



6. a 13. listopadu 2025

ORGANIZACE A ŘÍZENÍ KOMUNITNÍCH KNIHOVEN 2

- ▶ 1) Opakování ke státnicím – Organizace a řízení komunitních knihoven 1
- ▶ 2) Týmy, jejich tvorba a řízení
- ▶ 3) Grantování jako proces
- ▶ 4) Komunitní knihovnictví u nás a ve světě
- ▶ 5) Opakování obou dílů

OSNOVA – VÝUKOVÉ BLOKY

- ▶ 1) Historie komunitních knihoven. Plánování a komunitní knihovny. Organizace komunitní knihovny a její řízení.
- ▶ 2) Manažerská práce, management lidských zdrojů, kompetence manažerů
- ▶ 3) Týmy: řízení, vývojové fáze, konflikty, jejich tvorba, efektivní komunikace, týmy v knihovnách
- ▶ 4) Knihovnická legislativa a základní dokumenty v komunitních knihovnách. Systémové sledování kvality a výkonu komunitních knihoven. Knihovní řád
- ▶ 5) Financování knihoven. Rozpočet veřejných knihoven – metodika tvorby. Grantová politika. Komunitní projekty
- ▶ 6) Spolupráce knihoven v historickém kontextu. Kooperace komunitních knihoven, knihovnické a informační spolky u nás a ve světě. Významné mezinárodní organizace a služby pro knihovnický a informační sektor
- ▶ 7) Legislativní dokumenty. Knihovní zákon a návazné vyhlášky. Strategické dokumenty a vývoj knihovnictví. Mezníky ve vývoji regionálních funkcí. Metodické pokyny
- ▶ 8) Struktura modelu a cíle regionálních funkcí
- ▶ 9) Charakteristika služeb knihoven, typy a druhy. Trendy ve službách knihoven
- ▶ 10) Knihovník. Informační specialista. Profese a kompetence. Knihovník – metodik a jeho role na poli spolupráce knihoven a kompetence v návaznosti na portál NSK a katalog prací.

STÁTNICOVÉ OKRUHY

- ▶ FOBEROVÁ, Libuše. Potřebují veřejné knihovny marketingovou koncepci? Aneb metodika tvorby marketingové koncepce pro prostředí veřejných knihoven. *ITlib Informačné technológie a knižnice*: 2014, roč. 18, č. 3, s. 47-52. ISSN 1335-793X.
- ▶ FOBEROVÁ, Libuše. Budoucnost knihoven je v jejich komunitní práci a ve vzdělávání uživatelů aneb inspirace za oceánem. *Duha* [online]. 2014, roč. 28, č. 2 [cit. 2014-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://duha.mzk.cz/clanky/budoucnost-knihoven-je-v-jejich-komunitni-praci-ve-vzdelavani-uzivatelu-aneb-inspirace-za-oce>>. ISSN 1804-425.
- ▶ FOBEROVÁ, Libuše; JAŠKOVÁ, Veronika. O úspěchu knihovny rozhodují její zaměstnanci. *Duha* [online]. 2014, roč. 28, č. 1 [cit. 2014-11-26]. Dostupný z WWW: <<http://duha.mzk.cz/clanky/o-uspechu-knihovny-rozhoduji-jeji-zamestnanci>>. ISSN 1804-4255.
- ▶ FOBEROVÁ, Libuše; BLÁHOVÁ, Drahomíra. Mapa možných budoucností veřejných knihoven. *ITlib Informačné technológie a knižnice*: 2013, roč. 16, č. 1, s. 10-16. ISSN 1335-793X.

INFORMAČNÍ ZDROJE

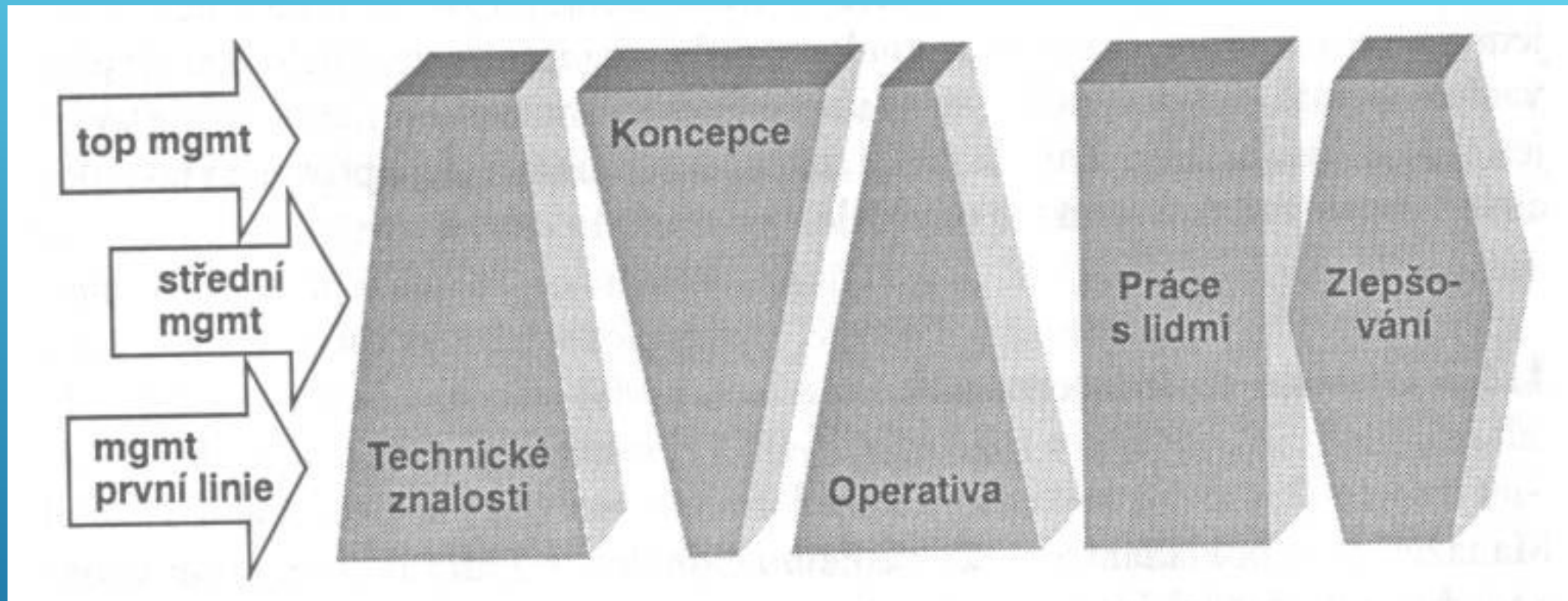
- ▶ FOBEROVÁ, Libuše. Efektivní komunikace ve službách – 1. díl. *Duha* [online]. 2013, roč. 27, č. 1 [cit. 2014-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-1-dil>>. ISSN 1804-4255.
- ▶ FOBEROVÁ, Libuše. Efektivní komunikace ve službách – 2. díl. *Duha* [online]. 2013, roč. 27, č. 2 [cit. 2014-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-2-dil>>. ISSN 1804-4255.
- ▶ FOBEROVÁ, Libuše. Efektivní komunikace ve službách – 3. díl. *Duha* [online]. 2013, roč. 27, č. 3 [cit. 2014-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-3-dil>>. ISSN 1804-4255.
- ▶ FOBEROVÁ, Libuše. Efektivní komunikace ve službách – 4. díl. *Duha* [online]. 2013, roč. 27, č. 4 [cit. 2014-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://duha.mzk.cz/clanky/efektivni-komunikace-ve-sluzbach-4-dil>>. ISSN 1804-4255.
- FOBEROVÁ, Libuše. Jak na to: Marketing v knihovnách aneb Umíme dát o sobě vědět? 1. díl. *Čtenář*: 2013, roč. 65, č. 2, s. 62-66. ISSN 0011-2321.
- FOBEROVÁ, Libuše. Jak na to: Marketing v knihovnách aneb Umíme dát o sobě vědět? 2. díl. *Čtenář*: 2013, roč. 65, č. 3, s. 100-103. ISSN 0011-2321.
- FOBEROVÁ, Libuše. Využití marketingových technik v knihovnách. *Knižnica*: 2013, roč. 14, č. 9, s. 3-7. ISSN 1335-7026.
- FOBEROVÁ, Libuše. Metodika tvorby marketingové koncepce pro prostředí veřejných knihoven. *Knižnica*: 2013, roč. 14, č. 11-12, s. 3-10. ISSN 1335-7026.
- FOBEROVÁ, L. *Manažerské techniky*. Opava: Slezská univerzita 2010, 70 s. [interní tisk FPF SU v Opavě]
- FOBEROVÁ, Libuše. Zkušenosti s managementem hudebních knihoven v českých knihovnách. In: LECHNER, Dušan(ed.). *Hudobné knihovníctvo na polceste?* (Hudba a knihovníctvo v informačnom prostredí 21. storočia). 28. – 29. septembra 2010. Žilina : Žilinská univerzita v Žilině, 2010, s. 50-59. ISBN 978-80-89303-32-8. EAN 9788089303328.
- FOBEROVÁ, L. Management v knihovnách. *DUHA*, jaro 2009, roč. 23, č. 1, s. 2-10. ISSN 0862-1985.
- KOCH, Richard. *Manažer 80/20: dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2013, 194 s. ISBN 978-80-7261-263-5.
- ŠEDIVÝ, Marek; OLGA MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- VOŠOBA, Pavel. *Dokonalá manažerská selhání: neobyčejná řešení obyčejných problémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-2461-4.



ŽÁDNÁ UNIVERZÁLNÍ METODA ŘÍZENÍ NEEXISTUJE

- ▶ Záleží na osobě ředitele, na firemní kultuře, kterou vytváří a celkově na vnitřních a vnějších podmínkách, ve kterých knihovna působí.
- ▶ Ve větších knihovnách jsou manažeři rozdělení do jednotlivých úrovní (linií). **Manažeři první linie** (základní úroveň managementu) jsou vedoucí směny, oddělení. **Manažeři druhé linie** (střední úroveň managementu) jsou vedoucí útvarů, úseků, které tvoří řada oddělení. **Manažeři třetí linie** (vrcholové, TOP manažeři) jsou většinou ředitelé knihoven.

MANAŽERSKÁ PRÁCE



**TYPICKÉ MANAŽERSKÉ ČINNOSTI PRO
JEDNOTLIVÉ ÚROVNĚ**



DNEŠ MÁTE MIMORÁDNĚ NABITÝ PROGRAM,
POČÍTÁM, ŽE TAK V 17.30 SE ZBLAŽNÍTE.

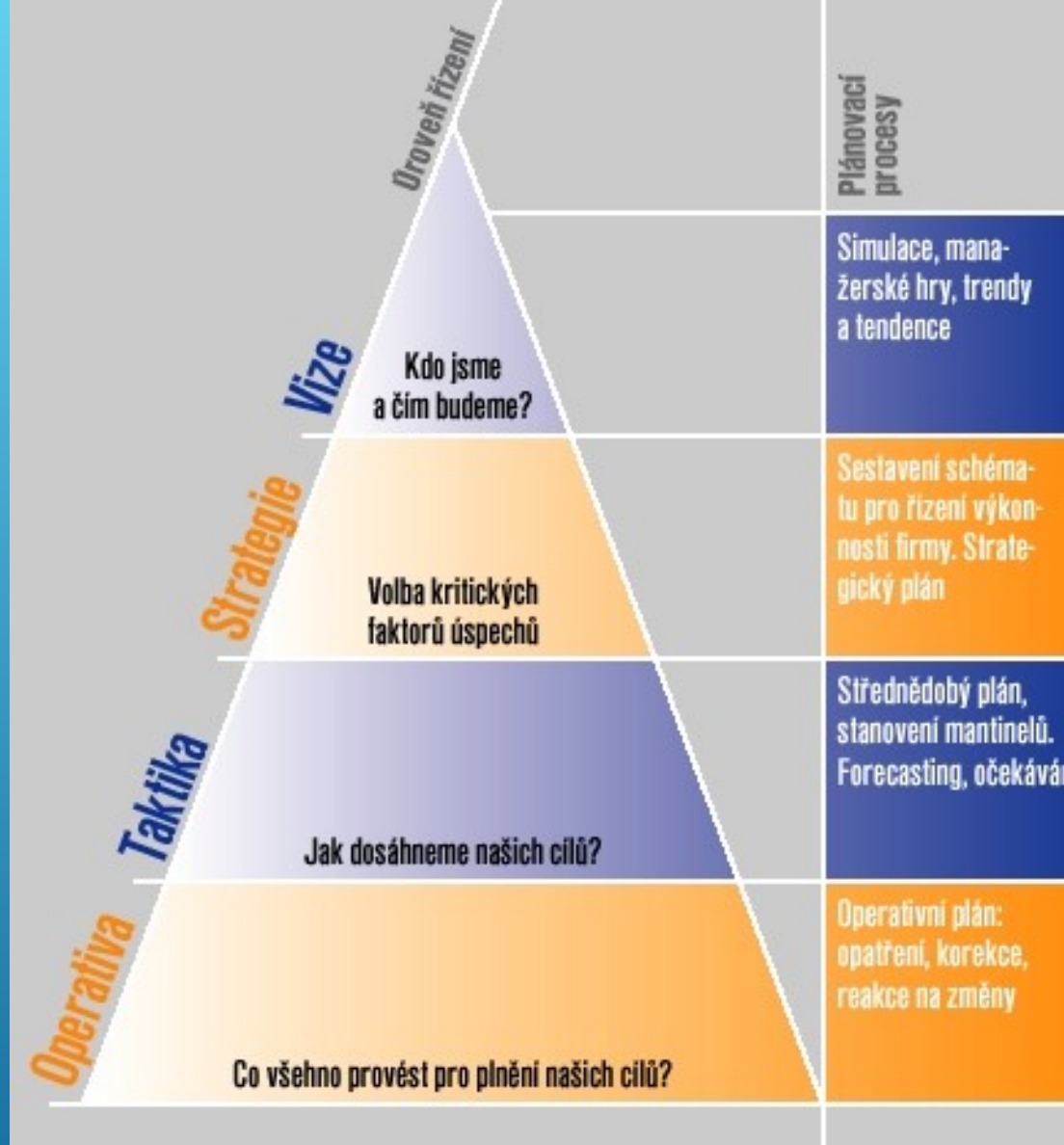
- ▶ **MANAŽER** by měl strategicky myslet, uvažovat systémově a zajistit zdravé hospodaření knihovny = využít své vůdcovské schopnosti – sjednocovat lidi.
- ▶ **Vedení lidí** je jednou ze stěžejních činností každého manažera. Každý vrcholový manažer musí mít přesně definovaný cíl, propracovanou strategii, precizně připravenou organizaci firmy. Pokud však nemá vůdcovské schopnosti, nedokáže lidi stmelit, nedokáže vzbudit u lidí důvěru a nedokáže je strhnout svým směrem, zůstane jeho vztah k lidem pouze ve formální rovině. Zaměstnanci tak budou vesměs pracovat jen do výše své mzdy (vnitřní výpověď).

MANAŽER

- ▶ Řízení a vedení knihoven prochází proměnou, dnes je nutné čelit krizím a dokázat se vyrovnat s nejistou budoucností.
- ▶ Vypořádat se s rostoucí konkurencí a umět najít mezeru na trhu.
- ▶ Své poslání plní manažeři pomocí manažerských funkcí. Vodáček , L. a Vodáčková, O. hovoří o sekvenčních a paralelních manažerských funkcích, v podstatě se jedná o základní činnosti, které manažer vykonává.
- ▶ **Sekvenční funkce** tvoří: plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrola
- ▶ a **paralelní funkce** tvoří: analyzování řešených problémů, rozhodování a realizace/implementace.



MANAŽER ŘÍDÍ KNIHOVNU, KNIHOVNICKOU PRÁCI A VEDE LIDI



PLÁNOVACÍ PROCESY

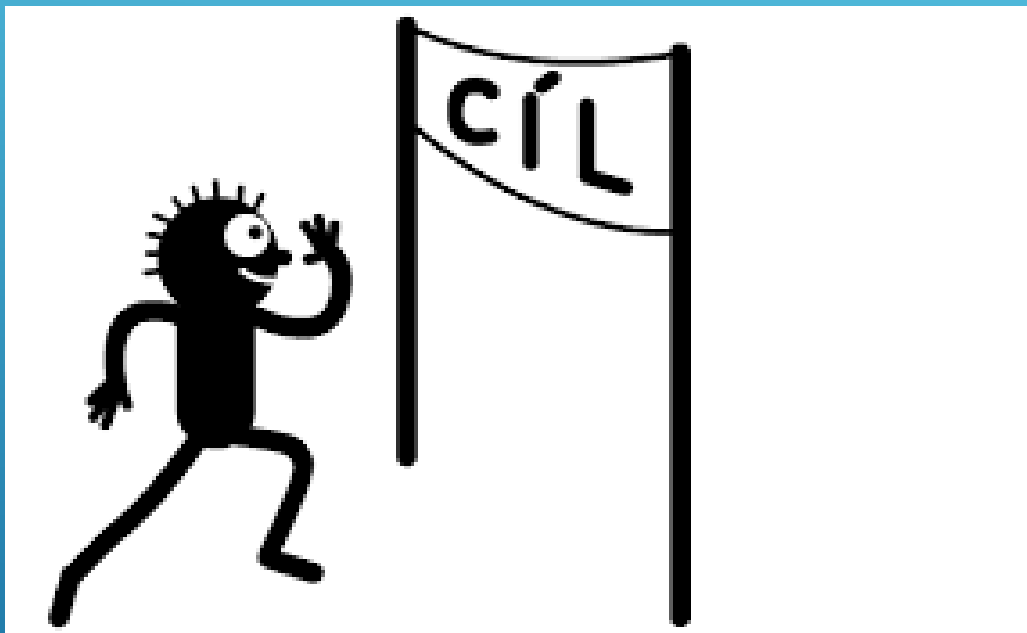


- ▶ 1) Knihovny se nevedou, ale řídí!
- ▶ 2) Nepotřebujeme definovat knihovní či strategické cíle.
- ▶ 3) Není potřeba motivovat knihovníky.
- ▶ 4) Produkujeme kvalitní služby a spokojené uživatele.
- ▶ 5) Nepotřebujeme více registrovaných čtenářů, 14 % je akorát.
- ▶ 6) Otázky typu, zda přežije knihovna i v budoucnu, jsou nesmyslné.
- ▶ 7) Role středního managementu se přeceňuje.
- ▶ 8) Knihovny léta vystačily bez marketingu.
- ▶ 9) V knihovnách pracujeme týmově.
- ▶ 10) Máme strategii, ale jen na papíře.
- ▶ 11) Dobrovolníci jsou zadarmo drazí.
- ▶ 12) Prestiž naše profese je nulová, jsme mizerně placeni a knihoven si nikdo neváží.
- ▶ Obr. Turnovské nádraží s knihovnou

MÝTY A SKUTEČNOST V ŘÍZENÍ KNIHOVEN

- Dostaneme rozpočet a s tím musíme vyjít, rozdělíme finance a každý knihovník ví, co má dělat.
- Strategický rámec (vize, poslání, hodnota knihovny) je zbytečný. Všechno je dané.
- Moderní metody řízení je možné aplikovat jen v soukromé sféře.

**MÝTUS Č. 1)
KNIHOVNY SE
NEVEDOU, ALE ŘÍDÍ**



- **Strategické řízení** – konference NTK „Strategické plánování a informační struktury v knihovnách České republiky.“
- Tzv. „**tunelové vidění**“ mohou mít zaměstnanci pracující na jedné pozici příliš dlouho.
- Slogan knihovny: „**Růst HDP vám zajistí ekonomika a růst znalostí vám zajistí knihovna.**“
- Kde jsme? Kam směřujeme? Řídí to ještě vůbec někdo? Do cíle tento vlak nedojede, protože žádný nemá.

REAKCE Č. 1

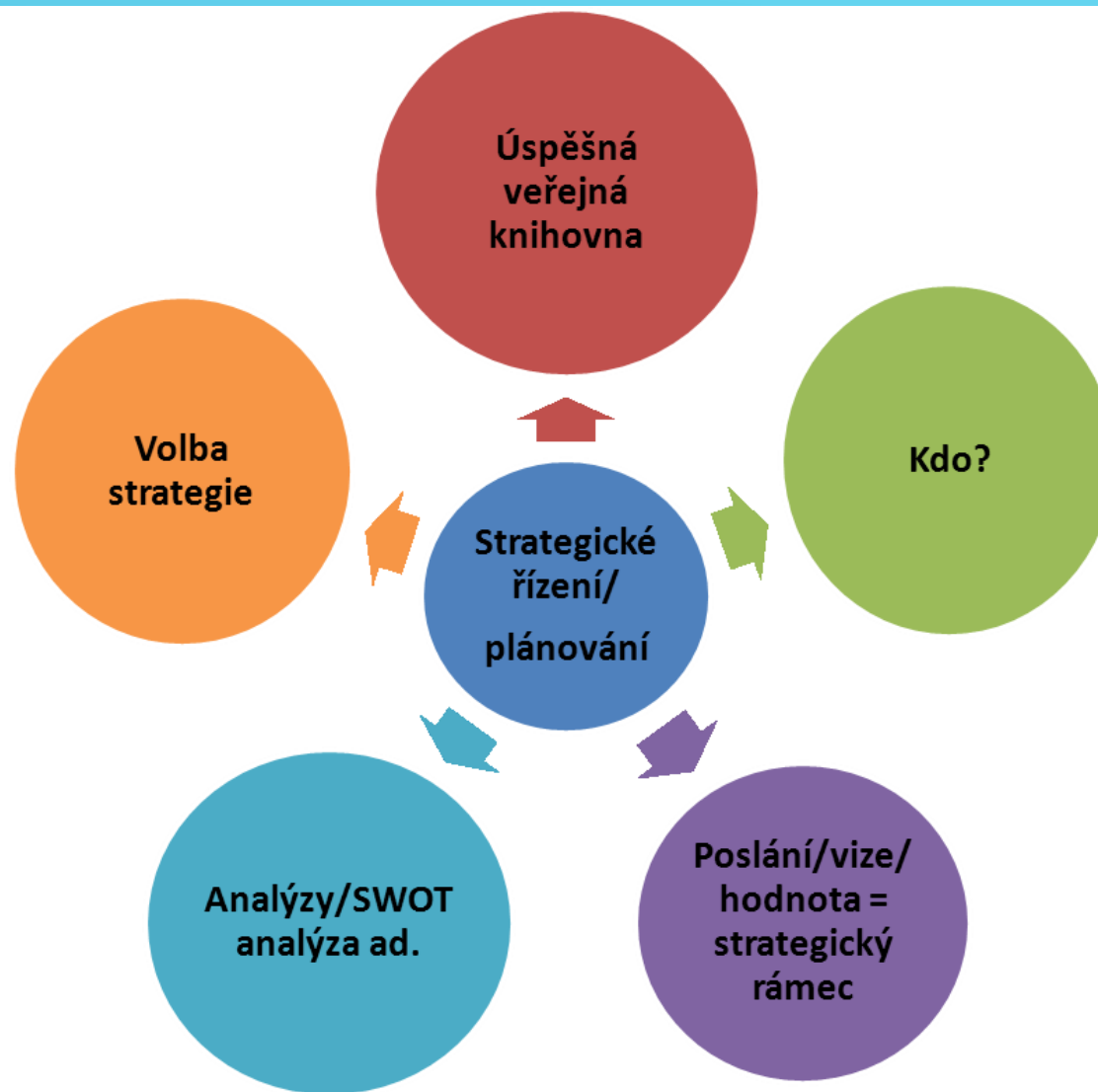


- **Manažer by měl** mít morální charakter, vizi (vize je jako olej do motoru) – pozor na umělou vykonstruovanou vizi, trpělivost, ochotu sloužit lidem – být prospěšný společnosti, silné komunikační schopnosti, soulad mezi slovy a činy.
- **Poslání společnosti Apple** je „přinášet nejlepší osobní zkušenosti práce s počítačem studentům, pedagogům, kreativním profesionálům a zákazníkům po celém světě prostřednictvím inovativního hardwaru, softwaru a internetových služeb.“

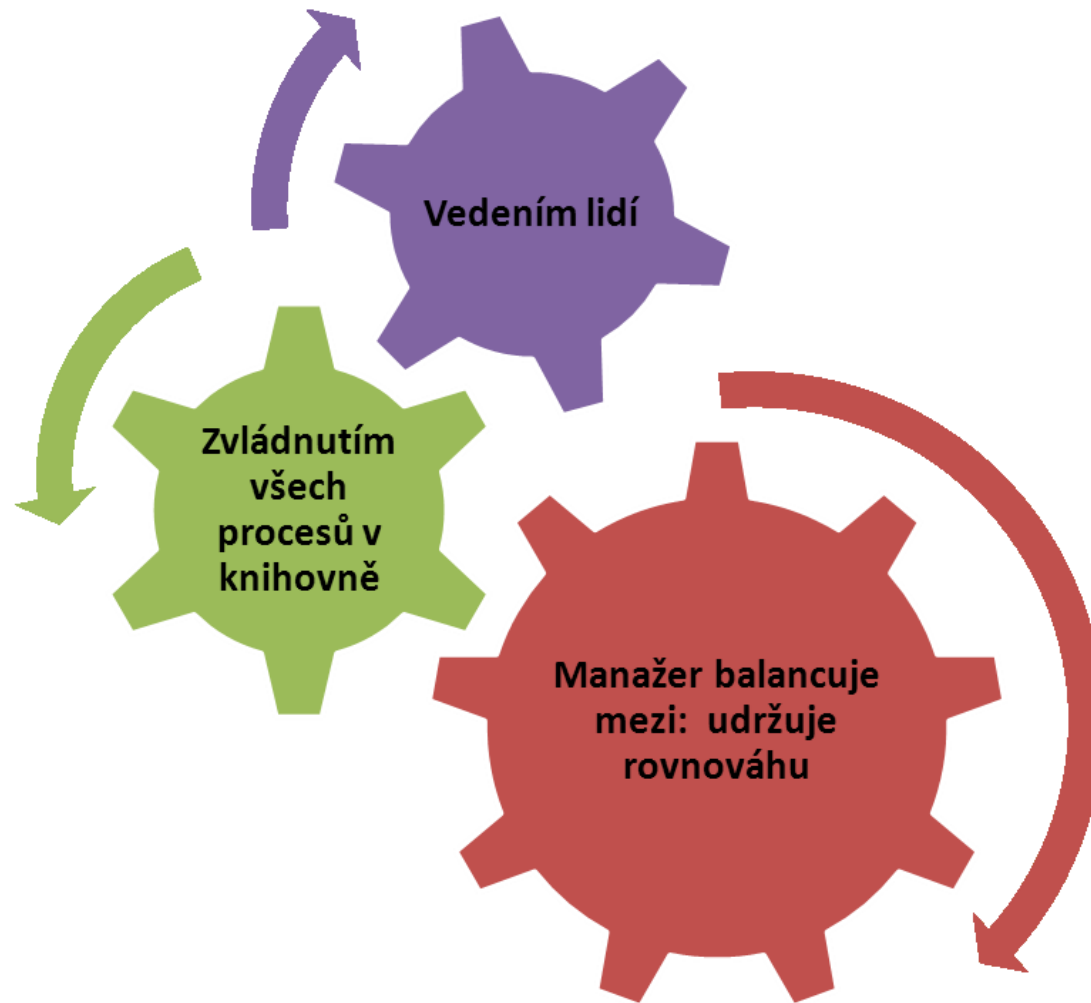
**REAKCE Č. 1 –
POKRAČOVÁNÍ**



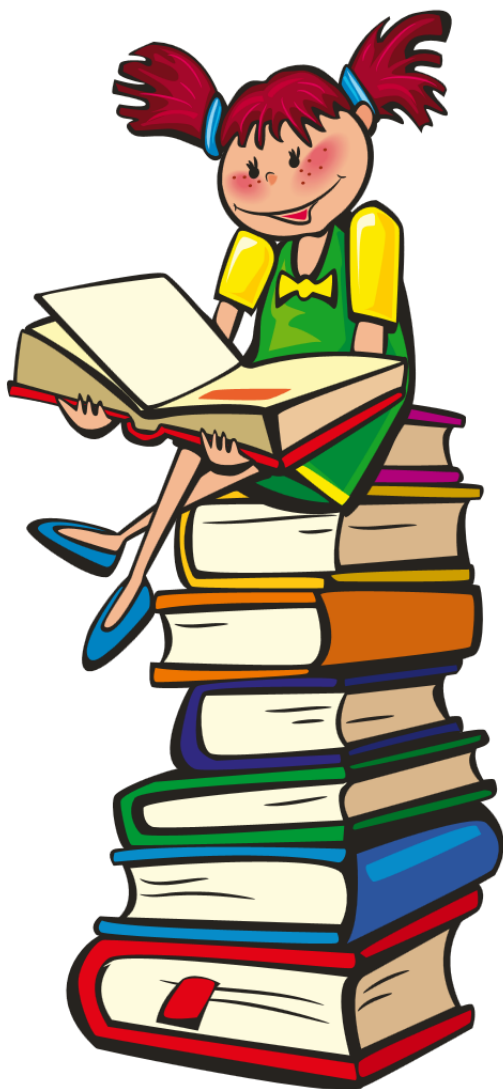
REAKCE Č. 1 – POKRAČOVÁNÍ 2



REAKCE Č. 1 – STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ



REAKCE Č. 1 - „LIDÉ SE NEŘÍDÍ. ÚKOLEM JE LIDI VÉST.“ (DRUCKER, P.)



- Naším cílem jsou kvalitní služby a výsledkem spokojený uživatel.

MÝTUS Č. 2)
**NEPOTŘEBUJEME
DEFINOVAT KNIHOVNÍ ČI
STRATEGICKÉ CÍLE.**

- Úspěšná knihovna versus průměrná knihovna.

POSLÁNÍ

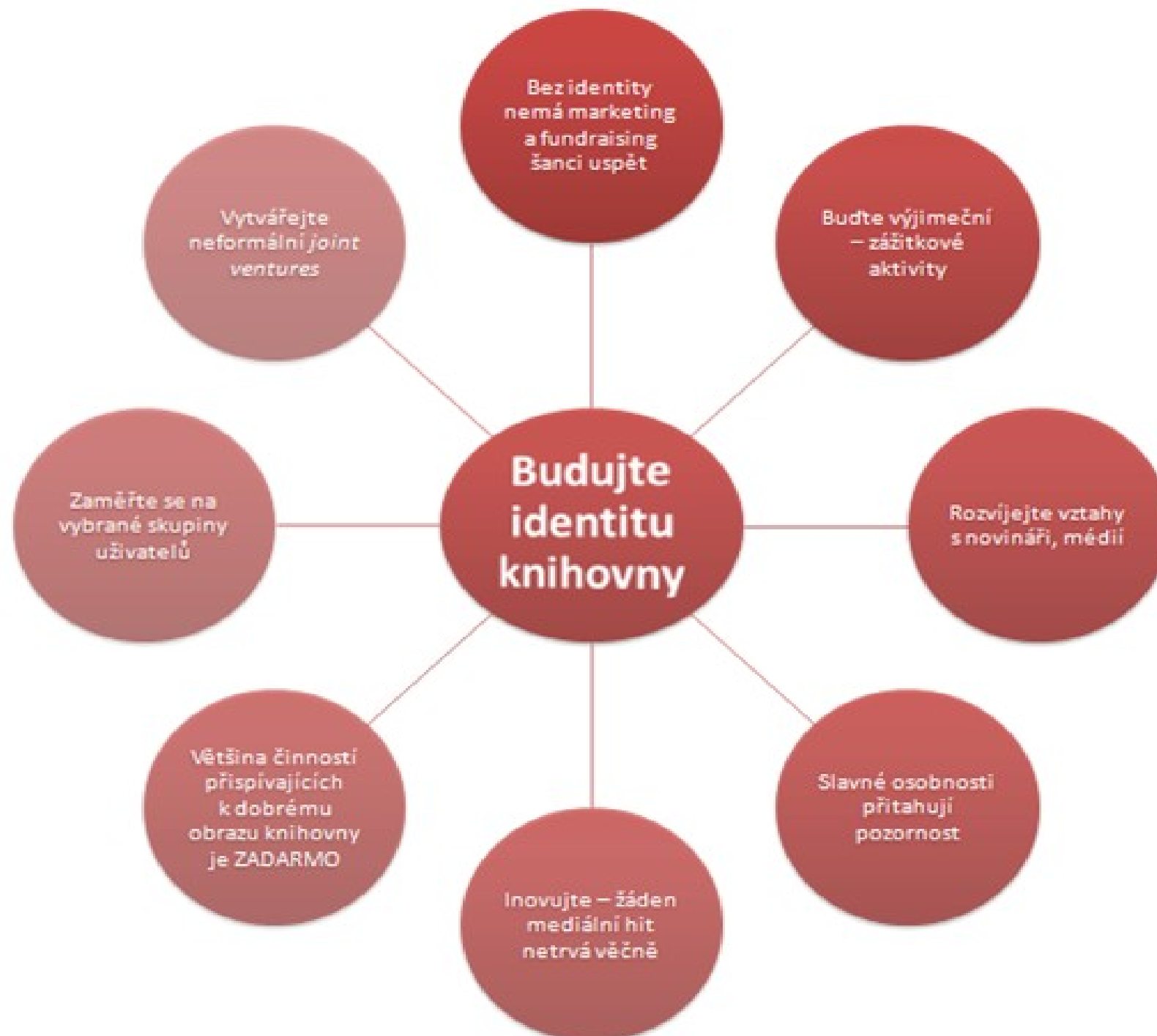
- Poslání by mělo být motivační, stručné, srozumitelné, jednoduché, mělo by vyjadřovat, co děláme, pro koho a kde, a mělo by definovat naši jedinečnost, tedy specifikovat to, co nás odlišuje od konkurence.

Prohlášení Queens Library

- „QL je nejlepším zdrojem obce pro uspokojení všech vašich informačních, vzdělávacích, kulturních a rekreačních potřeb.“

REAKCE Č. 2

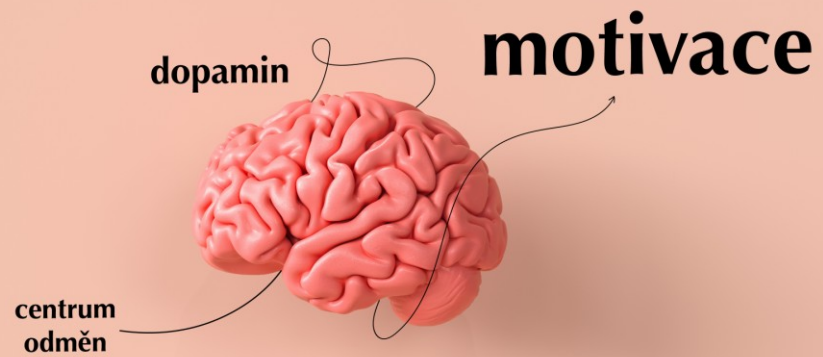






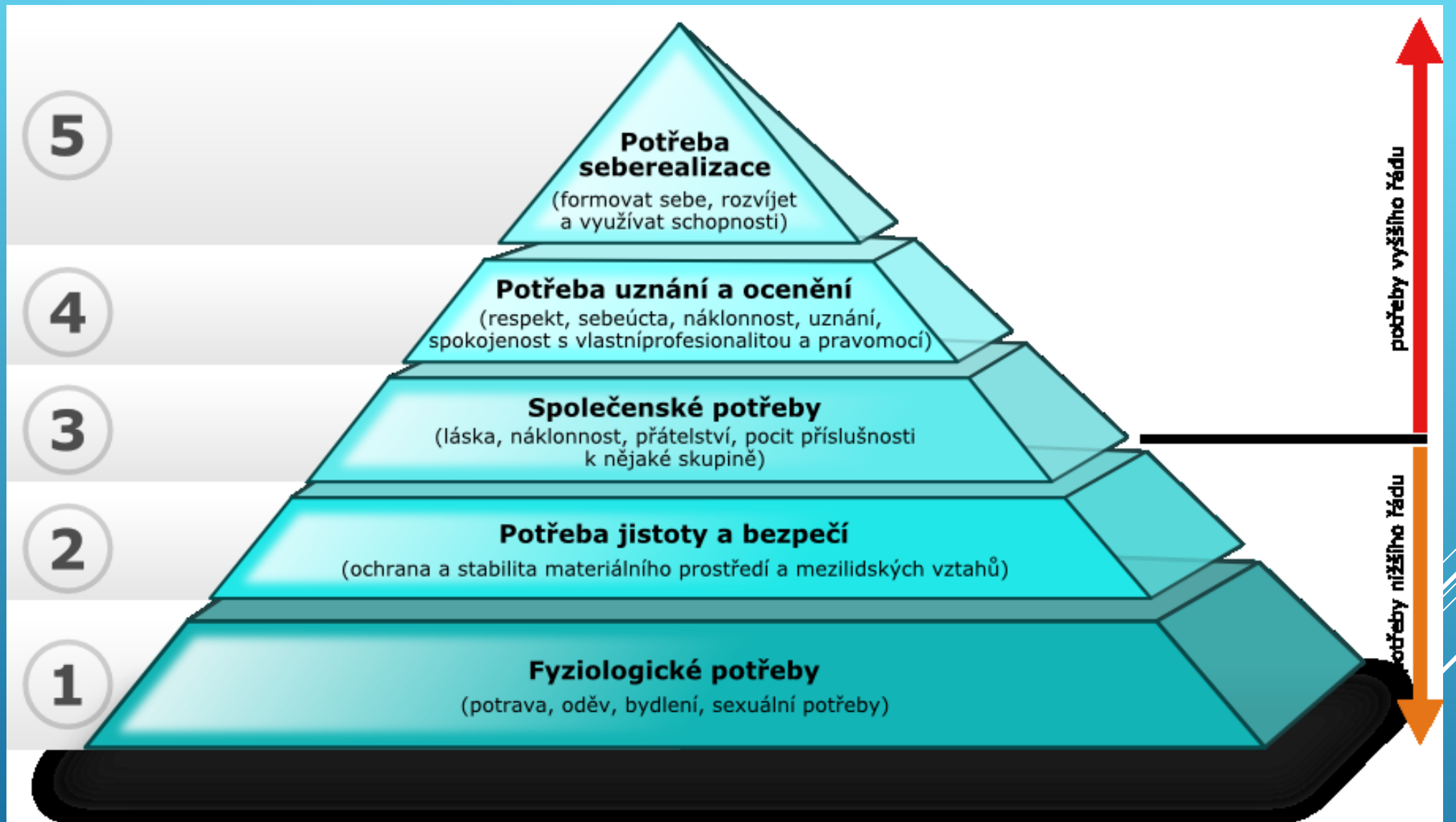
- Není potřeba motivovat knihovníky, už od dob antiky mají velmi silnou vnitřní motivaci, uspět v očích uživatele. Ani nejhorší vedoucí jim v tom nezabrání, nebo jim to nenařídí.

MÝTUS Č. 3) NENÍ POTŘEBA MOTIVOVAT KNIHOVNÍKY

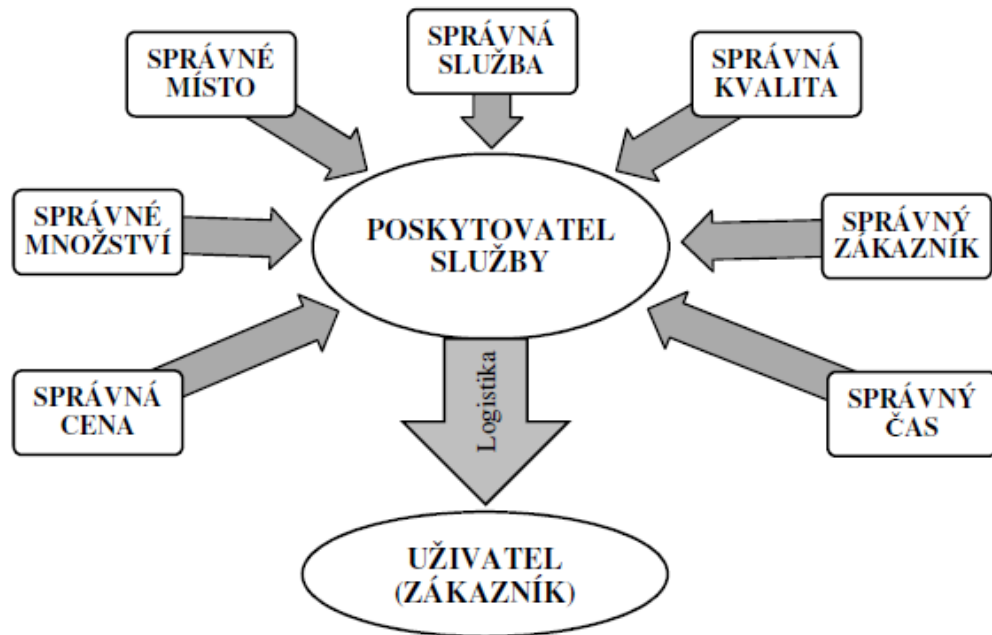


- Motivaci potřebuje každý. Lidé se chtějí cítit v práci svobodní, kompetentní a hrát roli partnerů. Motivační faktor je už pověst knihovny. Mít kam růst, mít se jak rozvíjet. Spravedlivá odměna je nutnost, ne motivace atd. Spokojenost jako hlavní zdroj motivace.

REAKCE Č. 3



MASLOWOVA PYRAMIDA



- **Produkujeme kvalitní služby a spokojené uživatele.** O tom není pochyb. Každý zaměstnanec ví, co jsou to kvalitní služby a spokojený uživatel.

MÝTUS Č. 4 – PRODUKUJEME KVALITNÍ SLUŽBY A SPOKOJENÉ UŽIVATELE



- ▶ Každý zaměstnanec má svou vlastní představu, existuje tedy rozdílnost.
- ▶ P. Kotler definuje kvalitní službu, jako službu, která předčila očekávání uživatele.
- ▶ Zjišťujete v knihovnách, zda uživatel odchází s tím, proč do knihovny přišel a jak se cítil během služby?
- ▶ Jedině uživatel může říci, zda jsou naše služby kvalitní. Pracovat účinnou zpětnou vazbu.
- ▶ Pravidelné vizualizace dat, analýzy potřeb atd.
- ▶ Certifikáty kvality?

REAKCE Č. 4



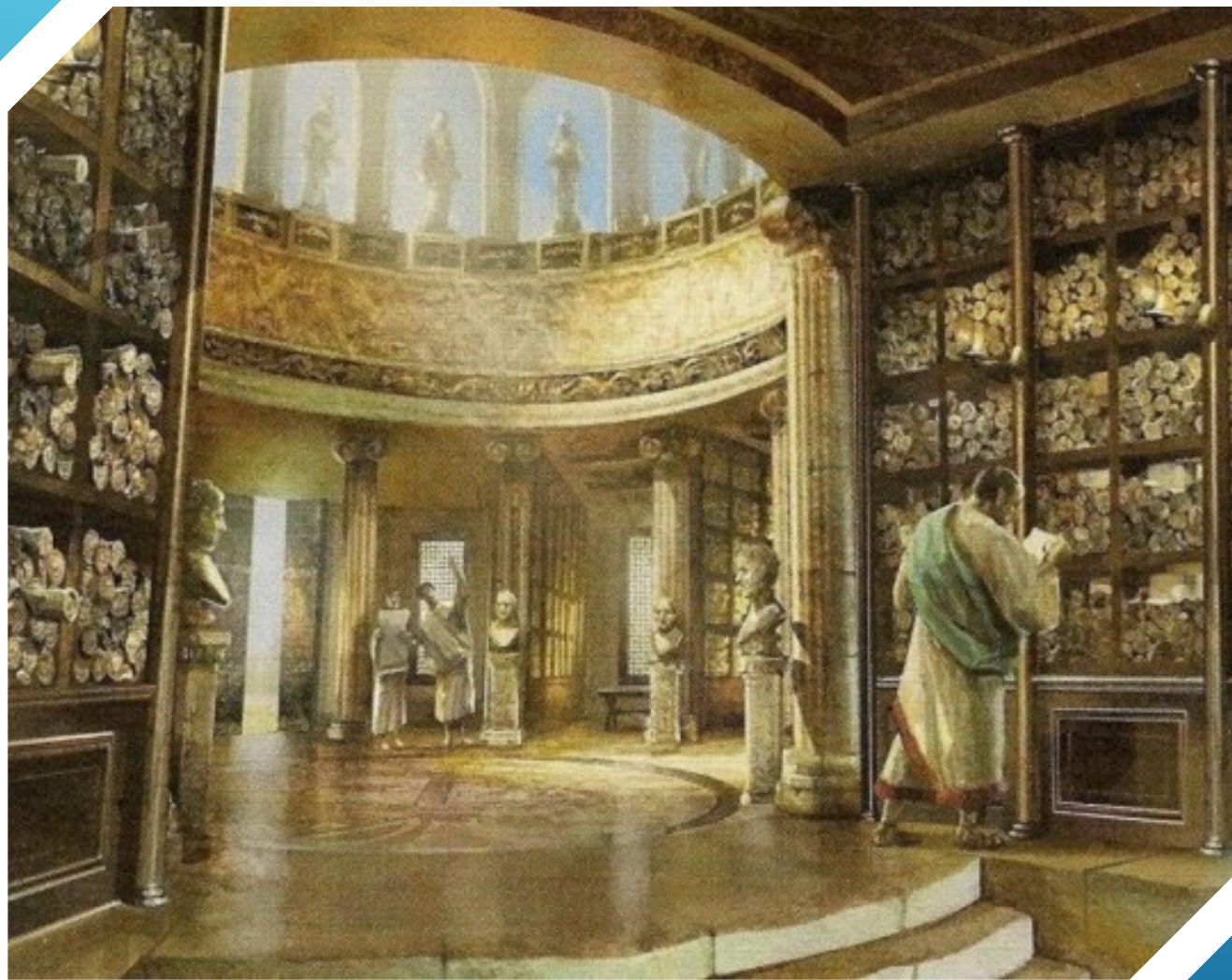
- Kdyby k nám začalo chodit jednou tolik lidí, nezvládli bychom ten nápor.
- Nejsme na to připraveni.
- Vlastně si to nepřejeme.
- Věrnostní programy nejsou potřeba.

**MÝTUS Č. 5 - NEPOTŘEBUJEME
VÍCE REGISTROVANÝCH
ČTENÁŘŮ, 14 % JE AKORÁT.**



- Zřizovatele zajímá zejména počet registrovaných uživatelů.

REAKCE Č. 5



MÝTUS Č. 6 - OTÁZKY TYPU, ZDA PŘEŽIJE KNIHOVNA I V BUDOUCNU, JSOU NESMYSLNÉ.

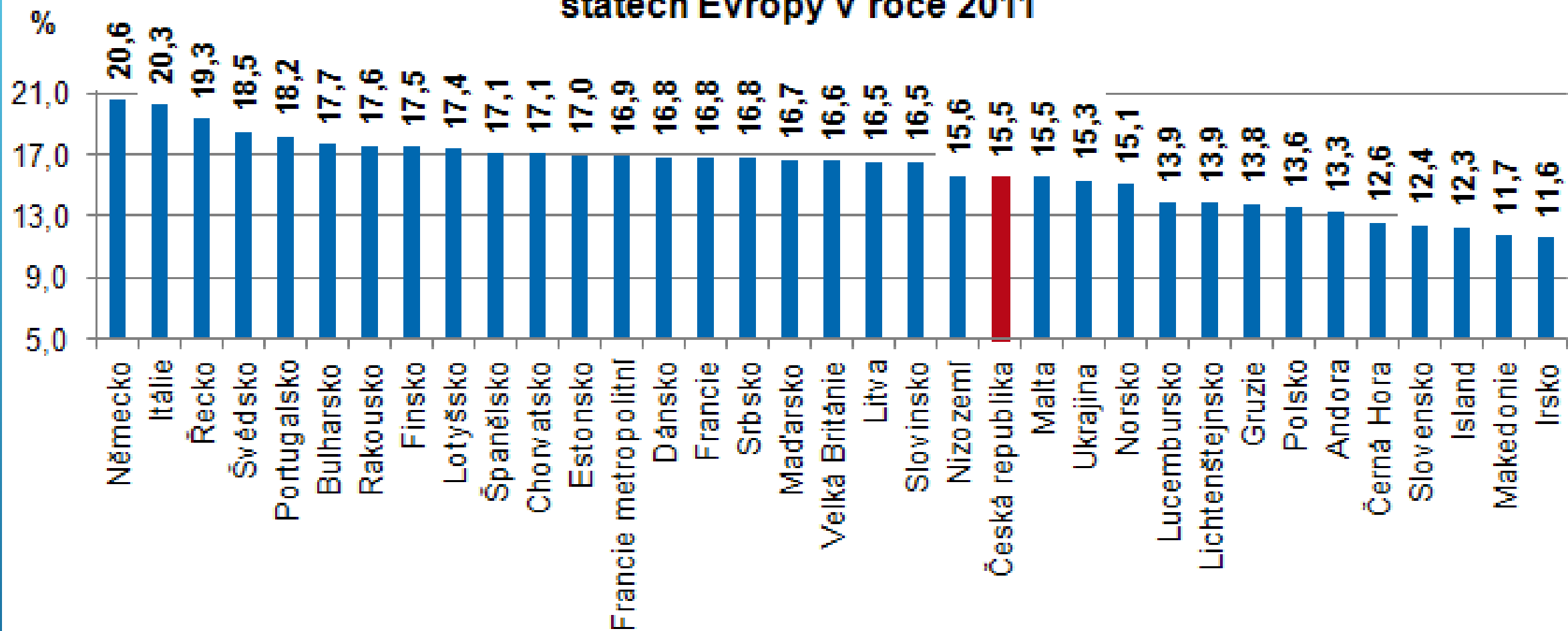
- Samozřejmě, že přežijeme.
- Knihovny existují už od 7. st. př. n. l. (Aššurbanipalova knihovna v Ninive) a není důvod se domnívat, že by někdo vymyslel něco lepšího.



- Hudební knihovny se ruší, telefonní budky se ruší, čtečky jsou „mrtvou“ technologií, mění se knižní průmysl atd. I když se knihovny nezruší, ale pokud přijdou o významnou část služeb a nahradí je v mnohém konkurence, budou bojovat o přežití.
- **Silver Economy** (stříbrná ekonomika) – výzva pro knihovny.
- Cílem stříbrné ekonomiky je zvyšování kvality života seniorů. Z něj vychází vývoj nových produktů a služeb. Objevují se nové tržní segmenty, společnosti a firmy se stále více zaměřují na specifické skupiny klientů a senioři se stávají jednou z nich a nabývají na významu.

REAKCE Č. 6

Procentuální zastoupení populace ve věku 65 a více let v jednotlivých státech Evropy v roce 2011



REAKCE Č. 6 - GRAF



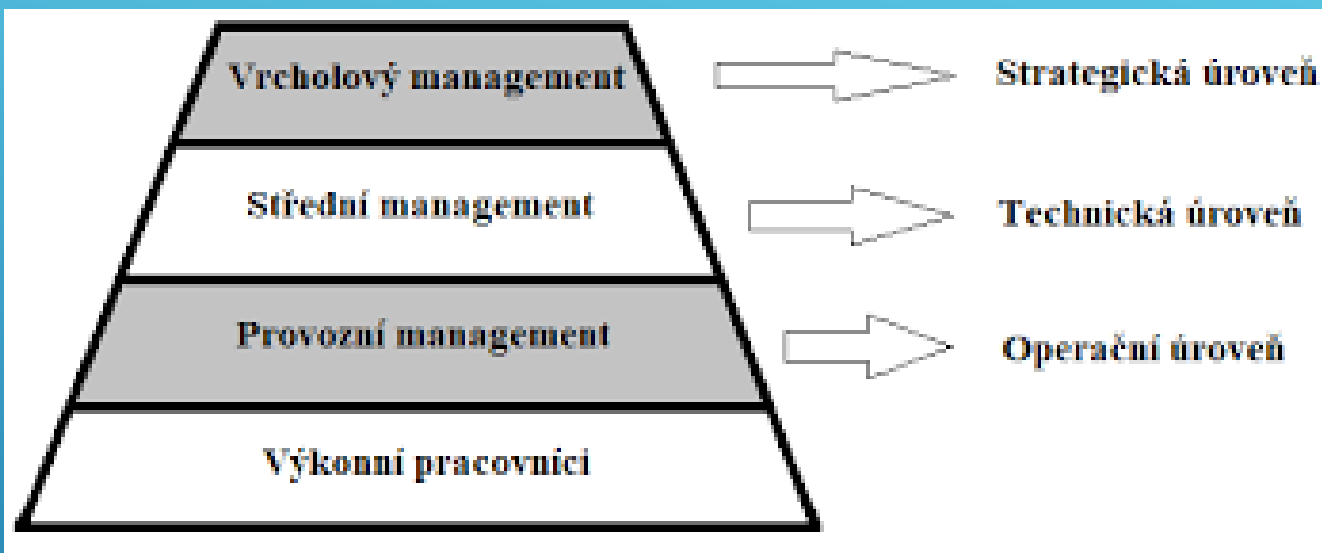
- Podle studie OSN bude za padesát let v České republice jen 7,8 mil. obyvatel (dnes má ČR 10 mil. obyvatel).
- Budeme druhou nejstarší zemí Evropy s 41 % obyvatel ve věku nad 60 let místo dnešních 18 %. To je skutečnost, kterou by měly knihovny ve svých strategiích zohlednit.
- Starší lidé jsou i dnes významnou klientelou knihoven. Knihovna je pro ně především místem setkávání. Starší lidé se v knihovně zejména vzdělávají a knihovny podporují komunitní život v místech, kde působí.

SILVER ECONOMY



- Knihovníci vědí, co mají dělat.
- Jedná se o zbytečný mezičlánek.

**MÝTUS Č. 7 - ROLE STŘEDNÍHO
MANAGEMENTU SE PŘECEŇUJE.**



- Kvalitní předávání informací a zpětná vazba jsou důležité, střední management má nenahraditelnou roli v (ne)úspěšnosti knihovny. Záleží na velikosti knihovny. Výhody a nevýhody plochých organizačních struktur.
- Odhaduje se, že z celkově vynaložené práce je 40 až 60 % vynaloženo zbytečně. Tato činnost „zbůhdarma“ snižuje výkonnostní potenciál lidí. Zcela vymýtit z lidského konání nelze, ale minimalizovat zbytečnou práci v řízení je velmi potřebné.

REAKCE Č. 7



- **Filosofie svobodné firmy** vychází z předpokladu, že firma funguje pro všechny lépe (dovnitř i navenek), když se její pracovníci „řídí sami.“ Svobodné firmy usilují o přechod: od mocenských vztahů ke vzájemnému respektování, od konkurence ke spolupráci, od centralizovaného hierarchického systému řízení k decentralizovanému demokratickému systému řízení, od prosazování své představy k naslouchání, k demokratické diskusi, od poslušnosti k angažovanosti zaměstnance, od vnější motivace k vnitřní a od vize šéfa ke sdílené vizi.

REAKCE Č. 7 – POKRAČOVÁNÍ

GRADA

TOHLE JE MARKETING!

Seth Godin



Zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě

- „Propagovat knihovny je zbytečné. Kdo nechte, číst nezačne.“
- „Léta jsme si vystačili bez marketingu, není důvod to měnit.“
- „Kdyby k nám začali všichni chodit, jak bychom ten nápor zvládli?“
- „Až nám dá zřizovatel dostatek financí, zavedeme marketing a vytvoříme exkluzivní služby.“
- Kdybychom dělali sebelepší marketing, zřizovatel nám rozpočet nezvýší a uživatelé to neocení.“

MÝTUS Č. 8) KNIHOVNY VYSTAČILY LÉTA BEZ MARKETINGU



METODIKA TVORBY MARKETINGOVÉ KONCEPCE VE VEŘEJNÝCH KNIHOVNÁCH

4) SAMOTNÉ ZPRACOVÁNÍ MARKETINGOVÉ KONCEPCE A IMPLEMENTACE

- ZJIŠTĚNÍ POTŘEB UŽIVATELŮ - CÍLOVÉ SKUPINY,
- DEFINOVÁNÍ POSLÁNÍ KNIHOVNY,
- STANOVENÍ HODNOTY KNIHOVNY - MARKETINGOVÉHO SDĚLENÍ,
- ČZV KNIHOVNÍKŮ A MANAGEMENTU KNIHOVNY ZAMĚŘENÉ NA MARKETING,
- ČASOVÉ TERMÍNY IMPLEMENTACE.

5) KOORDINACE A KONTROLA

- KOORDINACE MARKETINGU,
- ROZPOČET,
- MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ,
- PROGNÓZY VÝVOJE VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.

1) MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

- STANOVENÍ KNIHOVNÍCH CÍLŮ,
- PROVEDENÍ MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU: UVNITŘ KNIHOVNY A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (VIZ. B. 2),
- SWOT ANALÝZY,
- ANALÝZY ZDROJŮ.

3) MARKETINGOVÉ STRATEGIE A PROGRAMY

- VÝVOJ A DESIGN SLUŽEB A PRODUKTŮ,
- CENY,
- REKLAMA, PROPAGACE A PROPAGANDA,
- PODPORA SLUŽEB,
- DISTRIBUCE SLUŽEB.

2) SITUAČNÍ ANALÝZA =

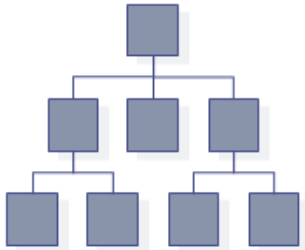
ANALÝZA TRHU A SEGMENTACE
CÍLOVÝCH SKUPIN



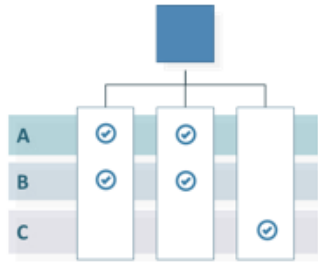
MÝTUS Č. 9 - V KNIHOVNÁCH PRACUJEME TÝMOVĚ.

- Knihovna má oddělení/týmy a tyto vzájemně spolupracují.

HIERARCHICKÁ

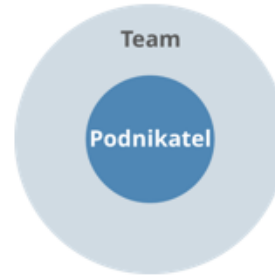


MATICOVÁ



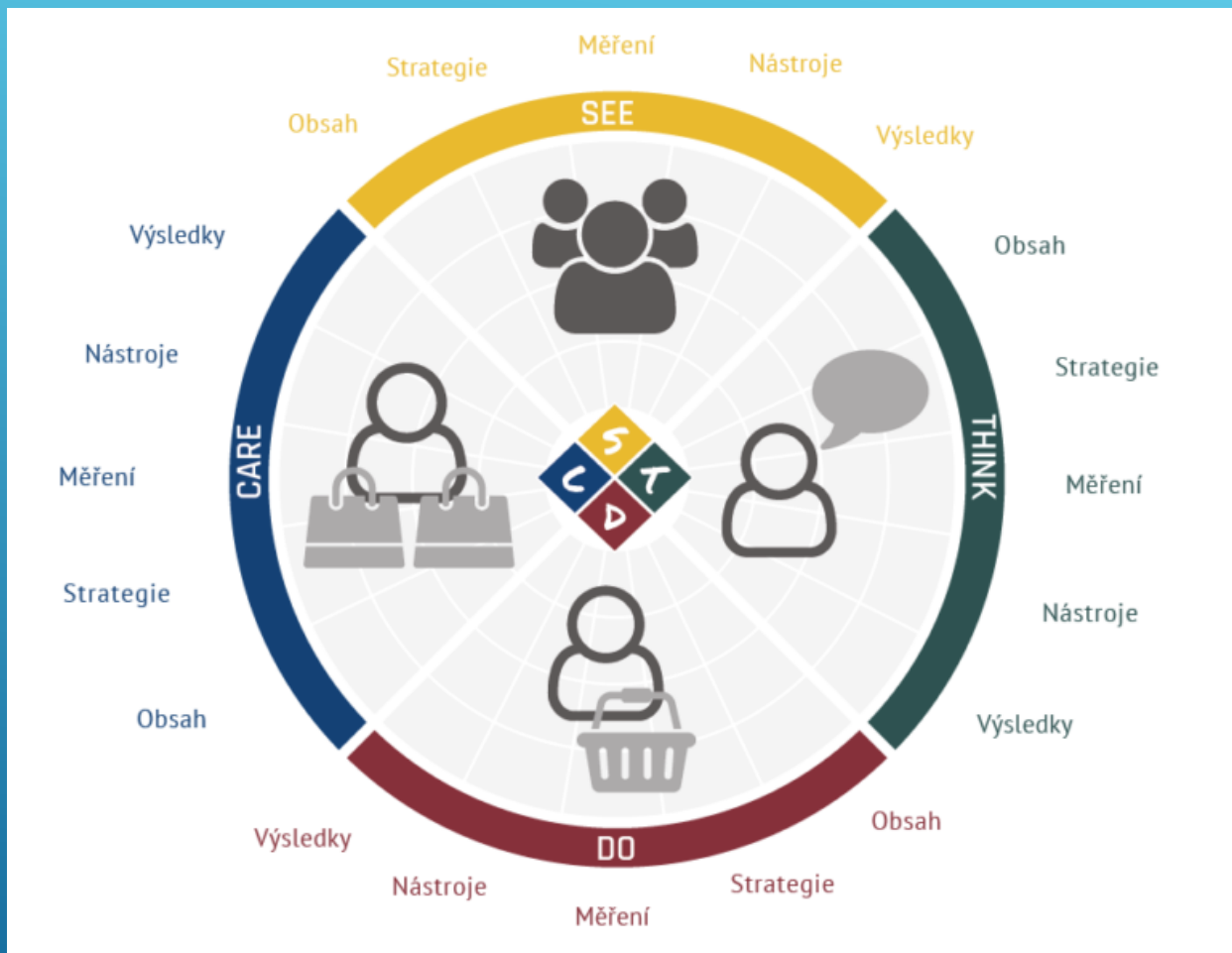
 managementmania.com

PODNIKATELSKÁ



- ▶ Organizační struktura jako nástroj řízení: Způsob, jakým je knihovna uspořádána, ovlivňuje její chování i chování jejích členů, tvorbu a používání komunikačních kanálů, charakter kultury a prostředí.
- ▶ Organizační struktury dělíme do tří velkých skupin: organizační struktury shora dolů, organizační struktury zdola nahoru a kombinované organizační struktury (ze středu nahoru a potom dolů). Model zdola nahoru je založen na autonomii a týmové práci (viz Chemnitz).
- ▶ Kombinovaná OS vychází z předpokladu, že všichni pracovníci knihovny jsou důležití aktéři, kteří by měli spolupracovat jak horizontálně, tak vertikálně.

REAKCE Č. 9



- Jedeme setrvačností stejně, jako dříve, nikdo se těmito písemnostmi neřídí.

MÝTUS Č. 10 – MÁME STRATEGII, ALE JEN NA PAPIŘE



- ▶ Vztah mezi strategií a její realizací. **Zásadní kroky v okamžiku realizace zásadních změn v knihovně:**
- ▶ Vytvořit kvalitní tým a získat jeho komitment ke změně. Správná motivace a informovanost zaměstnanců. V knihovně musí fungovat dialog (interní komunikace – otevřené dveře k řediteli).
- ▶ Precizní analýza dopadů změny a přípravu na její provedení.
- ▶ Důležité je změnu dobře naplánovat, a to jak z pohledu její realizace (proces, jednotlivé kroky, zodpovědnost konkrétních osob), tak načasování/spuštění.

REAKCE Č. 10



- ▶ Statistiky dokazují, že víc než 75 % lidí nedůvěřuje svým vedoucím. Nemůžeme tedy očekávat nějakou zásadní změnu v chování lidí.
- ▶ Ptejte se lidí na jejich názory, když chodíte po knihovně. Jedna stará pravda říká, že lidi stejně nezajímá, co říkáte, pokud nevěří, že se o ně zajímáte.
- ▶ Ruku na srdce, zajímáte se o ně, nebo jen o výsledky jejich práce?

REAKCE Č. 10 – POKRAČOVÁNÍ



- Nepotřebovali jsme je dříve, nepotřebujeme je ani dnes.

MÝTUS Č. 11 – DOBROVOLNÍCI JSOU ZADARMO DRAŽÍ



- Knihovníci si stěžují, že mají tři až čtyři akce v týdnu, kdy pracují po večerech, nad rámec své běžné práce, což je neskutečně zatěžuje. Není možné dělat aktivity pro veřejnost a nezapojit do hry dobrovolníky. Vyplatí se, vyškolit si solidní dobrovolníky. Představa, že nám zřizovatel přidá na mzdy, je nereálná.

REAKCE Č. 11



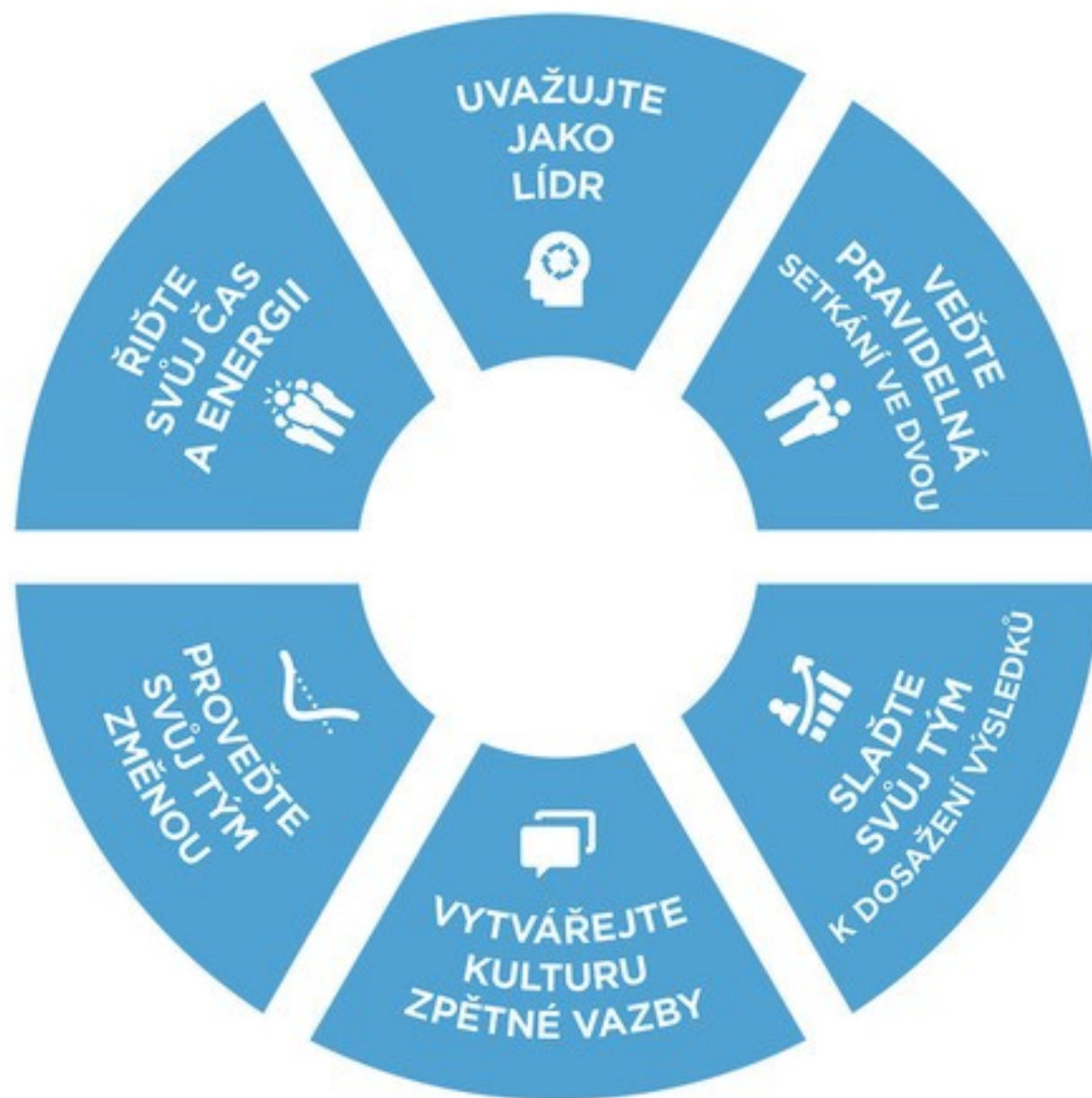
- Prestiž naše profese je nulová, jsme mizerně placeni a knihoven si nikdo neváží.

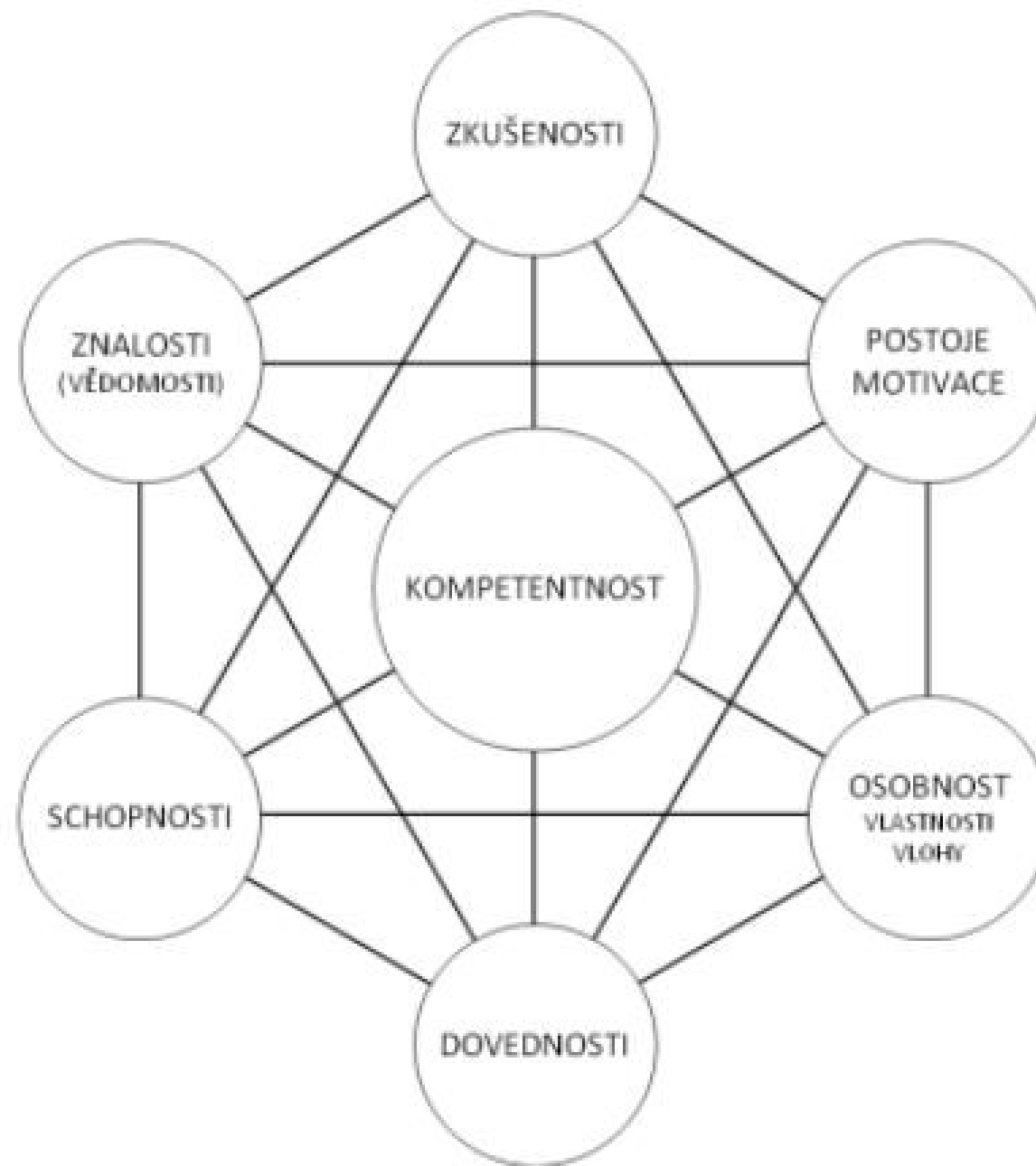
MÝTUS Č. 12 – PRESTIŽ NAŠE PROFESE JE NULOVÁ



- Knihovníci musejí změnit rétoriku sami mezi sebou, před rodinou a přáteli. Začít tím, že se budeme o knihovně, knihovnicích pozitivně vyjadřovat i sami před sebou. Jak si nás má veřejnost vážit, když si nevážíme sami sebe.

REAKCE Č. 12





Schopnosti

Znalosti

Dovednosti

Zkušenosti

Postoje

OSOBNOST ČLOVĚKA

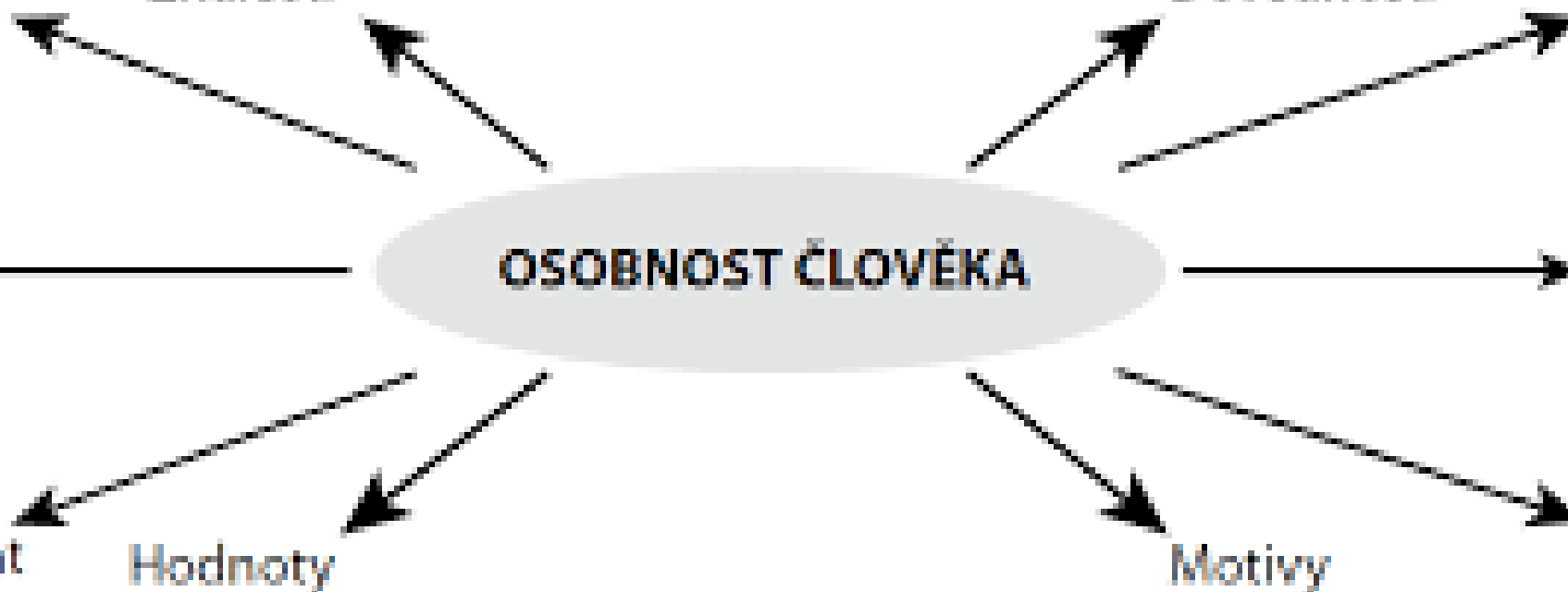
Potřeby

Temperament

Hodnoty

Motivy

Ostatní



Klíčové kompetence manažerů

1. Schopnost řídit změny (...adaptace)
2. Osobní integrita
3. Sociální (zralost) a komunikační dovednosti
4. Rozhodnost
5. Schopnost učit (se) novým věcem
6. Leadrovství



Kompetence ve vztahu k vlastní osobě

**Kompetentní
zacházení se
sebou samým**

**Být svým
vlastním
manažerem**

**Schopnost
reflexe
vůči sobě**

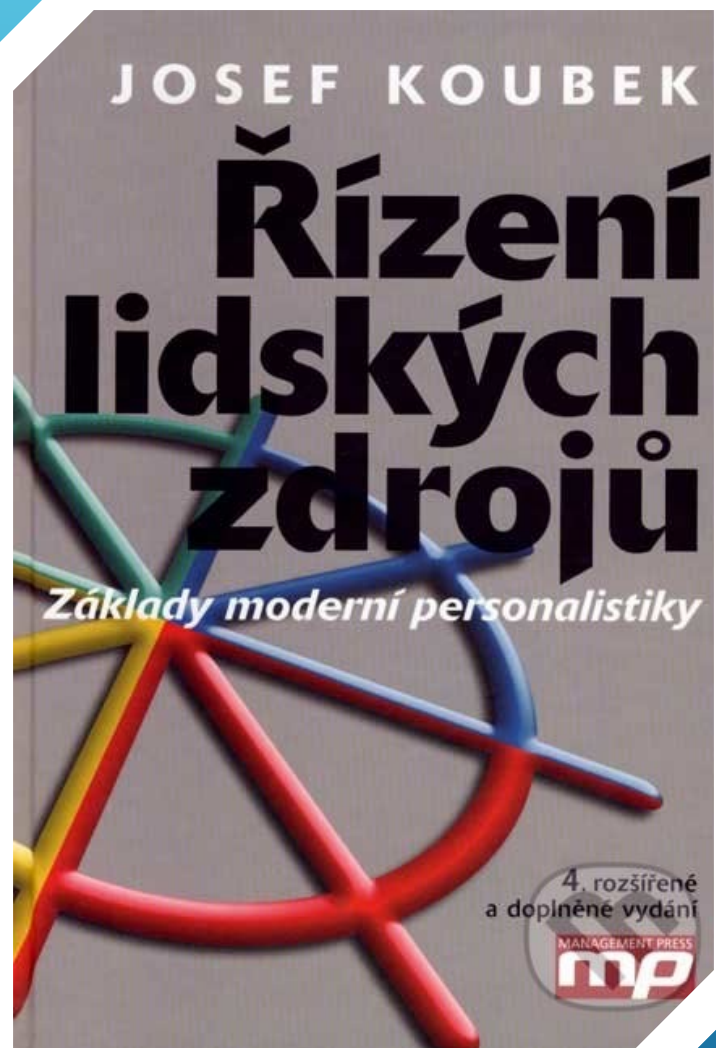
**Schopnost
posuzovat
sám sebe
a dál
se rozvíjet**

**Rozvíjení
vlastních
hodnot a
lidského
obrazu**



- ▶ Každý manažer by si měl uvědomit, jaký vlastně chce být. Zda chce být podobný byrokratickému úředníkovi a nad ničím moc do hloubky nepřemýšlet.
- ▶ Nebo preferuje dlouhodobý pohled, vidí věci z nadhledu, zaměřuje se na budování vztahu se zaměstnanci a hledá příležitosti.
- ▶ Zaměstnanci chtějí být vtaženi do rozhodování o knihovně, chtějí být partnery a touží po profesionální svobodě. Nechtějí šéfy, kteří jim „hází klacky pod nohy“ a stěžují jim plnění úkolů.
- ▶ Chtějí, aby byl v knihovně šéf pro ně a podporoval je.
- ▶ Knihovna není stroj, ale živý organismus, zaměstnanci nejsou zdroje, ale jedinečné lidské bytosti.

DOSLOV



- „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj.

jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personální a sociální rozvoje“.

MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

- ▶ Kocianová (2010, s. 9) personální řízení definuje následovně:

„Cílem personální řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace“.

- ▶ Vývojem podnikání, průmyslu a společnosti došlo k rozvoji personálního managementu. Tento proces probíhal nerovnoměrně, neplánovitě a spíše nahodile.
- ▶ Koubek (1995) charakterizuje vývoj personálního managementu do následujících etap:
 - ▶ péče o zaměstnance,
 - ▶ personální administrativa,
 - ▶ personální řízení,
 - ▶ řízení lidských zdrojů,
 - ▶ řízení intelektuálního kapitálu.

VÝVOJ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

- ▶ Dle Armstronga a Taylora (2014, s. 6) se „HRM zabývá se všemi aspekty, zaměstnávání a spravování lidí v organizaci.
- ▶ Týká se činností strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, řízení znalostí, sociální odpovědnosti podniků, rozvoje organizace, zajišťování zdrojů (plánování pracovních sil, náboru, výběru a talent managementu), učení a vývoje, 15 výkonnosti a odměn managementu, zaměstnanecké vztahy, zaměstnanecké pohody a poskytování zaměstnaneckých služeb“.

ČÍM SE ZABÝVÁ HRM (HUMAN RESOURCES MANAGEMENT/ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ)?

- ▶ **Koubek (2015) dále uvádí následující hlavní úkoly:**
- ▶ vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst,
- ▶ optimální využívání pracovních sil v podniku,
- ▶ formování týmů, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- ▶ personální a sociální rozvoj pracovníků,
- ▶ dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

HLAVNÍ ÚKOLY HRM

Přínosy personální práce pro organizaci (Koubek,J.)



- zvyšování produktivity práce
- minimalizace absence a fluktuace
- eliminace ztrátových časů
- propojování a koordinování jednotlivých pracovních míst
- zavádění a monitorování programů ochrany zdraví bezpečnosti práce
- zvyšování hodnoty pracovníků vzděláváním a rozvojem
- podněcování zvláště aktivních pracovníků



Základ personálního plánování



Plánování počtu
zaměstnanců

Odhad budoucí
potřeby (kolik)

Odhad **pokrytí**
budoucí potřeby
(odkud)

- ▶ Výsledkem personálního plánování je personální plán skládající se z těchto dílčích částí, jak uvádí Žufan (2012):
- ▶ počtu pracovníků (headcount)² ke stanoveným datům,
- ▶ přepočteného počtu zaměstnanců (FTE – full time equivalent)³ za stanovené období,
- ▶ požadované kvalifikační struktury pracovníků,
- ▶ odchody pracovníků,
- ▶ získávání nových pracovníků,
- ▶ mzdy a další osobní náklady,
- ▶ harmonogramy směn,
- ▶ plán dovolených.

PERSONÁLNÍ PLÁN

- ▶ Metod získávání pracovníků existuje velké množství, v praxi pak podnik jednotlivé metody kombinuje. Základní rozdělení metod, které užívá Kociánová (2010) pro získávání pracovníků, je následující:
- ▶ nabídka jednotlivých uchazečů,
- ▶ osobní doporučení,
- ▶ přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- ▶ vývěsky, neadresný mailing, inzerce,
- ▶ spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- ▶ spolupráce s úřady práce,
- ▶ spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami,
- ▶ e-recruitment – personální agentura.

METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

- ▶ Metody výběru pracovníků představují specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání. Lze se setkat s celou řadou metod sloužících k výběru pracovníků. Šikýř (2014) uvádí následující základní metody:
- ▶ hodnocení životopisu,
- ▶ výběrového pohovoru,
- ▶ testování uchazečů,
- ▶ assessment centra,
- ▶ zkoumání referencí.

METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

- ▶ Rozmísťovanie sleduje strategické úkoly personálneho riadení s cieľom maximálne využívať schopnosti pracovníkov, napomáhať vytváraní tímov a rozvoj pracovníkov. Je nezbytné zvažovať nasledujúce oblasti, jak uvádza Kociánová (2010):
- ▶ profil pracovnej pozície,
- ▶ kvalifikačný profil pracovníka,
- ▶ kompetence,
- ▶ výsledky dosavadného pracovného hodnotenia...

ROZMISŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

- ▶ Koubek (2015) uvádí řízení pracovního výkonu jako cyklus následujících aktivit:
- ▶ definování role pracovníka,
- ▶ projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu,
- ▶ projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka,
- ▶ řízení pracovního výkonu v průběhu období,
- ▶ závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu.

ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

- ▶ Žufan (2012) uvádí následující nejpoužívanější systémy hodnocení v podnicích v podmínkách České republiky (dále jen ČR):
- ▶ hodnocení přímým nadřízeným,
- ▶ hodnocení spolupráce,
- ▶ hodnocení zákazníky,
- ▶ hodnocení 360° - tato metoda **hodnocení zaměstnanců** je založená na tom, že příslušný pracovník je hodnocen ze všech možných perspektiv. V praxi to znamená, že daného pracovníka **hodnotí** jeho nadřízení, kolegové, podřízení a případně také zákazníci, pracovníci partnerských subjektů apod.
- ▶ hodnocení panelem – rozhovor před panelem posuzovatelů...

SYSTÉMY HODNOCENÍ

Koubek (2015) uvádí tyto nejčastěji používané metody:

- hodnocení podle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives),
- hodnocení na základě plnění norem,
- hodnocení s využitím volného popisu,
- hodnocení na základě kritických případů,
- hodnocení pomocí stupnice,
- checklist - jeden z fenoménů dnešní doby toužící po zvyšování **produktivity a efektivity** jsou bezpochyby checklisty, neboli **KONTROLNÍ SEZNAMY**.
- Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) - behaviorálně ukotvené stupnice hodnocení jsou stupnice používané k hodnocení výkonu. BARS jsou obvykle prezentovány svisle s měřítkem v rozmezí od pěti do devíti.
- metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu,
- Assessment centre (AC) - je skupinová metoda výběru.

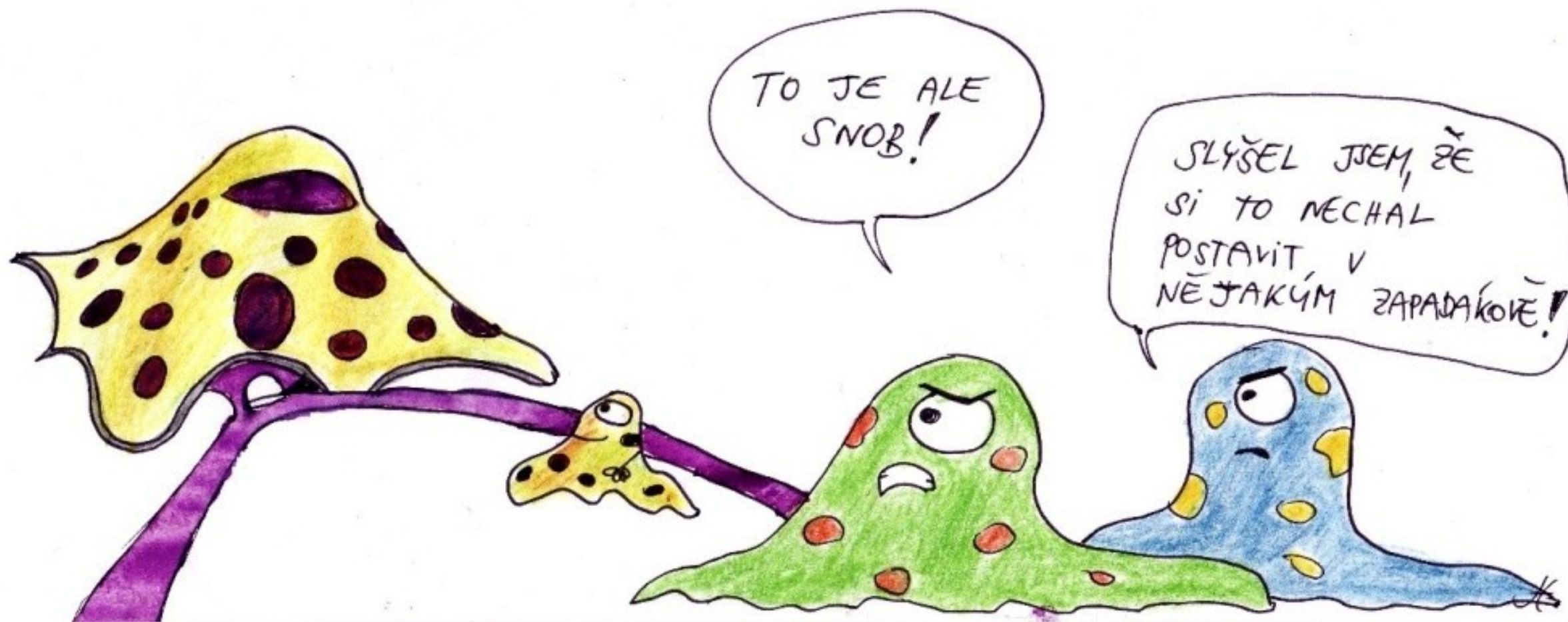
METODY HODNOCENÍ

Folwarczná (2010) považuje osobnost školitele, jeho ochotu a schopnosti za základní vlastnost v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Dvořáková (2007) uvádí následující druhy metod:

- ▶ koučování (coaching),
- ▶ mentoring,
- ▶ tutoring,
- ▶ konzultace (counselling),
- ▶ asistování,
- ▶ rotace práce,
- ▶ instruktáže při výkonu práce,
- ▶ pověření úkolem,
- ▶ pracovní porady.

VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMÁCH



- 
- ▶ „Jestliže se chováme k lidem podle toho, kdo jsou, škodíme jim. Jestliže se k nim chováme podle toho, jací by mohli být, pomáháme jim dosáhnout na *limity*.“ J. W. Goethe
- 



- ▶ PhDr. Libuše Foberová, PhD.
- ▶ Ústav bohemistiky a knihovnictví
Filozoficko-přírodovědecká fakulta
Slezská univerzita v Opavě
- ▶ e-mail: libuse.foberova@fpf.slu.cz
- ▶ mobil: 00420 607 755 899

DĚKUJI VÁM ZA POZORNOST