

SWOT analýza Městské knihovny Rokycany

Autor: Jana Aubrechtová, MBA
Městská knihovna Rokycany

Rokycany, 2022

Obsah

Úvod	3
1. Teoretická část.....	3
1.1 SWOT analýza	3
1.1.1 Historie	3
1.1.2 Vymezení SWOT analýzy	4
1.1.3 Zásady SWOT analýzy	4
1.1.4 Metodika	5
1.1.5 SWOT analýza a její využití	6
2. Praktická část	7
2.1.1 Městská knihovna Rokycany	7
2.1.2 Charakteristika organizace	8
2.1.3 Základní údaje	9
2.1.4 Uživatelé	10
2.1.5 Zaměstnanci	10
2.1.6 SWOT analýza	11
2.1.7 Silné stránky	11
2.1.8 Slabé stránky	12
2.1.9 Příležitosti	13
2.1.10 Hrozby	14
2.1.11 Vyhodnocení faktorů SWOT analýzy	19
Závěr	22
Seznam použité literatury	23
Internetové zdroje	23
Přílohy	24

Úvod

V dnešní době plné převratných událostí v mezinárodním i národním měřítku je nanejvýš vhodné, aby každý podnik, či organizace pravidelně vytvářel analýzu svých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, aby bylo jasné jakou strategii zvolit, v čem je organizace úspěšná, kde jsou její silné stránky, které může využít a naopak, kde má nedostatky, které by ji mohly potencionálně ohrožovat. SWOT analýzu je možné s úspěchem využívat i pro analyzování organizací ve veřejné správě. Dlouhodobě prokázal koncept SWOT svou užitečnost a trvanlivost. SWOT je třeba jako podmínka zpracování v různých podkladech pro dotační projekty EU, jako hodnocení předkládané zřizovateli, v koncepčních dokumentech veřejné správy, doporučují ji standardy ISO 9001, apod.

Tato práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části bude nejdříve popsána obecná problematika a vysvětlen princip vytváření SWOT analýzy. V části praktické bude představena charakteristika příspěvkové organizace Městské knihovny Rokycany a následně aplikována SWOT analýza, která bude zpracována na základě vlastních praktických zkušeností.

Cílem této práce je kvalitně a reálně vystihnout silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. Vzájemně ohodnotit jednotlivá fakta, popsat situaci v organizaci, zaměřit se na případné slabiny a nastínit jejich řešení. Práce by měla posloužit Městské knihovně Rokycany jako náhled na současný stav, pomoci k dalšímu úspěšnějšímu fungování a vytvoření strategické koncepce pro nastávající období.

1. Teoretická část

1.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj ke zjištění situace podniku či projektu. Zkratka SWOT se skládá z prvních písmen čtyř anglických slov, kterými jsou Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. V překladu se tedy SWOT analýza zabývá zkoumáním silných a slabých stránek, dále příležitostí a hrozeb. Rozbor a hodnocení jednotlivých aspektů SWOT analýzy vychází ze zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Vnitřním prostředím se má na mysli například logistika podniku, vztahy v podniku, atd. Hledají a hodnotí se zde silné a slabé stránky. Ze zpracovaných informací ve SWOT analýze následně management podniku nebo vedoucí projektu vybírá z různých variant strategií, které jsou mu k dispozici. Jedná se o jednoduchou metodu, která ale přehledně stanoví a zhodnotí vnitřní i vnější podmínky, které se vztahují ke konkrétnímu podniku, firmě nebo organizaci. Je také základem pro další marketingové plánování nebo určování podnikové strategie.

1.1.1 Historie

Za zakladatele a tvůrce metody je považován Albert Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech minulého století na Stanfordské univerzitě výzkumný projekt, jenž byl financován 500 největšími korporacemi v USA (Fortune 500) a jehož cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování těchto společností a vytvořit pro ně nový systém řízení změn. Albert Humphrey působil jako poradce v oblasti obchodu. V rámci své práce na Stanfordském

výzkumném ústavu vytvořil týmovou metodu pro plánování, kterou pojmenoval SOFT analýza a později přepracoval na SWOT analýzu.

Za další zakladatele této metody jsou považováni profesori z Harvard Business School - George Albert Smith junior a Roland Christensen, kteří se už z počátku 50. let zabývali zkoumáním vztahu mezi firemní strategií a konkurenčním prostředím. Později je měl doplnit jejich kolega Kenneth Andrews, který je jako otec SWOT, uváděn nejčastěji, protože se věnoval jejímu využití a aplikaci týmovou metodu pro plánování, kterou pojmenoval SOFT analýza a později přepracoval na SWOT analýzu.

1.1.2 Vymezení SWOT analýzy

SWOT analýza vzniká spojením dvou samostatných analýz. Tím je analýza vnitřního prostředí (tzv. mikroprostředí) tvoří analýza silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek organizace. Mikroprostředí je tvořeno naším trhem (historie, finanční stabilita, hospodaření, rozpočty, schopnosti zaměstnanců, spokojenost klientů, zákazníků i vlastních zaměstnanců nebo úspěšnost organizace, ale též se definují chyby, zákazníci, konkurence, atd. Jsou to faktory, které vytvářejí nebo snižují vnitřní hodnotu firmy. Analýza vnějšího prostředí, tzv. makroprostředí, se snaží identifikovat příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Zkoumá vnější podmínky, které ovlivňují činnost organizace. Podobně jako u mikroprostředí zde sledujeme zákazníky, konkurenci a dodavatele. Toto vnější prostředí, které obklopuje firmu a působí na ní prostřednictvím nejrozličnějších faktorů, ale nemůžeme na rozdíl od vnitřního prostředí organizace nijak kontrolovat. Proto je důležité ho monitorovat a podrobně sledovat.

Údaje pro SWOT lze shromáždit pomocí různých technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenčním prostředím metodou benchmarkingu¹, metodou interview, případně řízené diskuze expertů (brainstormingem). Inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT, případně závěry výzkumů z této oblasti.

1.1.3 Zásady SWOT analýzy

Při tvorbě SWOT analýzy je důležité, aby při zpracování byly definovány a respektovány určité zásady:

1. Jeden ze základních úkolů pro sestavování analýzy je definovat obor, ve kterém společnost podniká. Základem pro to tedy je zodpovědět si některé otázky a uvědomit si, o jaký podnik se jedná, na jakých trzích se pohybuje a dobře si uvědomit potřeby zákazníků. Z tohoto vyplynou základní informace o podniku a jeho směru. Definování předmětu činnosti je jeden z prvních kroků v sestavování analýzy.

2. SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází. Toho lze například dosáhnout tak, že po zpracování prvního návrhu SWOT tabulky je tento předložen k posouzení dalším expertům a jejich

¹ Benchmarking spočívá v porovnávání firemních procesů nebo výsledků s konkurencí, a to tak, že se vyberou stejné konkrétní parametry, které se pak poměří, porovnávají a vyhodnocují. Na základě zjištěných výsledků následuje snaha zefektivnit své podnikání nebo výsledky.

názory jsou při zpracování konečné verze SWOT náležitě zohledněny. Je-li SWOT zpracována pomocí skupinové diskuse (např. formou brainstormingu), je požadavek objektivnosti analýzy splněn automaticky.

3. SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce, analýza by měla být zaměřena na podstatné vlastnosti/atributy analyzovaného objektu/prostředí. Příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich případné využití při syntéze (návrhu strategie) spíše komplikuje. Je proto vhodné zaměřit se pouze na podstatné.

4. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze strategická fakta. Například konflikty mezi managementem jsou sice významnou slabinou, pokud však lze tento problém vyřešit jednorázově, například změnou managementu, není to slabina strategická, do SWOT nepatří. Naproti tomu trvale vysoká fluktuace (nedá se zpravidla vyřešit v krátkém časovém horizontu) strategickou slabinou je.

5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory (síly, slabiny, hrozby, příležitosti), případně by měla být zde uváděná fakta ohodnocena bodovacím systémem.

6. Je výhodné, jsou-li jednotlivé faktory v tabulce SWOT označena. Tyto identifikátory lze například využít při zdůvodnění návrhu, při argumentaci v jeho prospěch (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

7. Závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána. SWOT zpracovávaná za jedním účelem by neměla být mechanicky aplikována při řešení jiné problematiky (například SWOT zpracovanou za účelem formulace corporate strategie nelze mechanicky využít při formulaci podřízené funkční strategie).

1.1.4 Metodika

Při tvorbě SWOT analýzy určujeme faktory silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb do jednotlivých kvadrantů. Tyto faktory je pak vhodné odlišit od ostatních, abychom věděli, který faktor je pro nás důležitější, který naopak méně, se kterým faktorem máme více zkušeností, a naopak na kterém bychom mohli ještě zapracovat. Tím jim určíme jakou mají výkonnost. Každý faktor hodnotíme zcela samostatně a označíme jej vhodnou číslicí od 1 do 5.

U jednotlivých faktorů značí číslo 5 nejvýkonnější silnou stránku nebo příležitost podniku. Číslo 4 pak méně, ale přesto dost výkonnou silnou stránku nebo příležitost. Číslo 3 značí průměrně výkonnou silnou stránku nebo příležitost, číslo 2 pak méně výkonnou silnou stránku nebo příležitost a číslo 1 nejméně výkonnou silnou stránku nebo příležitost. U slabých stránek a hrozeb pak číslo 5 označuje nejvíce slabý faktor, tj. nejméně výkonnou slabou stránku či hrozbu. Naopak číslo 1 značí nejlépe výkonnou slabou stránku či hrozbu.

Dalším úkolem je přidělit jednotlivým faktorům váhu nebo-li důležitost. Faktorům přiřazujeme čísla od 0 do 1, s tím že čím vyšší číslo faktoru přiřadíme, tím vyšší má pro

podnik váhu a důležitost. Faktory hodnotíme mezi sebou v daném kvadrantu a součet všech vah v kvadrantu musí dát vždy číslo 1 a hodnota vah by měla být v daném kvadrantu různá.

Po vyhodnocení výkonnosti a váhy (důležitosti), se tyto hodnoty u každého faktoru navzájem vynásobí a následně se sečtou s ostatními hodnotami v kvadrantu. Pro každý ze čtyř kvadrantů tak vyjde výsledná číselná hodnota. Čím vyšší číslo pro kvadrant vyjde, tím větší důraz by se na něj a na jeho faktory měl brát. Podnik tak získá hodnotný přehled o svých vlastnostech a okolí (Ekospace, 2012).

Tabulka č.1: Vzor SWOT analýzy zpracováno dle informací z webu www.ekospace.cz (2012)

Silné stránky	výkonnost	důležitost	Celkový index	Slabé stránky	výkonnost	důležitost	Celkový index
finance	5	0,5	2,5	sortiment	2	0,3	0,6
reklama	1	0,3	0,3	neznalost	3	0,4	1,2
zkušenosti	3	0,2	0,6	cena	3	0,3	0,9
			$\Sigma = 3,4$				$\Sigma = 2,7$
Příležitosti	výkonnost	důležitost	Celkový index	Hrozby	výkonnost	důležitost	Celkový index
spolupráce	4	0,3	1,2	konkurence	1	0,2	0,2
zákazníci	3	0,4	1,2	dodavatelé	5	0,6	3
stabilita	4	0,3	1,2	technologie	2	0,2	0,4
			$\Sigma = 3,6$				$\Sigma = 3,6$

1.1.5 SWOT analýza a její využití

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech. Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné i budoucí pozice jejich organizace. Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější. Analýza může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým okolnostem. V konečném výsledku vede analýza SWOT ke zlepšení výkonnosti organizace.

SWOT analýza slouží pro vygenerování strategie pomocí matice SWOT. Může také sloužit jako podklad pro definování vize, zformování strategických cílů nebo pro identifikování kritických oblastí:

Tabulka č. 2:

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Strategie SO „VYUŽITÍ“ (strenghts-opportunities) předpokládá využití silných stránek podniku pro získání výhody, tedy na základě identifikovaných předností podniku dosáhnout

nabízejících se příležitostí. Tento model se vyskytuje jen zřídka, vyjadřuje žádoucí stav, kam organizace spěje. Strategie WO „HLEDÁNÍ“ (weaknesses-opportunities) naopak radí překonat slabiny podniku využitím příležitostí. Je zaměřena na odstraňování slabých stránek využitím svých příležitostí (získáváním dodatečných zdrojů k využití příležitostí). Strategie ST „KONFRONTACE“ (strengths-threats) se zaměřuje na využití silných stránek podniku na čelění hrozbám. Pripadá v úvahu tehdy, je-li podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením. V případě strategie WT „VYHÝBÁNÍ“ (weaknesses-threats) se jedná o minimalizování nákladů a současné postavení se hrozbám. Snaží se o odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení, podnik ve většině případů tak bojuje o přežití. Podnik se může rozhodnout, zda bude analyzovat pouze své vnitřní prostředí. V tom případě hovoříme o S – W analýze. V opačném případě lze analyzovat pouze své vnější prostředí. Poté se jedná o O – T analýzu. Výhodou SWOT analýzy je, že se jedná o velice rozšířenou, často používanou a především velice univerzální metodu. Z toho vyplývá, že užití v praxi je opravdu široké. Lze ji použít jak pro podnik nebo organizaci jako celek, tak pouze pro jednotlivá oddělení nebo jednotlivé projekty.

2. Praktická část

SWOT analýza Městské knihovny Rokycany

2.1.1 Městská knihovna Rokycany

Knihovna má bohatou historii datující se od roku 1841. Od roku 1910 po současnost nezměnila své sídlo v centru náměstí. Samotný objekt je historický s památkovou ochranou, který prochází častými opravami. Poslední významnou opravou byla výměna krovů a střechy, přístavba výtahu, výměna oken a rekonstrukce hlavní a dětské půjčovny. Dominantou vnitřních prostor je nástěnná freska ve druhém patře budovy znázorňující alegorický výjev z českých dějin v nadživotní velikosti pocházející z počátku 20. století. V roce 2021 byly sepsány a také knižně vydány dějiny knihovny pod názvem *Roky knih, aneb Malé dějiny knihovny* (ISBN 978-80-11-00633-4).²

Městská knihovna Rokycany je veřejná knihovna s regionální funkcí. Je také příspěvkovou organizací města Rokycany. Kromě poskytování knihovnických služeb pro obyvatele města Rokycany, zajišťuje knihovnické služby a metodickou pomoc pro 56 knihoven regionu Rokycanska. Knihovní fond obsahuje nejen knihy, ale i periodika, hudební nosiče, didaktické pomůcky, společenské a deskové hry a elektronické materiály. Knihovna zpřístupňuje formou služby také výpůjčky e-knih. Celkem knihovní fond tvoří 107.547 knihovních jednotek.³ Knihovna přispívá do Souborného katalogu České republiky svými záznamy, které se řídí předepsanými knihovnickými standardy, například výměnným formátem MARC 21⁴, pravidly pro jmenné zpracování RDA⁵ a pravidly pro věcné zpracování MDT⁶. V knihovně je zaregistrováno 2.008 čtenářů, a to jak dospělých, tak i dětských, kteří si v roce 2021 vypůjčili

² Dostupné z:

https://www.rokyknih.cz/e_download.php?file=data/editor/100cs_1.pdf&original=Roky%20knih.pdf

³ Statistická data dle Ročního výkazu o knihovně za rok 2021

⁴ MARC 21 je mezinárodně uznávaný metadatový standard pro popis dokumentů v knihovních informačních systémech. Jedná se o nejrozšířenější typ strojem čitelných informací (Strojově čitelná katalogizace)

⁵ Anglo-American Cataloguing Rules, 2nd Revised Edition (angloamerická katalogizační pravidla, 2. revidované vydání)

⁶ Mezinárodní desetinné třídění – univerzální klasifikační systém

70.661 dokumentů. V městské knihovně je zaměstnáno 11 zaměstnanců. Informační systém knihovny tvoří automatizovaný knihovní systém Koha, který je doplňován účetnickým programem na zpracování evidence mezd, stravenek a dovolené - ÚČTO, dále programem na účtování majetku Fénix, který eviduje dlouhodobý a krátkodobý majetek, jeho inventarizaci, odpisování a analýzy dle potřeb knihovny a jejího zřizovatele. Pro komunikaci mezi zaměstnanci je využíván e-mailový a kalendářní program na vlastním serveru, který pomáhá se zajištěním a evidencí zaměstnaneckých porad, směrnic a nařízení ředitelky.

Městská knihovna Rokycany je příspěvková organizace Města Rokycany. Je samostatnou právnickou osobou a hospodaří s přiděleným rozpočtem, jehož největší objem tvoří příspěvek zřizovatele, dále příspěvek krajského úřadu a dotační a grantové projekty. V knihovně je zaměstnáno 11 pracovníků ve stálém pracovním poměru a na celý pracovní úvazek. Pomocné služby (autoprovoz, úklid) jsou zajišťovány nasmlouvanými fyzickými osobami, popř. brigádníky a donedávna též dobrovolnickou službou. Knihovna má celkem 5 knihovnických oddělení: půjčovnu pro dospělé, půjčovnu pro děti, studovnu, hudební a internetové oddělení a regionální oddělení. Je také hlavním centrem pro knihovnické služby na Rokycansku, metodicky má na starosti dalších 56 obecních knihoven v malých obcích okresu. Plně automatizovaný provoz poskytuje uživatelům využití knihovnických služeb po celý týden, kromě neděle. Výpůjčky elektronických knih a vracení knih do biblioboxu, který je umístěn před budovou knihovny, je možné 24 hodin denně/7 dní v týdnu. S uživateli knihovna komunikuje odesíláním automatických zpráv přímo do e-mailu nebo pomocí SMS zpráv na jejich mobilní zařízení. Knihovna aktivní na vlastním Facebooku a Instagramu.

2.1.2 Charakteristika organizace

Knihovna je příspěvková organizace, právnická osoba s vlastní právnickou subjektivitou a se všemi souvisejícími právy a povinnostmi. Statutárním orgánem je ředitelka knihovny, která má pravomoci vymezené zřizovací listinou a sestavuje např. rozpočet, vypisuje výběrová řízení a objednávky, eviduje zakázky v Registru smluv MV ČR, vydává směrnice a jiné dokumenty. Zřizovatel a příspěvková organizace jsou povinni jednat tak, aby byly veřejné služby poskytovány optimálním způsobem, v souladu se zásadami 3E definovanými zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů, tedy účelně, efektivně a hospodárně.⁷ Knihovna je veřejnou univerzální knihovnou působící na celém území města Rokycany. Jejím uživatelem se může stát každý občan České republiky nebo cizí státní příslušník, který má povolení k pobytu v České republice. Knihovna vytváří a uchovává fondy krásné a odborné literatury, periodik a dalších materiálů v rozsahu a složení odpovídajícím její funkci. Knihovna buduje regionální literární a informační fond orientovaný na Rokycany a rokycanský region. Hluběji se specializuje na literaturu ze společenskovedních oborů, zejména z jazykovědy, literární vědy, knihovnictví a kultury všeobecně. Knihovna vytváří fond poezie a cizojazyčné literatury a zeměpisných průvodců.

Knihovna poskytuje služby více než deseti procentům obyvatel Rokycan. Mohou si zde vybírat z bohatých sbírek knih, novin, časopisů, audioknih, filmů, deskových her a dalších dokumentů. Za roční registrační poplatek je možné využívat všechny základní služby bezplatně, specializované služby jsou placené. Je zde možnost kopírování, skenování a přístup na internet. O činnosti knihovny informují každoročně vydávané výroční zprávy.

⁷ Economy, efficiency, effectiveness

Služby pro návštěvníky jsou nabízeny v pěti odděleních : oddělení pro dospělé čtenáře, oddělení pro dětské čtenáře, zvukové a internetové oddělení, studovna, regionální oddělení. Pro návštěvníky knihovny slouží komorní scéna umístěná v atriu budovy, kde je možné navštívit koncert či představení pod širým nebem. Je zde též umístěna letní čítárna a bezplatná semínkovna⁸.

2.1.3 Základní údaje

Knihovna jako městská příspěvková organizace byla zřízena na základě zřizovací listiny, kterou vydalo Město Rokycany na základě usnesení zastupitelstva k 1.1. 1994.

Název organizace, právní forma	Městská knihovna Rokycany Příspěvková organizace
Adresa	Masarykovo náměstí 83/I, 337 01 Rokycany https://rokyknih.cz
IČ	00368580
ID datové schránky	sipikvu
Evidenční číslo v evidenci MK ČR	1796
Sigla knihovny (národní lokační značka)	ROG001
Zřizovatel	Město Rokycany
Statutární orgán	ředitel/ředitelka
Zřízena	na dobu neurčitou

Dle platné organizační struktury k 1.10. 2018 v čele organizace stojí ředitel, jako statutární orgán, kterému přímo podléhají jednotlivé úseky (viz. příloha Organizační struktura MěK Rokycany).

Hlavními činnostmi MěK jsou:

- vytváření fondů odborné i krásné literatury a informačních databází se zřetelem k potřebám rokycanských občanů i institucí a ve spolupráci s ostatními knihovnami působícími na území města, ČR a v zahraničí
 - zpřístupňování a správa knihovních fondů
 - poskytování služeb speciálních oddělení hudebního, internetového a studovny, meziknihovních služeb
 - poskytování informačních služeb
 - poskytování kulturních, kulturně společenských a vzdělávacích služeb
 - vydávání neperiodických publikací k tématům knihovny a knihovnictví
- Doplňkové činnosti nejsou stanoveny.

Knihovna je pověřena tzv. regionální funkcí (podle zákona č. 257/2001 Sb. o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb) poskytuje základním knihovnám okresu Rokycany poradenské, vzdělávací a koordinační služby, buduje výměnné fondy, zapůjčuje výměnné soubory knihovních dokumentů a vykonává další

⁸ Knihovna je zapojena do národního společenství semínkoven sloužících k bezplatné výměně chemicky neošetřeného osiva a rostlin.

nezbytné činnosti napomáhající rozvoji knihoven a jejich veřejných knihovních a informačních služeb.

2.1.4 Uživatelé

Uživatelé jsou nejvýznamnější skupinou a partnerem knihovny. Ve smyslu Knihovního zákona zaručuje MěK rovný přístup k informacím a zdrojům všem uživatelům bez rozdílu. Rozvíjí individuální práci se čtenáři, osobní komunikaci, služby dle individuální potřeby, klade důraz na „lidský rozměr“. Uživatelé dostávají kvalitní a snadno dostupné informace, kulturní služby a příjemném a bezpečném prostředí, a to velmi levně, některé kategorie čtenářů zcela zdarma. Dostanou se rychle k novým knihám a informacím, mohou využít připojení k internetu, a to jednak z počítačů knihovny, nebo přímo připojením vlastních mobilních zařízení na Wi-Fi knihovny. Uživatelé jsou pro MěK vždy na prvním místě. Knihovna se maximálně snaží o to, aby se její čtenáři cítili při návštěvě co nejpohodlněji a nejvíce přirozeněji. Zaměstnanci dostávají informace a pokyny, jak mají s uživateli jednat v běžných či zcela nových situacích, a to při pracovních poradách nebo při školení psychoterapeuta. Mezi hlavní zásady chování zaměstnanců k uživatelům patří: vstřícnost, ochota a zdvořilost, jednat s každým s respektem a bez rozdílu, správně poradit při výběru dokumentů, zbytečně nevnučovat, vystupovat profesionálně, zřetelně se vyjadřovat. Pro knihovnu je důležitá loajalita a spokojenost čtenářů. Loajalita je dlouhodobý jev, který se buduje postupem času. Spokojenost je aktuální a je více proměnlivá. K tomu, aby byl uživatel spokojen, musí být jeho požitky z návštěvy a využití služeb vyšší, než očekával. S rostoucí spokojeností lidí přichází i větší loajalita ke knihovně. Věrnost uživatelů je pro knihovnu klíčová a dlouhodobě se jí vyplácí, neboť přináší stálý zájem o nabízené služby.

2.1.5 Zaměstnanci

Knihovna nabízí příjemnou práci ve vysoce kulturním prostředí, jistotu zaměstnání a pravidelného příjmu, spravedlivé ocenění a osobní rozvoj každému zaměstnanci. V knihovně je velmi motivující prostředí pro vlastní, osobnostní rozvoj jednotlivce. Práce v knihovně znamená také osobní prestiž a zviditelnění se. V současné době knihovna zaměstnává 11 pracovníků, které přijímá na základě výběrových řízení. Vždy je hlavní důraz věnován na odborné knihovnické vzdělání nebo jeho následné doplnění, vybírá se ten nejlepší z uchazečů, dává se příležitost mladým, pozitivním a kreativním lidem příjemného vzhledu a vystupování. Budují se kádrové rezervy pro budoucnost (přirozená generační výměna, postupné omlazování kolektivu). Zaměstnanci jsou spravedlivě hodnoceni a odměňováni podle stanovených pravidel. Knihovně se daří postupně snižovat vysoký věkový průměr zaměstnanců přijímáním na uvolněná místa kvalifikovaných mladých lidí do 30 let.

Zaměstnanci se řídí etickým kodexem platným pro české knihovníky, který dává důraz na dodržování a respektování práva, bezpečnosti a kvality práce, jednoznačně odmítá jakoukoli diskriminaci, vztahy mezi zaměstnanci, vztahy mezi klienty a dodavateli a klade důraz na sociální odpovědnost a ochranu životního prostředí.

Zaměstnanci mají nárok na listinné stravenky v určité výši, kterou stanoví vnitřní předpis. Zaměstnanci mají nárok na 5 týdnů dovolené a jsou oceňováni při pracovních a životních jubileích.

Zaměstnanci se průběžně vzdělávají a prohlubují si tak svoji kompetentnost s požadavky na výkon sjednané práce. Nejčastější formou vzdělávání jsou školení zaměřující se na odborné znalosti a dovednosti, a to dle národní Koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků.⁹

Zaměstnanci se pravidelně setkávají na pracovních poradách jedenkrát měsíčně. Každoročně je uspořádáno setkání s bývalými zaměstnanci, kteří mohou nadále využívat služeb knihovny zcela zdarma.

2.1.6 SWOT analýza

Z výše uvedené praktické části práce a na základě vlastních zkušeností byly odvozeny následující silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby. Pro MěK bylo identifikováno celkem 14 silných stránek (S), 13 slabých stránek (W), 10 příležitostí (O), 10 hrozeb (T).

2.1.7 Silné stránky

S1. Strategické umístění budovy knihovny uprostřed centra města. Poloha uprostřed náměstí okresního města už nemůže být více strategická a atraktivní.

S2. Historická budova a její *genius loci*. Historický objekt v památkové zóně je nadstavbou při kulturním a vzdělávacím počínání.

S3. Dlouhá tradice knihovnictví s dobrou pověstí. Knihovna nabízí své služby nepřetržitě už přes 100 let. Nabízí nejen knihy k vypůjčení, ale i kvalitní nabídku kulturních a vzdělávacích programů s přidanou hodnotou vzájemných lidských setkání a osobních prožitků.

S4. Široká síť služeb a provozů. Knihovna má 5 oddělení úzce specializovaných na jednotlivé služby: půjčovnu pro dospělé, půjčovnu pro děti, studovnu, hudební a internetové oddělení a regionální oddělení.

S5. Automatizace knihovních procesů. Knihovní procesy v knihovně jsou plně automatizované knihovním systémem Koha, který dokáže komunikovat se čtenáři: rozesílat e-maily, SMS zprávy, umožňuje hodnotit přečtené knihy a psát komentáře. K dispozici je možnost půjčování elektronických knih z portálu Palmknihy.

S6. Kvalitní práce se čtenáři. Zaměřujeme se na individuální práci s každým čtenářem. Prostředí malého města tomu napomáhá. Čtenáři i knihovnice se znají osobně. Čtenáři se velmi často svěřují se svými pocity nebo životním údělem. Pro čtenáře jsou připravovány kvalitní pořady a vzdělávací akce: trénování paměti, besedy s osobnostmi veřejného i kulturního života, pro seniory jsou pořádány pravidelné přednášky a vlastivědné zájezdy.

S7. Výborná spolupráce se školami v místě. Nadstandardní práce probíhá při přípravě nejruznějších besed, akcí se školami ve městě a výběrově i v regionu. Příkladem může být každoroční *Pasování prvňáčků na čtenáře knihovny, Už jsem čtenář,...*

⁹ https://ipk.nkp.cz/docs/Koncepce_CZV_202120271.pdf

S8. Podpora a pochopení zřizovatele. Velice důležité je pro knihovnu udržování pozitivních vztahů s orgány, které mají rozhodovací pravomoci a vliv na chod a financování organizace.

S9. Vícezdrojové financování. Knihovna je financována hlavně z příspěvku zřizovatele, ale také formou dotace z financí Plzeňského kraje. Každoročně se využívají také státní dotace od Ministerstva kultury ČR.

S10. Vysoký počet kulturních akcí pro školy a školky v místě. Během školního roku navštěvují knihovnu každý den školní třídy pro které je připraveny besedy, čtení a povídání nad knížkami.

S11. Dominantní postavení v rozvoji dětského čtenářství v Rokycanech. Knihovna si uvědomuje nenahraditelný potenciál, který má při rozvíjení čtenářských dovedností od nejútlejšího věku. Průkazku do knihovny mají všichni zájemci od věku 0+. S nejmenšími dětmi chodí do knihovny rodiče, kteří mají vyčleněn prostor i čas k vzájemnému setkávání mezi sebou nebo se vzdělávají na přednáškách zaměřených na výchovu dětí. Knihovna je zapojena v celostátním projektu *S knížkou do života*, který je zaměřen právě na podporu dětského čtenářství.

S12. Rozrůstající se fond kvalitní literatury. Knihovní fond je pravidelně měsíčně doplňován a posuzován, aby bylo zabráněno duplicitě a doplněna čtenářsky žádané dokumenty.

S13. Jedinečný fond regionální literatury je nově zpracovaný a podává podrobný přehled o historii, osobnostech a pamětihodnostech ve městě a rokycanském regionu. Velkou hodnotu má část fondu dokumentů regionálních autorů

S14. Většina fondu je uživatelům přístupna ve volných výběrech

2.1.8 Slabé stránky

W1. Neaktualizovaná koncepce a strategie rozvoje knihovny. Poslední koncepce rozvoje knihovny byla zpracována na období 1016-2021.

W2. Chybí podrobný průzkum uživatelských potřeb. Průběžné průzkumy již několik let nebyly prováděny. Požadavky čtenářů se zachycují jen ústně, popř. vzkazy v e-mailové poště.

W3. Rychle zastarávající výpočetní technika. Počítače, tiskárny rychle zaostávají za moderním rozvojem. Vyměňují se postupně až v případě, že nejdou skutečně opravit.

W4. Nedostatky v interní komunikaci a vztahy na pracovišti. Jedná se o ztracení kontaktu se spolupracovníky, zbytečné jednání vyvolávající stres, sklon k rychlým soudům, chybějící nadhled, upřednostňování své vlastní osoby nad pracovními úkoly, nezáměr o cíle knihovny. Chybí týmová spolupráce.

W5. Nízké finanční ohodnocení zaměstnanců je dáno základními právními předpisy upravujícími odměňování v příspěvkových organizacích, a to Nařízením vlády č. 300/2019 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejné správě a službách. Knihovníci jsou podle tohoto tarifu zařazeni do první platové tabulky č. 1, která doposud nebyla valorizována.

W6. Feminizace a s tím spojené problémy: nemocnost a ošetřování dětí, zastupování kolegyně, mateřská dovolená, zkrácené úvazky ; přes 90% zaměstnanců knihovny tvoří ženy. V současné době čerpá jedna pracovnice mateřskou dovolenou.

W7. Pasivita zaměstnanců. Zaměstnanci vykazují známky pasivity a rezignace, nepřicházejí s novými podněty a nápady. U starších zaměstnanců lze pozorovat znaky vyhoření; převážně mladí zaměstnanci necítí loajalitu ke knihovně a jsou orientováni na ziskovou stránku.

W8. Nízký počet účastníků vzdělávacích akcí. Dnešní doba si vybírá svou daň v nedostatku času na cokoli. Kvalitní, vzdělávací akce v knihovně nejsou výjimkou.

W9. Průběžně klesající využití veřejného internetu od r. 2016. Snižuje se počet zájemců o veřejný internet.

W10. Průběžně klesající návštěvnost studovny. Klasická studovna ztrácí pomalu svůj původní význam. Lidé si nacházejí informace na internetu v klidu domova.

W11. Klesající prostředky na nákup knihovního fondu. Zvyšující se průměrné ceny knih a snižující se objem prostředků na nákup nových, mají za následek menší roční přírůstek nových knih do knihovního fondu.

W12. Starší zaměstnanci vykazují známky syndromu vyhoření.

W13. Knihovně chybí systémový knihovník a samostatný pracovník pro správu sítí a údržbu techniky, pro PR, marketing, správu webu, sociálních sítí, koordinaci celoknihovních akcí.

2.1.9 Příležitosti

O1. Nezastupitelná role ve městě i regionu. Knihovna nemá, s ohledem na své služby, v regionu konkurenci.

O2. Občané jsou s fungováním knihovny spokojeni. Nabízí se nejen knihy k vypůjčení, ale i možnost kulturních a vzdělávacích programů s přidanou hodnotou vzájemných lidských setkání a osobních prožitků.

O3. Vytvoření bezpečného a klidného místa, posilování vnímání knihovny jako oázy klidu pro slušné, vzdělané i znevýhodněné lidi

O4. Zapojení dobrovolníků pro pomoc při akcích

O5. Pomoc s vyučováním češtiny pro cizince

O6. Čtení se stává nezastupitelné pro rozvoj osobnosti dětí

O7. Bude přibývat sociálně slabých domácností, které budou potřebovat levné veřejné služby

O8. Pro knihovny jsou v současnosti připraveny prostředky z operačního programu IROP, přes který se rozdělují peníze z evropských fondů. Aktuálně je otevřená výzva v2.výzva IROP - Knihovny – SC 4.4 (výzva pro přechodové regiony Středočeského, Jihočeského,

Jihomoravského a Kraje Vysočina, a také pro regiony Plzeňského kraje). Výzva je otevřena do 2.února 2023 a je z ní možné realizovat revitalizaci a novou výstavbu knihoven, technické vybavení a zázemí, prostory pro čtenáře i knihovníky, výměnu otopných soustav knihoven, apod.)

O9. Příležitost využít moderní technologie k propagaci klasických služeb

O10. Podpora čtenářů a knihovníků města i celého regionu, pro které je funkce knihovny nezastupitelná. Knihovna podporuje v rozvoji i menší knihovny obcí, knihovníkům poskytuje metodickou i praktickou pomoc na místě.

2.1.10 Hrozby

T1. Neschopnost rychle reagovat a přizpůsobit se novým situacím a vývoji informačních technologií

T2. Nedostatek financí a jejich pozdní uvolňování

T3. Neustálé zvyšování cen knih a periodik

T4. Neustálé zvyšování cen energií, služeb a materiálu nutných pro kvalitní činnost knihovny

T5. Změna politického smýšlení nebo změny v legislativě

T6. Nárůst sociálně slabých, psychicky nemocných nebo agresivních uživatelů, kteří ohrožují personál i ostatní slušné čtenáře

T7. Klesající počet čtenářů ve společnosti

T8. Nahrazení klasické tištěné knihy moderními technologiemi

T9. Nárůst informací všeho druhu, které způsobují roztěkanost a neschopnost číst knihy a delší souvislé texty

T10. Nespokojenost uživatelů, např. s výběrem dokumentů, s provozní dobou.

2.1.11 Vyhodnocení faktorů SWOT analýzy

Vyhodnocení jednotlivých faktorů probíhá hodnocením jejich výkonnosti a důležitosti. Výkonnost faktoru je hodnocena na stupnici od 1 do 5, od nejslabšího faktoru po ty nejsilnější a každý faktor je hodnocen zcela samostatně. Důležitost faktoru je značena také číselnou hodnotou, čím vyšší je číslo, tím je daný faktor důležitější oproti ostatním.

Hodnocení silných stránek knihovny

Tabulka 3: Silné stránky knihovny

číslo faktoru	Silné stránky	výkonnost	důležitost	celkový index
S 1.	Strategické umístění budovy	5	0,11	0,55
S 2.	Historická budova a její genius loci	4	0,09	0,36
S 3.	Dlouhá tradice knihovnictví	4	0,12	0,48
S 4.	Široká síť provozů a služeb	3	0,15	0,45
S 5.	Automatizace knihovních procesů	4	0,04	0,16
S 6.	Kvalitní práce se čtenáři	5	0,17	0,85
S 7.	Výborná spolupráce se školami v místě	3	0,08	0,24
S 8.	Podpora a pochopení zřizovatele	4	0,1	0,4
S 9.	Více zdroje financování	3	0,09	0,27
S 10.	Vysoký počet kulturních akcí pro školy a školky	4	0,05	0,2
				$\Sigma = 3,96$

Z uvedené tabulky vyplývá, že největší silnou stránkou knihovny je kvalitní práce se čtenáři, dále její strategické umístění v centru města a dlouhá tradice knihovnictví. Následuje široká síť provozů a služeb. Historická budova má svoje kouzlo a přitahuje uživatele. Důležitá je podpora a pochopení zřizovatele.

Hodnocení slabých stránek knihovny

Tabulka 4: Slabé stránky knihovny

číslo faktoru	Slabé stránky	výkonnost	důležitost	celkový index
W 1	Neaktualizovaná koncepce a strategie	2	0,04	0,08
W 2	Chybí průzkum uživatelských potřeb	2	0,09	0,18
W 3	Rychle zastarávající výpočetní technika	4	0,07	0,28
W 4	Nedostatky v interní komunikaci	5	0,22	1,1
W 5	Nízké finanční ohodnocení zaměstnanců	5	0,18	0,9
W 6	Feminizace a s tím spojené problémy	2	0,06	0,12
W 7	Pasivita zaměstnanců	4	0,2	0,8
W 8	Nízký počet účastníků vzdělávacích akcí	2	0,08	0,16
W 9	Průběžně klesající využití veřejného internetu	1	0,04	0,04
W 10	Průběžně klesající návštěvnost studovny	3	0,02	0,06
				$\Sigma = 3,72$

Výše uvedená tabulka ukázala, že nejvíce slabou stránkou je komunikace uvnitř knihovny. Další podstatnou slabou stránkou je nízké finanční ohodnocení zaměstnanců. Z toho vyplývá pasivita zaměstnanců, vyhoření u starších zaměstnanců, malá prestiž povolání pro mladé zaměstnance. V knihovně pracují převážně ženy, které pečují o rodinu. Pořádáme řadu akcí, které se konají večer. Nemocnost, paragafy, studium při zaměstnání, ale i čerpání dovolené způsobují pracovní komplikace, jak zajistit provoz. Řada žen po návratu z mateřské dovolené hledá práci pouze na ranní směny a na zkrácený úvazek a odchází z knihovnictví.

Hodnocení příležitostí knihovny

Tabulka č.5: Příležitosti knihovny

číslo faktoru	Příležitosti	výkonnost	důležitost	celkový index
O 1	Nezastupitelná role ve městě i regionu	5	0,21	1,05
O 2	Občané jsou s fungováním knihovny spokojeni	4	0,16	0,64
O 3	Vytvoření bezpečného a klidného místa pro slušné lidi	4	0,17	0,68
O 4	Zapojení dobrovolníků	3	0,04	0,12
O 5	Pomoc s vyučováním češtiny pro cizince	3	0,03	0,09
O 6	Čtení se stává nezastupitelné pro rozvoj dětí	4	0,15	0,6
O 7	Bude přibývat sociálně slabých domácností, které budou potřebovat levné veř. služby	4	0,14	0,56
O 8	V2.výzva IROP- Knihovny – SC 4.4	3	0,05	0,15
O 9	Příležitost využít moderní technologie k propagaci	3	0,04	0,12
O 10	Podpora čtenářů a knihovníků regionu	1	0,01	0,01
				$\Sigma = 4,02$

Jako největší příležitost pro knihovnu se ukázala možnost využití nezastupitelné role ve městě a regionu. Dalšími vhodnými příležitostmi jsou vytvoření bezpečného a klidného místa jako oázy pro všechny slušné, vzdělané i znevýhodněné občany.

Hodnocení hrozeb pro knihovnu

Tabulka č. 6: Hrozby knihovny

číslo faktoru	Hrozby	výkonnost	důležitost	celkový index
T 1	Neschopnost rychle se přizpůsobit novým situacím	3	0,07	0,21
T 2	Nedostatek financí a jejich pozdní uvolňování	4	0,17	0,68
T 3	Neustálé zvyšování cen knih a periodik	3	0,14	0,42
T 4	Neustálé zvyšování cen energií, služeb a materiálu	3	0,09	0,27
T 5	Změna politického smýšlení, legislativa	2	0,05	0,1
T 6	Nárůst sociálně slabých, psychicky nemocných a agresivních uživatelů	2	0,11	0,22
T 7	Klesající počet čtenářů ve společnosti	2	0,04	0,08
T 8	Nahrazení tištěné knihy moderními technologiemi	2	0,1	0,2
T 9	Nárůst informací, neschopnost číst delší texty	2	0,03	0,06
T 10	Nespokojenost uživatelů, např. s výběrem dokumentů, s provozní dobou	1	0,2	0,2
				$\Sigma = 2,44$

Hrozby vyšly pro knihovnu přibližně s vyrovnanými indexy, žádná z hrozeb nemá příliš vyšší váhu. Jako největší aktuální hrozba se ukázala možnost nedostatku financí a jejich pozdní uvolňování. Následuje hrozba neustálého zvyšování cen tištěných knih a časopisů.

2.1.11 Vyhodnocení faktorů SWOT analýzy

Po zhodnocení SWOT analýzy, je patrné, že největší celkové indexy vyšli u příležitostí a silných stránek podniku. Příležitosti mají index 4,02, silné stránky pak 3,96. V tomto případě by bylo vhodné využít strategii SO, která se zaměřuje na využití příležitostí za podpory silných stránek. Pozornost by se měla zaměřit na realizaci nejatraktivnějších příležitostí, které zkvalitní celkové služby a pohled na knihovnu jako celek, důraz by měl být kladen i silným stránkám, které jsou již na dobré úrovni a jsou nepostradatelnou strategickou součástí. Nemalým indexem však také vyšli i slabé stránky knihovny, kde by bylo vhodné se zaměřit na eliminaci těch nezávažnějších z nich.

Z provedené SWOT analýzy je patrné, že knihovna by měla svou strategii zaměřovat na své silné stránky a příležitosti, což je velice příznivý výsledek, jelikož se jedná o ofenzivní strategii a knihovna tak může dále rozvíjet své pozitivní možnosti.

Ze silných stránek se jako ten největší faktor ukázal, že největší silnou stránkou knihovny je kvalitní práce se čtenáři a dále její strategické umístění v centru okresního města. Dalším kladným výsledkem je široká síť provozů a rozsah služeb, což je dáno tím, že knihovna může navázat na bohatou historii a tradici knihovnických služeb. Knihovna působí ve městě dlouhou dobu, lidé jsou zvyklí na její služby a zaměstnanci vědí, jak se k nim chovat a které dokumenty pro ně připravit. Neméně důležité jsou dobré vztahy se zřizovatelem, jeho pochopení a podpora. Čtenář je největší prioritou, by bylo dobré udržet snahu a ke každému přistupovat individuálně. Tato strategie zaměřená primárně na uživatele je správná, protože přináší jejich spokojenost a rádi se opět vrací.

U příležitostí organizace se podle vytvořené SWOT analýzy, ukázalo, jak je nezastupitelná role knihovny nejen ve městě, ale v celém regionu. Jedná se o další příležitosti, jak přilákat nové čtenáře – vytvořit bezpečnou a klidnou oázu pro všechny slušné občany, pomoci i handicapovaným a dále cílit na dětskou čtenářskou generaci. Jako další vhodnou příležitostí je pak využít právě vyhlášené výzvy Ministerstva pro místní rozvoj ČR, která je určena přímo pro knihovny, a to na výstavbu nových budov, na rekonstrukci vnějších i vnitřních prostor, na pořízení nové úsporné otopné soustavy, úsporného osvětlení, výměnu regálů nebo zhotovení zabezpečovacích zařízení. Jako důležitou příležitost lze považovat i neustálé se vyvíjející moderní technologie, které lze použít k propagaci služeb knihovny.

Mimo již zmíněných silných stránek a příležitostí, by bylo, po provedené analýze, vhodné se zaměřit na hlavní faktor slabých stránek, a tím je špatná interní komunikace a vztahy na pracovišti. Nedostatečná komunikace má vliv na pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců. Kvůli chybné komunikaci jsou zaměstnanci méně efektivní, souvisí s tím i jejich pasivita při tvorbě kreativních podnětů a nápadů. Feministický kolektiv mívá většinou potíže s dobrými vztahy. Je to přirozené, ženy se vnímají jako konkurence. Vztahy jsou méně napjatější, od doby kdy v týmu pracuje i muž. V případě smíšeného kolektivu nastupuje soupeření, což může mít i pozitivní. Do budoucna je nutné vytvářet nové, inspirativní a různé styly vedení, a to podle potřeby, podle situace, ale zejména podle toho, s kým se jedná. Zajistit informovanost zaměstnanců o všech změnách a úkolech tak, aby všichni dostali stejné informace s konkrétními požadavky. Je třeba včas se vyjadřovat k záležitostem, které se týkají provozu a činnosti knihovny, neformálně naslouchat jednotlivým zaměstnancům a zjišťovat jejich názory, postoje a způsob jednání. Knihovny jsou zaměřeny na týmovou práci, která je založená na kvalitních mezilidských vztazích. V knihovnách pracují převážně ženy středního

a vyššího věku, což má dopad na pracovní výsledky. Ne každý, kdo pracuje v knihovně, je knihovník. Nedostatek vzdělaných knihovníků způsobuje, že jsou do knihoven přijímáni lidé jiné (podobné) nebo nízké kvalifikace. Chybí jim vzdělání a vidí věci zjednodušeně. Většinou se jedná o vysokoškoláky s pedagogickým vzděláním, kteří se domnívají, že pro potřeby knihovny jsou dostatečně vzdělaní. Mají ambice stát se manažery.

U těchto pracovníků musíme trvat na doplnění knihovnického vzdělání. Jinak vznikne dojem, že v knihovně může dnes pracovat „každý“, což škodí prestiži knihovnické profese. Management knihovny by měl sjednocovat pracovníky a držet se týmových pravidel. Zaměstnanci a především ženy potřebují informace, když jim scházejí, vznikají polopravdy až fámy. Informovanost, otevřenost a opravdový zájem o zaměstnance podpoří dobré mezilidské vztahy v knihovně. Jde o umění komunikovat, naslouchat a o empatii. U řízení znalostních a starších pracovníků dodržovat určitá pravidla. Dodržovat profesní katalog, zaměstnanci by si měli povinně doplnit potřebnou kvalifikaci. Propracovat personální politiku, umět si udržet vzdělané knihovníky atd.

Knihovna je veřejná služba. Lidský prvek je zde dominantní. Knihovna slouží všem v dané komunitě. Klademe si různé otázky. Zda provozní doba aj. bariéry nevylučují určité skupiny osob z využívání knihovny. Přizpůsobujeme se skutečně uživatelům, ne vlastním zaměstnancům?

Knihovnické povolání je hlavně práce s lidmi, a tudíž je náročné a stresující. Knihovník by měl mít potřebné vzdělání, kladný vztah k lidem, umět vycházet nejen s veřejností, ale i s kolegy, nadřízenými, dodavateli apod. Měl by mít potřebné kompetence. Pracovat na svém osobním růstu. Být připraven zvládat krizové a problémové situace za pultem. Ovládat různé scénáře.

Knihovna je otevřená do večera a i o víkendu. V knihovně pracují převážně ženy, které pečují o rodinu. Pořádáme řadu akcí, které se konají večer. Nemocnost, paragafy, studium při zaměstnání, ale i čerpání dovolené způsobují pracovní komplikace, jak zajistit provoz.

Řada žen po návratu z mateřské dovolené hledá práci pouze na ranní směny a odchází z knihovnictví.

Pro management knihovny z toho vyplývá: Podporovat zaměstnance při řešení problémů. Zařídit jim psychologické, komunikační aj. kurzy. Zvažovat pružnou pracovní dobu, hledat jiné alternativy (přijmout dobrovolníky, brigádníky apod.). Zaměstnance změníte, když jim změníte pracovní podmínky.

Knihovnictví je především řemeslo a teprve potom věda. Řemeslo vyžaduje určitou zručnost a především trpělivost. Léta praxe knihovníky zocelují. Je nutné sledovat světové trendy v oboru a trendy společnosti. Dalo by se říci, že mimo řemesla a vědy je knihovnictví také umění.

Bohužel profese knihovníka patří k těm, kde se dá snadno sklouznout k rutině či tzv. vyhořet. Management knihoven tomu může předejít koučováním, permanentním vzděláváním zaměstnanců, zaváděním novinek, vytvářením podmínek, všímáním varovných signálů apod.

Knihovnictví se vykazuje statisticky, ale měřit se dá jen velmi obtížně. Výkon v knihovně se může přepočítávat na výpůjčky, na počet obslužených uživatelů, ale je třeba si uvědomit, že knihovníci se věnují uživatelům, hledají jim informace, komunikují s nimi; někdy pět minut a

jindy několik hodin. Měřitelnost knihovnické práce je velmi obtížná. Management knihovny musí přizpůsobit úkolování, úkoly spíše delegovat, propracovat spolu se zaměstnanci způsob odměňování. Podporovat spravedlnost a rovnost. Knihovna spolupracuje s místními spolky, sdruženími, neziskovými organizacemi, se svým zřizovatelem (městem), vytvářejí společné projekty, vzájemně si vypomáhají. Spolupráce má svá pravidla, které je nutné dodržovat. Knihovna se snaží být obývací místností města. Deštníkem, který je rozprostřen nad místními organizacemi. Jiným – komunitním prostorem, kde se nabízí kvalitní zábava a možnost setkávání, ale také bezpečnost v dnešní nejisté době.

Tak jako film nenahradil divadlo, fotografie obrazy, nenahradí prostředí knihovny jiné médium. Je pravdou, že pevné linky nahradily mobilní telefony, že klasické dopisy už téměř nikdo neumíme psát, že můžeme virtuálně navštívit muzea, digitální knihovny, obchody, úřady ad. instituce. Ale lidé mají přirozenou touhu setkávat se, povídat si; dokazují to moderní komunikační prostředky: SMS zprávy, e-maily, chaty, kterými knihovna disponuje a hlavně komunikuje. Snad nikdy v minulosti k sobě lidé neměli tak blízko a zároveň daleko. Pokud bude knihovna místem k setkávání, jiným komunitním prostorem, kde je nabízena inteligentní zábava, neomezená možnost vzdělávání, všechny druhy informací – znalostí, budou ji lidé vyhledávat. Co existuje lidstvo, lační po příbězích; dobrodružných, zamilovaných, ale i docela obyčejných. Příběhy se nám nikdy neomrzí. Knihovna je jedním nekonečným příběhem, který se lidé učí číst. Nabízí tisíce příběhů, představuje stovky autorů, má přehled v krásné literatuře jako nikdo druhý. Mění se podmínky; digitalizace, online služby, nová média a extrémní množství tištěných a elektronických informací přímo ovlivňují podstatu knihovny. Dnes se lidem daří, knihy si běžně kupují a mají plno možností, jak a kde se vzdělávat a trávit svůj volný čas. Co lidem dnes nejvíce schází, nejsou peníze, ale čas. Zaujmout, přilákat nové uživatele, nabízet vedle tradičních hodnot i novinky. To vyžaduje kreativní manažery, kteří jsou nejen vzdělání, ale mají intuici a hýří zajímavými nápady. Také vynikající komunikátory, kteří dokážou oslovit veřejnost (uživatele), ale i zaměstnance a především zřizovatele a sponzory. Své služby nemůžeme zkvalitňovat bez marketingu. Akce jako „Noc s Andersenem“, „Pasování prvňáčků“, „Celé Česko čte dětem“ aj. ukazují, že i knihovna dokáže být mediálně přitažlivá. Je potřeba hledat nové věci, které přitáhnou pozornost veřejnosti a zaujmou média. V knihovně pracuje generace sátleťých nadšenců. Nová nastupující generace knihovníků může být stejně nadšená, ale musí též platit nájem, pořídit si bydlení, hradit složenky. Životní standard je žene za vyššími příjmy, nevydrží čekat řadu let, než dosáhnou průměrného platu. Je to pochopitelné. Motivovat mladé lidi vlídným slovem je dnes těžší než dříve. Zapálit je pro knihovnu a knihovnictví není snadné. Snad v knihovnách nebudou pracovat nekvalifikované síly. Knihovna bez odborníků je jen místem, kde jsou uloženy kilometry knih. Její přidanou hodnotou je kompetentní a vzdělaná obsluha. V knihovně převažují odborníci, to je nutnost. Ale jak je zaplatit, jak zařídit, aby své znalosti nenabídli konkurenci? Nedostatek zdrojů musíme nahradit kreativitou, intuicí, zajímavými projekty atd.

Být manažerem knihovny je obrovskou výzvou. Je to vidět na výsledcích knihovny, na „klimatu“, který v knihovně panuje.

Závěr

V analýze byly popsány a zhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, následně byly vyzdvihnuty ty, které se ukázaly jako nejdůležitější z nich.

Výsledek SWOT analýzy ukázal, že pro knihovnu jsou nejdůležitější její silné stránky a příležitosti. Doporučením z toho vyplývajícím tedy je, aby se kladl důraz a nadále se rozvíjely silné stránky: kvalitní práce se čtenáři, budování čtenářské základny, péče o své čtenáře a neustálé rozvíjení veřejných služeb, být v podvědomí lidí prostřednictvím propracované formy reklamy, starat se o své zaměstnance, jejich potřeby a výhody. Posilovat svoje nezastupitelné místo ve městě i v regionu je také neustálým úkolem.

Vytvořením této SWOT analýzy byly dány základy pro kvalitní vypracování strategie rozvoje knihovny do budoucna. Z uvedených údajů SWOT analýzy může být vytvořena základní strategie, která by měla pomoci k odvrácení ohrožení pomocí silných stránek. Zavedením strategie tento proces ale ještě nekončí. Nově zavedená strategie se nemusí osvědčit nebo se mohou změnit podmínky organizace a je nutné zavést opravná opatření. Změna strategie může být vyvolána dále i potřebou po vylepšení strategie či pozměněním cílů. Je tedy nutné, aby management sledoval, jak zvolená strategie funguje a na základě toho pak mohl podniknout kroky k jejímu vylepšování.

Práci lze uzavřít touto myšlenkou: „Každý člověk si uvědomuje, že pravidelné návštěvy lékaře jsou zásadní k udržení dobrého zdraví. Stejně tak i podnikatelé a manažeři chápou plánování SWOT analýzy, které spěje k zajištění optimálního zdraví podniku.“¹⁰

¹⁰ SIMONEAUX, SARAH L.; STROUD, CHRIS L. SWOT Analysis: The Annual Check-Up for a Business. Journal of Pension Benefits. 2011, 18(3): 75-78, ISSN 1069-4064

Seznam použité literatury:

1. AUBRECHTOVÁ, Jana. *Roky knih, aneb Malé dějiny knihovny. Kalendárium 1921-2021*. 1. vydání. Rokycany: Městská knihovna Rokycany, 2021. 146 s. ISBN 978-80-11-00633-4
2. DIVÍNOVÁ, Daniela. *Jak řídit knihovnu: příručka pro začínající vedoucí – ředitele knihoven*. 1. vydání. Praha: Národní knihovna České republiky-Knihovnický institut, 2021. 155 s. ISBN 978-80-7050-748-3
3. GRASSEOVÁ, Monika. *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování*. Obrana a strategie. Roč. 6., č. 2 (2006).
4. HANZELKOVÁ, Alena – KEŘKOVSKÝ, Miloslav – MATHAUSER, Milan – VALSA, Ondřej. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
5. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
6. NADINE, Pahl and RICHTER, Anne. *SWOT Analysis – Idea, Methodology And A Practical Approach*. GRIN Verlag, 2007. ISBN 978-3-640-30303-8
7. ŘÍMANOVÁ, Radka. *Management změn v knihovnách: teorie a praxe*. (Prezentace). Praha: Národní technická knihovna, 2010.
8. SARSBY, Alan. *SWOT Analysis*. Spectaris Limited, United Kingdom, 2016. ISBN 978-0-09932504-2-2.
9. SIMONEAUX, SARAH L.; STROUD, CHRIS L. *SWOT Analysis: The Annual Check-Up for a Business*. Journal of Pension Benefits. 2011, 18(3): 75-78, ISSN 1069-4064
10. ŠELEŠOVSKÝ, Jan. *Management regionální a místní správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 290 s. ISBN 80-210-4141-2
11. ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 214 s. ISBN 978-802-104-2926

Interní zdroje Městské knihovny Rokycany

Internetové zdroje

1. Ekospace.cz (2012). *Strategický management*. [online] [cit. 19. 11. 2020]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/19-strategicky-management>

Přílohy

Schéma 1 : SWOT analýza v Městské knihovně Rokycany

Silné stránky S $\Sigma = 3,96$	Slabé stránky W $\Sigma = 3,72$
-strategické umístění budovy uprostřed náměstí	-neaktualizovaná koncepce a strategie
-historická budova a její genius loci	-chybí podrobný průzkum uživatelských potřeb
-tradice knihovnictví s dobrou pověstí	-rychle zastarávající výpočetní technika
-široká síť provozů a služeb	-nedostatky v interní komunikaci*
-automatizace knihovních procesů	-nízké finanční ohodnocení
-kvalitní práce se čtenáři*	-feminizace a s tím spojené problémy
-výborná spolupráce se školami v místě	-pasivita zaměstnanců
-podpora pochopení zřizovatele	-nízký počet účastníků vzdělávacích akcí
-vícezdrojové financování	-průběžně klesající využití veřejného internetu
-vysoký počet kulturních akcí pro školy a školky	-průběžně klesající návštěvnost studovny
Příležitosti O $\Sigma = 4,02$	Hrozby T $\Sigma = 2,44$
-nezastupitelná role ve městě i regionu*	Neschopnost rychle reagovat a přizpůsobit se novým situacím a vývoji inf. technologií
-občané jsou s fungováním knihovny spokojeni	-nedostatek financí a jejich pozdní uvolňování*
-vytvoření bezpečného a klidného místa pro slušné lidi	-neustálé zvyšování cen knih a periodik
-zapojení dobrovolníků	-neustálé zvyšování cen energií, služeb a materiálu
-pomoc s vyučováním češtiny pro cizince	-změna politického smýšlení, změny v legislativě
-čtení se stává nezastupitelné pro rozvoj dětí	-nárůst sociálně slabých, psychicky nemocných a agresivních uživatelů
-bude přibývat sociálně slabých domácností, které budou potřebovat levné veřejné služby	-klesající počet čtenářů ve společnosti
-vyhlášení výzvy V2. IROP – Knihovny – SC 4.4	-nahrazení tištěné knihy moderními technologiemi
-příležitost využít moderní technologie k propagaci služeb knihovny	-nárůst informací neschopnost číst delší souvislé texty
-podpora čtenářů a knihovníků regionu	-nespokojenost uživatelů např. s výběrem dokumentů, s provozní dobou

**Zeleně vyznačené faktory vyšly v daném kvadrantu jako nejdůležitější. Autorsky zpracováno.*

Schéma 2: Organizační struktura Městské knihovny Rokycany

Příloha ke směrnici č. 2 Organizační řád

Organizační struktura Městské knihovny Rokycany

k 1.10. 2018

Celkem 11 úvazků

