



Článek představuje dílčí výsledky získané kvalitativním šetřením v rámci ankety „Moderní manažerské metody.“ Úvodem stručně představíme použitou metodologii. Hlavní přínos článku je v analýze dat získaných z odpovědí respondentů (vedoucích knihoven, knihovníků a studujících knihovníků) na položené anketní otázky a z hloubkových rozhovorů s vybranými vedoucími knihoven. Cílem je představit vnímání řízení a vedení knihoven samotnými aktéry – vedoucími knihoven a knihovníky. Na základě všech zjištění jsme zformulovali dvanáct mýtů v řízení knihoven, na které reagujeme.

Na úvod

Veřejné knihovny se ocitly na pomyslné křižovatce a rozhodují se, kterou z cest se vydat. Za 25 let od sametové revoluce se proměnily k nepoznání. Vision 2025 Österreichische Nationalbibliothek (<http://www.onb.ac.at>) nejlépe vystihuje, kam by měly knihovny směřovat. Vidí sebe, jako centrum poznání pro 21. století. Úsilí směřují k pěti bodům: 1) digitalizovat fondy, 2) shromážďovat a zabezpečovat znalosti v jakékoli formě, 3) nabízet rychlý a snadný přístup k poznání, 4) pronikat do evropského výzkumného prostoru a učinit výzkum rozmanitý a efektivní, 5) obohacovat kulturní a společenský život.

Veřejné knihovny jsou zpravidla zřizované správou obce, města či kraje pro uspokojování čtenářských zájmů, informačních a vzdělávacích potřeb obyvatel dané komunity. Pomáhají rozvoji komunity v místě svého působení. Poskytují prostor pro kulturu, vzdělávání a volnočasové aktivity různým cílovým skupinám obyvatel. Snaží se integrovat znevýhodněné skupiny do místní komunity a kooperují s ostatními institucemi v místě. Slouží nejen individuálním uživatelům, ale i společnosti jako celku. Jsou proto financovány z veřejných prostředků k tomu určených. Nehospodaří tedy za účelem zisku a řadíme je k nekomerčním institucím. Řízení a vedení knihoven je specifické, přesto mnoho metod můžeme převzít z podnikatelského prostředí. V době permanentních změn je to např. strategické řízení, marketingový koncept v oblasti řízení vztahů s uživateli, z manažerských technik zejména průzkum trhu a plánování i další. Žádná univerzální metoda řízení neexistuje. Záleží

na osobě ředitele, na firemní kultuře, kterou vytváří, a celkově na vnitřních a vnějších podmínkách, ve kterých knihovna působí. Řízení a vedení knihoven prochází proměnou. Dnes je nutné čelit krizím, dokázat se vyrovnat s nejistou budoucností a vypořádat se s rostoucí konkurencí jako i umět najít mezeru na trhu. Tři základní manažerské úkoly však zůstávají stejné: řídit knihovnu, vést lidi a řídit knihovnickou práci.

Kvalitativním šetřením chceme nabídnout tři současné pohledy na řízení knihoven. Taková zkoumání jsou důležitá pro hledání odpovědí v teorii managementu. V současnosti není u nás na toto téma zpracována komplexní studie. Jádrem ankety „Moderní manažerské metody“ je pomocí analýzy pojmu řízení knihoven a jeho asociací včetně subjektivních výpovědí vyslovených danou cílovou skupinou respondentů zjistit názory na řízení knihoven.

Jedním z hlavních předpokladů, ze kterých kvalitativní šetření vychází, je různost názorů na řízení a vedení knihoven. Proto se nezabýváme pouze názory vedoucích pracovníků knihoven, ale i knihovníků a studujících knihovníků. Což souvisí se skutečností, že se nároky na řízení knihoven neustále zvyšují.

Hlavním cílem je sumarizovat komplexní vhled na problematiku řízení a vedení knihoven. Takto koncipovaný článek se snaží poznat myšlení a motivaci vedoucích pracovníků a knihovníků a dále zmapovat oblasti managementu z podnikatelského prostředí, které by bylo vhodné aplikovat v mírných úpravách do prostředí veřejných knihoven.

I. KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ

Kvalitativní šetření je zaměřené na zjišťování, jak jedinci nahlíží na řízení knihoven a fenomény v něm přítomné. Používáme induktivní postup, kdy na základě sebraných dat konstatujeme tvrzení, ze kterých se dají vyvodit obecné závěry. Hledáme motivy a důvody, které stojí za jednáním oslovených respondentů a význam, který řešeným jevům přisuzují. Kvalitativní šetření nám umožní odhalit a porozumět tomu, co je podstatou řízení knihoven. Jsme si vědomi toho, že nenabízíme hluboký vhled do této oblasti. Pracujeme s poměrně malým vzorkem respondentů – 40 vybraných osob podle zvoleného klíče. Naším cílem není vytvořit nové teorie řízení, ale spíše poukázat na nová témata dalších možných výzkumů. Výstupy z tohoto kvalitativního šetření je možné dále ověřovat kvantitativně. Výzkum probíhal od září do listopadu roku 2014 ve vybraných knihovnách a na půdě Slezské univerzity v Opavě. (Hendl, Jan, 2008)

Respondenti

První fáze kvalitativního šetření (anketa Moderní manažerské metody) byla orientována na ředitele a vedoucí pracovníky knihoven. Anketní otázka zněla: Co trápí manažery knihoven? Dále na knihovníky a studující knihovníky (studenti pracující v knihovnách, kteří studují na Slezské univerzitě v Opavě, Filozoficko-přírodovědecké fakultě Ústavu bohemistiky a knihovnictví – studijní program Informační studia a knihovnictví – magisterský obor a Knihovnictví se zaměřením na veřejné knihovny komunitního typu – kombinovaná forma studia). Této skupině respondentů byla položena otázka: Co trápí zaměstnance knihoven? Osloveno bylo celkem pět ředitelů různých veřejných knihoven a deset vedoucích pracovníků knihoven. Podařilo se ode všech získat odpověď. Knihovníků bylo osloveno dvacet a odpovědělo patnáct, studujících knihovníků bylo osloveno patnáct, odpovědělo deset. Celkem se podařilo získat čtyřicet odpovědí. V článku citujeme jen vybrané odpovědi, které jsou zajímavé z hlediska zkoumané problematiky.

Pro hloubkové rozhovory jsme vybrali šest manažerů ze skupiny respondentů (vedoucí pracovníci knihoven), se kterými proběhly individuální interview.

Diskuse získaných výsledků z ankety

Parafrázujeme z odpovědí manažerů knihoven:

Nejvíce trápí manažery knihoven nedostatek financí, nepochopení ze strany zřizovatele a neochota knihovníků pro změny. Někteří knihovníkům schází dobrá vůle vidět služby a knihovnu pohledem uživatele, např. při rozšíření pracovní doby. Mnohé manažery sužuje pasivita podřízených. Ne vždy se podaří obklopit schopnými, tvůrčími a přátelskými spolupracovníky. Také je trápí, jak správně motivovat pracovníky, jak je donutit, aby změnil svůj přístup k práci a více využívali svůj osobní potenciál. Dále personální politika, jak vybrat správné lidi, kteří umějí spolupracovat a hodí se do služeb. Manažery často trápí zřizovatel, hlavně složení rady a zastupitelstva, které se po čase mění a ředitel musí znovu vysvětlovat smysl knihovny a obhajovat rozpočet. Zajímavá je i odpověď, že je škoda, že si stát (zřizovatel) neuvědomuje silný potenciál knihoven v oblasti celoživotního učení – informační gramotnosti, v sociální oblasti a v oblasti výchovy k občanství. Otázka zní, čím chybou je, že knihovny v tomto směru nefigurují v koncepcích a strategických dokumentech nejen v kultuře, ale i mimo ni. Manažerům vadí i malý prostor v odměňování zaměstnanců. Profese knihovník není dostatečně ohodnocena a tzv. „věkový automat“ (myslíme platový stupeň, který se automaticky zvyšuje podle odpracovaných let zaměstnance) je demotivující, zvláště pro začínající knihovníky. Chtěli by mít možnost individuálního ohodnocení znalostních zaměstnanců. Mezi tím, jaké dovednosti a schopnosti mají knihovníci, a tím, jak jsou ohodnoceni, je podle oslovených velký rozdíl. Mnohdy je zaměstnanec zařazen o třídu až dvě níž, tedy v rozporu s popisem práce. Jindy zase ředitel vybere méně kvalifikovaného zaměstnance, aby mu dokázal zaplatit. Negativně hodnotili i nemožnost zaměstnat potřebný počet pracovníků. Starosti jim působí i špatný „time management“, např. nepoměr mezi časem věnovaným operativním a strategickým činnostem a absencí některých pracovních pozic, jako je webmaster nebo právník, personalista, marketér, projektový manažer, fundraiser. Knihovny většinou nemají finance na externí služby a vykonávají tak činnosti, které profesionálové umějí lépe. Středním manažerům velmi vadí, když ředitel nespolečně pracuje a uplatňuje autoritativní styl vedení. Další starostí je neochota okolních subjektů ke spolupráci, které knihovnu považují za konkurenci i nedostatek místa, umístění knihovny či potřeba rekonstrukce nebo výstavby nové budovy knihovny. Trápí je mezilidské vztahy ve společnosti, které se přenášejí do prostředí knihovny, i celospolečenský kontext a nedostatečná či chybějící legislativa. Tři ředitelé odpověděli, že je nic netrápí, že mají se zřizovatelem velmi korektní vztah, cítí podporu a prostor pro realizaci knihovny.

Parafrázujeme z odpovědí zaměstnanců knihoven:

Zaměstnanci trápí neznalost odborných procesů v knihovnách ze strany vedoucích a z toho vyplývající chyby v úkolování a hodnocení práce. Vadí jim skutečnost, že ředitelem je (ne)knihovník, který nemá manažerské předpoklady a vzdělání. Trápí je chybějící vize, netuší, kam knihovna směřuje a proč. Pokud knihovna nějakou strategii má, nevědí, jak se mají konkrétně zapojit v její realizaci. Dále postrádají u svých nadřízených umění komunikovat, zvláště naslouchat. Nelíbí se jim vytíženost manažerů i to, že v knihovnách nejsou pro ně, neudělají si čas, aby je vyslechli, a v horším případě je jejich názor vůbec nezajímá. Vadí jim, když vedoucí udělá chybu a nedokáže ji přiznat a omluvit se. Postrádají u některých vedoucích lidskost. Trápí je „řevnivost“ mezi odděleními, neochota spolupracovat. Postrádají volnost, profesionální svobodu a možnost realizace, růstu. Někteří odpovídali, že je velmi trápí autoritativní styl vedení, že nesmějí mít vlastní názor. Dvě knihovnice odpověděly, že je mrzí úbytek dětských čtenářů a zkoumají příčinu. Jeden respondent uvedl, že se mu nelíbí „stará“ budova a nedostatečný komfort pro čtenáře, jiným špatné zázemí pro zaměstnance. Mladší knihovnický trápí spíše plat a ty starší úbytek čtenářů. Našli se i tací, které netrápí nic.

Parafrázujeme z odpovědí zaměstnanců knihoven – studentů:

Knihovnickům studentům vadí zaměstnávání neoborníků v knihovnách. Domnívají se, že se jedná o nešvar, který velmi poškozují image knihovnické profese a knihovnictví obecně. Říkají, že se knihovny „neumějí prodat.“ Podle nich knihovněm schází kvalitní propagace. Rovněž je nutné změnit mediální obraz knihovníka. Dále postrádají vize, strategie knihoven a ochotu vedení implementovat do služeb novinky. Vadí jim podceňování komunikace jak ze strany kolegů, tak ze strany nadřízených, zejména naslouchání, neochota kolegů sdílet znalosti. Dobrý vedoucí by měl podle studentů mít charisma, dobrý vztah k lidem, rozhodnost, měl by být spravedlivý, lidský a rozumět knihovnictví. Hlavně by měl plnit sliby, závazky a dohody.

Ředitelé/vedoucí knihoven (15)	Knihovníci (15)	Studující knihovníci (10)
Nejvíce je trápí nedostatek financí	Nejvíce je sužuje neobornost a nekvalifikovanost vedoucích/ředitelů	Nejvíce jim vadí zaměstnávání nekvalifikovaných knihovníků
Nepochopení ze strany zřizovatele	Špatné rozdělování úkolů, nedostatečná kontrola	Trápí je slabá propagace knihoven i profese knihovník
Neochota knihovníků pro změny	Postrádají vizi, strategii, nechápou, kam knihovna směřuje a proč	Vadí jim špatný mediální obraz knihovníka
Nedocení potenciálu knihoven v oblasti ČZU, IG	Špatná a neefektivní komunikace, nenaslouchání	Postrádají vizi, strategii, nechápou, kam knihovna směřuje a proč
Vadí jim nepružnost a nespravedlnost v odměňování zaměstnanců	Vysoká vytíženost manažerů, nejsou v knihovně pro zaměstnance	Špatná a neefektivní komunikace, nenaslouchání
Schází jim konkrétní profese: fundraiser, marketér, právník ad.	Nezájem šéfů o jejich názor na věc	Neochota kolegů sdílet znalosti
Nedostatečný počet zaměstnanců	Nedostatek lidskosti	Jako jediní mají jasnou představu o osobnosti šéfa
Špatný „time management“	Řevnivost mezi odděleními a neochota spolupracovat	
Neochota spolupracovat ze strany nadřízených i podřízených	Nesvoboda, nemožnost se realizovat	
Chybějící či nevhodná legislativa	Vadí jim autoritativní styl vedení	
Nálada ve společnosti, která není pro knihovny dobrá	Pokles dětských čtenářů	
Nevhodné prostory	Špatné finanční ohodnocení	
Netrápí je nic, cítí velkou podporu ze strany zřizovatele	Nevhodné prostory	
	Nevhodné, žádné zázemí pro zaměstnance	
	Netrápí je nic	

Tabulka č. 1 Shody a rozdíly v odpovědích na anketní otázky

II: KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ – individuální hloubkové rozhovory

Hloubkový rozhovor

Cíl: Nabídnout podrobnosti o zkušenostech jednotlivých oslovených vedoucích pracovníků knihoven s řízením a vedením.

Šesti vybraných vedoucích knihoven jsme se ptali na tyto otázky:

1. aký je podle vás rozdíl mezi řízením a vedením?
2. Jakou roli přisuzujete střednímu managementu?
3. Dokážete definovat strategické cíle knihovny?

4. Máte zpracovanou strategii a do jaké míry z ní vycházíte?
5. Je podle vás motivace zaměstnanců důležitá?
6. Pracujete týmově?
7. Jakými metodami zjišťujete, zda nabízíte kvalitní služby a zda jsou uživatelé spokojeni s nabídkou?
8. Kolik procent lidí z komunity využívá knihovnu (uvedte procento registrovaných uživatelů)?
9. Jaký máte názor na využívání marketingu v knihovnách?
10. Využíváte dobrovolníky?
11. Co soudíte o prestiži naší profese (profese knihovník)?
12. Přežije podle vás knihovna i v budoucnu?

Interpretace takto získaných dat probíhá pomocí popisu zkušeností vybraných respondentů. Základní analytické nástroje ne- stojí na kvantifikaci, ale především na vytváření významových kategorií (v našem případě mýtů) a na jejich deskripci. Účelem je pojmenovat dané jevy a určit jejich strukturu. Získaná data jsme kódovali – rozložili získané textové odpovědi, hledali jsme shodu či rozdíly mezi výpověďmi a parafrázovali tyto zjištěné skutečnosti formou mýtů. (Hendl, Jan, 2008)

Diskuse získaných výsledků z hloubkových rozhovorů

Mýty a skutečnost v řízení knihoven

MÝTUS Č. 1

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

Reakce: Řízením lidí se myslí hlavně rozdělování činností tak, aby byly efektivní, tzn. dělat věci správně. Vedením se myslí pěstování jejich kompetencí, aby byli schopni vykonávat práci sami. Vedení je tedy děláním správných věcí. Každý manažer by si měl být vědom, na jaké úrovni pracuje, a podle toho by měl vykonávat své činnosti. Management první linie by měl mít zejména technické znalosti a měl by ovládat operativu. Střední management by měl mít koncepční myšlení a TOP management by měl mít jasno o tom, kam knihovna směřuje, vymýšlet vize a strategie. Zejména by měl inovovat činnost knihovny. Manažeři na všech úrovních musejí ovládat práci s lidmi. Jak s lidmi efektivně komunikovat a jak je přesvědčit, aby zvyšovali svou odbornost a na úkolech knihovny pracovali s plným osobním nasazením. Klíčová je správná motivace.

Strategické řízení se ukazuje jako velmi vhodné i pro knihovny – viz konference Národní technické knihovny, která se konala 25. dubna 2012 pod názvem „Strategické plánování a informační struktury v knihovnách České republiky.“ Není pravdou, že prvky z podnikání se nehodí do prostředí neziskových organizací. Je toho hodně, co se dá převzít a aplikovat do neziskových organizací a zlepšit tak jejich řízení a vedení. (Šedivý, Marek; Medlíková, Olga, 2011) Je nutné mít na paměti, že zaměstnanci v neziskových organizacích, kteří zde pracují řadu let, mohou trpět tzv. „tunelovým viděním.“ Ztratili motivaci a nevidí věci správně. Je nutné na to myslet a pokusit se je tzv. „vrátit do hry.“ Jako vhodný nástroj řízení se rovněž nabízí historie knihovny. Vrcholový management by měl umět delegovat co nejvíce úkolů, aby mu zbyl prostor na vedení a koncepční činnost.

Kde jsme? Kam směřujeme? Řídí to ještě vůbec někdo? Do cíle tento vlak nedojede, protože žádný nemá.

MANAŽER by měl strategicky myslet, uvažovat systémově a zajistit zdravé hospodaření knihovny, využít své vůdcovské schopnosti ke sjednocování zaměstnanců.

Vedení lidí je jednou ze stěžejních činností každého manažera. Každý vrcholový manažer musí mít přesně definovaný cíl, zpracovanou strategii, precizně připravenou organizaci firmy. Pokud však nemá vůdcovské schopnosti, nedokáže lidi stmelit, vzbudit u nich důvěru a strhnout je svým směrem, zůstane jeho vztah k lidem pouze ve formální rovině. Zaměstnanci tak budou vesměs pracovat jen do výše své mzdy (vnitřní výpověď). Výsledek si každý domyslí sám.

Styly vedení: autoritativní styl – vedoucí zadá úkol a určuje i způsob, jak ho vykonat. Autokratický způsob řízení – preferuje otevřenost, samostatnost zaměstnanců, zodpovědnost. Decentralizuje rozhodovací kompetence, preferuje efektivní komunikaci, kolegiální výpomoc, spolupráci v dobré atmosféře – učící se organizace – vytváří příznivé klima pro kreativitu, partnerský vztah nadřízený/podřízený, jednoduchou organizační strukturu. Demokratický styl řízení – umožňuje zaměstnancům podílet se na rozhodování, dbá na jejich souhlas se změnami, očekává samostatnost a iniciativu – což je základem pro kvalitní vnitřní marketing – pozitivní image knihovny navenek.

Manažer by měl mít morální charakter, vizi (vize je jako olej do motoru) – pozor na umělou vykonstruovanou vizi, trpělivost, ochotu sloužit lidem – být prospěšný společnosti, mít silné komunikační schopnosti, soulad mezi slovy a činy. (Foberová, Libuše, Manažerské techniky, Opava 2010)

Posláním věříte v úspěch. Poslání nesmí být jen formální. Poslání nám říká, čeho chceme dosáhnout. Říká nám, co je pro nás důležité. Pokud všichni v knihovně poslání znají, pracují stejným vytýčeným směrem. Pokud zaměstnanci poslání neznají, pracují svým vlastním směrem, což knihovnu jako celek poškozují. Poslání by mělo být střízlivé/reálné a mělo by všem říci, čeho se snažíme dosáhnout. Velký rozdíl je v tom, zda jste zisková či nezisková organizace. V komerční firmě je posláním tvorba zisku. Ale o co nám jde v knihovně? Co má být obsahem poslání? Jednak by mělo definovat, co nabízíme a co děláme.

Dále pro koho to děláme a kdo je náš zákazník/uživatel. A kde se to snažíme dělat. Každý knihovník (zaměstnanec knihovny) by měl být schopen velmi jasně a přesně formulovat, co se snažíme dělat, pro koho a v jaké zeměpisné oblasti. Vedoucí, který to nedokáže, nemůže řídit zdroje. M. Kaiser doporučuje, aby bylo poslání stručné, kompletní, jasně formulované, srozumitelné všem a koherentní (aby dávalo smysl). Správné poslání je základem pro dobré plánování, pro tvorbu sponzorského programu a plánování je rovněž ústředním prvkem vytváření zdrojů. Dobrý plán je vynikající motivací, hovoříme společně o tom, co bude a na co se těšíme. (Zdroj: <http://am.artsmanager.org/kcblogs/default.aspx>)

Příklad poslání:

Poslání společnosti Apple je „přinášet nejlepší osobní zkušenosti práce s počítačem studentům, pedagogům, kreativním profesionálům a zákazníkům po celém světě prostřednictvím inovativního hardwaru, softwaru a internetových služeb.“

MÝTUS Č. 2

Role středního managementu se přeceňuje. Knihovníci vědí, co mají dělat. Jedná se o zbytečný mezičlánek.

Reakce: Kvalitní předávání informací a zpětná vazba jsou důležité, střední management má nenahraditelnou roli v (ne)úspěšnosti knihovny. Záleží na velikosti knihovny. Ukazuje se, že ploché organizační struktury, (jednoduché), mají jisté výhody v řízení knihovny. Pokud je střední management kvalitním mezičlánkem, má svůj význam. Vedení je tak rovnoměrně rozloženo a spolu s kvalitní vnitropodnikovou komunikací ovlivňuje úspěšnost knihovny a její firemní kulturu. Mnohdy je ale střední management brzdou v komunikaci, zkruskuje informace shora dolů i obráceně, což může knihovnu velmi poškodovat.

Až 80 % zaměstnanců celosvětově je v práci pasivních až nespokojených. Globální ekonomika tedy stojí na 20 % zaměstnanců. Jen 50 % zaměstnanců je schopno přesně popsat, co se od nich v práci očekává a jaké přesné výstupy mají dodávat. Až 80 % zmetků a špatně odvedené práce pramení z faktu, že pracovníkům byla práce špatně zadaná a oni improvizovali při řešení. (Zdroj: Gallupův ústav)

Filosofie svobodné firmy vychází z předpokladu, že firma funguje pro všechny lépe (dovnitř i navenek), když se její pracovníci „řídí sami.“ Svobodné firmy usilují o přechod od mocenských vztahů ke vzájemnému respektování, od konkurence ke spolupráci, od centralizovaného hierarchického systému řízení k decentralizovanému demokratickému systému řízení, od prosazování své představy k naslouchání, k demokratické diskusi, od poslušnosti k angažovanosti zaměstnance, od vnější motivace k vnitřní a od vize šéfa ke sdílené vizi. Svobodných firem přibývá, a to i ve státním sektoru. Ukazuje se, že se tak dosahuje mnohem větší angažovanosti zaměstnanců v práci. Mají firmu raději a cítí se svobodní, což je motivuje. Pokud management funguje, jak náleží, je pro zaměstnance výhodný. (Zdroj: <http://vzdelavani.empress.cz/lekce/27/cast/13>)

MÝTUS Č. 3

Nepotřebujeme definovat knihovní či strategické cíle. Naším cílem jsou kvalitní služby a výsledkem spokojený uživatel.

Reakce: Úspěšná knihovna versus průměrná knihovna. Jak měřit kvalitu v knihovněch?

Identita knihovny – Michael M. Kaiser. Klíč k úspěšnému fungování kulturních organizací spatřuje M. Kaiser (světový fundraiser) především v kombinaci špičkového uměleckého programu (v případě knihoven špičkových služeb), kvalitního a cíleného marketingu a na ně navazujícího propracovaného fundraisingu. Strategické plánování organizace vychází z vymezení a přesné formulace jejího poslání a vypracování externí a interní analýzy prostředí. Bez identity nemá marketing a fundraising šanci uspět. Je nutné se vymezit vůči konkurenci, být výjimeční. Organizovat méně aktivit, ale takových, které knihovnu zviditelňují, (M. Kaiser hovoří o zážitkových aktivitách). Rozvíjet cílené vztahy s novináři a médií. Obrátit se na slavné osobnosti komunity, zapojit je do propagace knihovny a do aktivit. Slavné osobnosti přitahují pozornost. Je nutné inovovat propagaci, žádný mediální hit netrvá věčně. Zdůrazňuje, že většina činností přispívajících k dobrému obrazu knihovny je zadarmo. Jedná se především o knihovníky, kteří svou kvalitní práci propagují knihovnu nejlépe. Lidé nejvíce preferují osobní doporučení. Je vhodné zaměřit svou pozornost na vybrané skupiny uživatelů – seniory, maminky na mateřské dovolené, nezaměstnané, mládež apod. Málo využívaná spolupráce s ostatními organizacemi v místě je chybou. Konkurenci nejlépe porazíme, když se s ní spojíme. Vzájemně si můžeme prospět a posílit své pozice. (Zdroj: <http://am.artsmanager.org/kcblogs/default.aspx>)

MÝTUS Č. 4

Máme strategii, ale jen na papíře. Jedeme setrvačností stejně jako dříve, nikdo se těmito písemnostmi neřídí.

Reakce: Úspěšnost strategie je v její pečlivě promyšlené realizaci. **Zásadní kroky v okamžiku realizace zásadních změn v knihovně:**

1. Vytvořit kvalitní tým a získat jeho komitment ke změně. Správně motivovat a informovanost zaměstnance. Zajistit fungování dialogu (interní komunikace – otevřené dveře k řediteli). Použít interní ambasadory, přirozené lídry (nemusí být vedoucími) z řad zaměstnanců, kteří změny podporují. Každý zaměstnanec musí rozumět tomu, co změna znamená nejen pro celou knihovnu, ale také jak se týká jeho oddělení a jeho konkrétní práce. Získat pro změnu klíčové osoby v knihovně, které pak fungují jako „agenti změny“, podporují její provedení a interní komunikaci a tlumí případné negativní emoce. Zásadní význam má také dostatečná interní komunikace před realizací změny, během ní i po ní.
2. Vytvořit precizní analýzu dopadů změny a přípravu na její provedení.
3. Změnu dobře naplánovat, a to jak z pohledu její realizace (proces, jednotlivé kroky, zodpovědnost konkrétních osob), tak načasování/spuštění. (Vztah mezi strategií a její realizací, *Moderní řízení*, srpen 2011, s. 20-21.)

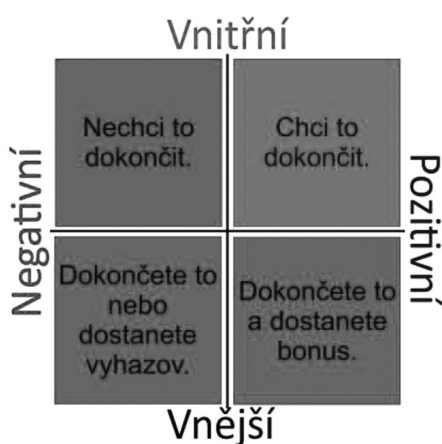
Brilantní strategii může pokazit její špatná realizace. Strategie, která nedokáže generovat pozitivní výsledky, je neúspěšná. Management nutně potřebuje informace od zaměstnanců, kteří jsou ve styku s uživateli, aby pochopil, co se v knihovně děje. Problémem je vtáhnout zaměstnance do realizace strategie, přičemž je, aby na každé úrovni rozhodovali tak, aby docílili žádoucího výsledku. Nabízí se zlaté pravidlo, na jehož základě zaměstnanci rozhodují sami: Každý má „jednat s každým v knihovně – partnery, uživateli, spolupracovníky – tak, jak by on chtěl, aby oni jednali s ním.“

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

MÝTUS Č. 5

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

Reakce: Personální politiku v knihovnách většinou provádí ředitel, tedy někdo, kdo není personalista. Motivaci potřebuje každý. Lidé se chtějí cítit v práci svobodní, kompetentní a hrát roli partnerů. Motivačním faktorem je už samotná pověst knihovny. Mít kam růst, možnost rozvíjet se. Spravedlivá odměna je nutností, ne motivací atd. Hlavním zdrojem motivace se ukazuje spokojenost. Motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru je nízká. Často se brání navrhovaným změnám, tvrdí, že moderní metody řízení je možné aplikovat jen v soukromé sféře. Překážkou bývá i pocit, že současná pravidla fungují a jsou tudíž v pořádku, aniž by byly zohledněny efektivita a reálný užitek.



Obr. č. 1 Motivace (Zdroj: <http://www.firemnisociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>)

Vnitřní motivaci zaměstnanců zvýšíte tak, že budete zadávat jasné úkoly, že poskytnete zpětnou vazbu k vykonanému úkolu, že delegujete na zaměstnance i odpovědnost, že nastavíte otevřenou komunikaci a podpoříte důvěru mezi zaměstnanci. Zaměstnanci by měli spolupracovat a pomáhat si navzájem. Lidé potřebují mít možnost profesního růstu a vlastního rozvoje. Vnitřní motivace je radost/spokojenost s prací. Vnější motivace představuje finanční ohodnocení. Rada vedoucích pracovníků pracuje jen s vnější motivací. Každý člověk je individualita a motivují ho různé věci, zjednodušení motivace na finanční odměnu je chybou. Z kvalitativního šetření vyplynulo, že vnější motivace u knihovníků není snadná. Jednak výše platu není dostatečná a ředitelé si vesměs stěžují, že nemají možnost své zaměstnance spravedlivě odměňovat. Zaměstnancům nevádí jen výše platu, ale nejvíce se jich dotýká, když jsou zařazeni v nižší platové třídě, než která odpovídá jejich pracovní náplni. Cítí to jako nespravedlivost.

MÝTUS Č. 6

V knihovnách pracujeme týmově. Knihovna má oddělení/týmy a tyto vzájemně spolupracují.

Reakce: Pravda je taková, že některé knihovny nevědí, co vlastně týmová práce znamená, neznají týmovou organizační strukturu a jednotlivá oddělení nespolupracují, jak by mohly a měly. Mnohdy schází tzv. „tah na branku.“ Organizační struktura jako nástroj řízení: Způsob, jakým je knihovna uspořádána, ovlivňuje její chování i chování jejích členů, tvorbu a používání komunikačních kanálů, charakter kultury a prostředí. Organizační struktury dělíme do tří velkých skupin: organizační struktury shora dolů, organizační struktury zdola nahoru a kombinované organizační struktury (ze středu nahoru, a potom dolů). Model zdola nahoru je založen na autonomii a týmové práci (viz Chemnitz). Kombinovaná organizační struktura vychází z předpokladu, že všichni pracovníci knihovny jsou důležití aktéři, kteří by měli spolupracovat jak horizontálně, tak vertikálně. (Foberová, Libuše, Manažerské techniky, Opava 2010)

Optimální je, když jsou v týmu zastoupeny tyto typy osobnosti – vizionářský typ, má intuici a umí předvídat. Analytický typ, je to realista, dokáže rozebrat situaci a porozumět možným důsledkům. Akční typ, který preferuje rychlé efekty a udržuje tým v pohybu. Administrativní typ, má smysl pro pořádek a dodržování pravidel hry. Meredith Belbin hovoří o těchto rolích: inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, usměrňovač, vyhodnocovač, týmový pracovník – hodí se za vedoucího, realizátor, finišer a specialista. (Zdroj: <http://www.belbin.cz/>)

MÝTUS Č. 7

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

Reakce: Každý zaměstnanec má svou vlastní představu, existuje tady roztříštěnost. P. Kotler (2000) definuje kvalitní službu jako službu, která předčila očekávání uživatele. Zjišťujete v knihovnách, zda uživatel odchází s tím, proč do knihovny přišel, a jak se cítil během služby? Jedině uživatel může říci, zda jsou naše služby kvalitní. Je nutné mít propracovanou účinnou zpětnou vazbu. S uživateli musíme hovořit, najít si k nim cestu, usilovat o zpětnou vazbu. Jedině tak se dozvíme, co je trápí, co se jim líbí, nebo nelíbí. Co potřebují, co od nás očekávají a co je zlobí. Nabízejme uživatelům jedinečné zážitky! Odlíšme se od konkurence, budme jiní! Budujme s uživateli osobní vztahy! Hledejme mezery na trhu, nové příležitosti! Dokažme uživatelům, že naše služba je tak dobrá, že ji využíváme i my sami! Knihovny na celém světě řeší stejné problémy: trpí nedostatkem finančních prostředků, nedostatkem uznání ze strany zřizovatelů a porozumění ze strany uživatelů, kterým slouží. Cokoli můžeme udělat, abychom tuto situaci změnili – implementovat marketing do řízení knihoven, propagovat sami sebe a další, může být přínosné pro knihovny, knihovníky i lidi, kteří spoléhají na naše profesionální služby.

Klient říká: „V krásné, přívětivé, pohodlné knihovně rychle obslužen příjemným, kvalifikovaným, očividně spokojeným a motivovaným personálem nebo z pohodlí domova bez ohledu na národnost či handicap, v kteroukoliv denní či noční dobu získám bezplatně požadovanou kvalitní službu.“ (Vize „Koncepte rozvoje knihoven v ČR na léta 2011 – 2015“)

MÝTUS Č. 8

Nepotřebujeme více registrovaných čtenářů, 14 % je akorát. Kdyby k nám začalo chodit jednou tolik lidí, nezvládli bychom ten nápor. Nejsme na to připraveni. Vlastně si to nepřejeme. Věrnostní programy nejsou potřeba.

Reakce: Věrnostní programy jsou důležité. Měli bychom si vážit stálých a věrných klientů. Je pravdou, že na nárůst registrovaných čtenářů bychom se měli postupně připravovat, ale zároveň pro to i něco dělat. Jediné, na co slyší zřizovatel při rozdělování financí, je právě využitelnost knihovny veřejností. Snížit rozpočet knihovně, ve které je registrováno 50 % lidí z města, je pro politika velmi obtížné.

MÝTUS Č. 9

Knihovny léta vystačily bez marketingu, tak proč by měly pořádat marketingové kampaně, na které navíc nemají peníze.

Reakce: Knihovny dnes nabízejí nové služby, ví o nich veřejnost? Nepodceňujeme ovlivnitelnost lidí reklamou. Jsme vidět a slyšet? Knihovny využívají řadu marketingových nástrojů, ale s vyhodnocením úspěšnosti mívají potíže. Marketingovou koncepci má velmi málo knihoven. Knihovny jsou propracovanými informačními systémy a v poskytování informačních služeb a produktů nejsou na trhu jediné. Při plánování, projektování a zprostředkování nabídky se neobejdou bez kvalitní marketingové koncepce. Jaké cíle a pilíře si knihovny zvolí pro svou marketingovou koncepci, závisí na znalosti komunity a lokálních podmínek, kde působí. Není možné převzít marketingovou koncepci z jiné knihovny, případně vytvořit univerzální, která by se dala aplikovat na všechny knihovny. Marketingová koncepce je jedinečná a vždy musí vycházet ze znalosti místa a knihovny, pro kterou má být vytvořena. (Foberová, Libuše, Metodika tvorby marketingové koncepce pro prostředí veřejných knihoven, 2014)

Nepoužívejte stejný marketing na všechno!

Chybou je, že některé knihovny pokud používají marketing, používají stejný marketing na všechno. M. Kaiser uvádí různé druhy marketingu, podle situace. Pokud řeší návštěvnost, používá programový marketing. Když chce nadchnout lidi, přilákat je, používá institucionální marketing. Pokud má v knihovně vystoupit známá osobnost, vystačíme s informačním marketingem – datum, čas a jméno účinkujícího např. Michal Viewegh. Není důvod plýtvat prostředky a časem, když se jedná o slavnou osobnost. Proti tomu, když u nás vystoupí někdo méně známý, o kterém nikdo nic neví, použijeme misionářský marketing. Přesvědčujeme lidi, jako misionáři, o tom, co děláme a proč by to měli využít. Vždy bychom ale měli marketing zacílit na konkrétní cílovou skupinu. Marketing zacílený na všechny členy komunity ve skutečnosti nezasáhne nikoho. Remarketing (opakovaný marketing) je velmi důležitý. Trik marketingu spočívá v tom, že jej neustále opakujete. Opakováním zesílíte jeho účinek. Zákon marketingu je, že nikdy nevyhovíte všem. Musíte použít více přístupu. Kvalitní služby jsou to nejdůležitější, ale marketing je rovněž důležitý. Osobní marketing by měli používat zaměstnanci.

Institucionální marketing znamená, že prezentujeme knihovnu zevně. Je vhodné sepsat strategický plán, uspořádat např. „koktejly párty“ nebo „čiší vína“ a pozvat všechny významné osobnosti komunity. Stručně (max. 15 minut) jim představit strategický plán (výhled na 3 – 4 roky). Ještě vhodnější je, když získáte nějakou slavnou osobnost, aby vás představila ona. Je nutné, aby vedoucí a všichni zaměstnanci dokázali mluvit o budoucnosti knihovny a věděli, co chtějí. (Zdroj: <http://am.arts-manager.org/kcblogs/default.aspx>)

MÝTUS Č. 10

Dobrovolníci nemusejí knihovně vždy prospět. Nepotřebovali jsme je dříve, nepotřebujeme je ani dnes.

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

MÝTUS Č. 11

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

Reakce: Knihovníci musejí změnit rétoriku sami mezi sebou, před rodinou a přáteli. Začněme tak, že se budeme o knihovně, knihovnických pozitivně vyjadřovat i sami před sebou. Jak si nás má veřejnost vážit, když si nevážíme sami sebe. Rovněž je nutné promyslet propagaci naší profese a cíleně pracovat na nové generaci knihovníků.

Propagace knihoven by se měla soustředit na tři základní hodnoty knihoven. Na hodnotu knihovny jako nepostradatelné instituce pro společnost a demokracii. Na hodnotu informačních služeb, kdy knihovny nabízejí kvalitní informace a v tom směru vzdělávají uživatele, upozorňují na skutečnost, že vygooglená informace nemusí být vždy relevantní, vysvětlují význam informací, jak je vyhledávat, hodnotit a používat v praxi. Není informace jako informace. Třetí často opomíjenou hodnotou knihovny jsou její zaměstnanci, knihovníci. Osobnost knihovníka hraje ve službách knihoven významnou roli, knihovník je pro knihovny tou nejlepší propagací. Prestiž knihovnické profese není u nás vysoká a je potřeba v očích veřejnosti změnit obraz knihovníka. Knihovníci nesou na nose brýle, nemají „klotové“ rukávy a nepůjčují jen knihy, změnili se v moderní průvodce světem informací. Jsou učitelé v pravém slova smyslu. Učí veřejnost orientaci v knihách, v informačních databázích, jsou vynikající rešeršéři a spolehliví rádci. Dokážou poradit jak laikům, tak odborníkům, vědcům, studentům, pedagogům, fyzikům, žákům, a tak bychom mohli pokračovat. Knihovníci identifikují dokumenty a budují sofistikované informační systémy, učí uživatele, jak se v té spleti nejrůznějších informací, databází a publikací vyznat. Slouží napříč všem oborům lidské dovednosti. Knihovník je strážcem brány k poznání. Jak trefně poznamenal Robert Iannello: „Prodáváme knihovnu jako zdravou alternativu k rychlé (vygooglené) informaci.“

(Zdroj: Valerie J. Gross Transforming our Image, Building Our Brand: The Education Advantage (Přeměna naší image, tvorba naší značky: Přednost vzdělávání). Libraries Unlimited/ABC-CLIO, 2013. Vlastní webové stránky: <http://valeriegross.com/About.html>)

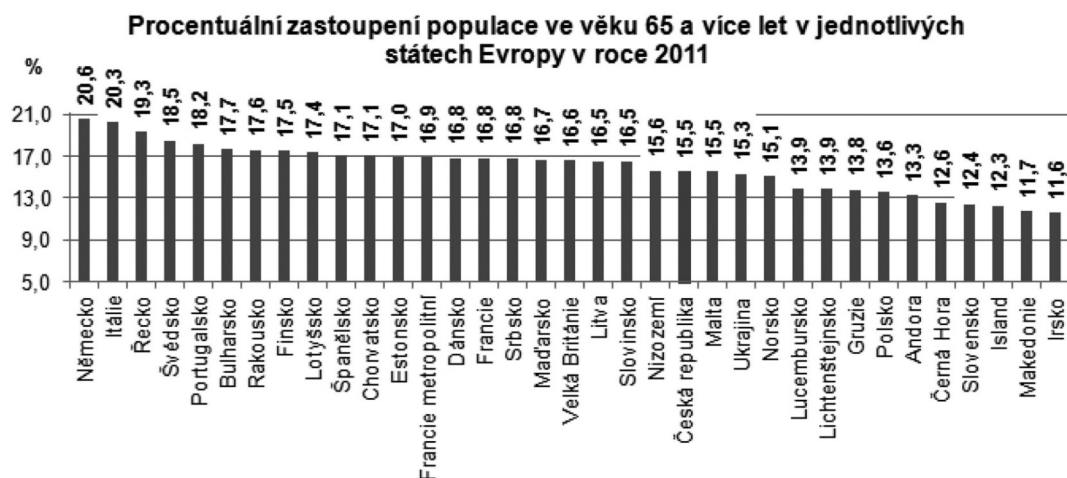
MÝTUS Č. 12

Otázky typu, zda přežije knihovna i v budoucnu, jsou nesmyslné. Samozřejmě, že přežijeme. Knihovny existují už od 6. st. př. n. l. (Aššurbanipalova knihovna v Ninive) a není důvod se domnívat, že by někdo vymyslel něco lepšího.

Reakce: Hudební knihovny se ruší (Foberová, Libuše, Zkušenosti s managementem hudebních knihoven v českých knihovnách, Žilina 2010), telefonní budky se ruší, čtečky jsou „mrtvou“ technologií, mění se knižní průmysl atd. Pokud knihovny přijdou o významnou část služeb a nahradí je v mnohém konkurence, i když nebudou zrušeny, budou bojovat o přežití.

Výzvou pro knihovny se ukazuje Silver Economy (stříbrná ekonomika)

Cílem stříbrné ekonomiky je zvyšování kvality života seniorů. Z něj vychází vývoj nových produktů a služeb. Objevují se nové tržní segmenty, společnosti a firmy se stále více zaměřují na specifické skupiny klientů. Senioři se stávají jednou z nich a nabývají na významu. Odhaduje se, že procento lidí ve věku 65 a více let u nás a v celé Evropě strmě poroste. Knihovny mají s touto cílovou skupinou velmi dobré a pozitivní zkušenosti. Práci s touto cílovou skupinou je nutné inovovat, rozšiřovat a zkvalitňovat.



Graf č. 1 V ČR je 15,5 % populace ve věku 65 a více let (Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/FE0041432A/\\$File/e-1417-12_De.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/FE0041432A/$File/e-1417-12_De.pdf))

Neméně důležitou cílovou skupinou jsou děti, budoucí klienti veřejných knihoven. Problematice dětského čtenářství se v loňském roce věnovalo několik významných průzkumů, které potvrdily trend klesajícího zájmu o čtení a ukázaly ho v nových souvislostech. Na otázku Kolik knih přečteš za měsíc? – odpovědělo loni 29 % dětí, že žádnou. Přitom v roce 2003 to bylo o tři procenta méně. Během stejných deseti let také ubylo dětí, které přečtou dvě a víc knih, o sedm procent – v roce 2003 jich bylo 30 %, zatímco v roce 2013 jen 23 %. Projekty a programy na získání dětí pro čtení je nutné precizovat a inovovat tak, aby uspěly. (Zdroj: <http://www.nuv.cz/vystupy/stale-mene-deti-bavi-cteni>)

Doslov: Jak tedy nejlépe knihovny řídit?

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

Rozpočty stagnují nebo klesají, změny jsou překotné a od manažerů knihoven se očekává, že povedou knihovny co neefektivněji. Vedle tvrdých dovedností, jako je znalost řízení financí, rizik či strategie, je dnes pro vedoucího klíčové umět spolupracovat s ostatními, čerpat z jejich energie a zkušeností a motivovat je navzdory ekonomické realitě. Vedoucí vytváří klima, které je velmi důležité pro motivaci zaměstnanců a jejich výkonnost. Měl by umět rozumět svým pocitům i pocitům ostatních, měl by ovládat sebe a zvládat ostatní. Ředitel by měl být motorem a srdcem knihovny, rozhoduje přece o jejím osudu. Schopný manažer by měl v první řadě zůstat člověkem. Měl by mít rád lidi a věřit jim. Měl by být pozitivní a šířit kolem sebe pohodu. Manažeři se často domnívají, že se žádných chyb nedopouštějí a vše dělají jako ostatní podle pravidel. Přitom nevidí skutečnost, že knihovna vykazuje průměrné výsledky. Potom jsou tací, kteří se hroučí, nemají motivaci, bojí se změny, aby nepřišli o práci. Někteří manažeři se jen vezou s proudem. Nejčastějším selháním manažerů je neschopnost vést tým. Věnují svým zaměstnancům málo času a domnívají se, že není potřeba jim vše vysvětlovat. Naopak jsou manažeři, kteří chválí své podřízené, i když jsou průměrní. Bojí se zaměstnanců, aby se neobrátili proti nim. Případně jsou arogantní a velmi přísní. (Vosoba, Pavel, 2008)

Vedoucí by si měl být vědom toho, že nemá patent na rozum, a pokud se knihovně daří, neměl by nikdy usnout na vavřínech. Každý manažer by si měl uvědomit, jaký vlastně chce být. Zda chce být podobný byrokratickému úředníkovi a nad ničím moc do hloubky nepřemýšlet. Nebo preferuje dlouhodobý pohled, vidí věci z nadhledu, zaměřuje se na budování vztahu se zaměs-

tnanci a hledá příležitosti. Zaměstnanci chtějí být vtaženi do rozhodování o knihovně, chtějí být partnery a touží po profesio-
nální svobodě. Nechtějí šéfy, kteří jim „hází klacky pod nohy“ a ztěžují jim plnění úkolů. Chtějí, aby byl šéf v knihovně
pro ně a podporoval je. Knihovna není stroj, ale živý organismus, zaměstnanci nejsou zdroje, ale jedinečné lidské bytosti.

Závěr

Pokusili jsme se spojit teorii řízení s realitou knihovnické praxe tím nejvhodnějším způsobem – vedoucí pracovníci versus za-
městnanci knihoven. Shrnujeme tedy tři pohledy na řízení a vedení knihoven – jak problematiku vidí šéfové knihoven, kni-
hovníci a studující knihovníci. Ředitele a vedoucí knihoven trápí nedostatek financí a neochota zaměstnanců pro změnu.
Knihovníci se podle nich nedokážou dívat na služby a knihovnu očima uživatelů, například nejsou ochotni rozšiřovat půjčovní
dobu apod. Proti tomu knihovníci a studující knihovníci postrádají vizi, strategii, nechápou, kam knihovna směřuje a proč. Chtějí
vědět, jakou roli hrají v plánování její budoucnosti. Vedoucí také mrzí nepochopení od zřizovatele. Litují, že politici nechápou
silný potenciál knihoven týkající se celoživotního učení, výuky informační gramotnosti atd. Chybějící legislativa je rovněž prob-
lémem. Většina manažerů se vyslovila, že mají problém s „time managementem.“ Celkově je velmi trápí celospolečenské
klíma, které nepřeje knihovnám a kultuře jako takové. Knihovníky trápí neobdobnost a nevdělanost manažerů/ředitelů. S tím
je spojené špatné řízení a úkolování. Šéfové na ně nemají čas a nejsou v práci pro ně. Nenaslouchají jim. Mladou generaci
knihovníků trápí nízký plat a starší generaci knihovníků úbytek dětských čtenářů. Studující knihovníci odpovídali podobně jako
knihovníci, ale zdůraznili, že jim velmi vadí, že se v knihovnách zaměstnávají nevdělaní knihovníci a nejsou rozlišeni vizitkou
pomocný knihovník. Na veřejnost potom působí nevdělaný knihovník (mnohdy se jedná o zaměstnance i bez maturity) ne-
profesionálně a v důsledku poškozuje celou komunitu profesionálních knihovníků. Klient netuší, že ho obsluhuje někdo, kdo
nemá knihovnické vzdělání. Vedení by mělo dbát, aby si každý, kdo pracuje v knihovně, nemá vzdělání a je přínosem, kni-
hovnické vzdělání doplnil. Viz problematika ve školství, kdy musejí odejít učitelé, kteří nesplňují kvalifikační požadavky. Dále
je trápí slabá propagace knihoven i profese knihovnická a neochota kolegů sdílet znalosti. Knihovna je jeden tým a není možné
si znalosti nepředávat, aniž bychom omezili klienta. Neefektivní komunikace a neochota spolupracovat rovněž neprospívají tý-
mové práci.

Informační zdroje:

FOBEROVÁ, Libuše. Metodika tvorby marketingové koncepce pro prostředí veřejných knihoven. *Duha* [online]. 2014, roč. 28,
č. 3 [cit. 2015-01-29]. Dostupný z WWW: <[http://duha.mzk.cz/clanky/metodika-tvorby-marketingove-koncepce-pro-
prostredi-verejnych-knihoven](http://duha.mzk.cz/clanky/metodika-tvorby-marketingove-koncepce-pro-prostredi-verejnych-knihoven)>. ISSN 1804-4255.

FOBEROVÁ, Libuše. Budoucnost knihoven je v jejich komunitní práci a ve vzdělávání uživatelů aneb inspirace za oceánem.
Duha [online]. 2014, roč. 28, č. 2 [cit. 2014-11-14]. Dostupný z WWW: <<http://duha.mzk.cz/clanky/budoucnost-knihoven-je-v-jejich-komunitni-praci-ve-vzdelavani-uzivatelu-aneb-inspirace-za-ocem>>. ISSN 1804-425.

FOBEROVÁ, L. *Manažerské techniky*. Opava: Slezská univerzita 2010, 70 s. [interní tisk FPF SU v Opavě]

FOBEROVÁ, Libuše. Zkušenosti s managementem hudebních knihoven v českých knihovnách. In: LECHNER, Dušan (ed.). *Hu-
dobné knihovnictvo na polceste?* (Hudba a knihovnictvo v informačním prostředí 21. století). 28. – 29. septembra 2010.
Žilina: Žilinská univerzita v Žilíně, 2010, s. 50-59. ISBN 978-80-89303-32-8. EAN 9788089303328.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-
80-7367-485-4.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. Přel. Pavel Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN: 80-7261-
010-4.

ŠEDIVÝ, Marek; OLGA MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN
978-80-247-4041-6.

VOSOBA, Pavel. *Dokonalá manažerská selhání: neobvyčejná řešení obyčejných problémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 160 s.
ISBN 978-80-247-2461-4.

Vztah mezi strategií a její realizací. *Moderní řízení*, (č. 8) srpen 2011, roč. XLVI, s. 20-21. ISSN 0026-8720.

PhDr. Libuše Foberová, PhD.

libuse.foberova@centrum.cz

(Slezská univerzita, Opava)