4. Řízení knihovny

Kapitola je orientována na řízení knihovny, ustavení ředitele a zástupce knihovny, předávání agendy při nástupu nového ředitele a manažerské dovednosti. Věnuje se poradám zaměstnanců i pracovním vztahům a úkolům a povinnostem ředitele knihovny, včetně jeho odpovědnosti.

Charakteristika systému řízení je primárně zaměřena na knihovnu jako samostatný právní subjekt, zpravidla příspěvkovou organizaci. Uvedené zásady platí v přiměřeném rozsahu i pro vedoucího knihovny, která působí jako organizační složka jiného právního subjektu, například obce, vysoké školy, muzea a podobně. V takovém případě je nutné věnovat pozornost pravidlům a předpisům platným pro danou instituci.

Hlavní body kapitoly

- Ustavení ředitele knihovny a jeho zástupce
- Jednání za knihovnu
- Předávání agendy
- Manažerské dovednosti
- Pracovní vztahy
- Porady zaměstnanců

Klíčová slova

Knihovna, řízení, ředitel, zástupce ředitele, jednání, agenda, porada, vztahy.

Řízení knihovny

Management knihovny zahrnuje zejména nastavení celého systému řízení, hodnot a pravidel organizace, především:

- stanovení organizační struktury,
- řízení zdrojů, procesů a výkonnosti,
- řízení pracovních výkonů a odměňování pracovníků,
- péče o zaměstnance,
- řízení znalostí,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- zaměstnanecké a pracovní vztahy.

Statutární orgán knihovny, příspěvkové organizace

Jako každá právnická osoba musí mít i příspěvková organizace ustaven statutární orgán.[1)]

Statutárnímu orgánu náleží veškerá působnost, kterou zakladatelské právní jednání, zákon nebo rozhodnutí orgánu veřejné moci nesvěří jinému orgánu právnické osoby.[2)]

Pro knihovny je standardní formát individuálního statutárního orgánu, tj. ředitele knihovny, přičemž tato osoba je oprávněna zastupovat příspěvkovou organizaci ve všech záležitostech.

 Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Ředitel příspěvkové organizace

Ředitel knihovny, příspěvkové organizace, **je do své funkce zřizovatelem jmenován.**

- Jmenování je sice jednostranné právní jednání zřizovatele, nicméně zde musí být dán souhlas osoby, která má být do funkce jmenována, např. tím, že začne vykonávat práce na místě ředitele knihovny.
- Ředitel knihovny se pak dnem vzniku pracovního poměru (účinností jmenování) stává zaměstnancem knihovny, příspěvkové organizace, nikoliv zaměstnancem zřizovatele (neplatí pro případ, kdy byl ředitel vybrán ze stávajících zaměstnanců).
- Zřizovatel sice nemá zákonem danou povinnost provedení výběrového nebo konkurzního řízení pro jmenování ředitele knihovny, tento způsob obsazení pozice ředitele knihovny je však nejobvyklejší.
- Ředitel knihovny může být zřizovatelem jmenován na dobu určitou nebo neurčitou.
- Rovněž pověření výkonem funkce (dočasně – např. do doby, než bude jmenován vhodný kandidát, jenž obsadí příslušnou funkci na základě výběrového řízení, nebo než pomine překážka v práci u zaměstnance dosud zastávajícího funkci ředitele – např. skončí jeho mateřská nebo rodičovská dovolená, dlouhodobá pracovní neschopnost, výkon veřejné funkce apod.), provedené se souhlasem zaměstnance, je třeba považovat za jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance na dobu určitou, nikoliv za pouhé zastupování jiného vedoucího pracovníka.
- Řediteli knihovny, jako statutárnímu orgánu, již dále nepřísluší oprávnění jmenovat svého zástupce, který by měl rovněž oprávnění a postavení statutárního orgánu.

Jednání ředitele za knihovnu

Je v pravomoci zřizovatele, aby ve zřizovací listině knihovny, příspěvkové organizace, vymezil způsob, jakým statutární orgán vystupuje jménem organizace. Nejčastějším případem bývá, že ředitel je oprávněn za knihovnu jednat ve všech věcech samostatně, případně na základě plné moci dané zřizovatelem.

Ředitel knihovny

Ilustrativní výčet činností:

- plní úkoly vyplývající mu z funkce statutárního orgánu knihovny, ze zřizovací listiny, z úkolů uložených mu orgány zřizovatele, dokumenty schválenými orgány zřizovatele a dalšími zvláštními právními předpisy,
- bezodkladně oznamuje každou závažnou a mimořádnou událost dotýkající se činnosti a

hospodaření knihovny nebo jejích zaměstnanců (mj. závažné úrazy, škody na majetku, havárie, technologické nebo technické závady), a to s následným písemným vysvětlením,
- je povinen orgánům zřizovatele (na vyžádání) předložit dokumenty související s chodem knihovny,
- písemně oznamuje jméno svého zástupce, kterého pověřil v plném rozsahu práv a povinností zastupováním knihovny v době své nepřítomnosti.

Odpovědnost ředitele knihovny

Ředitel knihovny nese odpovědnost za řadu činností a rozhodnutí v oblasti:

- v pracovněprávní oblasti,
- v oblasti řídící dokumentace,
- v ekonomické oblasti,
- v oblasti hospodaření s majetkem,
- v oblasti veřejných zakázek,
- v oblasti práce s riziky a v případě nestandardních událostí,
- v oblasti řešení stížností na činnost knihovny,
- v oblasti uzavírání smluv.

V pracovněprávní oblasti:

- za řízení lidských zdrojů, zejména výběr, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců a dodržování zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.



Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

V oblasti řídicí dokumentace:

- za tvorbu a vydávání vnitřních předpisů, jejich aktualizaci a zavedení systému prokazatelného seznamování zaměstnanců s nimi.

V ekonomické oblasti:

- za sestavení a zveřejňování návrhu rozpočtu (a následně schváleného rozpočtu) na rozpočtový rok a návrhu střednědobého výhledu (a následně schváleného střednědobého výhledu) rozpočtu na minimálně dva roky následující po rozpočtovém roku, vedení účetnictví a nakládání s veřejnými prostředky v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, zákonem č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti, zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů; zejména odpovídá za správné, průkazné a úplné vedení účetnictví, za vykazování hospodaření a činnosti knihovny, reporting a vedení funkčního ekonomického informačního systému, za plnění

daňových povinností.



Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech.

Zákon č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě.

V oblasti hospodaření s majetkem:

- za řízení optimálního využívání majetku, za správu, evidenci a inventarizaci majetku užívaného knihovnou. V této oblasti se především řídí ustanoveními zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů (zákon bude nahrazen od 1.1.2027), zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů, zřizovací listinou, která vymezuje práva a povinnosti k majetku předanému knihovně zřizovatelem k hospodaření, a vnitřními normami zřizovatele.

V oblasti veřejných zakázek:

- za dodržování zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů, vnitřních norem zřizovatele a v případě dotačních programů za plnění podmínek správce programu (blíže kapitola 8).



Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.

V oblasti práce s riziky a v případě nestandardních událostí:

- za soustavnou práci s riziky a předcházení nestandardním událostem. Ředitel je povinen informovat o haváriích a nestandardních událostech a zajistit svou dostupnost, resp. zastupitelnost pro řešení případných mimořádných či operativních úkolů.

V oblasti řešení stížností na činnost knihovny:

- za zpracování postupu pro přijímání a vyřizování petic a stížností.

V oblasti uzavírání smluv:

- za řádné zpracování smlouvy, zejména za určité a přesné vymezení předmětu smlouvy, za stanovení odpovídajících práv a povinností smluvních stran, dodacích podmínek (způsobu, času a místa plnění), jednoznačné stanovení ceny nebo způsobu určení ceny, stanovení platebních podmínek a sankcí. V této oblasti se řídí zejména zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. V této oblasti odpovídá také za nastavení systému vkládání smluv do Registru smluv v knihovně a dodržování povinností stanovených zákonem č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru

smluv.



Zákon č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv.

Změna osoby ředitele

V případě změny osoby ředitele předá odcházející ředitel za přítomnosti zástupce zřizovatele veškerou agendu organizace novému řediteli, a to nejpozději do jednoho měsíce od dne, k němuž byl nový ředitel jmenován. K datu předání je nezbytné vyhotovit písemný předávací protokol ve třech originálech, z nichž každá strana obdrží jeden (předávající, přejímající, zástupce zřizovatele).

Předávaná agenda

Ředitel knihovny předává:

- zakládací dokumenty příspěvkové organizace (např. zřizovací listina, doklad o přidělení IČO, doklady o zřízení bankovních účtů, aj.),
- veškeré vnitřní směrnice a předpisy organizace,
- personální a mzdovou agendu [3)],
- rozpočet organizace a stav jeho plnění a čerpání, stav peněžních fondů a bankovních účtů k datu předání a dokumenty týkající se financování knihovny (např. rozpis příspěvku zřizovatele včetně jeho úprav, smlouvy o dotacích aj.),
- agendu účetnictví,
- inventurní soupisy veškerého majetku z mimořádné nebo řádné inventury provedené ke dni předání, kterou zabezpečí odcházející ředitel. Podpisem předávacího protokolu stvrdí nový ředitel fyzické převzetí majetku knihovny. Případné inventurní rozdíly (manko, přebytek) zjištěné mimořádnou inventarizací řeší organizace v součinnosti se zřizovatelelem knihovny,
- technickou dokumentaci, revizní zprávy veškerého majetku a přehled závad či soupis případných havarijních stavů,
- protokoly o provedených kontrolách (a to i z předešlých let), přehled přijatých opatření k nápravě a veškeré doklady a dokumenty týkající se archivace, vztahující se ke knihovně,
- věci v osobním užívání (např. razítka, klíče, výpočetní techniku atd.).

Střet zájmů

Zákon č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, zavádí pojem veřejný funkcionář, pro kterého vyplývají jisté povinnosti – zdržet se činnosti, neslučitelnost s jinými činnostmi, oznamovací povinnost.



Zákon č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů.

Veřejným funkcionářem je:

- člen statutárního orgánu, člen řídicího, dozorčího nebo kontrolního orgánu státní příspěvkové organizace, příspěvkové organizace územního samosprávného celku,
- vedoucí zaměstnanec 2. až 4. stupně řízení státní příspěvkové organizace, příspěvkové organizace územního samosprávného celku, pokud jsou oprávněni nakládat s finančními prostředky jako příkazce operace, pokud hodnota finanční operace přesáhne 250 000 Kč, nebo pokud se bezprostředně podílí na rozhodování při zadávání veřejné zakázky.



Je nutné nezapomenout na podání oznámení o osobním zájmu, o činnostech, majetku, příjmech a závazcích – podává se ke dni zahájení výkonu funkce, poté průběžné oznámení do 30. června, a při ukončení výkonu funkce veřejného funkcionáře. Pozor: porušení povinností veřejného funkcionáře je přestupkem se sankcí, přestupek projednává obecní úřad obce s rozšířenou působností, kde má veřejný funkcionář trvalý pobyt.



Základní pravidla a postupy jsou k dispozici na portálu JUSTICE.CZ.

Zástupce ředitele knihovny

Zástupce statutárního orgánu je osoba, která je v době nepřítomnosti statutárního orgánu (tj. ředitele knihovny) oprávněna jednat jménem právnické osoby v plném rozsahu kompetence statutárního orgánu. Uvedenou osobou je z logiky věci zaměstnanec knihovny. Může jím být:

- vedoucí zaměstnanec (např. vedoucí knihovnických služeb, vedoucí ekonomického útvaru apod.),
- zaměstnanec, který není vedoucím zaměstnancem (např. ekonom, který dle organizačního řádu není vedoucím zaměstnancem).

Zástupce statutárního orgánu ustanovuje statutární orgán, tj. ředitel knihovny.

Kompetence zaměstnance zastupovat statutární orgán v plném rozsahu práv a povinností je stanovena interním předpisem, obvykle organizačním řádem knihovny.

Odvolání a vzdání se funkce ředitele knihovny



K odvolání ředitele knihovny je oprávněn ten, kdo je příslušný k jeho jmenování, tj. zřizovatel knihovny. Zřizovatel může odvolat ředitele z funkce i bez udání důvodů.

Ředitel knihovny se může svého místa rovněž vzdát.

Výkon práce na pracovním místě ředitele knihovny platí ode dne doručení odvolání nebo vzdání se tohoto místa, nebyl-li v odvolání nebo vzdání se pracovního místa uveden pozdější den.

Odvoláním nebo vzdáním se pracovního místa ředitele knihovny pracovní poměr nekončí; zaměstnavatel (nový ředitel nebo pověřený ředitel) je povinen tomuto zaměstnanci navrhnout změnu jeho dalšího pracovního zařazení v knihovně na jinou práci odpovídající jeho zdravotnímu stavu a kvalifikaci. Jestliže taková práce v knihovně není nebo ji zaměstnanec odmítne, jde o překážku v práci na straně zaměstnavatele (tj. knihovny) a současně platí, že je dán výpovědní důvod podle § 52 písm. c) zákoníku práce.

Je-li ředitel knihovny ze své funkce odvolán nebo se funkce vzdal, do jmenování nového „řádného či pověřeného“ ředitele zřizovatelem nemá knihovna, příspěvková organizace, statutární orgán.

Do doby jmenování nového ředitele může knihovnu zastupovat jiný zaměstnanec, pokud je to stanoveno ve vnitřních předpisech knihovny (zástupce statutárního orgánu). Tento pověřený zaměstnanec může činit za knihovnu právní jednání, včetně právních jednání směřujících k rozvázání pracovního poměru s odstoupivším ředitelem knihovny.

Zřizovatel může ihned po odvolání nebo vzdání se funkce ředitele jmenovat nového vedoucího, např. na dobu určitou do doby jmenování ředitele knihovny na základě výběrového řízení. Takto jmenovaný vedoucí (byť na dobu dočasnou) je řádným statutárním orgánem knihovny, příspěvkové organizace.

Vedoucí knihovny jako organizační složky obce

Vedení obce zřizuje také organizační složky jako svá zařízení bez právní subjektivity. Organizační složka územního samosprávného celku vzniká rozhodnutím jeho zastupitelstva.

Organizační složka hospodaří jménem svého zřizovatele a není účetní jednotkou.

Zřizovatel jmenuje vedoucího organizační složky, určí jeho práva a povinnosti. Ostatní pracovníci této složky jsou zaměstnanci zřizovatele.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění

pozdějších předpisů.

Rozpočet organizační složky je součástí rozpočtu jejího zřizovatele. Na ni přenáší zřizovatel oprávnění disponovat jen s takovými peněžními prostředky, které souvisejí s její běžnou, pravidelnou činností, již je nutné zabezpečovat operativně. Tyto prostředky poskytuje zřizovatel organizační složce formou provozní zálohy v hotovosti nebo zřízením běžného účtu u banky.

Organizační složka je povinna vyúčtovat provozní zálohu po ukončení období, na něž byla poskytnuta, nejpozději však do 31. prosince rozpočtového roku. Peněžní průběh svého hospodaření vede organizační složka v peněžním deníku v plném členění podle rozpočtové skladby.

Údaje z peněžního deníku se převádějí do rozpočtu příjmů a výdajů zřizovatele, a to ve stanoveném termínu (nejméně měsíčně a nejpozději před koncem roku).

Nevyčerpanou zálohu je organizační složka povinna vrátit zřizovateli ve stanoveném termínu, nejpozději před koncem roku.

Prosazování zájmů knihovny

Důležitým úkolem vedení knihovny je obhajovat její postavení jako nedílné součásti mezinárodní, národní i místní infrastruktury. Cílem je propagovat knihovnu mezi politiky a vrcholovými představiteli veřejné správy na všech úrovních tak, aby pochopili význam veřejných knihoven a ty mohly získávat dostatečné finanční prostředky na svůj provoz a další rozvoj.

Obhajoba veřejných knihoven (advokacie knihoven) je vysvětlování úlohy knihoven v současnosti, v digitálním světě, pozitivní ovlivňování rozhodování místních, regionálních a státních institucí a orgánů s cílem získání politické a finanční podpory pro transformaci knihoven na moderní informační, vzdělávací, kulturní a komunitní centra. Library advocacy [4] se nabízí jako ucelená koncepce, která nabízí efektivní komunikační strategii.

Více informací získáte po absolvování kurzu Úvod do library advocacy pro veřejné knihovny.

Manažerské činnosti

Manažerské činnosti obsahují řadu různých aktivit:

- plánování a koncepční činnosti, strategie,
- finanční řízení a vícezdrojové financování,
- příprava, projednávání a vedení rozpočtu,
- řízení lidských zdrojů,

- vedení a motivace pracovníků,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana, ochrana měkkých cílů,
- krizové řízení,
- udržování dobrých a účinných vztahů se zřizovatelem/provozovatelem knihovny,
- vytváření a udržování vztahu s dalšími organizacemi v okolí,
- budování vztahů s komunitou a lobbování,
- personální řízení,
- plánování a rozvoj knihovnických systémů,
- management změn,
- marketing a public relations (dále jen PR).[5)]

Organizační kultura

Jako organizační kulturu označujeme hodnoty rozšiřující formální firemní pravidla, která jsou základem pro řízení organizace. Ta jsou předmětem sdílené filozofie, hodnot, přesvědčení, předpokladů, očekávání, postojů a norem Je to to, co je pro organizaci typické: zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce přijatelného a očekávaného chování. Ideální je stav, kdy se shodují systémy hodnot v organizaci se systémem hodnot zaměstnance/zaměstnanců.

Úloha ředitele

- Umět stimulovat odcházející zaměstnance ke sdílení znalostí s nástupci. Odcházející pracovník zanechá své znalosti nebo jejich část v organizaci a bude motivován tím, že organizaci svými znalostmi a zkušenostmi přispěl a byl za to také odměněn,
- využívat všechny dostupné metody předávání znalostí, např. nejlepší praxe, sdílení příběhů či určitou formou sdílení pracovních míst. Zaučení nástupce na některé pozice může trvat i několik let, průměrně 0,5 až 2 roky. Organizace si musí uvědomit, že nejde o zvýšení nákladů, přestože musí investovat do dvou pracovníků na jedné pozici, ale o investici, která se projeví v rychlejší adaptaci nástupce a zvýšení jeho výkonu; v neposlední řadě nedojde ke ztrátě znalostí, protože v organizaci zůstanou,
- investovat do samotné tvorby a upevňování firemní kultury s důrazem na podporu zabezpečení kontinuity znalostí. Když bude kontinuita znalostí podporována, přinese to organizaci snížení celkových nákladů na získání a zapracování nových pracovníků.[6)]

Pracovní vztahy

Pracovní vztahy v knihovně mají svou **formální** a **neformální** stránku. Obě stránky jsou součástí pracovních vztahů, ale jejich zastoupení se obvykle liší. Ve vztahu mezi spolupracovníky obvykle převažují neformální vztahy, u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem převažuje vztah formální.

Zdravé, harmonické, mezilidské pracovní vztahy vytvářejí pozitivní klima, které má nezanedbatelný vliv na pracovní činnost.

Vytváření zdravých pracovních vztahů

V každé knihovně mají být vytvářeny zdravé pracovní návyky, se kterými by měli být seznámeni všichni zaměstnanci:

- dodržování legislativních norem, zásad slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele,
- vytváření pracovních kodexů, vedení pracovníků k dodržování zákonů, zásad slušného chování ve vztahu ke klientům i sobě navzájem,
- respektování odborové organizace jako partnera,
- respektování zaměstnance,
- používání správně a srozumitelně formulovaných pracovních smluv,
- realizace jasné, spravedlivé a slušné politiky při získávání i odměňování pracovníků,
- neustálé zlepšování stylu vedení lidí,
- důsledná orientace na ochranu a bezpečnost zdraví při práci,
- péče o celoživotní vzdělávání pracovníků,
- vytváření dobrých mezilidských vztahů, organizování aktivit pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,
- uplatňování principů slučování pracovního a rodinného života.

Orientace na službu veřejnosti (proklientská orientace) by měla být součástí každé zdravé knihovny.

K dosažení toho je nutná:

- dobrá komunikace uvnitř knihovny,
- dobrá komunikace mezi knihovnou a zřizovatelem/provozovatelem knihovny,
- dobrá komunikace s uživateli a veřejností obecně,
- efektivní organizace,
- poskytování služeb v odpovídající kvalitě.

Kvalitní služba veřejnosti je podmíněna dobrou vnitřní komunikací, funkční organizační strukturou a kvalifikovaným personálem. Současným trendem je i vysoká kvalita e-služeb, které uživatelům usnadňují přístup ke službám knihovny.

Na druhou stranu nezdravé, chaotické a neuspořádané vztahy mezi vedením a zaměstnanci vytvářejí nezdravé pracovní prostředí, které snižuje produktivitu práce, vznikají pak časté konflikty, porušování kázně a projevuje se oboustranná nedůvěra.

Komunikace se zřizovatelem

Nesmírně významná je komunikace se zřizovatelem. Zásadní je, aby obě strany spolu komunikovaly, nejlépe jak formálně, tak neformálně. Účelem je budování vztahů, jejich vytváření a rozvíjení. Jde o systematický přístup založený na pravdivosti, důvěryhodnosti, transparentnosti, umění naslouchat a na etickém chování.



Je důležité, aby vedení knihovny udržovalo úzké a pozitivní vztahy s orgány, které mají rozhodovací pravomoci či vliv na chod organizace a její financování.

V rámci budování efektivních vztahů je vhodné držet se těchto zásad:

- informace musí být poskytovány přesně, stručně a včas nejlépe formou zpráv a návrhů,
- vždy musí zaznít jasná definice sdělení nebo požadavku (co, proč, jak), a zmíněn přínos pro uživatele knihovny,
- zástupce s rozhodovací pravomocí musí být informováni o aktivitách knihovny, popř. přímo pozváni k účasti,
- nesmí se zapomínat na nové členy zastupitelstva – provést je knihovnou, poskytnout jim materiály,
- nutná je celoroční komunikace (nejen v období schvalování rozpočtu).



Ředitel knihovny jako vedoucí pracovník má mít přímý přístup k radě, komisi nebo k výboru, do jehož kompetence spadají knihovnické služby. Vedle oficiálních porad by měly probíhat i pravidelné neformální kontakty vedení knihovny se zástupci věcně příslušného odboru či zainteresovaných osob, aby byli průběžně dobře informování o službách knihovny, jejich současném i budoucím rozvoji.

Komunikace se zaměstnanci

Zaměstnancem může být pouze fyzická osoba; řízení organizace by mělo být založeno na promyšlené organizační struktuře. Vedoucími zaměstnanci jsou lidé, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení oprávněni § 11 Zákoníku práce:

- stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly,
- organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci,
- dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

Prostřednictvím správně nastavené interní komunikace zlepšují knihovny své vztahy se zaměstnanci, aby tito lépe rozuměli tomu, co se v knihovně děje, kam směřuje, jakou má roli a strategii. Komunikace uvnitř organizace má probíhat správným způsobem – informace zaměstnancům mají předávat přímí nadřízení.

Ke komunikaci jsou obvykle využívány nástroje pro okamžitou komunikaci (např. intranet, e-mail…), ale stejně důležitá je i neformální komunikace tváří v tvář. Je nutné, aby byla interní komunikace pravdivá, otevřená a včasná, aby zaměstnanci dostávali relevantní informace od správných osob ve správnou dobu, nebáli se otevřeně komunikovat s nadřízenými a aby si vedení knihovny bylo vědomo významu pravidelné interní komunikace.

Nástroje interní komunikace

digitální nástroje

- intranet, e-maily, newslettery, interní sociální síť,

tištěné nástroje

- časopisy, noviny, bulletiny, letáky, plakáty, nástěnky,

osobní nástroje

- porady, meetingy, komunikace face to face, akce.

Porady zaměstnanců

Prvním úkolem nového ředitele je představení se zaměstnancům knihovny, vedení první porady a nastolení pravidel a způsobu komunikace. Důležité je se na toto první setkání detailně připravit, protože ostatní zaměstnanci zpravidla k prvnímu kontaktu přicházejí s různými očekáváními. Počáteční chyby se obtížně napravují. Porady by měly probíhat na jednom daném místě, s pevně stanoveným programem, který zaměstnanci mají dostat předem, aby se na poradu mohli nachystat.

Struktura prvního setkání by měla obsahovat vize nového ředitele o směřování organizace a také body, na kterých bude nový ředitel pracovat, a inovace, které by chtěl zavést. Prostor pro vyjádření musí dostat i zaměstnanci (vyjádření se k chodu organizace, projevení nápadů apod.). První porada dává možnost zavést určité rituály, které se budou vždy opakovat.



Velmi důležité je s pracovníky komunikovat nejen hromadně na poradách, ale také individuálně. Během prvních měsíců ve funkci je vhodné si s každým zaměstnancem minimálně na půl hodiny v soukromí sednout a mezi čtyřma očima si promluvit o jeho pracovních schopnostech, představách a přáních.

Vedení a motivace pracovníků

Vedení lidí a koordinace jejich práce je základní činnost manažerů všech úrovní. Vedení lidí vyžaduje určitou způsobilost manažera, autoritu či charisma. Jde o schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat či strhávat lidi pro správné plnění potřebných úkolů k dosažení stanovených cílů. Důležité je uvědomit si, že:

- schopnost vést nespočívá jen ve vrozeném talentu, lze se ji naučit a zdokonalovat ji,
- slova i činy manažerů se mají shodovat,
- vedoucí je svým podřízeným vždy příkladem (dobrým či špatným),
- vedoucí nesmí ztratit kontakt se svými podřízenými,
- vedoucí má mít pozitivní vztah k podřízeným a občas přispět i ke splnění jejich úkolů vlastní prací.

Vedení pracovníků souvisí se stylem vedení, tj. vyjádřením vztahu vedoucího pracovníka k podřízeným jednotlivcům. Zjednodušeně jde o autokratický, demokratický či liberální styl vedení. Nelze říci, který styl je nejvhodnější, všechny mají své klady i zápory. V praxi se nakonec ukáže, že

vedoucí by měl umět uplatňovat různé styly, a to podle potřeby, podle situace, ale zejména podle toho, s kým jedná.[7)]

Řízení vyžaduje vytváření a udržování takového prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů.



Cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co je motivuje.

Plánování a strategie knihovny

Plánování zajišťuje, že:

- služby knihovny odpovídají potřebám komunity,
- řídící orgán, vedení a pracovníci jsou si vědomi, čeho chce knihovna dosáhnout,
- veřejné finanční prostředky jsou využívány účelně a odpovědně,
- bez ohledu na personální změny je udržována kontinuita služeb,
- zaváděním nových služeb rozšiřuje knihovna očekávání veřejnosti,
- knihovna je schopna účinně reagovat na změny.

Stanovení úkolů, krátkodobých i dlouhodobých cílů, strategie a sledování výkonnosti knihovny je nezbytné k zajištění rovnoprávných, účinných a kvalitních služeb přístupných všem složkám veřejnosti.

Strategie knihovny

Jedním z prvních kroků k zahájení nezbytných změn v knihovně je vytvořit si vlastní strategii rozvoje a usilovat o její naplnění.



Důležité je, aby strategie knihovny byla součástí strategie zřizovatele.

Mít vlastní strategických plán, mít jasnou představu o své budoucnosti je v současné době životně důležité pro každou knihovnu, nezávisle na tom, zda se jedná o knihovnu malou či velkou.

Připravit dobrou strategii či koncepci není jednoduchou záležitostí a zejména pro malé knihovny s omezeným počtem pracovníků se může jednat o nelehký proces. Zpracování koncepce knihovny je příležitostí oslovit zřizovatele/provozovatele knihovny a další důležité instituce, které jsou podstatné pro činnost a rozvoj knihovny. Příprava strategie je správným krokem k zahájení diskuze o poslání knihovny a o tom, jak reagovat na zúžené pojetí knihovny jako půjčovny knih. Je možné blíže vysvětlit, k čemu je knihovna užitečná a jak slouží své komunitě a zároveň přesvědčit všechny zainteresované, proč je nezbytné investovat do rozvoje knihovny a reagovat na současné a budoucí změny.

Strategie knihovny musí být zaměřena nejen na její uživatele, ale na potřeby celé komunity, které slouží. Měla by zahrnovat tyto základní prvky:

- analýzu současného stavu, zjištění silných a slabých stránek, přehled dosažených výsledků,
- průzkum potřeb uživatelů a komunity,
- formulování vize a poslání,
- stanovení strategických cílů, priorit a krátkodobých cílů,
- vypracování strategie k dosažení cílů,
- realizační plán, harmonogram jednotlivých aktivit
- kalkulaci finančního zajištění pro plnění jednotlivých cílů a priorit,
- měření a vyhodnocení vstupů, výstupů a výsledků opatření zaměřených na uživatele.



Podrobný postup, jak připravit základní strategický dokument knihovny, je k dispozici ve studijním textu Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů.

Koncepce rozvoje knihoven na léta 2021–2027

Zásadním koncepčním dokumentem pro rozvoj veřejných knihovnických a informačních služeb je koncepce rozvoje knihoven. V současném období je realizována Koncepce rozvoje knihoven na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030, schválená vládu v srpnu 2020.

Obsah Koncepce tvoří tři tematické pilíře. Knihovny by se podle nich měly profilovat jako opora občanské společnosti a přirozená centra místních komunit, jako vzdělávací a vzdělanost podporující instituce a jako správci kulturního a znalostního bohatství.

- První pilíř popisuje rozvoj potenciálu knihoven jako komunitních center s odpovídajícím prostorovým, technologickým, materiálovým i personálním zázemím.
- Druhý pilíř klade důraz na posílení vzdělávací funkce knihoven v oblasti formálního i neformálního vzdělávání a prohlubování institucionální spolupráce s resortem školství.
- Třetí pilíř podporuje bezbariérový přístup ke kulturnímu a vědeckému bohatství ve fyzické i digitální podobě.



Aktuální informace a pomocné materiály k implementaci Koncepce do praktické činnosti knihoven jsou k dispozici na webu Koncepce.knihovna.cz.



Další užitečné zdroje vztahující se k obsahu této kapitoly najdete v příloze 4.

[1)]

DOBROZEMSKÝ, Václav. Některé otázky právního postavení vedoucího příspěvkové organizace obce. *DAUČ* [online]. Praha: Wolters Kluwer, 23. 6. 2017 [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=234574

2)

Viz § 163 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

3)

Např. osobní spisy zaměstnanců, popisy pracovních míst a platová zařazení pracovníků, hodnocení jejich činnosti, doklady o školení, doklady o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) apod.

4)

Library advocacy – v praxi jde o prosazování zájmů knihoven.

5)

ŠEDÁ, Marie a Vít RICHTER. *Samostatné zajišťování chodu knihovny s univerzálním nebo specializovaným fondem s regionální působností: studijní text* [online]. Verze 1.1. Ostrava: Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě, 2020 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: https://www.msvk.cz/data/filemanager/source/studijn%c3%ad%20texty%20pro%20knihovn%c3%adky/22_%20Zpracov%c3%a1n%c3%ad%20statistick%c3%bdch%20ukazatel%c5%af%20v%c3%bdkon%c5%af%20knihoven_%c5%a0ed%c3%a1_2.pdf

6)

VNOUČKOVÁ, Lucie. Monitoring of labour mobility as a way to competitiveness. *Journal of Competitiveness* [online]. September 2012, vol. 4, issue 3, s. 105–121 [cit. 2022-03-24]. ISSN 1804-1728. Dostupné z: https://doi.org/10.7441/joc.2012.03.08

7)

Více zde: https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni

From:
https://prirucky.ipk.nkp.cz/ - **Metodické příručky pro knihovny**

Permanent link:
https://prirucky.ipk.nkp.cz/rizeni/rizeni_knihovny

Last update: **2026/06/02 10:27**