

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Filozofická fakulta**  
**Ústav informačních studií a knihovnictví**

Studijní program: informační studia a knihovnictví

Studijní obor: informační studia a knihovnictví

**Martin Osif**

**Organizace práce v knihovnách : analýza  
organizační struktury a organizace práce  
v Severočeské vědecké knihovně v Ústí nad  
Labem**

Diplomová práce

Praha 2008

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Milena Černá

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Praze, 10. dubna 2008

.....

podpis diplomanta

## **Identifikační záznam**

OSIF, Martin. *Organizace práce v knihovnách : analýza organizační struktury a organizace práce v Severočeské vědecké knihovně v Ústí nad Labem [Labour management in libraries: organisation structure analysis and labour management in the North Bohemian research library in Ústí nad Labem]*. Praha, 2008. 103 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2008. Vedoucí diplomové práce PhDr. Milena Černá.

## **Abstrakt**

Tématem práce je organizace práce v knihovnách, zejména organizace práce v Severočeské vědecké knihovně v Ústí nad Labem. Cílem práce je zjistit specifika organizace práce knihoven, rozdíly oproti organizaci práce v jiných organizacích. Hlavní pozornost je zaměřena na analýzu organizační struktury Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem, zjištění rozdílů oproti jiným knihovnám a návrhem vylepšení této struktury. Další oblastí, kterou se práce zabývá je organizace práce v této knihovně. Snaží se najít její klady a zápory, navrhuje možnosti vylepšení organizace práce v této knihovně. V závěru práce jsou shrnuty zásadní rozdíly, popřípadě klady a zápory v organizaci knihoven a organizační struktuře a organizaci práce Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem.

## **Klíčová slova**

Organizace práce, organizace knihoven, organizační struktura, knihovny, analýzy, knihovnická profese, organizace a řízení

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval paní PhDr. Mileně Černé za její odborné vedení a vstřícnou pomoc při vypracování tématu diplomové práce.

# Obsah

<b>Obsah.....</b>	<b>1</b>
<b>Předmluva.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Obecné přístupy v organizaci práce.....</b>	<b>6</b>
2.1. Charakteristika organizace práce.....	6
2.2. Pracovní postup.....	6
2.3. Základní typy organizačních struktur .....	9
2.4. Organizace pracoviště .....	12
2.5. Pracovní prostředí.....	15
2.7. Organizace pracovní doby.....	17
2.8. Ochrana života a zdraví pracovníků.....	20
2.9. Služby poskytované pracovníkům .....	22
2.10. Postupy uplatňované při vedení lidí.....	24
2.11. Měření práce.....	28
<b>3. Organizace práce v knihovnách.....</b>	<b>30</b>
3.1. Rozdíly a specifika organizace práce v knihovnách oproti jiným organizacím a pracovištím.....	30
<a href="#">3.1.1. Pracovní postup.....</a>	<a href="#">31</a>
<a href="#">3.1.2. Základní typy organizačních struktur .....</a>	<a href="#">33</a>
<a href="#">3.1.3. Organizace pracoviště .....</a>	<a href="#">34</a>
<a href="#">3.1.4. Pracovní prostředí.....</a>	<a href="#">36</a>
<a href="#">3.1.5. Organizace pracovní doby.....</a>	<a href="#">38</a>
<a href="#">3.1.6. Ochrana života a zdraví pracovníků.....</a>	<a href="#">38</a>
<a href="#">3.1.7. Služby poskytované pracovníkům .....</a>	<a href="#">39</a>
<a href="#">3.1.8. Postupy uplatňované při vedení lidí.....</a>	<a href="#">40</a>
<a href="#">3.1.9. Měření práce.....</a>	<a href="#">45</a>
3.2. Problémy organizace práce v knihovnách .....	46
<b>4. Analýza organizační struktury SVK Ústí nad Labem.....</b>	<b>50</b>
4.1. Organizační struktura SVK Ústí nad Labem a její analýza.....	50
4.2. Srovnání s ostatními knihovnami, rozdíly oproti jiným knihovnám, specifika naší knihovny.....	53
4.3. Klady a zápory organizační struktury SVK Ústí nad Labem.....	57
4.5. Návrhy vylepšení organizační struktury.....	57
<b>5. Organizace práce v SVK Ústí nad Labem.....</b>	<b>63</b>
5.1. Současné trendy a stávající stav.....	63
5.2. Klady a zápory organizace práce v SVK Ústí nad Labem.....	64
5.3. Možnosti vylepšení a zefektivnění této činnosti.....	66
<a href="#">5.3.1. Pracovní postup .....</a>	<a href="#">66</a>
<a href="#">5.3.2. Organizace pracoviště .....</a>	<a href="#">70</a>
<a href="#">5.3.3. Pracovní prostředí.....</a>	<a href="#">73</a>
<a href="#">5.3.4. Postupy uplatňované při vedení lidí.....</a>	<a href="#">75</a>
<a href="#">5.3.5. Měření práce .....</a>	<a href="#">76</a>
<b>6. Závěr.....</b>	<b>77</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>79</b>

---

<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>83</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>84</b>

## **Předmluva**

Organizace práce má velký vliv na výslednou podobu knihoven. Jak z hlediska prostorového řešení knihovny, vybavení pracovišť, tak z hlediska kvality a efektivity práce zaměstnanců knihoven. Všechny tyto složky výsledně ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb knihovnou.

Téma organizace práce knihoven jsem si vybral, protože od roku 1996 pracuji v Severočeské vědecké knihovně v Ústí nad Labem (Dále jen SVK ÚL).

Organizace práce v knihovnách se mě tedy osobně dotýká, jako vedoucí pracovník ji určitým způsobem mohu i ovlivňovat, zejména v oblasti vedení pracovníků.

Cílem práce je odhalit, jak velké jsou rozdíly, pokud existují, v organizaci práce knihoven a ostatních organizací, jaká jsou specifika organizace práce v knihovnách. Analýza organizační struktury SVK ÚL je koncipována tak, aby odhalila případné odlišnosti oproti jiným knihovnám. Analýzy struktur porovnávaných knihoven mohou být nápomocny při návrzích na vylepšení zmíněné struktury. Organizace práce v SVK ÚL je posuzována na základě obecných stanovisek. V případě nalezení záporů v této oblasti se pokusím navrhnout realizovatelná řešení, která by mohla organizaci práce v této knihovně zlepšit.

Práce bude vycházet z obecných přístupů v organizaci práce, kterým se bude věnovat kapitola 2. Jsou zde posuzována hlediska, která by měla platit obecně ve všech organizacích. Některým oblastem se práce věnuje pouze okrajově, protože hlubší rozbor by přesáhl plánovaný rozsah. Oblast historie organizace práce je vynechána úplně. Tato obecná hlediska a zásady organizace práce jsou porovnávána a z prezentovaného srovnání pak vyplývají specifika v organizaci práci knihoven, kterým

---

se bude věnovat třetí kapitola. Problémy v organizaci práce knihoven jsou pojaty jako prostý výčet možných problémů, protože každá knihovna má své specifické podmínky a tím pádem také problémy.

Čtvrtá kapitola je věnovaná analýze organizační struktury Severočeské vědecké knihovny a jejímu porovnání s organizačními strukturami tří vybraných knihoven z České republiky. Z porovnání by měla vyplynout specifika a rozdíly organizační struktury Severočeské vědecké knihovny. Pro porovnání organizačních struktur jsem vybral tři knihovny. Moravskou zemskou knihovnu Brno, Krajskou knihovnu Hradec Králové a Krajskou knihovnu Františka Bartoše Zlín. Přesný počet zaměstnanců není zásadní údaj, jde hlavně o funkci, jakou knihovna v místě působitě plní. První jmenovaná knihovna je větší než SVK ÚL. Její organizační struktura by tedy měla být širší a rozvětvenější než struktura knihoven menších. Zbylé dvě knihovny jsou přibližně srovnatelné a plní podobné funkce jako SVK ÚL. I organizační struktury by měly být podobné. Na základě porovnávání se pokusím najít klady a zápory struktury SVK ÚL a navrhnout řešení na její možné vylepšení. Diplomová práce by mohla posloužit vedení knihovny k zamyšlení nad navrhovanými změnami, popřípadě i některou ze změn uvést v praxi.

Pátá část diplomové práce se věnuje organizaci práce v SVK ÚL. Tato část vychází z kapitol 2 a 3 a hledá specifika této knihovny. Akcentuje hlavně na odlišnosti, protože obecně o organizaci práce knihoven je pojednáno v kapitole 3. V kapitole také nechybí pokusy poukázat na nedostatky a možná řešení či zlepšení organizace práce v této knihovně. I tato část by mohla mít přínos v praxi. Bude záležet na tom, jaké problémy a odlišnosti se objeví a nakolik je jejich uvedení do praxe alespoň teoreticky možné.

V kapitolách 3 až 5 vycházím převážně ze své praxe pracovníka v knihovně a uvedené literatury. Organizační struktury knihoven jsou z jejich webových stránek. Mým cílem není řešit otázky organizace práce konkrétních knihoven, v této části práce se pokouším o teoretickou rovinu. Pouze organizace práce v Severočeské vědecké knihovně vychází z reálných podkladů a znalosti této problematiky. Kapitola 4 zkoumá organizační



---

struktury vybraných knihoven bez hlubších vnitřních souvislostí, pouze se zaměřuje na popis struktur a jejich odlišností od organizační struktury SVK ÚL. V návrzích na vylepšení organizační struktury vycházím z reálných prostorových a personálních možností dané knihovny.

V přílohách je umístěn Organizační řád SVK ÚL, který objasňuje náplně práce jednotlivých oddělení a organizační struktury porovnávaných knihoven a organizační struktury SVK ÚL.

Všechny použité zdroje jsou citovány podle normy ISO 690 a ISO 690-2.

---

# 1. Úvod

Organizace práce ovlivňuje pracovní výkonnost organizace, ale také pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, bezpečnost práce.

Z těchto důvodů by se každá organizace měla snažit, aby dosáhla v organizaci práce co nejlepších výsledků.

Při organizaci práce se využívá mnoha vědních oborů, které se zabývají lidskou prací:

- Fyziologie práce – studuje funkce lidského těla v průběhu práce,
- Psychologie práce – studuje psychologické zvláštnosti jednotlivých druhů práce, osobnost pracovníka,
- Hygiena práce – se zabývá příčinami vzniku poruch zdraví vyplývajících z práce,
- Antropometrie – měří rozměry lidského těla,
- Sociologie práce – zabývá se vztahy na pracovišti,
- Ergonomie – mezioborová věda snažící se o přizpůsobení práce člověku a snížení její psychické a fyzické zátěže na pracovníka.<sup>1</sup>

Všechny složky, které tyto vědní obory zkoumají se projevují určitým způsobem na pracovišti. Ať se jedná o prostorové uspořádání pracoviště, nebo ochranu zdraví pracovníků, zvláště důležité jsou vztahy na pracovišti.

Těmto oblastem se budu věnovat v dalších částech práce.

---

<sup>1</sup> HÚTTLOVÁ, E., *Organizace práce v podniku*, s. 9-10.

---

## 2. Obecné přístupy v organizaci práce

### 2.1. Charakteristika organizace práce

Pro základní orientaci a celkové pochopení oblasti organizace práce je velice výstižná tato definice:

„Organizace práce, součást procesu tvorby organizace, jehož cílem je zajistit maximální efektivitu (účelnost a hospodárnost) vynakládané práce. Předmětem organizace práce je uspořádání pracoviště, rozdělení pracovních činností mezi jednotlivá pracovní místa, resp. pracovníky, kooperace s ostatními pracovišti či organizačními jednotkami, vybavení práce, normování a odměňování práce, řešení problémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, manipulace s materiálem apod.“<sup>2</sup>

Pro lepší pochopení tématu považuji za vhodné uvést ještě definici organizace:

„Organizace, v širším slova smyslu hierarchicky uspořádané seskupení osob a zdrojů koordinovaných k dosažení stanovených cílů, v užším smyslu soubor hierarchicky koordinovaných činností vykonávaných jedinci či skupinami osob v zájmu společných cílů.“<sup>3</sup>

Jednotlivé oblasti organizace práce budou popsány v následujících kapitolách.

### 2.2. Pracovní postup

„Pracovní postup je výsledkem tzv. procesního organizování. Určuje časovou a prostorovou následnost vzájemného působení pracovníků, zařízení, pracovních předmětů, energie a informací, tedy v podstatě řeší problém kdy, kde, kdo a co bude dělat.“<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> URBAN, J., *Výkladový slovník řízení zdrojů s anglickými ekvivalenty*, s. 115.

<sup>3</sup> URBAN, J., *Výkladový slovník řízení zdrojů s anglickými ekvivalenty*, s. 115.

<sup>4</sup> HÚTTLOVÁ, E., *Organizace práce a pracovní podmínky*, s. 21.

---

Základním článkem pracovního postupu je pracovní operace. Pracovní operace je souvislá práce, kterou vykonává jeden pracovník nebo skupina pracovníků na určitém předmětu nebo skupině předmětů zpracovávaných současně na jednom pracovišti.

Délka pracovní operace závisí na stupni dělby práce a může se pohybovat v rozmezí několika sekund až hodin. Při vytváření pracovní operace je třeba vycházet z požadavků organizace a měla by zajistit efektivní uskutečnění procesu na jehož konci bude kvalitní výrobek, nebo služba.

Základní problémy při stanovování pracovního postupu jsou:

- Vymezit činnosti, které bude vykonávat pracovník a které stroj.
- Určit, kdo a jak bude činnost vykonávat.
- Zajistit koordinaci mezi jednotlivými pracovními úkony.
- Zvolit způsob motivace a ohodnocení.

**Vymezit činnosti, které bude vykonávat pracovník a které stroj** je zásadním problémem, protože ovlivňuje efektivitu práce. Je to problém technický, ekonomický i sociální.

V závislosti na rozsahu funkcí, které je možno přenést z člověka na stroj, se rozlišují stupně mechanizace:

1. člověk plní funkce řízení a je zdrojem energie, stroj uskutečňuje změny pracovního předmětu,
2. člověk vykonává pouze funkce řízení, funkce zdroje energie se přenáší na stroj,
3. stroj začíná plnit některé řídicí činnosti – zpracovává informace, člověku zůstává funkce rozhodování,
4. stroj přebírá zbytek řídicích činností, člověk pouze na jeho chod dozírá, v tomto případě se jedná o automatizovaný stroj.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> HRABĚTOVÁ, E., *Organizace práce*, s. 13.

---

Vždy je třeba uvažovat, zda je nasazení stroje na určitou činnost ekonomicky výhodnější než lidská práce. Nové technologie nahrazují práci lidí a vznikají sociální aspekty automatizace, kdy jeden stroj nahradí práci více lidí a je zapotřebí vytvářet nové pracovní příležitosti pro tyto pracovníky.

**Určit, kdo a jak bude činnost vykonávat** je základním úkolem managementu organizace. Je zapotřebí zvolit správný pracovní postup. Při vytváření nového pracovního postupu musíme udělat analýzu a pracovní postup vyprojektovat. Pro přehlednost můžeme vytvořit diagram, kde jsou jednotlivé operace zaznamenány. Při vytváření pracovního postupu vycházíme od širších souvislostí k užším. Je možné udělat analýzu stávajícího pracovního postupu a zjistit, jestli by nebyla možnost určitou část pracovního postupu vylepšit a tím dosáhnout větší efektivity.

Víme -li, jak se bude činnost vykonávat, je zapotřebí určit, kdo ji bude vykonávat, jestli jednotlivec, nebo skupina. Vytvářením pracovních skupin se zabývá kapitola 3.1.8.

Při řešení, kdo bude činnost vykonávat, dochází k dělbě práce – vyčleňování různých druhů pracovní činnosti a vytváření kvantitativních vazeb mezi nimi. Základní formy dělby práce jsou funkční, profesní a kvalifikační dělba práce:

1. při funkční dělbě práce je práce členěna podle funkcí a úloh, které pracovníci vykonávají vzhledem k výsledku pracovního procesu,
2. profesní dělba práce souvisí se specializací a diferenciací pracovních nástrojů, je doprovázena profesní specializací pracovníků,
3. kvalifikační dělba práce vychází z nároků, které daná profese nebo specializace klade na pracovníka.<sup>6</sup>

**Koordinace mezi jednotlivými pracovními úkony** zajišťuje jejich návaznost a plynulost. Dobrou koordinací se zvyšuje rychlost výroby. Je zapotřebí, aby jednotlivé části výroby na sebe navazovaly jak časově, tak prostorově. Pokud

---

<sup>6</sup> HRABĚTOVÁ, E., *Organizace práce*, s. 15-16.

---

tomu tak není, dochází k časovým ztrátám a výroba se zpomaluje. Na prostorovou návaznost má velký vliv organizace pracoviště.

**Motivace** pracovníků zaměstnavatelem může výrazně zvýšit efektivitu práce a spokojenost pracovníka v zaměstnání. Ne vždy je nejdůležitější motivace finančními prostředky. Pokud má pracovník relativně dobrou finanční motivaci, ale pracovní prostředí, druh práce nebo interpersonální podmínky na pracovišti jsou nevyhovující, obvykle pouze finanční motivace nestačí k dobrým výkonům. „Motivovat lidi znamená znát důvody jejich jednání a uspokojit jejich potřeby. Pro mnoho lidí je důležitější pracovní atmosféra, aktivní spoluúčast a možnost osobního zdokonalování než peníze.“<sup>7</sup>

Pro motivaci pracovníka je důležitá komunikace, ať už mezi pracovníky na pracovišti, nebo mezi zaměstnancem a vedoucím. Pracovník musí mít dostatek informací o tom, co má dělat, k čemu je to dobré, jak to má provést.

Pokud chceme pracovníka motivovat k lepším výkonům a zainteresovat ho do pracovního problému, je vhodné jej nechat spolurozhodovat o tomto problému, nechat jej se k problému vyjádřit, dobré nápady uplatnit při jeho řešení.

Další důležitou věcí je zpětná vazba, při které se zaměstnanci dostává ocenění dobrého nápadu, pochvaly za kvalitně vykonanou práci.

Ohodnocení pracovníků viz. Kapitola 2.9

### **2.3. Základní typy organizačních struktur**

Organizační struktura ukazuje, jak je rozdělena činnost a rozhodovací pravomoci mezi pracovní místa a organizační jednotky. Je to organizační pyramida, která zobrazuje, jak je organizace vnitřně uspořádána. Při tvorbě organizační struktury se musí vycházet z potřeb organizace, závisí na její velikosti a vnitřním členění.

---

<sup>7</sup>ŠEDIVCOVÁ, T., Motivace zaměstnanců na informačním pracovišti/v knihovně. 2. část , s. 222-223.

---

„Organizační design je proces, ve kterém manažeři konstruují konkrétní organizační strukturu, odpovídající okolnostem nejvíce ovlivňujícím organizaci a zapříčiňujícím největší nejistotu.“<sup>8</sup>

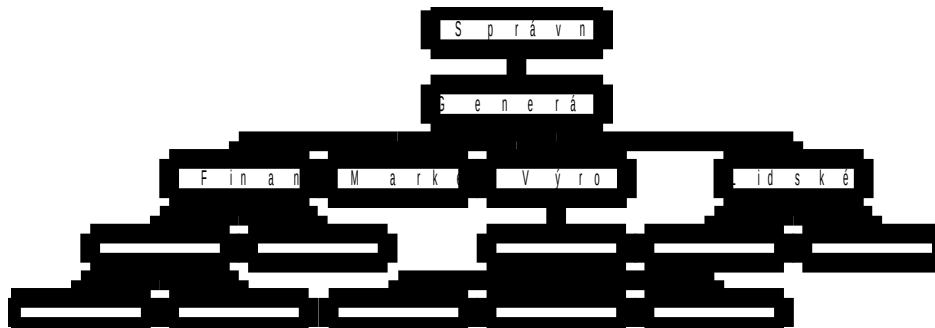
Design organizační struktury:

- mechanistická – využívá se ve stabilním prostředí, pravomoc je centralizovaná na vrcholu pyramidy,
- organická – využívá se při měnícím se okolí, umožňuje pružnější reagování na změny, pravomoc soustředěna na manažery střední a první linie.

Typy organizačních struktur:

- funkcionální struktura – spojuje zaměstnání tak, aby bylo co nejvíce dosaženo potřeb organizačního okolí, strategie, technologie a lidských zdrojů. Spojuje je většinou do oddělení, nebo odborů.

Obr. 1 Funkcionální organizační struktura

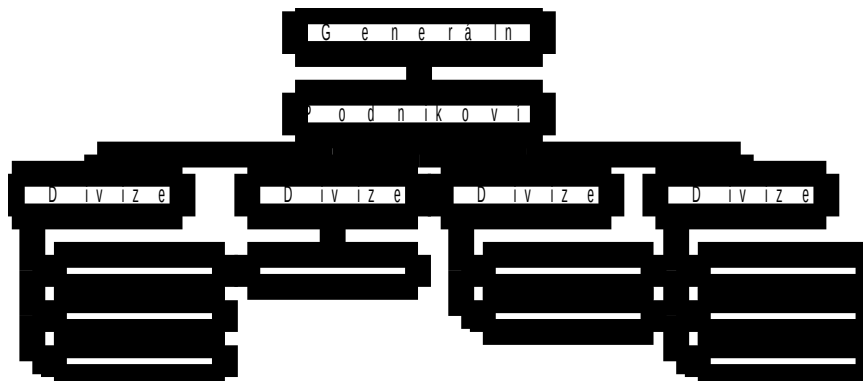


- divizionální struktura – vytváří se ve větších organizacích, kde je řada obchodních jednotek, které mají specifické druhy výrobků pro specifické zákazníky. Dělí se na produktovou strukturu, geografickou a tržní strukturu.

Obr. 2 Divizionální organizační struktura

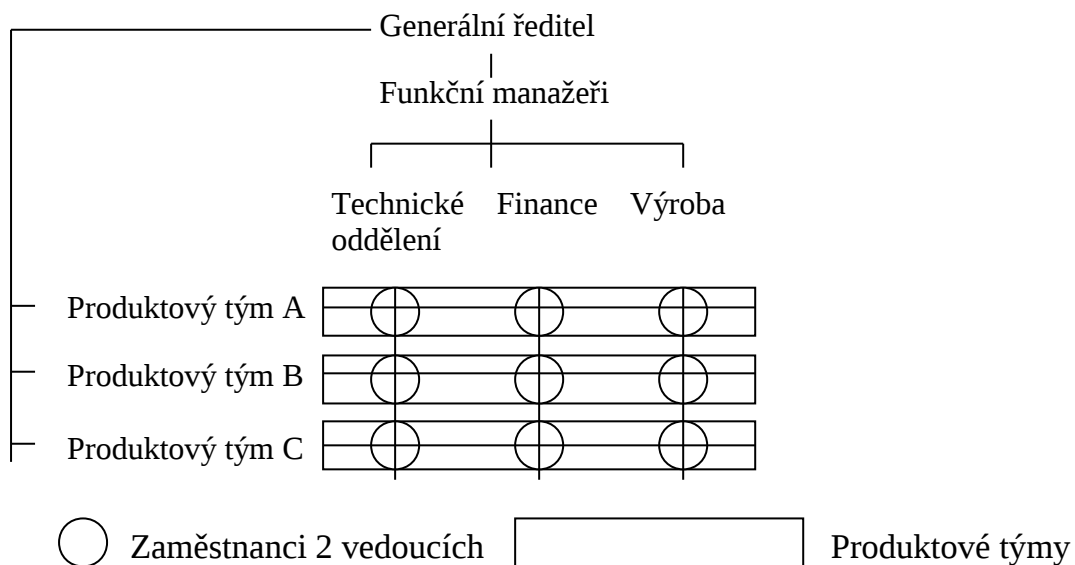
---

<sup>8</sup> STŘÍŽOVÁ, V., *Organizace, informace, management*, s. 16.



- maticová struktura a struktura produktových týmů – nejpružnější organizační struktury umožňující rychlé reakce na měnící se okolí. Dochází k uspořádání jednak podle funkcí, ale také podle produktů.

Obr. 3 Maticová organizační struktura



Typy organizačních struktur podle počtu útvarů na jednotlivých stupních:

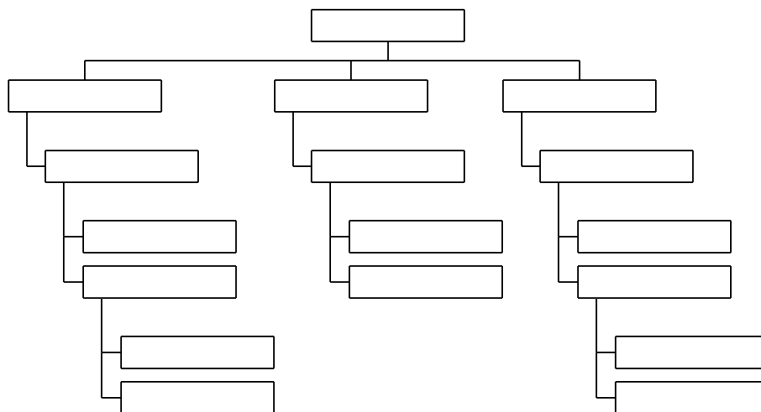
- široká(plochá) organizační struktura – malý počet stupňů řízení a více útvarů podléhajících jednomu vedoucímu

Obr. 4 Široká organizační struktura



- 
- vysoká organizační struktura – velký počet stupňů a malý počet útvarů podléhajících jednomu vedoucímu

Obr. 5 Vysoká organizační struktura



## 2.4. Organizace pracoviště

„Z organizačního hlediska je pracoviště základním článkem výrobní struktury. Z technického hlediska je pracoviště definováno jako určitá část výrobního prostoru, vybavená nezbytnými technickými prostředky, na níž pracovník nebo skupina pracovníků uskutečňuje určitou práci nebo operaci.“<sup>9</sup>

Jeho organizace je proto velice důležitá. Ať už s ohledem na jeho prostorové uspořádání, nebo přístrojové vybavení. Dobrá organizace pracoviště práci usnadňuje a urychluje. V obráceném případě práci zbytečně ztěžuje a komplikuje. Základním kritériem pro organizaci pracoviště jsou antropometrické charakteristiky lidského těla a také somatické charakteristiky člověka.

**Vybavení pracoviště** je závislé na druhu vykonávané práce, je to soubor veškerých zařízení potřebných k vykonávání pracovních procesů na pracovišti.

1. Technologické vybavení představuje veškeré stroje, zařízení a pracovní nástroje.

---

<sup>9</sup> HRABĚTOVÁ, E., *Organizace práce*, s. 63.

- 
2. Pomocné vybavení má usnadňovat práci, mezi ně patří například zařízení, které usnadňují manipulaci s pracovními předměty
  3. Organizační vybavení, které slouží ke skladování nástrojů, materiálu a usnadňuje přehlednost pracoviště.
  4. Ochranné a bezpečnostní vybavení pracoviště slouží k zajištění bezpečnosti na pracovišti, patří mezi ně ochranné pracovní prostředky a prostředky signalizace.<sup>10</sup>

**Prostorové řešení pracoviště** závisí na architektonických možnostech, na druhu práce vykonávané na pracovišti a na počtu pracovníků na pracovišti. Jiné prostorové řešení bude například v kanceláři a jiné ve výrobní hale. Důležité je rozhodnutí, zda bude pracovník u práce stát nebo sedět, popřípadě střídavě stát a sedět. Výběr pracovní polohy je velice důležitý, má vliv na zdravotní stav pracovníka a jeho výkon. Pracovní poloha vsedě vyžaduje menší výdej energie, pracovní poloha vstoje umožňuje větší vynaložení síly například při manipulaci s předměty a měla by se omezit pokud možno na fyzicky náročnou práci.

Protože každý člověk má jinou výšku a další antropometrické rozměry, je potřeba základní prvky vybavení pracoviště mít nastavitelné podle těchto základních pravidel:

1. Výška pracovního sedadla má zhruba odpovídat antropometrickému rozměru chodilo-koleno.
2. Zorná vzdálenost závisí na zrakové náročnosti vykonávané práce
3. Výška pracovní plochy (manipulační roviny) se musí přizpůsobit výšce sedadla a požadované zorné vzdálenosti.
4. Nejčastěji využívané prvky vybavení pracoviště mají být umístěny co nejvýhodněji.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> HÚTTLOVÁ, E., *Organizace práce v podniku*, s. 28.

<sup>11</sup> HÚTTLOVÁ, E., *Organizace práce v podniku*, s. 29-30.

---

Důležitým faktorem při prostorovém řešení pracoviště vždy musí být zajištění bezpečnosti práce. Hlavně dbát na dostatek pracovního prostoru, protože ve stísněných pracovních podmínkách může docházet častěji ke kontaktům pracovníků a zvyšuje se nebezpečí pracovního úrazu. Dále je potřeba dbát na pořádek na pracovišti.

**Rozmístění pracovišť** je jejich vzájemné uspořádání na výrobní ploše a dělí se na individuální a skupinové rozmístění.

Při individuálním rozmístění nemají výrobní procesy společné znaky, naopak při skupinovém rozmístění se vychází z technologické podobnosti pracovišť.

Druhým typem dělení uspořádání pracoviště je technologické uspořádání a předmětné uspořádání. Technologické uspořádání seskupuje pracoviště podle stejných pracovních prostředků využívaných na pracovišti, předmětné uspořádání je podle návaznosti operací na pracovišti.

Při kombinovaném rozmístění pracoviště dochází jak k uspořádání technologickému, tak uspořádání předmětnému.

Při rozmístění pracovišť je třeba je uspořádat co nejracionálněji, zajistit cesty pro dobrou manipulaci s materiálem a dobrý servis pracoviště. Tímto lze zajistit co nejrychlejší a nejefektivnější výrobu.

**Obsluha pracovišť** jsou činnosti, jejichž cílem je zabezpečit plynulý a efektivní průběh pracovního procesu. Patří k pomocným a obslužným procesům výroby.

Při obsluze pracoviště se může a nemusí uplatňovat dělba práce.

Obsluha pracovišť se rozlišuje se podle toho, o který ze základních prvků výroby pečují na:

1. obsluha pracovních prostředků,
2. obsluha pracovních předmětů,
3. obsluha pracovníků.

---

## 2.5. Pracovní prostředí

Pracovním prostředím je souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (strojů, ostatních technických zařízení, vybavení pracoviště, budov, zpracovávaného materiálu apod.), která v souvislosti s ostatními podmínkami (např. technologií, organizačními podmínkami) produkuje faktory (fyzikální, chemické atd.) ovlivňující pracovníka v pracovním procesu.<sup>12</sup>

Jde zejména o

- barevnou úpravu pracoviště
- osvětlení
- hluk
- mikroklimatické podmínky

Tyto složky výrazně ovlivňují pracoviště a tím i pohodu zaměstnance na pracovišti. Mají dopad na psychickou pohodu, efektivitu práce a výkonnost zaměstnanců.

**Barevná úprava pracoviště** slouží jednak jako signalizační prostředek a za druhé může také ovlivňovat výkon a psychiku pracovníků. Zároveň v prostorách pro veřejnost nebo v reprezentačních prostorách plní estetickou funkci. Správnou volbou barev můžeme fiktivně prostor zvětšit (málo syté a studené barvy), či zmenšit (syté a teplé barvy), oteplít (teplé barvy) nebo ochladit (studené barvy).

Podle psychologického působení na člověka dělíme barvy na:

1. teplé (červená, žlutá) vyvolávající dojem tepla, podněcující k činnosti
2. studené (zelená, modrá) uklidňující, podporující duševní soustředění
3. neutrální (bílá, černá)

---

<sup>12</sup> HRABĚTOVÁ, E., *Organizace práce*, s. 77.

---

Při barevné signalizaci a identifikaci se používá normalizace barev. Příloha č. 8

**Osvětlení** je zásadní vzhledem k tomu, že až 90% informací přijímáme zrakem. Z tohoto důvodu je podstatné zajistit vyhovující osvětlení na pracovišti.

Osvětlenost je množství světla na dané ploše a je dána normou podle závislosti na zrakové náročnosti práce. Pro denní osvětlení to je norma ČSN 73 058, pro umělé osvětlení ČSN 36 0450.

Rovnoměrnost osvětlení je poměr mezi nejmenší a největší hodnotou osvětlenosti ve sledovaném prostoru a podle charakteru práce by se měla pohybovat v rozmezí 1:2 až 1:5.<sup>13</sup>

Osvětlení můžeme rozdělit do tří skupin:

1. denní osvětlení - pro člověka nejpříznivější, ale má řadu problémů v závislosti na ročním období, momentálním počasí a části dne,
2. umělé osvětlení - používá se buď osvětlením celkovým, nebo kombinací celkového a místního osvětlení, což je hospodárnější,
3. sdružené osvětlení – kombinace denního a umělého osvětlení – u sdruženého osvětlení se denní světlo pokládá za hlavní a umělé za doplňkové.

**Hluk** je přítomen na každém pracovišti a je zapotřebí ochránit zaměstnance před jeho negativním působením, důležité je sledovat hlavně jeho úroveň. „Jako hluk se označuje zvuk, tj. akustický tok, který negativně působí na pohodu člověka tím, že ruší klid, obtěžuje nebo brání přejímání zvuku a ohrožuje zdraví člověka. Zdrojem hluku může být činnost člověka, vzduch s relativně vysokou rychlostí a jejími náhlými změnami nebo vibrující části mechanismů.“<sup>14</sup>

**Mikroklimatické podmínky** pracoviště ovlivňuje hlavně teplota, vlhkost a čistota ovzduší.

---

<sup>13</sup> HÚTTLOVÁ, E., *Organizace práce a pracovní podmínky*, s. 46

<sup>14</sup> HRABĚTOVÁ, E., *Organizace práce*, s. 80.

---

Teplota a vlhkost na pracovišti má být taková, aby bylo dosaženo tzv. tepelné pohody – stavu organismu, kdy množství tepla vytvořené člověkem je odebráno okolím.

Tepelně vlhkostní podmínky upravují hygienické předpisy. Doporučené teploty v místnostech udává ČSN 06 2010. Doporučuje tyto teploty:

- dílny jemné mechaniky 18 – 20° C
- obráběcí dílny 18° C
- montážní haly s hrubou montáží 12 – 14° C
- kancelářské místnosti 20° C<sup>15</sup>

Teplotu na pracovišti je třeba volit s ohledem na relativní vlhkost vzduchu, při velké relativní vlhkosti se hůře odpařuje s povrchu těla a je složitější dosáhnout teplotní rovnováhy.

## 2.7. Organizace pracovní doby

Organizace pracovní doby je velice podstatnou součástí organizace práce, neboť zajišťuje, aby byly sladěny provozní potřeby organizace s časovými možnostmi zaměstnanců. Na organizaci pracovní doby záleží efektivita práce. Její základní pravidla jsou stanovena v zákoníku práce.

### Délka pracovní doby

„Zákoník práce stanovuje týdenní pracovní dobu takto.

- (1) Délka stanovené týdenní pracovní doby nesmí překročit 40 hodin týdně.
- (2) Délka stanovené týdenní pracovní doby nesmí překročit u zaměstnanců
  - (a) pracujících v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu 37,5 hodin týdně,
  - (b) s třisměnným nepřetržitým pracovním režimem 37,5 hodin týdně,
  - (c) s dvousměnným pracovním režimem 38,75 hodiny týdně,
  - (d) mladších 18 let 30 hodin týdně s tím, že délka směny v jednotlivých dnech nesmí přesáhnout 6 hodin. Délka stanovené týdenní pracovní doby ve více

---

<sup>15</sup> HRABĚTOVÁ, E., *Organizace práce*, s. 81.

---

pracovněprávních vztazích podle § 3 věty druhé zaměstnanec mladšího 18 let nesmí ve svém souhrnu přesáhnout 30 hodin týdně.

(3) Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy pod rozsah stanovený v odstavcích 1 a 2 může obsahovat jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis. Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby podle věty první nesmí však provést zaměstnavatel uvedený v § 109 odst. 3.<sup>16</sup>

**Rozvržení pracovní doby** může být rovnoměrné, nerovnoměrné nebo pružné.

„Při rovnoměrném rozvržení pracovní doby na jednotlivé týdny nesmí délka směny přesáhnout 9 hodin; je-li mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dohodnutá jiná úprava, nesmí délka směny přesáhnout 12 hodin.“<sup>17</sup>

„Průměrná týdenní pracovní doba bez práce přesčas nesmí při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby na jednotlivé týdny v rozvrhu směn přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu za období, které může činit nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva může vymezit toto období nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích.

Při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby nesmí délka směny přesáhnout 12 hodin.“<sup>18</sup>

„Při pružném rozvržení pracovní doby si zaměstnanec volí sám začátek, popřípadě i konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem (dále jen „volitelná pracovní doba“). Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti (dále jen „základní pracovní doba“).

Začátek a konec základní pracovní doby určí zaměstnavatel. Volitelnou pracovní dobu určí zaměstnavatel na začátek a konec základní pracovní doby tak, že celková délka směny nepřesáhne 12 hodin.“<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> *Zákoník práce : prováděcí nařízení vlády a další související předpisy*, s. 153.

<sup>17</sup> *Zákoník práce : prováděcí nařízení vlády a další související předpisy*, s. 155.

<sup>18</sup> *Zákoník práce : prováděcí nařízení vlády a další související předpisy*, s. 156.

<sup>19</sup> *Zákoník práce : prováděcí nařízení vlády a další související předpisy*, s. 157.

---

**Práce ve směnách** nastává v případě, kdy je potřeba zajistit nepřetržitý provoz. V případě nepřetržitých provozů je zapotřebí více než 4 zaměstnanců na jedno místo, kteří pracují v různých směnách. Práce ve směnách vzniká z potřeb technologie (nepřetržitá výroba), provozní (rozšíření pracovní doby) a ekonomické (lepší využití výrobního zařízení).

Z pohledu zaměstnance je ovšem hlavně třísměnný provoz problémem, protože dochází k porušení biorytmů a hůře se organizuje soukromý život zaměstnance. Z tohoto hlediska se doporučuje zavádět pořadí směn podle hodinových ručiček, tj. ranní, odpolední, noční směna a odpočinek. Zaměstnavatel by měl vytvořit co nejlepší pracovní podmínky. Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami upravuje Zákon č. 262/2006 Sb. § 90.<sup>20</sup>

**Práce přesčas** je práce konaná zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu.

„Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.

Celkový rozsah práce přesčas nesmí činit v průměru více než 8 hodin týdně v období, které může činit nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva může vymezit toto období nejvýše 52 týdnů po sobě jdoucích.“<sup>21</sup>

**Přestávky** v pracovní době jsou nutné, protože každá činnost po určité době pracovníka unaví, poklesá pracovní výkon a soustředění pracovníka.

Zákon č. 262/2006 Sb. § 88 ukládá povinnosti zaměstnavateli.

(1) Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut; mladistvému zaměstnanci musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce. Jde-li o práce, které nemohou být přerušeny, musí být zaměstnanci i bez přerušování provozu nebo práce zajištěna přiměřená doba na oddech a jídlo; tato doba se započítává do pracovní doby. Mladistvému zaměstnanci musí vždy být poskytnuta na jídlo a oddech podle věty první.

---

<sup>20</sup> Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

<sup>21</sup> Zákoník práce : prováděcí nařízení vlády a další související předpisy, s. 165.



- 
- (2) Přestávka v práci na jídlo a oddech může být rozdělena do několika částí vání nejméně 15 minut.
  - (3) Přestávky v práci na jídlo a oddech se neposkytují na začátku a konci pracovní doby.
  - (4) Poskytnuté přestávky v práci na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.<sup>22</sup>

Délka přestávky na přirozené potřeby se stanovuje podle konkrétních podmínek na pracovišti, obvykle v délce 10 – 15 minut.

## **2.8. Ochrana života a zdraví pracovníků**

Právo na ochranu života a zdraví při práci je jedním ze základních práv občanů demokratické společnosti.

Bezpečnost práce je soubor opatření a předpisů, které by měly zajistit pracovníkům na pracovišti ochranu před různými vlivy ohrožujícími zdraví.

Dozor nad bezpečností práce má na starosti Český úřad bezpečnosti práce, který je podřízený Ministerstvu práce a sociálních věcí a hygienická služba, podřízená Ministerstvu zdravotnictví, Český báňský úřad a Česká inspekce životního prostředí a orgány požárního dozoru.

Orgány státního odborného dozoru mají právo vstupovat kdykoliv do prostorů zaměstnavatele a vyžadovat potřebné doklady a informace, nařizovat, aby byly v přiměřených lhůtách odstraněny zjištěné závady, nařizovat vyřazení nebezpečných strojů a zařízení provozu, zakázat užívání prostorů a technologií, které ohrožují život nebo zdraví pracovníků a zakázat práci přesčas, je-li vykonávána v rozporu s příslušnými předpisy. Mohou zaměstnavatelům ukládat pokuty, navrhopat přírážky k regresním náhradám, sociálnímu pojištění apod. Pokuty mohou ukládat také zaměstnancům. U podnikatelů – fyzických osob sleduje stav bezpečnosti práce i živnostenský úřad. Je oprávněn se přesvědčit

---

<sup>22</sup> Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

---

prohlídkou o vhodnosti provozovny ještě před vydáním živnostenského oprávnění a kdykoliv později. K posouzení nezávadnosti provozovny může přizvat orgány státního dozoru.

Pracoviště, kde existuje zvýšené nebezpečí pracovních úrazů, nemocí z povolání, ohrožení duševního zdraví nebo jiného poškození zdraví vyhláší orgán státního dozoru (hygienická služba) jako rizikové.

Právo rozhodovat a kontrolovat v oblasti bezpečnosti práce mají i odborové orgány. Ty mohou v případě bezprostředního ohrožení života a zdraví zaměstnanců zastavit práci. Mohou také vydávat závazné pokyny zaměstnavateli k odstranění nedostatků a účastnit se prověrek bezpečnosti práce a vyšetřování pracovních úrazů.

Za bezpečnost práce v celé organizaci odpovídá ředitel a v rozsahu svých funkcí i vedoucí na všech stupních řízení. Výkonným orgánem je zpravidla bezpečnostní technik nebo celý útvar bezpečnosti práce.

Základní práva povinnosti zaměstnavatelů i zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce jsou stanoveny Zákoníkem práce. Zákon 262/2006 Sb §101 – 106.<sup>23</sup>

„Za pracovní úraz se považuje se považuje takové poškození zdraví nebo smrt, které byly pracovníkovi způsobeny nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným způsobem vnějších vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi. Vnější vlivy způsobují mechanické, chemické a fyzikální poškození organismu, ale i jiné, tzv. atypické pracovní úrazy.“<sup>24</sup>

Povinnosti zaměstnavatele při pracovních úrazech a nemocech z povolání definuje Zákon č. 262/2006 Sb. §105<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

<sup>24</sup> HÚTTLOVÁ, E., *Organizace práce a pracovní podmínky*, s. 55

<sup>25</sup> Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

---

## 2.9. Služby poskytované pracovníkům

Zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům vytvořit nejen dobré pracovní prostředí, ale měl by se postarat i o jejich další osobní potřeby.

Jde zejména o:

- stravování zaměstnanců
- ochranné pomůcky
  - účast na řešení osobních problémů pracovníků
  - péče o kvalifikaci zaměstnanců
  - ostatní služby

**Stravování zaměstnanců** je podle Zákona č. 262/2006 Sb.<sup>26</sup> povinen zaměstnavatel umožnit zaměstnancům ve všech směnách. Zákon neukládá povinnost stravování zaměstnancům zajistit, ale pouze poskytnout pracovní volno na stravování. Pokud jde o větší podniky nad 500 obědů denně, vyplatí se firmám závodní stravování přímo v podniku. Při nižším počtu obědů je ekonomičtější obědy dovážet.

**Ochranné pomůcky** je zaměstnavatel povinen zajistit, pokud není možné odstranit rizika v bezpečnosti práce. Zákon 262/2006 Sb ukládá. „Osobní ochranné pracovní prostředky, mycí, čistící a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje poskytne zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně podle vlastního seznamu zpracovaného na základě vyhodnocení rizik a konkrétních podmínek práce. Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků nesmí zaměstnavatel nahrazovat finančním plněním.“<sup>27</sup>

**Účast na řešení osobních problémů pracovníků** by měla být snahou každého zaměstnavatele, aby jeho zaměstnanci byli v zaměstnání spokojeni jak po finanční stránce, tak i po stránce dalšího zabezpečení. Problémy v osobním

---

<sup>26</sup> Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

<sup>27</sup> Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

---

životě zaměstnanců se často projevují i v zaměstnání. Možnou pomoc zaměstnavatele zaměstnancům lze pro jednoduchost shrnout do dvou oblastí:

1. finanční pomoc,
2. poradenská pomoc.

Finanční pomoc je jedním z možných typů pomoci zaměstnavatele svým zaměstnancům. Příklady takové pomoci :

- poskytnutí finanční půjčky zaměstnavatelem v případě náhlých a nepředvídaných finančních těžkostí
- zaručení se například za zaměstnance při žádání o úvěr
- poskytnutí volna na vyřízení záležitostí

Poradenská pomoc se poskytuje v případě, pokud se problém netýká přímo financí. Příklady pomoci:

- poradenská činnost pro pracovníky (např. pomoc podnikového právníka či jiného specialisty v soukromých záležitostech pracovníků)
- vyslechnout pracovníkovi problémy a vyjádřit účast na jeho problémech
- nabídnout možná řešení (na kterého specialistu se obrátit, řešení podobných situací)

**Péče o kvalifikaci zaměstnanců** by měla být snahou každého zaměstnavatele, protože kvalifikovaný zaměstnanec může odvádět kvalitní práci. Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména podle zákona 262/2006 Sb § 227

1. zaškolení a zaučení,
2. odbornou praxi absolventů škol,
3. prohlubování kvalifikace,
4. zvyšování kvalifikace.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

---

## 2.10. Postupy uplatňované při vedení lidí

Při vedení lidí v podniku se uplatňují různé postupy, které mají vliv na pohodu na pracovišti. Některé z postupů závisí velmi na osobnosti vedoucího pracovníka, například vedení pracovních skupin. Ostatní zmiňované oblasti by tyto postupy v jedné organizaci měly mít formalizované. Ale i zde má vedoucí pracovník vliv na kvalitu a dopad jejich provedení.

Mezi tyto postupy patří zejména:

- Pracovní skupiny a jejich vedení
- Uvedení a zapracování nového pracovníka
- Předávání informací
- Hodnocení pracovníků
- Kontrola práce
- Ukládání pracovních úkolů

**Pracovní skupina** je základní jednotkou, na kterou je delegována zodpovědnost za výsledky a výkony na určitém pracovišti. Počet členů této skupiny může být velice různý a závisí na struktuře organizace, jako například na velikosti oddělení, počtu pracovníků ve směně a podobně. Pracovní skupina zpravidla sdružuje pracovníky, kteří mají většinou podobnou pracovní náplň, nebo pracují na podobných úkolech. Výhodou bývá, že se pracovníci navzájem znají a znají své kvality a při dělbě práce k těmto skutečnostem přihlížejí a podle toho práci rozdělí, čímž se zvyšuje efektivita práce. Pracovní výkonnost a efektivitu skupin je možno zvyšovat zdravou rivalitou mezi skupinami, nebo i uvnitř skupiny.

Na personálním složení pracovní skupiny velice závisí, protože toto se projevuje na práci skupiny a na interpersonálních vztazích. Pokud utváříme pracovní skupinu, měli bychom myslet například na:

- věk zaměstnanců,
- zastoupení pohlaví zaměstnanců,

- 
- potřeba fyzické zdatnosti,
  - komunikační schopnosti a další.

Při vytváření pracovní skupiny tyto oblasti mají veliký vliv na atmosféru uvnitř skupiny. Jestliže pouze nahrazujeme jednoho pracovníka, který ze skupiny odchází /přechod na jiné pracoviště, mateřská dovolená, odchod do starobního důchodu, nebo z důvodů neuspokojivých pracovních výsledků/, je vhodné se zamyslet, jestli hledáme typově úplně stejného pracovníka, nebo pracovníka poněkud jiných kvalit a schopností. Je třeba uvážit, zdali budeme požadovat stejné vzdělání, nebo vzdělání jiného zaměření, či například vzdělání vyšší. Vhodnou změnou můžeme pracovní skupinu vylepšit.

**Vedoucí pracovní** skupiny má hlavní odpovědnost za vykonanou práci a pracovní výsledky skupiny. Vedoucí skupiny musí určovat, jaké pracovní postupy jsou nejvhodnější k vyřešení daného úkolu, kteří pracovníci na úkolu budou pracovat. Musí také dohlížet, aby práce byla vykonána ve stanoveném termínu, aby odvedená práce odpovídala požadované kvalitě a také množství vynaloženého času a prostředků.

Velice záleží na zvoleném stylu vedení:

1. autokratický – vedoucí pracovník o všem rozhoduje sám, svá rozhodnutí nekonzultuje s ostatními pracovníky, sám provádí kontrolu,
2. participativní/ demokratický - typ vedení, ve kterém vedoucí pracovník konzultuje problémy s ostatními a ti mohou částečně zasahovat do dění ve skupině,
3. liberální – vedoucí pracovník je pasivní a chod pracovní skupiny řídí velmi málo.

Na zvoleném stylu vedení také závisí, jak bude vedoucí pracovník skupinou respektován a oblíben. Výhodou obecně bývá, pokud vedoucí pracovník zná danou problematiku a orientuje se v daném oboru. Popřípadě pokud na vedoucí místo povýší z pracovní skupiny. Ostatním to dává jistou naději, že i oni by

---

mohli třeba za určitých podmínek /doplnění vzdělání, odchod vedoucího pracovníka na jiný post, nebo do starobního důchodu/ postoupit na vyšší místo. Obecně platí, že vedoucí pracovník by měl mít určitou autoritu získanou svými schopnostmi, dovednostmi a přístupem k zaměstnancům. Vedoucí pracovník by vždy měl jít skupině příkladem ať jako zaměstnanec, nebo jako člověk.

**Uvedení a zapracování** nového pracovníka by se mělo uskutečnit tak, aby mu umožnilo co nejdříve se začlenit a zapracovat do nového pracovního kolektivu s co nejmenšími problémy.

Před nástupem do zaměstnání, by se měl nový pracovník seznámit s produkty firmy, s jejím zaměřením, aby získal rámcovou představu o novém působišti. Měl by mu být přidělen pracovník, který se bude starat o jeho zaškolení, seznámení s ostatními pracovníky a pracovištěm. Tímto zaškolitelem by měl být zkušený pracovník, nejlépe vedoucí příslušného útvaru, kam zaměstnanec nastoupí. Vedoucí může přesně sdělit požadavky na pracovníka, vyjasní mu pracovní postupy, svoje plány, představy o jeho výkonu. Nový zaměstnanec by měl vědět, jaké s ním má organizace plány, a jak bude zaškolování probíhat. V prvních dnech, pokud jde o náročnou práci, by měl nový pracovník provádět méně kvalifikované práce, aby se mohl zorientovat a trochu zapracovat. Ve větších organizacích, pokud je to možno, by měl pracovník projít několik úseků, aby si vytvořil alespoň rámcovou představu o celém podniku, pochopil strukturu a zvyklosti.

**Předávání informací** je hlavně ve větších organizacích nutně kvalitně zajistit, protože zaměstnanci potřebují znát plány organizace, úkoly, které se od nich očekávají, musí fungovat komunikace mezi různými úrovněmi řízení.

Písemné, v dnešní době ve větší míře elektronické, předávání informací je nejčastější. Ať už jde o zprávy, nařízení, plány práce, které vydává vedení organizace, popřípadě jednotlivý vedoucí a je zapotřebí, aby se dostaly k zaměstnancům.

---

Telefonický rozhovor je sice rychlejší, je možno okamžitě reagovat, položit dotaz v případě nepochopení zadání, ale není žádný záznam o obsahu hovoru, stejně tak při osobním jednání.

Zvláště o důležitých nařízeních by měl být záznam pro případ kontroly, nebo důkazu, že takto bylo rozhodnuto a nařízeno zaměstnancům.

Osobní jednání je na pracovišti nejčastější, je to nejpružnější forma. Úroveň komunikace mezi vedoucím a pracovníky určuje i vztahy a pohodu na pracovišti.

Pracovní porady jsou nezbytností v každé organizaci. Porady mohou být pravidelné – například výrobní porady celého podniku, porady vedení podniku v pravidelných časových intervalech, nebo jednorázové, pokud je potřeba vyřešit okamžitě nějaký problém na pracovišti. Je zapotřebí dodržovat určitých pravidel, aby to nebyla jen ztráta času pro zaměstnance, zejména vedoucí pracovníky, kterých se porady nejvíce a nejčastěji dotýkají.

Počet účastníků porady by měl být ideálně v rozmezí 4 – 7, 12 účastníků je již mnoho.<sup>29</sup>

Na poradě by měli být pouze ti pracovníci, jichž se program porady týká.

Program porady a čas porady by měl být znám předem, aby se účastníci mohli na poradu připravit.

Vedoucí porady by měl vždy začínat poradu přesně, dodržovat body programu, nechat vystoupit s názorem všechny pracovníky, ale zároveň do průběhu porady co nejméně zasahovat.

Porada musí vždy mít závěry a zápis z porady je třeba vyhotovit co nejdříve po jejím konci.

**Hodnocení pracovníků** je součástí vedení lidí a posuzujeme v něm výsledky práce, její kvalitu, vlastnosti i jednání pracovníka ve vztahu k úkolům, které vykonává. Hodnocení má dvě základní funkce:

1. poznávací – vedoucí by měl pracovníka systematicky sledovat a všimnout si jeho práce, tohoto pak může využít při zadávání úkolů, kontrole práce, ohodnocení,

---

<sup>29</sup> DĚDINA, J., *Organizační architektura*, s. 123.



- 
2. motivační – pracovník má možnost zpětné vazby, může svojí práci zlepšovat.

Cílem hodnocení pracovníků je zjistit, do jaké míry pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího využití v organizaci, ovlivnit jeho další rozvoj a diferencovat odměňování.

**Kontrola práce** zajišťuje, aby pracovníci plnili své povinnosti, dodržovali pracovní kázeň. Kontrolu práce zpravidla provádí vedoucí, protože to většinou bývá on, kdo zadává úkoly, takže součástí jeho práce je i sledování jejich plnění. Kontrola práce může včas zjistit chyby a zajistit jejich nápravu, může sloužit pracovníkům jako zpětná vazba o kvalitě jejich vykonané práce, dále může zjistit porušování pracovní kázně a vyvodit z toho důsledky, v krajním případě až ukončením pracovního procesu.

**Ukládání pracovních úkolů** provádí zpravidla vedoucí, který musí sledovat tři základní problémy:

1. účelnost pracovního úkolu – účelnost má zajistit, aby vykonávaná práce nebyla zbytečná,
2. komu uložit pracovní úkol - aby práce byla vykonávaná pracovníkem s potřebnou kvalifikací, aby nedocházelo k přetěžování, nebo naopak nevytížení pracovníků,
3. jako uložit pracovní úkol – aby byl obsah pracovního úkolu jasný, v případě potřeby dát poklady k jeho vyřízení.

## 2.11. Měření práce

Pro organizaci práce je nezbytné vědět, kolik času a pracovníků je zapotřebí na splnění určitého pracovního úkolu. Výsledkem měření práce jsou normy spotřeby práce užívané při plánování a operativním řízení práce. Skutečnou spotřebu času je možno zjišťovat metodami a postupy založenými na

---

pozorování, záznamu a měření spotřeby času probíhajících dějů. Zjištěné hodnoty mohou sloužit k racionalizaci organizace.

Norma spotřeby práce:

- Norma času - udává množství času, potřebné k vykonání pracovního úkolu jednotlivce nebo čety,
- Norma počtu - počet zaměstnanců potřebných k zajištění činnosti organizačního útvaru
- Norma obsluhy – počet strojů a zařízení přidělený k obsluze pracovníkovi
- Norma pracnosti – spotřeba času na výrobní jednici (větší objem produkce) <sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> HÚTTLOVÁ, E., *Organizace práce a pracovní podmínky*, s. 19.

---

## 3. Organizace práce v knihovnách

Ačkoliv knihovny nepatří do výdělečného sektoru, i zde by se vedení knihovny a vedoucí pracovníci měli starat o co nejlepší možnou organizaci práce. Kvalitní organizací práce lze dosáhnout co největší efektivity práce, úspory nákladů, využití lidských zdrojů. Zejména v místech, kde se setkávají uživatelé knihoven a pracovníci je třeba vytvořit příznivé prostředí, zajistit kvalitní techniku a služby. Tyto všechny aspekty ovlivňují pohled uživatelů na knihovnu a rozhodují, mimo jiného, o tom, zda-li se uživatel bude rád do tohoto prostředí vracet.

### 3.1. Rozdíly a specifika organizace práce v knihovnách oproti jiným organizacím a pracovištím

V zásadě by neměly být žádné zásadní rozdíly v organizaci práce v knihovnách oproti jiným organizacím a pracovištím v oblasti bezpečnosti práce a organizace pracovní doby. Knihovny se musejí, stejně jako ostatní organizace, ať už státní nebo soukromé, řídit zákoníkem práce.

Rozdíly se mohou objevit v požadavcích na pracovní prostředí, postupech při vedeních lidí a vytváření pracovních úkolů.

Dalším rozdílem by mohlo být sociální klima na pracovišti. Knihovny, jako nevýdělečné organizace, nejsou tlačeny k maximalizaci zisku za každou cenu, což by se mělo projevit na psychické pohodě zaměstnanců. Ta by se zase měla projevit na vlídném a chápavém přístupu k uživatelům knihovny.

Ačkoliv knihovnám musí jít o co nejlepší výsledky jejich práce, určitě v nich bude menší stres z nejistoty zaměstnání, obav o finanční výsledky atd.

Naopak v určitých aspektech by se nevýdělečné organizace měly shodovat s podnikatelskými organizacemi, jde o shodu v těchto oblastech:

- jasně a jednoznačně definované cíle svého působení,

- 
- dobře specifikované procesy, umožňující účelný a efektivní postup k definovaným cílům,
  - striktně vymezené oblasti odpovědnosti a pravomocí jednotlivých odborně způsobilých pracovníků, podílejících se na provádění těchto procesů,
  - schopné a kompetentní vedoucí pracovníky (manažery-lídry), kteří dokážou motivovat způsobilé pracovníky k vynikající výkonnosti.<sup>31</sup>

V rámci organizace práce budou rozdíly i v organizaci práce podle velikosti a typu knihoven. Určitě bude složitější organizace práce v krajské knihovně se sto zaměstnanci a místní lidové knihovně, kde bude pár zaměstnanců, v krajním případě pouze jeden.

Organizace práce bude záležet na prostorovém uspořádání knihovny, úrovni automatizace, počtem návštěvníků, počtem zaměstnanců.

Mezi hlavní specifika organizace práce v knihovnách bude rozmanitost pracovních prostředí, která závisí na velikosti knihovny a úkolech, které ve společnosti zastává.

Větší knihovny se ve složitosti organizace práce svým způsobem vyrovnají některým výrobním podnikům. Ačkoliv knihovny ve větší míře poskytují pouze služby občanům, najdeme zde i výrobní prostory, například knihárnu, je zapotřebí administrativy, pomocných zaměstnanců / úklid, šatny, opravy atd./ a pracovníků ve službách.

### **3.1.1. Pracovní postup**

Pracovní postup závisí na velikosti knihovny a dělbě práce uvnitř knihovny. Stejně jako v jiných organizacích i v knihovnách se musí řešit tyto problémy:

- Vymezit činnosti, které bude vykonávat pracovník a které stroj.

---

<sup>31</sup> PITRA, Z., Management NPO, s. 39-42.

- 
- Určit, kdo a jak bude činnost vykonávat.
  - Zajistit koordinaci mezi jednotlivými pracovními úkony.
  - Zvolit způsob motivace a ohodnocení.

**Vymezení činnosti, které bude vykonávat pracovník a které stroj** je v knihovnách přeci jen o něco jednodušší, protože hlavním využívaným „strojem“ je výpočetní technika. Jsou využívány i jiné stroje, například při údržbě knihoven, ale ty nemají rozhodující vliv na chod knihovny.

Rozvoj a rozšíření výpočetní techniky do knihoven knihovnickou práci velice usnadnilo a urychlilo. Ať už jde o akvizici, katalogizaci, kde dochází k přebírání již hotových záznamů, nebo výpůjční procesy, kdy automatizované knihovní systémy nahradily staré systémy lístkové. Ve výpůjčních procesech se proces půjčování a vracení dokumentů výrazně urychlil, tím pádem se pracovníci služeb mohou více věnovat práci s uživatelem a jejich požadavkům. V současných elektronických katalozích se dá vyhledávat z více hledisek, vyhledávání je jednodušší a dochází k většímu využití fondů.

Z těchto důvodů je výhodné tuto práci nechat na strojích, pracovníci knihovny jsou obsluha těchto strojů.

Z ekonomického hlediska je využívání výpočetní techniky také výhodné. Pracovník odvede více práce. Ale využití výpočetní techniky je třeba kontrolovat, aby v pracovní době nedocházelo k velkým časovým ztrátám například osobní e-mailovou korespondencí, surfování na internetu a podobně. V dobách minulých, kdy osobní počítač stál desítky tisíc korun, by jeho nasazení bylo z ekonomického hlediska asi diskutabilní.

Sociální dopad automatizace není v knihovnách nijak velký, pokud vůbec je. Naopak musela vzniknout nově oddělení automatizace. Problém automatizace pracovišť v knihovně se někdy objevuje u starších zaměstnanců, kteří nebyli zvyklí pracovat s výpočetní technikou, ale existuje mnoho školení, které tento problém mohou odstranit.

---

**Určit, kdo a jak bude činnost vykonávat** je problém managementu knihoven. Zejména ve velkých knihovnách se musí klást důraz na správnou dělbu práce. Obvykle je určitý typ činnosti delegován na příslušné oddělení a v tomto oddělení přímo na určitého pracovníka, popřípadě pracovníky. Ve větších knihovnách dochází k vysoké specializaci knihovnické práce, kdy zpravidla jedno oddělení se stará o jednu oblast činností (Oddělení akvizice, Oddělení automatizace apod.) Naopak v málo personálně obsazených knihovnách pracovníci musejí zpravidla zvládat více činností. Záleží to i na tom, nakolik odbornější činnosti vykonávají pro menší knihovny příslušná okresní metodická oddělení.

**Zajistit koordinaci mezi jednotlivými pracovními úkony** je taktéž úkol pro management knihovny. Spíše to platí opět pro velké knihovny z rozvinutou dělbu práce. Například při zpracování dokumentů přijatých do knihovny by jednotlivá činnost na sebe měla časově navazovat, aby nevznikaly prostoje v práci, oddělení by měla být prostorově uspořádána tak, aby nebyla potřeba velkého přemísťování zpracovávaných dokumentů.

**Zvolit způsob motivace a ohodnocení** může být problém v knihovnách a této problematice se ve větší míře věnuje kapitola 3.2.

### 3.1.2. Základní typy organizačních struktur

Každá větší organizace, knihovny nevyjímaje, je vnitřně nějak uspořádaná. O vnitřním uspořádání vypovídá organizační struktura.

Organizační struktura knihovny se řídí:

- velikostí knihovny /počet pracovníků, rozsah fondů a služeb/
- působností knihovny v územním celku nebo jinak vymezené oblasti

- 
- tím, zda je knihovna samostatnou organizací nebo je útvarem v rámci jiné instituce<sup>32</sup>

Design organizační struktury knihoven bude asi většinou mechanistický, protože knihovny jsou v relativně stabilním prostředí a jejich vedení je soustředěno na vrcholu pyramidy.

Typ organizační struktury je u většiny knihoven pravděpodobně široká (plochá) organizační struktura, kdy je malý počet stupňů řízení a více útvarů podléhajících jednomu vedoucímu a funkcionální struktura spojující zaměstnání tak, aby bylo co nejvíce dosaženo potřeb organizačního okolí, strategie, technologie a lidských zdrojů. Spojuje je většinou do oddělení, nebo odborů. Výhodou je snadné učení pozorováním ostatních, větší specializace, snadnější monitorování a hodnocení výkonu.

### 3.1.3. Organizace pracoviště

Stejně jako v jiných organizacích i v knihovnách je třeba dbát na dobrou organizaci pracoviště, protože usnadňuje práci a snižuje riziko pracovního úrazu.

Pokud jde o velikost knihovny jako například SVK ÚL, musíme uvažovat o třech typech pracovišť:

1. kanceláře,
2. půjčovny a studovny,
3. technické zázemí.

Pro každý typ pracoviště budou jiné prostorové nároky, jiné uspořádání pracoviště, jiné vybavení pracoviště a jiná obsluha. Na druhou stranu na všech pracovištích by měla být snaha o co největší ergonomii, aby se práce zaměstnancům ulehčila a o co největší bezpečnost zaměstnanců.

**Vybavení pracoviště** záleží na druhu vykonávané práce v knihovně. Zde budou velké odlišnosti například mezi kanceláří a technickým zázemím. Zatímco

---

<sup>32</sup> ČERNÁ, M., Organizace a řízení knihoven, s. 6.

---

v kanceláři bude hlavní technické vybavení výpočetní a kopírovací technika, v dílnách to budou stroje a nástroje.

1. Technologické vybavení – např. výpočetní technika, kopírovací technika, vybavení dílen a pomocných prostor nástroji.
2. Pomocné vybavení – manipulační vozíky na přepravu knih a nákladů.
3. Organizační vybavení – sklady materiálu a vybavení sloužících k zajištění chodu knihovny.
4. Ochranné a bezpečnostní vybavení pracoviště - ochranné pracovní prostředky a prostředky signalizace.

**Prostorové řešení pracoviště** je z velké části závislé na dispozici budov sloužících knihovně. Hodně knihoven je, pro ně, v nevyhovujících prostorách a prostorové uspořádání se tomuto faktu musí podřídít. Problém bývá často nedostatečná velikost prostor.

Zvláště v kancelářích, kde pracovník tráví často 8 hodin, by se mělo dbát na zásady uvedené na straně 20.

**Rozmístění pracovišť** ovlivňuje opět architektonické uspořádání budovy knihovny. Při výstavbě nových budov se musí počítat s návazností jednotlivých pracovišť, zajistit vyhovující cesty pro dopravu materiálu a pohyb osob. Ve starých budovách bývá problém zejména s návazností pracovišť a ve vyhovujících cestách pro dopravu materiálu.

Ve větších knihovnách bude uspořádání kombinované, jak technologické uspořádání využívající stejné pracovní prostředky (v případě knihoven nejčastěji výpočetní techniku), tak uspořádání technologické, při kterém navazují operace na sebe. Příkladem může být zpracování knih do fondu knihovny.

**Obsluha pracovišť** v knihovně je podobná jako v jiných organizacích.

V případě obsluhy základních prvků výrobního procesu jde o:

1. obsluhu pracovních prostředků – zajištění provozuschopnosti výrobních zařízení na pracovišti (počítačů, ostatní kancelářské techniky, strojů



---

v údržbě atd.), zabezpečení dodávky potřebných energií, páče o budovy a pracovní plochy

2. obsluhu pracovních předmětů – příjem, skladování a výdej materiálů potřebných k chodu knihovny (papíry, folie, mycí prostředky, tonery atd.)

3. obsluhu pracovníků – páče o vhodné hygienické podmínky zaměstnanců, bezpečnost práce a vhodné pracovní ochranné pomůcky, vytváření a udržování pracovního prostředí, zajištění zdravotní péče

### 3.1.4. Pracovní prostředí

Jelikož pracovní prostředí nevytváříme pouze pro zaměstnance knihoven, ale toto prostředí je zčásti přístupné uživatelům knihoven, je zapotřebí vytvořit jak pracovníkům knihoven, tak jejich návštěvníkům, toto prostředí co nejlepší.

Stejně jako v jiných organizacích i pro knihovny jde v této oblasti zejména o:

- barevnou úpravu pracoviště
- osvětlení
- hluk
- mikroklimatické podmínky

**Barevná úprava pracoviště** má vliv na pohodu zaměstnanců a uživatelů knihoven. Proto by na pracovištích měla být snaha o správné využití barev. Ať už vytvořením stimulujícího prostředí v kancelářích nebo neutrálního v prostorách pro veřejnost. Zde by barevná úprava měla plnit i estetickou funkci. Například v dětských odděleních je dobré vytvořit přátelskou atmosféru za použití vhodných barev.

**Osvětlení** v knihovnách musí splňovat normy, pro denní osvětlení to je norma ČSN 73 058, pro umělé osvětlení ČSN 36 0450.

Nejčastěji je využíváno sdružené osvětlení, což je kombinace denního a umělého osvětlení.

Optimální světelné řešení pro knihovny by mělo být takovéto: „Hlavním parametrem je udržovaná osvětlenost (známé luxy předepsané pro různé typy prostor), ale také

---

hodnota oslnění (čím nižší, tím lepší) a kvalita barevného podání. Ze subjektivního hlediska je ovšem zajímavou veličinou jas – postihuje vnímání světla lidským okem, odraz i směrovost světla. Knihovny se vyznačují širokým spektrem činností s rozdílnými požadavky na světlo. U regálů s knihami potřebujeme zrakový výkon a vertikální i horizontální složku osvětlení, ve studovnách zrakovou pohodu a optimální rozložení jasu v prostoru. Pro studovny pravděpodobně nejlépe vyhoví kombinace základního rozptýleného světla s individuálním osvětlením každého pracoviště. Toto řešení je i ekonomické – pro orientaci ve studovně stačí cca 200 luxů, ale na pracovní ploše je potřeba 500 lx.“<sup>33</sup>

**Hluk** je přítomen na každém pracovišti, knihovny nevyjímaje. Obecně pracoviště v knihovnách nejsou příliš hlučná, pracovníci knihoven, mimo například údržby, nevytváří při své práci takový hluk, aby museli být proti němu chráněni. Na druhou stranu ve studovnách je požadováno ticho pro studijní účely, proto by pracoviště hluk vytvářející měla být od studoven prostorově oddělena. Hluk vytvářejí i návštěvníci knihoven svým pohybem, vzájemnou komunikací, požadavky na obsluhu jednotlivých oddělení. Dětská oddělení někdy bývají hlučnější a mohou rušit ostatní návštěvníky, proto by neměla přímo sousedit s prostory, kde se vyžaduje klid. U nových knihoven, kde bývá otevřený prostor mezi patry a odděleními, je zapotřebí na tento problém pamatovat.

**Mikroklimatické podmínky** v knihovně se mění v závislosti na jednotlivých pracovištích. Podle normy ČSN 06 2010 by většina pracovišť spadala do kategorie kancelářské místnosti s doporučenou teplotou 20°C a druhá kategorie je dílny jemné mechaniky, což budou půjčovny, provozní místnosti s doporučenou teplotou 18 – 20°C. Vytvoření teplotní pohody je důležité nejen pro zaměstnance na pracovišti, ale také pro návštěvníky knihoven. Pokud má čtenář studovat ve studovně několik hodin, je zapotřebí se pokusit vytvořit mu přijatelnou teplotu ke studiu. Problém bývá zejména ve starých budovách, kde není klimatizace a její instalace je komplikovaná, nebo z technických či architektonických důvodů neřešitelná. Jde zejména o letní měsíce, kdy zaměstnance i uživatele sužují tropické teploty. Ačkoliv nižší teploty nejsou také

---

<sup>33</sup> MIKA, J., Vnitřní prostředí knihovny ovlivňuje pohodu návštěvníků i náklady na provoz, s. 340.

---

příjemné, domnívám se, že jsou snesitelnější jak teploty vysoké. Vytvořením příjemných mikroklimatických podmínek je jedním z důležitých faktorů, které přímo ovlivňují návštěvnost knihoven.

### **3.1.5. Organizace pracovní doby**

Pro knihovny, stejně jako pro ostatní organizace, platí Zákon č. 262/2006 Sb. § 79, který stanovuje týdenní pracovní dobu.

Stejně tak se knihovny musejí řídit tímto zákonem ohledně rozvržení pracovní doby a přestávek.

Knihovny sice nepotřebují zajistit nepřetržitý provoz, ale vzhledem k tomu, že se snaží o co největší počet hodin, pokud jim to dovolí personální situace, kdy je knihovna otevřena pro čtenáře, musejí pracovníci knihoven ve službách často pracovat na směny. Naštěstí není třeba nočních směn, na pokrytí provozu dostačují ranní a odpolední směny. Strídání směn záleží na dohodě a zvyklostech jednotlivých oddělení.

### **3.1.6. Ochrana života a zdraví pracovníků**

Knihovny nepatří mezi zvláště nebezpečné pracoviště s vysokou mírou závažných pracovních úrazů. Ale i tady záleží na druhu pracoviště v knihovně. Určitě je větší pravděpodobnost pracovního úrazu například v údržbě, než v kanceláři.

„Zdraví a bezpečnost personálu musí být prioritou a musí existovat koncepce a opatření ke snižování rizik. Je třeba brát v úvahu:

- dobré pracovní podmínky personálu
- ergonomicky řešený nábytek a zařízení
- dostupnost technických pomůcek pro zaměstnance se zvláštními potřebami a tělesně postižené
- vypracování plánů evakuace a jejich pravidelné zkoušení
- odstranění zjištěných zdravotních a bezpečnostních rizik při nejbližší příležitosti
- zajištění, aby veškeré zařízení a kabelové vedení odpovídalo bezpečnostním normám

- 
- ustavení komise pro zdraví a bezpečnost personálu
  - určení a výcvik některých zaměstnanců jako pracovníků první pomoci a požárních dozorců
  - zajištění bezpečnostních přístrojů, zejména pro práci v noci a mimo budovu knihovny
  - zajištění nástavbového školení pro řidiče vozidel knihovny
  - ochranné oděvy, pokud jsou potřeba
  - omezení váhy krabic a nákladů na vozících s knihami.“<sup>34</sup>

Základní práva povinnosti zaměstnavatelů i zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce jsou stanoveny Zákoníkem práce. Zákon 262/2006 Sb §101 – 106.

Povinnosti zaměstnavatele při pracovních úrazech a nemocech z povolání definuje Zákon č. 262/2006 Sb. §105<sup>35</sup>

### 3.1.7. Služby poskytované pracovníkům

Vedení knihoven by se mělo starat nejen o kvalitu pracovního prostředí, ale i o zajištění dobrých služeb pracovníkům, které přispívají ke spokojenosti v zaměstnání.

**Stravování zaměstnanců** formou závodního stravování asi žádná z knihoven v České republice nezajišťuje, protože by to bylo vzhledem k velikosti organizace neekonomické, ale knihovny by měly zajistit pracovníkům místo ke klidné konzumaci jídla na pracovišti. V současné době existuje řada firem dovážejících jídlo přímo na pracoviště. Podle Zákona č. 262/2006 Sb. je povinen zaměstnavatel umožnit stravování zaměstnancům ve všech směnách.

**Ochranné pomůcky** je v knihovně nutno zajistit na všech pracovištích, kde jsou potřeba, jak ukládá Zákon 262/2006 Sb.<sup>36</sup> Převážně jde o pracoviště údržby a úklidu knihoven.

---

<sup>34</sup> GILL, P., *Služby veřejných knihoven : směrnice IFLA/UNESCO pro rozvoj*, s. 65.

<sup>35</sup> Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

<sup>36</sup> Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

---

**Účast na řešení osobních problémů pracovníků** by měla mít stejné formy jako v jiných organizacích. I v knihovnách jde hlavně o dva druhy pomoci:

- finanční – například různé půjčky zaměstnancům při neočekávaných událostech a finančních těžkostech,
- poradenská pomoc – vyslechnutí pracovníka, návrh na kterého odborníka se v konkrétním případě obrátit, poskytnutí volna.

**Péče o kvalifikaci zaměstnanců** by měla být v každé knihovně. „Kvalifikovaní knihovníci mají mít ukončené vysokoškolské studium nebo postgraduální kurz z knihovnictví a informačních věd na knihovnické škole. Aby udrželi kontakt s vývojem svého oboru, mají se knihovníci průběžně odborně vzdělávat na formální nebo neformální základně.“<sup>37</sup>

Na druhou stranu pokud si budou zaměstnanci zvyšovat kvalifikaci v zaměstnání, může nastat problém s jejich umístěním na místa odpovídající jejich vzdělání. Dle mého názoru není potřeba pro výkon některých pracovních pozic v knihovně vysokoškolského vzdělání, protože se na nich toto vzdělání může jen těžko uplatnit. Příkladem mohou být výpůjční služby v nesespecializovaných knihovnách, kde by postačovalo pravděpodobně vzdělání středoškolské.

Školení je důležitou součástí prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Knihovny by se měly starat, aby jejich pracovníci udržovali kontakt s novinkami v oblasti knihovnictví, ale i výpočetní techniky. Na školení se doporučuje vyčlenit 0,5 až 1% z celkového rozpočtu knihovny.<sup>38</sup>

### **3.1.8. Postupy uplatňované při vedení lidí**

Tyto postupy by se neměly příliš lišit od postupů v jiných organizacích. Problematika řízení lidských zdrojů se dostává do popředí i v knihovnickém prostředí. Zvyšuje se úroveň vzdělání vedoucích pracovníků, což by se mělo uplatnit i v této oblasti. Vždy jde ale o osobní kvality vedoucího pracovníka a ani mnoho absolvovaných školení na

---

<sup>37</sup> GILL, P., *Služby veřejných knihoven : směrnice IFLA/UNESCO pro rozvoj*, s. 63.

<sup>38</sup> GILL, P., *Služby veřejných knihoven : směrnice IFLA/UNESCO pro rozvoj*, s. 63.

---

toto téma vedoucího nezmění, pokud nemá dostatek osobních kvalit, empatie a porozumění pro zaměstnance.

I v knihovnách jde v této otázce převážně o tyto oblasti:

- Pracovní skupiny a jejich vedení
- Uvedení a zapracování nového pracovníka
- Předávání informací
- Hodnocení pracovníků
- Kontrola práce
- Ukládání pracovních úkolů

**Pracovní skupiny** jsou také v knihovnách základní jednotkou, na kterou je delegována zodpovědnost za výsledky a výkony na určitém pracovišti knihovny. Pracovní skupinou zpravidla bývá oddělení, jehož počet členů závisí na velikosti a potřebách knihovny a její vnitřní struktuře. V rámci jedné pracovní skupiny mají zaměstnanci podobnou náplň práce a pracují na společných úkolech. Jestliže vezmeme jako příklad třeba oddělení časopisů, jeho zaměstnanci mají, zjednodušeně, na starosti chod tohoto oddělení, evidenci časopisů a zajištění jejich dostupnosti pro čtenáře. Vzhledem k tomu, že mají všichni stejný úkol, mohou navzájem spolupracovat. Pokud spolupracovníci vytváří jeden tým, kde jsou dobré interpersonální vztahy, je zpravidla v tomto týmu větší efektivita práce.

Protože je většinou náplň práce jednotlivých oddělení v knihovně rozdílná, je rivalita mezi nimi zpravidla zanedbatelná. Těžko poměřovat úspěšnost odlišných oddělení, když nejsou srovnatelné podmínky. Částečně podobné podmínky mají třeba pobočky knihovny v jednom městě, ale i tam záleží na velikosti lokality, demografickém složení obyvatelstva.

Rivalita mezi pracovníky v rámci jednoho oddělení může být prospěšná, ale musí se udržet v rozumné míře. Vždy hrozí, že přeroste v rozpad pracovní skupiny na jednotlivé soupeřící a nespolupracující členy.

---

Složení pracovní skupiny má reflektovat požadavky na vykonávanou práci. Ať už se jedná o kvalifikaci, což je v knihovnách asi zásadní požadavek, tak komunikační schopnosti. Zastoupení pohlaví či fyzická zdatnost není pro knihovny zásadní otázkou. Kromě snad údržby, není v knihovně práce, kterou by nemohla vykonávat žena nebo muž a která by byla extrémně fyzicky náročná.

Je tu ještě jedno možné hledisko na složení personálu: „Pokud je možné, má složení personálu odpovídat složení obyvatelstva, jemuž poskytuje služby. Např. tam, kde žije vyšší počet lidí určité etnické skupiny, mají být mezi personálem knihovny příslušníci této skupiny. Svědčí to o tom, že knihovna poskytuje služby všem členům místní komunity a přivede to do ní uživatele ze všech vrstev veřejnosti.“<sup>39</sup>

**Vedoucí pracovní skupiny** odpovídá za vykonanou práci skupiny, práci skupiny řídí a ovlivňuje i atmosféru uvnitř skupiny. Pro svoji práci by měl být dostatečně kvalifikovaný, častý požadavek je vysokoškolské vzdělání v oboru knihovnictví a informačních studií, popřípadě vysokoškolské vzdělání jiného zaměření, které je spjato se zaměřením knihovny. Například pro vedoucího ekonomického oddělení bude upřednostňováno ekonomické vzdělání, v případě oborových knihoven bude důležitější vysokoškolské vzdělání v daném oboru nežli vzdělání knihovnické. Pro vedoucí pracovní skupiny v knihovně platí stejné obecné zásady uvedené v kapitole 2.9.

**Uvedení a zapracování nového pracovníka** knihovny je v podstatě totožné jako v kterékoliv jiné organizaci. Viz kapitola 2.9.

V případě knihoven, zvláště těch větších, je velice vhodné, aby pracovník, zejména ve službách, prošel prací ve více oddělení a získal přehled, co jednotlivá oddělení uživatelům nabízejí, jaké mají fondy. Protože pouze pak může, díky těmto znalostem a zkušenostem, návštěvníka knihovny nasměrovat do oddělení, kde jeho požadavek vyřídí nejlépe.

**Předávání informací** v knihovně musí být zajištěno, jak mezi jednotlivými pracovníky, tak mezi odděleními a mezi vedením knihovny a jejími zaměstnanci.

---

<sup>39</sup> GILL, P., *Služby veřejných knihoven : směrnice IFLA/UNESCO pro rozvoj*, s. 62.

---

„Dobrá komunikace mezi pracovníky na všech stupních má velký význam. Vedoucí má pravidelně revidovat systémy interní komunikace, aby bylo zajištěno, že jsou zaměstnanci dobře informováni o koncepci a postupech knihovnických služeb.“<sup>40</sup>

Pro komunikaci se stále častěji používá elektronické forma, která je zpravidla rychlejší, zvláště ve větších knihovnách, popřípadě pokud sídlí ve více budovách. Je také ekonomičtější než telefonický rozhovor, pokud není k dispozici lokální telefonní síť.

Stále ale je zapotřebí písemná komunikace, pokud jde o závažná nařízení, směrnice a podobně, kde je nutnost podpisu, jakožto potvrzení pracovníka o obeznámení se s tímto materiálem. Popřípadě pro vyvěšení různých informací pro zaměstnance na nástěnkách.

Osobní jednání je nejčastější na úrovni jednoho oddělení, kde je každodenní fyzický kontakt. V případě zadávání běžných úkolů je osobní jednání zpravidla nejrychlejší, protože se pracovník může zeptat na nejasnosti a dostává se mu okamžité odpovědi.

Pracovní porady musejí probíhat i v knihovnách, protože je zapotřebí řešit provozní problémy, plánovat akce knihovny a informovat pracovníky.

V knihovně tyto porady mohou být na úrovni oddělení, kde se bude nejčastěji řešit chod a problémy oddělení. Na úrovni celé knihovny se bude hodnotit práce knihovny jako celku za určité období a schvalovat například kolektivní smlouva. Porady vedoucích pracovníků se týkají provozních problémů knihovny, popřípadě porady úzkého vedení knihovny o ekonomických, personálních a provozních záležitostech.

Z porad by měly být vyhotoveny zápisy a zpětně by se úkoly zadané na poradách měly kontrolovat.

**Hodnocení pracovníků** knihoven by mělo být objektivní, všichni pracovníci by měli být posuzováni podle určitých kritérií, mělo by odrážet pracovní výsledky a kvalitu odvedené práce. Určuje, nakolik pracovník svoji práci zvládá, jestli

---

<sup>40</sup> GILL, P., *Služby veřejných knihoven : směrnice IFLA/UNESCO pro rozvoj*, s. 71.



---

nedochází k chybám, jak vystupuje například při styku s uživatelem knihovny. Dále je podkladem pro finanční ohodnocení. Hodnocení se provádí buď v pravidelných intervalech, například za půl roku, nebo průběžně při denním kontaktu s pracovníkem.

**Kontrola práce** je nezbytnou součástí postupů uplatňovaných při vedení lidí. Zajišťuje, že je vykonávaná práce odvedena v požadované kvalitě a přiměřeném čase. „Účelem kontroly v knihovně by mělo být dosažení jistoty, že plány a cíle knihovny a jejích jednotlivých oddělení jsou a budou úspěšně realizovány a že případně zjištěné odchylky budou korigovány, že se udělají taková opatření, aby se tyto odchylky odstranily. Díky kontrole si management knihovny vytváří objektivní představu o tom, jaké jevy mají vliv na chod knihovny a jak ve skutečnosti knihovna funguje.“<sup>41</sup>

V knihovnách jsou pracovní pozice, kde je tato kontrola relativně jednoduchá, například kontrola katalogizačního záznamu, ale ve službách je tato kontrola složitější, například kontrola kvality obsluhy je těžko měřitelná, protože to je souhrn více činností různé povahy zapojujících se do procesu obsluhy. Ale i v této oblasti musí mít knihovny určitá pravidla a postupy, kterými se pracovníci musejí řídit.

**Ukládání pracovních úkolů** je součástí práce vedoucích pracovníků. V málo se měnících podmínkách některých oddělení jsou pracovní úkoly rozděleny mezi pracovníky stabilně a každý sleduje svojí oblast. Vedoucí pracovník pouze při nových úkolech, popřípadě nutnosti úkol řešit jinak, rozhoduje komu úkol přidělit a jaký pracovní postup má být zvolen.

V případě oddělení, kde tato pravidelnost pracovních činností není, musí vedoucí pracovník ukládat pracovní úkol pokaždé podle konkrétního problému.

Například v odděleních zabývajících se servisem služeb musí být určen pracovník, který práci vykoná, kdy ji vykoná, popřípadě jak.

„Pracovníci mají mít možnost podílet se na vypracování koncepce a pracovních postupů. Má být podporována a optimálně využívána jejich iniciativa, zkušenosti

---

<sup>41</sup> ČERNÁ, M., Organizace a řízení knihoven, s. 11.

---

a znalosti. Zapojením zaměstnanců do procesu rozhodování se u nich vytváří pocit, že koncepty a postupy jsou jejich vlastní.“<sup>42</sup> Při řešení, jak určitý úkol vyřešit, pokud to dovoluje čas, je vhodné vyslechnout názory zaměstnanců. Za konečné rozhodnutí jaké řešení bude použito, ale musí být odpovědný vedoucí pracovník.

### 3.1.9. Měření práce

I v knihovnách se provádí měření práce a výkonu. „Měření, nebo ukazatele výkonu se používají k měření vstupu, tj. prostředků vložených do služeb nebo jejich částí, a výstupu, tj. čeho bylo těmito službami dosaženo. Např. zřízení informační služby pro uživatele vyžaduje na straně vstupu: personál, fondy, zařízení a podlahovou plochu. Výstupem je počet obdržených a počet kladně vyřízených dotazů, stupeň využívání fondů a využívání dalších služeb. Tato měření lze provádět a porovnávat každoročně, aby se zjistilo, zda se zvyšuje efektivita knihovnických služeb.“<sup>43</sup> Možností, jak poměřovat výkonnost knihovny je benchmarking knihoven, kdy podle určitých kritérií můžeme porovnávat výkonnost podobných knihoven.

Některé činnosti v knihovnách lze změřit (například dobu, za kterou je vytvořen katalogizační záznam). Těžko se ale změří, kolik času potřebuje pracovník služeb na vyřízení uživatelského dotazu. Tato problematika je spojena s kontrolou práce. Knihovny se musí snažit o co největší efektivitu práce, aby bylo co nejvíce uživatelů spokojeno.

S měřením práce souvisí i počet zaměstnanců knihovny. Obecně by mělo platit, že by měl být jeden pracovník na plný úvazek na 2500 obyvatel. Počítáno bez pomocného personálu.<sup>44</sup> Tento počet ale ovlivňuje jaké funkce knihovna zastává, její velikost, v kolika budovách sídlí a další vlivy. I při stanovování počtu zaměstnanců se dá použít

---

<sup>42</sup> GILL, P., *Služby veřejných knihoven : směrnice IFLA/UNESCO pro rozvoj*, s. 71.

<sup>43</sup> GILL, P., *Služby veřejných knihoven : směrnice IFLA/UNESCO pro rozvoj*, s. 75.

<sup>44</sup> GILL, P., *Služby veřejných knihoven : směrnice IFLA/UNESCO pro rozvoj*, s. 63.

---

benchmarking knihoven a porovnat počty pracovníků podobně zaměřených a podobně velkých knihoven.

### 3.2. Problémy organizace práce v knihovnách

Jako oblasti, kde by byly možné problémy v organizaci práce bych zejména viděl:

- Pracovní postup
- Pracovní prostředí a organizace pracovišť v knihovně
- Postupy uplatňované při vedení lidí

**Pracovní postup** v knihovnách se změnil zejména při přechodu na automatizované knihovní systémy. Ale ani tato změna zásadním způsobem do postupu nezasáhla, pouze se převážně přerozdělily činnosti mezi pracovníkem a strojem.

Myslím, že hlavním problémem v této oblasti by mohla být motivace pracovníků a jejich ohodnocení.

V knihovnách mohou být problémy s motivací, kdy je někdy složité zainteresovat pracovníka k maximálním pracovním výkonům. „Co se knihoven týče, patří podle výzkumů, mezi manažery příslušných institucí mezi hlavní motivátory funkční vztahy s kolegy, dobré pracovní podmínky a prostředí, týmová práce, dále služba veřejnosti, víra, že člověk dělá něco, co má cenu, práce na změně společnosti, důležitost pro členy personálu, že jsou respektováni jako individualita, ocenění od organizace a jejich manažera (možnost zakusit pocit, že pro organizaci a manažera mám hodnotu).“<sup>45</sup> Motivací mohou být výše uvedené motivátory, ale dá se motivovat i finančně. Finanční motivace zmiňovaná mezi nimi zmiňovaná není, ale domnívám se, že nemá úplně zanedbatelný význam. Protože knihovny neslouží k tvorbě zisku, lze jen těžko

---

<sup>45</sup> ŠEDIVCOVÁ, T., Motivace zaměstnanců na informačním pracovišti/v knihovně. 2. část , s.222

---

motivovat například procenty ze zisku, kdy větší objem výroby, prodaného zboží apod. přináší větší finanční ohodnocení pracovníků.

Paradoxně při pevném platu může nastat situace, kdy je pro pracovníka určitým způsobem pohodlnější menší počet zákazníků, v případě knihoven čtenářů, menší počet výpůjček, tím pádem méně práce. Na výši ohodnocení se toto zpravidla neobjeví. K těmto účelům slouží osobní ohodnocení, ale mám pocit, že to je spíše nástroj k udržení stávajících výkonů, při výrazně nižším výkonu pracovníka se snižuje, nebo odebírá. Asi jedinou možností, jak ovlivnit kvalitně odvedenou práci v určitém časovém období jsou mimořádné odměny.

To ovšem s sebou přináší problematiku hodnocení pracovníků, protože pokud vedoucí pracovník nesleduje stabilně výkony zaměstnanců, kvalitu jimi odevzdané práce, nemá podklady k tomu, aby například tyto odměny diferencovaně rozdělil a tak ocenil dobrou práci jednotlivců za určité časové období. V momentě, kdy i tyto odměny jsou rozdělovány pouhým vydělením přidělených peněz počtem pracovníků, tato složka postrádá smysl a může dokonce snižovat pracovní zaujetí aktivnějších zaměstnanců.

Další možnou motivací, která má finanční podklad mohou být různé benefity zaměstnancům. Běžným benefitem jsou stravenky, na vedoucích pozicích někdy možnost využívat firemní mobilní telefon.

**Pracovní prostředí a organizace pracovišť v knihovně** jsou spojeny v jeden bod, protože jde především o budovy knihoven, jejichž prostorové dispozice ovlivňují obě oblasti.

Většina knihoven nemá to štěstí, že se před rokem 1989, ale spíše po roce 1989 pro ně podařilo postavit nové budovy odpovídající jejich potřebám.

Mnoho knihoven je umístěno v nevhodných prostorách, které kdysi bývaly určeny k jinému využití. Jde původně o různé vily, školy a podobně. Na druhou stranu jejich výhodou je dobrá dosažitelnost pro uživatele, protože bývají zpravidla blízko centra měst. V těchto nevyhovujících prostorách je poměrně

---

komplikované vybudovat jednak potřebný prostor pro půjčovny nebo studovny, zázemí pro pracovníky, zajistit jim optimální pracovní podmínky. Také je složité najít dostatek místa pro nutné provozní prostory, největší problém bývá se skladovacími prostorami. V nevyhovujících prostorách je i složitější zajistit bezpečnost pracovníků.

Je také komplikované vytvořit přívětivé prostředí pro návštěvníky. „Pro vnitřní prostředí knihoven je důležité vytváření „stavu dobré pohody“. Bývá označován termínem wellbeing a znamená stav dokonalé pohody biologické, psychologické a sociální, včetně spirituálního zdraví. Jen výčtem uvedme některé vlivy, které mohou na prostředí knihoven působit: temperování, výměna vzduchu, ionizace vzduchu (s ní souvisí syndrom deficitu negativních iontů), elektromagnetické záření, ergonomie pracovních míst, osvětlení, barevnost (pozitivně působí zelené rostliny), možnost relaxace.“<sup>46</sup>

Knihovny by měly postupně přejímat částečně i funkci kulturních center, center zábavy a odpočinku, míst pro setkávání lidí. Toto poslání se jen těžko naplňuje v nevhodných prostorách, které nemohou konkurovat prostředí, jež nabízejí komerčně využívané objekty určené pro zábavu, odpočinek, nebo pro prodej zboží.

Tyto činnosti ale s sebou přinášejí větší pohyb osob a také hluk. Proto je nezbytné řešit určitá protihluková opatření. Dostávají se zde totiž do rozporu dvě poslání knihoven. Jedno umožnit studium materiálů v tichém a přívětivém prostředí (vzdělávací centrum), druhé jako kulturní, komunitní a odpočinkové centrum. Z vlastní praxe vím, že zvýšený hluk ve studovnách čtenáře obtěžuje a vyrušuje při studiu. A pokud nejsou pro tyto aktivity oddělené prostory, bude se muset asi časem každá knihovna rozhodnout, která oblast bude preferována.

Vybavení, v poslední době hlavně výpočetní technikou, se podstatně zlepšilo. Z mého pohledu to je jednak nutností dostatečnou techniku zajistit, knihovny si

---

<sup>46</sup> MIKA, J, Vnitřní prostředí knihovny ovlivňuje pohodu návštěvníků i náklady na provoz, s. 339.

---

uvědomují, že bez kvalitní výpočetní techniky to v poslední době už nejde, za druhé její větší finanční dostupností.

Pokud se jedná o vybavení knihoven nábytkem a regály, či jinými potřebami pro výkon knihovnické práce, i v této oblasti se mnohé zlepšuje.

**Postupy uplatňované při vedení lidí** by se v knihovnách neměly lišit od jiných organizací, naopak by se měly přibližovat postupům dobře fungujících a prosperujících podniků. Měla by být co největší snaha o kvalitně odvedenou práci a o její vysokou efektivitu. Zvláště v současné situaci, kdy knihovny čelí většímu konkurenčnímu prostředí než dříve.

Na vedoucích postech v knihovně by měli být obsazováni kvalifikovaní odborníci, kteří vědí, že funkce knihovny není pouze o uchovávání a zprostředkování dokumentů, ale že je nutno pracovat v oblasti marketingu knihoven, hledat nové možnosti a směry.

Kvalifikovaní pracovníci jsou určitě pro knihovny přínosem, na druhou stranu vidím problém v tom, že ne každá knihovna může nabídnout dosaženému vzdělání odpovídající pozici. Pokud vysokoškolsky vzdělaný pracovník pracuje na místě, které bývalo obsazené středoškolsky vzdělaným pracovníkem, kvalita odvedené práce se pravděpodobně zvýší. Zároveň se ale zvýší finanční náklady knihovně na mzdách. Otázkou také zůstává, jaké uspokojení tato práce pro tohoto pracovníka představuje. Pokud není jasná politika pracovních postupů, může nastat situace, kdy se pracovník necítí knihovnou plnohodnotně využít.

---

## **4. Analýza organizační struktury SVK Ústí nad Labem**

Severočeská vědecká knihovna v Ústí nad Labem, jejíž zřizovatelem je Ústecký kraj, plní funkci krajské knihovny se všemi regionálními funkcemi. Sídlí v budově v ulici Winstona Churchilla 3, ale některá oddělení jsou umístěna v budově v ulici Velká Hradební 49, která je vzdálena zhruba 5-10 minut chůzí, přibližně 200 metrů. K původní budově knihovny v ulici Velká Hradební je přistavena další část, která je s ní propojena.

### **4.1. Organizační struktura SVK Ústí nad Labem a její analýza**

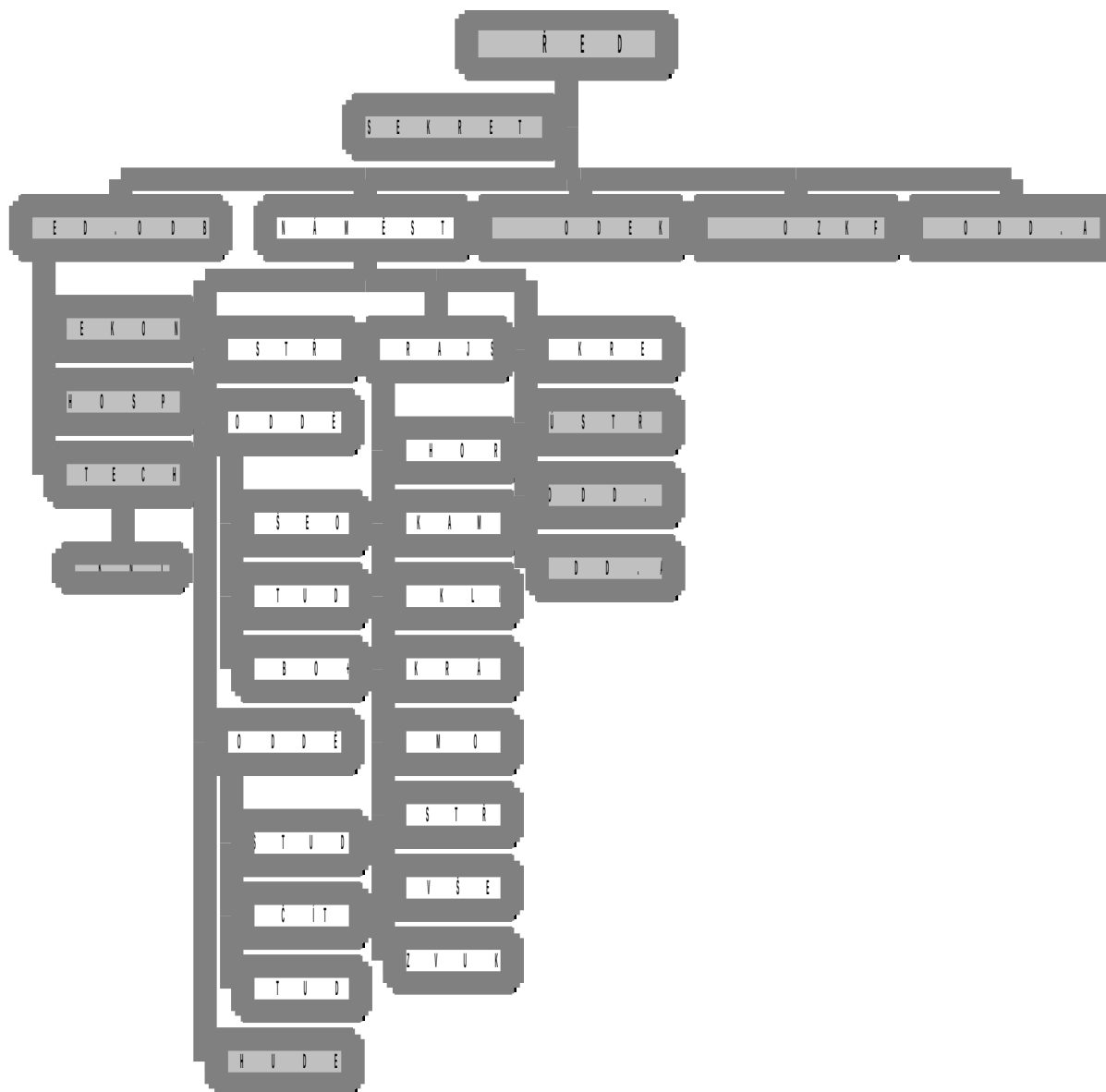
Organizační struktura SVK ÚL je typem široké funkcionální organizační struktury, kdy řízení knihovny je ve třech stupních. Prvním stupněm je ředitel knihovny, druhým stupněm je náměstek ředitele a vedoucí odboru. Třetím stupněm jsou oddělení knihovny řízená vedoucími oddělení.

Toto platí pro všechna oddělení SVK ÚL, jedinou výjimkou je ekonomický úsek knihovny, který je odborem. Vedoucí tohoto odboru je podřízen přímo řediteli knihovny a podle Organizačního řádu Severočeské vědecké knihovny Ústí nad Labem má podobné pravomoci jako náměstek ředitele.

Náplň a popis práce jednotlivých oddělení SVK ÚL je uvedena v Organizačním řádu Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem, který je v přílohách na straně 86. Z hlediska popisu organizační struktury není náplň a popis práce oddělení příliš důležitá.

Obr. 6 Organizační struktura SVK ÚL

Šedá barva značí budovu v ulici W. Churchilla, bílá budovu v ulici Velká Hradební



S výjimkou sekretariátu ředitele s vnitřním auditorem, který je přímo řízen ředitelem, řídí ředitel SVK ÚL prostřednictvím vedoucích oddělení tato oddělení:

- Oddělení doplňování a evidence knihovního fondu (ODEKF)
- Oddělení zpracování knihovních fondů (OZKF)
- Oddělení automatizace (OA)



---

V současné době má knihovna pouze jednoho náměstka pro výpůjční oddělení, který prostřednictvím vedoucích oddělení řídí:

- Krajské metodické oddělení (KMO), které řídí pobočky SVK ÚL (Hornická, Kamenný Vrch, Klíše, Krásné Březno, Mojžíř, Stříbrníky, Všebořice) a Zvukovou knihovnu ve městě Ústí nad Labem
- Okresní metodické oddělení (OMO)
- Oddělení časopisů (OČ), které spravuje studovnu časopisů, čítárnu a Studovnu výtvarného umění (SVU)
- Hudební oddělení (HU)
- Ústřední půjčovnu odborné literatury (ÚPV)
- Oddělení studoven (OS), které je rozděleno na Všeobecnou studovnu (VS) a spojené 3 studovny - literárně vědní (SLV), bibliografické oddělení (BO) a regionální studovnu (REG)
- Oddělení anglické literatury (OAL)
- Ústřední půjčovnu beletrie a populárně naučné literatury (ÚPL)
- Oddělení pro děti a mládež (ODM)

Vedoucí odboru pro ekonomiku a provozní činnost prostřednictvím vedoucích oddělení řídí:

- Ekonomické oddělení (EO)
- Oddělení správy a ochrany majetku pro budovu W. Churchilla (HS)
- Technické oddělení (TO) spravující knihárnu

SVK ÚL sídlí ve dvou budovách, což komplikuje jak organizační strukturu, tak organizaci práce v knihovně a zvyšuje nároky na personální zajištění provozu. Organizační struktura knihovny bez rozlišení, ve které budově jsou jednotlivá oddělení umístěna, není příliš odlišná od organizačních struktur porovnávaných knihoven.

---

## 4.2. Srovnání s ostatními knihovnami, rozdíly oproti jiným knihovnám, specifika naší knihovny

Pro srovnání jsem vybral tyto tři knihovny, které se mohou svojí velikostí a zaměřením přibližně rovnat SVK ÚL:

Moravská zemská knihovna v Brně (MZK Brno), organizační struktura MZK Brno je na straně 99.

Státní vědecká knihovna Hradec Králové (SVK HK), organizační struktura SVK HK je na straně 101.

Krajská knihovna Františka Bartoše Zlín (KKFB Zlín), organizační struktura KK FB Zlín je na straně 100.

Ve všech porovnávaných knihovnách jsou v podstatě tři hlavní úrovně řízení. V čele všech stojí ředitel, popřípadě ředitelka, což je první úroveň, druhou úrovní jsou náměstci, přímo podřízení řediteli. Výjimkou je KKFB Zlín, kde roli náměstka přebírají útvary, ale pravděpodobně se stejnou funkcí jako náměstci. Třetí úrovní jsou jednotlivá oddělení, která se ještě mohou dále členit. Tak tomu je v SVK ÚL a KKFB Zlín. SVK HK má na této úrovni odbory, pod které spadají jednotlivá oddělení. MZK Brno má na této úrovni jak odbory, tak oddělení. SVK HK a MZK Brno má ještě další úroveň v podobě jednotlivých oddělení spadajících pod odbory. Pokud tato oddělení mají svoje vedoucí pracovníky podřízené vedoucímu odboru jde o čtvrtou úroveň řízení.

Počet náměstků/útvárů/ a počet jimi spravovaných odborů/oddělení/ je následující:

---

SVK ÚL - Náměstek pro výpůjční oddělení - 9 oddělení

SVK HK - Náměstek pro ekonomickou činnost - 1 odbor

- Náměstek pro odbornou činnost - 5 odborů

KKFB Zlín - Útvar služeb KK FB – 5 oddělení, 3 úseky

- Útvar reg. služeb knihovnám zlínského kraje – 2 oddělení, 1 úsek

- Ekonomicko-správní útvar – 3 oddělení

MZK Brno - Náměstek ředitele – 1 odbor

- Náměstek ředitele – 1 odbor, 3 oddělení

- Náměstek ředitele – 1 odbor

- Náměstek ředitele – 1 odbor, 2 oddělení

Oproti porovnávaným knihovnám, kde je řízení odborů nebo oddělení většinou podřízeno náměstkům (SVK HK), kteří spravují určitý počet těchto oddělení, popřípadě útvarům (KKFB Zlín), ředitel SVK ÚL přímo řídí 3 oddělení pouze prostřednictvím vedoucích těchto oddělení a dále sekretariát. Pouze v MZK Brno ředitel knihovny přímo řídí Technické ústředí knihoven a Oddělení knihovnictví a Útvar ředitele.

Řízení sekretariátu, Útvaru ředitele nebo Úseku public relations a ediční činnosti přímo ředitelem knihovny je ve všech porovnávaných knihovnách, mimo KKFB Zlín, kde sekretariát spadá do kompetence Ekonomicko-správního útvaru.

Určitým specifikem SVK ÚL zůstává přímé řízení ODEKF, OZKF a OA ředitelem. Zvláštností je, že ani v době, kdy v SVK ÚL byly 2 náměstci ředitele, nebyla tato oddělení řízena ani jedním z nich, ale vždy přímo ředitelem knihovny.

Toto řešení bylo kdysi realizováno vzhledem k umístění kanceláře ředitele na stejném patře jako tato oddělení a pak převzato v nezměněné podobě.

V knihovnách porovnávaných s naší knihovnou jsou podobná oddělení v kompetenci :

---

náměstků ředitele (MZK Brno) - odbor doplňování a zpracování fondů

- odbor automatizace a informací

Náměstka pro odbornou činnost (SVK HK) - odbor doplňování a zpracování  
fondu

- odbor informačních technologií

Útvaru služeb KKFB (KKFB Zlín) - oddělení doplňování a zpracování

knihovního fondu

- úsek automatizace

Všechny tři knihovny mají samostatné jednotky odpovídající OA SVK ÚL, ale ani jedna nemá samostatně ODEKF a OZKF. KK FB Zlín má tato oddělení sloučena v rámci jednoho oddělení. MZK Brno má tato oddělení pod odborem doplňování a zpracování fondů, podobně SVK HK má obě oddělení začleněna do Odboru doplňování a zpracování fondu.

Společným znakem organizační struktury všech zmiňovaných knihoven je oddělení ekonomické sféry knihovny od sféry knihovnické.

MZK Brno má ekonomický odbor podřízený náměstkovi ředitele, který spravuje pouze tento odbor. Ekonomicko-správní útvar KKFB Zlín má až na názvy v podstatě stejné dělení jako SVK ÚL na Ekonomické oddělení, Oddělení sekretariát, správa budov a autoprovoz, Oddělení technického zpracování knihovního fondu. Rozdílem je, že SVK ÚL řídí tato oddělení prostřednictvím vedoucího odboru pro ekonomickou a provozní činnost.

SVK HK prostřednictvím Náměstka pro ekonomickou činnost.

Ve dvou z porovnávaných knihoven KKFB Zlín a SVK HK jsou výpůjční oddělení a studovny řízené jedním náměstkem ředitele. Pouze v MZK Brno toto mají na starosti náměstci dva. Z toho první řídí: odbor služeb, oddělení periodik, oddělení firemních a obchodních informací, oddělení zahraničních knihoven. Druhý náměstek řídí: oddělení rukopisů a starých tisků, odbor doplňování a zpracování fondů, oddělení hudební.

---

Všechny uváděné knihovny mají podobné dělení oddělení, odlišnosti lze najít v názvech. Jen MZK Brno a KKFB Zlín mají specializovaná oddělení, která ostatní knihovny nemají. MZK Brno: oddělení rukopisů a starých tisků a oddělení firemních a obchodních informací, oddělení zahraničních knihoven. Předpokládám, že hlavně první jmenované oddělení souvisí s posláním a velikostí knihovny.

KKFB Zlín: Úsek vzdělávání a Úsek depozitních skladů.

SVK HK nemá ve své organizační struktuře hudební oddělení. KKFB Zlín má hudební oddělení sloučeno s periodiky, ostatní knihovny mají oddělení periodik jako samostatné oddělení.

Útvar regionálních služeb knihovnám zlínského kraje je jediný útvar na úrovni náměstků, který má na starosti Oddělení metodiky. Spadají pod něj Úsek obvodní knihovna Malenovice, Úsek obvodní knihovna Díly a Pobočky. Dále Oddělení obvodní knihovna Jižní Svahy a Úsek administrace a distribuce ediční činnosti.

SVK ÚL tyto oblasti řeší odděleními KMO spravujícími pobočky města Ústí nad Labem včetně Zvukové knihovny pro nevidomé a OMO.

SVK HK pod Odborem speciálních služeb má Oddělení služeb knihovnám.

V MZK Brno je oddělení knihovnictví přímo podřízeno ředitelce knihovny.

Pobočky má do své organizační struktury začleněna pouze SVK a KKFB Zlín.

V organizačních strukturách zbylých dvou knihoven pobočky nejsou.

Organizační struktura SVK ÚL se nejvíce podobá organizační struktuře SVK HK. Náměstek pro ekonomickou činnost spravuje stejná oddělení jako vedoucí odboru pro ekonomickou a provozní činnost. Náměstek pro odbornou činnost řídí podobná oddělení jako náměstek pro výpůjční oddělení SVK ÚL. Jediným zásadním, už zmiňovaným rozdílem je, že ředitel SVK ÚL sám řídí čtyři oddělení.

---

### **4.3. Klady a zápory organizační struktury SVK Ústí nad Labem**

Mezi klady organizační struktury SVK ÚL lze zařadit:

- menší počet náměstků - úspora finančních prostředků, jasné vymezení rozhodovacích pravomocí,
- rychlá komunikace a rozhodování díky malému počtu stupňů řízení,
- vysoká specializace a rozvinutá dělba práce.

Zápory organizační struktury SVK ÚL jsou zejména:

- náměstek pro výpůjční oddělení zodpovídá za 9 oddělení,
- není přímé vedení v budově WCH pro 4 oddělení,
- snadná možnost selhání systému při delší nepřítomnosti náměstka,
- ředitel knihovny přímo řídí 4 oddělení,
- nesloučená oddělení s podobnými funkcemi.

### **4.5. Návrhy vylepšení organizační struktury**

Největší navrhovanou změnou je znovuzavedení místa druhého náměstka ředitele. Při této změně by nebylo pravděpodobně nutné zvyšovat současný stav pracovníků, pouze by došlo k přesunu některého ze stávajících vedoucích pracovníků na tuto pozici.

Funkce druhého náměstka byla v knihovně zrušena v roce 2004, kdy odešla náměstkyně do starobního důchodu a její místo bylo zrušeno. Organizační struktura se dvěma náměstkami ředitele je uvedena na straně 96.

Do kompetencí druhého náměstka ředitele by se přesunula oddělení : ODEKF, OZKF, OA, ÚPL, ODM, OAL, HU. Tím by došlo k přerozdělení zodpovědnosti

---

rovnoměrněji, náměstek by zodpovídal za oddělení sídlící v budově WCH, kde by sám sídlil. Tím by došlo k jednodušší a rychlejší komunikaci mezi vedoucími oddělení a jejich nadřízeným. I když je komunikace mezi vedoucími oddělení a náměstkem možná po telefonu, či elektronickou poštou, domnívám se, že při řešení zásadnějších otázek a problémů je nutný osobní kontakt.

Druhou variantou je možnost zavedení funkce náměstka pro výpůjční oddělení, tato funkce zavedena je, a nově funkci náměstka pro studovny. Toto dělení by mělo svoje výhody vzhledem k tomu, že výpůjční oddělení řeší podobné problémy a studovny mají zase svoje specifické problémy.

Náměstek pro výpůjční oddělení by měl na starosti oddělení: ÚPV, HU, ÚPL, ODM, OAL, ODEKF, OZKF.

Náměstek pro studovny by spravoval oddělení: OS, OČ, KMO, OMO, OA.

Toto rozdělení ale neřeší problém 2 budov. Náměstek pro výpůjční oddělení by sídlil pravděpodobně v ulici WCH, takže největší oddělení knihovny ÚPV by bylo v druhé budově mimo přímý dosah náměstka. Z tohoto důvodu se domnívám, že rozdělení náměstků podle budov by bylo vhodnějším řešením.

Vytvořením pozice druhého náměstka by vznikla jejich větší zastupitelnost při dlouhodobější absenci jednoho z nich. V současné době by při dlouhodobější absenci náměstka ředitele mohl vzniknout problém s přerozdělením pravomocí a řízením vedoucích oddělení. V organizační struktuře by v podstatě v tomto případě vypadnul jeden stupeň řízení.

Podobné řešení organizační struktury je i v SVK HK, kde je také pouze jeden náměstek pro odbornou činnost.

Možným problémem by bylo vyřešení prostorového uspořádání a nalezení odpovídající kanceláře nového náměstka, která by se dala vyřešit například přestěhováním kanceláře vedoucí Oddělení automatizace za zbytkem jejího oddělení v budově ve VH, což je také jedna z navrhovaných změn. Uvolněná kancelář, prostorově nevyhovující, by byla využita pro ÚPL a její kancelář, která

---

není využívána každý den, by byla použita pro náměstka. Původní kancelář náměstka byla v ulici WCH, kde dnes sídlí vnitřní auditor. Ale tato místnost prostorově neodpovídá potřebám zmíněné funkce.

Ředitel by, stejně jako v porovnávaných knihovnách, přímo spravoval pouze sekretariát a vnitřního auditora. Popřípadě projektového manažera, jehož funkce je zatím v knihovně vytvořena na půl úvazku. Do kompetence projektového manažera by mohla spadat i funkce public relations včetně marketingu knihovny. Případně ponechat například OA přímo podřízené řediteli a funkci projektového manažera sloučit s funkcí náměstka.

S ohledem na vytvoření pozice druhého náměstka, ať už bude rozdělení oddělení mezi náměstky jakékoliv, navrhuji přejmenovat funkci vedoucího odboru pro ekonomické a provozní činnosti na náměstek pro ekonomické a provozní činnosti.

Personální obsazení by se tím nezměnilo. Vedoucí tohoto odboru má podle Organizačního řádu Severočeské vědecké knihovny v podstatě stejné pravomoci, takže se domnívám, že není důvod k odlišnému pojmenování. MZK Brno a SVK HK má tyto odbory také řízeny náměstky.

Další možnou změnou, která by nenarážela na prostorové řešení budovy WCH by byla možnost sloučení oddělení OZKF a ODEKF do jednoho odboru. Příkladem může být MZK Brno, kde je to řešeno jedním odborem doplňování a zpracování fondů, který se dále dělí na oddělení doplňování fondů, oddělení jmenných autorit a popisu, oddělení věcného popisu a oddělení revize fondů. Podobně to řeší SVK Hradec Králové, kde je Odbor doplňování a zpracování fondu ODZF, který spravuje Oddělení akvizice OA, Oddělení jmenné katalogizace a retrokonverze OJKR a Oddělení věcného zpracování OVZ. Pokud by došlo ke sloučení zmiňovaných oddělení, byla by možná jednodušší celková koncepce těchto oddělení, kdy vedoucí oddělení by měl větší přehled a kontrolu nad procesem akvizice a zpracování dokumentů.



---

Vzhledem k tomu, že Oddělení časopisů spravuje Studovnu výtvarného umění (SVU), jejíž fond tvoří převážně monografie, bylo by možné ji přesunout pod Oddělení studoven. Oddělení studoven by pak spravovalo všechny studovny SVK ÚL, kromě studovny časopisů spadající pod Oddělení časopisů.

Komplikací je umístění SVU ve stejné budově a na stejném patře s Oddělením časopisů, proto pod toto oddělení spadá a její izolace od Všeobecné studovny. Ta sídlí sice v ulici VH, ale v nové přístavbě knihovny propojené se starou budovou. To by se dalo vyřešit pouze sloučením fondu těchto studoven.

Problémem je však nedostatek místa ve Všeobecné studovně pro fondy SVU.

Fond by mohl být i oddělen od fondu VS a tím by se SVU v podstatě zachovala, jen na jiném místě.

V uvolněné místnosti by mohla vzniknout Počítačová učebna, kde by bylo možno koncentrovat počítače s přístupem na internet pro čtenáře. V současné době je jen ve VH internet roztroušen ve třech studovnách, kde uživatelé internetu, převážně mladší, narušují klid pro studium ve studovnách. Počítačová studovna by mohla přejít do kompetencí Oddělení automatizace, které sídlí ve stejné budově o patro výše. Zároveň by mohla sloužit pro školení počítačové gramotnosti knihovníků, nebo čtenářů. V současné době tato aktivita probíhá buďto na sále v ulici WCH, kde jsou pro menší skupinku zájemců příliš velké prostory, nebo ve Všeobecné studovně v ulici VH, která zase nemá dostatek počítačů pohromadě.

Sloučením KMO a OMO by mohlo vzniknout pouze jediné metodické oddělení, které by mohlo i nadále zůstat dělené na krajskou a okresní metodiku. Náplň práce je velice podobná, jen KMO má rozsah působnosti po celém Ústeckém kraji. OMO sídlí sice v samostatném objektu, ale těsně u budovy VH, takže by neměl být problém se sloučením z prostorového důvodu, obě současná oddělení by zůstala na svém současném místě.

---

SVK HK má jedno Oddělení služeb knihovnám, podobně KKFB Zlín má jen jedno Oddělení metodiky dělící se na 2 úseky a pobočky.

Určitým řešením pro získání místa pro ÚPL by bylo přesunutí jejího fondu naučné literatury do fondu ÚPV. Vznikl by prostor jak na volném výběru, tak ve skladech v budově WCH. Jak volný prostor, tak skladovací prostory jsou již v současné době nedostatečné.

Tímto by v organizační struktuře vznikla Ústřední půjčovna beletrie, namísto současné Ústřední lidové půjčovny.

Stávající stav sice umožňuje zapůjčení naučné literatury i v tomto oddělení, ale jen v užším výběru a spíše populárně–naučného charakteru. Vyčleněním beletrie od naučné literatury by se jasně vymezilo, co které oddělení nabízí. Odstranil by se problém s tím, že jeden exemplář je například v ÚPL a dva v ÚPV. Pro zájemce o naučnou literaturu by se situace ulehčila, protože by nebylo třeba kvůli naučné literatuře přecházet mezi budovami. Na druhou stranu by se ztížila situace pro čtenáře ÚPL, kteří by museli při zájmu o jakoukoliv populárně–naučnou literaturu, nejen odbornou, přejít do budovy ve VH, což zejména pro starší čtenáře může být problém.

Komplikací by byl prostor na volném výběru a ve skladech ÚPV. Jestliže se ÚPV bude stěhovat do nových prostor s větší plochou volného výběru a větší skladovací kapacitou je možné o této variantě uvažovat.

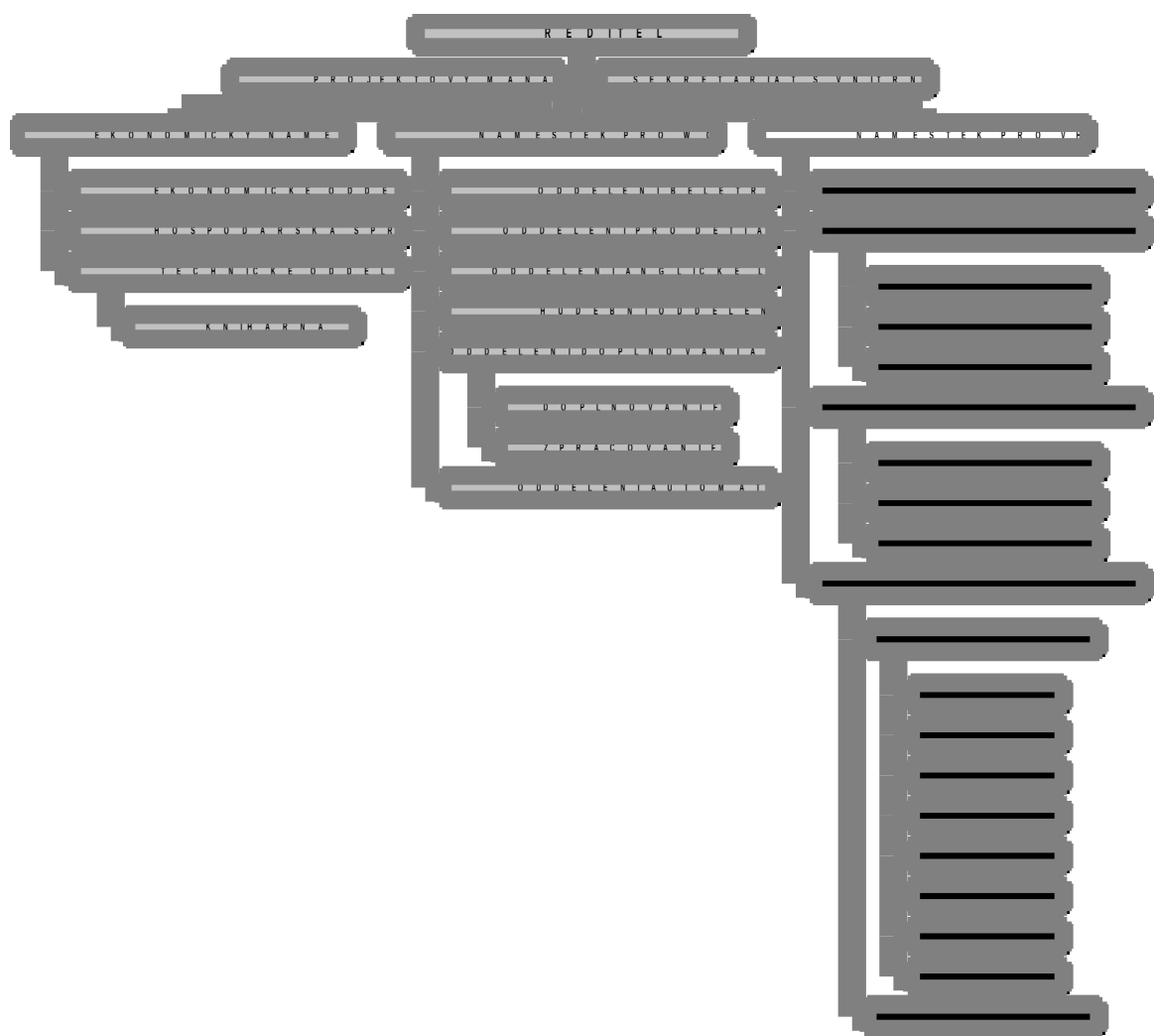
Zvažuje se, že SVK ÚL se pravděpodobně v horizontu několika let přestěhuje do třetí budovy, pokud nakonec dopadnou jednání podle očekávání, organizační struktura se asi příliš nezmění, dojde alespoň k vyřešení jednoho problému s Oddělením automatizace, které se sloučí do jedné budovy. Zvažují se dvě varianty přestěhování různých oddělení do nové budovy, takže na výslednou podobu uspořádání a případnou změnu organizační struktury knihovny je nutno počkat do konečného rozhodnutí.

---

Obr. 7 Organizační struktura SVK ÚL po navrhovaných změnách

Šedá barva značí budovu v ulici W. Churchilla, bílá budovu v ulici Velká

Hradební



---

## 5. Organizace práce v SVK Ústí nad Labem

Vedení SVK ÚL se snaží o co nejlepší organizaci práci v rámci možností, které současný stav v knihovně dovoluje. Ačkoliv je situace komplikovaná díky rozdělení knihovny do dvou budov a nevyhovujícími prostorami pro knihovnu, organizace práce v této knihovně je uspokojivá.

### 5.1. Současné trendy a stávající stav

Knihovny se dostávají do konkurenčního prostředí, na které nebyly po léta zvyklé. Jejich dominantní postavení jakožto místa, kde se získávají informace, je ohroženo.

Moderní technologie částečně nahrazují klasické tištěné materiály. V současné době existuje více možností jak informaci získat. V tomto měnícím se prostředí se musí management knihoven přestat soustřeďovat pouze na udržení stávajícího stavu, ale snažit se zlepšovat služby, zvyšovat nabídku, pátrat po možných volných místech na trhu informací, které by knihovny mohly zaplnit a tak zvýšit svoji přitažlivost.

V oblasti organizaci práce se tento trend projevuje vznikem nových míst -projektový manažer, marketingový manažer. Informační pracovníci musejí ovládat nejen práci s klasickou tištěnou knihou, ale více umět vyhledávat i na internetu, umět využívat databází.

Jestliže se podíváme na organizační struktury knihoven porovnávaných s SVK ÚL, najdeme zde různá oddělení zabývající se získáváním a předáváním informací. SVK HK má Oddělení informačních a referenčních služeb, KK FB Zlín Oddělení bibliografie a informačních služeb, MZK Brno dokonce oddělení firemních a obchodních informací. Podobně zaměřené oddělení v SVK ÚL chybí.

---

Knihovny byly vždy kulturním centrem, ale v poslední době se této oblasti věnují stále více. Ať jde o pořádání přednášek, uspořádávání výstav, nebo jen působení jako místa pro setkání lidí. Ne všude se ale dají vybudovat vhodné prostory, jako jsou například kavárny v knihovně, různé galerie, místa k posezení s přáteli. Knihovny jsou často prostorově limitovány a na vytvoření těchto prostor málokdy zbývá místo a finanční prostředky.

Další možnou oblastí rozvoje knihoven je fungování knihoven jako určitých komunitních center. Ať již jde například o dokumenty v jazyce komunity, nebo poskytnutím místa pro její setkávání. SVK ÚL v tomto směru alespoň zprostředkovává knihy a časopisy například ve vietnamštině, ruštině, romštině.

Stejně tak i SVK ÚL nemá místo pro vybudování těchto prostor. Pokud by se podobné místo mělo budovat, muselo by se zrušit některé oddělení. Otázkou zůstává využitelnost těchto prostor. Problémem je i hluk, který by určité tato místa vytvářela. O tomto problému se zmiňuji na str. 38.

SVK ÚL půdní vestavbou získala alespoň prostor pro pořádání různých besed, promítání dokumentárních filmů a podobných akcí, ale také zároveň prostor pro školení pracovníků knihoven. Pro pořádání různých výstav jsou použitelné vstupní prostory obou budov.

Vybavení pracovišť se zlepšuje, zejména vybavení orientované na uživatele. Zvyšuje se počet počítačů s přístupem na internet. Vzhledem k tomu, že knihovna provozuje on-line katalog na webu, zvyšuje se i možnost vyhledávání. Pro uživatele je k dispozici více kopírovacích přístrojů a skenerů.

.

## **5.2. Klady a zápory organizace práce v SVK Ústí nad Labem**

Do tohoto hodnocení se mohou promítnout i mé subjektivní dojmy, protože v této knihovně pracuji od roku 1996. Podle jednotlivých kapitol obecných přístupů v organizaci práce jsou heslovitě popsány klady a zápory. Některé kapitoly, ke kterým

---

nemám připomínky vynechám. V případě záporů budu hledat možná řešení v následující kapitole.

## **Klady**

- Pracovní postup – dobrá dělba práce, jak v rámci knihovny jako celku, tak v jednotlivých odděleních
- Organizace pracoviště – pracoviště jsou dostatečně vybavena potřebnou technikou, zlepšuje se ergonomie na pracovišti
- Pracovní prostředí – ve starých budovách sice nevyhovuje potřebám knihovny, ale z estetického hlediska jsou prostory velmi pěkné, zlepšují se i jednotlivá pracoviště
- Organizace pracovní doby – oddělení pracující na směny mají možnost organizovat práci dle vlastních potřeb, samozřejmě vždy dle Zákoníku práce
- Ochrana života a zdraví pracovníků – ačkoliv obě staré budovy nevyhovují zcela potřebám knihovny, vedení SVK ÚL se snaží o co největší bezpečnost svých zaměstnanců
- Služby poskytované pracovníkům – možnost zvyšování kvalifikace a podpora organizace v této oblasti, péče o zaměstnance i v mimopracovních aktivitách, možnost finanční výpomoci v případě sociální nouze z Fondu kulturních a sociálních potřeb, příspěvek na stravování
- Postupy uplatňované při vedení lidí – dobrá informovanost a komunikace na pracovištích, není zde stresující prostředí

## **Zápory**

- Pracovní postup – někdy vážné koordinace mezi jednotlivými úkoly, motivace a hodnocení pracovníků, využití pracovníků
- Organizační struktura – tuto problematiku řeší kapitola 4

- 
- Organizace pracoviště – nedostatečná velikost kanceláří a jejich umístění, špatné rozmístění pracovišť, vybavení pracovišť (výtahy, sklady, bezbariérové přístupy), 2 budovy – komplikace pro uživatele i pracovníky
  - Pracovní prostředí – osvětlení, mikroklimatické podmínky, hluk
  - Postupy uplatňované při vedení lidí – uvedení a zapracování nového pracovníka, předávání informací
  - Měření práce – v podstatě se neprovádí

### **5.3. Možnosti vylepšení a zefektivnění této činnosti**

Možnosti vylepšení vycházejí s reálného stavu v SVK ÚL. Ať už jde o personál, nebo prostorové možnosti. Tato vylepšení jsou proveditelná bez nějakého radikálnějšího zásahu do chodu knihovny, kromě stěhování fondů oddělení. Respektují prostorové možnosti knihovny a nevyžadují investice přesahující možnosti knihovny.

#### **5.3.1. Pracovní postup**

Z hlediska pracovního postupu je pozornost zejména zaměřena na možné personální změny, lepšímu využití zaměstnanců a tím i zvýšení efektivity práce.

Pokud nechceme zvyšovat počet zaměstnanců, popřípadě jejich stav snížit, je třeba zamyslet se nad efektivností a personálním obsazením jednotlivých pracovišť.

V současné době se zdá, že je počet zaměstnanců jednotlivých oddělení dostatečný, žádné z oddělení nemá zaměstnanců přebytek či naopak kritický nedostatek.

O posílení úvazku by se dalo uvažovat v ODM, nebo v OAL, tato oddělení jsou pokryta pouze dvěma úvazky.

---

Možným řešením případného výpadku zaměstnance v málo početně obsazených odděleních, kde je potřeba každého zaměstnance, je jakýsi „univerzální knihovník“, který by byl schopen zastupovat v jakémkoliv výpůjčním oddělení, popřípadě studovně.

Ostatní pracoviště, kde není přímý styk se čtenářem mohou pracovat pomaleji, popřípadě činnost v případě např. nemoci úplně na určitý čas pozastavit, ale půjčovny a studovny musí poskytovat služby neustále. V momentě, kdy je počet pracovníků z důvodu úspory financí na spodní hranici, je každý výpadek ve službách problém. Pokud pomineme, že dlouhodobější absence pracovníka je pro ostatní pracovníky v oddělení náročná, jak po stránce fyzické, tak psychické, je zapotřebí zajistit podle zákona pracovníkům přestávky a to bývá problém.

Pokud budeme předpokládat, že bude stále větší zájem o nejrůznější informace ze všech možných oborů lidské činnosti, stále větší počet uživatelů knihovny bude požadovat co největší počet zdrojů, kde bude možno informace získat, je možno uvažovat o zřízení nového oddělení zabývajícího se poskytováním informací. Podobná oddělení mají knihovny, jejichž organizační struktury jsem porovnával. Současný stav je takový, že tuto funkci plní převážně Všeobecná studovna a dílčím úkolem ostatní studovny a výpůjční oddělení.

Vytvořením oddělení specializujícího se na poskytování různých informací ať už o knihovně, jejích fondech, ale i využívajícího databází knihovny by se pravděpodobně zlepšila orientace čtenářů v knihovně, dostávali by rady kde požadované informace nalézt, jaké dokumenty knihovna k požadované problematice knihovna vlastní. Došlo by snad i k lepšímu využití stávajícího fondu, včetně databází nabízených knihovnou. V případě dokumentů k vypůjčení, převážně výpůjční oddělení zastávají tuto práci, ale vzhledem k tomu, že vyhledávání informací je časově náročný proces, nutně se tato činnost musí projevit ve výpůjčních službách. Informační centrum je u vchodu do budovy ve VH, ale vzhledem k tomu, že vyřizuje registrace, vybírá upomínky pro celou budovu VH, nemá na jiné aktivity dostatek času. Problémem by bylo



---

jeho umístění v budově ve VH, čímž v budově v ulici WCH by se situace nezměnila.

Personální situace se může změnit při dalším snižování počtu návštěvníků knihovny. Snižování návštěvnosti a počtu výpůjček je trvalý jev a s největší pravděpodobností tato tendence bude pokračovat i nadále. Bude záležet v jaké míře a jak rychle k úbytku bude docházet.

Pokud by došlo k rapidnímu úbytku, nedokáží odhadnout, jak velký by musel být, velká výpůjční oddělení ÚPV a ÚPL by mohla pracovníky uvolnit. Problém zůstává v menších odděleních, kde je potřeba zajistit pokrytí služeb od 10:00 do 19:00 v budově ve VH. Oddělení v ulici WCH mají otevřeno nejvýše do 18:00. V těchto odděleních je nutno ponechat alespoň dva pracovníky na udržení chodu studoven. Zkracování otevírací doby by bylo sice řešení, ale vedlo by pravděpodobně k dalšímu snižování návštěvnosti i výpůjček, případnému uzavření oddělení, popřípadě sloučením s jiným. Vzhledem k umístění knihovny do nevyhovujících prostor palácových vil je sloučení oddělení problém, protože každé oddělení zpravidla obývá část budovy, většinou jedno patro a pokud by došlo ke sloučení, personální obsazení by se nemohlo změnit. Jedinou variantou by bylo uzavření oddělení a přesunutí jeho fondu do oddělení jiného. Příkladem by mohlo být sloučení fondu SVU s VS.

Jiná oddělení jsou natolik specifická, že jejich sloučení by bylo pravděpodobně velice problematické. A pokud bychom nebrali v úvahu to, že by některá oddělení byla škoda sloučit, protože v momentě začlenění jejich fondu do fondu jiného by se kvalita poskytovaných služeb snižovala, tak je jisté, že by problém byl v prostorových možnostech knihovny.

Možnou cestou, jak ušetřit personál a peníze, je na některé činnosti najímat specializované firmy, například na úklid.

Jestliže knihovna otevírá v 10:00 pro veřejnost, je zbytečné zaměstnávat uklízečky na plný pracovní úvazek od 7:00 do 15:30. Po desáté hodině mohou uklízet pouze prostory nepřístupné veřejnosti /sklady, technické zázemí,

---

spojovací chodby pro personál/. V budově ve VH těchto prostorů není příliš mnoho, valná většina prostor je přístupná veřejnosti. V budově v ulici WCH je situace obdobná. Na tuto práci a pro případ úklidu při provozních problémech /vytření prostor při dešti, sněhu, umytí znečištěných WC apod./ by postačovala jedna pracovní síla na plný úvazek pro každou budovu.

O úklid do 10:00 by se postarala spolu se specializovanou firmou.

Další variantou, pokud ponecháme stávající personální obsazení je využít těchto pracovníků při pomocných pracích, jako je nošení korespondence a pošty mezi budovami, zakládání ve skladech a zajišťování dokumentů ze skladu. V současné době je pouze jedna pracovní síla využívána na nošení korespondence a pošty mezi budovami. Pokud tuto pracovní sílu využijme hospodárněji, může se více pracovníků ve službách věnovat například čtenářům a tak zlepšovat služby knihovny.

Jestliže bychom uvažovali o jakémsi „ideálním“ stavu, pak bychom museli knihovnu sestěhovat do jedné budovy projektované pro potřeby knihovny této velikosti. Ale i tak by jedinou zásadní organizační změnou bylo asi sloučení půjčoven ÚPV a ÚPL. Vznikla by pak sekce beletrie a naučné literatury. Na pokrytí služeb v tomto oddělení by bylo potřeba méně personálu. Odhaduji, že by bylo možno ušetřit 2-3 úvazky.

Další personální rezervy by vznikly ušetřením pracovních míst v šatně, postačovala by šatna jedna. Méně lidí by pravděpodobně bylo potřeba na úklid. Odstranila by se přeprava materiálu, knih, pošty mezi budovami.

Pro čtenáře by hlavní výhodou byla jednoduchá orientace v knihovně, nebylo by potřeba přecházet mezi budovami.

Koordinace mezi jednotlivými pracovními úkoly není ani tak chybou vedení knihovny, jako opět problémem dvou budov knihovny. Jde například o předávání nově zpracovaných knih, přesuny knih do vazby, obecně přesun materiálů mezi budovami. Vše se děje většinou ve větších dávkách, čímž může docházet k určitému zahlcení pracovišť. Bylo by vhodnější tuto činnost provádět

---

plynule. To by ovšem vyžadovalo více financí a času na transport, přebírání a podobně. Určitým řešením je tuto činnost provádět podle aktuálního stavu, ne podle určitého časového harmonogramu.

Motivaci a ohodnocování pracovníků je zahrnuta i mezi problémy organizace práce v knihovnách. Viz str. 48 V SVK ÚL je tento problém obdobný, jeho řešením je pouze pečlivější hodnocení pracovníků a z toho vycházející ohodnocení finanční. Součástí motivace i zde musí být obecné principy uvedené v kapitole 2.2.

### **5.3.2. Organizace pracoviště**

Organizace pracovišť v SVK ÚL není ideální. Zvláště to platí pro staré budovy v ulici WCH a VH. Přístavba v ulici VH celkem vyhovuje potřebám knihovny.

#### **Vybavení pracoviště**

SVK ÚL má základní potřebné technologické vybavení pro výkon práce, jako jsou počítače, tiskárny, kopírovací stroje, skenery. Vždy je možno mít lepší a výkonnější techniku, která práci urychlí. Na druhou stranu výše investice by asi převyšovala přínos, kterým by nákup nejnovější techniky byl.

Určitou rezervou ve vybavení jsou počítače pro čtenáře, ať už sloužící jako katalogy OPAC, nebo jako přístupy na internet. Zde se ale spíše naráží na prostorové možnosti knihovny. Opět zde narážíme na potřebu vybudovat počítačovou studovnu. Jednou z možností je využít SVU, jak je uvedeno v kapitole 4.4. SVU by ovšem tímto krokem zanikla. Druhou možností je navýšit počet počítačů v HU. Zájem čtenářů o prezenční studium poslechového materiálu se snižuje, ale zájem o internet se zatím zvyšuje. Místnost, kde kdysi bývala poslechová studovna je nyní málo využívaná a bylo by možno v ní zřídit místnost se stanicemi pro čtenáře. Při počtu 6 – 8 počítačů by se celkový počet

---

trochu vyrovnal počtu počítačů v budově ve VH, kde jich je v současné době 11, zatímco v budově WCH jich je pouze 8. Pokud je čtenář v budově WCH a zapůjčí si dokumenty, pak kvůli nedostatečnému počtu internetových stanic v této budově musí navštívit budovu ve VH. Obecně by měla být snaha co nejvíce požadavků vyřídit na jednom místě a nenutit čtenáře k přesunům z jedné budovy do druhé.

Původní počítače s katalogy odděleného fondu HU by nyní mohly sloužit také jako čtenářské katalogy pro celý fond knihovny. Bylo by zde možno obsluhovat čtenářské konto a tím by se tyto operace obešly bez zásahu pracovníků ve službách.

Pomocné vybavení, do něhož lze zahrnout výtahy a bezbariérové vchody je nedostatečné. Jedině v přístavbě v ulici VH je výtah, který může sloužit jako výtah nákladní i jako výtah osobní. Propojuje všechna podlaží a právě díky němu je nová přístavba bezbariérová. Stará budova může k transportu materiálu využívat malý výtah původně sloužící pouze pro potřeby transportu jídla a prádla služebnictvem bývalé vily, který spojuje všechny podlaží. Studovna časopisů a Studovna výtvarného umění je pro tělesně handicapovaného uživatele prakticky nedostupná.

V budově v ulici WCH je výtah osobní, spojující pouze přízemí až třetí patro. Jeho velikost je s velkými obtížemi dostatečná například pro uživatele na invalidním vozíku. Oddělení pro děti a mládež je sice pro handicapované uživatele dosažitelné, ale jen složitě přes sklady, což rozhodně není dobré řešení. Sklady ÚPL ve sklepě budovy jsou výtahem nedosažitelné. Při transportech přepravků s knihami tak hrozí větší riziko pracovního úrazu.

Situace s příručními sklady na materiál, popřípadě dokumenty je neuspokojivá. Sklady knih pro knihovnu jsou nedostačující a jejich kapacita už nestačí potřebám knihovny. Do doby přestěhování do další budovy tuto situaci bude knihovna řešit pronájmem dalších skladovacích prostor. Bude to již třetí

---

oddělený sklad, čím se snižuje dostupnost dokumentů a zvyšují náklady na jejich dopravu.

Bohužel pomocné vybavení pracovišť se nedá změnit, jediným řešením je přestěhování knihovny do jedné vyhovující budovy. V nejlepším případě nově postavenou přímo pro knihovnu, protože adaptace objektů na knihovny jsou vždy komplikované.

### **Prostorové řešení pracoviště**

Vzhledem k velikosti budov knihovny a počtu kanceláří, jsou některé kanceláře svojí velikostí nedostatečné. Tento problém je také neřešitelný, ale alespoň nové vybavení kanceláří, které se postupně realizuje, uspokojuje požadavky na ergonomii pracoviště.

### **Rozmístění pracovišť**

Rozmístění pracovišť také komplikuje umístění knihovny do 2 budov. Je potřeba více pracovníků – uklízečky, obsluha 2 šaten. Musí se převážet materiál mezi budovami, knihy, doručená pošta i ta k odeslání. Pracovníci musejí přecházet mezi budovami, pokud potřebují něco osobně vyřídit v druhé budově.

Nejvíce se tato situace dotýká uživatelů knihovny, protože nemohou vyřídit své požadavky v jedné budově. Častým jevem je, že uživatel není ochoten dojít do druhé budovy pro požadovaný dokument. Tím klesají výpůjčky a také návštěvnost. Určitým řešením bylo alespoň sloučení naučné literatury do jednoho oddělení a tím striktní a nematoucí rozlišení fondu na beletrii a naučnou literaturu.

---

### 5.3.3. Pracovní prostředí

S ohledem na pracovní prostředí je třeba přiznat, že jedině s přestěhováním do vyhovujících prostor by bylo možné tuto oblast radikálně vylepšit.

Toto se ale týká převážně budovy v ulici WCH a také staré budovy v ulici VH. Nová přístavba byla projektována pro knihovnu, a proto zde jsou dodrženy základní principy organizace pracovního prostředí.

Jen umístění kanceláří pracovníků ÚPV a VS mohlo být řešeno na jedné straně budovy. Kanceláře jsou umístěny na protilehlých stranách půjčovny a studovny, takže jsou poměrně vzdálené. To poněkud omezuje vzájemnou komunikaci mezi pracovníky a mezi vedoucími a podřízenými. Při řešení pracovního problému je třeba přecházet z jedné strany na druhou. Malé uzavřené kanceláře neumožňují také jednoduchou vizuální kontrolu práce.

#### Osvětlení

V budově WCH by bylo možno zlepšit osvětlení hlavně v ÚPL a v celé půdní vestavbě, kde je osvětlení nedostatečné a špatně řešené. Půdní vestavba je osvětlena bodovými světly, které nezajišťují dostatečné osvětlení. Při rekonstrukci ÚPL bylo instalováno nové osvětlení také bodovými světly. V této půjčovně je problém s navržením osvětlení, protože má intarzované a štukované stropy, takže osvětlení nemůže být přimontováno přímo na stropy. Dřívější osvětlení bylo prováděno zářivkami připevněnými na stěny a pokud pomineme nevhlednost starých zářivek, místnosti byly uspokojivě rovnoměrně osvětleny. Současné bodové osvětlení neosvětluje místnosti rovnoměrně. Krásné stropy jsou sice neporušeny, ale přes záři reflektorů je téměř není vidět. Řešením by asi byl návrat k osvětlení pomocí moderních zářivek na stěnách.

Osvětlení v ostatních prostorách starých budov také není ideální, ale dostačuje potřebám pro provoz.

---

## **Mikroklimatické podmínky**

Ačkoliv nová přístavba byla otevřena v roce 1996, ani tam se nepočítalo s klimatizací. V letních měsících, kdy panují extrémní teploty, se pobyt v knihovně pro uživatele i pro zaměstnance stává nepříjemným. Toto zejména platí pro budovu WCH, kde její poloha východo-západní velice sťažuje práci jak v ÚPL, HU, tak pracovníkům ODEKF, OZKF a OAL díky nesnesitelným teplotám. Budovy ve VH jsou naštěstí situovány severo-j jižně, takže tam slunce alespoň nesvítí po celý den, ale i tak tam bývá nepříjemně. Dovybavení půjčoven a popřípadě i kanceláří klimatizací by zlepšilo teploty na pracovišti a předpokládám, že i čtenáři by knihovnu navštěvovali raději a častěji a trávili by v ní více času.

Druhým extrémem je problém nízké teploty hlavně v půjčovně ÚPL. Její prostory sloužily jako reprezentativní část vily, mají vysoké stropy a velká okna. Při rekonstrukci topení se změnilo původní topení řešené litinovými radiátory, které dostačovalo na vytopení místností na topení nové, které nedostačuje. I s tímto problémem by mohla pomoci instalace klimatizace. Její instalace ale nebude, vzhledem k tomu, že je objekt památkově chráněn, jednoduchá, pokud je vůbec nějak řešitelná.

## **Hluk**

Jak už bylo uvedeno, působí knihovny i jako kulturního centra a místa setkávání lidí, což přináší více hluku. Zejména snaha o co největší možnost poskytnutí internetu čtenářům naráží na problém hluku hlavně ve studovnách. Převážně mladší generace má problém s tím, aby se chovala tiše a nerušila ostatní. Snahou je mladou generaci přilákat do knihovny a poskytovat jí služby. Na druhou stranu to nesmí omezovat ostatní uživatele.

V případě internetu je řešení jejich seskupení do uzavřených místností, nebo posílení počtu počítačů v ODM. Problémem je nedostatek místa. Určité řešení této problematiky nabízím na straně 72.

---

### 5.3.4. Postupy uplatňované při vedení lidí

#### **Uvedení a zapracování nového pracovníka**

Hlavní problém je zejména ve fázi uvedení. Poslední dobou je zejména ve výpůjčních oddělení relativně velká fluktuace pracovníků. Proto je nezbytné nového zaměstnance představit ostatním pracovníkům knihovny, ukázat mu jednotlivá oddělení a ve zkratce vysvětlit jejich činnost. Pracovník získá přehled o pracovištích. Zejména je dobré jej seznámit s odděleními v druhé budově, kam zpravidla tak často nechodí. Pokud bude dobře informován, bude uživatelům poskytovat přesné informace. Občas se, bohužel, stává, že uživatel dostane mylnou informaci, nebo si ji špatně vyloží a jde pro dokument do druhé budovy kde k dispozici není.

Zapracování má většinou na starosti vedoucí oddělení a může přesně formulovat požadavky na nového pracovníka a vysvětlit mu náplň jeho práce. Bohužel často z důvodů nedostatku personálu nemá nový pracovník možnost hlubšího poznání více oddělení knihovny.

#### **Předávání informací**

Předávání informací je také komplikovanější díky rozdělení budov. Zejména pokud jde o informaci tištěnou. Při posílání mezi budovami dochází k časovým ztrátám. Elektronická komunikace funguje dobře, je jen na jednotlivých pracovnících, aby si uvědomili, že pracovní elektronickou poštu nemůžou číst jen jednou za týden.

Porady vedoucích pracovníků se konají jednou za tři týdny. Ačkoliv knihovna není výrobní organizací a změny nejsou tak časté, domnívám se, že jejich pravidelné střídání po 14ti dnech by jednak zjednodušilo plánování vedoucím oddělení práce díky pravidelnosti, za druhé by mohly být kratší, protože by



---

vyvstávalo méně záležitostí k řešení. V současné době trvají kolem 2 hodin. Informace potřebné pro vedoucí pracovníky by byly aktuálnější, vzniklé problémy by se mohly řešit v kratším časovém horizontu.

Dalším problémem je počet účastníků těchto porad. Pravidelně se na poradě schází 16 účastníků a ředitel knihovny. Počet účastníků porady je často důležitým faktorem jejího úspěchu. „Počet 4 až 7 je obecně ideální, 10 je možno ještě tolerovat, 12 je již mnoho.“<sup>47</sup>

Částečným řešením omezení počtu je můj návrh sloučit některá oddělení, kapitola 4.4. Tím by se alespoň trochu snížil počet účastníků porad.

### 5.3.5. Měření práce

Ačkoliv je hodně činností v knihovně pouze těžce měřitelných, zejména v oblasti služeb uživatelům, mohla by se spotřeba času v určitých činnostech, popřípadě počet potřebných pracovníků přibližně zjistit. Využíváním výpočetní techniky se změnila doba potřebná například na provedení výpůjček čtenáři a vytváření katalogizačního záznamu. Využitím některé z metod měření a rozboru času by se mohly zjistit časové rezervy. Metody stanovení norem počtu pracovníků by mohly odhalit, jestli někde není pracovníků přebytek, nebo na některých místech naopak nedostatek. V tomto směru je možno využít i benchmarkingu a zjistit počty pracovníků v podobně velkých a zaměřených knihovnách.

---

<sup>47</sup> DĚDINA, J., *Organizační architektura*, s. 123

---

## 6. Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zaměřil na organizaci práce v knihovnách. Práce vychází z obecných principů organizace práce a tyto principy jsou konfrontovány s organizací práce v knihovnách, zejména s organizací práce v Severočeské knihovně v Ústí nad Labem, jejíž jsem zaměstnanec.

Část Obecné přístupy v organizaci práce mapuje problematiku organizace práce v obecné rovině a definuje její základní oblasti, se kterými pracuji v dalších částech. Tato kapitola slouží jako východisko pro porovnávání a zjišťování rozdílů mezi obecnou rovinou a organizací práce v knihovnách.

V části Organizace práce v knihovnách vycházím z obecných přístupů v organizaci práce a sleduji, zda a jak se liší její jednotlivé oblasti v knihovnách. Podle předpokladu nejsou odlišnosti nijak velké a zásadní. Knihovny, stejně jako jiné organizace, se musejí řídit platnými zákony České republiky. Tyto zákony mají velký vliv zejména na organizaci pracovní doby a bezpečnost práce v knihovnách. Druhým podstatným omezením je architektonické řešení budov knihoven ovlivňující jejich organizaci pracovišť a pracovní prostředí.

V ostatních oblastech organizace práce záleží na vedení jednotlivých knihoven, například jaké služby poskytnou svým zaměstnancům, popřípadě přímo na vedoucích jednotlivých oddělení v případě postupů uplatňovaných při vedení lidí. Zejména v oblasti řízení lidských zdrojů je stále prostor na zlepšování současného stavu. Musí se zvyšovat efektivita práce a kvalifikace pracovníků.

Analýza organizační struktury Severočeské vědecké knihovny odhalila některé rozdíly oproti organizačním strukturám porovnávaných knihoven. Hlavním rozdílem bude zřejmě vedení 3 oddělení přímo ředitelem knihovny, což není příliš časté. Stejně tak řízení knihovny prostřednictvím pouze jednoho náměstka ředitele. Až na toto jsem

---

nenalezl žádné zásadní rozdíly a organizační struktura Severočeské vědecké knihovny se v dalších ohledech nijak výrazně neliší od ostatních organizačních struktur.

Návrhy, které diplomová práce nabízí, by mohly pomoci ke změně organizační struktury knihovny. Tím by došlo k přeskupení některých oddělení do kompetence nově vytvořené pozice náměstka a sloučení některých oddělení knihovny. Řízení knihovny by pak mohlo být pružnější. Přesun fondu naučné literatury z Ústřední půjčovny lidové do Ústřední půjčovny vědecké by mohl napomoci jednodušší orientaci pro uživatele a zároveň vyřešení prostorových problémů v Ústřední půjčovně lidové.

V části Organizace práce v SVK Ústí nad Labem se zaměřuji na konkrétní problémy v této oblasti, snažím se najít možná řešení realizovatelná v praxi. Tato navrhovaná řešení by měla být hlavním přínosem mé práce. Vycházím při tom z kapitol 2 a 3 a pokouším se specifikovat odlišnosti a problémy v této knihovně. Jako největší a těžko řešitelný problém se zdají být nevyhovující prostory, ve kterých knihovna sídlí. Kdyby měla knihovna jednu odpovídající budovu pro své potřeby, většina současných problémů by odpadla. Toto je zásadní řešení současného stavu organizace práce v této knihovně. Ostatní řešení budou pouze situaci dílčím způsobem vylepšovat.

I přesto se domnívám, že organizace práce v Severočeské vědecké knihovně se ničím zásadně neliší od ostatních knihoven a velkou měrou záleží na vedoucích pracovnících a jejich schopnostech, jestli se kvalita práce bude zvyšovat a přinášet co největší uspokojení uživatelských potřeb.

---

## Seznam použité literatury

ČAKRT, Michal. Přestaňte své lidi demotivovat. *Moderní řízení*. 2006, roč. 41, č. 6. str. 83-86. ISSN 0026-8720.

ČERNÁ, Milena. Organizace a řízení knihoven. In *Informační studia a knihovnictví v elektronických textech I* [CD-ROM]. Praha : Univerzita Karlova, 2001.

Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3272.

DĚDINA, Jiří; MALÝ, Milan. *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.

GILL, Philip. *Služby veřejných knihoven : směrnice IFLA/UNESCO pro rozvoj*. Praha : Svaz knihovníků a informačních pracovníků ČR, 2002. 127 s. Aktuality SKIP. ISBN 80-85851-14-8.

HRABĚTOVÁ, Eva. *Organizace práce*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 86 s. ISBN 80-7079-837-8.

HÚTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1997. 93 s. ISBN 80-7079-068-7.

HÚTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce v podniku*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1999. 128 s. ISBN 80-7079-778-9.

JANOVSKÁ, Iva. Trendy zaměstnaneckých výhod. *Moderní řízení*. 2006, roč. 41, č. 9. str. 69-71. ISSN 0026-8720.

---

JEMALA, Lubomír. Základní styly vedení lidí : výběr z teorie. *Moderní řízení*. 2007, roč. 42, č. 8. str 56-57. ISSN 0026-8720.

JOHNOVÁ, Radka. Marketing v knihovnách : model chování zákazníka a sedm marketingových otázek. *Čtenář*. 2007, roč. 59, č. 3. str. 71-73. ISSN 0011-2321.

JOHNOVÁ, Radka. Marketing v knihovnách a spokojenost zákazníka. *Čtenář*. 2007, roč. 59, č. 2. str. 51-53. ISSN 0011-2321.

JOHNOVÁ, Radka. Marketing v knihovnách : cena a distribuce. *Čtenář*. 2007, roč. 59, č. 11. str. 317-319. ISSN 0011-2321.

JOHNOVÁ, Radka. Marketing v knihovnách : plánování a strategie. *Čtenář*. 2007, roč. 59, č. 12. str. 347-349. ISSN 0011-2321.

KOTLER, Philip. *Marketing management : analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

MATÝSOVÁ, Tereza. Veřejná knihovna jako komunitní centrum aneb Proč se jim to vyplatí. *Inflow: information journal* [online]. 2008, roč. 1, č. 2 [cit. 2008-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.inflow.cz/>>. ISSN 1802-9736.

MIKA, Jiří. Vnitřní prostředí knihovny ovlivňuje pohodu návštěvníků i náklady na provoz. *Čtenář*. 2007, roč. 59, č. 12. str. 338-340. ISSN 0011-2321.

NOVÁK, Josef. *Organizace a řízení*. 1. vyd. Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2006. 105 s. ISBN 80-248-1223-1.

PITRA, Zbyněk. Management NPO. *Moderní řízení*. 2007, roč. 42, č. 7. str 39-42. ISSN 0026-8720.

---

RÖSSLEROVÁ, Ivana. Jak být dobrým manažerem? *Ikaros* [online]. 2003, roč. 7, č. 7 [cit. 2008-03-05]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/1449>>. ISSN 1212-5075.

SKALICZKI, Judit; ZALAI-KOVÁCS, Éva. Řízení kvality v knihovnách - zavádění a realizace. *Ikaros* [online]. 2006, roč. 10, č. 10 [cit. 2008-03-05]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/3651>>. ISSN 1212-5075.

SKOLKOVÁ, Linda; ŠEVČÍKOVÁ, Barbora. Péče o zákazníky, řízení změny a strategické plánování očima Simona Francise. *Ikaros* [online]. 2006, roč. 10, č. 11 [cit. 2008-03-05]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/3684>>. ISSN 1212-5075.

SOUČEK, Zdeněk. Jednoduché, ale účinné metody vedení lidí. *Moderní řízení*. 2007, roč. 42, č. 6. str 71-74. ISSN 0026-8720.

STRÍŽOVÁ, Vlasta. *Organizace, informace, management*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2005. 167 s. ISBN 80-245-0924-5.

ŠEDIVCOVÁ, Tereza. Motivace zaměstnanců na informačním pracovišti/v knihovně. 2. část. *Čtenář*. 2007, roč. 59, č. 7-8. str. 222-223. ISSN 0011-2321.

ŠEDIVCOVÁ, Tereza. Motivace zaměstnanců na informačním pracovišti/v knihovně. 3. část. *Čtenář*. 2007, roč. 59, č.9. str. 251-252. ISSN 0011-2321.

ŠEDIVCOVÁ, Tereza. Motivace zaměstnanců na informačním pracovišti/v knihovně. 4. část. *Čtenář*. 2007, roč. 59, č. 10. str. 290-292. ISSN 0011-2321.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2004. 207 s. Další názvová informace z obálky: Lidské zdroje . ISBN 80-7357-019-X.

---

*Zákoník práce : prováděcí nařízení vlády a další související předpisy : s komentářem : k 1.1.2007.* 1. vyd. Olomouc : Anag, c2007. 1023 s. Práce, mzdy, pojištění. Obsahuje odkazy na související právní předpisy . ISBN 978-80-7263-370-8.

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

### **On-line zdroje**

*Moravská zemská knihovna – Základní dokumenty knihovny* [on-line]. [cit. 10. dubna 2008] Dostupný z: < <http://www.mzk.cz/knihovne/dokumenty.php>>.

*Krajská knihovna Františka Bartoše – O nás* [on-line]. [cit. 10. dubna 2008] Dostupný z: < <http://www.kfbz.cz/onas.htm>>.

*Studijní a vědecká knihovna v Hradci králové – Struktura knihovny* [on-line]. [cit. 10. dubna 2008] Dostupný z: < <http://www.svkhk.cz/struktura-knihovny>>.

---

## Seznam zkratk

- BO - Bibliografické oddělení  
EO - Ekonomické oddělení  
HS Oddělení správy a ochrany majetku pro budovu W. Churchilla  
HU - Hudební oddělení  
KKFB Zlín - Krajská knihovna Františka Bartoše Zlín  
OA - Oddělení automatizace  
KMO - Krajské metodické oddělení  
MZK Brno - Moravská zemská knihovna v Brně  
OAL - Oddělení anglické literatury  
OČ - Oddělení časopisů  
ODEKF - Oddělení doplňování a evidence knihovního fondu  
ODM - Oddělení pro děti a mládež  
OMO - Okresní metodické oddělení  
OS - Oddělení studoven  
OZKF - Oddělení zpracování knihovních fondů  
REG - Regionální studovna  
SLV - Studovna literárně vědní  
SVK HK - Státní vědecká knihovna Hradec Králové  
SVK ÚL - Severočeská vědecká knihovna v Ústí nad Labem  
SVU - Studovna výtvarného umění  
TO - Technické oddělení  
ÚPL - Ústřední půjčovna beletrie a populárně naučné literatury  
ÚPV - Ústřední půjčovnu odborné literatury  
VH - Velká Hradební (ulice, ve které sídlí část knihovny)  
VS - Všeobecná studovna  
WCH – Winstona Churchilla (ulice, ve které sídlí část knihovny)



---

# Přílohy

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační řád Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem

Příloha č. 2 Původní organizační struktura Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem

Příloha č. 3 Současná organizační struktura Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem

Příloha č. 4 Navrhovaná organizační struktura Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem

Příloha č. 5 Organizační struktura Moravské zemské knihovny v Brně

Příloha č. 6 Organizační struktura Krajské knihovny Františka Bartoše Zlín

Příloha č. 7 Organizační struktura Státní vědecké knihovny Hradec Králové

Příloha č. 8 Barvy značek a světelných signálů

## Seznam obrázků

Obr. 1 Funkcionální organizační struktura.....10

Obr. 2 Divizionální organizační struktura.....11

Obr. 3 Maticová organizační struktura.....11

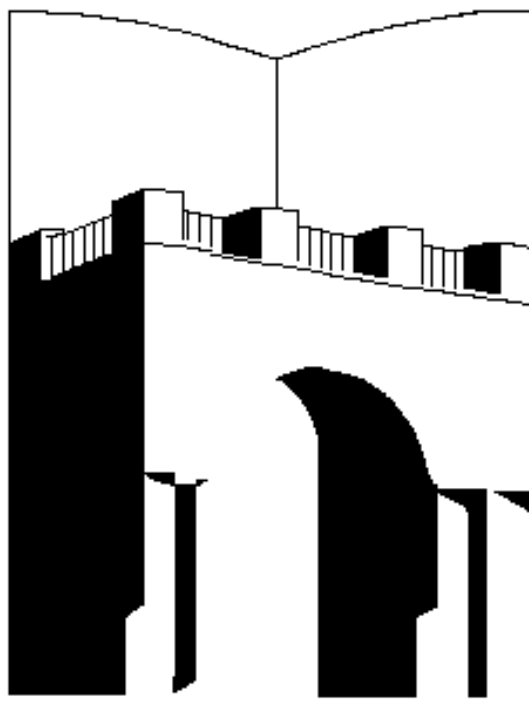
Obr. 4 Široká organizační struktura.....12

Obr. 5 Vysoká organizační struktura.....12

Obr. 6 Organizační struktura SVK ÚL.....53

Obr. 7 Organizační struktura SVK ÚL po navrhovaných změnách.....64

Severočeská vědecká knihovna v Ústí nad Labem, W. Churchilla 3



# **Organizační řád Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem**

Březen 2005

---

## A. OBECNÁ A SPOLEČNÁ USTANOVENÍ

### 1. Ustanovení o organizačním řádu

1.1 Severočeská vědecká knihovna v Ústí nad Labem je organizací se samostatnou právní subjektivitou. Její organizační řád vychází z poslání, úkolů a funkcí Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem (dále jen "SVK") stanovených její zřizovací listinou ze dne 5. září 2001 vydanou Radou Ústeckého kraje pod čj. 121/2001 a schválenou Radou Ústeckého kraje usnesením č. 47/15/2001, včetně dodatků. Je základní vnitřní normou SVK. Stanovuje zásady a pravidla organizace a řízení v SVK. Upravuje vnitřní členění a rozdělení funkcí, úkolů a odpovědností v SVK, k tomu stanovuje výčet útvarů SVK, jejich název, úroveň, postavení, vztahy a činnost.

1.2 Ruší se organizační řád SVK v Ústí nad Labem ze dne 1. ledna 2003.

1.3 Tento organizační řád nabývá účinnosti dnem 1. března 2005.

### 2. Zásady vnitřní organizace a řízení SVK

2.1 Základními organizačními útvary jsou odbory a oddělení. Jejich název nemusí nutně obsahovat výše uvedené pojmy. Kromě toho mohou být zřizovány samostatné referáty a funkce samostatných pracovníků.

2.2 Statutárním orgánem SVK je ředitel SVK, kterého jmenuje a odvolává Rada Ústeckého kraje. Ředitel SVK řídí její činnost ve smyslu platné zřizovací listiny SVK a odpovídá za ni Radě Ústeckého kraje.

2.3 Ředitel SVK činí veškeré právní úkony vyplývající z činnosti SVK a je oprávněn jednat jejím jménem ve všech věcech. Podle platných předpisů a bez újmy odpovědnosti jiných pracovníků odpovídá za řádné hospodaření knihovny a za správu majetku. Odpovídá za provádění kontrolní činnosti, za zajištění požární ochrany v objektech SVK, za dodržování platných předpisů ochrany a bezpečnosti práce a agendy civilní ochrany.

V době nepřítomnosti ředitele přebírá jeho pravomoci a odpovědnosti pověřený zástupce.

Ředitel knihovny zejména:

- schvaluje a zabezpečuje realizaci činnosti knihovny, mimořádných a neplánovaných úkolů;
- vydává zásadní rozhodnutí, poskytuje zprávy a hlášení pro nadřízené orgány a další organizace;
- organizuje práci v knihovně s uplatněním progresivních metod řízení a racionalizace včetně účelné koordinace činností jednotlivých útvarů i celého pracovního kolektivu;
- kontroluje plnění plánovaných i mimořádných úkolů, dodržování předpisů a směrnic;
- zajišťuje rozborovou činnost a rozborů činnosti a hospodaření předkládá Krajskému úřadu Ústeckého kraje;
- podle platných předpisů přijímá pracovníky a rozvažuje s nimi pracovní poměr, odpovídá za personální a mzdovou politiku knihovny;

- 
- pečuje o odborný růst pracovníků;
  - zřizuje a ruší dobrovolné aktivity knihovny.

#### **2.4. Zástupci ředitele**

Ředitel jmenuje a odvolává své zástupce, kteří ho zastupují v době jeho nepřítomnosti v plném rozsahu povinností, odpovědností a práv. Jsou jimi náměstek zodpovědný za chod výpůjčních oddělení vědecké i lidové části knihovny (1.odbor) a vedoucí odboru pro ekonomickou a provozní činnost (2. odbor). Oba zástupci mají rovnocenné postavení na svých úsecích a ředitele zastupují v pořadí výše uvedeném, přičemž náměstek 1. odboru zastupuje ředitele v plném rozsahu, vedoucí odboru pro ekonomickou a provozní činnost v rozsahu omezeném. Řídí, organizují a kontrolují činnost svých úseků a odpovídají za ni řediteli. Navrhují změny v organizační struktuře odboru, vymezují povinnosti a odpovědnosti vedoucích oddělení a vydávají popisy jejich práce. Podle potřeby svolávají porady svých úseků a zastupují nepřítomného vedoucího oddělení, nemá-li stanoveného svého zástupce. Odpovídají za dodržování ustanovení zákoníku práce, předpisů a právních norem upravujících pracovně právní vztahy.

#### **2.5. Vedoucí oddělení**

Jsou jmenováni a odvoláváni ředitelem knihovny. Řídí činnost svých oddělení a zodpovídají za ni. Každý vedoucí oddělení je přímo podřízen řediteli nebo příslušnému vedoucímu odboru.

Vedoucí oddělení:

- v souladu s organizační strukturou knihovny navrhuje změny v organizační struktuře oddělení;
- zpracovává podklady pro plány činnosti, pro komplexní rozbor činnosti a pro koncepci rozvoje knihovny;
- předkládá návrhy na prostorové, věcné a technické vybavení oddělení; odpovídá za dodržování stanovených finančních limitů v oblasti své působnosti, za dodržování směrnic OBP a PO, dbá na úsporné hospodaření s materiálem a energiemi; odpovídá za dodržování a efektivní využívání pracovní doby;
- pečují o odborný růst pracovníků, hodnotí jejich práci a navrhuje jim odměny; působí jako odborní konzultanti při nástupní praxi absolventů škol;
- zpracovávají náplně práce podřízených pracovníků;
- odpovídá za dodržování ustanovení zákoníku práce, předpisů a právních norem upravujících pracovně právní vztahy.

#### **2.6. Pracovníci**

Jejich práva, povinnosti a odpovědnost určuje Zákoník práce a další platné předpisy včetně interních směrnic a příkazů.

- svědomitě a aktivně plní úkoly vyplývající ze zřizovací listiny knihovny, z tohoto organizačního řádu a z plánů práce;
- soustavně zvyšují své odborné znalosti a osvojují si nové pracovní postupy;
- vyjadřují se k řízení a činnosti knihovny i jednotlivých odborů a oddělení prostřednictvím svých nadřízených;
- na pracovišti vytvářejí korektní kolegiální vztahy, dodržují pracovní kázeň a stanovenou pracovní dobu;
- ve styku s veřejností vystupují v souladu s posláním a záměry knihovny;
- dodržují předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, předpisy o hospodaření s odpady a předpisy požární ochrany.

---

### 3. Porady vedení, pracovní porady a aktivity

K projednávání mimořádných a neplánovaných úkolů týkajících se chodu celé knihovny svolává ředitel podle potřeby porady vedení. Stálými členy porad vedení jsou náměstci a vedoucí odboru pro ekonomickou a provozní činnost. Ke koordinaci činností oddělení a jejich informovanosti jsou svolávány pravidelné porady vedoucích oddělení. Konají se zpravidla jedenkrát za tři týdny a jsou z nich vypracovávány zápisy. Úkoly v nich obsažené platí jako úkoly písemně uložené ředitelem.

K projednávání důležitých otázek svolává ředitel provozní porady všech zaměstnanců knihovny zpravidla jedenkrát až dvakrát ročně.

K odbornému posouzení nebo řešení určitého souhrnu problémů ustavuje ředitel stálé nebo dočasné poradní sbory a odborné komise. Výsledky jejich činnosti slouží k přípravě rozhodnutí.

Na úrovni oddělení jsou organizovány porady svolávané vedoucím oddělení a termínově navazující na porady vedoucích oddělení. O průběhu porad se pořizují zápisy, v nichž úkoly adresně uložené platí bez dalšího za úkoly uložené písemně. Zápisy se předávají v jednom vyhotovení do sekretariátu ředitele.

## B. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Oddělení řízená **ředitelem** prostřednictvím vedoucích oddělení

### **Oddělení doplňování a evidence knihovních fondů (ODEKF)**

- na základě platných právních předpisů získává regionální povinné výtisky neperiodických publikací;
- kontroluje úplnost odevzdávaných regionálních povinných výtisků a reklamuje nedodané exempláře;
- nákupem, dary a výměnou doplňuje exempláře domácí literatury pro příslušné fondy;
- retrospektivně doplňuje chybějící tituly domácích a zahraničních dokumentů;
- nákupem, výměnou a dary doplňuje fondy zahraniční literaturou, a to především všeobecnými encyklopediemi a publikacemi z oblasti umění, životního prostředí a turistiky;
- doplňuje, spravuje a využívá fond domácí literatury pro účely mezinárodní výměny publikací;
- adjustuje přírůstky domácích dokumentů;
- ukládá údaje o přírůstcích do bází T Series a CDROM, které nahrazují vedení přírůstkových seznamů;
- podle příslušných směrnic provádí odpisy a vyřazování publikací;
- ukládá údaje o nakladatelích do báze NAKLA.

### **Oddělení zpracování knihovních fondů (OZKF)**

- zajišťuje jmenné a věcné zpracování knih a map doplňovaných do fondů knihovny v souladu s platnými mezinárodními standardy;
- vytváří a udržuje soubory autorit pro jmenné i věcné zpracování;
- organizuje retrokonverzi katalogů;
- podílí se na kooperačních aktivitách Národní knihovny ČR a vědeckých knihoven v oblasti katalogizace;
- provádí technickou úpravu zpracovaného fondu;
- zajišťuje tisk lístků do katalogů;
- předává zpracované dokumenty do jednotlivých oddělení.

---

### **Oddělení automatizace (OA)**

- zajišťuje provoz, servis a rozvoj vybavení knihovny výpočetní technikou, systémového a technického vybavení pro zapojení do komunikačních sítí;
- shromažďuje požadavky oddělení na výpočetní techniku včetně provozního materiálu a provádí nákup, dodávku, převážku a distribuci výpočetní techniky;
- poskytuje podklady pro zavedení výpočetní techniky do hmotného investičního majetku knihovny;
- zajišťuje údržbuází v CDS/ISIS a T Series, zálohování dat a definicází dat;
- zajišťuje provoz síťových operačních systémů a provádí jejich obměnu;
- zajišťuje připojení SVK k Internetu;
- zajišťuje jednotné prostředí na lokálních počítačích;
- sleduje rozvoj software a hardware ve vztahu k činnostem knihovny;
- poskytuje informační a konzultační podporu jednotlivým oddělením.

### **Sekretariát ředitele a interní auditor (přímo řízen ředitelem)**

- zabezpečuje administrativní činnost ředitele;
- napomáhá organizovat jeho denní práci i součinnost s jednotlivými útvary;
- eviduje veškeré písemnosti adresované řediteli a písemnosti podepsované ředitelem;
- prošetřuje a vyřizuje přijaté stížnosti a podněty návštěvníků knihovny;
- systematicky rozvíjí povědomí o knihovně ve veřejnosti, především prostřednictvím sdělovacích prostředků;
- eviduje články o knihovně;
- koordinuje zpracování, popřípadě zpracovává informační materiály z oblasti public relations;
- provádí vnitropodnikovou kontrolu;
- organizuje civilní ochranu ve spolupráci s příslušnými úřady;
- řídí a zabezpečuje ochranu a ostrahu majetku knihovny;
- řídí a zabezpečuje požární ochranu knihovny;
- řídí a zajišťuje školení a odborné přípravy BOZP a požární ochrany;
- provádí audit předběžné, průběžné a následné kontroly k zabezpečení formálního i věcného průběhu běžných operací příkazců, správce rozpočtu a hlavní účetní;
- analyzuje a vyhodnocuje rizika plynoucí z prováděných operací;
- ověřuje stav a vazby knihovnických procesů a činností, provozních útvarů, řídicích činností a kontrolních mechanismů a působí na zvyšování jejich efektivnosti, hospodárnosti a bezpečnosti;
- vyhodnocuje kvalitu vnitřního kontrolního systému;
- sestavuje roční a střednědobé plány interního auditu.

### **Oddělení řízená náměstkem zodpovědným za chod výpůjčních oddělení vědecké i lidové části knihovny prostřednictvím vedoucích oddělení**

#### **Krajské metodické oddělení (KMO)**

- zajišťuje plnění výkonu regionálních funkcí v knihovnách Ústeckého kraje prostřednictvím pověřených knihoven podle daných standardů;
- zajišťuje poradenskou a konzultační činnost a vykonává metodické návštěvy ve veřejných knihovnách kraje, na požádání i v dalších knihovnách;
- organizačně zajišťuje porady profesionálních pracovníků knihoven Ústeckého kraje;
- zajišťuje celoživotní vzdělávání pracovníků knihoven kraje organizováním seminářů a školení, realizuje projekty VISK ve vzdělávání pracovníků knihoven ve znalostech ITC;
- provádí sběr dat o výkonu veřejných knihoven v Ústeckém kraji, sumarizuje statistické výkazy za Ústecký kraj podle dané metodiky, sumáře předává IPOS Praha v papírové i elektronické podobě;

- 
- výsledky každoročně zpracovává ve formě publikace;
  - zajišťuje obsahovou náplň www stránek k regionálním funkcím v rámci kraje;
  - zajišťuje distribuci materiálů vydaných SVK;
  - zajišťuje činnost zvukové knihovny pro zrakově postižené čtenáře;
  - řídí vedoucí poboček Severočeské vědecké knihovny a vedoucí zvukové knihovny;
  - vede protokol došlé pošty;
  - vede agendu přidělování čísel ISBN.

### **Okresní metodické oddělení (OMO)**

- zajišťuje plnění výkonu regionálních funkcí v knihovnách Ústeckého okresu podle daných standardů;
- na základě písemných dohod s obecními úřady zajišťuje nákup, knihovnické a technické zpracování fondů místních knihoven v okrese z prostředků obcí;
- zajišťuje nákup, knihovnické a technické zpracování fondů pro výměnné soubory pro místní knihovny v okrese z prostředků dotace na výkon regionálních funkcí;
- zajišťuje cirkulaci výměnných souborů v místních knihovnách;
- buduje souborný katalog fondů místních knihoven okresu prostřednictvím software LANius;
- zajišťuje poradenskou, konzultační a metodickou činnost, zpracovává metodické materiály pro místní knihovny;
- svolává porady a pracovní semináře pracovníků místních lidových knihoven;
- provádí sběr dat o výkonu místních lidových knihoven, sumarizuje jejich statistické výkazy podle dané metodiky, sumáře předává krajskému metodickému oddělení v papírové i elektronické podobě;
- vytváří www stránky k regionálním funkcím v rámci okresu;
- poskytuje servis výpočetní techniky pro smluvní knihovny užívající software LANius v oblasti severovýchodní Čechy a v knihovnách okresu Ústí nad Labem.

### **Oddělení časopisů (OČ)**

- na základě platných právních předpisů získává povinné výtisky periodického tisku;
- nákupem, výměnou a dary doplňuje česká a zahraniční periodika, a to především z oblasti architektury, výtvarného umění, životního prostředí a cestování;
- koordinuje a zajišťuje akvizici časopisů pro čítárnu a půjčovnu novin a časopisů a pro pobočky knihovny;
- kontroluje úplnost odevzdávaných povinných výtisků a reklamuje nedodané exempláře jak povinných, tak placených výtisků;
- provádí průběžnou evidenci periodik v bázi T Series;
- spravuje studovnu časopisů a samoobslužnou kopírku;
- zajišťuje čítárnu a půjčovnu novin a časopisů, která zpřístupňuje uživatelům běžný ročník novin a populárních časopisů, vede protokol vypůjčených dokumentů z této půjčovny, zajišťuje upomínání čtenářů, vede agendu upomínek, ztrát a žalob;
- zajišťuje exkurze.

### **Studovna výtvarného umění (SVU)**

- spravuje studovnu výtvarného umění;
- ve spolupráci s oddělením doplňování a evidence knihovního fondu buduje fond studovny výtvarného umění i fond bibliofilů a faksimilií;
- doplňuje fond časopisů se zaměřením na výtvarné umění a architekturu;
- využívá interních a externíchází dat, včetně CD-ROM.

---

### **Hudební oddělení (HU)**

- doplňuje, zpracovává a uchovává fond hudebnin a dalších druhů hudebních dokumentů (gramofonové desky, kazety, CD);
- ukládá údaje o přírůstcích do bází CD a KAZET v systému CDS/ISIS;
- vytváří a udržuje soubory autorit pro jmenné i věcné zpracování (provádí harmonizaci autorit);
- provádí retrokonverzi hudebnin do T-Series;
- pravidelně třídí seznamy CD pro tisk, včetně novinek u CD. Zvukové nahrávky, které podléhají devítiměsíční ochranné lhůtě, jsou k dispozici prezenčně;
- uchovává fond literatury o hudbě i jazykových kurzů;
- zajišťuje výpůjční a bibliograficko-informační služby uživatelům ze svých fondů včetně vedení protokolu vypůjčených dokumentů, upomínání čtenářů, vedení agendy upomínek, ztrát a žalob, vybírání poplatků z prodlení a úhrad za upomínky i ztracené dokumenty;
- zajišťuje provoz studovny, kopírování materiálů ze studovny a prodej seznamů;
- zajišťuje exkurze.

### **Ústřední půjčovna odborné literatury (ÚPV)**

- zpřístupňuje uživatelům fondy odborné literatury včetně vázaných odborných časopisů, disket a CD-ROM;
- vede evidenci čtenářů s ohledem na ochranu osobních dat a protokol vypůjčených dokumentů z této půjčovny;
- zajišťuje upomínání čtenářů, vede agendu upomínek, ztrát a žalob;
- vybírá registrační poplatky, poplatky z prodlení, úhrady za upomínky a ztracené dokumenty
- zajišťuje meziknihovní výpůjční službu a exkurze;
- expeduje publikace ze skladů;
- zajišťuje chod šatny pro vědeckou část SVK UL.

### **Oddělení studoven (OS) a bibliografické oddělení (BO)**

- spravuje regionální a literárněvědní studovnu a všeobecnou studovnu;
- využívá interních a externích bází dat včetně sítě Internet;
- ve spolupráci s oddělením doplňování a evidence knihovního fondu a bibliografickým oddělením buduje fond regionální literatury;
- buduje bázi norem ve fondu knihovny;
- vybírá poplatky za využívání Internetu, CD-ROM a počítačů;
- spravuje samoobslužnou kopírku na karty;
- poskytuje konzultační, bibliograficko-informační a další referenční služby uživatelům knihovny;
- buduje k tomu účelu potřebné katalogy, kartotéky a příruční fondy;
- využívá interních a externích bází dat včetně sítě Internet;
- přispívá do kooperačního systému automatizované české národní článkové bibliografie;
- zpracovává souběžnou regionální bibliografii formou databáze Severočeský kraj v tisku.

### **Oddělení anglické literatury (OAL)**

- vede evidenci čtenářů s ohledem na ochranu osobních dat a protokol vypůjčených dokumentů;
- ve spolupráci s ODEKF, OZKF a OČ doplňuje, zpracovává a uchovává beletrii, noviny a časopisy v angličtině a učebnice anglického jazyka;
- doplňuje, zpracovává, uchovává a ukládá zvukové i ostatní dokumenty v angličtině do T Series;
- zpřístupňuje uživatelům fond beletrie a učebnic anglického jazyka;



- 
- zajišťuje výpůjční a bibliograficko-informační služby uživatelům ze svých fondů včetně vedení protokolu vypůjčených dokumentů, upomínání čtenářů, vedení agendy upomínek, ztrát a žalob, vybírání poplatků z prodlení a úhrad za upomínky i ztracené dokumenty;
  - zajišťuje exkurze;
  - věcně vytváří www stránky OAL v návaznosti na www stránky SVK UL.

### **Ústřední půjčovna beletrie a populárně naučné literatury (ÚPL)**

- zpřístupňuje uživatelům fondy beletrie a populárně naučné literatury;
- vede evidenci čtenářů s ohledem na ochranu osobních dat a protokol vypůjčených dokumentů z této půjčovny;
- zajišťuje upomínání čtenářů, vede agendu upomínek, ztrát a žalob;
- vybírá registrační poplatky, poplatky z prodlení, úhrady za upomínky a ztracené dokumenty;
- expeduje publikace ze skladů;
- zajišťuje exkurze;
- zajišťuje kopírování materiálů ze svého fondu.
- zajišťuje chod šatny pro návštěvníky budovy W. Churchilla;

### **Oddělení pro děti a mládež (ODM)**

- zpřístupňuje uživatelům knihy a časopisy pro děti a mládež;
- vede evidenci čtenářů s ohledem na ochranu osobních dat a protokol vypůjčených dokumentů z této půjčovny;
- zajišťuje upomínání čtenářů, vede agendu upomínek, ztrát a žalob;
- vybírá registrační poplatky, poplatky z prodlení, úhrady za upomínky a ztracené dokumenty;
- organizuje exkurze a soutěže pro děti a mládež;
- zajišťuje chod šatny pro děti a mládež.

### **Pobočky knihovny**

- zpřístupňují knihovní fondy v jednotlivých obvodech města Ústí nad Labem a plní obdobné úkoly jako pracovníci ústřední půjčovny beletrie a populárně naučné literatury včetně organizace exkurzí a soutěží.

Oddělení řízená **vedoucím odboru pro ekonomickou a provozní činnost** prostřednictvím vedoucích oddělení

### **Ekonomické oddělení (EO)**

- zpracovává plány a rozpočty a sleduje jejich kontrolu z ekonomického hlediska;
- vypracovává příslušné účetní a statistické výkazy;
- zajišťuje investiční přípravu a realizaci investic;
- vypracovává dílčí a komplexní rozbor výsledků hospodaření;
- odpovídá za zpracování účetních uzávěrek;
- organizuje oběh veškerých účetních dokladů v rámci organizace;
- zajišťuje evidenci, distribuci a kontrolu došlých faktur;
- kontroluje výsledky inventarizací;
- zajišťuje fakturaci činností organizace, kontrolu úhrad a pokladní službu;
- zabezpečuje styk s bankou;
- zajišťuje archivaci účetních dokladů;
- zpracovává mzdy zaměstnanců SVK UL;
- provádí personální agendu.

---

### **Oddělení správy a ochrany majetku pro budovu W.Churchilla (HS)**

- zajišťuje provoz, údržbu a opravy budovy W. Churchilla 3 a jejích technických zařízení;
- zajišťuje opravy strojů a přístrojů ( kromě výpočetní techniky) v budově W. Churchilla 3;
- zajišťuje provoz pošty;
- zajišťuje provoz vrátnice;
- zajišťuje schválený nákup strojních investic, drobného hmotného investičního majetku i drobného hmotného materiálu neinvestiční povahy;
- zajišťuje skladové hospodaření a vede evidenci a výkazy;
- zajišťuje inventarizaci majetku knihovny;
- zajišťuje dopravu pro budovu W. Churchilla 3;
- zajišťuje úklid v obou budovách knihovny;
- zajišťuje nákup ochranných pomůcek pro celou knihovnu včetně doplňování lékárníček;
- zajišťuje nákup kancelářských potřeb.

### **Technické oddělení (TO)**

- zajišťuje provoz, údržbu a opravy budov v ulici Velká hradební 45, 49 a 51, skladu Vaňov a jejích technických zařízení;
- zajišťuje opravy strojů a přístrojů (kromě výpočetní techniky) v budovách ve Velké hradební;
- zajišťuje dopravu pro budovy ve Velké hradební;
- tiskne tiskopisy a publikace pro potřebu knihovny;
- zajišťuje výtvarné a grafické práce na předlohách tiskovin a v propagaci a výzdobě knihovny;
- zajišťuje knihařské práce pod vedením vedoucího čety;
- zabezpečuje nákup knihařského a tiskařského materiálu, náhradních dílů ke strojnímu vybavení v reprografickém oddělení, materiálu pro opravy a údržbu ve vlastní režii a materiálu pro ústřední půjčovnu odborné literatury;
- odpovídá za sklad technického materiálu a vedení řádné skladové evidence.

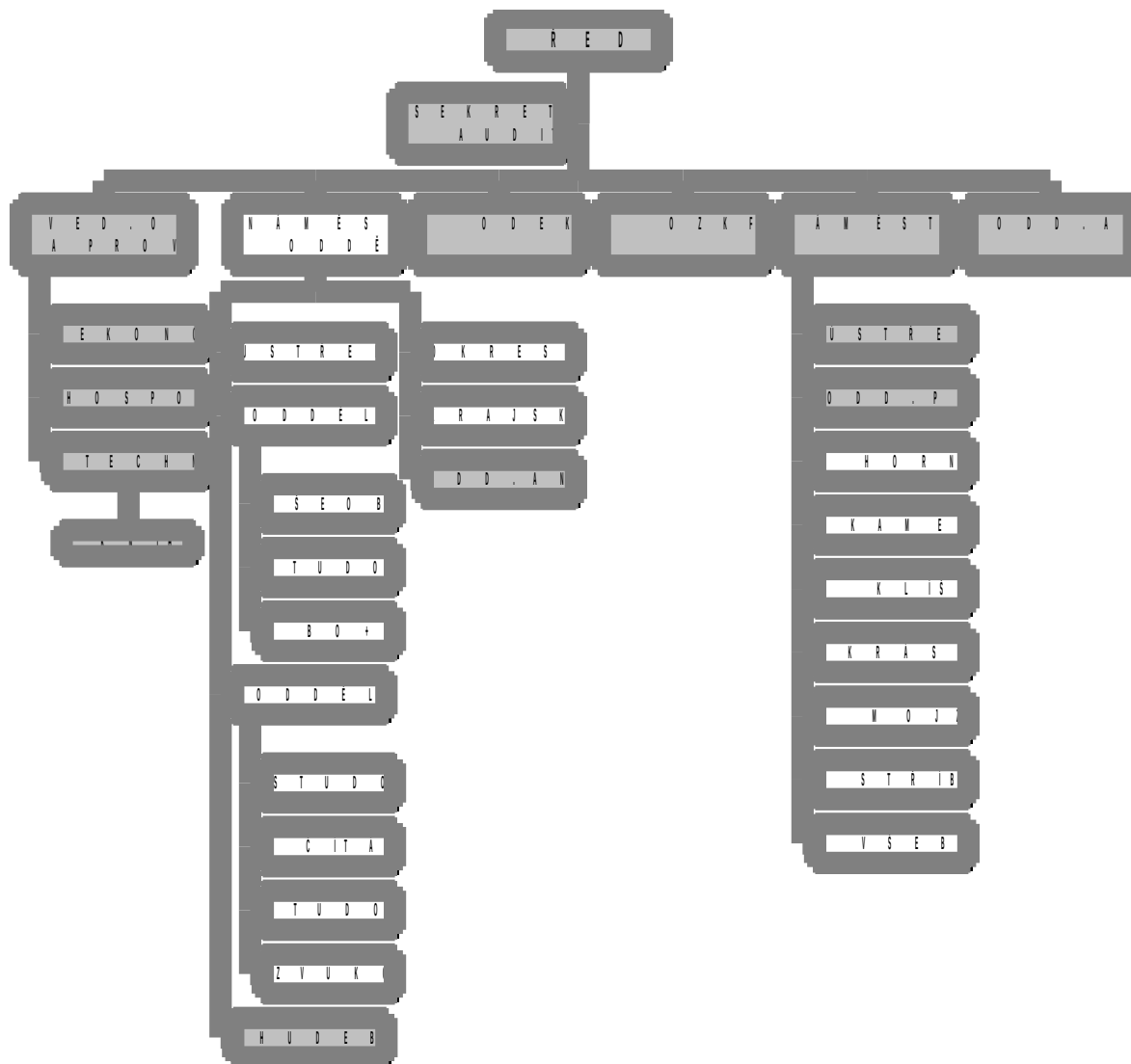
V Ústí nad Labem 1. března 2005

Ing. Aleš Brožek  
ředitel

---

Příloha č. 2 Původní organizační struktura Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem, do roku 2004

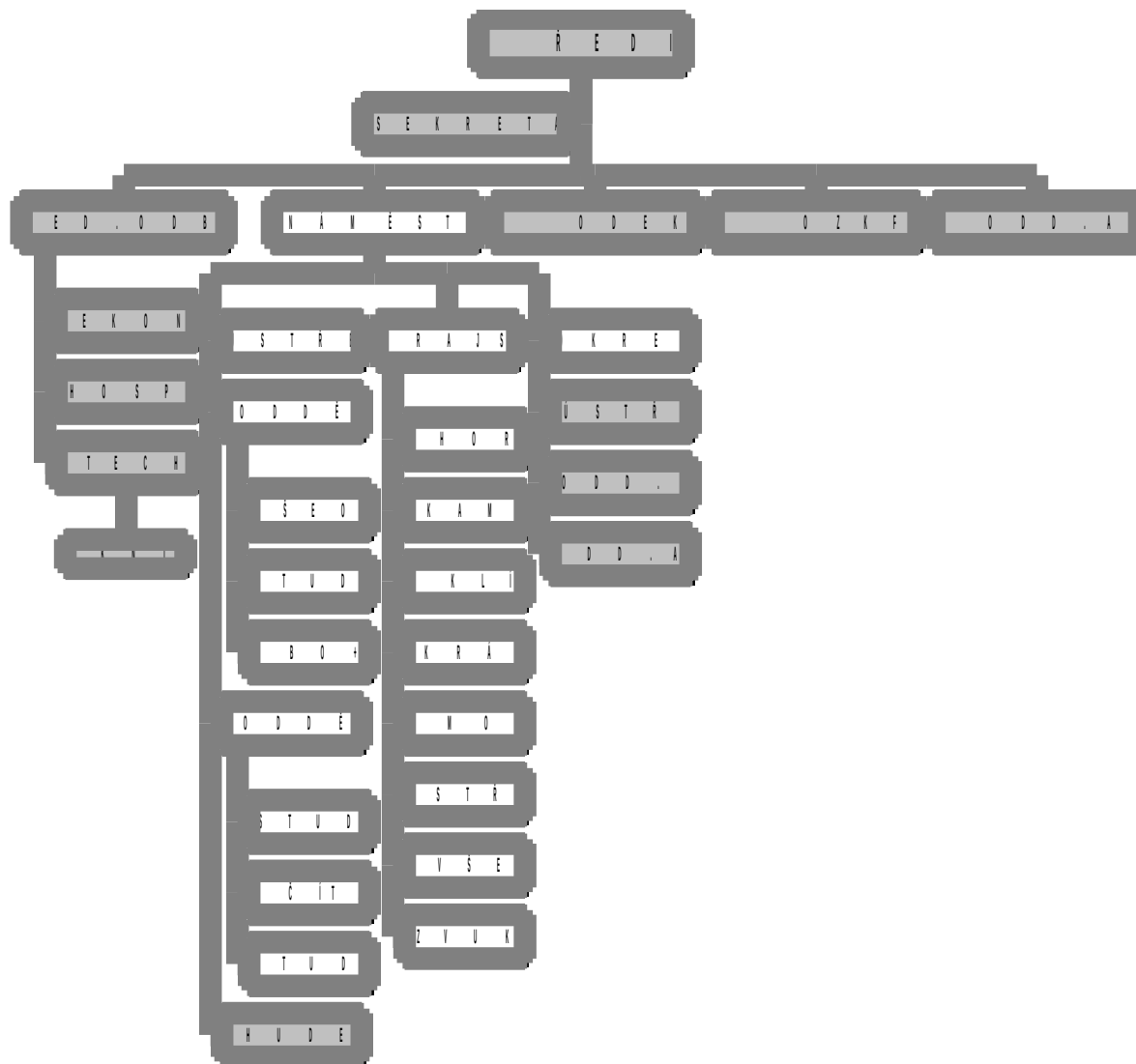
Šedá barva značí budovu v ulici W. Churchilla, bílá budovu v ulici Velká Hradební



---

Příloha č. 3 Současná organizační struktura Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem

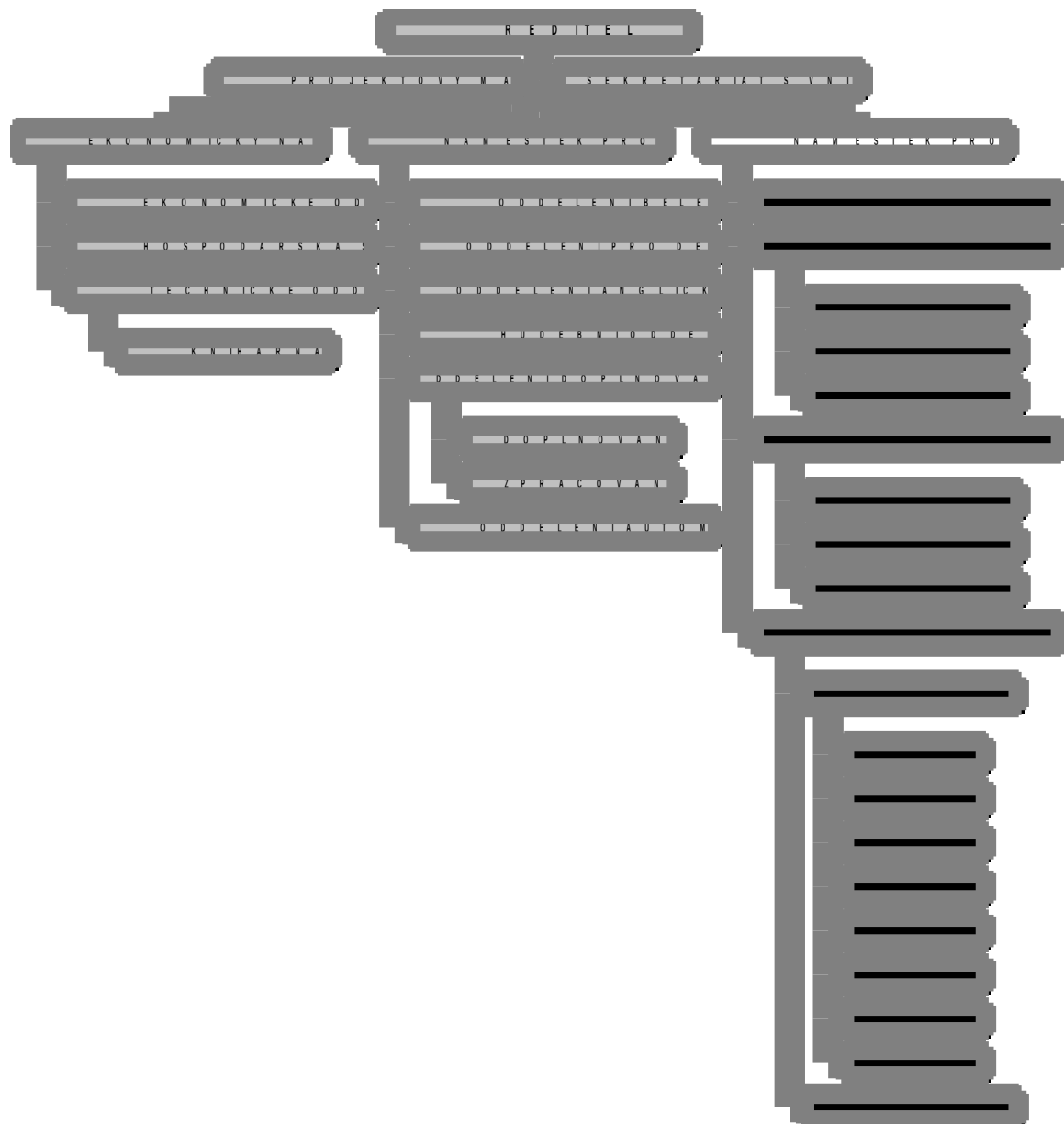
Šedá barva značí budovu v ulici W. Churchilla, bílá budovu v ulici Velká Hradební



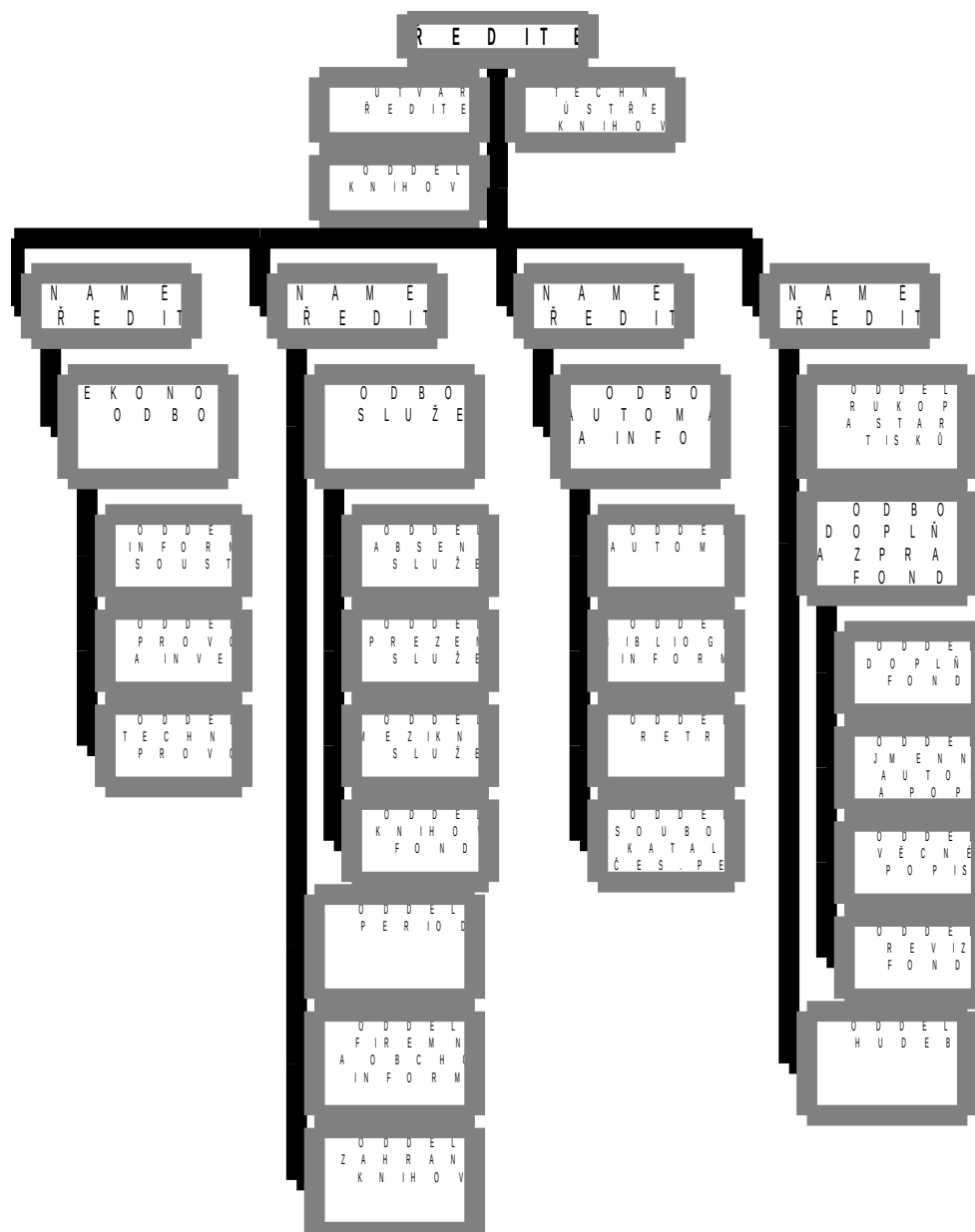
---

Příloha č. 4 Navrhovaná organizační struktura Severočeské vědecké knihovny v Ústí nad Labem

Šedá barva značí budovu v ulici W. Churchilla, bílá budovu v ulici Velká Hradební

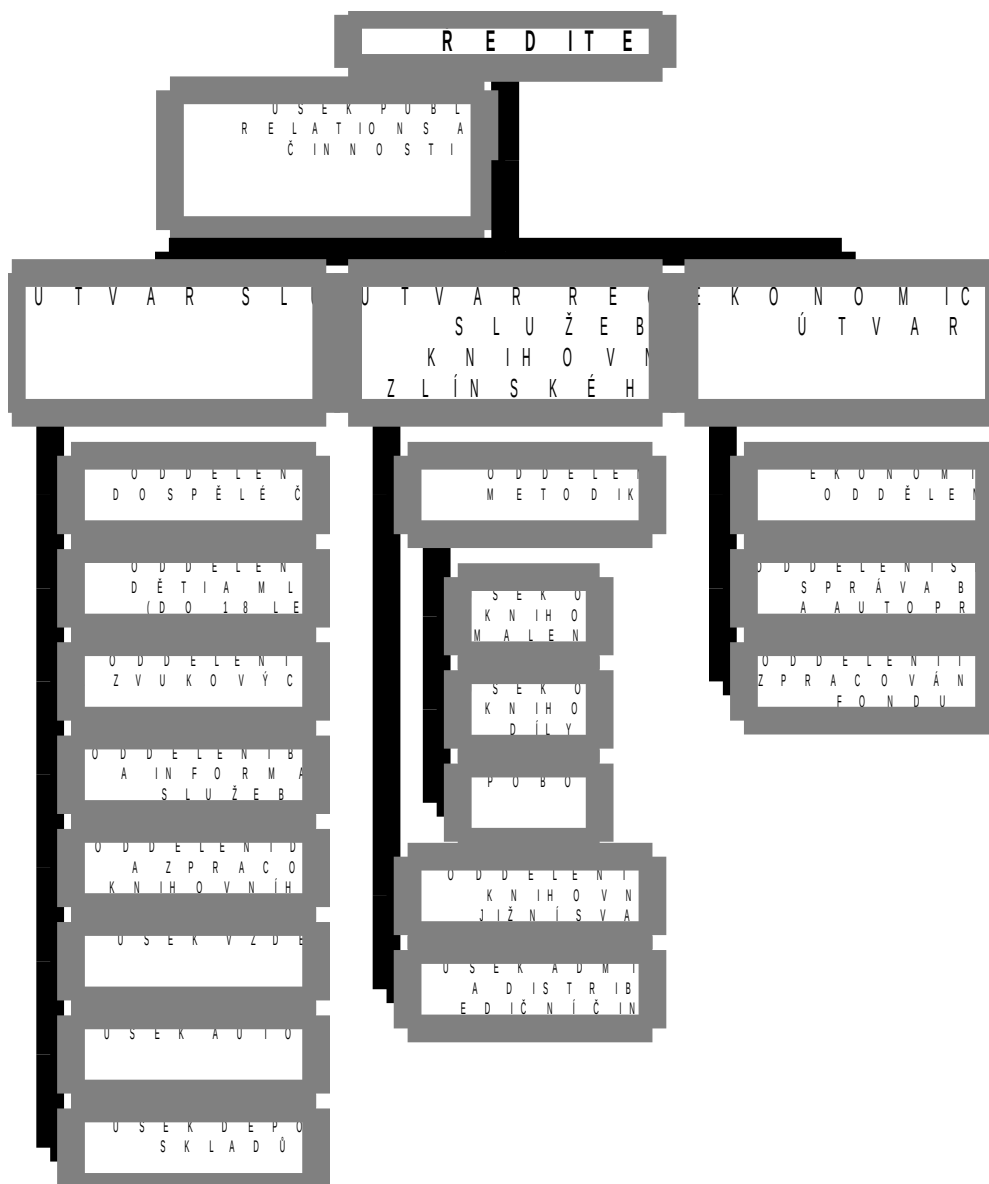


Příloha č. 5 Organizační struktura Moravské zemské knihovny v Brně<sup>48</sup>



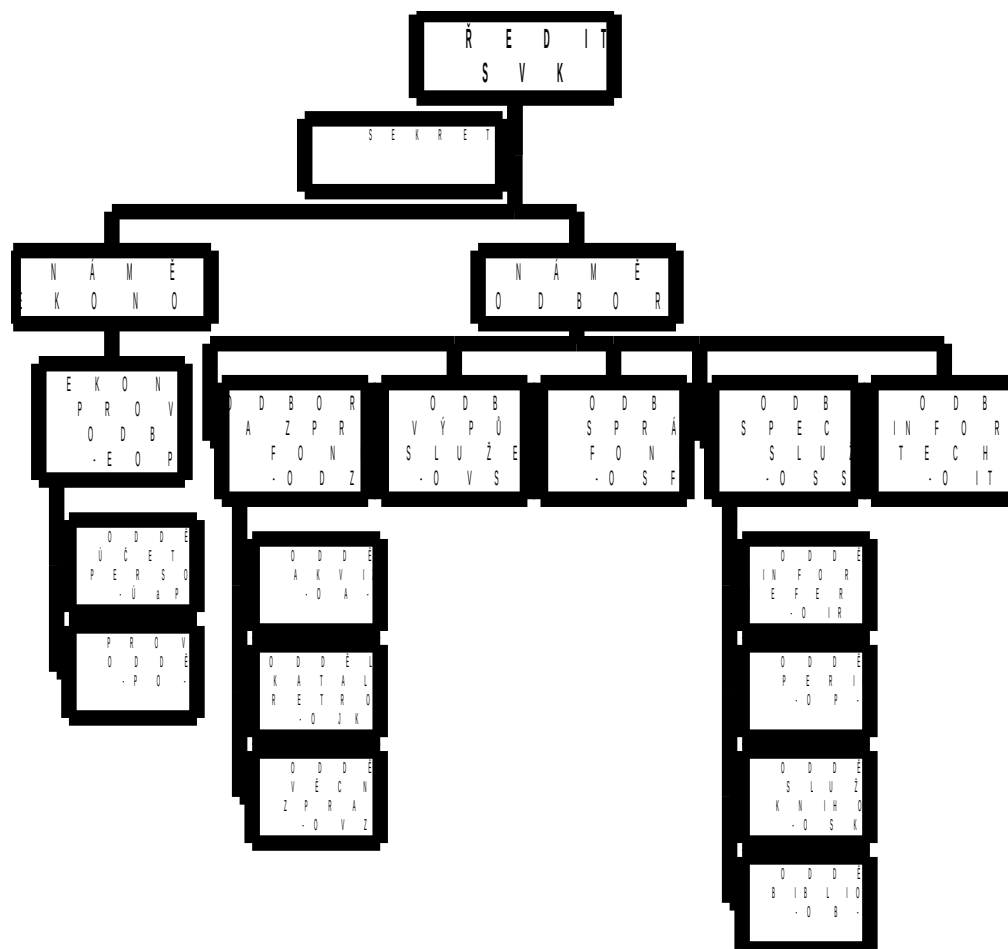
<sup>48</sup> Dostupný z: <http://www.mzk.cz/knihovne/dokumenty.php>

Příloha č. 6 Organizační struktura Krajské knihovny Františka Bartoše Zlín<sup>49</sup>



<sup>49</sup> Dostupný z: <http://www.kfbz.cz/onas.htm>

Příloha č. 7 Organizační struktura Státní vědecké knihovny Hradec Králové <sup>50</sup>



<sup>50</sup> Dostupný z: <http://www.svkhk.cz/struktura-knihovny>



Příloha č. 8 Barvy značek a světelných signálů

Barva	Význam nebo účel	Pokyny a informace
červená	značka zákazu	nebezpečné chování
	signalizace nebezpečí	zastavit přerušit práci bezpečnostní pojistka opustit prostor
	věcné prostředky požární ochrany a bezpečnostně požární zařízení	označení a umístění
žlutá nebo oranžová nebo zeleno- žlutá	značka výstrahy	bud' opatrný připrav se ověř si
modrá	značka příkazu	určité chování nebo postup použij ochranné osobní prostředky
zelená	značka nouzového východu, značka první pomoci	označení dveří, východů, cest, zařízení, vybavení
	bezpečí	návrat k běžnému stavu

---

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, 10.4. 2008.

Martin Osif

<b>Jméno</b>	<b>Katedra / Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>