

# Prezentace činnosti systému knihoven a komunikace se zřizovateli, provozovateli a potenciálními partnery knihoven

## Studijní text

Kvalifikační úroveň 7

Verze 1.0

Autor: Mgr. Roman Giebisch, Ph.D.

Konzultant: PhDr. Vít Richter

Ostrava 2021



**VISK** VEŘEJNÉ  
INFORMAČNÍ SLUŽBY  
KNIHOVEN



<b>Odborná způsobilost</b>	Prezentace činnosti systému knihoven a komunikace se zřizovateli, provozovateli a potenciálními partnery knihoven
<b>Profesní kvalifikace</b>	Knihovnick specialista metodik/knihovnice specialista metodička (kód: 72-023-T)
<b>Kvalifikační úroveň</b>	7
<b>Klíčová slova</b>	Knihovny, knihovnictví, organizace, společenská odpovědnost, stakeholders, komunikace, SDG.
<b>Anotace</b>	Studijní text seznamuje knihovníky s novými trendy rozvoje knihoven, především z pohledu aktuální koncepce. Zaměřuje se na okolí organizace a komunikaci s organizacemi a institucemi v okolí knihovny. Teorie stakeholders a jejich identifikace tvoří další část práce. Nezapomíná ani na společensky odpovědný přístup knihoven.

Tvorba studijních textů je realizována za finanční podpory Ministerstva kultury České republiky v rámci projektu Veřejné informační služby knihoven (VISK 1).

Zkouška z odborné způsobilosti **Prezentace činnosti systému knihoven a komunikace se zřizovateli, provozovateli a potenciálními partnery knihoven** má 4 části, zkoušený musí splnit tato kritéria hodnocení:

Kritéria hodnocení	Způsob ověření
<b>a</b> Popsat základní cíle, funkce, podmínky a společenský přínos systému knihoven podle veřejně dostupných informací	Ústní ověření
<b>b</b> Vyjmenovat a zdůvodnit výhody plynoucí pro zřizovatele a provozovatele knihoven z členství jejich knihoven v profesních oborových organizacích a účelových sdruženích	Praktické předvedení a ústní ověření
<b>c</b> Prezentovat službu poskytovanou systémem knihoven zřizovateli, provozovateli a potenciálnímu partnerovi knihovny	Praktické předvedení
<b>d</b> Obhájit vhodnost formy zvolené prezentace	Ústní ověření

Tento text pro vás připravil Mgr. Roman Giebisch, Národní knihovna ČR, [roman.giebisch@nkp.cz](mailto:roman.giebisch@nkp.cz)

Text konzultoval PhDr. Vít Richter, Národní knihovna ČR, [vit.richter@nkp.cz](mailto:vit.richter@nkp.cz)

## OBSAH

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJIHO TEXTU.....	6
1 KNIHOVNY A SPOLEČENSKÉ ZMĚNY .....	7
1.1 Koncepce rozvoje knihoven.....	7
2 OKOLÍ ORGANIZACE.....	9
2.1 Nezisková sféra .....	10
2.2 Organizace a společenská odpovědnost.....	12
2.3 SDGs – Cíle udržitelného rozvoje.....	12
2.3.1 Jednotlivé cíle .....	13
2.3.2 SDG .....	14
3 STAKEHOLDERS.....	15
3.1 Identifikace a členění klíčových stakeholders .....	16
4 ORGANIZACE A SDRUŽENÍ OBCÍ.....	18
4.1 Svaz měst a obcí – SMO .....	18
4.2 Spolek pro obnovu venkova – SPOV.....	18
4.3 Sdružení místních samospráv – SMS.....	18
4.4 Národní síť zdravých měst – NSZM.....	18
5 PROFESNÍ ORGANIZACE.....	20
5.1 Svaz knihovníků a informačních pracovníků.....	21
5.2 Sdružení knihoven.....	22
5.2.1 Asociace knihoven vysokých škol .....	23
6 ŠKOLY A ŠKOLSKÁ ZAŘÍZENÍ .....	24
7 OSTATNÍ.....	25
7.1 Komunity.....	25
7.2 Dodavatelé, distributoři .....	25
7.3 Média.....	25
7.4 Stát.....	25
8 KOMUNIKACE S OKOLÍM ORGANIZACE.....	27
8.1 Mapa stakeholders .....	28
8.2 Komunikace a spolupráce se stakeholders .....	28
SHRNUTÍ STUDIJIHO TEXTU.....	30

LITERATURA .....	31
------------------	----

# RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍHO TEXTU

## ÚVOD

Tato studijní opora vychází z praktického poznání fungování knihoven ve společnosti. Řada z nich stále vychází z názoru, že jejich činnost je veřejně známá a nejsou proto žádné důvody k obhajování postavení knihoven. Proto nenavazují systematické kontakty se skupinami mimo oblast knihovnictví.

## PO PROSTUDOVÁNÍ STUDIJNÍHO TEXTU BUDETE UMĚT

- Popsat cíle, funkce, podmínky a přínos systému knihoven,
- prezentovat službu poskytovanou knihovnami zřizovateli/provozovateli knihoven,
- budete znát výhody plynoucí z členství knihoven v profesních organizacích,
- orientovat se v organizacích sdružujících obce,
- získáte přehled o členění stakeholders ovlivňujících činnost knihoven.

## KLÍČOVÁ SLOVA STUDIJNÍ OPORY

Knihovny, knihovnictví, organizace, společenská odpovědnost, stakeholders, komunikace, SDGs.

# 1 KNIHOVNY A SPOLEČENSKÉ ZMĚNY

Knihovny jsou úzce provázány se svým okolím a jejich role ve společnosti je jedinečná a nezaměnitelná. Jde o etablovaná kulturní zařízení a jejich vývoj koresponduje s vývojem společnosti zahrnuje i změny v pojetí řízení knihoven, komunikaci s okolím a udržování i rozvíjení vztahů.

V současnosti knihovny zpřístupňují nejen tradiční tištěné dokumenty, ale nabízejí rozsáhlé množství kvalitních elektronických informačních zdrojů a propojování tištěného a digitálního světa informací podporuje univerzální šíření znalostí, což je podmínkou zachování svobody, předpokladů sociální rovnosti, východisek ekonomického úspěchu i intelektuálního a morálního uvědomění společnosti. Knihovny cíleným výběrem informačních zdrojů vytvářejí prostor pro rozpoznání hodnoty informace. Nejde pouze o řešení technologie přenosu informace a rozvoje informační gramotnosti, ale i o sdílené diskusní platformy, ať už ve formě virtuálního či fyzického prostoru.

Současný svět se vyznačuje politickou nestabilitou, rostoucí globalizací, stupňující se konkurencí a také rychlými sociálními a technologickými změnami. Mění se realita a její vývoj se odráží v teoriích organizací.

Také v oblasti knihovnictví sledujeme řadu změn – mění se paradigma knihovnické profese, tyto organizace se stále více orientují na zákazníka. Probíhá rozvoj informační společnosti a stále více se hovoří o společnosti znalostní. Knihovny se ocitají v novém společenském prostředí, dochází ke změnám v manažerském přístupu, který je stále více ovlivňován postupy užívanými v ziskové sféře. Důraz je kladen na společenskou odpovědnost firem a na otevřenou komunikaci.

## 1.1 Koncepce rozvoje knihoven

Na léta 2020–2027 s výhledem do roku 2030 byla schválena Koncepce rozvoje knihoven v České republice<sup>1</sup>.

V České republice je aktuálně zřízeno více než 6 200 knihoven. Téměř v každé obci nalezneme alespoň jednu menší knihovnu. Tradice knihovnictví je tedy u nás rozšířena více, než je tomu v jiných zemích. Významnou úlohu českých knihoven potvrdila i Evropská komise, když konstatovala, že rozšiřováním významných informací plní české veřejné knihovny „skutečný veřejný úkol a povinnost“ s tím, že přispívají k plnění úkolů státu ve vzdělávací, kulturní a sociální oblasti. Jedná se především o dědictví Zákona o veřejných knihovnách obecních z roku 1919, který nařídil každé politické obci zřídit veřejnou knihovnu, a tato síť dodnes představuje mimořádnou příležitost pro rozvoj České republiky.

---

<sup>1</sup> Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030. *Národní knihovna České republiky* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2021 [cit. 2021-1-18]. ISSN 1211-8699. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce-rozvoje-knihoven-2021-2027>

Síť knihoven je velmi pestrá – jejich zřizovateli jsou obce, kraje, státní instituce i soukromé subjekty. Knihovny jsou různě specializované, mají rozdílná zadání, priority a liší se i svým zaměřením či cílovými skupinami. Přesto spolu dokážou efektivně spolupracovat a hledat synergická řešení soudobých společenských, kulturních, ekonomických i environmentálních výzev.

Dokument **Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2020–2027 s výhledem do roku 2030** (dále jen „Koncepce 2030“) navazuje na předchozí strategický dokument Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2017–2020 schválený vládou 23. 11. 2016, č. 1032.

Koncepce 2030 dále rozvíjí základní infrastrukturní projekty, jejichž realizace byla zahájena v minulém období, a které v mnoha ohledech ovlivňují rozvoj systému knihoven jako celku, ale i činnost každé jednotlivé knihovny. Pro příští desetiletí je kladen hlavní důraz na proměnu, rozšíření a prohloubení funkcí knihoven tak, aby byly klíčovými místy pro vzdělání a občanskou angažovanost, vstupní branou do kulturního a znalostního bohatství pro všechny a aby podporovaly výzkum a inovace. Koncepce 2030 se soustředí na tři nezastupitelné společenské role knihoven:

- jako pilíře demokracie a přirozená centra komunit,
- jako vzdělávací a vzdělanost podporující instituce,
- jako správci kulturního a znalostního bohatství.

Každému strategickému pilíři je věnována samostatná kapitola zahrnující analýzu vnitřních a vnějších faktorů, na základě kterých jsou formulovány vize, teze a strategické cíle pro jednotlivé oblasti rozvoje. Ve druhé části je uveden přehled strategických cílů, na který navazuje přehled indikátorů úspěšné realizace. Na tuto strategickou část navazuje implementace Koncepce 2030, která uvádí podrobný přehled aktivit a dílčích projektů nezbytných pro splnění cílů, harmonogram realizace, stanoví odpovědnosti a odhad finančních nákladů.

## PRO ZÁJEMCE

Podrobněji se této tematice věnuje studijní opora s názvem Zpracování koncepcí, plánů a programů v oblasti knihovnictví a informačních služeb a systémů.



## 2 OKOLÍ ORGANIZACE

Knihovny procházejí důležitou změnou. Nové požadavky, nové způsoby využívání služeb i nové metody získávání znalostí a učení, to vše vyžaduje inovativní digitální nástroje na podporu takového vývoje. Systematická řešení jsou přizpůsobená konkrétním situacím a měnícím se individuálním potřebám uživatelů.

Každá knihovna působí v naprosto jedinečných podmínkách – v obci s různou vybaveností, s různými obyvateli. Knihovny působí na konkrétním místě, mají hlubokou znalost místní komunity, jsou v denním kontaktu s lidmi a jejich potřebami a jsou schopny tyto potřeby uspokojovat. Jejich služby mají potenciál zasáhnout všechny generace i skupiny obyvatel bez jakýchkoliv omezení. Knihovny navíc díky svému zapojení v národní i mezinárodní síti knihoven propojují toto konkrétní místo s podněty, tématy a lidmi, které a kteří umožňují včleňování lokální identity do širších identifikačních rámců.

Knihovny jsou prostředníkem, jenž celospolečenská témata přenáší na lokální úroveň, umožňují tak zapojení širších vrstev společnosti a tím rozvoj občanské společnosti. Jsou tak přirozeným prostředkem integrace a inkluze. Knihovny jsou významným nástrojem komunikace mezi místní samosprávou a občany a jsou přirozenými nástroji meziresortní spolupráce.

Každá organizace či firma je otevřený systém, který má vztah ke svému okolí. Je umístěna v určité lokalitě, je vystavena působení místní či regionální komunity. Okolí je představováno osobami, organizacemi či institucemi, se kterými organizace vstupují do kontaktu, organizace s nimi vytvářejí vztahy a rozvíjejí svou činnost. Dobrá znalost okolí je důležitá pro pochopení vzájemných vztahů, schopnost adaptace a využití možností pro jeho ovlivňování.

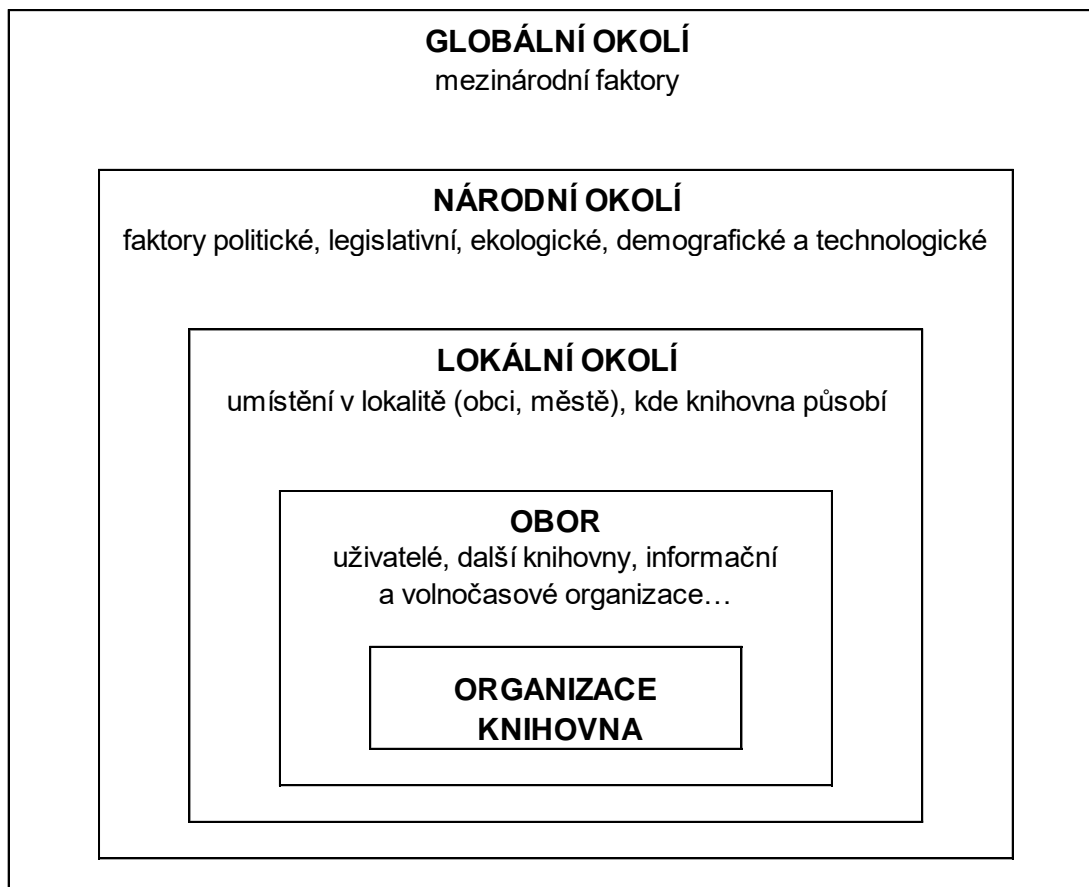
Hlavními faktory, které vymezují okolí, jsou politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technicko-technologické.<sup>2</sup> Vnější prvky jsou charakterizovány mikrookolím (jde o prostředí, které je organizace do určité míry schopna ovlivňovat) a makrookolím (faktory působící na podnik zvenčí, které jej ovlivňuje, ale současně možnost zpětného ovlivnění prostředí je minimální – hovoří se o globálním prostředí).



<sup>2</sup> DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. S. 3.

Každá organizace, a tedy i knihovna, je umístěna v prostoru, který je vymezen lokalizačními faktory, které se liší podle dané aktivity organizace. Na úrovni lokálního prostoru se musí zabývat i legislativou spojenou s životním prostředím. Zde se objevuje důraz na společenskou odpovědnost<sup>3</sup> a cíle udržitelného rozvoje (SDGs)<sup>4</sup>.

Nejblíže jednotlivým organizacím je jejich odvětví (či obor), tedy souhrn organizací, které se zabývají stejnou aktivitou a zahrnují jak ziskové, tak i neziskové organizace.



Obrázek 1 – Okolí organizace

## 2.1 Nezisková sféra

Neziskové organizace jsou založeny na etice podnikání. Takové organizace tvoří určitý protipól k ziskovému sektoru. Neziskový sektor je někdy označován jako „třetí sektor“ (sektor působící mezi státem a trhem), „dobrovolnický sektor“ (se specifickou rolí dobrovolnické činnosti) či „občanský sektor“ (zdůrazňuje propojenost neziskových organizací s občanskou společností). Označení neziskový sektor vyjadřuje, že „jeho cílem není vytvářet zisk a rozdělovat jej mezi vlastníky.“<sup>5</sup>

<sup>3</sup> KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

<sup>4</sup> *Cíle udržitelného rozvoje: SDGs* [online]. Praha: UNIC [cit. 2021-7-23]. Dostupné z: <https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/>

<sup>5</sup> FRIČ, P. a R. GOULLI. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha. S. 11.

Tento sektor poskytuje veřejné služby, které získávají příslušníci určité společnosti bez přímé protihodnoty. Z historického pohledu tyto organizace provázejí lidskou společnost od počátků ekonomické aktivity člověka, kdy vedle podniků a firem existovaly např. kostely, nemocnice, dobročinné školy, knihovny. Zpočátku nebyly přijímány velmi pozitivně, lidstvo si kladlo otázky, k čemu tyto organizace mít, pro koho by měly být a proč je finančně podporovat.

Neziskový sektor zahrnuje dvě oblasti:

- **neziskový veřejný sektor** – zřizovateli jsou státní orgány, města a obce, představiteli neziskového sektoru jsou příspěvkové organizace, zahrnují muzea, galerie, školy, **knihovny**, divadla anebo nemocnice,
- **neziskový soukromý sektor** – bývá označován jako nestátní neziskový sektor, organizace tohoto sektoru mohou vytvářet zisk, ten ale musí být použit k rozvoji organizace a plnění jejích cílů – zahrnuje např. nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církevní právnické osoby a občanská sdružení.

V současné době je nezbytné na neziskové organizace pohlížet obdobně jako na podniky, které vytvářejí zisk, přebírat příklady dobré praxe a aplikovat je v procesu řízení.

Cílem a zájmem neziskových organizací je budování sítí vztahů a je inspirováno přístupem komerčních firem. Podnětů pro neziskové organizace je celá řada. Ze ziskové sféry jsou přebírány mnohé nástroje strategického řízení, např. metody benchmarkingu, CSR a nově i stakeholderský přístup.

Neziskové organizace jsou závislé na hloubce, rozsahu a účasti vlády, státní správy i samosprávy, které jsou zásadním regulátorem fungování těchto organizací. Veřejný zájem se projevuje v cyklech – organizace procházejí obdobím, kdy vlády projevují velký zájem o jejich fungování, a údobími, kdy zájem klesá.

Neziskové organizace jsou založeny na vnitřních hodnotách, důraz je kladen na důvěru, užitečnost, potřebnost. Přesto je nezbytné, aby i ony budovaly a rozvíjely vztahy se stakeholders. V roce 2003 byla zpracována twinningová dohoda, zabývající se doporučeními pro zpracování komunikačních strategií. Základní vize tohoto materiálu staví na pěti základních principech uplatňovaných v Evropské unii:

- spolehlivost,
- předvídatelnost,
- odpovědnost vůči veřejnosti,
- transparentnost,
- orientace na službu veřejnosti.

## 2.2 Organizace a společenská odpovědnost

Pojem **společenská odpovědnost firem** je českým překladem anglického výrazu Corporate Social Responsibility (CSR). Tento koncept se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a znamená strategický způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku, stejně jako jeho profitability.

Business Leaders Forum a jeho členské firmy vymezují společenskou odpovědnost jako nutný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. Charakteristické rysy CSR:

- **tři roviny aktivit** – ekonomická činnost firmy, sociální rozvoj a ochrana životního prostředí,
- **dialog se stakeholdery** – zapojení zainteresovaných stran, které firmu výrazně ovlivňují a firma ovlivňuje je,
- **dlouhodobý charakter** – aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě, aby docílily co největších ekonomických i sociálních dopadů,
- **důvěryhodnost** – CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu; činnosti však musí být transparentní, trvalé a nezveličované,
- **profitabilita** – strategické CSR pomáhá firmě růst a být dlouhodobě úspěšná.

## 2.3 SDGs – Cíle udržitelného rozvoje

Sedmnáct Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) představuje program rozvoje na léta 2015–2030 a navazuje na úspěšnou agendu Rozvojových cílů tisíciletí (MDGs<sup>6</sup>).

Na formulaci SDGs se podílely všechny členské státy OSN, zástupci občanské společnosti, podnikatelské sféry, akademické obce i občané ze všech kontinentů. Agendu udržitelného rozvoje oficiálně schválil summit OSN 25. září 2015 v New Yorku v dokumentu Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030), jehož součástí jsou i Cíle udržitelného rozvoje (SDGs).<sup>7</sup>

*„Neexistuje žádný udržitelný rozvoj bez přístupu k informacím. A smysluplný přístup neexistuje bez knihoven.“*

Donna Schelder, prezidentka IFLA (2015–2017)

<sup>6</sup> Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Millennium\\_Development\\_Goals](https://en.wikipedia.org/wiki/Millennium_Development_Goals)

<sup>7</sup> Více informací zde: <https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/>

### 2.3.1 JEDNOTLIVÉ CÍLE

Na globálních cílech se v roce 2015 shodly všechny členské státy OSN. Představily tak společný plán pro lepší svět. Plán, jak do roku 2030 zlepšit podmínky a kvalitu života pro všechny lidi na světě. Aby všichni lidé na zemi mohli žít důstojný život bez chudoby, hladu a nerovnosti, a mohli plně rozvinout svůj potenciál.

- Cíl 1: Vymýtit chudobu ve všech jejích formách všude na světě
- Cíl 2: Vymýtit hlad, dosáhnout potravinové bezpečnosti a zlepšení výživy, prosazovat udržitelné zemědělství
- Cíl 3: Zajistit zdravý život a zvyšovat jeho kvalitu pro všechny v jakémkoli věku
- Cíl 4: Zajistit rovný přístup k inkluzivnímu a kvalitnímu vzdělání a podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny
- Cíl 5 : Dosáhnout genderové rovnosti a posílit postavení všech žen a dívek
- Cíl 6: Zajistit všem dostupnost vody a sanitačních zařízení a udržitelné hospodaření s nimi
- Cíl 7: Zajistit všem přístup k cenově dostupným, spolehlivým, udržitelným a moderním zdrojům energie
- Cíl 8: Podporovat trvalý, inkluzivní a udržitelný hospodářský růst, plnou a produktivní zaměstnanost a důstojnou práci pro všechny
- Cíl 9: Vybudovat odolnou infrastrukturu, podporovat inkluzivní a udržitelnou industrializaci a inovace
- Cíl 10: Snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi
- Cíl 11: Vytvořit inkluzivní, bezpečná, odolná a udržitelná města a obce
- Cíl 12: Zajistit udržitelnou spotřebu a výrobu
- Cíl 13: Přijmout bezodkladná opatření na boj se změnou klimatu a zvládnání jejích dopadů
- Cíl 14: Chránit a udržitelně využívat oceány, moře a mořské zdroje pro zajištění udržitelného rozvoje
- Cíl 15: Chránit, obnovovat a podporovat udržitelné využívání suchozemských ekosystémů, udržitelně hospodařit s lesy, potírat rozšiřování pouští, zastavit a následně zvrátit degradaci půdy a zastavit úbytek biodiverzity
- Cíl 16: Podporovat mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj, zajistit všem přístup ke spravedlnosti a vytvořit efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních
- Cíl 17: Oživit globální partnerství pro udržitelný rozvoj a posílit prostředky pro jeho uplatňování.



Obrázek 2 – 17 cílů udržitelného rozvoje OSN

### 2.3.2 SDG

Přestože jsou SDGs určeny pro potřeby vlád, účelem je do jejich plnění zapojit co největší počet firem, organizací i jednotlivců. SDGs na rozdíl od předchozích Rozvojových cílů tisíciletí (MDGs) zcela otevřeně vyzývají k zapojení každou jednotlivou firmu, aby svým kreativním a inovativním přístupem pomohla v řešení problémů udržitelného rozvoje. Jsou příležitostí pro velké globální firmy, ale i malé a střední podniky z regionu včetně neziskových organizací, škol i měst, aby ukázaly, jakým způsobem pomáhají svým podnikáním a činností aktivně naplňovat principy udržitelného rozvoje.

Povědomí o Cílech udržitelného rozvoje v České republice rozšiřuje **Asociace společenské odpovědnosti**, největší iniciativa společenské odpovědnosti (CSR) a Cílů udržitelného rozvoje od OSN v Česku. Od roku 2017 uděluje prestižní Ceny SDGs, unikátní ocenění za naplňování globálních cílů. Ceny SDGs ztělesňují spolupráci a partnerství mezi nevládní organizací, státní správou a soukromým sektorem (tzv. Public Private Partnership).

### 3 STAKEHOLDERS

Veřejné knihovny jsou poskytovateli služeb vzdělávání a odborného rozvoje. Jsou veřejnou službou podporovanou místními institucemi, poskytují své služby široké veřejnosti. Knihovny jako neziskové organizace jsou chápány jako služby v obecném zájmu. Ty tvoří jeden z pilířů evropského modelu společnosti.

Snahou zemí Evropské unie je zajistit vysoce kvalitní a cenově dostupné služby, založené na univerzálnosti, kontinuitě, kvalitě služby a také cenové dostupnosti. To tvoří jedno ze základních práv občana Evropské unie a je základním atributem evropského občanství. Pokud bude cílem knihoven pouhé poskytování služeb bez ohledu na zjišťování potřeb uživatelů, může nastat problém z pohledu jejich další existence.

Knihovny musí být vnímány jako významné a nezbytné z pohledu stakeholders, jinak ztrácejí svou opodstatněnost.

#### DEFINICE

*„Veřejné knihovny jsou závislé na zájmu veřejnosti o jejich služby. Protože jsou součástí vládního neziskového sektoru, sice nesoupeří o zisk, ale musí vykazovat efektivitu ve využívání veřejných zdrojů, kterými financují služby, jež poskytují svým uživatelům.“<sup>8</sup>*

Součástí společenské odpovědnosti organizací je identifikace a mapování jednotlivých stakeholders a zároveň jejich zahrnutí do strategických materiálů, stanovení způsobů a postupů, jak jejich očekávání a potřeby sladit se strategií. „Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.“

#### DEFINICE

Zainteresované osoby – **stakeholders** – jsou všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod organizace nebo jsou jí ovlivněny. Patří sem investoři, zaměstnanci, klienti, partneři, zástupci státní správy, média, odbory, státní i mezinárodní organizace a další.

Knihovny by měly vztahy se svými stakeholders řídit samy a nespoléhat se na činnost vyššího orgánu či vlády. Mnohdy management knihoven předpokládá, že společnost o nich ví, uvědomuje si jejich pozici a nepřipouští si základní nutnost propagovat své služby a seznamovat své okolí (stakeholdery) se všemi aktivitami, které poskytují. Přijetí role strategického partnerství, identifikace klíčových stakeholders a navázání partnerského dialogu dává knihovnám možnost vystoupit ze svého dosavadního postavení izolovaných institucí.

<sup>8</sup> KRÍVÁ, E. Čtyři druhy marketingu v knihovnické praxi.

## DEFINICE

*„Stakeholderský přístup je ... nazírání na organizaci jako na místo střetu vztahů a zájmů stakeholderů organizace.“<sup>9</sup> „Stakeholderi jsou ti, kteří mohou ovlivnit dosažení cílů organizace nebo kdo jsou ovlivněni dosahováním cílů organizace.“<sup>10</sup>*

*(Ondřej Částek)*

Správně a cíleně zaměřená sociální odpovědnost je závislá na partnerství s ostatními v rámci organizace a v působení organizace a komunikaci navenek. Cílem je vytváření strategických partnerství při uplatňování podnikové etiky a zásad dobré komunikace, uznávající hodnoty jako je otevřenost, upřímnost, politická nestrannost, transparentnost, odpovědnost a poskytování přesných, objektivních a pravdivých zpráv o své činnosti.

### 3.1 Identifikace a členění klíčových stakeholders

Pomocí analýzy se organizace snaží nalézt tzv. **klíčové stakeholders**, kteří mají největší vliv na její prosperitu a nejvyšší očekávání od jejího odpovědného chování.

Podniky by měly řídit vztahy ke svým stakeholders jako k vymezenému segmentu v okolí své společnosti, kterého se dotýká činnost podniku. Je nezbytné, aby organizace více vnímaly okolí, ve kterém fungují, usilovaly o dobro celé společnosti v souladu s CSR<sup>11</sup> se zaměřením na své **klíčové stakeholders**.

Základem pro stanovení dobré strategie podniku je mapování faktických i potenciálních skupin stakeholders a také dokumentace příslušných informací týkajících se jejich potřeb i očekávání a jejich vlivu na chod organizace. Jde o třístupňový proces:

- určení všech stakeholders, a to i potenciálních,
- zjištění potenciálních dopadů na činnost a chod podniku,
- posouzení, jak budou stakeholders reagovat, snažit se o zmírnění negativních vlivů.

Přijetí firemní strategie do značné míry ovlivňuje správná identifikace klíčových stakeholders, kteří by měli být zahrnuti ve strategických dokumentech. Zároveň je nezbytné řešit i způsoby komunikace s nimi. Identifikace stakeholders patří k nejobtížnějším úkolům. Objevují se dva problémy – neopomenout žádného z důležitých stakeholders na straně jedné a zaměřit se na okruh relevantních stakeholders na straně druhé. Konkrétní seznam i struktura stakeholderů se bude často u podniků lišit, stejně jako se bude odlišovat jejich význam pro daný podnik. Jak uvádí Kunz, rozdíly ve významnosti stakeholders by měly organizace zohlednit a vnímat i jejich vliv na ostatní. K tomu je možno použít dvourozměrnou matici stakeholderů.

<sup>9</sup> ČÁSTEK, O.. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. S. 34.

<sup>10</sup> Tamtéž. S. 25.

<sup>11</sup> CSR – Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem).



<b>ZÁJEM</b>	<b>VYSOKÝ</b>	PRŮBĚŽNĚ INFORMOVAT	VÉST DIALOG
	<b>NÍZKÝ</b>	ODPOVÍDAT NA OTÁZKY	ZAJISTIT SPOKOJENOST
		<b>NÍZKÁ</b>	<b>VYSOKÁ</b>
<b>ÚROVEŇ VLIVU</b>			

Schéma č. 1 – Matice stakeholders<sup>12</sup>

Knihovny stejně jako ostatní organizace nebo firmy uplatňují koncept CSR jako proces při budování důvěry různých zainteresovaných stran. Tuto důvěru si získávají tím, že se soustavně snaží o navázání spolupráce se svými klíčovými stakeholdery.

Stakeholderi mají vůči knihovnám určitá očekávání. Porozumět jejich očekávání znamená přispět k úspěchu organizace, přestože jejich splnění jde nad rámec firemních povinností.

## ZAPAMATUJTE SI

Společenská odpovědnost organizace znamená sladění firemních zájmů a očekávání okolí.

<sup>12</sup> Převzato z KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. S. 113.

## 4 ORGANIZACE A SDRUŽENÍ OBCÍ

V České republice existuje několik celostátních sdružení a organizací, které se zabývají postavením obcí a měst a hájí jejich zájmy a potřeby.

### 4.1 Svaz měst a obcí – SMO

Svaz byl založen v roce 1989 jako nepolitická a dobrovolná organizace sdružující města a obce. Jeho kořeny však sahají až do roku 1907, kdy byl zformován jeho předchůdce – Svaz českých měst v království Českém. Svaz je partnerem pro vládní i parlamentní politickou reprezentaci. Podílí se na přípravě a tvorbě návrhů legislativních opatření v oblastech týkajících se kompetencí obcí.

Do působnosti Svazu měst a obcí ČR spadá široké spektrum aktivit. V oblasti knihovnictví spolupracuje při oceňování soutěže Městská knihovna roku.<sup>13</sup>

### 4.2 Spolek pro obnovu venkova – SPOV

Jde o nevládní neziskovou organizaci, jejímž posláním je přispívat k rehabilitaci venkova, k obnově a prohloubení společenského a duchovního života na venkově, k posílení hospodářské stability a prosperity venkova.

S SPOV spolupracuje SKIP, a to především na soutěži Vesnice roku a je také jeho členem.<sup>14</sup> Cílem soutěže Vesnice roku v Programu obnovy venkova je snaha povzbudit obyvatele venkova k aktivní účasti na rozvoji svého domova, zveřejnit rozmanitost a pestrost uskutečňování programů obnovy vesnic a upozornit širokou veřejnost na význam venkova. Zástupce SKIP je jedním z porotců soutěže, ve kterých se hodnotí i veřejné knihovny.

### 4.3 Sdružení místních samospráv – SMS

Sdružení místních samospráv ČR<sup>15</sup> je nevládní apolitickou organizací s celostátní působností, která sdružuje a hájí zájmy obcí a měst v ČR. V oblasti knihovnictví úzce spolupracuje na realizaci přednášek a stáží pro obce. Členem Sdružení místních samospráv je SKIP.

### 4.4 Národní síť zdravých měst – NSZM

Zdravé město, obec, mikroregion, kraj je prestižní označení pro municipalitu, která je aktivně zapojena do mezinárodního Projektu Zdravé město (obec, region) pod patronací

---

<sup>13</sup> Svaz měst a obcí – dostupné z <https://www.smocr.cz/>

<sup>14</sup> Vesnice roku – dostupné z [www.vesniceroku.cz](http://www.vesniceroku.cz).

<sup>15</sup> Dostupné z: <https://www.smscr.cz/>

OSN-WHO. V rámci jednotlivých zemí vznikají národní sítě, které mezi sebou spolupracují.

Zdravá města, obce a regiony systematicky podporují kvalitu veřejné správy, kvalitu strategického plánování a řízení s ohledem na udržitelný rozvoj a podporu zdraví, aktivně se ptají svých obyvatel na jejich názory.

## 5 PROFESNÍ ORGANIZACE

Profesní organizace je organizace tvořená profesionály z určité profese či oboru, a jim i zároveň sloužící, např. k navazování kontaktů a dalšímu rozvíjení této profese nebo celého oboru.

Profesní knihovnické organizace mají svou činností a působením vliv jak na své jednotlivé členy, tak na samotný obor, jehož zaměstnance (ať už přímo nebo prostřednictvím zaměstnavatelských institucí) zaštiťují, ale také na společnost jako takovou. Zahraniční příspěvky na toto téma se často věnují právě vztahu osobního a všeobecného prospěchu, který tyto organizace mají, a jak se tyto dvě entity navzájem ovlivňují.

Například Lucretia W. McClure, bývalá prezidentka Medical Library Association (MLA) a jedna z největších propagátorek profesních organizací ve Spojených státech, se domnívá, že se profesní organizace starají o to, aby byly hlasy a názory jednotlivých jedinců v rámci oboru slyšet.

McClure dále vytyčila několik nejdůležitějších bodů, ve kterých shrnuje přínos PKO:

- *prostředí PKO dává členům možnost na setkáních seznamovat se a komunikovat s cizími lidmi, kteří mají ale podobné zájmy, a kteří mohou druhé obohatit a svými nápady jim pomoci v rozvíjení jejich kariéry,*
- *ocenění, která tyto organizace udělují, jsou většinou pojmenována po kolezích, kteří v rámci organizace a oboru dosáhli něčeho výjimečného – jejich práce a práce oceněných je pak inspirací pro ostatní,*
- *sami možná nic nedokážeme, ale s profesními knihovnickými organizacemi před námi jako štítem, můžeme bojovat s konkrétními problémy v našem zaměstnání, v legislativních záležitostech v rámci státu nebo v oblasti vzdělávání.*

My sami, jako členové, máme možnost přidat svůj hlas a rozhodovat tak o tom, jak se budou stanoviska PKO vůči určitým problémům měnit nebo naopak upevňovat [McClure, 2010].<sup>16</sup>

Větší či menší mírou, v závislosti na historii, velikosti a složení členské základny, slouží profesní knihovnické organizace i k tomu, aby obor a instituce a zaměstnance, jej tvořící, zaštiťovali ve vztahu se státem, a to i po ekonomické stránce. Snaží se také zajišťovat, aby zřizovatelé knihoven a informačních institucí vytvářeli příznivé podmínky pro práci svých zaměstnanců.

PKO se mohou zapojovat do tvorby legislativy spojené s oborem, ať už jako odborní konzultanti, tak jako orgán, který připravovanou nebo stávající legislativu debatuje s odbornou veřejností a vytváří k ní připomínky.

Profesní organizace v oblasti knihovnictví dále vytvářejí nebo se podílejí na vytváření směrnic a standardů, které by měly zajistit co nejlepší pracovní postupy, týkající se

---

<sup>16</sup> HÁLOVÁ, Marie. Aktuální stav profesních organizací v oblasti knihovnictví v České republice: Current status of professional organisations in the field of librarianship in the Czech Republic [online]. Praha, 2013 [cit. 2021-8-5]. Dostupné z: <https://1url.cz/NKG68>. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Hana Landová.

nejrůznějších činností, které knihovníci a informační pracovníci vykonávají, jako je katalogizace, služby dětem, služby osobám se specifickými potřebami atd. (mezinárodně jsou tyto zaštitěné organizací IFLA).

Profesní organizace tak mohou mít velmi zásadní vliv na úroveň celého oboru, který se snaží do určité míry redefinovat a dále vyvíjet. Úroveň oboru pak dále úzce souvisí s jeho přínosem společnosti a také s prestiží celého povolání, která pak dále ovlivňuje každého jednotlivého zaměstnance, působícího v oboru.

## ZAPAMATUJTE SI

Profesní organizace má velký vliv na to, jak je profese vnímána veřejností.

### 5.1 Svaz knihovníků a informačních pracovníků

SKIP je občanské sdružení knihovníků a informačních pracovníků, jehož posláním je kontinuální zvyšování úrovně českého knihovnictví. Plní i úlohu odborného svazu knihovníků. Protože je členem Unie zaměstnavatelských svazů, je možno SKIP označit i za zaměstnavatelskou organizaci, ovšem členství v organizaci je čistě dobrovolné.

Svaz se podílí na knihovnické legislativě a koncepcích, a podporuje účast knihoven v Evropskou unií spolufinancovaných projektech a dalších dotačních programech.

Spolupracuje se vzdělávacími organizacemi, pořádá akce a snaží se zasazovat o celoživotní vzdělávání knihovníků a informačních pracovníků. SKIP se dále také pořádáním a spolupřádáním akcí pro veřejnost snaží o podporu čtení a o kultivaci obrazu knihovnické profese vůči veřejnosti.

SKIP je členem mezinárodních spolků IFLA a EBLIDA, je členem Spolku pro obnovu venkova, Sdružení místních samospráv, spolupracuje s Asociací krajů a Svazem měst a obcí.

SKIP sdružuje 1 637 členů<sup>17</sup> a je organizován na regionálním principu. Má 10 regionálních výborů. Po odborné linii zajišťuje činnost 16 odborných sekcí a klubů:

- sekce (knihovníků trenérů paměti, veřejných knihoven, vzdělávání, zaměstnavatelská),
- kluby (dětských knihoven, školních knihoven, tvořivých knihovníků, vysokoškolských knihovníků, frankofonní, klub lékařských knihoven),
- komise (ediční, pro zahraniční styky).<sup>18</sup>

Nejvyšším orgánem SKIP je valná hromada, která je svolávána každé tři roky. Mimo tato zasedání řídí SKIP zvolený předseda organizace a výkonný výbor, který pak dále z řad

<sup>17</sup> Členy SKIP jsou právnické i fyzické osoby. Stav členské základny k 1. 1. 2016.

<sup>18</sup> Více zde: <http://skipcr.cz/>

svých členů volí předsednictvo. Valná hromada volí také kontrolní orgán – dozorčí komisi SKIP.

Finanční prostředky pro svou činnost získává SKIP kromě členských příspěvků z dotací na zpracované projekty; z dobrovolných finančních darů právnických a fyzických osob a z vlastní činnosti. Činnost SKIP je prováděna na dobrovolné bázi.

Členství ve SKIP je individuální, institucionální a existuje i status čestného členství.

SKIP je vstřícný ke svým členům – k častým bonusům patří sleva poplatků na semináře (platí jak pro individuální, tak kolektivní členy), dalším bonusem je vyhlašování malých grantů pro knihovny (podle rozhodnutí jednotlivých regionálních výborů) a také oceňování knihoven a knihovníků v regionech.

## 5.2 Sdružení knihoven

Sdružení knihoven České republiky bylo ustaveno v prosinci 1992 jako nadace s cílem koordinovat spolupráci a napomáhat rozvoji odborných a veřejných knihoven. Členy SDRUK je v současné době 60 knihoven a informačních středisek.

Hlavním cílem SDRUK je „*podpora rozvoje duchovních hodnot ve vztahu k zabezpečení demokratického přístupu informací uložených v knihovních fondech odborných a vědeckých knihoven*“ a další podpora rozvoje tohoto druhu knihoven na celém území České republiky.

SDRUK se podílí na organizaci celostátní konference Knihovny současnosti. Původně se setkávání konalo v Seči u Pardubic, v posledních letech je místem konání konference Olomouc. Významným počinem SDRUK je **Slovník českých knihovníků**<sup>19</sup>, ve kterém jsou informace o významných osobnostech českého knihovnictví. Z podnětu SDRUK vznikla i **Nadace knihoven**, která umožňuje podporu studijních cest a exkurzí do zahraničních knihoven.

SDRUK pracuje v 7 odborných sekcích:

- Sekce pro akvizici
- Sekce pro bibliografii
- Sekce pro historické fondy
- Sekce pro informační vzdělávání uživatelů
- Sekce pro informační technologie
- Sekce pro PR a marketing
- Sekce pro regionální funkce
- Sekce pro služby

---

<sup>19</sup> SDRUK [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <http://sdruk.mlp.cz/sdruk/clanek/sdruk/>

## 5.2.1 ASOCIACE KNIHOVEN VYSOKÝCH ŠKOL

Úkolem AKVŠ je hájení a prosazování zájmů knihoven vysokých škol při jednáních s organizacemi z oblasti vzdělávacích, komunikačních a informačních technologií, především s producenty a distributory informačních zdrojů. AKVŠ také dále zastupuje vysokoškolské knihovny při jednáních, týkajících se koncepce a naplňování státní informační politiky a národního knihovního systému.

Asociace si za cíle klade vytváření základny pro spolupráci na národní i mezinárodní úrovni, a to v oblasti rozvoje, vzdělávání, zvyšování kvality služeb či řešení odborných problémů [Asociace knihoven vysokých škol ČR, 2013].

Asociace knihoven a vysokých škol ČR<sup>20</sup> (AKVŠ ČR) vznikla v roce 2001. Založilo ji 21 veřejných vysokých škol. Asociace zastupuje vysokoškolské knihovny a prosazuje jejich zájmy při jednání se vzdělávacími organizacemi, např. s distributory informačních zdrojů a snaží se podporovat mezinárodní spolupráci těchto knihoven. Členem AKVŠ se mohou stát jen vysokoškolské knihovny; v současné době jde o cca 25 členů.

Asociace usiluje o spolupráci na mezinárodní úrovni, k jejím klíčovým aktivitám patří podpora Open Access (otevřený přístup k publikování výsledků vědy a výzkumu), podpora informačního vzdělávání, trendy a rozvoj kvality služeb. AKVŠ je členem v mezinárodních sdruženích SPARC Euprove a Liber.

Od roku 2007 AKVŠ každoročně pořádá konferenci **Bibliotheca academica**, na níž představuje přehled činnosti AKVŠ ČR za uplynulý rok a pořádá přednášky zaměřené na dlouhodobé cíle vysokoškolských knihoven a jejich perspektivu.

---

<sup>20</sup> AKVŠ – Asociace knihoven vysokých škol [online]. Pardubice: Univerzita Pardubice [cit. 2019-08-02]. Dostupné z: <https://akvs.cz/>

## 6 ŠKOLY A ŠKOLSKÁ ZAŘÍZENÍ

Školy a další instituce můžeme řadit i mezi komunity, ale jejich postavení z pohledu knihoven je velmi důležité. Spolupráce mezi školami a knihovnami má mnohaletou tradici, obě skupiny sdílejí stejné vize – výchovu ke čtenářství, k práci s informacemi, k využívání zdrojů knihovny. Tím jsou vychováváni a získáváni noví (nebo potenciální) uživatelé knihoven.

Spolupráce knihoven se školami probíhá, není však bezproblémová. Nejčastějším problémem je skutečnost, že knihovny v současné době nejsou všeobecně vnímány jako partner škol ve vzdělávání. Příčin tohoto stavu je více. Knihovny nejsou vždy dostatečně schopny prezentovat školám svoji nabídku spolupráce v informačním vzdělávání pro 21. století. Školy si v současnosti vybírají z velkého množství vzdělávacích nabídek pro žáky, a tak knihovny, pokud nemají čitelně definovanou a pro školy užitečnou vzdělávací nabídku, nejsou školou považovány za partnery ve vzdělávání a školy o spolupráci s knihovnami nemají zájem. V posledních letech proto probíhají intenzivní snahy o takové ukotvení spolupráce knihoven a škol, které by knihovnám zajistilo roli partnera škol v plánování, realizaci i evaluaci vzdělávacích aktivit.

Nejčastěji knihovny spolupracují na vzdělávání s 1. stupněm základních škol a s mateřskými školami, s 2. stupněm základních škol spolupracuje většina knihoven. Naopak spolupráce se školami sekundárního vzdělávání (učiliště, střední odborné školy) není příliš častá. S tímto typem středních škol typu gymnázia či lycea logicky spolupracují knihovny ve větších městech (kde takové školy jsou). S ostatními středními školami spolupracuje méně knihoven a nejmenší míra spolupráce probíhá s učilišti.

V roce 2019 proběhl celostátní průzkum o spolupráci knihoven a škol. Podrobná zpráva z průzkumu je k dispozici na

[https://ipk.nkp.cz/docs/copy\\_of\\_ZPRAVA\\_PRZKUM\\_KOLY\\_2019.pdf](https://ipk.nkp.cz/docs/copy_of_ZPRAVA_PRZKUM_KOLY_2019.pdf).



## 7 OSTATNÍ

### 7.1 Komunity

Komunity tvoří velmi silnou skupinu, která se může vymezovat na základě společných potřeb a zájmů. Může jít o skupiny vymezené geograficky (např. území obce), na základě rozmanitých potřeb (Kluby čtenářů, Kluby tvořivých dětí, Kluby rodičů aj.), virtuální komunity (např. sociální sítě napojené na knihovnu).

### 7.2 Dodavatelé, distributoři

Tyto skupiny jsou vnímány jako subjekty, které mohou knihovnám něco poskytnout – od úzce specializovaného produktu (dodavatelé automatizovaných systémů, materiálů pro knihovny) až po obecné výrobky. V prvním případě může vzniknout závislost na dodavateli, či v lepším případě osobní vztahy založené na důvěře a spolupráci, na druhé straně jde o komunikaci, vyjednávání a sjednávání výhodných podmínek.

Knihovny jsou v těchto vztazích vnímány jako důvěryhodné a spolehlivé organizace, ale pro dodavatele mohou tvořit nevýznamnou část jejich zákaznického portfolia.

### 7.3 Média

Média nejsou v České republice na rozdíl od zahraničí uznána jako klíčoví stakeholders. Pro knihovny ale mají vysokou důležitost a opodstatněnost, neboť jejich hodnota pro knihovny pramení z poskytování a zprostředkovávání informací o jejich činnosti a aktivitách. Jsou prostředkem masové komunikace a nositeli propagace. K nejdůležitějším médiím patří tisk, rozhlas a televize, internet i sociální sítě.

Historickým problémem masmédií je otázka etiky a odpovědnosti. S příchodem internetu je přístup do médií umožněn širokým vrstvám obyvatelstva, což umožňuje šíření informací, které ne vždy musí být pravdivé, někdy mohou přinášet i negativní důsledky pro různé subjekty.

### 7.4 Stát

Státní orgány a organizace mají specifické postavení. Tato skupina zahrnuje orgány státní správy a samosprávy, tedy zákonodárnou a výkonnou moc na všech úrovních (místní, regionální, krajské, celostátní). V některých případech může jít i o nadnárodní úroveň, především v případech, kdy legislativa připravovaná na úrovni Evropské unie je harmonizována s národní legislativou a organizace musí tyto změny akceptovat.

Hodnota vztahu státu a knihoven je vyjádřitelná těmito faktory: knihovny mají možnost získat od státu (příp. dalších orgánů státní správy a samosprávy) dotace a tím mohou zlepšit podmínky pro svou činnost (budovy, vybavení aj.), v některých případech je zřizovatelem knihovny přímo stát. Přesto knihovny mohou podstupovat rizika (zřizovatel

jako investor, zřizovatel jako vlastník nemovitostí, ve kterých sídlí knihovna) a musí čelit tlaku jiných skupin v okolí zřizovatele, které si kladou požadavky na zřizovatele vyplývající z obdobného postavení.

## 8 KOMUNIKACE S OKOLÍM ORGANIZACE

*„Skutečný dialog se stakeholders vždy svědčí o upřímné snaze konkrétní společnosti řešit citlivé a kritické otázky spojené s předmětem jejího podnikání.“*

*(Táňa Chudáčková, Byznys pro společnost<sup>21</sup>)*

Komunikace se stakeholders je proces, ve kterém instituce zahájí komunikaci se skupinami za předpokladu, že bere v úvahu a vážně přijímá jejich názory, přičemž není dáno, že se se všemi názory musí plně ztotožňovat a souhlasit s nimi. Jednotliví stakeholders jsou vnímáni jako jedineční ve své formě i obsahu, což představuje výchozí komunikační bod. Na druhou stranu je důležité, aby jednotliví stakeholders názory a potřeby organizací vnímali a zamýšleli se nad nimi.

Dialog je základem svobodné společnosti. Se změnami marketingové filozofie souvisí i změna přístupu podniků k jejich okolí. Vyrůstají nároky na komunikaci mezi organizacemi a jejich okolím, které má různé zájmy, potřeby i možnosti komunikace. Strategický přístup ke komunikaci se stakeholders má své kořeny v chápání a přejímání zvláštnosti povahy a významu stakeholders.

Efektivní komunikace se stakeholders se opírá o kvalitní výzkum – základem je poznání a pochopení vlastní organizace v plném rozsahu (globální pohled) a zároveň je nezbytné se zabývat komunikací s veřejností. Zásadní je informovanost a otevřenost mezi jednotlivými stakeholders (jednotlivými prvky okolí organizace) a pochopení jejich vzájemné provázanosti. Tento systémový přístup ke komunikaci je založen na uvědomování si toho, že zúčastněné strany nejsou statické ani homogenní skupiny, ale osoby žijící v dynamickém prostředí, které komunikují i navzájem mezi sebou.

Komunikace má vytvářet prostředí a podmínky, ve kterém je možné diskutovat o konkrétních problémech organizace nebo podniku. Účelem je najít cesty a způsoby spolupráce a podpory, které podmiňují kvalitativní rozvoj organizace. Takto zaměřené dialogy mají být zaměřeny na podporu a zvýšení standardu vnitřní podnikové kultury, která je považována za důležitý prvek moderní společnosti založené na znalostech.

Cílem je vytvořit prostředí, ve kterém si stakeholderi vyměňují informace a zároveň hledají cesty, jak dále rozvinout spolupráci, využít společné zájmy, a především podpořit zájmy uživatelů v rychle se vyvíjejícím a měnícím se společenském prostředí. Důležité je, aby byla oboustranně přijata metoda win-win, tedy sdílení týkající se všech zapojených skupin ve smyslu kooperativního jednání. Při dialogu by měly organizace a firmy přijímat i kritiku. I když ne každý kritik může mít legitimní názor, komunikace s ním může přinést nové pohledy a výzvy na fungování organizace. Uplatňování místního dialogu se stakeholders může přinést účinnou podporu při strategickém plánování a rozvoji organizace.

Komunikaci je nutno chápat jako oboustrannou cestu. Podstatná je snaha nasadit kvalitní standard komunikace, vzájemně si naslouchat a budovat dobré vztahy.

---

<sup>21</sup> Dialog s partnery pomáhá: Ale nesmí být formální.

## 8.1 Mapa stakeholders

Snaha o přesný a úplný výčet stakeholders knihoven by vedla k vytvoření nekonečného seznamu jednotlivců i skupin, které činnost knihoven ovlivňují a jsou jimi ovlivňováni. Šlo by o neproduktivní činnost, proto se vedení knihovny a její zaměstnanci zabývají především těmi skupinami, které mají větší význam pro dobré fungování organizace. Jejich příkladný výčet je uveden na schématu níže – vymezení stakeholders podle blízkosti.

Mapa vymezuje tři okruhy, do kterých lze zahrnout jak interní, tak i externí zúčastněné strany.

- Zdrojovou základnu tvoří interní stakeholders – management knihovny, zaměstnanci (jak stávající, tak i bývalí), a také členové rodin zaměstnanců.
- Blízké okolí lze chápat jako instituce a organizace, které mají obdobné cíle; jde o jiné knihovny, knihovnické spolky (především SKIP), odborné knihovnické sekce. Patří sem také spolky a svazy obcí, distributoři, dodavatelé, další neziskové organizace, ale především uživatelé, na které se knihovny dívají jako na jednoho z nejdůležitějších stakeholders.
- Sociálně-politické okolí zahrnuje vládu, orgány státní správy a samosprávy, zřizovatele, ale také média, odborný tisk a samozřejmě občany místa, ve kterém knihovna působí.

## 8.2 Komunikace a spolupráce se stakeholders

Všichni stakeholders jsou jedineční, existují v dynamickém a stále se měnícím prostředí, což představuje výchozí bod pro komunikaci. Snahou knihoven by mělo být komunikovat na firemní úrovni a budovat vzájemnou důvěru, která je založena na očekávání dobrého chování i při nepředvídatelných okolnostech. Knihovny mají zaujímat pozitivní postoj i k problémům, které se ve vztazích se stakeholdery vyskytují. Tyto problémy jsou chápány jako příležitosti, které mohou vést ke zlepšení činnosti organizace. Nezbytné ale je, aby problémy byly sdíleny a chápány oběma stranami stejně.

Těmito způsoby posiluje celá organizace vztahy s partnery, strategicky se zaměřuje na užší spolupráci mezi knihovnou a zřizovatelem. Úsilí je věnováno i proaktivnímu přístupu k řízení, chování knihovny je zaměřeno na sociální odpovědnost, primárně na promyšlené a plánované činnosti a cíle organizace.

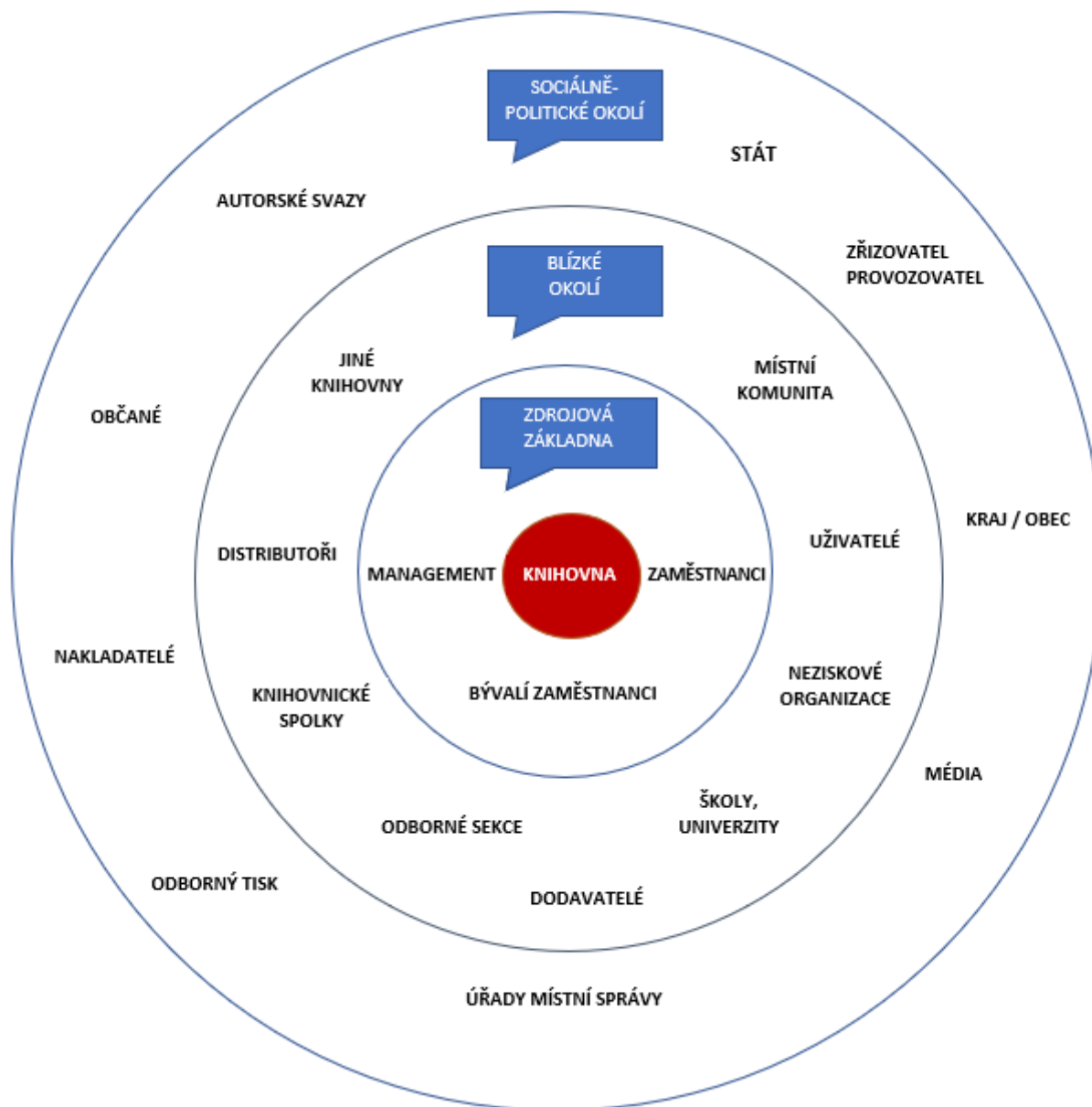


Schéma č. 2 – Vymezení stakeholders podle blízkosti

## SHRnutí STUDIjNíHO TEXTU

Cílem tohoto studijního textu bylo popsat cíle, funkce a podmínky včetně přínosu systému knihoven, jejich proměny v současné společnosti a způsoby prezentace služeb knihoven různým skupinám, které ovlivňují činnost knihoven v České republice. Text by měl napomoci orientaci v organizacích sdružujících obce a také profesních organizacích.

Knihovny jsou na celém světě nepostradatelnou součástí veškerého komplexního kulturního dědictví a hnací silou rozvoje. Klíčovými institucemi knihovnictví jsou knihovnické organizace, spolky a sdružení. Jsou zastánci spravedlivého přístupu k informacím, zlepšují služby knihoven a podporují rozvoj knihovnické profese, a to napříč celým světem.

Knihovny se podle místa působení mnohdy zaměřují na odlišné cílové skupiny. I když se takové skupiny liší, cíl je stejný – šířit radost, chuť a příležitost číst, vzdělávat se, rozvíjet své digitální kompetence, zažívat místní kulturu.

Nabourávání bariér mezi odvětvími, ziskovou a neziskovou sférou, představuje velký potenciál, jenž je postaven na ověřených know-how a v praxi ověřených řešení. Nové způsoby užívané ve strategickém řízení podniků mohou být přeneseny ze sféry ziskové do neziskové a mohou být využity při inovaci procesů i služeb.

Transfer inovací mezi ziskovou a neziskovou sférou může mít úspěch v případě, že se v organizacích začne podporovat a rozvíjet schopnost divergentního myšlení. Cenné impulsy mohou přicházet od nových pracovníků se zkušenostmi z jiných oblastí, od partnerů z jiných oborů či odlišných kultur. I tyto informace studijní text předkládá.

## LITERATURA

*Asociace knihoven vysokých škol* [online]. Praha: AKVŠ [cit. 2021-8-5]. Dostupné z: <https://www.akvs.cz/>

*Asociace společenské odpovědnosti* [online]. Praha: Impact Hub [cit. 2021-7-30]. Dostupné z: <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/>

ČÁSTEK, Ondřej. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 242 s. ISBN 978-80-210-5411-0.

DILHOFOVÁ, Adéla, Monika KRATOCHVÍLOVÁ a Jan LIDMILA. *Příručka pro knihovníky veřejných knihoven*. Brno: Moravská zemská knihovna v Brně, 2013. ISBN 978-80-7051-199-2.

DOHNALOVÁ, Zuzana. *Řízení vztahů podniku se stakeholdery: Stakeholder relationship management*. Zlín, 2008. Habilitační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FRIČ, Pavol a Rochdi GOULLI. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-864-3204-1.

HÁLOVÁ, Marie. *Aktuální stav profesních organizací v oblasti knihovnictví v České republice: Current status of professional organisations in the field of librarianship in the Czech Republic* [online]. Praha, 2013 [cit. 2021-8-5]. Dostupné z: <https://1url.cz/NKG68>. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta. Vedoucí práce Hana Landová.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* V Praze: Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.

KLOUDOVÁ, Jitka. *Kreativní ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3608-2.

*Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030. Národní knihovna České republiky* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2002 [cit. 2021-1-18]. ISSN 1211-8699. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce-rozvoje-knihoven-2021-2027>

KOONTZ, Christie a Barbara GUBBIN, ed. *Služby veřejných knihoven: směrnice IFLA* [online]. 2., zcela přeprac. vyd. Praha: Národní knihovna České republiky – Knihovnický institut, 2012 [cit. 2021-5-13]. ISBN 978-80-7050-612-7.

*KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online databáze]. Praha: Národní knihovna České republiky, 2003- [cit. 2021-06-18]. Dostupné z: <http://aleph.nkp.cz/cze/ktD>

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

PILLEROVÁ, Vladana a Pavlína MAZÁČOVÁ. Současný stav spolupráce ve vzdělávání mezi veřejnými knihovnami a školami: výsledky celostátního průzkumu 2019. *Informace pro knihovny* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2019 [cit. 2021-8-5]. Dostupné z: [https://ipk.nkp.cz/docs/copy\\_of\\_ZPRAVA\\_PRZKUM\\_KOLY\\_2019.pdf](https://ipk.nkp.cz/docs/copy_of_ZPRAVA_PRZKUM_KOLY_2019.pdf)

*Sdružení knihoven ČR* [online]. Praha: SDRUK [cit. 2021-8-5]. Dostupné z: <https://sdruk.cz/>

SIEGL, Milan, Jan STEJSKAL a Pavla STRÁNSKÁ KOŽÁTKOVÁ. *Management veřejného sektoru: distanční opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7395-415-4.

Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky. *Business Leaders Forum* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2021-7-30]. Dostupné z: [https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF\\_pruvodce\\_CSR.pdf](https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf)

*Svaz knihovníků a informačních pracovníků* [online]. Praha: SKIP, 2021 [cit. 2021-8-5]. Dostupné z: <https://skip.osvobozena-knihovna.cz/>

ŠEDÁ, Marie, Lenka DOSTÁLOVÁ a Vít RICHTER. *Knihovna v obci: příručka pro starosty a zastupitele*. Praha: Národní knihovna České republiky – Knihovnický institut, 2020. ISBN 978-80-7050-729-2.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniku: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: Beck, 2010. 168 s. ISBN 978-80-7400-192-5.



Název: Prezentace činnosti systému knihoven a komunikace se zřizovateli, provozovateli a potenciálními partnery knihoven

Verze: 1.0

Autor: Mgr. Roman Giebisch, Ph.D.

Počet stran: 32

Rok vydání: 2021

Jazyková korektura: Markéta Roupcová