

Organizace a řízení veřejných knihoven 1

Distanční studijní text

FOBEROVÁ, LIBUŠE

Opava 2021



Obor: 0322 Knihovnictví, informační vědy, archivnictví

Klíčová slova: Knihovny, historie managementu, management, řízení knihoven, manažerská věda, manažer, manažerská práce, týmy, řídicí komunikace

Anotace: Studijní text seznamuje studenty s problematikou řízení a vedení knihovny. Jak jsou knihovny organizovány, jaká je nejvhodnější organizační struktura a co je obsahem manažerské práce. Osobě manažera se věnují zvláštní kapitoly a detailně je popsáno prostředí knihoven. Zvláštní pozornost se věnuje manažerským dovednostem, tvorbě strategického rámce (vize, poslání a hodnota knihovny) a vůbec přednostem strategického managementu. Cílem seminářů je řešení konkrétních úkolů a tvorba SWOT analýzy a dalších koncepčních a strategických dokumentů.

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

Obsah

ÚVODEM.....	5
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	6
1 TEORETICKÁ VÝCHODIKA MANAGEMENTU	7
1.1 DEFINOVÁNÍ MANAGEMENTU	8
1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ TEORIÍ MANAGEMENTU.....	9
1.3 MECHANISTICKÝ PŘÍSTUP.....	9
1.4 ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ.....	12
1.5 HUMANISTICKÝ PŘÍSTUP	14
1.6 MODERNÍ NÁZORY.....	14
1.7 POSTMODERNÍ PŘÍSTUPY	17
2 VÝVOJ NÁZORŮ NA ŘÍZENÍ LIDÍ, HLAVNÍ PŘEDSTAVITELÉ.....	22
2.1 PRINCIPY MAXE WEBERA.....	23
2.2 TAYLORISMUS	25
2.3 ABRAHAM MASLOW.....	27
Kontrolní otázky	29
3 KLASICKÝ MANAGEMENT	30
3.1 Přístup zdůrazňující mezilidské vztahy.....	30
3.2 Behavioristický vědecký přístup	30
3.3 Antropologie.....	30
4 MANAŽERSKÁ VĚDA.....	32
4.1 Produkční a operační management	32
4.2 Úloha matematických modelů.....	32
4.3 Systémový a kontingenční přístup	33
5 MANAŽEŘI A JEJICH PROSTŘEDÍ	34
5.1 Specifika managementu knihoven	35
5.2 Ideální manažer	41
6 OSOBNOST A ROLE MANAŽERA	43
6.1 Manažerské role	44
7 VLIV TEMPERAMENTU NA OSOBNOST MANAŽERŮ	47
7.1 Rysy manažerů	48
8 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	51

8.1	Tři úrovně aktivit knihovny.....	51
9	STRUKTURA A OBSAH MANAŽERSKÉ PRÁCE.....	53
9.1	Dovednosti manažera	53
9.2	Tradiční manažerské funkce.....	55
9.3	Stránky manažera, na které by měl dbát	56
10	MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	60
10.1	Manažerské styly	61
10.2	Motivování zaměstnanců.....	65
10.3	Umění řídit výkon zaměstnanců	71
10.4	DELEGOVÁNÍ	78
11	TÝMY, JEJICH TVORBA A ŘÍZENÍ.....	85
11.1	Definice týmu	86
11.2	Proces řešení problému v týmu	87
11.3	Přednosti a úskalí týmové práce	88
11.4	Řízení týmu.....	89
12	ŘÍDÍCÍ KOMUNIKACE	94
12.1	Chyby a nedostatky porad	95
12.2	Příprava porady.....	95
12.3	Organizace porad.....	96
	LITERATURA	99
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	103
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	104

ÚVODEM

Studijní opora Organizace a řízení veřejných knihoven 1 je určena studentům bakalářského studia ve studijních programech akreditovaných v oboru „knihovnictví a informační věda“.

Předpokladem pro úspěšné absolvování tohoto předmětu je základní orientace v oblasti knihoven a knihovnictví, znalost systému knihoven v České republice, znalost Knihovního zákona a dalších legislativních předpisů platných v knihovnictví. Dále sledování odborného tisku, zejména potom knihovnických časopisů: Knihovna – knihovnická revue, DUHA, Čtenář a další a Moderní řízení.

Text je člen do dvanácti bloků/kapitol, každá kapitola je ukončena stručným znalostním testem, úkolem a doplňujícími texty, případně prezentacemi v PP. Student si tak lépe zafixuje probíranou látku a dokáže sledovanou problematiku vidět v širších souvislostech.

Student se bude umět orientovat v problematice řízení a vedení knihoven a získá vhled do celostátních a zahraničních metodik managementu knihoven.

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

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.¹ Management je proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených zaměstnancům knihovny.² Mezi manažerské úkoly manažerů knihoven patří především řídit práci a knihovnu, řídit zaměstnance a řídit služby a jednotlivé procesy.³ V knihovnách hraje lidský faktor zvlášť 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.

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.

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

² BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O., *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 24.

³ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., . Praha : Grada Publishing, 2004, s. 46.

1 TEORETICKÁ VÝCHODIKA MANAGEMENTU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Jeden až dva odstavce o obsahu kapitoly, můžete objasnit návaznosti na předchozí témata, blíže vymežit hloubku vykládané problematiky, upozornit na problematické pasáže atp.

Povinný prvek kapitoly.

CÍLE KAPITOLY



Konkrétní výčet schopností, dovedností, kompetencí, které by měl student po prostudování kapitoly ovládat nebo dosáhnout, zvyšuje jistotu studenta při samostudiu.⁴ Uvádějte výčtem:

-

***Pozn.:** V návaznosti na cíle kapitoly lze vytvářet evaluační a autoevaluační části textu nebo LMS kurzu.*

Povinný prvek kapitoly.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Výčet klíčových slov kapitoly. Opět zvyšuje jistotu studenta při samostudiu.⁵

***Pozn.:** V návaznosti na klíčová slova lze vytvářet evaluační a autoevaluační části textu nebo LMS kurzu. Klíčová slova lze zpracovat pomocí slovníku také následně v LMS kurzu.*

Povinný prvek kapitoly.

⁴ Student může sám sebe hodnotit, zda vyjmenované cíle splňuje, zda dosáhl kompetencí atp.

⁵ Student si může klást otázky zda termíny z klíčových slov umí definovat, zda zná vazby mezi klíčovými slovy atp.

1.1 DEFINOVÁNÍ MANAGEMENTU

Podle Peterse a Watermana⁶ 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.⁷ 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.⁸

Knihovny řadíme k neziskovým organizacím, které jsou buď rozpočtové, nebo příspěvkové. Tedy nehopodaří 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

⁶ Autoři známé publikace „In Search of Excellence.“

⁷ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 27.

⁸ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., . Praha : Grada Publishing, 2004, s. 28.

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.

1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ TEORIÍ MANAGEMENTU

V průběhu 20. století je možno vysledovat následující vývoj teoretických přístupů (Zdroj: <https://publi.cz/books/189/03.html>):

1. **mechanistický přístup** (do 20. let)
2. **škola lidských vztahů** (20.–30. léta)
3. **humanistický přístup** (40.–50. léta)
4. **moderní názory** (60.–70. léta)
5. **postmoderní názory** (80.–90. léta)

1.3 MECHANISTICKÝ PŘÍSTUP

Teorie byrokracie (Max Weber) – rozlišuje tři typy sociálního jednání:

- **afektivní jednání (založené na emocích)**
o něž se opírá charismatická autorita. Organizační struktura, v níž se uplatňuje, bývá nejasná a proměnlivá.
- **tradicionální jednání (založené na zvyku)**
z něhož vychází tradicionální autorita. Je založena na rodu, příbuzenství, lenních vztazích. Postavení se dědí bez ohledu na osobní přednosti či nedostatky nositelů.
- **racionální jednání (je řízeno jasným vědomím cílů)**
z nich je odvozena racionálně legální autorita. Příslušná organizační struktura se nazývá byrokracií.

Weber považuje racionální akci za nejvyšší formu lidského jednání a byrokracii za nejdokonalejší formu řízení organizace. Byrokracie je hierarchická organizace řízená základními pravidly:

- **pravidelné aktivity**
 - jsou jednoznačně přiděleny jednotlivým pracovníkům jako oficiální povinnost, každý má jasně definovanou oblast odpovědnosti
- **princip hierarchie**
 - podřízení nižšího úřadu vyššímu a nižšího postavení vyššímu je základem chodu
- **stálý systém abstraktních pravidel**
 - pravidla řídí veškeré operace
 - jsou aplikována na konkrétní případy
 - určují postup pro výkon každého úkolu
- **formalistická neosobnost**
 - určuje přístup úředníka k jeho povinnostem (bez sympatií, antipatií, vášní)
- **jmenování do funkcí na základě schopností**
 - vychází se jednak z délky praxe, jednak z osobní výkonnosti

- **přísné oddělení soukromého a osobního příjmu a kontrola**
– vylučují nepoctivost úředníků

Největší výhrady:

- její striktní zavedení potlačuje individualitu
- brání (omezuje) spolupráci mezi útvary
- vylučuje prakticky možnost pružně se vyrovnat s nečekanou změnou

Klasické řízení (Henri Fayol, F. W. Mooney, Lyndall Urwick)

- **zásada jediného vedoucího**
- **vzestupné řetězení**
informace a komunikace od nejvyššího nadřízeného po řadové pracovníky
- **rozpětí kontroly**
počet podřízených nesmí způsobit problémy v koordinaci činností
- **štáb a linie**
štáb působí poradensky, ale nesmí narušovat autoritu liniiových vedoucích
- **autorita a odpovědnost**
právo přikazovat a nést následky musí být v rovnováze
- **disciplína**
respektování schválených pravidel a zvyklostí
- **slušnost**
laskavost a spravedlivost, spravedlivá odměna zvyšuje morálku, neznamená však přeplácení
- **stabilita personálu**
usnadňuje rozvoj schopností pracovníků

Klasické řízení závěrem:

- Organizace byly navrhovány jako stroje, což je taky hlavní výhrada kritiků teorie klasického řízení.
- Většina pouček klasického řízení je dodnes aktuální a hojně diskutována, zejména pokud se týká postavení člověka v organizačním systému.

Vědecké řízení (Frederic Taylor)

- jeho metoda je známá jako časové a pohybové studie
- zefektivnění činnosti dělníků ve výrobě
- zavedením došlo téměř vždy k enormnímu zvýšení produktivity práce
- na druhé straně však byla jednotvárná a mechanizovaná práce pro mnoho lidí nepříjemná a vyčerpávající a vedla k nespokojenosti zaměstnanců (Ch. Chaplin: *Moderní doba*)
- bylo zavedeno ve firmě Ford (USA)
- Taylor je díky svým studiím považován za otce pásové výroby

Vědecké řízení je postaveno na následujících aktivitách:

- určení jediného, nejlepšího způsobu vykonání práce pomocí časových a pohybových studií
- vědecký výběr pracovníků podle pracovní kapacity, svalové síly a odolnosti proti únavě
- výcvik pracovníků ke správnému výkonu činnosti
- sledování práce dělníků, dodržování postupu a dosahování očekávaných výsledků
- určení úkolové mzdy
- přesunutí veškeré odpovědnosti za práci na manažery

1.4 ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ

Elton Mayo

- Mayo je považován za ideového zakladatele školy lidských vztahů (human relations)
- podle teorie lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem
- důsledkem jsou požadavky na chování vedoucích k podřízeným

Paternalismus (představitelem tohoto přístupu je Tomáš Baťa)

- na svou dobu mimořádně úspěšný pokus o skloubení klasického pojetí s prvky human relations

Charakteristické prvky tohoto přístupu:

- výběr zaměstnanců
- organizace práce
- delegování
- systém přípravy zaměstnanců
- sociální systém
- sociokulturní systém zaměřen i vně firmy apod.

Tomáš Baťa bat'ovský management a jeho tvůrčí odkaz pro dnešek

První představitel klasického managementu v Československu, pracoval v otcově dílně, snažil se ho přesvědčit, aby zmechanizoval výrobu, otec odmítl. S Annou a Antonínem zakládá vlastní obuvnickou firmu a v roce 1904 odcestuje do Ameriky pro zkušenosti.

- V roce 1922 byla v ČSR špatná situace, došlo ke snížení cen o 50 % a platů o 40 % (zato však měli o 50 % levnější životní potřeby), aby mohl výrobky dále prodávat.
- Roku 1924 s Dominikem Čiperou zavedl systém samosprávy dílny a účasti na zisku.
- Změnil systém dílny – stroje byly postaveny kolem automatického pásu.
- Každý zaměstnanec ovlivňoval řízení – šetřil materiálem, energií i časem, co mělo za následek zvýšení produktivity práce a snížení nákladů.
- Podnik byl rozdělen do stovky oddělení, každé z nich vedlo vlastní účetnictví, finanční prostředky, od ostatních dílen si vše kupovali, jednali jako samostatná soukromá jednotka, která má jen pronajaté stroje.
- Nepožadoval přesčasy, za špatný výrobek byla pokuta.
- Vedoucí oddělení by měli být blízcí s podřízenými i v životě mimo továrnu.
- Pracovní morálka byla velmi důležitá.

Zakladatel Tomáš Baťa (i jeho nástupce Jan Antonín Baťa) podnikal mnoho cest, aby rozšiřoval a kontroloval svůj odbyt. Zemřel při leteckém neštěstí na cestě do Švýcarska.

Baťa byl významným podnikatelem, hodně dával a hodně bral, hodně lidi kontroloval, včetně jejich soukromí v domcích, které pro zaměstnance stavěl. Zaslouží si obdiv a uznání, nikoliv glorifikaci.

Baťa zlikvidoval hodně živnostníků. Dával práci a kladl důraz na vzdělání, vědu a výzkum.

1.5 HUMANISTICKÝ PŘÍSTUP

- Základem je přesun zájmu na rozvoj člověka.
- Za hlavní stimul je považováno uspokojení osobního rozvoje jednotlivce.
- Humanistické teorie řízení zdůrazňují individuální rozvoj jako základní potřebu člověka.
- Jsou však i mnozí, kteří jsou motivováni pouze existenčními nebo sociálními potřebami.
- Ideálem pak pro ně může být pohodlný život, pravidelná mzda dosažená polovičním úsilím a nenáročné trávení volného času.
- Člověk může být za různých okolností motivován různými druhy potřeb.

E. H. Schein

Charakterizuje názory na podstatu člověka jako představy o **komplexním člověku**, které zahrnují prvky všech dosavadních teorií, tedy jak představ o člověku racionálně-ekonomickém, tak sociálním a sebeaktualizujícím.

Další teoretické přístupy:

- *teorie X a Y* – Douglas Mc Gregor
- *teorie seberealizace* – Abraham Maslow

1.6 MODERNÍ NÁZORY

- Nevytvářejí žádnou jednotnou teorii nebo proud.
- Jedinou snahou je objevení jakéhosi univerzálního principu, který umožní objasnit veškeré dění.

V teorii se objevuje i **metoda KISS** – keep it simple and short (udělej to jednoduché a krátké).

Obecná teorie systémů (Ludvig von Bertalanffy):

- Prostředí má zásadní význam pro fungování systému.

- Je definováno přímými interakcemi (zákazník, konkurence, dodavatelé) a jako širší prostředí (hospodářská a politická situace státu, kultura atd.).
- Organizace je tvořena subsystémy, které jsou ve vzájemném vztahu.
- Přežití organizace je podmíněno dosažením souladu mezi různými systémy a nalezením a odstraněním případných selhání.
- Princip homeostázy je postaven na negativní zpětné vazbě (odchylky od norem vyvolávají nápravné akce).
- Otevřený systém je v nepřetržité výměně se svým prostředím, dochází k uvolňování i přijímání energie i materiálu (lidí, financí, surovin, výrobků).
- Otevřené systémy se udržují importováním energie (získávání financí, myšlenek, odborníků) a potlačováním entropických tendencí.
- Ekvifinalita – v systému existuje mnoho různých cest k dosahování požadovaného stavu (formy dosažení zisku, sortiment, odbytiště).
- Evoluce – kapacita systému rozvíjet se je dána schopností pohybu ke složitějším formám diferenciaci a integraci.

Obecná teorie systémů umožnila předem modelovat zaváděné změny a zvažovat jejich možné důsledky.

Teorie kontingence (Burns a Stalker):

Zpochybnila jednu základní premisu dosavadních teorií, a to že existuje jeden správný způsob řízení, který je efektivní v jakékoliv situaci. Dochází naopak k poznání, že v určité situaci je efektivní určitý způsob řízení, který může být naprosto nevhodný v jiné situaci.

Burns a Stalker – dva organizační typy:

- mechanistický – rutinní technologie, neměnnost postupů, direktiva
- organický – flexibilní, důraz na změny, pružnost, iniciativa, kreativita

Mechanistický typ je efektivní ve stabilním prostředí, organický v prostředí proměnlivém.

Populační ekologie

Oproti teorii kontingence staví organizaci do pasivní role. Prostředí samo určí, která organizace přežije konkurenci. V organizaci je příliš mnoho tlaků, které ji drží ve starých kolejích a brání změně (specializace pracovníků, tradice, technologie, myšlení vrcholových

manažerů, zdroje jsou limitní...). Kritika této teorie vychází právě z těchto premis. Nově koncipovaná **organizační ekologie** zdůrazňuje spolupráci mezi organizacemi. To ovšem přináší značná rizika pro spotřebitele, pokud nejsou vybudovány silné legislativní zábrany.

Kybernetické principy (Morgan):

Předlohou se stala nervová soustava a inteligence.

Princip učení se učením: základní cyklus, který udržuje organizaci v běhu, je **jednoduchá smyčka**:

1. **sledování prostředí**
2. **srovnání s normami**
3. **akce**
4. **sledování prostředí (dopad)**

Nevýhodou je, že se může upevňovat nežádoucí neměnnost systému (např. mechanické psací stroje – omezené reagování na trh).

Nutný je v tomto případě jistý zásah – je nutné jednoduchou zpětnou vazbu doplnit **přehodnocením stávajících východisek**.

Výsledkem je **dvojitá smyčka**:

1. **sledování prostředí**
2. **srovnání s normami/přehodnocení norem**
3. **akce**
4. **sledování prostředí**

Teorie „Z“ (William Ouchi)

KRITÉRIUM	USA	JAPONSKO
zaměstnání	krátkodobé	celoživotní
rozhodování	individuální	kolektivní
odpovědnost	individuální	kolektivní

povyšování	rychlé	pomalé
kontrola	vnější formální	vnitřní neformální
kariéra	strmá specializovaná	pozvolná nesespecializovaná
pracovník	zaměstnanec	člen rodiny

- Nejzávažnějším prvkem teorie „Z“ je spojení týmového (konsenzuálního) rozhodování s individuální odpovědností.
- To vytváří možnost účasti pracovníků a zároveň je nezbavuje osobní odpovědnosti za týmové rozhodnutí.
- Podmínkou je samozřejmě konsensus.

1.7 POSTMODERNÍ PŘÍSTUPY

V podtextu moderních teorií řízení je patrná snaha o vytvoření a vybudování „velké teorie“, která by relativně jednoduchým způsobem dokázala vyložit všechny problémy tak složitého jevu, jako je organizace.

Moderní přístup byl postaven na myšlence, že organizace jsou si v zásadě podobné, že jejich podstata je shodná v tom smyslu, že samotné procesy v nich probíhající jsou shodné nebo velmi podobné, a to bez ohledu na to, zda se jedná o organizace průmyslové, obchodní, výchovné, zdravotnické nebo o státní aparát.

- **Burrell** tvrdí, že to není pravda. Naopak, že rozdíly jsou tak velké, že hledání jakýchkoliv společných atributů ztrácí smysl.
- Postmodernisté (**Gibson Burrell, Martin Parker, Robert Cooper**) se opírají o práce postmoderních filosofů (**F. Lyotarda, Jacquesa Derridy a Michela Foucaulta**) a snaží se vysvětlit fungování organizace jejich myšlenkami.
- Jiní autoři (např. **S. R. Clegg**) vycházejí z funkční organizace asijských firem.
- Další autoři se k postmodernismu přímo nehlásí, svým uvažováním však reagují na změněný svět a zpracovávají „postmoderní témata“ (**Tom Peters, Gareth Morgan, Peter Drucker**).

Teorie chaosu (Tom Peters)

Považuje svět konce 80. let za svět chaosu.

Zdroje nejistoty v současnosti:

- V naší době nelze nic předvídat.
- Neznáme, jaká bude zítra cena energie nebo peněz.
- Nevíme, zda ochranná opatření nebo jiná nařízení zítra neuzavřou některé hranice a nevyvolají tím zmatek v obchodě.
- Netušíme, jaké budou výsledky slučování či rozpadu organizací, netušíme, které firmy se stanou partnery ani kteří partneři se od sebe odloučí.
- Neznáme své nastávající konkurenty, nevíme, odkud přijdou.

Požadavky na připravenost organizace lze shrnout do několika bodů:

- **Odpovědnost vůči zákazníkům**
Vytváří se porézní organizace, která pozorně naslouchá přáním klientů a pružně se jim přizpůsobuje.
- **Rychlá inovace**
Požadavkem je neustálé zavádění inovací ve všech oblastech, aby organizace dokázala držet krok s měnícími se požadavky prostředí, a to za účasti všech pracovníků.
- **Přizpůsobení přes posílení pravomocí pracovníků**
Tím lze dosáhnout vyšší účasti zaměstnanců. Omezení hierarchických vztahů a změna v odměňování související s parametry výkonu (kvalita, odpovědnost).
- **Vedení lidí**
Ve smyslu výchovy dochází ke změně, která se projevuje nahrazením tradičního formálního řízení tvorbou a šířením vize.
- **Systém řízení**
Přechází se od tradičních postupů měření a kontroly k novým kritériím (jako je proměnlivost, inovace) a k širokému sdílení informací dříve považovaných za důvěrné.

Racionalita, jazyk a moc (Cooper, Parker, Lyotard, ...)

Modernismus vyvinul absolutní víru v rozum a ztotožnil ji s pokrokem. Celý svět a také

organizace je chápána jako systém, který je zcela kontrolován a řízen člověkem. Nástrojem tohoto rozumového „imperialismu“ jsou slova, jazyk. Psaní, formalizace a administrativa jsou různými formami použití jazyka při organizování a kontrole.

- V organizaci striktně rozdělené na jednotlivé odborné útvary žije každý útvar ve svém vlastním světě – vlastním pohledu, vlastním pojetí světa, dokonce i ve vlastním jazyku, který mnohdy ostatní členové organizace nechápou.
- Jazyk se tak nestává pouhým prostředkem komunikace, ale stává se prostředkem prestiže a moci. Tím dochází k tomu, že se jednotlivé útvary prostě nemohou dohodnout, neboť každý prosazuje své partikulární zájmy a vnímá je jako jediné podstatné.
- Jediným racionálním a efektivním řešením je změna ve smyslu řešitelských týmů a maticových organizačních týmů.

Organizační metafory (Gareth Morgan)

Používá metafor – přirovnání organizace k jevům z mimoorganizačního světa:

- Organizace jako stroj – mechanistický pohled zahrnuje Weberovu teorii byrokracie, klasické řízení Taylora a Gilbretha.
- Organizace jako organismus – biologizující pohled hledá paralely se živými organismy, podobně jako ony usiluje o uspokojení potřeb, řídí se systémovými principy a snaží se co nejvíce a nejlépe přizpůsobit svému okolí.
- Organizace jako inteligence – kybernetický pohled vysvětluje působení organizace na základě kybernetických principů, zpětné vazby, redundance, nezbytné variety a učení se učení.
- Organizace jako kultura – kulturologický pohled chápe organizaci jako souhrn společných názorů, způsobů jednání, norem, hodnot a jazykových projevů
- Organizace jako politické systémy – politický pohled vidí v organizaci různé systémy vlády, prosazování individuálních a skupinových zájmů, uplatňování různých forem mocenského boje.
- Organizace jako psychické vězení – psychoanalytický pohled nachází v organizačním chování projevy nevědomých potřeb zakladatelů, manažerů a členů organizace.

- Organizace jako změna a transformace – tento pohled zdůrazňuje skryté tendence v organizaci, které ovlivňují každodenní realitu a jsou jen těžko přístupné vnějšímu pozorovateli. Jejich vnitřní silou je autopoie (samotvoření).
- Organizace jako nástroj ovládní.

Postmoderní organizace (*Stuart R. Clegg*)

Vychází ze studia asijských organizací. K ozdravení evropských organizací doporučuje následující cesty:

• poslání, cíle:	od specializace	k difuzi
• funkční přístup:	od byrokracie	k demokracii
• uspořádání:	od hierarchie	k trhu
• koordinace a kontrola v organizaci:	od bezmoci	ke zmocnění
• koordinace a kontrola vně organizace:	od volného průběhu	k průmyslové politice
• odpovědnost a role:	od vnější odpovědnosti	k vnitřní odpovědnosti
• dovednosti:	od rigidity	k variabilitě
• plánování:	od krátkodobého	k dlouhodobému
• výkon × odměna:	od individuální	ke kolektivní
• vedení:	od nedůvěry	k důvěře

SHRNUTÍ KAPITOLY



2 VÝVOJ NÁZORŮ NA ŘÍZENÍ LIDÍ, HLAVNÍ PŘEDSTAVITELÉ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

mmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmm



CÍLE KAPITOLY

mmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmm



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Jednotlivé teoretické koncepty, přístupy k řízení a aplikace psychologie do podnikové sféry byly z počátku rozvíjeny na americkém kontinentu a posléze v zemích západní Evropy. Z hlediska periodizace můžeme jednotlivé úseky rozdělit do období před první světovou válkou, období meziválečné, období po druhé světové válce a období od počátku šedesátých let dvacátého století po současnost, respektive samostatné období 21. století (Muchinsky, 2000; Spector, 2003).

Systematické studium řízení je datováno koncem devatenáctého století. Jedním z prvních průkopníků vědeckého managementu byl americký psycholog Walter Dill Scott. První aplikace odborných psychologických poznatků do oblasti práce a řízení směřovaly k otázkám personální selekce a činností spojených s reklamou a propagací. Významnou osobností aplikované psychologie přelomu devatenáctého a dvacátého století byl psycholog německého původu Hugo Münsterberg. Münsterbergovo chápání řídicích schopností a dovedností manažera shrnuje do tzv. manažerských rolí, které vystihují základní činnosti práce řídicího pracovníka. Jedná se především o funkce interpersonální, informační a rozhodovací (Robbins & Decenzo, 2001). Vývoj názorů na řízení rozděluje Bělohlávek

(1996) do etap po přibližně dvaceti letech. Zdůrazňuje převahu mechanistického přístupu dvacátých let minulého století. Doménou třicátých let pak byla škola lidských vztahů, na kterou navazoval ve čtyřicátých a padesátých letech humanistický přístup. Moderní názory na řízení převažovaly od šedesátých let a v devadesátých letech se již hovoří o myšlenkové etapě založené na postmoderních názorech. Periodizace jednotlivých myšlenkových etap je přibližná a nelze ji přejímat pouze mechanicky. Jednotlivé myšlenkové proudy působí i v několika obdobích a jejich prvky se vzájemně prolínají (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006).

Rozvoj řízení nastal zejména v době významného rozvoje amerického průmyslu. Především specifické podmínky jako vládní opatření, vysoká cla, ochrana vnitřního trhu a mimořádné zdroje nerostných surovin umožnili obrovský rozmach průmyslu.

Hlavní etapy a přístupy ve vývoji řízení v průběhu 20. století:

1. **mechanistický přístup** (tzv. klasická škola) - do 20. let
2. **škola lidských vztahů** - 20.–30. léta
3. **humanistický přístup** - 40.–50. léta
4. **moderní názory** - 60.–70. léta
5. **postmoderní názory** - 80.–90. léta

2.1 PRINCIPY MAXE WEBERA

O prosazování vědeckých poznatků do oblasti průmyslu se zasadili především zástupci klasické školy a mechanistického přístupu v čele s Frederickem W. Taylorem. Principem mechanistického přístupu k organizaci a vůbec k jejímu vzniku je předem navržená struktura. Ta by měla vznikat jako mechanické zařízení skládající se z různých útvarů, oddělení, funkcí a jejichž aktivita se řídí předem definovanými přísnými pravidly. V této logické struktuře se však poněkud zapomnělo na lidský faktor. Člověk jako zaměstnanec není mechanická součástka. To je důvod, proč mechanicky navržené systémy pracují odlišným způsobem, než bylo původně zamýšleno. Na přísné dodržování pravidel fungování formální struktury organizace poukazoval především německý sociolog Max Weber,

který své názory prezentoval v teorii klasické byrokracie. Mimo dodržování stanovených pravidel Weber dále zdůrazňoval rozvoj nezbytných návyků a pracovních dovedností. Odlišnosti v přístupech v práci u jednotlivých pracovníků je pak nutné minimalizovat na nejnižší úroveň a to především prostřednictvím identifikace pracovníka s organizací. Nevýhody Weberovy byrokracie mohou vycházet z příliš horlivého dodržování definovaných pravidel, kde může docházet k omezování individuality osobnosti s omezením pracovníkovi kreativity a osobní iniciativy. Pro některé osobnostní typy může takovýto systém práce působit jako velmi limitující a znemožňující další setrvání v takové organizaci. Je však nutno konstatovat, že většina teoretických přístupů z oblasti klasického managementu resp. teorie byrokracie je dodnes aktuální. Především pokud se jedná o postavení člověka v rámci organizačního systému podniku.

Pro jasnější demonstraci uvádíme principy organizace podle teorie byrokracie Maxe Webera:

1. **Formální přidělení práv a povinností** každému zaměstnanci v organizaci s přesně vymezenou oblastí odpovědnosti.

(PRÁVA – POVINNOSTI – ODPOVĚDNOST)

1. **Vedoucí pracovník musí vytvářet podmínky** pro pořádek a stabilitu, čímž zajišťuje efektivitu fungování byrokratické organizace.

(POŘÁDEK A STABILITA)

2. **Činnost organizace se řídí soustavou pravidel**, která určují postup pro výkon každého úkolu. Tvoří ji zejména normy, popisy činností a instrukce jak pracovat.

(PRAVIDLA)

3. **Vedoucí pracovník řídí spravedlivě a neosobně**, v souladu s normami či předpisy.

(SPRAVEDLNOST – ODOSOBNĚNÍ)

4. **Obsazování míst** v byrokratické organizaci je na základě způsobilosti a znalostí s ohledem na přínos pracovníka.

(PRACOVNÍ KOMPETENTNOST)

5. **Zajištění demokratického kontrolního mechanismu**, který předchází nepoctivosti úředníků.

(KONTROLA)

2.2 TAYLORISMUS

Jak již bylo popsáno v teoriích pracovní motivace založených na kontextu s přístupy k řízení, rovněž „taylorismus“ definoval základní principy založených na vědeckém řízení. Výsledkem zavádění Taylorova systému vědeckého řízení byl téměř vždy významný nárůst produktivity práce. V praxi byl tento přístup úspěšně zaveden například ve Fordových závodech. Z pohledu pracovníka je však třeba zmínit, že práce v tomto systému byla velmi jednotvárná a mechanizovaná. V důsledku toho se pak pro zaměstnance stala nepříjemnou a velmi vyčerpávající. V případě, že se na trhu práce vyskytla vyšší nabídka volných pracovních míst, tak lidé měli tendence mechanizovaný průmysl opouštět právě z důvodu celkové nespokojenosti.

Základní charakteristiky Taylorova vědeckého řízení:

1. **Stanovení nejlepšího způsobu (one best way),**
2. **Výběr pracovníků na základě vědeckých kritérií,**
3. **Výcvik a výchova pracovníků,**
4. **Spolupráce mezi vedením a zaměstnanci při zavádění nových postupů,**
5. **Sledování a analýza práce dělníků,**
6. **Stanovení progresivní úkolové mzdy,**
7. **Rozdělení odpovědnosti mezi dělníky na řídicí pracovníky – manažery.**

Výsledkem zavedení systému vědeckého řízení byl ve většině případů významné zvýšení produktivity práce. Samotná práce však byla velmi náročná po stránce fyzické a současně s ohledem na obsahovou jednotvárnost i po stránce psychické. Taylorovo vědecké řízení sice umožnilo zvýšení zisků, avšak nevyhnulo se současně zvýšené míře nespokojenosti mezi pracujícími dělníky projevující se sníženou úrovní pracovní motivace a v případě možností i zaměstnaneckou fluktuací. Samotný Frederick Taylor ve své době čelil velké kritice ze strany zaměstnanců a svoji metodu řízení dokonce obhajoval u amerického soudu v rámci soudního procesu vůči němu vedeném, kde jádrem sporu byly pracovní podmínky v jeho továrnách. Metoda vědeckého řízení ve své podstatě potlačovala psychologické aspekty osobnosti a měla negativní vliv na sociální vztahy.

Jistým protipólem Taylorova vědeckého managementu pak byla tzv. „škola lidských vztahů“. Představitelé Harvard Business School v čele s Eltonem Mayo upozornili na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti. Důležitým prvkem se tak stal pocit hrdosti a sounáležitosti k pracovní skupině, který rezultoval ve vyšší spokojenost a celkovou produktivitu. Představitelé této školy lidských vztahů zdůrazňovali především sociální motivaci.

Na význam sociálního aspektu bylo poukázáno na základě tzv. Hawthornských studií. V rámci nich byly prováděny studie zaměřené na pracovní podmínky dělníků. Analyzovány byly fyzické aspekty práce, osvětlení, hluk, teplota, vlhkost a další zejména fyzikální podmínky práce. Ukázalo se, že například při zvýšení intenzity osvětlení vzrostla pracovní výkonnost dělnic. Následně při opětovném snížení intenzity osvětlení zůstala výkonnost zachována, tedy nesnížila se. K podobnému efektu došlo i ve skupině kontrolní. Když bylo navíc umožněno ve skupině dělnic převzít část zodpovědnosti za organizaci práce na svém pracovišti, ve své pracovní skupině, došlo rovněž k navýšení pracovního výkonu. Obdobných efektů bylo dosaženo i při nárůstu mezd. K vyšší produktivitě práce došlo i ve skupině kontrolní, kde mzdy zůstaly nezměněny.

Objasnění zvýšeného efektu pracovní činnosti ve skupině, kde nedošlo ke zlepšení podmínek ani k navýšení mzdy bylo předmětem výzkumného šetření. Psychologické zdůvodnění sledovaných změn u obou skupin nachází své těžiště právě v teorii školy lidských vztahů. Samotné vysvětlení pozorované skutečnosti vycházelo z myšlenkové absence klasické a mechanistické teorie řízení. Tím je skutečnost, že původní teorie řízení

zapomínaly na člověka jako takového. Hawthornské experimenty prokázaly psychologické proměnné jako je hrdost na pracovní skupinu a pocit sounáležitosti s pracovní skupinou, osobní identifikace pracovníka. U pracovníků, kteří se zúčastnili experimentů byl pozorován pocit vlastní důležitosti, pocit zvýšené pozornosti o ně samotné a jejich pracovní skupinu, zvýšený zájem vedení společnosti ve smyslu zájmu o jejich potřeby a komfort pracovního prostředí. Tyto skutečnosti se následně ve snaze dokázat managementu společnosti, že pracovníci jsou si takového zájmu hodni, že každý přijal svoji sociální roli v pracovním kolektivu a že jako celek představují dobrou a zájmu vedení žádoucí pracovní skupinu. Tento jev lze definovat jako tzv. Hawthornský efekt. Celkově lze konstatovat, že „škola lidských vztahů“ definuje jako nejvyšší motivační faktor interpersonální vztahy ve srovnání s individuálními zájmy pracovníka i komplexními zájmy celé organizace.

2.3 ABRAHAM MASLOW

Humanistický přístup reprezentovaný především Abrahamem Maslowem ve 40. a 50. letech 20. století určitým způsobem navazuje na Mayovo zaměření na člověka, ale za hlavní pracovní stimul považuje uspokojení osobního rozvoje jednotlivce. Maslow to shrnuje do podle něj nejdůležitější potřeby lidské realizace, kterou v kontextu lidské práce nazývá „seberealizací“ (sebeaktualizací, sebeuskutečnění, sebetranscendence).

Hlavní myšlenku představuje skutečnost, že každý člověk má potřebu realizovat své schopnosti, dovednosti, potenciál apod. v činnosti, která jej uspokojuje, naplňuje. V pracovním prostředí to pak znamená, že každý člověk touží realizovat svá přání a dělat takovou práci, kterou umí a která ho baví. Humanistický přístup tak předpokládá, že každý člověk by měl dělat práci, ve které nalezne osobní seberealizaci. A každá organizace by to měla člověku umožnit. Maslowův humanistický přístup klade především důraz na individuální rozvoj osobnosti, který je vnímán jako základní potřeba člověka.

Moderní názory na řízení lze vystihnout akronymem „KISS“ – Keep It Simple and Short (nech to, co jednoduché a krátké) je převážně požadavkem moderní doby. Ve své podstatě se jedná o způsob nalezení co nejsnadnějšího vysvětlení, jak organizace funguje a jaké má problémy a následného nalezení způsobu identifikovaných nedostatků k jejich odstranění.

Moderní, integrující přístup v oblasti řízení pak předložil William Ouchi (Robbins, Decenzo, 2001). Ve své práci porovnával rozdíly mezi přístupem řízení a jejich ovlivněním rozdílnou kulturou ve Spojených státech amerických a v Japonsku. Typické prvky americké společnosti označil písmenem A, typické prvky japonské společnosti písmenem J. Syntézou těchto dvou kultur a přístupů k řízení dospěl k teorii „Z“. Ouchi srovnával několik základních parametrů. Jednalo se především o zaměstnání, rozhodování, odpovědnost, povyšování, kariéru, kontrolu a přístup k zaměstnanci. Z americké společnosti vyzdvihl především individuální odpovědnost a u japonského stylu zdůraznil vliv kolektivního rozhodování. Jako důležité pak uváděl délku vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zatímco v americké kultuře jsou pracovníci připraveni fluktuovat a migrovat za prací podle potřeb trhu, tak v japonské kultuře často zaměstnanec nastupuje s myšlenkou jednoho celoživotního zaměstnavatele. Nejvýznamnějším a sjednocujícím prvkem teorie „Z“ je spojení týmového konsensuálního rozhodování s individuálním rozhodováním. Srovnání kulturních diverzit podle Wiliama Ouchiho a integrace v teorii „Z“:

W. OUCHI	teorie A	teorie J	Teorie „Z“
<i>Zaměstnání</i>	krátkodobě	celoživotní	dlouhodobé
<i>Rozhodování</i>	individuální	konsensuální	konsensuální
<i>Odpovědnost</i>	individuální	kolektivní	individuální
<i>Povyšování</i>	rychlé	pomalé	pomalé
<i>Kontrola</i>	vnější, formální	vnitřní, neformální	částečně formální
<i>Kariéra</i>	specializovaná	nespecializovaná	částečně specializovaná

Pracovník	jako zaměstnanec	jako člověk	jako člověk
------------------	------------------	-------------	-------------

V postmoderním přístupu je patrná snaha o vybudování sjednocující teorie. Aplikace dílčích teorií v současné realitě činí určité problémy. Snahou je předcházení chaotickému běhu událostí a vyhnout se všem mechanistickým zjednodušením se současnou snahou o pochopení a akceptaci současného složitého světa.

V současnosti veškeré vyspělé ekonomiky mají vlastní zavedený systém řízení, který je rovněž podmíněn i kulturními zvyklostmi a tradicemi. Vznikají tak různé teorie řízení, jednotlivé školy a směry manažerského myšlení.

SHRNUTÍ KAPITOLY



KONTROLNÍ OTÁZKY

1. Jaké jsou hlavní etapy a přístupy vývoje řízení?
2. Definujte hlavní principy organizace podle Weberovy teorie byrokracie?
3. Jaké jsou základní charakteristiky Taylorova vědeckého řízení?
4. Kdo je hlavním představitelem a čím se vyznačuje tzv. „škola lidských vztahů“?
5. Kdo je hlavním představitelem a čím se vyznačuje tzv. humanistický přístup?
6. Co znamená teorie „Z“?

3 KLASICKÝ MANAGEMENT

Klasický management byl budován na myšlence, že vhodné plánování, organizování, vedení a kontrolování prací vede k růstu produktivity. Z tohoto názoru se vyvinuly teoretické základy řízení lidí. Tyto základy se postupně rozvíjely ve dvou směrech – s behavioristickou a humanistickou orientací. Jeden je nazýván obor mezilidských vztahů, populární v letech 1950. Druhý obor je behaviorismus, který doznal značné popularity v padesátých letech minulého století a dodnes je v platnosti. (Zdroj: DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 33-39)

3.1 Přístup zdůrazňující mezilidské vztahy

Řízení lidí praktikující přístup mezilidských vztahů je stimulováno studii v Hawthorne. Jde o respektování lidské důstojnosti. O rozvíjení lidského potenciálu a o hledání souvislosti se sociálním prostředím.

3.2 Behavioristický vědecký přístup

Jde o vědecký přístup ke zkoumání lidského chování. Využívají se vědní obory psychologie, sociologie a antropologie, aby se dokázalo poznat lidské chování a motivy jednání. Výzkum je prostředkem pro získání potřebných znalostí. Tento směr chápe člověka jako individuum – jako černou schránku.

3.3 Antropologie

Antropologie je vědecká disciplína zabývající se vývojem, podstatou a chováním člověka včetně jeho sociálního, technického a rodinného prostředí, které je součástí široké oblasti známé pod pojmem kultura.

Kulturní antropologie je věda zaměřená na studium různých skupin lidí a kultur na světě. Její přínos pro vědecký behaviorismus spočívá v identifikaci vlivu kultury na chování člověka, jeho priority, potřeby a přání. Rozhodujícím faktorem ekonomického rozvoje jsou lidé a nikoli stroje. S rozvojem celosvětového podnikání nabývá kulturní antropologie

stále většího významu zejména pro manažery, kteří musí vykonávat manažerské funkce (plánování, organizování a kontrolování) v odlišných kulturních prostředích.

4 MANAŽERSKÁ VĚDA

Manažerská věda jako obor formálně existuje přibližně pouze desítky let. Hovoříme o manažerských vědcích, kteří za poměrně krátkou dobu dosáhli pozoruhodných výsledků. Pojem manažerská věda (MS – management science) a pojem operační výzkum (OR – Operations Research) jsou synonyma. Tato oblast se někdy označuje symbolem MS/OR. Smyslem manažerské vědy je poskytovat manažerům kvantitativní východiska pro rozhodování. Manažerští vědci kladou důraz na matematické modelování systémů.

4.1 Produkční a operační management

Pojem produkce se ve výrobních závodech vztahuje především na výrobní technologie a materiálové toky. Produkční funkce v obchodních organizacích se týkají činností zaměřených na produkování zboží, tj. projektování, implementování, fungování a plánování lidí, materiálů, strojů a zařízení, finančních prostředků a informací potřebných pro dosažení specifických produkčních cílů.

Pojem operace má širší význam a vztahuje se na veškeré činnosti produkující zboží nebo služby v širokém spektru organizací – veřejných, soukromých, ziskových i neziskových. Znamená to, že banky a nemocnice mají své operační funkce, které nemají nic společného s výrobními technologiemi, výrobními linkami, ani montážními pracovišti. Rozdíl mezi operačním managementem a produkčním je v tom, že operační management je zaměřený na širší třídu problémů a zahrnuje i organizace, jejichž technologie se mohou značně odlišovat od technologií výrobních organizací. Společným základem produkčního i operačního managementu je manažerská věda.

4.2 Úloha matematických modelů

Matematické modely hrají v produkčním a operačním managementu významnou roli. Jeden vědecký přístup je experimentování. Matematický model dokáže napodobit chování reálného systému, dává manažerovi jasnou představu o tom, jak bude systém na určité podněty reagovat. Matematické modely mohou experimentování plně nahradit.

Matematický model zjednodušeně reprezentuje relevantní hlediska reálného systému nebo procesu. Jedná se o alokační modely, síťové modely nebo modely zásob.

4.3 Systémový a kontingenční přístup

Systémový přístup představuje realistický pohled na problémy managementu. Chápu organizaci jako skupinu vzájemně propojených prvků, které mají společný cíl. Používají-li manažeři při řešení problémů systémový přístup, pak chápou organizaci jako dynamický celek a snaží se předvídat očekávané i neočekávané důsledky svých rozhodnutí. Neřeší problémy izolovaně. Naopak usilují o změny celého systému vzájemně propojených prvků pomocí manažerských funkcí plánování, organizování a kontrolování.

Kontingenční přístup vychází ze základního předpokladu, že neexistuje žádný nejlepší způsob plánování, organizování a kontrolování. Naopak manažeři musejí pro každou novou situaci vždy hledat nejvhodnější způsob. Kontingenční přístup je charakteristický hledáním vhodných metod managementu pro různé situace. O „zákonu situace“ se zmiňuje autorka Mary Parker Folletová – „různé situace vyžadují různé znalosti“ = situační management.

Z toho vyplývají tři úkoly světové třídy manažerů:

- 1) řídit práci a organizaci
- 2) řídit pracovníky
- 3) řídit produkci a operace

5 MANAŽEŘI A JEJICH PROSTŘEDÍ

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.

5.1 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. Manažeri 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, nehospodaří za účelem zisku, ale vyvábí 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 jinam.

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 nepřímým, 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. Sladit 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. Seškrtají rozpočet, ale na špatných místech.“⁹ 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

⁹ Michael Kaiser z Kennedyho centra (USA)

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, parapety, 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 svě-

tové 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 manažery. 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, pracovat 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 informací.

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 „zavalit“ 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!**

5.2 Ideální manažer

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 všimají 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 velikým uměním, které ovládají skuteční vůdci. Přitom zůstat lidským, umět přiznat případnou chybu, odpustit sobě i druhým, uznat individualitu lidí je hodno ideálního manažera.

6 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.¹⁰ Existují tedy tři přístupy k psychologii osobnosti: psychoanalýza, behaviorismus, humanistická psychologie.¹¹ 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

¹⁰ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha : Management Press, 1993, s. 10.

¹¹ Coon, D.

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 (ego) 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 zvýrazňuje se tak individualita osoby, její duševní osobitost. (NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha : Management Press, 1993, s. 15-27)

6.1 Manažerské role



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 vedou-

cího je ve vztahu ke svým podřízeným – jejich prostřednictvím realizuje cíle knihovny. Usměrnuje 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, recepce, 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 (standardy) 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).

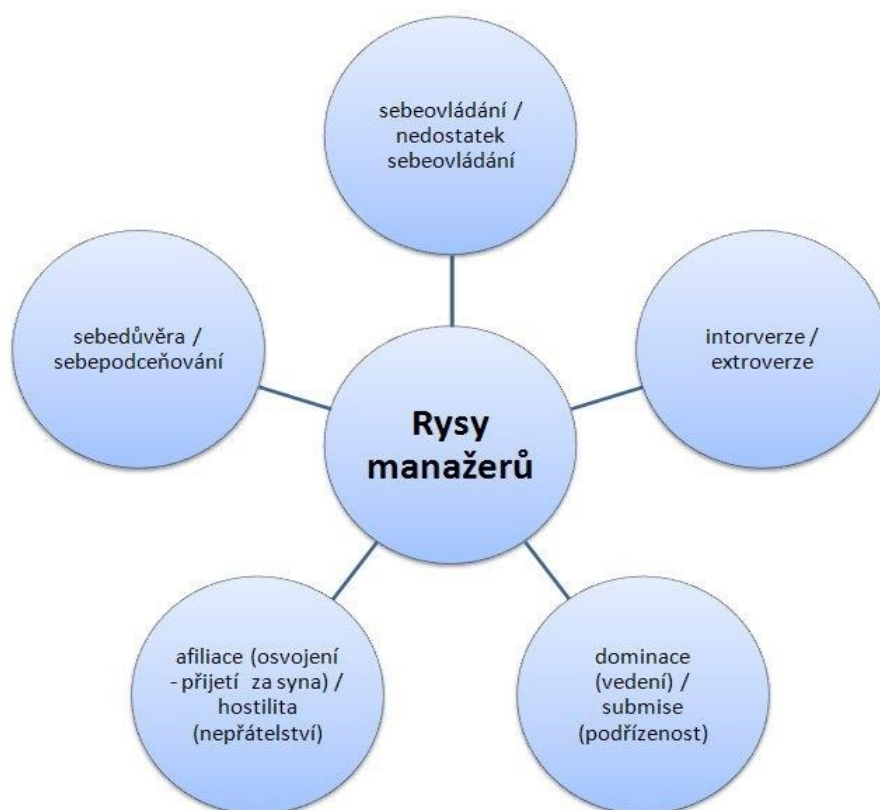
7 VLIV TEMPERAMENTU NA OSOBNOST MANAŽERŮ

Temperament je spojen s činností „pudů“ 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-pasivnost 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 nezdrořáka, 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 dokonale 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 nesnesou. (LITTAUEROVÁ, F. *Osobnosti plus. Jak porozumět druhým porozuměním sobě samým*. Praha : Medium, 1997, s. 160)

7.1 Rysy manažerů



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 stabilitě, 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.

Afiliace (osvojení – přijetí za syna) – hostilita (nepřátelství)

Pojem afiliace 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 afiliace 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.“

8 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 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.¹² 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)

8.1 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

¹² 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.

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)

9 STRUKTURA A OBSAH MANAŽERSKÉ PRÁCE

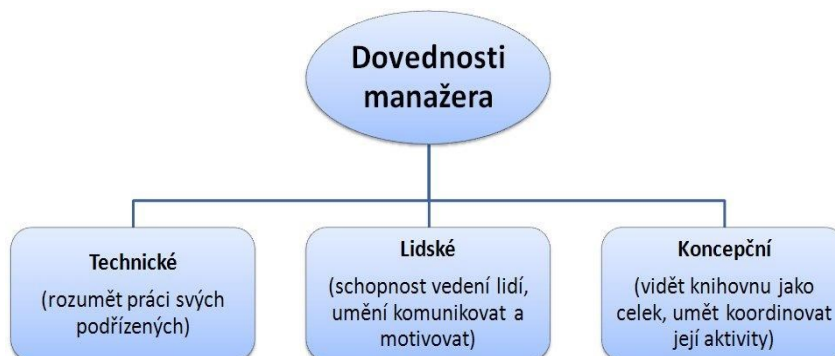
Operační úroveň. Je zaměřena na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělají. V případě knihoven je to budování a využívání informačních fondů (zdrojů). **Technická úroveň.** Od určité velikosti organizace je třeba, aby někdo činnosti realizované na operační úrovni koordinoval a určoval, 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)

9.1 Dovednosti manažera

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.



Obr. č. 5 – Dovednosti manažera (DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 72)

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.

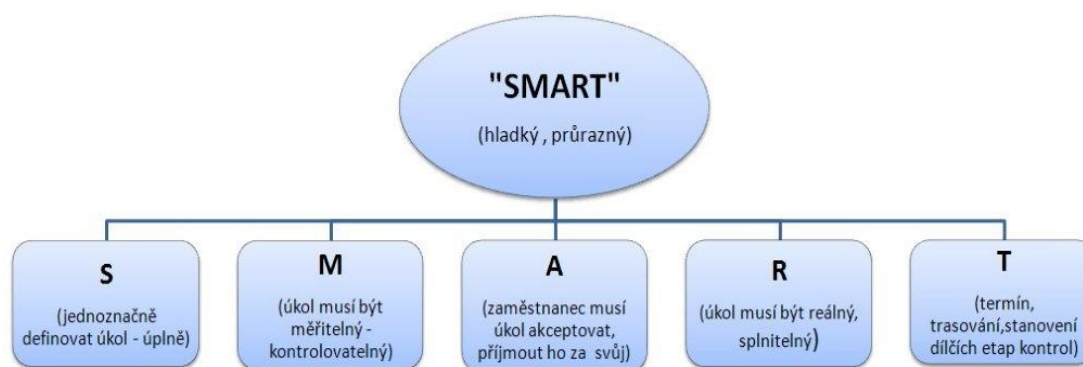
K dalším dovednostem manažerů patří (technické) **odborné dovednosti**. Představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Manažeři by měli mít obdobné dovednosti jako jejich podřízení. Např. ředitel knihovny by měl mít knihovnické 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.

Konceptní 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 vzdělání 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.

9.2 Tradiční manažerské funkce

- 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, nemožnosti 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 konfliktním 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).¹³ Sekvenční funkce - plánování (planning), organizování (organizing), výběr a

¹³ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s.r.o., 2006, s. 69.

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			

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)

9.3 Stránky manažera, na které by měl dbát

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 (z pohodlně, 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).



SHRNUTÍ KAPITOLY

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. Manažer 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 vyplácí. Spokojení zaměstnanci jsou loajální, zapálení pro věc a uživatel dokáže vycítit (ocenit) atmosféru, která v knihovně panuje

10 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

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. **Konceptní 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.

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 světlonoši 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.

10.1 Manažerské styly

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. Manažeri 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 námetů. 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 spolehnutí, 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

Odlíšné 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 pannačným 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 knihovních problémů, především těch, které se jich bezprostředně dotýkají. Cíl: využít plného potenciálu znalostí, schopností a motivace pracovníků, zvýšit jejich uspokojení z práce a sepeť 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 tito 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 spokojenosti. 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.).

10.2 Motivování zaměstnanců

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. Pociť 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

jejích 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. Opakem 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. (Mark, 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.

10.3 Umění řídit výkon zaměstnanců

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, štíhlé 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 užítku. 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 cokoli 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 vytižení 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 dosáhnout, 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 knihovnické strategie do osobních výkonových cílů manažerů. Tato metoda vyžaduje čtyři úhly pohledu. Zákaznická perspektiva (Jak nás vnímají uživatelé?), interní perspektiva (Jak zdokonalujeme vnitřní knihovnické 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 knihovnické 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), jedině 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.

10.4 DELEGOVÁNÍ

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 zaměstnanci, 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 jednotlivými 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 manažeři 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. Podstatou 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 nezbývá čas. Správné delegování přináší prospěch manažerům i zaměstnancům. Manažerům zbude čas na úkoly,

kteří 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 poradou, 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 jejich 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. nadřizený 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 nadřizeného. 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, vychovávat zodpovědné zaměstnance, na které je spolehnutí a kteří budou pokračovat v započaté práci, je důležitý úkol pro všechny manažery knihoven. O zlepšení mezilidských vztahů

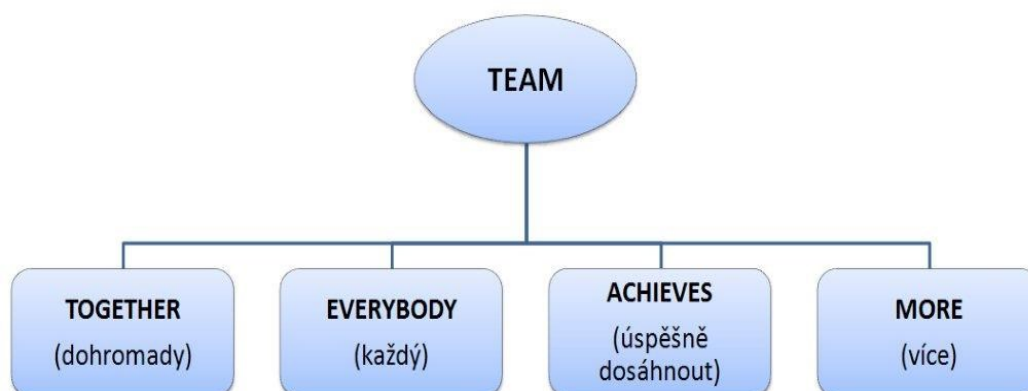
musí usilovat každý zaměstnanec knihovny. Zprofanované sousloví NEUMÍ KOMUNIKOVAT slyšíme denně v médiích, lékaři neumí komunikovat s pacienty, učitelé neumí komunikovat se studenty atd. Pravda je spíše taková, že nechtějí komunikovat, a to je rozdíl. Často prosazujeme tvrdě své zájmy a druhé straně nenasloucháme. Když se budeme snažit vcítit do pocitu druhých, potom možná lépe porozumíme sami sobě.

Dobrý manažer má schopnost empatie, která neznamená snahu být ke všem a za každou cenu vlídný, ani tendenci hodiny naslouchat jejich problémům. Empatie ve vzájemných vztazích vytváří tolik potřebnou důvěru. Manažeři empatii potřebují i ve všech sociálních situacích: zadávají-li pracovní úkoly osobám, které práce nebaví, kritizují-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.

11 TÝMY, JEJICH TVORBA A ŘÍZENÍ

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

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



Obr. č. 15 – TEAM - společně dosáhneme více

11.1 Definice týmu

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

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

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

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

VÝVOJOVÉ FÁZE TÝMU

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

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

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

SPECIFIKACE ÚKOLŮ PRO TÝMOVOU PRÁCI

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

11.2 Proces řešení problému v týmu

Tým jako specifická pracovní skupina postupuje při řešení problému jinak než jednotlivci. Lze sledovat čtyři fáze řešení problému – **analýza situace** (analýza celé situace

a souvisejících problémů, formulace priorit, identifikace nejdůležitějšího problému), **analýza problému** (identifikace a definice všech faktorů a proměnných ovlivňujících daný problém), **analýza řešení** (generování možných řešení, ověření jejich správnosti a adekvátnosti), **implementace** (zavedení řešení do praxe).

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

Obr. č. 16 - Šestislovný graf R. Kiplinga



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

11.3 Přednosti a úskalí týmové práce

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

Nemalou měrou přispívá k pozitivním okolnostem týmové práce způsob vedení týmu, který může uvolnit tvůrčí potenciál jak jednotlivců, tak týmu jako celku. Při spolupráci v rámci týmu vzniká tzv. **týmový efekt**. Pod tímto pojmem si můžeme představit násobek (nikoli pouhou sumarizaci) intelektů a invence jednotlivců. Jedná se o výsledek skupinové interakce v podobě nových myšlenkových kombinací, asociací, představ. A tato skutečnost činí týmovou práci tak efektivní a populární. Jedinec nebo tradiční formální skupina (v případě knihoven oddělení) nikdy nedosáhne takového výsledku jako tým v pravém slova smyslu. I přes všechny pozitivní skutečnosti nelze týmovou práci považovat za všelék. Přejícná existence týmu může vyvolávat pocit pracovní (funkční) nejistoty. Jakmile je tým po dokončení úkolu rozpuštěn, vyvstává otázka, jak a kam zařadit členy týmu, kteří byli pro práci v něm uvolněni a jejichž místa již byla obsazena jinými pracovníky. Částečné uvolnění z mateřského útvaru pro práci v týmu může vnášet do práce roztěkanost, roztržičnost pozornosti. V týmové činnosti neprobíhá jen tvůrčí proces, ale je v ní také dost pomocných činností a rutinních operací, které někteří členové odmítnou vykonávat atd. Dalšími příklady by byla celá řada. K neúspěchu týmu mohou přispět mimo jiné faktory, které vyplývají z nezkušenosti při jeho vzniku, sestavování nebo vedení, to znamená chyby, kterých se mohou dopustit zřizovatel týmu nebo vedoucí týmu. Tým může ztroskotat také na mezilidských vztazích. Ostatní týmy nebo funkční útvary, které nedosahují takových úspěchů jako daný tým, často zlehčují jeho úspěch, zmenšují nebo odstraňují příznivé podmínky pro jeho činnost. Pokud je podobnými averzemi zamořeno pracovní klima, nemá týmová činnost šanci na úspěch. Z výše uvedeného vyplývá, že prvořadým úkolem vedoucích pracovníků, zřizovatelů týmu i vedoucích pracovníků týmu je nejdříve se seznámit s podstatou týmové činnosti a specifikami práce v týmu. Týmová práce má šanci na úspěch pouze při jejím správném pochopení – nesprávně pochopená a realizovaná týmová práce přináší více škody než užitku (nefunkčními pracovními skupinami počínaje a špatnými mezilidskými vztahy konče).

11.4 Řízení týmu

Řízení skupiny jako zvláštní forma ovlivňování její činnosti má dvě krajní polohy – od téměř úplné závislosti řízené skupiny (autokratický styl řízení) až po téměř úplnou nezávislost skupiny na vedoucím pracovníkovi (nezasahující styl řízení – laissez – faire). Někde uprostřed těchto extrémů se nachází demokratický styl řízení, v němž se

sice vykonávají příkazy vedoucího, ale podřízení se podílejí na jejich tvorbě. Demokratický styl řízení deleguje pravomoc nejen k samotnému plnění úkolů, ale i k rozhodování a operativnímu řízení. Snaží se o součinnost s podřízenými a ne o jejich podrobení, podporuje iniciativu a zájem podřízených o práci. A právě tento způsob řízení, spojující maximální snahu o dobré pracovní podmínky s maximální snahou o co nejlepší pracovní výkon, se jeví jako optimální pro týmovou činnost.

Stejnou pozornost jako při výběru členů, ne-li větší, je nutné věnovat výběru **týmového vedoucího**. Týmový vedoucí si uvědomuje, že moc není jen v jeho rukách, ale že jsou si všichni v týmu rovni. Častěji deleguje s úkoly pravomoce a odpovědnosti. Jedná se o vztah založený na vzájemné důvěře. Vedoucí týmu by měl mít kvalifikaci po stránce odborné (nemusí být expert, ale je nutné, aby se v problematice orientoval), řídicí (demokratické vedení) a tvůrčí (smysl pro neobvyklé myšlenky a pohledy, schopnost inspirovat druhé, tvořivost). Hlavním úkolem vedoucího týmu je vedení, a to ne ve smyslu, že vedoucí člověk ovládá jiného člověka nebo skupinu lidí. Jeho pozice, na rozdíl od vedoucího funkčního útvaru, není vně týmu a nad ním, ale v něm a je na svém místě nejen proto, aby koordinoval funkce. Měl by pomáhat pohybu vpřed daným směrem a stmelovat kolektiv. Jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucího týmu je rozhýbat a vzrušit členy týmu, přimět je k akci. Této schopnosti se obecně říká motivace. Motivace je obecný pojem zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Pokud vedoucí motivuje své podřízené, dělá takové věci, o nichž je přesvědčen, že povedou k naplnění tužeb a přání a přimějí spolupracovníky k žádoucími aktivitám. Mezi nejvíce motivující prostředky ve společnosti obecně patří finanční odměna, ale pro týmovou činnost jsou charakteristické i jiné motivátory – úspěšnost, uznání, zajímavost práce, odpovědnost nebo pozitivní zpětná vazba.

NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE

Existují dva negativní jevy, které se mohou u týmové práce objevit - sociální lenost a „skupmysl“ (skupinové myšlení). **Sociální lenost** vyjadřuje spíše racionální důvody snížení výkonnosti skupiny, zatímco skupinové myšlení je postaveno na emocionálních základech. Pro sociální lenost existuje řada důvodů: jednotné úsilí (ostatní se ulívají, proč já bych se namáhal), ztráta osobní odpovědnosti (ztratím se v davu, proč bych se honil), snížení motivace vzhledem ke sdílení odměny (proč se snažit, všichni

dostaneme stejnou odměnu) a zhoršení koordinace (každý zabere v jinou dobu). Sociální lenost propuká v takových týmech, kde je úkol vnímán jako nedůležitý nebo příliš snadný, kde členové skupiny mají pocit, že jejich osobní přínos nikdo nerozpozná, nebo tam, kde se někteří členové týmu práci obratně vyhýbají.

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

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

PROBLÉMOVÍ LIDÉ V TÝMU

Žádný pracovní tým nefunguje v ochranném vakuu, ale ve zcela normálním kontextu organizačního života. Ten často bývá poznamenán různými skrytými či zjevnými konflikty, nečekanými změnami, stresem apod. Aby se tento tým neprojevoval jako pouhý soubor vzájemně soupeřících individualit, aby byl schopen se začlenit do kontextu širších organizačních aktivit a efektivně plnil svěřené pracovní úkoly, je nutné věnovat pozornost lidem, kteří projevují určité potíže v jednání s ostatními. Obtížní členové týmu mohou tým zničit. Když se začíná formovat tým nebo když do něho přicházejí noví členové, je důležité identifikovat ty, kteří mohou svým chováním způsobit problémy.

Existuje pět hlavních kategorií „problémových“ členů týmu:

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

S agresivními lidmi jednáme:

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

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

S negativními lidmi jednáme:

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

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

S pasivními lidmi jednáme:

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

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

S destruktivními lidmi jednáme:

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

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

S přehnaně soutěživými lidmi jednáme:

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

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

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

SHRNUTÍ KAPITOLY



mmmmmmmmmmmmmm

12 ŘÍDÍCÍ KOMUNIKACE

1. Zorganizovat efektivní poradů.
2. Uvědomit si chyby a nedostatky poradů.

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 poradů) 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 poradů je banální záležitostí a přípravě a vlastnímu vedení poradů není třeba věnovat větší pozornost. Bohužel, důsledkem je pak často minimální efekt poradů 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.

12.1 Chyby a nedostatky porad

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 opozdílům, 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 nepřináší; 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.

12.2 Příprava porady

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., KOŠTAN, 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.

12.3 Organizace porad

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



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, usměřňování 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.

LITERATURA

- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Praha: Computer Press.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial organizational psychology. Research and praktice*. USA, New York, John Wiley and Sons, Inc.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (1998). *Management*. Praha: East Publishing.
- 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. *Knižničný 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>>.

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.























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>. ISSN 1213-7693.

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

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Stručné shrnutí či rekapitulace celého studijního textu, včetně doporučení studentům ke studiu, literatuře ... Závěrečné slovo autora.

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

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

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

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

Název: **Organizace a řízení veřejných knihoven 1**

Autor: **Jména autorů každé na nový řádek včetně titulů**

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

Určeno: studentům SU FPF Opava

Počet stran: 105

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.