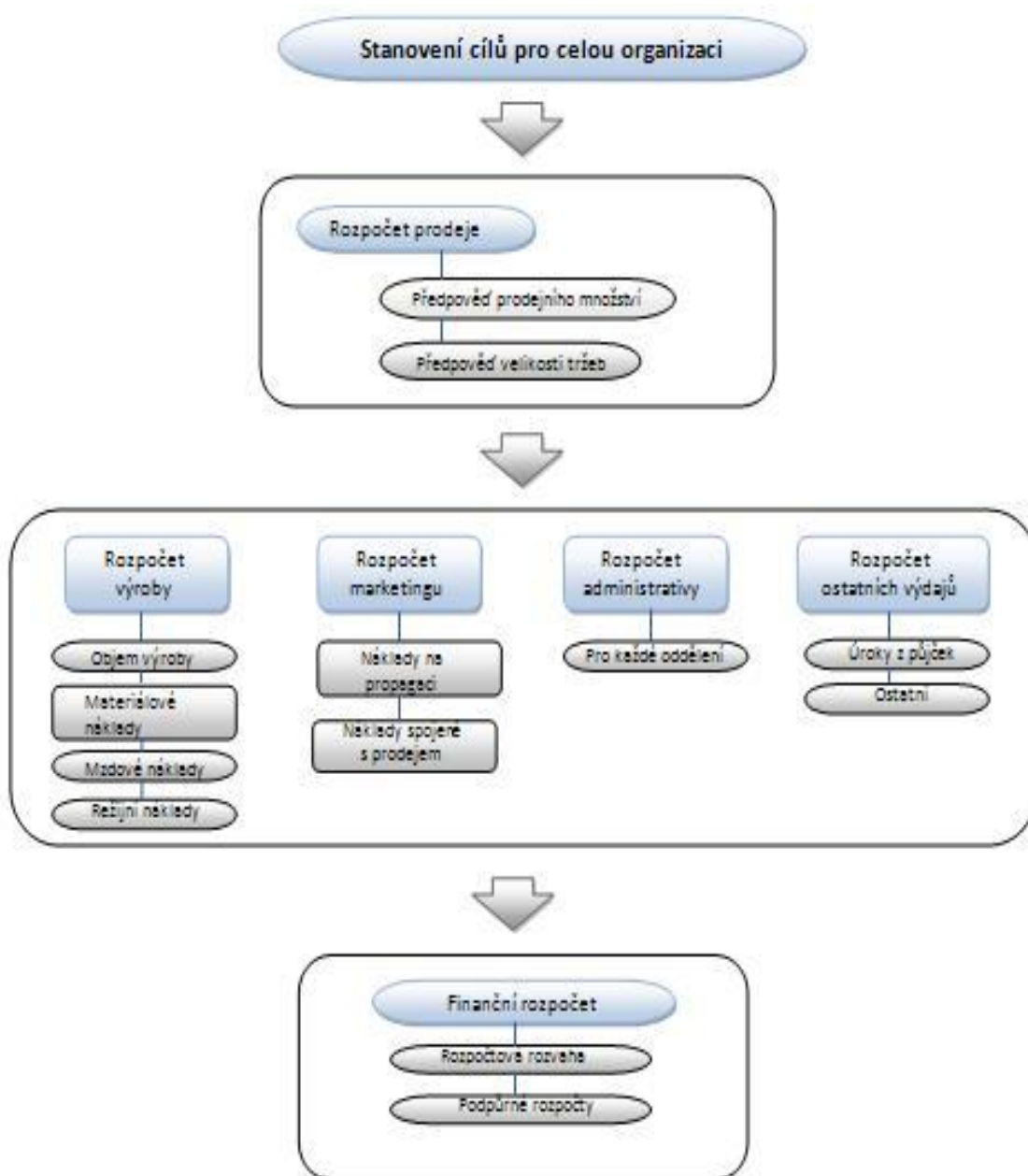
### **TEST**

- 6) Jaké znáš knihovní zákony?
- 7) Jaké knihovny tvoří systém knihoven?

# 5 ROZPOČET VEŘEJNÝCH KNIHOVEN

## 5.1 Metodika tvorby rozpočtu

### 5.1.1 Funkce rozpočtu



Obr. č. 11 – Finanční rozpočet

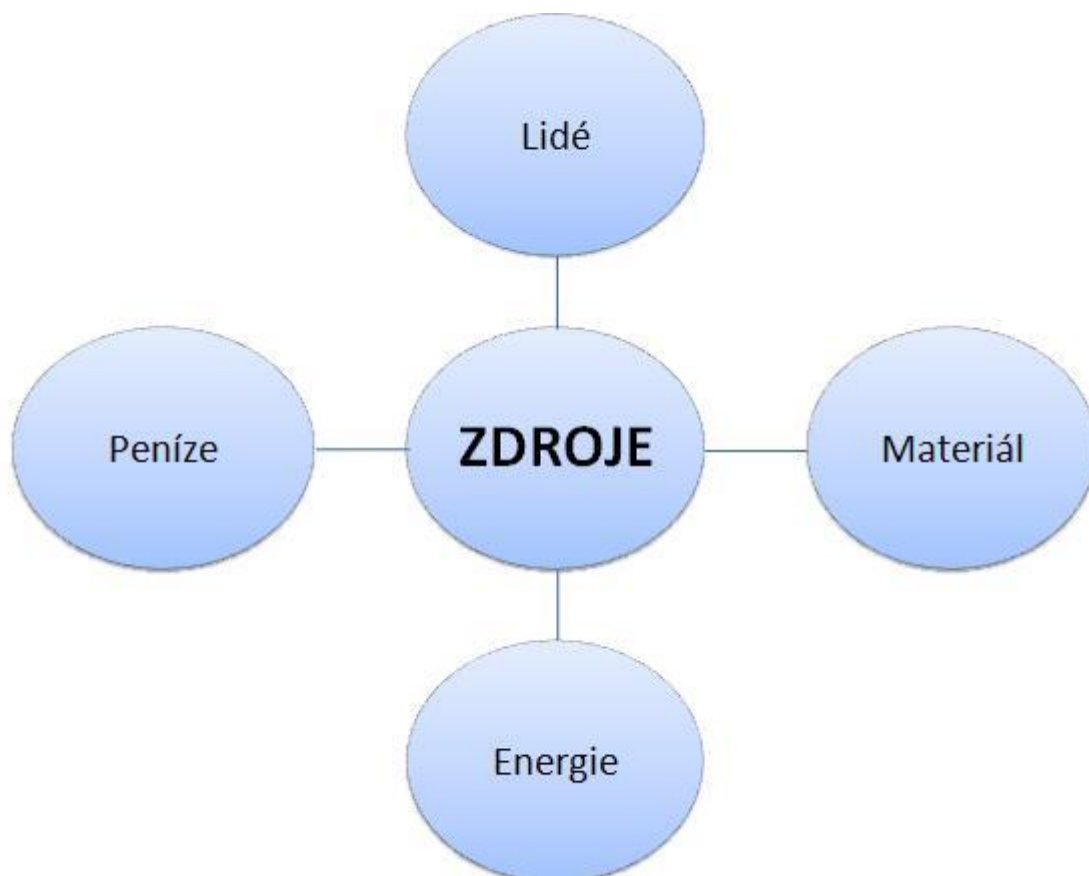
Rozpočtový plán je hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení. Je zaměřen na stanovení budoucích nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, příjmů a výdajů, které vyplývají z dlouhodobých i krátkodobých cílů knihovny, a na kontrolu plnění těchto cílů.

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.

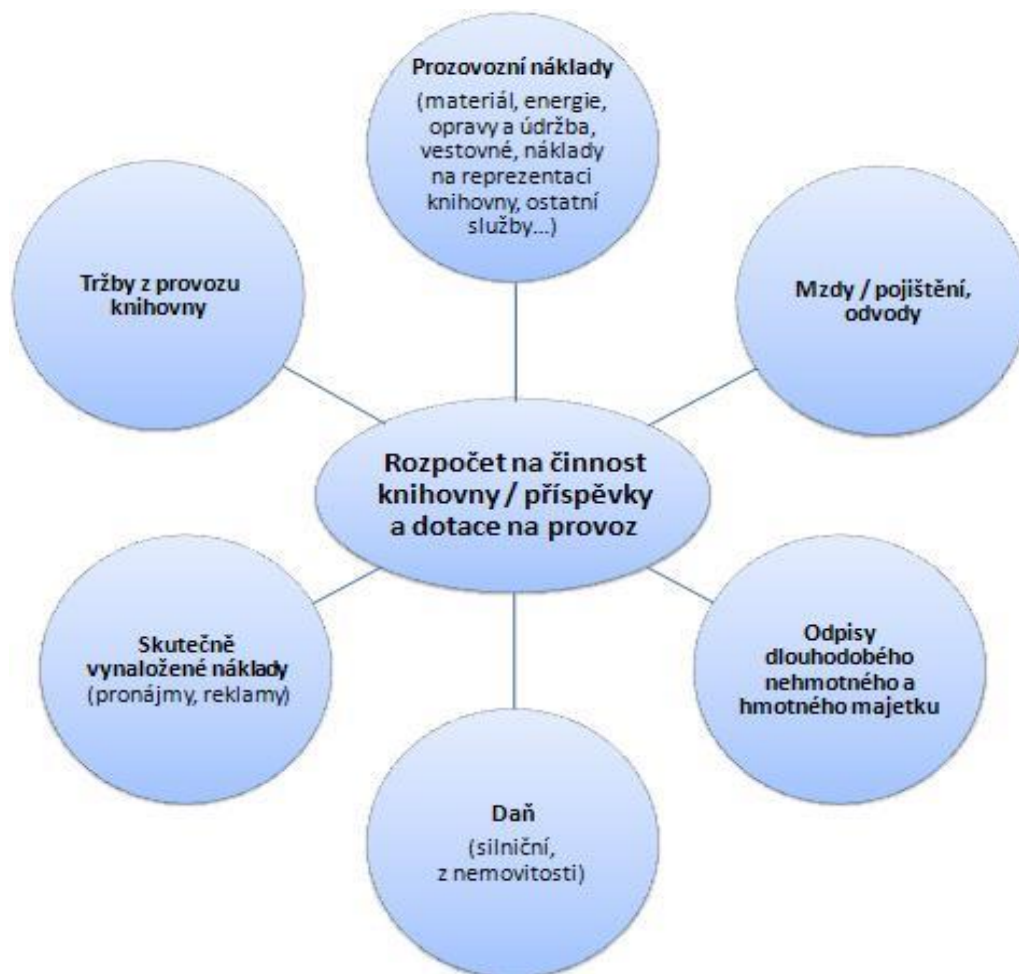
Výsledek hospodaření zachycuje účetní výkaz.



Obr. č. 12 – 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.



Obr. č. 13 - Rozpočet na činnost knihovny

### 5.1.3 Finanční rozpočet



Obr. č. 14 – Finanční rozpočet 2

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 širší 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 ma-



nagementu.

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);
- rizikovitost,
- doba splacení (tzv. stupeň likvidity investice).



### Otázky

11. Vymenujte hlavní úkoly financování.
12. Jaký je rozdíl mezi strategickým a operativním rozhodnutím?
13. Které tři oblasti jsou součástí finančního plánování?
14. Jaký je rozdíl mezi finančním plánem a finančním rozpočtem?



### Korespondenční úkol

Analyzujte předložený rozpočet knihovny.

**Řešení: Bude předmětem diskuse ve výuce.**



### TEST

- 8) Z čeho se skládá rozpočet na činnost knihovny?

# 6 TÝMY, JEJICH TVORBA A ŘÍZENÍ

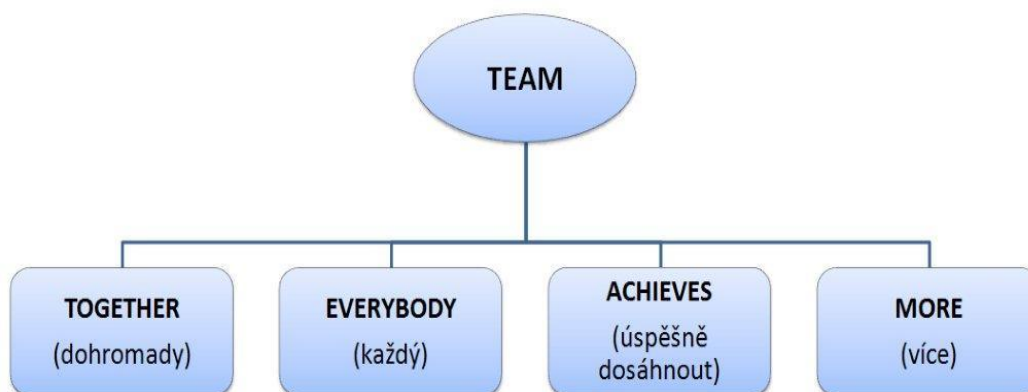
## 6.1 Definice týmu

### 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:



Obr. č. 15 – TEAM - společně dosáhneme více



## 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. **Nefornální** 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 stmelěný 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 samoučelně, 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.

Obr. č. 16 - 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 představit 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, roztržitost 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 specifiky 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 navrhnutým řešením, aby nebránili kritice již přijatých návrhů, dbali na rady nezávislých expertů, aby nasadili „ďáblova 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 organizač-



ních 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 navrhujeme jeho vyloučení z týmu.

2) Negativní lidé – zavrhuji 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:**

Snažíme 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 pamatujeme, 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**

- 15) Jak probíhá proces řešení problému v týmu?
- 16) Co víš o týmovém efektu?
- 17) 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.**



### **TEST**

- 9) Z jakých slov se skládá zkratka TEAM?
- 10) Na jaké otázky hledáme odpověď podle R. Kiplinga?



# 7 GRANTOVÁNÍ JAKO PROCES

## 7.1 Problematika komunitních projektů

### 7.1.1 Životní cyklus projektu



#### 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 propočty návratnosti investic do projektu (Return of Investment). Je definován předmět a rozsah projektu; nedílnou součástí definice je analýza kritérií úspěšnosti projektu, včetně zís-

kané 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, zkonalování 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](http://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.

## **ODDĚLENÍ LITERATURY A KNIHOVEN MK ČR**

Vyhlašuje každoročně grantová řízení pro oblast knihoven dne 31.10., uzávěrka je stanovena na 10.1. následujícího roku. Pro oblast literatury se vyhlašují grantová řízení zpravidla začátkem října a uzávěrka je stanovena na druhou polovinu prosince. Žádosti se podávají na předepsaných formulářích, které lze stáhnout z webové stránky ministerstva [www.mkcr.cz](http://www.mkcr.cz).



**Příklady**

**FOND VYSOČINA – GRANTOVÉ PROGRAMY** <http://www.kr-vysocina.cz/www/fondvysociny/>

**Milionový grant kulturní** [http://www.nadacedks.cz/documents/dokumenty\\_stazeni/kultura.doc](http://www.nadacedks.cz/documents/dokumenty_stazeni/kultura.doc)

**EVROPSKÉ STRUKTURÁLNÍ FONDY** <http://www.strukturalni-fondy.cz>

**PIK** – projekt internetizace knihoven <http://www.micr.cz/scripts/detail.php?id=1877>

Rámcový program Evropské unie určený na podporu aktivit evropského rozměru v oblasti kultury [www.culture2000.cz](http://www.culture2000.cz)

Grantové a vzdělávací programy EU podporující oblast celoživotního vzdělávání

[http://www.europa.eu.int/comm/education/programmes/calls/callg\\_en.html](http://www.europa.eu.int/comm/education/programmes/calls/callg_en.html)

#### VYUŽITÍ SLUŽEB KONZULTANTA

Na uvedené služby se zaměřuje také občanské sdružení SPRIG ( <http://www.sprig.cz> ). V rámci projektu SNOP (Spolupráce – Neziskovost – Organizace – Partnerství) nabízí SPRIG konzultace všem typům neziskových organizací, zejména ohledně grantových možností a příležitostí.

<http://granty.ecn.cz/> - občanské sdružení Econnect (databáze grantů)

[www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz) – grantový kalendář

Menší základní knihovny mohou požádat o pomoc a radu nejbližší pověřenou knihovnu, případně krajskou knihovnu.

#### 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.

## ODKAZY NA VZOROVÉ GRANTY

Vzorový grant MěK v Ústí nad Orlicí <http://www.knihovna-uo.cz/knihovna/dokumenty/vzor-grant.doc>

RAŠKA, Vladislav. *Jak (ne)psát žádost o grant*. [cit. 2006-10-17] Dostupný z WWW: <http://www.kkdvyskov.cz/view.php?cisloclanku=2006041901>

KUBÍČEK, J. *Projekt Česká knihovna*. Moravská zemská knihovna. [online]. Dostupné z URL: <<http://www.mzk.cz/cesknih/index.php3>>.

KNOLL, Adolf. Účast v evropských projektech. Knihovnický zpravodaj Vysočiny. [online]. Dostupné z URL: < <http://www.knihzdar.cz/kzv/02-2003/knoll.htm> >.

Dombrovská, M. Očko, P. Grantové příležitosti (nejen) pro veřejné knihovny. *Knihovnický Zpravodaj Vysočina*. [online]. Roč.5, č. 1 (2005) [cit. 2006-12-11]. Dostupný na World Wide Web: <http://kzv.kkvysociny.cz/archiv.aspx?id=236&idr=1&idci=2>

Jonešová, Petra. *Grantové projekty veřejných knihoven*. Opava: diplomová práce SU v Opavě, 2004. 60 stran.

*V rámci INFORA 2005 zaznělo několik příspěvků, které byly věnovány možností zapojení knihoven do politiky EU.*

Možnostem knihoven v rámci společného regionálního programu se ve svém příspěvku věnuje Ing. Radka Soukupová z Ministerstva pro místní rozvoj ČR. [http://www.inforum.cz/inforum2005/pdf/Soukupova\\_Radka.pdf](http://www.inforum.cz/inforum2005/pdf/Soukupova_Radka.pdf).

PhDr. Vladana Vasková z Ministerstva práce a sociálních věcí ČR ve svém příspěvku informuje o dotacích, které pomohou vytvořit knihovnu jako informační centrum v plánování sociálních služeb [http://www.inforum.cz/inforum2005/pdf/Vaskova\\_Vladana.pdf](http://www.inforum.cz/inforum2005/pdf/Vaskova_Vladana.pdf).

Příkladem využití prostředků ze SROPu pro přestavbu knihovny se zabývá příspěvek PhDr. Heleny Gajduškové z Masarykovy veřejné knihovny Vsetín. [http://www.inforum.cz/inforum2005/pdf/Gajduskova\\_Helena.pdf](http://www.inforum.cz/inforum2005/pdf/Gajduskova_Helena.pdf).

Možnosti využití prostředků EU pro celoživotní vzdělávání podává článek PhDr. Šárky Kašpárkové a Mgr. Daniely Hebnarové z Knihovny Kroměřížska.



### Otázky

18) Co znamená zkratka VISK?

19) 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.



### TEST

11) Z jakých fází se skládá životní cyklus projektu?

# 8 KOMUNITNÍ KNIHOVNICTVÍ U NÁS A VE SVĚTĚ

## 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 zříditi 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



zákonu 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.*“ (Sakalová, 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 novin. 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 pociťuje 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 komu-

nitní 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 cítění 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.)

## **KNIHOVNY JAKO KOMUNITNÍ CENTRA JSOU ZATÍM V PLENKÁCH**

Zatím se dá hovořit o knihovnách jako komunitních centrech formujících se, avšak spíše můžeme uvádět, že realizují komunitní činnost. Základy pro budování komunitních center byly položeny, dále záleží na vizi a strategii konkrétních knihoven, jak tuto transformaci dokončí.



### **DEFINICE KOMUNITNÍ ČINNOSTI**

*„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 zanášených jednotlivců, kteří chtějí participovat na práci ve prospěch regionu, a tím i pro komu-



nitou, 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 změny, změny 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?

Odpověď na položené otázky hledejme v osvědčených vzorech dávno fungujících ve světě, avšak v našich podmínkách zatím nerealizovatelných. Národní knihovna ČR v tomto směru zajistila osvětu a nabízí metodickou pomoc všem knihovnám, které projeví zájem. (kontaktní osoba: Mgr. Z. Ježková)

## ODKAZ NA INFORMAČNÍ ZDROJE

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

<http://www.nkp.cz>

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 knižníc 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.

*Strategie pro evropské knihovny.* Praha : SKIP, 2006, 124 s.

### 8.1.2 Komunitní knihovnictví ve světě

Zahraniční 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, nechuť 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 vymezit 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 potenciálních 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 dárcе 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.

### **Kampaň ALA „Your Library“**

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

### **Logo a kampaň přebrala i IFLA.**

#### **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**

Aktivita 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 metodyky nácviu 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 propagačnickými a informačními nástroji na podporu čtenářských aktivit.

**The Bell Atlantic – ALA Family Literacy Project. A Cargill Cares.**

Mimo toho koordinuje i dva velké programy na podporu rodinné gramotnosti. V obou projektech jsou různé programy knihoven pro vzdělávání rodičů na podporu rodinného čtení. Takové programy se realizují i na úrovni jednotlivých států USA, např. program rodinného čtení B. Bushové v Texase ad.

### **„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 komunity.

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 pra-

covním 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 zajišťující 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 vytvořená 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 migračními 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, vzdělanosti, 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 Aarhusu, 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.

### **Informační zdroje**

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.

### **8.1.3 Kooperace knihoven, knihovnické a informační spolky u nás a 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, jehož předsedou je doc. PhDr. Jaromír Kubíček, CSc. – bývalý ředitel Moravské zemské knihovny v Brně. Sdružení pracuje pod záštitou Moravské zemské knihovny v Brně.

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, zejmé-

na 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.

Více na <http://www.sdruk.cz>

### ***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.

Něco málo k historii najdete na: <http://archive.ifla.org/III/75ifla/75index.htm>

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.

[http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03\\_Zahranicni\\_knihovnicke\\_spolky\\_a\\_asociace.htm](http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03_Zahranicni_knihovnicke_spolky_a_asociace.htm)



Otázky

20) Co víš o historii komunitního knihovnictví?

21) Jaká je současnost komunitního knihovnictví u nás a ve světě?

22) Jaké znáš mezinárodní knihovnické a informační spolky?

23) 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.**



### TEST

12) Co znamená fundraising?

## SHRNUTÍ MODULU.



*Shrnutí  
modulu*

Naučili jste se identifikovat potřeby a zdroje komunity, dokážete vytvořit z knihoven informační uzely 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.

## KLÍČOVÁ SLOVA MODULU ...

*Klíčová  
slova*

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

## DALŠÍ ZDROJE



CEJPEK, J. *Dějiny knihoven a knihovnictví*. Praha : Karolinum, 2002. 247 s. ISBN 80-246-0323-3.

CEJPEK, J. *Proměny let devadesátých : knihovnictví na prahu informačního věku – děje, myšlenky a názory*. Praha : Svaz knihovníků a informačních pracovníků ČR, 2005. 79 s. ISBN 80-85851-15-6.

ČSN ISO 11620 Informace a dokumentace – Ukazatele výkonnosti knihoven a příloha se schválenými ukazateli viz blok o měření kvality a výkonnosti.

DRUCKER, P. *Řízení neziskových organizací*. Praha : Management Press, 1994. 186 s.

*Eurosměrnice KIS*. Praha: SKIP, 1999. ISBN 80-85851-10-5.

SROVNALOVÁ, Alena. *Komunitní knihovna 21. století*. Praha : Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Ústav informačních studií a knihovnictví, 2004. 120 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Milena Černá.

*Strategie pro evropské knihovny*. Praha : Svaz knihovníků a inform.pracovníků, 2006. 124 s.

*The Public Library in the Electronic World. Report. A Survey initiated by NAPLE*. Kopenhagen : Danish National Library Authority, 2002. 31 p. ISBN 87-91115-38-8.

HOUŠKOVÁ, Z. Komunitní role veřejných knihoven. *Ikaros* [online]. 2004, roč. 8, č. 4 [cit. 2007-04-21]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/1606>>. ISSN 1212-5075.

JEŽKOVÁ, Z. Knihovna tzv. komunitní. *U nás*. Roč. 16 (2006), č. 1. Dostupný na WWW: <<http://unas.svkhk.cz/clanek.asp?id=667>>.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZNAČEK, SYMBOLŮ A ZKRATEK

## INFORMATIVNÍ, NAVIGAČNÍ, ORIENTAČNÍ



Průvodce studiem



Průvodce textem, podnět, otázka, úkol



Shrnutí



Tutoriál



Čas potřebný k prostudování



Nezapomeň na odměnu a odpočinek

## KE SPLNĚNÍ, KONTROLNÍ, PRACOVNÍ



Kontrolní otázka



Samostatný úkol



Test a otázka



Řešení a odpovědi, návody



Korespondenční úkoly

## VÝKLADOVÉ



K zapamatování



Řešený příklad



Definice



Věta

## NÁMĚTY K ZAMYŠLENÍ, MYŠLENKOVÉ, PRO DALŠÍ STUDIUM



Úkol k zamyšlení



Část pro zájemce



Další zdroje

## 9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Základní manažerské funkce	s.	10
Obr. č. 2 – Zdroje		12
Obr. č. 3 – Liniová organizační struktura		22
Obr. č. 4 – Funkcionální organizační struktura		22
Obr. č. 5 – Liniově štábní struktura		22
Obr. č. 6 – Funkční struktura		22
Obr. č. 7 – Divizní struktura		23
Obr. č. 8 – Maticová struktura		25
Obr. č. 9 – Maticová struktura na bázi procesního principu		25
Obr. č. 10 – Legislativní dokumenty		43
Obr. č. 11 – Finanční rozpočet		54
Obr. č. 12 – Zdroje		55
Obr. č. 13 – Rozpočet na činnost knihovny		56
Obr. č. 15 – TEAM		60
Obr. č. 16 – Šestislovný graf R. Kiplinga		63

## 10 KLÍČ K TESTU



### KLÍČ K TESTU

- 1) Vyjmenujte základní manažerské funkce.

*Plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola.*

- 2) Jaké znáš prvky plánování?

*Stanovení cílů; provedení souvisejících akcí; zajištění zdrojů; implementace.*

- 3) Jaké druhy organizačních struktur znáš?

*Liniová, funkcionální, liniově štábní, funkční, divizní, maticová ad.*

- 4) Jaké úkoly plní personální útvar?

*Personální útvar plní tyto úkoly: přizpůsobuje (sladuje) 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).*

- 5) Jaké předpoklady hodnotí personalista při získávání pracovníků?

*Fyzické, duševní, pracovní zkušenosti, vzdělání, kvalifikace, charakterové vlastnosti a postoje.*

- 6) Jaké znáš 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.*

- 7) Jaké knihovny tvoří systém knihoven?

*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.*

- 8) Z čeho se skládá rozpočet na činnost knihovny?

*Provozní náklady, mzdy/pojištění/odvody, odpisy, daň, skutečně vynaložené náklady, tržby.*

- 9) Z jakých slov se skládá zkratka TEAM?

*TEAM – together, everybody, achieves, more = společně dosáhneme více.*

10) Na jaké otázky hledáme odpověď podle R. Kiplinga?

*Co? Proč? Kdo? Jak? Kdy? Kam?*

11) Z jakých fází se skládá životní cyklus projektu?

*Výběr (iniciace projektu), koncepce, plánování, realizace (implementace), uzavření projektu a audit projektu.*

12) Co znamená fundraising?

*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.*