

Slezská univerzita v Opavě
Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě



Řízení knihoven 1, 2

PhDr. Libuše Foberová, Ph.D.

Opava 2010



Studijní program: Informační studia a knihovnictví; obor:
Knihovnictví

ABSTRAKT

Cílem distančního textu je na základě metody analýzy životního příběhu hledat specifika managementu knihoven a práce manažerů v nich.

Ke splnění tohoto cíle byly v textu aplikovány následující metody: rešerše zahraničních i českých informačních zdrojů, analýza vybraných informačních zdrojů a jejich hodnocení ve vztahu ke stanovenému cíli. Výzkumný projekt „Životní příběh manažerů“ nám pomohl pochopit problematiku managementu knihoven. Současně poukázal na problémy a rizika spojené s touto profesí.

Úvod textu představuje soudobý stav teorie managementu a marketingu. Zamýšlí se nad vývojem řízení knihoven u nás a ve světě. Nad rolmi manažerů knihoven dříve a dnes v souvislosti s vývojem oboru knihovní a informační vědy.

Text se věnuje praktickým dovednostem manažerů: manažerským stylům, ovlivňování výkonu zaměstnanců, motivování, delegování úkolů, vytváření a řízení týmu, řídicí komunikaci, implementaci marketingu do stylu řízení knihoven apod.

Závěrem jsou interpretována data z výzkumu, kde představujeme jednotlivé vybrané manažery, sledujeme, v čem se jejich interpretace shoduje, v čem je jiná. V závěru dále shrnujeme nejčastější chyby manažerů knihoven a poukazujeme na chyby ve vedení knihoven. Určujeme, v čem je management knihoven specifický.

ABSTRACT

The aim of this learning text is to study the life of managers using the method of life story in order to understand the relevance of the manager's development and to better understand the particulars of library management.

The following methods were utilized in the study to achieve this aim: search of foreign as well as national sources of information, analysis of selected sources of information and their evaluation in relation to the defined aim. The research program "Life Story of Managers" helped us understand the issue of library management. Concurrently, it pointed out the problems and risks associated with this profession.

The introduction of the text presents the management and marketing theory. It reflects upon the development of library management on the national as well as international level and on the role of library managers before and now in connection with the advancement of the field of library and information science.

The text focuses on practical skills of managers: managerial styles, influencing the performance of employees, motivation, task delegation, team creation and direction, managerial communication, marketing implementation in the library management style etc.

In conclusion research data are interpreted, presenting individual selected managers, what their interpretation agrees on and what it differs on. Furthermore, in conclusion we sum up the most frequent mistakes of library managers and point out the mistakes in library management. We determine what makes library management specific.

Názvy jednotlivých kapitol

První část

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Manažeři a jejich prostředí
4. Struktura a obsah manažerské práce v knihovně
5. Manažerské dovednosti
6. Týmy, jejich tvorba a řízení
7. Řídící komunikace
8. Implementace marketingu do stylu řízení knihovny

Druhá část

9. Výzkumný projekt „Životní příběh manažerů“
10. Analýza dat
11. Závěry a definování specifik managementu knihoven
12. Doslov
13. Literatura

Klíčová slova: management knihoven - library management, manažer - manager, týmy - teams, řídicí komunikace - managing communication, marketing -marketing, knihovní marketing - library marketing, kvalitativní výzkum - qualitative research, metoda životního příběhu - Life-Story method, specifika managementu knihoven - uniqueness of library management.

Obsah

1. Úvod	10
2. Teoretická východiska	12
3. Manažeři a jejich prostředí.....	15
3.1. Osobnost a role manažera	17
3.1.1. Manažerské role v knihovně.....	18
3.1.2. Vliv temperamentu na osobnost manažerů.....	20
3.1.3. Bariéry v osobnosti manažera.....	23
Případová studie „Univerzita života“	25
3.2. Pracovní prostředí.....	27
3.2.1. Tři úrovně aktivit knihovny	27
4. Struktura a obsah manažerské práce v knihovně.....	28
4.1.1. Manažerské rozhodování.....	31
4.1.2. Techniky manažerského rozhodování.....	32
4.1.3. Konsensus.....	34
4.1.4. Analytické a kreativní techniky rozhodování.....	34
4.1.5. Brainstorming	34
4.1.6. Brainwriting	35
4.2. Funkce plánování.....	35
4.2.1. Proces plánování v knihovně.....	36
4.2.2. Druhy plánů v knihovnách	36
4.2.3. Organizační cíle	37
4.2.4. Bariéry v plánování.....	37
4.3. Funkce organizování.....	38
4.3.1. OSCAR a knihovny.....	38
4.3.2. Typy organizačních struktur.....	39
4.3.3. Organizační struktury vyplývající z popisu práce (pracovních míst)	40
4.4. Funkce kontrolování	41
4.4.1. Preventivní kontrola	42
4.4.2. Průběžná kontrola	43
4.4.3. Kontrola zpětnou vazbou.....	43
4.4.4. Kontrolní cyklus.....	43
5. Manažerské dovednosti.....	44
5.1. Manažerské styly	45
5.1.1. Princip situačního řízení.....	45
5.1.2. Čtyři rozdílné řídicí styly.....	46
5.1.3. Řízení na základě cílů	47
5.1.4. Řídicí styl a osobnost manažera.....	47
5.1.4.1. Teorie X.....	48
5.1.4.2. Teorie Y	48
5.1.5. Participativní řízení	48
5.1.6. Metody – řídicí nástroje	49
5.2. Motivace.....	50
5.2.1. Motivátory knihovníků.....	51
5.2.2. Motivační nástroje knihoven	53
5.2.3. Motivace kontra manipulace.....	54
5.2.4. Jak spolehlivě nemotivovat	55
5.3. Umění řídit výkon zaměstnanců	55
5.3.1. Objasnění pojmu řízení výkonu	56

5.3.2. Stanovení cílů v knihovnách.....	56
5.3.3. Poskytování zpětné vazby	58
5.3.4. Výkonové odměňování.....	59
5.3.5. Pravidla výkonového odměňování.....	59
5.4. Cíle a principy koučování	60
5.4.1. Podstata koučování.....	60
5.4.2. Metody koučování.....	60
5.5. Jak řídit znalostní pracovníky (odborné knihovníky)	62
5.6. Jak řídit starší zaměstnance	63
5.7. Jak efektivně hodnotit práci zaměstnanců knihovny	64
5.8. Delegování úkolů v knihovnách	65
5.8.1. Průzkum spokojenosti zaměstnanců s nadřizenými.....	65
5.8.2. Delegování a jeho úskalí	67
5.8.3. Chyby při delegování	69
5.8.4. Jak úspěšně delegovat úkoly.....	69
5.8.5. Co delegovat nelze	70
5.8.6. Deleguj, nebo zhyň!	70
Případová studie „Ředitelka jedné knihovny“	71
6. Týmy, jejich tvorba a řízení	71
6.1. Definice týmu	72
6.1.1. Týmová práce a její vztah k managementu	73
6.2. Vývojové fáze týmu.....	73
6.2.1. Interpersonální přístup.....	74
6.2.2. Hodnotový přístup.....	75
6.2.3. Klasifikace týmu	75
6.2.4. Specifikace úkolů pro týmovou práci.....	75
6.2.5. Proces řešení problémů v týmu.....	76
6.2.6. Přednosti a úskalí týmové práce	77
6.2.7. Vytvoření týmu	78
6.2.8. Příklady týmové práce.....	79
6.2.9. Výběr členů týmu.....	79
6.2.10. Role v týmu.....	80
6.2.11. Řízení týmu.....	80
6.3. Konflikty v týmu.....	81
6.3.1. Nevýhody týmové práce.....	82
6.3.2. Problémoví lidé v týmu	83
Případová studie „Možnosti využití týmové práce v knihovnách“	85
7. Řídící komunikace	87
7.1. Vedení porad (management)	89
7.1.1. Chyby a nedostatky porad	90
7.1.2. Organizace porad	91
7.1.3. Zásady efektivního vedení porady	92
8. Implementace marketingu do stylu řízení knihovny	92
8.1. Proč implementovat marketing do stylu řízení knihovny?	93
8.1.1. Základní nástroje marketingu	95
8.1.2. Funkce marketingu v knihovně.....	96
8.1.3. Marketingové tipy	96
8.2. Marketingová koncepce	97
8.2.1. Marketingové řízení	98
8.2.2. Definice poslání a cílů knihovny	99

8.2.3. Marketingová strategie knihoven.....	100
8.3. Marketingové prostředí	100
8.4. Marketingový výzkum	102
8.4.1. Proces marketingového výzkumu	104
8.5. Marketingový mix.....	105
8.5.1. Vnější faktory – tržní síly	105
8.5.2. Rozšířený marketingový mix služeb	106
8.5.3. Marketingový mix služeb	107
8.5.4. Marketing veřejných služeb.....	109
8.5.5. Interní marketing.....	109
8.6. Public relations (PR)	110
8.6.1. Interní PR v knihovnách.....	110
8.6.2. Identita knihovny	111
8.6.3. Firemní kultura v knihovnách.....	111
8.6.4. Image knihovny	112
8.6.5. Komunikační politika knihovny	112
8.6.5.1. Příklad „poslání“ nejmenované vzdělávací společnosti	114
Případová studie „Implementace marketingu do řízení Městské knihovny v Chemnitz“ ..	114
9. Výzkumný projekt „Životní příběh manažerů“	119
9.1. Formulace problému	121
9.2. Určení vzorku respondentů	121
9.3. Technika sběru informací.....	122
9.3.1. Tři typy kritických fází.....	122
9.4. Zpracování dat	123
9.4.1. Přepis rozhovoru	124
9.4.2. Použité metody pro zpracování získaných dat.....	124
9.4.3. Validita	125
9.5. Konstrukce otázek pro rozhovor (biografický přístup).....	126
9.5.1. Hlavní výzkumná otázka a specifické výzkumné otázky.....	127
9.6. Příprava výzkumu	127
9.6.1. Cíl výzkumu.....	127
9.7. Interpretace dat – mapy osobnosti	129
10. Analýza dat.....	131
10.1. Manažer A	131
10.2. Manažer B	132
10.3. Manažer C	132
10.4. Manažer D	133
10.5. Manažer E.....	133
10.6. Srovnání manažerů A, B, C, D a E	133
10.7. Obecné údaje o respondentech	135
10.8. Popis prostředí manažerů knihovny.....	137
10.9. Popis manažerů.....	140
10.10. Interpretace a celkové závěry výzkumu	147
10.10.1. Odpovědi na specifické výzkumné otázky	147
11. Závěry a definování specifík managementu knihoven	149
11.1. Nejčastější chyby manažerů	150
11.2. Nejčastější chyby ve vedení knihoven	152
11.3. Specifika řízení knihoven.....	153
12. Doslov	159
13. Literatura.....	161

Příloha: THE LIFE STORY INTERVIEW (okruh otázek).....164

Seznam obrázků

- Obr. č. 1 – Ideální manažer – s. 18
- Obr. č. 2 – Manažerské role – s. 20
- Obr. č. 3 – Rozdílné rysy manažerů – s. 23
- Obr. č. 4 – Stránky manažera, na které by měl dbát – s. 25
- Obr. č. 5 – Dovednosti manažera – s. 30
- Obr. č. 6 – Zásady zadávání úkolů – s. 32
- Obr. č. 7 – Maticové zobrazení manažerských funkcí – s. 33
- Obr. č. 8 – Rozhodovací styly podle V. Vrooma a P. Yettima – s. 35
- Obr. č. 9 – Řídící styly – s. 47
- Obr. č. 10 – Herzberg a jeho motivační faktory – s. 52
- Obr. č. 11 – Čtyři pravidla motivace – s. 55
- Obr. č. 12 – Nástroje řízení výkonu – s. 58
- Obr. č. 13 – Řídící nástroje – s. 59
- Obr. č. 14 – Principy chování kouče – s. 63
- Obr. č. 15 – Klíčové principy efektivního hodnocení – s. 66
- Obr. č. 16 – TEAM – s. 74
- Obr. č. 17 – Šestislovný graf R. Kiplinga – s. 78
- Obr. č. 18 – Příprava porady – s. 93
- Obr. č. 19 – Marketingové plánování – s. 96
- Obr. č. 20 – Marketingový mix – s. 107
- Obr. č. 21 – Manažer A – s. 142
- Obr. č. 22 – Manažer B – s. 143
- Obr. č. 23 – Manažer C – s. 145
- Obr. č. 24 – Manažer D – s. 146
- Obr. č. 25 – Manažer E – s. 147
- Obr. č. 26 – Specifika řízení knihoven – s. 155

Tabulka č. 1-5 – Mapy osobnosti – manažer A, B, C, D a E – s. 132-133

Tabulka č. 5-10 – Představení respondentů – manažer A, B, C, D a E – s. 137-138

První část

1. Úvod

Málo lidí si uvědomuje, jak dlouhou tradici má knihovnictví. Po vzniku Československé republiky došlo k zákonné úpravě veřejného knihovnictví a 22. července 1919 byl schválen zákon o veřejných knihovnách obecních, což pomohlo demokratizačním tendencím a přímo ovlivnilo vzdělanost občanů. První knihovnický zákon podnítil nebývalý rozvoj veřejných knihoven v Československu, kdy jsme stanuli v jejich počtu na prvním místě ve světě.

Knihovnictví má v naší zemi dlouholetou tradici a profesionální úroveň.

Knihovny jsou neziskovými organizacemi, které prostřednictvím daní financuje veřejnost.

Knihovny slouží všem: bohatým i sociálně slabým, zdravým i handicapovaným, mladým i starým ad. Provoz knihoven je drahý, avšak veřejnost může knihovnu využívat celoročně za velmi nízký registrační poplatek (100-200,- Kč), což je dnes např. cena vstupného do kina na jeden film, který trvá necelé dvě hodiny. Nemluvě o ceně knih; jedna stojí v průměru 250,- Kč. **Silou knihoven je, že jsou všude, nabízejí kvalitní služby, zajímavé produkty všem bez rozdílu a téměř zdarma.**

Jejich prosperita, efektivita a úspěch záleží na lidech, kteří je zřizují a spravují. Knihovna je živý organismus, kterému je potřeba rozumět. Manažer rozhoduje o osudu knihovny a lidí, které řídí. Rozhoduje se ve prospěch knihovny, ne ve svůj osobní prospěch. Pokud chce být nejlepší, musí o manažerství přemýšlet!

Management knihoven je tvůrčím procesem; jedná se spíše o přenášení víry na ostatní zaměstnance, kdy manažeři jsou tvůrci hodnot, vynikající komunikátoři, lidé s vizí, kteří správnou motivací získají ostatní pro společný cíl.

Knihovnictví sleduje tyto směry: rozvoj čtenářské gramotnosti, uchovávání dokumentů v čase – digitalizace, přerod veřejných knihoven v komunitní centra, informační vědu – efektivní práci s informacemi, znalostní management a problematiku rozvoje informačních a komunikačních technologií. Vedení knihoven musí sledovat trendy a směry v knihovnictví, vidět do budoucnosti, vyhledávat schopné a kvalitní zaměstnance a společně plnit očekávání společnosti.

Manažeři knihoven musí být schopnější než manažeři komerční sféry, protože si peníze nemohou vydělat, mohou je jen získat (rozpočet, granty, fundraising), a to vyžaduje kus umění. Nemohou „zaplatit“ odborníky, platy určují tabulky, motivace je založená na dobrém vlídném slovu a na kvalitních podmínkách pro práci. Hlavním motivátorem pro knihovníky je

dobrý pocit z práce. V komerční sféře je cílem vydělat peníze, ale v knihovně? Knihovna je veřejnou službou, tím více je potřeba, aby knihovníci věděli, co je jejím cílem (vize, poslání, strategie), aby jejich osobní cíle korespondovaly s cíli knihovny. Management knihoven má svá specifika a klade na manažery velké nároky. Už dávno neplatí, že kvalita se prodává sama, bez reklamy dnes neuspějeme. Marketing v knihovnách znamená chtít úspěch, vložit do úsilí nejen peníze, ale i pracovitost, intuici a kreativitu, které částečně nahradí chybějící peníze na reklamu.

Knihovny vedou převážně ženy, které nemají manažerské vzdělání. Cílem textu je popsat specifika managementu knihoven, zprostředkovat zkušenosti vybraných manažerů, kteří se na základě životního příběhu pokusili o sebereflexi, zasadit teorii managementu do prostředí knihoven. Upozornit na zvláštnosti, které řízení knihoven obnáší. Pojmenovat chyby, kterých se manažeři knihoven nejčastěji dopouštějí.

2. Teoretická východiska

Už primitivní společnosti znaly dělbu práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidla a normy. Vznik rozsáhlých říší ve středověku souvisel s rozvojem organizací. Římské impérium určovalo směr. Řízení bylo postaveno na vyspělé legislativě, důmyslné struktuře státního a vojenského aparátu a na silném hospodářství. O systematickém studiu řízení lidí můžeme hovořit teprve na konci 19. století. V tabulce jsou uvedeni představitelé různých názorů na řízení lidí v časových etapách.¹

Vývoj názorů na řízení lidí	Hlavní představitelé	Názor
Mechanistický přístup (do 20 let 20. století)	Německý sociolog Max Weber (1864-1920) Henri Fayol (1841-1925) Frederik Taylor (1856-1915)	Teorie byrokracie. Klasické řízení. Vědecké řízení.
Škola lidských vztahů (20. a 30 léta 20. století)	Elton Mayo (1880-1949) Hawthornské studie	Zakladatel školy lidských vztahů, upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkon pracovníků. Hawthornský efekt – sounáležitost k pracovní skupině.
Humanistický přístup (40. a 50. léta 20. století)	Douglas McGregor (1906-1964) Chris Argyris (nar. 1923) Rakouský biolog a filozof Ludwig von Bertalanffy (1901-1972)	Teorie X a Y. Sledování reakcí lidí na nadměrné kontrolování a direktivní řízení. Zakladatel Obecné teorie systémů.

¹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O., *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 34.

<p>Postmoderní názory (80. a 90. léta 20. století)</p>	<p>Tom Peters (nar. 1942) Stuart R. Clegg Peter Senge (nar. 1947)</p>	<p>Kniha: „Zvládnání chaosu.“ Postmoderní organizace (vychází ze studia asijských organizací k ozdravení evropských) Např. odměna za výkon se přiděluje kolektivu pracovníků, nikoliv jednotlivcům – tím se posiluje duch týmové práce, kooperace, odstraňuje závist apod. Formuloval nástroje, které vedou k vytváření „učící se organizace.“</p>
--	--	--

Fungování managementu se pokouší vysvětlit celá řada vědců: sociologové, psychologové, ekonomové, antropologové, politologové, filozofové ad. Hranice mezi manažerskou vědou a praxí zkoumají vědci z různých stran. Existují dvě integrované teorie – systémový přístup a pravděpodobnostní přístup.²

Provozní manažer Midvale Steel Company Frederick W. Taylor zkoumal, jak zdokonalit soustružnické práce. Systematicky shromažďoval a analyzoval informace, podrobně studoval práci jednotlivých soustružníků a později přesně popsal jejich pracovní postupy. Stanovil pracovní standardy – poctivou denní práci. Taylor byl prvním člověkem, který začal vědecky analyzovat práci.³ Henry L. Gantt spolupracovník Taylora vymyslel diagram zobrazující vztah mezi plánovaným a skutečným průběhem práce – tzv. Ganttův diagram – metoda pro plánování práce.⁴

Principy efektivnosti přinesl do teorie managementu Harrington Emerson:

1. používal objektivní vědecké analýzy;
2. určoval realistické cíle;
3. každý prvek chápal jako součást nějakého celku;

² DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 27.

³ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 29.

⁴ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 30.

4. používal standardizované postupy a metody;
5. odměňoval jednotlivce za úspěšné plnění přidělených úkolů.

Emerson doporučoval, aby činnosti jakékoli organizace byly odvozovány od jasně určených cílů. Vědecký management identifikoval manažerskou zodpovědnost za řízení práce. Manažeři zodpovídají za plánování práce, organizování práce a vedení a ovlivňování ostatních takovým způsobem, aby sdíleli společnou vizi zaměřenou na dosažení požadovaných výsledků. Důležité je rovněž kontrolování práce.⁵

Klasickou teorii organizování tvoří principy managementu a principy organizování. Pomocí těchto principů lze řídit celou organizaci obdobně jako práci. Principy managementu definoval Frenchman a zejména Henri Fayol⁶ tak, aby umožňovaly vytvářet a udržovat „dobré zdraví firmy.“ Fayol se zabýval spíše moderní filozofií manažerského myšlení než pravidly manažerského chování. Přístup manažerů podle něj závisí spíše na manažerském umu a manažerských zkušenostech. Popsal manažerské funkce a principy řízení organizací. Dále upozornil, že rozhodování manažerů závisí na schopnostech a charakteru manažerů. V r. 1929 navrhl 14 principů: dělba práce, rovnováha pravomoci a zodpovědnosti, disciplína, jednoznačnost příkazování, jednota zaměření, podřízenost individuálních zájmů zájmům obecným, spravedlivé odměňování, centralizace, nepřetržitý řetěz, jednoznačnost, spravedlnost, stabilita pracovníků, iniciativa a pocit sounáležitosti.⁷ V r. 1947 Mooney napsal knihu „The Principles of Organization,“ která doplnila práci Fayola a stala se tak významnou součástí literatury klasického managementu. Mooney chápal management jako techniku, respektive umění ovlivňování a inspirování ostatních lidí. Na druhé straně organizování považoval za techniku specifických manažerských funkcí zaměřených na koordinaci celku. Úkolem managementu je vytvořit vhodné organizační prostředí.⁸

Klasický management operoval s myšlenkou, že vhodné plánování, organizování, vedení a kontrolování prací povede k růstu produktivity, a tím položil základ pro vznik teorie řízení lidí. Tyto základy se začaly rozvíjet ve směru behavioristickém a humanistickém.

Humanistický směr nazýváme mezilidskými vztahy a behavioristický zkoumá vědecké

⁵ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 30.

⁶ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 31.

⁷ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 32.

⁸ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 31.

přístupy lidského chování, využívá psychologii, sociologii a antropologii pro poznání chování lidí.

Manažerská věda jako obor formálně existuje přibližně padesát let a podnítila vznik nové profese – manažerský vědec. Manažerská věda poskytuje manažerům kvantitativní východiska pro rozhodování. Nástroje a techniky manažerské vědy našly největší uplatnění v moderních organizacích v oblasti produkčního a operačního managementu.⁹

Produkce se vztahuje k výrobním podnikům a zabývá se výrobní technologií a materiálovými toky. Pojem operace zahrnuje veškeré činnosti produkující zboží nebo služby v širokém spektru organizací (veřejné, soukromé, ziskové i neziskové).

V posledních letech se vědci snaží o integraci tří přístupů k managementu – klasického, behavioristického a manažerské vědy. Hovoříme o systémovém a kontingenčním přístupu. Systémový přístup představuje realistický pohled na problémy managementu. Organizace je množina vzájemně propojených prvků, které mají společný cíl. Chápe organizaci jako dynamický celek a snaží se předvídat očekávané i neočekávané důsledky rozhodnutí.

Manažeři usilují o změnu celého systému. Kontingenční přístup předpokládá, že neexistuje žádný „nejlepší“ způsob plánování, organizování a kontrolování. Naopak manažeři musejí pro každou novou situaci hledat ten nejvhodnější způsob řešení. Moderní manažer musí mít znalosti klasické, behavioristické a znalosti z manažerské vědy, musí umět plánovat, organizovat, vést a kontrolovat a umět řídit práci i organizaci, řídit lidi, produkci a operace.¹⁰

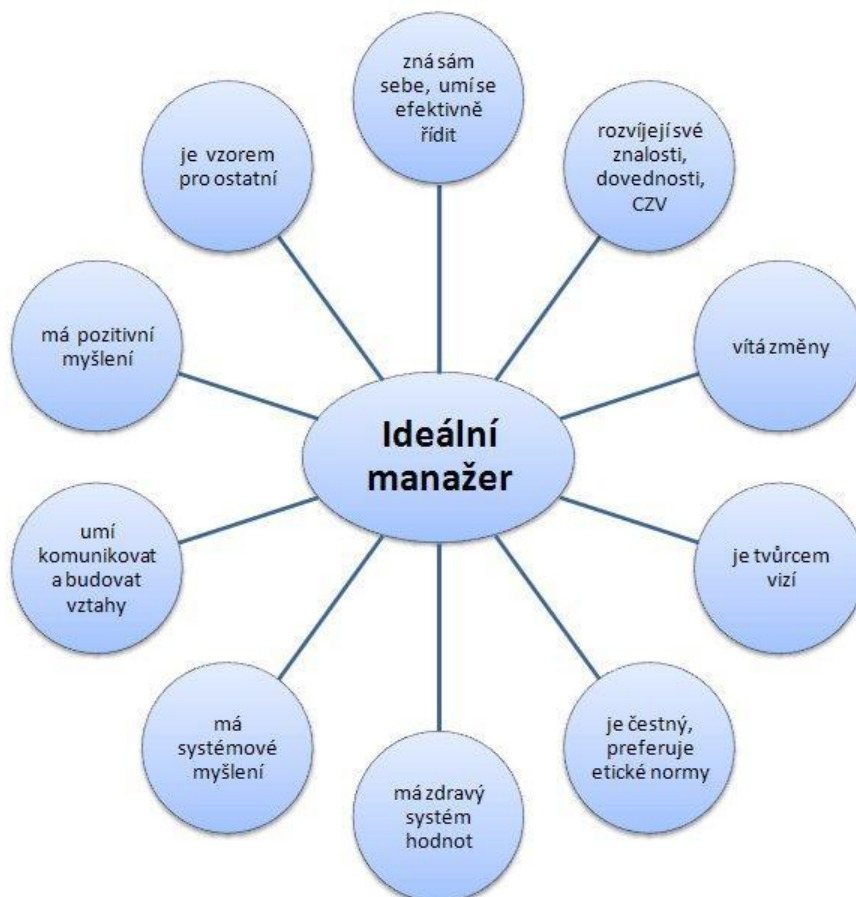
3. Manažeři a jejich prostředí

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,

⁹ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 41.

¹⁰ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 47.

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. Myslet systémově a umět oddělit příčiny od příznaků. Umět 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.



**Obr. č. 1 –
Ideální
manažer¹¹**

¹¹ DI KAMP. *Manažer 21. století*. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 2000, s. 21.

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.

3.1. 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.¹²

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.¹³ Existují tedy tři přístupy k psychologii osobnosti: psychoanalýza, behaviorismus, humanistická psychologie.¹⁴ 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

¹² NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha : Management Press, 1993, s. 9.

¹³ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha : Management Press, 1993, s. 10.

¹⁴ Coon, D.

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

3.1.1. Manažerské role v knihovně



Obr. č. 2 – Manažerské role¹⁶

Interpersonální role – v roli představitele manažer reprezentuje knihovnu. Svou přítomností vyjadřuje zájem knihovny na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci knihovny. Osobní účast (např. generálního ředitele) oceňují knihovníci nejvíce, je pro ně stimulem do další práce. Manažer v roli vedoucího je ve vztahu ke svým podřízeným – jejich prostřednictvím realizuje cíle knihovny. Usměrnjuje 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

¹⁵ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha : Management Press, 1993, s. 15-27.

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULER, O., *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 27-28.

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).

3.1.2. 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.¹⁷

Temperamentem nazýváme pro celou individualitu obecně charakteristické celkové projevy efektivnosti v obou jejích hlavních faktorech: dráždivosti a popudu. Podstata temperamentu je biochemická. Existují tři vlastnosti temperamentu: emocionalita-nedostatek emocionality, aktivnost-pasívnost a primární funkce-sekundární funkce.

Heymans a Wiersma pak kombinací těchto tří vlastností temperamentu vytvořili základní typy temperamentu: sangvinistický, flegmatický, cholerický, impulsivní, amorfni, apatický, nervový (neurotický) a sentimentální.¹⁸

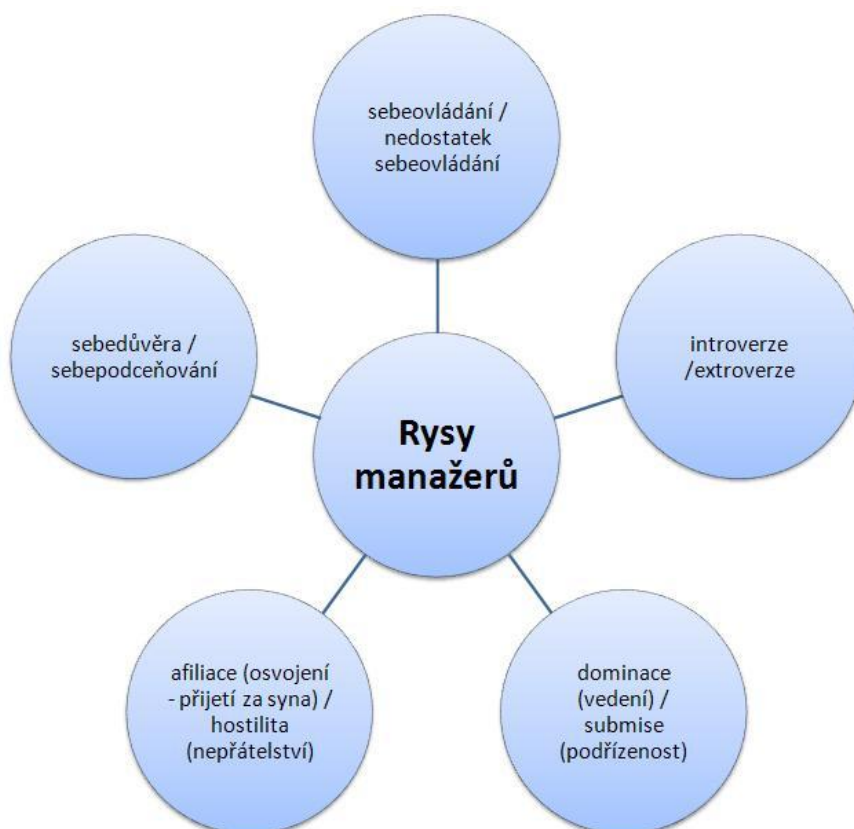
Každý člověk je neopakovatelná kombinace těchto typů. Přirozenou kombinací je oblíbený sangvinik a silný cholerik. Oba jsou vstřícní, optimističtí a přímočaří. Oblíbený sangvinik mluví pro radost, silný cholerik kvůli dosažení cíle, ale oba jsou spíše výmluvní, otevření. Lidé s touto kombinací mívají 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 despotu. Impulsivního žvanila, netrpělivého nezdvořáka, 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

¹⁷ Kretschmer, E.

¹⁸ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha : Management Press, 1993, s. 62.

s humorem. Většinou jsou to nejlepší přátelé. Mají vřelou a nekonfliktní povahu, působí přitažlivě a lidé jsou rádi v jejich společnosti. Tato kombinace je nepřekonatelná v jednání s lidmi. Trpí nízkou ctižádostí a můžou mít sklon k lenosti. Ovšem kombinace oblíbený sangvinik a dokonalý melancholik a silný cholerik a klidný flegmatik, pokud se sejdou v jedné osobě, stávají se zdrojem vnitřních konfliktů. Introvertní a extrovertní povaha a optimistický a pesimistický přístup ke světu se navzájem nesnesou.¹⁹

Obr. č. 3 - Rozdílné rysy manažerů²⁰



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

¹⁹ LITTAUEROVÁ, F. *Osobnosti plus. Jak porozumět druhým porozuměním sobě samým*. Praha : Medium, 1997, s. 160.

²⁰ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 17.

tendenci, necítíme se ve své kůži. Rozlišení extroverze - introverze vypovídá o **nasměrování energie ven** (extrovert) nebo **dovnitř** (introvert). „Čistý“ introvert nebo extrovert je fikce, absolutní typy reálně neexistují. Jsme směsí obojího, některé naše vlastnosti jsou spíše introvertní, jiné extrovertní. Nicméně určitá (energetická) tendence obvykle převažuje. Statisticky mají lidé krajně extrovertní nebo krajně introvertní tendenci k větší labilitě, zatímco lidé méně vyhranění dovnitř nebo ven bývají stabilnější.

Dominance (vedení) – submise (podřízenost)

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

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

Pojem afiliace též afiliance (z lat. affiliatio) 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 – sebepodceňování

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 – sebepodceňování 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.²¹

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

3.1.3. 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).²²

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. 4 – Stránky manažera, na které by měl dbát²³

²¹ MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 18.

²² MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 19.

²³ 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, nechtou, 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.²⁴

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**

²⁴ TRINKEWITZ, Z. *Management v Česku – iluze a realita*. Zeleneč : Profess Consulting, 2007, s. 35.

manažeři (vedoucí odboru, útvaru, úseku); na strategické úrovni– **vrcholoví manažeři** (generální ředitel, náměstek, ředitel, vedoucí knihovny).

Případová studie „Univerzita života“

Ve svém životě jsem zažila hodně šéfů, dobrých i špatných. Na některé vzpomínám ráda, na jiné jsem raději zapoměla. Vlastně, když teď nad tím přemýšlím, někteří mě donutili, abych změnila místo. Zalovila jsem v paměti, a bylo jich celkem patnáct. Z toho deset řadím k těm dobrým. Vlastně se dá říct, že jsem měla na šéfy štěstí. Nebyla jsem vázána na jedno místo, a tak jsem si mohla dovolit střídat nejen zaměstnání, ale také bydliště. Říkám tomu univerzita života. Všem bych doporučila, aby několikrát za život změnili místo. Získají nejen nové pracovní zkušenosti, nové přátele, ale širší pohled na svět. Čeho si na tom cením nejvíce, je možnost srovnání. Pracovala jsem většinou ve státním sektoru, ale i v soukromém. V soukromém sektoru panují jiná pravidla, jiné zvyklosti, nesleduje se tolik docházka, hlavní je splnění pracovních úkolů. Každý sektor má své výhody a nevýhody. Vzpomínám si na šéfa, který patřil k těm dobrým, přestože byl cholerik. Uměl ocenit práci, pochválit, motivovat a nadchnout. K chybám byl nekompromisní, dokázal v zaměstnanci vyvolat pocit studu, což byl horší trest než odebrání části platu. Uměl delegovat úkoly i s potřebnými pravomocemi. Dal člověku prostor a oceňoval konkrétní výsledky. Vážil si lidí, věděl, že mají svůj podíl na prosperitě firmy. Měl sociální kompetence, byl lidský. Podporoval zaměstnance. Uměl se omluvit a přiznat chybu. Ale čas od času vybuchl. Problémem bylo, že se nedalo předpokládat, kdy to přijde. Kdo zná cholerické záchvaty, ví, že nejsou příjemné nikomu. Naučila jsem se s tím žít, oceňovala jsem jiné dobré vlastnosti, které měl. Výlevy jeho vzteku jsem tolerovala. Ale někteří zaměstnanci to nedokázali a z firmy raději odešli. Ideálního šéfa bychom si asi museli vymyslet. I šéf je jen člověk, záleží, zda si dokáže získat důvěru lidí. Pro mě byl důležitý i pocit, že byl spravedlivý, že ke všem přistupoval stejně. Vzpomínám si i na jednu šéfkou, kvůli které jsem změnila místo. Jako zaměstnanci jsme ji neměli rádi. Byla přísná, nekompromisní a pořád nás „špehovala.“ Měli jsme pocit, že nic nesmíme, jen tvrdě pracovat. Nebrala si „servítky“ a říkala věci na rovinu. Kárala i chválila v kolektivu a ne za zavřenými dveřmi, jak se doporučuje. Mělo to i výhodu, všichni jsme věděli, jak na tom jsme a že nám všem měří stejným metrem. Až po létech musím přiznat, že nebyla tak špatná. Byli jsme vesměs mladí zaměstnanci a ona ve věku našich rodičů. Vychovávala nás k pracovním povinnostem, vlastně chtěla, abychom byli perfektní zaměstnanci. Naučila nás knihovnickému řemeslu, většina z nás neměla ani knihovnické vzdělání,

začínali jsme a trvalo, než jsme pochopili, že už nejsme ve škole, ale v práci. V pozdějších zaměstnáních jsem si na ni často vzpomněla. Nebylo jí zatěžko hodiny se nám věnovat po odborné stránce, chtěla, abychom se naučili dělat práci správně. Nevím, jak ostatní bývalí kolegové, ale já dnes vím, že to s námi myslela dobře, a řadím ji k těm šéfům, kteří mě profesně i lidsky obohatili. Už dávno jsem se jí „v duchu“ omluvila. Jak si představuji dobrého šéfa? Měl by mít důvěru zaměstnanců, bez důvěry to jde těžce, být diplomatem, umět zachovat tajemství, pokud se mu svěřím, umět ocenit práci, mít lidský přístup, být spravedlivý a přistupovat ke všem stejně nejen při rozdělování práce, ale také při odměňování, stát za svými zaměstnanci, naslouchat jim, umět přiznat chybu a omluvit se, pokud se mylil. Především by měl být profesně zdatný, abych se od něj mohla něco naučit. Co mi nejvíce na šéfech vadí? Většinou se rozkoukají, a pokud je někdo pracovitý a neodmlouvá, nakládají mu víc a víc práce, zatímco ostatním, kteří odmlouvají, dělají chyby a jsou nedochvilní, dávají (za odměnu) čím dál méně práce. Je to jednodušší, než si dát tu práci a naučit „lenivce“ pracovat. Většinou ti pracovití časem odcházejí, uživí se i jinde a možná se dočkají lepšího zacházení. Ale nejvíce mi vadí, když je šéf neznalý a nic se od něj nenaučím. Většinou ti neznalí šéfové chtějí do všeho zasahovat a nenechají vás ani v klidu pracovat. Vadí mi, když cítím, že jsem šéfovi lhostejná, že ho ve skutečnosti vůbec nezajímám ani jako člověk, a ani jako zaměstnanec. Takovým šéfům říkám ignoranti. A co mi nejvíce vadí na zaměstnancích? Kritizují šéfy, ale nemají odvahu si s nimi lidsky promluvit. Říci jim, co jim vadí, co cítí jako nespravedlnost. Většinou šéfové ani netuší, že dělají něco špatně. Česká povaha je vystižena pořekadlem: „V ústech med a na srdci jed.“ Mnoho zaměstnanců není upřímných ani k šéfům, a většinou ani ke svým kolegům. Mezilidské vztahy se obecně změnily, ale často je zhoršují právě zaměstnanci. Strach ze ztráty zaměstnání, vidina povýšení, vyššího platu některým lidem zatemňuje mozek. Nikdo není dokonalý, ale ovládat své povahové vlastnosti je věcí slušnosti. Podívat se na situaci druhého z jeho strany, nevidět jen sebe a své zájmy. V práci bohužel trávíme většinu života, tak proč by to nemohla být ta lepší? Pracovala jsem v různých kolektivech, a tam, kde jsme spolu vycházeli, byla radost pracovat. Malé zlomyslnosti, pomluvy a donašeči udržují nepřátelství. V kolektivu dodržujte mravní zásady: nedělej nikomu to, co nechceš, aby dělali tobě. Nikdy se o třetí osobě v její nepřítomnosti nevyjadřuj jinak, než dobře. Kdo to dokáže, je v práci oblíbený a všichni ho mají rádi. Předcházení konfliktům, dostatek informací (kde informace schází, začíná domýšlení, polopravdy až nepravdy), umění komunikovat a nebát se o problémech hovořit je cesta, jak zlepšit vztahy na pracovišti.

3.2. 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.²⁵ Mění se tak i charakter plánování, organizování, vedení a kontrolování. Autokratický styl řízení ustupuje a prosazuje se nová rola 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.²⁶

3.2.1. Tři úrovně aktivit knihovny

Operační úroveň. Je zaměřena na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělají. V případě knihoven je to budování a využívání informačních fondů (zdrojů).

Technická úroveň. Od určité velikosti organizace je třeba, aby někdo činnosti realizované na operační úrovni koordinoval a určoval, které služby mají být realizované. Na technické úrovni musejí manažeři zabezpečovat: řízení operačních činností, vazbu mezi těmi, kdo služby realizují, a těmi, kdo tyto služby užívají. Manažeři knihoven musí mít jistotu, že jsou k dispozici správné zdroje a že služby nacházejí své uživatele.

Strategická úroveň. Knihovna funguje v širším sociálním prostředí, vůči kterému má zodpovědnost. Manažeři musejí mít jistotu, že technická úroveň funguje v souladu s obecnými požadavky společnosti. Knihovna by se měla rozvíjet v souladu se sociálním prostředím, kde působí. Knihovna může do jisté míry ovlivňovat sociální prostředí pomocí různých kampaní, vzdělávacími programy apod.

Moderní management je označován jako „management v podmínkách permanentních a kritických změn.“ Hovoříme o změnách vnějších podmínek (vstupy, nároky na služby a

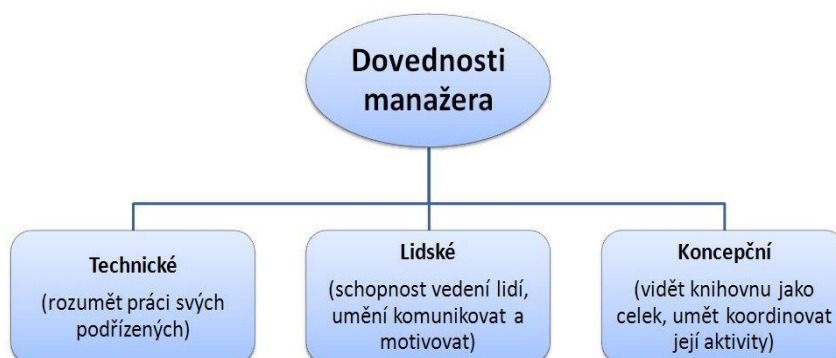
²⁵ FOBEROVÁ, L. Implementace marketingu do činností Městské knihovny v Chemnitz. *Knihovny současnosti '06* : sborník ze 14. konference, konané ve dnech 12.-14. září 2006 v Seči u Chrudimi / [sestavil Jaromír Kubiček]. Brno : Sdružení knihoven ČR, 2006, s. 81-95.

²⁶ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 72.

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.²⁷

4. Struktura a obsah manažerské práce v knihovně

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 manažera²⁸

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

²⁷ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s.r.o., 2006, s. 29.

²⁸ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 72.

motivovat a kontrolovat, poskytovat jim potřebné informace a řešit interpersonální a pracovní problémy.

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

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

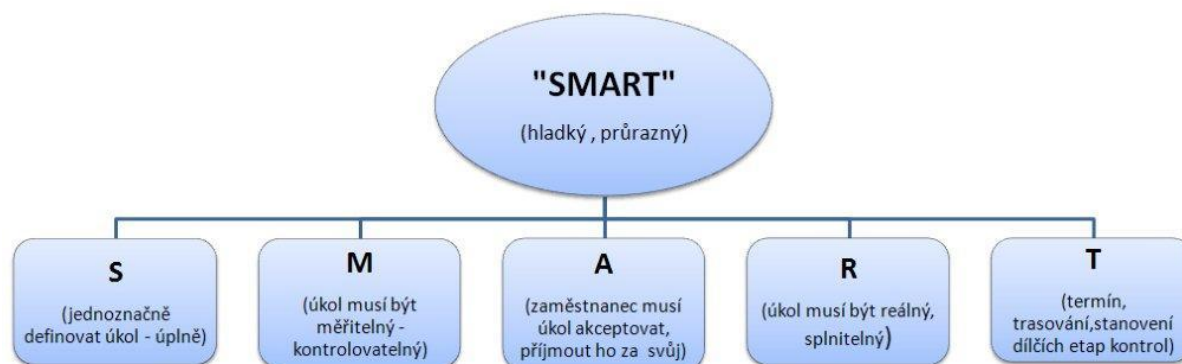
Vzhledem k rostoucí konkurenci a společenským změnám se klade důraz na manažerské funkce, manažeři musejí lépe řídit své pracovníky. Je potřeba trvale dosahovat produktivní práce lidí. Jde o tvůrčí proces koučování a přenášení víry na ostatní pracovníky, o cílevědomou podporu služeb (hlavní produkt v případě knihoven).

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

4.1. Tradiční manažerské funkce, jež tvoří základ činnosti každého vedoucího

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

Obr. č. 6 - Zásady zadávání úkolů²⁹



U mimořádně schopných, spolehlivých a samostatných zaměstnanců se nedoporučuje dodržovat zásady SMART, je to demotivující. Je-li úkol těžko přijatelný, doporučuje se nahradit vnitřní motivaci zaměstnance a akceptování úkolu zvýšenou kontrolou.

Nadměrná náročnost úkolu vede k demotivaci. Příliš rozsáhlý, nový a komplikovaný úkol se může stát pro pracovníka odstrašujícím a nestravitelným soustem. Nastávají pocity beznaděje, nemohoucnosti a méněcennosti při konfrontaci s enormními nároky. Manažer by měl vědět, že každý zaměstnanec má svůj „strop.“ Měl by přidělovat úkoly spravedlivě, podle schopností a dovedností lidí, měl by znát povahu úkolu, aby předcházel případným nedorozuměním a 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).³⁰ Sekvenční funkce - plánování (planning), organizování (organizing), výběr a rozmístění spolupracovníků – personální zajištění (staffing), vedení lidí (leasing) a kontrola (controlling). Paralelní funkce - analýza je dílčím informačním procesem k pochopení obsahové náplně a poslání 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 implementace.

²⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno : Computer Press, 2003, s. 26-27.

³⁰ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s.r.o., 2006, s. 69.

	<i>Analyza</i>	<i>Rozhodování</i>	<i>Implementace</i>
Plánování			
Organizování			
Výběr pracovníků			
Vedení lidí			
Kontrola			

Obr. č. 7 – Maticové zobrazení manažerských funkcí (vysvětlení principu)³¹

4.1.1. Manažerské rozhodování

Všichni manažeři bez rozdílu se musejí rozhodovat. Tím, že manažer přijme rozhodnutí, stává se zároveň řešitelem problémů. Musí volit vhodné varianty řešení problémů a hledat efektivní způsoby provádění prací. Existují programovaná a neprogramovaná rozhodnutí.³² Programovaná rozhodnutí se týkají opakovaných, rutinních problémů, pro která většinou existují v knihovně standardní postupy – pravidla, taktiky apod. Neprogramovaná rozhodnutí se týkají složitých a ojedinělých problémů a vyžadují tvůrčí řešení problémů. Např. zavedení nové služby, vybavení nových prostor – počítačové studovny apod.

Rozhodování je procesem výběru z více přípustných variant řešení uvažovaného problému. V maticovém zobrazení manažerských funkcí je rozhodování druhou paralelní funkcí. Prostupuje každou ze sekvenčních funkcí a je středem mezi analýzou a implementací ve funkcích paralelních. Podle Vodáčka a Vodáčkové existují dva základní přístupy k rozhodování: přístup normativní (preskriptivní) a přístup popisný (deskriptivní). Normativní přístup usiluje o vytvoření vhodných modelů, jak rozhodovat. Většinou se takto rozhodují linioví vedoucí. Popisný přístup usiluje o vytvoření poznávacího modelu, který by přiměřeně charakterizoval a předvídal chování lidí ovlivněných rozhodovacím procesem. Typické příklady uplatnění jsou v manažerské funkci vedení lidí, kdy je vhodné znát předpokládané reakce na různý styl řídicí práce, motivační metody, způsoby prezentace manažerských rozhodnutí, řešení konfliktních

³¹ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s.r.o., 2006, s. 71.

³² DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 165.

situaci apod.³³ V manažerské praxi, a tedy i při výkonu komplexu manažerských funkcí probíhají oba přístupy současně, kombinují se, prolínají a doplňují.

Rozhodování v manažerské práci je především výsledkem myšlenkových procesů manažerů a jejich spolupracovníků. Rozhodování do značné míry záleží na profesním profilu a kvalifikační úrovni, dále na osobních vlastnostech a zájmech účastníků rozhodovacího procesu (odvaha, sklon k riziku, opatrnost, snaha o alibismus apod.)

V manažerské teorii je často proklamována nezbytnost racionálního rozhodování. Za realitu je dnes považována aplikace „satisfakčního rozhodování.“ Jedná se o ustoupení od nároků na objektivní rozhodování. To je buď vědomé, nebo nevědomé. Manažer se spokojí s rozhodnutím, které uspokojuje jeho nižší aspirace a zájmy.³⁴

Manažer rozhoduje o osudu knihovny a lidí, které řídí. Dobrý manažer rozhoduje ve prospěch knihovny, ne ve svůj osobní prospěch. Účinnost rozhodnutí je přímo úměrná času. Nerozhodnout znamená promeškat. Nejhorší je nerozhodný manažer.

4.1.2. Techniky manažerského rozhodování

Rozhodnutí dělají neustále všichni manažeři na všech úrovních řízení. Jde o rozhodování na strategické nebo operativní úrovni, kvalita rozhodování má vliv na výkonnost a efektivitu knihovny. Kvalitní rozhodování závisí na dovednostech manažera. Pomocí rozhodnutí chce manažer dosáhnout požadovaného stavu. Každé rozhodnutí je výsledkem dynamického procesu, který je ovlivněn řadou faktorů, jako je organizační prostředí, dovednosti, motivace atd. Nejdůležitější v procesu rozhodování je přijetí správného rozhodnutí. Rozhodování má tyto etapy: definování problému, analýza problému, produkce alternativ a variant, hodnocení a výběr. Tento postup volíme spíše u neprogramovaných rozhodnutí, která se zabývají ojedinělými problémy ovlivněnými neurčitostí. Velmi důležité pro správné rozhodnutí jsou relevantní informace.³⁵ Osobnost ovlivňuje přístup, jaký manažer uplatní při volbě varianty, když se rozhoduje. Optimističtí manažeři volí variantu s maximálním užitekem, nepředpokládají potíže. Pesimističtí manažeři se snaží minimalizovat rizika a jsou opatrnější ve svém rozhodování. Manažeři s nerozhodným přístupem jsou vůbec nejhorší, nedokážou se rozhodnout ani správně a ani včas. Často se může stát, že už je na rozhodnutí pozdě. Podstatnou roli hraje i minulá zkušenost manažerů, podle ní se rozhodují, zda jít do rizika. Okolnosti rozhodování mají

³³ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s.r.o., 2006, s. 151.

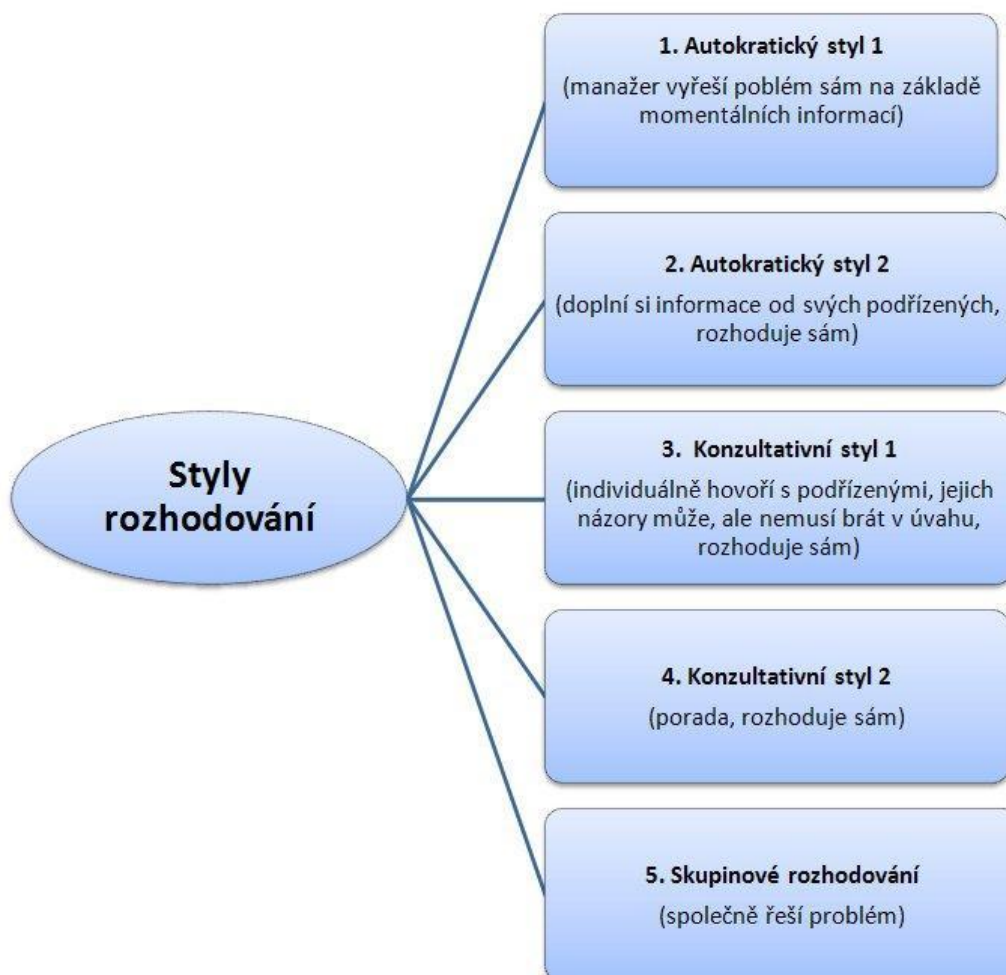
³⁴ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s.r.o., 2006, s. 152.

³⁵ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc : Rubico, 2003, s. 66.

velký vliv na postoj manažera k riziku (hrozí tvrdý postih, finanční ztráta, ztráta image firmy, ohrožení bezpečnosti práce). Záleží na postavení manažera; vrcholoví manažeři jsou zvyklí postupovat větší rizika. Rozhodnutí je týmové nebo individuální (jako členové týmu jsou manažeři ochotni podstupovat větší rizika).³⁶

Rozhodování dělíme na individuální a týmové. Důležitým aspektem rozhodovacího procesu je proto míra participace (účasti, zapojení) dalších účastníků i v případě individuálního rozhodování. Victor Vroom a Philip Yetim popisují **pět rozhodovacích stylů** lišících se mírou participace:

Obr. č. 8 – Rozhodovací styly podle V. Vrooma a P. Yettima³⁷



³⁶ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc : Rubico, 2003, s. 73.

³⁷ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc : Rubico, 2003, s. 78.

4.1.3. Konsensus

Cílem skupinového rozhodování je dosažení vzájemné dohody. Nejedná se o jednomyslné schválení rozhodnutí, ale o to, aby každý člen skupiny podporoval finální rozhodnutí a stál za ním. Někteří členové skupiny mohou mít pochybnosti o správnosti rozhodnutí, ale měli by být ochotni učinit kompromis a zavázat se k jeho realizaci. Vedoucí by neměl argumentovat z hlediska svého postavení. Hledá se alternativa přijatelná pro všechny strany. Mlčení ještě neznamená souhlas. Manažeři by se měli vyhýbat redukujícím technikám, jimiž jsou většinová volba, průměr, losování a vyjednávání. Rozdílnost názorů je přirozená a potřebná. Manažer by měl každého člena týmu vtáhnout do rozhodovacího procesu. Odpovědností skupiny je také stanovit, co by se muselo udělat, kdyby nedosáhli shody.³⁸

4.1.4. Analytické a kreativní techniky rozhodování

Analytická technika v rozhodování předpokládá analytické, logické myšlení. Manažer by si měl vypracovat tezi a vyhýbat se klamným technikám. Při vypracování teze by se měl řídit těmito pravidly: shromáždit všechna podstatná fakta; při dedukci z těchto faktů vycházet; srovnávat věci srovnatelné na stejném základě; souvislosti mezi jeho úsudky a fakty hledat na základě ověřitelných a relevantních zkušeností a informací; prověřit všechny možné závěry vyplývající z dostupných faktů a předložit důkaz o tom, že jeho závěr je logický.³⁹ Manažer by měl eliminovat klamné argumenty: paušální tvrzení, myšlení v klišé, zkreslování skutečnosti, přílišné zjednodušování a nesprávné závěry.

Kreativní technika v rozhodování předpokládá tvůrčí (kreativní) myšlení. Hledá odlišnosti, zkoumá i to nejméně pravděpodobné, přináší nové nápady, nové přístupy k řešení problémů, nové pohledy na věci. Nejprve si manažer připraví materiály poskytující solidní základ pro pozdější úvahy. Ponechá si čas na rozmyšlenou, tzv. inkubační dobu. Čeká na inspiraci, „záblesk osvětlení“, která přináší pochopení a řešení problému. Závěrem pečlivě prozkoumá fakta, aby si ověřil, že jeho poznání je správné.

4.1.5. Brainstorming

Volně přeloženo „bouře mozků“ nebo také „útok mozků na problém.“ Tato technika je založena na těchto poznacích: čím více nápadů, přístupů a myšlenek, tím spíše nalezneme správné řešení; skupina dokáže v poměrně krátkém čase vyprodukovat více originálních

³⁸ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc : Rubico, 2003, s. 78.

³⁹ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha : Computer Press, 2002, s. 105.

nápadů než jednotlivce; jde o oddělení tvůrčí fáze myšlení od kritické, tedy oddělení myšlení intuitivního od logického. Tato technika umožňuje překonat psychické a sociální bariéry jednotlivce. Nehodí se při všech typech rozhodování, většinou tuto techniku volíme, když si chceme odpovědět na otázku Jak? a Co? Účastníky pro brainstorming vybíráme pečlivě v poměru 50% odborníků v daném oboru, 30% odborníků příbuzných oborů a 20% laiků. Přihlíží se také k osobnostním charakteristikám účastníků. Při této technice se zakazuje kritizovat a dbá se na rovnost účastníků, jde o to popustit uzdu fantazie, vzájemně se inspirovat a získat co nejvíce nápadů.⁴⁰

4.1.6. Brainwriting

Je odvozen od brainstormingu a hodí se na více situací, kdy je potřeba upřímně rozebrat příčiny bolestných neúspěchů, mezilidských problémů nebo problémů řízení. Zajišťuje totiž účastníkům anonymitu jejich názorů a návrhů. K připravenému flip chartu, tabuli nebo stěně polepené archy papírů, po jednom přistupují účastníci a píšou své návrhy, nápady, názory k řešené problematice. Všichni se tak můžou inspirovat nápady druhých a myšlenky dále rozvíjet. Mezi další techniky patří: **Think Tank** (zásobárna nápadů) – tato technika je založena na rozdílných zkušenostech lidí z rozdílných, ale i stejných oborů. Stanoví se obecný cíl a přizvou dva až tři kolegové, kteří se vyjádří k problému a dohodnou se na zásadách. **Delfská technika** má mnoho podob, ale v podstatě spočívá v zasílání série dotazníků, resp. v kladení souboru otázek skupině odborníků, kteří je nezávisle na sobě, a navzájem neovlivněni, zodpovídají. To se opakuje několikrát, až se názory odborníků sblíží. Jedná se ovšem o techniku, která vyžaduje hodně času.⁴¹

4.2. Funkce plánování

Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení knihovnických cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.⁴² Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků – cílů, postupů (akcí), zdrojů, úkolů (implementace) a kontroly. Základní koncept řízení spočívá ve stanovení cíle, plánu, úkolu a kontroly, přičemž plán a kontrola jsou ve vzájemné interakci, která spočívá v případném nápravném opatření. Do plánování by se měli zapojit všichni manažeři na všech stupních řízení. Každý manažer musí určovat cíle, rozhodovat, jak jich bude dosaženo, kdo vykoná ten který úkol.

⁴⁰ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha : Computer Press, 2002, s. 109.

⁴¹ ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha : Computer Press, 2002, s. 111-113.

⁴² BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 95.

Plánování je velmi významnou součástí řízení. Má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj knihovny i manažerů, úroveň integrace i koordinace úsilí a na výkonnost knihovny.

4.2.1. Proces plánování v knihovně

Manažer si musí nejprve uvědomit potřeby knihovny, její příležitosti a východiska. Dále se zabývá vyhodnocením rozhodujících informací o trhu, požadavků pravděpodobných uživatelů a jejich potřeb, potencionálních konkurentů a dále kritickým posouzením silných a slabých stránek knihovny především z hlediska potenciálních příležitostí. Následuje stanovení cílů pro knihovnu jako celek a pro její jednotlivé útvary a oddělení. Celková hierarchie knihovnických cílů je uspořádána jak podle úrovní řízení, tak podle funkcionálních oblastí. Každý cíl má své parametry – obsahovou náplň, vyjádření způsobu jeho dosažení či měření, časový horizont apod.⁴³ Dále se přijmou plánovací předpoklady týkající se prostředí, ve kterém se budou plány realizovat. Jedná se o prognózování vnitřního a vnějšího prostředí knihovny. Formuluje se více různých scénářů přípustných plánů, každého cíle se dá dosáhnout více způsoby. Zhodnotí se alternativy z hlediska přijatých plánovacích předpokladů a stanovených cílů, přičemž jsou posuzovány jejich přednosti a nedostatky. Vybírají se postupy, která alternativa je z hlediska dosažení cíle neoptimálnější. Formulují se návazné plány (nákup materiálu, knih ad. potřebných zdrojů pro činnost knihovny, plány pro rozvoj lidských zdrojů, plány vývoje služeb apod.) Potom se plány realizují a sledují. Je nutné plnění plánů průběžně sledovat a vyhodnocovat, případně přehodnocovat. Můžou nastat nepředvídatelné změny či dojde k odchylkám od původního plánu, které je nutné odstraňovat nápravnými opatřeními sledujícími dosažení knihovnických cílů.⁴⁴

4.2.2. Druhy plánů v knihovnách

Vertikální uspořádání základních typů plánů knihovny

- 1) strategické plány (plány knihovny jako celku),
- 2) taktické plány (plány útvarů, oddělení, poboček knihovny),
- 3) operativní plány (plány jednotlivých činností).⁴⁵

⁴³ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 98.

⁴⁴ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 99.

⁴⁵ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s.r.o., 2006, s. 82.

Dále můžeme plány dělit podle stupně obecnosti – např. rozpočty, podle délky plánovacího období – dlouhodobé (strategické plány – 5 let), střednědobé (plány útvarů, oddělení a poboček knihovny – 1 rok) a krátkodobé (plány jednotlivých činností). Dále podle oblasti řízení na plány služeb, plány lidských zdrojů, plány finanční, plány informačních toků apod.

4.2.3. Organizační cíle

Organizační cíle jsou definicí výsledků, jichž se knihovna snaží svými činnostmi dosáhnout. Poskytují pracovníkům směr, jakým se knihovna chce vydat. Cíle pomáhají manažerům volit vhodné strategie a stanovovat cíle pro jednotlivce a útvary, oddělení atd. Dále informují společnost o záměrech knihovny a podávají přehled pro posouzení efektivnosti knihovny. Organizační cíle mají dvě funkce: externí a interní.⁴⁶ Externí ovlivňují způsob, jakým je knihovna spojena s okolním prostředím. Interní jsou významné pro vnitroknihovní aktivity. Cíle poskytují manažerům a pracovníkům zaměření pracovních úkolů, způsob rozhodování, motivační metody, kritéria výkonu ad. Cíle slouží k vytváření všeobecného pocitu spoludopovědnosti a identifikace s knihovnou.

Typy cílů

Organizační cíle dělíme dále na oficiální (strategické) cíle, operativní cíle a operační cíle.⁴⁷ Návodem pro stanovení strategických cílů je zpravidla knihovní vize, která vymezuje účel a poslání knihovny, případně definuje i trhy, služby a okruhy působnosti, ve kterých se bude knihovna pokoušet uspět. Požadované strategické cíle jsou přenášeny na nižší úroveň řízení v podobě operativních a operačních cílů.

4.2.4. Bariéry v plánování

Selhání plánování bývá výsledkem jednoho nebo více faktorů: plány nejsou integrovány do celkového systému řízení; plánování je prováděno nahodile, schází systematické postupy pro formulování a implementaci plánů; plánování nezahrnuje všechny pracovníky, kteří budou plány ovlivněni; plánování by se měli zúčastnit všichni v knihovně; vytváří se plány, které mají vyřešit všechno najednou; existují sice plány, ale nepracuje se podle nich; plánování je podceňováno; plánuje se bez dostatku relevantních informací; je kladen důraz jen na některou oblast plánu; cíle plánu se nepřenášejí na zaměstnance; schází kontrola a zpětná vazba.

⁴⁶ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 100.

⁴⁷ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 101.

4.3. Funkce organizování

Organizování a jemu odpovídající organizační struktura patří k základním pilířům znalostí managementu. Jedná se o druhou sekvenční manažerskou funkci.⁴⁸ Organizování účelně vymezuje a hospodárně zajišťuje plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců i týmů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Organizování je založeno na využití výhod společenské dělby práce, koordinaci (sladění) potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí, a na přiměřeném vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech. Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury. Názor OSCAR⁴⁹ představuje zkratku řetězce základních požadavků, které mají být procesem organizování a jeho organizačními strukturami zajištěny:⁵⁰

- O – objectives (cíle)
- S – specialization (specializace)
- C – coordination (koordinace)
- A – authority (pravomoc)
- R – responsibility (zodpovědnost)

4.3.1. OSCAR a knihovny

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

⁴⁸ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s.r.o., 2006, s. 90.

⁴⁹ Starší, ale dodnes platný názor amerického odborníka Ernesta Daleho.

⁵⁰ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s.r.o., 2006, s. 91.

4.3.2. Typy organizačních struktur

Záleží na typu organizace. Některé mají **štíhlou organizační strukturu**, tzn. mezi řadovými zaměstnanci a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. **Široká organizační struktura** znamená malý počet úrovní (tři nebo čtyři) a velký počet pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím. Typickými knihovnami se štíhlou organizační strukturou jsou velké knihovny (Státní technická knihovna v Praze, Národní knihovna ČR, Moravská zemská knihovna v Brně ad.). Od generálního ředitele přes ředitele, náměstky, vedoucí útvarů, oddělení až po zaměstnance lze napočítat několik úrovní. Širokou organizační strukturu má např. univerzitní fakulta, kde děkan řídí několik vedoucích kateder, kterým jsou přímo podřízeni jednotliví pedagogové. Vedle tohoto dělení organizací můžeme dále rozlišovat uspořádání funkcionální, divizionální a maticové.⁵¹ **Funkcionální struktura** je základní organizační formou a pracovníci jsou sdružováni podle podobnosti úkolů, dovedností a aktivit. Nejvýše stojí generální ředitel. Technický, finanční, personální, výrobní, obchodní ředitel a ředitel jakosti mají přímého nadřízeného generálního ředitele a sami jsou přímými nadřízenými pro jednotlivé vedoucí útvarů, úseků, oddělení, kteří jsou přímí nadřízení konkrétních zaměstnanců. **Divizionální struktura** vzniká vydělením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby (prodej potravin, kosmetiky, domácích potřeb apod.), podle geografického umístění (Brno, Praha ad.) nebo podle typu zákazníka (hotely pro náročné klienty, pro turisty, pro mládež a studenty apod.). Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí. **Maticová organizační struktura** spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené: odborného vedoucího a vedoucího týmu. Je odpovědný oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů.

Organizační schéma, organizační řád a popisy práce jsou vyjádřením **formální organizace**. Ta řeší řízení ve formální rovině, určuje, kdo bude komu odpovídat, konkrétní postupy práce při plnění jednotlivých úkolů atd. Delegování povinností a odpovědnosti na jednotlivé pracovníky umožní optimální plnění úkolů. Existuje ještě **neformální organizace**, která je založena na mezilidských vztazích, lidé do své práce dávají řadu osobních citů a potřeb. Stýkají se s jinými zaměstnanci (z jiných útvarů) a často se více řídí radami lidí, kterých si váží, než radami svých nadřízených.

⁵¹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULER, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 116.

Organizační struktura má být založena na objektivitě, na společném zájmu členů organizace, má být neutrální. Takto je předkládána členům organizace, takto ji vidí i její tvůrci – vrcholové vedení a odborní pracovníci, kteří ji navrhnou. Moderním řešením je zavedení maticové organizační struktury. Měla by se vytvářet postupně v klasickém funkcionálním uspořádání. Napříč tradičními útvary a odděleními se zakládají pracovní týmy, zaměřené na řešení konkrétních úkolů. Nutný je výcvik v týmové práci. Příkladem je MěK v Chemnitz, která změnila byrokratickou organizační strukturu na týmovou. Tento přechod nebyl jednoduchý, ale postupný, trval pět let a všichni pracovníci byli pravidelně v jednotlivých etapách proškolení.⁵²

4.3.3. Organizační struktury vyplývající z popisu práce (pracovních míst)

Pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce. Knihovny se řídí katalogem prací⁵³, který stanoví nejen popis práce, platové zařazení, ale i kvalifikační předpoklady. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce pak vymezuje veškeré povinnosti, které má konkrétní zaměstnanec zvládat. V různých typech organizačních struktur je pracovní místo pojato odlišně.

Byrokratická organizační struktura se vyznačuje jasně a přesně definovanou dělbou činností útvary a odpovědnostmi pracovníků. Tento systém je přesný a jasný, každý ví, co má dělat, jakou má odpovědnost a pravomoc. Nevýhodou tohoto systému je, že je příliš svazující, nedokáže pružně reagovat na změny, nové úkoly, pracovníci neochotně dělají jiné úkoly, které nemají vymezené v popisu práce. Byrokratická organizační struktura se hodí pro velké organizace (armáda, dráhy, velké typy knihoven – nad 200 zaměstnanců).

Organická struktura dává naopak velkou volnost v popisech pracovních míst. Pracovní odpovědnost je definována obecně. Ze zákona není zaměstnavatel povinen dát zaměstnanci písemný popis práce, stačí, když se dohodnou ústně. Velkou výhodou organické struktury je její pružnost a pohotové reakce na změny, nové úkoly apod. Je více motivující, když má zaměstnanec pocit svobodného rozhodování a nemusí plnit jen přesné písemné pokyny. Zaměstnanci mají větší ochotu ke spolupráci a nevymlouvají se ...“tohle nemám v popisu práce.“ Nevýhodou je, že nejasné odpovědnosti pracovníků mohou být

⁵² 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.

⁵³ Nařízení vlády, kterým se stanoví katalog prací č. 469/2002 Sb., v aktuálním znění.

zdrojem konfliktů. Tyto organické struktury se hodí tam, kde jde o dosahování výkonů – např. výrobní podniky, softwarové firmy apod.

V současnosti se upouští od byrokratických struktur a přechází se spíše k organickým. Jde o to, že úspěšný zaměstnanec by neměl být zaměřený jen na svou specializaci, ale měl by mít rozhled, měl by znát i jiné oblasti, měl by být flexibilní a tím více využitelný pro knihovnu. Moderní je tvorba **interdisciplinárních týmů** – lidé z různých oblastí činnosti organizace se scházejí a společně pracují na jedné zakázce, na jednom úkolu. Bourají se bariéry mezi útvary, které bránily efektivní komunikaci a spolupráci, a současně se učí chápat problémy jiných funkčních oblastí.⁵⁴ Obecně jde o hledání souladu mezi zaměstnancem a jeho prací.

4.4. Funkce kontrolování

Bez kontroly není vedení. Kontrola (managerial control, controlling) je sekvenční manažerskou funkcí. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchýlkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. Úzce souvisí s plánováním.⁵⁵ U kontroly se pouze nezjišťuje, jak se plní stanovený plán, ale už když se plán připravuje, hodnotí se účelnost a přiměřenost jeho kvantitativních i kvalitativních charakteristik, způsob zjištění, zodpovědnost za jednotlivé kroky apod. V průběhu se zajišťuje adaptace na měnící se podmínky. Při vyhodnocení plnění se zkoumá, jak se plán odchýlil od původního záměru, a hledá se poučení do budoucna. Kontrola se netýká jen plánování, ale týká se i ostatních sekvenčních manažerských funkcí. Kontrolní funkce zahrnuje uplatňování metod, které dávají odpověď na tyto otázky: Jaké jsou plánované a očekávané výsledky? Jakým způsobem je možné porovnat skutečné výsledky s výsledky plánovanými? Jaká korekční opatření by měla učinit oprávněná osoba? Jakékoli plánování na celém světě by mělo malý význam, kdyby manažeři nebyli schopni současně používat účinný kontrolní systém. Plánování a kontrolování spolu souvisejí a představují významnou součást managementu.⁵⁶

⁵⁴ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 122.

⁵⁵ VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, s.r.o., 2006, s. 140.

⁵⁶ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 327.

Existují tři typy kontroly z hlediska její působnosti. Rozlišujeme **kontrolu preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou.**⁵⁷

4.4.1. Preventivní kontrola

Preventivní kontrola slouží k zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných knihovnou. Lidské zdroje musejí vyhovovat kvalifikačním požadavkům knihovny. Nejedná se jen o potřebné vzdělání, praxi a vůbec kompetence na dané místo, ale i o fyzické schopnosti potřebné pro vykonávání zadaných úkolů. Důležité také je, aby knihovna disponovala dostatečným množstvím finančních zdrojů. V preventivní kontrole hrají významnou roli zásady, pravidla a taktiky představující směrnice pro provádění budoucích činností. Je rozdíl mezi určováním zásad, pravidel a taktik a mezi jejich implementací. Určování zásad je součástí plánování, zatímco jejich implementace je součástí kontrolování. Stanovení zásad chování knihovny je plánovací činnost. Sledování dodržování těchto zásad je kontrolní činností. Obdobně popis práce je sice součástí plánování, ale protože určuje budoucí chování knihovníka, hraje důležitou roli i v kontrolování. V této souvislosti rozlišujeme vytváření struktury pracovních úkolů a přiřazování pracovníků k jejich provádění. Vytváření pracovních úkolů je sice součástí organizování, ale jejich přiřazování pracovníkům se týká kontrolování. Smyslem preventivní kontroly je vybrat a umístit vhodný manažerský i nemanadžerský personál. Schopní manažeři shromáždí kolem sebe schopné pracovníky, přidělí jim potřebné zdroje, proškolí je a stimulují k racionálnímu využití jejich kapacit. Výběr pracovníků je klíčový, jeho význam stoupá, knihovny si uvědomují, že lidský kapitál je to nejcennější, čím disponují. Knihovna se neobejde bez přiměřených finančních zdrojů. Od toho se odvíjí, zda zaplatí vzdělané pracovníky, zda nakoupí dostatek knih, zda a v jaké kvalitě uspořádá kulturní a vzdělávací aktivity atd. Největší část z rozpočtu (příspěvku na provoz) jde na mzdy knihovníků. Knihovna nevytváří zisk, pokud je příspěvkovou organizací, přispívá na svůj provoz. Velmi důležité je naplánovat rozpočet na příští rok, který vychází z dlouhodobé strategie knihovny ad. plánů, hledat i jiné finanční zdroje a počínat si hospodárně a efektivně.

⁵⁷ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 327.

4.4.2. Průběžná kontrola

Průběžná kontrola se týká především liniových manažerů, tedy vedoucích oddělení (směn). Ti usměrňují práci svých podřízených. Instruuji podřízené o pracovních postupech a metodách a sledují, zda jsou správně používány. Povinností vedoucích oddělení je správně interpretovat svým podřízeným příkazy z vyššího stupně řízení. Průběžnou kontrolu uplatňují i střední a vrcholoví manažeři, kontrolují, zda jsou dodržovány stanovené cíle a organizační kultura. Usměrnování přímo souvisí s efektivní komunikací. Většinou se stává, že podřízení nechápou, co se po nich chce a proč. Usměrnování předpokládá každodenní dohled nad prací podřízených pracovníků.

4.4.3. Kontrola zpětnou vazbou

Kontrola zpětnou vazbou vychází z historických výsledků, které jsou podkladem pro budoucí korekční aktivity. Zpětnou vazbou se dají sledovat finanční výkazy, situace na trhu apod. Kontrola zpětnou vazbou používá tyto techniky:

- 1) analýzu finančních výkazů,
- 2) následnou analýzu,
- 3) procesy řízení jakosti,
- 4) hodnocení výkonnosti pracovníků.⁵⁸

4.4.4. Kontrolní cyklus

Vždy je nutné začít stanovením cíle kontroly. Dále se stanovují kontrolní kritéria, měřítka, standardy – kontrola zjišťuje rozdíl mezi záměrem a skutečností. Identifikují se odchylky, provádí se rozbor kontrolovaných procesů a ten se srovnává se stanovenými pravidly, standardy atd. Při analýze odchylek se jedná o rozbor, obdobný analytickým činnostem nezbytným pro manažerské rozhodování a implementaci. Odchylky nejsou jen negativní, mohou být i pozitivní. Významné odchylky vyžadují nápravná opatření. Při výběru nápravného opatření jde o manažerské rozhodnutí vedoucí ke korekci odchylky. Bez realizace nápravného opatření by kontrola ztratila smysl. Úrovně kontroly jsou **strategická** (zabývá se směrem vývoje knihovny, hodnocením strategie apod.), **manažerská** (zabývá se přidělováním zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy a postupy prací) a **operativní** (zaměřuje se na individuální a vybrané dílčí úkoly a činnosti, hodnotí se pracovní postupy, dodržování pravidel atd.)⁵⁹

⁵⁸ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 339.

⁵⁹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULERĚ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 177-178.

5. Manažerské dovednosti

Manažeři musejí realizovat většinu prací, za které zodpovídají, prostřednictvím jiných lidí. K tomu potřebují lidské dovednosti. Velmi důležité je, aby uměli s lidmi správně komunikovat a účinně je motivovat. Zvláště důležité jsou lidské dovednosti pro manažery provozní, kteří denně komunikují s jinými lidmi, řeší pracovní věci se svými podřízenými, motivují je, kontrolují, poskytují jim informace a řeší interpersonální a pracovní problémy. Denně koučují a učí ostatní pracovním dovednostem.

Odborné dovednosti znamenají, že má manažer specifické znalosti, ovládá různé techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Jedná se o dovednosti v oboru, aby dokázali efektivně zabezpečovat provádění různých prací.

Koncepční dovednosti znamenají schopnost vidět knihovnu jako systém, který je třeba usměrňovat tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle. Manažeři s koncepčními znalostmi a dovednostmi musejí znát všechny podstatné aktivity knihovny a dokázat je užitečně koordinovat.⁶⁰

Manažerské dovednosti, jako jsou komunikace, koordinace, vyjednávání ad., řadíme k osobním dovednostem, které se rozvíjí zkušenostmi a především výcvikem. Manažer by měl umět efektivně zacházet se svým časem, komunikovat, správně si připravit sebezprezentaci, vést efektivní porady, pracovat podle zásad týmové práce, co a jak ve své práci delegovat a řešit problémy.⁶¹

Techniky řízení času: manažer vždy musí vědět, proč co dělá a čeho chce dosáhnout. Vědět, co chceme, mít dobře definované dlouhodobé cíle je klíčem k životnímu úspěchu. Vytvořit si vizi, hovořit o ní s ostatními. Neříkat musím, ale chci. Cíle zhmotnit na papír, postupovat podle zásady SMART. Transformovat cíle do úkolů a jednat podle časového plánu. Člověk by si měl klást vysoké cíle, aby splnil alespoň ty nízké. Stanovit si priority, vytvořit strategický plán činností. Priority volit podle důležitosti a naléhavosti. Neustále směřovat za svými cíli. Soustředit se současně jen na jeden úkol. Naučit se říkat „NE.“

Komunikování: mnohé nesnáze v knihovnách vznikají kvůli komunikačním chybám. Manažeři by měli usilovat o zlepšení procesu komunikace. Dbát na výcviky komunikačních dovedností. Měli by umět naslouchat, ovládat mluvený i písemný projev, techniky neverbální komunikace a obchodní vyjednávání. Důležité pro manažera je, aby ovládal prezentování. Uměl si připravit projev – úvod, hlavní část (stat) i závěr. Zvládal

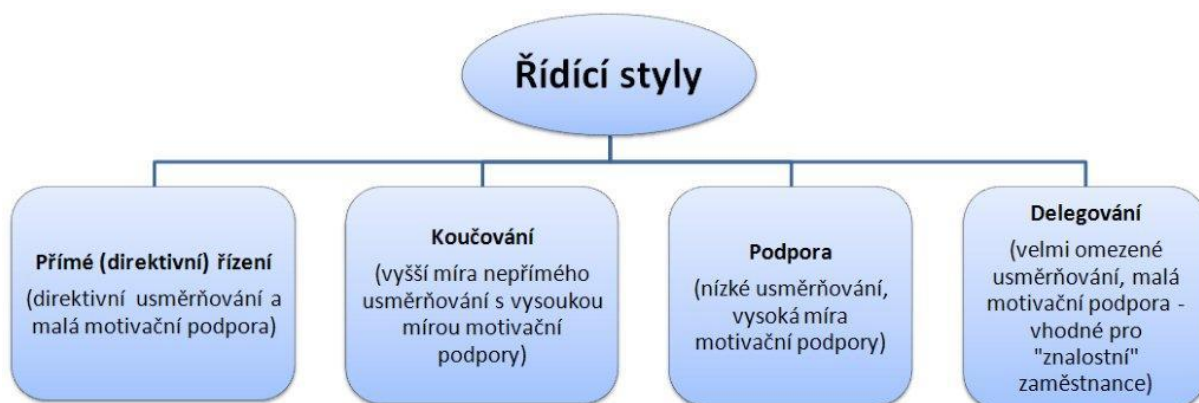
⁶⁰ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 75.

⁶¹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULER, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 441.

nervozitu, dokázal překonat trému, uměl pracovat s hlasem a ovládal techniky řeči těla. Důležité je zpětně svůj projev analyzovat a poučit se z vlastních chyb.

5.1. Manažerské styly

Manažerský styl by měl odpovídat potřebám zaměstnanců i situaci organizace. Zpravidla je ovšem podmíněn i osobností manažera. Manažerský styl se týká způsobu vedení pracovníků. Vývoj názorů na úspěšný způsob vedení se v čase měnil. Zpočátku souvisel s definicí rysů úspěšných vedoucích, teorie rysů se stavěla na osobních kvalitách manažera a předpokládalo se, že dobrým manažerem se člověk rodí. Koncem 40. let 20. století se objevuje nový přístup a úspěšný vedoucí se vyznačuje správným stylem řízení. Předpokládalo se, že úspěšnému stylu řízení se lze naučit. Kontingenční nebo situationalistický přístup začíná převládat koncem 60. let a zdůrazňuje situaci. Připouští, že neexistuje univerzálně platný styl řízení, úspěšný styl řízení záleží na konkrétní situaci. Počátkem 80. let se objevují nové teorie vedení lidí, nazvané „nové vedení“ (New leadership). Proti dosavadním racionálním přístupům se zdůrazňuje emocionální stránka vedení lidí. Úspěšný manažer by měl mít charisma, osobnost vůdce, aby dokázal strhnout ostatní pro svou vizi.⁶²



Obr. č. 9 – Řídící styly⁶³

5.1.1. 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

⁶² BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 150.

⁶³ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 158.

potřebám jednotlivých zaměstnanců by měl být určen především dvěma základními faktory:

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

5.1.2. Čtyři rozdílné řídicí styly

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

Vedoucí by měli volit přiměřený styl vedení v závislosti na zralosti podřízených. Zralost máme jednak pracovní a také psychologickou. Vedoucí volí podpůrné chování nebo direktivní chování, záleží, jak vyhodnotí situaci.⁶⁴

Přímé (direktivní) řízení

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

Koučování

Znamená vyšší míru především nepřímého usměrňování s vysokou mírou motivační podpory. Tento styl se preferuje, pokud se objeví problémy se zvládnutím úkolu, když zaměstnanec ztratil původní nadšení, přestal si 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

⁶⁴ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULERĚ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, s. 158.

nezúčastňuje. Poskytuje trénink, vedení, usměrňování a silnou podporu. Činnost svého týmu sleduje „od postranní čáry.“

Podporování

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

Delegování

Obsahuje velmi omezené usměrňování a jen malou motivační podporu. 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.

5.1.3. 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. Stanovení konkrétního cíle, kontrola jeho plnění a ponechání poměrně široké pravomoci k volbě postupů. Poskytnutí prostoru pro vlastní iniciativu, pro hledání nejlepších cest řešení problémů. Umožnění 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.

5.1.4. Řídící styl a osobnost manažera

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

5.1.4.1. Teorie X

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

5.1.4.2. Teorie Y

Lidé jsou v zásadě k práci motivováni, 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. Takový manažer „dobrák“ si musí dát pozor, aby zaměstnanci nezneužívali jeho dobrotu. Aby nakonec nepracoval za ně.

5.1.5. Participativní řízení

Je řídicí styl, který klade důraz na zapojení zaměstnanců do rozhodování a řízení knihovnických problémů, především těch, které se jich bezprostředně dotýkají. Má cíl: využít plného potenciálu znalostí, schopností a motivace pracovníků, zvýšit jejich uspokojení z práce a sepectí s knihovnou, současně však i získat jejich podporu pro nové opatření a změny. S tímto stylem experimentoval prof. E. Mayo. U nás tento styl preferoval např. T. Bařa. 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.

5.1.6. 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 je pro jejich přijetí nejefektivnější jasně vysvětlit negativní důsledky pokračování současného stavu (ztráty, stížností uživatelů, nebezpečí havárií apod.).

5.2. Motivace

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? Jen ten, kdo rozumí lidské motivaci, dokáže 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. 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.⁶⁵



Obr. č. 10 – Herzberg a jeho motivační faktory⁶⁶

⁶⁵ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 371.

⁶⁶ DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 381-382

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 jsou 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, mohou následovat problémy související s pocitem nespravedlnosti. Nikdo nemá návod, jak spravedlnost nastolit. Je zde i problém porovnávání zaměstnanců mezi sebou. Pocity spravedlnosti nesouvisí jen s platem, existují i jiné odměny.

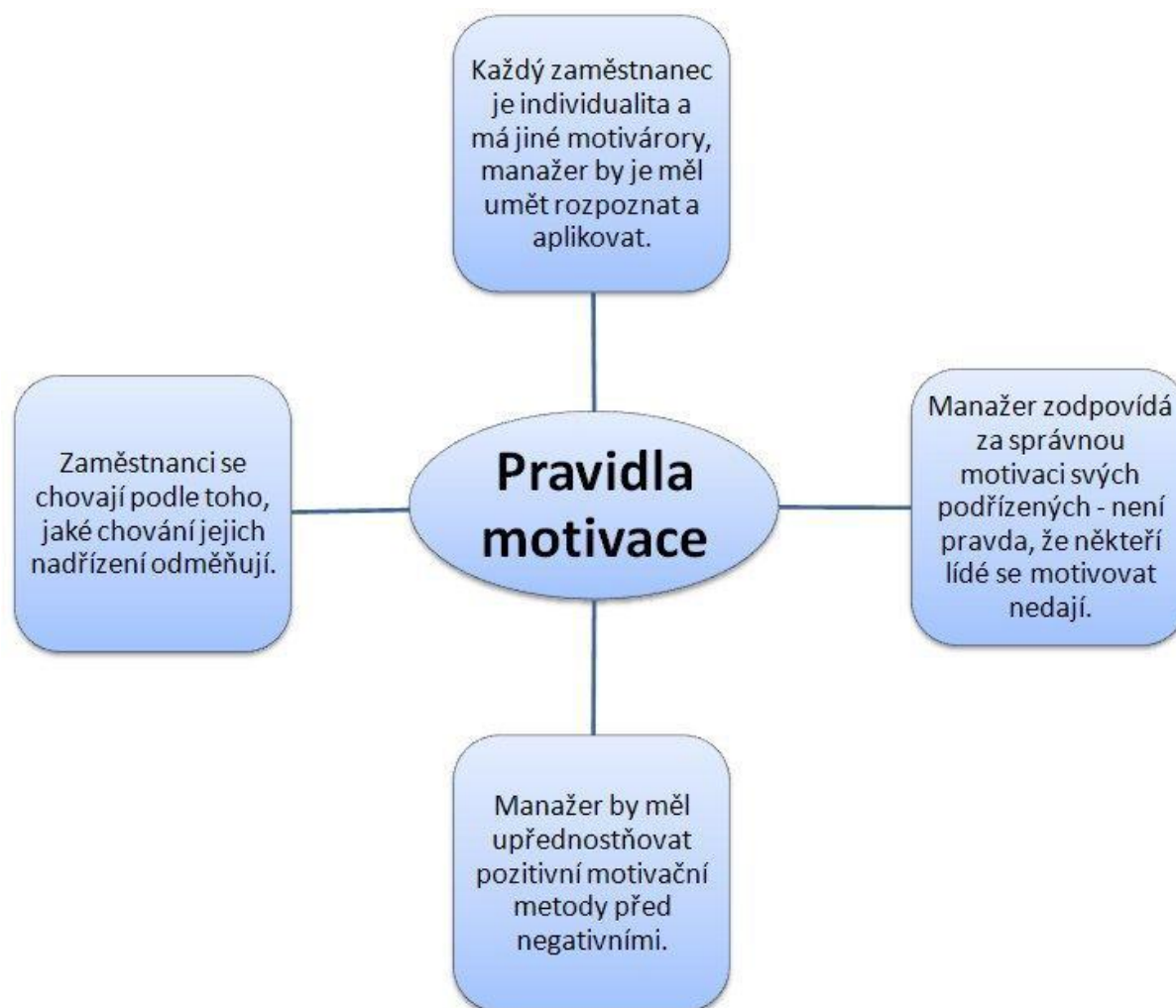
5.2.1. Motivátory knihovníků

V dnešní době se ukazují velmi důležitými motivátory peníze a jistota zaměstnání. V knihovnách není plat 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 většinou je plat příčinou jejich 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 svých 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 zaměstnanec prokazatelně 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.

Obr. č. 11 - Čtyři pravidla motivace⁶⁷



5.2.2. Motivační nástroje knihoven

Věnovat zaměstnancům svůj čas, povídat si s nimi, projevit zájem o jejich práci i osobu.

Umět poděkovat za práci, ať již ústně nebo v mimořádných případech písemně.

Poskytnutím účinné zpětné vazby pomáhat zaměstnancům, aby na sobě pracovali a měli možnost se zlepšovat. Hodnotit výkonnost zaměstnanců, podporovat zaměstnance s vysokou výkonností a věnovat pozornost zaměstnancům s nízkou výkonností, snažit se odhalit, kde je problém. Informovat zaměstnance o hospodaření knihovny, o strategii knihovny, o plánovaných změnách, dokázat je přesvědčit a získat na svou stranu.

Vysvětlit jim jejich úlohu v těchto plánech. Vtáhnout je do dění knihovny, do spolurozhodování, zvláště u událostí, které se jich přímo týkají. Pomáhat zaměstnancům, aby profesně i lidsky rostli, podporovat je v získávání nových schopností, dovedností, ve

⁶⁷ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 80-85.

vzdělávání. Pomáhat jim při dosahování jejich cílů, které korespondují s cíli knihovny. Podporovat 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. Podporovat nové myšlenky, nápady a iniciativu, ptát se zaměstnanců na jejich názory. Především oslavovat úspěch knihovny, oddělení i jednotlivců. Nelítovat času na akce podporující tvorbu týmu a společnou motivaci. Každý v knihovně od uklízečky až po manažera musí vědět, že je součástí celku, že jeho práce je důležitá, že má také co říci, že se s jeho názorem počítá.

5.2.3. Motivace kontra manipulace

O manipulaci se jedná, pokud vedoucí požaduje po zaměstnanci, aby úkol vykonal, či nevykonal, přitom svůj požadavek neformuluje otevřeně a většinou jde 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 nevědomých. 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 vykonal 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.⁶⁸

5.2.4. Jak spolehlivě nemotivovat

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.⁶⁹

5.3. Umění řídit výkon 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, štihlé řízení, obohacování pracovních míst či empowerment, maticová organizace a týmové uspořádání, metoda balanced scorecard, principy excelence, spolupráce s dodavateli, pravidla pro řízení změn apod.

Tyto i další manažerské přístupy zažily rychlý vzestup, ale i rychlý pád. Proč se manažeři pídí po módních řídicích směrech? Chtějí zdokonalit podnikové řízení. Mnohdy je to „stádní instinkt“, tendence napodobovat druhé, někdy i za cenu potlačení vlastních zkušeností a úsudku. Někteří manažeři chtějí vzbudit zdání změn, posílit svou prestiž nebo najít rychlé řešení komplikovaných problémů. Většinou to nedopadne dobře. Pokud management selže více než jednou, obvykle zaměstnanci rezignují na další změny. Klesá důvěryhodnost ve vrcholové vedení podniku. Pokud se management rozhodne implementovat novou koncepci, měl by ji důkladně poznat. Věnovat se jí minimálně půl roku, a to ještě před tím, než o svém záměru cokoli veřejně prohlásí. Management musí

⁶⁸ MAREK, P. Motivace, nebo manipulace? [online]. [cit. 2007-12-16]. Dostupné z internetu: <<http://personalista.com/index.php?id=251>>.

⁶⁹ URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 92-93.

vědět, proč chce změnu zavést. Každá manažerská novinka je pouhým nástrojem. Je nutné, aby manažer stanovil měřitelné výsledky, které od nového přístupu očekává. Musí si uvědomit konkrétně, co změna přinese, porovnat její přínosy a náklady. Pokud není přínos zjevný, zkoumá se nejprve, zda byl aplikován správně, teprve potom se odmítne.⁷⁰

5.3.1. Objasnění pojmu řízení výkonu

Manažer, který neumí řídit pracovníky, nemůže od nich očekávat vysoký pracovní výkon. Správné určení cílů pracovních míst, pravidelná zpětná vazba hodnotící a rozebírající pracovní výkon zaměstnance přímo ovlivňují zvýšení výkonu knihovny. Špatně řídit výkon zaměstnance znamená, že vedoucí dopustí, aby se věnoval činnostem, které nesouvisí s cílem knihovny, že ho motivuje proti zájmům knihovny nebo nereaguje na jeho 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).

Obr. č. 12 – Nástroje řízení výkonu⁷¹



5.3.2. Stanovení cílů v knihovnách

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

⁷⁰ Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 132-135.

⁷¹ Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 136-137.

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).



Obr. č. 13 – Řídící nástroje⁷²

Metodou ke stanovení cílů, používanou především u vedoucích zaměstnanců je dnes často metoda balanced scorecard, pocházející od autorů Kaplana a Nortona. Metoda slouží současně jako nástroj umožňující převedení knihovní strategie do osobních výkonových cílů manažerů. Tato metoda vyžaduje čtyři úhly pohledu. Zákaznická perspektiva (Jak nás vnímají uživatelé?), interní perspektiva (Jak zdokonalujeme vnitřní knihovní procesy?), perspektiva inovací a učení (Jak rozvíjíme schopnosti zaměstnanců?) a finanční perspektiva (Jak nás vidí zřizovatel?). Hlavní výhodou metody je, že manažeři zaměřují

⁷² Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 136-137.

pozornost na širší spektrum aspektů knihovní výkonnosti a neorientují se pouze na finanční cíle. Hodnotící kritéria a ukazatele zahrnuté do jednotlivých perspektiv mohou být kvantitativní, ale i kvalitativní. Příkladem ukazatelů vztahujících se k finanční perspektivě jsou u vrcholového managementu nejčastěji ukazatele hospodářského výsledku či jeho variant. K ukazatelům zákaznické perspektivy mohou patřit například ukazatele průzkumů spokojenosti uživatelů, k ukazatelům interní perspektivy provedené inovace, k ukazatelům učení rozvoj klíčových schopností manažerů a jejich podřízených apod.⁷³

5.3.3. 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.⁷⁴

⁷³ Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 136-137.

⁷⁴ Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 138-139.

5.3.4. Výkonové odměňování

Velký význam pro dosahování výkonových cílů má správná motivace. Podle toho, jak zaměstnanec pracuje, jak dosahuje stanovených cílů a jak dodržuje výkonové standardy, manažer rozhoduje, zda zaměstnanci zvýší mzdu, zda ho povýší, zda mu přizná mimořádnou odměnu za mimořádný 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. V knihovnách, které jsou rozpočtovými organizacemi, je těžké najít finance pro výkonové odměny. Odměny se vyplácí většinou z ušetřených mzdových prostředků (nemocnost apod.).

5.3.5. Pravidla výkonového odměňování

Výkonové odměňování se musí vztahovat k výsledkům, které jsou pod přímým vlivem zaměstnance. 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. U nižších míst by měla být výplata odměny častější, nejlépe měsíční. Výkonové odměňování je efektivní tehdy, je-li výše odměny ve vazbě na stanovené cíle stanovena předem. Manažer by měl důsledně rozlišovat výkonné zaměstnance od méně výkonných, nejhorší je, když odměňuje všechny plošně nebo nespravedlivě. 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. 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.⁷⁵

⁷⁵ Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 139-141.

5.4. 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.“

5.4.1. 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. Ideální je zlatý střed. 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.

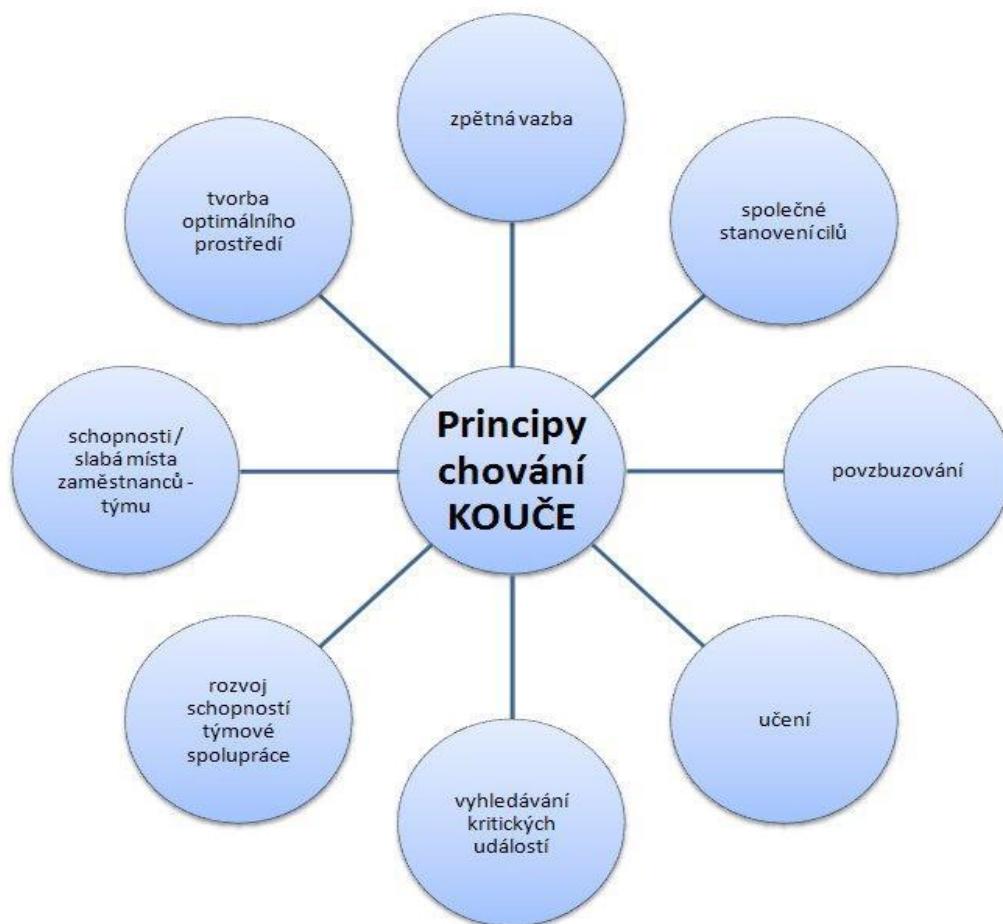
K principům koučování patří:

- 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,
- promyšleně na koučovaného přenášet (delegovat) nové pravomoci, povzbuzovat ho k vyšší samostatnosti a sebedůvěře.

5.4.2. 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!

Obr. č. 14 - Principy chování kouče⁷⁶



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.

⁷⁶ Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 139-141.

5.5. 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.⁷⁷

5.6. Jak řídit starší zaměstnance

Manažer by se měl snažit vytvořit v knihovně atmosféru vzájemného mezigeneračního porozumění, aby starší zaměstnanci zůstali angažovaní a produktivní. Je důležité, aby se manažer zbavil předsudků, že mají problém učit se nové věci, že jsou konzervativní v názorech, že se bojí změn atd. Každý zaměstnanec (tedy i starší) je individualita.

Spousta mladých zaměstnanců může mít také problém se změnami, s učením se nových věcí apod. Starší zaměstnanci znají knihovnu lépe, znají její historii a mají cenné životní zkušenosti. Co mají odlišné (mladí/starší), jsou cíle a potřeby.

Kdybychom chtěli starší zaměstnance rozdělit: jedná se o zaměstnance, kteří dozrávají k odchodu do penze (55-62 let), zaměstnanci v penzijním věku, kteří dále pracují (62 a více let). Každá tato skupina potřebuje jiný přístup. Velmi důležitá je vhodně zvolená komunikace. Starší lidé si zaslouží úctu a vhodný přístup. Chybou manažera je, když se domnívá, že starší zaměstnanec ví, co se od něho očekává. Manažer musí dát jasně najevo, co od něho očekává a jak bude jeho výkon hodnotit. Manažer by měl životní zkušenosti starších zaměstnanců ocenit. Jedná se o lekce ze školy života, a ty jsou neocenitelné.

Vzdělávat starší zaměstnance je stejně nutné jako vzdělávat začínající (mladé) zaměstnance. Starší zaměstnanci potřebují cítit bezpečí. Manažer by si měl dále uvědomit, že starší zaměstnanci mají odlišné motivátory než mladí. Šéfovská gesta bychom si u starších zaměstnanců měli odpustit. Ve svém pracovním životě zažili hodně šéfů a mají přehled. Potřebují pružný režim pracovní doby nebo práci na kratší pracovní úvazek. Nejlepší je, když starší zaměstnance manažer využije jako mentory. Velmi se hodí na mentorování mladých zaměstnanců. Starší zaměstnanci mají přirozenou potřebu podělit se o své životní a pracovní zkušenosti, což v důsledku prospěje všem, a hlavně knihovně. Věkový průměr v knihovnách se blíží k padesátce, je potřeba vychovat v knihovnách mladou generaci knihovníků a předat jim pracně nabyté zkušenosti a dovednosti.⁷⁸

⁷⁷ Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 145-148.

⁷⁸ Jak řídit starší zaměstnance. *Moderní řízení*, 2007, č. 5, s. 52-53.

5.7. Jak efektivně hodnotit práci zaměstnanců knihovny

Pět principů efektivního hodnocení:

- 1) **Účel** – hodnocení kvůli komu? Při hodnocení je důležité mít na paměti uživatele knihovny.
- 2) **Zodpovědnost** – každý knihovník (pracovník knihovny) má zodpovědnost za osobní jednání, protože jen on sám může zdokonalit své individuální chování. **Zapojení** – kdo by měl být do hodnocení zapojen? Každý pracovník knihovny.
- 3) **Poučení a vedení** – kdo je nositelem všech aktivit? Vedoucí zaměstnanci mají zodpovědnost za to, že ostatní vedou a učí, že jim napomáhají pochopit potřebu lepších pracovních výsledků. Aby zaměstnanec cítil osobní zodpovědnost, musí být nejen zapojen do hodnotícího procesu, ale musí ho především správně chápat.
- 4) **Služba** – komu vedoucí zaměstnanec slouží? Uživatelům, respektive těm, kteří uživatelům poskytují služby. Hodnocení je účinné, pokud projevuje uznání dobré úrovně služeb uživatelům a pokud na druhé straně vyplyne v radu a poučení, když jsou služby uživatelům špatné.



Obr. č. 15 - Klíčové principy efektivního hodnocení⁷⁹

⁷⁹ Urban, J. Byznys je o lidech, Praha : ASPI, 2006, s. 84-85.

Poučení by mělo směřovat ke zlepšení služeb, ale pokud nedojde ke zvýšení úrovně služeb, může vyplynout v odebrání individuálních zodpovědností. Proces hodnocení začíná u jednotlivce a přesouvá se k celému týmu, knihovně. Hodnocení pro hodnocení je samoúčelné a nedostačující. Jakékoliv hodnocení je nutno převést do konkrétních činností, směřujících k individuálnímu zlepšení.

5.8. Delegování úkolů v knihovnách

Kdykoli manažer převezme nový úkol, měl by si položit otázku, který z jeho zaměstnanců by jej mohl nejlépe splnit. 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 tím přispívá k jejich správné motivaci, k jejich rozvoji. Na druhé straně to 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.

5.8.1. Průzkum spokojenosti zaměstnanců s nadřízenými

Udělalí jsme **průzkum na vzorku třiceti zaměstnanců různých profesí**. Anonymně mohli napsat, co jim vadí na jejich nadřízených. Těchto pět chyb 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**, zásadami 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 bude postupovat právě tak, stát 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 víc než vedení. Od personálu se dozvíte, jaká podniková kultura panuje, a ne pouze to, jakou by si šéfové přáli.

5.8.2. 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 neoblíbeni. 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, nebude postupovat stejně jako on; pochopitelně do zpracování vnese něco ze sebe, zvolí jiný postup apod., ale to neznamená, že je vše špatně. Hodnotí se dosažení cíle. Někdy se manažeři vymlouvají, že mají hodně práce a na správné delegování jim nezbyvá čas. Správné delegování přináší prospěch manažerům i zaměstnancům. Manažerům zbude čas na úkoly, které mohou vykonat jen oni, a nebudou přetížení. Nedostatečné delegování snižuje výkonnost a pružnost knihovny. Zaměstnanci si delegováním tvoří důležitý předpoklad pro svůj další rozvoj a motivaci. Delegovat znamená zadat zaměstnancům spolu s úkoly i odpovídající rozhodovací pravomoci a zajistit, aby pro jejich vykonání měli podmínky a zdroje. Delegování obnáší podrobný návod, jak postupovat. Představy, že delegováním pravomocí na své podřízené je manažer přestává řídit, jsou mylné. Mění tím pouze způsob, kterým je řídí. 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 podpořnému 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 (konceptí, 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. Úkolem manažera je 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.⁸⁰

5.8.3. 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 si 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.⁸¹

5.8.4. Jak úspěšně delegovat úkoly

Než se vedoucí rozhodne přenést určitý úkol na podřízeného, musí být přesvědčený, 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, je třeba okamžitě jednat. Měl by umět 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 mu pomoci, vědět, 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.

⁸⁰ Urban, J. *Byznys je o lidech*, Praha : ASPI, 2006, s. 84-85.

⁸¹ Zielke, Ch. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. Praha : Grada Publishing, 2006, s. 89.

5.8.5. Co delegovat nelze

Manažer stojící v čele organizace nemůže delegovat tvorbu 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.⁸²

5.8.6. Deleguj, nebo zhyň!

To by si měli zapsat všichni vedoucí do svých diářů, pokud patří k těm, kteří s delegováním mají problémy. Musí lidem více věřit, snažit se je vychovávat, jít jim příkladem. Pokud si vedoucí nevychovejí kvalitní zástupce, schopné lidi v týmu, budou se utápět v každodenním boji o přežití. Plýtvá se tak lidskými zdroji, lidskou prací, tedy tím nejcennějším, co knihovny mají. Učit se delegovat úkoly na své podřízené správně, vychovat zodpovědné zaměstnance, na které je spolehnoutí a kteří budou pokračovat v započaté práci, je důležitý úkol pro všechny manažery knihoven. O zlepšení mezilidských vztahů musí usilovat každý zaměstnanec knihovny. Zprofanované sousloví NEUMÍ KOMUNIKOVAT slyšíme denně v médiích; lékaři neumějí komunikovat s pacienty, učitelé 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 neznamena 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,

⁸² Urban, J. *Byznys je o lidech*. Praha : ASPI, 2006, s. 144-145.

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, které si svým chováním vychoval.

Případová studie „Ředitelka jedné knihovny“

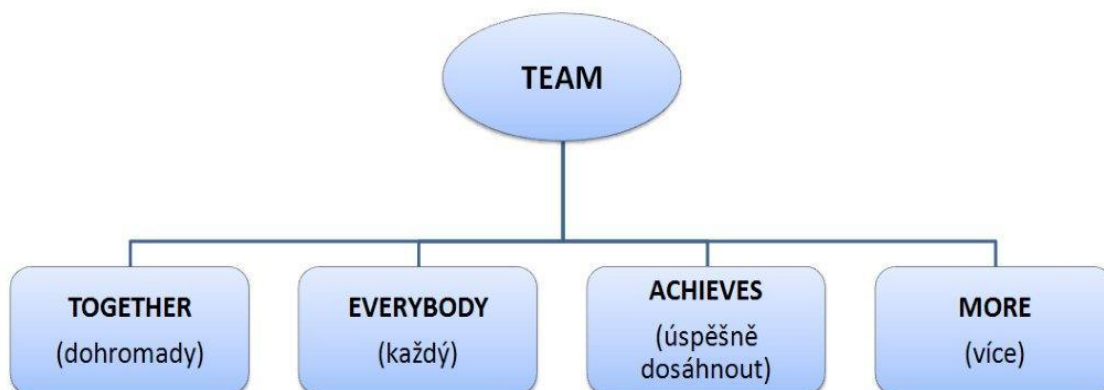
Mívala jsem s hodnocením lidí skutečně problém. Nerada někoho kritizuji. Bojím se, jak lidé kritiku přijmou, že budu neoblíbená, že si budou myslet, že jsem arogantní apod. Zaměstnanci potřebují zpětnou vazbu, jinak se nikdy nezlepší a nezačnou o sobě přemýšlet. Došlo mi, že pokud budu kritizovat jejich práci a ne jejich osobu, přijmou výtky lépe. Soustředila jsem se na služby a ty kritizovala. Uživatel je středem našeho zájmu, v jeho zájmu si musíme říci, co děláme špatně, co můžeme zlepšit a dělat jinak. Kritika je nepříjemná a řada lidí ji přímo nesnáší, ale nevidím jinou možnost zlepšení.

6. Týmy, jejich tvorba a řízení

Proč vlastně týmová práce? Tlupa nás 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. Touha po společném vítězství dělá tým týmem. Týmy mají obrovský potenciál. Úkoly jsou plněny důkladněji a efektivněji, práci obohacuje častější kontakt s uživateli a členové týmu se vzájemně podporují a dokážou lépe čelit problémům. Pro týmovou práci platí známé heslo „více hlav více ví“, může se uplatnit konstruktivní diskuse, ale také dělba práce – někomu přirostlo více k srdci to, jiný má rád ono a ostatní třeba uplatní svůj tvůrčí talent při tvorbě podkladů, plánů, výkresů apod. Týmová práce souvisí s předmětem managementu a personálního managementu. Prožívá rozmach snad ve všech oblastech lidské činnosti. Týmy jsou považovány za žádoucí formu práce, za kreativní a úspěšný způsob řešení problémů. Tým se stal uznávanou

základní jednotkou organizace práce. Pomocí týmové práce je možné zajistit činnost s menším počtem pracovníků a finančních prostředků. Týmovou prací se dají nalézt nová řešení, řešení neobvyklých situací, dají se efektivně vést pracovní porady, tvořit analýzy situace, zjišťovat příležitosti pro rozvoj služeb apod.

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



Obr. č. 16 – TEAM - společně dosáhneme více⁸³

6.1. 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.⁸⁴

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 můžeme dělit na **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**, které uspokojují vlastní potřeby členů: (sebeřídící týmy –

⁸³ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006, s. 12.

⁸⁴ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006, s. 12.

nemají vedoucího, zájmová sdružení, kluby – např. nákupní komise v knihovnách). Týmy vznikají buď na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou.⁸⁵

6.1.1. Týmová práce a její vztah k managementu

Týmová práce je významnou součástí současného managementu. Předpokladem úspěšnosti týmů je schopnost vedoucích pracovníků vytvořit vhodné podmínky pro jejich činnost. Konkrétně se jedná o:

- znalost technik týmové práce – jak ze strany vrcholového managementu, tak ze strany vedoucího týmu (zavádění týmové práce bez teoretických znalostí může přinést opačný výsledek, než jaký je očekáván),
- schopnost vedoucích pracovníků (vedoucí - zřizovatel týmu) určit, na který úkol je vhodné aplikovat týmovou práci,
- schopnost najít pracovníky, kteří umějí pracovat v týmu (odborná způsobilost, tvořivost, schopnost spolupracovat),
- schopnost najít vhodného vedoucího týmu (řídící schopnosti, odborná způsobilost, tvořivost, sociální kompetence apod.),
- ochotu podporovat týmovou činnost a specifické metody práce tvůrčích pracovníků,
- „umění“ vytvořit na pracovišti atmosféru příznivou pro činnost týmu.⁸⁶

6.2. 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).

⁸⁵ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006, s. 13.

⁸⁶ PETRÝDESOVÁ, D. Týmová práce 1,2,3 díl. *Knihovnický zpravodaj Vysočiny* [online]. 2004, ročník 4, č. 2. [cit. 2008-10-30]. Dostupné z internetu: <<http://kzv.kkvysociny.cz/>>.

Tým lze budovat mnoha způsoby, ale všechny vycházejí z určitých základních mechanismů v lidské povaze. Např. armáda při budování týmu využívá techniku, kdy podrobí skupinu jedinců nejrůznějším společným náročným zážitkům. Zima, hlad, únava a boj o přežití vede k vzájemné shodě mezi lidmi sdílejícími společné zážitky, která je posílena v případě, že zvládnutí situace vyžaduje spolupráci a týmovou práci. Některé přístupy k budování týmu vyžadují podobné zkušenosti, ale spíše se jedná o aktivity v přírodě, víkendová školení aj. s daleko citlivějším přístupem. Lidé, kteří se podílejí na budování týmu, se snaží zajistit, aby se členové týmu velmi dobře poznali, a za tímto účelem vytvářejí různé extrémní situace, které navozují spolupráci a týmovou práci.⁸⁷

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 smelený tým, který funguje, je obtížné. Lidé nejsou stejní, nejednají stejně, mají tendence mezi sebou soupeřit, existují lidé, kteří se přímo nehodí pro týmovou práci atd. Týmy se musí budovat v širším kontextu. To znamená, že pokud se manažeři rozhodnou zavést v knihovně týmovou práci, neměli by podceňovat potencionálně negativní vliv tradiční organizační struktury. Týmy musejí chtít v knihovně všichni, většina zaměstnanců i vrcholový management. Nově vzniklé týmy musejí cítit podporu, vědět, že jsou respektováni a kam se můžou obracet o radu apod. Při budování týmů rozlišujeme čtyři metody zastřešující různé techniky: interpersonální přístup, přístup definování rolí, hodnotový přístup a přístup zaměřený na úkol.⁸⁸

6.2.1. Interpersonální přístup

Zaměřuje se na dosažení vysoké úrovně sociální a osobní vnímavosti mezi jednotlivými členy týmu. Jedná se o učení naslouchání, dovednosti komunikovat, chápání druhých, což vede k lepší spolupráci a vytvoření kvalitních mezilidských vztahů.

Definování rolí a norem. Cílem je vyjasnit, jaké role se od jednotlivých členů týmu očekávají, co znamenají normy skupiny jako celku a jak se mezi jednotlivé členy dělí odpovědnost.

⁸⁷ HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha : Portál, 2005, s. 62.

⁸⁸ HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha : Portál, 2005, s. 64.

6.2.2. Hodnotový přístup

Klade se důraz na postoj členů týmu k tomu, co dělají, a k hodnotám, které přijímají. Neklade se důraz na jednotlivé členy týmu nebo na role, které hrají. Formulují se všemi členy týmu cíle, které mají být dosaženy. Týmové cíle tyto společné hodnoty odrážejí, pokud se s cíli členové týmu ztotožní, vede to k efektivní spolupráci a schopnosti vnímat, jak vlastní činností přispívají ke splnění sdílených cílů týmu a k reflektování sdílených hodnot týmu.

Týmový úkol. Klade se důraz na týmový úkol a jedinečnost, s níž může každý člen týmu přispět k jeho splnění. Zdůrazňuje se analýza týmového úkolu a hlediska zdrojů, dovedností a praktických kroků, které budou ke splnění úkolu potřeba.

Většinou se tyto techniky při budování týmu kombinují. Jejich účinnost závisí na kontextu, ve kterém je tým budován, na povaze lidí, kteří se na tom podílejí, a na typech činností, které se od týmu očekávají.

Tým versus funkční útvar

Většinou v organizaci mohou existovat spontánně vzniklé týmy, o nichž vedení organizace nebo funkčních útvarů nemá ani tušení (a někdy je to i ku prospěchu věci).

6.2.3. Klasifikace týmu

Za dobu organizování týmové činnosti se vyvinuly nejrůznější druhy týmů, které lze charakterizovat podle nejrůznějších hledisek. Za všechny jsou to např. týmy podle období trvání (dočasné, stálé), týmy podle pracovního (funkčního) postavení členů (vertikální – pracovníci různých úrovní řízení, horizontální – pracovníci různých útvarů organizace na stejné úrovni řízení), týmy podle způsobu práce na daném úkolu (řešitelské, realizační, konzultační, poradenské), týmy podle profese členů (homogenní, heterogenní), týmy podle pracovní příslušnosti členů (interní, externí, kombinované) apod.

6.2.4. Specifikace úkolů pro týmovou práci

Týmy nelze zřizovat vždy, je nutné zvážit situaci. Někdy by to mohlo být 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.⁸⁹

6.2.5. Proces řešení problémů v týmu

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

V průběhu řešení problému se tým může dostat do situace, kdy není jasné, jaký problém má řešit, co je jeho podstatou, jak postupovat dál, jak vybrat vhodné řešení apod. Proto vznikla a s úspěchem se používá celá řada zajímavých technik, které mohou týmu pomoci překlenout problémovou fázi.⁹⁰

Obr. č. 17 - Šestislovný graf R. Kiplinga⁹¹



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.⁹²

⁸⁹ PETRÝDESOVÁ, D. Týmová práce 1,2,3 díl. *Knihovnický zpravodaj Vysočiny* [online]. 2004, ročník 4, č. 2, 3. [cit. 2008-10-30]. Dostupné z internetu: < <http://kzv.kkvysociny.cz/> >.

⁹⁰ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press, 2001, s. 579.

⁹¹ PETRÝDESOVÁ, D. Týmová práce 1,2,3 díl. *Knihovnický zpravodaj Vysočiny* [online]. 2004, ročník 4, č. 2, 3. [cit. 2008-10-30]. Dostupné z internetu: < <http://kzv.kkvysociny.cz/> >.

⁹² KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006, s. 61.

6.2.6. 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. Přejídná 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, roztříštěnost pozornosti. V týmové činnosti neprobíhá jen tvůrčí proces, ale je v ní také dost pomocných činností a rutinních operací, které někteří členové odmítnou vykonávat atd. Dalšími příklady by byla celá řada. K neúspěchu týmu mohou přispět mimo jiné faktory, které vyplynou z nezkušenosti při jeho vzniku, sestavování nebo vedení, to znamená chyby, kterých se mohou dopustit zřizovatel týmu nebo vedoucí týmu. Tým může ztroskotat také na mezilidských vztazích. Ostatní týmy nebo funkční útvary, které nedosahují takových úspěchů jako daný tým, často zlehčují jeho úspěch, zmenšují nebo odstraňují příznivé podmínky pro jeho činnost. Pokud je podobnými averzemi zamořeno pracovní klima, nemá týmová činnost šanci na úspěch. Z výše uvedeného vyplývá, že prvořadým úkolem vedoucích pracovníků, zřizovatelů týmu i vedoucích pracovníků týmu je nejdříve se seznámit s podstatou týmové činnosti a specifikami práce v týmu. Týmová práce má šanci na úspěch pouze při jejím správném pochopení – nesprávně pochopená a realizovaná týmová práce přináší více škody než

užitku (nefunkčními pracovními skupinami počínaje a špatnými mezilidskými vztahy konče).⁹³

6.2.7. Vytvoření týmu

Tým vytváří pracovník nejbližší nadřazený všem členům týmu – tedy opět ředitel nebo jím pověřený pracovník, v případě větších institucí to může být i vedoucí většího odboru, v rámci něhož bude tým vznikat. Zřizovatel týmu musí přesně definovat úkol týmu a očekávaný výsledek, provést jmenování pracovníků týmu a vytvořit pro tým přiměřené organizační a materiální podmínky.

Jmenování lze provést několika způsoby – jmenování a) všech členů týmu včetně týmového vedoucího, b) pouze vedoucího týmu, který si sám vybere spolupracovníky, c) celý tým je jmenován a při první schůzce si zvolí svého vedoucího. Je těžké rozhodnout, který způsob vytvoření týmu je nejvhodnější, každý má své klady a zápory. Podle zkušeností je velice efektivní druhý způsob vzniku týmu, kdy je jmenován pouze vedoucí a ten si sám vybere své spolupracovníky. Od takového vedoucího se vyžaduje důkladná znalost organizace, zaměstnanců, jejich schopností a charakterů. Pokud je jeho volba správná, může vzniknout velice progresivní pracovní tým, který je na základě svých úspěchů pověřován dalšími úkoly. Pokud jsou členy týmu pracovníci jiných institucí, provádí se jejich jmenování dohodou mezi institucemi.

Jmenování pracovníků do týmu je vhodné provést písemnou formou, ve které bude stanoven také způsob participace pracovníka na týmové práci. Rozlišují se tři způsoby participace pracovníka na týmové práci: 1) pracovník není uvolněn z funkce, 2) pracovník je částečně uvolněn z funkce, 3) pracovník je zcela uvolněn z funkce a může se plně koncentrovat na úkol a týmovou činnost.

Velice často působí v organizacích týmy, které vznikají z vlastního podnětu členů, scházejí se neformálně k řešení nějakého problému a spolupracují na přátelském základě ve snaze pomoci jeden druhému. Jedná se o tzv. spontánně vzniklé týmy.

Pro úspěšné fungování týmu v organizaci je velice důležitá podpora týmové činnosti ze strany managementu. Ředitel by měl všechny pracovníky, a zejména přímé nadřazené členy týmu seznámit s faktem, že vzniká tým za účelem plnění nějakého složitějšího úkolu, osvětlit nutnost vzniku týmu a přesvědčit je o této nutnosti, získat je pro podporu týmu.

⁹³ PETRÝDESOVÁ, D. Týmová práce 1,2,3 díl. *Knihovnický zpravodaj Vysočiny* [online]. 2004, ročník 4, č. 2., 3. [cit. 2008-10-30]. Dostupné z internetu: <<http://kzv.kkvysociny.cz/>>.

V opačném případě mohou nastat situace, kdy se tým, vykazující lepší výsledky než funkční útvar popř. ostatní týmy, může stát středem negativní pozornosti, která má za cíl snížit jeho úspěch nebo odstranit příznivé podmínky jeho činnosti.

6.2.8. Příklady týmové práce

- a) výběr a proces implementace automatizovaného systému (SW),
- b) plánovací týmy,
- c) projektové a řešitelské týmy,
- d) změny v organizaci instituce,
- e) kroužky kvality.

Kroužky kvality se těší velké oblibě zejména v průmyslových podnicích. Jedná se o dočasné týmy, jejichž členy jsou pracovníci jednoho úseku/oddělení. Týmy se scházejí pravidelně po určitých časových intervalech (nepřesahujících 14 dní) a jejich cílem je vyřešit a analyzovat problém, který se objevil na pracovišti, nebo najít způsob, jak zkvalitnit práci oddělení. Pravidelné setkávání pracovníků kromě toho, že může přinést vyřešení problémů, navíc posiluje pracovní a mezilidské vztahy. Tím pozitivně ovlivňuje atmosféru v oddělení, schopnost řešit problémy a schopnost čelit konfliktům.

6.2.9. Výběr členů týmu

Lidský faktor je nejdůležitějším momentem v týmové práci, na něm závisí úspěch či neúspěch týmu. Týmoví pracovníci by měli mít určité vlastnosti a schopnosti, a proto při výběru členů týmu je nutné k těmto požadavkům přihlédnout. Lze definovat tři základní okruhy požadavků na týmové pracovníky:

- 1) odborná nebo profesionální zdatnost – v týmu by měly být zastoupeny specializace nutné pro vyřešení úkolu,
- 2) schopnost pracovat jako člen týmu – samotář nebo vysoce individualistický člověk je jako kandidát na člena týmu zcela nevhodný; důležité je také odhalit osoby, které nemají motivaci něčeho dosáhnout,
- 3) žádoucí osobní vlastnosti – např. tvůrčí způsob myšlení, ochota ke spolupráci, iniciativnost a samostatnost, osobní zájem o problematiku, ochota naslouchat argumentům jiných a podat maximální výkon.

6.2.10. Role v týmu

Ve skupinové činnosti každý účastník zastává určité postavení a hraje určitou roli. Někteří jsou považováni za „tahouny“, na nichž závisí dobrý výsledek, zatímco ostatní jsou v pozici pouhých „přidavačů.“ Nesmí se však stát, že by to jedni druhým dávali najevo. Je třeba se respektovat, protože ani nejlepší pracovník nezmůže nic bez dobrého zázemí. Pro lepší fungování týmu je výhodné, aby se vzájemně vědělo, kdo je jaký typ osobnosti a tedy i jaká je jeho role v týmu. V týmu existuje několik nezastupitelných rolí a každá je nutná k tomu, aby tým fungoval. Každý člen může ve své osobě sdružovat několik rolí nebo pouze roli jedinou. V průběhu času se mohou role dokonce měnit.

Tvorba týmových rolí je podmíněna povahou činnosti v dané oblasti práce a také specifíčností řešeného úkolu. Široká paleta týmů v různých oblastech společenské činnosti přináší také celou škálu rolí – např. usměrňovač-formovač, koordinátor, inovátor-myslitel, zdrojař, hodnotitel, pracant-realizátor, humanizátor, dotahovač, specialista, oponent ad.⁹⁴

6.2.11. 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.⁹⁵

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 pravomoci 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,

⁹⁴ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006, s. 32.

⁹⁵ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press, 2001, s. 151.

tvořivost). Hlavním úkolem vedoucího týmu je vedení, a to ne ve smyslu, že vedoucí člověk ovládá jiného člověka nebo skupinu lidí. Jeho pozice, na rozdíl od vedoucího funkčního útvaru, není vně týmu a nad ním, ale v něm a je na svém místě nejen proto, aby koordinoval funkce. Měl by pomáhat pohybu vpřed daným směrem a stmelovat kolektiv. Jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucího týmu je rozhýbat a vzrušit členy týmu, přimět je k akci. Této schopnosti se obecně říká motivace. Motivace je obecný pojem zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Pokud vedoucí motivuje své podřízené, dělá takové věci, o nichž je přesvědčen, že povedou k naplnění tužeb a přání a přimějí spolupracovníky k žádoucím aktivitám. Mezi nejvíce motivující prostředky ve společnosti obecně patří finanční odměna, ale pro týmovou činnost jsou charakteristické i jiné motivátory – úspěšnost, uznání, zajímavost práce, odpovědnost nebo pozitivní zpětná vazba.⁹⁶

6.3. Konflikty v týmu

Mezi nejčastější kritické faktory při spolupráci v týmu patří právě konflikt, ale také např. ztráta zájmu a nerozhodnost. V každém týmu, pracovní skupině, organizaci i v životě každého člověka dochází neustále k rozdílkám, názorovým střetům, napětí a neshodám. Lze tedy konstatovat, že konflikty jsou něco normálního a obyčejného. Ale přes tuto zdánlivou všednost se většina lidí konfliktů obává, spojují s nimi negativní zkušenosti, tísnivé pocity a zatěžující způsoby chování. Konflikty v týmu spotřebovávají mnoho energie, brání rychlému nalezení řešení. Mají však také pozitivní vliv, protože zabraňují stagnaci, vedou k novým řešením, pomáhají týmu signalizovat a zároveň vyjasňovat problémy atd.

Konflikt vzniká v momentě napětí (hoří termín apod.) Mnohdy se dá předvídat, že se situace v týmu vyhrocuje. Zabránit by se mělo především nežádoucím konfliktům, tedy takovým, které jsou osobní a plné zbytečných emocí. Jedná se především o vzájemné napadání členů, pomluvy týmu, jednotlivců nebo výkonů, odpor proti vedoucímu týmu atd. Jindy může konflikt vyvolat málo trpělivosti k sobě navzájem, nedostatečná diskuse o nápadech, zamítnutí nápadu bez vysvětlení, neshody v plánech a různých návrzích, argumentace ve stavu emoční rozladěnosti. Zvláště vedoucí týmu by si měl dávat pozor,

⁹⁶ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006, s. 28.

aby zásadní rozhovory vedl bez emocí. Pokud jedná v rozčilení, ztrácí nad sebou kontrolu a utrpí tím především mezilidské vztahy.⁹⁷

Pokud má být konflikt v týmu konstruktivní, je nutné ho řešit otevřeně za účasti všech členů. Tým se může pokusit jasně popsat a definovat konflikt, vypracovat věcné a osobní podíly na konfliktu, rozvinout představy o možných způsobech řešení a společně je vyhodnotit, v závěru by měl tým dospět k dohodě, jaké konkrétní kroky budou kým a do kdy zahájeny. Důležité je také osobní vyrovnání se s konfliktem – každý ze zúčastněných by měl být schopen zpracovat konflikt po stránce citové a racionální, aby žádné „zbytkové emoce“ nemohly způsobit nové vzplanutí konfliktu.

6.3.1. Nevýhody týmové práce

Existují dva 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 ulívají.

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. Členové sdílejí iluzi jednomyslnosti, ustavují se do role vedoucích mínění nebo ochránců těchto vedoucích.⁹⁸

⁹⁷ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2006, s. 55.

⁹⁸ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management.* Brno : Computer Press, 2001, s. 538-539.

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 „ďáblova advokáta“, který bude pátrat po negativních aspektech skupinových rozhodnutí, aby dbali na zpětnou kontrolu, přehodnotili společný návrh, nakolik je opodstatněný atd.

6.3.2. Problémoví lidé v týmu

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

Existuje pět hlavních kategorií „problémových“ členů týmu:

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

S agresivními lidmi jednáme:

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

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

S negativními lidmi jednáme:

Snažme se najít důvody negativního přístupu. Mohou to být oprávněné postřehy. Požádejme o alternativní návrhy; to změní negativní přístup v pozitivní. Prodiskutujeme týmové cíle a tlumící efekt negativního přístupu na celý tým. Zároveň dejme najevo, že

oprávněné negativní postřehy bereme na vědomí. S negativním členem týmu jedněme v soukromí a pamatujeme, že někdy může mít negativní člen týmu i pravdu.

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

S pasivními lidmi jednáme:

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

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

S destruktivními lidmi jednáme:

Zde je nutná pevná ruka. Člen týmu musí být veden k tomu, aby si uvědomil, že jeho chování ohrožuje schopnost týmu podávat výkon. Zároveň je třeba takového člena týmu povzbudit k pozitivnímu přínosu a přesvědčit ho o jeho hodnotě. Veřejně chvalme pozitivní přínos.⁹⁹

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.

⁹⁹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : GRADA, 2008, s. 104.

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.¹⁰⁰

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.

Případová studie „Možnosti využití týmové práce v knihovnách“

V knihovnách se nejčastěji setkáváme s těmito týmy: formální - oficiálně ustavené, začleněné do organizační struktury; neformální - vzniklé spontánně. Činnost knihovny se neobejde bez týmové spolupráce. Knihovna rozděluje jednotlivé úseky služeb podle cílových skupin uživatelů (dospělí, děti a mládež, nevidomí uživatelé zvukové knihovny apod.), přitom vystupuje navenek jako celek, což se neobejde bez perfektní spolupráce mezi jednotlivými (útvary, úseky, odděleními apod.) Knihovny dále spolupracují s nejrůznějšími obsahově blízkými organizacemi, jinými knihovnami atd.

Typy úkolů a činností

Při řešení a provádění těchto úkolů a činností lze v knihovně využít týmové práce:

1) Zajištění běžné činnosti

Jednotlivé týmy (oddělení) spolupracují na těchto činnostech: akvizice, zpracování a organizace fondu, půjčování, vyřazování, revize a ochrana fondu, poskytování informací, rešeršní aj. informační služby. Mohou společně zajišťovat nejrůznější aktivity a formy spolupráce s městem, jinými organizacemi atd. Běžné činnosti knihovny vyplývají z legislativy a ze zřizovací listiny (statutu).

2) Plánování

Bez dobrého plánování se neobejde žádná organizace. Knihovny většinou plánují na rok záměry a na ně navazující návrh rozpočtu. Větší knihovny plánují i dlouhodobě a vytvářejí strategické plány, investiční plány apod. Plánování je jakýmsi zhmotněním cílů knihovny, strategické plány konkretizují směr knihovny. Plánování souvisí s předvídaním budoucnosti, což vyžaduje od manažerů znalost nejen oboru, ale i všeobecný přehled.

¹⁰⁰ BRINKMAN, R.; KIRSCHNER, R. *Jak vycházet s lidmi, s kterými si nerozumíme*. Bratislava : Motýl, 1999, s. 36.

3) Projektové činnosti

V poslední době projektový management zažívá prudký rozvoj. Ve všech oblastech lidské činnosti se realizují nejrůznější projekty, ani knihovny nejsou výjimkou. Vytváří se projekty na zajímavé aktivity, na automatizaci provozu, na zavedení nového produktu (digitální knihovny) či služby. U knihoven se jedná především o grantové projekty, kterými knihovny získávají finanční prostředky. Takovým největším projektem je pak výstavba nové knihovny či její rekonstrukce. Většinou knihovna vytvoří tým odborníků, kteří spolupracují s architekty a později s dodavatelem stavby. Vystupují jako externí konzultanti, poradci nebo mohou být členy projekčního týmu.

4) Organizace akcí

Knihovny jsou především kulturními organizacemi, podílejí se na vzdělávání veřejnosti a plní informační funkci. V tomto směru realizují celou řadu zajímavých akcí. Zapojují se do kulturního života v místě, kde působí. Většinou jsou hlavním organizátorem kultury v místě. Zorganizovat kvalitní akci vyžaduje dobrou koordinaci a promyšlenou spolupráci. Většinou knihovna sestavuje tým podle druhu akce a vybírá do něj své nejlepší a zkušené pracovníky.

5) Hodnocení a hledání nových metod zlepšení práce a služeb

Za účelem hledání nových metod zlepšení práce a služeb je možno využít techniky tvořivé práce. Mezi neznámější techniku patří brainstorming nebo brainwriting a mnohé jiné. Tyto metody skupinového řešení problémů lze využít i k dalším účelům. Mohou např. podstatným způsobem obohatit porady a schůze.

6) Změna organizace práce

Každá změna přináší vytvoření nových pracovních postupů, nových standardů kvality atd. Změny jsou v knihovnách na denním pořádku, knihovny automatizují své provozy, zavádějí nové služby, implementují nové standardy pro zpracování fondu apod. Jedná se o náročné úkoly a konečného výsledku nelze dosáhnout bez využití týmové práce v jakékoli fázi této změny.

7) Kroužky kvality

Kroužky kvality mají svůj původ ve výrobních závodech. S úspěchem se využívají i v knihovnách. Účelem je vyřešit problémy určitého pracoviště nebo zlepšení jeho fungování. K tomu slouží pravidelné, převážně neformální schůzky pracovníků v rámci jednoho oddělení knihovny.

8) Rozhodovací rady nebo komise

Jedná se např. o akviziční, dramaturgické, ediční rady či nákupní komise, které mají většinou za úkol navrhnout, rozhodnout nebo schválit nějaký program či plán. Často bývají složeny ze členů různých oddělení a pracovníků vedení, někdy se účastní i externí odborníci.

9) Krizové situace

Samostatnou kapitolou týmové práce v knihovnách mohou být krizové situace. Může se jednat o týmy sestavené za účelem likvidace živelní pohromy, např. povodně nebo jiných katastrof, u nás např. požáru. Tyto situace vyžadují vysokou míru spolupráce knihovníků včetně mnoha jiných odborníků, dále je nutná kvalitní komunikace, integrace znalostí a schopností jednotlivých členů a komplexní přístup.

Jen málo organizací nabízí tolik možností uplatnění týmové práce jako knihovny. Záleží na vedení knihovny, zda a v jaké kvalitě si poradí s týmovou prací. Týmy mohou být stálé, dočasné, plánovací, projektové, řešitelské, interní, externí i kombinované. Je nutné, aby management znal psychologii týmové práce a dokázal vytvářet efektivní týmy, protože v opačném případě se většinou nadělá více škody než užitku.¹⁰¹

7. Řídící komunikace

Jedná se o komunikaci se zaměstnanci – interní komunikaci. Interní komunikace je klíčová, protože zaměstnanci komunikují s uživateli knihovny, ovlivňuje tedy nepřímo image knihovny.

¹⁰¹ 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.

Do interní komunikace patří firemní nástěnky, časopisy, memoranda, zápisy z porad, různé podnikové akce a večírky, ale i další informace, které ovlivňují názor zaměstnanců na knihovnu, pro kterou pracují.¹⁰²

V podstatě sem patří i vybavení kanceláří a celkově pracovní prostředí, sociální podmínky (občerstvení ad.), vůbec způsob vedení knihovny – nakolik je management otevřený a přístupný, zda podporuje týmovou práci a otevřenou výměnu názorů atd. Vztah zaměstnanců ke knihovně ovlivňují i vnější faktory, např. prestiž knihovnické profese ve společnosti, jak o knihovnách informují média a především, co si o jejich práci myslí rodina a přátelé.

Interní komunikace musí být obousměrná. Je to vše, co zaměstnanci vidí, slyší, čtou a jak to vnímají. Souhlasí/nesouhlasí, zajímá je to/je jim to lhostejné, přicházejí s novými nápady, náměty/nepřicházejí.

„Konečným cílem interní komunikační strategie není spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník, a tedy obchodní úspěch organizace.“¹⁰³

Celková strategie knihovny a kultura knihovny se odrážejí v chování knihovníků vůči uživatelům: jak se knihovna chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají i navenek.¹⁰⁴

Zaměstnanci musí znát cíle a souvislosti. Musí si uvědomovat, že jsou částí celku a jakou roli v něm hrají. K informacím „shora“ všeobecně panuje velká nedůvěra. Management by neměl litovat času a lidem vysvětlit nejen podstatu, ale i smysl úkolu, objasnit, v čem je jeho splnění přínosem pro ně i knihovnu. Rozhodně se to vyplatí. Zkušenosti ukazují, že lidé většinou dostávají rozhodnutí bez kontextu. Informace z vedení tlumočené přes různé mezičlánky (vedoucí útvaru služeb, vedoucí oddělení, vedoucí směny apod.) se „zužují“ a může se stát, že na konci je pouhý rozkaz. Rozkaz, kterému zaměstnanec nerozumí a nechápe jeho smysl. Příklad – uživatel: *„Vy jste zvedli registrační poplatek? – knihovnice: „My ne, to vedení, pořád tam něco „chytrého“ vymýšlí...“*

„Na staveništi pracovali tři muži, všichni dělali stejnou práci. Nicméně jejich odpovědi na otázku, co dělají, byly rozdílné. „Roztloukám kamení,“ zněla první odpověď. „Vydělávám si na živobytí.“ řekl druhý. Třetí muž odpověděl „Pomáhám stavět katedrálu.“¹⁰⁵

¹⁰² HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000, s. 133.

¹⁰³ HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000, s. 135.

¹⁰⁴ HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000, s. 136.

Sdílená vize pomáhá sjednocovat cíle zaměstnance s cíli knihovny. Mezi zaměstnanci a knihovnou musí existovat vztah vzájemné otevřenosti a důvěry. Je to dlouhodobý proces. Vytváří atmosféru, v níž postupně odpadávají bariéry komunikace. Jde o proces „naučit lidi znovu mluvit,“ aby se nebáli říci svůj názor. Interní komunikaci nevytváří jen vedení a manažeři knihovny, ale každý zaměstnanec knihovny.

Zásady interní komunikace pro manažera: vysvětlovat, neustále kontrolovat zpětnou vazbu, být vstřícný a otevřený, nebát se otázek, poskytovat kontext, nezahlcovat informacemi, využívat moderní komunikační prostředky, věnovat komunikaci dostatek času a především zdokonalovat své komunikační dovednosti.

7.1. Vedení porad (management)

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

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

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

¹⁰⁵ HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000, s. 138.

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.

7.1.1. Chyby a nedostatky porad

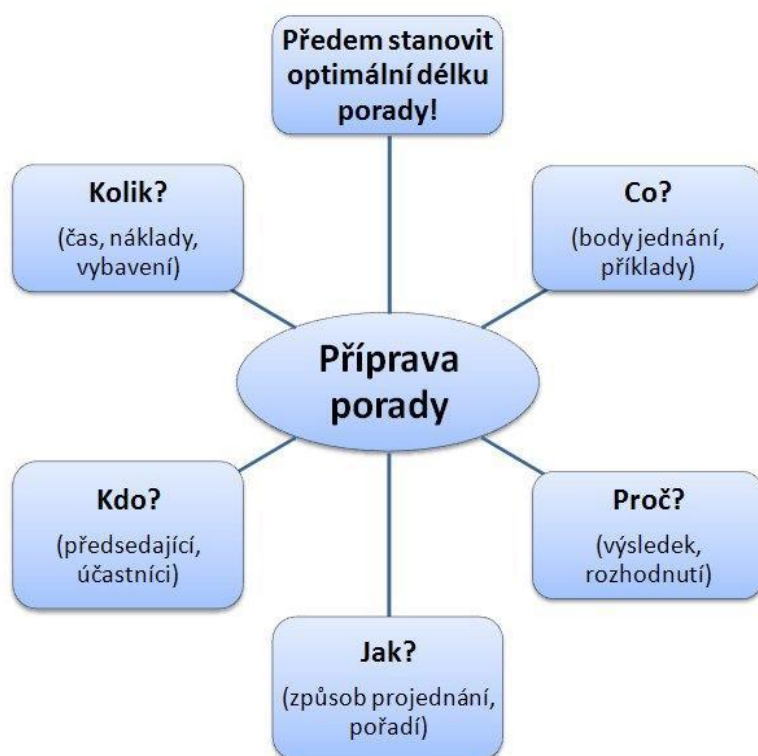
Chyby a nedostatky porad jsou jednak v samotné organizaci porad a jednak ve vedení těchto porad. Chybovat mohou i účastníci porad. K organizačním chybám patří zejména: nesystematičnost, chybějící programy, chybějící či zbytečně obšírné zápisy, nekompatibilita cílů porad, nepodstatné záležitosti, zbavování 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 o pozdílčům, nedostatek prostoru k vyjádření se všem účastníkům, chybějící shrnutí, frustrující závěr.

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

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

Obr. č. 18 - Příprava porady¹⁰⁶



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.

7.1.2. Organizace porad

Příprava na poradu: nejprve musíme vybrat témata k řešení a teprve potom stanovit cíle porady. Důležité je vybrat správné účastníky, kteří mají k tématům co říci. 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 potřeba 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.

¹⁰⁶ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press, 2001, s. 601.

7.1.3. 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.

Pozor na úskalí rutiny

Příklad: 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, např. 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. Nespolehejte na zvyklosti, svolávejte poradu jako prestižní záležitost a jen když je to skutečně nutné.

8. Implementace marketingu do stylu řízení knihovny

Borchardt, P. definuje marketing v knize Marketing pro veřejné knihovny takto:

„Určujícím rysem marketingu je tržní myšlení: nabídku organizace (knihovny) neurčuje jen nabízející (knihovník), ale především potřeby, přání, zájmy těch, kterým má knihovna sloužit. To co organizace nabízí, není ovšem libovolné, ale závisí na jejich úkolech, cílech a trzích. „Trh“ knihovny zpravidla nebývá homogenní, ale sestává z mnohých skupin uživatelů charakteristických rozdílnými potřebami, přáními, postoji a zájmy.“ I když si knihovna vybere jen určitou část uživatelů a bude ve větší míře plnit jejich přání, nemusí to znamenat, že bude čtenáře ztrácet. Naopak může tak přilákat i velkou skupinu nových uživatelů.

Sakálová, E. definuje knihovní marketing jako *„efektivní vztah mezi knihovnou, jejími uživateli a veřejností.“*

8.1. Proč implementovat marketing do stylu řízení knihovny?

Žijeme v době, která se velmi rychle mění. Rozvoj informačních a komunikačních technologií je nebývalý. Hodně domácností má doma internet a další je následují. Zažíváme digitální éru, která informační explozi zvětšuje. Ale ne všechno je dostupné na internetu. Internet není nepřítelem knihoven, je pomocníkem. Odhaduje se, že od vynálezu knihtisku bylo vytištěno zhruba 100 mil. knih, jen v České republice jich vychází kolem 18 tis. ročně a toto číslo má stoupající tendenci. Vypadá to, že knižní trh jen kvete. S digitalizací jsme na začátku, je drahá a pracná. Internet změnil pohled uživatelů na služby. Kliknu a za vteřinu mám informaci v každou denní i noční dobu. Otázka je, jak hodnotnou. Spousta uživatelů však vystačí s tím, co si na internetu tzv. vygooglí. Veřejné knihovny odjakživa plnily funkci informační, výchovnou - vzdělávací a kulturní. Jejich role v místní komunitě je nenahraditelná. Mnoho knihoven žije v domnění, že nemá konkurenci. Opak je pravdou. O volný čas uživatelů bojují i jiné instituce. Knihovny ztrácejí své dominantní postavení na trhu.

Knihovny produkují služby, služba obsahuje silný lidský element. Knihovny tvoří lidé. Lidé, kteří služby poskytují, lidé, kteří služby konzumují, lidé, kteří knihy píšou, a lidé, kteří knihovny zřizují. Jde-li o službu, lidé něco dávají jiným lidem. Uživatelé služby vlastně spoluvytvářejí. Jedná se o vzájemnou interakci mezi knihovníkem a uživatelem. Lidský výkon závisí na mnoha okolnostech, proto je zajišťování kvalitních služeb obtížné. Odpověď, jak jsou naše služby kvalitní, musíme hledat u našich uživatelů. Známe je? Víme, co chtějí? Jaké mají zájmy, motivy? Odcházejí z knihovny s tím, pro co přišli? Jak na ně knihovna působí? Přestali nás potřebovat, víme proč? Asi žádná knihovna se nedomnívá, že jejich služeb bude využívat většina (nebo polovina) obyvatel v místě, ale je 10-20% dost? Určitě existují lidé, kteří nikdy nenavštíví zimní stadion, stejně tak jako existují lidé, kteří nikdy nenavštíví knihovnu. Ale měli by vědět, že tato služba tady je i pro ně. Z výzkumů vyplývá, že o nabídce knihoven nemají dostatečné povědomí ani její uživatelé, jak je potom informována ostatní veřejnost v místě? Public relations neznamena jen článek v místním tisku. Propagace knihoven je většinou slabá a téma knihoven není mediálně přitažlivé. Většina knihoven si stěžuje, že přidělený rozpočet neodpovídá skutečným potřebám. Je potřeba si uvědomit, že cesta je opačná. Knihovna, která bude špičkovou organizací v místě, nebude mít problém s rozpočtem a dokonce ani s fundraisingem.

Cesta ke zviditelnění v místě, ke špičkovým službám, k cílené komunikaci s veřejností je těžká a neobejde se bez marketingu. Např. nabídka aktivit pro mládež je ve veřejných knihovnách spíše slabá. Známe mládež? Je to naše cílová skupina? Pokud chceme na tuto cílovou skupinu zaměřit své služby, neobejdeme se bez marketingu. Je řada knihoven, které využívají marketing; je otázkou s jakým úspěchem a zda ho využívají správně. Spoléhat jen na marketingové odborníky, marketingové oddělení je velkou chybou, marketing musí v knihovně provádět každý zaměstnanec. Každá knihovna by měla mít strategii a přenést své strategické cíle do osobních cílů zaměstnanců. Pravidelně školit své zaměstnance atd.

Marketing představuje integrovaný komplex činností zaměřených na sledování postojů uživatelů a situace na trhu. Jedná se o systematické úsilí všech zaměstnanců knihovny ad. zainteresovaných subjektů, které usilují o vzájemnou spolupráci a o koordinaci svých aktivit. Marketing usiluje o to, aby knihovna poskytovala takové služby, jež uživatel požaduje, a to tím, že jeho potřeby a přání zjišťuje a že mu své služby přizpůsobuje. Veřejný sektor se soustřeďuje především na naplňování společenských potřeb. Knihovna plní především úlohu vzdělávací. Jedním z cílů může být počet uživatelů, ale také stanovené a vnější užitky. Vzdělávací aj. aktivity knihoven jsou prospěšné nejen samotným uživatelům, ale potažmo celé společnosti. Uživatelem veřejných knihoven se může stát nejen každý občan, ale i celá společnost, která tak získá vzdělané jedince.

Obr. č. 19 – Marketingové plánování¹⁰⁷



¹⁰⁷ JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001, s. 55.

- 1) Analýza – kde jsme? Jde o určení současné situace, kde se organizace nachází, popis všech činností, vyhodnocení statistických dat apod.
- 2) Plánování – čeho chceme dosáhnout? Jde o určení cílů, čeho chce knihovna dosáhnout, v jakém časovém horizontu, jak daných cílů dosáhne apod.
- 3) Zavádění – jak realizujeme naši strategii? Jde o implementaci cílů do provozu. Jedná se o obecné cíle – strategické, taktické cíle – cíle funkčních oblastí organizačních článků knihovny a operativní cíle – cíle jednotlivých pracovišť, míst, jednotlivců apod.
- 4) Kontrola – dosahujeme našich cílů? Jde především o fyzickou kontrolu, různé audity, výpočty efektivnosti investic apod.

Jednou ze základních metod marketingového auditu je provedení **SWOT analýzy**, která spočívá ve zjištění vlastních silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Název je tvořen akronymem anglických slov: **S**trength (síla), **W**eakness (slabost), **O**pportunity (příležitost), **T**hreat (hrozba). Touto metodou lze odhalit některé závažné problémy (např. pokles počtu čtenářů, pokles počtu výpůjček, předpoklady vyplývající z nového územního uspořádání nebo hrozby vyplývající z legislativních předpisů a politiky státu atd.)

8.1.1. Základní nástroje marketingu

K základním nástrojům marketingu patří: tvorba poptávky, průzkum trhu, plánování výrobního programu, propagace výrobků a služeb. Při tvorbě marketingového plánu se často používá tzv. zásada 4P. Konkrétní způsob naplnění jednotlivých zásad se nazývá *marketingový mix*: **výrobek, cena, místo a propagace**.

Marketing se v čase vyvíjí a dnes se preferuje především vyhodnocování uživatelských potřeb, přizpůsobování nabídky (služeb) skutečným přáním uživatelů, posilování zpětné vazby mezi knihovnou a uživateli, propagace směrem k veřejnosti – vize, poslání, strategie knihovny.

P. Kotler definuje čtyři druhy marketingu: **strategický** – vymezuje skupiny uživatelů, na které je nutné zaměřit pozornost, **taktický** – definuje formy a postupy, které slouží k získání trvalého uživatele, **administrativní** – definuje cíle knihovny a na jejich základě sestavuje plány vedoucí k realizaci marketingové koncepce (strategie), **transformační (inovativní)** - zaměřuje se na perspektivu poskytování služeb v elektronickém prostředí informační společnosti.

8.1.2. Funkce marketingu v knihovně

Funkci marketingu v knihovně tvoří tři klíčové komponenty:

1) Marketingový mix

- důležité vnitřní prvky nebo komponenty, které zabezpečují realizaci marketingového programu knihovny.

2) Tržní síly

- vnější příležitosti nebo hrozby, které mají vliv na marketingové činnosti knihovny.

3) Sladovací proces

- strategický a řídicí proces, jehož cílem je uvést do souladu marketingový mix a interní politiku knihovny s vnějšími tržními silami.

8.1.3. Marketingové tipy

- Nejdůležitější návštěva uživatele je druhá a každá další,
- pochopení a přizpůsobení se uživatelským stimulům a jeho chování je nutností pro přežití v konkurenci,
- budujme identitu své knihovny, buďme výjimeční,
- uvědomme si důležitost opakování, ujistěme se, že je naše sdělení konzistentní,
- neignorujme a nezanedbávejme své stávající uživatele, zatímco budeme usilovat o nové,
- nezapomeňme, že uživatelé mají sklon dvakrát více hovořit o svých špatných zkušenostech se službami než o dobrých,
- vezme, že marketing je záležitostí každého v knihovně bez ohledu na titul nebo pracovní pozici,
- informujme své uživatele pravdivě, nepřehánějme, budujme si vztahy založené na vzájemné důvěře,
- dbejme na dobré mezilidské vztahy na pracovišti, jedině spokojení zaměstnanci dokážou vyprodukovat spokojené uživatele,
- odměňujme stálé (věrné) uživatele.

Příklady:

Banky „znovu objevily“ zákazníka a začaly uplatňovat programy „preference klienta“ a „kampaní úsměvu“ chtějí ukázat svou přátelskou tvář.

Ve Velké Británii dnes všichni významní „hráči“ ve finančních službách uplatňují nějakou formu **programové péče o zákazníka**.

8.2. Marketingová koncepce

Objevuje se v 30. letech 19. století, její rozvoj se v zemích s tržní ekonomikou datuje někdy po první světové válce. V sektoru služeb se marketingová orientace firem objevuje později, až v 70.-80. letech. U nás se objevila významněji až pro roce 1990. Většina firem využívá zvláště některé prvky marketingu, jako např. marketingovou komunikaci. Veřejný sektor marketingovou koncepci téměř nezná. Ale chce-li veřejná organizace poskytovat kvalitní služby, udržet si zákazníky, bude muset zaměřit svou pozornost na marketing. Organizace se musí přizpůsobit potřebám zákazníků. Potřeba zákazníků je ovlivňována kulturou a celkovým prostředím ve společnosti, ve které jedinec žije a organizace působí. Nejlepší je začít s marketingem v době, kdy se organizaci daří a má k dispozici zdroje (zaměstnance, finance). Nejúčinnějším marketingem je systematické, opakované a dlouhodobé působení na trh. Šťěstí přejí připraveným. Shánět se po marketingové koncepci v době, kdy organizace začne ztrácet klienty, může být pozdě. Je nutné si stanovit krátkodobé i dlouhodobé cíle. Musíme zjistit, zda naše nabídka zákazníkům vyhovuje, co by chtěli změnit, zlepšit, co v naší nabídce chybí, co by uvítali. Z těchto zjištění by měla marketingová koncepce vycházet. Nestačí mít představu o tom, jak bychom chtěli, aby naše organizace prosperovala. Musíme vynaložit přiměřené úsilí na to, abychom co nejlépe poznali prostředí, ve kterém máme fungovat, a navrhli takové postupy, které zajistí naše přežití a dlouhodobou prosperitu. Strategii knihovny musíme budovat především na základě marketingových informací. Potřebné změny musíme umět rozdělit, ohodnotit jejich náročnost a důležitost, stanovit finanční a časový plán. Implementovat bychom měli přednostně důležité změny (přinesou nám nejvíce), případně jednoduché změny, které nejsou časově náročné. Většina marketingových pracovníků dnes už ví, že kvalitní marketing dokáže realizovat jen projektový tým, v němž jsou vedle marketerů také často psychologové, sociologové a odborníci na komunikaci a který je schopen implementovat marketing do praxe. Marketing by měl začínat potřebami potenciálního

uživatele a ne procesem služeb. U cílového trhu (uživatele) jsou tedy nejprve zjišťovány potřeby, na ně navazují přání (chtění) a později nastupuje poptávka.¹⁰⁸

Když to shrneme, marketingová koncepce je o kvalitním plánování; především vedení knihovny musí mít zájem se marketingem zabývat. Formulovat přesné a reálné cíle, čeho chceme dosáhnout, jak a kdy. Uvědomit si, pro koho své služby vytváříme (kontakt s cílovými skupinami); známe skutečné potřeby? Nestačí vymýšlet nové služby, produkty, ale umět je prodat, nabízet. Říkáme tomu cílená propagace – public relations. Nesmíme zapomínat na průběžné hodnocení, které je věcí všech zúčastněných stran.

8.2.1. Marketingové řízení

Marketingové řízení (marketing management) by mělo být součástí řízení knihovny. Klíčová marketingová rozhodnutí provádí vrcholové vedení knihovny v procesu strategického plánování, kdy se definuje poslání knihovny a kdy jsou formulovány cíle, jichž chce knihovna v rámci své činnosti dosáhnout, ať již v krátké době nebo v dlouhodobé perspektivě. Strategický plán vymezuje způsob spolupráce jednotlivých složek knihovny. Při definování poslání knihovny je nutné vymezit okruh potencionálních uživatelů (vytipované segmenty), na něž se chce knihovna zaměřit, specifikovat jejich potřeby a zvolit odpovídající prostředky, jimiž budou tyto potřeby uspokojovány. Takto definovaná činnost knihovny je pak vodítkem při výběru tržních příležitostí, které jsou určovány potřebami uživatelů, aktivitami konkurence, dostupnými zdroji, kvalitou úrovně řízení knihovny a dalšími faktory marketingového prostředí.

Marketingové řízení znamená „analýzu, plánování, implementaci a kontrolu programů navržených k vytvoření, vybudování a udržení výhodné směny s cílovými uživateli za účelem dosažení cílů organizace.“¹⁰⁹

Jedním z úkolů marketingu je vytváření a formulování základní marketingové koncepce, koordinace činností jednotlivých oddělení knihovny a sběr a analýza tržních informací s následným využíváním zjištěných informací v praxi. Marketing pomáhá knihovně sledovat zájmy a potřeby uživatelů, což přispívá k co nejefektivnějšímu využívání tržních příležitostí.

¹⁰⁸ KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhů*. Praha : Alfa Publishing, 2004, s. 15.

¹⁰⁹ FORET, M.; PROCHÁZKA, P. ; URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. Brno : Computer Press a.s., 2003, s. 21.

Proces řízení marketingu sestává z těchto kroků:

marketingový výzkum (poznání výchozí situace) – segmentace, cílení, prezentace nabídky – marketingový mix – realizace – kontrola (vyhodnocení výsledků).¹¹⁰

8.2.2. Definice poslání a cílů knihovny

Cíle knihovny jsou obvykle definovány jako měřitelné výsledky, kterých chce knihovna svou činností dosáhnout (statistické údaje). Poslání knihovny bývá obvykle vyjádřeno v obecné rovině, např. „Městská knihovna Albrechtice vás spolehlivě provede světem knih, informací a internetu“, „Městská knihovna Albrechtice vám nabízí víc“, „Naučit se učit a efektivně pracovat s informacemi s Městskou knihovnou Albrechtice.“

Stanovení cílů knihovny musí být naopak zcela přesné a konkrétní. Nejvhodnější je vyjádřit cíle v kvantitativní (číselné) podobě. Cíl není nikdy jen jeden, ale jedná se o celou soustavu cílů (cíle k postavení knihovny na trhu, ekonomické cíle, finanční cíle, cíle, které řeší vztahy knihovny k zaměstnancům ad.) Co je při stanovování cílů nejdůležitější: měly by být reálné, motivující pro manažery všech stupňů řízení, měřitelné – vyhodnotitelné, základnou pro určování strategie a marketingových plánů, vytvářet jistotu pro zřizovatele i zaměstnance knihovny.

Svým stylem řízení proslul Tomáš Baťa. Jeho styl řízení zahrnoval řadu principů a postupů, které by se daly z dnešního pohledu nazvat marketingové řízení. Především proslul svou orientací na zákazníka. Jeho poslání znělo: „Náš zákazník – náš pán.“ Původní poslání, které vyvěsil v oddělení pro vyřizování objednávek, znělo: „Rozkaz zákazníkův je svatý.“ Rozvoj svého podniku propojil s rozvojem regionu, a to nejen z pohledu hospodářského, ale také politického, sociálního a kulturního. Opíral se o efektivní využívání všech pracovníků, kteří měli zvýšenou samostatnost v rozhodovacích procesech a zároveň za svá rozhodnutí přejímali odpovědnost. Za základní formu kapitálu považoval člověka, jeho schopnosti, dovednosti a tvůrčí vybavenost. Dobil zahraniční trhy svou flexibilitou a inovativností. Učil se u manažerů světa, přejímal jejich zkušenosti a osvědčené postupy. Chtěl, aby se lidé chovali, jako když jim podnik patří. Hybnou silou mu byla etika a morálka. Dbal na podnikovou kulturu. Svou nabídku určoval podle koncových zákazníků: „Co máte v kolekci pro pošťáka, pro číšníka, pro studenta do tanečních, pro selku apod.“ Orientoval se na

¹¹⁰ FORET, M.; PROCHÁZKA, P. ; URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. Brno : Computer Press a.s., 2003, s. 22.

všechny potencionální zákazníky. V prodeji obuvi postupně rozšiřoval sortiment, v r. 1917 měl 18 prodejen a v r. 1937 už 2073.¹¹¹

8.2.3. Marketingová strategie knihoven

Pod pojmem marketingová strategie se rozumí umění řídit činnost knihovny takovým způsobem, který umožňuje naplňovat stanovené cíle. Cílem strategického plánování je formulace a modifikace aktivit a služeb knihovny tak, aby byl zaručen zisk (hospodárnost, užitek), stabilita a růst knihovny. Strategické plánování se týká všech v knihovně a všichni se s ním musí ztotožnit. Je rozdíl mezi strategií (co dělat) a taktikou (jak to dělat). Strategické plánování se začalo uplatňovat v 70. letech 20. století. Marketingová strategie vymezuje cíle, jichž má být dosaženo; cílovou skupinu uživatelů, na něž se chce knihovna zaměřit; konkurenty; výběr produktů a služeb; strategii cílových uživatelů (výhody – v čem je nabídka knihovny lepší než nabídka konkurence, pozice služeb - jak je vnímají uživatelé, vyjádření hodnoty – proč by měli uživatelé využívat právě služby knihovny); marketingový mix – rozhodnutí o ceně, distribuce apod. Marketingové strategii předchází **vytvoření marketingového plánu**: ten charakterizuje cílové trhy, jejich velikost, strukturu, chování, plánované umístění produktu-slужeb, rozsah nabídky, předpokládaný podíl na trhu a plánované finanční výdaje. Dále stanoví plánované ceny služeb, cenovou a rabatní politiku (akvizice), distribuční strategie a marketingový rozpočet na první rok. Součástí plánu je dále dlouhodobý výhled využívání služeb, ziskové cíle (míra užítku a cena služeb) a strategie marketingového mixu na delší období. Strategické plánování prochází cykly analýza, plánování, realizace a kontrola.¹¹²

8.3. Marketingové prostředí

Analýza marketingového prostředí představuje základní výchozí kroky marketingové práce. Podstata marketingového přístupu k činnosti knihovny znamená pomocí ověřených nástrojů dosáhnout toho, aby knihovna dokázala reagovat na přání, potřeby a očekávání uživatelů lépe než konkurence a aby si tak zvýšila pravděpodobnost dosažení úspěchu na trhu a zajistila splnění svých cílů. Žádný univerzální recept na marketing neexistuje. Každý knihovna musí své marketingové aktivity rozvíjet na základě

¹¹¹ FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. Brno : Computer Press a.s., 2003, s. 25.

¹¹² FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. Brno : Computer Press a.s., 2003, s. 28-29.

specifických podmínek, v nichž se nachází. Analýza situace na trhu je pro marketing určující. Marketingové prostředí dělíme na mikroprostředí (vnitřní – uvnitř knihovny) a makroprostředí (vnější – vně knihovny). **Marketingové mikroprostředí** je tvořeno lidmi, a to jak uvnitř knihovny (interními), tak především lidmi mimo knihovnu (externími). Lidé jsou různí, mají svou osobitost, lidskou svobodu, nezávislost a schopnost samostatného myšlení. Myšlení lidí, jejich projevy a chování plně kontrolovat nelze. V knihovní praxi se jedná o problém, nakolik se vedení knihovny podaří svou knihovní identitu (poslání, vize, cíle, hodnoty, ale také směrnice a předpisy) prosadit mezi zaměstnanci a uvést je v život v podobě odpovídající organizační kultury. Jedná se o zaměstnance (interní) a partnery, veřejnost a konkurenty (externí). Zaměstnanci tvoří rozsáhlou skupinu (současní, minulí a budoucí). Záleží na managementu knihovny, jak umí řídit zaměstnance a zda dokáže vytvořit kvalitní pracovní prostředí. Především záleží na knihovní komunikaci, zaměstnanci musí mít všechny relevantní informace a jejich osobní cíle nesmí být v rozporu s cíli knihovny. Dodavatelé a odběratelé (partneři) zajišťují zdroje pro činnost knihovny (zboží, služby, finanční prostředky apod.), případně konzumují naše služby. Je velmi důležité umět s nimi jednat, dodržovat všechny závazky, plnit termíny apod. Veřejnost dělíme na vládní instituce, hromadné sdělovací prostředky, neziskové organizace, zájmové a nátlakové skupiny a místní a obecnou veřejnost. Patří sem také skupina uživatelů (jednotlivci – domácnosti, organizace, vláda a mezinárodní trh). Zcela specifickou skupinu tvoří konkurenti – organizace, které na trhu poskytují stejné nebo obsahově podobné služby. Pokud chceme toto vnitřní a vnější prostředí knihovny zkoumat, musíme vycházet ze SWOT analýzy, což je analýza silných a slabých stránek.

Marketingové makroprostředí tvoří demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické a politické prostředí a pro knihovny je určující především kulturní prostředí. Zde je vhodné využít O – T analýzy – analýzy příležitostí a hrozeb. Celková analýza marketingové prostředí se označuje zkratkou SWOT analýza a tvoří základ pro vypracování každé marketingové strategie a marketingového plánu.¹¹³

¹¹³ FORET, M.; PROCHÁZKA, P. ; URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. Brno : Computer Press a.s., 2003, s. 50-52.

8.4. Marketingový výzkum

„Krást myšlenky od jedné osoby je plagiátorství, krást myšlenky od mnoha lidí je výzkum.“¹¹⁴

„Marketingový výzkum je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.“¹¹⁵

Knihovna by si měla budovat svůj vlastní **marketingový informační systém**, aby měla dostatek relevantních marketingových informací, které potřebuje pro svá strategická, taktická i operativní rozhodnutí. Marketingový informační systém lze obecně definovat jako soubor těch aktivit knihovny, které slouží ke sběru, třídění, analýze, vyhodnocování a prezentaci dat potřebných pro přesné, včasné a kvalifikované marketingové rozhodování.¹¹⁶

Součástí marketingového informačního systému jsou marketingový výzkum a průzkum trhu. Prostřednictvím marketingového výzkumu a průzkumu trhu získáme údaje o vnějším a vnitřním marketingovém prostředí, tj. o možných změnách ekonomických, politických, demografických, sociologických, kulturních a politických faktorů, a také o postojích, názorech a potřebách zákazníků, partnerů, konkurentů a veřejnosti. Při realizaci marketingového výzkumu se dnes využívají statistické, psychologické a sociologické metody, které umožňují stanovit správnou velikost vzorku výběrového řízení, zvolit vhodný způsob šetření a vybrat odpovídající techniku. Při realizaci marketingového výzkumu se marketingoví manažeři (manažeři knihoven) musí rozhodnout, jaký typ informací potřebují, posoudit, zda lze tyto informace získat, a odhadnout a určit, jak nákladné a časově náročné jejich získávání bude. Získávat informace do marketingového informačního systému můžeme jednak z interních zdrojů (statistiky, objednávky, výpůjčky, tržby, zásoby aj. informace o knihovně), dále tzv. zpravodajským monitoringem a v poslední řadě marketingovým výzkumem. Významnou oblastí výzkumu je výzkum efektivnosti nástrojů komunikačního mixu, kdy se hodnotí úspěšnost reklamy, výběr reklamních médií, studie motivace, analýza úspěšnosti knihovníků, ověřování image knihovny u veřejnosti atd.

¹¹⁴ John Milton

¹¹⁵ Kotler, P. *Marketing management. Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha : Victoria Publishing, 1991, s. 107.

¹¹⁶ FORET, M.; PROCHÁZKA, P. ; URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. Brno : Computer Press a.s., 2003, s. 69.

Marketingový výzkum je dnes stejně důležitý pro neziskový sektor jako pro komerční sféru. Nemůžeme se spoléhat na intuici, zkušenosti či znalosti o trhu v době přebytku nabídky nad poptávkou. I neziskový sektor bojuje o zákazníky s konkurencí. Odhady a domněnky jsou k ničemu. Knihovny potřebují konkrétní odpovědi na konkrétní otázky.

Podstatou marketingového výzkumu je poskytovat relevantní, objektivní, kvalitní a aktuální informace, které minimalizují rizika při nejrůznějších rozhodnutích.

Marketingový výzkum nám zprostředkovává znalosti o trhu, můžeme ho využít při distribuci nových služeb, v oblasti propagace a prezentace (reklamy), při vytváření nových služeb, při cenové politice, při seznamování se s uživateli a při odhalování konkurence.

Informace, které potřebujeme zjistit, můžeme získat dvěma způsoby. Přímo v terénu (field research) nebo tzv. výzkumem od stolu (desk research). Marketingový výzkum můžeme dále rozdělit na základě metodologie na kvantitativní a kvalitativní výzkum.

Field research je finančně a časově velmi náročný, ale získáme přesná data.

Desk research zpracovává informace získané z jiného výzkumu, tedy již existující data. Nevýhodou je, že tyto informace rychle zastarávají, mohou být nepřesné, neobjektivní, neúplné a získané za jiným účelem.

Kvantitativní výzkum volíme, pokud chceme pokrýt dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek. Používají se metody dotazování, pozorování a experimentu. Nabízí informace v měřitelných jednotkách, které je následně možné zobrazit v tabulkách a grafech. Např. panelový výzkum, který sleduje stejné proměnné v různém časovém období.

Kvalitativní výzkum volíme, pokud chceme zjistit důvody chování lidí, jejich konání a motivaci. Je hlubším poznáním a obvykle slouží jako „předvýzkum“ kvantitativních výzkumů. Používají se metody individuálních hloubkových rozhovorů, skupinové rozhovory, projektivní techniky. Využívá se při vstupu do nové problematiky, ve které se potřebujeme rychle zorientovat.

Důležitým podkladem k vytvoření marketingové strategie pro knihovny je marketingový výzkum. Při marketingovém výzkumu získáváme informace **o uživateli** (stávajících i budoucích), jejich počet, potenciál a možnosti, jejich charakteristiku (zejména jejich potřeby), jak vnímají knihovny a nabízené služby. Informace **o konkurenci** zahrnují,

kdo je konkurencí pro knihovny, jaké má výsledky, ve kterých službách konkuruje a jaké má uživatele, charakteristiku konkurenčních institucí, jak se prezentují, jak působí na trhu, jak jsou vnímány veřejností, jakou mají strategii a jaké využívají způsoby distribuce. Informace o trhu jako celku obsahují údaje, na jakém trhu se paměťové instituce pohybují, jaký mají potenciál a trend dalšího vývoje apod.

Informace získáváme jednak z firemního informačního systému knihoven, od jejich zaměstnanců a přímo od uživatelů.

8.4.1. Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu: definování problému, analýza situace, sběr informací, analýza a interpretace získaných informací a navržení konkrétního řešení problému.¹¹⁷

Definování problému je velmi důležité, pomůže určit cíle výzkumu, metody, techniky výzkumu, velikost zkoumaného vzorku, způsob zpracování informací. Je třeba rozvrhnout i časový rozvrh jednotlivých kroků. Analýza situace a určení zdrojů informací obnáší práci se sekundárními a primárními zdroji informací. Samotný sběr informací – získávání primárních informací – určí, jakým způsobem bude nejvhodnější primární informace získat (pozorování, dotazování, experiment), jaký zvolíme typ výzkumu, zda kvantitativní nebo kvalitativní. Poté provádíme analýzu a interpretaci informací: při kvantitativním výzkumu získáme statistické veličiny vyjadřující např. četnosti výskytu, střední hodnoty, míry závislosti mezi proměnnými. Je možné na jejich zpracování využít počítačových programů, např. „Statistical Package.“ Hodnotí se reprezentativnost získaných údajů i jejich validita, tj. do jaké míry získané informace opravdu hodnotí to, co hodnotit mají. U kvalitativního výzkumu je analyzován každý jednotlivý „případ“, jsou vyhodnocovány použité nepřímé psychologické postupy, jde o nalezení příčin, motivů. Nastupuje řešení problému: zpracování a prezentace výsledků obnáší stanovení předmětu a cíle výzkumu, přehled metodických postupů, popis zkoumaného souboru, shrnutí základních poznatků výzkumu a doporučení pro řešení zkoumaného problému.

¹¹⁷ BELKO, Dušan. Marketingový výzkum v kostce. *Marketingové noviny* [online]. 20.9.2004. [cit. 2008-01-29]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=236>.

8.5. Marketingový mix

Marketingový mix je všestrannou a obecně platnou koncepcí marketingu. Zahrnuje čtyři klíčové prvky zvané 4P:



Obr. č. 20 – Marketingový mix¹¹⁸

- 1) **PRODUKT** – nabízený produkt (např. digitální knihovny) nebo jiné služby.
 - 2) **CENA** – prodejní cena a podmínky (v případě knihoven se cena rovná užítku, který uživatel získá, když využije služeb knihovny = společenský prospěch - knihovny nabízejí své služby ze zákona bezplatně).
 - 3) **PROPAGACE** – komunikační program v rámci marketingu produktu či služby.
 - 4) **MÍSTO** – distribuční a logistické funkce zajišťující dostupnost produktu či služby.
- Marketingový mix představuje zejména v podnikatelské sféře obecně uznávanou koncepci. Každý prvek v sobě obsahuje celou řadu dílčích aktivit (např. propagace zahrnuje reklamní činnosti, osobní nabídky ad.).

8.5.1. Vnější faktory – tržní síly

- 1) **Uživatelé** – chování uživatelů, kteří využívají služeb knihovny, zjišťování jejich motivace, zvyklostí, určování prostředí, velikosti trhu a spotřebitelské síly; zjišťujeme i u skupiny potenciálních uživatelů.
- 2) **Chování odvětví** – motivace, struktura, praktiky a přístup knihovníků, prostředníků a ostatních účastníků nabídky.
- 3) **Konkurence** – vliv odvětvové struktury a povahy konkurence na umístění a chování knihovny.

¹¹⁸ PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha : Grada, 1996, s. 69.

4) **Vláda a regulace** – řízení a kontrola marketingu, které se vztahují na marketingové činnosti a konkurenční praktiky.¹¹⁹

Úkolem manažera při vývoji marketingového programu je shromáždit prvky marketingového mixu a s jejich pomocí zajistit soulad mezi schopnostmi a možnostmi knihovny a vnějším tržním prostředím. Musíme si uvědomit, že zatímco prvky marketingového mixu jsou většinou „v moci“ knihovnických manažerů, vnější tržní síly jsou do značné míry živelné. Úspěch marketingového programu závisí na stupni souladu mezi vnějším a vnitřním prostředím knihovny. Marketingový program je proto charakterizován jako **sladňovací proces**, který má význam zejména ve službách. Prostředí na trhu služeb je velmi nestabilní. Tržní síly se mohou rychle a dramaticky měnit. Tyto změny vytvářejí jak marketingové příležitosti, tak marketingové hrozby. Marketing přišel do služeb poměrně pozdě. Z výzkumu 400 podniků v oblasti výroby a služeb uskutečněného v pol. 70. let vyplynuly tyto zajímavé závěry:

U institucí, které nabízejí služby, je méně časté vykonávání činností marketingového mixu v marketingovém oddělení (pokud takové oddělení vůbec mají), je méně častá analýza v oblasti nabídky, reklama je častěji zabezpečována vlastními silami než ve spolupráci s externími agenturami, zpravidla chybí celkový plán nabídky, je méně častý vývoj školicích programů pro poskytovatele služeb, je méně časté využití služeb marketingových výzkumů a marketingového poradenství, tyto instituce obecně vydávají na marketing daleko méně finančních prostředků než jiné podniky - vyjádřeno procentem z hrubých příjmů. Marketing ve službách stále zaostává, už dávno neplatí, že konkurence ve službách není silná.

8.5.2. Rozšířený marketingový mix služeb

Služba zákazníkovi: **produkt, cena, lidé, procesy, místo, propagace** = rozšířený marketingový mix služeb.

Přídavné prvky marketingového mixu:

1) **Služba zákazníkovi.** Pro zařazení služby zákazníkovi mezi základní prvky marketingového mixu existuje mnoho důvodů. Jsou to především tyto: rostoucí nároky

¹¹⁹ PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha : Grada, 1996, s. 69.

spotřebitelů, kteří požadují vysokou úroveň služeb, rostoucí význam služby zákazníkovi jako nástroje konkurenční diferenciace nabídky a potřeba vybudovat užší a dlouhodobý vztah se zákazníkem.

2) **Lidské zdroje.** Služby se nedají dělit (nedělitelnost služby). U většiny služeb jsou lidé základním faktorem při výrobě i dodávce služeb. Lidé se stávají významnou součástí diferenciace nabídky. S jejich pomocí mohou podniky služeb zvýšit hodnotu produktu a získat konkurenční výhodu.

3) **Procesy.** Zahrnují veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi. Patří sem také otázka přítomnosti zákazníka a míra rozhodování zaměstnanců. Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb.¹²⁰

Přídavné prvky marketingového mixu v knihovnách:

Cíleně budovat dlouhodobý vztah s uživateli. Odměňovat stále uživatele. Diferencovat služby, dbát na přidanou hodnotu. Celkově zvyšovat kvalitu služeb. Cílem interního marketingu je přimět zaměstnance, aby co nejlépe reprezentovali knihovnu při telefonickém, poštovním, elektronickém či osobním styku s uživatelem na všech trzích.

Marketingový mix v knihovně:

Ze SWOT analýzy plynou další marketingové aktivity knihovny (marketingová strategie, marketingový plán atd.), ale i základní kontrolovatelné marketingové nástroje knihovny, kam řadíme marketingový mix. Jedná se především o produkt (službu), cenu (užitek a cena služeb), místo, kde jsou produkty a služby nabízeny, a propagaci, která přímo souvisí s komunikací. V případě knihoven se používá rozšířený marketingový mix - služba uživateli: **produkt, cena, lidé, procesy, místo, propagace** = rozšířený marketingový mix služeb.

8.5.3. Marketingový mix služeb

Marketingový mix služeb představuje soubor nástrojů, které pomáhají vytvořit vlastnosti služeb nabízených uživatelům. Jednotlivé prvky mixu si může knihovna (marketingový odborník, marketingové oddělení) namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli - uspokojit potřeby uživatelů a přinést užitek („zisk“) knihovně i uživatelům a potažmo celé společnosti. Produktem se rozumí vše, co knihovna nabízí

¹²⁰ JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001, s. 99.

uživateli k uspokojení jeho potřeb. U čistých služeb se produkt rovná konkrétnímu procesu, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita. Rozhodování o službě se týká jejího vývoje, životního cyklu, image a nabídky. Cena se stává v případě služeb významným ukazatelem kvality.

Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při tvorbě cen služeb. Veřejné služby v případě knihoven nemají žádnou cenu, případně cenu dotovanou. Knihovna tedy věnuje pozornost nákladům na služby, aby byly přiměřené, rentabilní, ekonomicky výhodné, prostě aby náklady nebyly neúměrně vysoké proti spotřebě. Distribuce usnadňuje přístup uživatelů ke službě. Souvisí s umístěním služby, s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby apod. Kromě toho služby souvisejí s pohybem hmotných prvků, které jsou součástí služby, např. počítač, dataprojektor (vzdělávací aktivity knihovny) atd. Při poskytování služby dochází v knihovně k přímé interakci mezi uživatelem a knihovníkem. Právě lidé mají na kvalitu poskytovaných služeb přímý vliv. Tedy kvalitní služby neovlivňuje jen poskytovatel (knihovník), ale i konzument služby (uživatel). Knihovna se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak stanovuje určitá pravidla pro chování uživatelů (knihovní řád) apod. Knihovní řád je klíčový v komunikaci mezi knihovnou a uživateli, vymezuje práva a povinnosti obou stran. Knihovní řád, pokud je kvalitně sepsán, je oporou v komunikaci pro obě strany. I když jsou služby nehmotné, neznamená to, že uživatel nedokáže službu posoudit dříve, než ji spotřebuje. Dost záleží na prostředí a kultivovaném projevu obsluhy. První dojem je důležitý a vzniká nejen při fyzické návštěvě knihovny, ale i při telefonickém kontaktu a dnes i na webových stránkách knihovny. Kvalita služby se přímo odvíjí od procesu, jak je poskytována.

Lidé, kteří musejí čekat ve více frontách, nepřiměřeně dlouho, nabídka nových knih je nedostačující a opožděná, nepocítí užívatel komfort, nesetkají se s fundovanou a příjemnou obsluhou, jsou nespokojeni s takto poskytovanou veřejnou službou. V knihovnách je rovněž důležité, aby se uživatel dokázal dobře orientovat v prostoru, ve fondu, aby co nejvíce knih bylo volně přístupných, aby knihovna nabízela dostatek online katalogů atd. Proto je nutné, aby knihovna prováděla analýzy procesů, schémata výpůjčního procesu, klasifikovala je a postupně zjednodušovala jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají. Užitečné je, aby se manažeři knihoven dokázali vžít do role uživatelů a podívali se na služby jejich očima. Dnes služby, které dříve nabízel pouze veřejný sektor, začal poskytovat také soukromý sektor a neziskové organizace. Mezi organizacemi se postupně vytváří konkurence. Tlaky na veřejné rozpočty přinášejí různá

rozpočtová omezení a knihovny jsou nuceny, aby hledaly i jiné zdroje financování a stávající finanční prostředky vynakládaly účelně. Rostou požadavky na efektivnější zaměření se na jednotlivé cílové skupiny uživatelů. To je možné, ale jedině tehdy, dokážou-li knihovny poznat skutečné potřeby svých uživatelů a jejich chování, zařadit je do určitých tržních segmentů. K tomu slouží marketingový výzkum a marketingové informační systémy. Objevuje se přímo nový druh marketingu – marketing veřejných služeb.

8.5.4. Marketing veřejných služeb

Je především marketingem služeb s vysokým kontaktem s uživatelem. Veřejný sektor se soustřeďuje hlavně na naplňování společenských potřeb. Knihovny plní především úlohu vzdělávací. Jako cíl si mohou stanovit maximální počet uživatelů. Většina cílů přináší kromě stanovených užitků, ještě vnější externí užitky – např. odvrácení mládeže od užívání drog apod. V důsledku externích užitků je pro knihovny obtížné identifikovat jediného uživatele. Uživatelem může být kdokoli z veřejnosti: dítě, dospělý, senior, rodina, celá společnost, která tak získá vzdělanější občany apod. Mnohé prvky marketingu služeb veřejného sektoru musejí být upraveny podle potřeb specifických skupin uživatelů (nevidomí atd.) Informace o nich jsou mnohdy těžce dostupné. Pokud se v marketingovém mixu užívá cena, potom se jedná o stanovení společenské hodnoty.¹²¹

8.5.5. Interní marketing

Interní marketing má v knihovnách velký význam, knihovníci jsou v přímém kontaktu s uživateli a je důležité, aby sdíleli vnitřní hodnoty knihovny a její poslání. Musejí chápat své postavení v procesu poskytování služby, být motivováni k dosahování co nejvyšších kvalitativních standardů. Proto by knihovna měla využívat vybrané marketingové nástroje, zejména komunikační techniky k seznamování svých zaměstnanců s jejich úkoly. Strategické cíle promítat do osobních cílů zaměstnanců, poskytovat zaměstnancům relevantní informace a pravidelně je školit. Neméně důležité je zázemí služeb a mezilidské vztahy na pracovišti.

¹²¹ JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001, s. 29-32.

8.6. Public relations (PR)

PR představují neosobní formu stimulace poptávky po službách knihovny publikováním pozitivních informací. Má za cíl vyvolat kladné postoje veřejnosti ke knihovně a zvýšit zájem o ni ze strany uživatelů současných i potencionálních. Public relations neboli vztahy s veřejností jsou funkcí managementu, vycházející z dlouhodobé strategie knihovny. Úkolem PR je budovat důvěryhodnost knihovny. Zaměření PR může zahrnovat různé cílové skupiny: uživatele, vlastní zaměstnance, dodavatele, úřady, místní obyvatelstvo, sdělovací prostředky ad. Mezi další úkoly PR patří zejména vytvářet identitu knihovny, lobbying, fundraising a marketing událostí (kulturní, vzdělávací a společenské akce). Mezi komunikační prostředky v PR patří: inzeráty, články, informační bulletiny, podnikové časopisy, oběžníky - nástěnky, jubilejní publikace, výroční zprávy, články pro odborné časopisy, pořádání a aktivní účast na konferencích, dny otevřených dveří, tematické dny, interview, tiskové konference, veřejné akce, organizování celoživotního vzdělávání ad. Informací musí být přiměřeně, musí být jasné a srozumitelné. Webové stránky by měly být bezbariérové, měly by kopírovat knihovnu a nabízet přidanou hodnotu.¹²²

8.6.1. Interní PR v knihovnách

Cílovou skupinou interního PR jsou vlastní zaměstnanci. Lapidárně řečeno, jde o posilování mezilidských vztahů v knihovně. Cílem interních metod PR je vytvořit a podporovat identitu jednotlivých týmů (oddělení) a celé knihovny. Vyžaduje to změnit komunikaci jak na úrovni vertikální, tak na úrovni horizontální. Tedy změnit se musí nejen komunikace mezi vedením a zaměstnanci, ale také mezi samotnými zaměstnanci. Manažeři musí zaměstnance vhodně stimulovat a motivovat formami hmotných i morálních odměn. Důležitý je fungující systém vzájemné zastupitelnosti. Vhodné je pravidelné školení zaměstnanců především v komunikačních dovednostech, budování image ad. Posilování tzv. „týmového ducha“ pořádáním společných setkání, například víkendových pobytů v přírodě, vede k utužení kolektivu. Velmi důležitou roli hraje pravidelné a otevřené informování zaměstnanců o situaci v knihovně. K tomu lze využít např. Intranet, nástěnky (klasické, elektronické), porady, schůzky, výroční zprávy (umístěné na webových stránkách knihovny) dostupné všem. Kvalitní mezilidské vztahy

¹²² LESLY, Philips. *Public relations : teorie a praxe*. Praha : Victoria Publishing, 1995, s. 28.

jsou předpokladem vstřícného a obětavého chování k uživatelům knihovny. Všeobecně se tvrdí, že se velmi zhoršily mezilidské vztahy. Pokud se toto stane v knihovně, nastává velký problém, protože se dotýká přímo uživatelů. Rozhodně se nevyplácí situaci podceňovat a je vhodné podniknout všechny kroky k zlepšení.

8.6.2. Identita knihovny

Patří sem firemní kultura, komunikační politika a pozitivní image knihovny. Identita souvisí s úspěchem knihovny. Jde především o kvalitní služby, vhodnou a účelnou prezentaci knihovny (PR), vystupování zaměstnanců a kulturní prostředí knihovny. Identita knihovny má svou vizuální stránku (barvy, loga, písma, obrazové motivy – působící jako celek), která pomáhá knihovnu rozlišit v záplavě informací, slouží k její identifikaci. Firemní styl je vystupování manažerů a zaměstnanců knihovny, styl jejich komunikace a prezentace. Identita knihovny představuje určitou vizi, která se opírá o hodnoty a naplnění dlouhodobých cílů. Vytváří obsahové a formální hledisko pro vytváření image. Identita knihovny je cílevědomým vytvářením strategie vnitřní struktury, fungující knihovny a vnější prezentace v místě. Vyjadřuje vlastní specifickou originalitu a nezaměnitelnost. Důležitou roli zde hraje komunikační politika, design a jednání, které přímo podporuje image knihovny.

8.6.3. Firemní kultura v knihovnách

Jedná se o formu společenského styku mezi zaměstnanci ve společně udržovaných zvycích, obyčejích a pravidlech. Je to ovzduší, které panuje v knihovně. Cílem budování firemní kultury je identifikovat knihovníky s knihovnou, s tím, co dělá, kam směřuje. Firemní kultura vytváří obsahové zázemí pro identitu knihovny. Projevy firemní kultury se pojí s legendou, s postavami hrdinů, fungují jako příběh. Podniky, které dbají na firemní kulturu, humanizují práci, „za vším hledej člověka.“ Vytváří si soustavu symbolů: slovní hesla, historky, rituály, ceremoniály apod. Dbají na dodržování zvyků, projevy úcty nejsou pro ně jen frází, ale samozřejmostí. Důležité je, aby knihovna měla své logo, schéma, tzv. síň slávy – ocenění, vyznamenání. Firemní kultura se projevuje i ve vybavení knihovny, barevném sladění, architektuře atd. Knihovna by se neměla bát experimentů a novinek, měla by využívat iniciativu a nápady svých zaměstnanců. Silná firemní kultura zlepšuje pohled na knihovnu, vytváří dobré mezilidské vztahy, odbourává konfliktní komunikaci, podporuje kreativní a tvůrčí prostředí, zlepšuje podmínky pro práci (odbourává formální předpisy), zaměstnanci si důvěřují, mají větší pocit jistoty, jsou lépe motivovaní a loajální ke knihovně. Knihovna

tak vytváří stabilní a spolehlivé pracovní prostředí. Dokáže si udržet klíčové (znalostní) zaměstnance, má jim co nabídnout.

8.6.4. Image knihovny

Image knihovny je obraz, celková prezentace, jakým způsobem okolí vnímá a hodnotí celou knihovnu. Neopírá se jen o strategickou vizi a hodnotový systém, ale využívá emotivní prvky. Vzhled a prostředí knihovny dotváří její image. Image ovlivňuje také komunikační politika, firemní kultura, jaký dojem vytváří zaměstnanci na uživatele, jaké aktivity knihovna provozuje atd. Pokud chce knihovna vědět, jak ji veřejnost vnímá, co si o ní myslí a co o ní říká, musí se umět kvalifikovaně zeptat. Výzkumy veřejného mínění v místě, kde knihovna působí, pomohou lépe budovat image knihovny. Také vymezení etických kodexů, charty zákazníků a jejich dodržování mají pozitivní vliv na image. Programová péče o uživatele, kvalitní služby, příjemná komunikace spoluvytváří image knihovny. Podmínkou jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Všechny tyto prvky by měly tvořit součást strategie knihovny.

8.6.5. Komunikační politika knihovny

Správnou komunikační politikou může knihovna přesvědčit a získat na svou stranu představitele veřejného mínění, získat je pro své cíle. Dobrý dojem se nedá vybudovat bez kvalitních služeb. O službách a aktivitách knihovny musí vědět všichni. Vhodné je založit např. „Klub přátel knihovny“, členové klubu pomáhají knihovně zajišťovat účinný lobbying, spolupodílejí se na jejich aktivitách apod. PR hraje důležitou roli v prezentování knihovny. Spolupráce se všemi médii a využívání všech nástrojů PR spoluvytváří obraz knihovny v místě. Dobrá pověst knihovny se buduje dlouho a pracně. Mezi zásady, jak toho docílit, patří především zdvořilé jednání, analýza stížností, odměňování věrných uživatelů, sledování a poučení se od konkurence, neustále inovování, profesionální obsluha ad. Veškeré nástroje PR nejsou nic platné, když se uživatel setká v knihovně s nepříjemnou (nekompetentní) obsluhou. Obsluha v knihovně by neměla zapomínat na obchodní pravidlo – „úsměv prodává.“ Úsměv knihovníka nic nestojí, a přitom je k nezaplacení.

PR se stará o reputaci knihovny a podporuje služby. Je velmi důležité, aby si vedení knihovny uvědomilo, co chce sdělovat a komu. Aby při sepisování sdělení použilo jasné, krátké a pokud možno jednoduché věty. Sdělení nesmí být příliš odborné, musí mu porozumět každý. Jana Jabůrková (předsedkyně PR Klubu) doporučuje, aby si každá

organizace pro sebe definovala PR a marketing a přiřadila jim příslušný obsah, vytvořila funkční organizační strukturu a pokud možno najala si profesionály pro danou oblast. Tvrdí, že PR a marketing jsou aktivity, které se prolínají. PR není jen výsledek toho, co knihovny dělají a říkají, ale také toho, co ostatní říkají o nich.

V současné době se doporučuje využívat aktivní PR. Aktivní PR je plánování atraktivních událostí pro zástupce médií, novináře, kteří je předloží veřejnosti. Jde o sofistikovanou formu propagace, kterou média akceptují a prezentují jako informační událost. Jozef Ftorek hovoří o aktivní PR (umožňuje vlastní režii události a do značné míry i velkou kontrolu jejího žádoucího vyznění v médiích) a reaktivní PR (usměrňuje reakci médií na konkrétní události, reakce na „špatné zprávy“). Na špatné (negativní) zprávy je mnohdy lepší nereagovat.

Knihovny by měly (podle velikosti) uspořádat minimálně jednou ročně PR atraktivní událost, o které by se nejen psalo, ale hodně mluvilo mezi lidmi. Chce-li knihovna zaujmout pozornost, musí být výjimečná. Všechny aktivity knihovny, které jsou výjimečné, ojedinělé, atraktivní, představují hlavní prostředek formování její identity. Známé hudební skupiny, známí umělci přitahují pozornost a je vhodné s nimi navázat spolupráci. Velkolepá akce se neobejde bez předem připraveného projektu, na který je potřeba získat finance (sponzory). K propagaci je vhodné využít všech médií (rozhlas, místní televize, tisk), také vývěsní plochy v místě, kde knihovna působí. Velmi osvědčený je „billboard“, který se umístí na budovu knihovny, je vidět a zaručeně zaujme. Na větší akci se vyplatí spolupracovat s dalšími významnými institucemi v místě. Knihovny nemají peníze na PR agentury, ani na reklamu. Přesto mohou své služby a aktivity kvalitně propagovat. Už tím, jak komunikují s veřejností, provozní dobou, kulturním a estetickým prostředím, označením budovy, plodnou spoluprací s médii v místě, využíváním vývěsních ploch města (obce), kde působí. Pravidelným navštěvováním tiskových konferencí, využíváním městského (obecního) rozhlasu, kvalitní výroční zprávou, publikační činností, pořádáním „Dnů otevřených dveří“, spoluprací s místními školami aj. vzdělávacími institucemi. Doporučuje se oslovit veřejnost netradičními aktivitami, jako např. vybudováním dětského koutku, různých poraden, organizováním jazykových kurzů, kurzů češtiny pro cizince až po literární zájezdy, literární kavárny atd. Webové stránky knihovny nabízejí netušené možnosti propagace a hlavně rozšíření služeb o elektronické. Vůbec tou nejlepší propagací

knihovny jsou kvalitní služby. Možnosti jsou neomezené. PR knihovny musí být pečlivě připravený a naplánovaný. Kulturní a vzdělávací aktivity se plánují minimálně rok předem, výsledkem je kulturní kalendář, který by knihovna měla zaslat do každé domácnosti v místě. Není pravdou, že bez financí se nedá dělat kvalitní PR. Určitě dá, ale chce to nápady a angažovanost všech zaměstnanců - celé knihovny. Každý zaměstnanec buduje identitu, firemní kulturu a image knihovny. Každý tedy může přispět ke zlepšení situace a k úspěchu knihovny. Pokud je knihovna špičkovou organizací v místě, nemá problémy s rozpočtem, se sháněním sponzorů, její zaměstnanci jsou spokojeni a loajální. Některé knihovny myslí opačně: až budeme mít dostatek financí, staneme se špičkovou knihovnou. To je omyl, spíše platí, že když budeme špičkovou knihovnou, budeme mít dostatek financí.

8.6.5.1. Příklad „poslání“ nejmenované vzdělávací společnosti

Heslo: NAŠÍM CÍLEM JE NAUČIT, NEJEN INFORMOVAT!

„Prohlášení ředitele k politice jakosti

Vedení společnosti přijalo následující zásady k zajištění důsledného uplatňování systému kvality ve všech procesech společnosti, které jsou závazné pro každého pracovníka v následujících činnostech:

J – jistota (garance kvality našich služeb),

A – analýza (potřeb a požadavků zákazníků),

K – kontrola (výsledků nejen své práce, ale i předcházejících činností),

O – odpovědnost (za kvalitu námi poskytovaných služeb),

S – sebevzdělávání (soustavné zvyšování odborných znalostí a praktických dovedností),

T – testování (kvalita našich produktů v každé etapě realizace).“

Případová studie „Implementace marketingu do řízení Městské knihovny v Chemnitz“

Nová ústřední knihovna MěK v Chemnitz sídlí od 23. října 2004 v budově DASTietz ve druhém a třetím podlaží. V budově DASTietz spolu s knihovnou sídlí Lidová univerzita, Muzeum přírody (Museum für Naturkunde) a Nová saská galerie (Neue Sächsische Galerie). Budova DASTietz svým inovativním profilem obohacuje jako nejfrekventovanější kulturní zařízení ve městě v nemalé míře nově vybudované městské

centrum a podstatně přispívá ke kvalitě života občanů a návštěvníků města Chemnitz. Všechny instituce se spolupodílí na kulturním životě města. Hospodaří společně (jen Nová saská galerie hospodaří samostatně) a výhodou je, že ušetřené finance se dají převádět do dalších let, sloučit a použít na větší investice. Využívají grantovou politiku, sponzory, dobrovolníky a finance z komerčních pronájmů částečně dotují provoz budovy DASTietz.

Knihovna zaujímá plochu 5849,11 m² plus společně využívané plochy pro akce. Knihovna je nově a moderně vybavena. Knihovní jednotky jsou chráněné bezpečnostním systémem (elektronická ochrana fondu) a veškerý fond je volně přístupný. Technické zázemí knihovny je moderní, uživatelé mají k dispozici tři samoobslužné internetové stanice, které jsou různě rozmístěné v prostorách knihovny a tři samoobslužné výpůjční stanice. Knihovna nabízí 120 míst pro čtenáře, dále 16 míst v čítárně, 70 pracovních míst s PC pro uživatele (35 OPAC rozmístěných libovolně v knihovně, 35 internetových stanic, 4 PC pro práci se CD-ROM, 3 počítače s hrami, 4 uzavřené kabiny s pracovním místem pro jednotlivé osoby). Knihovna používá knihovní systém SISIS-SunRise, který využívá Client-Server-System. Renovace budovy přišla na 29 mil. euro, vybavení knihovny na 1,5 mil. euro. Rozsah fondu je 433199 knihovních jednotek. Rozpočet na akvizici činí 312223 tisíc euro na rok. Knihovna má celkem 62 zaměstnanců (49,36 úvazků přímo v ústřední knihovně). Má dvě pobočky v městských čtvrtích, dvě výpůjční místa a bibliobus. Otevírací doba je pondělí až pátek 10,00-20,00 hod., v sobotu 10,00-18,00 hod. Uvažuje se o nedělním provozu.

Přestěhování do nové budovy znamenalo pro knihovnu novou šanci, rozhodla se tedy pro celou sérii změn, které zapracovala do své nové koncepce. Koncepci vytvářela od roku 2000. Součástí koncepce je marketingová koncepce a strategie, které předcházelo dotazníkové šetření. Toto šetření zaštitila Technická univerzita v Chemnitz pod vedením prof. Klause Boehnke. Univerzita šetření nejen realizovala, ale také vyhodnotila. Respondenty byli občané starší 15 let. Dotazovány byly i vybrané školy. Jednou z priorit je pro knihovnu spolupráce se školami a podpora dětského čtenářství.

Knihovna je závislá na rozpočtu. Různá rozpočtová opatření, snižování počtu zaměstnanců a další okolnosti donutily vedení knihovny k přehodnocení stávajícího řízení. Také růst požadavků ze strany uživatelů si vynutil efektivnější zaměření na

jednotlivé cílové skupiny. Bylo nutné poznat jejich skutečné potřeby i jejich chování, zařadit je do konkrétních tržních segmentů. Vedení knihovny se rozhodlo implementovat do svého řízení marketing. Knihovna zpracovala marketingový výzkum, jehož výsledky zohlednila při vytváření marketingové koncepce a strategie. Rozhodli se ovlivnit i spokojenost svých zaměstnanců, kteří hrají ve službách klíčovou roli. Každý zaměstnanec musí sdílet vnitřní hodnoty organizace a její poslání. Zaměstnanci musí chápat své postavení v procesu poskytování služby a být dostatečně motivováni k dosahování co nejlepších pracovních výsledků. Nasadili komunikační marketing, který mj. pomáhá v seznamování zaměstnanců s jejich úkoly. Zapojili marketing vztahů, který klade důraz nejen na vztahy organizace s uživateli, ale zaměřuje se i na vztahy s trhem dodavatelů, zaměstnanců, potencionálních zaměstnanců, ovlivňovatelů a referenční trh. Vedení knihovny konstatovalo, že vůbec nejtěžším úkolem bylo přesvědčit a získat na svou stranu zaměstnance, aby pochopili nutnost změn. Aby viděli budoucnost služeb a uvědomili si, že pokud chtějí uspět, musí mnohé změnit ve svých zaběhaných pracovních postupech. Donutit zaměstnance, aby změnilí svůj přístup, bylo nejtěžší. Mnozí dlouholetí zaměstnanci odešli z knihovny, nebyli schopni akceptovat všechny změny. Od roku 2000 až dosud jsou zaměstnanci pravidelně školeni, procházejí nejrůznějšími pracovními workshopy, aby se vyrovnali s neustálým přizpůsobováním se potřebám uživatelů. Prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jsou především spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota apod. Kvalitní služby se nedají ověřit jinak než při samotné spotřebě služby. Ke vzájemnému spojení zákazníka s producentem služby (jejich interakci) přispívá marketing služeb. Vedení knihovny stanovilo normu kvality poskytované služby a určilo chování pracovníků, kteří služby poskytují. Trvale sladují nabídku s poptávkou. Uživatel je ve středu všeho, co knihovna dělá.

Vytvořili **marketingovou strategii**, ve které **analyzovali trh** (analyzovali vnitřní a vnější prostředí knihovny, určovali náklady, kapacitu, analyzovali zaměstnance - kompetence, pracovní náplně atd. a zjišťovali veřejné mínění); stanovili si **cíle a strategii** (vytvářeli ideální mediální obraz, speciální cíle podle produktů/služeb a identifikovali cílové skupiny); určovali nástroje (nabídkovou politiku, vývoj produktů/služeb, distribuční politiku a určovali komunikační formy), na závěr vytvořili systém **hodnocení a kontroly** stanovené strategie. Marketingové strategii předcházela **marketingová koncepce**. Koncepce pomohla stanovit cíle a funkce knihovny, které

vycházely z hrubého plánování (nutný byl souhlas zřizovatele a zaměstnanců).
Knihovna sbírala a vyhodnocovala veškeré statistické údaje (dotazníkové šetření 999 respondentů – Chemnitz má 250 tisíc obyvatel; analýza trhu; SWOT analýzy apod.). Na základě těchto analýz určili marketingové cíle, hledali pozitivní příklady v Německu a ve světě a plánovali: **kdo, co, kdy a jak bude dělat**, plánovali public relations – vybírali vhodnou reklamu; součástí koncepce bylo také stanovení realizace; vývoje, kontroly a archivace. Vyšli z filozofie knihovny: „**Knihovna místem oddechu a poučení.**“ Také místem pro pořádání akcí a setkávání, místem pro odpočinek a prodlévání, místem vědy a umění a prostorem pro celoživotní vzdělávání. Stanovili jednotlivé dílčí cíle: prezentace možností získávat informace, učit se, příjemná atmosféra, komplexní plnění přání zákazníků. V rámci zlepšení vztahů se zaměstnanci začali **nově uplatňovat tzv. týmovou práci**. Týmy nahradily dřívější oddělení. V ústřední knihovně pracují tři týmy, každý se stará o svůj okruh. Týmy jsou propojeny s výpůjčními pulty a plně zajišťují činnost tzv. okruhů. Okruhy jsou zvláštní tím, že disponují všemi druhy dokumentů (knihy, CD, časopisy, CD-ROM, filmy apod.) k danému tématu: Mládež a hudba, Věda a technika a Kultura a země („Literatura a umění“, „Cestování a jazyky“, „Člověk a společnost“ a „Sport a hry.“) Čtvrtý tým se stará o síť poboček. Každý tým má svého vedoucího, který ho vede a prezentuje. Základem třídění v oborech je třídění pro všeobecné knihovny (KAB)². Volné výběry jsou organizovány tematicky. Centrální pult je vybaven dopravním zařízením pro vrácený fond, má plochu 50 m². Na centrální pult navazuje „**Tržiště**“, kde je vždy čtvrtletně prezentováno téma sledující trendy ve společnosti, politice, kultuře či trávení volného času. Zajímavá je bestsellerová služba (spolupracují s místními knihkupci, kteří knihovně dodávají pravidelně novinky), za výpůjčku účtují 2 euro. Tím pokryjí finančně nákup bestsellerů a čtenáři se dostanou rychle a snadno k novinkám. Velmi vkusná je kavárna „Exlibris“, která poskytuje denně aktuální nabídku 140 novin a časopisů. Přechodem na týmovou práci knihovna zjednodušila organizační strukturu a změnila styl vedení. Každý tým má pevně stanovený cíl a úkolovník. Přesně vymezené pracovní úkoly, termíny a vedoucí týmu na pravidelných poradách informuje o plnění úkolů. Tým má svůj týmový řád, pevně stanovená pravidla, jednotliví zaměstnanci mají maximální zodpovědnost za plnění úkolů. Každý tým si vede statistiku – výkaznictví. Vedoucí týmu se zodpovídají přímo řediteli knihovny, což usnadnilo oboustrannou komunikaci. Ředitel knihovny přímo řídí nejen vedoucí týmu, ale také manažera kontrol, manažera uživatelů a fondu. Týmová organizační struktura nově: ředitel knihovny/vedoucí týmů, manažer kontrol, manažer

uživatelů a manažer fondu. To je celé vedení knihovny. Při přechodu na týmovou práci využili projektového manažera, který vše řídil, vysvětloval zaměstnancům nový styl práce a zajistil plynulý přechod ze staré organizační struktury (byrokratické) na novou týmovou strukturu. Přechod na novou organizační strukturu trval několik let a různě se modifikoval. Nebyl vůbec jednoduchý, ale dnes jsou většinou všichni spíše spokojeni a shodně tvrdí, že práce v týmech je pro ně a především pro veřejnost daleko výhodnější. Dalším důvodem, proč změnili organizační strukturu a styl vedení, byla nespokojenost zaměstnanců s dosavadním stylem vedení knihovny, což vyplynulo z anonymní ankety. Přechod na týmovou práci výrazně zlepšil komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Vrátili se k centralizovanému přístupu u centrálních úkolů: informatika, upomínky, rozpisy služeb, částečně práce s veřejností. Ostatní činnosti jsou decentralizované. **Úkoly týmu** jsou od zakoupení fondu, zpracování, ukládání, půjčování, vyřazování až po propagaci oddělení a zajišťování akcí pro veřejnost.

Vedoucí týmu musí umět předvídat konflikty, zabránit jejich vzniku, případně je účinně řešit. Zpracovává situační analýzy, vede výkaznictví, zastupuje tým navenek, organizuje práci týmu, sbírá informace, dbá na dodržování norem kvality, standardů, zajišťuje a prezentuje aktivity týmu, rozděluje úkoly jednotlivým pracovníkům v týmu, moderuje porady, především motivuje jednotlivé pracovníky atd.

Výhody práce v týmu: zlepšila se komunikace mezi zaměstnanci, mají lepší motivaci k práci, sdílejí společně cíle, celkově se zlepšilo chování a myšlení zaměstnanců, více věří vedení a pracují v příjemnější pracovní atmosféře, stali se učící se organizací. Týmy si navzájem mezi sebou vypomáhají. Týmová práce má celou řadu výhod. Novinky jsou velmi pružně na regálech a nakupuje se podle zájmu veřejnosti. Při týmové práci je nutné odborným dozorem zajistit dohled nad kvalitou zpracování fondu (zajišťuje manažer fondu). Dále je výhodou, že práce není jednotvárná a jednotlivé činnosti se střídají. V případě nemocnosti se dají pružně sestavit týmy a zajistit tak plynulý provoz. Mezi týmy panuje zdravá soutěživost, soutěží např. o nejlepší výstavu, aktivitu apod.

Co přinesla změna na systém týmové práce návštěvníkům a zaměstnancům

Zaměstnancům:

Zaměstnancům přinesla lepší pracovní podmínky, lepší možnosti realizace.

- 1) Společné usilování o dané cíle = **MOTIVACE**.
- 2) Neustálou výměnu informací = zlepšení **KOMUNIKACE**.

- 3) Změnu chování a myšlení = nastaven proces **NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ** (zdravá soutěživost mezi týmy).
- 4) Růst důvěry = zlepšení **PRACOVNÍ ATMOSFÉRY**.
- 5) Vzájemné učení = **UČÍCÍ SE ORGANIZACE**.

Návštěvníkům:

Návštěvníkům změna přinesla kvalitnější služby. Svědčí o tom nárůst registrovaných čtenářů, návštěvníků a výpůjček. Kvalitnější obsluhu a celkově zlepšení atmosféry v knihovně.¹²³

Druhá část

9. Výzkumný projekt „Životní příběh manažerů“

Vyprávění příběhů je základní způsob lidské komunikace. Celý náš život je protkán příběhy, o jejichž obsahu a smyslu nemáme čas nebo chuť ani přemýšlet, natož o nich s někým hovořit. Možná i to je důvod, proč mnoho našich získaných zkušeností zůstává nepředáno a odchází nakonec spolu s námi.¹²⁴ Životní příběh je takový příběh, který si jedinec volí k vyprávění o prožitém životě, který je vyprávěn úplně a otevřeně do té míry, jak dovoluje paměť a jedincovo přání ohledně toho, co by o něm měli znát druzí, a který je obyčejně výsledkem rozhovoru vedeného druhým člověkem.¹²⁵ Životní příběh je esencí toho nejdůležitějšího, co se jedinci přihodilo v určité rovině jeho života, neboť popisuje děje, zkušenosti a pocity. Rozdíl mezi životním příběhem a životní historií (life history) je malý. Životní příběh je blíže autobiografii, deníkům, slovesné historii, kde zdrojem dat je především vypravěč. Prostřednictvím životního příběhu vidíme, jak lidé žijí a rozumějí životu - zvláště tomu svému. Tazatel, který vede rozhovor je spíše průvodcem než režisérem v procesu vyprávění.

Jedná se o kvalitativní výzkum. V centru výzkumné pozornosti je manažer. Zkoumali jsme manažera v jeho přirozeném kontextu – na základě životního příběhu. Početili jsme s menším počtem případů (minimálně 5). Vybrali jsme za objekt osobu-manažera a

¹²³ 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 Kubiček]. 1. vyd. Brno : Sdružení knihoven ČR, 2006, s. 81-95.

¹²⁴ Josef Rosenkranz – generální ředitel ČSOB Leasing Slovensko.

¹²⁵ ATKINSON, R. *The Life Story Interview*. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, Vol. 44. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998, s. 8.

snažili jsme se na základě životního příběhu zachytit tuto osobu v komplexnosti. Jako metodu jsme zvolili hloubkový rozhovor. Kombinovali jsme polostrukturovaný a nestrukturovaný rozhovor – narativní rozhovor. Podněcovali jsem dotazovaného spíše k vyprávění příběhu než k běžné konverzaci. Jak to všechno začalo? Co bylo potom? Co jste při tom cítil? Jaké byly reakce okolí? Apod.

Kvalitativním výzkumem nelze vlastně zjistit nic více než to, co jsme „kvalitativně“ předem věděli, ale o čem jsme pouze nevěděli, jak je „to“ v populaci rozloženo, distribuováno.“¹²⁶ Kvalitativní metodologie je založena na indukci, zatímco kvantitativní metodologii můžeme nazvat deduktivní, logicko-deduktivní nebo hypoteticko-deduktivní. Indukce je vytváření obecných zákonů. Je založená na principu opakování. Opakované případy ospravedlňují k přijetí určitého obecného pravidla či zákona. Deduktivní závěr obsahuje informace menší nebo shodné s informacemi v předpokladech. Používá se metoda indukce a dedukce. Kvalitativní výzkum využívá tři typy dat: data z rozhovorů, z pozorování a z dokumentů. Výzkumníci pracují se slovy a textem.

DEFINICE KVALITATIVNÍHO PŘÍSTUPU¹²⁷

„Kvalitativní přístup je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a respondentem. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.“

Hloubkový rozhovor (in – depth interview)

- otevřené otázky,
- nestandardizované dotazování.

Existují dva typy hloubkových rozhovorů: polostrukturovaný a nestrukturovaný (narativní rozhovor). Narativní rozhovor může být založen jen na jediné předem připravené otázce a dále se badatel dotazuje na základě informací poskytnutých zkoumaným respondentem.

¹²⁶ ŠVAŘÍČEK, R.; ŠÉDOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha : Portál, 2007, s. 13.

¹²⁷ ŠVAŘÍČEK, R.; ŠÉDOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha : Portál, 2007, s. 17.

9.1. Formulace problému

Manažera a knihovny považujeme za dva hlavní aspekty výzkumu. Takto nastavený výzkumný záměr od počátku směřoval ke kvalitativnímu přístupu. Nejvhodnější se nám jevila metoda životního příběhu. Chceme charakterizovat prostředí knihoven a zachytit praktické a životní zkušenosti vybraných manažerů. Podmínkou byla manažerská praxe v délce minimálně pět a více let. A hlavní denní náplň manažera, jako jsou ranní provozní porada, porada užšího vedení knihovny, porada všech zaměstnanců knihovny, jednání se zřizovatelem, osobní konzultace s knihovnicí (zaměstnanci knihovny) a partnery knihovny, provozní schůzky, kontroly ad. manažerské činnosti. Zvolili jsme hloubkový rozhovor s manažery formou biografické výpovědi. Informace o prostředí knihoven jsme získali z výročních zpráv, z koncepčních aj. strategických dokumentů týkajících se knihovnictví. Zkoumali jsme rovněž směrnice a nařízení ředitelů knihoven, knihovnické řady, organizační řady a jiné předpisy, které usnadňují řízení knihoven.

9.2. Určení vzorku respondentů

Vzorkování má v kvalitativním výzkumu jiná pravidla než ve výzkumu kvantitativním. Cílem není, aby reprezentoval určitou populaci, ale určitý problém. Naším problémem je určit klíčové charakteristiky současných manažerů. Vzorek vytváříme záměrně s ohledem na náš problém. Výběr případů odvozujeme od toho, jak je definován náš výzkumný problém a naše výzkumné otázky.

Osloveno bylo deset manažerů různého pohlaví, věku, z komerční i nekomerční sféry. Jen pět svolilo s rozhovorem. Respondentům byl vysvětlen cíl rozhovoru, samotný průběh a smysl jednotlivých otázek. Byli ujištěni, že zůstanou v anonymitě vzhledem k charakteru otázek. Rozhovory trvaly v průměru tři hodiny. Jejich doslovný přepis je k nahlédnutí u výzkumníka.

Jedná se o kvalitativní výzkum, proto se domníváme, že vzorek pěti respondentů je dostatečný. Vybírali jsme manažery knihovny – ženy, a manažery – muže, kteří mají zkušenosti z komerční sféry. Zajímali nás nejen pracovní zkušenosti manažerů, ale také manažerské prostředí.

9.3. Technika sběru informací

R. Atkinson označuje první fázi jako preinterview – domácí přípravu výzkumníka na rozhovor. Jedná se o neformální rozhovor s manažerem, odbourání prvotní nedůvěry, naznačení toho, o co nám v dalším rozhovoru půjde. Zjišťuje se, zda je respondent ochoten akceptovat hlubší rozhovor o jeho životě. Jedná se o záměrný výběr - „vhodnost“ konkrétních manažerů (předpoklad otevřenosti a spolupráce). Tuto část přípravy jsme nenahrávali.

Sestavili jsme plán rozhovoru (interview guide) – seznam základních otázek a témat, která jsou relevantní pro daný výzkum a vytváří rámcovou strukturu celého rozhovoru (narození, kulturní zvyky a tradice, sociální faktory, vzdělání/škola, láska a práce, historické události a období, důchod, skrytý duchovní život/podvědomí, největší vlivy/zlomy v životě, vidina budoucnosti, profil manažera). Výzkumník vystupoval jako někdo, kdo přesně neví, co potřebuje vědět. Jde o přenechání role „vedoucího“ respondentovi. Životní příběh není výslech, ale soupis faktických, ověřitelných údajů. R. Atkinson předkládá 200 možných otázek, kterých lze využít. Výzkumník si vede poznámky a sleduje emocionální naladění respondenta, projevy emocí, vytváří si pozorovací schéma, která vyplňuje bezprostředně po rozhovoru.

Rozhodli jsem se sbírat data formou hloubkového rozhovoru s respondenty (manažery). Zvolili jsme biografický design, kdy jsme začali chronologickým studiem života (kariéry) jedince.¹²⁸ Pro identifikaci bílých míst v příběhu vypravěčů (manažerů), jsme zvolili metodu časové osy. Výsledkem zkoumání je detailní popis jevu – klíčové události v životě jedince a jeho okolí týkající se obratu v rozhodnutí.

9.3.1. Tři typy kritických fází

- 1) Vnější fáze (historické události) – např. revoluční rok 1989,
- 2) profesní fáze (rozhodnutí stát se manažerem, zkušenosti, střední období kariéry, období před odchodem do důchodu apod.),
- 3) osobní fáze (narození dítěte, rozvod, smrt v rodině atd.).¹²⁹

¹²⁸ ATKINSON, R. *The Life Story Interview*. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, Vol. 44. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998, s. 46-47.

¹²⁹ SIKES, P. The Life Cycle of the Teacher. In BALL, Stephen, J., GOODSON, Ivor F. (ed.). *Teachers' Lives and Careers*. Lewes : The Falmer Press, 1989, s. 27-60.

K fixaci kvalitativních dat získaných rozhovorem jsme použili audio záznam (diktafon). Na nezúčastněné osobě jsme vyzkoušeli rozhovor předem, abychom určili potřebný čas na rozhovor, srozumitelnost a pořadí otázek, reakce a pocity dotazovaného ad. Některé předem připravené otázky jsem upravili, změnili jejich pořadí a určili délku rozhovoru přibližně na tři hodiny.

Zorganizovali jsme schůzky za účelem interview, respondenti byli předem seznámeni s přibližným obsahem rozhovoru a jeho délkou.

Bylo nutné zajistit klidné a ničím nerušené prostředí pro realizaci jednotlivých rozhovorů.

Vlastní dotazování probíhalo v klidu a pohodě, bylo velmi vyčerpávající a vyžadovalo dostatek času. Také přepis rozhovorů byl časově náročný. Následovala reflexe, přepsané rozhovory byly předány respondentům k autorizaci. Mohli se vyjádřit, upřesnit svá tvrzení apod. Poté jsme data analyzovali a vytvářeli podklady pro prezentaci dat a závěrečnou zprávu.

Výzkumník měl výhodu znalosti manažerského prostředí, teorie managementu a osobní patnáctileté manažerské zkušenosti. Vytvořili jsme si schéma základních témat, které vycházejí z hlavní výzkumné otázky, a ke každému tématu jsme přiřadili několik otázek. Rozhovor probíhal formou strukturované konverze, kterou výzkumník řídil pomocí hlavních, navazujících a pátracích otázek. U rozhovorů se doporučuje délka 1,5 hod. Úvodní fázi jsme věnovali 10 minut, hlavní fázi 120 minut a ukončovací fázi 10 minut. Délka rozhovoru byla zhruba 2 hod. a 20 minut.

9.4. Zpracování dat

Uspořádali jsme sebraný materiál. Vytvořili jednoduché krátké příběhy, tj. strukturní analýzu. Abstrakt – krátké shrnutí celého příběhu – manažer A až E. Dále směr příběhu (čas, místo, aktéři), definovali jsme jednotlivé události v kauzální posloupnosti, nechali zhodnotit události vypravěčem, hledali vyvrcholení příběhu a sledovali konec vyprávění. Analyzovali jsme mimiku a pohyby vypravěčů během rozhovorů (terénní poznámky).

Analyzovali jsme jednotlivé náměty, co jsme se chtěli dozvědět a co účastník řekl. Zkoumali jsme charakter odpovědí v rozhovoru: hloubku, detail, jasnost, jemnost a nuance, bohatost atd.

Rozhovor zpravidla začíná zapnutím diktafonu, bez něhož je dnes spolehlivý výzkum takřka nemyslitelný. Nahrávka je důležitá, abychom zaznamenali, co lidé během rozhovoru řekli, jazykové projevy v řeči, přechytknutí, zkomolení, vynechání, dlouhé mlčení před odpovědí apod. Nutné je získat souhlas s nahráváním od respondenta, kterého ujistíme o anonymitě a důvěrnosti svěřených dat. Záleží na vysvětlení výzkumu respondentům.

9.4.1. Přepis rozhovoru

Přepis rozhovoru je velmi vhodný pro jeho další analýzy. V textu se můžeme vracet, lépe ho analyzovat, srovnávat, provádíme vizualizaci dat. Rozhovor z očí do očí je považován za prostředek k získání hloubkového vhledu do subjektivního světa daného jedince. Jednou z fází procesu rozhovoru je reflexe provedeného hloubkového rozhovoru. Přepsané rozhovory jsou k nahlédnutí u výzkumníka.

9.4.2. Použité metody pro zpracování získaných dat

- 1) Fixace kvalitativních dat – audiozáznam.
- 2) Příprava dat pro analýzu – převedení dat do textové podoby – přepis jednotlivých rozhovorů.
- 3) Další práce s texty – regulace prvního řádu – vynechání nepodstatného, slovní vaty, výrazy narušující plynulost apod.
- 4) Barvení textu.
- 5) Kódování – převedení prvotních dat do významových jednotek, přiřazení názvů jednotkám.

Jako metodu analýzy zpracovávaných dat jsme použili narativní přístup.

Dále jsme zvolili kódovací a analytickou techniku - vytváření struktur a příběhů.

Jedná se o strukturování hrubých dat, načrtnutí příběhu, na němž je postavena výzkumná zpráva. Identifikovali jsme v datech nějaké odlišné typy, opakující se vzorce, kauzální řetězce apod.

Cílem výzkumného projektu je na příkladu životních příběhů vybraných manažerů poukázat, jak osobnost člověka ovlivňuje jeho manažerskou práci. Respondenti byli vybíráni tak, aby se dal sledovat rozdíl mezi manažery komerční a nekomerční sféry, mezi manažerem mužem a ženou. Sledováno bylo, zda a do jaké míry ovlivňuje

manažera jeho věk. Dále jaký vliv má na manažerskou práci vzdělání. Byl sledován rovněž kariérní růst a vyhodnoceno, jak vybraní manažeři zvládli krizové situace. Domníváme se, že poznání myšlení manažerů není samoúčelné, ale nabídne vhled všem, kteří se chtějí stát manažery.

Životní příběh je kvalitativní metodologický přístup, využívaný sociálními vědci pro popis a pochopení složité sociální a psychické reality lidského bytí. Životní příběh dokáže relativně dobře postihnout různé podstatné vnější i vnitřní faktory, které se z hlediska jedince mohou spolupodílet na formování jeho cesty životem a jejího chápání. Podle J. Lukase zkoumání životních příběhů neslouží k hledání nějaké „objektivní“ pravdy, reality či podstaty, ležící v základu lidského prožívání a chování, ale spíše prostřednictvím vyprávění příběhů směřuje k redukci velkého množství informací o životě jedinců na relativně omezený soubor prezentovaných událostí (NARATIVNÍCH JEDNOTEK), které jsou však pro daného jedince významné pro jeho subjektivní pojmání vlastního života.

Po převedení získaných dat do textové podoby jsme provedli regulaci textu prvního řádu; vynechali jsme slovní vatu, nepodstatné informace, výrazy narušující plynulost vyprávění. Šlo jen spíše o gramatické úpravy, přesnost rozhovoru jsme zachovali. Dále jsme jednotlivé rozhovory kódovali, tzn. převedli jsme data do významových jednotek, kterým jsme přiřadili názvy a rozdělili je do dvou hlavních jednotek: **Profil osobnosti** - rodinné zázemí, kulturní a sociální zázemí, vzdělání a práce, povahové vlastnosti, duchovní život a vidina budoucnosti. **Profil manažera** - biografie, vzdělání, zkušenosti, kariérní růst, povahové vlastnosti, motivace, manažerské techniky, sebereflexe a definování manažerství.

Vytvořili jsme mapy jednotlivých osobností a určili, o jaký typ manažera se jedná.

9.4.3. Validita

Za nejdůležitější kritérium při posuzování výzkumů životních příběhů považuje R. Atkinson interní konzistentnost v jejich interpretacích, která vychází ze skutečnosti, že určitá část interpretace nesmí být v rozporu s částí jinou. Důležitá je osobnost výzkumníka, jeho věk, pohlaví, osobnostní a charakterové vlastnosti, emocionalita, otevřenost, vztah k té části sociální reality, kterou zkoumá, a lidem s ním spojených, což může pozitivně nebo negativně ovlivnit rozhovor. Důležitá je znalost respondentova

prostředí a jeho kontextu. Výzkumník zná manažerské prostředí knihoven, má odborné znalosti, je emocionální, jedná se o ženu ve věku 44 let, která má vztah k prostředí knihoven, více než desetiletou manažerskou praxi v knihovnictví, vysokoškolské knihovnické vzdělání a více než dvacetiletou praxi v knihovnictví. Záleží na vědcově interpretaci dat, ale také na samotném sběru dat. Nacházení smyslu a důležitých momentů v životních příbězích druhých je v konečném důsledku ovlivněno vědcovým (výzkumníkovým) vlastním životním příběhem.

Důležité jsou především koncepty sociálního konstrukcionismu – realita i příběhy v ní jsou konstruovány ve vzájemných interakcích mezi jedinci a kontexty, v nichž lidé žijí. A narativita – smysl života si jedinec konstruuje prostřednictvím jazyka a vyprávění. Zkoumání životních příběhů manažerů se nám jeví jako vhodná metoda pro lepší porozumění souvislostem manažerova vývoje, přitom jsme si plně uvědomovali omezené a některé nedostatky, vyplývající ze samotné podstaty kvalitativní metodologie.

9.5. Konstrukce otázek pro rozhovor (biografický přístup)

Výzkumné otázky tvoří jádro každého výzkumného projektu. Pomáhají zaostřit výzkum tak, aby poskytl výsledky v souladu se stanovenými cíli, a zároveň ukazují cestu, jak výzkum vést. Zušují a konkretizují výzkumný problém. Mají tvar tázací věty. Musejí být jasné, abychom si na ně dokázali odpovědět na konci výzkumu. Otázky by měly být dostatečně široké. Spíše než s proměnnými pracují s obecnějšími koncepty. Proměnné jsou hledány až v samotném průběhu výzkumu. Neptají se na četnost jevů ani na sílu vztahů mezi proměnnými. Typicky detailně zkoumají povahu určitých jevů, a to nejčastěji z perspektivy aktérů. Nejde jen o pouhé popsání daného jevu, nýbrž o popis, jak je daný fenomén vnímán a prožíván lidmi, kteří se jej účastní. Volíme jednu základní (obecnou) otázku a specifické otázky. Odpovědi na jednotlivé specifické otázky skládají dohromady odpověď na otázku základní.

Při stanovení pořadí otázek a jejich charakteru jsme vycházeli z R. Atkinsona. Otázky jsem testovali na nezúčastněné osobě, rovněž manažerovi, ověřovali jejich smysl, správnost formulace, určovali pořadí, znění, rozsah otázek, zkoumali pocity dotazovaného apod.

Volili jsme tento postup: úvodní otázky, hlavní otázky (jádro výzkumu), navazující otázky, nepřímé otázky, dynamické otázky (stimulace respondenta ve vyprávění),

ukončovací otázky. (Je něco, co jsme během rozhovoru zapomněli?). Zařadili jsme i otevřené otázky, kdy nás zajímal názor na zkoumanou problematiku a chtěli jsme dát respondentům prostor se vyjádřit. Otázky uvádíme v příloze distančního textu.

9.5.1. Hlavní výzkumná otázka a specifické výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka zní takto: **V čem je specifický management knihoven?**

Specifické výzkumné otázky zní takto: Jakými charakteristikami se vyznačuje manažer v komerční sféře? Jakými charakteristikami se vyznačuje manažer v nekomerční sféře? Jak se odlišuje starší manažer od mladšího – začínajícího manažera? Jak oslovení manažeři vnímají svou budoucnost? Ovlivňuje pohlaví manažerskou práci? Jakou roli hraje vzdělání v manažerské práci? Jak ovlivňuje morální (osobnostní) rozvoj manažera jeho kariérní růst? Jak souvisí kvalita manažera s řešením krizové situace?

9.6. Příprava výzkumu

Výzkum jsme připravili dlouho, analyzovali příslušnou literaturu, seznamovali se s jinými výzkumy, které jsou založené na metodě životního příběhu, např. Lukas, Josef „Životní příběhy učitelů – od kvalitativního ke smíšenému výzkumnému designu“ nebo Švaříček, Roman, Šédová, Kl. a kol. „Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách“ Švaříček, Roman „Životní historie učitele experta“ ad. Především jsme vycházeli z publikace Atkinson, Robert „The Life Story Interview“ a řady dalších. Studovali jsme rovněž odbornou literaturu z oblasti psychologie: Nakonečný, M. „Základy psychologie osobnosti“ ad.

9.6.1. Cíl výzkumu

Cílem výzkumného projektu bylo vytvořit popis současného manažera (komerční, nekomerční sféry), který integruje jeho myšlenky, praxi, profesní a osobnostní vývoj. Smyslem bylo pochopit jeho osobu, osobní cíle, motivace a priority. Nejvhodnější se nám zdála metoda životního příběhu. Manažer by měl být svým podřízeným vzorem, je tedy důležité, aby měl nejen potřebné vědomosti a dovednosti, ale zajímala nás také osobnost manažera, především jeho morální hodnoty. Zajímali jsme se nejen o intelektuální kariéru, ale také o osobnostní rozvoj. Chtěli jsme rozpoznat myšlení a jednání manažera a k tomu směřovaly i naše otázky. Zvolili jsme narativní přístup – výzkum vyprávění. Manažeři jsou zkoumání většinou zvenčí, nám šlo o náhled z pozice manažerů. Manažeři z praxe mají své vlastní názory na manažerství, které opírají o

praktické (dlouholeté) zkušenosti. Naší snahou bylo dát je do příběhů a dívat se na ně skrze vyprávění. Použili jsme metodu životního příběhu, kdy skrze vyprávění svého vlastního života si jej plně uvědomujeme. Vyprávění příběhů je základním způsobem lidské komunikace. Díky příběhu se objasní řada událostí a vynoří se na povrch skryté (zasunuté) myšlenky. Cílem je více popsat kontext a odhalit nahodilé faktory v životě vypravěče. Pro náš záměr je nejvhodnější metoda životního příběhu, jak ji popisuje Robert Atkinson. Je zaměřena na podstatné události jednoho nebo více jednotlivců. Důležitý je pohled, který výzkumník zaujímá: snaží se dívat očima svého respondenta na strategie, hodnoty, cíle a překážky jeho života. Je potřeba zkoumat soukromou osobu s ohledem na obecné záležitosti, tedy v případě manažera s ohledem na manažerství. Existují pochybnosti o metodě „životního příběhu,“ zda je v našem případě manažer vhodným spolurealizátorem výzkumu a zda výsledek z výzkumu můžeme označit za poznání. Existují dvě pochybnosti, zda tímto způsobem poznáme skutečně pravdu a zda zkušenosti respondentů mají patřičný význam. Narativní přístup spojuje dvě roviny - rovinu myšlení a rovinu jednání do příběhu jako jednoho celku. V našem případě je popisované jednání – příběh – způsobem poznání. Přispívá narativní zkoumání pouze k praktickému vědění, nebo jeho závěry můžeme použít v teorii managementu? Švaříček uvádí, že jej můžeme použít i ve formální teorii. Za podmínky, že závěry podrobíme ověřovací proceduře, jako jakékoliv jiné závěry empirického zkoumání. Verifikace musí být provedena ze dvou důvodů: Narativní přístup zkoumá příběh manažera, který je závislý na kontextu, životní a profesní dráze apod. Druhým důvodem je, že odmítnutí nebo přijetí nějaké teorie záleží na dané komunitě vědců. Teorie je vždy srovnávána s ostatními platnými koncepty a nikdy ne osamocně. Švaříček dále uvádí, že nelze souhlasit s názory, že příběhy jednotlivých respondentů jsou natolik subjektivní a kontextuální, že nelze provést žádnou generalizaci. Výzkumem pomocí metody životního příběhu jsme sledovali především praktické vědění. Sledovali jsme dvě roviny popisu příběhu, referenční a hodnotící jazyk. Referenční jazyk odkazuje k fyzickému světu a konkrétnímu jednání. Hodnotící jazyk obsahuje zprávu od vypravěče k posluchači, proč je příběh vyprávěn. Narativní a biografické zkoumání klade na respondenta úkol informace sdělovat, ale také vést k interakci s badatelem. Rozhovor má svoji interaktivní stránku, kdy výzkumník nabádá tázaného, aby podal rekonstrukci významných událostí adekvátním způsobem a přitom neohrozil svou osobu. Výzkumník klade značné požadavky na respondenta, ale je nutné respondenta vtáhnout do vyprávění příběhu v širších souvislostech, což umožňuje tazateli

lépe pochopit smysl rozhovoru. Abychom zabránili snaze respondentů přeformulovat svou minulost, aby dala význam současnosti a budoucnosti, volili jsme řadu podobných otázek, které respondent neznal předem, musel odpovídat pohotově. Snažili jsme se o maximální objektivitu nejen v případě respondentů, ale i v případě tazatele.

Kvalitativní výzkum bývá označován za méně objektivní a nepřesný, ale pro potřeby našeho zjišťování např. neviděných nebo abnormálních jevů se jeví jako nejvhodnější. Pro zajištění validity a reliability jsme se snažili reprezentovat celý kontext výzkumu jasně a zřetelně, včetně studovaného jevu, cesty k získání dat, domněnek a předpokladů zúčastněných a vysvětlení nejen role výzkumníka, ale i samotných respondentů v procesu výzkumu. Triangulaci jako strategii validity jsme vyloučili, vedla by k rozvoji a podpoře teorie, nabídla by pohled na zkoumané jevy z odlišných perspektiv, což by bylo jistě zajímavé, ale to nebylo účelem našeho výzkumného záměru.

9.7. Interpretace dat – mapy osobnosti

Použijeme metodu systematického porovnávání a budeme citovat z přepsaných rozhovorů.

Vyprávění nabízí možnost, jak poskládat střípky svého života a zorientovat se v tom, co bylo, co se děje a co chceme do budoucna, vybudovat si nový kontext. Příklady tvořící součást našeho životního příběhu pocházejí z rodinného, společenského a kulturního prostředí, do nějž jsme se narodili. Příběh se skládá z několika vrstev, které jsou často skryty před námi i před druhými. Prostřednictvím vyprávění svého příběhu a nasloucháním příběhům jiných lidí získáváme hlubší porozumění svému životu, společenství, které nás udržuje pohromadě, a všemu dobrému, co s nimi sdílíme. Příběh se stává prostředkem porozumění sobě samým. Minulost nám dává „mapu a cíl.“

Dovednosti nutně nezaručují úspěch v životě a naopak úspěch v životě nám nutně nevypovídá vše o člověku. Člověk má potřebné dovednosti a sílu žít svůj vlastní život, kdy morální identita vytváří pocit vlastní ceny. Pociť vlastní ceny obnáší i pociť vlastní hodnoty a všeho dobrého, co stojí za to vykonat. Člověk by měl mít racionální plán života, který je v souladu se zásadami lidské motivace, respektující znamenitost, díky níž je člověk se svými činy uznáván a schvalován společenstvím a má důvěru ve své schopnosti. V životě je velmi důležité pěstovat sebeúctu, věřit si, věřit svým schopnostem. Pracovat na sobě, vzdělávat se, snažit se být lepším. Není hanbou upadnout, ale nevstát. Je nutné respektovat realitu života, smířit se s ní, naplňovat

životní plán. Mít životní cíl a spoluvytvářet svou budoucnost. Nechat se životem vést, ne vléct.

Tabulka č. 1 až č. 5 – Mapy osobnosti

Respondent	Silné stránky	Slabé stránky	Sebereflexe – jaký jste manažer?	Povahové vlastnosti
Manažer A (muž)	„Čestnost, vždy jsem držel slovo. Umění se včas a správně rozhodnout. Měl jsem „čich“ na lidi, dokázal jsem se obklopit schopnými lidmi. Uměl jsem shánět potřebné kontakty, vyjednávat. „	„Vedení lidí. Dost jsem spoléhal na samostatnost lidí, málo jsem je přesvědčoval, málo jim vysvětloval. Některé problémy jsem podceňoval, což vedlo až ke stávce. „	„Všechny krizové situace jsem ustál, firma prosperovala, byl odbyt, lidé si vydělali peníze, přesto si nemyslím, že bych byl rozený manažer, právě ta různost lidí mi vadila, neuměl jsem s nimi komunikovat, přesvědčit je, spíše jsem s nimi jednal z pozice moci....“	Cílevědomost, houževnatost, spravedlivost, pevná vůle, kladný vztah k lidem, systematickosti, umí ovládat své emoce, preferuje pořádek, přesnost a dočvilnost, umí držet slovo, což považuje v podnikání za klíčovou vlastnost....

Respondent	Silné stránky	Slabé stránky	Sebereflexe – jaký jste manažer?	Povahové vlastnosti
Manažer B (žena)	„Pevná vůle, houževnatost, zvědavost, ráda se učím nové věci, poznávám nové lidi. Jsem přátelská, umím se ovládat. Umím pracovat s emocemi. „	„Tvrdohlavost, po prožité pracovní krizi uzavřenost, ztratila jsem víru v lidi, částečně i v sebe. Víím, že manažerkou nechci být, že je to velmi náročná práce, získat lidi na svou stranu, umět je donutit pracovat, udělat je lepšími.... „	„Špatný – selhala jsem, nezvládla krizovou situaci, nedokázala ji předvídat a tím zabránit dalším (nežádoucím) událostem. „	Pracovitá, pečlivá, vytrvalá, spolehlivá, trpělivá...

Respondent	Silné stránky	Slabé stránky	Sebereflexe – jaký jste manažer?	Povahové vlastnosti
Manažer C (žena)	„Znalost prostředí a lidí. Znalost knihovnické práce, zkušenosti, vzdělání, ráda se učím nové věci. Lidskost, jsem svým podřízeným spíše přítelem. „	„Věčně nespokojená, pochybující, náročná, přísná, urážlivá, někdy vznětlivá a netolerující. Nerozhodná. Přátelské vztahy někdy ovlivňují mé rozhodování a brání prosazovat nové věci. Rutinu považuji za svou největší slabinu.	„Kdybych si měla dát známku, tak si dám trojku – průměr. Moje manažerství je ovlivněno dlouholetými vztahy s podřízenými. Je to výhoda, ale i nevýhoda. Podlehla jsem rutině. Cítím se pracovně vyhořelá. „	Pracovitá, pečlivá, spolehlivá, nekonfliktní, organizačně schopná, spravedlivá...

		Nemám z práce radost jako dříve. „		
--	--	------------------------------------	--	--

Respondent	Silné stránky	Slabé stránky	Sebereflexe – jaký jste manažer?	Povahové vlastnosti
Manažer D (žena)	„Mám ráda změnu, učení, jsem klidná, umím se ovládat, jsem lidská, znám dobře knihovnické prostředí a mám řadu zkušeností, jsem optimistou, umím vyjednávat a získat zaměstnance pro dobrou věc...“	„Někdy jsem tvrdohlavá, nerada řeším konflikty a problémy, obtížně jednám s nepřizpůsobivými lidmi v týmu, neumím kritizovat, spíše lidi chválím (i když není za co), nedávám lidem dostatečnou zpětnou vazbu. „	„Domnívám se, že jsem spíše dobrá manažerka. Proplula jsem všemi peřejemi, které mě v manažerské práci zatím potkaly. Považuji se spíše za „přátelskou“ manažerku. „	Zvědavá, pracovitá, spolehlivá, kamarádká, optimistická, věří v lidi, má slunce v duši....

Respondent	Silné stránky	Slabé stránky	Sebereflexe – jaký jste manažer?	Povahové vlastnosti
Manažer E (muž)	„Umění komunikovat, přesvědčovat. Kreativitu, umění prosadit změnu. Pracovitost, pečlivost, pevnou vůli dotahovat věci do konce, optimismus. Umím odpouštět. Umím oddělit osobní a pracovní věci. Mám obrovské pracovní zkušenosti a jsem vzdělaný. „	„Jsem netrpělivý a někdy zbrklý. Nerad lidi kritizuji, což je chybou, nemají tolik potřebnou zpětnou vazbu. Někdy bych měl být na lidi tvrdší. Tvrdím, že lidi potřebují pevnou ruku. „	„Snad dobrý, vždy jsem obstál. Umím lidi přesvědčit, získat, motivovat, stmelovat, dělat je lepšími, aby hledali své rezervy, pracovali na sobě, přemýšleli u práce a byli ke kolegům ohleduplní. Aby drželi slovo. Hodně si s lidmi povídám. Právě v neziskové sféře se odhalí umění manažera, jak dokáže zaměstnance vychovat k lepšímu...“	Pracovitost, smysl pro odpovědnost, optimismus, rád se učí novým věcem, je nakloněn změnám, má rád přímoučarost, má smysl pro detail...

10. Analýza dat

10.1. Manažer A

Jedná se o tvůrce vizí. Věří si, je rozhodný. Tvrdí, že se umí řídit. Z manažerských stylů preferuje delegování. Vypracoval se vlastní pílí a houževnatostí až na manažera výrobní firmy (kovovýroba). Pravdou je, že firmu zdědil a tím získal pozici majitele – ředitele. Jako manažer si poradil se všemi krizovými situacemi a dá se říci, že obstál. Tvrdí, že podnikání je založené na čestnosti a dodržení slova. Největší slabinu viděl v nedostatku kvalifikovaných a schopných lidí na trhu práce. Doslova uvedl, že lidem se nechce pracovat. Ve firmě musel

inovovat a pracovat s marketingem. Jedná se o optimisticky založeného člověka, s životním nadhledem, intuicí, vzdělaného (ovládá čtyři cizí jazyky) atd. Vyzařovala z něho silná osobnost, charisma a pohoda. Povahové vlastnosti mu pomohly v kariérním růstu. V komerční sféře hodně záleží na kvalitní práci, tedy na kvalitních zaměstnancích a je hodně těžké obstát v konkurenci.

10.2. Manažer B

Tato manažerka selhala. Doplatila na svou mírnou povahu, nerozhodnost, nízkou sebedůvěru. Jako manažerský styl preferuje podporu. Je optimistická, příjemná, vyzařuje z ní klid a pohoda. Je vzdělaná, hodně se věnuje sebevzdělávání, naučila se sama anglicky a učí se turecky. Má pevnou vůli a touhu něco v životě dokázat. Domnívá se, že doplatila na nulové zkušenosti s vedením lidí. Měla začít jako vedoucí menšího kolektivu, získat potřebné zkušenosti s řízením lidí a teprve potom postoupit. Rovněž se domnívá, že manažerka – žena má daleko těžší pozici než muž. Hůř získává autoritu v ženském kolektivu a více musí zřizovateli i okolí dokazovat, že je schopná. Od maturity pracuje v jedné knihovně, je raněná tzv. „provozní slepotou.“ Cítí, že musí začít znovu a jinak. Manažerkou už být nechce, přestože získala potřebné zkušenosti a ví, jak by měla s lidmi jednat.

10.3. Manažer C

Jedná se o manažerku, která se vypracovala z pozice knihovnice, vystudovala vysokou školu a tvrdě pracovala, aby povýšila. Její manažerství je ovlivněno dlouholetými vztahy s podřízenými. Vztahy jsou velmi přátelské, neformální. Od maturity pracuje v jedné knihovně a považuje to za handicap. Neumí řídit, má sklony se podceňovat. Z manažerských stylů preferuje koučování. Je nerozhodná, vznětlivá a přiznává, že po letech podlehla rutině. Prožívá manželskou krizi i krizi v práci, má pocit profesního vyhoření. Je velmi vzdělaná, ale působí nespokojeným dojmem. Je hodně pesimistická. Jako manažerka se nehodnotí dobře, ohodnotila se průměrně. Průměrný manažer není nebezpečný svou průměrnou kompetencí, ale svou průměrnou touhou, ochotou přizpůsobit se za každou cenu. Průměrný je ten, kdo chce průměrné věci. Tvrdí, že jejím největším problémem je snaha vycházet dobře s ředitelem i s podřízenými, chce být se všemi zadobře. Řekla, že knihovna nepotřebuje žádnou vizi, poslání, strategii, že jsou v knihovně věci dané. Takovýto názor manažerů knihoven je slyšet často, asi netuší, jak hluboce se mýlí.

10.4. Manažer D

Tato manažerka se také vypracovala od nuly, začínala v knihovně po maturitě a působí v ní dodnes. Umí se řídit, věří ve své schopnosti, z manažerských stylů preferuje podporu. Nemá ráda konflikty a obtížné lidi v týmu. Preferuje změnu, je otevřená, optimistická. Má velmi ráda svou práci a lidi (zaměstnance a především uživatele). Vyzařovala z ní pohoda, láska, trpělivost, měla velmi příjemné vystupování. Sedí na ni označení, že má slunce v duši. Na rozdíl od manažerky C se domnívá, že vize, poslání a strategie jsou v knihovně velmi důležité, tvrdí, že bez nich by knihovna byla jako loď bez kapitána. Její osobní vlastnosti ovlivnily pozitivně její profesní kariéru. Má pracovní ambice. Skutečnost, že pracuje od začátku v jedné knihovně, zná její historii, prostředí a zaměstnance, považuje za manažerskou výhodu. Hodnotí se jako dobrá manažerka.

10.5. Manažer E

Velmi zajímavý člověk, světák, osobnost, typ vůdce, vzdělaný, charismatický, veselý, pohodový atd. Vzbuzuje dojem profesionála, který ví, co chce. Jeho manažerským vzorem je H. Ford. K současnému postu se vypracoval od nuly, dřel, studoval a sbíral životní zkušenosti. Má obrovské manažerské zkušenosti. Jako jediný z respondentů dělal manažera v komerční i neziskové sféře, dokonce i v USA. Velmi komunikativní, kreativní, pracovitý. Umí odpouštět, omluvit se, přiznat chybu. Každou pracovní nabídku bere jako výzvu. Má rád změny. Je ochoten se za práci stěhovat. Jako jediný z respondentů tvrdí, že manažerství je řemeslo a talent je výhodou, ale ne tím hlavním. Manažerství je věcí štěstí a příležitosti. Tvrdí, že není trpělivý, ale preferuje koučování, které vyžaduje obrovskou trpělivost. Má potíže s kritikou zaměstnanců a domnívá se, že by na ně měl být tvrdší – uvádí, že lidi potřebují pevnou ruku. Také si posteskl, že kvalitních zaměstnanců je nedostatek a průměrných většina. Podle něj má manažer v neziskové sféře daleko těžší pozici, hodně záleží na jeho umění, aby přesvědčil lidi o smyslu jejich práce, zhmotnil cíl, určoval správný směr a hlavně dokázal organizaci finančně zabezpečit.

10.6. Srovnání manažerů A, B, C, D a E

Všichni manažeři se shodli, že v kariérním růstu využili své osobní vlastnosti – pevnou vůli, houževnatost, pečlivost, svědomitost, pracovitost, vzdělání a sebevzdělávání, cílevědomost,

nekonfliktnost, lidskost apod. Osobní vlastnosti dokázali využít ve svůj prospěch, tvrdě pracovali, studovali a měli touhu stát v čele organizace, věci ovlivňovat, měnit a zlepšovat. **Manažer A** jako jediný firmu zdědil a tím získal post majitele-ředitele. Ale i on se domnívá, že na sobě tvrdě pracoval, jinak by neobstál. Všichni manažeři se dále shodli, že osobní vlastnosti zčásti zdědili, ale především je získali výchovou v rodině. Všichni se dále shodli, že rodiče byli pro ně autoritou a vzorem pro jejich další chování v životě. Dále shodně uvedli, že za nejdůležitější považují vzdělání a kladný vztah k lidem. **Manažer A** jako jediný uvedl, že jednal spíše z pozice moci (majitele) a podceňoval komunikaci se zaměstnanci. Přesto řídil organizaci úspěšně – ziskově. Komunikaci se zaměstnanci také podceňovala manažerka B, což se jí nevyplatilo. **Manažerky B, C, D** mají společné, že pracují v jedné knihovně od maturity, doplnily si vysokoškolské vzdělání, tvrdě pracovaly, čímž se vypracovaly na vedoucí pozice. Všechny mají/měly pozici vedoucí služeb a zástupce ředitele. Dále všechny uvedly, že manažerství v knihovně je založené na přátelství. Až potud jsou jejich příběhy shodné, dále každá prožívá v knihovně zcela jiný příběh. **Manažerka B** selhala a byla jako vedoucí služeb a zástupce ředitele odvolána, dnes pracuje jako vedoucí malého oddělení. Ve své sebereflexi uvádí, že důvody, proč neobstála jsou dva: nulové zkušenosti s vedením lidí a její povahové vlastnosti. **Manažerka C** v sebereflexi uvedla, že podlehla rutině a profesně vyhořela. Domníváme se, že to souvisí s jejím tvrzením, že v knihovnictví jsou věci dané a není potřeba vypracovávat vize, poslání, strategie. Pokud manažer nemá zhmotněný cíl, nedokáže přesvědčit zaměstnance, zpětně toto odporuje i jeho substanci. Dále uvedla, že právě přátelské vztahy často ovlivňují její rozhodování a skutečnost, že nikdy nezměnila místo, považuje za handicap. **Manažerka D** je dobrou manažerkou. Skutečnost, že zná prostředí knihovny, její historii a zaměstnance považuje naopak za manažerskou výhodu. Přátelské vztahy na pracovišti jí nebrání v rozhodování. Vizi, poslání a strategii naopak považuje za velmi důležité, uvádí, že knihovna bez vize, poslání a strategie je jako loď bez kapitána. **Manažer E** vyniká osobními a pracovními zkušenostmi, a ty se odráží v jeho sebereflexi. Jako jediný uvedl, že umí lidi motivovat a považuje motivaci za hlavní prostředek při řízení lidí. Jako jediný má srovnání, šéfoval v komerční i neziskové sféře. Domnívá se, že být manažerem neziskové sféry vyžaduje veliké umění. Snaží se, aby jeho zaměstnanci profesně eticky rostli, není mu zatěžko s nimi hovořit, vštěpuje jim zásadu, aby byli ke kolegům a okolí ohleduplní, drželi dané slovo atd. Jako jediný chápe, že lidská práce je založena na správné motivaci. V neziskové sféře to platí dvojnásobně. Jako jediný uvádí, že s lidmi cíleně pracuje. Domníváme se, že v jeho osobě se skloubily vhodné osobní vlastnosti,

široké pracovní zkušenosti, vzdělání a manažerské vlohly. Jedná se o manažera nejvíce podobnému ideálnímu manažerovi.

10.7. Obecné údaje o respondentech

Tabulka č. 5 až č. 10 – Představení respondentů – manažer A,B,C,D a E

Manažer A

Pohlaví	muž
Věk	65 let, nar. 1943
Země	Německo
Vzdělání	strojní průmyslová škola
Profil osobnosti	Silná osobnost, narodil se za 2. světové války, zažil r. 1968, 1989, rozvod, dokázal prodat prosperující firmu a odejít na odpočinek... Klíčové rozhodnutí – žít v Německu...
Profil manažera	Vypracoval se z dělnické pozice, studoval střední školu při zaměstnání, vystřídal různé pracovní pozice, nejdéle pracoval jako projektant v Německu, zdědil firmu v ČR (kovovýroba – 60 zaměstnanců), kterou vybudoval od nuly k prosperitě
Vidina budoucnosti	Užít si rodiny, vnuka, věnovat se zájmům, zálibám
Zajímavosti	Nejednou dokázal od základu změnit svůj život, je optimistou, tvrdí, že má životní štěstí....

Manažer B

Pohlaví	žena
Věk	38 let, nar. 1970
Země	ČR
Vzdělání	střední knihovnická škola, vysoká knihovnická škola
Profil osobnosti	Silná osobnost, dětství a dospívání prožila v socialismu, čeká první dítě, manažerství cítí jako výzvu... Silně ji ovlivnili listopadové události r. 1989... Klíčové rozhodnutí – vystudovat při zaměstnání vysokou školu, počít dítě ...
Profil manažera	Vypracovala se z pozice knihovnice na zástupce ředitele, prožila pracovní krizi, dnes vede oddělení o dvou lidech, uvažuje o změně, v knihovně pracuje od maturity, doplnila si dálkově střední knihovnickou školu a později vysokou.
Vidina budoucnosti	Změna životní role, bude matkou, těší se na svou novou rodinu, po mateřské dovolené uvažuje o změně práce, nechce být manažerkou, chce pracovat samostatně, podnikat ...
Zajímavosti	Sama se naučila anglicky a učí se turecky. Víra ji pomáhá překlenout těžká životní období, věří sama v sebe, má pevnou vůli a nekonečnou trpělivost, nevzdává se, bojuje....

Manažer C

Pohlaví	žena
Věk	42 let, nar. 1966
Země	ČR
Vzdělání	vysoká knihovnická škola
Profil osobnosti	Nevyhraněná osobnost, dětství a dospívání prožila v socialismu, jako jediná z respondentů vzpomíná na rodiče s nelibostí, prožívá manželskou krizi, má dva

	syny, necítí se šťastná, je nevěřící, tvrdí, že je realistou, má pesimistické sklony....
Profil manažera	Vypracovala se z pozice knihovnice na zástupce ředitele a vedoucí služeb, od maturity pracuje v jedné knihovně, což považuje za handicap, vztahy na pracovišti jsou neformální, přátelské. S řadou knihovnic před léty v knihovně začínala...
Vidina budoucnosti	Spíše než o své budoucnosti přemýšlí nad budoucností svých dětí, žije hodně pro rodinu, není rozhodnuta ke změně místa, ale cítí, že by něco nového chtěla zkusit...
Zajímavosti	Manažerství je silně ovlivněno společně prožitými léty v knihovně, je jedna z nich, která si doplnila vzdělání a vypracovala se na vedoucí místo

Manažer D

Pohlaví	žena
Věk	43 let, nar. 1965
Země	ČR
Vzdělání	vyšší odborná knihovnická škola
Profil osobnosti	Silná osobnost, velmi příjemné vystupování, kultivované, působí uklidňujícím dojmem, vzorem jí byl otec – také velmi zajímavá a silná osobnost, je rozvedená, má tři děti, nejvíce jí zasáhl rozchod s životním druhem, dnes hledá svou novou roli v životě, děti jsou dospělé, přemýšlí, jak smysluplně využít volný čas, má velmi ráda svou profesi, více než manažerkou se cítí knihovnicí....
Profil manažera	Vypracovala se z pozice knihovnice na zástupce ředitele a vedoucí služeb, od maturity pracuje v jedné knihovně, což považuje spíše za výhodu, vztahy na pracovišti jsou neformální, přátelské. S řadou knihovnic před léty v knihovně začínala...
Vidina budoucnosti	Budoucnost vidí optimisticky, chce se věnovat své profesi, práce jí těší, věří, že ještě potká životního druhu, se kterým zestárne...
Zajímavosti	Nabídlí jí místo ředitelky knihovny, ona odmítla, asi rok ředitelku zastupovala, zkusila si její roli a dokázala si přiznat, že nechce ztratit kontakt s uživateli, se svou profesí, že ředitelování je velmi náročné a že ředitel je vlastně „zdatný“ úředník, což by jí neuspokojovalo

Manažer E

Pohlaví	muž
Věk	43 let, nar. 1965
Země	ČR
Vzdělání	vysoká technická škola (ing.)
Profil osobnosti	Silná a dobrodružná osobnost, rodinný typ, obrovské pracovní zkušenosti, nějakou dobu žil v USA (5 let), věřící, velmi přátelský typ, sympatický, usměvavý, optimistický. Ovlivnila ho učitelka v první třídě, na kterou vzpomíná jako na „anděla.“ Silně ho ovlivnil r. 1989, se svým životem je velmi spokojený, má malou dceru, která je středem jeho zájmu, odešel ve 14 letech z domova – internát a musel se prát se životem, což ho zocelilo, velkou roli v jeho životě hrají přátelé....
Profil manažera	Jeho manažerským vzorem je Henri Ford – „Myšlení je nejtěžší práce, jaká existuje. To je pravděpodobně

	důvod, proč tak málo lidí myslí.“ Preferuje týmovou práci, je družný. Rád věci řídí a ovlivňuje. Peníze dává na poslední místo, práce ho musí bavit. Proto vystřídal v životě více zaměstnání, pokud není spokojený, hledá štěstí jinde. Byl manažerem v komerční i neziskové sféře, dokonce i v USA.
Vidina budoucnosti	Vychovat dceru, zkusit jinou práci, pracovat pro sebe a necítit tíhu odpovědnosti za druhé.
Zajímavosti	Jako svou přednost uvádí, že umí odpouštět. Pokud člověk odpustí (což neznamená, že zapomene), nejvíce pomůže sobě.

10.8. Popis prostředí manažerů knihovny

Popis prostředí manažerů knihovny je velmi podobný s prezentovaným popisem prostředí ředitelů škol.¹³⁰ Řízení každé konkrétní knihovny je do jisté míry ovlivněno rázem nejbližšího okolí. Záleží na demografii místní komunity, dále na velikosti a typu knihovny, je nutné si uvědomit, že v knihovnách převažují ženy ve věku nad padesát let, důležitou roli hraje materiální a technické vybavení knihovny, prostory, situace budovy atd.

Ředitel knihovny je zavalen administrativou, jezdí na různá školení, konference, semináře, pracovní návštěvy, jedná o rozpočtu, řeší věci, jako např. rekonstrukce pobočky, rozšiřování služeb a na kontrolu mu zbývá málo času. Největší bariérou jsou pro ředitele pravděpodobně administrativní povinnosti. Dále úkoly spojené s běžným chodem knihovny, problémoví uživatelé, různé poruchy, závady atd. Ředitel by neměl zapomínat, že reprezentuje knihovnu, připravuje si slavnostní projevy k výjimečným událostem, účastní se kulturního života v místě, denně absolvuje řadu různých jednání a rozhovorů. Obrací se na něj veřejnost, zaměstnanci, uživatelé, zřizovatel a dealeri různých firem, většinou řeší personální záležitosti, nemocnost a zástupnost zaměstnanců, přijímá nové zaměstnance. A v neposlední řadě se snaží zajistit tolik potřebné finance jednáním ohledně rozpočtu, ale i vypisováním grantů, tvorbou zajímavých projektů a implementací fundraisingu.

Bezproblémovost chodu knihovny se uplatňuje v kontextu tlaků působících na knihovnu: **vnější tlaky** (administrativní tradice umělé zaměstnanosti, která je silná a přetrvává z doby socialismu, a silný ekonomický tlak – fundraising, který v knihovnách a vůbec v kultuře zatím pokrývá jen 2%) a **očekávání** (ředitel/manažer je sledován nejen zaměstnanci, zřizovatelem, ale i veřejností, každý má o řediteli svoji představu, jak by

¹³⁰ ŠVARŤÍČEK, R.; ŠEDOVIČKOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha : Portál, 2007, s. 287-311.

se měl chovat, co by měl dělat a podle toho je ředitel hodnocen, což vyvolává tlak na jeho chování a jednání). Konstruování pomyslného ředitelského vzoru, v němž reálný ředitel a jeho činy jsou předmětem neustálého srovnávání s ideálem.

Většinou je ředitel/manažer jmenován do funkce tak, že je povýšen v rámci knihovny. Měl by přijmout novou roli, ale těžce opouští svou dosavadní roli, čímž si komplikuje manažerskou práci. Synonymem pro činnost ředitelů/manažerů je rozhodování. Od lidí za něco odpovědných se to prostě přirozeně očekává. Ředitel/manažer se rozhoduje nejčastěji sám nebo v týmu (vedení knihovny).

Je nutné, aby ředitel motivoval zaměstnance, aby se knihovna stala jejich prioritou, aby jejich osobní cíle korespondovaly s těmi knihovními. Ředitel by měl předvídat a odstraňovat možná rizika a vůbec překážky v práci. Především by měl důsledně kontrolovat. Zodpovídá osobně za „klima“ v knihovně. Z průzkumu víme, že většina knihovníků se neztotožňuje s vedením knihovny. Knihovny se rozdělují na my (zaměstnanci knihovny) a oni (vedení knihovny). Nedůvěřují vedení, nechápou smysl své práce, nejsou motivováni, bojí se ozvat, mají pocit, že se jedná o nich, ale bez nich atd. Mnohdy o tom vedení knihovny nemá ani tušení, nebo to spíše nechce vědět.

Rozdělení na my a oni je největší překážkou v rozvoji a úspěšnosti knihovny zevnitř. Sounáležitost knihovníků nepramení z identifikace s knihovnou a jejími cíli, ale z pocitu vlastního ohrožení ze strany vedení knihovny. Tato rozdělená a nekooperující atmosféra je největší zhoubou pro knihovny.¹³¹

Jednalo se nám o vhled do vývoje myšlení a kariéry manažera, který může přinést větší porozumění vlastnímu vývoji manažerů. Vcítěním se do života manažera chceme pochopit a porozumět smyslu jednání daného člověka. Podrobné zkoumání profese manažerů tak může obohatit zejména začínající manažery, a to do té míry, do jaké mohou vyprávění jiného manažera připodobnit ke svému. U manažerů jsou nejcennější osobní a praktické zkušenosti, a právě metoda životního příběhu nám tyto zkušenosti zprostředkovává v celém kontextu jednotlivých případů (myšlení, identita či sebevědomí manažera). Je nutné manažera zasadit do konkrétního prostředí, pochopit i instituci, kterou řídí, přiřadit mu jednotlivé role, které hrál a hraje, zkoumat jeho jednání a chování v komplexnosti.

Tématem předkládaného výzkumu je řízení organizace (neziskové, komerční), přesněji to, jak jsou procesy řízení nahlíženy a prožívány manažery. V první řadě budeme hledat

¹³¹ ŠVARŤÍČEK, R.; ŠÉDOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha : Portál, 2007, s. 287-311.

odpověď na otázky, jaký je život manažera, jakým způsobem, stylem řídí svou organizaci a jak se vypořádává s problémy, které jeho práci provázejí. Řízení organizací, knihovny nevyjímaje, je diskutovaným tématem a vyvolává řadu různých názorů. Každého se totiž nějak dotýká, jakým způsobem je knihovna, kde pracuje, spravována, jak se s ním jako s člověkem (manažerem, zaměstnancem, uživatelem) zachází, jak se v knihovně cítí. To se přímo dotýká řízení knihovny. Knihovna může úspěšně plnit své úkoly a dobře fungovat, jedině pokud je smysluplně řízena. Jestliže posláním knihovny je vychovávat, nabízet své služby všem bez rozdílu, plnit roli informační, kulturní a výchovnou, pak smyslem procesů řízení v knihovně je umožnit zaměstnancům i uživatelům dosahovat těchto společných cílů. Řídící práce v knihovně spočívá v převzetí odpovědnosti za to, aby všichni členové knihovní komunity měli k dispozici potřebné zdroje a dostávalo se jim podpory a co nejlepších podmínek k využívání knihovny a jejích služeb. Úspěch knihovny souvisí s jejím kvalitním a smysluplným řízením. Odpovědnost za řízení knihovny neleží pouze na jednotlivci, ale ředitel knihovny zůstává hlavním aktérem těchto procesů. Zajímá nás manažer a jeho role v procesech řízení.

K poznání manažerské profese jsme použili výzkum metodou životního příběhu. Vybrali jsme pět různých manažerů, se kterými jsme udělali hloubkový rozhovor. Proč je manažer knihovny zajímavým výzkumným problémem? Preferuje určité styly řízení a provádí obvyklé manažerské činnosti, které nám pomůžou rozkrýt specifika managementu knihoven. Chceme analyzovat manažerské knihovnické prostředí a lépe poznat profesi manažera knihovny.

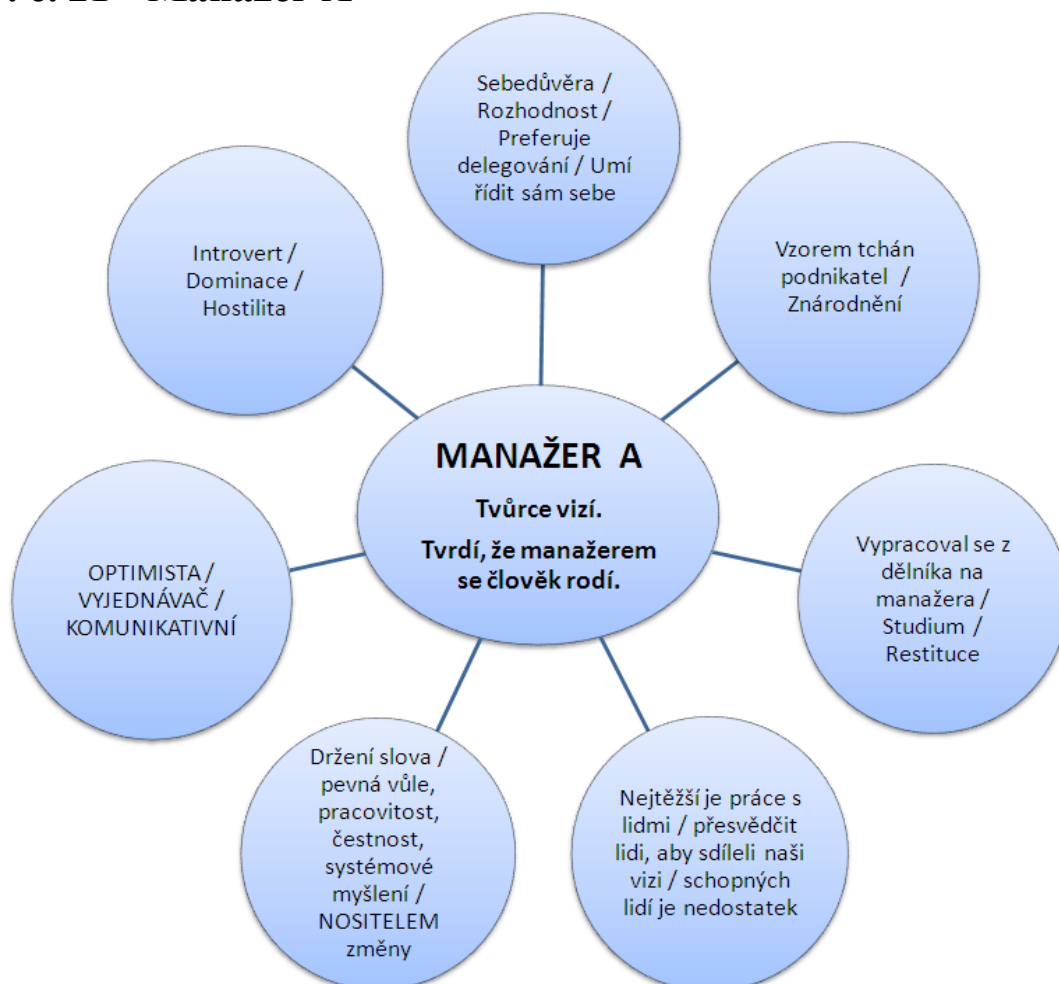
Kontext českého knihovnictví a jeho neustále pokračující proměna jsou faktory, které nepochybně ovlivňují práci manažerů knihoven. Česká společnost prošla od r. 1989 mnoha zásadními změnami, jež se odrazily i ve vývoji jejího knihovnického systému a v legislativním rámci – nový knihovní zákon č. 257/2001 Sb. Vysoká míra autonomie knihoven změnila úlohy řídicích pracovníků knihoven. Od knihoven se očekává, že se budou chovat v mnoha směrech samostatně a přitom budou schopny zkvalitňovat svou práci především vlastními silami. Hlavní role v procesu těchto změn byla svěřena vrcholovým manažerům knihoven. Obecně známý nedostatek financí v kultuře přináší knihovnám personální problémy (vzdělání a schopní knihovníci odchází za vyššími výdělky), přitom zavádět nové trendy, elektronické – digitální a komunitní služby apod. není možné bez vzdělaných zaměstnanců. Věkový průměr v knihovnách je přes padesát let, je potřeba vychovat novou generaci kvalitních knihovníků, což klade nároky nejen

na management knihoven, ale i na vzdělávací instituce. Manažer knihoven vykonává svou každodenní práci v těchto rovinách: řídí knihovnické činnosti, vede lidi, zajišťuje ekonomické a správní řízení a řídí vnější vztahy. Podstatné pro úspěch knihovny je plnění svého poslání, schopnost využívat skrytého lidského potenciálu.

Manažera ovlivňují osobnostní faktory (charakterové vlastnosti, názory, hodnoty a profesní i životní zkušenosti) a kontextové faktory (prostředí knihovny, celý systém knihovnictví v ČR). Chtěli jsme z pohledu manažera (hlavního aktéra) zkoumat řízení knihovny a popsat specifika managementu knihoven. Jak vnímá manažer obsah své práce, jak pracuje s životními a profesními zkušenostmi a zajímala nás také jeho sebereflexe.

10.9. Popis manažerů

Obr. č. 21 - Manažer A



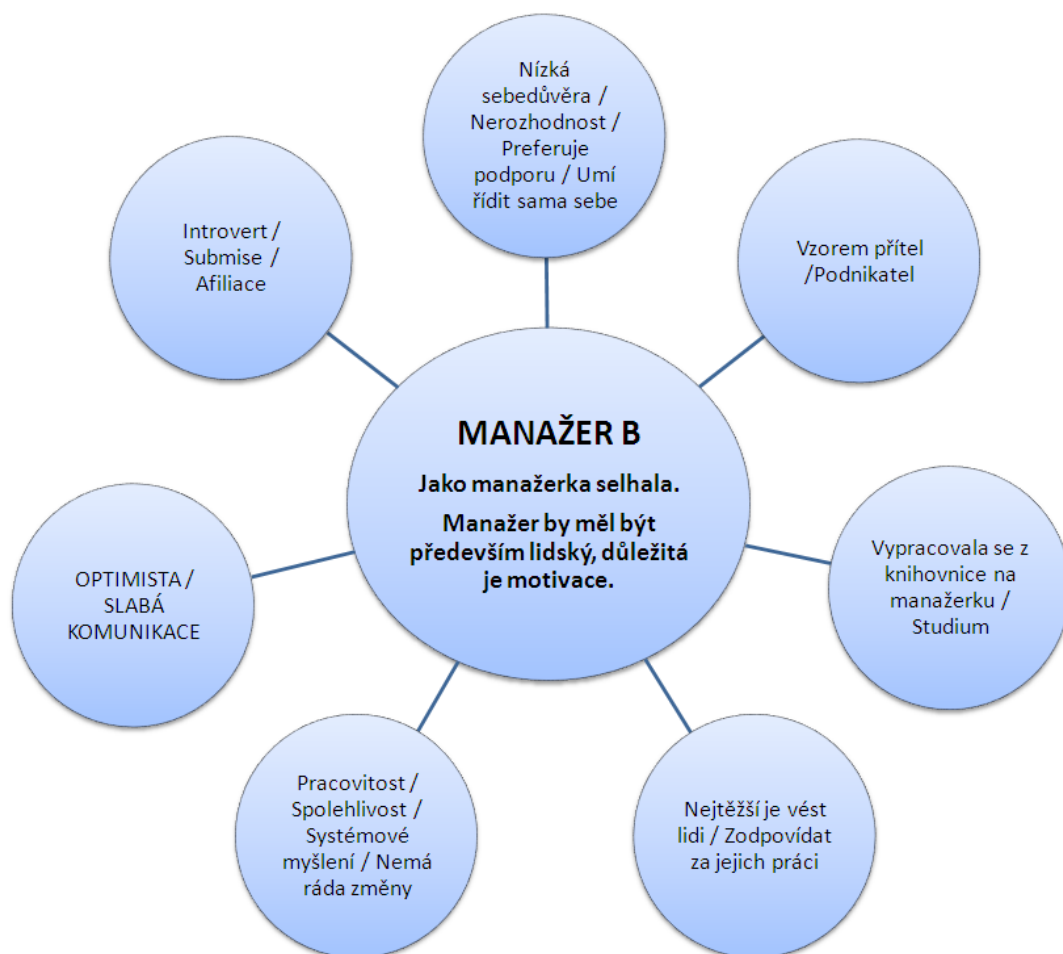
- 1) Popište krizovou situaci (nejhorší), kterou jste jako manažer řešil. I časově, kdy se udála.

Zpočátku jsem firmu vlastnil se společníkem. Toho jsem vyplatil, nedělalo to dobrotu. Odchod společníka vyvolal rozruch. Domnívám se, že to byl hlavní důvod STÁVKY. V r. 1996 šli všichni zaměstnanci do stávky, jako důvod uvedli nespokojenost s platovým ohodnocením.

2) Jak ji hodnotíte s odstupem času? Zvládl jste krizovou situaci? Pokud ne, kde si myslíte, že byla chyba?

Situaci jsem ustál. Nenechal jsem se zatlačit do kouta. Ukázal jsem, že nemám strach. Po odchodu společníka jsem zavedl tvrdší pracovní normy. Někteřím zaměstnancům se to nelíbilo. Musím dodat, že většina zaměstnanců ve firmě pracovala ještě za socialismu. Výroba byla jiná, ale jejich pracovní návyky se moc nezměnily. Musel jsem s nimi vyjednávat. Svolať jsem si všechny zaměstnance (60 lidí) a dohodl se s nimi, že pokud druhý den nenastoupí do práce, ukončím činnost firmy. Pokud nastoupí do práce, budeme postupně jednat o platech. Dali si říct. Časem jsem upravil platy. Necháпали, že na vyšší platy si musí vydělat. Časem pochopili nezbytnost produktivity práce.

Obr. č. 22 - Manažer B



- 1) Popište krizovou situaci (nejhorší), kterou jste jako manažerka řešila. I časově, kdy se udála.

„Vzpouora“ zaměstnanců. Situace nešla řešit klidnou cestou, výsledkem byla změna vedení. Jsou tomu skoro čtyři roky.

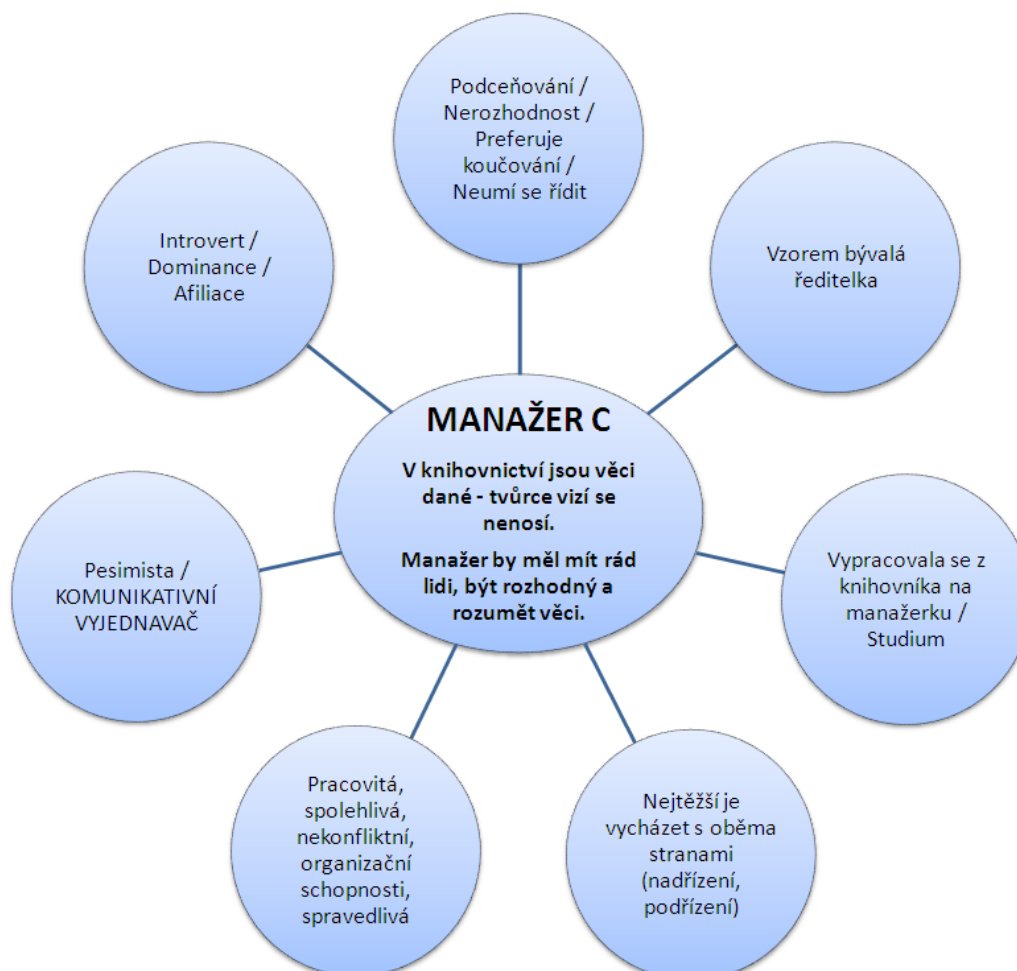
- 2) Jak ji hodnotíte s odstupem času? Zvládla jste krizovou situaci? Pokud ne, kde si myslíte, že byla chyba?

Byla to nezapomenutelná zkušenost. Chyba byla ve špatné komunikaci mezi vrcholovým vedením, středním managementem a zaměstnanci.

S odstupem času to vidím jako lidské selhání. Jako selhání všech vedoucích, ne jedné osoby – ředitele. Knihovna se v důsledku nové legislativy změnila v jiný typ knihovny. Před knihovnou stály nelehké úkoly, měla se celá od základu změnit. Série změn vyžadovala přesvědčování zaměstnanců, aby se změn nebáli a chápali, co se děje a proč. Úkolem byl pověřen nový ředitel, který byl mladý a neměl potřebné zkušenosti s vedením lidí. Nenavázal s nimi dialog. Věci prosazoval necitlivě, spíše silou. Lidem se nevysvětlovalo, spíše nařizovalo. Spoléhal, že komunikaci zajistí střední management, nehovořil přímo s lidmi. Nebyl manažer, neměl manažerské nebo ekonomické vzdělání. Mne si vybral za svého zástupce a zároveň mě pověřil vedením služeb. Domnívám se, že mě přetěžoval. Měla jsem pracovní zkušenosti, ale zkušenosti s vedením lidí nulové. Manažerské vzdělání jsem si doplňovala v kurzech a studovala odbornou literaturu. Bohužel tolik potřebné osobní zkušenosti mne scházely. Situace se postupně vyhrcovala, stálo před námi spoustu nelehkých úkolů, hodně práce, na kterou zaměstnanci nebyli připraveni. Lidé se začali bouřit, protestovat, postupně ztráceli důvěru ve vedení knihovny. Ředitel situaci neustál a z knihovny odešel na vlastní žádost. Snažila jsem se být k němu loajální, což zaměstnanci nechápali, brali to ode mě jako zradu. Pravdou je, že měl vynikající vize, zavedl řadu pozitivních změn, ve kterých knihovna pokračuje. Měl obrovské odborné zkušenosti, ale neuměl jednat s lidmi, nebyl lidský. To se mu stalo osudným. Moje situace v knihovně nebyla lehká. Ztratila jsem zájem vykonávat jakékoliv funkce. Nové vedení, které se snažilo situaci uklidnit, mi dalo šanci řídit malé oddělení. Jedná se o malé oddělení, kde zúročuji pracně získané zkušenosti s vedením lidí. Už vím, že nejdůležitější je umět lidem vše vysvětlit, přesvědčit je pro společnou věc. Nepodceňovat signály nespokojenosti. Umět je nadchnout a získat pro dobrou věc. Počítat s každým zaměstnancem, dát mu prostor, aby sdělil svůj názor, zapojit ho do spolurozhodování apod.

Beru to jako nejcennější manažerskou školu. Když se ohlédnu zpětně bez emocí, měla jsem najít odvahu ozvat se včas a věci řešit. S mnohými rozhodnutími jsem nesouhlasila, ale tiše je akceptovala, to byla chyba.

Obr. č. 23 - Manažer C



- 1) Popište krizovou situaci (nejhorší), kterou jste jako manažer řešil. I časově, kdy se udála.

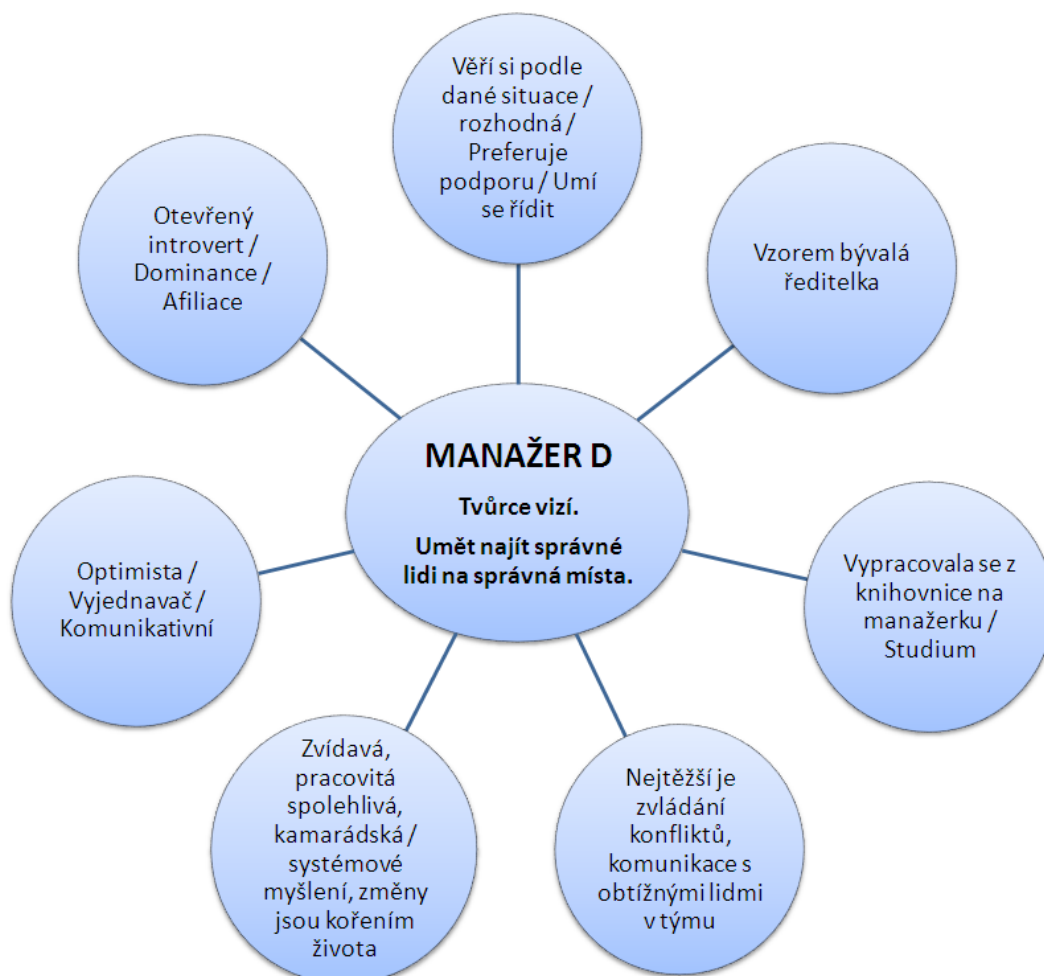
Osobní problémy dvou zaměstnanců, které zasahovaly do jejich pracovních povinností. Jejich přesun na jiné pracovní pozice.

- 2) S odstupem času, jak ji hodnotíte? Zvládla jste krizovou situaci? Pokud ne, kde si myslíte, že byla chyba?

Myslím, že jsem ji zvládla dobře, jen měla být řešena dřív. Pokud vedoucí nezasáhne včas, může taková situace narušit mezilidské vztahy na pracovišti. Nás, které jsme spolu začínaly pracovat, je v knihovně většina a máme přibližně stejný věk mezi 40 až 50 lety. Známe se

velmi dobře, víme, co jedna od druhé můžeme čekat. Myslím, že můžu říct, že máme kvalitní mezilidské vztahy. Vycházíme dobře a panuje u nás přátelská atmosféra, což je ve službách důležité. Jsme knihovna rodinného typu.

Obr. č. 24 - Manažer D



1. Popište krizovou situaci (nejhorší), kterou jste jako manažer řešila. I časově, kdy se udála.

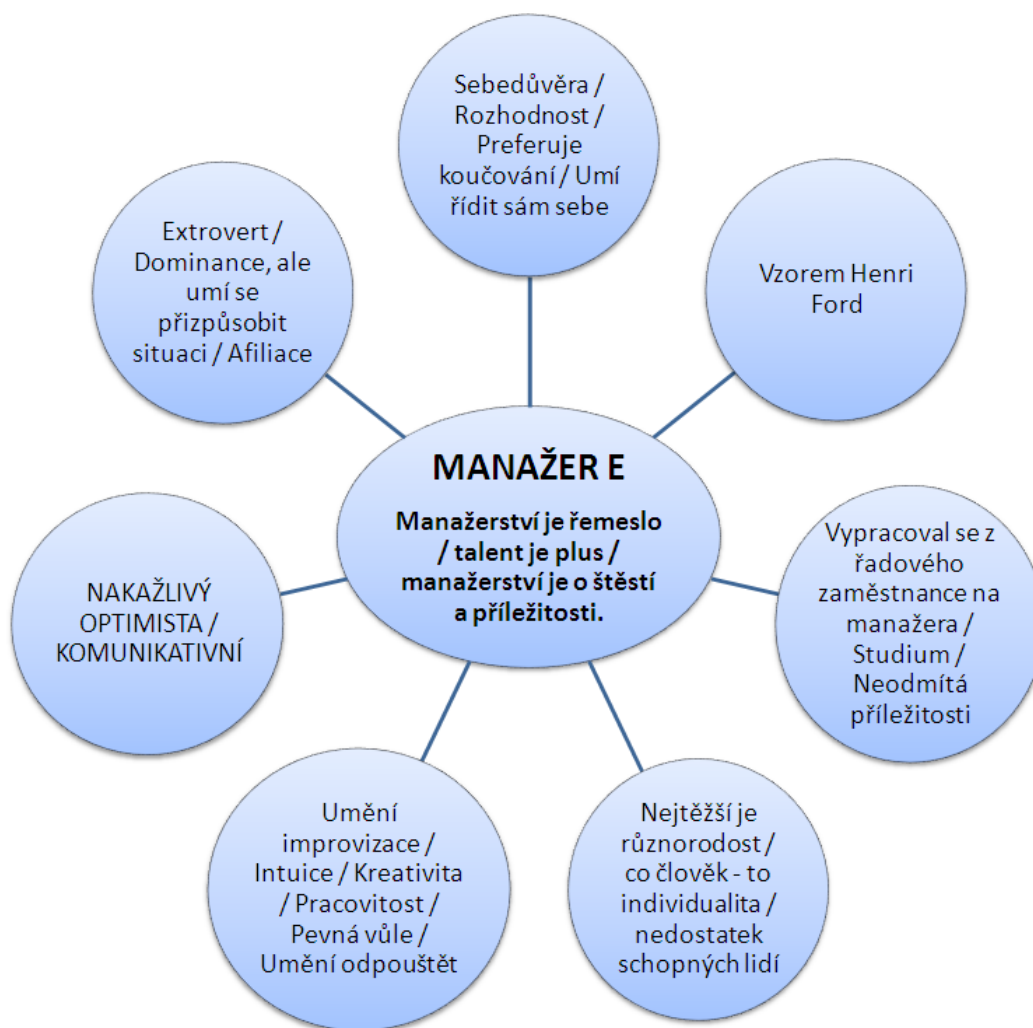
Propouštění zaměstnanců - dvou. Před šesti lety. Byli jsme pod tlakem zřizovatele, požadoval snížení rozpočtu. Bylo to rozhodnutí tehdejšího vedení – tedy společné, nejenom moje.

2. Jak ji hodnotíte s odstupem času? Zvládla jste krizovou situaci? Pokud ne, kde si myslíte, že byla chyba?

Problémem bylo, že jsme museli rozhodnout, kdo "půjde z kola ven." Volili jsme mezi variantou snížit všem platy, nebo radikálním řešením – propouštět. Byly vybrány dvě starší pracovnice. Obě pracovnice, které dostaly výpověď pro nadbytečnost, pracovaly v knihovně více než dvacet let. I když dostaly odstupné (ve výši pěti platů), nebylo to správné rozhodnutí.

Měli jsme propustit mladé pracovnice, které by to tak nezasáhlo. Rozhodnutí bylo necitlivé. Nabouralo vztahy na pracovišti a domnívám se, že někteří starší zaměstnanci přestali vedení důvěřovat. I když větší část zaměstnanců chápala nelehkou situaci v knihovně, měla jsem z toho špatný pocit. Vím, že dnes je propouštění běžnou věcí a že manažer si i s takovým úkolem musí umět poradit. Manažerská práce obnáší i nepopulární rozhodnutí, těžká rozhodnutí. Je v lidech pořád, ten strach, není to jen tím propouštěním před šesti lety, ale i nejistou dobou; lidé se bojí ztráty zaměstnání, což ovlivňuje jejich chování.

Obr. č. 25 - Manažer E



- 1) Popište krizovou situaci (nejhorší), kterou jste jako manažer řešil. I časově, kdy se udála.

Přestěhovat firmu s 50 zaměstnanci do nových prostor za dva dny s omezenými prostředky a v utajení. Povedlo se. Bylo to na začátku mé manažerské kariéry, začínal jsem jako ředitel obchodní firmy před více než deseti roky.

- 2) Jak ji hodnotíte s odstupem času? Zvládl jste krizovou situaci? Pokud ne, kde si myslíte, že byla chyba?

Myslím, že jsem situaci zvládl.

- 3) Zaujalo mě, že jste dělal manažera v USA; můžete mi o tom něco říct?

Po pěti letech „ředitelování“ jsem odešel zkusit štěstí do USA. Chtěl jsem se zdokonalit v angličtině a taky poznat život v USA. Dostal jsem nabídku od české firmy, která zajišťovala úklid 50 obchodních domů. Staral jsem se o 50 zaměstnanců, kteří uklízeli ve dvojicích a zvládali podle potřeby dva a více obchodních domů za noc. Většinou to byli čeští, polští, slovenští, ruští, američtí, mexičtí a brazilští občané. S odstupem času musím říct, že být manažerem v USA je snadnější než u nás. Nejvíce mě trápily problémy s lidmi, kteří byli nespolehliví, nepečliví a neseriózní (bohužel to byli většinou Češi). Manažery v USA nesvazuje zákoník práce, je tam obrovská pružnost na pracovním trhu. Je to hodně o kvalitní práci. Nezáleží na vzdělání, šanci má každý. U nás vás na místě, kde musíte mít diplom, bez diplomu nezaměstnají, v USA ano. Je tam snadnější doplnit si studium při zaměstnání. U nás vystudujete a čekáte adekvátní místo, tam to funguje většinou obráceně; vypracujete se a potom si doplňujete potřebné vzdělání. Je to jiný systém. Je to i jiný svět, kde bych si dokázal představit žít. Vrátil jsem se jen kvůli rodině.

- 4) Zkusil jste být manažerem v komerční i neziskové sféře, v čem vidíte rozdíl?

V komerční sféře je cílem vydělat peníze, na to lidé slyší. Manažer i zaměstnanci mají stejný cíl: mít odbyt, vyrábět kvalitní zboží a dobře ho prodat. V případě USA: kvalitně uklízet, protože konkurence je velká a zítra vás mohou bez problému nahradit. Komerční sféra není tolik byrokratická jako nezisková, jde v ní hlavně o kvalitní práci. Nezisková organizace je na můj vkus hodně byrokratická a těžkopádná. Nemáte páku na lidi, mají pracovní smlouvu na neurčito, ohání se odbory a ví, že jako manažer nemáte moc možností zjednat nápravu. V neziskové sféře se těžce hledá společný cíl. Ano, je to např. bezpečnost občanů, v případě knihoven spokojený uživatel, ale jak tento cíl zhmotnit, aby s ním byli všichni ztotožnění, to je problém. Těžce se specifikuje poslání, zhmotňuje vize, jen se vyplňují statistiky, kolonky a tabulky, ze kterých se nedělají žádné smysluplné závěry. Vlastně je to papírová válka, jen děláte administrativu a na smysluplné věci vám čas schází. Vedení lidí je velmi těžké, ale v neziskové sféře ještě těžší. Hůř se lidi motivují, plat je daný tabulkami, pokud máte v týmu členy, kteří se jen vezou, je těžké udržet si tahouny. Průměrných lidí, kteří chodí sice do práce, ale jejich výkony jsou slabé, není možné se zbavit. Moje zkušenost je, že být manažerem

v komerční firmě je snazší. Samozřejmě, že ustát konkurenci a umět vydělat peníze je hodně těžké.

10.10. Interpretace a celkové závěry výzkumu

Životní příběhy manažerů nám pomáhají porozumět vývoji individuálních názorů na svoji profesi v kontextu jejich života jako takového. Promyšlení a formulování životních příběhů je také zdrojem sebereflexe manažerů, kteří si ve vyprávění ujasňují své postoje a názory a mohou odhalit nový pohled na sebe sama. Manažerství je „osamělé“ zaměstnání, nabídnutí životních příběhů jiných manažerů je významným zdrojem zprostředkovaných zkušeností. Rozhovory s manažery, zjišťování a analyzování jejich životních příběhů je také výrazným přínosem pro teoretické chápání managementu a vývoje manažerů v jeho kontextech. Porozumění manažerovu vlastnímu životu ještě nemusí nutně vést ke zlepšení jeho vývoje nebo nějak zásadně ovlivnit teorii managementu. Životní příběh je současně procesem i produktem. Je založen na výpovědích manažerů (proces), kteří interpretují své životní zkušenosti, čímž vytvářejí smysl a „obraz“ svého života (produkt). Výzkum životního příběhu manažerů je založen na rozhovoru s nimi, nejedná se o pouhé povídání o životě, sumarizováním proběhnuvších událostí, ale jde o proces nacházení smyslu, který těmto událostem jedinec přikládá. Probíhá reprodukce a interpretace pro něj významných událostí.

10.10.1. Odpovědi na specifické výzkumné otázky

Jakými charakteristikami se vyznačuje manažer v komerční sféře?

Manažer v komerční sféře má cíl vydělat peníze. Získat odbyt, vyrábět kvalitní zboží, v případě služeb – nabízet kvalitní služby, protože konkurence je velká. V komerční sféře se klade důraz na kvalitně odvedenou práci, ze kterou se platí. Podnikatelé si zjednodušují byrokratické činnosti na nejmenší možné minimum. Mají větší volnost v přijímání a propouštění lidí. Z druhé strany nesou všechna rizika, mají dluhy, perou se o místo na trhu, mají problémy s lidmi, když je včas neřeší, zkrachují.

Jakými charakteristikami se vyznačuje manažer v nekomerční sféře?

V neziskové sféře se těžce hledá společný cíl. V případě knihoven je to spokojený uživatel, ale to je klišé. Jak docílit toho, aby byl spokojený? Vnímáme to v knihovně všichni stejně? Nezisková organizace je více byrokratická, těžce se specifikuje poslání, zhmotňuje vize, vede se podrobná statistika, ale dále se s ní už moc npracuje. Hůř se lidi motivují, nejde se zbavit

těch, kteří se jen vezou – průměrných zaměstnanců, neodvádějí práci, ale dodržují pracovní dobu atd. Pro manažera je daleko těžší získat lidi, nadchnout zaměstnance, donutit je k vysokým výkonům. Lidé si uvědomují, že mají sice menší plat, ale těch výhod: nemocenskou, dovolenou, stravenky, práce od do, odměnu za věrnost, klidnější pracovní tempo, lepší pracovní prostředí, dobré zacházení atd. Pokud knihovna neprosperuje, pocítují to uživatelé, ale cesta ke krachu je mnohem delší. „Smrt“ v komerční sféře je rychlá.

Jak se odlišuje starší manažer od mladšího – začínajícího manažera?

Starší manažer má životní zkušenosti, je více rozvážený. Má srovnání. V manažerském životě zažil různé krize, vytvořil si na ně scénáře. Už ví, jak má postupovat. Neprahne po penězích, ví, že nejsou hlavní. Je vyzrálý. Ale může být i balvanem v organizaci. Domníváme se, že spíše záleží na kvalitě člověka než na věku. Jednoznačně začínající manažer nemá zkušenosti a jen s naučenou teorií nevystačí. Chyby, kterých se velmi pravděpodobně dopustí, jsou jeho nejcennější školou.

Jak oslovení manažeři vnímají svou budoucnost?

Starší myslí spíše na rodinné štěstí. Tři z pěti respondentů odpověděli, že by raději v budoucnu manažery nebyli. Ale z druhé strany je těší, že mají volnost, možnost lidi i situace ovlivňovat a také vyšší příjem. Jen dva vidí svou budoucnost v práci, které se věnují. Jeden je v důchodu, ale manažerem by už podruhé být nechtěl. A dva chtějí změnu. Nedá se říci, že by respondenti neměli pracovní a osobní cíl.

Ovlivňuje pohlaví manažerskou práci?

Pohlaví je podstatnou složkou naší osobnosti. Ženy obvykle jednájí více emotivně, také jsou více komunikativní. Muži obvykle jednájí věcně a lépe se dokážou povznést nad problémy. Pouze jedna respondentka se domnívá, že pohlaví ovlivňuje manažerskou práci, že ženy manažerky mají těžší pozici. Vzhledem k tomu, že knihovnictví je hodně feminizovaná profese, převažují v čele knihoven ženy, což není nic neobvyklého. Více záleží na osobních a pracovních kvalitách než na pohlaví. Bylo by zajímavé zjistit, zda je pravdou proklamovaná skutečnost, že manažerky vydělávají méně peněz než muži. V případě našich respondentů to nešlo porovnat, protože muži pracovali v jiném sektoru.

Jakou roli hraje vzdělání v manažerské práci?

Všichni respondenti se domnívají, že vzdělání je velmi důležité. Nejen profesní, ale především manažerské. Manažer by měl být trochu pedagogem, psychologem, ekonomem, prognostikem, právníkem, politikem, diplomatem, ale především odborníkem na danou problematiku. Všichni využívají různé kurzy, školení, semináře, hovoří s kolegy manažery a hodně čtou.

Jak ovlivňuje morální (osobnostní) rozvoj manažera jeho kariérní růst?

Všichni manažeři se domnívají, že velmi. Vypracovali se poctivou prací, kterou viděli u svých rodičů, nebylo jim zatěžko studovat při zaměstnání, tvrdí, že mají smysl pro odpovědnost, cílevědomost, kladný vztah k lidem, jednají čestně a spravedlivě, dodržují dané slovo apod.

Jak souvisí kvalita manažera s řešením krizové situace?

Čtyři manažeři uvedli, že krizovou situaci zvládli. Jedna manažerka neuspěla, z jejího životního příběhu vyplývá, že nemá pro manažerství vlohy, vyloženě se na pozici manažerky nehodí. Tato skutečnost a nulové zkušenosti s vedením lidí pravděpodobně způsobily, že neuspěla. Tři manažeři vykazují, že jsou kvalitní. Jedna manažerka se hodnotí jako průměrná, krizi, kterou popsala, sice zvládla, ale nevíme, jak by si poradila při složitějším problému.

11. Závěry a definování specifík managementu knihoven

Management knihoven vychází z teorie managementu, zabývá se řízením lidí, ale má své zvláštnosti a specifika. Manažeři v knihovnách jsou jinak placeni než v jiných odvětvích. Knihovníci si stěžují na nízkou prestiž své profese ve společnosti, na špatné finanční ohodnocení své práce, na to, že se málo čte apod. Právě tradice knihoven může být brzdou pro rozvoj nových služeb, pro změnu přístupu k uživatelům. Není pravda, že knihovny nemají konkurenci; muzeum, kino, zimní stadion, dům kultury a další instituce v místě knihovně konkurují. Není pravdou, že knihovny nikdo nechce sponzorovat, v zahraničí knihovny uplatňují úspěšně fundraising ad. možnosti vícezdrojového financování. Knihovny propagují krásnou literaturu, obec spisovatelů, umí pracovat s informacemi. Nabízejí možnost prodávat informace komerčnímu sektoru (rešerše, studijně rozborové zprávy, překlady ad.) Nízká prestiž povolání souvisí s nedostatečnou reklamou, s náladou společnosti, s žádným nebo špatným marketingem, s nedostatkem knižních novinek atd. Lidé se chtějí nejen vzdělávat, ale

i bavit, chtějí v knihovně komfort, občerstvení, chtějí knihovny plné nových knih, barevné, zajímavé, lákavé a moderní prostředí, chtějí si prohlížet filmy, poslouchat hudbu, navštěvovat kurzy, poradny, půjčovat si hry, učit se psát knihy, jen tak v knihovně pobýt, číst si v kavárně s občerstvením a výhledem na město, setkávat se atd. **Knihovny si musí uvědomit, že každá doba má své uživatele.**

Manažer knihovny by měl být kreativní, vzdělaný, trpělivý, velmi sympatický, lidský, přátelský, být tvůrcem vizí, vynikajícím komunikátorem, vyjednávačem, diplomatem a tak bychom mohli pokračovat. Tam, kde knihovny řídí s noblesou a mají úspěch, směřuje náš obdiv. Knihovny by se měly připravit na situaci, že celosvětová finanční krize zasáhne i Českou republiku a na kultuře se tak lehce šetří. Být připraven znamená nebýt ohrožen. Knihovny by měly využít svůj potenciál, přemýšlet o manažerství a vážně se zamýšlet nad marketingem.

Pečovat o své zaměstnance tak, jak chtějí, aby oni pečovali o uživatele.

11.1. Nejčastější chyby manažerů

Největší chybou některých jedinců je, že nemají v životě **cíl**. Pokud cíl nezná manažer, nemůže ho přenést na lidi, organizace stagnuje, živoří, přežívá z dne na den. Je to velký problém. Stejně nebezpečné je, když manažer vytýčí nereálný cíl.

Když je manažer introvert, může to mít i své výhody. „Užvaněný“ manažer je naopak zhoubou pro knihovnu. Manažer by měl **pečlivě volit slova**, dát si pozor na to, co slibuje, aby sliby dokázal splnit. Měl by umět udržet tajemství. Být v pravém slova smyslu diplomat. Přesto je důležité s lidmi komunikovat, řízení lidí je „sociální“ profese. Přímá a otevřená komunikace posilňuje důvěru a dobré vztahy na pracovišti.

Manažerům dělá **problém delegovat** úkoly i s pravomocemi. Kdykoli manažer převezme nový úkol, měl by si položit otázku, který z jeho zaměstnanců by jej mohl nejlépe převzít. Deleguje-li manažer správně, vytváří současně prostor pro rozvoj odborných a řídicích schopností zaměstnanců. Prospěje tak především sobě, vychová si schopné a samostatné zaměstnance a odlehčí svým pracovním povinnostem.

Začínající manažeři mohou podlehnout „pozlátku moci.“ Neměli by zapomínat, že pýchu

následuje vždycky pád. Je pravda, že vysoký post může poplést hlavu nejednomu manažerovi. Pokud se obklopí „pochlebovači“, může se lehce stát, že uvěří tomu, že je nejlepší a neomylný, ztratí kontakt s realitou a vystřízlivění hodně bolí. Nikdo není neomylný a manažer by si měl vážit lidi, kteří mu dokážou říci kritiku do očí. Měl by **vnímat i názory druhých**, přemýšlet o nich, přijmout je, nebo rozumně vyvrátit.

Pokud nastoupí manažer do funkce, měl by chvíli jen pozorovat, ne vše měnit a rušit. Začínající manažer by neměl podléhat ani přesvědčení, že musí vynalézat objevené. Je-li určitá věc prováděna jinak, než si sám představoval, nemusí nutně znamenat, že je prováděna špatně. **Musí umět rozpoznat, co je odlišné a co nesprávné.**

Vůbec největší hrozbou pro zaměstnance je **nerozhodný šéf**. Představuje pracovní stres. Je brzdou v různých důležitých rozhodováních knihovny. Někteří manažeři rozhodují jen v týmu, aby byli kryti, což je hodně alibistické. Měli by si uvědomit, že manažerství znamená zodpovědnost a umění se včas a správně rozhodnout.

Pokud manažer nemá rád lidi, měl by se rychle porozhlédnout po jiné práci. Jedině **skutečný zájem o lidi** přinese manažerovi respekt. Měl by věnovat zaměstnancům čas a pozornost, oceňovat jejich práci, zásluhy, vstřícnost apod., oslavovat jejich úspěchy i úspěchy knihovny. Pěstuje se tím týmový duch a podporují kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti. Lidé to ocení, uvěří, že nejsou bezvýznamní, ale jsou součástí jedné velké pracovní rodiny.

Podřízení musejí mít u svého šéfa **zastání**. Vědět, že se na něj mohou spolehnout, že je na jejich straně, že by je v případě nutnosti hájil.

Manažer by měl být za každé okolnosti **loajální** ke svému nadřízenému, zřizovateli atd. Prohřešky proti loajalitě veřejnost vnímá negativně, nezajímají ji provozní aj. problémy; ty by měl manažer řešit s nadřízeným, zřizovatelem i zaměstnanci. Staří Čechové ctili zásadu „Co se doma upeče, to se doma sní.“

Tendence ukazovat všem, **kdo je tady šéfem**, už dávno neplatí. Manažer by měl zaměstnance získat na svou stranu, pokud se mu stane (zvláště v neziskovém sektoru), že je většina proti němu, nemá šanci zdárně a v klidu organizaci řídit. Dříve nebo později mu nezbude než odejít.

11.2. Nejčastější chyby ve vedení knihoven

Nejběžnější chybou je **chybějící strategie**. Strategie patří k dlouhodobým plánům knihovny, měli by se na ní podílet všechny zúčastněné strany (vedení, zaměstnanci, zřizovatel ...). Strategie určuje směr, kam knihovna směřuje, snaží se vytvořit obraz budoucnosti knihovny. Nikdy by neměla být jen formální a nic neříkající nebo vytvořena jen manažery.

Problémem se může ukazovat i **chybějící orientace na uživatele**. Knihovna musí usilovat o to, aby znala své uživatele. Měla by si se svými uživateli budovat osobní vztah. Pravidelně měřit jejich spokojenost se službami. Aktivně pracovat se stížnostmi. Znat skutečné potřeby svých uživatelů. Zamyslet se nad jejich věrností a způsobem, jak je odměňovat. Znat jejich mínění. Zaměstnance a manažery vybírat velmi pečlivě, protože dokonalé služby jsou založené především na kvalitních zaměstnancích.

Další chybou je **nedostatečné plánování**. Zvláště menší knihovny plánují jen na jeden rok, provádějí rozpočtové plánování. Rozpočty jsou většinou nedostatečné, je nutné hledat i jiné zdroje financování a se svěřenými prostředky hospodařit maximálně efektivně. Plány jsou zhmotněním vizí a strategií. Bez plánování se neobjede žádná organizace na světě.

Chybou může být i **špatné řízení knihovny a nedostatečná kontrola**. Městská knihovna v Chemnitz byla nemile překvapena anonymním šetřením mezi zaměstnanci, kteří vyslovili velkou nespokojenost s řízením a vedením knihovny. Vyvodili z toho závěry a změnili svůj styl řízení knihovny.

Zdrojem chyb může být často i manažer. Nemá správné předpoklady pro manažerskou práci. Schází mu sociální kompetence. Neposkytuje pracovníkům dostatek informací, nevysvětlí smysl zadané práce, vůbec či málo komunikuje s podřízenými. Úkoly zadává s nereálnými termíny splnění, nepřihlíží k názorům druhých, popřípadě ani nepřipustí diskusi. Rozhoduje sám, nesvolává účelné pracovní porady, či zbytečných porad naopak nadužívá. Nedokáže spravedlivě posoudit a ocenit odvedenou práci, což výrazně naruší vztahy na pracovišti. Zaměstnanci necítí podporu a důvěru ve vedení, necítí prostor k vlastní iniciativě, ztrácejí pracovní nadšení i možnosti seberealizace. Manažeři většinou ani netuší, jak je zaměstnanci vnímají. Často je rozpor mezi vedením a liniovými manažery. Ředitel se nesnaží o zpětnou vazbu s řadovými zaměstnanci, spoléhá jen na vedoucí, což se mu nemusí někdy

vyplatit. Nejhorší je rozdělení knihovny na „my“ (zaměstnanci) a „oni“ (vedení knihovny). Vedení musí se zaměstnanci spolupracovat, chápat jejich potřeby, vytvářet jim kvalitní pracovní zázemí, informovat je atd. Vždy tím získá.

11.3. Specifika řízení knihoven



Obr.č. 26 Specifika řízení knihoven

Management má svá pravidla, zákonitosti a ty platí pro všechny typy institucí na světě. Management je tvůrčím procesem, jedná se spíše o koučování a přenášení víry na ostatní zaměstnance. Manažeři patří k těm, kdo určují směr, tvoří hodnoty, kdo mají vize a dokážou

pro ně získat druhé. Vidí cíl a umějí ho přenášet na ostatní. Dnes je vztah manažerů a zaměstnanců založen na vzájemné důvěře, spočívá v partnerství, v opravdovém zájmu o lidi.

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

Knihovny patří do neziskového sektoru, nehopodaří za účelem zisku, ale vyvářejí hodnoty, které lidi obohacují, přinášejí užitek jednotlivcům a tím i celé společnosti. Knihovny jsou tradiční instituce, které fungují stovky let, vyvíjejí 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, spolupracovali. 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, v 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 říci, že unikají před dnešní realitou. V knihovně se setkávají s lepší částí společnosti. 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 nepřímo vytvářením 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 jednak vnější: demografické,

politické, ekonomické, kulturní a technologické a jednak: ekonomické, technologické a kvalifikační.

Management knihoven vytváří vize, poslání a strategii knihovny. Motivátory jsou především vnitřní a je potřeba je podporovat, dát knihovníkům pocit volnosti a tvůrčí prostor. Preferovat individuální, partnerský přístup. Sladovat vnitřní a vnější změny tak, aby reagovaly na přání uživatelů.

Model financování/fundraising

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

*„Řada kulturních institucí tváří v tvář finančním problémům neudělá správná rozhodnutí. Seškrtnají rozpočet, ale na špatných místech.“*¹³² 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 manažeři postupují, protože je to nejsnazší. Obvykle omezí nákup nových knih, uspořádají o akci méně (případně v levnějším provedení), nemusejí propouštět. Neuvědomují si však, že ve skutečnosti se stávají nudnými. Fundraising může fungovat i u nás, všude jsou lidé, kteří mohou a chtějí přispět, knihovna si ovšem musí umět o peníze říci. Jde o obchodní vztah; 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 hlavně práce s lidmi, a tudíž je náročné a stresující. Knihovník by měl mít potřebné vzdělání, kladný vztah k lidem, umět vycházet nejen s veřejností, ale i s kolegy, nadřízenými, dodavateli apod. Měl by mít potřebné kompetence. Pracovat na svém

¹³² Michael Kaiser z Kennedyho centra (USA)

osobním růstu. Být připraven zvládat krizové a problémové situace za pultem. Ovládat různé scénáře.

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

Pro management knihoven z toho vyplývá: Podporovat zaměstnance při řešení problémů. Zařadit jim psychologické, komunikační aj. kurzy. Zvažovat pružnou pracovní dobu, hledat jiné alternativy (přijmout dobrovolníky, brigádníky apod.). Zaměstnance změníte, když jim změníte pracovní podmínky.

Knihovnictví je především řemeslo a teprve potom věda. Řemeslo vyžaduje určitou zručnost a především trpělivost. Léta praxe knihovníky zocelují. Je nutné sledovat světové trendy v oboru a trendy společnosti. Dalo by se říci, že mimo řemesla a vědy je knihovnictví také umění. Bohužel profese knihovníka patří k těm, kde se dá snadno sklouznout k rutině či tzv. vyhořet.

Management knihoven tomu může předejít koučováním, permanentním vzděláváním zaměstnanců, zaváděním novinek, vytvářením podmínek, všímáním varovných signálů apod.

Personální specifika. Knihovny jsou zaměřeny na týmovou práci, která je založená na kvalitních mezilidských vztazích. V knihovnách pracují převážně ženy středního a vyššího věku. Feministický kolektiv mívá 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

pracovníků trvat na doplnění knihovnického vzdělání. Jinak vznikne dojem, že v knihovně může dnes pracovat „každý“, což škodí prestiži knihovnické profese.

Management knihoven by měl sjednocovat pracovníky 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. Jde to o umění komunikovat, naslouchat a o 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 třeba si uvědomit, že knihovníci se věnují uživatelům, hledají jim informace, komunikují s nimi; někdy pět minut a jindy několik hodin. Měřitelnost knihovnické práce je velmi obtížná.

Management knihoven musí přizpůsobit úkolování, úkoly spíše delegovat, propracovat spolu se zaměstnanci způsob odměňování. Podporovat spravedlnost a rovnost.

Spolupráce/kooperace/komunitní role a týmová práce

Knihovna spolupracuje s místními spolky, sdruženími, neziskovými organizacemi, se svým zřizovatelem (městem, obcí), vytvářejí společné projekty, vzájemně si vypomáhají.

Spolupráce má svá pravidla, které je nutné dodržovat. Skýtá netušené možnosti a zajímavé příležitosti pro knihovny. Knihovna by měla být obývací místností města. Deštníkem, který je rozprostřen nad místními organizacemi. Jiným – komunitním prostorem, kde se nabízí kvalitní zábava a možnost setkávání.

Management knihovny má posilovat pěstování „týmového ducha“, udržování kontaktů, zapojení do kulturního a veřejného dění, podporovat nápady na zajímavé projekty, umět vyjednávat a komunikovat.

Problém knižních novinek

Toto specifikum souvisí s modelem financování knihoven. Akvizice je nedostatečná.

Knihovny mohou nakoupit jen málo nových knih, málo multiplikátů, a když k tomu přidáme, že katalogizace knih je časově náročná a výpůjční doba až tři měsíce – nastává velký problém. Každým rokem by veřejná knihovna měla nakoupit 25% nového fondu a stejné množství vyřadit. Lidé však nejvíce 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. Přitom půjčování knih je hlavní komodita pro knihovní služby. Mezery v nákupech se objeví až za několik let, ale o to citelněji. Víme o špatné spolupráci; 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. Platí to nejen o knihách, ale i o jiných zdrojích informací.

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

Slabá propagace knihoven ve společnosti

Jak funguje reklama, sledujeme dnes a denně. Nejlépe to vidíme na reklamě Harry Pottera. Knihovny nemají peníze na reklamu a marketing. Pro média nejsou zajímavé. Pokud chtějí být viděny a slyšeny, 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 mít zájem o změnu. Promyslet model financování, vysoké náklady na reklamu částečně nahradit kreativitou, intuicí – být živý! **INOVOVAT!**

12. Doslov

Zvoní hrana českému knihovnictví? Tradičnímu možná. Uživatelé budou těmi, kdo rozhodnou. Knihovny více či méně reagují na okolní svět a vše, čemu se věnují, co činí, dělají pro své uživatele. Záleží na uživateli, knihovnicích, zřizovatelích, ale nejvíce na managementu knihoven, jak rychle zareaguje na změny ve společnosti, zda správně pochopí nové role, které by knihovna měla hrát v dnešní a hlavně budoucí znalostní společnosti. Tak jako film nenahradil divadlo, fotografie obrazy, nenahradí prostředí knihoven jiné médium. Je pravdou, že pevné linky nahradily mobilní telefony, že klasické dopisy už téměř nikdo neumíme psát, že můžeme virtuálně navštívit muzea, digitální knihovny, obchody, úřady ad. instituce. Ale lidé mají přirozenou touhu setkávat se, povídat si; dokazují to moderní komunikační prostředky: SMS zprávy, e-maily, chaty apod. Snad nikdy v minulosti k sobě lidé neměli tak blízko a zároveň daleko.

Pokud bude knihovna místem k setkávání, jiným komunitním prostorem, kde je nabízena inteligentní zábava, neomezená možnost vzdělávání, všechny druhy informací – znalostí, budou ji lidé vyhledávat.

Co existuje lidstvo, lační po příbězích; dobrodružných, zamilovaných, ale i docela obyčejných. Příběhy se nám nikdy neomrzí. Knihovna je jedním nekonečným příběhem, který se lidé učí číst. Nabízí tisíce příběhů, představuje stovky autorů, má přehled v krásné literatuře jako nikdo druhý.

Mění se podmínky; digitalizace, online služby, nová média a extrémní množství tištěných a elektronických informací přímo ovlivňují podstatu knihovny. Smyslem knihoven v minulosti bylo, aby i prostí (chudí) lidé mohli číst. Co se změnilo? Každá doba v životě knihoven má své uživatele. Dnes se lidem daří, knihy si běžně kupují a mají plno možností, jak a kde se vzdělávat a trávit svůj volný čas. Co lidem dnes nejvíce schází, nejsou peníze, ale čas.

Knihovny musí zaujmout a mají to dnes skutečně těžké. Zaujmout, přilákat nové uživatele, nabízet vedle tradičních hodnot i novinky. To vyžaduje kreativní manažery, kteří jsou nejen vzdělaní, ale mají intuici a hýří zajímavými nápady. Také vynikající komunikátory, kteří dokážou oslovit veřejnost (uživatele), ale i zaměstnance a především zřizovatele a sponzory. V České republice existuje hustá síť knihoven, ale jen 14 % lidí je v nich registrováno. Asi žádný zřizovatel knihovnu jen tak nezruší, ale je jeho prioritou? Je 14 % registrovaných uživatelů knihoven dostatečně silný hlas veřejnosti? Mohou si knihovny dovolit ignorovat reklamu, která dnes hýbe světem? Mohou své služby zkvalitňovat bez marketingu? Vážně si myslí, že kvalita se prodává sama? Akce jako „Noc s Andersenem“, „Celé Česko čte dětem“

aj. ukazují, že i knihovna dokáže být mediálně přitažlivá. Je potřeba hledat nové věci, které přitáhnou pozornost veřejnosti a zaujmou média.

Knihovny samy o sobě nezmění své chování, nositeli změn jsou manažeři. V knihovnách pracuje generace padesátiletých nadšenců. Nová nastupující generace knihovníků může být stejně nadšená, ale musí též platit nájem, pořídit si bydlení, hradit složenky. Životní standard je žene za vyššími příjmy, nevydrží čekat řadu let, než dosáhnou průměrného platu. Je to pochopitelné. Motivovat mladé lidi vlídným slovem je dnes těžší než dříve. Zapálit je pro knihovnu a knihovnictví není snadné. Nestane se, jak to vidíme dnes, že v knihovnách budou pracovat nekvalifikované síly, pro které je práce v knihovně ještě zajímavá? Knihovna bez odborníků je jen místem, kde jsou uloženy kilometry knih. Její přidanou hodnotou je kompetentní a vzdělaná obsluha.

V knihovnách převažují odborníci, to je nutnost. Ale jak je zaplatit, jak zařídit, aby své znalosti nenabídli konkurenci?

Samotní manažeři vyšli převážně z řad knihovníků, ani jejich platy neodpovídají požadavkům, které jsou na ně kladeny. Nedostatek zdrojů musí nahradit kreativitou, intuicí, zajímavými projekty atd.

Být manažerem knihovny je obrovskou výzvou, uspějí jen nejlepší. Je to vidět na výsledcích knihovny, na „klimatu“, které v knihovně panuje. Řada knihoven přežívá jen díky schopnostem a umu knihovníků, které neodradí ani to nejhorší vedení.

Knihovny byly, jsou a budou. Zda budou zajímavé, nebo nudné, záleží na jejich managementu.

Cílem této práce bylo určit specifika managementu knihoven. Zamyslet se nad prostředím knihoven, nad životem jejich manažerů. Pojmenovat dovednosti manažerů, určit, jakou úlohu hrají v životě knihoven.

Životní příběhy vybraných manažerů ukázaly, že každý manažer je individualita a jde vlastní cestou, že manažer knihovny je spíše umělec či kouzelník. Zkoumat manažerské prostředí knihoven a životy jejich manažerů není vůbec snadné, ale je to jediná cesta, jak proniknout do této složité problematiky.

13. Literatura

- ADAIR, J. *Vytváření efektivních týmů*. Praha : Management Press, 1994. 199 s. ISBN 80-85603-70-5.
- ATKINSON, R. *The Life Story Interview*. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, Vol. 44. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998. 98 s. ISBN 0-7619-0428-X.
- BAY, R. *Účinné vedení týmů*. Praha : Grada, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- BELKO, D. Marketingový výzkum v kostce. *Marketingové noviny* [online]. 20.9.2004. [cit. 2008-11-02]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=236>. ISSN 1213-9211.
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno : Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- BORCHARDT, P. a kolektiv. *Marketing pro veřejné knihovny*. Praha : Národní knihovna, 1994, 187 s. ISBN 80-7050-173-1.
- BRINKMAN, R.; KIRSCHNER, R. *Jak vycházet s lidmi, s kterými si nerozumíme*. Bratislava : Motýl, 1999. 254 s. ISBN 80-88978-10-6.
- BRUNER, Jerome S. *The Culture of Education*. London : Harvard University Press, 1996. 224 s. ISBN 0-674-17952-8.
- 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.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. Praha : Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 8024601397.
- DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2004. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : jak zkoumat lidskou duši*. Praha : Portál, 2000. 255 s. ISBN 8071783676.
- 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.
- FOBEROVÁ, L. Management knihoven - 1. část. *Knihovnický Zpravodaj Vysočiny* [online], roč.8, 2008, č. 1 [cit. 23. listopadu 2008]. Dostupný na World Wide Web: <<http://kzv.kkvysociny.cz/Default.aspx?id=1000>>. ISSN 1213-8231.
- FOBEROVÁ, L. Management knihoven - 2. část. *Knihovnický Zpravodaj Vysočiny* [online], roč.8, 2008, č. 2 [cit. 23. listopadu 2008]. Dostupný na World Wide Web: <<http://kzv.kkvysociny.cz/Default.aspx?id=1038>>. ISSN 1213-8231.
- FOBEROVÁ, L. Public relations (PR) v knihovnách neznamená jen novinový článek. *Knihovnický Zpravodaj Vysočiny* [online], roč.8, 2008, č. 2 [cit. 23. listopadu 2008]. Dostupný na World Wide Web: <<http://kzv.kkvysociny.cz/Default.aspx?id=1036>>. ISSN 1213-8231.
- FOBEROVÁ, L. Deleguj, nebo zhyň. *Knihovnický zpravodaj Vysočiny* [online]. 2007, ročník 7, číslo 3, [cit. 23. listopadu 2008]. Dostupné na WWW: <<http://kzv.kkvysociny.cz/Default.aspx?id=947>>. ISSN 1213-8231.
- FOBEROVÁ, L.: Knihovny tvoří lidé. *Čtenář*, roč. 58, 2006, č. 4, s. 113-116. ISSN 0011-2321.

- FOBEROVÁ, L. Týmová práce v Městské knihovně v Chemnitz. *Čtenář*, roč. 58, 2006, č. 6, s. 192-195. ISBN 0011-2321.
- FOBEROVÁ, L. Trendy a směry veřejných knihoven. *Knihovnický Zpravodaj Vysočiny* [online], roč. 6, 2006, č. 3 [cit. 23. listopadu 2008]. Dostupný na World Wide Web: <<http://kzv.kkvysociny.cz/Default.aspx?id=808>>. ISSN 1213-8231.
- FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing základy a principy*. Brno : Computer Press a.s., 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- FTOREK, J. *Public relations jako ovlivňování mínění : jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. Praha : Grada, 2007. 165 s. ISBN: 978-80-247-1903-0.
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido - edice pedagogické literatury, 2000. 207 s. ISBN 8085931796.
- HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha : Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005. 407 s. ISBN 8073670402.
- HORÁKOVÁ, I.; STEJSKALOVÁ, D.; ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- JAK řídit starší zaměstnance. *Moderní řízení*, 2007, č. 5, s. 52-53. ISSN 0026-8720.
- JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- JAROŠOVÁ, E. *Trénink sociálních a manažerských dovedností : metodický průvodce*. Praha : Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-135-6.
- KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhů*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.
- 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.
- LESLY, P. *Public relations*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1995. 240 s. ISBN 80-85865-15-7.
- LITTAUEROVÁ, F. *Osobnosti plus. Jak porozumět druhým porozuměním sobě samým*. Praha : Medium, 1997. 230 s. ISBN 80-86095-00-2.
- LUKAS, J. Životní příběhy učitelů – od kvalitativního ke smíšenému výzkumného designu. *Kocurová Marie. In Současné metodologické přístupy a strategie pedagogického výzkumu; sborník anotací 14 konference ČAPV. 1. vyd., Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2006. s. 36-36. ISBN 80-7043-483-X.*
- MAREK, P. Motivace, nebo manipulace? [online]. [cit. 2008-11-02]. Dostupné z internetu: <<http://personalista.com/index.php?id=251>>.
- MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha : Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1732-6.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2006. 332 s. ISBN 8024713624.
- 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.
- PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha : Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

- 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.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení porad. Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha : Grada Publishing, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2073-9.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : GRADA, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- 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. *Knížničný manažment*. Bratislava : Slovenská technická knižnica, 1995. 190 s. ISBN: 80-85165-56-2.
- SIKES, P. The Life Cycle of the Teacher. In BALL, Stephen, J., GOODSON, Ivor F. (ed.). *Teachers' Lives and Careers*. Lewes : The Falmer Press, 1989, s. 27-60.
- SILVERMAN, David. *Ako robit kvalitatívny výskum : praktická príručka*. Bratislava: Ikar, 2005. 327 s. ISBN 8055109044
- SMITH, J. *Jak zvyšovat produktivitu týmu : příklady a cvičení*. Praha : Computer Press, 2000. 112 s. ISBN 80-7226-359-5.
- STRAUSS, Anselm. *Základy kvalitativního výzkumu : postupy a techniky metody zakotvené teorie..* Boskovice : Albert, 1999. 196 s. ISBN 808583460X.
- 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.
- ŠVARŤÍČEK, R.; ŠÉDOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha : Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313.
- 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.
- VOSOBA, P. *Dokonalá manažerská selhání*. Praha : Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2461-4.
- WIEKE, T. *Porady a jednání. Jak se prosadit a dosáhnout svých cílů*. 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.

Příloha: THE LIFE STORY INTERVIEW (okruh otázek)

Životní příběh – interview – manažer A,B,C,D,E

Biografický dotazník (základní biografická data o manažerovi)

Pohlaví –

Věk –

Vzdělání –

Manažerská praxe – let – v oboru

Manažerské vzdělání –

Současné zaměstnání –

NAROZENÍ

- 1) Odkud pochází rodina?
- 2) Víte o nějakých významných událostech v době vašeho narození týkajících se vaší rodiny, kraje či státu? Vztahuje se k vašemu narození nějaký neobvyklý příběh?
- 3) Pamatujete si příběhy z dětství?
- 4) Kdo byli vaši prarodiče a jak si je pamatujete?
- 5) Jaký byl osud rodičů? Jaký k nim máte vztah?
- 6) Jak vnímáte osobnost matky?
- 7) Jak vnímáte osobnost otce?
- 8) Co jste po nich zdědil? Jak vnímáte život svých rodičů?
- 9) Jak hodnotíte svoje dětství?

KULTURNÍ ZVYKY A TRADICE

- 1) Etické a kulturní zázemí rodičů?
- 2) Historiky o členech rodiny? Vycházel jste se členy rodiny?
- 3) Kulturní zvyky u vás doma, přetrvávají?
- 4) Dospívání ve vašem domě?
- 5) Sousedské vztahy? Byla vaše rodina něčím odlišná od sousedních?
- 6) Kulturní oslavy, tradice, rituály jsou pro vás a vaši rodinu důležité?
- 7) V co věřili vaši rodiče a co vám předali?

- 8) Vaše první zkušenost se smrtí?
- 9) Ctila vaše rodina náboženské hodnoty?
- 10) Pokračujete v kulturních tradicích, které znáte z dětství? Případně jste převzali nové?
- 11) Jakou roli hraje kulturní zázemí ve vašem životě?

SOCIÁLNÍ FAKTORY

- 1) Měl jste odvahu zkoušet (jako mladý) nové věci, nebo jste se držel v pozadí/zpátky?
- 2) Co si pamatujete ze svého dospívání?
- 3) Trávili rodiče s vámi dostatek času?
- 4) Jaké byly vaše boje/potyčky s jinými dětmi?
- 5) Která doba byla pro vás nejsmutnější?
- 6) Jakou disciplínu/režim dodržovala vaše rodina?
- 7) Co byste řekl, že bylo nejdůležitější ve vašem životě do 12 let?
- 8) Navazoval jste snadno přátelství?
- 9) Byla ve vašem dětství a dospívání přátelství velmi důležitá?
- 10) Zaznamenal jste nějaké „společenské mantinely“ či nátlaky v dospělosti?
- 11) Měl jste tendenci k výstřelkům nebo novým stylům?
- 12) Sportoval jste?
- 13) Co kluby, organizace a skupiny, které vás zajímaly?
- 14) Byl jste raději sám, nebo vás být sám nudilo?
- 15) Co vás dokázalo pobavit, jakou zábavu jste vyhledával?
- 16) Je pro vás důležité společenské citění? Jak a proč?
- 17) Co bylo největším problémem ve vašem dospívání?
- 18) Jaká byla nejdůležitější událost ve vašem dospívání?
- 19) Jaké bylo pro vás být teenagerem? Nejlepší částí života? Nejhorší dobou?
- 20) Jaká byla vaše první zkušenost s opuštěním domova?
- 21) Jaké zvláštní lidi jste ve svém životě poznal?
- 22) Kdo váš ovlivnil nejvíce?

- 23) Kdo byli vaši hrdinové a oblíbenci, pomocníci ve vašem životě?
- 24) Kdo vám nejvíce pomohl porozumět sám sobě?
- 25) Jakým sociálním tlakům podléháte v dospělosti?
- 26) A co váš volný čas?
- 27) Má pro vás smysl být součástí určité komunity? Proč? Jaký?

VZDĚLÁNÍ/ŠKOLA

- 1) Jaká je vaše první vzpomínka na návštěvu školy?
- 2) Těšil jste se na začátku/poprvé do školy?
- 3) Co si nejvíce pamatujete ze základní školy?
- 4) Měl jste oblíbeného učitele? Na prvním stupni? Na druhém stupni?
- 5) Jaký měl (oblíbený učitel) na vás vliv?
- 6) Jaká je vaše nejkrásnější vzpomínka na základní školu?
- 7) A která je ta nejhorší?
- 8) Na jakou část vzdělání jste nejvíce hrdý?
- 9) Jak daleko jste se dostal ve formální výuce?
- 10) Jak si pamatujete vaši střední školu?
- 11) Jaké aktivity nebo organizace jste navštěvoval na střední škole nebo na internátě?
- 12) Který předmět byl pro vás nejzajímavější?
- 13) Jakou nejdůležitější/nejvýznamnější (pro vás) knihu jste četl?
- 14) Co jste se učil sám od sebe během roku?
- 15) Co bylo vaší nejdůležitější zkušeností/lekcí v životě mimo školu?
- 16) Jaké je vaše vidění role výuky v životě člověka?

LÁSKA A PRÁCE

- 1) Pamatujete si vaši první schůzku/rande? A váš první polibek?
- 2) Byl jste klidný hoch na střední škole?
- 3) Jaký byl váš pohled na sex, když jste vyrůstal v této společnosti?
- 4) Co bylo pro vás nejtěžší na schůzkách/rande?
- 5) Jste ženatý?

- 6) Jak byste popsal svoji známost, svou ženu?
- 7) Jak jste se do ní zamiloval?
- 8) Co pro vás znamená intimita?
- 9) Máte děti?
- 10) Jaké jsou?
- 11) Jakou roli hrají ve vašem životě?
- 12) Jaké hodnoty nebo lekce se jim snažíte předat?
- 13) Jaká byla nejlepší či nejhorší část vašeho manželství?
- 14) Máte cokoli jiného, co byste chtěl k vašemu manželství dodat?
- 15) Máte nějaké ambice, čím by vaše děti mohly být?
- 16) Odkud máte tyto ambice?
- 17) Čím jste si přáli, aby se staly, když ještě studovaly na střední škole?
- 18) Dosáhli jste toho, co jste chtěli, nebo vaše ambice změnily děti?
- 19) Jak hodnotíte práci, kterou momentálně děláte nebo jste dělali?
- 20) Uspokojovala/uspokojuje vás vaše práce, nebo jste se s ní smířili?
- 21) Co je zajímavého na vaší práci?
- 22) Co je nejsnadnější ve vaší práci?
- 23) Co je na ní naopak pro vás těžkého?
- 24) Proč děláte zrovna tuto práci?
- 25) Hodí se láska a práce, kterou děláte, k sobě? (ve smyslu lze je spojit?)

HISTORICKÉ UDÁLNOSTI A OBDOBÍ

- 1) Jaké nejdůležitější historické události jste se osobně zúčastnil?
- 2) Pamatujete si, co jste dělal v opravdu důležité dny, které znamenaly něco výrazného pro vaši zemi? (změna století, válka, revoluce...)
- 3) Co důležitého tato změna přinesla vaší rodině?
- 4) Vybavíte si legendy, pohádky, písničky, místa nebo události z vaší společnosti/komunity?
- 5) Co je důležitého nebo unikátního na vaší komunitě?

- 6) Jste si vědom tradicí, které dodržovala vaše rodina (týkající se přípravy jídla pro celou rodinu, péče o nemocné atd.)?
- 7) Jak vaše práce přispívá k životu společnosti/komunity, ve které žijete?

DŮCHOD

- 1) Co pro vás znamenal odchod do důchodu?
- 2) Chybí vám práce, nebo jste naopak rád, že jste se jí zbavil?
- 3) Jak se cítíte teď, když jste v důchodu?
- 4) Co děláte se svým časem nyní? Čím jej vyplňujete?
- 5) Je tady něco, co postrádáte z práce?
- 6) Jaká byla nejhorší část vašeho vstupu do důchodu?
- 7) Jaká byla nejlepší?
- 8) Opustil váš syn domov?
- 9) Máte vnoučata?
- 10) Trávíte s nimi rád čas?
- 11) Co vás nejvíce těší na roli prarodiče?
- 12) Co nejméně?
- 13) Co doufáte, že předáte vašim vnoučatům?

SKRYTÝ A DUCHOVNÍ ŽIVOT/PODVĚDOMÍ

- 1) Jak byste se popsal jako dítě?
- 2) Jaká je vaše nejšťastnější vzpomínka z dětství?
- 3) Zamiloval jste se jako dítě?
- 4) Měl jste nějaké skryté sny jako teenager?
- 5) Jaké to bylo ve vašich 30, 40 letech?
- 6) Co vás stresovalo v době dospělosti?
- 7) Jaké tradiční nebo zlomové body/okamžiky si pamatujete z období dospívání? A z dospělosti?
- 8) Jaké zásadní změny jste podstoupil nebo prodělal od 40 let?
- 9) Jakou roli hraje ve vašem životě duchovno nyní?

- 10) Kdo byl vaším prvním průvodcem životem?
- 11) Měl jste někdy nějaký duchovní zážitek?
- 12) Co je pro vás nejdůležitější ve vašem duchovním životě?
- 13) Jaké máte spirituální hodnoty nebo čemu věříte?
- 14) Měl jste někdy pocit přítomnosti nějakého „duchovního průvodce“?
- 15) Jak vám tento průvodce pomohl?
- 16) Věříte v boha nebo vyšší moc?
- 17) Jak vypadá?
- 18) Jaký v tom vidíte účel pro život?
- 19) Jaký máte ideál, ke kterému směřujete?
- 20) Máte pocit, že máte kontrolu nad svým životem?
- 21) Proč myslíte, že je tolik utrpení na světě?
- 22) Měl jste někdy pochybnosti o smyslu života?
- 23) Cítíte se „usmířen“ se sebou /vyrovnaný?
- 24) Máte nějaké rituály, které děláte denně? Jak byste je popsal?

NEJVĚTŠÍ VLIVY/ZLOMY V ŽIVOTĚ

- 1) Jaké dary (hmotné/nehmotné), které jste dostal, jsou pro vás stále důležité?
- 2) Co bylo klíčovým rozhodnutím vašeho života?
- 3) Co bylo největší učební lekcí vašeho života?
- 4) Co vás naučila?
- 5) Udělal jste ve svém životě nějaké chyby?
- 6) Jak jste se z nich poučil?
- 7) Jak se vyrovnáváte se zklamáním?
- 8) Jste spokojen se svým životem? Jak vypadá?
- 9) Udělal byste něco jinak?
- 10) Která doba byla ve vašem životě nejšťastnější?
- 11) A nejméně šťastná etapa vašeho života?
- 12) Která přátelství byla pro váš život nejvíce důležitá/měla největší význam?
- 13) Jak byste popsal tato přátelství?

- 14) Pomohla vám ve vašem duchovním růstu?
- 15) Potkal jste osobu, která změnila váš život?
- 16) Váš největší úspěch?
- 17) Jste si něčím jistý/jistá?
- 18) Které věci/události nikdy nezapomenete?
- 19) Jak se cítíte teď?
- 20) Jaká je vaše největší starost nyní?
- 21) V jakém směru jste se teď změnil?
- 22) Co způsobilo ve vašem životě největší změnu, která trvá dodnes?
- 23) Jaká byla největší zkušenost duchovní, která má vliv na váš život až do dneška?
- 24) Jaké pocity či emoce vás udělaly nešťastnými?
- 25) Jak na vás působí dnes?
- 26) Co vás nejvíce překvapí teď?
- 27) Kterou část svého života byste chtěli zopakovat?
- 28) Jakou nejdůležitější věc jste se naučil sám o sobě?
- 29) Jak byste sám sebe popsal v této etapě vašeho života?
- 30) Je toto vidění sebe samého zásadním způsobem jiné než dříve?
- 31) Jak byste popsal váš „světonázor“?

VIDINA BUDOUCNOSTI

- 1) Pokud přemýšlíte nad budoucností, co vidíte jako nejvíce náročné/nesnadné?
- 2) Je váš nynější život smysluplný?
- 3) Co uděláte proto, aby získal smysl?
- 4) Jak vidíte sám sebe za 5, 10, 15 nebo 25 let?
- 5) Jak vnímáte smrt?
- 6) Co chcete nejvíce dokázat ve svém životě?
- 7) Jak dlouho myslíte, že budete žít?
- 8) Které tři věci o svém životě byste řekl před smrtí? Máte nějaké rady pro mladší generaci?

PROFIL MANAGERA

- 5) Jaké události či zkušenosti vám pomohly pochopit a přijmout odpovědnost pramenící z dospělosti?
- 6) Kolik prací jste vystřídal?
- 7) Jak vás (jako manažera) ovlivnily zkušenosti z předchozích zaměstnání?
- 8) Jak jste dosáhl svého nynějšího postu?
- 9) Jste manažerem v knihovnictví, v jiné neziskové sféře, nebo v komerční sféře?
- 10) Jak dlouho jste manažerem?
- 11) Na jaké pozici?
- 12) Co podle vás ovlivnilo zaměstnavatele, že vybral právě vás?
- 13) Kdo vám byl manažerským vzorem?
- 14) Jak byste popsal/a váš kariérní růst?
- 15) Jak byste popsal/a váš osobní růst?
- 16) Uspokojuje vás manažerská práce, nebo jste se s ní smířili?
- 17) Co je zajímavého na vaší práci?
- 18) Co je na ní naopak pro vás těžkého?
- 19) Proč děláte zrovna tuto práci?
- 20) Popište své povahové a osobní vlastnosti.
- 21) Jak dobře se znáte, umíte se řídit?
- 22) Umíte se ovládat?
- 23) Vítáte změny?
- 24) Považujete se za tvůrce vizí?
- 25) Máte systémové myšlení?
- 26) Umíte komunikovat, vyjednávat, budovat vztahy?
- 27) Jste spíše optimista?
- 28) Jste vzorem pro své zaměstnance?
- 29) Jste introvert, nebo extrovert?
- 30) Převládá u vás dominance (vedení), nebo submise (podřízenost)?
- 31) Afiliace (osvojení – přijetí za syna), nebo hostilita (nepřátelství)?
- 32) Věříte si, nebo máte tendence se podceňovat?

- 33) Jste rozhodný?
- 34) Který řídicí styl je vám blízký – direktivní, koučování, podpora, delegování?
Pokud jiný, uveďte který a proč?
- 35) Popište své motivační faktory.
- 36) Popište krizovou situaci (nejhorší), kterou jste jako manažer řešil. I časově, kdy se udála.
- 37) Jak ji hodnotíte s odstupem času? Zvládal jste krizovou situaci? Pokud ne, kde si myslíte, že byla chyba?
- 38) Jak dlouho chcete být manažerem?
- 39) Je to maximum, kterého jste chtěl dosáhnout? Máte možnost dalšího postupu?
Přejete si postoupit?
- 40) Kdybyste postoupil, v čem by to bylo pro vás dobré a v čem naopak ne?
- 41) Které tři věci byste řekl o manažerství? Máte nějaké rady pro začínající manažery?
- 42) Jak byste se zhodnotil, jaký jste manažer?
- 43) Co považujete jako manažer za své silné stránky?
- 44) Co naopak vidíte jako své slabiny?

Je něco, co jste vynechal ve svém životním příběhu? Chcete mi to říct? Nějaká třináctá komnata?

Cítíte, že jste podal spravedlivý/objektivní obraz sám o sobě?

Jaký máte pocit z tohoto interview a všeho, co jste uvedl a čeho jsme se dotkli, o čem jsme mluvili?

Moc děkuji za váš čas a trpělivost při rozhovoru.