

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze

Ústav informačních studií a knihovnictví

Studijní program: Informační studia a knihovnictví

Studijní obor: Informační studia a knihovnictví

Bakalářská práce

Michaela Srbová

**Porovnání organizace práce v Místní knihovně Radotín  
a v Národní technické knihovně**

The comparison of the organization of work in the Community  
Library in Radotín and in the National Technical Library

Praha 2012

Vedoucí práce: PhDr. Radka Římanová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Radka Římanová

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Ráda bych poděkovala PhDr. Radce Římanové nejen za to, že mi poskytla cenné rady ke zpracování bakalářské práce, ale také za její trpělivost a celkovou podporu. Dále děkuji Mgr. Štěpánce Žižkové za cennou pomoc při zpracování praktické části bakalářské práce a za zprostředkování pro mě velmi zajímavého nahlédnutí na řízení i fungování knihovny v praxi.

*Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.*

*V Praze dne*

*podpis*

## **Identifikační záznam**

SRBOVÁ, Michaela. *Porovnání organizace práce v Místní knihovně Radotín a v Národní technické knihovně [The comparison of the organization of work in the Community Library in Radotín and the National Technical Library]*. Praha, 2012, 60 s. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí bakalářské práce Radka Římanová.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá porovnáním organizace práce v Místní knihovně Radotín a v Národní technické knihovně. První část práce je zaměřena obecně na management, popisuje jeho funkce, motivaci a komunikaci. Další část práce se věnuje specifikaci managementu v prostředí knihoven se zaměřením na jeho funkce, motivaci a aplikaci současných trendů v managementu knihoven. V následujících kapitolách bakalářská práce představuje obě knihovny z hlediska organizace práce a seznamuje s provedením dotazníkového průzkumu zaměřeného na styl řízení lidí. V poslední části jsou knihovny porovnány z hlediska organizace práce a stylu řízení lidí.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the comparison of the organization of work in the Community Library in Radotín and in the National Technical Library. The first part focuses on management generally, it describes its function, motivation and communication. Another part is devoted to the specification for library management, focusing on its function, motivation and application of current trends in library management. The following chapters present these two libraries in terms of the organization of work and introduces the questionnaire survey procedure focused on people management style. In the last part of the thesis the libraries are compared in terms of organization and people management style.

## **Klíčová slova**

management knihoven, Místní knihovna Radotín, Národní technická knihovna, organizace práce, srovnávací knihovnictví

## **Keywords**

Community Library in Radotín, comparative librarianship, library management, National Technical Library, organization of work

# Obsah

Předmluva .....	9
1 Úvod .....	10
2 Teorie managementu .....	11
2.1 Obecná charakteristika .....	11
2.2 Vývoj managementu .....	11
2.2.1 Management konce 20. století .....	12
2.2.2 Management počátku 21. století .....	12
2.3 Funkce managementu .....	12
2.3.1 Plánování .....	12
2.3.2 Organizování .....	13
2.3.3 Vedení lidí .....	14
2.3.4 Řízení lidských zdrojů .....	15
2.3.5 Kontrola .....	17
2.4 Komunikace .....	18
2.5 Motivace .....	19
3 Management knihoven .....	22
3.1 Knihovna - nezisková organizace .....	22
3.2 Teorie managementu knihoven .....	23
3.3 Funkce managementu knihoven .....	24
3.3.1 Plánování v knihovnách .....	24
3.3.2 Organizování v knihovnách .....	25
3.3.3 Vedení lidí v knihovnách .....	25
3.3.5 Řízení lidských zdrojů v knihovnách .....	26
3.3.6 Kontrola v knihovnách .....	27
3.4 Motivace zaměstnanců knihoven .....	28
3.5 Současné trendy managementu knihoven .....	29

3.5.1 Management kvality v knihovnách.....	30
3.5.2 Management změny v knihovnách .....	32
3.6 Dekompozice knihovnického systému .....	33
4 Porovnávání knihovny .....	34
4.1 Místní knihovna Radotín.....	34
4.1.1 Organizování v Místní knihovně Radotín .....	35
4.2 Národní technická knihovna.....	36
4.2.1 Organizování v Národní technické knihovně .....	38
5 Srovnávací knihovnictví.....	40
6 Průzkum.....	42
6.1 Vstupní hypotézy a otázky v dotazníku .....	42
7 Vyhodnocení .....	46
7.1 Místní knihovna Radotín.....	46
7.2 Národní technická knihovna.....	47
7.3 Porovnání výsledků dotazníků .....	51
8 Porovnání knihoven.....	53
8.1 Porovnání organizace práce v MKR a v NTK .....	53
8.2 Porovnání stylu řízení v MKR a v NTK.....	54
9 Závěr.....	55
Seznam použitých zdrojů.....	56
Seznam obrázků a grafů .....	60

## Seznam zkratek

Atd.	A tak dále
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
EFI	Efektivní informační služby pro veřejnost a státní správu
ERG	Existence, Relatedness and Growth
Event.	Eventuálně
ICT	Information and Communication Technologies
MKR	Místní knihovna Radotín
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Např.	Například
NGO	Nestátní nezisková organizace
NTK	Národní technická knihovna
NUŠL	Národní úložiště šedé literatury
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické faktory
Resp.	Respektive
QMS	Quality Management Systems
SKIP	Sdružení knihovníků a informačních pracovníků
STK	Státní technická knihovna
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDKIV	Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy
Tj.	To jest
TQM	Total Quality Management
VPK	Virtuální polytechnická knihovna
VŠCHT	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze
Vs.	Versus



## **Předmluva**

Cílem práce je porovnání základních prvků řízení v malé a velké knihovně. Pro porovnání byla vybrána Národní technická knihovna – oddělení v úseku hlavního knihovníka - a Místní knihovna Radotín. Práce je zaměřena na konkrétní řízení knihovnické práce. V práci např. není sledován management v neknihovnických úsecích (např. ekonomický útvar), a to právě z důvodu neporovnatelnosti s druhým pracovištěm. Lze tedy říci, že porovnáván byl management realizovaný odbornými knihovníky.

První kapitola je úvodní. Druhá kapitola pojednává o managementu obecně. Vychází z teoretického základu, stručně popisuje jeho vývoj v posledním období a podrobně se zaměřuje na jeho funkce, motivaci a komunikaci. Třetí kapitola je zaměřena na popis knihovnického managementu. Jsou v ní vybrány a popsány momenty, které jsou typické pro tento druh managementu. Čtvrtá kapitola stručně charakterizuje obě vybrané knihovny, zejména pak jejich organizaci. Pátá kapitola seznamuje s metodou srovnávacího knihovnictví. Šestá kapitola se zabývá samotným dotazníkovým průzkumem obou knihoven – jeho přípravou a provedením. Zahrnuje popis otázek a vstupní hypotézy. Sedmá kapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření – jednak pro každou knihovnu zvlášť, jednak porovnáním výsledků obou knihoven. V osmé kapitole je porovnána organizace práce a styl řízení v Místní knihovně Radotín a v Národní technické knihovně. V deváté kapitole je závěr.

V práci byla použita metoda dekompozice pro popis knihoven, strukturovaný rozhovor, dotazníkový průzkum a srovnávací knihovnictví.

Smyslem bakalářské práce je popis rozdílu v managementu malé a velké knihovny a odpověď na otázku, jestli je pro absolventa knihovnického bakalářského oboru přínosnější uplatnění se v managementu malé nebo velké knihovny.

Všechny zdroje, které byly použity ke zpracování bakalářské práce, jsou citovány podle normy ISO 690 a ISO 690-2.

## 1 Úvod

Téma managementu je tématem velmi frekventovaným, a to jak v odborné literatuře, tak v rámci témat kvalifikačních prací. Nejinak je tomu i v případě managementu knihoven, který je specifický tím, že jde o řízení neziskových organizací. Je to logické, neboť kvalita služeb knihovny se vždy odvíjí od práce jejích zaměstnanců. Je nutná přesná organizace práce, protože pokud se jedná o knihovnu s více než jedním zaměstnancem, je nezbytná součinnost a spolupráce. Teorie z oblasti managementu rozpracovávají, jak těchto pro fungování organizace důležitých aspektů co nejefektivněji dosáhnout. Knihovny jako informační instituce nezůstávají pozadu a využívají také nejnovější poznatky z oblasti managementu.

Teoretická část je v bakalářské práci doplněna praktickým průzkumem ve dvou knihovnách – v Místní knihovně Radotín a v Národní technické knihovně. Záměrně byly vybrány knihovny různé velikosti, aby byl demonstrován rozdíl mezi managementem v malé a velké knihovně, což je také smyslem této práce.

## **2 Teorie managementu**

### **2.1 Obecná charakteristika**

Termín management má 3 základní významy [Mládková, 2009, s. 13] :

- Management jako specifická aktivita – management jako proces řízení určité skupiny lidí (organizace) za účelem dosažení konkrétních cílů. Je to i proces vytváření takového pracovního prostředí, ve kterém by lidské zdroje dosahovaly co nejefektivnějších výsledků.
- Management jako skupina vedoucích pracovníků – management organizaci řídí. Manažeři definují cíle organizace a směřují dílčí činnosti tak, aby těchto cílů bylo efektivně dosaženo. Organizují lidské zdroje a přebírají odpovědnost za výsledky řízené organizace.
- Management jako vědní disciplína – management je interdisciplinární vědní obor, který využívá poznatky z dalších oborů jako jsou např. psychologie, sociologie. Management není oborem exaktním, neboť prostředí, které zkoumá, se stále vyvíjí, tudíž postup, který lze úspěšně uplatnit v jedné organizaci, může být v jiné organizaci nefunkční. Poznatky managementu lze využít jak v ziskových, tak i v neziskových organizacích.

### **2.2 Vývoj managementu**

Ve vývoji managementu lze vysledovat pět základních období [Mládková, 2009, s. 19]:

- management v předindustriální době
- klasické období managementu
- management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století
- management konce 20. století
- management počátku 21. století

Pro účely práce budou popsána poslední dvě období vývoje managementu.

### **2.2.1 Management konce 20. století**

Konec 20. století se nese ve znamení ekonomických změn, které samozřejmě ovlivňují i management. Management tohoto období se proto snaží najít nástroje, s jejichž pomocí by se organizace s těmito změnami lépe vyrovnaly. Významnými autory jsou K. E. Sveiby (pojem intelektuální kapitál), T. Peters a R. Waterman (pojem excelentní organizace) a J. Champy a M. Hammer (pojem reengineering, procesní řízení).

### **2.2.2 Management počátku 21. století**

Globalizace a pronikání informačních a komunikačních technologií (ICT) do podnikání určuje směr vývoje managementu v tomto období. To klade důraz na znalosti a jejich management (management znalostí), vznikají v něm i nové přístupy jako je koncept organizace jako živého organismu či management udržitelného rozvoje [Mládková, 2009, s. 24].

## **2.3 Funkce managementu**

V následujících podkapitolách budou popsány jednotlivé manažerské funkce - činnosti, které manažer opakovaně vykonává. Při jejich popisu jsem vycházela z publikace *Management* od Ludmily Mládkové [2009].

### **2.3.1 Plánování**

Plánování je jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí. Je to proces, který slouží k vytyčování cílů organizace. Jeho nástrojem je plán, jenž obsahuje soubor postupů k dosažení cílů organizace. V rámci plánu musí být zodpovězeny základní otázky - ČEHO je potřeba dosáhnout (jaký je cíl) a JAK se toho dosáhne (postup). Prostředky, které podle plánu slouží k dosažení cíle, jsou aktivity (postupy jednotlivých činností), zdroje (lidské, finanční, materiální, technické, informační), termín plnění plánu a odpovědnost.

Podstatnou součástí plánování je rozhodování, tj. výběr mezi různými postupy k dosažení plánu, a používání intelektu, tj. „*vědomého určování průběhu činností a zakládání našeho rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech.*“ [Černá, 2001, s. 2]

Existuje několik klasifikací plánů – podle hierarchie řízení, podle stupně obecnosti (od obecných ke konkrétním), podle délky plánovacího období (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé), podle oblasti řízení (např. personální plány) a podle charakteru (např. plány souhrnné a individuální). Klasifikace podle hierarchie řízení má tři stupně – vrcholový management (strategické plánování), střední management (taktické plánování) a nižší management (operativní plánování). Úkolem strategického plánování je vypracování dlouhodobého plánu prioritních činností organizace zaměřeného na dosažení vytyčených strategických cílů [Mládková, 2009, s. 37]. Strategické plánování je základem pro strategické řízení, tj. realizaci strategického plánu, které probíhá nepřetržitě a které pružně reaguje na změnu podmínek prostředí tím, že tomu přizpůsobí i plán. Při určování strategie se často využívá metod jako je SWOT analýza a PEST analýza.

SWOT je zkratkou anglických slov *strengths* (přednosti, silné stránky organizace), *weakness* (nedostatky, slabé stránky organizace), *opportunities* (příležitosti ve vnějším prostředí) a *threats* (hrozby z vnějšího prostředí). Strategie určená SWOT analýzou využívá silné stránky organizace, maximálně eliminuje její slabé stránky, využívá příležitosti svého okolí a neutralizuje jeho hrozby. PEST analýza analyzuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory prostředí organizace s cílem odhadnout, jaký budou mít vliv na budoucí vývoj organizace.

### 2.3.2 Organizování

Další manažerskou funkcí je organizování. Cílem organizování je uspořádat prvky v systému a jejich aktivity a umět je zkoordinovat tak, aby vedly ke splnění vytyčených cílů.

Základními prvky organizování jsou [Mládková, 2009, s. 50]:

- specializace (každý má svou úlohu)
- koordinace (uvedení činností v organizaci v soulad)
- vytváření útvarů
- rozpětí řízení (počet přímých podřízených, které jeden manažer dokáže uřídit)
- dělba kompetencí (= delegování, rozdělení pravomocí a kompetencí v organizaci)

Organizování se provádí v rámci organizačních struktur. Organizační struktury se dělí podle různých kritérií. **Podle formality** se dělí na formální a neformální. Formální struktura je zakotvena v organizačním řádu a organizačním schématu organizace, neformální struktura sice vyplývá ze struktury formální, ale je vytvářena osobními a sociálními vztahy v organizaci. **Podle rozpětí řízení** se dělí na strmé struktury a ploché struktury. Strmé struktury jsou charakteristické malým rozpětím řízení, což znamená, že manažer řídí malé množství pracovníků, oddělení jsou malá a struktura tak roste do výšky. Manažeři řídí pracovníky direktivně a ti plní zadané úkoly. Ploché struktury jsou struktury s velkým rozpětím řízení a manažeři řídí větší počet pracovníků. Na rozdíl od strmé struktury manažeři delegují pravomoci a odpovědnost a pracovníci pracují samostatně. Na centralizované a decentralizované struktury se dělí **podle míry delegace pravomocí**. Centralizované struktury se vyznačují soustředěním kompetencí na menší počet míst a jejich přenesení na vyšší organizační úroveň [Mládková, 2009, s. 50], decentralizované struktury naopak dělí kompetenci mezi větší počet míst na nižších organizačních úrovních. Uspořádáním **podle činností** vznikají účelové struktury, kde se v rámci jednoho organizačního celku sdružují stejné činnosti. Organizační struktury v praxi většinou neexistují v jedné podobě, ale často se různě kombinují a doplňují.

Fungování a komunikace mezi jednotlivými segmenty v rámci organizační struktury bývá podepřeno různými organizačními dokumenty (např. různé normy, pracovní řády).

### 2.3.3 Vedení lidí

Procesem vedení lidí v organizaci se zabývají manažeři, a to především ti na nejnižší úrovni. Správně vedení pracovníci jsou základem každé dobře fungující organizace, proto je kladen velký důraz na osobnost manažera. Ne každý je pro tuto pracovní pozici vhodným uchazečem. Podle některých teorií vedení jsou vlastnosti dobrého manažera člověku vrozené (teorie osobnostních rysů), podle jiných je možné se je naučit a pěstovat si je (behaviorální teorie) [Mládková, 2009, s. 62].

V procesu vedení lidí se používají dva přístupy – řízení (manažerství) a vedení (vůdcovství). Zatímco v řízení jde o efektivní rozdělování činností mezi pracovníky, vedením se rozumí spíše učení pracovníků dělat ony efektivní činnosti – je založené na samostatnosti pracovníků. Ideální je, když je vedoucí jak manažerem, tak i vůdcem.

Jednou z nejvýznamnějších teorií vedení lidí je teorie X a Y od Douglase McGregora (1906-1964). Podle teorie X jsou lidé líní, práci se vyhýbají, je nutné je do ní nutit, zadávat konkrétní úkoly a především je potřeba je neustále kontrolovat. Podle McGregora [Moniz, c2010, s. 10] je tato teorie způsobem managementu, jak ospravedlnit špatné výkony v organizaci. Teorie Y naopak předpokládá, že zaměstnanec chce pracovat, že chce přijmout odpovědnost a dokonce jí sám i vyhledává. Vztah vedoucí - podřízený je založený na vzájemné důvěře. Vedoucí nechává podřízeného pracovat v rámci plnění úkolů samostatně a umožňuje mu účast na rozhodování. Podle Chrise Argyse [Moniz, c2010, s. 11] není výjimkou, když se manažer hlásí k teorii Y, ale vnitřně s ní nesouhlasí, nevěří podřízeným a chová se podle teorie X.

Zastáncem participativní teorie, která je založena na zapojení pracovníků do rozhodovacího procesu, byl Kurt Lewin (1890-1947). Kurt Lewin určil tři základní styly vedení pracovníků [Mládková, 2009, s. 67]:

- autokratický – vedoucí organizuje, rozkazuje a rozhoduje zcela sám
- demokratický, participativní – úkoly i postupy práce formuluje vedoucí spolu s pracovníky
- liberální – vedoucí přenechává svou pravomoc pracovníkům, ti si rozdělují práci sami

Podle participativní teorie je rozhodnutí tím lepší, čím se na něm podílí více lidí, a i míra angažovanosti na úkolu se zvyšuje, když se pracovníci mohou spolupodílet na rozhodování. Podle Lewina [Moniz, c2010, s. 12] má největší dlouhodobé výhody z hlediska produktivity demokratický styl vedení.

### **2.3.4 Řízení lidských zdrojů**

Organizace disponují čtyřmi druhy zdrojů (materiální, finanční, informační, lidské). Úkolem managementu každé organizace je jejich „*soustavné shromažďování, organizování a optimální využívání.*“ [Mládková, 2009, s. 74] Nejvýznamnější z nich jsou lidské zdroje. Právě ty totiž znamenají pro organizaci její konkurenční výhodu. Proto má personální práce (personalistika, řízení lidských zdrojů) v dobře fungující organizaci důležité postavení.

Personalisté o zaměstnance pečují po celou dobu jejich působení v organizaci. Tohoto procesu se ale čím dál tím častěji účastní i sami manažeři.

Proces získávání nových pracovníků má dva zdroje – vnitřní (výběr ze stávajících zaměstnanců) a vnější (výběr z vnějšího prostředí). Vnitřní zdroj se na první pohled může jevit jako jasně výhodnější – pracovníci už prostředí dané organizace znají, organizace má o nich své informace a může zužitkovat vklad do jejich soustavného vzdělávání. Nevýhodou tohoto přístupu však může být malá nabídka uchazečů a absence nového pohledu zvenčí, který by mohl danou pozici značně osvěžit. Hendikepem vnějšího zdroje je zase časová a finanční náročnost výběru. Zdrojů pro vnější výběr je hned několik, např. inzerce, personální agentury, doporučení současných pracovníků, spolupráce se školami, internet, úřad práce [Mládková, 2009, s. 84-86].

V rámci první komunikace s potenciálním zaměstnancem je téměř vždy vyžadován jeho životopis, doklady o nejvyšším ukončeném vzdělání, motivační dopis či doporučení z předchozího zaměstnání. Po prostudování zmíněných dokumentů většinou postupuje část uchazečů do dalšího kola výběrového řízení, kterým bývá pohovor či různé testy pracovní způsobilosti. Uchazeč, který je vybrán jako nejvhodnější pro danou pracovní pozici je poté přijat do organizace.

Přijímání nového zaměstnance je formalizováno pracovní smlouvou a pracovník je uveden na své nové pracoviště. Je seznámen se svými pracovními povinnostmi, se základními pracovními podmínkami (např. dovolená), s novými kolegy i s chodem celého podniku. Každý podnik může mít tento formální adaptační proces jinak postavený. Neformálně je pak s podnikem seznamován prostřednictvím svých spolupracovníků.

Další důležitou funkcí personalistiky je vzdělávání a rozvoj pracovníků, jehož cílem je snaha o neustále zlepšování výkonu pracovníkům a tím i konkurenceschopnosti organizace. Zaměstnanci mohou být k sebevzdělávání různě motivováni, a to jak vnitřně (touha po zdokonalování se, po vědomostech), tak i z vnějšku (formou odměn). Vzdělávání pracovníků je pro organizaci přínosné hned z několika důvodů [Mládková, 2009, s. 97]:

- minimalizace nákladů na osvojování znalostí, dovedností a schopností
- zlepšení individuální, týmové a podnikové výkonnosti



- zlepšení flexibility zaměstnanců
- lepší adaptabilita zaměstnanců na nové podmínky
- zvýšení oddanosti zaměstnanců vůči organizaci

Investice do vzdělávání zaměstnanců se tedy organizaci vícenásobně vrátí.

Minimálně jednou ročně by mělo docházet k hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Na základě vyhodnocení stupně plnění úkolů vyplývajících z náplně práce se určí míra odměny či potřeba dalšího vzdělávání zaměstnance. Odměňování je velmi účinným motivačním nástrojem. Základními formami odměňování jsou peněžní odměny a různé zaměstnanecké výhody.

### 2.3.5 Kontrola

Kontrola je pátou manažerskou funkcí a úzce souvisí s funkcí první, tedy plánováním. Kontrola umožňuje poznat skutečnost a nejde bez ní nic efektivně konat. Aby šlo něco kontrolovat, musí existovat jasná kritéria vykonané práce, podle nichž lze posoudit, zda je vykonaná práce ve shodě se záměrem. Při samotném měření vykonané práce se přistupuje ke srovnávání naplánovaných postupů a cílů s realitou. Existují zaměstnání, kde se dá vykonaná práce změřit exaktně (např. množstvím vyrobených výrobků), ve většině zaměstnání to ale není možné, zejména v případech, kdy jde o kvalitu duševní práce. V tomto případě se přistupuje k měření takových aspektů jako je např. spokojenost zákazníků. Důležitým kritériem je také kritérium časové. Pokud jsou zjištěny nějaké odchylky od původních záměrů, je potřeba je opravit. Pomocí kontroly lze také předvídat možné budoucí odchylky.

Druhy kontroly lze rozdělit hned podle několika hledisek [Mládková, 2009, s. 106].

- **Podle časového hlediska** se dělí na předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu. Předběžně je třeba zkontrolovat všechny faktory, které působí na konkrétní plán, průběžně se kontroluje průběh procesů a kontrola následná ověřuje výsledky.
- **Podle plánu organizace** probíhají kontroly řádné (v souladu s termíny plánu) a mimořádné (neplánované).

- **Podle rozsahu kontroly** jsou kontroly celkové (všechny složky organizace) a dílčí (konkrétní složky organizace).
- **Podle pravidelnosti** lze provést kontrolu soustavnou (neustálá kontrola), periodickou (pravidelná kontrola) a namátkovou („přepadovka“).

Kontrolní proces tedy plní dvě základní funkce [Mládková, 2009, s. 102] – poznávací a ovlivňovací. Poznávací funkce je podmíněna informacemi o řízeném systému a jeho okolí, kterými manažer disponuje. Pokud tyto informace má, nastává srovnávací fáze, kdy manažer zjišťuje, zda skutečnost odpovídá plánu. Další (a to hlavní) funkcí kontroly je funkce ovlivňovací, která je realizována na základě výsledků funkce poznávací.

Nejčastějšími technikami kontroly jsou statistické údaje, speciální zprávy a analýzy, osobní pozorování a rozpočty [Mládková, 2009, s. 105]. Statistické údaje jsou základním zdrojem kontrolního procesu. Tam, kde pro svou strohost nestačí, nastupují jako doplňující prostředek speciální zprávy a analýzy. Časově nejnáročnější technikou jsou osobní pozorování, na druhou stranu bývají nejcennější, neboť se při nich manažer dostává do bezprostředního kontaktu s realitou.

## 2.4 Komunikace

Komunikace je proces, ve kterém odesílatel posílá zprávu (informaci) příjemci skrz přenosový kanál. Zpráva je odesílatelem zakódována a příjemce provede její dekodování. Je důležité, aby potřebné informace dorazily na místo určení (k příjemci) včas a nebyly působením šumu během své cesty přenosovým kanálem od odesílatele k příjemci modifikovány. Ověřit si kvalitu došlé informace lze pomocí zpětné vazby (odpověď), kterou příjemce vyšle zpět k odesílateli. Tím pádem se jejich role vymění.

Komunikace má pět funkcí – informační, motivační, regulační, kontrolní a emotivní [Mládková, 2009, s.140]. Komunikace zajišťuje přenos informací mezi manažerem a podřízenými. Skrze tyto informace dokáže manažer své podřízené motivovat k lepším výkonům. Má tu moc přesvědčit o něčem lidi tak, že změní (regulují) své názory, jednání a chování. Funkce kontrolní spočívá ve schopnosti kontrolovat a hodnotit činnost podřízených.

Pomocí komunikace lze vyjádřit i emoce – manažer se tak soustředí na vyvolávání pozitivních emocí u podřízených a potlačování těch negativních.

Sjednocujícím prvkem i prvkem řízení organizace jako kolektivu lidí je komunikační proces. Jeho kvalita může organizaci, resp. její celkové výsledky, významně ovlivnit. Komunikace v organizaci se dělí na formální a neformální. **Formální komunikace** vychází z formální struktury organizace. Přes formální komunikaci dochází k přenosu oficiálních informací v organizaci. Tuto komunikaci lze dělit na vertikální, horizontální a diagonální [Mládková, 2009, s. 143]. Vertikální komunikace probíhá shora dolů a zdola nahoru, tedy mezi nadřízenými a podřízenými. Jejím obsahem bývá zadávání úkolů a zpětná vazba. Provádí se ústní formou (přímo či zprostředkovaně) a písemnou formou. Horizontální komunikace zabezpečuje předávání informací mezi jednotlivci či skupinami, mezi kterými není vztah nadřízený-podřízený, tj. na stejné či podobné organizační úrovni. Je důležitá zejména při plnění společných úkolů. Diagonální komunikace je podobná horizontální komunikaci. Je to typ komunikace, která probíhá diagonálním směrem, tj. mezi lidmi a skupinami s různých oddělení, kteří jsou si ale oproti komunikaci horizontální ve vztahu nadřízený-podřízený. **Neformální komunikace** není závislá na formální struktuře organizace, vzniká ze sociálních vazeb mezi lidmi. Může být významným doplňkem formální komunikace.

## 2.5 Motivace

*„Motivace je dynamicky uspořádaný soubor vnitřních faktorů, které ve formě aktuálních či trvalých pohnutek k chování podněcují člověka k činnosti a usměrňují ji.“*  
[Klimeš, 2005, s. 480]

Snahou každé organizace je trvale dosahovat vysoké úrovně výkonu, což je poměrně složité. Náplní práce jednotlivých manažerů je motivovat své podřízené tak, aby svou činností pomáhali tuto snahu realizovat. Základními termíny motivace jsou motiv a stimul. Motiv působí jako přání a stimul je pobídka, nebo odměna, která je příčinou toho, že se člověk snaží přání splnit a naplnit tak svou potřebu. Problém ale je, že každý člověk má jiné potřeby, tudíž je třeba každého motivovat trochu jiným způsobem. Úkolem manažera je tyto individuální potřeby odkrýt a motivovat své zaměstnance tak, aby při práci dosahovali

maximálního výkonu. Prostředky motivace mohou být mimo odměn a stimulů i např. kvalita pracovního prostředí, styl vedení lidí, uspokojení z práce.

Od začátku 20.století se rozvinuly čtyři motivační koncepce, v rámci kterých se rozpracovaly tzv. motivační teorie. Zatímco některé jsou zaměřeny na poznání motivačních příčin jedince (Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland), ty druhé jsou spíše o průběhu motivačního procesu (Adams, Vroom, Skinner) [Mládková, 2009, s. 156-157]. Bakalářská práce se zaměří na Maslowovu teorii potřeb.

Abraham Harold Maslow (1908-1970) byl americký psycholog, který byl autorem asi nejznámější motivační teorie, teorie lidských potřeb. Podle Maslowovy teorie [Moniz, c2010, s. 42] existuje pět základních lidských potřeb (fyziologické potřeby, jistota a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání, potřeba seberealizace). Ty jsou seřazeny v pyramidě (viz obrázek) a odstupňovány podle potřeby jejich uspokojování. Dokud není uspokojena potřeba na nižší úrovni, nemůže začít proces uspokojování potřeby na stupni vyšším. **Fyziologické potřeby** jsou základnou pyramidy. Sestávají z přístupu k jídlu a pití a kvalitního prostředí (teplo, světlo). **Potřeba jistoty a bezpečí** zahrnuje hlavně jistotu zaměstnání do budoucna, která bývá často podpořena ještě ekonomickými stimuly. Pokud je uspokojena a zaměstnanec se nemusí zabývat hrozbou výpovědi, vzniká tu prostor pro uspokojení třetího stupně, na kterém jsou **sociální potřeby**. V rámci sociálních potřeb lidé pociťují zejména sounáležitost se skupinou a přátelské vztahy uvnitř. To, jaké ovzduší panuje ve skupině, může manažer ovlivnit nastavením vnitřních pravidel. Podle Maslowa po uspokojení sociálních potřeb „*mají lidé touhu stát se váženými osobami a snaží se získat respekt skupiny, jejímž jsou členem.*“ [Mládková, 2009, s. 159] V tomto případě jde o potřebu čtvrtou, o **potřebu uznání**. Manažer může tuto potřebu pomoci uspokojit tím, že bude zaměstnancům ukládat úkoly, které zvládnou úspěšně plnit, čímž tak získají i respekt skupiny. Nejvyšší potřebou v pyramidě je **potřeba seberealizace**. Je to potřeba, jejíž splnění může manažer nejproblematictější ovlivnit, neboť vychází z jednotlivce [Moniz, c2010, s. 43]. Manažer může pro její naplnění maximálně vytvořit vhodné prostředí a podporovat projekty a rozvoj zaměstnanců.



**Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb**

Na Maslowa navázal Clayton Paul Alderfer (1940) se svou teorií tří motivačních faktorů neboli teorií ERG (Existence, Relatedness and Growth), která dělí lidské potřeby hierarchicky do tří skupin – existenční, vztahové a růstové. S uspokojením existenčních potřeb vzrůstá význam potřeb vztahových a po jejich uspokojení nabývají na významu zase potřeby růstové. Na rozdíl od Maslowa podle Alderfera uspokojením dané potřeby potřeba nezaniká, pouze se snižuje její význam.

## 3 Management knihoven

### 3.1 Knihovna - nezisková organizace

*„Nezisková organizace (veřejněprospěšná organizace) je označení všech organizací, které nemají podnikatelský charakter, bez ohledu na jejich specifické zaměření. Předmětem činnosti těchto organizací jsou aktivity, které se podstatně odlišují od podnikání a řízení státu. Jejich produktem je změněná lidská bytost, jsou tedy určitým nástrojem kvalitních změn v životě člověka a tím i společnosti.“ [Sakálová, 1995, s. 19]*

Neziskové organizace dělíme na státní a nestátní. **Státní nezisková organizace** je zakládána ministerstvy či místními úřady a je tedy financována ze státního rozpočtu. Mezi státní neziskové organizace patří knihovny, školy, ústavy sociální péče, muzea, divadla, galerie a další. **Nestátní nezisková organizace** (NGO – Non-Governmental Organization) je organizace, kterou nezřizuje stát a která je na státu nezávislá. Zabývá se obecně prospěšnou činností nebo neziskovou činností pro soukromý prospěch. Asi nejznámějšími nestátními neziskovými organizacemi na území ČR jsou např. Greenpeace a Amnesty International.

Knihovna je státní nezisková organizace, ale jako kulturní instituce je i součástí důležitého hospodářského odvětví - kultury [Foberová, 2008]. Její náklady jsou součástí rozpočtu jejího zřizovatele (obec, kraj, stát), je jí poskytována finanční pomoc přímá (rozpočet, sponzoři) i nepřímá (daňová zvýhodnění atd.). Zisky, kterých knihovna dosahuje, jsou odváděny zpět do rozpočtu zřizovatele. Možnosti výdělečné činnosti knihoven reguluje knihovní zákon č.257/2001 [Česko, 2001]. Za *„zpřístupňování knihovních dokumentů z knihovního fondu knihovny, které mají povahu rozmnoženin zvukového či zvukově obrazového obsahu, zpřístupňování knihovních dokumentů z knihovních fondů jiných knihoven zprostředkováním jejich rozmnoženin v rámci meziknihovních reprografických služeb a zpřístupňování knihovních dokumentů z knihovních fondů knihoven v rámci mezinárodních meziknihovních služeb a dalších služeb“* je knihovna oprávněna požadovat úhradu skutečně vynaložených nákladů. Dále je oprávněna požadovat *„úhradu nákladů vynaložených na administrativní úkony spojené s evidencí uživatelů knihovny.“* [Česko, 2001]

Náklady na provoz knihoven se stále zvyšují, avšak jejich rozpočty spíše stagnují či se snižují. V tomto případě je knihovna jako organizace nevytvářející zisk závislá na hledání jiných zdrojů financování, získávání grantů prostřednictvím tvorby zajímavých projektů,

fundraisingu a účelném a efektivním hospodaření. Dalším opatřením je krácení rozpočtu na akvizici či omezení akcí pro veřejnost, případně např. redukce počtu pracovníků. Ekonomický zisk může přinést i zkrácení otevírací doby, kdy dochází i k šetření stále se navyšujících nákladů na energie. Všechna uvedená (ale i další opatření) mohou mít významný vliv na nespokojenost či přímo úbytek čtenářů. Podle Foberové [2008] je jedním z efektivních nástrojů řešení právě fundraising, neboť potenciálních sponzorů je dost, ale důležitým momentem v tomto případě je cílené využití marketingových nástrojů, které by ukázaly knihovnu jako zajímavého a aktivního partnera.

### **3.2 Teorie managementu knihoven**

*„Management knihovny lze definovat jako analýzu, strategii, plánování, realizaci a kontrolu odborných činností, technologií, procesů a programů zaměřených na tvorbu, rozvíjení, udržování a zabezpečení všech zdrojů potřebných pro změny, které vyplývají z potřeb cílových skupin uživatelů knihoven a ostatních struktur jejího okolí.“*  
[Sakálová, 1995, s. 52]

Knihovny plní ve svém společenském okolí poslání, jehož výsledkem jsou služby a jejich kvalitní poskytování. Pro management knihovny je tedy na prvním místě uspokojení potřeb uživatele, ať už stávajícího, či potenciálního. Jednotlivé skupiny uživatelů mají i své specifické potřeby – jednak se svými potřebami liší uživatelé jednotlivých typů knihoven (např. odborná knihovna vs. veřejná knihovna), jednak se mohou lišit i potřeby skupin uživatelů v rámci jedné knihovny (např. dětská čtenářská vs. senioři). Úkolem managementu knihoven je tyto potřeby svých uživatelů identifikovat a zaměřit na ně své zdroje (knihovní fondy, zaměstnance, zařízení knihovny).

Podle Foberové [2008] by měl management knihoven splňovat určitá kritéria. Patří mezi ně například ekonomické vzdělání a umění spolupracovat a oslovit sponzory – důvodem je získávání dalších zdrojů financování. Dále by měl aktivně předcházet možnému syndromu vyhoření soustavným vzděláváním zaměstnanců a zaváděním různých novinek. Měl by posilovat „týmového ducha“, sjednocovat pracovníky, udržovat je informované, posilovat dobré mezilidské vztahy v knihovně. Neměl by také zapomínat na komunikaci s okolím, tzn. zapojovat knihovnu do kulturního a veřejného dění. Trendem poslední doby nejen na poli knihovnictví je komunikace s vnějším světem prostřednictvím využití různých

sociálních sítí (např. Facebook, Twitter). Mezi nejdůležitější činnosti managementu knihovny patří propagace, permanentní upozorňování na její stávající služby či novinky. A konečně, je nezbytné, aby management knihovny soustavně a plánovaně pracoval na posilování role knihovny ve společnosti, přicházel s novými, aktuálními a atraktivními nápady, tedy aby neustále pracoval na inovaci.

### **3.3 Funkce managementu knihoven**

#### **3.3.1 Plánování v knihovnách**

Plánování je proces nezbytný pro všechny knihovny. Cílem procesu plánování v knihovně je jednak uspokojení potřeb jednotlivých uživatelských skupin, jednak upevňování pozice knihovny v jejím společenském okolí [Černá, 2001, s. 3]. Proto je nutné periodicky shromažďovat informace z knihovny (např. statistika uživatelů) i z jejího okolí (legislativa, konkurenti).

Vzhledem ke stále rychlejšímu vývoji nových technologií je důležité vypracovat takový plán, který zahrne i tyto technologie, a knihovny tak budou pro své uživatele aktuální. Je tedy potřeba, aby se knihovníci dobře orientovali v knihovnických trendech, a to jak díky informacím v prostředí internetu, studiem nejnovější knihovnické literatury, tak i pravidelnými návštěvami různých konferencí relevantních pro jejich obor.

V prostředí knihoven se také uplatňuje strategické plánování, jehož výsledkem je „*strategický plán knihovny, který by měl zabezpečit rovnováhu mezi cíli knihovny a možnostmi knihovny v dynamicky se měnícím okolí.*“ [Černá, 2001, s. 4] Strategické plány jsou dlouhodobé – s výhledem na 5-10 let.

Podle Monize [c2010, s. 6] by proces plánování měl zahrnovat celý knihovnický personál z toho důvodu, že účast na něm vede k větší angažovanosti na cílech knihovny i k možnosti objevení nových podnětů. Organizace tohoto zapojení se personálu do plánování však může být v knihovnách s větším počtem zaměstnanců náročná.



### **3.3.2 Organizování v knihovnách**

Každá knihovna má svou organizační strukturu, která je daná její velikostí (pracovníci, fond, služby), působností a právní subjektivitou [Černá, 2001, s. 6]. Tato struktura tedy vychází z charakteru knihovny, ale zároveň musí být schopná přizpůsobit se změnám, které by se vzhledem ke stále se vyvíjejícím novým technologiím a dynamice ve společnosti mohly uskutečnit. Organizační struktury knihoven by měly být co nejjednodušší, aby priority a cíle organizací byly jasně zřetelné. Jednoduchá organizační struktura podporuje i komunikaci.

Fungování jednotlivých útvarů knihovny a zajištění jejich spolupráce upravují různé organizační dokumenty, jejichž východiskem je základní listina knihovny (zakládací smlouva, zakládací listina, zřizovací listina). K organizačním dokumentům knihovny patří organizační normy, řídicí normy, statut, organizační řád, pracovní řád, spisový řád a archivní řád a výpůjční (knihovní) řád. Jejich počet i obsah je ovlivněn právní subjektivitou dané knihovny [Černá, 2001, s. 8]. Je tedy potřeba rozeznávat knihovny s plnou právní subjektivitou a knihovny, které nemají samostatnou právní subjektivitu.

### **3.3.3 Vedení lidí v knihovnách**

Vedení je schopnost ovlivňovat zaměstnance tak, aby byli ochotni usilovat o společný cíl celé skupiny. V knihovnickém prostředí se setkáváme s manažery, kteří mají na starost vedení lidí v malých i velkých knihovnách. V malých knihovnách je většinou tímto manažerem přímo ředitel knihovny, ve velkých knihovnách jde o vedoucí jednotlivých úseků. Každý z nich dělí svou pracovní dobu mezi 3 základní činnosti – odbornou knihovnickou činnost, řízení pracovního týmu a administrativní povinnosti spojené s jejich funkcí. Ačkoli jistě není jejich čas rozdělen mezi tyto činnosti rovnoměrně, je nezbytné, aby se manažeři vzdělávali ve všech třech činnostech, aby si udržovali povědomí o nejnovějších trendech (odborná knihovnická činnost, řízení pracovního týmu) i o aktuálních administrativních nařízeních.

Knihovna je kulturní a tvůrčí prostředí, kde je kladen důraz na vzdělanost a týmovou spolupráci založenou na kvalitních mezilidských vztazích. Od toho se také odvíjí význam správného výběru obecného stylu vedení lidí (autokratický, demokratický, liberální styl). Autokratický styl zaměřený na rozkazy a příkazy bez připuštění jakékoliv invence ze strany

zaměstnanec jistě není pro vedení pracovního týmu v knihovně tím nejlepším řešením. Demokratický i liberální styl jsou pro prostředí knihoven vhodnější. Knihovníci mohou prostřednictvím podílení se na vedení zapojit sami sebe, svou tvořivost, je jim dána důvěra a určitá svoboda, což pro ně může být důležitým motivujícím faktorem. Za nejvhodnější je většinou považován demokratický styl vedení, kde se na rozhodování podílejí jak zaměstnanci, tak i manažer.

Nezbytnou schopností manažera knihovny, kterou využívá při vedení svého týmu, je umění komunikace. Komunikace prostupuje celou řadu manažerských činností, při kterých je využívána jak kromě verbální formy, také forma písemná a nonverbální. Při komunikaci lze využívat různé kanály (telefon, e-mail atd.), ale nejefektivnějším prostředkem komunikace je komunikace face-to-face. Využíváním zprostředkujících zařízení totiž mohou velmi snadno vzniknout komunikační bariéry díky absenci prvků nonverbální komunikace [Drobíková, 2009, s. 44].

Komunikace je v knihovně důležitá jak ve vedení zaměstnanců, tak mezi knihovníkem a uživatelem, ale i mezi celou knihovnou a jejím okolím. Manažer v knihovně by měl se svými zaměstnanci komunikovat co nejčastěji a nezapomínat při řešení otázek pracovního rázu i na jejich soukromý život, jehož aktuální úroveň může poznamenat i zaměstnancův pracovní výkon [Drobíková, 2009, s. 28].

### **3.3.5 Řízení lidských zdrojů v knihovnách**

Podle Drobíkové [2009, s. 28] je práce v knihovně založena právě na lidských zdrojích, na které je v nich vynakládáno až 60% prostředků. Na knihovny je však vyvíjen stále větší tlak od jejich zřizovatelů na snížení mzdových nákladů, ale zároveň udržení si kvality služeb. Je proto nezbytné zaměřit se na to, aby řízení lidských zdrojů (personalistika) v knihovnách bylo opravdu efektivní.

Knihovna by měla mít vypracovaný podrobný popis jednotlivých pracovních pozic a požadavků na vzdělání a dovednosti pro ně potřebné. Tento soupis by měl vycházet z plánování cílů, kterých chce knihovna dosáhnout - zmíněné pracovní pozice jsou prostředky, kterými chce těchto cílů dosáhnout. Podle požadavků na pracovní pozici je pak i vytvořeno výběrové řízení. Podle Drobíkové [2009, s. 35] je efektivnější získávání

pracovníků z vnitřních zdrojů. Jako důvody uvádí ušetření peněz za inzerci a lepší znalost vlastních pracovníků. Pouze pokud není možné vybrat vhodného pracovníka z vlastních řad, pak lze přejít k výběru z vnějšího prostředí. Pro knihovny je výhodná zejména spolupráce se vzdělávacími institucemi. Ty mají jednak možnost dále oslovit kvalifikované uchazeče, jednak lze z těchto institucí z řad studentů získat pracovníky na dohodu či zaměstnance na zkrácený úvazek, které si knihovna „vychová“ a po dokončení jejich studia je přijme do běžného zaměstnaneckého poměru. Získá tak kvalifikované zaměstnance s praxí a dobrou orientací ve svém pracovním prostředí.

Podle Drobíkové [2009, s. 37] je nejpoužívanější metodou výběru pracovníků v prostředí knihoven pohovor. Rozlišuje se strukturovaný a nestrukturovaný pohovor. Strukturovaný pohovor je pohovor s podklady a předem připravenými okruhy a oproti nestrukturovanému pohovoru je výhodnější v možnosti srovnávání jednotlivých uchazečů a v objektivitě vůči nim.

### **3.3.6 Kontrola v knihovnách**

Kontrola se v knihovnách využívá nejen proto, aby se manažer dozvěděl o práci zaměstnanců a mohl je tak odměnit, ale také kvůli zřizovatelům knihovny a jejím uživatelům. Zřizovatel knihovny tak zjistí, jestli je knihovna efektivní a poskytuje kvalitní služby, čímž se pak opodstatní další existence knihovny a její další financování. Kontrola z hlediska uživatelů je důležitá proto, aby se zjistilo, zda je knihovna svými službami (tj. schopností uspokojovat informační potřeby) schopná přilákat nové uživatele a zároveň si udržet ty stávající.

Součástí kontroly je měření výkonu instituce. V prostředí knihoven dochází zejména k měření služeb. Podle Drobíkové [2009, s. 51] Evans a Ward určují jako důvody, proč měřit výkon instituce:

- Očekávání uživatelů (uspokojení jejich informačních potřeb)
- Očekávání zaměstnanců (přání pracovat v institucích, kde jsou služby vynikající a jsou dobře hodnoceny svými zřizovateli)
- Odpovědnost ke zřizovateli (odpovědnost za hospodárné využití finančních prostředků)

- Konkurence (konkurence jiných online služeb pro uživatele] výhodných zejména z hlediska času)
- Plánování (základ pro další plánovací procesy instituce)
- Průběžné zdokonalování instituce (schopnost se na základě analýzy služeb zlepšovat)

Měření kvality a výkonu knihovny se může zdát problematické vzhledem k charakteru některých služeb, např. hodnota statistického údaje o vstupech do databází už v sobě nezahrnuje informaci, zda byl konkrétní zdroj skutečně využit [Drobíková, 2009, s. 52].

Pro měření kvality a výkonu knihovny lze využít hned několik metod [Drobíková, 2009, s. 52-54]. Nejběžnější metodou je hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím rozhovoru se zaměstnancem nebo přímou kontrolou jeho běžných činností. Toto hodnocení je nezbytné jak pro manažera z důvodu přehledu o výkonu jednotlivých zaměstnanců, tak i pro samotné zaměstnance, protože tímto způsobem získávají od manažera zpětnou vazbu o své činnosti v knihovně. Tato zpětná vazba pro ně může být i určitou motivací pro jejich další působení v instituci. Další metodou je měření kvality (jakosti) služeb knihovny, u něhož se nejčastěji využívá statistických přehledů. Ty však většinou téměř neinformují o kvalitě dané knihovny. Nedílnou součástí měření kvality a výkonu knihovny jsou uživatelské průzkumy, které mají dvě formy – dotazník (kvantitativní metoda, povrchní pohled) a rozhovor (kvalitativní metoda, jde do hloubky). V knihovnictví se také začaly využívat metody, které bývají využívány spíše komerční sférou, jako např. management kvality. Ten bude podrobněji popsán v kapitole 3.5 Současné trendy v managementu knihoven.

### **3.4 Motivace zaměstnanců knihoven**

Motivace zaměstnanců je pro manažery knihoven stejně důležitou otázkou jako pro manažery v jakýchkoliv jiných organizacích. Důležitost získání a udržení pracovního úsilí, podněcování a podpory zaměstnanců při vymýšlení inovací je v knihovně zřejmá. Hlavním motivem k práci obecně je plat, a to i v knihovnách, kde jsou v knihovnách mzdy spíše podprůměrné. Důležitou schopností manažera v knihovně je tedy najít pro zaměstnance

další takové stimuly, které je budou vhodně motivovat při výkonu práce. Pro práci manažera je tedy nezbytné, aby byl schopen rozeznat, co konkrétního zaměstnance motivuje. Východiskem mu může být Maslowova teorie potřeb (viz kapitola 2.5 Motivace). V čem je ale specifická motivace pracovníka v knihovnictví?

Základní fyziologické potřeby pracovníků knihoven se příliš neodlišují od zaměstnanců na jiných pracovištích. Teplo, světlo a sociální zázemí jsou pro knihovny v našich podmínkách snad už samozřejmostí. To samé platí i pro vybavení k práci s tím rozdílem, že samozřejmě existují knihovny, kde mohou být pracovní podmínky výborné (např. nově rekonstruované či moderně vybavené knihovny), a existují i takové, kde to s nimi může být podstatně horší (např. malé knihovny). Sociální potřeby u knihovníků reprezentuje profesní hrdost [Brázdová, 2010]. Knihovník si svou profesi sám vybral a je hrdý na to, že v knihovně pracuje. Knihovna je pro něj kulturní prostředí, v jehož prostředí si užívá práce s lidmi, a tato práce ho naplňuje. Tento pocit je podle Foberové [2008] natolik silný, že hlavním motivačním faktorem, který lze v managementu knihoven využít, je právě radost z práce.

Podle Monize [2010, s. 43] je pro knihovníky nejzajímavější a nejrelevantnější (z hlediska Maslowa) sebeúcta a možnost seberealizace. Zatímco sebeúcty může manažer i relativně ovlivňovat (např. hodnotícími pohovory či pohovory o tom, kdy a jak zaměstnanec přispívá knihovně), možnost seberealizace zaměstnance se už ovlivňuje problematičtěji. Seberealizace vychází z jednotlivce a manažer může pouze vytvořit vhodné prostředí pro její naplnění - podporováním projektů a rozvoje zaměstnanců knihovny, příležitostí organizovat či účastnit se významných událostí a prezentovat na nich jak svou knihovnu, tak i sama sebe [Brázdová, 2010].

### **3.5 Současné trendy managementu knihoven**

V knihovnách jsou využívány také nejnovější poznatky z oblasti managementu. V následujících dvou kapitolách bych ráda popsala 2 druhy managementu (management kvality a management změn), které jsou úspěšně aplikovány nejen v komerční sféře, ale také v prostředí knihoven.

### 3.5.1 Management kvality v knihovnách

Management kvality je využíván jako efektivní nástroj řízení, který umožňuje systematicky zjišťovat a hodnotit kvalitu výkonu organizace. Jeho výsledkem je zlepšení výkonu ve všech oblastech řízení dané organizace, kvalitnější produkty a služby pro zákazníky. Využívá se v komerční sféře, ale i v neziskových organizacích a úřadech veřejné správy [Mládková, 2009, s. 197].

Management kvality aplikovaný na prostředí knihoven má za úkol zkoumat, zda výkony knihovny co nejrelevantněji pokrývají informační potřeby svých uživatelů [Foberová, 2010]. Jako metoda, pomocí které je vypočítána hodnota a účinek knihovnické práce, je použita efektivita. Vzhledem ke stále se zvyšujícím nákladům na provoz knihoven, ke konkurenci v oboru poskytování informací a zároveň vzhledem k požadavkům na vysokou kvalitu služeb, je více než důležité (zejména pro zřizovatele), aby bylo dosaženo co největšího efektu při minimálním úsilí. Proto je aplikace managementu kvality do knihovnictví více než prospěšná.

Jako doporučení pro efektivní využití managementu kvality byly vypracovány normy řady 9000. Obsahují návod k vypracování a používání systému kvality. Jsou uplatnitelné ve všech oborech výroby a služeb. Nejvýznamnější z nich je norma ISO 9001:2000, která byla v ČR Českým normalizačním institutem schválena s označením ČSN EN ISO 9001:2000 [ISO 9001, 2006].

V českém knihovnictví se k měření výkonu a kvality využívala norma ČSN ISO 11620 (Informace a dokumentace – ukazatele výkonnosti knihoven), ale ta byla v roce 2009 zrušena. Dalším dokumentem doporučujícího charakteru, který mohou knihovny využívat, je *Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky*, který byl vydaný v roce 2011 [Foberová, 2010].

Management kvality je koordinovaná manažerská činnost, která se zabývá zaváděním, zdokonalováním a udržováním kvality. Inovace kvality má 3 fáze – plánování, řízení a zlepšování kvality [Foberová, 2010]. Nejprve se definuje poslání knihovny a její hlavní uživatelé včetně jejich potřeb, z čehož vyplynou cíle. Na základě těchto cílů se navrhnu služby na odpovídající úrovni. Měří se výkonnost a měření se pak porovnávají s cíli instituce. Musí se zavést postupy neustálého zvyšování kvality, orientace na uživatele a na kvalitní

služby. Právě zvyšováním kvality služeb lze dosáhnout celkového zlepšování kvality v knihovnách.

Další možností, jak zajistit odpovídající kvalitu, je zajištění certifikace knihovníků, protože jejich odbornost také ovlivňuje kvalitu služeb knihoven. Knihovny poskytují služby s vysokým kontaktem na uživatele. Zejména pracovníci ve službách se proto významně podílejí na kvalitě služeb a tím i spokojenosti uživatelů. Konsorcium CERTIDoc stanovilo pravidla evropské certifikace pro informační pracovníky, která byla prezentována v rámci publikace *Evropský průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb*. Průvodce popisuje základní znalosti, dovednosti a schopnosti informačních profesionálů [CERTIDoc, 2009]. SKIP pracuje na přípravě provádění evropské certifikace informačních pracovníků v ČR.

Existuje několik přístupů pro měření, pozorování a zlepšování kvality:

- Total Quality Management (TQM) – Komplexní řízení kvality je založené na předpokladu, že se kvalita služeb zajistí zvýšením kvality všech prováděných činností v knihovně.
- LibQual+ - Knihovnický statistický nástroj, který vychází z metod TQM. Měří uživatelské vnímání a očekávání na třech úrovních (vliv služby, informační kontrola a knihovna jako místo). Na každé z nich se zjišťuje požadovaná úroveň služby (kterou by rádi obdrželi), minimum (které jsou ochotni akceptovat) a aktuální úroveň služby (kterou právě obdrželi). [Drobíková, 2009, s. 53]
- Balanced Scorecard – Systém vyvážených ukazatelů podniku využívající pro charakteristiku podniku nejen finanční ukazatele, ale také ukazatele zaměřené na zákazníky, procesy a zaměstnance. To vše pro lepší propojení strategických plánů s plány operativními.
- Benchmarking – Benchmarking je měření a analýza procesů a výkonů knihovny, po kterém následuje porovnání získaných výsledků s jinými knihovnami. Na základě tohoto porovnání se hledá nejlepší řešení.

### 3.5.2 Management změny v knihovnách

Change management neboli řízení změny je druh řízení, který se zabývá přípravou a řízením změn v organizaci. Knihovny jako instituce orientované především na uživatele a uspokojování jeho informačních potřeb by se měly neustále snažit přizpůsobovat svému rozvíjícímu se okolí ovlivněnému zvláště rozvojem informačních a komunikačních technologií (ICT). Právě rozvoj těchto technologií se stává knihovnám konkurencí, jak z hlediska pohodlnosti uživatele, tak z hlediska časových možností uživatele, a nutí je ke zlepšování jejich služeb. S rychlým vývojem okolí je tedy třeba držet krok.

*„Pojem změna je možné ztotožnit s inovací a vymezit ji jako vytvoření, přijetí a uskutečnění nových myšlenek, procesů, výrobků či služeb v rámci dané organizace nebo jednoduše jako přijetí změny dotýkající se organizace.“* [Skolková, 2003] Změna může být důsledkem konkrétního problému v organizaci i výsledkem kreativního přístupu zaměstnanců.

Podle Skolkové [2003] K.Lewin mechanismus změny připodobňuje ledu:

1. fáze = rozmrazení – příprava organizace na přijetí změny, odůvodnění potřeby změny zaměstnancům a vysvětlení charakteru změny
2. fáze = uskutečnění změny
3. zamrznutí = příprava prostředí (politiky) v souladu se změnou a konečná integrace změny do organizace

Při inicializaci změny je pravděpodobné, že mezi zaměstnanci vzniknou problémy s jejím přijetím. Ne každý přijme změnu hned na jejím začátku či se stane přímo jejím propagátorem. V rámci realizace změn by se do tohoto procesu měli zapojit i uživatelé knihovny, nejlépe před jejím uplatněním formou průzkumu, jehož výsledky by se pak do přípravy změny zapracovaly.

Jako příklad úspěšné aplikace managementu změn lze uvést Helsinskou městskou knihovnu, kde byla změna provázána s příchodem nové ředitelky knihovny Maiji Berndtson. Zaměstnancům knihovny jsou vypláceny různé druhy prémie – podle splnění plánovaných cílů celé knihovny, cílů společných všem oddělením a cílů konkrétních oddělení. Formování strategie knihovny a chování bylo zastřešeno definovanými pěti hodnotami knihovnické práce, jimiž jsou pluralismus, rovnost, svoboda, různorodost a diskrétnost [Skolková, 2003].



### 3.6 Dekompozice knihovnického systému

Dekompozice knihovnického systému (rozklad na statické a dynamické prvky, jejich provázanost, popis okolí systému) umožňuje ucelený a systémový pohled na organismus knihovny. Tímto způsobem jsou podchyceny všechny vzájemně provázané prvky a procesy. Dekompozicí knihovnického systému vznikne taková charakteristika knihovny, ze které lze později vycházet např. při implementaci určitých změn, při plánování projektů. Tento způsob náhledu na knihovnu je proto pro management knihovny velmi užitečný.

Knihovnický systém je informační systém, který se zabývá zprostředkováním dokumentů a informací, které jsou v nich obsažené [Stöcklová, 2008, s. 2]. Zprostředkovatelem dokumentů a informací je zde knihovna, jejímiž hlavními činnostmi jsou získávání, zpracování, uložení a půjčování dokumentů uživatelům.

Statické prvky knihovny tvoří knihovní fondy, zařízení knihovny, čtenáři a zaměstnanci knihovny. Knihovní fond je tvořen primárními a sekundárními dokumenty, které jsou opatřeny selekčním aparátem. Lze ho rozdělit podle druhů dokumentů (např. tištěné, zvukové, normy) a podle obsahu. Zařízení knihovny zahrnuje budovy, nábytek, hardware a software. Čtenáři jsou hlavními příjemci služeb knihovny (dokumentů a informací). Proto je nutné, aby všechny služby prvoplánově odpovídaly jejich aktuálním potřebám, tzn. pro knihovníky je důležitá znalost jejich potřeb. Počet zaměstnanců knihovny a jejich specializace se odvíjí od velikosti dané knihovny. V té nejmenší je často zaměstnán jediný knihovník, který tak zvládá všechny knihovnické procesy sám, ve velkých knihovnách, kde je nutná dělba práce, jsou zaměstnání knihovníci, kteří se v dané činnosti specializují [Stöcklová, 2008, s. 2-3].

Dynamické prvky knihovny tvoří její procesy (činnosti v knihovně), tj. akvizice, katalogizace, organizace knihovního fondu a knihovnické služby.

Do okolí knihovnického systému lze zařadit vše, co knihovnu z vnějšího prostředí ovlivňuje např. společenskopolitický systém státu, systém vzdělávání, okolní informační instituce [Stöcklová, 2008, s. 4].

## 4 Porovnávání knihovny

Porovnávání knihovny budou popsány ve struktuře dekompozice knihovnického systému dle Anny Stöcklové [2008]. Popsány budou pouze odbory týkající se odborných knihovnických činností, protože funkce Odboru ekonomického NTK a Odboru informačních a komunikačních technologií NTK zajišťuje v MKR Městská část Praha 16, tudíž jsou v tomto bodě knihovny neporovnatelné.

### 4.1 Místní knihovna Radotín



Obrázek 2: Logo Místní knihovny Radotín [MKR, 2012a]

Místní knihovna Radotín je veřejná knihovna, která je organizační složkou Městské části Praha 16. Knihovna byla zřízena v roce 1921 na základě 1. knihovního zákona č. 430 ze dne 22. července 1919. V letech 1970-1974 působila knihovna jako středisková a starala se o 6 vesnických knihoven. Od 1.7.1974 do 1.1.1983 byla součástí sítě Městské knihovny Praha. Plně automatizována je od roku 2006, kdy byla provedena celková rekonstrukce knihovny - velikost knihovny, která byla před rekonstrukcí 250 m<sup>2</sup>, se zvětšila zhruba na 570 m<sup>2</sup> [MKR, 2012b]. Knihovna byla za tuto rekonstrukci dvakrát nominována v soutěži Knihovna roku v kategorii "Významný počin v poskytování veřejných knihovnických a informačních služeb" [MKR, 2012c]. Knihovna má bezbariérový přístup.

Knihovní fond Místní knihovny Radotín obsahuje téměř 47 000 knihovních jednotek a tvoří jej knihy, periodika a zvukové dokumenty [MKR, 2012d]. Většina knihovních jednotek je k dispozici ve volném výběru.

Knihovna je automatizovaná, využívá knihovnický systém Clavius od firmy Lanisus. Tvoří ji dvě oddělení – pro dospělé uživatele a pro děti. V každém z nich jsou počítače s připojením k internetu a místa určená ke studiu. Pracuje zde 5 zaměstnanců, kteří tvoří

4 pracovní úvazky. Knihovna má otevřeno 24 hodin týdně (3 dny v týdnu). Služby knihovny využívá 1200 čtenářů [MKR, 2012d].

Primárními službami Místní knihovny Radotín jsou služby výpůjční a informační. Knihovna pořádá pro veřejnost také různé kulturní akce (výstavy děl místních umělců, autorská čtení a divadelní představení) a vzdělávací akce (kurzy počítačové gramotnosti pro seniory, exkurze pro školní a předškolní děti).

Knihovna významně podporuje dětské čtenářství mj. prostřednictvím spolupráce se Základní školou Praha – Radotín (např. Pasování prvňáčků na čtenáře). Každý rok zapojuje do celostátní akce Biblioweb, soutěže o nejlepší webovou prezentaci knihovny, kde se pravidelně umísťuje na čelních místech. Dále se účastní i dalších knihovnických a literárních akcí (Kniha mého srdce, Týden knihoven atd.)



Obrázek 3: Místní knihovna Radotín [MKR, 2012a]

#### **4.1.1 Organizování v Místní knihovně Radotín**

Veřejné knihovny bez právní subjektivity mají různou míru samostatnosti v právním a ekonomickém slova smyslu. Záleží na zřizovateli, vydá-li o zřízení knihovny dokument (odpovídající charakteru zřizovací listiny) a co bude tento dokument obsahovat. Nejedná se o povinnost, která by byla dána zákonem. Bývají v něm určena pravidla, podmínky a povinnosti platná pro zřízenou knihovnu i pro zřizovatele [Zemánková, 1999, s. 19-20]

Místní knihovna Radotín je organizační složkou Městské části Praha 16. Jejím zřizovatelem byla vydána **zřizovací listina** knihovny [Městská část Praha 16, 2002]. Ta vymezuje účel zřízení knihovny (poskytování veřejných a knihovnických informačních služeb) a předmětu činnosti. Ten zahrnuje budování a zpřístupňování univerzálního knihovního fondu a fondu regionální literatury, poskytování bibliografických, referenčních a faktografických informací, pořádání kulturních a vzdělávacích akcí a při plnění hlavních činností spolupráci s Městskou knihovnou v Praze, která je pověřena regionálními funkcemi. Dále je ve zřizovací listině definována pozice vedoucího knihovníka, vymezen majetek, k němuž má knihovna právo hospodaření (inventarizovaný majetek a objekt knihovny) a popsáno hospodaření knihovny. Knihovna podle něj není samostatnou účetní jednotkou a její hospodaření je součástí hospodaření Městské části Praha 16. Rozpočet knihovny je součástí rozpočtu obce.

Poskytování služeb se řídí **Knihovním řádem MKR**. Knihovní řád je vydán v souladu se zřizovací listinou a je doplněný o dodatek týkající se pravidel pro používání čteček elektronických knih.

## 4.2 Národní technická knihovna



Obrázek 4: Logo Národní technické knihovny [NTK, 2012b]

Národní technická knihovna (dříve Státní technická knihovna) je největší vědeckotechnická knihovna České republiky a patří k nejstarším technickým knihovnám na světě. Počátky Národní technické knihovny jsou spojeny se založením Českého vysokého učení technického (ČVUT) na počátku 18. století. Sbírkou knih jeho prvních profesorů se staly základním fondem knihovny. „*Zakladatelem knihovny ve smyslu uspořádané a řádně evidované sbírky knižní a časopisecké literatury je František Josef rytíř Gerstner (1756-1832), který uspořádáním fondu pověřil Karla Josepha Napoleona Ballinga (1805-1868).*“

*Ten rozdělil fond do 5 oborových skupin – matematika, stavebnictví, chemie, mechanika a vojenství.*“ [NTK, 2010c] V roce 1935 se knihovna přestěhovala z budovy bývalého svatováclavského semináře v Husově ulici do východního křídla Klementina, které bylo pro tento účel moderně přestavěno a vybaveno. Na konci 20.století se už ale prostory ukázaly jako nevyhovující a v roce 2006 se začala stavět nová budova Národní technické knihovny v Praze – Dejvicích. Ta byla slavnostně otevřena 9.9.2009 a za své architektonické a designové provedení získala několik ocenění (např. Grand Prix 2010 – Národní cena za architekturu) [NTK, 2010d].

Fond Národní technické knihovny obsahuje téměř 1 200 000 českých a zahraničních dokumentů z oblasti techniky, aplikovaných přírodních věd a společenských věd s technikou souvisejících, z toho se 300 000 nachází ve volném výběru. NTK vlastní několik typů dokumentů – knihy, časopisy, vědecké práce, normy, informace o firmách, noviny – v tištěné i elektronické podobě. Dokumenty ve volném výběru jsou opatřeny elektronickými čipy RFID, které umožňují samoobslužné výpůjčky i vracení dokumentů. Dokumenty jsou řazeny podle klasifikačního systému Kongresové knihovny (LCCS) [NTK, 2012a]. V NTK je i část fondu knihoven ČVUT a VŠCHT (Vysoká škola chemicko-technologická v Praze) a v parteru se nachází pobočka Městské knihovny.

Knihovna má 156 zaměstnanců, z toho jich zhruba 100 pracuje na odborných knihovnických pozicích, a její služby využívá přes 20 000 čtenářů, převážně studentů [NTK, 2012e].

Národní technická knihovna je zapojena do různých projektů. V rámci projektu Virtuální polytechnické knihovny (VPK) má NTK funkci Servisního centra, tj. koordinátora činností účastnických knihoven. NTK je provozovatelem Národního úložiště pro šedou literaturu (NUŠL). Angažuje se v problematice Open Access a pořádá semináře na toto téma. V NTK je také České národní středisko pro ISSN.

V NTK právě probíhá projekt Efektivní informační služby pro veřejnost a státní správu (EFI). Tento projekt je realizován s podporou Evropského sociálního fondu v ČR v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), který čerpá finanční podporu z Evropského sociálního fondu. *„Jeho cílem je rozvoj obecně přijatelného, transparentního a funkčního mechanismu veřejných informačních služeb poskytovaných NTK. NTK se potřebuje zaměřit na posílení a rozvoj kvality řízení a strategické plánování, analyzovat svůj potenciál*

ve vztahu ke Konceptci rozvoje knihoven 2011-14 a k systému veřejných služeb. Dále je třeba provést transformaci organizace práce a kvality lidských zdrojů tak, aby byly plně využity možnosti NTK.“ [NTK, 2012f]



Obrázek 5: Národní technická knihovna [NTK, 2012g]

#### 4.2.1 Organizování v Národní technické knihovně

NTK je příspěvková organizace, která je zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Je tímto ministerstvem přímo řízená, a to prostřednictvím náměstka, který je určen ministrem MŠMT. Má zřizovací listinu, statut, organizační řád, knihovní řád a domovní řád.

Nejprve je ve **zřizovací listině** [MŠMT, 2009a] popsána hlavní činnost NTK. Podle zřizovací listiny NTK zajišťuje na národní úrovni informační infrastrukturu pro výzkum, inovace a vzdělávání v oblasti techniky a aplikovaných přírodních věd. Na národní úrovni poskytuje informační a knihovnické služby vysokým a vyšším odborným školám, výzkumným organizacím a odborné veřejnosti. Má za úkol analyzovat a hodnotit informační zdroje z oblasti techniky a aplikovaných přírodních věd a budovat fond odborných informačních zdrojů z této oblasti v tištěné i digitální podobě. Dále je ve zřizovací listině uvedeno, kterou další činnost NTK vykonává. Je to např. digitalizace a archivace vědeckých a odborných informací, pořádání akcí, výstav a koncertů, prodej drobných tisků a publikací. Ve zřizovací listině je jako statutární orgán NTK určen její ředitel, který je jmenován

ministrem školství, mládeže a tělovýchovy. Činnost NTK má být dále vymezena statutem. Zřizovací listina podrobnějším výčtem určuje majetek, se kterým je NTK příslušná hospodařit a opravňuje NTK k přijímání darů. NTK je účetní jednotka, která hospodaří s majetkem státu, který využívá pro svou činnost.

**Ve statutu** [MŠMT, 2009b] jsou podrobně rozepsány poslání a funkce NTK a její hlavní úkoly a činnosti, které jsou v souladu se zřizovací listinou. V čele NTK je ředitel, který řídí její činnost, jedná jejím jménem a plně odpovídá za její činnost. Dále je tu popsáno organizační uspořádání NTK. Ta se organizačně člení na odbory a samostatná oddělení. Odbory se dále člení na oddělení a tam, kde to má svůj účel, se zřizují referáty. Vedoucí odborů a samostatných oddělení zastupují ředitele knihovny v rozsahu, který ředitel sám určí. Při plnění jednotlivých úkolů lze vytvářet dočasné pracovní skupiny či pracovní týmy.

**Organizační řád NTK** [Svoboda, 2010] velmi podrobně popisuje organizační uspořádání NTK. Jeho součástí je definování úloh ředitele knihovny, vedoucích jednotlivých úseků a Rady NTK. Seznamuje také s existencí řídicí kontroly, která má v NTK na starost kontrolu operací od jejich přípravy až po konečné vyhodnocení. Dále se zabývá organizací pracovníků NTK (pracovněprávní vztahy).

Činnost NTK, její služby a práva a povinnosti uživatelů jsou upraveny **knihovním řádem**. Knihovní řád je doplněn 5 přílohami – Ceníkem poplatků a služeb NTK, Zásadami diferenciací výpůjčních služeb NTK, Ochranou osobních údajů zákazníků NTK, Provozním řádem samoobslužných skříněk a Reklamačním řádem NTK. Svůj vlastní knihovní řád mají Virtuální polytechnická knihovna a služba eBooks on Demand..

Podmínky provozu budovy NTK upravuje **domovní řád**.

## 5 Srovnávací knihovnictví

Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) definuje srovnávací knihovnictví jako „*studie, analýzy a srovnávání knihoven, knihovnických systémů nebo jen dílčích problematik ve dvou i více územích, národních, kulturních nebo sociálních prostředích, se zřetelem k historickým, zeměpisným, politickým, ekonomickým, sociálním, kulturním a dalším faktorům. Zjišťuje přednosti a nedostatky, osvědčené postupy apod., které jsou dále využívány při formulování dlouhodobých cílů a koncepcí, při volbě technologií a postupů v praxi.*“ [Zemánková, 2003-]

Počátky srovnávacího knihovnictví klade Stanislav Kalkus (Kalkus, 1998, s. 2) do 19.století, kdy vznikaly první srovnávací studie v oboru knihovnictví (např. Free Town Libraries od Edwarda Edwardse v roce 1869), probíhaly první mezinárodní výměny knih a byl uspořádán první mezinárodní knihovnický kongres (Chicago, 1893). V roce 1928 vzniká Mezinárodní federace knihovnických asociací, která se stala mj. i zprostředkovatelem výměny informací, názorů a zkušeností v mezinárodním měřítku. Největšího rozvoje dosáhlo srovnávací knihovnictví na mezinárodní úrovni po 2.světové válce, kdy bylo potřeba zakládat v nově vzniklých státech vzdělávací a kulturní instituce. Od 50.let se srovnávací knihovnictví vyučuje jako předmět na vysokých školách.

Srovnávací knihovnictví ale není záležitostí pouze mezinárodního charakteru, nýbrž se často používá k řešení knihovnických a informačních problémů v rámci jednoho státu. Podle Kalkuse [1998, s. 7] využívá srovnávací knihovnictví metodu, která je založena na logickém vyhodnocení soustavně shromažďovaných údajů. Důležitým výchozím bodem pro kvalitní srovnávací studii je důkladný **popis problému**, jenž pomůže vymezit, jak zaměřit průzkum literatury a které údaje je potřeba shromáždit. K získání komplexního pohledu na problém je třeba využívat relevantní prameny. Prameny se dělí na primární (výroční zprávy knihoven, právní normy, rozhovory, výsledky vlastního pozorování), sekundární (vydané publikace – knihy, časopisy, studie a zprávy z konferencí) a statistické (statistické přehledy). Údaje získané z uvedených pramenů je pak nutné z hlediska daného problému zanalyzovat (**analýza získaných údajů**). Následuje **srovnávání získaných údajů**, kdy se určuje, v čem jsou si podobné a v čem se různí, z čehož se pak vypracovávají jednotlivé hypotézy. Zakončením celého srovnávacího procesu je vypracování **finální zprávy**, která by měla obsahovat závěr a doporučení řešení.



V závěru této bakalářské práce se žádné doporučené řešení navrhovat nebude.

Analyzována byla i možnost práce dle metodik benchmarkingu, který je v knihovnictví také využíván. „Metoda benchmarkingu byla poprvé využita v 70. letech minulého století firmou Xerox a její použití se rozšířilo jak v komerční sféře, tak i ve veřejném sektoru. Anglický pojem „benchmark“ můžeme přeložit jako měřítko, značka zeměměřiče či porovnávací bod. Benchmarking je potom metoda, která nám umožňuje srovnávat činnost a dosažené výsledky knihoven a také je schopna nalézt knihovny, které v určité oblasti dosahují nejlepších, ale také i nejhorších výsledků. Postup benchmarkingu lze stručně shrnout do pěti základních kroků:

1. Analýza vlastních výkonů a situace knihovny
2. Nalezení knihovny pro vzájemné porovnávání
3. Analýza dosažených výsledků, vzájemné srovnávání
4. Změny ve vlastní činnosti, využití nových postupů a získaných zkušeností
5. Měření dosažených výsledků, zjištění účinnosti změn“ [Richter, 2008]

Cílem práce není vyhodnocení kvality práce knihoven, ani hledání cesty zlepšení, a porovnána jsou pouze 2 pracoviště. Cílem práce je pouze popsat a porovnat. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto metodu benchmarkingu nevyužít.

## 6 Průzkum

Předmětem průzkumu jsou styly řízení v knihovnických profesích v Místní knihovně Radotín (MKR) a Národní technické knihovně (NTK). Jako metoda průzkumu bylo vybráno dotazování pomocí online dotazníků.

Pro každou knihovnu byl využit stejný dotazník. Obsahově byly dotazníky totožné až na poslední otázku statistického rázu (jaký útvar respondent vede), která v dotazníku pro MKR chyběla, neboť jej vyplňovala pouze jedna osoba. Výběr jednotlivých otázek i jejich konečné sestavení do dotazníku bylo konzultováno s vedoucí bakalářské práce PhDr. Radkou Římanovou a posléze i s hlavním knihovníkem NTK Mgr. Štěpánkou Žižkovou. Po zhotovení konečné verze byly dotazníky zpracovány a vystaveny prostřednictvím internetového portálu Vyplňto.cz [Demčák, 2008-]. Dotazníkům byl nastaven status „neveřejné“, tudíž se neměly zobrazovat široké veřejnosti, ale pouze těm, kteří k nim dostanou přístupovou webovou adresu. V případě NTK byl do průzkumu z důvodu zájmu pouze o styly řízení v knihovnických profesích vybrán Odbor fondů a služeb NTK, který spadá do kompetence hlavního knihovníka, a Odbor projektů a inovací, jehož vedoucím je PhDr. Radka Římanová. Průzkum byl zaměřen na vedoucí odborů a vedoucí jednotlivých oddělení a referátů, které do těchto odborů spadají. O rozeslání pozvánek k průzkumu v rámci NTK byla požádána Mgr. Štěpánka Žižková. V Místní knihovně Radotín byl dotazník předložen ředitelce knihovny Ing. Ireně Farníkové.

### 6.1 Vstupní hypotézy a otázky v dotazníku

V této podkapitole budou popsány otázky v dotazníku a hypotézy, které indikovaly jejich zařazení do něj. Otázky, které byly vybrány do dotazníku, se týkají oblastí činnosti manažerů, hodnocení, motivace a komunikace. Všechny otázky byly v dotazníku povinné, tj. respondent je nemohl při vyplňování přeskočit. Na konec dotazníku byly zařazeny otázky statistického rázu (pohlaví, věk, vzdělání, event. oblast řízení). Otázky se respondentům zobrazovaly všechny najednou.

Otázka č.1 – *Jaké činnosti charakterizují náplň Vaší práce?* Na výběr byly předloženy tyto činnosti – *akvizice časopisů, akvizice knih, jmenná katalogizace, věcná katalogizace, výpůjční služby, referenční služby, MVS, správa a ochrana fondů, řešerše, správa autoritních*

*souborů, správa elektronických zdrojů, řízení pracovního týmu (oddělení, odboru, referátu).* Bylo možno zaškrtnout více odpovědí. Tato otázka byla do dotazníku zařazena z důvodu ozřejmění toho, čemu se respondenti věnují ve své pracovní době. Hypotézou u této otázky je, že v NTK se manažeři jednotlivých úseků budou věnovat užší specializaci než manažerka v MKR, která ale navíc kromě manažerské funkce plní zároveň funkci vedoucího knihovny. V MKR jako v malé knihovně se čtyřmi pracovními úvazky se na konkrétní knihovnické odborné činnosti podílí vždy více pracovníků najednou. V NTK je organizační struktura z důvodu velikosti knihovny hierarchizována, takže jednotlivé knihovnické úseky (oddělení a referáty) pokrývají vždy buď jednu určitou odbornou knihovnickou činnost, nebo menší počet odborných knihovnických činností.

Otázka č.2 – *Kolik času (své pracovní doby) věnujete řízení lidí, kolik administrativě a kolik odborné činnosti?* Tato otázka má za úkol zjistit, zda je nějaký rozdíl v procentuálním rozdělení pracovní doby manažerů v NTK a MKR mezi následující činnosti – *řízení lidí, administrativa, odborná činnost.* U každé činnosti je nastavena škála od 0 % do 100 %.

Otázka č.3 – *Ve které oblasti se dále vzděláváte?* Jako oblasti dalšího vzdělávání jsou uvedené *odborné knihovnické problémy, management a administrativa* se škálou *pravidelně (min. 1x měsíčně), průběžně, výjimečně (méně než 3x za rok) a vůbec.* Tato otázka má odhalit jak možnosti vzdělávání v dané knihovně, tak i jejich využívanost. Je na každém manažerovi, jak a v čem se bude dále vzdělávat, ale je důležité, aby se opravdu dále vzdělával a aby tak byl informovaný ohledně novinek v oblasti odborných knihovnických problémů, managementu i administrativy. Základní hypotézou je, že manažeři v NTK budou mít více možností sebevzdělávání a budou je i více využívat, neboť tyto zkušenosti budou moci využít nejen ve svém zaměstnání, ale i při případné možnosti kariérního postupu.

Otázka č.4 – *Který z obecných stylů vedení preferujete nejčastěji v jednání se svými podřízenými a vedením týmu?* Na výběr jsou dány varianty *autokratický, demokratický a liberální,* přičemž lze zaškrtnout pouze jednu z nich. Předpokládám, že se v obou knihovnách vůbec nevyužívá styl autokratický a využívá se spíše demokratický styl vedení nad liberálním.

Otázka č.5 – *Jaké máte k dispozici motivační nástroje pro své řízení?* Respondent může vybrat i více možností z těchto nabízených – *pochvala, zvýšení platu, možnost sebevzdělávání, povýšení, účast na odborné akci/služební cesta, upevňování týmového ducha,*

*tresty a kritika a jiné* s možností doplnění vlastní odpovědi. Možnosti různých druhů pozitivní motivace jsou v této otázce doplněny o tresty a kritiku jako motivaci negativní, přičemž předpokládám, že motivace negativní příliš využívána nebude. Tato otázka má za úkol zjistit, čím manažeři motivují své podřízené.

Otázka č.6 – *Jaký styl hodnocení uplatňujete ve svém týmu?* Respondenti mají na výběr z možností *písemný posudek, finanční odměna bez komentáře, finanční odměna s komentářem, slovní hodnocení v rozhovoru 1+1, slovní hodnocení před celým týmem a jiné* s možností doplnění vlastní odpovědi. Mohou vybrat i více možností najednou.

Otázka č.7 – *Jaké motivační nástroje používají Vaši nadřízení?* Respondent může vybrat i více možností z těchto nabízených – *pochvala, zvýšení platu, možnost sebevzdělávání, povýšení, účast na odborné akci/služební cesta, upevňování týmového ducha, tresty a kritika a jiné* s možností doplnění vlastní odpovědi. Možnosti různých druhů pozitivní motivace jsou v této otázce doplněny o tresty a kritiku jako motivaci negativní, přičemž předpokládám, že motivace negativní příliš využívána nebude. Má za úkol zjistit, jak jsou v dané knihovně řízeni sami manažeři. V MKR jsou nadřízenými ředitelky knihovny zástupci Městské části Prahy 16, jejíž je MKR organizační složkou.

Otázka č.8 – *Jakým způsobem komunikujete s nadřízenými?* Respondenti mohou uvést i více odpovědí z výběru – *osobně, e-mail, telefon, porada, intranet, Facebook, sociální síť (mimo Facebook), nástěnka, věstník a jiné* s možností vlastní odpovědi. Předpokládá se (při porovnání s otázkou č.9), že bude znatelný rozdíl mezi tím, jakým způsobem je komunikováno s manažery směrem od jejich nadřízených, s tím, jak komunikují samotní manažeři se svými podřízenými. Další hypotézou je, že v odpovědích bude převažovat e-mail, telefon, osobní komunikace a porada.

Otázka č.9 – *Jakým způsobem komunikujete s podřízenými?* Respondenti mohou uvést i více odpovědí z výběru – *osobně, e-mail, telefon, porada, intranet, Facebook, sociální síť (mimo Facebook), nástěnka, věstník a jiné* s možností vlastní odpovědi. Vzhledem k velikosti knihovny se u NTK předpokládá využití více kanálů při komunikaci manažerů s podřízenými než u MKR.

Otázka č.10 - *Probíráte se zaměstnanci krátkodobé a dlouhodobé cíle knihovny, které netýkají konkrétně jejich pracovního zařazení? A proč?* Tato otázka je první otázkou ze dvou,

které nenabízejí konkrétní možnosti, ale respondent na ně musí odpovědět vlastními slovy. Z obsahového hlediska byla do dotazníku zařazena proto, aby se zjistila formální informovanost zaměstnanců knihoven ze strany svých manažerů. Je důležité, aby manažer své zaměstnance informoval o krátkodobých i dlouhodobých cílech knihovny, aby si zaměstnanec dokázal svou práci zařadit do širších okolností celkových cílů knihovny. K těmto informacím se samozřejmě lze dostat i pomocí neformálních kanálů, ale tyto zprávy pak nemusí mít zcela pravdivý charakter a mohou způsobit spíše dezinformovanost. Bude zajímavé zjistit, zda manažeři v NTK i MKR považují za důležité se zaměstnanci tímto směrem komunikovat a zda si pro to ve své pracovní době najdou čas.

Otázka č.11 - *Myslíte, že v příštích pěti letech dojde k významné změně ve Vaší organizaci, která ovlivní i Vaši práci nebo současné pracovní zařazení? A proč?* Toto je druhá otázka umožňující otevřenou odpověď. Má naznačit dynamiku změn v dané knihovně.

Otázka č.12 – *Jste muž či žena?* Je to statistická otázka. Podle *Analýzy věkové, vzdělanostní a mzdové struktury pracovníků knihoven v ČR 2003-2004* [Richter et al., 2005, s. 15], tvoří 91 % zaměstnanců v knihovnách ženy a 9 % muži.

Otázka č.13 – *Jaký je Váš věk?* Je to statistická otázka. U této otázky jsou navrženy kategorie *do 30 let, do 31 let, do 35 let a nad 35 let*. Podle *Analýzy věkové, vzdělanostní a mzdové struktury pracovníků knihoven v ČR 2003-2004* [Richter et al., 2005, s. 12], byla v uvedených letech nejsilněji zastoupena skupina pracovníků s věkem 40-60 let.

Otázka č.14 – *Jaké je Vaše vzdělání?* Je to statistická otázka. Vybírá se z kategorií SŠ, SŠ knihovnické, VOŠ, VOŠ knihovnické, VŠ, VŠ knihovnické. Nepředpokládá se, že by manažer v knihovně měl pouze základní vzdělání. Podle *Analýzy věkové, vzdělanostní a mzdové struktury pracovníků knihoven v ČR 2003-2004* [Richter et al., 2005, s. 13] v knihovnách převažuje vzdělání SŠ knihovnické s 41 %.

Otázka č.15 – *Jste vedoucí odboru, oddělení či referátu?* Tato otázka je v dotazníku pro MKR ze zřejmých důvodů vynechána (MKR nemá odbory, oddělení ani referáty). V NTK budou dotazník vyplňovat vedoucí tří zmíněných útvarů. Tato otázka pomůže rozřadit, na kterém stupni vedení byl manažer, který konkrétní dotazník vyplnil.

## 7 Vyhodnocení

V následujících kapitolách budou popsány výsledky dotazníkového šetření v MKR a v NTK – nejprve budou popsány výsledky dotazníků v každé knihovně samostatně, poté bude provedeno jejich srovnání. Dotazníkové šetření proběhlo ve dnech 12.-19.6.2012. Průměrná doba vyplňování byla 12 minut. Pro upřesnění některých výsledků z dotazníku NTK byla použita metoda strukturovaného rozhovoru, který byl proveden s Mgr. Štěpánkou Žižkovou.

### 7.1 Místní knihovna Radotín

V MKR vyplnila dotazník ředitelka knihovny Ing. Irena Farníková, je jí 60 let a má vysokoškolské neknihovnické vzdělání. V knihovně pracuje od roku 2007, do té doby působila v jiných oborech.

Jako činnosti charakterizující její náplň práce byly zaškrtnuty akvizice časopisů, akvizice knih, jmenná katalogizace, věcná katalogizace, referenční služby, MVS, správa a ochrana fondů, správa elektronických zdrojů a řízení pracovního týmu.

Svou pracovní dobu dělí mezi odbornou knihovnickou činnost (40%), administrativu (40%) a řízení lidí (20%). Vzhledem k tomu, že zastává funkci ředitelky celé knihovny, tvoří administrativní podstatnou část její pracovní doby. Je zastánkyní liberálního stylu vedení zaměstnanců, tudíž jejich řízení věnuje 20% své pracovní doby.

Zatímco se sebevzdělávání v odborné knihovnické oblasti i v administrativě věnuje průběžně (tj. alespoň 3x za rok, ale méně než 1x měsíčně), v managementu se vzdělává pouze výjimečně (tj. méně než 3x za rok).

Jako motivační nástroje pro své řízení má k dispozici pochvalu a tresty a kritiku. Její nadřazení kromě již zmíněné pochvaly a trestu a kritiky využívají při jejím řízení ještě upevňování týmového ducha. Při hodnocení svých podřízených využívá ředitelka MKR finanční odměnu bez komentáře, slovní hodnocení v rozhovoru 1+1 a slovní hodnocení před celým týmem.

Se svými nadřízenými komunikuje prostřednictvím e-mailu, telefonu, intranetu, porady i osobně. S podřízenými komunikuje výhradně osobně, což je ovšem dáno velikostí knihovny.

Podle jejího názoru by měli zaměstnanci vědět, kam knihovna směřuje a jaké jsou její možnosti, tudíž je důležité je informovat i o krátkodobých a dlouhodobých cílech knihovny. Ačkoli hodlá odejít v příštím roce do důchodu, neočekává, že bude nějak závažně ovlivněn chod knihovny.

## 7.2 Národní technická knihovna

V NTK vyplnilo dotazník 10 respondentů z celkového počtu 18 respondentů. Všechny 10 respondentů byly ženy (tedy respondentky). Věkově je lze zařadit do skupin *do 30 let* (3 respondentky), *do 45 let* (3 respondentky) a *do 60 let* (4 respondentky). 80% těchto respondentek má knihovnické vzdělání, z toho 50% VŠ, 20% SŠ a 10% VOŠ. Zbývající dvě respondentky mají středoškolské a vysokoškolské neknihovnické vzdělání. Mezi respondentkami jsou 2 vedoucí odboru, 4 vedoucí oddělení a 4 vedoucí referátu.



Graf 1: Náplň práce manažerů v NTK

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že téměř všechny manažerky v NTK se věnují řízení pracovního týmu (80%). Tento výsledek je trochu překvapující, neboť náplní práce manažera by měla být zejména tato činnost, přitom dvě respondentky tuto činnost jako svou náplň práce vůbec neuvěděly. Další činnosti (tedy ty odborné) lze rozdělit do dvou skupin na služby přímé (výpůjční služby, referenční služby a MVS) a na podpůrné práce v zázemí v knihovny (jmenná katalogizace, správa a ochrana fondů, správa elektronických zdrojů, věcná katalogizace, správa autoritních souborů). Obě skupiny mají v činnostech manažerek

procentuálně stejné zastoupení, tj. 50%. Z grafu je patrná úzká specializace jednotlivých manažerek.

Další otázkou v dotazníku bylo procentuální rozdělení pracovní doby mezi řízení lidí, administrativu a odbornou knihovnickou činnost. Respondentky v NTK věnují průměrně 52% své pracovní doby odborné knihovnické činnosti, 29% administrativním úkonům a 19% řízení lidí. Nejvíce času řízení lidí věnují vedoucí odborů (30%), dále vedoucí oddělení (20%), nejméně pak vedoucí referátů (12,5%). Administrativou se nejčastěji zabývají vedoucí odborů (40%), následují vedoucí oddělení (32,5%) a vedoucí referátů (20%). Odborné knihovnické činnosti se nejvíce věnují vedoucí referátů (67,5%), vedoucí oddělení (47,5%) a nejméně vedoucí odborů (30%).

Možnost sebevzdělávání využívají všechny respondentky. V průměru se minimálně 3x ročně vzdělávají v odborných knihovnických problémech a v administrativě, kdežto školení v managementu využívají spíše výjimečně (tj. méně než 3x za rok).

Manažerky v NTK využívají demokratický (50%) a liberální (50%) styl vedení. Autokratický styl vedení není v NTK využíván vůbec, což potvrzuje předpoklad při zadávání otázky do dotazníku.



**Graf 2: Motivační nástroje manažerů v NTK**

Škála motivačních nástrojů je v NTK široká, jak vyplývá z výše uvedeného grafu. Nejvíce je využívána pochvala, vysokou podporu má také účast na odborné akci či služební cesta, možnost sebevzdělávání a upevňování týmového ducha. Mimo možnosti nabídnuté v dotazníku kladou respondentky při motivaci důraz také na finanční odměnu a empatii při řešení problémů. Žádná respondentka neuvedla možnost zvýšení platu.





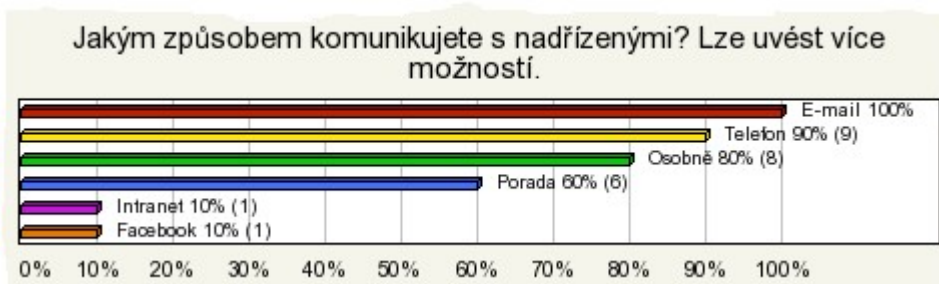
**Graf 3: Styly hodnocení zaměstnanců v NTK**

Nejpoužívanějším stylem hodnocení je v NTK slovní hodnocení, které probíhá před celým týmem (90%) či v rozhovoru 1+1 (60%). Méně je využívána finanční odměna – s komentářem 30%, bez komentáře 20%. Žádná respondentka nevyužívá při hodnocení svých podřízených písemný posudek.



**Graf 4: Motivační nástroje pro řízení manažerů v NTK**

Stejně jako u motivování podřízených i u motivování manažerů vede mezi motivačními nástroji jednoznačně pochvala, za kterou následuje účast na odborné akci či služební cesta a možnost sebevzdělávání. Při motivaci manažerek v NTK není vůbec využívána možnost povýšení, naopak se tu používá finanční odměna.



**Graf 5: Komunikační kanály v NTK - manažer vs. nadřízený**

Při komunikaci s nadřízenými jsou podle předpokladu mezi odpověďmi v popředí e-mail, telefon a osobní komunikace. Pouze 60% respondentek uvedlo poradu jako způsob

komunikace s nadřízenými. 10% respondentek komunikuje s nadřízenými prostřednictvím intranetu a Facebooku. Manažerky v NTK v komunikaci se svými nadřízenými vůbec nevyužívají nástěnka, věstník ani jiné sociální sítě mimo Facebooku.



**Graf 6: Komunikační kanály v NTK - manažer vs. podřízený**

Podle výše uvedeného grafu se v NTK při komunikaci s podřízenými využívá zdatně více komunikačních kanálů. Nejvíce využívaným komunikačním kanálem v NTK je v tomto případě e-mail a osobní komunikace (100%), dále porada (80%) a telefon (60%). Oproti komunikaci s nadřízenými se v odpovědích vyskytly také možnosti jako je nástěnka (20%), ICQ (10%) a překvapivě i jiné sociální sítě než Facebook (20%). Pracovníci v oddělení služeb spolu komunikují přes placenou sociální síť v uzavřené skupině, která je nazývána Doupe služeb NTK. Tuto síť si zřídili sami pracovníci a sami si ji také platí. Síť je zpoplatněna částkou 20\$ ročně. Vzhledem k rozlehlosti knihovny jim tato sociální síť pomáhá k rychlému sdílení důležitých informací a komunikaci.

90% respondentek informuje své podřízené o krátkodobých i dlouhodobých cílech knihovny. Jako důvod nejčastěji uvádějí potřebu ztotožnění zaměstnanců s knihovnou a nutnost jejich všeobecné informovanosti. Pouze jedna z respondentek odpověděla, že zaměstnance informuje pouze o skutečnostech souvisejících s dlouhodobými cíli daného úseku.

Poslední nestatistická otázka měla naznačit dynamiku změn v NTK. 60% respondentek odpovědělo, že NTK čekají změny hlavně v souvislosti s plněním projektu EFI, dále díky ekonomické krizi a dynamice v oboru i v celém společenském okolí knihovny. 2 respondentky jsou přesvědčené, že NTK žádné výrazné změny, které by ovlivnily jejich

pozici v knihovně, nečekají. Zbývající 2 respondentky neví, jestli nějaké změny nastanou, a pokud ano, zda se jich budou týkat.

### **7.3 Porovnání výsledků dotazníků**

Z výsledných činností vyplývajících z dotazníku, které charakterizují náplň práce u manažerů obou knihoven, je patrné, že v NTK je větší specializace u odborných knihovnických činnostech než v MKR, kde se na konkrétních odborných činnostech většinou podílejí všichni zaměstnanci knihovny, tedy i její ředitelka. Tím je potvrzena hypotéza u první otázky.

U otázky č.2 je znatelný rozdíl u rozdělení času manažerek mezi knihovnické odborné činnosti a administrativu. Oproti manažerkám v NTK věnuje ředitelka MKR o 12% času méně odborným knihovnickým činnostem a tento čas využije při provádění administrativních úkonů. Čas vynaložený na řízení lidí je u manažerek v NTK i MKR téměř stejný.

Možnost sebevzdělávání je využívána u manažerek v NTK i MKR zcela totožně. Odborným knihovnickým problémům i administrativně se manažerky věnují průběžně (tedy alespoň 3x za rok), v oblasti managementu se zdokonalují spíše výjimečně (méně než 3x ročně). Základní hypotéza, že manažerky v NTK budou v oblasti sebevzdělávání aktivnější, se tedy nepotvrdila.

Odpovědi u otázky č.4 zcela potvrdily, že ani v jedné z knihoven se při řízení nevyužívá autokratický styl. Zatímco v NTK není významněji preferován demokratický či liberální styl vedení nad tím druhým, v MKR ředitelka knihovny vede své zaměstnance liberálním stylem.

Na první pohled je patrný rozdíl u obou knihoven v otázce motivačních nástrojů, které využívají manažerky při svém řízení. V MKR motivuje manažerka své podřízené pouze dvěma způsoby – pochvalou a tresty a kritikou. V NTK je sice pochvala nejvyužívanějším motivačním nástrojem a tresty a kritika se v odpovědích u dvou respondentek NTK také vyskytly, tím však podobnost mezi oběma knihovnami v tomto směru končí. Manažerky v NTK ve velké míře využívají při svém řízení jako motivaci účast na odborné akci či služební cestu, možnost sebevzdělávání a upevňování týmového ducha. O něco méně se v NTK motivuje prostřednictvím povýšení, finanční odměnou a snahou o empatii při řešení

problémů. Je tedy znát, že manažerky v NTK mají systém motivace rozhodně různorodější než je tomu v MKR.

Odpovědi u otázky č.6 jsou téměř shodné – v obou knihovnách probíhá hodnocení před celým týmem, v rozhovoru 1+1 a prostřednictvím finanční odměny bez komentáře. V NTK se ještě navíc někdy k finanční odměně připojuje i komentář. Ani v jedné knihovně se při hodnocení nepoužívá písemný posudek.

Motivační nástroje, které jsou využívány při motivování samotných manažerek, se téměř shodují s těmi, které využívají i tyto manažerky. V MKR k pochvale a trestu s kritikou přibýlo ještě upevňování týmového ducha, kdežto u NTK jsou nejvyužívanější motivační nástroje pořád stejné. Pouze možnost povýšení byla nahrazena zvýšením platu. Je tedy vidět, že motivační nástroje jsou v rámci jedné knihovny na všech úrovních podobné.

Zatímco s nadřízenými komunikují manažerky obou knihoven stejnými způsoby, situace při komunikaci s podřízenými je zcela opačná. V MKR ředitelka knihovny preferuje jen osobní jednání, což je samozřejmě dáno velikostí knihovny. V NTK by bylo pouze osobní jednání s podřízenými složité, ne-li přímo nemožné, proto je zde patrná široká škála komunikačních kanálů. V tomto bodě je tedy potvrzena vstupní hypotéza, tj. využití více kanálů při komunikaci manažerů s podřízenými v NTK. Nejzajímavějším specifickým NTK je bezesporu Doupě služeb NTK, které by však v knihovně velikosti MKR nemělo své opodstatnění.

V otázce informovanosti o krátkodobých a dlouhodobých cílech knihovny se manažerky obou knihoven shodují – informovat zaměstnance o těchto cílech je nezbytné.

Díky projektu EFI a změnám, které ho budou doprovázet, se rozhodně jeví dynamičtější prostředí NTK. Otázkou je, jak tento projekt ovlivní práci a současné pracovní zařazení manažerek NTK. 60% respondentek si totiž myslí, že je to ovlivní, a 40% si myslí opak nebo si není jisto ani jednou variantou. Ředitelka MKR odejde v nejbližší době do důchodu, ale nepředpokládá, že by tím byl nějak závažně ovlivněn chod knihovny. To však bude pravděpodobně záviset až na osobě nového ředitele MKR.

## 8 Porovnání knihoven

### 8.1 Porovnání organizace práce v MKR a v NTK

V této kapitole bude porovnána organizace práce v obou knihovnách z hlediska jejich organizačních dokumentů (včetně zřizovacích listin).

MKR i NTK disponují vlastní zřizovací listinou. Ve zřizovacích listinách je vymezen účel zřízení knihoven a předmět jejich činnosti. Vzhledem k její rozsáhlé činnosti je tento popis u NTK mnohem obsáhlejší a navíc je ještě doplněn o popis dalších činností (mimo činnosti hlavní), které může NTK vykonávat. Zatímco u NTK je osobou oprávněnou jednat za knihovnu ředitel knihovny, v MKR je tímto oprávněním pověřen vedoucí knihovnický (který je ale totožný s ředitelem MKR). Oba dva jsou jmenováni svými zřizovateli. Ve zřizovací listině NTK je dále zaznamenána existence statutu, v němž je vymezena činnost NTK. U obou knihoven je ve zřizovací listině uveden majetek, ke kterému mají právo hospodaření. V tomto bodě se knihovny opět poněkud liší. MKR je do užívání určen majetek dle inventarizace a objekt knihovny, ke kterým má určitá práva a povinnosti. Specifikem NTK (kromě definování příslušného majetku) je oprávnění přijímat dary, což zřizovací listina MKR vůbec nezahrnuje. Oproti NTK zahrnuje zřizovací listina MKR také hospodaření knihovny. V rámci něj jsou popsána specifika hospodaření MKR jako nesamostatné účetní jednotky v rámci hospodaření Městské části Praha 16.

Dalším dokumentem, kterým disponují obě knihovny, je knihovní řád. Knihovní řád NTK je zřejmě rozsáhlejší, neboť jsou v něm popsány podmínky a pokyny pro využívání všech jejích služeb, kterých je samozřejmě mnohem více než v MKR. Virtuální polytechnická knihovna (VPK) a služby eBooks on Demand mají dokonce své specifické knihovní řády. Vzhledem k členitosti budovy NTK jsou v knihovním řádu zvlášť popsány také podmínky využívání prostoru s volným výběrem fondu, badatelný historického fondu i jednotlivých studoven.

Zřizovací listinu a knihovní řád tedy vlastní MKR i NTK, avšak statut, organizační řád a domovní řád jsou dokumenty, kterými je organizována pouze NTK.

NTK je organizována větším počtem dokumentů než MKR, což je dáno velikostí a zaměřením knihovny.

## 8.2 Porovnání stylu řízení v MKR a v NTK

Po porovnání výsledků dotazníků z obou knihoven bylo shledáno, že v některých směrech se styly řízení liší, ale v jiných jsou si velmi podobné.

Nejpatrnější rozdíly ve stylu řízení manažerek MKR a NTK jsou v motivaci obecně a v komunikaci s podřízenými. Motivačních nástrojů je obecně v NTK více a jsou i různorodější než v MKR. Zahrnují oblast financí (finanční odměna, zvýšení platu), podpory profesního růstu (účast na odborné akci či služební cesta, možnost sebevzdělávání) a psychologie (pochvala, tresty a kritika, empatie). Tento široký rozsah motivačních nástrojů zvyšuje pravděpodobnost efektivity motivace a jeho využitelnost rozhodně není omezena velikostí knihovny, takže by se mohl aplikovat i v knihovně typu MKR. Oproti tomu větší množství komunikačních kanálů při komunikaci s podřízenými než v MKR je u NTK determinováno právě její velikostí. V knihovně typu NTK se přímo předpokládá využití více komunikačních kanálů na bázi moderních technologií. Naopak v malé knihovně je komunikace s podřízenými založena na osobním jednání. V množství a typu komunikačních kanálů, které využívají manažerky při komunikaci se svými nařízenými, si jsou obě knihovny podobné.

Významným rozdílem v řízení manažerek NTK a MKR je také soubor odborných činností, které daná manažerka řídí. Zatímco v NTK manažerky řídí úsek specializovaný na konkrétní odbornou knihovnickou činnost, ředitelka MKR musí do svého řízení zahrnout všechny tyto činnosti a navíc ještě pojmout administrativu za řízení celé knihovny (tedy nejen jednoho úseku, jak je tomu v NTK), což je náročné jednak z časového, ale také z odborného hlediska. Výhodou tohoto uspořádání je jednoznačně komplexní přehled činností v knihovně, na druhé straně, v případě manažerek v NTK, zase odborná specializace v rámci jedné činnosti, resp. malého počtu činností.

Manažerky obou knihoven svou pracovní dobu dělí mezi 3 hlavní činnosti (řízení lidí, administrativě, odborné knihovnické činnosti) a v každé z nich se vzdělávají. Ředitelka MKR věnuje větší část své pracovní doby administrativě na úkor odborných knihovnických činností (než manažerky v NTK), což je dáno odpovědností za správu chodu celé knihovny.

## 9 Závěr

Svou bakalářskou práci jsem zaměřila na srovnání managementu ve velké a malé knihovně. Práci jsem rozdělila do dvou částí. V teoretické části své práce jsem popsala obecný management a management knihoven. Studium odborných materiálů mi následně pomohlo při sestavování otázek do dotazníkového průzkumu v praktické části práce. Po vyhodnocení jeho výsledků jsem došla k následujícím závěrům:

Mezi managementem malé a velké knihovny je několik rozdílů. Ten nejzřetelnější je pravděpodobně v počtu a typu organizačních dokumentů, které chod knihovny upravují. Velká knihovna má pevně danou rozvětvenou organizační strukturu, která zajišťuje fungování celé organizace. Struktura malé knihovny se většinou skládá z jednoho manažera a několika podřízených, takže podrobná úprava tohoto stavu více organizačními dokumenty by zde neměla své opodstatnění. Podstatným rozdílem je také rozsah odborných činností, které manažer zajišťuje. Zatímco manažer v malé knihovně odpovídá za všechny knihovnické odborné činnosti, charakteristikou manažera ve velké knihovně je vysoká profesní specializace v rámci konkrétní činnosti. Další výhodou velké knihovny je z mého pohledu široké spektrum motivačních nástrojů, mezi kterými bych nejvíce vyzdvihla ty, co podporují osobní a profesní rozvoj. Posledním důležitým rozdílem, který vzešel z výsledků mého dotazníkového průzkumu, je vysoká využívanost různých komunikačních kanálů, v rámci velké knihovny oproti knihovně malé, při komunikaci mezi manažery a jejich podřízenými.

Po prozkoumání managementu obou knihoven jsem dospěla k názoru, že pro absolventa knihovnického bakalářského oboru, který se chce zaměřit na konkrétní knihovnickou činnost, je profesně přínosnější uplatnění v managementu velké knihovny. Na druhou stranu uplatnění v managementu malé knihovny může být zajímavé pro ty, kteří by se rádi realizovali v řízení knihovny jako celku.

## Seznam použitých zdrojů

BŘÁZDOVÁ, Zdeňka. 2010. Motivace zaměstnanců knihoven. *Čtenář*. 2010, roč. 62, č.5, s. 163-166. Dostupný také z WWW: <<http://ctenar.svkkk.cz/clanky/2010-roc-62/05-2010/motivace-zamestnancu-knihoven-71-644.htm>>. ISSN 0011-2321.

*CERTIDoc – kompetence v oboru knihovnických a informačních služeb* [online]. CERTIDoc, 2009. Praha: Svaz knihovníků a informačních pracovníků, 2009 [cit. 2012-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://skip.nkp.cz/odbVzdelCERTIDOC.htm>>.

ČERNÁ, Milena. 2001. *Organizace a řízení knihoven* [online]. Praha : Ústav informačních studií a knihovnictví FF UK v Praze, 2001 [cit. 2012-02-07]. s. 1-29. Elektronické studijní texty ÚISK. Dostupný po přihlášení z WWW: <<http://texty.jinonice.cuni.cz/>>.

Česko. Zákon č.257 ze dne 29. června 2001 o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon). In *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 98, s. 5683-5688. Dostupný také z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2001/sb098-01.pdf>>. ISSN 1211-1244.

DEMČÁK, Marek. 2008-. *Vytvořit dotazník: Vyplnto.cz – komplexní realizace online průzkumů* [online]. 2008-2012 [cit. 2012-06-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.vyplnto.cz/>>.

DROBÍKOVÁ, Barbora. 2009. *Základy managementu pro informační pracovníky*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Ústav informačních studií. [2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.informacniveda.cz/article.do?articleId=1135>>.

FOBEROVÁ, Libuše. 2008. Specifika managementu knihoven. *Knihovnický zpravodaj Vysočina* [online]. 2008, roč. 8, č. 3 [cit. 2012-06-03]. Dostupný z WWW: <<http://kzv.kkvysociny.cz/archiv.aspx?id=1089&idr=8&idci=22>>. ISSN 1213-8231.

FOBEROVÁ, Libuše. 2010. Trend ve službách: management kvality. *Knihovna plus* [online], 2010, roč. 6, č. 2 [cit. 2012-06-14]. Dostupný z WWW: <<http://knihovna.nkp.cz/knihovnaplus102/forber.htm>>. ISSN 1801-5948.



ISO 9001: Informace o mezinárodní normě ISO 9001. ISO 9001, 2006. *Info-ISO.cz: oborový internetový portál* [online]. 2006-2012 [cit. 2012-06-21]. Dostupný z WWW: <[http://www.info-iso.cz/iso\\_9001\\_informace/](http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/)>.

KALKUS, Stanislav. 1998. *Srovnávací knihovnictví*. Praha, 1998. 24 s. Učební text. Ústav informačních studií a knihovnictví, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova. Rozmnoženo. Dostupný také po přihlášení z WWW: <<http://texty.jinonice.cuni.cz/>>.

KLIMEŠ, Lumír. 2005. *Slovník cizích slov*. 7. vyd., v SPN vyd. 2., rozš. a dopl. Praha: SPN - pedagogické nakladatelství, 2005. 829 s. ISBN 80-7235-272-5.

Městská část Praha 16 (Praha, Česko). 2002. *Zřizovací listina Místní knihovny Radotín*. Radotín : Městská část Praha 16, 2002.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (Česko). MŠMT, 2009a. *Dodatek ke zřizovací listině Státní technické knihovny*. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2009. Dostupný v PDF také na WWW: <<http://www.techlib.cz/files/download/id/392/>>.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (Česko). MŠMT, 2009b. *Statut Národní technické knihovny*. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2009. Dostupný v PDF také na WWW: <<http://www.techlib.cz/files/download/id/393/>>.

Místní knihovna (Radotín, Praha, Česko). MKR, 2012a. *Místní knihovna Radotín* [online]. Radotín : Místní knihovna Radotín, [2006-], aktualizováno 9. dubna 2010 [cit. 2012-02-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.knihovna-radotin.cz/>>.

Místní knihovna (Radotín, Praha, Česko). MKR, 2012b. *Místní knihovna Radotín* [online]. Radotín : Místní knihovna Radotín, [2006-], aktualizováno 14. února 2012 [cit. 2012-06-12]. Historie radotínské knihovny. Dostupný z WWW: <<http://www.knihovna-radotin.cz/historie.html>>.

Místní knihovna (Radotín, Praha, Česko). MKR, 2012c. *Místní knihovna Radotín* [online]. Radotín : Místní knihovna Radotín, [2006-], aktualizováno 4. dubna 2012 [cit. 2012-06-12]. Archiv článků. Dostupný z WWW: <<http://www.knihovna-radotin.cz/archiv.html>>.

Místní knihovna (Radotín, Praha, Česko). MKR, 2012d. *Roční výkaz o knihovně za rok 2011* [elektronický zdroj]. Praha, 2012 [cit. 2012-06-12]. Dokument je neveřejný.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a kol. 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

MONIZ, Richard J. Jr. c2010. *Practical and effective management of libraries: integrating case studies, general management theory and self-understanding*. Oxford: Chandos, c2010. xvii, 139 s. Chandos information professional series. ISBN 978-1-84334-578-7.

Národní technická knihovna (Praha, Česko). NTK, 2012a. In *Wikipedie : otevřená encyklopedie* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikimedia Foundation, 2001- , strana naposledy edit. 12.3.2012 [cit 2012-04-29]. Česká verze. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Národní\\_technická\\_knihovna](http://cs.wikipedia.org/wiki/Národní_technická_knihovna)>.

Národní technická knihovna (Praha, Česko). NTK, 2012b. *Národní technická knihovna* [online]. Praha : NTK, c2006-2012, poslední změna 20.4.2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.techlib.cz/cs/>>.

Národní technická knihovna (Praha, Česko). NTK, 2010c. *Národní technická knihovna* [online]. Praha : NTK, c2006-2012, poslední změna 22.4.2010 [cit. 2012-04-29]. O nás. Historie NTK. Dostupný z WWW: <<http://www.techlib.cz/cs/66-historie-ntk/>>.

Národní technická knihovna (Praha, Česko). NTK, 2010d. *Národní technická knihovna* [online]. Praha : NTK, c2006-2012, poslední změna 22.4.2010 [cit. 2012-02-06]. O nás. Ocenění knihovny. Dostupný z WWW: <<http://www.techlib.cz/cs/953-oceneni-knihovny/>>.

Národní technická knihovna (Praha, Česko). NTK, 2012e. *Roční výkaz o knihovně za rok 2011* [elektronický zdroj]. Praha, 2012 [cit. 2012-06-12]. Dokument je neveřejný.

Národní technická knihovna (Praha, Česko). NTK, 2012f. *Národní technická knihovna* [online]. Praha : NTK, c2006-2012, poslední změna 14.5.2012 [cit. 2012-07-28]. O nás. Odborné aktivity NTK. Projekt EFI. O projektu. Dostupný z WWW: <<http://www.techlib.cz/cs/1645-o-projektu/>>.

Národní technická knihovna (Praha, Česko). NTK, 2012g. *Národní technická knihovna* [online]. Praha : NTK, c2006-2012, poslední změna 22.4.2010 [cit. 2012-07-30]. O nás. Fotogalerie. Budova. 2009-04-29 NTK. Dostupný z WWW: <<http://www.techlib.cz/cs/615-2009-04-29-ntk/>>.

RICHTER, Vít. 2008. Benchmarking knihoven: jak poznat dobrou knihovnu?. *Bulletin SKIP*, 2008, roč. 17, č. 2 [cit. 2012-06-12]. Dostupný také z WWW:

<[http://skip.nkp.cz/Bulletin/Bull08\\_209.htm](http://skip.nkp.cz/Bulletin/Bull08_209.htm)>. ISSN 1210-0927.

RICHTER, Vít, HOUŠKOVÁ, Zlata a HEJHÁLKOVÁ-PÍŠOVÁ, Marta. 2005. Analýza věkové, vzdělanostní a mzdové struktury pracovníků knihoven v ČR v roce 2003 a 2004 a srovnání se stavem roku 1998: zpráva z průzkumu. Praha: Národní knihovna České republiky, 2005. 72 s. Dostupný také z WWW:

<[http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=04\\_Analyza.htm](http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=04_Analyza.htm)>.

SAKÁLOVÁ, Elena. 1995. *Knižniční manažment*. 1. vyd. Bratislava: Slovenská technická knižnica - Centrum VTI SR, 1995. 190 s. ISBN 80-85165-56-2.

SKOLKOVÁ, Linda. 2003. Change management čili řízení změny v knihovnách a informačních službách. *Ikaros* [online], 2003, roč. 7, č. 11 [cit. 2012-06-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/1504>>. URN-NBN:cz-ik1504. ISSN 1212-5075.

STÖCKLOVÁ, Anna. 2008. *Dekompozice knihovního systému* [online]. Verze 1.1. Praha : Ústav informačních studií a knihovnictví FF UK v Praze, leden 2008 [cit. 2012-02-07]. 9 s. Elektronické studijní texty ÚISK. Dostupný po přihlášení z WWW:

<<http://texty.jinonice.cuni.cz/>>.

SVOBODA, Martin. 2010. *Organizační řád Národní technické knihovny* [elektronický zdroj]. Praha, 2010 [cit. 2012-07-31]. Dokument je neveřejný.

ZEMÁNKOVÁ, Ladislava. 1999. *Veřejné knihovny a jejich základní dokumenty: legislativa a řízení veřejných knihoven*. 1.vyd. Praha: Národní knihovna ČR, 1999. 130 s. ISBN 80-7050-343-2.

ZEMÁNKOVÁ, Ladislava. 2003- . Srovnávací knihovnictví. In: *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2012-06-01]. Dostupný z WWW:

<[http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000000707&local\\_base=KTD](http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000707&local_base=KTD)>.

## Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	21
Obrázek 2: Logo Místní knihovny Radotín [MKR, 2012a] .....	34
Obrázek 3: Místní knihovna Radotín [MKR, 2012a].....	35
Obrázek 4: Logo Národní technické knihovny [NTK, 2012b].....	36
Obrázek 5: Národní technická knihovna [NTK, 2012g] .....	38
Graf 1: Náplň práce manažerů v NTK .....	47
Graf 2: Motivační nástroje manažerů v NTK .....	48
Graf 3: Styly hodnocení zaměstnanců v NTK .....	49
Graf 4: Motivační nástroje pro řízení manažerů v NTK .....	49
Graf 5: Komunikační kanály v NTK - manažer vs. nadřízený .....	49
Graf 6: Komunikační kanály v NTK - manažer vs. podřízený.....	50