

**SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ**  
**FILOZOFICKO-PŘÍRODOVĚDECKÁ FAKULTA**

**ÚSTAV BOHEMISTIKY A KNIHOVNICTVÍ**

Česká republika, Opava, Masarykova 37, PSČ 746 01

Kontakt tel.: +420 553 684 412, fax.: +420 553 684 429



**Manažerské techniky**  
**UBK/KT 017**

(DISTANČNÍ TEXT)

**Libuše Foberová**

**Opava 2009**



Studijní program N 7201 Informační studia a knihovnictví;  
obor Knihovnictví se zaměřením na veřejné knihovny komunitního typu

## ÚVOD

Vážení studenti,

učební opora, kterou otvíráte, je určena k tomu, abyste se dobře orientovali v základech managementu. Pro úspěšné zvládnutí předmětu Manažerské nástroje je nezbytnou podmínkou četba a studium doporučené literatury.

Management knihoven se v důsledku celosvětového rozvoje neustále mění. Vzhledem k rostoucí konkurenci se manažeři na celém světě snaží lépe řídit své pracovníky. Manažeři se musí učit novým metodám a technikám, zavádějí nové programy služeb zákazníkům, nové technologie, věnují nemalé částky na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, přecházejí na týmovou práci, mění dosavadní organizační struktury, programy odměňování, zabývají se etickými principy apod. Management je proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací.<sup>1</sup> Management je proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených zaměstnancům knihovny.<sup>2</sup>

Podle Peterse a Watermana<sup>3</sup> je management tvůrčím procesem, v němž se jedná spíše o koučování a přenášení víry na ostatní zaměstnance. Manažeři jsou tvůrci hodnot, vynikající komunikátoři, lidé s vizí, kteří správnou motivací získají ostatní pro společný cíl. Jejich role spočívá v partnerství a pomoci; vyznačují se tím, že mají rádi lidi a svou práci. Správný manažer musí umět zaměstnance inspirovat.

Management je třeba studovat. Jednak společnost potřebuje schopné manažery, a také se mnohdy stává, že v manažerských funkcích se ocitají lidé, kteří nemají manažerské vzdělání a musí řídit nejrůznější organizace, např. knihovny.

Rozlišujeme tři základní přístupy k managementu: klasický, behavioristický a vědecký.<sup>4</sup> Vědecký management souvisí s popisem řízení práce jednotlivců. Jde o to dělat práci efektivněji, produktivněji a o zdokonalování pracovních postupů. Ve stejné době, kdy vznikl vědecký management, rozvíjela se tzv. klasická teorie organizování. Organizování je snaha vytvářet určité uspořádání činností v organizaci. Jednotlivé činnosti by měly na sebe navazovat tak, aby vedly k vyšší efektivitě a produktivitě organizace, aby se zabránilo duplicitním aj. nepotřebným aktivitám. Kombinace myšlenek vědeckého managementu zaměřeného na produktivitu práce a klasické teorie organizování představují klasické pojetí managementu.<sup>5</sup>

Mezi manažerské úkoly manažerů knihoven patří především řídit práci a knihovnu, řídit zaměstnance a řídit služby a jednotlivé procesy.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 24.

<sup>2</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O., *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 24.

<sup>3</sup> Autoři známé publikace „In Search of Excellence.“

<sup>4</sup> DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 27.

<sup>5</sup> DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., . Praha : Grada Publishing, 2004, s. 28.

<sup>6</sup> DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., . Praha : Grada Publishing, 2004, s. 46.

Knihovny tvoří lidé, ne kilometry knih, jak by se mohlo na první pohled zdát. Lidé, kteří knihovny zřizují a provozují, lidé, kteří v knihovnách pracují, lidé, kteří knihovny navštěvují, a lidé, kteří píšou knihy – autoři, spisovatelé. V knihovnách hraje lidský faktor zvláště významnou roli. Manažeři knihoven musí umět řídit práci knihovníků, což není snadné. Jedná se o práci spíše duševní, která se dá velmi těžce měřit – kvantifikovat. Knihovníci jsou většinou osobnosti a vyžadují spíše individuální přístup ze strany vedení. Knihovna je jedna velká služba a knihovníci slouží lidem.

Knihovny řadíme k neziskovým organizacím, které jsou buď rozpočtové, nebo příspěvkové. Tedy nehospodaří za účelem zisku, ale jsou společensky prospěšné a lidem přinášejí užitek. Manažeři, kteří zodpovídají za výrobu a odbyt zboží, které vyrábí, to jistě nemají snadné. Manažeři knihoven dostanou od zřizovatele příspěvek na provoz nebo hospodaří s přiděleným rozpočtem a mohlo by se zdát, že mají pozici lehčí. To je zjednodušený pohled na řízení knihoven. V době, kdy finanční nároky na provoz stoupají, musí knihovna velmi tvrdě obhajovat každou položku v rozpočtu a svou perfektní činností dokazovat, že finanční prostředky používá správně. Veškerou činnost není možné pokrýt jen z rozpočtu a manažeři knihoven musí hledat nové cesty financování svých aktivit. Většinou sahají po různých grantech a zamýšlejí se nad možnostmi fundraisingu. Uvědomují si, že marketing je řešení, a snaží se změnit řízení a financování knihoven. Pokud mají produkovat špičkové služby, pracovat efektivněji a hospodárněji, neobejdou se bez kvalitních zaměstnanců. Kvalitní zaměstnanci jsou většinou vzdělaní zaměstnanci, avšak kolik knihoven si může dovolit zaměstnávat vysokoškolsky vzdělané knihovníky?

Manažeři knihoven to nemají snadné. Sehnat kvalitní vzdělané lidi, udržet si je, když jste limitováni zákonem o platu, přesvědčit zřizovatele o potřebě změn a tím i více financí, shánět jiné finanční zdroje, oslovit a získat veřejnost na svou stranu, nabízet atraktivní aktivity, které moc nestojí atd. Právě manažeři knihoven musí podstatně změnit svůj přístup, protože se změnilo mnohé. Knihy a technologie, které knihovny využívají pro svou činnost, jsou velmi náročné na finance. Mzdy a provoz budov stojí každým rokem více peněz. Města a obce musí financovat i jiné příspěvkové organizace, výstavbu silnic, školství, sport, zdravotnictví apod. Knihovna musí mít silné argumenty, aby obstála. Knihovny musí dokazovat, že nejsou jen místem k oddechu, ale že plní především kulturní a vzdělávací funkce v daném regionu. Propagovat svou činnost, zaujmout uživatele, přizpůsobit své služby poptávce, znát své uživatele, rozumět jim, to jsou činnosti, kterými se manažeři knihoven dnes zabývají více než kdy jindy.

Právě v knihovnách převažují manažeři, kteří nemají manažerské vzdělání. Cílem studijní opory je vysvětlit, co obnáší manažerské dovednosti, které by měl ovládat manažer, jenž chce uspět v dnešní době. Zasadit teorii managementu do prostředí knihoven. Upozornit na zvláštnosti, které řízení knihoven obnáší. Pojmenovat chyby, kterých se manažeři knihoven nejčastěji dopouštějí.



## OBSAH MODULU MANAŽERSKÉ TECHNIKY

|  |           |
|--|-----------|
| ÚVOD .....   | 2         |
| <b>1 PROFIL A PRÁCE MANAŽERA .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1.1 SPECIFIKA MANAGEMENTU KNIHOVEN.....</b>   | <b>9</b>  |
| 1.1.1 Obsah, klíčová slova, cíl kapitoly.....  | 9         |
| <b>1.2 Definice .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.3 Manažeři a jejich prostředí .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>1.4 Osobnost a role manažera .....</b>  | <b>18</b> |
| 1.4.1 Manažerské role v knihovně.....  | 19        |
| <b>1.5 Vliv temperamentu na osobnost manažerů .....</b>                                  | <b>21</b> |
| <b>1.6 Pracovní prostředí .....</b>  | <b>21</b> |
| 1.6.1 Tři úrovně aktivit knihovny .....  | 21        |
| <b>1.7 Struktura a obsah manažerské práce.....</b>                                       | <b>21</b> |
| <b>1.8 Tradiční manažerské funkce, jež tvoří základ činnosti každého vedoucího .....</b> | <b>21</b> |
| <b>2 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI.....</b>  | <b>23</b> |
| <b>2.1 STRUKTURA MANAGEMENTU .....</b>   | <b>23</b> |
| 2.1.1 Obsah, klíčová slova, cíl kapitoly.....  | 23        |
| <b>2.2 Manažerské styly .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>2.3 Motivace .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>2.4 Umění řídit výkon zaměstnanců .....</b>   | <b>34</b> |
| <b>2.5 Delegování úkolů .....</b>  | <b>42</b> |
| <b>2.6 Řídící komunikace .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>3 SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>  | <b>59</b> |
| <b>4 ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI - KLÍČ .....</b>  | <b>60</b> |

## RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MODULU MANAŽERSKÉ TECHNIKY.



Rychlý  
náhled

1. Profil a práce manažera

2. Manažerské dovednosti

**1. Profil a práce manažera:** Základní kompetence manažera (odborné znalosti, praktické dovednosti, sociální zralost). Osobnostní předpoklady úspěšnosti manažera. Obecné principy a charakter manažerské práce, styl manažerské práce. Manažerská odpovědnost a manažerská role. Vztah manažera k podřízeným.

**2. Rozhodování a řešení problémů:** Dvě stránky rozhodování (obsahová a procedurální). Typy manažerských rozhodnutí. Rozhodovací problémy a jejich struktura. Přehled vybraných individuálních manažerských metod řešení problémů. Vliv stylu vedení na efektivitu rozhodovacího procesu. Analytické a kreativní techniky rozhodování - brainstorming, brainwriting, think tank, delfská metoda atd.

**3. Plánování:** Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků - cílů, postupů (akcí), zdrojů, úkolů (implementace) a kontroly. Základní koncept řízení spočívá ve stanovení cíle, plánu, úkolu a kontroly, přičemž plán a kontrola jsou ve vzájemné interakci, která spočívá v případném nápravném opatření. Do plánování by se měli zapojit všichni manažeři na všech stupních řízení. Každý manažer musí určovat cíle, rozhodovat, jak jich bude dosaženo, kdo vykoná ten který úkol. Druhy plánů a konkrétní plánovací postupy.

**4. Organizování:** 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. Typy organizačních struktur a jejich tvorba.

**5. Kontrola:** Posláním kontroly je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. Úzce souvisí s plánováním. 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 skuteč-

né výsledky s výsledky plánovanými? Jaká korekční opatření by měla učinit oprávněná osoba? Plánování by nemělo význam, kdyby manažeři nebyli schopni současně používat účinný kontrolní systém. Rozlišujeme kontrolu preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou.

**6. Manažerské dovednosti:** Manažerské dovednosti, jako jsou komunikace, koordinace, vyjednávání ad., řadíme k osobním dovednostem, které se rozvíjí zkušenostmi a především výcvikem. Manažer by měl umět efektivně zacházet se svým časem, komunikovat, správně si připravit sebe prezentaci, vést efektivní porady, pracovat podle zásad týmové práce, co a jak ve své práci delegovat a řešit problémy.

## ÚVODEM MODULU MANAŽERSKÉ TECHNIKY

Manažerské techniky jsou podány jako disciplína volně navazující na předměty Organizace veřejných knihoven komunitního typu 1, 2. Cílem přednáškového bloku je navázat na teoretické poznatky z managementu knihoven a poskytnout možnost studentům seznámení se základními potřebnými manažerskými dovednostmi, které využijí při řízení práce lidí v konkrétních situacích.



Předmět je uzavřen zápočtem, který bude udělen po odevzdání a uznání seminární práce. Budou vypsaný POUZE 2 TERMÍNY zápočtu: řádný v zápočtovém týdnu a opravný začátkem zkouškového období. Jiné termíny nebudou vypisovány. Podrobné informace obdrží studenti na začátku semestru.



## CÍL MODULU MANAŽERSKÉ TECHNIKY

### Po úspěšném a aktivním absolvování tohoto MODULU

#### **Budete umět:**

- Budete umět popsat a vysvětlit klíčové manažerské dovednosti, které používají, byť v různé míře, všichni manažeři bez ohledu na hierarchické postavení v organizaci, diskutovat o manažerských způsobilostech potřebných pro řízení knihovnických procesů a motivování zaměstnanců. Diagnostikovat vlastní předpoklady pro zvládnutí manažerských dovedností, které zahrnuje tento předmět, rozvíjet svoje vlastní způsobilosti tak, abyste mohli aspirovat na pozici manažera v knihovně, aplikovat znalosti získané studiem i samostudiem z doporučené literatury při řešení případových situací.

**Budete  
umět**

#### **Získáte:**

- Teoretické a praktické vědomosti z oblasti manažerství, které je zaměřené na oblast knihovnictví.

**Získáte**

#### **Budete schopni:**

- Řešit nejrůznější situace z oblasti manažerství, manažerských dovedností a budete schopni aplikovat manažerské znalosti na oblast knihovnictví.

**Budete  
schopni**

# 1 PROFIL A PRÁCE MANAŽERA

## 1.1 SPECIFIKA MANAGEMENTU KNIHOVEN

### 1.1.1 Obsah, klíčová slova, cíl kapitoly

#### Obsah

1. Definice ideálního manažera.
2. Vymezení managementu ve vztahu ke knihovnám.
3. Manažerské nástroje.



#### Klíčová slova

Management; manažerské nástroje; manažer; management knihoven.

#### Cíl

- Podstata vztahů řízení knihovny a charakteristika manažera a manažerské práce;
- Vymezení obsahu pojmu management knihoven;
- Definice pojmů manažer; management a práce manažera.

Základní kompetence manažera (odborné znalosti, praktické dovednosti, sociální zralost). Osobnostní předpoklady úspěšnosti manažera. Obecné principy a charakter manažerské práce, styl manažerské práce. Manažerská odpovědnost a manažerská role. Vztah manažera k podřízeným.

## 1.2 Definice



#### Výklad

Jednoznačné a všeobecně platné chápání pojmu management neexistuje. Ve světové i české manažerské literatuře z poslední doby najdeme desítky definic pojmu „management.“

Vodáček, L. a Vodáčková, O. uvádějí tři definice pojmu management, které zdůrazňují:

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

Americká manažerská asociace (American Management Association) interpretuje definici na základě vedení lidí takto: „*Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných.*“

Dalším příkladem je definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.*“

Příkladem definice managementu, která poukazuje především na účel a používané nástroje manažerské práce, je: „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.*“

Chápání a záběr pojmu „management“ se dnes obvykle upřesňuje v následujících směrech:

- vykonavateli managementu jsou lidé, tj. vedoucí pracovníci („manažeři“),
- management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem. Uplatňuje se ve všech typech organizací – komerčních i nekomerčních,
- management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, tj. různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky (např. liniový, střední nebo vrcholový management nebo na knihovnu jako celek, na personální aj. činnosti atd.),
- obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu. Vyjádřeno různými měřítky – efektivnost, ziskovost, nákladovost apod.

Manažerská práce se považuje jak za vědu, tak za umění.

Podle P. F. Druckera je manažer vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvarů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.



### Příklad

#### Specifika managementu knihoven

Management má svá pravidla, zákonitosti a ty platí pro všechny typy institucí na světě. Management je tvůrčím procesem, jedná se spíše o koučování a přenášení víry na ostatní zaměstnance. Manažeři patří k těm, kdo určují směr, tvoří hodnoty, kdo mají vize a dokážou pro ně získat druhé. Vidí cíl a umějí ho přenášet na ostatní. Dnes je vztah manažerů a zaměstnanců založen na vzájemné důvěře, spočívá v partnerství, v opravdovém zájmu o lidi.

**Knihovny jsou specifické souborem podmínek, ve kterých pracují, v činnostech, které realizují, ale především tím, že poskytují veřejné služby s vysokým kontaktem s uživatelem.**

Knihovny patří do neziskového sektoru, nehosподаří za účelem zisku, ale vyvábějí hodnoty, které lidi obohacují, přinášejí užitek jednotlivcům a tím i celé společnosti. Knihovny jsou tradiční

instituce, které fungují stovky let, vyvíjí se a přizpůsobují společnosti, a především svým uživatelům. Uživatel je v centru jejich pozornosti. Právě neziskové organizace, které jsou limitované zákonem o platu, potřebují přesvědčit zaměstnance o smyslu své existence, potřebují, aby lidé v týmu sdíleli poslání knihovny, naplňovali strategické cíle, tzv. táhli za jeden provaz. Na otázku Má vaše knihovna nějakou vizi, poslání, strategii? většina knihovníků nedokáže odpovědět. Případně odpoví, že cílem je spokojený čtenář, to je přece samozřejmé. Ale co znamená spokojený čtenář, vidíme to skutečně všichni stejně? Naplňují knihovny vize vývoje související s digitalizací života společnosti?

**Knihovna je nezisková organizace (ve smyslu, že nevytváří zisk – rozpočtová, příspěvková organizace) a profese knihovníka je posláním,** při němž hlavním motivátorem není plat, ale radost z práce. Řada knihovníků pracuje v knihovně, protože je práce s lidmi těší, mají rádi kulturní a estetické prostředí knihovny, práce s informacemi je naplňuje a obohacuje jejich život. Plat je až na druhém místě. Knihovníci jsou sečtělí, kreativní, zvědaví, inteligentní lidé, kteří mají své nezaměnitelné charisma. Dalo by se říct, že unikají před dnešní realitou. V knihovně se setkávají s tou lepší částí lidstva. Knihovníci, kteří necítí hrdost na svou knihovnickou profesi, většinou nevydrží a odcházejí pracovat jinač.

**Knihovny patří ke kultuře.** Kultura má nejen integrační, reprezentační a výchovně-vzdělávací funkci, ale je i důležitým hospodářským odvětvím. Spotřebovává prostředky z komunálních rozpočtů, podílí se na vytváření prostředků přímo prostřednictvím daňových výnosů a nepřímo tím, že vytváří podmínky pro vznik příjmů komunálních rozpočtů. Finanční pomoc je přímá (rozpočet, hospodářská činnost, sponzoři) a nepřímá (daňové zvýhodnění, bezplatná odborná pomoc apod.). Rozpočet knihoven hradí zřizovatel (obec, kraj, stát), který musí zahrnout náklady do svého rozpočtu (+ účelové dotace – např. VISK – bezplatný internet). Změny, které působí na činnost knihoven, jsou vnější (demografické, politické, ekonomické, kulturní a technologické) a vnitřní (ekonomické, technologické a kvalifikační).

**Management knihoven:** vize, poslání, strategie – motivátory knihovníků jsou především vnitřní a je třeba je podporovat, dát jim pocit volnosti a tvůrčí prostor. Preferovat individuální, partnerský přístup. Sladovat vnitřní a vnější změny tak, aby reagovaly na přání uživatelů.



Obr.č. 1 - Specifika řízení knihoven

### Model financování/fundraising

Rozpočty knihoven nemohou růst do nekonečna, a byť se zvyšují, nepokrývají skutečné potřeby knihovny. Je to o hledání jiných zdrojů financování, o tvorbě zajímavých projektů (granty, fundraising). Ale také o účelném a efektivním hospodaření.

„Řada kulturních institucí tváří v tvář finančním problémům neudělá správná rozhodnutí. Seškr-tají rozpočet, ale na špatných místech.“<sup>7</sup> Nejjednodušeji se krátí na nákupu nových knih a na marketingu. Tím knihovna přichází o důvody, proč ji lidé navštěvují a podporují. M. Kaiser tvrdí, že takto postupují manažeři, protože volí nejjednodušší řešení: zkrátí nákup nových knih, uspořádají o nějakou akci méně (případně v levnějším provedení), nemusí propouštět. Neuvědomují si však, že ve skutečnosti se stávají nudnými. Fundraising může fungovat i u nás, všude jsou lidé, kteří mohou přispět, ale knihovna si musí umět o peníze říct. Jde o obchod; znamená to něco za něco. Fundraisingu předchází agresivní marketing. Knihovna se musí stát významným partnerem v místě a přicházet se zajímavými projekty.

**Management knihoven** by měl mít ekonomické vzdělání, ovládat navazování společenských

kontaktů, umění spolupracovat a oslovit sponzory, dokázat postupně vytvořit širokou síť dárců atd.

**Knihovna je veřejná služba.** Lidský prvek je zde dominantní. Knihovna slouží všem v dané komunitě. Je to pravda? Provozní doba aj. bariéry vylučují určité skupiny osob z využívání knihovny. Přizpůsobujeme se skutečně uživatelům, ne vlastním zaměstnancům?

**Knihovnické povolání je práce s lidmi, a tudíž je náročné a stresující.** Knihovník by měl mít potřebné vzdělání, měl by mít kladný vztah k lidem, umět vycházet nejen s veřejností, ale i s kolegy, nadřízenými, dodavateli apod. Měl by mít potřebné kompetence. Pracovat na svém osobním růstu. Být připraven zvládat krizové a problémové situace za pultem. Ovládat různé scénáře.

**Knihovny jsou otevřené do večera a o víkendu.** V knihovně pracují převážně ženy, které pečují o rodinu. Knihovny jsou otevřené do večera, v sobotu, někdy i v neděli. Pořádají řadu akcí, které se konají večer. Nemocnost, paragrafy, studium při zaměstnání, ale i čerpání dovolené způsobují pracovní komplikace, jak zajistit provoz. Řada žen po návratu z mateřské dovolené hledá práci na ranní směny a odchází z knihovnictví.

**Management knihoven** by měl vědět, že lidi změníte, jen když změníte podmínky. Hrozí syndrom vyhoření, rutina. Je nutná podpora zaměstnanců. Zařídit jim psychologické, komunikační aj. kurzy. Zvažovat pružnou pracovní dobu, hledat jiné alternativy (dobrovolníci, brigádníci apod.).

**Knihovnictví je především řemeslo a teprve potom věda.** Řemeslo vyžaduje určitou zručnost a především trpělivost. Léta praxe zocelují knihovníky. Je nutné sledovat světové trendy v oboru a trendy společnosti. Dalo by se říct, že kromě řemesla a vědy je knihovnictví také uměním. Bohužel profese knihovníka patří k těm, kde se dá snadno „vyhořet.“

**Management knihoven** má za úkol koučování, permanentní vzdělávání zaměstnanců, zavádění novinek, vytváření podmínek, všímání si varovných signálů apod.

**Personální specifika.** V knihovnách pracují převážně ženy středního a vyššího věku. Knihovny jsou o týmové práci, která je založená na kvalitních mezilidských vztazích. Feministický kolektiv má většinou potíže s dobrými vztahy. Je to přirozené, ženy se vnímají jako konkurence. Vztahy jsou daleko napjatější, než když v týmu pracují i muži. V případě smíšeného kolektivu nastupuje soupeření, což může mít i pozitivní dopad na pracovní výsledky. V knihovnách pracují převážně znalostní a starší zaměstnanci, kteří vyžadují individuální přístup ze strany manažerů, jejich řízení má svá specifika a zákonitosti.

**Ne každý, kdo pracuje v knihovně, je knihovník.** Nedostatek vzdělaných knihovníků způsobuje, že jsou do knihoven přijímáni lidé jiné (podobné) nebo nízké kvalifikace. Chybí jim vzdělání a vidí věci zjednodušeně. Většinou se jedná o vysokoškoláky s pedagogickým vzděláním, kteří se domnívají, že pro potřeby knihovny jsou dostatečně vzdělaní. Mají ambice stát se mana-

žery. Manažeři knihoven mnohdy nemají jinou možnost, ale měli by u těchto adeptů trvat na doplnění knihovnického vzdělání. Jinak poškozují prestiž knihovnické profese a posilují dojem, že v knihovně může dnes pracovat „každý.“

**Management knihoven** má sjednocovat a držet se týmových pravidel. Zaměstnanci a především ženy potřebují informace, když jim scházejí, vznikají polopravdy až fámy. Informovanost, otevřenost a opravdový zájem o zaměstnance podpoří dobré mezilidské vztahy v knihovnách. Je to umění komunikovat, naslouchat a vzbuzovat empatii. U řízení znalostních a starších pracovníků dodržovat určitá pravidla. Dodržovat profesní katalog, zaměstnanci by si měli povinně doplnit potřebnou kvalifikaci. Propracovat personální politiku, umět si udržet vzdělané knihovníky atd.

**Knihovnictví se vykazuje statisticky, ale měřit se dá jen velmi obtížně.** Výkon v knihovně se může přepočítávat na výpůjčky, na počet obslužených uživatelů, ale je potřeba si uvědomit, že knihovníci se věnují uživatelům, hledají jim informace, komunikují s nimi; někdy je to otázka pěti minut, jindy několika hodin. Měřitelnost knihovnické práce je velmi obtížná.

**Management knihoven** by měl umět přizpůsobit úkolování, úkoly spíše delegovat, propracovat spolu se zaměstnanci způsob odměňování. Podporovat spravedlnost a rovnost.

#### **Spolupráce/kooperace/komunitní role a týmová práce znamená:**

Spolupracovat s místními spolky, sdruženími, neziskovými organizacemi, se svým zřizovatelem (městem, obcí), vytvářet společné projekty, vzájemně si vypomáhat. Spolupráce má svá pravidla, která je nutné dodržovat. Skýtá netušené možnosti a zajímavé příležitosti pro knihovny. Knihovna by měla být společenským centrem města. Deštníkem, který je rozprostřen nad místními organizacemi. Komunitním prostorem, kde se nabízí kvalitní zábava a možnost setkávání.

**Management knihovny** má ovládat pěstování „týmového ducha“, udržování kontaktů, zapojení se do kulturního a veřejného dění, oplývat nápady na zajímavé projekty, umění vyjednávat a komunikovat.

#### **Knižní novinky**

Toto specifikum souvisí s modelem financování knihoven. Akvizice je nedostatečná. Nakupuje se málo nových knih, málo multiplikátů, a když k tomu přidáme, že knihy se půjčují na jeden až tři měsíce a dlouho trvá, než je katalogizace zpracuje - máme tady velký problém. Každým rokem by veřejná knihovna měla nakoupit 25% nového fondu a stejné množství vyřadit. Lidé chtějí novinky. Bohužel z nejrůznějších průzkumů vyplývá, že si novinky za prvé kupují, za druhé shánějí od známých a teprve až jako poslední možnost volí výpůjčku v knihovně. Snad nenajdeme člověka, který si nespojí knihovnu s půjčováním knih. Je to hlavní komodita pro knihovní služby. Mezery v nákupech se objeví až za několik let, ale o to citlivěji. Jsme u špatné spolupráce, knihovny by měly spolupracovat s vydavateli, promyslet systém zpracování fondu a dostupnost novinek pro své uživatele. Nemůžeme dělat obrat bez zboží. Pokud knihovna nezajistí dostupnost knižních novinek, selhává ve své podstatě. Totéž platí i o jiných zdrojích informa-

cí.

**Management knihoven** zajišťuje spolupráci s vydavateli, změnu zaběhaných postupů, zvýšení rozpočtu nebo mzdové úspory, fundraising atd.

### Slabá propagace

Jak funguje reklama, vidíme dnes a denně. Nejlépe např. při reklamě na Harry Pottera. Knihovny nemají peníze na reklamu a marketing. Pro média nejsou zajímavé. Pokud chtějí oslovit, musí šokovat, být odlišné. Už dávno neplatí, že kvalita se prodává sama. Vymýšlet nové zajímavé služby a nedokázat je prodat je plýtvání penězi daňových poplatníků. **Je nutné doslova „zavallit“ lidi knihou.** Opět připomínáme spolupráci na národních a mezinárodních projektech, s VIP osobami a na pořádání dalších mediálně zajímavých akcí (Noc s Andersenem, Týden knihoven atd.)

**Management knihoven** musí být ambiciózní, promýšlet model financování, vysoké náklady na reklamu nahradit kreativitou, intuicí – být živý! **INOVOVAT!**



### Úkol k textu (1)

- 1) Definuj ideálního manažera.
- 2) Vysvětli rozdíl managementu pro neziskový sektor a pro komerční sféru.
- 3) Charakterizuj manažerskou práci.



### Úkol k zamyšlení (2)

Zkus vymyslet další specifika řízení knihoven.

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

## 1.3 Manažeři a jejich prostředí



### Výklad

Přímo z feudalismu do průmyslové společnosti přešel styl řízení, který byl založený na příkazech a kontrole. Ve své době byl efektivní. Ignoroval schopnosti a talent zaměstnanců a individualita lidí nebyla respektována. Manažeři v průmyslu považovali autokratické řízení za zcela přirozené. Už v té době existovaly výjimky; někteří manažeři pochopili, že dobré zacházení s lidmi souvisí s lepšími pracovními výsledky. Časem se začal více respektovat lidský potenciál. Jaké



dovednosti a kvality by měl mít ideální manažer v dnešní době? Vzory táhnou. Lidé si více všímají toho, co manažer dělá, než toho, co jim říká, aby dělali. Slova by měla být podložena konkrétními činy. Bez potřebné víry sám v sebe a ve své schopnosti se dobrý manažer neobejde. Řídit druhé předpokládá, že umí řídit sám sebe. Tvrdě na sobě pracovat, snažit se být lepším, nikdy se nespokojit se současným stavem, jít vytrvale dál. Nebát se změn, aktivně je vyhledávat a úspěšně implementovat je jediná cesta, jak zvládnout konkurenci. Žijeme v době neustálých změn, odmítat je znamená zůstat stát na místě. Být tvůrcem a realizátorem vizí. Například B. Gates měl vizi, že v každé kanceláři bude na pracovním stole jeho počítač s jeho softwarem, získal pro svou vizi ostatní a svůj sen uskutečnil. Mít intuici a umět určit směr, vidět do budoucnosti je dar. Být čestný a dodržovat etické principy znamená být důvěryhodný a uznávaný. Myslet jinak, mít zdravý systém hodnot.



**Obr. č. 2 – Ideální manažer** (DI KAMP. *Manažer 21. století*. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 2000, s. 21)

Umí myslet systémově, oddělit příčiny od příznaků, komunikovat a dokázat své přednosti prodat.

Umění komunikovat je klíčovou dovedností, síla slova je obrovská. Jedině správně volenými

slovy dokáže manažer přesvědčit druhé. Měl by mít brilantní projev, být budovatelem vztahů a umět sdělovat své myšlenky jasně, srozumitelně a stručně. Manažer se smyslem pro humor lépe čelí problémům a potížím a lidé ho mají raději. Dokáže vytvořit na pracovišti přátelskou atmosféru. Umí ostatní nadchnout, dodat jim potřebnou sílu k překonávání překážek a přenést je přes úskalí různých situací.

Strhnout lidi, získat je pro své vize je velkým uměním, které ovládají skuteční vůdci. Přitom zůstat lidským, umět přiznat případnou chybu, odpustit sobě i druhým, uznat individualitu lidí je hodno ideálního manažera.

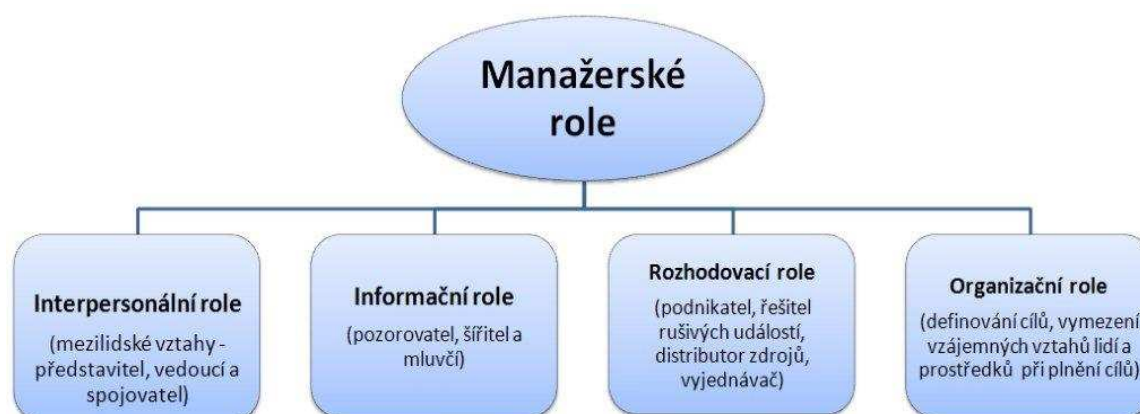
## 1.4 Osobnost a role manažera

Osobnost je relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku (psychologický pohled). Pojem osobnost se používá v různých významech. V lidové řeči nebo historických vědách má hodnotící přízvuk, rozumí se jím vynikající nebo výrazný jedinec. Jiný význam má v právních vědách a v sociologii. Do psychologie byl pojem osobnosti zaveden až na počátku 20. století, kdy se ukazovala nutnost studovat duševní život člověka jako celek, a nikoli jen jako pouhý soubor jednotlivých funkcí (jako vnímání, myšlení, cítění, chtění). Znamená to, že psychické jevy jsou funkcí situace a osobnosti, tedy interakce situace a osobnosti. Osobnost se zde chápe jako celek dispozic, které spolu se situací determinují obsah a průběh psychických procesů, které jsou tak chápány jako reakce individua na určitou situaci. Situace působí na jedince a ten na toto působení (stimulaci) určitým způsobem reaguje, přičemž reakce různých jedinců na tutéž situaci jsou různé. Osobnost je pojmenování pro ten celek dispozic k psychickým reakcím, který způsobuje, že v téže situaci reagují různí lidé různě a že tyto reakce vykazují určitou jednotu cítění, myšlení, vnímání, představ a snah. (NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha : Management Press, 1993, s. 9)

Existují rozdílná pojetí osobnosti v psychologii: behaviorismus – chápe psychologii jako vědu o chování, chápe současně osobnost jako systém faktorů, které chování individua determinují, jako systém zvyků, které chování vyjadřují; fenomenalismus – chápe psychologii jako vědu o vnitřních psychických fenoménech (prožívání), chápe současně osobnost jako vnitřní strukturu psychických vlastností, které určují její chování.<sup>8</sup> Existují tedy tři přístupy k psychologii osobnosti: psychoanalýza, behaviorismus, humanistická psychologie.<sup>9</sup> Biologická determinace osobnosti znamená, že člověk je společenská bytost, biologická bytost, což mu přináší jeho fyziologické potřeby a tělesné funkce. V tomto případě je osobnost ovlivněna evolučně preformovaným programem chování a dědičností. Kulturní prostředí, do něhož se jedinec rodí a v němž žije, je kvalitativně něco zcela jiného než prostředí přírodní. Kultura je extenzí biologického bytí, je tedy produktem evolutivního programování. Svět

kultury je pro člověka především světem symbolů, podnětů, které něco zastupují a podněcují specificky lidské způsoby reagování. Primární vliv kultury zprostředkovává člověku rodina, do níž se jako dítě rodí. Jedná se o proces socializace. Sociální zkušenosti dítěte vůbec vytvářejí tzv. bazální osobnost, tj. psychický základ, odrážející konkrétní situaci dítěte a s ní spojené emoce. Osobností se člověk nerodí, ale stává se jí. Geneze osobnosti je spojena se vznikem já a tento vznik já a jeho vývoj k sebepojetí (egu) jsou základními aspekty fungování osobnosti, jejího dalšího utváření, neboť osobnost funguje jako otevřený systém, který je ve stálé interakci se svým životním prostředím. V utváření osobnosti se uplatňuje interakce vrozených biologických činitelů (psychofyzické konstituce) a zkušeností, které jedinec získává v rámci určitého sociálního a kulturního prostředí, v němž se odehrává jeho život. S přibývajícím věkem narůstá vliv osobních zkušeností, a zvyrazňuje se tak individualita osoby, její duševní osobitost. (NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha : Management Press, 1993, s. 15-27)

#### 1.4.1 Manažerské role v knihovně



**Obr. č. 3 – Manažerské role** (BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O., *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 27-28)

**Interpersonální role** – v roli představitele manažer reprezentuje knihovnu. Svou přítomností vyjadřuje zájem knihovny na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci knihovny. Osobní účast (např. generálního ředitele) oceňují knihovníci nejvíce, je pro ně stimulem do další práce. Manažer v roli vedoucího je ve vztahu ke svým podřízeným – jejich prostřednictvím realizuje cíle knihovny. Usměňuje je a především motivuje. Stará se o jejich osobní rozvoj. Hodnotí výsledky jejich práce a formuluje úkoly, které mají splnit v dalším období. Spolupracuje s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo knihovnu. Udržuje a zlepšuje vztahy mezi jednotlivými útvary a blízkými organizacemi.

**Informační role** – vycházejí z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích a které dále přenáší. Manažer cíleně vyhledává informace potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Tyto informace získává jak z formálních zdrojů (porady, informační sítě, tisk), tak neformálními cestami (rozhovory, recepty, sportovní aj. společenské události). Šíří informace zvenčí do knihovny v roli poradce a interní informace šíří přímo svým podřízeným v roli vedoucího. V roli mluvčího reprezentuje knihovnu navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním. Svým vystupováním vytváří image na veřejnosti. Hájí zájmy knihovny a brání ji před napadením z jiných stran.

**Rozhodovací role** – představuje tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerovy autority a jeho přístupu k informacím. V roli podnikatele vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. Využívá příležitostí, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality. Zavádí nové služby na trh, mění technologie nebo adaptuje starší. V roli řešitele rušivých událostí reaguje na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů. V roli distributora zdrojů hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc a zařízení. V roli vyjednavče se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi.

**Organizační role** – nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů je plánování a jejich přenášení na všechny úrovně knihovny. Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj knihovny i manažerů, úroveň integrace i koordinace úsilí a výkonnost knihovny. Kontrolování je nezbytné pro včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a realizací. **Nejdůležitější je přenášení cílů.** Cíle existují strategické, operační a operativní. Strategické jsou spíše obecné, abstraktní. Operační cíle jsou konkrétní a skládají se z otevřených i uzavřených cílů. Definovány jsou na ročním základě. Operativní cíle jsou konkrétní a uzavřené. Informují liniové vedoucí a pracovníky o kritériích výkonu, času dokončení a normách chování. Cíle jsou pro knihovny důležité, pomáhají definovat místo knihovny v jejím prostředí, pomáhají koordinovat rozhodnutí, stanovují kritéria (standarty) pro hodnocení výkonu knihovny a jsou hmatatelnější než vize. Cíle musí být specifické (v množství, kvalitě a čase), měřitelné (jednotka měření), akceptované (podřízení musí souhlasit), reálné (dosažitelné) a sledovatelné (dá se sledovat postupné plnění).

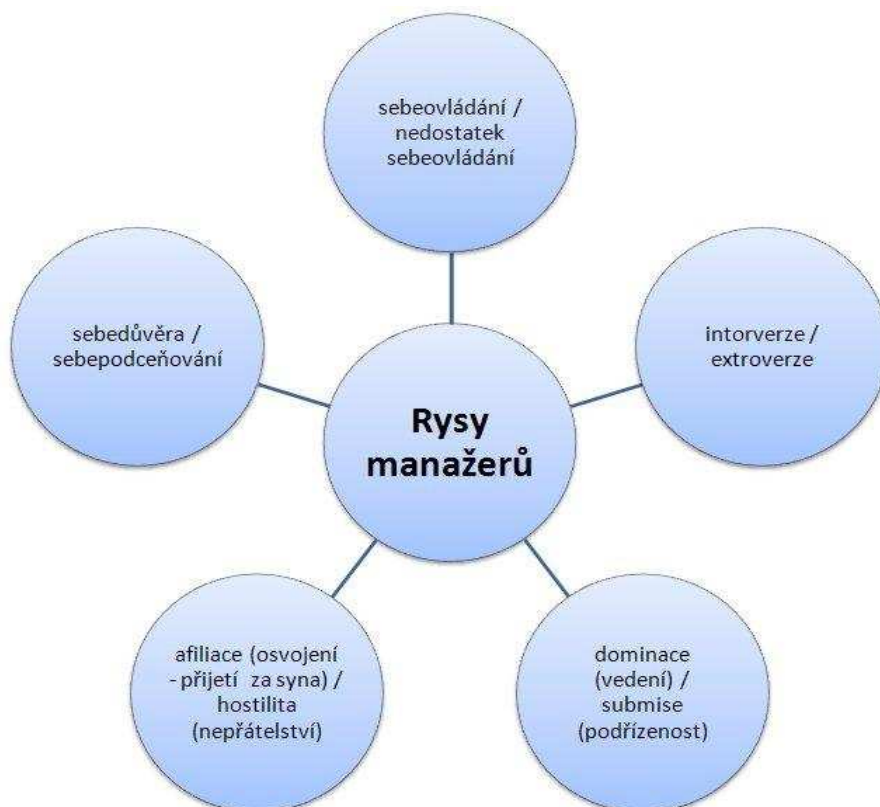
## 1.5 Vliv temperamentu na osobnost manažerů

Temperament je spojen s činností „puďů“ a s efektivitou a je chápán jako energetická stránka

pudových efektivních jevů, temperament se týká především aktivity. (Kretschmer, E.) Temperamentem nazýváme pro celou individualitu obecně charakteristické celkové projevy efektivnosti v obou jejích hlavních faktorech: dráždivosti a popudu. Podstata temperamentu je biochemická. Existují tři vlastnosti temperamentu: emocionalita-nedostatek emocionality, aktivnost-pasívnost a primární funkce-sekundární funkce. Heymans a Wiersma pak kombinací těchto tří vlastností temperamentu vytvořili základní typy temperamentu: sangvinistický, flegmatický, cholerický, impulsivní, amorfní, apatický, nervový (neurotický) a sentimentální. (NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha : Management Press, 1993, s. 62)

Každý člověk je neopakovatelná kombinace těchto typů. Přirozenou kombinací je oblíbený sangvinik a silný cholerik. Oba jsou vstřícní, optimističtí a přímočaří. Oblíbený sangvinik mluví pro radost, silný cholerik kvůli dosažení cíle, ale oba jsou spíše výmluvní, otevření. Lidé s touto kombinací mívají nejsilnější vůdcovský potenciál. Umí řídit ostatní a ukázat jim radost z práce. Tato kombinace spojuje extrémní chuť k práci i zábavě a vytváří člověka, který tyto dvě hodnoty umí dát do správné perspektivy. Negativní stránkou této kombinace je fakt, že může vytvořit despota. Impulsivního žvanila, netrpělivého nezdrovňáka, který v jednom kuse skáče lidem do řeči a vede monolog, kdy jen on má pravdu a názory druhých ho nezajímají. Druhou přirozenou kombinací je dokonalý melancholik a klidný flegmatik. Oba jsou introvertní, pesimističtí a mluví velmi tiše. Mají vážnou povahu, dokážou věci zhodnotit do hloubky a odmítají stát v centru pozornosti. Tato kombinace vytváří ty největší vzdělance. Oba typy mají potíže s rozhodováním, mají tendence věci odkládat. Ovšem existují i doplňující kombinace - silný cholerik a dokonalý melancholik se k sobě hodí a navzájem si kompenzují své slabé stránky. Jsou energičtí, cílevědomí, mají schopnost analyzovat různé situace, jdou do detailu a jsou velmi organizačně schopní. Nepoleví ve svých cílech. Jde o to, aby tato kombinace osobnosti byla nasměrována správným směrem. V kombinaci oblíbený sangvinik a klidný melancholik se jedná o typ člověka, který bere vše v pohodě a s humorem. Většinou jsou to nejlepší přátelé. Mají vřelou a nekonfliktní povahu, působí přitažlivě a lidé jsou rádi v jejich společnosti. Tato kombinace je nepřekonatelná v jednání s lidmi. Trpí nízkou ctižádostí a můžou mít sklon k lenosti. Ovšem kombinace oblíbený sangvinik a dokonalý melancholik a silný cholerik a klidný flegmatik, pokud se sejdou v jedné osobě, stávají se zdrojem vnitřních konfliktů. Introvertní a extrovertní povaha a optimistický a pesimistický přístup ke světu se navzájem nesou. (LITTAUEROVÁ, F. *Osobnosti plus. Jak porozumět druhým porozuměním sobě samým*. Praha : Medium, 1997, s. 160)

**Obr. č. 4 - Rozdílné rysy manažerů** (MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 17)



### **Introverze – extroverze a stabilita – labilita**

Původně je vynalezl **C. G. Jung** jako doplnění Eysenckovy škály stabilita - labilita. Spojením obou os dostaneme čtyři hlavní temperamenty (sangvinik, flegmatik, cholerik, melancholik). Stejně jako temperament je i extroverze - introverze součástí temperamentu, je to typová vlastnost, která je z velké míry daná biologicky, je nám vrozena od dětství. Během života se může pod tlakem okolí vyvíjet, ale pokud jdeme proti naší vrozené tendenci, necítíme se ve své kůži. Rozlišení extroverze - introverze vypovídá o **nasměrování energie ven** (extrovert) nebo **dovnitř** (introvert). „Čistý“ introvert nebo extrovert je fikce, absolutní typy reálně neexistují. Jsme směsí obojího, některé naše vlastnosti jsou spíše introvertní, jiné extrovertní. Nicméně určitá (energetická) tendence obvykle převažuje. Statisticky mají lidé krajně extrovertní nebo krajně introvertní tendenci k větší labilitě, zatímco lidé méně vyhranění dovnitř nebo ven bývají stabilnější.

### **Dominance (vedení) – submise (podřízenost)**

Dominance je osobní vlastnost charakterizovaná ovládním druhých, sebeprosazováním, nezávislostí, nepoddajností či vůdcovskými sklony. Opakem dominance je submise, charakterizovaná poddajností, závislostí a podřízeností. Dominance a submise jsou zároveň interpersonálním vztahem, v němž se obě složky uplatňují. Psychologie osobnosti hovoří o bipolární dimenzi dominance-submise, psychologická motivace uvádí dominanci jako charakterový rys motivující člověka k ovlivňování svého okolí.

### **Afilie (osvojení – přijetí za syna) – hostilita (nepřátelství)**

Pojem afilie též afilience (z lat. afiliatio) lze přeložit jako přijetí nebo také přátelské, akceptující, otevřené sociální chování, které se vyznačuje vyhledáváním přítomnosti druhých lidí, zájmem o spolupráci, komunikaci a sociální kontakty. Opakem afilie je hostilita, která se projevuje nepřátelstvím, odmítáním spolupráce a kladných sociálních vztahů ve skupině.

### **Sebedůvěra – sebedoceňování**

Psychické vlastnosti – relativně trvalé charakteristiky jedince, kterými se vyznačuje a které ovlivňují chování, prožívání či myšlení; na jejich základě můžeme předvídat, jak se asi člověk zachová, jak bude jednat apod. (např. intelektová schopnost, temperament).

Rysy osobnosti – psychické vlastnosti člověka projevující se v jeho chování a jednání; příznačné pro určitého jedince, odlišují ho od ostatních (např. družnost – uzavřenost, dominance – submise, svědomitost – nezodpovědnost, sebedůvěra – sebedoceňování atd.)

### **Sebeovládání – nedostatek sebeovládání.**

Sebeovládání je vrcholná zkouška našeho charakteru. Je to vlastnost vypěstovaná výchovou, míra sebeovládání souvisí s mírou výchovy. Pro manažery je to důležitá vlastnost; manažer s nedostatkem sebeovládání si snadno vytváří nepřátele. Existují kurzy, které učí sebeovládání.

Manažer by měl být člověk se smyslem pro humor, pozitivní myslí a především by měl mít víru v lidi. Reakci člověka na určitou situaci ovlivňuje jeho temperament a charakter. Cholerik bude cholericky jednat celý život, léty se změní jen reakční doba. Stejně tak může někdo být melancholik, sangvinik nebo flegmatik. Většina osobností disponuje kombinací těchto temperamentních vlastností.

Vlastnosti manažera – proměnlivé rysy osobnosti – temperament nebo osobní tempo.

Schopnosti manažera – znalosti a dovednosti.

Postoje manažera – jeho hodnoty a názory. (MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 18)

Příklad: manažer extrovert – výřečný – „pojďte si to probrat“ a manažer introvert – uzavřený – „dejte mi čas si věci promyslet.“

## **1.6 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí prochází změnami. Firmy zaměstnávají čím dál méně pracovníků, což vede ke zmenšování firem. Dlouhodobá pracovní perspektiva je oslabována. Zmenšování počtu pracovníků vede ke změnám organizačních struktur a tím ke zmenšování počtu řídicích

cích stupňů. Například Městská knihovna v Chemnitz byla nucena snížit počet pracovníků o jednu třetinu, což vedlo ke změně stylu řízení knihovny, ke zjednodušení organizační struktury a ke zmenšení počtu řídicích stupňů.<sup>10</sup> Mění se tak i charakter plánování, organizování, vedení a kontrolování. Autokratický styl řízení ustupuje a prosazuje se nová role manažerů – koordinátorů – koučů – rádců apod. Manažeři více než dříve musí respektovat vliv vnějšího a vnitřního prostředí. Mezi vnější vlivy patří především uživatelé, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. Většina aktivit organizace se realizuje na třech úrovních: operační, technické a strategické. (DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 72)

### 1.6.1 Tři úrovně aktivit knihovny

**Operační úroveň.** Je zaměřena na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělají. V případě knihoven je to budování a využívání informačních fondů (zdrojů). **Technická úroveň.** Od určité velikosti organizace je třeba, aby někdo činnosti realizované na operační úrovni koordinoval a určoval, které služby mají být realizované. Na technické úrovni musejí manažeři zabezpečovat: řízení operačních činností, vazbu mezi těmi, kdo služby realizují, a těmi, kdo tyto služby užívají. Manažeři knihoven musí mít jistotu, že jsou k dispozici správné zdroje a že služby nacházejí své uživatele. **Strategická úroveň.** Knihovna funguje v širším sociálním prostředí, vůči kterému má zodpovědnost. Manažeři musejí mít jistotu, že technická úroveň funguje v souladu s obecnými požadavky společnosti. Knihovna by se měla rozvíjet v souladu se sociálním prostředím, kde působí. Knihovna může do jisté míry ovlivňovat sociální prostředí pomocí různých kampaní, vzdělávacími programy apod.

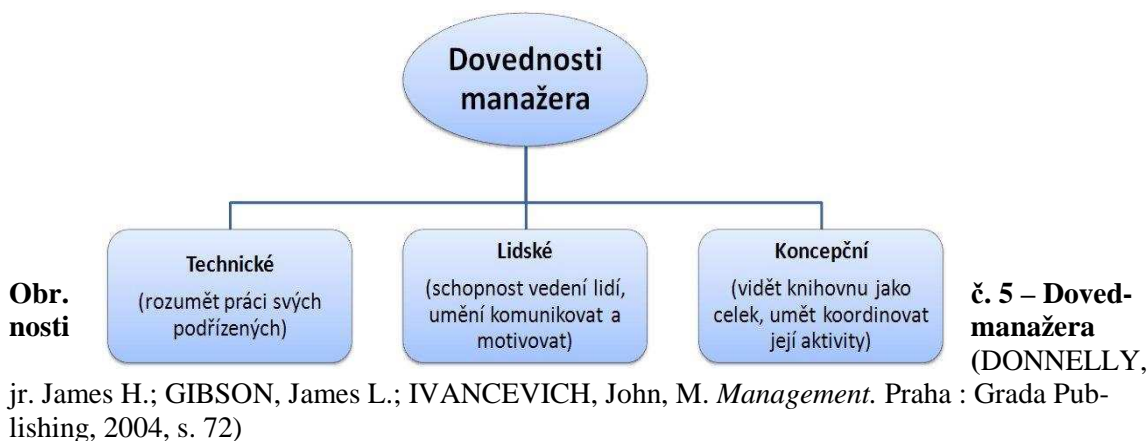
Moderní management je označován jako „management v podmínkách permanentních a kritických změn.“ Hovoříme o změnách vnějších podmínek (vstupy, nároky na služby a kvalitu služeb) a vnitřních podmínek (technologické procesy, změny chování spolupracovníků apod.) Management of Change – management změn – se stal nedílnou součástí manažerské odborné literatury. Z hlediska manažerského myšlení a jednání management změn zahrnuje: přístupy proaktivního manažerského myšlení a jednání, jak potřebné vnitřní a vnější „záměrné“ změny vytvářet (např. vytvářet podnikatelské příležitosti); přístupy ekonomicky účelné redukce „nezáměrných“ vnitřních a vnějších změn, které mají pro organizaci negativní důsledky (např. omezovat podnikatelské hrozby konkurence); přístupy identifikace a proaktivního využití (zhodnocení) podnikatelských příležitostí, které „nezáměrné“ vnitřní a vnější změny v sobě skrývají. (VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management*



v teorii a praxi. Praha : Management Press, s.r.o., 2006, s. 29)

## 1.7 Struktura a obsah manažerské práce

Manažerská práce má typickou skladbu, respektive strukturu činností. Zpravidla se vychází z určitého záměru (plánů), dále se zvažují zdroje pro předpokládané činnosti, rozhodování, uskutečňování tj. provedení a kontrola, jak se podařilo záměry naplnit. Souhrnně tyto činnosti nazýváme koncepty manažerských funkcí.



**Manažeři** musejí realizovat většinu prací, za které zodpovídají prostřednictvím jiných lidí. Z tohoto důvodu jsou pro ně nezbytné **lidské dovednosti** = schopnost vedení lidí. Tzn. být schopen s nimi efektivně komunikovat a účinně je motivovat.

Zvláště je to důležité pro provozní manažery (manažery první linie). Umění komunikovat je důležité pro všechny lidi, kteří tvoří knihovnu. Provozní manažeři musejí podřízené pracovníky motivovat a kontrolovat, poskytovat jim potřebné informace a řešit interpersonální a pracovní problémy.

K dalším dovednostem manažerů patří (technické) **odborné dovednosti**. Představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Manažeři by měli mít obdobné dovednosti jako jejich podřízení. Např. ředitel knihovny by měl mít knihovnické vzdělání, měl by rozumět informačním a komunikačním technologiím, ekonomice ad. Pokud nemá knihovnické vzdělání, měl by se obklopit manažery středního managementu (vedoucí útvarů), kteří jsou skutečnými odborníky v knihovnické problematice.

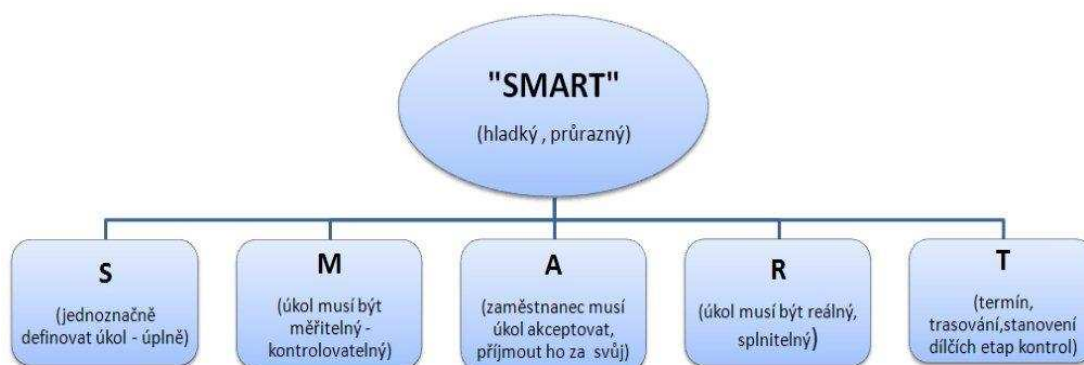
**Koncepční dovednosti** znamenají schopnost vidět knihovnu jako celek, který je potřeba vést tak, aby bylo dosahováno strategických cílů. Manažeři musejí znát všechny podstatné aktivity knihovny a dokázat je účinně koordinovat.

Manažeři knihoven a knihovníci vůbec by měli mít lásku k lidem. Měli by být mistry komunikace. Služby jsou založené na perfektní komunikaci. Knihovníci jsou většinou vzdělaní a kreativní jedinci, manažeři by k nim měli přistupovat individuálně, motivovat je a dávat jim dostatek tvůrčího prostoru. Manažeři musejí chápat význam mezilidských vztahů v knihovně.

## 1.8 Tradiční manažerské funkce, jež tvoří základ činnosti každého vedoucího

- 1) plánování,
- 2) rozdělování práce,
- 3) zadávání pracovních úkolů,
- 4) kontrola jejich plnění.

**Obr. č. 6 - Zásady zadávání úkolů** (BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno : Computer Press, 2003, s. 26-27)



U mimořádně schopných, spolehlivých a samostatných zaměstnanců se nedoporučuje dodržovat zásady SMART, je to demotivující. Je-li úkol těžko přijatelný, doporučuje se nahradit vnitřní motivaci zaměstnance a akceptování úkolu zvýšenou kontrolou. Nadměrná náročnost úkolu vede k demotivaci. Příliš rozsáhlý, nový a komplikovaný úkol se může stát pro pracovníka odstrašujícím a nestravitelným soustem. Nastávají pocity beznaděje, nemohoucnosti a méněcennosti při konfrontaci s enormními nároky. Manažer by měl vědět, že každý zaměstnanec má svůj „strop.“ Měl by přidělovat úkoly spravedlivě, podle schopností a dovedností lidí, měl by znát povahu úkolu, aby předcházel případným nedorozuměním a konflikt-

ním situacím. Nejen práci rozdělovat spravedlivě, ale také umět oceňovat zaměstnance.

Vodáček – Vodáčková uvádí klasifikaci využívající **maticové zobrazení manažerských funkcí**, které velmi výstižně zobrazuje jejich vzájemnou provázanost.

V řádcích jsou uvedeny funkce **sekvenční** (následné), ve sloupcích funkce **paralelní** (souběžné).<sup>11</sup> Sekvenční funkce - plánování (planning), organizování (organizing), výběr a rozmístění spolupracovníků – personální zajištění (staffing), vedení lidí (leasing) a kontrola (controlling). Paralelní funkce - analýza je dílčím informačním procesem k pochopení obsahové náplně a posláním uvažované sekvenční manažerské funkce. Jde o správné porozumění a vyjádření účelu plánování, dále o vytvoření názoru na kritéria jeho účinné realizace. Vznikají tak nezbytné informační podklady pro následné paralelní funkce: rozhodování a implementaci.

|                  | <i>Analýza</i> | <i>Rozhodování</i> | <i>Implementace</i> |
|------------------|----------------|--------------------|---------------------|
| Plánování        |                |                    |                     |
| Organizování     |                |                    |                     |
| Výběr pracovníků |                |                    |                     |
| Vedení lidí      |                |                    |                     |

**Obr. č. 7 – Maticové zobrazení manažerských funkcí (vysvětlení principu)** (VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s.r.o., 2006, s. 71)



**Příklad**

### **Bariéry v osobnosti manažera**

- 1) Obtížně vymezuje problém (chaotický, nestrukturovaný přístup),
  - 2) příliš úzce vnímá věci (fenomén odborníka, chybí mu přesah),
  - 3) pohlíží na věci jen z jednoho hlediska (příliš analytický, úzce zaměřený),
  - 4) jedná stereotypně (konzervativní, model „když to funguje, tak proč to měnit“),
  - 5) vyhořel, nudí se (zpohodlněl, nevidí žádné výzvy, většinou je dlouho na stejném místě).
- (MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 19)

Pavel Vosoba tvrdí, že manažerství je nadání a řízení je řemeslo, kterému se mají manažeři učit poctivě. Vést lidi se dá naučit. Dále upozorňuje, že učitelé a manažeři mají podobný problém – soustředí se na „věc“ a zapomínají na lidi.



**Obr. č. 8 – Stránky manažera, na které by měl dbát** (MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 19)

**Co se nedá naučit:**

- 1) kreativita,
- 2) vůle,
- 3) odvaha,
- 4) dynamičnost.

Naučit se dají jen manažerské techniky.

**Osobnost se může rozvinout nebo zmařit výchovou:**

- 1) ve společnosti,
- 2) v rodině,
- 3) ve škole,
- 4) v podniku (podniková kultura).

**Nežádoucí vlastnosti manažerů:**

**Staří kozáci:** jsou se sebou spokojeni, z pohodlně, spoléhají se pouze na své zkušenosti, nečtou, nestudují nové metody a neinovují.

**Přemoudřelí mladíci:** jsou posedlí zaslepenou hyperaktivitou, „našprtali“ jednu teorii (dnes v USA a včera v SSSR) a slepě jí věří, nekriticky kopírují módní trendy.

**Tyto nežádoucí vlastnosti se dají léčit pokorou a neustálým učením.**

**Špičkový manažer** musí mít vysokou racionální potenci, fyzické a psychické zdraví. Musí být vychovaný a vzdělaný. Mít všestranné poznání a pozitivní společenskou aktivitu. Úspěšným manažerem může být pouze ten, kdo není nikdy spokojen s dosaženým stavem, kdo hledá a nachází podněty k neustávajícímu zdokonalování čehokoli a má vůli a schopnosti to realizovat. Měl by mít pevné zdraví, vůli, houževnatost, schopnost úspěšně komunikovat s okolím a motivovat všechny partnery k realizaci svých vizí.

### Typy manažerů v knihovnách

V knihovnách se můžeme setkat s těmito typy manažerů: na operační (provozní) úrovni – **(linioví) manažeři** (vedoucí oddělení, týmu, směny); na technické úrovni – **střední manažeři** (vedoucí odboru, útvaru, úseku); na strategické úrovni – **vrcholoví manažeři** (generální ředitel, náměstek, ředitel, vedoucí knihovny).



#### Korespondenční úkol (3)

Vyhledej v literatuře konkrétní manažerskou osobnost a popiš její dovednosti.



#### Úkol k textu (4)

Popište/vymyslete bariéry v osobnosti manažera.

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



#### Testy a otázky s řešením (5)

- 1) Uveď definici managementu.
- 2) Jaké vlastnosti by měl mít ideální manažer?



### SHRNUTÍ KAPITOLY 1

Management znamená umění dosahovat cílů knihovny rukama a hlavami jiných. Ideální manažer zná sám sebe a umí se efektivně řídit, jedině tak dokáže řídit druhé. Rozvíjí své znalosti a jeho krédem je celoživotní učení. Vítá změny a dokáže je úspěšně realizovat, získat pro ně ostatní. Je tvůrcem vizí. Je čestný, preferuje etické normy a má zdravý systém hodnot. Myslí systémově, vidí knihovnu jako celek, tvoří strategické a koncepční dokumenty. Učí se od konkurence, čerpá ze zahraničních zkušeností a akceptuje vnější i vnitřní prostředí knihovny. Umí komunikovat a budovat vztahy. Má pozitivní myšlení a smysl pro humor. Svou osobností a svým přístupem k práci je ostatním vzorem. Je nutné si uvědomit, že i manažer je jen člověk. Má své silné a slabé stránky, ale dokáže s nimi efektivně pracovat. Měl by to být člověk lidský, moudrý a s vysokou emocionální inteligencí. Manažera prověří samotná práce, musí umět získat lidi, aby ho akceptovali, následovali; pokud to nezvládne, většinou ho okolnosti donutí, aby odešel. Ma-

nažer je individualita, pro manažerství by měl mít vrozené předpoklady a další dovednosti získá zájmem o věc a učení. Manažer by měl mít především technické, lidské a koncepční dovednosti.

Manažerské role v knihovně jsou interpersonální, informační a organizační. Nejdůležitější je, aby manažer dokázal přenášet strategické cíle knihovny do osobních cílů zaměstnanců. Cíle máme strategické, operační a operativní. Základní manažerské funkce, jež tvoří základ činnosti každého vedoucího, jsou plánování, rozdělování práce, zadávání pracovních úkolů a kontrola jejich plnění. Manažer by si měl uvědomit, že každý člověk je individualita, a podle toho by s ním měl jednat. Manažerství je nadání a řízení je řemeslo, kterému se mají manažeři poctivě učit. Neměli by se příliš soustředit na věc, ale na lidi. Skutečný zájem o lidi, budování kvalitních mezilidských vztahů v knihovně se manažerům vyplatí. Spokojení zaměstnanci jsou loajální, zapálení pro věc a uživatel dokáže vycítit (ocenit) atmosféru, která v knihovně panuje.

## 2 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

### 2.1 STRUKTURA MANAGEMENTU

#### 2.1.1 Obsah, klíčová slova, cíl kapitoly

##### Obsah

- 1) Manažerské styly.
- 2) Motivace.
- 3) Umění řídit výkon zaměstnanců.
- 4) Delegování úkolů.
- 5) Řídící komunikace.
- 6) Nejčastější chyby začínajících manažerů.



##### Cíl

Naučíte se manažerským dovednostem: motivování zaměstnanců, řízení výkonu zaměstnanců, delegování úkolů a vedení řídicí komunikace. Smyslem manažerské práce je dosažení produktivní činnosti lidí a jejich inspirování.

##### Klíčová slova

Manažer, manažerské styly, motivace, výkon zaměstnanců, delegování úkolů, řídicí komunikace.

**Manažeři** musejí realizovat většinu prací, za které zodpovídají prostřednictvím jiných lidí. Z tohoto důvodu jsou pro ně nezbytné **lidské dovednosti** = schopnost vedení lidí. Tzn. být schopen s nimi efektivně komunikovat a účinně je motivovat. Zvláště je to důležité pro provozní manažery (manažeři první linie). Umění komunikovat je důležité pro všechny lidi. Provozní manažeři musejí podřízené pracovníky motivovat a kontrolovat, poskytovat jim potřebné informace a řešit interpersonální a pracovní problémy. K dalším dovednostem manažerů patří **technické dovednosti**. Představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Manažeři by měli mít obdobné dovednosti jako jejich podřízení. Např. ředitel knihovny by měl mít knihovnické vzdělání, měl by rozumět informačním a komunikačním technologiím, ekonomice ad. Pokud nemá knihovnické vzdělání, měl by se obklopit manažery (střední management - vedoucí útvarů), kteří jsou skutečnými odborníky v knihovnické problematice. **Koncepční dovednosti** znamenají schopnost vidět knihov-

nu jako celek, který je potřeba vést tak, aby bylo dosahováno strategických cílů. Manažeři musejí znát všechny podstatné aktivity knihovny a dokázat je účinně koordinovat.

Vzhledem k rostoucí konkurenci a společenským změnám se klade důraz na manažerské funkce, manažeři musejí lépe řídit své pracovníky. Peter Drucker je přesvědčen, že smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. Peters a Waterman (autoři publikace: „In Search of Excellence“) upozorňují, že již nejde o izolované myšlení a rozhodování, ale o tvůrčí proces koučování a přenášení víry na ostatní pracovníky, zaměřený na cílevědomou podporu milovaného produktu (v případě knihoven služeb).

Peter Drucker klade důraz na výkonnost a jakost, kdežto Peters s Watermanem staví do popředí dárcovství, lásku k řízení a práci s lidmi. Manažeři jsou podle nich vynikající komunikátoři a tvůrci hodnot, jsou světloňosi na cestě k dosažení požadovaných výsledků.

Při studiu managementu a řízení bychom měli mít na paměti, že smyslem manažerské práce je dosažení produktivní činnosti lidí a že manažer také musí umět pracovníky inspirovat. K managementu se dá přistupovat buď klasicky, behavioristicky nebo vědecky. Tyto tři základní přístupy se dají doplnit o systémový a kontingenční přístup. Potřebné znalosti moderního manažera jsou klasické znalosti, behavioristické znalosti a znalosti manažerské vědy. Manažeři musejí být vybaveni kvalitními znalostmi z plánování, organizování, vedení a kontrolování; musejí chápat význam mezilidských vztahů v organizaci.

Z toho vyplývají tři základní manažerské úkoly, které musejí moderní manažeři knihoven plnit:

## STRUKTURA MANAGEMENTU

1. řídit práci a knihovnu;
2. řídit pracovníky;
3. řídit služby a jednotlivé operace.

## 2.2 Manažerské styly



**Výklad**

### Učební cíle:

*Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:*



1. Definovat rozdílné řídicí styly.
2. Vysvětlit, co obnáší řízení na základě cílů.
3. Vysvětlit, jaký vliv má osobnost manažera na řídicí styl.
4. Vysvětlit výhody participativního řízení.

Manažerský styl by měl odpovídat potřebám zaměstnanců i situaci knihovny. Zpravidla je ovšem podmíněn i osobností manažera.

### **Princip situačního řízení**

Koncepce situačního řízení předpokládá, že k řízení zaměstnanců většinou nepostačuje jediný styl. Způsob řízení je nutné přizpůsobit „situaci“, a to tak, aby odpovídal odlišným požadavkům jednotlivých zaměstnanců, zejména jejich schopnostem, potřebám učení a individuální motivaci. Konkrétní situační řídicí styl odpovídající potřebám jednotlivých zaměstnanců by měl být určen především dvěma základními faktory:

- 1) mírou přímého či nepřímého usměrňování, kterou by měl manažer zaměstnanci poskytovat,
- 2) rozsahem motivační podpory, kterou by mu měl podávat.

### **Na základě kombinace těchto dvou faktorů lze rozlišit čtyři rozdílné řídicí styly:**

- 1) přímé (direktivní) řízení,
- 2) koučování,
- 3) podpora,
- 4) delegování.

### **Přímé (direktivní) řízení**

Kombinace vysoké míry direktivního usměrňování a jen malé motivační podpory. Manažeři udělují přesné pokyny, co a jak mají zaměstnanci udělat. Tento styl je vhodný u pracovníků, kteří se svým pracovním úkolům teprve učí (noví zaměstnanci), nebo u zaměstnanců, kterým byl přidělen nový pracovní úkol. Tento styl se nehodí u zkušených zaměstnanců, kteří by to mohli považovat za nedostatek důvěry v jejich schopnosti.

### **Koučování**

Vyšší míra především nepřímého usměrňování s vysokou mírou motivační podpory. Tento styl se preferuje, pokud se objeví problémy se zvládnutím úkolu, když zaměstnanec ztratil původní

nadšení, když si přestal věřit apod. Manažer v roli kouče své nové zaměstnance často kontroluje. Poskytne jim vedení a povzbuzení. Nečeká, až zaměstnanec požádá o pomoc. Zaměstnanci si buď neuvědomují, že pomoc potřebují, nebo je jim nepříjemné o ni žádat. Manažer svůj tým vede, avšak hry se přímo nezúčastňuje. Poskytuje trénink, vedení, usměrňování a silnou podporu. Činnost svého týmu sleduje „od postranní čáry.“

### **Podporování**

Vysoká míra motivační podpory a jen nízké usměrňování. Tento styl se hodí u zkušených zaměstnanců. Nebo u zaměstnanců, kteří postrádají nezbytnou sebedůvěru. Manažer těmto zaměstnancům naslouchá a pomáhá jim budovat sebedůvěru. Především jim poskytuje motivační podporu. Podporuje jejich návrhy a náměty týkající se zdokonalení způsobů, jak práci vykonávat. Pokud manažer těmto zkušeným zaměstnancům naslouchá, podporuje u nich vyjádřením důvěry v jejich schopnosti jejich sebedůvěru. Manažer vysvětluje, proč určitá nová myšlenka bude nebo nebude fungovat; tím umožňuje, aby pronikli do povahy jejich pracovních procesů i do rozhodování při hodnocení nových námětů. Zvyšuje nezávislost zaměstnanců na každodenní kontrole.

### **Delegování**

Velmi omezené usměrňování a jen malá motivační podpora. Tento styl je vhodné použít u zaměstnanců, kteří jsou zkušení a mají dostatečnou sebedůvěru. Jedná se o špičkové zaměstnance, na které je spolehnout, jsou samostatní a při práci myslí.

### **Řízení na základě cílů**

Řídící styl využívající delegování je úzce spojen s řídicí koncepcí označovanou jako řízení na základě cílů. P. Drucker zdůrazňuje při řízení význam cílů, a nikoli závazných postupů, procesů a instrukcí. Stanovil konkrétní cíle, kontroloval jejich plnění a ponechal poměrně široké pravomoci k volbě postupů. Poskytl prostor pro vlastní iniciativu, pro hledání nejlepších cest řešení problémů. Umožnil převedení knihovnických cílů, resp. cílů jednotlivých útvarů, oddělení do individuálních cílů zaměstnanců. Zaměstnanec společně se svým nadřízeným stanovuje své pracovní cíle a společně hodnotí míru jejich dosažení.

### **ŘÍDÍCÍ STYL A OSOBNOST MANAŽERA**

Odlišné osobnostní předpoklady manažerů určil americký psycholog D. McGregor na příkladu dvou extrémů – teorie X, teorie Y.

### **Teorie X**

Tradiční pojetí lidské motivace – lidé jsou od přírody líní, manažer je musí nutit pracovat a využívá k tomu odměnu a trest (obava). Je to manažer, který s oblibou rozkazuje, je panovačný a jeho zadání pracovního úkolu zní asi takto: „Do večera to budu mít na stole, nebo uvidíte!“ Krátkodobě toto může i fungovat, ale zaměstnanci pod takovým tlakem nedokážou dlouhodobě pracovat s nejvyšší výkonností. K tomu, aby pracovali dobře, musíme dosáhnout i jejich vnitřního zájmu a důvěry. Manažer musí vědět, kdy tzv. „pevnou ruku“ použít a na koho.

### **Teorie Y**

Lidé jsou v zásadě k práci motivovaní, mají potřebu pracovat (podobně jako si hrát). Manažeři by se měli soustředit na to, aby tyto zaměstnance svým jednáním nedemotivovali. Je to manažer vnímavý, ohleduplný vůči potřebám a pocitům svých zaměstnanců. Nekvalitní práci hodnotí asi takto: „Je tady takový malý problém s vaším úkolem, nebyl splněn úplně přesně. Neberte si to osobně, příště se budeme muset zamyslet nad tím, jak to udělat lépe.“ Dává zaměstnancům velký prostor. Manažer „dobrák“ si musí dát pozor, aby zaměstnanci nezneužívali jeho dobroty. Aby nakonec nepracoval za ně.

### **Participativní řízení**

Řídící styl, který klade důraz na zapojení zaměstnanců do rozhodování a řízení knihovnických problémů, především těch, které se jich bezprostředně dotýkají. Cíl: využít plného potenciálu znalostí, schopností a motivace pracovníků, zvýšit jejich uspokojení z práce a sepětí s knihovnou, současně však i získat jejich podporu pro nová opatření a změny. S tímto stylem experimentoval prof. E. Mayo. U nás tento styl preferoval např. T. Baťa. Důležité je, aby manažeři věnovali zaměstnancům náležitou pozornost, aby zaměstnanci cítili sounáležitost s pracovním týmem a firmou.

### **Cíle a metody participativního řízení:**

Výhody, které participace zaměstnanců přináší, se opírají o tři faktory:

- 1) Posílení informačních toků v knihovně – podporuje se informovanost a zaměstnanci jsou povzbuzováni k aktivnímu vyjadřování svých názorů. Vyšší informovanost zaměstnanců na nižších úrovních i možnost managementu získat přístup k cenným informacím, kterými tyto pracovníci disponují, vede zpravidla k přímému růstu výkonu či jeho kvality na obou stranách řídicího procesu.
- 2) Participace přináší větší možnost uspokojení potřeb, a vede tak i k vyšší pracovní spoko-

jenosti. Spokojenost vede ke ztotožnění se s knihovnou a má pozitivní dopad na služby.

- 3) Třetí faktor výhod zaměstnanecké participace souvisí s náklady na řízení lidí. Snižuje náklady tím, že zvyšuje samostatnost zaměstnanců, snižuje čas věnovaný jejich přímému řízení a časté kontrole, a tak redukuje náklady na řídicí struktury knihovny.

### Metody – řídicí nástroje:

1. zapojení zaměstnanců do rozhodování,
2. udržování oboustranné komunikace,
3. řešení problémů „zdola nahoru“,
4. obohacování práce,
5. využití týmové a projektové organizace práce,
6. participace zaměstnanců na jimi dosažených výsledcích hospodaření knihovny,
7. zapojení zaměstnanců do tvorby jejich osobních či skupinových pracovních cílů.

### Participace zaměstnanců

- 1) přímá (individuální),
- 2) nepřímá přes pracovní rady, odbory.

Klade se důraz na participaci přímou. Ta může mít formu konzultativní – porady, workshopy - a delegativní – plánování práce, týmová autonomie atd. Sebekontrola a sebehodnocení jsou prováděny samotnými zaměstnanci.

### Nástroje zaměstnanecké participace

K základním nástrojům participativního řízení lidských zdrojů patří: řízení, hodnocení výkonu zaměstnanců, sebehodnocení včetně participativního určování jejich rozvojových potřeb, participativní odměňování, participace zaměstnanců při řízení změn. Zaměstnanci nemají rádi změny, proto nejefektivnějším způsobem jejich překonání je jasně vysvětlit negativní důsledky pokračování současného stavu (ztráty, stížností uživatelů, nebezpečí havárií apod.).



### Otázky k zamyšlení a diskusi (6)

1. Kam byste zařadili svého přímého nadřízeného – jaká je to osobnost?
2. Jaký styl řízení byste preferovali v případě, že byste se stali manažerem knihovny?



### Korespondenční úkol (7)

Vytvořte ve dvojicích svou vlastní vizi útvaru, oddělení, včetně představy o tom, jak by měl tento útvar fungovat v kontextu celé knihovny.

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

## 2.3 Motivace



### Učební cíle:

*Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:*

1. Určit pravidla motivace.
2. Znat motivační nástroje.
3. Uvědomit si rozdíl mezi motivací a manipulací.
4. Vyvarovat se demotivačním nástrojům.

Motivace je „proč“ v lidském chování. Proč to lidé dělají? Proč má Jana časté spory se svým šéfem? Proč Věra pracuje mnohem pilněji než Jana? Pokud rozumíte lidské motivaci, dokážete na tyto otázky najít odpověď. Motivace je stejně důležitá pro manažery i zaměstnance, pokud motivace schází, pozná se to většinou na první pohled. Motivace je vnitřní hnací síla člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Správně motivovaný zaměstnanec pracuje pilně, nemá pracovní výkyvy a je orientován na důležité cíle. Pravdou je, že špatný výkon může být způsoben i jinými faktory, nedostatkem příležitostí či nedostatkem dovedností a zkušeností. Psychologové tvrdí, že po čtyřicítce je většinou těžší nalézat motivační inspiraci. Pokud je ovšem čtyřicátník talentovaný, věří si a je adaptabilní, má rád svou práci, zná sám sebe, má vysokou pracovní morálku, v takovém případě věk nehraje roli. Problémem je, že ne každý zaměstnanec je orientovaný na cíl. Cíle knihovny (sdílená vize, poslání, filozofie knihovny, strategie) jsou důležité pro úspěch knihovny a každý zaměstnanec by je měl znát a ztotožnit se s nimi. V motivaci hraje orientace na cíl důležitou roli.

### **Maslowova hierarchie potřeb** (teorie motivace zaměřená na obsah)

Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb: potřeby fyziologické, potřeba bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. (DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James

L.; IVANCEVICH, John, M., 2004, s. 371)

**Herzberg popsal těchto šest motivačních faktorů:**

- 1) dosažení cíle,
- 2) uznání,
- 3) povýšení,
- 4) práce sama,
- 5) možnost osobního růstu,
- 6) odpovědnost.

Existují vnitřní (odměnou je sama práce) a vnější (plat) motivátory. Herzbergova teorie z r. 1959 platí dodnes. Faktory, které vedoucí pracovníci uváděli jako extrémně významné pro motivaci zaměstnanců, byly odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady. Potlesk, ceny, emblémy, chvála a uznání jsou rovněž mocnými motivátory. Teorie motivace zaměřené na proces – teorie spravedlnosti a expektační teorie (volba, očekávání, preference). Lidé věří, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenosti, úsilí a schopnost. Výnos z práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody. Pocity spravedlnosti a nespravedlnosti jsou založeny na vnímání. Pokud není systém odměňování dobře propracován a pečlivě prováděn, může to mít za následek problémy související s pocitem nespravedlnosti. Nikdo nemá návod, jak spravedlnost nastolit. Je zde i problém porovnávání zaměstnanců mezi sebou. Pocity spravedlnosti nesouvisí jen s platem, jsou i jiné odměny. (DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., 2004, s. 381-382)

Peníze a jistota zaměstnání se ukazují v dnešní době velmi důležitými motivátory. V knihovnách není plat tím hlavním motivátorem, protože knihovníci jsou spíše nespokojeni s odměňováním a mají pocit, že jinde by si vydělali více. V knihovnách je hlavním motivátorem práce. Jedná se o práci s lidmi v kultivovaném prostředí, je to práce zajímavá, obohacující, kreativní, podnětná atd. Ale i pro knihovníky je důležitý pocit, že jsou odměňováni spravedlivě, a ten je většinou hlavním zdrojem jejich spokojenosti či nespokojenosti. Záleží na vedení knihovny, jakou nastaví filozofii odměňování svých zaměstnanců. Jedná se o velmi citlivou oblast, která vyžaduje dostatečnou pozornost. Dalším významným motivátorem pro knihovníky je pracovní prostředí a vztahy na pracovišti. Manažeři knihoven by měli dát svým zaměstnancům prostor k rozvíjení jejich schopností a dovedností. Knihovna není továrna, ale kulturní prostředí a práce je spíše duševní. I když jsou knihy těžké a manipulace s nimi je fyzicky náročná a vyčerpávající, je práce

v knihovně považována za intelektuální práci. Knihovníci mají většinou vysoké morální kvality a jsou motivováni i při velmi špatném řízení. Jejich morální zásady, silný pozitivní vztah k profesi a k práci či oddanost vůči knihovně nemůže pokazit ani nejhorší šéf. Mají svůj svět, dělají práci, která je baví, a většinou se nenechávají otrávit svým okolím. Právě interakce s uživatelem má v jejich práci velký význam, zachovávají si profesionální úroveň a prioritou je pro ně uspokojení potřeb uživatelů.

Schopnost účinně motivovat dává manažerům šanci zvýšit výkon jejich zaměstnanců, ale i překonávat problémy spojené s pracovní absencí, vysokou fluktuací či nízkou kvalitou práce. Motivace zaměstnanců je velmi náročný manažerský úkol, ve kterém manažeři nejčastěji chybují. Chybují nejen v systémech odměňování, ale často i v přístupu k zaměstnancům.

Nejběžnější chybou v přístupu k motivaci zaměstnanců je její zjednodušení na plat.

Finanční ohodnocení je důležité, ale z praxe je známo, že ani relativně vysoký plat není zárukou opravdového pracovního nasazení. Zaměstnanci by měli mít všeobecně pocit, že jsou odměňováni řádně a spravedlivě, že nejsou poškozováni. Zaměstnanci by měli být zařazeni do platové třídy na základě druhu práce a v jeho rámci na něm požadovaných kvalifikačních předpokladů, které stanoví legislativní předpisy. Druh práce je stanoven v pracovní smlouvě a dále ho určuje popis práce a systematizace pracovních míst v knihovně. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance 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 uvedena, zařadí zaměstnavatel zaměstnance do platové třídy, ve které jsou v katalogu prací zahrnuty příklady prací porovnatelné s ní z hlediska složitosti, odpovědnosti, psychické a fyzické náročnosti, při porovnání vychází z obecné charakteristiky platové třídy uvedené v zákoně. K nenárokovým složkám platu patří příplatek za vedení a osobní příplatek. 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. Přiznaný osobní příplatek se dá snížit nebo odebrat, jen pokud prokazatelně zaměstnanec přestal splňovat podmínky, pro které mu byl přiznán. Pokud má knihovna finance ve fondu odměn či jinak ušetřila část mzdových prostředků, je možné zaměstnancům přiznat

mimořádnou finanční odměnu. Odměna by neměla být automatická, ale motivující, tj. za splnění mimořádných úkolů nad běžný rámec pracovních povinností.

### **Čtyři pravidla motivace:**

- 1) Manažeři se domnívají, že motivace zaměstnanců závisí na jejich osobních postojích, které nelze příliš změnit, ale skutečnost je jiná. Největší vliv na motivaci zaměstnanců, jejich pracovní nasazení i dosažené výsledky mají jejich nadřazení. Měli by věnovat zaměstnancům odpovídající čas a pozornost, spravedlivě je odměňovat, projevovat jim za dobrou práci uznání a vytvářet prostředí, které zaměstnancům nebrání plnit jejich úkoly.
- 2) Upřednostňujeme pozitivní motivační metody před negativními. Pracovní motivace je kombinací motivace pozitivní (odměny, uznání, pochvaly apod.) a negativní (donucení na základě obavy z trestu). Hrozba sankcí působí jedině tehdy, chceme-li určitému chování zabránit. Chceme-li získat pro dosažení určitého cíle plný potenciál zaměstnanců, je pozitivní motivace prostřednictvím odměny podstatně efektivnější.
- 3) Zaměstnanci se zpravidla chovají podle toho, jaké chování jejich nadřazení odměňují. Skutečná motivace zaměstnanců může být ve srovnání se záměry knihovny a jejich manažerů dokonce opačná. Většinou je rozpor mezi tím, o co manažeři při řízení svých zaměstnanců usilují a co ve skutečnosti svým chováním či pravidly odměňují. Příklad – podprůměrná práce se vyplácí. Manažer podprůměrnou práci přijme a chyby opraví.
- 4) Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat druhého. Neexistuje návod, jak motivovat všechny zaměstnance stejně, nejsou motivováni stejnými faktory. Klíčem k úspěšné motivaci zaměstnanců je odhalit, který z řady motivačních faktorů na ně působí nejsilněji. Problém je v tom, že často si ani samotní zaměstnanci neuvědomují, jaké motivační faktory jsou pro ně ty nejsilnější.

### **Deset motivačních nástrojů:**

- 1) Buďte ochotný nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoli vás o to požádají.
- 2) Poděkujte zaměstnancům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně či písemně. Udělejte to včas a upřímně.
- 3) Poskytujte svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti. Pomozte jim zlepšit jejich výkonnost.
- 4) Oceňte, odměňte a podporujte osoby s vysokou výkonností; věnujte pozornost zaměstnancům s nízkou výkonností tak, aby se mohli buď zlepšit, nebo aby včas odešli.
- 5) Poskytujte zaměstnancům informace o tom, jak knihovna hospodaří, jaké chystá nové



- služby, jakou má strategii vůči konkurenci. Vysvětlete jim jejich úlohu v těchto plánech.
- 6) Ved'te zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit, a tak podporujte jejich zájem.
  - 7) Povzbuzujte zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností. Ukažte jim, jak jim můžete pomoci při dosahování jejich cílů.
  - 8) Podporujte u zaměstnanců „vlastnický vztah“ k jejich práci i pracovnímu prostředí. Toto vlastnictví může mít i symbolickou podobu, např. ve formě vizitek poskytovaných i těm zaměstnancům, kteří je k práci přímo nepotřebují.
  - 9) Podporujte nové myšlenky, nápady a iniciativu, ptejte se zaměstnanců na jejich názory.
  - 10) Oslavujte úspěch – knihovny, oddělení i jednotlivců. Věnujte čas akcím podporujícím tvorbu týmu a společnou motivaci. (Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 80-85)

### **Motivovat neznamená manipulovat**

O manipulaci se jedná, pokud vedoucí požaduje po zaměstnanci, aby úkol vykonal, nebo nevykonal, přitom svůj požadavek neformuluje otevřeně a většinou je to proti vlastním zájmům zaměstnance. Případně chce získat zaměstnance pro své cíle a úmyslně klame. Uspokojování skutečných potřeb zaměstnanců je přitom nahrazováno uspokojováním potřeb zástupných či působením na emoce. Krátkodobé výhody, jež může manipulace přinášet, se zpravidla poměrně rychle mění v dlouhodobé nevýhody. Nezůstává dlouho skryta, postupně ztrácí svou účinnost, zhoršuje mezilidské vztahy na pracovišti a vede ke ztrátě důvěryhodnosti osoby nebo organizace, která se jí dopouští. V praxi se opírá o řadu nástrojů, vědomých i částečně neuvědomělých. Prvým předpokladem pro její odstranění - ze strany manipulovaných i manipulujících - je umět ji rozpoznat. K jednoduchým nástrojům manipulace patří přesvědčování či přemlouvání snažící se na druhou stranu emocionálně apelovat. K nejčastějším formám patří apel na svědomí ("Už jsme toho pro vás tolik udělali"), příslib odměny či reciprocity ("Když to pro nás uděláte, ..."), výzva založená na sklonu k nápodobě a sounáležitosti ("Každý musí něco vykonat pro společný cíl"), odvolání se na autority ("Zahraniční odborníci zjistili, že v dobře fungujících vztazích se musí každý občas obětovat pro ostatní"), apel na předchozí vyjádření či rozhodnutí osoby ("Tento názor jste již v minulosti podpořil") nebo na časový tlak ("Teď není čas k diskusi, musíme rychle jednat"). V osobní komunikaci poznáme manipulaci podle známých vět, které mají zabránit rozhovoru či diskusi na konkrétní téma, případně rozhovor ukončit. Příkladů podobných výroků je řada: "To nemůže nikdy fungovat", "K

čemu změny? Vše funguje jak má", "Máte s tím vůbec zkušenosti?", "V tom jsme všichni zajedno", "Tento systém se osvědčil", "To už tady bylo", "Vy také všemu věříte" a podobně. Výroky tohoto typu znemožňují smysluplnou komunikaci. Mezi tzv. „politické“ nástroje v manipulaci patří nakládání s informacemi (filtrování, zadržování informací, zahlcení informacemi, šíření pověstí apod.), izolování nepohodlných zaměstnanců, vytváření umělé rivality mezi zaměstnanci, obcházení služebních postupů apod. Opačkem manipulace je otevřená komunikace a jasné vyjádření osobních či organizačních cílů a požadavků. Manipulace patří ke každodenním jevům. Mnohdy si manažeři neuvědomují, že manipulují s lidmi. (Marek, P., 2007)

**Jak spolehlivě demotivovat:** uváděním nepravdivých informací či zatajováním důležitých skutečností; rozporem mezi slovy a činy; stanovením nejasných či často se měnících výkonových cílů; nespravedlivým hodnocením; zanedbáváním zpětné vazby; hodnocením zaměstnanců zaměřeným jen nebo především na kritiku jejich neúspěchů; tolerováním nízké výkonnosti; nedostatečným využíváním schopností zaměstnanců; vytvářením zbytečných pracovních pravidel a omezení; projevováním trvalého pesimismu nebo rezervovanosti. (Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 92-93)

Manažer by měl usilovat, aby zaměstnanci dosahovali co nejlepšího výkonu, čehož nelze docílit jen strohými příkazy. Jeho úkolem je vytvořit takové pracovní prostředí, které jejich snahu a zájem odvést co nejlepší práci podporuje, které posiluje jejich odpovědnost a iniciativu a stimuluje je k jejich vlastnímu osobnímu rozvoji.

Nabízí se nové manažerské funkce:

- 1) motivovat,
- 2) delegovat,
- 3) podporovat zaměstnance v plnění úkolů, trvale s nimi komunikovat.



#### Otázky k zamyšlení a diskusi (8)

1. Znáte své vlastní motivační faktory?
2. Co vás spolehlivě demotivuje?

## 2.4 Umění řídit výkon zaměstnanců



### Učební cíle:

*Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:*

1. Porozumět, co znamená řídit výkon zaměstnanců.
2. Pochopit, jak souvisí delegování s řízením výkonu zaměstnanců.
3. Řídit „znalostní pracovníky.“
4. Pochopit, jak souvisí koučování s řízením výkonu zaměstnanců.
5. Řídit výkon svých zaměstnanců.

I management podléhá módním trendům, jako jsou např. total quality management a kroužky kvality, procesní řízení či reengineering podnikových procesů, učící se organizace, ISO 9000, řízení výkonu zaměstnanců a řízení na základě cílů, štlhlé řízení, obohacování pracovních míst či empowerment, maticová organizace a týmové uspořádání, metoda balanced scorecard, principy excellence, spolupráce s dodavateli, pravidla pro řízení změn apod.

Tyto i další manažerské přístupy prošly v minulých letech známým cyklem módního zboží: zažily rychlý vzestup, prožily si svůj okamžik slávy a postupně, byť v různé míře, své místo na výsluní opustily. Odkud se bere poptávka racionálních manažerů po módních řídicích směrech? Je to především upřímná snaha manažerů zdokonalit podnikové řízení. Mnohdy je to „stádní instinkt“, tendence napodobovat druhé, někdy i za cenu potlačení vlastních zkušeností a úsudku. Někdy chtějí manažeři vzbudit zdání změn. Posílit svou prestiž nebo najít rychlé řešení komplikovaných problémů. V podnicích, kde se manažeři upnou na nějakou módní koncepci a prosazují ji bez většího pochopení, vznikne více škody než užitku. Většinou se dočkají místo očekávaných výsledků spíše chaosu. Opakovaně špatně či nedůsledně zaváděné koncepce rozšiřují cynický přístup zaměstnanců k jakýmkoli iniciativám. Klesá důvěryhodnost ve vrcholové vedení podniku. Jak postupovat? Je nutné, aby se s novou a zajímavě znějící koncepcí management důkladně seznámil. Věnoval se jí minimálně půl roku, a to ještě před tím, než o svém záměru cokoliv veřejně prohlásí. Manažer musí vědět, proč chce změnu zavést. Každá manažerská novinka či nový řídicí trend je pouhým nástrojem. Pokud manažer nedokáže stanovit měřitelné výsledky, které od nového přístupu očekává, měl by od jeho aplikace upustit.

Musí sledovat skutečnou přidanou hodnotu, kterou nové přístupy přinášejí, srovnávat jejich přínosy s jejich náklady. Hodnocení nových přístupů se přitom nemůže omezit jen na spokojenost zaměstnanců, ale musí zahrnovat i „tvrdá“ data efektivity či produktivity podniku. Nové přístupy vyžadují velkou trpělivost a důslednost. Pokud výsledky ukazují, že se přínosy zatím nedostavily, je vhodné zkoumat nejdříve to, zda byl přístup aplikován správně, aby nedošlo k předčasnému odmítnutí metody, a tím i ke snížení pravděpodobnosti úspěchu při zavádění dalších novinek. Posuzování nových přístupů by se mělo upírat k jejich podstatě, nikoli k povrchním stránkám jejich popularity. (Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 132-135)

### **Co znamená řídit výkon zaměstnanců?**

Slabá místa ve způsobu řízení pracovníků se promítnou do jejich nízkého pracovního výkonu. Nejsou-li cíle pracovních míst jasně stanoveny nebo jsou-li určeny nesprávně, nedostává-li se pracovníkům pravidelné zpětné vazby hodnotící a rozebírající jejich pracovní výsledky nebo jsou-li kritéria jejich hodnocení vzdálená cílům knihovny, nemusejí ani schopní a plně vytiženi zaměstnanci výkon knihovny zvyšovat. K důsledkům nedostatečného řízení výkonu pracovníků patří, že se zaměstnanci věnují činnostem, které plně nepřispívají k cílům knihovny, že jsou motivováni způsobem, který neodpovídá zájmům knihovny, nebo že jejich rozvoj nereaguje dostatečně na jejich výkonové problémy. Důležitou úlohu při zavádění a zdokonalování systému řízení výkonu zaměstnanců hraje personální řízení organizace. V menších knihovnách se personálnímu řízení věnují vedoucí zaměstnanci, případně samotný ředitel. Smyslem řízení výkonu pracovníků je zvýšit výkon knihovny jako celku posílením výkonnosti jednotlivců a pracovních skupin (týmů).

### **Řízení výkonu k tomu užívá tři hlavní nástroje:**

- 1) stanovení cílů,
- 2) poskytování zpětné vazby,
- 3) důsledná motivace.

### **Stanovení cílů**

Jasně stanovení cílů brání jednomu z častých nedostatků řízení – zaměňování činností a výsledků. Smyslem řízení výkonu je zajistit, aby činnost zaměstnanců a jejich výsledky přispívaly co nejvíce k naplnění cílů knihovny. Dosáhneme toho promítnutím knihovnických cílů do očekávaných pracovních výsledků zaměstnanců a jejich týmů a definováním jasných výkonových požadavků a standardů pracovního chování. Vedoucí by se měl se zaměstnancem dohodnout, čeho má do-

sáhnout, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti k dosažení požadovaných výsledků potřebuje. K formulaci dohody o osobních, zpravidla ročních výkonových cílech zaměstnanců slouží pravidelné hodnotící pohovory nebo zvláštní rozhovory se zaměstnanci určené ke stanovení jejich osobních cílů (tzv. target dialogues).

Metodou používanou ke stanovení cílů, především u vedoucích zaměstnanců, je dnes často metoda balanced scorecard, pocházející od autorů Kaplana a Nortona. Metoda slouží současně jako nástroj umožňující převedení knihovní strategie do osobních výkonových cílů manažerů. Tato metoda vyžaduje čtyři úhly pohledu. Zákaznická perspektiva (Jak nás vnímají uživatelé?), interní perspektiva (Jak zdokonalujeme vnitřní knihovní procesy?), perspektiva inovací a učení (Jak rozvíjíme schopnosti zaměstnanců?) a finanční perspektiva (Jak nás vidí zřizovatel?). Hlavní výhodou metody je, že manažeři zaměřují pozornost na širší spektrum aspektů knihovní výkonnosti a neorientují se pouze na finanční cíle. Hodnotící kritéria a ukazatele zahrnuté do jednotlivých perspektiv mohou být kvantitativní, ale i kvalitativní. Příkladem ukazatelů vztahujících se k finanční perspektivě jsou u vrcholového managementu nejčastěji ukazatele hospodářského výsledku či jeho variant. K ukazatelům zákaznické perspektivy mohou patřit například ukazatele průzkumů spokojenosti uživatelů, k ukazatelům interní perspektivy provedené inovace, k ukazatelům učení – rozvoj klíčových schopností manažerů a jejich podřízených apod. (Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 136-137)

### **Poskytování zpětné vazby**

K dalším důležitým nástrojům řízení na základě cílů patří poskytování průběžné zpětné vazby a případná aktualizace cílů vycházející především ze změny vnějších podmínek knihovny. Jde o snahu pomoci zaměstnancům zvyšovat svou výkonnost a pracovat efektivněji. Cestou je průběžné i pravidelné, zpravidla ročně prováděné hodnocení pracovního výkonu a jeho společný rozbor, snažící se hledat se zaměstnancem způsoby, jak odstranit nedostatky v jeho výkonu a lépe využít jeho silných stránek. Je-li hodnocení prováděno dobře, umožňuje současně posílit pozitivní pracovní postoje a podpořit motivaci zaměstnanců. Hodnotí se výsledky práce a pracovní chování. Manažeři mají tendenci vyhýbat se sdělování nedostatků svým podřízeným, což je chybné. Jedná se o důležitou zpětnou vazbu pro zaměstnance. Zaměstnanec nemůže odstranit chyby, o kterých neví. Manažer musí dbát na to, aby tyto nedostatky sděloval v odosobněné podobě a

s důrazem na řešení problémů. Zaměstnanec musí vědět, že mu chce manažer pomoci, aby se zlepšil. To znamená soustředit se na pracovní chování a výsledky práce, nikoli na osobní vlastnosti zaměstnance. Pravidelné poskytování zpětné vazby a spolupráce se zaměstnancem při řešení jeho výkonových problémů může přitom situaci, kdy je manažer nucen hodnotit výkon zaměstnance nepříznivě, podstatně omezit. Je vhodné, aby měl zaměstnanec prostor k vyjádření se k situaci a mohl se sám ohodnotit. Pokud má vést zpětná vazba ke zlepšení pracovních výsledků zaměstnance, je třeba, aby se s ním manažer dohodl na konkrétních cílech a metodách zlepšení jeho výkonu a stanovil termín, ve kterém zlepšení výsledků společně zhodnotí. Manažer musí věnovat dostatečnou pozornost rozvoji a tréninku svých zaměstnanců. (Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 138-139)

### **Výkonové odměňování**

Třetí nástroj řízení výkonu spočívá v tom, že správně motivujeme zaměstnance, aby dosahoval výkonových cílů. Podle toho, jak zaměstnanec pracuje, jak dosahuje stanovených cílů a jak dodržuje výkonové standardy, manažer dospívá k rozhodnutí, zda zaměstnanci zvýší mzdu, zda ho povýší, zda mu přizná mimořádnou odměnu za špičkový výkon, nebo zda nebude efektivnější, aby zaměstnanec knihovnu opustil.

Přitom velmi záleží na tom, aby zaměstnanec považoval stanovené výkonové cíle za realistické a věřil, že jich může dosáhnout. Záleží i na tom, zda mají zaměstnanci k vedoucímu důvěru, že dosáhnou-li cílů, budou skutečně odměněni, a zda považují výkonovou odměnu za dostatečnou, aby kompenzovala jejich zvýšené úsilí. Nejčastěji se manažeři dopouštějí těchto chyb: používají nejasná kritéria odměňování, jsou neobjektivní, nestanoví přesně, co je výkonovým cílem. Tím se stávají pro zaměstnance nedůvěryhodnými a zvyšování výkonu je těžké.

### **K důležitým pravidlům výkonového odměňování patří:**

- 1) výkonové odměňování se musí vztahovat k výsledkům, které jsou pod přímým vlivem zaměstnance,
- 2) výše výkonové odměny by se u většiny míst měla pohybovat v rozmezí 10-50% základního platu, měla by být předem určena a manažer by měl myslet na to, že zvyšování odměny nad tuto úroveň již nevede k dalšímu růstu pracovního výkonu,
- 3) u nižších míst by měla být výplata odměny častější, nejlépe měsíční,
- 4) výkonové odměňování je efektivní tehdy, je-li výše odměny ve vazbě na stanovené cíle stanovena předem,

- 5) manažer by měl důsledně rozlišovat výkonné zaměstnance od méně výkonných, nejhorší je, když odměňuje všechny plošně nebo nespravedlivě,
- 6) systém výkonového odměňování by měli spoluvytvářet všichni (tedy i zaměstnanci), jediné tak si systém získá jejich důvěru a podporu, výkonové odměňování by mělo být jednoduché tak, aby si zaměstnanci mohli svůj očekávaný výdělek snadno spočítat,
- 7) nutná je průběžná kontrola účinnosti výkonové motivace. Systém výkonového odměňování by měl procházet periodickou revizí, zda nadále odpovídá cílům organizace a i potřebám motivace zaměstnanců atd. (Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 139-141)

### **Jak řídit znalostní pracovníky (odborné knihovníky)**

Knihovníky, kteří v knihovně pracují léta a prokázali, že jsou odborníky na svém místě, knihovna považuje za nejproduktivnější knihovní aktivum a jeden ze základních zdrojů v boji s konkurencí. Specifické knihovní znalosti, které dřímají v hlavách klíčových zaměstnanců, je obtížné nahradit. Pojem znalostní pracovník není nový: P. Drucker jej zavedl již v r. 1959. Jde o zkušené a vzdělané zaměstnance, jejichž úkolem je zacházet se znalostmi – vytvářet je, rozšiřovat a využívat jich. Práce znalostních pracovníků není jen prací se znalostmi, ale jedná se spíše o manažerskou činnost. Dokážou řídit obsah své práce, vlastní čas, zvažovat různé alternativy a samostatně rozhodovat. Může se stát, že svými znalostmi převyšují své nadřízené. Nemají rádi, když jim někdo říká, co a jak mají dělat. Vyžadují jiný přístup ze strany vedení. Je dokázané, že by mohli podávat daleko lepší výkony, kdyby byli správně řízeni. Největší chybou manažerů je, že s nimi zacházejí jako s ostatními zaměstnanci. Hlavním cílem řízení znalostních pracovníků by měla být jejich schopnost a ochota porozumět cílům organizace a ztotožnit se s nimi, přijmout odpovědnost za svůj příspěvek k jejich dosažení a spolupracovat při tom s ostatními znalostními pracovníky knihovny. Není účelné jim stanovovat pravidla a kontrolovat jejich plnění, ale určovat jim cíle, vést je, motivovat, poskytovat potřebné zdroje, odstraňovat překážky v práci a hodnotit dosažené výsledky. Znalostní pracovníci si své práce váží, jsou na ni často hrdí a mají zájem vykonávat ji dobře. Vyžadují však, aby se na ni mohli soustředit a aby organizace jejich práci neomezovala zbytečnými a byrokratickými překážkami. Manažeři úspěšných knihoven jsou schopni potřebám odborných knihovníků naslouchat a překážky v jejich práci odstraňovat. Snaha organizací vycházet znalostním pracovníkům vstříc může vést i ke snaze zajistit jim širší škálu zaměstnaneckých výhod

(nejčastěji osobních služeb) umožňujících jim šetřit čas a plně se věnovat své práci. Posílení komunikace zde hraje roli, jde o to, aby znalostní zaměstnanci nepracovali samostatně, ale v týmu. Posílením komunikace je např. informování o postupu v práci, krátký brainstorming či akce, které podporují vzájemný kontakt znalostních zaměstnanců.

Vhodný je interaktivní řídicí styl, který se opírá o otevřenost, ochotu naslouchat druhým, respektování jejich názorů a snahu hledat konsensus. Pracovníci mající důvěru podniku se stávají loajálnějšími. Vyžadují pravidelné informování o vývoji a strategii knihovny a měli by být účastni porad. Vedoucí by měli plně podporovat jejich kreativitu. Důležité je plánování kariéry, kdy nejde jen o povýšení, ale především se klade důraz na rozvoj znalostí a zkušeností. Znalostním pracovníkům je vhodné např. vyjít vstříc s pracovní dobou, aby se zvýšila jejich flexibilita a nic nebránilo jejich vyššímu výkonu. Jsou vhodní pro náročné úkoly, potřebují podmínky a prostor – volnost. Potřebují jiné jednání – partnerství, pocit uznání atd. (Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 145-148)

### **Cíle a principy koučování**

O špatném manažerovi jeho podřízení říkají „dokázali jsme to i přes něj“, o dobrém „dokázal to“ a o výborném „dokázali jsme to sami.“ Manažer v roli kouče by se měl snažit, aby se způsob, jakým jej vnímají jeho podřízení, blížil třetí situaci.

### **Podstata koučování**

Manažeři buď dávají podřízeným jen přesné pokyny, co a jak mají dělat, čímž je nic nového nenaučí, nebo jim delegují úkol bez instrukcí a ponechají je bez pomoci. Schopní zaměstnanci úkol zvládnou, ale stojí je to mnoho času a energie. Zlatý střed představující příznivé prostřední pro rozvoj zaměstnanců i prosperitu organizace leží mezi oběma extrémami. Tento střed představuje koučování.

Koučování zaměstnanců a jejich skupin je založeno na trvalém nepřímém vedení, podporování, povzbuzování a inspirování pracovníků s cílem pomoci jim získat, rozvinout a uplatnit nové schopnosti a podpořit jejich samostatnost a sebedůvěru. Jedním z hlavních přínosů koučování je, že kouč zachovává a podporuje osobní odpovědnost koučovaného a posiluje jeho motivaci dosáhnout řešení, pro které se vlastní analýzou sám rozhodl.



### **K principům koučování patří:**

- pomoci koučovanému uvědomit si, jak pracuje, a porozumět tomu, co by se měl naučit či jak by měl své pracovní chování změnit,
- vytvořit u něj ochotu a zájem o změnu,
- usnadnit mu nalézt nebo získat schopnosti k novému pracovnímu chování, využít každé situace jako příležitosti k učení,
- podporovat a nenásilně jej usměrňovat v postupných změnách chování,
- kontrolovaně na koučovaného přenášet (delegovat) nové pravomoci, povzbuzovat ho k vyšší samostatnosti a sebedůvěře.

### **Metody koučování**

V roli kouče je manažer kolegou, poradcem a trenérem, který povzbuzuje výkon svých svěřenců. Stanoví svým zaměstnancům cíle nebo širší úkoly, vede a organizuje nácvik jejich schopností a podporuje je při jejich výkonu. Na rozdíl od tradiční role manažera nestojí proti zaměstnancům, ale snaží se jim pomáhat. Jejich úkoly však za ně nikdy nevykonává!

### **Principy chování kouče:**

- 1) společné stanovení cílů,
- 2) povzbuzování,
- 3) učení,
- 4) vyhledávání kritických událostí,
- 5) rozvoj schopností týmové spolupráce,
- 6) posouzení schopností a slabých míst členů týmu,
- 7) tvorba prostředí umožňující zaměstnancům dosáhnout úspěchu,
- 8) poskytování zpětné vazby.

### **Vlastnosti kouče**

Nejdůležitější vlastností kouče je trpělivost. Koučování není jednosměrnou činností. Od začátku koučování je třeba si uvědomit, že k rozvoji schopností a zkušeností je třeba určitý čas a že každý zaměstnanec je jiný – někteří chápou rychleji, jiní potřebují více času k rozvoji nových pracovních dovedností. Rozdíly ve schopnostech a rychlosti učení však

ještě nemusí určité zaměstnance činit lepšími, než jsou jejich spolupracovníci. K dalším sociálním dovednostem kouče patří i nestrannost a objektivní řešení problémů, zájem o zaměstnance a vnímavost vůči jejich problémům, schopnost vcítění, pochopení jejich vidění světa, diskrétnost, odpovědnost a důslednost, schopnost sledovat a hodnotit výkon, jasná formulace cílů, řízení času a schopnost vytvářet a udržovat vztah ke koučovaným.



### Otázky k zamyšlení a diskusi (9)

1. Vyjmenuj tři hlavní nástroje k řízení výkonu zaměstnanců.
2. Vychází osobní výkonové cíle zaměstnanců z knihovní strategie?
3. Jak pracujete se zpětnou vazbou?
4. Jak funguje výkonové odměňování a jak se podílí na tvorbě systému zaměstnanci?
5. V čem koučování ovlivňuje výkon zaměstnanců?

## 2.5 Delegation úkolů



### Učební cíle:

*Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:*

1. Pochopit, co je delegování a jak ho usnadnit.
2. Uvědomit si, co delegovat nelze.
3. Uvědomit si nejčastější chyby, které při delegování děláme.

**Deleguj, nebo zhyň!** Kdykoli manažer převezme nový úkol, měl by si položit otázku, který z jeho zaměstnanců by jej mohl nejlépe převzít. Deleguje-li manažer s prací i pravomoci, vytváří současně prostor pro rozvoj odborných a řídicích schopností zaměstnanců. Velká část úspěchu manažerské práce závisí na tom, do jaké míry jsou manažeři schopni delegovat úkoly na podřízené. To vede k tomu, že na jedné straně získají zaměstnanci přenesením náročných úkolů šance k osobnímu rozvoji a přejímání odpovědnosti, je to pro ně výzva –vedoucí tým přispívá k jejich správné motivaci, k jejich rozvoji. Na druhé straně delegování přináší osobní prospěch samotnému vedoucímu zaměst-

nanci, který se, pokud umí správně delegovat, zbaví řady úkolů a získá prostor pro jinou a důležitou manažerskou činnost, jako je vedení lidí, naslouchání, zpětná vazba apod. Každý vedoucí musí vědět, jaké úkoly delegovat a na koho. Tzn. uvědomit si, kdo z podřízených má dostatečné znalosti a schopnosti, aby tento úkol samostatně vyřídil. Kdo by se nejlépe s úkolem identifikoval. Zda je pracovník natolik samostatný a odpovědný, aby dokázal přijmout i pravomoci. Vedoucí musí velmi dobře vědět, co úkol obnáší, kolik zabere času – uvědomit si cíl a výsledek úkolu atd.

Udělalí jsme **průzkum na vzorku třiceti různých zaměstnanců**. Anonymně mohli napsat, co jim vadí na jejich nadřízených. Těchto pět chyb manažerů se v odpovědích objevilo nejčastěji:

- 1) Neumí delegovat úkoly (necítíme podporu, mnohdy to jsou úkoly, které chtějí nejlépe ihned, nemají představu o jejich časové náročnosti, pokud je úkol splněn včas a správně, většinou to nijak neocení, ale pokud se objeví problémy, kritizují, rozdělují úkoly nerovnoměrně, mají tendence některé lidi přetěžovat a jiným ulevovat atd.)
- 2) Pletou si kontrolu se špehováním, špehují jen některé zaměstnance, některým prochází všechno (nejsou spravedliví, většinou bazírují na malichernostech, ale důležité věci jim unikají apod.)
- 3) Nekomunikují, nevysvětlují, jen nařizují.
- 4) Neumí uznat jiný názor, přiznat chybu, být nestranní.
- 5) Nemotivují.

Jen tři z oslovených neměli žádné větší výhrady. Nejčastěji osloveným vadilo špatné delegování úkolů.

Schopnosti potřebné k úspěšnému řízení lidí - efektivně komunikovat, motivovat a vést, vycházet s různými typy lidí, pomáhat jim a učit je - jsou z velké části pro všechny řídicí funkce univerzální. Velmi důležitá je osobní zkušenost, praxe v řízení a vedení lidí.

Úspěšné řízení lidí vyžaduje rozumět jednotlivým osobám. K tomu je třeba chápat povahu schopností, osobních vlastností, pracovních postojů a motivů rozhodujících o pracovním chování a výkonnosti jednotlivých osob. Dalším předpokladem je seznámit se s jed-

notlivými postupy úspěšného řízení a vedení zaměstnanců – **zásadami zadávání úkolů a delegování pravomocí**, motivace, hodnocení, přesvědčivé komunikace, ale i koučování a vedení zaměstnanců, řízení změn, které se zaměstnanců dotýkají apod. Dále pak úspěšné řízení lidí vyžaduje i znalost hlavních principů týmového jednání – pravidel, na jejichž základě se utvářejí, vyvíjejí a fungují pracovní týmy. Vrcholový management si vybírá tzv. manažery střední linie a ti většinou dále manažery první linie. Výběr těch nejlepších a nejvhodnějších vedoucích je klíčem k úspěchu knihovny. I zde platí „Důvěřuj, ale prověřuj.“ Je nutné uctívat pravidlo obousměrné komunikace. Zpětná vazba je někdy velmi obtížná. Mezilidské vztahy založené na vzájemné důvěře a otevřenosti se budují velmi pracně a dlouho. Střední management má tendenci filtrovat informace, které předává vedení knihovny. Pokud není k vedení loajální a vystupuje tzv. sám za sebe, snaží se být zadobře jak s vedením, tak se zaměstnanci, je to pro knihovnu špatné. Někdy se může stát, že i informace z vedení předává filtrované, většinou je tlumočí jako příkaz, a tak se může stát, že si zaměstnanci vytvoří velmi negativní obraz o vedení knihovny. Může to vést až k úplné demoralizaci na pracovišti a takto pošramocené vztahy se dají jen velmi obtížně napravit. Vedení a vůbec manažeri by měli podporovat otevřenou výměnu názorů, nelitovat času, který věnují vysvětlování a přesvědčování zaměstnanců, „neodstřelovat“ zaměstnance za jejich názory. Pokud je to ku prospěchu věci, přistoupit na kompromis, umět změnit své rozhodnutí, umět uznat svou chybu, ale také umět vysvětlit, proč se to bude dělat právě tak, stát si za svým rozhodnutím, pokud je správné. Přesvědčený zaměstnanec bude mít lepší pracovní výsledky než ten, který má pocit, že jen plní „nesmyslné“ příkazy, kterým nerozumí. Musíme mít na paměti, že je jen málo zaměstnanců, kteří se nebojí vyslovit opačný názor, většina mlčí, dokonce se tváří vstřícně, a kritizuje v zákulisí. Mnohdy manažer ani netuší, že něco dělá špatně, žije v nevědomí. Naučit lidi říkat svůj názor, nebát se, že za něj budou potrestáni, problémy komunikovat, řešit je obtížné a časově náročné. Chceme-li pochopit firemní kulturu, měli bychom se zeptat zaměstnanců; vědí o podniku, o jeho specifikách, problémech a jejich příčinách více než vedení. Od personálu se dozvíte, jaká podniková kultura panuje, a ne pouze to, jakou by si šéfové přáli.

### **Delegování a jeho úskalí**

Na funkci vedoucího je hezké, že nemusí všechno dělat sám. Schopnost delegovat patří k jedné z nejvýznamnějších vlastností, oddělí schopné manažery od těch druhých. Pod-

statou managementu je dosahování výsledků pomocí jiných lidí. Delegování úkolů dělá problém řadě manažerů. Spousta manažerů raději úkoly udělá sama, protože nemají důvěru, že někdo jiný se zhostí úkolů tak, aby byli spokojeni. Mají pocit, že jsou nenahraditelní, že všechno leží jen na nich. Někteří manažeři trpí obavou, že budou neoblíbení. Pokud někomu delegovali úkol, tak bez pravomoci a většinou nebyli spokojeni s jeho provedením. Každý manažer by si měl uvědomit, že pokud bude zpracovávat úkol někdo jiný, neudělá to stejně jako on, pochopitelně do zpracování vnese něco ze sebe, zvolí jiný postup apod., ale to neznamená, že je vše špatně. Hodnotí se dosažení cíle. Někdy se manažeři vymlouvají, že mají hodně práce a na správné delegování jim nezbyvá čas. Správné delegování přináší prospěch manažerům i zaměstnancům. Manažerům zbude čas na úkoly, které mohou vykonat jen oni, a nebudou přetížení. Nedostatečné delegování snižuje výkonnost a pružnost knihovny. Zaměstnanci si delegováním tvoří důležitý předpoklad pro svůj další rozvoj a motivaci. Delegovat znamená zadat zaměstnancům spolu s úkoly i odpovídající rozhodovací pravomoci a zajistit, aby pro jejich vykonání měli podmínky a zdroje. Delegování obnáší podrobný návod, jak postupovat. Představy, že delegováním pravomocí na své podřízené je manažer přestává řídit, jsou mylné. Mění tím pouze způsob, kterým je řídit. Velmi důležitou roli hraje podpora. Manažer není hlídacím psem, ale spíše koučem a kolegou, jehož úkolem se stává podpora zaměstnanců. Součástí této podpory je tvorba příznivého pracovního prostředí umožňujícího zaměstnancům vydat ze sebe to nejlepší a odstraňování překážek, které zaměstnancům brání vykonávat jejich práci. Narazí-li zaměstnanec ve své práci na problém, je úkolem manažera poskytnout mu pomoc. Klíčem k podpůrnému prostředí je i atmosféra otevřenosti. K podpůrným úkolům manažera patří i rozpoznávat, napravovat a odstraňovat organizační slabiny spočívající ve špatných pracovních postupech a řídicích nástrojích nebo nevhodném zacházení s lidmi. Namísto snahy nutit je k vyššímu výkonu by se měl manažer zamyslet nejprve nad tím, zda dosažení jejich cílů nebrání firemní řízení a organizace. Funkcí manažerů je podpora i mezi sebou navzájem. Osobní nepřátelství, boje mezi odděleními a zadržování informací si knihovny nemohou dlouhodobě dovolit. Knihovníci hrají ve stejném týmu a k tomu, aby vyhráli, se musejí vzájemně podporovat. Mají-li knihovníci splnit očekávané cíle knihoven, musejí si jich být vědomi. Správně stanovené cíle, jakkoli důležité, k tomu samy o sobě nestačí. Cíle je nutné zaměstnancům jasně formulovat a poskytnout jim aktuální informace o tom, jakého pokroku bylo

na cestě k těmto cílům dosaženo apod. Rychlá, přímá, otevřená a přesvědčivá komunikace se zaměstnanci představuje proto jeden z nejdůležitějších předpokladů zdravého vývoje knihovny. O úspěchu rozhodují často maličkosti. Pozvání na připravovanou poradu, ocenění za splněný úkol či informování o finanční situaci knihovny může nejen zlepšit chod knihovny, ale i významně posílit dobrou vůli a důvěru, která poutá knihovníky ke knihovně a k úspěšnému plnění jejích cílů. Každý manažer by si měl uvědomit, že je velmi důležité naslouchat tomu, co zaměstnanci říkají.

Manažer by si měl vždy najít čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoli ho o to požádají. Měl by ctít pravidlo, že upřímné poděkování za dobře vykonanou práci posiluje motivaci, naopak výtky k vykonané práci musí vždy projednávat se zaměstnancem osobně (z očí do očí a beze svědků). Vždy by měl začít tím pozitivním, plynule přejít k nedostatkům a snažit se společně se zaměstnancem hledat řešení, v čem by se mohl zlepšit, podat mu pomocnou ruku. Dát mu prostor, aby se hájil. Je třeba poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich výkonnosti, neustále podporovat zlepšování jejich výkonnosti. Zaměstnanci by měli vědět, jak knihovna prosperuje, jak hospodaří s rozpočtem, jak jsou služby efektivní, jak oni sami přispívají k dobrým výsledkům knihovny. Zaměstnanci by měli být součástí všech krátkodobých a dlouhodobých plánů (konceptů, strategií apod.), měli by se na jejich tvorbě aktivně podílet. Jednak mají cenné zkušenosti přímo z provozu, a pokud se budou na tvorbě plánů podílet, budou je také ctít a uznávat. Je prospěšné podpořit jejich zájem tím, že je vtáhneme do dění knihovny a do spolurozhodování o knihovně. Povzbuzovat zaměstnance v jejich profesním růstu a získávání nových schopností. Dobrý manažer by měl svým zaměstnancům ukázat, jak jim může pomáhat při dosahování osobních cílů. Měl by podporovat u zaměstnanců loajalitu ke knihovně, dobrý vztah k pracovnímu prostředí, zdůraznit, že i oni ho vytváří a ovlivňují. Je prospěšné podporovat nové myšlenky, nápady a iniciativu, zajímat se o názor zaměstnanců. Zaměstnanec nesmí mít pocit, že jeho názor vedení nezajímá, že byl za svou iniciativu spíše potrestán než odměněn. Příště se stáhne do ústraní a přestane se o dění v knihovně zajímat. Je vhodné oslavovat úspěchy knihovny (oddělení, jednotlivců) společně, pořádat společné akce, které podporují tvorbu týmu a motivaci. (Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 84-85)

### **Chyby při delegování**

Při delegování úkolů se vedoucí často dopouští následujících chyb: delegují pouze neatraktivní úkoly, delegují na poslední chvíli, delegují příliš náročné úkoly bez podpory, nařizují způsob, jak dosáhnout cíle (tzv. nadřazený do plnění úkolů brblá), delegují na několik pracovníků, neinformují o prioritách, neposkytují zdroje pro řádné splnění úkolů, neurčí kritéria kvality a předem nestanoví kritéria úspěchu, nekontrolují výsledky, nedbají na zpětnou vazbu, delegují úkoly na nevhodné zaměstnance, nedávají pozor na zpětné delegování na nadřízeného. Kontrolovat ovšem neznamená špehovat. Kontrolování je jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů. Má svá pravidla, z každé kontroly by měly vyplynout závěry, pokud se objeví chyby, poučení z nich, aby se příště neopakovaly. (Zielke, Ch., 2006, s. 89)

### **Jak úspěšně delegovat úkoly**

Než se vedoucí rozhodne přenést určitý úkol na podřízeného, musí si být vědom, že zvolil správně a že úkol bude splněn s požadovanými výsledky. Měl by dbát na to, aby tento úkol odpovídal stavu osobního rozvoje zaměstnance (neklást na zaměstnance přílišné nároky). Měl by umět přesně vysvětlit, o co v úkolu jde, čeho má být jako cíle dosaženo a jak je třeba úkol realizovat (u pevně daných úkolů). Měl by umět vysvětlit, proč je třeba tento úkol udělat, jak výsledek prospěje konkrétnímu týmu a knihovně jako celku. Měl by stanovit konkrétní termín, dokdy mají být předloženy výsledky, a měl by zaměstnance upozornit, že pokud nastanou potíže se zvládnutím úkolu a tím ohrožení termínu, měl by uvědomit vedoucího. Manažer má povzbudit zaměstnance, aby přinesl vlastní návrhy, dát mu prostor a podmínky, aby úkol zvládl; tím posílí jeho odpovědnost. Dát mu najevo, že v případě otázek a problémů je mu k dispozici. Zaměstnanec musí cítit podporu, důvěru, skutečnou snahu vedoucího, že mu chce pomoci, že je na jeho straně, že má zájem, aby profesně rostl. Že mu úkol delegoval ne proto, aby ho ničil, ale proto, že věří v jeho schopnosti a dovednosti a chce, aby se rozvíjel.

### **Co delegovat nelze**

Manažer stojící v čele organizace nemůže delegovat dlouhodobé vize a cíle knihovny. Kontrola a hodnocení výkonnosti zaměstnanců, zajišťování pracovní disciplíny a poskytování rad je věcí manažera a tento úkol je nepřenosný. Manažer stanovuje zaměstnancům cíle a standardy, podle kterých budou posuzovány jejich výsledky a průběh a výsledky jejich práce osobně kontroluje a rozhoduje o tom, jestli zaměstnanec svých cílů

dosáhl. To platí i při řešení disciplinárních problémů vznikajících při dlouhodobějším nízkém výkonu či porušování pracovní kázně. Pokud dostane manažer osobní úkol, nemůže jej delegovat dál. Může požádat svůj tým o získání podkladů, ale konečnou odpovědnost za celkové provedení úkolu si musí ponechat sám. Manažer má přístup k důvěrným informacím (mzdy, osobní údaje, hodnocení zaměstnanců) a je jeho povinností, aby si je ponechal pro sebe a úkoly spojené s těmito citlivými údaji vykonával osobně. (Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 144-145)

**Deleguj, nebo zhyň!** To by si měli zapsat všichni vedoucí do svých diářů, pokud patří k těm, kteří s tímto mají problémy. Musí lidem více věřit, snažit se je vychovávat, jít jim příkladem. Pokud si vedoucí nevychovejí kvalitní zástupce, schopné lidi v týmu, budou se utápět v každodenním boji o přežití. Plýtvá se tak lidskými zdroji, lidskou prací, tedy tím nejcennějším, co knihovny mají. Učit se delegovat úkoly na své podřízené správně, vychovat zodpovědné zaměstnance, na které je spolehnoutí a kteří budou pokračovat v započaté práci, je důležitý úkol pro všechny manažery knihoven. O zlepšení mezilidských vztahů musí usilovat každý zaměstnanec knihovny. Zprofanované sousloví NEUMÍ KOMUNIKOVAT slyšíme denně v médiích, lékaři neumí komunikovat s pacienty, učitelé neumí komunikovat se studenty atd. Pravda je spíše taková, že nechtějí komunikovat, a to je rozdíl. Často prosazujeme tvrdě své zájmy a druhé straně nenasloucháme. Když se budeme snažit vcítit do pocitu druhých, potom možná lépe porozumíme sami sobě.

Dobry manažer má schopnost empatie, která neznamena snahu byt ke vsem a za kazdou cenu vlnidny, ani tendenci hodiny naslouchat jejich problemum. Empatie ve vzajemnych vztazich vytvairi tolik potrebnou duveru. Manažeri empatii potrebuj i ve vsech socialnich situacich: zadavaji-li pracovni ukoly osobam, které práce nebavi, kritizuj-li zaměstnance, kteří mají sklon reagovat na kritiku obranou, musí-li jednat s někým, kdo je nemá rád, řeší-li spory mezi zaměstnanci, prosazují-li změny, kterých se zaměstnanci obávají, jsou-li nuceni předávat špatné zprávy. Dále je třeba umět naslouchat. Lidé mají tendence nenaslouchat druhým, v komunikaci se pouze střídají ve vyjadřování vlastních názorů a stanovisek. Naslouchání se dá nacvičit, je projevem uznání. Principem empatie v komunikaci je snaha porozumět ostatním a teprve potom se snažit, aby porozuměli nám. Schopný manažer umí vnímat vlastní emoce, často musí spoléhat na svou intuici,



tj. na své pocity. Zvláště u důležitých rozhodnutí; chybují manažeři, kteří tuto schopnost vnímat vlastní emoce nemají. Knihovna má takové šéfy, jaké si zaslouží. Každý management má takové zaměstnance, jaké si svým chováním vychoval.



### Otázky k zamyšlení a diskusi (10)

1. Popište, co vám nejvíce (ne)vadí, když vám nadřízený deleguje úkol.
2. Jakých chyb se dopouštějí nadřízení při delegování?
3. Jakých chyb se dopouštějí zaměstnanci, když je na ně úkol delegován?
4. Jak byste delegovali v případě znalostních pracovníků (odborných knihovníků)?

## 2.6 Řídící komunikace



### Učební cíle:

*Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:*

1. Zorganizovat efektivní poradou.
2. Uvědomit si chyby a nedostatky porad.

### Vedení porad (management)

Porady jsou většinou ve všech organizacích vnímány jako nezbytné zlo, mohou být zdrojem frustrace a občas dokonce i ztrátou času. Každý z nás se jistě někdy ocitl na špatně řízené poradě a ví, jak je to vyčerpávající, o ztrátě času nemluvě. Pokud chce manažer (tedy předsedající porady) uspět a vyhnout se zmíněným úskalím, měl by se držet konceptu řízení porad: tj. stanovit si cíl, úkoly, postup kontroly a případná nápravná opatření. Porady můžeme mít různé: operativní, výrobní, manažerské, řešitelské, kontrolní, krizové a strategické.

**Porada je důležitým nástrojem řízení a komunikace** – slouží k vzájemnému informování účastníků, k vyjasnění stanovisek a názorů na určitý problém, k výměně zkušeností, k tvůrčímu hledání optimálního řešení, k plánování a koordinaci práce či ke kontrole plnění úkolů. Vedoucí se často domnívají, že řízení porady je banální záležitostí a přípravě a vlastnímu vedení porady není třeba věnovat větší pozornost. Bohužel, důsledkem je pak často minimální efekt porady a pocit zbytečné ztráty času, který zůstává v účastnících.

Každý **předsedající** by si měl uvědomit, co má kvalitní porada přinést: motivování lidí, předávání a získávání informací, rozvoj týmové práce, získávání nápadů a námětů; je nástrojem přesvědčování, poznání schopností lidí a v neposlední řadě získání autority.

**Účastníkům** by porada měla přinést především získání informací, odstranění překážek, zjištění očekávání, podíl na rozhodování, získání zpětné vazby, výměnu zkušeností a předvedení schopností.

A **organizaci** by kvalitní porada měla přinést zaměření úsilí, identifikování problémů, analyzování problémů, systematické řešení problémů, lepší koordinaci, překonávání paradigmat a celkové zlepšení klimatu.

**Chyby a nedostatky porad** jsou jednak v samotné organizaci porad a jednak ve vedení těchto porad. Chybovat mohou i účastníci porad. K organizačním chybám patří zejména: nesystematičnost, chybějící programy, chybějící či zbytečně obsírné zápisy, nekompatibilita cílů porad, nepodstatné záležitosti, zbavování se odpovědnosti, body týkající se malého počtu účastníků, chybějící podklady.

Ve vedení porad se chybuje zejména v těchto bodech: zahájení bez úvodu nebo návaznosti, tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků, odbíhání od tématu, porada jako monolog, neefektivní diskuse, neřešení konfliktů, odkládání nepopulárních rozhodnutí, nepřijímání rozhodnutí, tolerování vyrušování, opakování probraného opozdilcům, nedostatek prostoru k vyjádření se všem účastníkům, chybějící shrnutí, frustrující závěr.

Účastníci se dopouštějí zejména těchto chyb: chodí pozdě, nepřipraveni, chovají se neukázněně, mají rozvláčné příspěvky, snaží se vytvářet image přepracovanosti, vyřizují si účty nebo sledují vlastní zájmy.

**Chyby, ke kterým dochází na nesprávně vedených poradách:** do porady je začleněno obrovské množství problémů, výsledkem je, že se proberou jeden nebo dva a ostatní zůstanou nevyřešeny; porady se účastní velké množství lidí, kteří většinou k řešeným problémům nic nepřinášejí; příliš autoritativní předsedající a porada se stane monologem; není vždy nutné, aby poradu řídil vedoucí; porada je příliš volná, postrádá kontrolu a vede k častému odbíhání od tématu k řešení irelevantních problémů apod.; účastníci neznají fakta a přou se; porada nemá konkrétní závěry, jak se rozhodlo, kdo a do kdy úkol splní apod.

### **Příprava porady**

**Co?** (body jednání, podklady atd.),

**Proč?** (výsledek, rozhodnutí),

**Jak?** (způsob projednání, pořadí),

**Kdo?** (účastníci, předsedající),

**Kdy?** (datum konání, denní doba),

**Kolik?** (čas, náklady, vybavení apod.) – důležité je stanovit předem optimální délku porady.

(BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., 2006, s. 601)

Správně by porada neměla trvat déle než jednu hodinu. Se stoupající délkou porady klesá pozornost účastníků a nezanedbatelný je rovněž fakt, že pokud se radíme, nepracujeme.

### **Organizace porad**

Příprava na poradu: nejprve musíme vybrat témata k řešení a potom teprve stanovit cíle porady. Důležité je vybrat správné účastníky, kteří mají k tématům co říct. Důležité je vybrat i vhodné místo, aby jednání nebylo rušeno, optimální čas. Zvláště je důležité, aby předsedající dbal, aby porada nebyla příliš dlouhá a vyčerpávající. Doporučuje se maximálně hodina. Pokud to situace vyžaduje, je třeba zajistit potřebnou techniku pro prezentaci. Rozdělit role. Určit program porady, tedy pořadí témat k řešení. Připravit potřebné podklady a dát je k dispozici předem všem účastníkům porady. Vyrobit pozvánky, zasedací pořádek a na domluvené místo (elektronická, klasická nástěnka) vyvěsit datum, čas a program porady. Velmi důležité je, aby z porady vyplynul závěr – rozhodnutí a stanovení úkolů. Dále by předsedající neměl zapomínat na pohodlí účastníků – občerstvení, prostor, pohodlné sezení apod.

### **Zásady efektivního vedení porady**

Stanovíme cíl porady, věnujeme dostatek času přípravě, účastníci dostanou program a podklady k řešení předem, aby se mohli také připravit, začneme včas, prezentujeme cíle a program porady, kontrolujeme plnění úkolů z předchozí porady a vyvozujeme postihy, pokud nebyly úkoly splněny. Postupně se radíme o jednotlivých tématech – zjišťujeme fakta, argumentujeme, přijímáme rozhodnutí, vtahujeme účastníky do dění porady, kontrolujeme průběh diskuse, vyhotovujeme zápis z porady.

### **Úskalí rutiny**

Každé pondělí v deset se sejde předem stanovená skupina kvalifikovaných lidí, jejichž čas je drahý, a většinou je diskutabilní, zda tříhodinová porada opravdu přináší očekávané výsledky. Je hodně věcí, které se dají řešit mimo poradu, rutinní úkoly apod. Dnes se preferuje vést operativní krátké rozhovory s těmi, jichž se problém týká. Nezatěžovat zaměstnance zbytečnými poradami. Předsedající by si měl ujasnit, co od účastníků očekává; pokud konkrétní návrhy, tak potom ano, ale většinou chce mít všechny pěkně pohromadě kolem sebe a vede si svůj monolog. Nespoléhejte na zvyklosti, svolávejte poradu jako prestižní záležitost a jen když je to skutečně nutné.



## SHRNUTÍ KAPITOLY 2

Stejně jako všichni zaměstnanci, tak i manažeři musí plnit stanovené úkoly tzv. řídit práci, pracovníky apod. Být dobrým manažerem znamená mít mnoho dovedností a znalostí, a to zejména z psychologie.

Existují tři okruhy manažerských dovedností:

1. **lidské dovednosti** - jsou obecné dovednosti důležité zejména pro provozního manažera, personalistu. Tyto dovednosti jsou důležité pro vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráci a vzájemné pochopení.
2. **technické dovednosti** - schopnosti využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky, využívat specializované pracovníky. Manažer by měl mít stejné dovednosti technického rázu jako mají lidé, které řídí. A to proto, aby zajistil provedení příslušné práce.
3. **koncepční dovednosti** - schopnost vidět věci jako celek, např. strategické vedení znamená vidět dopředu. Patří sem také schopnost řídit, integrovat a sladovat zájmy a aktivity podniku.

Dobrý manažer by měl umět:

- vždy jasně vymezit cíle, aby lidé věděli, na čem mají vlastně pracovat;
- zřetelně vyjadřovat pokyny;
- jednat s různými typy lidí;
- rozumět pracovníkům a tolerovat je;
- rozhodovat se ve složitých situacích;
- přijímat i poskytovat zpětnou vazbu;
- dobře organizovat a kontrolovat práci;

- být schopný přizpůsobovat se změnám;

Velký důraz se u manažera klade na jeho formální a neformální autoritu. Je důležité, aby obě autority spolu korespondovaly. Neformální autorita závisí na znalostech, dovednostech, výši odborného vzdělání. Dále je ovlivněna pracovní morálkou, vztahem ke spolupracovníkům a také jeho vlastnostmi – poctivostí, důsledností atp.

Důležité jsou také manažerské funkce.

To jsou činnosti, které manažér vykonává, např.:

1. Plánování - stanovení cílů, určit varianty, určit termín.
2. Organizování - stanovení úkolů jednotlivým lidem a určování pravomocí, odpovědnost, organizační struktura.
3. Vedení - ovlivňování a motivování lidí, usměrňování a odměňování.
4. Rozhodování - důležité je znát rizika a používat modely rozhodování.
5. Kontrola - zjišťování odchylek, hledání příčin a způsob nápravy.

[<http://cs.wikipedia.org/wiki/Manažer>]

Manažerské techniky/dovednosti: motivování zaměstnanců, řízení výkonu zaměstnanců, delegování úkolů a vedení řídicí komunikace. Smyslem manažerské práce je dosažení produktivní činnosti lidí a jejich inspirování.



### Otázky k zamyšlení a diskusi (11)

1. Jak by měla vypadat účelná a efektivní porada?
2. Který způsob pro předávání informací byste preferovali - pravidelné schůzky zaměstnanců, nebo raději krátké rozhovory s nadřízeným (podřízeným)?
3. Preferujete raději elektronickou komunikaci?
4. Kdy si myslíte, že je porada nezbytná?



### Korespondenční úkol (12)

Připravte poradou (role předsedajícího), na které se bude řešit rozšíření provozní doby v knihovně.

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



### Testy a otázky s řešením (13)

- 3) Jaké dovednosti jsou nezbytné pro úspěšného manažera?
- 4) Co zahrnuje struktura managementu?
- 5) Co znamená princip situačního řízení?
- 6) Jaké znáš řídicí styly?
- 7) Vysvětli D. McGregorovu teorii X, Y.
- 8) Jmenuj typického představitele participativního řízení u nás.
- 9) Jaké máme motivátory?
- 10) Co znamená manipulace a s čím si ji vedoucí často pletou?
- 11) Co byste zařadili mezi nové manažerské funkce?
- 12) Které nástroje pomáhají při řízení výkonu zaměstnanců?
- 13) Jaké znáš principy chování kouče?
- 14) Které úkoly nelze delegovat?
- 15) Na jaké otázky si musíme odpovědět, když připravujeme poradou?

### SHRNUTÍ MODULU MANAŽERSKÉ TECHNIKY



Shrnutí  
modulu

Opora je zaměřena na osvojení manažerských dovedností. Sleduje cesty, které vedou k vyššímu výkonu zaměstnanců – správná motivace, umění delegovat, využití týmové práce v knihovnách apod. Věnuje se řídicím nástrojům – správné hodnocení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, řídicí komunikace atd. Opora je určena všem, kteří mají zájem pochopit zákonitosti řízení a vedení knihoven. Všem, kteří mají zájem hledat odpovědi na otázky, jak ovlivnit úspěch knihovny.

### KLÍČOVÁ SLOVA MODULU MANAŽERSKÉ TECHNIKY.

Klíčová  
slova

Manažer, manažerské dovednosti, manažerská práce, manažerské role, manažerské kompetence, ideální manažer, profil manažera, specifika managementu knihoven, osobnost manažera, pracovní prostředí, manažerské funkce, struktura managementu, motivace, výkon zaměstnanců, delegování úkolů, řídicí komunikace.

### DALŠÍ ZDROJE



knihy

ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Praha : Management Press, 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5.

BAY, R. *Účinné vedení týmů*. Praha : Grada, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2003.

DEARLOVE, D. *Bill Gates a byznys*. Praha : Pragma, 1999. 174 s. ISBN 80-7205-950-5.

DI KAMP, *Manažer 21. století*. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 2000, s. 216. ISBN 80-247-0005-0.

DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. Brno : Computer Press a.s., 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

- HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
- JAROŠOVÁ, E. *Trénink sociálních a manažerských dovedností : metodický průvodce*. Praha : Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-135-6.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
- KOTLER, Philip. *Marketing management. Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha : Victoria Publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KRÜGER, W. *Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
- KUCHYŇKA, Z. *Organizování a řízení týmové činnosti*. Praha : Institut moderního průmyslu, 1992. 151 s. ISBN 80-85021-03-X.
- LITTAUEROVÁ, F. *Osobnosti plus. Jak porozumět druhým porozuměním sobě samým*. Praha : Medium, 1997. 230 s. ISBN 80-86095-00-2.
- MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1732-6.
- MURPHY, Emmett C. *Jste dobrý šéf?* Praha : Computer Press, 1999. 179 s. ISBN 80-7226-183-5.
- NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha : Management Press, 1993. 232 s. ISBN 80-85603-34-9.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení porad. Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2073-9.
- REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha : EKOPRESS, 2001. 188 s. ISBN 80-86119-41-6.
- ROBSON, M. *Skupinové řešení problémů*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 120 s. ISBN 80-85865-32-7.
- SAKÁLOVA, E. *Knižniční manažment*. Bratislava : Slovenská technická knižnica, 1995. 190 s. ISBN: 80-85165-56-2.
- SMITH, J. *Jak zvyšovat produktivitu týmu : příklady a cvičení*. Praha : Computer Press, 2000. 112 s. ISBN 80-7226-359-5.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc : Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.
- ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha : Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.
- TRINKEWITZ, Z. *Management v Česku – iluze a realita*. Zeleneč : Profess Consulting, 2007. 115 s. ISBN 978-80-7259-056-8.
- URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006. 276 s. ISBN 80-7357-220-6.



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

WIEKE, T. *Porady a jednání. Jak se prosadit a dosáhnout svých cílů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 108 s. ISBN 80-247-1686-0.

WEISSOVÁ, Kateřina. *Týmová práce ve veřejných knihovnách na příkladech*. Opava, 2007, 63 s. Bakalářská práce. Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav bohemistiky a knihovnictví. Vedoucí práce Libuše Foberová.

ZIELKE, Ch. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1815-4.

MAREK, P. Motivace, nebo manipulace? [online]. [cit. 2007-12-16]. Dostupné z internetu: <<http://personalista.com/index.php?id=251>>.

časopis

PETRÝDESOVÁ, D. Týmová práce 1,2,3 díl. *Knihovnický zpravodaj Vysočiny* [online]. 2004, ročník 4, č. 2,3 a 4. [cit. 2008-05-19]. Dostupné z internetu: <<http://kzv.kkvysociny.cz/>>. ISSN 1213-8231.

FOBEROVÁ, L. Implementace marketingu do činností Městské knihovny v Chemnitz. *Knihovny současnosti '06* : sborník ze 14. konference, konané ve dnech 12.-14. září 2006 v Seči u Chrudimi / [sestavil Jaromír Kubíček]. Brno : Sdružení knihoven ČR, 2006. s. 81-95.

článek  
ve sborníku

ManagerWeb.cz. Portál pro management. [online]. 1996-, [cit. 2009-10-12]. Dostupný na World Wide Web:< [http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04000\\_konference](http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04000_konference)>. ISSN 1213-7693.

web

## 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

### 3 SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obr. č. 1 Specifika řízení knihoven              | 12 |
| Obr. č. 2 Ideální manažer                        | 16 |
| Obr. č. 3 Manažerské role                        | 18 |
| Obr. č. 4 Rozdílné rysy manažerů                 | 21 |
| Obr. č. 5 Dovednosti manažera                    | 24 |
| Obr. č. 6 SMART                                  | 25 |
| Obr. č. 7 Maticové zobrazení manažerských funkcí | 26 |
| Obr. č. 8 Stránky manažera                       | 27 |

## 4 ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI - KLÍČ



- 1) Uveďte definici managementu.

*Management znamená umění dosahovat cílů organizace rukama a hlavami jiných.*

- 2) Jaké vlastnosti by měl mít ideální manažer?

*Ideální manažer by měl znát sám sebe a umět se efektivně řídit. Rozvíjet své znalosti a dovednosti a preferovat celoživotní učení. Měl by vítat změny a umět je realizovat. Měl by být tvůrcem vizí. Být čestný, preferovat etické normy a mít zdravý systém hodnot. Měl by myslet systémově, umět komunikovat a budovat vztahy. Mít pozitivní myšlení a smysl pro humor. Měl by být pro ostatní vzorem.*

- 3) Jaké dovednosti jsou nezbytné pro úspěšného manažera?

*Lidské, technické a koncepční dovednosti.*

- 4) Co zahrnuje struktura managementu?

*Řídit práci a knihovnu, řídit pracovníky a řídit služby a jednotlivé operace.*

- 5) Co znamená princip situačního řízení?

*Způsob „řízení“ je nutné přizpůsobit situaci, aby odpovídal odlišným požadavkům jednotlivých zaměstnanců, zejména jejich schopnostem, potřebám učení a individuální motivaci.*

- 6) Jaké znáš řídicí styly?

*Přímé (direktivní) řízení, koučování, podpora a delegování.*

- 7) Vysvětli D. McGregorovu teorii X, Y.

***Teorie X***

*Tradiční pojetí lidské motivace – lidé jsou od přírody líní, manažer je musí nutit pracovat a využívá k tomu odměnu a trest (obava). Je to manažer, který s oblibou rozkazuje, je panovačný a jeho zadání pracovního úkolu zní asi takto: „Do večera to budu mít na stole, nebo uvidíte!“ Krátkodobě toto může i fungovat, ale zaměstnanci pod tímto tlakem nedokážou dlouhodobě pracovat s nejvyšší výkonností. K tomu, aby pracovali dobře, musíme dosáhnout i jejich vnitřního zájmu a důvěry. Manažer musí vědět, kdy tzv. „pevnou ruku“ použít a na koho.*

### **Teorie Y**

*Lidé jsou v zásadě k práci motivovaní, mají potřebu pracovat (podobně jako si hrát). Manažeři by se měli soustředit na to, aby tyto zaměstnance svým jednáním nedemotivovali. Je to manažer vnímavý, ohleduplný vůči potřebám a pocitům svých zaměstnanců. Nekvalitní práci hodnotí asi takto: „Je tady takový malý problém s vaším úkolem, nebyl splněn úplně přesně. Neberte si to osobně, příště se budeme muset zamyslet nad tím, jak to udělat lépe.“ Dává zaměstnancům velký prostor. Manažer „dobrák“ si musí dát pozor, aby zaměstnanci nezneužívali jeho dobroty. Aby nakonec nepracoval za ně.*

- 8) Jmenuj typického představitele participativního řízení u nás.

*T. Baťa.*

- 9) Jaké máme motivátory?

*Vnitřní (odměnou je sama práce) a vnější (plat).*

- 10) Co znamená manipulace a s čím si ji vedoucí často pletou?

*Vedoucí si pletou motivaci s manipulací.*

*O manipulaci se jedná, pokud vedoucí požaduje po zaměstnanci, aby úkol vykonal, nebo nevykonal, přitom svůj požadavek neformuluje otevřeně a většinou je to proti vlastním zájmům zaměstnance. Případně chce získat zaměstnance pro své cíle a úmyslně klame. Uspokojování skutečných potřeb zaměstnanců je přitom nahrazováno uspokojováním potřeb zástupných či působením na emoce.*

- 11) Co byste zařadili mezi nové manažerské funkce?

*Motivovat, delegovat, podporovat zaměstnance v plnění úkolů a trvale s nimi komunikovat.*

12) Které nástroje pomáhají při řízení výkonu zaměstnance?

*Stanovení cílů, poskytování zpětné vazby a důsledná motivace.*

13) Jaké znáš principy chování kouče?

- *společné stanovení cílů,*
- *povzbuzování,*
- *učení,*
- *vyhledávání kritických událostí,*
- *rozvoj schopností týmové spolupráce,*
- *posouzení schopností a slabých míst členů týmu,*
- *tvorba prostředí umožňující zaměstnancům dosáhnout úspěchu,*
- *poskytování zpětné vazby.*

14) Které úkoly nelze delegovat?

*Vedoucí nemůže delegovat dlouhodobé vize a cíle knihovny, kontrolu a hodnocení výkonnosti zaměstnanců, zajišťování pracovní disciplíny a řešení kázeňských přestupků, neměl by delegovat úkoly, které souvisí s důvěrnými informacemi (mzdy, osobní údaje, hodnocení zaměstnanců apod.).*

15) Na jaké otázky si musíme umět odpovědět, když připravujeme poradu?

*Co? Proč? Jak? Kdo? Kdy? Kolik?*