

# Řízení lidských zdrojů v knihovnách

Řízení lidských zdrojů (HR management) je jednou z klíčových součástí managementu každé instituce. V období dopadů ekonomické krize potřeba efektivního personálního řízení a reorganizačních změn stoupá. Vedoucí zaměstnanci, kteří dříve řešili personální otázky spíše okrajově, jsou nyní bez předchozí přípravy postaveni do rolí kompetentních osob jak za jejich operativní řešení, tak za strategické personální nastavení systému pro budoucí fungování instituce. Hlavním cílem článku proto je představit specifika, která řízení lidských zdrojů v knihovnách obnáší, a upozornit na potenciál pro rozvoj, který personalistika nabízí. První část článku přináší obecný přehled agendy, kterou řízení lidských zdrojů zahrnuje, a nastiňuje dva základní způsoby její aplikace v institucích. Druhá část článku je věnována klíčovým kompetencím, spojeným s řízením lidských zdrojů, a významu role vedoucích zaměstnanců v této oblasti. Klíčová pasáž vymezuje personální specifika spojená se zaměstnaneckou strukturou knihoven, výhodami a v neposlední řadě s riziky, která mají na HR management vliv. V závěru upozorňuje na potenciál a vybrané příležitosti motivace, které řízení lidských zdrojů pro knihovny skýtá.

## 1. Úvod

Řízení lidských zdrojů (též personální management, HR management) je nedílnou součástí managementu každé instituce. V komerčním sektoru společnosti zřizují celá personální oddělení se specializovanými pracovními pozicemi. Zaměstnanci pro instituci představují stejný potenciál jako fotbalisté pro svůj klub. Můžete mít perfektní technické a sportovní vybavení, dostačující finanční prostředky i příjemné klubové zázemí. Nebudete-li však mít šikovné a motivované hráče vedené dobrým trenérem, úspěchu nedosáhnete.

Proč některé knihovny nedoznaly za poslední dekády výrazných změn a jiné se podílejí na mezinárodních projektech, získávají grantové prostředky, připravují několik akcí měsíčně pro čtenáře a vychází vstříc potřebám svých uživatelů? Příčin a objektivních překážek, proč nelze změny provádět, lze nalézt jistě několik, ale nejsou jediné. Motor, který navrhuje a realizuje změny i usměrňuje vývoj instituce, tvoří vždy personál.

Sestavit funkční, aktivní, systematicky a zároveň inovativně orientovaný tým není vůbec snadné. Dobře ho řídit, rozvíjet a udržet dlouhodobě motivovaný už lze přirovnat rovnou k umění. V období dopadů ekonomické krize navíc potřeba efektivního personálního řízení a reorganizačních změn ještě stoupá. Vedoucí zaměstnanci, kteří dříve řešili nepříjemné personální otázky (např. snižování mezd, propouštění zaměstnanců, delegování více pracovních úkolů atp.) spíše okrajově, jsou nyní bez předchozí přípravy postaveni do rolí kompetentních osob jak za jejich operativní řešení, tak za strategické personální nastavení systému pro budoucí fungování instituce. Personalistika jim nabízí nástroje k řízení lidských zdrojů a poskytuje jim podporu ve všech fázích práce se zaměstnanci – od jejich výběru až po ukončení pracovního poměru. Zejména ve větších komerčních společnostech jsou personalisté na pozicích HR manažerů či HR business partnerů také součástí vyššího managementu a podílejí se na nastavování a následné realizaci firemních strategií a vizí.

Instituce zpravidla přijímají jeden ze dvou klasických přístupů k řízení lidských zdrojů – samostatnou správu personální slož-

kou (tzv. personální oddělení, lidské zdroje, HR oddělení) nebo začlenění personální agendy mezi manažerské kompetence vedoucích pracovníků. Každý z přístupů má své pozitivní a negativní aspekty. Samostatná personální složka umožňuje například centralizaci a snadné systémové řízení lidských zdrojů. Zároveň poskytuje odbornou podporu i výraznou úlevu pro vedoucí pracovníky. Na druhou stranu přináší zvýšené finanční náklady spojené se samostatnou organizační složkou. Včleněním agendy mezi manažerské kompetence naopak zajišťuje instituce trvalou personální gramotnost, zainteresovanost a přehled vedoucích pracovníků. To je vykoupeno jejich možným přetížením a navíc specialisté ve vedoucích pozicích často nedisponují příslušnými kompetencemi vhodnými k řešení personální problematiky. V současné době lze zabezpečit agendu personálního řízení také kombinací obou přístupů či formou outsourcingu.

## 2. Přehled agendy a klíčové kompetence

Agenda řízení lidských zdrojů zahrnuje níže uvedené oblasti. V běžné praxi institucí jsou provozně zajištěny v různé míře a kvalitě:

- strategické plánování a restrukturalizace lidských zdrojů;
- výběr a nábor zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- řízení kariéry a hodnocení zaměstnanců;
- politika odměňování a zaměstnanecké výhody (benefity);
- firemní kultura a sociální aspekty práce;
- pracovněprávní problematika;
- HR analýzy, controlling a reporting;
- personální administrativa;
- mzdové účetnictví.

A jak poznáte správného a schopného personalistu? Podle rozmanitosti výše uvedené agendy musí být kandidát optimálně ideální, reálně spíše všeobecně všestranný. Pokud máte zájem o takového zaměstnance, pak hledáte tzv. HR generalistu. Kromě nich se však profilují i tzv. HR specialisté, kteří se detailně zaměřují pouze na určitou část agendy – např. mzdy a odměňování, výběr a nábor zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj atp. Personalisté na úrovni (již výše zmíněných) HR business partnerů plní roli strategických poradců a zároveň komunikačního i motivačního článku mezi zaměstnanci a vedením instituce.

Kromě minimálně základní orientace v personální problematice patří mezi obecné klíčové kompetence personalisty:

- manažerský a motivující přístup;
- schopnost operativního i strategického řešení problémů;
- seriózní vyjednávání a přesvědčivá argumentace;
- komunikační a prezentační dovednosti;
- sociální citění, empatie, schopnost naslouchat a diskretnost;

- analytické a systematické schopnosti;
- otvorenosť, lojalita a etický prístup.

Vyberá-li se do inštitúcie HR špecialista, vzniká naopak na úkor univerzálnosti potreba zamieriť sa predovšetkým na príslušné kvalifikačné požiadavky spojené so špecializáciou a určité kľúčové kompetencie sledovať s vyššou prioritou. Budeme-li hľadať mzdového personalistu, kľúčové pre nás budú jeho znalosti pracovnej legislatívy, pečlivosť a analytické dovednosti. Potlačíme zase potrebu, aby plnil požiadavku perfektných prezentačných dovedností pre stočlenné plénum poslucháčov.

### 3. Cílová skupina a špecifika personálneho riadenia v knižniciach

Prvým krokom pred zahájením akýchkoľvek personálnych aktivít a pred zavádzaním personálnych procesov je obdobne ako u futbalového tímu treba vybrať vhodného trénera a pozorovať, s akým personálom disponujeme. Teprve potom môžeme uplatňovať účinné tréningové metódy, plánovať kombináciu akcie a prihlásiť sa na odpovedajúci turnaj. Obdobný proces funguje aj v riadení ľudských zdrojov v knižniciach. Ako sa skladá každý futbalový tím z rôznych hráčov, tak ani žiadna inštitúcia nie je naprosto totožná s inou. Preto lze vysledovať určité charakteristiky spojené so zamestnaneckou štruktúrou a typom inštitúcie. Možná dosiaľ nebolo v článku dostatočne zdôraznené, že pozícia a úloha trénera (teda vedúceho pracovníka) je z hľadiska riadenia ľudských zdrojov veľmi dôležitá – v inštitúciách je to v každom prípade minimálne autorita, ktorá vždy ovplyvňuje, či pozitívne, či negatívne svoje podriadené, kolegy a nadriadené.

Pri HR managemente spočíva ich hlavná úloha v riadení a vedení svojich tímov a pracovných skupín. Čo je z pozície vedúceho pracovníka v knižnici vhodne zohľadniť u cieľovej skupiny z perspektívy personálneho riadenia?

- malé kolektívy
- multigeneračná štruktúra
- zvyk na stabilnú dlhodobú zamestnanosť
- špecializované pracovné pozície
- kvalifikované špecialisty s vysokou úrovňou vzdelania
- skôr systematicky než výkonovo zamerané zamestnávateľské preferencie
- preferencie klidného pracovného prostredia v kontraste s nezbytným kontaktom s klientami

Špecifika prezentovaná v spojitosti s knižnicami sú uvedené s upozornením, že predstavujú zjednotený model, nie prípad konkrétnej organizácie. Cieľom článku nie je poskytnúť návod ani riešenie, ako personálne riadiť každú knižnicu, ale skôr upozorniť na špecifika a potenciál, s ktorými lze v oblasti personálneho riadenia ďalej pracovať.

Práve preto sú v tabuľke na s. 41 predstavené vybrané silné a slabé stránky, spolu s príležitosťami a hrozbami, ktoré majú na HR management v knižniciach vplyv. Přehled je spracovaný formou SWOT analýzy a jednotlivé body prinášajú externý personálny pohľad na problematiku. Odborníkovi a znalci z praxe naopak ponechávajú priestor k vlastnému posúdeniu, vyhodnoceniu a prípadnému využitiu.

### 4. Potenciál a príležitosti motivácie

Kromě řešení personálních změn čelí inštitúcia aktuálne aj ďalšiemu náročnému úlohu, ktorý je značne zťažovaný dopady ekonomickej krízy. Inštitúcia prostredníctvom personalistov alebo

vedúcich pracovníkov usilujú o maximálne využívanie potenciálu ľudských zdrojov k optimalizácii a zefektívňovaniu fungovania. Príležitosti pre postupné naplňovanie tohto úlohu v knižniciach, závislých zejména na zdrojoch pridelených od zriaďovateľa, skrývajú predovšetkým nefinančné motivačné nástroje. Dle personálnych pravidiel má zvýšenie finančnej odmeny zamestnanca z hľadiska motivácie najväčší efekt, pokiaľ sa pohybuje v rozmedzí 3 % až 15 % nad rámec bežných príjmov. Pod hranicou 3 % nie je pozorovaný žiadny nárast motivácie, a ani v prípade viac než 15 % zvýšenie príjmov nie je už ďalej zaznamenaná výrazne vyššia aktivita.

Miera motivácie pracovníkov je ovplyvnená nasledujúcimi aspektami (vychádza z A. Giddense):

- osobný prístup zamestnanca (iba 7 % populácie je motivovaných z podstaty),
- iniciatíva zamestnávateľa,
- nastavenie motivačného systému,
- druh činnosti a organizácie (pracovné podmienky, výška platu, bezpečnosť atď.).

Za predpokladu vhodného nastavenia je možné okrem finančnej motivácie využiť v prostredí knižnic minimálne niekoľko nižšie uvedených motivačných nástrojov:

- pracovná náplň (rotácia, projekty, úlohové odmeny),
- kontrola, seniorská podpora a delegovanie,
- participácia zamestnancov a prenášanie právomocí,
- efektívny oboustranný spätný väzba,
- ocenenie, pochvaly, výtky,
- potenciál kariérneho rastu,
- možnosť osobného rozvoja,
- motivujúci prístup a správanie vedúcich pracovníkov,
- príjemné vzťahy na pracovisku a priateľská kultúra organizácie,
- istota pracovného miesta.

Nastavenie motivačného systému je pomerne náročným a dôležitým projektom, pretože spôsob nastavenia systému samotného patrí medzi kľúčové aspekty motivácie (viz vyššie). Kromě toho, že musí byť všemi v inštitúcii vnímaný ako spravodlivý, akceptovateľný a motivačný, je pri jeho budovaní nutné mať neustále na pamäti, pre ktorú cieľovú skupinu je nastavovaný. Každá inštitúcia pracuje s iným potenciálom – ako na strane motivačných prostriedkov a nástrojov, tak aj s odlišnou personálnou štruktúrou. Uspokojivým výsledkom projektu je nastaviť motivačný systém tak, aby pôsobil motivačne na všetky skupiny a zároveň bol spravodlivý.

### 5. Závěr

Závěrem je vhodné upozorniť, že výhodou a zároveň nevýhodou článku je jeho univerzálnosť – obdobne ako u riadenia ľudských zdrojov. Oblasť personálneho riadenia je nezbytnou súčasťou každej inštitúcie a zahŕňa množstvo aktivít a modelov, ktoré je pri aplikácii vždy nutné prispôbiť danému prostrediu. Na druhej strane môžu byť zmienené podnety v určitej forme uplatnené v akékoli inštitúcii. Konec koncov práce s ľudskými zdrojmi je veľmi rozmanitá, náročná, inšpiratívna, ale zároveň nikdy nekončiaci, inšpiratívni a vždy otvorení novým prístupom a možnosťami.

SWOT ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V KNIHOVNÁCH	
Strengths (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ řízení vysoce kvalifikovaných lidí</li> <li>➤ vedení zkušených specialistů</li> <li>➤ systematicky a kooperativně založený personál</li> <li>➤ dlouholetá spolupráce (mezilidské vazby, spolehlivost)</li> <li>➤ láska pracovníků k povolání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ závislost na zřizovateli a rozpočtu</li> <li>➤ vedoucí až terciárně personalisté (1. specialisté, 2. manažeři)</li> <li>➤ strnulost – nízká adaptabilita na změny (procesní i personální)</li> <li>➤ dlouholetá kontinuální činnost a spolupráce (obtížné zavádění změn)</li> <li>➤ mezilidské vazby ztěžují přijímání nepopulárních opatření</li> </ul>
Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dobře nastavená a zacílená motivace</li> <li>➤ etický komunikační přístup v personálních otázkách</li> <li>➤ psychohygiena (přijímání odpovědnosti za ovlivnitelné)</li> <li>➤ kreativita a odvaha zkusit nové věci i zavádět změny</li> <li>➤ zvýšení personální gramotnosti vedoucích pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ snižování prostředků a rozpočtu</li> <li>➤ zastarávání tradiční agendy a dílčích funkcí (digitalizace, sociální sítě)</li> <li>➤ externí příkazy ke snižování stavů</li> <li>➤ pomalejší adaptabilita na technologické změny</li> <li>➤ ústup klasických tištěných dokumentů</li> </ul>

Tabulka

## Informační zdroje

- ADAIR, John. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. ix, 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2006. 982 s. ISBN 0-7494-4631-5.
- BELBIN, Meredith R. *Management teams : why they succeed or fail*. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2010. 193 s. ISBN 978-1-85617-807-5.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BELZ, Horst, SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.
- GIDDENS, Anthony. *Důsledky modernity*. 2. vyd. Praha : SLON, 2003. 195 s. ISBN 80-85850-62-1.
- GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1. vyd. dotisk. Praha : Argo, 2005. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
- HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce : strategie efektivního vedení týmů*. Praha : Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.

- HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008. 149 s. ISBN 978-80-904133-0-6.
- KOPŘIVA, Karel. *Lidský vztah jako součást profese*. Praha: Portál, 2006. 147 s. ISBN 80-7367-181-6.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7367-568-4.
- NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha] : Pragma, c2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.
- SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Syndrom pomocníka*. Praha: Portál, 2008. 240 s. ISBN 978-80-7367-369-7.
- SHRM. *Society for Human Resource Management* [online]. Alexandria : SHRM, c2011 [cit. 2012-06-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.shrm.org>>.
- Svoboda v práci : hnutí za přirozenější způsob práce ve 21. století* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.svobodavpraci.cz/svoboda-v-praci/>>.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

Zuzana Šidlichovská  
zsidlichovska@gmail.com