



Knihovna
Jiřího Mahena
v Brně

B | R | N | O

Řízení knihovny v praxi

Řízení organizací

Brno 16.10. 2015

www.kjm.cz

Libuše Nivnická

<https://www.facebook.com/kjibrno>

B | R | N | O

Statutární město Brno finančně podporuje Knihovnu Jiřího Mahena v Brně, příspěvkovou organizaci.



Řízení knihovny v praxi

- **Úvodní zamyšlení:**
 - osobnost a role manažera
- **Výběr z praxe – úvod do problematiky:**
 - základní pojmy
 - Organizace, její poslání a struktura
 - LIDSKÉ ZDROJE
 - MATERIÁLNÍ ZDROJE
 - FINANČNÍ ZDROJE



Řízení knihovny v praxi

- **Úvodní zamyšlení:**
- **Co nejvíce trápí manažery knihoven?**
 - Překvapivě zjišťuji, že skoro nic.
 - Zní to paradoxně? Možná,
 - ale protože jsem bojovník, tak jsem zvyklá
 - **nestěžovat si, ale**
 - **pracovat, vydobývat, nevzdávat se,**
 - **sebehodnotit své kroky.**
 - Neupadat do sebeuspokojení.

 - Ale úspěch a pochvala potěší vždy 😊.



Řízení knihovny v praxi

- Pak se tedy naskýtá druhá otázka
- **Co by mi v práci nejvíce pomohlo:**
- **celkově pro profesi - obor - působení knihoven** : kdyby si stát (i zřizovatelé) dostatečně uvědomoval, jak silný potenciál zde v podobě knihoven má vybudovaný a mnohem lépe ho využíval - zejména v oblasti vzdělávání, celoživotního učení, informací, sociální oblasti a toto zapracovával do svých koncepcí, tím také projektových možností v oblasti kultury i mimo ni (MK ČR, MPSV ČR, MŠMT ČR, další) .

Řízení knihovny v praxi

- lepší finanční ohodnocení profese knihovník a dalších relevantních činností , dostatečný finanční prostor pro individuální ohodnocení (ne pouze věkový automat)
- možnost pružně řešit potřebu nových pracovních pozic nebo možnost si outsoursovat kvalitní služby
- vyšší ochota některých zaměstnanců dívat se na práci a rozvoj služeb pohledem zákazníka - ne mne osobně
- time management - lepší organizace vlastního času, stále nesprávný poměr mezi časem věnovaným operativě a strategickým činnostem

Řízení knihovny v praxi

- **Základní pojmy:**
 - **ORGANIZACE** - uskupení lidí se společným cílem
 - **MANAGEMENT** – proces směřující k dosažení cílů
 - **MANAŽEŘI** – lidé řídící proces, vytvářející podmínky pro práci ostatních pracovníků
 - **ÚČELNOST** – dělat správné věci, konečný stav se co nejvíce přiblíží očekávanému cíli (poměr mezi očekávaným cílem a dosaženým výsledkem)
 - **EFEKTIVNOST**- dělat správné věci správným způsobem (poměr mezi vstupem - nákladem a výstupem- efektem)
 - **HOSPODÁRNOST**- požadovaná kvalita, minimalizace nákladů



Řízení knihovny v praxi

- **ORGANIZACE**

- **A JEJÍ CÍLE :**

- cíle a poslání
spočívají v jejím okolí –
společenská poptávka,
příležitosti, hrozby.

- Vždy by mělo jít o

- účelnou a efektivní
reakci na požadavek (
podnět) okolí

- VNĚJŠÍ OKOLÍ – FAKTORY:

- sociální (životní styl a
změny, demografické,
etnické)
 - legislativní
 - ekonomické
 - politické
 - technologické (internet,
mobilní sítě, sociální sítě,
aj.)



Řízení knihovny v praxi

- **ORGANIZACE:**

- otevřený a živý systém

- vnitřní zdroje k

- naplnění cílů:

- LIDSKÉ ZDROJE

- MATERIÁLNÍ ZDROJE

- FINANČNÍ ZDROJE

- INFORMAČNÍ ZDROJE

- Dosažení cílů je nutná:

- neustálá interakce s

- okolím

- a

- práce s vnitřními zdroji.



Knihovna
Jiřího Mahena
v Brně

Řízení knihovny v praxi

- **ORGANIZACE:**
- Právní forma, Legislativa
- Zřizovatel
- Zřizovací listina
- Organizační struktura
- Organizační řád
- Pracovní řád
- Interní směrnice
- Lidské zdroje
- Firemní kultura

<http://www.kjm.cz/dokumenty>

Řízení knihovny v praxi

- **Zřizovatel**
- vztah organizace a zřizovatele zakotven:
- Zřizovací listina
- Zásady vztahu
- Rozhodnutí RMB a ZMB
- Metodické pokyny
- (správní rady)
- **ZŘIZOVACÍ LISTINA**
- http://kjm.data.quonia.cz/z_listina.pdf
- Poslání
- Historie organizace
- Předmět činnosti
- Postavení statutárního orgánu
- Majetkové vztahy

Řízení knihovny v praxi

• ZŘIZOVACÍ LISTINA

- Hlavním účelem Knihovny je poskytování veřejných knihovnických, informačních, vzdělávacích, kulturních, sociálních a dalších služeb způsobem, který zaručuje všem fyzickým a právnickým osobám rovný přístup k širokému spektru lidských znalostí, kulturním hodnotám a informacím, a to prostřednictvím svých fondů, informačních zdrojů i přístupem k veřejnému internetu. Umožňuje **svobodnou výměnu informací a myšlenek ve společnosti**,
- zároveň Knihovna respektuje **právo každého na soukromí a nezávislé rozhodování.**
- **Knihovna je součástí vzdělávací infrastruktury,**
- **rozdvíjí komunitní aktivity, podporuje kulturní rozmanitost a sociální integraci.**
- **Knihovna provádí metodickou a výzkumnou činnost v oblastech svého působení;**
- **podílí se na formování koncepce veřejných knihovnických a informačních služeb v ČR.**

Řízení knihovny v praxi

- Popularizuje interaktivním a srozumitelným způsobem vědu a různorodé oblasti lidské činnosti, čímž vytváří předpoklady pro růst zájmu dětí a mladých lidí o studium všech oborů včetně přírodních, technických a humanitních;
- Je místem **praktické výuky zejména pro studenty Masarykovy univerzity**, kdy přispívá ke zvyšování odborných znalostí a získání praktických zkušeností, čímž vytváří podmínky pro růst počtu studentů a kvality absolventů;
- Realizuje vývoj a tvorbu **didaktických nástrojů, interaktivních pomůcek, metodických a vzdělávacích databází, systémů dálkového vzdělávání, odborné, vzdělávací a popularizační aktivity pro vlastní potřebu i pro další organizace a jednotlivce;**
- Pečuje o **odborný růst a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, organizuje výuku k soustavnému zvyšování jejich odborných kompetencí potřebných k plnění hlavního účelu a předmětu činnosti;**

Řízení knihovny v praxi

- Organizuje a podílí se na pořádání kulturních, společenských a vzdělávacích akcích **na pracovištích Knihovny i mimo ně;**
- Spolupracuje trvale za účelem **zvýšení atraktivity a účinnosti své činnosti s** kulturními institucemi, školami všech stupňů a dalšími vzdělávacími institucemi, volnočasovými centry, neziskovými organizacemi, státní správou a samosprávou jakož i dalšími fyzickými i právníckými osobami v tuzemsku i zahraničí;
- Zabezpečuje propagaci předmětu své činnosti, **včetně výroby, vydávání, prodeje, pronájmu a půjčování propagačních materiálů a programů v tuzemsku i zahraničí.**
- Provozuje prodej a předprodej vstupenek na akce zajišťované nebo spolupořádané Knihovnou
- Provádí činnosti související s udržením, zlepšením a modernizací pracovišť, rozvojem jejich struktury, zlepšováním organizace a inovacemi služeb, vše s cílem dosahování co nejvyšší kvality služeb pro veřejnost;

Řízení knihovny v praxi

- **Zřizovatel povoluje Knihovně tyto okruhy doplňkové činnosti:**
 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
 - **Obory činnosti:**
 - velkoobchod a maloobchod;
 - realitní činnost, správa a údržba nemovitostí;
 - reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení;
 - fotografické služby;
 - pronájem a půjčování věcí movitých;
 - provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí;
 - výroba, obchod a služby jinde nezařazené;
 - vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské, kartonážní, kopírovací práce.
- Tyto činnosti nesmí narušovat plnění hlavního účelu a předmětu činnosti Knihovny.
- Příjmy z doplňkové činnosti musí být odděleně účtovány a sledovány a podléhají dani z příjmu. Doplňková činnost je realizována dle smluvních cen.
- Prostředky získané doplňkovou činností použije Knihovna pro financování hlavního účelu a předmětu své činnosti;

Řízení knihovny v praxi

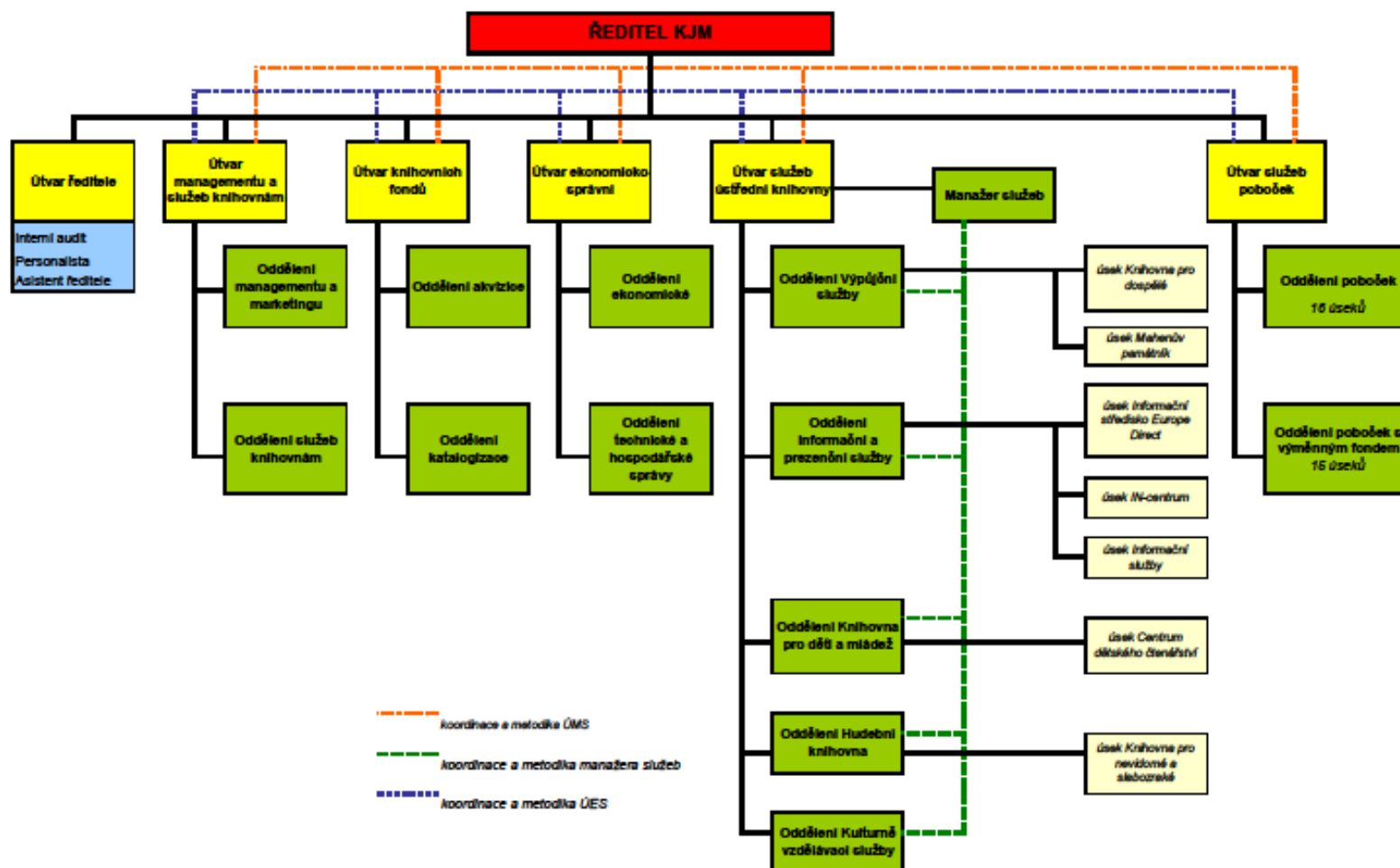
- ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

http://kjm.data.quonia.cz/organizacni_schema_2014_pr.c.1a19.6..pdf

Počet zaměstnanců: úvazky 131 (včetně částečných úvazků)

fyzických cca 150 (pracovní poměr, jmenování , DPČ)

Struktura pracovišť : ústřední knihovna se dvěma detašovanými pracovišti, depozitář
sít' poboček - 31



Řízení knihovny v praxi

- **ORGANIZAČNÍ ŘÁD – STUPNĚ ŘÍZENÍ**
- **Útvar** *organizační jednotka KJM zahrnující okruhy činnosti spojené se službami KJM veřejnosti, s jejím odborným, ekonomickým, technickým a správním zabezpečením; dále se člení na oddělení a úseky, I. stupeň řízení
- **Oddělení** (v útvaru služeb ústřední knihovny - knihovna)
- *organizační jednotka útvaru, jejíž působnost je zaměřena na specializovanou oblast činností, II. stupeň řízení
- **Úsek** *organizační součást oddělení zodpovídající za vymezenou oblast činností, III. stupeň řízení

Řízení knihovny v praxi

ORGANIZAČNÍ ŘÁD

ředitel

vedoucí zaměstnanci

Řízení práce zaměstnanců

Kumulace funkcí v oblasti řízení

Zastupování zaměstnanců

Předávání funkcí

Zásady a principy řízení a kontroly v KJM

Porady

Poradní skupiny a komise

Soustava vnitřních organizačních norem

Metodické řízení a koordinace činnosti



Knihovna
Jiřího Mahena
v Brně

Řízení knihovny v praxi

- **INTERNÍ SMĚRNICE**
- PŘÍKAZ ŘEDITELE
- SMĚRNICE
- POKYN
- Finanční kontrola
- Mapa rizik



Řízení knihovny v praxi

- **Vnitřní kontrolní systém** sestává z
- **řídící kontroly a interního auditu.**
- **Řídící kontrola** v KJM (podle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, v platném znění) je zaměřena především na: průkaznost použití finančních prostředků, správnost použití finančních prostředků a správnost zaúčtování. K výkonu řídící kontroly jsou stanovené funkce:
- příkazce operací, dle § 2, odst.a) Vyhl. MF 64/2002 Sb., je ředitelka organizace a vedoucí útvarů v rozsahu svých kompetencí kromě vedoucí útvaru ekonomicko-správního,
- správcem rozpočtu, dle § 2, odst.b) Vyhl. MF 64/2002 Sb., je vedoucí útvaru ekonomicko-správního,
- hlavním účetním, dle § 2, odst.c) Vyhl. MF 64/2002 Sb., je vedoucí ekonomického oddělení. .

Řízení knihovny v praxi

MAPA RIZIK

- Právní oblast
- Lidský faktor
- Personální riziko
- Organizační a informační riziko
- Provozní riziko
- Rizika spojená s majetkem a investicemi
- Ekonomická rizika
- Dodavatelské služby
- Ostatní rizika, nedostatky

Závažnost		Četnost	
5	kritická	5	téměř jistá
4	velmi významná	4	pravděpodobná
3	významné	3	možná
2	drobná	2	nepravděpodobná
1	téměř neznatelná	1	téměř vyloučená

Řízení knihovny v praxi

LIDSKÉ ZDROJE

- Pracovní týmy
 - Motivace, hodnocení, benefity
 - Slučování rodinného a pracovního života
 - Kolektivní smlouva
 - Firemní kultura
 - Kodex zaměstnance
 - Profesní vzdělávání
 - Autorizovaná osoba
- Kodex Národní soustava povolání
 - <http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>
 - NKT – Národní katalog kvalifikací
 - <http://www.narodnikvalifikace.cz/>
 - <http://www.vzdelavaniaprace.cz/>
 - zaměstnance

Řízení knihovny v praxi

- Firemní kultura
- Chování organizace a lidí navenek i dovnitř
- Vytvářena souborem mnoha prvků
- Filozofie, poslání, vize, cíle, hodnotový systém, image organizace, komunikační styl, interní vztahy, logo, design,

Řízení knihovny v praxi

- **KODEX ETIKY ZAMĚSTNANCŮ**
- http://kjm.data.quonia.cz/INTRANET/Dokumenty/kodex_zamestnance.pdf
- Účelem kodexu je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců a informovat veřejnost o chování, které je od zaměstnanců oprávněna očekávat.
- **Zásady ve vztahu ke klientovi**
- **Zásady ve vztahu k zaměstnancům**
- **Zásady kolegiality**
- **Zásady odbornosti a povolání**

Řízení knihovny v praxi

- <http://www.kjm.cz/prorodinneaktivity>
- Firemní kultura
- Pracovní doba
- Rodičovství, mateřská a rodičovská dovolená a návrat do zaměstnání
- Organizace práce
- Pracovní místo
- Informační a komunikační strategie
- Kultura vedení
- Personální rozvoj
- Finanční a nefinanční výhody
- Služby pro rodiny



Řízení knihovny v praxi

- **MAJETEK A NAKLÁDÁNÍ S NÍM**
- vymezen Zřizovací listinou :
- Statutární město Brno předává Knihovně k hospodaření v souladu s ustanoveními zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen z. č. 250/2000 Sb.), následující majetek (dále jen svěřený majetek):
 - nemovitý
 - movitý
 - **vše, co knihovna nabývá ve prospěch zřizovatele**
 - Svěřený majetek statutárního města Brna Knihovna vede v účetnictví a zajišťuje v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen z. č. 563/1991 Sb.), provádění odpisů ze svěřeného majetku.

Řízení knihovny v praxi

- Svěřený majetek statutárního města Brna
Knihovna vede v účetnictví a zajišťuje v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen z. č. 563/1991 Sb.), provádění odpisů ze svěřeného majetku.
- Knihovna je povinna nakládat se svým knihovním fondem (zejm. vyřazovat knihovní dokumenty, chránit knihovní fond) v souladu s KnZ a vyhláškou Ministerstva kultury ČR č. 88/2002 Sb., k provedení KnZ.

Řízení knihovny v praxi

- **FINANČNÍ ZDROJE :**
- příspěvek zřizovatele
- vlastní příjmy z hlavní a vedlejší činnosti
- ostatní zdroje (dary, příspěvky městských částí, granty, kraj – regionální funkce, zdroje EU aj.)
- Plánovací proces:
- záměry na rok XX
- návrh ročního finančního plánu nákladů a výnosů
- úpravy RFP
- střednědobý plán
- plnění plánu
- návrh rozdělení zlepšeného hospodářského výsledku
- fondy organizace
- Investiční záměr
- Plán podávání projektů

Plnění finančního plánu příspěvkové organizace k 30. 6. 2015

	Finanční plán 2015	Upravený fin. plán k 30.6. 2015	Skutečnost k 30. 6. 2015	Skutečnost/FP (v %)	Skutečnost/UFP (v %)
Příspěvková organizace: Knihovna Jiřího Mahena v Brně, příspěvková organizace					
Správce rozpočtových prostředků: Odbor kultury MMB					
					v tis. Kč
Výnosy celkem	64 257	64 761	34 670	54,0	53,5
Výnosy za vlastní výkony a za zboží	3 935	3 935	2 101	53,4	53,4
<i>z toho:</i> Výnosy za čestné vstupenky					
Ostatní výnosy	1 206	1 206	963	79,9	79,9
Výnosy z transferů	59 116	59 620	31 606	53,5	53,0
<i>z toho:</i> Výnosy z transferů od zřizovatele	59 116	59 116	30 006	50,8	50,8
Výnosy z transferů od městských částí			318		
Výnosy z transferů ze státního rozpočtu a státních fondů		109	511		468,8
Výnosy z transferů od jiných ÚSC a ost. subjektů		395	771		195,2
Náklady celkem	64 257	64 761	29 239	45,5	45,1
Spotřeba materiálu	7 280	7 543	3 445	47,3	45,7
Spotřeba energie	3 098	3 098	1 006	32,5	32,5
Služby	7 186	7 186	2 818	39,2	39,2
<i>z toho:</i> Opravy a udržování	650	650	624	96,0	96,0
Mzdové náklady	29 755	29 898	14 340	48,2	48,0
<i>z toho:</i> Náklady na platy	28 655	28 753	13 619	47,5	47,4
Sociální pojištění a sociální náklady	11 048	11 082	5 365	48,6	48,4
Odpisy dlouhodobého majetku	2 992	2 992	1 336	44,7	44,7
Daň z příjmů					
Ostatní náklady	2 898	2 962	929	32,1	31,4
Výsledek hospodaření po zdanění			5 431		
<i>v tom:</i> Výsledek hospodaření hlavní činnosti			5 330		
Výsledek hospodaření doplňkové činnosti			101		
Podíl výnosů za vlast. výkony a za zboží na celkových nákladech v %	6,1	6,1	7,2	117,3	118,3
Podíl výnosů za vlastní výkony a za zboží na celkových nákladech (snížených o výši uloženého odvodu z investičního fondu) v %	6,3	6,2	7,4	117,6	118,6
Podíl výnosů za vlastní výkony a za zboží na celkových nákladech (snížených o výši zaúčtovaných odpisů) v %	6,4	6,4	7,5	117,2	118,2
Výše uloženého odvodu z investičního fondu dle § 28 zákona 250/2000 Sb.	1 642	1 642	820	49,9	49,9
Transfer na pořízení dlouhodobého majetku od zřizovatele	500	500	1 141	228,2	228,2
Transfer na pořízení dlouhodobého majetku ze státního rozpočtu a státních fondů					
Počet pracovníků (průměrný přepočtený stav) za období nebo rok	130,0	130,0	127,5	98,1	98,1
Průměrná mzda (v Kč)	18 369	18 431	17 801	96,9	96,6

V Brně dne: 14. srpna 2015

Zpracoval(a): Ing. Irena Antošová

Schválil(a): Ing. Libuše Nivnická, ředitelka

Stanovisko odvětvového odboru:

Plán tvorby a čerpání peněžních fondů k 31. 12. 2014 (v tis. Kč)

Příspěvková organizace: Knihovna Jiřího Mahena v Brně, příspěvková organizace						
Správce rozpočtových prostředků:						v tis. Kč

FOND INVESTIČNÍ

Stav k 1.1.	Tvorba		Čerpání			Stav k 31.12.
	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost		
3 615	Příděl z odpisů z DHM a DNM	2 396	2 396	Financování investičních výdajů	2 170	1 376
	Transfěr na investice od zřizovatele			Úhrada investičních úvěrů nebo půjček		
	Transfěr na investice ze státních fondů			Odvod do rozpočtu zřizovatele	1 043	1 046
	Výnos z prodeje svěřeného DHM			Posílení zdrojů určených na financování údržby a oprav majetku	400	
	Dary a příspěvky od jiných subjektů					
	Výnosy z prodeje majetku p.o.					
	Převod z rezervního fondu					
	Celkem tvorba	2 396	2 396	Celkem čerpání	3 613	2 422

FOND REZERVNÍ

Stav k 1.1.	Tvorba		Čerpání			Stav k 31.12.
	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost		
569	Příděl ze zlepšeného výsledku hospodaření	134	134	Daší rozvoj činnosti	25	25
	Peněžní dary		60,5	Časové překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady		
	Ostatní			Úhrada případných sankcí za porušení rozpočtové kázně		
				Úhrada ztráty za předchozí léta		
				Posílení investičního fondu		
				Ostatní, úhrada nákladů spojených s dědictvím	50	78
	Celkem tvorba	134	194	Celkem čerpání	75	103

FOND ODMĚN

Stav k 1.1.	Tvorba		Čerpání			Stav k 31.12.
	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost		
542	Příděl ze zlepšeného výsledku hospodaření			Odměny zaměstnancům		
				Překročení prostředků na platy		
	Celkem tvorba			Celkem čerpání		542

FKSP

Stav k 1.1.	Tvorba		Čerpání			Stav k 31.12.
	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost		
274	Příděl do fondu na vrub nákladů	281	257	Úhrada potřeb zaměstnanců	330	256
	Ostatní					
	Celkem tvorba	281	257	Celkem čerpání	330	256

V Brně dne: 4. února 2015
Zpracoval(a): Ing. Irena Antošová

Schválil(a): Ing. Libuše Nivnická, ředitelka
Stanovisko odvětvového odboru:



Knihovna
Jiřího Mahena
v Brně

Řízení knihovny v praxi

- ***Moje rada na závěr :***
Bud'te vždy připraveni.

aneb co vše mne potkalo



Moje motto:

- ***Knihovna – spolehlivý partner města a chytrý společník pro život – vloženou investici, lásku a péči Brňanům mnohonásobně vrátí každý z 365 dnů v roce. ©***



Řízení knihovny v praxi



- DĚKUJI ZA VÁŠ ZÁJEM
- DOTAZY
- KONTAKT:
- nivnicka@kjm.cz