

# Kompendium knihovnictví

## 3

Marek Timko  
(ed.)

Moravskoslezská vědecká knihovna  
v Ostravě

Marek TIMKO (ed.)

# Kompendium knihovnictví 3



Ostrava, 2024

CIP

TIMKO, Marek, ed.

Kompendium knihovnictví 3 / sest. Marek Timko. - 1. vyd. - Ostrava : Moravsko-slezská vědecká knihovna v Ostravě, 2024. 416 s. - ISBN 978-80-7054-345-0

### Klíčová slova

*knihovnictví, knihovny, čtení, rychlé čtení, čtenářství, psaní, informační hygiena, nefinanční motivace, digitální ekonomika, digitální služby, umělá inteligence, jazykové modely, odborný text, kybernetická bezpečnost, management kultury*

Recenzovali:

prof. PhDr. Dušan Katuščák, PhD.

prof. Ing. Milan Konvit, PhD.

doc. PhDr. Jaromír Kubiček, CSc.

prof. dr hab. Grzegorz Nieć

Autoři: © 2024

Michaela Dombrovská (Slezská univerzita v Opavě)

Zuzana Šidlichovská (Vysoká škola polytechnická Jihlava)

Petr Očko (Slezská univerzita v Opavě)

Ludmila Hrdináková (Univerzita Komenského v Bratislave)

Richard Papík (Slezská univerzita v Opavě)

Jiří Trávníček (Ústav pro českou literaturu AV ČR)

Renáta Krejčí Salátová (Národní knihovna České republiky)

Anna Machová (Národní knihovna České republiky)

Kamil Matula (Slezská univerzita v Opavě)

Eva Horalíková (Vysoká škola ekonomická v Praze)

Libuše Foberová (Moravskoslezská vědecká knihovna, Slezská univerzita v Opavě)

© Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě, 2024



Tato publikace je distribuována pod licencí Creative Commons Attribution 4.0 International Licence CC BY (uveďte autora)

ISBN 978-80-7054-345-0 (brožovaná)

ISBN 978-80-7054-346-7 (online PDF)

# Obsah

|                                      |          |
|--------------------------------------|----------|
| <b>Předmluva</b> (Marek Timko) ..... | <b>7</b> |
|--------------------------------------|----------|

## **I. Výzvy a příležitosti pro knihovnictví a knihovny**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Informační hygiena: výzva a příležitost pro knihovny</b><br>(Michaela Dombrovská) ..... | <b>11</b> |
|--|-----------|

Vývoj informační hygieny 12 | Praktické aspekty informační hygieny 21  
| Knihovny a informační hygiena 24 | Závěrem 27

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Nefinanční motivace v knihovnách</b> (Zuzana Šidlichovská)..... | <b>31</b> |
|--|-----------|

1 Úvod 32 | 2 Systém odměňování v knihovnách 33 | 3 Nefinanční motivace  
v knihovnách 35 | 4 Význam nefinanční motivace pro vedoucí zaměstnance 40  
| 5 Závěr 51

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Nová legislativa Evropské unie v oblasti digitální ekonomiky a role<br/>veřejných knihoven</b> (Petr Očko) ..... | <b>55</b> |
|---|-----------|

1 Pojem a význam digitální ekonomiky 56 | 2 Aktuální vývoj v digitální  
ekonomice a společnosti EU 57 | 3 Výzvy digitální ekonomiky v EU 58  
| 4 Evropská reakce na digitální výzvy: nový digitální legislativní balíček 60  
| 5 Dopad nových digitálních technologií a právních předpisů na veřejné  
knihovny 62 | 6 Rámec *Nářízení o digitálních službách* (DSA) 63 | 7 Vývoj  
pravidel pro umělou inteligenci a úloha veřejných knihoven 71 | 8 Soulad  
s *Nářízením o umělé inteligenci* 72 | 9 Zlepšení služeb veřejných knihoven 74  
| 10 Etické a sociální aspekty 75 | 11 Vzájemný vztah mezi *Nářízením  
o digitálních službách* a *Nářízením o umělé inteligenci* 76 | 12 Výzvy a příležitosti  
legislativních aktů 77 | 13 Implementace nových technologií umělé  
inteligence 79 | 14 Konkrétní příklady využití umělé inteligence a nových  
digitálních technologií v knihovnách 80 | 15 Závěr 81

## II. Čtení a čtenářství jako sociální konstrukt a metafora

### Čítanie ako multidimenzionálny konštrukt (Ľudmila Hrdináková) .....97

Úvod 98 | 1 Základné ukotvenie konceptu čítania 99 | 2 Význam a implikácie čítania 106 | 3 Čítanie ako proces 110 | 4 Dimenzie čítania 114 | 5 Pokles čitateľstva detí a mládeže 137 | Záver 141

### Metody rychlého čtení a jejich význam v knihovnicko-informačních aktivitách (Richard Papík).....165

Předmluva 166 | Úvod 166 | 1 Co rychlé čtení nabízí čtenářům? 170 | 2 Potkává se současné knihovnictví s efektivními čtenářskými dovednostmi? 171 | 3 Zvládnutí technik v kurzu nebo samostatně? 173 | 4 Modely čtení 174 | 5 Pojem rychlosti čtení. *Pasivní* a *proaktivní* způsoby čtení 179 | 6 Metoda READ jako pomůcka pro podporu obsahového zpracování textu 182 | Závěr 183

### „Naprosta většina lidstva by se vůbec neměla učit číst a psát“ (čtení a jeho obrazy) (Jiří Trávníček) .....187

Úvod 188 | Čtení jako esoterická výlučnost 188 | Čtení jako pouhá náhražka mluvené řeči 189 | Čtení jako rituál, kontemplace, liturgický akt 190 | Čtení jako ohrožení společnosti 191 | Čtení jako civilizační síla 192 | Čtení jako činnost netvůrčí, podřadná 193 | Čtení jako důvod k naříkání starých na mladé 194 | Čtení jako ženská marnivost 195 | Čtení jako akt výsostné samoty a intimity 197 | Čtení jako pouhá pasivní činnost 198 | Čtení jako sociální bariéra 199 | Shrnutí 200

## III. Psaní a publikování v kontextu informační společnosti

### Psaní odborných textů (Renáta Krejčí Salátová, Anna Machová) .....209

Úvod 210 | 1 Terminologie 211 | 2 Redakční praxe aneb Od autora přes redakci k vydání (čím začít a jak postupovat) 214 | 3 Psaní odborného textu 228 | 4 Publikační etika a etické kodexy časopisů 234 | 5 Recenzní řízení 235 | 6 Tištěné versus elektronické časopisy 237 | 7. Redakční rada 243 | Závěr 245

**Publikování v době velkých jazykových modelů (Kamil Matula) .....253**

Úvodem 253 | 1 Krátce k umělé inteligenci 255 | 2 Publikování s pomocí umělé inteligence 265 | 3 Vybrané nástroje pro podporu publikační činnosti 277  
| Závěrem 290

**IV. Aplikace poznatků kyberbezpečnosti do školního vzdělávání**

**Přehled vybraných klíčových kybernetických hrozeb a jejich reflexe ve vzdělávání v základním školství (Eva Horalíková) .....299**

Úvod 300 | 1 Kybernetická bezpečnost 300 | 2 Rizika a hrozby pro žáky 2. stupně ZŠ v kybernetickém prostoru 301 | 3 Vzdělávání žáků v oblasti kybernetické bezpečnosti 312 | Závěr 318

**V. Vybrané kapitoly z managementu kultury**

**Management kultury (Libuše Foberová) .....327**

Úvodem 328 | 1 Kultura 328 | 2 Paměťové instituce 331 | 3 Koncept vedení a hospodaření kulturních organizací 333 | 4 Manažeři a jejich prostředí 338  
| 5 Pracovní prostředí 346 | 6 Struktura a obsah manažerské práce 347  
| 7 Manažerské styly 352 | 8 Motivace pracovního jednání 356 | 9 Nové manažerské funkce: 362 | 10 Delegování 369 | 11 Řídící komunikace 374  
| 12 Rámec pro vypracování strategie 377 | 13 Fundraisingové techniky 381  
| 14 Rozpočet příspěvkových organizací (PO) 384 | 15 Marketing v kulturních organizacích 393 | Závěrem 410



# Předmluva

Vážené čtenářstvo,

s radostí vám představujeme již třetí díl z na sebe volně navazujících knihovnických kompendií (*Kompendium knihovnictví 1*<sup>1</sup> vyšlo v roce 2022, *Kompendium knihovnictví 2*<sup>2</sup> vyšlo v roce 2023), které vydává Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě. Cílem a ambicí předchozích svazků kompendií bylo zejména „shromáždit odborný obsah v kompendiích tak, aby pomohl studentům zvládnout základy oboru a nejnovější trendy pro státní závěrečné zkoušky.“<sup>3</sup> Cíl tohoto svazku kompendia je – v návaznosti na svazky předchozí – dvojitý: na jedné straně nabídnout studujícím vysokoškolských oborů knihovnictví základní přehled v oborových či profesních tématech, se kterými se můžou setkávat v rámci svých studií v jednotlivých předmětech; na druhé straně informovat i o aktuálních problémech, teoretických i praktických, pořád rychleji a divergentně se rozvíjejících disciplín v oblasti informačních věd a knihovnictví. Věříme, že takto vymezené cíle můžou oslovovat také čtenářstvo z širšího okruhu laické veřejnosti.

Třetí svazek knihovnických kompendií je specifický nejenom počtem jednotlivých autorských příspěvků, ale i jejich tematickou různorodostí. Pro jednodušší čtenářskou orientaci jsme jednotlivé statě rozdělili do čtyř tematických bloků. První tematický blok se zaměřuje na oblast knihovnictví a knihoven – najdete v něm text o tom, že zavádění poznatků z oblasti *informační hygieny* do knihovnické praxe představuje pro knihovnice a knihovníky nové výzvy a příležitosti (M. Dombrovská), statě o možnostech *nefinanční motivace* zaměstnanců knihoven (Z. Šidlichovská) či text o roli veřejných knihoven v kontextu aktuální

---

1 TIMKO, Marek. K teoretickým a praktickým problémům informační vědy. In KATUŠČÁK, Dušan a Libuše FOBEROVÁ, Richard PAPÍK, Marek TIMKO, Lucie VALJENTOVÁ. *Kompendium knihovnictví 1*. 1. vydání Ostrava: Moravskoslezská vědecká knihovna, 2022. 304 stran. ISBN 978-80-7054-306-1.

V elektronické podobě dostupné z: [https://katalog.svkos.cz/exlibris/aleph/a22\\_1/apache\\_media/F8RJNH941G2XIIRAJCSI1YRPFASMCF.pdf](https://katalog.svkos.cz/exlibris/aleph/a22_1/apache_media/F8RJNH941G2XIIRAJCSI1YRPFASMCF.pdf)

2 KATUŠČÁK, Dušan a Libuše FOBEROVÁ (eds.). *Kompendium knihovnictví 2*. 1. vydání Ostrava: Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě, 2023. 280 stran. Kompendia knihovnictví. ISBN 978-80-7054-331-3.

V elektronické podobě dostupné z: <https://www.msvk.cz/data/filemanager/source/dokumenty/Kompendium%20knihovnictvi%202.pdf>

3 Tamtéž, s. 4.

legislativy Evropské unie v oblasti *digitální ekonomiky* (P. Očko). Druhý blok se zaměřuje na *problematiku čtení*, a to jak v teoretickém a vědecko-výzkumném kontextu (L. Hrdináková), v kontextu praktických čtenářských dovedností, konkrétně v rozvíjení metody *rychlého čtení* při knihovnicko-informačních aktivitách (R. Papík), tak i v kontextu historickém, který nabízí zajímavou ilustraci vývojových proměn *pojmu čtení* jako metafor (J. Trávníček). Třetí tematický okruh se věnuje problematice psaní. Příspěvek autorské dvojice R. Krejčí Salátové a A. Machové je praktickým a metodickým „manuálem“ pro *psaní odborných textů* pro začínající autorky a autory (jejich příspěvek ale seznamuje také například se základy redakční práce). Stať K. Matuly je odborným příspěvkem k problémům *psaní a publikování* v době *velkých jazykových modelů* využívajících nástrojů *umělé inteligence*. Čtvrtý tematický blok obsahuje příspěvek pojednávající o možnostech výuky *kybernetické bezpečnosti* pro žáky druhého stupně základních škol (E. Horalíková). Pátý tematický blok nabízí základní, ale přesto obsáhlý přehled oblasti *managementu kultury* (L. Foberová). Jak ukazují požadavky praxe, dobrá orientace i v této oblasti je velmi užitečná, a to tak pro knihovníky, tak i pro informační pracovníky/profesionály.

V závěru této – snad adekvátně stručné – *Předmluvy* bych chtěl poděkovat všem autorkám a autorům, kteří přispěli do tohoto svazku, a tím se rozhodli spolupodílet na rozvíjení vědění v oblasti informačních věd, knihovnictví a spřízněných oborů. Všem čtenářkám a čtenářům tohoto kompendia, zejména ale těm, kteří jsou aktuálně v roli studujících v oboru knihovnictví, bych chtěl popřát hodně intelektuální zvědavosti, kritické reflexe a inspirativního čtení!

**Mgr. Marek Timko, Ph.D. (editor)**

Ústav bohemistiky a knihovnictví

Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě

Slezská univerzita v Opavě

I.

**Výzvy a příležitosti pro  
knihovnictví a knihovny**



# Informační hygiena: výzva a příležitost pro knihovny

Mgr. Michaela Dombrovská, Ph.D.  
Ústav bohemistiky a knihovnictví  
Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě  
Slezská univerzita v Opavě  
[michaela.dombrovska@slu.cz](mailto:michaela.dombrovska@slu.cz)  
ORCID: 0000-0001-5422-9087

## Abstrakt

Text se zabývá informační hygienou, která tvoří odborné zázemí pro knihovny nabízející akce či aktivity z oblasti informační gramotnosti, kybernetické bezpečnosti a digitální resilience. Informační hygiena souhrnně označuje postupy, návyky a chování, které lidé používají v rámci zdravého životního stylu v souvislosti s informacemi a digitálním prostředím. Informační hygiena je zasazena do kontextu souvisejících pojmů a aktuálního dění a podložena relevantními daty a zdroji. Knihovnám, bez ohledu na jejich velikost, nabízí rámec a podporu pro jejich komunitní roli a nově se utvářející odpovědnost v oblasti postupující digitalizace.

## Klíčová slova

Digitalizace, informační hygiena, digitální resilience, informační gramotnost, digitální well-being

## Abstract

The text deals with information hygiene, which is a professional background for libraries offering events or activities in the field of information literacy, cyber security and digital resilience. Information hygiene refers collectively to the practices, habits and behaviours that people use as part of a healthy lifestyle in relation to information and the digital environment. Information hygiene is set in the context of related concepts and current events and supported by relevant data and resources. It offers libraries, regardless of size, a framework and support for their community role and emerging responsibilities in the advancing digital age.

## Key words

Digitalisation, information hygiene, digital resilience, information literacy, digital well-being

*Informační hygiena souhrnně označuje postupy, návyky a chování, které lidé používají v rámci zdravého životního stylu v souvislosti s informacemi a digitálním prostředím. V novém pojetí, které se aktuálně dostává do popředí zájmu nejen knihoven, stojí na třech pilířích: informační gramotnosti, kybernetické bezpečnosti a digitální resilienci. Zatímco informační gramotnost znamená umět zacházet s informacemi a kybernetická bezpečnost zásady chování ve virtuálním prostředí, informační hygiena obnáší navíc také schopnost pochopit a aplikovat, kdy a jak se o sebe v digitálním světě postarat, včetně nezbytného odpočinku od něj.*

## Vývoj informační hygieny

*Informační hygiena není v rámci informační vědy a knihovnictví novým pojmem. Podle TDKIV se jedná o součást duševní hygieny, tedy o „... preventivní opatření proti negativním až patologickým důsledkům informačního přetížení, a to na úrovni tvůrce, zprostředkovatele a příjemce informací.“<sup>1</sup> Pojem jako takový se objevil už v 70. letech 20. století, nikoliv náhodou ve stejné době, kdy se začal objevovat termín *informační gramotnost*<sup>2</sup> a kdy se začalo řešit (mimo jiné) *informační přetížení*<sup>3</sup> v souvislosti s nástupem informační společnosti. Průkopníky*

---

1 HAVLOVÁ, Jaroslava. Informační hygiena. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003. Dostupné z: [https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000012719&local\\_base=KTD](https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000012719&local_base=KTD) (cit. 2024-09-16).

2 *Také informační kompetence, digitální gramotnost či digitální kompetence. Informační gramotnost* dále úzce souvisí s *gramotností mediální*. Podrobněji viz DOMBROVSKÁ, Michaela. *Informační gramotnost jako veřejný zájem, politika a norma: návod na tvorbu koncepčních dokumentů v oblasti informačního vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2018. ISBN 978-80-246-3969-7.

Další ze zajímavých gramotností je *gramotnost právní*, která citlivě rozlišuje mezi znalostmi, dovednostmi a postoji (například vědět, že určité chování je nezákonné, ještě neznamená se ho skutečně zdržet) a která je pro informační gramotnost (a potažmo informační hygienu) v tomto smyslu inspirací (rozlišování mezi vykazovanou úrovní informační gramotností a reálným informačním chováním).

3 Přemíra informací zatěžuje mozek do té míry, že je náchylnější k chybám, snáze podléhá dezinformacím a negativně jsou ovlivněny také reálné vztahy s blízkými lidmi a společenským okolím. Jako jeden z prvních zmiňuje informační přetížení Bertram M. Gross jako stav, kdy příliš mnoho informací vstupuje do systému, který je jich schopen zpracovat pouze omezené množství. Viz GROSS, Bertram M. *The Managing of organizations: the administrative struggle*. New York: Free Press of Glencoe, 1964.

informační hygieny u nás byli Karel Janoš, který se tématem zabýval již ve své diplomové práci<sup>4</sup> a Jiří Cejpek, který ji považoval za důležitou součást duševní hygieny. Oba chápali informační hygienu jako záležitost nikoliv pouze jedince, ale celé společnosti. Informace, respektive jejich množství, tehdy přicházely zejména z tradičních médií, jako jsou noviny, rozhlas a televize, a později obecně z internetových zdrojů.<sup>5</sup>

Karel Janoš rozděloval informační hygienu na *primární* a *sekundární*. *Primární informační hygienu* podle něj zajišťují tvůrci informací, kteří jsou zodpovědní za objektivitu výzkumu, vyhýbání se rigidním postojům či zohledňování různých názorů. Důraz klade na vzdělávání ve školách i mimo ně a na působení na uživatele jako potenciálního autora. Z hlediska informačního průmyslu tedy jde (původně) především o vydavatelství a nakladatelství, provozovatele databází, ale také třeba univerzity. Jako druhý filtr působí a *sekundární roli informační hygieny* přebírají zprostředkovatelé při zpracovávání informací, kde je kladen velký důraz na kvalifikaci informačních pracovníků při interakci s uživateli. Kateřina Černohlávková později ve své bakalářské práci z roku 2006 přidala takzvanou *terciární informační hygienu* v reakci na dále narůstající informační přetížení.<sup>6</sup> Podle ní jsou sami uživatelé nejdůležitějším článkem a jejich schopnost efektivní práce s informacemi je zásadní. Klíčovou úlohu mají uživatelé, kteří jako koncoví příjemci informací musí být schopni rozhodnout, které informace přijmou a jakými způsoby je získají. Důraz na odpovědnost konkrétního člověka, navíc s tím, zda a jak získané informace dále sdílí, je podstatou toho, jak informační hygienu vnímáme dnes, kdy se tato problematika vrací do popředí zájmu knihoven, knihovnic a knihovníků, ale i dalších profesí se zájmem o informační vědu a informační vzdělávání.

Postupně se informační hygiena vyvíjela dále a částečně prolнула s pojmy jako *digitální detox*, *informační minimalismus*, *digitální well-being*, *informační*

4 JANOŠ, Karel. Informační hygiena. In Československá informatika, 1978, roč. 20, č. 10, s. 279–280. ISSN 0322-8509.

5 CEJPEK, Jiří. *Od informační společnosti ke společnosti znalostní*. Praha: Ústav informačních studií a knihovnictví, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova [online], 2017. Dostupné z: [https://sites.ff.cuni.cz/uisk/wp-content/uploads/sites/62/2016/01/Od-informační-společnosti-ke-společnosti-znalostní\\_Cejpek.pdf](https://sites.ff.cuni.cz/uisk/wp-content/uploads/sites/62/2016/01/Od-informační-společnosti-ke-společnosti-znalostní_Cejpek.pdf) (cit. 2024-09-16). Za zmínku stojí rovněž publikace Jiřího Tomana *Jak zdokonalovat sám sebe*. Zmíněnou knihu doprovázejí nádherné ilustrace Adolfa Borna. Přestože je už v něčem překonaná, v mnohém zůstává nadčasová. Autor byl ve své době jediným odborníkem na duševní hygienu u nás a působil mimo jiné jako knihovník.

6 ČERNOHLÁVKOVÁ, Kateřina. *Informační hygiena* (bakalářská práce). Brno: Masarykova univerzita, 2006, s. 36–37. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/l74mh/text.pdf> (cit. 2024-09-16).

komfort,<sup>7</sup> digitální rovnováha a podobně. Pojmy atraktivní pro média i veřejnost se postupně dostávaly na výsluní, a to především proto, že jsou artikulovaným řešením na pocítované problémy ve společnosti. V roce 1998 psychologka a spisovatelka Linda Stone přišla s termínem *continuous partial attention*,<sup>8</sup> okolo roku 2000 se objevil termín *media refusal*<sup>9</sup> a ve stejné době přišel filosof a sociolog Zygmunt Bauman s pojmem *tekutá modernita* nebo také *tekutá společnost*.<sup>10</sup> Kromě *informačního přetížení* se začalo mluvit také o *informačním smogu*,<sup>11</sup> *informační chudobě*,<sup>12</sup> takzvané *digital divide* (digitální propasti)<sup>13</sup> a *informačních generacích*.<sup>14</sup> Všechny tyto a další pojmy přitom odkazovaly k určité rozříštěnosti informací a nesnadné orientaci v nich, ke zhoršenému soustředění a pozornosti a také

7 DOMBROVSKÁ, Michaela a ŠIDLICHOVSKÁ, Zuzana. *Informační detox*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-2920-1. Všechny uvedené pojmy, které často používají zejména lifestyleová média, jsou však zpravidla zjednodušující nebo konkrétně zaměřené. Například *informační detox* vede k dočasnému odpojení se od digitálního světa, které v současnosti není z dlouhodobého hlediska udržitelné; *digitální well-being* sleduje nalezení rovnováhy mezi reálným a virtuálním světem, nevystihuje celou šíři informační hygieny. Pro knihovnictví je přesto *informační hygiena* odborný pojem, pro akce či aktivity určené veřejnosti je vhodnější používat atraktivnější a srozumitelnější pojmy.

8 „V malých dávkách může vést k vyšší produktivitě, ale ve větším množství příliš stimuluje a vyčerpává.“ Viz například STONE, Linda. *Beyond Simple Multi-Tasking: Continuous Partial Attention*, 30. 11. 2009, personal/professional blog [online]. Dostupné z <https://lindastone.net/2009/11/30/beyond-simple-multi-tasking-continuous-partial-attention> (cit. 2024-09-16).

9 Mezi jinými jej propagovala Laura Portwood, podle které se jedná o „dobrovolné ne-používání mediálních technologií nebo ne-konzumaci mediálního obsahu.“ Viz PORTWOOD-STACER, Laura. Media refusal and conspicuous non-consumption: the performative and political dimensions of quitting Facebook. In *New Media and Society*, 2013, č. 15 (7), s. 1041–1057. DOI: 10.1177/1461444812465139.

10 Viz například BAUMAN, Zigmund. *Tekutá modernita*. Praha: Mladá fronta, 2002. ISBN: 80-204-0966-1.

11 Zpopularizoval jej mimo jiné David Schenk, viz [http://davidshenk.com/books\\_data\\_reviews.html](http://davidshenk.com/books_data_reviews.html) (cit. 2024-09-16).

12 *Informační chudoba* je na rozdíl od *digital divide* chápána jako omezený přístup ke kvalitním informačním zdrojům nebo nedostatečnou úroveň informační gramotnosti potřebné k práci s informačními zdroji. Více viz například BAWDEN, David a ROBINSON, Lyn. Úvod do informační vědy. Flow, 2017. s. 319–320. ISBN 978-80-88123-10-1.

13 *Digital divide* pak zdůrazňuje nedostatečný přístup k potřebným nástrojům, a tedy jakýmkoliv zdrojům informací (převážně v digitálním prostředí). Viz například BAWDEN, David a ROBINSON, Lyn. Úvod do informační vědy. Flow, 2017. s. 319–320. ISBN 978-80-88123-10-1.

14 Viz například <https://ikaros.cz/informacni-generace-zmena-nebo-kontinuita-david-bawden> (cit. 24-09-16).

k různým omezením nebo specifikům v přístupu k informacím. V roce 2011 Clay A. Johnson vydal knihu nazvanou *The Information Diet: A Case for Conscious Consumption*, ve které se informačním přetížením zabývá v přístupné paralele k příjmu potravy a hovoří o *informační obezitě*, respektive *informační dietě*.<sup>15</sup> Díky němu se celá problematika dostala do širokého povědomí a vrátila se také (zcela oprávněně) do centra pozornosti informační vědy a knihovnictví.

Další vlnu zájmu zvedla pandemie COVID-19, kdy se znovu začal používat termín *infodemie*, tedy „rychlé a dalekosáhlé šíření přesných i nepřesných informací“.<sup>16</sup> Během pandemie a později také v souvislosti s válkou na Ukrajině informační přetížení i riziko šíření dezinformací výrazně narostlo. Světová zdravotnická organizace (WHO) ve své situační zprávě o novém koronaviru z února 2020 uvádí, že epidemii COVID-19 a reakci na ni „provází masivní ‚infodemie‘, tedy nadměrné množství někdy přesných, ale někdy zavádějících informací, která ztěžuje lidem najít důvěryhodné zdroje a spolehlivé pokyny, když je potřebují.“<sup>17</sup> To přináší rizika šíření dezinformací, může to protichůdnými informacemi vyvolat paniku či stres, popřípadě posilovat rozdělení společnosti a tím přispívat k její polarizaci. Jeden ze způsobů, jaké používá propaganda, je totiž zahlcení velkým množstvím sdělení s různým poměrem faktů a dojmů (informací a emocí).<sup>18</sup> Jak tvrdí publicista Peter Pomerantsev: „Nejen autoritářské režimy si uvědomily, že není možné kontrolovat informace pomocí cenzury, takže začaly vytvářet informační šum. Zaplavují veřejný prostor velkým množstvím informací, ve kterých se není snadné vyznat.“<sup>19</sup> Nemusí přitom jít rovnou o nástroje

15 Přesto však tvrdí, že základem pro tvorbu správných informačních návyků je informační gramotnost. Viz JOHNSON, Clay A. *The Information Diet: A Case for Conscious Consumption*. O'Reilly Media, 2011. ISBN 9781491933398.

16 K pojmu *infodemie* například *Národní zdravotnický informační portál*, viz <https://www.nzip.cz/rejstrikovy-pojem/1598> (cit. 2024-09-16).

17 *Novel Coronavirus (2019-nCoV): (2020) Situation Report – 13*, 2020 [online]. Dostupné z: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200213-sitrep-13-ncov-v3.pdf> (cit. 2024-09-16).

18 Tomáš Řehák k tomu uvádí: „Problém není množství informací, ale to, že si nemůžeme být jistí tím, že jsou správné. Každý den čelíme množství informací, které si i vzájemně protičejí, dožadují se naší pozornosti a útočí na emoce. Je jisté, že dovednost čtení médií a rozeznávání faktů od emocí je v dnešní době více než důležitá a role knihoven v posilování této dovednosti je nezastupitelná.“ Viz *Knihovny na jedno téma | 2023 – 2024: Mediální gramotnost* [online]; dostupné na <https://koncepce.knihovna.cz/knihovny-na-jedno-tema-2023-2024-medialni-gramotnost/> (cit. 2024-09-16).

19 Rozhovor s Peterem Pomerantsevem, jehož druhá kniha *Tohle není propaganda: válka proti realitě* je k dostání v českém překladu, vyšel v listopadovém vydání *Vogue Czechoslovakia* v roce 2021 (11/2021), viz <https://www.vogue.cz/clanek/vogue-daily/novinky/andrea-behounkova-97e5397/vogue-editorial-date-si-cervenou-nebo-modrou-pilulku/> (cit. 2024-09-16).

takzvané *informační války*,<sup>20</sup> nejrůznějších sdělení je okolo nás jednoduše příliš mnoho a kromě kritického hodnocení obsahu potřebujeme také kompetence nutné k jejich eliminaci, ať už pouhým (vědomým) ignorováním alespoň části takového přívalu, respektive jeho smysluplným tříděním, nebo kompenzací přetížení jinými aktivitami, péčí o mentální pohodu a odpočinkem.

Nástrojem šíření informací, misinformací a dezinformací jsou ve zvýšené míře sociální sítě, které z podstaty změnilly roli tvůrců i zprostředkovatelů informací, které dnes náleží prakticky komukoliv v online prostředí a dále tak znesnadňují orientaci koncových uživatelů. Sociální sítě mají i další negativní dopady, a to zejména na mladší uživatele, konkrétně třeba nezdravé srovnávání a vyšší riziko psychických potíží. Nepřesný je přitom i samotný pojem uživatel, protože prakticky každý může být uživatelem, zprostředkovatelem i tvůrcem informací současně. Navíc se ukázalo, že i problémy u nás považované za marginální, například nedostatečný přístup k informačním zdrojům (*informační chudoba* i *digital divide*), jsou v některých sociálních skupinách stále aktuální,<sup>21</sup> a dále že zvláště sociální sítě (a jejich zvýšené používání v období pandemie) prohloubily mentální nepohodu dětí i dospělých.<sup>22</sup>

Oddělení knihovnictví na Ústavu bohemistiky a knihovnictví Filozoficko-přírodovědecké fakulty Slezské univerzity v Opavě ve spolupráci s katedrou knihovní a informační vědy Filozofické fakulty Univerzity Komenského v Bratislavě provedly srovnávací výzkum informačního chování vysokoškolských studentů během pandemie nemoci COVID-19 a s ní souvisejících lockdownů. V letech 2021 a 2022 proběhl sběr českých dat, který navázal na podobný výzkum provedený na Slovensku. Pandemie podle výpovědí respondentek a respondentů ovlivnila jejich zdravotní a sociální podmínky a měla dopad na informační chování v online prostředí. Studentky a studenti pocítovali únavu z informačního přetížení, subjektivně popisovali zvýšenou úzkost a zmiňovali negativní dopady na vztahy s blízkými lidmi či obecně sociální interakce s ostatními. Na druhou

---

20 Česká republika také čelila a čelí informačním útokům, viz například <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/domaci/cilem-ruska-je-vyvolat-strach-a-podkopat-duveru-rikaji-odbornici-ke-zprave-ncoz-350831> (cit. 2024-09-16). Viz také například ŘEHKA, Karel. *Informační válka*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2770-2. Autor je náčelníkem Generálního štábu Armády České republiky.

21 Podle průzkumu neziskové organizace Česko.Digital (ve spolupráci se společností Google) se problém digitálního vyloučení týká více než milionu lidí, z toho do velké míry dětí. Viz <https://blog.cesko.digital/2023/10/mapujeme-propast-digitalniho-vyloucení-digitalni-inkluzi> (cit. 24-09-16).

22 Viz například <https://www.novinky.cz/clanek/veda-skoly-az-40-procent-devataku-v-cesku-ma-podle-studie-znamky-stredni-ci-tezke-deprese-40446340> (cit. 2024-09-16), článek odkazuje na studii provedenou Národním ústavem duševního zdraví v roce 2023.

stranu si však uvědomovali význam nutnosti ověřovat a používat kvalitní zdroje informací a zvažovali preventivní působení vůči dezinformacím na své bezprostřední okolí v roli takzvaných mikro-influencerů.<sup>23</sup> Dopady pandemie na studenty a vysokoškolské studium byly zkoumány i v jiných studiích po celém světě.<sup>24</sup>

V odborném diskurzu se objevil také pojem *digitální závislost*, kterému se u nás věnují národní zprávy o digitálních závislostech v České republice z let 2022 a 2023.<sup>25</sup> Ačkoliv *digitální závislost* zatím nebyla oficiálně diagnostikována, obvykle se za ni považuje nadměrné trávení času vyhledáváním na internetu, sledováním sociálních sítí, hraním digitálních her, sledováním streamovaných filmů a seriálů či online nakupování. Zprávy na základě průkazných a ověřitelných dat sdělují, že se problematika nadužívání internetu, sociálních sítí a digitálních technologií obecně týká velké části populace a je příčinou řady zdravotních poruch a negativních dopadů na jednotlivce i jeho (či její) okolí. Může totiž mimo jiné způsobovat například narušení denního rytmu, zanedbávání osobní hygieny, jídla a spánku, různé projevy únavy a zhoršenou orientaci v čase. V dlouhodobém horizontu navíc vede k poklesu soustředěnosti, k problémům s udržením pozornosti, k sociálním obtížím způsobeným zhoršenými osobními vztahy, k civilizačním chorobám a dalším. Objevuje se spojitost s úzkostnými stavy a depresemi. Nejčastěji se přitom tato závislost opět pojí se sociálními sítěmi, na kterých lidé (dospělí i děti) tráví denně řadu hodin, a s mobilním telefonem, ze kterého se připojují nejčastěji.

Téma *digitální závislosti* ve své bakalářské práci z roku 2024 podrobně rozebral Adam Peterek. Zaměřil se na ověření některých závěrů výše zmíněných

- 
- 23 DOMBROVSKÁ, Michaela, and VALJENTOVÁ, Lucie. Information behavior of Czech and Slovak students during the COVID-19 pandemic with a focus on hoaxes and misinformation. In *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis | Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia*, 2022, č. 20, s. 373–378. ISSN 2081-1861 [DOI 10.24917/20811861.20.22]. Dostupné z: <https://sbsp.up.krakow.pl/article/view/10228/9315> (cit. 2024-09-16).
  - 24 DOMBROVSKÁ, Michaela a RANKOV, Pavel. Informační chování českých a slovenských studentů v období pandemie COVID-19. In *Itlib: informačné technológie a knižnice*, 2021, č. 3–4, ISSN 1335-793X. Dostupné z: <https://itlib.cvtisr.sk/clanky/informacni-chovani-ceskych-a-slovenskych-studentu-v-obdobi-pandemie-covid-19/> (2024-09-16).
  - 25 *Zpráva o digitálních závislostech v České republice 2022*. Úřad vlády České republiky, červen 2022 [online]. Dostupné z: [https://vlada.gov.cz/assets/ppov/protidrogova-politika/vyrocní-zpravy/Zprava-o-digitalnich-zavislostech-v-CR-2022\\_v220830.pdf](https://vlada.gov.cz/assets/ppov/protidrogova-politika/vyrocní-zpravy/Zprava-o-digitalnich-zavislostech-v-CR-2022_v220830.pdf) (cit. 2024-09-16); *Zpráva o digitálních závislostech v České republice 2023*. Úřad vlády České republiky, červen 2023 [online]. Dostupné z: [https://www.drogy-info.cz/data/obj\\_files/33889/1220/Zprava\\_o\\_digitalnich\\_zavislostech\\_v\\_CR\\_2023.pdf](https://www.drogy-info.cz/data/obj_files/33889/1220/Zprava_o_digitalnich_zavislostech_v_CR_2023.pdf) (cit. 2024-09-16). Třetí zpráva byla publikována v srpnu 2024, její závěry nejsou do tohoto textu zatím zahrnuty.

zpráv průzkumnou sondou mezi studujícími oboru knihovnictví na Slezské univerzitě v Opavě. Z jeho výzkumu vyplynulo, že ačkoli studentky a studenti mají obecný přehled o problematice digitální závislosti, často podceňují nebo nezmiňují možné negativní dopady spojené s nadměrným používáním digitálních technologií. Téměř polovina dotazovaných podle něj uvádí, že používání digitálních technologií, ať už jde o sociální média, chatovací aplikace nebo jiné formy online komunikace, má negativní vliv na jejich osobní vztahy a interakce s okolím, což podle něj „... poukazuje na komplexitu a dvojsměrnost digitálních technologií v kontextu sociálních interakcí. Zatímco technologie mohou usnadňovat a obohacovat komunikaci, mohou také vytvářet bariéry a narušovat tradiční formy mezilidských vztahů. Tento paradox je důležitým bodem pro další diskusi a výzkum, zaměřený na hledání rovnováhy mezi výhodami a nevýhodami digitálního světa.“<sup>26</sup> Součástí průzkumné sondy byl také připojený průzkum na téma, jaké informační zdroje by si sami studující přáli využívat pro sdílení informací souvisejících se studiem (aktuality ve výuce, novinky z oboru apod.). Potvrdilo se, že ačkoliv používají sociální sítě, které chápou jako problematické, preferují dostávat klíčové informace především z oficiálních internetových stránek katedry a případně pravidelně e-mailem.

V posledních letech navíc vstupuje „do hry“ *umělá inteligence* (zejména inteligentní chatboti), která mění informační návyky a chování například tím, že personalizuje a filtruje obsah. Využívá algoritmy, které analyzují uživatelské preference a chování na základě dřívějšího jednání, čímž zajišťuje, jaký obsah uživatelé uvidí a který je může eventuálně ovlivnit. Umělou inteligenci je přitom možné zneužít.<sup>27</sup> Na druhou stranu může být člověku pomocníkem a partnerem, její vývoj nelze zastavit ani ignorovat a už nyní reálně ovlivňuje řadu profesí či obecně práci a studium.<sup>28</sup>

---

26 PETEREK, Adam. *Digitální svět a závislosti: dopad technologií na vybrané skupiny uživatelů knihoven*. Bakalářská práce. Slezská univerzita v Opavě, 2024. Dostupné z: [https://is.slu.cz/th/w72g5/PPF\\_BP\\_2024\\_60856\\_Petek\\_Adam.pdf](https://is.slu.cz/th/w72g5/PPF_BP_2024_60856_Petek_Adam.pdf) (cit. 24-09-16).

27 Podle Jely Steinerové jde o kvalitu (hodnocení) dat a manipulace systémů (dezinformace), rozhodování systémů (etická dilemata) a transparentní vývoj systémů a s tím spojené ekonomické zájmy. Viz STEINEROVÁ, Jela. Delfská štúdia o informačnej etike: výsledky analýz diskurzu. In *Itlib: informačné technológie a knižnice*, 2022, č. 3–4 (prosinec 2022). ISSN 1335-793X. Dostupné z: <https://itlib.cvtisr.sk/clanky/delfska-studia-o-informacnej-etike-vysledky-analyz-diskurzu> (cit. 24-09-16).

28 Viz například <https://www.jobs.cz/poradna/vezme-nam-ai-praci-kde-vsude-se-da-uz-ted-vyuzit-a-proc-ji-neignorovat> (cit. 2024-09-16) a <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/learning-and-development/human-skills-age-of-ai> (2024-09-16); dále viz <https://ct24.ceskatelivize.cz/clanek/veda/ai-vyuzivaji-nejvic-studenti-kteri-maji-problemy-se-soustredenim-a-pozornosti-352451> (cit. 2024-09-16).

Informační hygiena je jednak možnou odpovědí na takové (a další) výzvy a navíc, na rozdíl od lifestyleových a vždy do určité míry zjednodušujících pojmů a přístupů, nabízí kromě praktických rad a postupů také teoretické základy spojené se správnými informačními návyky v kontextu celkové mentální resilience a duševního zdraví, tedy zdravých životních návyků.<sup>29</sup> Nad rámec praktických návodů poskytuje teoretický rámec a odborné zázemí. Kromě informační vědy se dotýká psychologie<sup>30</sup>, sociologie, andragogiky, informatiky, ale také filozofie, informační ekologie<sup>31</sup>, etiky<sup>32</sup> a dalších oblastí – a to především z hlediska zvládnání informační zátěže. Z důvodu toho, jak je nesnadné se vyznat nejen v informacích, ale také v informačních zdrojích a dokonce institucích, které poskytují veřejné informace, roste význam ověřených zdrojů s dlouhodobě budovaným

- 
- 29 DOMBROVSKÁ, Michaela. Moc informací aneb základy informační hygieny. In *Hyde park informačních profesionálů*, 27. 3. 2024 [online]. Dostupné z: <https://knihovnik.fpf.slu.cz/hyde-park-informacnich-profesionalu-v-letnim-semestru-2024/> (cit. 2024-09-16). Viz také DOMBROVSKÁ, Michaela. *Re:Discovering Information Hygiene*, 20. 3. 2024, profesní blog [online]. Dostupné z <https://www.linkedin.com/in/infopolis/recent-activity/articles/> (cit. 2024-09-16). Kurz *Informační hygiena* byl poprvé vyučován na Slezské univerzitě v letním semestru 2024 a je otevřený pro studující všech oborů, viz <https://is.slu.cz/predmet/fpf/leto2024/UBKKBK0054> (cit. 2024-09-16).
- 30 Psychologové často doporučují *digitální střídmost* jako významný prvek v péči o duševní zdraví, mezi nimi například profesor lékařské psychologie Radek Ptáček. Základem je podle něj věnovat pozornost dostatečnému spánku, zdravé stravě, přiměřenému pohybu a vztahům s blízkými. Mezi dalšími pak výslovně zmiňuje právě digitální střídmost. Viz například (záznam z tiskové konference konané 21. května 2024 na 1. lékařské fakultě Univerzity Karlovy): <https://www.facebook.com/reel/1183208319620193> (cit. 2024-09-16) Dále také srov. poznámku 45.
- 31 *Informační ekologii* lze definovat jako tvorbu, komunikaci, šíření a využívání informací na úrovni jednotlivce, skupiny nebo organizace s cílem smysluplně regulovat informační toky, kdy se vzájemně přizpůsobuje informační prostředí a člověk. Klíčovými prvky jsou přitom spolupráce, kreativita a komunita. Více viz STEINEROVÁ. *Informačné systémy v novej paradigme vzdelávania a výskumu*. In *Itlib: informačné technológie a knižnice* [online]. Bratislava: Centrum vedecko-technických informácií SR, 2008, č. 2. ISSN 1335-793X. Dostupné z: <https://itlib.cvtisr.sk/clanky/clanek1276/> (cit. 2024-09-16). Souvisejícím pojmem je přitom *informační environmentalismus*, viz například CAULFIELD, Mike. *Info-Environmentalism: An Introduction*. EDUcause, 23. 10. 2017 [online], dostupné z: <https://er.educause.edu/articles/2017/10/info-environmentalism-an-introduction> (cit. 2024-09-16).
- 32 Viz například JANOŠ, Karel. *Informační etika*. Praha: Česká informační společnost, 1993. Úzká provázanost informační hygieny zejména s informační ekologií a informační etikou je zřejmá právě s ohledem na společenský přesah chování jedince v informačním prostředí.

a kredibilním renomé a posiluje se role takzvaných informačních kurátorů<sup>33</sup>, což jsou jednotlivci nebo instituce, na které se lidé obracují s důvěrou a které jim pomáhají se základní orientací. Zodpovědnost však spočívá na každém konkrétním člověku, který informace vyhledává, užívá, zpracovává, tvoří či přetváří a také sdílí. A tato odpovědnost spočívá na konkrétním člověku, ať už nahlížíme na informační hygienu z hlediska jednotlivce, nebo z hlediska společenského, protože společenské (a veřejné) instituce stojí na konkrétních lidech.<sup>34</sup> Informační hygiena je důležitým prvkem kritického myšlení a aktivního občanství, znamená totiž mimo jiné to, *kdy* a *jak* o sebe v digitálním prostředí pečovat, včetně nezbytného odpočinku od něj, i to, jaké kroky k ochraně sebe – a případně také (po uvážení vlivu, sil a možností) ostatních – v online světě podnikat.

Dnes je tedy informační hygiena především souborem možných opatření pro pěstování správných informačních návyků a zdravých životních návyků, zvládnutí informační zátěže a posilování celkové odolnosti člověka. Stojí přitom na třech pilířích, kterými jsou *informační gramotnost*<sup>35</sup>, *kybernetická bezpečnost*<sup>36</sup> a *digitální resilience*<sup>37</sup>. Informační gramotnost a související pojmy jsou pro

33 Viz například ČERNÝ, Michal. *Informační a datové kurátorství*. Metodický portál RVP:CZ, blog, 2. 12. 2014 [online]. Dostupné z <https://blogy.rvp.cz/interes/2014/12/02/informacni-a-datove-kuratorstvi/> (cit. 2024-09-16). Hranice mezi informačním kurátorstvím a omezováním obsahu (nepřesně řečeno cenzurou) přitom je a musí být pružná, citlivá a vystavená neustálé reflexi; stojí na pevných hodnotách (kulturním rámci), ale současně (doslova) odráží i vstřebává aktuální dění.

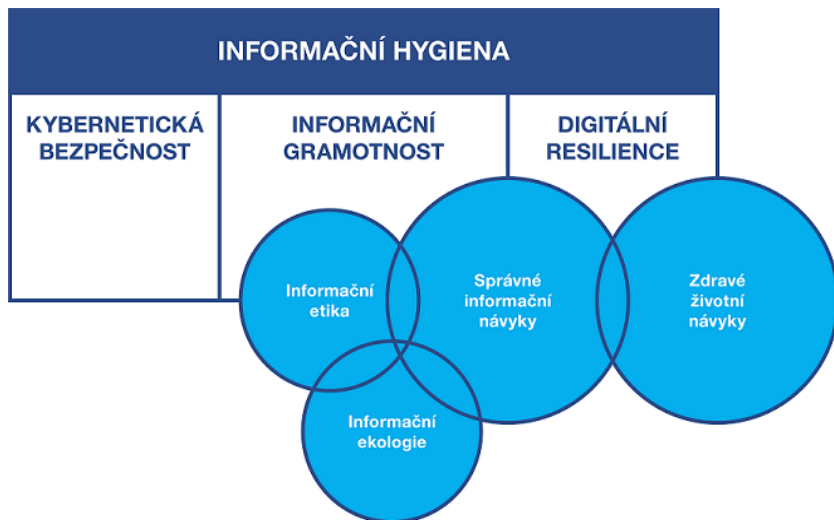
34 Viz například příručku pro novináře, která vznikla v rámci projektu *Digitální doba s lidskou tváří*. V rámci projektu proběhlo také mapování skupin ohrožených digitálním vyloučením. Smyslem příručky je mimo jiné poukázat např. na to, že životní situace znevýhodněných lidí může pomoci řešit také mediální reflexe. Viz DERGAM, Adriana (ed). *Digitální doba s lidskou tváří. Příručka pro novináře*. Praha: Prague Centre for Media Skills, 2023, s. 21. Dostupné z <https://ddlt.iure.org/vystupy/> (cit. 2024-09-16). Adriana Dergam z Výboru pro lidská práva a moderní technologie Vlády ČR také uvedla: „Digitalizace musí být zaměřena na potřeby člověka. Musíme se ptát: Zlepší mu to kvalitu života? Přispěje to k férovosti, inkluzi a přístupnosti?“ In MIKULCOVÁ, Sandra. Společně s knihovnami posilujeme digitální gramotnost a začleňování. In *Duha*, 2024, č. 1, s. 3. ISSN 1804-4255. Dostupné z: <https://duha.mzk.cz/duha-12024> (cit. 2024-09-16).

35 Informační hygiena je tak v jistém smyslu nadstavbou informační gramotnosti, dalším logickým krokem v oblasti informačního vzdělávání. Navíc v paralele k právní gramotnosti je rozdíl mezi tím znát zásady práce s informacemi a skutečně se jimi řídit (podrobněji viz poznámka 2).

36 Viz například heslo *Informační bezpečnost* na PortálDigi, dostupné z: <https://portal-digi.cz/digislovník/informacni-bezpecnost/> (cit. 2024-09-16). Z hlediska informační vědy jde rovněž o téma ochrany osobních údajů.

37 *Resilience* je termín používaný k popisu schopnosti jedince, společnosti nebo systému přizpůsobit se, přežít a zotavit se z obtížných a stresových situací. Jedná se o dyna-

knihovny notoricky známé a společně s kybernetickou bezpečností je jejich další rozbor nad rámec možnosti tohoto textu. Dále bude tedy pozornost věnována *digitální resilienci*, jako informační odolnosti v digitálním světě, která staví na správných informačních a zdravých životních návycích. V centru pozornosti informační hygieny stojí konkrétní lidé, kteří nesou primární odpovědnost za to, jaké informace užívají, tvoří či sdílí.



Obr. 1: Informační hygiena v souvislostech

## Praktické aspekty informační hygieny

Pomineme-li kybernetickou bezpečnost a informační gramotnost (a s nimi související oblasti), kterým je třeba věnovat zvláštní pozornost, třetí pilíř informační hygieny, tedy digitální resilienci, posilují zejména správné informační návyky a v širším kontextu zdravé životní návyky. Informační hygiena učí, jak o sebe

mický proces, který zahrnuje mentální, emocionální a fyzickou odolnost vůči nepříznivým okolnostem. Viz například heslo *Resilience* v projektu *Výzkumného ústavu bezpečnosti práce* na <https://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php?title=Resilience> (cit. 2024-09-16).

*Digitální resilience* se pak vztahuje k online interakcím a digitálnímu světu, který se vzhledem k postupující digitalizaci nevyhnutelně prolíná se všemi aspekty života lidí a prakticky už není možné ani žádoucí se ji zcela vyhnout. Posilování digitální resilience proto patří k resilienci jako takové.

správně pečovat, aby tyto návyky podporovaly fyzickou, emoční i psychickou odolnost v digitálním prostředí. Informační návyky se týkají přímo práce s informacemi a podporují informační gramotnost, jde tedy například o kritické myšlení, efektivní vyhledávání informací, zodpovědné sdílení informací či kreativní techniky práce s informacemi (včetně oblíbených kolážových metod), ale třeba také o time management pro zvládnání informačního přetížení nebo výuku rychlého čtení (a současně upozornění na význam tzv. *slow reading*, pomalého čtení<sup>38</sup>). Informační hygiena přidává k informačním návykům podporu životních návyků, protože fyzická, emoční a mentální odolnost se podílejí na tom, jak jsme schopni informace vnímat a zacházet s nimi. Mezi takové životní návyky patří spánek a odpočinek, pohyb a postura, výživa a hydratace, meditace a relaxace, dýchání a péče o smysly. A v neposlední řadě také čtení a čtenářství, které podle výzkumů Akademie věd České republiky ve spolupráci s Národní knihovnou České republiky resilienci jednoznačně podporují.<sup>39</sup>

Každému ze zmíněných životních návyků je možné se věnovat detailně (opět je to ale nad možnosti tohoto textu), k dispozici je k nim celá řada kvalitních informačních zdrojů. Kupříkladu pravidelný odpočinek a dostatečný spánek jsou klíčové pro obnovu fyzických, duševních a emočních zdrojů. Fyzicky umožňují regenerovat svaly, obnovovat tkáň a udržovat hormonální rovnováhu. Duševně poskytují čas a prostor pro uvolnění mozku, zlepšení koncentrace, paměti a kreativity a snižují riziko mentálního vyčerpání. Emočně pomáhají zvládat stresové situace, udržovat emoční stabilitu a zlepšovat celkovou kvalitu života. Další oblastí, kterou spánek a odpočinek výrazně ovlivňují, jsou kognitivní funkce. Kvalitní spánek hraje zásadní roli v různých kognitivních procesech, včetně pozornosti, upevňování paměti, kreativity a schopnosti řešit problémy. Během spánku mozek zpracovává a organizuje informace získané během dne, upevňuje vzpomínky a zlepšuje učení. Dostatečným spánkem posilujeme kognitivní výkon, což nám umožňuje jasněji myslet, lépe se rozhodovat a maximalizovat svůj intelektuální potenciál. Naopak nedostatek spánku zhoršuje kognitivní funkce, vede ke snížení bdělosti, snížení soustředění a zhoršení schopnosti řešit problémy.<sup>40</sup> Podobně působí zdravá strava a přiměřená hydratace, přičemž výrazný vliv na kognitivní funkce budou mít především jejich deficity. Meditace

38 Viz například <https://www.theguardian.com/books/2010/jul/15/slow-reading> (cit. 2024-09-16).

39 Viz <https://ipk.nkp.cz/odborne-cinnosti/ctenarstvi-1>. Nestorem výzkumu čtenářství je u nás Jiří Trávníček, jehož publikace poskytují nejen data, ale i hlubší kontext čtení, viz například TRÁVNÍČEK, Jiří. *Kulturní vetřelec: Dějiny čtení – kalendárium*. Praha: Host, 2020. ISBN: 978-80-275-0245-5.

40 Více viz například WALKER, Matthew. *Proč spíme*. Praha: Melvil Publishing, 2021. Dále například SACHIN, Panda. *Cirkadiánní kód*. Praha: Jan Melvil Publishing, 2020.

a relaxace<sup>41</sup>, ať už pasivní či aktivní, zase pomáhají zlepšovat soustředění a pozornost. Význam pohybu a správného držení těla je také prevencí tělesného diskomfortu, který se poté propisuje do emoční a mentální stability. Zvláštní pozornost si zaslouží i dýchání<sup>42</sup>, správný dechový vzorec a dechové techniky totiž mohou přinést uvolnění stresu, zlepšit prokrvení těla a podpořit emoční stabilitu. A také péče o smysly<sup>43</sup> a jejich vystavování pozitivním podnětům, jelikož jsou bránou k myslí a my se proměňujeme v souladu s tím, čím se obklopujeme. Každé z zmíněných témat lze přitom chápat doslovně i metaforicky, pohybem tak bude například životní směřování a posturou životní hodnoty konkrétního člověka, k nimž může hledat a nacházet v knihovnách inspiraci a podněty k osobnímu rozvoji i profesnímu růstu.<sup>44</sup> Nadto knihovny samy o sobě mohou působit jako bezpečný prostor a útočiště, vytvořit protiváhu vůči online světu a vyvažovat výzvy spojené s digitálním prostředím. Nenabízejí už pouze knihy (a další informační zdroje) nebo přednášky uznávaných kapacit v nejrůznějších oborech. Působí jako komunitní centra, která podporují pospolitost, společenství a sdílení nejen informací. V takovém kontextu pak dávají třeba kurzy zdravého vaření<sup>45</sup>,

---

41 Včetně velmi populárních *mindfulness* technik. Patří sem rovněž celá oblast aktivní relaxace, tedy podpora volnočasových aktivit.

42 Více viz například NESTOR, James. *Dech*. Praha: Host, 2021. Ačkoliv by se mohlo zdát, že dýchání je přirozený proces, kterému není potřeba věnovat pozornost, odborníci upozorňují, že mnoho lidí dýchá nesprávně. Viz také například [https://www.lidovky.cz/relax/zdravi/dychani-odrazi-to-jak-se-clovek-citi-spravnou-technikou-muzeme-predejit-bolesti-zad-i-problemum-se-z.A210608\\_094803\\_ln-zdravi\\_ape](https://www.lidovky.cz/relax/zdravi/dychani-odrazi-to-jak-se-clovek-citi-spravnou-technikou-muzeme-predejit-bolesti-zad-i-problemum-se-z.A210608_094803_ln-zdravi_ape) (cit. 2024-09-16).

43 Smysly lze kultivovat mnoha různými způsoby, patří mezi ně také umění. Hovoří se například o *dopaminové závislosti*; takzvaný levný dopamin dodávají sociální sítě a jiné nutkavé závislosti. Umění znamená zpomalení, dopamin vyvolaný uměleckým dílem je zasloužený a zdravý. Viz například <https://www.npr.org/2022/03/31/1090009509/addiction-how-to-break-the-cycle-and-find-balance> (2024-09-16).

44 Během pandemie patřil mezi nejpobulárnější na platformě Coursera kurz Yaleské univerzity The Science of Well-being, který připravila Laurie Santos. Je k dispozici zdarma a je zásobárnou kvalitních informačních zdrojů na témata související s informační hygienou. Viz <https://www.coursera.org/learn/the-science-of-well-being> (cit. 2024-09-16). Z oblasti práce a profese se například řeší právo se odpojit s ohledem na work-life balance, viz <https://forbes.cz/australane-ziskali-pravo-na-volny-cas-uchytise-trend-i-v-cesku/> (cit. 2024-09-16); přičemž i toto právo nutně souvisí s možností a vůlí jej skutečně aplikovat, srov. poznámku 2.

45 Viz například <https://www.knih-st.cz/udalost/kurzy-zdraveho-vareni-25> (cit. 2024-09-16). Teto konkrétní kurz měl primárně ekologický přesah, v důsledku ale chrání také lidský mikrobiom. Přednášky o zdravých střevech patří mezi oblíbené například v Městské knihovně v Praze, viz <https://www.mlp.cz/cz/akce/e24305-mikrobiom-a-my-mame-kus-duse-i-ve-strevec/> (cit. 2024-09-16).

ručních prací<sup>46</sup> či tvorby koláží<sup>47</sup> nebo i další tvůrčí dílny hluboký smysl a jsou z hlediska poslání knihoven více než opodstatněné.

## Knihovny a informační hygiena

Jedním ze základních aspektů demokratické společnosti je svoboda přístupu k informacím. Veřejné knihovny by měly nabízet své služby všem lidem bez ohledu na jejich společenské postavení, náboženské vyznání či etnické rozdíly.<sup>48</sup> Podle Richarda Papíka dokážou knihovny „urovnat sociální napětí a zahrnují informační a částečně i digitální propasti.“<sup>49</sup> Pro knihovnice a knihovníky, kteří působí jako prostředníci, pomocníci a kurátoři v hledání a zpracovávání informací, znamená informační hygiena přípravu a fundovanost, ze které mohou čerpat, a pro laickou veřejnost oporu, na kterou se mohou spolehnout. Reflektuje to konečkonců i *Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030*.<sup>50</sup> Poskytování přístupu k informacím a vzdělávacím zdrojům a podpora rozvoje dovedností pro práci s informacemi tvoří základní pilíře role (veřejných) knihoven v digitálním věku. Aktuálním komunikačním tématem pro veřejné knihovny je *mediální gramotnost*<sup>51</sup>; jednu

46 Viz například <https://www.knihovnaprEROV.cz/aktuality/akce/1476-hackovani-pro-zacatecniky> (2024-09-16).

47 Viz například <https://www.mlp.cz/cz/akce/e20767-kolazove-techniky/> (2024-09-16).

48 *Knihovní zákon 257/2001 Sb. a návazné prováděcí předpisy; IPK: Informace pro knihovny*, Národní knihovna České republiky [online]. Dostupné z: [https://ipk.nkp.cz/legislativa/01\\_LegPod/knihovni-zakon-257-2001-sb.-a-navazne-provade-ci-predpisy](https://ipk.nkp.cz/legislativa/01_LegPod/knihovni-zakon-257-2001-sb.-a-navazne-provade-ci-predpisy) (cit. 2024-09-16).

49 PAPÍK, Richard. In Čtení v digitálním světě – Díl 7: K čemu je dnes knihovna [online]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=7BsXDmOoF98> (cit. 2024-00-16). Význam knihoven s postupující digitalizací spíše roste; mohou totiž pomáhat zejména ohroženým skupinám, které mají z nejrůznějších důvodů potíže udržet krok s nároky na znalosti, aplikace i produkty. Mezi jejich úkoly patří poskytovat veřejné informace, mohou tedy pomáhat například uchazečům o zaměstnání, seniorům apod. Všechny díly (a bonusy) Čtení v digitálním světě jsou dostupné na YouTube kanále <https://www.youtube.com/@CteniVDigitalnimSvetu>; garantem projektu Akademie věd České republiky byl Jiří Trávníček.

50 *Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021–2027 s výhledem do roku 2030: knihovny – pilíře občanské společnosti, vzdělanosti a kultury*. Národní knihovna České republiky – Knihovnický institut, 2020 [online]. ISBN 978-80-7050-734-6. Dostupné z: <https://ipk.nkp.cz/docs/koncepce-rozvoje-knihoven-2021-2027> (cit. 2024-09-16).

51 Viz <https://koncepce.knihovna.cz/medialka/> (cit. 2024-09-16). Dalším komunikačním tématem by měla být *digitalizace a digitální kompetence* (v rámci *digitální transformace*). Pomoc (veřejných) knihoven lidem, pro které je postupující digitalizace ohrožující, přirozeně vyplývá nejen z jejich povinnosti poskytovat přístup k veřejným

z podkategorií zahrnuje právě *informační hygiena* (zatím jen velmi stručně pojatá).

Zájem knihoven o téma informační hygieny se v praxi projevuje nabídkou aktivit či zdrojů, které podporují jednotlivé oblasti informační hygieny (*informační gramotnost, kybernetická bezpečnost a digitální resilience*) v kontextu správných informačních návyků a zdravých životních návyků pro posilování celkové fyzické, emoční a mentální odolnosti. Informační hygiena je prevencí vůči propagandě a dezinformacím, podporuje kritické myšlení a v neposlední řadě přispívá k celkové životní, osobní i profesní spokojenosti člověka.

Každá knihovna se přitom zaměřuje na informační hygienu pravděpodobně trochu jinak. Dominik Melichárek a Žaneta Šestáková, kteří ve vybraných knihovnách pojetí informační hygieny v rámci svých absolventských prací<sup>52</sup> zkoumali, zjistili v jejich přístupu značné rozdíly a mezery, často paradoxně způsobené nedostatkem relevantních informací, a poukazují na to, že knihovny mají o téma velký zájem a rády se s ním více seznámí. Na co konkrétně se tedy mohou knihovny zaměřit?

## 1. Kurátorovaný výběr zdrojů

V každé oblasti existuje odborná i popularizační literatura kvalitní a méně kvalitní. Knihovnice a knihovníci se mohou obracet na odborná pracoviště<sup>53</sup> a poradit se ohledně výběru vhodné literatury, vždy s ohledem na konkrétní téma. Týká se to také seberozvojové literatury, která může rovněž podpořit celkovou resilienci. Podstatné přitom je, že v kontextu – a se znalostí hlavních pilířů a zásad

---

informacím, ale také z jejich komunitní role. Podle Petra Kuchaře z Digitální a informační agentury (DIA) se knihovny mohou stát „klíčovými veřejnými digitálními centry“. MIKULCOVÁ, Sandra. Společně s knihovnami posilujeme digitální gramotnost a začleňování. In *Duha*, 2024, č. 1, s. 4. ISSN 1804-4255. Dostupné z: <https://duha.mzk.cz/duha-12024> (cit. 2024-09-16). Srov. také poznámku 34.

- 52 ŠESTÁKOVÁ, Žaneta. *Pojetí informační hygieny ve vybraných knihovnách Moravskoslezského kraje*. Magisterská práce. Slezská univerzita v Opavě, 2024. Dostupné z: [https://is.slu.cz/th/wrp3s/FPF\\_DP\\_2024\\_47614\\_Sestakova\\_Zaneta.pdf?lang=cs](https://is.slu.cz/th/wrp3s/FPF_DP_2024_47614_Sestakova_Zaneta.pdf?lang=cs) (cit. 24-09-16). MELICHÁREK, Dominik. *Role veřejných knihoven v informační hygieně*. Bakalářská práce. Slezská univerzita v Opavě, 2024. Dostupné z: [https://is.slu.cz/th/kl7w1/FPF\\_BP\\_2024\\_60865\\_Melicharek\\_Dominik.pdf?kod=MU10135;lang=cs](https://is.slu.cz/th/kl7w1/FPF_BP_2024_60865_Melicharek_Dominik.pdf?kod=MU10135;lang=cs) (cit. 24-09-16). Společně s bakalářskou prací Adama Peterka jde o první tři absolventské práce týkající se cíleně informační hygieny v současném pojetí.
- 53 Městská knihovna v Praze například spolupracuje s Centrem dlouhověkosti a dlouhodobé péče Univerzity Karlovy. Interdisciplinární téma *longevity* má k informační hygieně rovněž blízko, vzhledem k důrazu na zdravé životní návyky. Viz *Knihovny a dlouhověkost*, příloha časopisu Čtenář, 2024, č. 6. ISSN: ISSN 1805-4064. Dostupné z <https://svkkl.cz/ctenar/detail/232> (cit. 2024-09-16).

informační hygieny – pak dávají hlubší smysl i zdánlivě nahodilě aktivity, které na první pohled nemají s činností knihoven nic společného. Souvisí však s vytvářením přátelského a uklidňujícího prostředí a vytvářejí protíváhu dynamickému digitálnímu světu.

## 2. Akce s dobrým renomé

Většina knihoven dnes nabízí nejrůznější přednášky a workshopy a svým výběrem pozvaných přednášejících ovlivňují, v jaké kvalitě a podobě se informace dostanou k těm, kdo se takových akcí účastní. Výběru pozvaných přednášejících je třeba věnovat podobnou pozornost jako výběru kvalitních a prověřených zdrojů.<sup>54</sup> Obojí přitom vyžaduje trvalou potřebu udržovat si celkový přehled v oblasti informační hygieny, tedy proškolení knihovnic a knihovníků v konkrétních aspektech této široké problematiky, a zejména souladný pohled na důležitost toho, že je třeba informační hygienu do služeb knihovny promítnout.

## 3. Aktivní osvěta

Kromě literatury a akcí mohou knihovny samy dále přispívat k zvyšování povědomí o vybraných tématech v rámci informační hygieny tím, že zaujmou aktivní roli. Ať už jde o témata spojená s kybernetickou bezpečností (včetně ochrany osobních údajů) a to zejména pro ohrožené skupiny, nebo už o tradiční a dlouhodobou podporu informační gramotnosti, či o akce spojované se správnými informačními návyky (oblast kritického myšlení), time managementu, kreativních technik práce s informacemi a dalších. Pokud se přidá také osvěta v oblasti zdravých životních návyků, jako jsou spánek, výživa, relaxace, pohyb, dýchání a další, bude výsledkem rovněž posilování celkové resilience.

## 4. Biblioterapie a bibliopedagogika

Propojení čtenářství a terapeutické pomoci má u nás dlouhou tradici, mezi jeho propagátorky patřila zejména Lidmila Vášová, na kterou dodnes navazujeme.

---

54 Městská knihovna v Praze se například připojuje k *Týdnům pro duševní zdraví*, viz <https://www.mlp.cz/cz/novinky/2836-tydny-pro-dusevni-zdravi-2024/> (cit. 2024-09-16), které pořádá nezisková organizace *Fokus* ve spolupráci s *Národním ústavem duševního zdraví*. Srov. rovněž poznámku 53.

Vyžaduje kontinuální proškolení knihovnic a knihovníků, kteří pak ve spolupráci s odbornými pracovišti (lékařskými, psychiatrickými či psychologickými) mohou doporučit vhodnou literaturu pro nejrůznější životní situace, případně nasměrovat na další odbornou pomoc a přispět tak k podpoře duševního zdraví a pohody.

## 5. Čtení a čtenářství pro zdraví

Jak potvrzují opakované výzkumy (viz výše), čtení samo o sobě přispívá k mentální odolnosti a celkové resilienci. Knihovny jsou čtenářskými centry a podpora čtenářství k jejich činnosti přirozeně a dlouhodobě patří. I v menších knihovnách, které nemají kapacitu na celé navrhované patery, se daří realizovat například čtenářské kluby či jiné akce na podporu čtení. Knihovny proto budou v oblasti informační hygieny, a tím podpory celkové resilience člověka, komunit i společenství, vždy hrát klíčovou a nezastupitelnou roli.

## Závěrem

Informační hygiena není v knihovnictví a informační vědě novým tématem. Pro knihovnice a knihovníky však právě nyní přináší možnost opět o něco pevněji podepřít vše, čím se knihovny jako pilíře společnosti zabývají nad rámec péče o knihovní fond a jeho zpřístupňování. Rozvíjení nejrůznějších typů gramotností jde ruku v ruce s nabídkou aktivit, které činí knihovny přitažlivé a zajímavé nejen pro uživatele nějakým způsobem ohrožené rychle postupující digitalizací, ale skutečně pro každého. Ať už jde o témata spojená s osobním rozvojem, duševní pohodou, rodinou, profesním uplatněním nebo komunitou a společenstvím, knihovny svým komplexním přístupem k resilienci člověka mohou působit jako ochrana vůči propagandě a dezinformacím, informačnímu přetížení i informační chudobě. V České republice je nejhustší síť knihoven na světě, jejich role je pevně zakořeněná a dlouhodobě patří mezi nejdůvěryhodnější instituce. Jak předpověděl Jiří Cejpek, „je informační hygiena týkající se jak jednotlivce, tak celé společnosti, vážnou výzvou k zamyšlení a konání.“<sup>55</sup> A je to také příležitost, jak společně, tvořivě a lidsky čelit výzvam digitálního světa.

55 CEJPEK, Jiří. *Od informační společnosti ke společnosti znalostní*. Praha: Ústav informačních studií a knihovnictví, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova [online], 2017. Dostupné z: [https://sites.ff.cuni.cz/uisk/wp-content/uploads/sites/62/2016/01/Od-informační-společnosti-ke-společnosti-znalostní\\_Cejpek.pdf](https://sites.ff.cuni.cz/uisk/wp-content/uploads/sites/62/2016/01/Od-informační-společnosti-ke-společnosti-znalostní_Cejpek.pdf) (cit. 2024-00-16).

## Zdroje

BAWDEN, David a ROBINSON, Lyn. *Úvod do informační vědy*. Flow, 2017. s. 319–320. ISBN 978-80-88123-10-1.

CEJPEK, Jiří. *Od informační společnosti ke společnosti znalostní*. Praha: Ústav informačních studií a knihovnictví, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova [online], 2017. Dostupné z: [https://sites.ff.cuni.cz/uisk/wp-content/uploads/sites/62/2016/01/Od-informační-společnosti-ke-společnosti-znalostní\\_Cejpek.pdf](https://sites.ff.cuni.cz/uisk/wp-content/uploads/sites/62/2016/01/Od-informační-společnosti-ke-společnosti-znalostní_Cejpek.pdf) (cit. 2024-00-16).

ČERNOHLÁVKOVÁ, Kateřina. *Informační hygiena* (bakalářská práce). Brno: Masarykova univerzita, 2006. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/l74mh/text.pdf> (cit. 2024-09-16).

JANOŠ, Karel. Informační hygiena. In *Československá informatika*, 1978, roč. 20, č. 10. ISSN 0322-8509.

JOHNSON, Clay A. *The Information Diet: A Case for Conscious Consumption*. O'Reilly Media, 2011. ISBN 9781491933398.

DOMBROVSKÁ, Michaela, and VALJENTOVÁ, Lucie. Information behavior of Czech and Slovak students during the COVID-19 pandemic with a focus on hoaxes and misinformation. In *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis | Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia*, 2022, č. 20, s. 373–378. ISSN 2081-1861 [DOI 10.24917/20811861.20.22]. Dostupné z: <https://sbsp.up.krakow.pl/article/view/10228/9315> (cit. 2024-09-16).

DOMBROVSKÁ, Michaela a RANKOV, Pavel. Informační chování českých a slovenských studentů v období pandemie COVID-19. In *Itlib: informačné technológie a knižnice*, 2021, č. 3–4, ISSN 1335-793X. Dostupné z: <https://itlib.cvtisr.sk/clanky/informacni-chovani-ceskych-a-slovenskych-studentu-v-obdobi-pandemie-covid-19/> (2024-09-16).

DERGAM, Adriana (ed). *Digitální doba s lidskou tváří. Příručka pro novináře*. Praha: Prague Centre for Media Skills, 2023. Dostupné z <https://ddlt.iure.org/vystupy/> (cit. 2024-09-16).

HAVLOVÁ, Jaroslava. Informační hygiena. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003. Dostupné z: [https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000012719&local\\_base=KTD](https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000012719&local_base=KTD) (cit. 2024-09-16).

MIKULCOVÁ, Sandra. Společně s knihovnami posilujeme digitální gramotnost a začleňování. In *Duha*, 2024, č. 1. ISSN 1804-4255. Dostupné z: <https://duha.mzk.cz/duha-12024> (cit. 2024-09-16).

MELICHÁREK, Dominik. *Role veřejných knihoven v informační hygieně*. Bakalářská práce. Slezská univerzita v Opavě, 2024. Dostupné z: [https://is.slu.cz/th/kl7w1/FPF\\_BP\\_2024\\_60865\\_Melicharek\\_Dominik.pdf?kod=MU10135;lang=cs](https://is.slu.cz/th/kl7w1/FPF_BP_2024_60865_Melicharek_Dominik.pdf?kod=MU10135;lang=cs) (cit. 24-09-16).

*Novel Coronavirus (2019-nCoV): (2020) Situation Report – 13*, 2020 [online]. Dostupné z: <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200202-sitrep-13-ncov-v3.pdf> (cit. 2024-09-16).

PETEREK, Adam. *Digitální svět a závislosti: dopad technologií na vybrané skupiny uživatelů knihoven*. Bakalářská práce. Slezská univerzita v Opavě, 2024. Dostupné z: [https://is.slu.cz/th/w72g5/FPF\\_BP\\_2024\\_60856\\_Peterek\\_Adam.pdf](https://is.slu.cz/th/w72g5/FPF_BP_2024_60856_Peterek_Adam.pdf) (cit. 24\_09\_16).

STEINEROVÁ, Jela. Delfská štúdia o informačnej etike: výsledky analýz diskurzu. In *Itlib: informačné technológie a knižnice*, 2022, č. 3–4 (prosinec 2022). ISSN 1335-793X. Dostupné z: <https://itlib.cvtisr.sk/clanky/delfska-studia-o-informacnej-etike-vysledky-analyz-diskurzu> (cit. 24-09-16).

STEINEROVÁ. Informačné systémy v novej paradigme vzdelávania a výskumu. In *Itlib: informačné technológie a knižnice* [online]. Bratislava: Centrum vedecko-technických informácií SR, 2008, č. 2. ISSN 1335-793X. Dostupné z: <https://itlib.cvtisr.sk/clanky/clanek1276/> (cit. 2024-09-16).

ŠESTÁKOVÁ, Žaneta. *Pojetí informační hygieny ve vybraných knihovnách Moravskoslezského kraje*. Magisterská práce. Slezská univerzita v Opavě, 2024. Dostupné z: [https://is.slu.cz/th/wrp3s/FPF\\_DP\\_2024\\_47614\\_Sestakova\\_Zaneta.pdf?lang=cs](https://is.slu.cz/th/wrp3s/FPF_DP_2024_47614_Sestakova_Zaneta.pdf?lang=cs) (cit. 24-09-16).

TOMAN, Jiří. *Jak zdokonalovat sám sebe*. Praha, Svoboda, 1980. ISBN: 25-119-80.



## O autorce

*Mgr. Michaela Dombrovská, Ph.D.* je vedoucí katedry knihovnictví na Slezské univerzitě v Opavě. Dlouhodobě se zabývá informačními politikami, knihovnickou legislativou a digitálními kompetencemi. Je mimo jiné autorkou knih *Informační detox* a *Informační gramotnost jako veřejný zájem*, politika a norma. Věnuje se rozvíjení informační hygieny v kontextu knihovnické praxe. Společně s kolegy pod vedením garanta oboru Richarda Papíka zkoumá aktuální trendy knihovnictví a informační vědy.

## Desatero pro digitální well-being

Digitální well-being, pokud se mu knihovny chtějí věnovat skutečně od základu, vyžaduje zaměření na fyzickou i mentální odolnost člověka. Tedy jeho celkovou resilienci v reálném i digitálním světě, které jsou čím dál více provázané. Digitální well-being je výsledkem postupně budovaných návyků, se kterými knihovny mohou v každém případě pomoci.

- **1. Každé sdělení v sobě nese** informace a emoci, jen v různém poměru. Pokud ve vás sdělení vyvolá silnou emoční odezvu, je možné, že jste byli vystaveni informační manipulaci. Vědomě se na chvíli zastavte a oddalte svou reakci.
- 2. Vždy ověřujte zdroj,** ze kterého sdělení přichází, a zajímejte se, zda se informace v něm obsažená dá ověřit ideálně z více různých zdrojů.
- **3. Zvažujte, jaká sdělení, komu a jakým způsobem budete** vyvážet nebo dále sdílet. Každý z nás se pochlil na tom, jak informační prostor okolo nás vypadá. Zajímejte se o mediální (a informační) gramotnost.
- **4. Stále se něco nového učte.** Seznamte se s umělou inteligencí, rozvíjejte své digitální kompetence, neobávejte se novinek. Pestré zájmy a celoživotní vzdělávání jsou zdrojem nejen informační odolnosti, ale také příjemného a naplněného života.

- **6. Alespoň občas se na chvíli** od digitálního světa úplně odpojte, dopřejte si digitální detox. Není třeba být neustále k dispozici a online.
- **7. Odpočatá mysl** je odolnější vůči dezinformacím, propagandě i informační manipulaci a lépe zvládá kognitivní zkreslení. Nešidte spánek a nezanedbávejte odpovědné.
- **8. Pečujte o sebe na všech** úrovních. Zdravě se stravujte, nepodecehujte hydrataci, užívejte si podle možnosti na čerstvém vzduchu, pravidelně se hýbejte, pěstujte dobré vztahy s blízkými lidmi a věnujte nějaký čas tomu, co považujete za smysluplné. Zvažujte, co, koho a jak k sobě pustíte. Smysly jsou bránou k myslí.
- **10. Čtení a čtenářství** prokazatelně působí na celkovou odolnost člověka. Čtěte, předávejte radost ze čtení dětem a podporujte své knihovny.

**5. Vvazujte digitální a reálný** svět, dnes už všichni potřebujeme oboji. Některé digitální nástroje zejména sociální sítě, však mohou způsobovat závislost. Stůjte vždy pevně nohama na zemi ve svém skutečném životě a chraňte si její.

**9. Pokud si s něčím nevíte** rady, odpověď často najdete v knihovně. A to nejen v knihách. Knihovny pomáhají také s přístupem k veřejným informacím, aktivně nejbližej zdroje k celé řadě nejzajímavějších témat a najdete v nich i zajímavé akce, které vám mohou pomoci v práci i osobním životě.

**9. Pokud si s něčím nevíte** rady, odpověď často najdete v knihovně. A to nejen v knihách. Knihovny pomáhají také s přístupem k veřejným informacím, aktivně nejbližej zdroje k celé řadě nejzajímavějších témat a najdete v nich i zajímavé akce, které vám mohou pomoci v práci i osobním životě.

• Přílohu lze výtisknout/šláhnout a použít například na nástěnu nebo jinak sdílet.

Ob. 2 Desatero pro digitální well-being. Vyjde v časopise Čtenář 11/2024, bude rovněž dostupné ke stažení a sdělení na <https://svkkl.cz/ctenar>.

# Nefinanční motivace v knihovnách

PhDr. Bc. Zuzana Šidlichovská, Ph.D.

Vysoká škola polytechnická Jihlava  
[zuzana.sidlichovska@vspj.cz](mailto:zuzana.sidlichovska@vspj.cz)

## Abstrakt

Kapitola popisuje systém odměňování v knihovnách z perspektivy využitelnosti finanční a nefinanční motivace při personálním řízení. Ve veřejném sektoru právní předpisy regulují variabilitu platů a limitují v knihovnách možnosti finanční motivace, zatímco s nefinanční motivací je zde možné pracovat více. Kapitola tedy přináší sadu konkrétních manažerských doporučení a tipů pro vedoucí zaměstnance, aby v nich mohli nalézt inspiraci a začlenit prvky nefinanční motivace do personálního řízení svých pracovních týmů. Pro rozdělení do stupňů a pro znázornění vzájemných provázaností byl využit model Maslowovy pyramidy potřeb. Po představení doporučení a tipů pro každý stupeň z Maslowovy pyramidy (efektivní komunikace, manažerská podpora, týmová spolupráce, odpovědnost a ocenění, odborný a profesní růst) je v závěru kapitoly ještě zdůrazněn význam manažerského vedení vlastním příkladem.

## Klíčová slova

efektivní komunikace, finanční motivace, manažerské dovednosti, manažerská podpora, Maslowova pyramida potřeb, nefinanční motivace, odměňování v knihovnách, personální řízení v knihovnách, systém odměňování

## Abstract

The chapter describes the remuneration system in libraries from the perspective of the applicability of financial and non-financial motivation in HR management. In the public sector, legislation regulates the variability of salaries and limits the possibilities of financial motivation in libraries, while non-financial motivation can be used to a greater extent. Therefore, the chapter provides a set of specific managerial recommendations and tips for managers to find inspiration and integrate elements of non-financial motivation into their work team management. The Maslow's pyramid of needs model has been used to divide them into levels and to illustrate the interdependencies. After presenting recommendations and tips for each level of Maslow's pyramid (effective communication, management support, teamwork, responsibility and appreciation, professional and career growth), the chapter concludes by further emphasizing the importance of managerial leadership by example.

## Key words

effective communication, financial motivation, HR management in libraries, management skills, management support, Maslow's pyramid of needs, non-financial motivation, remuneration in libraries, remuneration system

# 1 Úvod

Nefinanční motivace představuje jeden z klíčových faktorů, který ovlivňuje celkovou spokojenost zaměstnanců, a to u všech zaměstnavatelů bez ohledu na obor a velikost organizace, tedy i v knihovnách. Motivaci v pracovním prostředí lze pro účely této kapitoly rozdělit na dvě hlavní složky – motivaci finanční a motivaci nefinanční. Obě složky se vzájemně doplňují a tvoří společně i s kulturou organizace unikátnost každé jedné organizace, ať se jedná o malý podnik, státní instituci nebo globální korporaci. Rozdíly mezi organizacemi vznikají přirozeně na základě odlišností spojených s finančním odměňováním (např. ve veřejném a soukromém sektoru), i záměrně jako součást HR marketingu, který cíleně zdůrazňuje atraktivitu a výjimečnost jednotlivých organizací, aby se podařilo přivést do pracovních týmů nové kolegy. Tím se také podporuje přirozená fluktuace a mobilita zaměstnanců na pracovním trhu. Organizace se od sebe snaží odlišit prostřednictvím unikátní kultury organizace nejen kvůli náborům, ale také aby si udržely co nejlepší pracovní tým pro pokrytí běžného provozu i realizaci nových záměrů. Kultura organizace je úzce propojená se systémem odměňování a v tomto kontextu hrají finanční, ale i nefinanční formy motivace zaměstnanců klíčovou roli.

Zaměstnávání v oboru knihovnictví je specifické zejména ve třech aspektech, které ovlivňují nastavení motivační strategie. Prvním je systém odměňování založený na platových tarifech; ty značně omezují možnosti finanční motivace, kterou mohou vedoucí zaměstnanci využít pro odměňování mimořádného výkonu. Druhý aspekt vychází z charakteristik samotné cílové skupiny. Personál knihovny tvoří obecně především skupina vzdělaných specialistů, kteří se rádi podílí na zajímavých projektech nebo řeší specializovanou agendu. Výhodou pro nefinanční motivaci je, že vzdělané specialisty lze velmi dobře motivovat zajímavými pracovními úkoly a rozvojovými projekty zejména v prostředí vhodném pro tvůrčí činnost bez výrazného tlaku na finanční návratnost a ziskovost. Protiváhu na druhé míse vah představuje finanční ohodnocení založené na platových tarifech, které nemusí dlouhodobě naplňovat jejich finanční očekávání, a tak mohou začít hledat obdobné uplatnění se zajímavou pracovní náplní, avšak s vyšším finančním ohodnocením v jiném odvětví. Nefinanční motivace tedy musí hrát významnou roli a být velmi dobře nastavená, aby toto úskalí překonala a nedocházelo k odchodům kvalifikovaných a aktivních specialistů z knihoven. Třetí aspekt je výzvou pro vedoucí zaměstnance, protože spočívá v různorodosti pracovní náplně knihovníků, která vyžaduje citlivé nastavení cílů a parametrů měřitelnosti výkonu tak, aby byly stanovené metriky spravedlivé i vyvážené v rámci celého týmu. Pokud se toto nepodaří, může nespravedlivě vnímané odměňování nebo nerovnoměrné rozdělení agendy vzbuzovat v týmu místo motivace spíše

negativní pocity a z dlouhodobého hlediska vést k demotivaci, frustraci nebo zájmu o změnu zaměstnání.

Kapitola se po stručném představení těchto specifických aspektů, zaměřuje primárně na poskytnutí sady doporučení pro vedoucí zaměstnance, aby v nich mohli nalézt inspiraci, jak pracovat s nefinanční motivací ve svém pracovním týmu a co nejdříve tím předcházet uvedeným rizikům.

## 2 Systém odměňování v knihovnách

Knihovny mají v České republice dlouhou a bohatou historii a v současné době u nás máme nejhustší síť knihoven na světě (TNS, 2013). Obecní veřejné knihovny byly intenzivně budovány od vydání prvního knihovního zákona, který v roce 1919 zakotvil obcím povinnost zřizovat, provozovat a financovat knihovny (Zákon č. 430/1919 Sb., 1919), přičemž tato povinnost zanikla až vydáním třetího knihovního zákona v roce 2001 (Zákon č. 257/2001 Sb., 2024). Není-li zřizovatelem knihovny obec, pak je to zpravidla kraj nebo ministerstvo kultury. Obdobně pak školní, univerzitní a další specializované knihovny (např. lékařské, zemědělské) jsou převážně součástí veřejných institucí. Od toho se odvíjí systém finančního odměňování, který je ve veřejném sektoru založený na platových tarifech, které pevně stanovují nárokovou složku platu. Druhou složkou finanční odměny jsou osobní příplatky a odměny, které představují nenárokovou část platu (Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., 2024).

Nastavení finančního ohodnocení se provádí podle nařízení vlády č. 341/2017 Sb. 2024, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Zaměstnancům přísluší platový tarif stanovený podle stupnice platových tarifů a platových stupňů, do kterých jsou zařazeni. Platové stupně jsou odstupňovány podle délky započitatelné praxe a do platové třídy je zaměstnanec zařazen podle druhu práce sjednané v pracovní smlouvě na základě toho, kam je zařazena nejnáročnější práce, kterou od něj zaměstnavatel požaduje (Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., 2024). Dále náleží zaměstnancům příplatky stanovené zákoníkem práce (např. příplatek za práci ve svátek, v noci, v sobotu a v neděli), odměna za práci přesčas a vedoucím zaměstnancům také příplatek za vedení (Zákon č. 262/2006 Sb., 2024).

Nenárokovatelnou složku platu představují v knihovnách osobní příplatky a odměny, na které jsou ovšem určeny omezené finanční prostředky, stanovené ročními rozpočty. Osobní příplatek náleží zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, a to až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího

platového stupně v platové třídě, do které je zařazen. Odměny poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. O výši rozhoduje zaměstnavatel na základě dostupných finančních zdrojů a interních pravidel pro poskytování odměn. Tato složka mzdy umožňuje ocenění zaměstnanců za mimořádné výkony, za účast na speciálních projektech, za vyvíjení nových programů, rozvoj služeb, plnění cílů a strategií knihoven nebo za další jiné iniciativy nad rámec běžných pracovních povinností. Dostupnost prostředků pro tento typ odměňování však vždy závisí na schváleném ročním rozpočtu, kterým vedení knihovny disponuje.

Knihovny mohou získat ještě další finanční prostředky pro odměňování svých zaměstnanců například z různých projektů, programů a akcí, které jsou realizované nad rámec zajištění běžného provozu a fungování knihovny. Pro tyto typy aktivit pak mohou být vyhrazeny finanční prostředky na odměny pro řešitele. Zisk těchto prostředků však závisí na přístupu jednotlivých zaměstnavatelů a na tom, zda aktivně usilují o zapojování svých knihoven do těchto typů projektů.

Z výše představeného systému odměňování v knihovnách vyplývají pro efektivní finanční motivaci zaměstnanců minimálně tato 3 omezení:

### **1. Limitované finanční odměňování v důsledku nízké variability platů**

Ve veřejném sektoru, tzn. včetně většiny knihoven, jsou platy pevně stanoveny platovými tarify, což znamená menší možnost flexibility finančního odměňování než v soukromém sektoru. Tudíž i rozdíly ve výši platů mezi jednotlivými knihovnicí mohou být méně výrazné bez ohledu na aktuální pracovní výkonnost nebo mimořádný přínos příslušného zaměstnance.

### **2. Nerovnocenné odměny založené na dosažené kvalifikaci a zkušenostech**

Systém odměňování knihovniců zohledňuje dosaženou kvalifikaci a počet let praxe. Výše platu se tedy může lišit, pokud stejnou práci odvádí různě kvalifikovaní a zkušenější zaměstnanci.

### **3. Obtížné nastavení kvantitativního odměňování u vysoce specializovaných pozic**

V knihovnách je forma odměny založená na dosaženém výkonu (např. na množství vyřízených požadavků) méně častá než v jiných sektorech, kde se snáze

nastavuje metrika a odměna nemusí být omezena horní hranicí při dosahování nadstandardního kvantitativně měřitelného výkonu. Částečně je to samozřejmě způsobené tím, že knihovnické činnosti jsou zpravidla velmi komplexní a aktuální výkon závisí na mnoha proměnných a vnějších vlivech (např. počtu uživatelů, poradenské činnosti atp.). Nicméně právě u specializovaných činností, kde by kvantitativní hodnocení bylo možné nastavit, je problematické omezení horní hranice platu platovými tarify bez ohledu na množství odvedené práce.

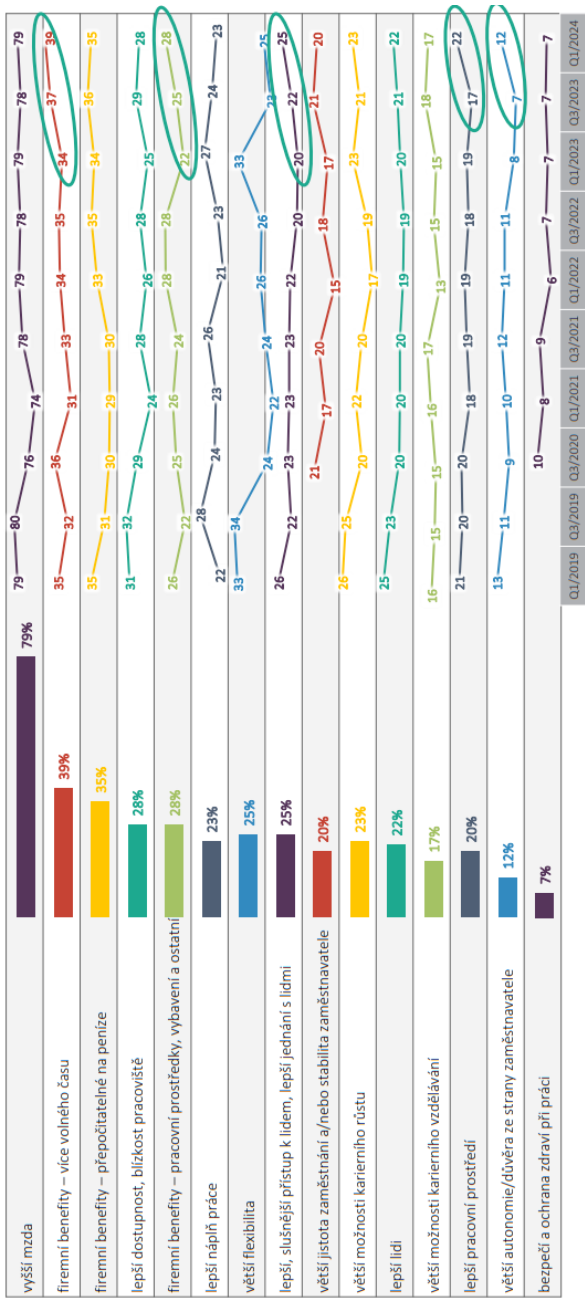
Každý systém odměňování má své přednosti a limity. Na silných stránkách může organizace stavět základy své personální a náborové strategie. Navíc je lze dále podporovat a propagovat pomocí HR marketingu. Se slabšími stránkami je třeba dále pracovat nebo je lze kompenzovat jinými výhodami. S ohledem na výše uvedená omezení finanční motivace je žádoucí se v prostředí knihoven zaměřit především na nastavení a průběžnou práci s motivací nefinanční, kterou lze ze strany vedoucích zaměstnanců více ovlivnit. Jak vyplývá z níže uvedeného grafu (Obrázek 1) finanční motivace je dlouhodobě výrazně nejvýznamnějším důvodem pro změnu pracovního uplatnění (Alma Career, 2024), což je v knihovnách třeba vykompenzovat jinými výhodami.

### 3 Nefinanční motivace v knihovnách

Navzdory nižší variabilitě finančního ohodnocení může vedení knihovny vykompenzovat toto omezení jinými alternativami, které zase nemusí být zavedené nebo vůbec aplikovatelné v jiných organizacích. Pro spokojenost zaměstnanců jsou důležité zejména vztahy na pracovišti a pracovní podmínky (Obrázek 2), jak je patrné z níže uvedených výsledků průzkumu z r. 2023 (Alma Career, 2024, s. 42).

Toho zjištění je z perspektivy knihoven pozitivní, protože vztahy na pracovišti i pracovní podmínky může vedení knihovny aktivně nastavovat a korigovat nezávisle na finančních prostředcích. Dále mohou knihovny zahrnout do své nabídky různé trendy z oblasti nefinanční motivace, jako například nastavení flexibilní pracovní doby, zkrácené pracovní úvazky nebo sdílená pracovní místa, umožnění občasného výkonu práce z domova, nebo zajištění klidného pracovního prostředí, vhodného pro soustředěnou práci s příjemně a pohodlně vybaveným pracovištěm dle osobních preferencí. Vedení knihovny se může také zaměřit na respektování a udržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, tzv. work-life balance (Sirgy, 2023). Nebo lze podporovat různé týmové aktivity, teambuildingové a společenské akce, přátelskou a kooperativní pracovní kulturu, společné trávení přestávek a obědů, toleranci k diverzitě, přístup domácích mazlíčků na pracoviště, účast na sociálně prospěšných aktivitách atp.

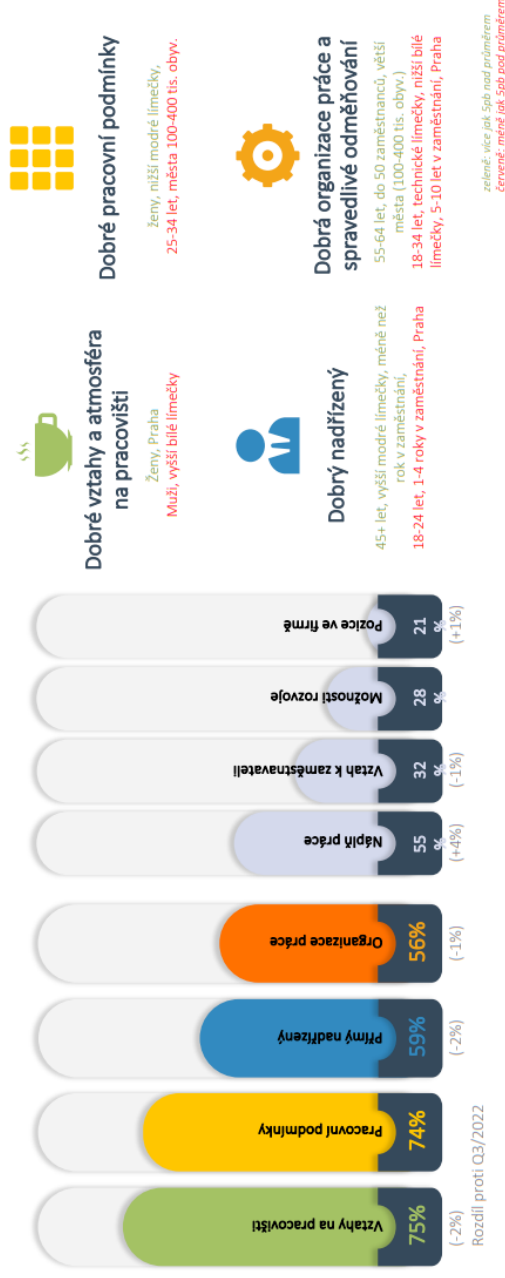
## Motivace k dalším změnám práce (JobsIndex, jaro 2024, ČR)



Obr. 1 Motivace k dalším změnám práce (Alma Career, 2024, s. 17)

# Deklarovaná důležitost oblastí pro spokojenost zaměstnanců

(Jobsindex, podzim 2023, ČR)



Obr. 2 Deklarovaná důležitost oblastí pro spokojenost zaměstnanců (Alma Career, 2024, s. 42)

Třetí nejvýznamnější oblastí je, dle provedeného průzkumu, spokojenost s přímým nadřízeným. A právě ti mohou aktivně pracovat s nefinanční motivací s přímým dopadem na jednotlivé členy svých pracovních týmů. Budeme-li vycházet z lety prověřené, a v managementu stále využívané, teorie motivace dle Abrahama Harolda Maslowa a jeho pyramidy potřeb, zjistíme, že i přes omezení spojená s motivací finanční lze stále velmi aktivně pracovat s motivací nefinanční.

Maslowova pyramida reflektuje pět základních potřeb člověka, které jsou seřazené podle postupného vývoje a podle hodnoty. Potřeby prvního a druhého stupně se řadí k hodnotám nižšího řádu, od třetího stupně až po vrchol pyramidy přísluší do řádu vyššího. Model zobrazuje potřeby lidí v hierarchické struktuře (Obrázek 3), tedy od základních biologických potřeb až po potřebu seberealizace (Maslow, 1943).

### Maslowova pyramida potřeb - základní



Obr. 3: Maslowova pyramida potřeb – základní

Teorie zároveň vychází z předpokladu, že uspokojování potřeb na vyšším stupni předchází nejprve uspokojení potřeb z nižšího stupně. Základní pětistupňový model je přehledný, srozumitelný a univerzálně využitelný v různých kulturách i situacích. Velmi dobře se aplikuje do různých oblastí, např. do obchodu, marketingu, reklamy, pedagogiky, psychoterapie, osobního rozvoje i do personálního managementu. Využití Maslowovy pyramidy potřeb k popisu motivace zaměstnanců v organizacích (Obrázek 4) vychází z předpokladu, že zaměstnanci usilují o naplnění různých druhů potřeb, které jsou hierarchicky uspořádány a vzájemně na sebe navazují. Struktura takto aplikovaného modelu je následující:

## Maslowova pyramida potřeb – motivace v organizacích



Obr. 4: Maslowova pyramida potřeb – motivace v organizacích

Pomocí tohoto znázornění mohou manažeři a vedoucí zaměstnanci snáze pochopit, kde se členové jejich pracovních týmů právě nachází a co potřebují. Na základě toho je pak mohou efektivněji motivovat, uspokojovat jejich nenaplněné potřeby a zvyšovat tím jejich spokojenost i naplňovat osobní potenciál, což může významně přispět k dlouhodobější motivaci zaměstnanců.

Z perspektivy motivace v prostředí knihoven poukazuje tento model na širokou škálu možností, jak lze s nefinanční motivací pracovat v knihovnách. Zejména se skupinou kvalifikovaných specialistů, kteří si zde mohou velmi dobře naplňovat potřeby vyššího řádu s menším tlakem na obchodní úspěšnost a finanční návratnost projektů a akcí než v soukromém sektoru.

Vedoucí zaměstnanci v knihovnách mohou tento model využívat pro nefinanční motivaci ve svých pracovních týmech, zejména proto, že v nich řídí kvalifikované specialisty, kteří mají potenciál naplňovat si nejen potřeby nižšího, ale také vyššího řádu. Z tohoto pohledu představují knihovny s různorodou pracovní náplní a s širokou škálou realizovaných projektů, akcí a aktivit atraktivní a kreativní prostředí se spoustou možností, které může být pro cílovou skupinu velmi zajímavé a perspektivní. Systémoví knihovníci budou velmi rádi implementovat novinky, které s sebou přináší digitální transformace, zavádět nové aplikace a optimalizovat stávající systémy. Zaměstnanci s rozvinutými manažerskými dovednostmi, nebo minimálně s manažerským potenciálem, budou zase aktivně vyhledávat příležitosti pro realizaci různých projektů, usilovat o zlepšování procesů v knihovnách a podporovat své pracovní týmy v dalším rozvoji. Společensky orientované knihovnické bude naplňovat jejich zapojení do akcí pro

širokou veřejnost, konkrétní cílové skupiny (např. děti, seniory) či transformace knihoven na poradenská a komunitní centra.

Zapojování zaměstnanců do uvedených a obdobných aktivit jim přinese uspokojení z týmové spolupráce, společný zážitek z dosažení určitého cíle a radost z aktivního přispění k rozvoji své knihovny (naplnění 3. stupně pyramidy potřeb). Dále se mohou zaměstnanci setkat s oceněním své práce od uživatelů, kolegů i nadřízených zaměstnanců (naplnění 4. stupně pyramidy potřeb), a v neposlední řadě pak prožít uspokojení z vlastní seberealizace, které prostřednictvím těchto příležitostí dosáhli (naplnění 5. stupně pyramidy potřeb).

Vytvořit inspirativní, kreativní, příjemné a zároveň efektivní pracovní prostředí napříč celou organizací není jednoduchým ani jednorázovým úkolem. Vybudování funkčního systému řízení vyžaduje komplexní strategické řízení, časový prostor a jednotný přístup ideálně všech vedoucích zaměstnanců napříč organizací. V dlouhodobě zavedeném systému s minimem změn a v organizační kultuře nepřipravené na průběžné inovace nemusí být vždy zcela snadné zavádět změny či drobné novinky. Každé budování a nastavování komplexnějších systémů řízení s sebou přináší řadu kroků a někdy bohužel i omylů nebo prodlev, které realizaci komplikují a výsledek oddalují. To může pro vedení knihoven i pro vedoucí zaměstnance znamenat obtížnou práci i z pohledu udržení motivace v jednotlivých pracovních týmech. Na druhé straně je však pozitivní, že vybudování takového prostředí je vždy závislé především na motivaci a schopnostech vedoucích zaměstnanců, nikoli pouze na finančních zdrojích, kterými knihovna ne vždy disponuje.

Vybudování výše uvedeného pracovního prostředí popisuje ideální variantu, která vyžaduje součinnost a motivaci nejvyššího vedení a aktivní manažerský přístup vedoucích zaměstnanců, aby všichni se všichni drželi společného směru, respektovali stanovená pravidla a jednotně postupovali k naplnění vytčených cílů. S nefinanční motivací však není nutné pracovat pouze globálně, na úrovni celé organizace, jak zde bylo nastíněno. Naopak, jednotliví vedoucí zaměstnanci mohou s nefinanční motivací pracovat vždy, a to již na úrovni mikromanagementu. Zařazovat do svého manažerského přístupu prvky, které podporují v pracovním týmu motivaci a kooperaci, mohou kdykoli a nezávisle na celkové personální strategii organizace.

## 4 Význam nefinanční motivace pro vedoucí zaměstnance

Personální řízení a vedení svého pracovního týmu je nedílnou součástí manažerské práce každého vedoucího zaměstnance. Manažerská role je velmi komplexní

a dle zakladatele moderního managementu ekonoma Petera F. Druckera obsahuje tyto klíčové odpovědnosti:

**1. Stanovování cílů a plánování**

Vedoucí zaměstnanec musí stanovovat a formulovat cíle pro svůj pracovní tým a navrhnout plány a postupy, jak těchto cílů dosáhnout.

**2. Organizování a rozdělování práce**

Vedoucí zaměstnanec musí efektivně organizovat práci a přiřazovat úkoly členům pracovního týmu tak, aby byly stanovené cíle aktivně řešeny a byly splnitelné. Příliš ambiciózní cíle, které nejsou uskutečnitelné, nejsou pro zaměstnance motivační. Pokud zaměstnanec vnímá cíl jako příliš nedosažitelný, může se stát, že si vyhodnotí, že do jeho splnění nemá smysl investovat čas ani energii.

**3. Vedení a motivace týmu**

Vedoucí zaměstnanec je zodpovědný za vedení, motivování a vytváření příjemného pracovního prostředí i pozitivní atmosféry v pracovním týmu.

**4. Monitorování a kontrola výkonnosti**

Vedoucí zaměstnanec musí pravidelně sledovat výkonnost pracovního týmu a jeho jednotlivých členů. Hodnotit jejich výsledky a zajišťovat, aby jejich práce byla v souladu s plány a cíli organizace.

**5. Rozhodování a odpovědnost**

Vedoucí zaměstnanec musí často čelit různým situacím a problémům, ve kterých musí činit manažerská rozhodnutí a nést odpovědnost za jejich důsledky.

**6. Komunikace**

Vedoucí zaměstnanec by měl profesionálně komunikovat s pracovním týmem, vedením organizace, zákazníky, dodavateli a dalšími zainteresovanými stranami.

**7. Správa zdrojů**

Vedoucí zaměstnanec je odpovědný za efektivní využívání a řízení zdrojů (finančních, materiálních i personálních), které jsou mu svěřeny.

**8. Zajišťování kvality**

Vedoucí zaměstnanec odpovídá za kvalitu odevzdaného produktu nebo poskytnuté služby. Při manažerské práci musí zajišťovat, že výstupy z jeho pracovního týmu odpovídají požadovaným standardům a kritériím.

**9. Řešení konfliktů**

Vedoucí zaměstnanec je ve svém pracovním týmu odpovědný za řešení konfliktů a problémů, které mohou vzniknout v průběhu práce. (Drucker, 1974)

Zcela přirozeně je každý z nás v některých manažerských dovednostech schopnější a v jiných méně. Rozhodovat v nejednoznačných situacích, kontrolovat zkušené specialisty, upozorňovat pracovité kolegy na nedostatky nebo motivovat pasivní zaměstnance rozhodně není snadné ani příjemné. Negativní záležitosti se chtějí řešit málokomu a často je raději opakovaně odkládáme, nebo některé neřešíme vůbec. Na tento pasivní přístup, nebo dokonce rezignaci bychom si ale měli dávat pozor. Budeme-li se řešení problémů vyhýbat, jen obtížně vybudujeme efektivně fungující, otevřené a kooperativní prostředí. Spíše místo toho ztratíme důvěru pracovního týmu. Ani zařazování nových principů a prvků nefinanční motivace do praxe nemusí být vždy manažersky snadné. Často je totiž třeba řešit také nepříjemné konfliktní situace a dlouhodobě sladovat potřeby celého pracovního týmu, aby se i přes případné osobní antipatie dobře doplňoval a fungoval efektivně jako jeden celek. Při zařazování různých prvků nefinanční motivace musíme své kolegy provázet změnami a zavádět nové postupy, což může být někdy i mimo jejich komfortní zónu, je proto třeba postupovat citlivě, ale zároveň odolně čelit různým projevům nespokojenosti. Jedná se však o standardní součást manažerské práce a neměla by tedy bránit, aby vedoucí zaměstnanci se zařazováním prvků nefinanční motivace řízeně pracovali. Představená doporučení k nefinanční motivaci mohou vedoucí zaměstnanci využít minimálně pro svou inspiraci. Vždy jen pozor na to, že do praxe je třeba aplikovat nastíněné principy a zařazovat konkrétní prvky cíleně, promyšleně a postupně. Jednak dle svých současných manažerských dovedností a také na základě aktuálních provozních potřeb a strategických záměrů organizace.

Níže následuje pět základních oblastí a jedno zastřešující doporučení pro manažerskou práci s nefinanční motivací v knihovnách. Manažersky je s nimi třeba pracovat vždy s ohledem na specifika organizace i aktuální stav pracovního týmu, jak již bylo nastíněno výše. Uvedená doporučení a tipy slouží pro inspiraci, nasměrování vedoucích zaměstnanců a jako představení některých prvků z dané oblasti, nikoli jako jejich komplexní výčet nebo návod pro aplikaci obsahující metodický postup s jednotlivými kroky.

## 4.1 Efektivní komunikace

*„Slova mají tu moc jak ublížit, tak léčit. Pokud jsou vaše slova pravdivá a laskavá, mohou změnit náš svět.“ (výběr z moudrů Buddhy)*

Efektivní komunikace je velmi obecný pojem, který má v oblasti managementu široký význam. V pojetí tohoto příspěvku je efektivní komunikace vnímána jako

manažerský nástroj pro motivaci zaměstnanců, který prostřednictvím transparentního a cíleného sdílení informací podporuje kooperaci a výkonnost celého pracovního týmu.

V tomto kontextu je předávání srozumitelných informací o cílech, o vizích a o směřování knihovny důležité jak na úrovni celé organizace, tak na úrovni jednotlivých zaměstnanců. Pro dosahování cílů a naplňování strategie knihovny je důležité, aby všichni věděli, kam vedení organizace směřuje, o co se v ní usiluje, jaké hlavní hodnoty jsou v knihovně uznávány a jakých důležitých cílů se snaží všichni zaměstnanci společně dosáhnout. Z pohledu zaměstnance jakožto jednotlivce je pro jeho motivaci zase klíčové vědět, kdy a co přesně se očekává od něj, jakou roli při dosahování cílů má on, s kým bude spolupracovat, za co bude odpovědný, jaké dostane pravomoci a jaké zdroje bude mít pro dosažení cílů k dispozici. Málokoho naplňují činnosti, u kterých neví, k čemu jsou vlastně užitečné a jaký je konečný výstup z činnosti, na které se podílí. To umocňuje, že ve službách jsou výstupy aktivit méně zřejmé a obtížněji měřitelné než třeba ve výrobě, kde nás může snáze uspokojit pohled na výsledný produkt. Pokud u pracovní činnosti nevnímáme, že směřuje k nějakému cíli nebo že nenaplnuje nějaký konkrétní účel, cítíme spíše frustraci než motivaci, a to i v případech, kdy můžeme takové práce udělat velké množství a měli bychom se tedy spíše cítit spokojení. Aby se této demotivaci zabránilo, měli by vedoucí zaměstnanci zajistit, že všichni členové jejich týmu rozumí hodnotám knihovny, znají její cíle a především, že každý člen týmu ví, jak je jeho role propojena s cíli knihovny a co konkrétně se od něj očekává. Plná a řízená informovanost dává práci každého zaměstnance hlubší smysl a podporuje motivaci zaměstnanců k dosahování společných cílů.

Dále může vedoucí zaměstnanec motivovat svůj pracovní tým nejen tím, že s ním bude sdílet volně komunikovatelné informace o strategických rozhodnutích, plánovaných aktivitách, změnách a výzvách, které se týkají celé knihovny, ale také včasným informováním o běžných provozních záležitostech, aby se tyto informace nedozvídali členové týmu nejprve z jiných zdrojů a cítili se proto opomíjeni.

Mimo to je další důležitou úlohou vedoucího zaměstnance také otevřeně komunikovat a řešit veškeré záležitosti týkající se vlastního pracovního týmu, a to včetně těch nepopulárních, nepříjemných nebo s negativním dopadem na zaměstnance. Právě v těchto případech slouží efektivní komunikace jako nástroj, pomocí kterého lze těmto situacím někdy i předcházet, nebo je každopádně alespoň řešit hned v zárodku. Jsou-li negativní a nepříjemné záležitosti běžné, otevřeně a aktivně řešené, nenarůstají nikde v pozadí skryté problémy a nezvyšuje se napětí mezi členy pracovního týmu. Z dlouhodobé perspektivy pomáhá tento

přístup udržovat zdravé pracovní návyky i příjemné pracovní prostředí. Komplikace a nekomfortní situace se budou v pracovním prostředí a mezilidské komunikaci objevovat vždy a nelze je z běžného provozu zcela vyloučit, ale je možné k nim zaujmout aktivní přístup a nepotlačovat jejich řešení. Předcházet konfliktům uvnitř týmu lze také průběžným informováním o pracovních činnostech a výsledcích jednotlivých zaměstnanců tak, aby tým vnímal přínos ostatních členů a jejich oceňování jako spravedlivé. Případně aby všichni rozuměli rozdílům v odpovědnosti a náročnosti úkolů a chápali důvody k odlišnému finančními i nefinančnímu ohodnocení mezi jednotlivými zaměstnanci.

V neposlední řadě by měla být efektivní komunikace obousměrná. I členové týmu by měli mít možnost poskytnout vedoucímu zaměstnanci konstruktivní zpětnou vazbu a sdílet s ním své nápady i podněty. Známkou velmi efektivní a otevřené komunikace uvnitř týmu je, pokud mohou zaměstnanci svému vedoucímu otevřeně sdělovat negativní informace, aniž by bylo touto otevřeností ohroženo jejich postavení, narušen kooperativní přístup k plnění pracovních povinností nebo nepříznivě ovlivněno dosahování cílů organizace. Vedoucí zaměstnanec by měl být schopen vysvětlit zaměstnancům důvody stávajícího stavu, nebo přijmout potřebná opatření.

Komunikace probíhá v každém pracovním týmu neustále, je velmi komplexní a přináší s sebou spoustu dalších témat a výzev, na které musí vedoucí zaměstnanci průběžně reagovat nebo k nim proaktivně přistupovat. Čím je z pohledu vedoucího zaměstnance vhodné začít, pokud se rozhodne pracovat s výše uvedenými principy? Vždy je vhodné začít od celku, zaměřit se na klíčové body a až následně řešit drobnější záležitosti a detaily. Z pohledu motivace je třeba zaměstnance vždy transparentně informovat o cílech, plánech i aktuálních aktivitách knihovny a dále pak o rolích a přínosech jednotlivých členů týmu. Velmi důležité je přesně, jednoznačně a ideálně i měřitelně zadávat pracovní úkoly a vysvětlovat jejich účel a smysl pro celkové fungování nebo rozvoj knihovny. Poté se mohou vedoucí zaměstnanci zaměřit na ostatní principy a zlepšovat ty, které v jejich pracovních týmech nefungují ideálně.

Pokročilí nebo aktivní vedoucí zaměstnanci, kteří pracují v otevřeném, kooperativně nastaveném a empaticky naladěném prostředí (nebo chtějí takové prostředí vybudovat), se mohou také seznámit s přístupem tzv. *radikální otevřenosti*, který doporučuje, jakým způsobem poskytovat zpětnou vazbu a jak kolegům sdělovat kritiku a současně je neranit a nerozčítit (Scott, 2018).

Zároveň je třeba před aplikací jakýchkoliv principů vedoucí zaměstnance upozornit, že by měli vždy nejprve zodpovědně zvážit a vyhodnotit, zda jsou oni, jejich pracovní tým i celá organizace připraveni na přijetí nových principů a změn v komunikaci.

Uvedené principy vedou k co nejefektivnějšímu získání odměny za odvedenou práci. Z pohledu Maslowovy pyramidy potřeb tedy směřují k co nejsnazšímu naplnění základních fyziologických potřeb, které se nachází na jejím prvním stupni.

## 4.2 Manažerská podpora

*„Jedním z největších darů, které můžete někomu dát, je dar vaší pozornosti.“*  
(Jim Rohn)

Obdobně jako efektivní komunikace má i manažerská podpora spoustu různých podob a každý zaměstnanec ji potřebuje v jiné míře. Míra potřeby manažerské podpory se liší také v průběhu času i v jednotlivých fázích spolupráce. Cíleně by měla být vyšší vždy minimálně na začátku spolupráce, kdy se obě strany vzájemně seznamují a úlohou vedoucího zaměstnance je úspěšně provést nové kolegy adaptací. V této době probíhá zaučování a začleňování zaměstnance do pracovní skupiny zpravidla velmi intenzivně.

Manažerskou podporu od vedoucích zaměstnanců mohou zaměstnanci uvítat například v těchto formách:

### 1. Podpora při adaptaci

Veškerá poskytnutá podpora v období adaptace působí na nové kolegy motivačně a posiluje jejich sounáležitost s pracovním týmem. Efektivní adaptaci podporuje kvalitní úvodní školení, obdobně jako postupné seznamování s jednotlivými procesy a pracovním prostředím. Vedoucí zaměstnanci by měli být dostupní pro konzultace a podporu, aby noví kolegové cítili, že se na ně mohou obrátit s jakýmkoli problémem, pochybností nebo starostí. Adaptaci lze také obohatit přidělením zkušenějšího kolegy, který novým kolegům pomáhá, zodpovídá jejich dotazy a ukazuje jim, jak fungují procesy. Opomíjeno nesmí také zůstat postupné předávání kompetencí a osamostatňování. Je dobré mít stále na paměti, že motivace roste s odpovědností.

### 2. Rozdělování práce v týmu

Vedoucí zaměstnanci musí efektivně organizovat práci, rozdělovat úkoly mezi jednotlivé členy týmu a kontrolovat jejich plnění tak, aby všichni společně směřovali k naplňování stanovených cílů. Motivační a zavazující je také nápomocné pracovní prostředí, kde funguje týmová spolupráce a jednotliví členové nachází ve svém týmu oporu při řešení náročných pracovních úkolů.

### 3. Pravidelná zpětná vazba

Vedoucí zaměstnanci by měli svým podřízeným poskytovat konstruktivní a pravidelnou zpětnou vazbu. Zpětná vazba nepůsobí pouze pozitivně nebo negativně na emoce a pocity, ale zaměstnanci podle ní také poznají, co dělají správně, a co je třeba dělat jinak, nebo lépe. Zpětná vazba by měla být konkrétní a podporovat rozvoj. Při ocenění se cítí zaměstnanci motivováni pochvalou a po upozornění jsou více motivováni ke zlepšení pracovního výkonu.

### 4. Rychlá reakce na problémy

Vedoucí zaměstnanec by měl být proaktivní při řešení problémů, které narušují práci zaměstnanců, od technických potíží, přes řešení konfliktů v týmu až po záležitosti na úrovni celé knihovny.

### 5. Mentoring

Nejen noví kolegové, ale i zkušení zaměstnanci občas potřebují podpořit, nasměrovat, nebo alespoň získat jiný pohled na záležitosti a úkoly, které aktuálně řeší. Vedoucí zaměstnanec v roli mentora jim může pomoci získat nadhled a podívat se na vše z jiné perspektivy. V organizacích se stabilním personálem je motivační vnímat mentoring v širším kontextu. Mentoring nemusí působit pouze reaktivně a zabývat se řešením aktuální situace, ale může se orientovat i na budoucnost a podporovat dlouhodobý profesní i osobní rozvoj zaměstnanců (Lunsford, 2021).

Uvedené formy manažerské podpory poskytují zaměstnancům pocit bezpečí a jistoty, z pohledu motivace se tedy nachází na druhém stupni Maslowovy pyramidy potřeb.

## 4.3 Týmová spolupráce

*„Nejsme tým proto, že pracujeme společně. Jsme tým, protože se vzájemně respektujeme a pečujeme jeden o druhého.“ (Vala Afshar)*

Dalším prvkem, který může podpořit úspěchy pracovního týmu, zvýšit motivaci zaměstnanců a všem zpříjemnit pracovní prostředí, je kooperativní týmová spolupráce. Pozitivně naladěný a aktivně spolupracující tým může zvýšit spokojenost zaměstnanců minimálně z těchto tří důvodů:

#### 1. Sdílení úsilí a úspěchů sblížuje

Když všichni členové pracovního týmu pracují společně na projektu nebo se podílí na nějakém procesu, jsou výsledky i úsilí sdíleny mezi všemi členy,

což může posílit pocit společné odpovědnosti a přinést radost ze společného úspěchu.

## 2. Vzájemná podpora snižuje napětí

Týmová spolupráce může poskytnout jednotlivým členům týmu velmi důležitou podporu během náročných fází projektu. Kooperativní nastavení spolupráce a respektující vztahy v pracovním týmu mohou pomoci zvládnout stres, překonat demotivaci a podpořit tým k dokončení projektu nebo k vyřešení nějaké nepříjemné situace.

## 3. Zastupitelnost v týmu předchází demotivaci

Kooperativní týmová spolupráce může pomoci předcházet demotivaci týmu a syndromu vyhoření jeho členů tím, že se úkoly a odpovědnosti rozdělí mezi tým tak, aby byla vždy nastavena zastupitelnost pro každou řešenou agendu. Tím se sníží pracovní zátěž některých členů týmu, eliminuje se riziko spojené s jejich nezastupitelností a sníží se stres vedoucího zaměstnance, případně projektového manažera.

Závěrem je důležité upozornit, že ústřední roli v nastavení formy spolupráce a mezilidských vztahů v týmu zaujímá vedoucí zaměstnanec, který určuje jejich základní principy. Takto významná role může být pro vedoucího zaměstnance výzvou a mohou si provést vlastní reflexi, jak jejich tým funguje z pohledu nezájatého pozorovatele. Aby mohl následně s detailnějším přehledem promyšleně a řízeně zavést žádoucí změny a přijmout veškerá potřebná opatření.

Potřeba společenské sounáležitosti, potažmo týmové spolupráce v prostředí organizací, je umístěna na třetím stupni Maslowovy pyramidy a představuje první stupeň motivace vyššího řádu.

## 4.4 Odpovědnost a ocenění

*„Pamatujte na úctu k sobě, úctu k druhým a odpovědnost za vaše konání.“*  
(Dalajlama)

Pro aktivní zaměstnance s manažerským potenciálem je velmi motivační, pokud dostanou příležitost vést zajímavé projekty, realizovat různé akce nebo získají větší autonomii v podobě vlastních odpovědností a pravomocí. Autonomie umocňuje pocit zapojení do fungování i do rozvoje organizace (Ryan, 2017) a posiluje nejen motivaci zaměstnanců, ale také jejich loajalitu ke knihovně. Při delegování je důležité nechat členy týmu rozhodovat o záležitostech, které přímo ovlivňují jejich práci, a udělit jim k tomu pravomoci. Poskytnutím vyšší úrovně

odpovědnosti se prokazuje zaměstnancům důvěra a zdůrazňuje jejich účast na úspěchu organizace. Před udělením vyšší odpovědnosti je však důležité zajistit, že je zaměstnanec schopen a připraven vyšší odpovědnost přijmout. Zaměstnanec, který nemá dostatek manažerských zkušeností nebo schopností, cítí se přetížený, příliš nejistý nebo ohrožený, nemusí vnímat poskytnutí větší autonomie jako příležitost a změna může vést naopak k jeho demotivaci.

Pro zaměstnance bez manažerských ambicí je obdobně motivační, pokud jsou uznáváni a oceňováni. Zde je důležité, aby si vedoucí zaměstnanci uvědomovali, že uznání a ocenění nemusí mít pouze finanční podobu, aby bylo motivační. Povzbuzení a pochvaly potvrzují zaměstnancům, že jejich práce a úsilí jsou nejen vidět, ale že jsou i pozitivně hodnocené. To může vést zaměstnance k pocitu uspokojení a uvědomění si hodnoty vlastní práce. Uznání a ocenění zvyšuje sebevědomí a posiluje důvěru zaměstnanců ve vlastní schopnosti. Zaměstnanci jsou pak jistější při přijímání nových výzev a motivovaní k dalšímu zlepšování. Uznání a ocenění nejen od nadřízených, ale i kolegů jim pomáhá cítit se cennými členy týmu i celé knihovny, což kromě osobní motivace zvyšuje také jejich loajalitu vůči organizaci. Pozitivní zpětná vazba může zaměstnancům pomoci podpořit kreativitu, posílit odvalu řešit náročnější úkoly a zvýšit ochotu více riskovat. Prostřednictvím zpětné vazby si zaměstnanci postupně zvykají, že jejich úsilí nebude přehlíženo, ale oceněno. Proto je důležité, aby vedoucí zaměstnanci neustále povzbuzovali a v případě úspěchu také oceňovali členy svého týmu.

Uznání a ocenění může mít různou formu. Někdo preferuje osobní poděkování v soukromí, někoho uspokojí veřejné ocenění a jiného nejvíce potěší pozitivní zpětná vazba od uživatelů a kolegů. Pro motivaci celého týmu je klíčové, aby vedoucí zaměstnanci cíleně vyhledávali, průběžně sledovali a zasloužené ohodnocovali aktivní přístup a výborné výsledky zaměstnanců formami, které vyhovují ideálně organizaci i zaměstnancům.

Odpovědnost a s ní spojené pravomoci, obdobně jako zájem o uznání a ocenění, se z pohledu motivace nachází až před samotným vrcholem Maslowovy pyramidy potřeb, na předposledním, čtvrtém stupni.

## 4.5 Odborný a profesní rozvoj

*„Zůstat stát na místě znamená zastavit se. Pokud chcete dosáhnout úspěchu, musíte se neustále vyvíjet a učit se nové věci.“ (Robert Kiyosaki)*

Podpora profesního rozvoje a vzdělávání je další silnou doménou knihoven z pohledu nefinanční motivace. Samy knihovny jsou specifickými centry vzdělanosti.

Organizují různé vzdělávací akce, workshopy, přednášky, semináře nebo konference pro své uživatele a pro další cílové skupiny z řad veřejnosti. Vedoucí zaměstnanci mohou členy svého týmu podpořit v těchto třech směrech, které vedou k rozvoji, seberealizaci a motivaci zaměstnanců:

### 1. Rozvoj dovedností a prohlubování znalostí

Vedoucí zaměstnanci by měli členy svých pracovních týmů neustále podporovat ve vzdělávání, v rozvoji dovedností a v prohlubování znalostí. Velmi účinnou formu seberealizace představuje změna role z posluchače a příjemce informací na lektora, školitele nebo mentora. Zpočátku nemusí být změna role komfortní, ale význam tohoto přesunu je pro osobní a profesní rozvoj významný, a je-li tento směr pro zaměstnance zajímavý, měli by v něm být aktivně podporováni. V současné době se již zaměstnanci nemusí účastnit pouze akcí zaměřených na nejnovější trendy v knihovnictví nebo na novinky v informační vědě a oblasti informačních technologií. Pole jejich působnosti může být mnohem širší. Možnosti online vzdělávání jsou nyní velmi bohaté, a ještě snadněji dostupné.

### 2. Rozšiřování kompetencí

Pro dlouhodobou motivaci je důležité umožnit zaměstnancům tvořit a přinášet inovace do své práce. Zkušení a spolehliví zaměstnanci mohou získat volnost při rozhodování o tom, jak splnit zadaný úkol nebo vést projekt, na kterém se již dříve podíleli. Vedoucí zaměstnanci by měli postupně delegovat úkoly a vytvořit prostředí, kde se zaměstnanci cítí svobodně při rozhodování o způsobu vykonávání svých úkolů, což posiluje jejich pocit samostatnosti a odpovědnosti. Nejen pro seberealizaci, ale také pro rozvoj celé knihovny je vhodné poskytovat členům také prostor pro sdílení nápadů, přinášení novinek a vzájemnou inspiraci.

### 3. Umožnění kariérního růstu

Pro motivované a manažersky orientované členy pracovního týmu by měli vedoucí zaměstnanci v knihovně aktivně vyhledávat příležitosti pro odborný rozvoj, profesní postup nebo pro interní kariérní růst. Pro dlouhodobou motivaci, stabilitu a spokojenost by se na plánování a realizaci pokroku měl podílet také samotný zaměstnanec, aby se vzájemná očekávání a představy obou stran potkávaly.

Potřeba seberealizace a vlastního rozvoje se nachází až na vrcholu Maslowovy pyramidy, na pátém stupni. Z dlouhodobé perspektivy je tedy vhodné ji cíleně rozvíjet od chvíle, kdy mají příjemci naplněné všechny předcházející nižší stupně potřeb.

## 4.6 Vedení příkladem

„*Management je dělat věci správně. Leadership je dělat správné věci.*“ (Peter Drucker)

Výše byla uvedena řada manažerských doporučení a různých tipů pro vedoucí zaměstnance s cílem pomoci jim využívat nefinanční motivaci při řízení pracovních týmů v knihovnách. Má vedoucí začít vše okamžitě řešit, postupovat bod po bodu, nebo měnit radikálně své návyky? Nikoli, skutečné vedení ve smyslu autentického leadershipu přesahuje pouhé následování pokynů – vyžaduje například uplatňování pevných hodnot, schopnost *vést hlavou i srdcem*, navazovat pevné vztahy a důvěryhodnost (Avolio, 2005; George, 2022). Vedoucí zaměstnanec by měl být vzorem pro ostatní členy týmu. Svým profesionálním manažerským přístupem, dodržováním hodnot knihovny a vlastním aktivním přístupem může nejen vytvářet příjemné pracovní prostředí, ale také inspirovat svůj tým k lepším pracovním výkonům. Navíc je vedení týmu prostřednictvím vlastního manažerského příkladu velmi účinné, protože při sociálním učení neustále probíhá *observační učení* neboli *učení nápodobou* (Národní pedagogický institut, cit., 2024), a chování vedoucího zaměstnance se tudíž stává vzorem pro ostatní členy týmu.

Pro začátek může být možná prospěšnější, pokud vedoucí zaměstnanec nejprve vše řádně zváží, jak doporučuje například profesor psychologie a managementu Adam Grant v publikaci *Ještě to promysli* (Grant, 2022). Poté na základě výše uvedených doporučení a tipů co neobjektivněji zhodnotí své dovednosti, strategie a přístupy, které využívá k motivaci svého pracovního týmu, k čemuž může využít například osobní SWOT analýzu, a až poté začne plánovat další postup. SWOT analýza v přehledném grafickém zobrazení prezentuje vnitřní i vnější faktory, které souvisí s analyzovaným tématem. Název SWOT vychází z iniciál anglických termínů pro jednotlivé oblasti a je zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí (Cooper, 2015). Rozdělení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb do kvadrantů může vedoucímu zaměstnanci pomoci s reflexí aktuálního stavu a ukázat mu, jak lze využívat své silné stránky, pracovat na těch slabých, rozvíjet nové příležitosti a také eliminovat nebo alespoň minimalizovat identifikované hrozby. Pomocí výstupů mohou vedoucí zaměstnanci lépe zmapovat oblasti, ve kterých vynikají, a určit ty, na kterých potřebují pracovat, což jim může pomoci lépe a cíleně začlenit uvedené principy nefinanční motivace do své manažerské praxe.

Další kroky je žádoucí pečlivě naplánovat a poté v nich postupovat klidně, pomalu, ale o to více strategicky a systematicky. S rychlými akcemi není kam

spěchat, implementace velkých změn zpravidla vyžaduje delší čas, výsledky se dostávají postupně a až zpětně jsou viditelné jako celek. Z toho vyplývá, že by vedoucím zaměstnancům nemělo chybět ani odhodlání a vytrvalost. Změny sice mohou probíhat po malých částech a pomalejším tempem, ale probíhají-li trvale, mohou vést k velkým inovacím, ke kontinuálnímu rozvoji a k dlouhodobému úspěchu. Výhody a konkrétní výsledky systematického přístupu drobných každodenních změn uvádí specialista James Clear v publikaci *Atomové návyky* (Clear, 2020), ve které také předkládá metodický postup, jak lze s tímto principem manažersky pracovat.

## 5 Závěr

Hlavním cílem kapitoly bylo předat vedoucím zaměstnancům sadu obecných doporučení a tipů, v nichž mohou nalézt inspiraci, jak pracovat s nefinanční motivací ve svých pracovních týmech. Z úvodní části vyplynulo, že finanční motivace je v prostředí knihoven omezena limity stanovenými v právních předpisech, kdežto s nefinanční motivací mohou vedoucí zaměstnanci aktivně pracovat. Pro zjednodušení představy o rozdělení a o vzájemné provázanosti mezi jednotlivými stupni byla využita Maslowova pyramida potřeb. Vedoucí zaměstnanci mají nyní k dispozici přehled, jak na sebe jednotlivé stupně navazují, a mohou je aplikovat dle aktuálního stavu a toho, co právě členové jejich týmů potřebují. Někoho více osloví principy efektivní komunikace, někdo se zaměří na intenzivnější manažerskou podporu. O budování a dodržování principů kooperativní týmové spolupráce je třeba pečovat prakticky neustále. Aktivní pracovní přístup lze odměnit rozšířením odpovědnosti a poskytnutím pravomocí nebo uznáním a oceněním. Podporu rozvoje lze zase pojmout z dlouhodobé perspektivy a pracovat s ní postupně.

Kromě oblastí propojených s jednotlivými stupni Maslowovy pyramidy je článek završen zastřešujícím doporučením, aby vedoucí zaměstnanci využívali vedení vlastním příkladem, což slouží jako účinný nástroj pro šíření aplikovaných principů, postojů a hodnot. Před zavedením změn je také vždy třeba inovace přizpůsobit příslušné knihovně a jejímu aktuálnímu stavu, aby byly změny pro organizaci ve své finální podobě prospěšné. Souběžně je důležité uvědomit si, že co je motivující pro jednoho zaměstnance, nemusí být nezbytně nutně motivující pro jiného zaměstnance. Obdobně lze spatřovat rozdíly ve způsobech, jak je třeba motivovat různé věkové skupiny zaměstnanců, tzv. generace, které se na pracovním trhu budou nyní a v budoucnu prolínat více než dříve (Gravet, 2007).

Na konec bych chtěla předat vedoucím zaměstnancům závěrečné přání. Dbejte na to, abyste s motivací nezapomínali ani sami na sebe, jak nám napovídá

jedno moudré přísloví – *jen hořící pochodeň může zapálit další*. Ať vás provází spokojenost s manažerskou prací, neopouští vytrvalost a stále máte zápal a nadšení pro hledání nových příležitostí nejen pro nefinanční motivaci zaměstnanců, ale i pro rozvoj celé knihovny.

## Použité zdroje

Alma Career (2024). *Datová snídaně Q2, 2024 : vývoj a trendy na trhu práce*. [citováno 2024-08-17]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/soubory-ke-stazeni>

AVOLIO, B. J. ; GARDNER, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. In *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, Is. 3, 2005. s. 315–338. ISSN 1048-9843. [citováno 2024-08-17]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

CLEAR, James (2020). *Atomové návyky : jak si budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných*. Jan Melvil Publishing, 2020. 288 s. ISBN 978-80-7555-097-2.

COOPER, C. L, LEE, N. a A. FARRELL (2015). *Wiley Encyclopedia of Management* [citováno 2024-08-17]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118785317>

DRUCKER, P. F. (1974). *Management : tasks, responsibilities, practices*. 1st ed. Harper & Row, 1974. 839 s. ISBN 978-0060-110-92-5.

GEORGE, B. ; CLAYTON, Z. (2022). *True north : emerging leader edition, leading authentically in today's workplace discover your authentic leadership*. 2022. 320 s. ISBN: 978-1-119-88610-5.

GRANT, Adam (2022). *Ještě to promysli*. Jan Melvil Publishing, 2022. 335 s. ISBN 978-80-7555-158-0.

GRAVET, L. ; THROCKMORTON, R. (2007). *Bridging the generation gap: how to get radio babies, boomers, gen Xers, and gen Yers to work together and achieve more*. Career Press, 2007. 280 s. ISBN 978-14-4295-850-0.

LUNSFORD, L. (2021). *The mentor's guide: five steps to build a successful mentoring program*. 2nd ed. Routledge, 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781003163862>

MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. In *Psychological Review*. 50 (04). s. 370 –396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Národní pedagogický institut (cit. 2024). Učební typy. In *Pedagogický lexikon*. [citováno 2024-08-17]. Dostupné z: [https://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD\\_lexikon/U/U%C4%8Debn%C3%AD\\_typ#U.c4.8den.c3.ad\\_n.c3.a1podobou\\_\(observa.c4.8dn.c3.ad\\_u.c4.8den.c3.ad\)](https://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD_lexikon/U/U%C4%8Debn%C3%AD_typ#U.c4.8den.c3.ad_n.c3.a1podobou_(observa.c4.8dn.c3.ad_u.c4.8den.c3.ad))

*Nařízení vlády č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě*, 2007. In *Zákony pro lidi*, akt. znění od 01.01.2023. [citováno 2024-08-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341>

RYAN, R. M. ; DECI, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. 756 s. ISBN 146-2538-96-7. Dostupné z: <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>

SCOTT, Kim (2018). *Radikální otevřenost : jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Vyd. 1. Jan Melvil Publishing, 2018. 336 s. ISBN 978-80-7555-048-4.

SIRGY, M.J. ; LEE D-J (2023). *Work-life balance : HR training for employee personal interventions*. Cambridge University Press, 2023. ISBN 978-10-0928-178-2. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009281782>

TNS (2013). *Názory uživatelů na přínosy informačních a komunikačních technologií ve veřejných knihovnách v České republice : závěrečná zpráva*. [citováno 2024-08-17]. Dostupné z: [https://ikaros.cz/images/201308/Cross-European Libraries Survey CZE.pdf](https://ikaros.cz/images/201308/Cross-European_Libraries_Survey_CZE.pdf)

*Zákon č. 257/2011 Sb. zákon o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon)*, 2001. In *Zákony pro lidi*, akt. znění od 01.02.2022. [citováno 2024-08-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-257>

*Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce*, 2001. In *Zákony pro lidi*, akt. znění od 01.08.2024. [citováno 2024-08-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

*Zákon č. 430/1919 Sb. o veřejných knihovnách obecních*, 1919. In ASPI, ze dne 22.07.1919. [citováno 2024-08-17]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/1331/0/2/zakon-c-430-1919-sb-o-verejnych-knihovnach-obecnich/zakon-c-430-1919-sb-o-verejnych-knihovnach-obecnich>

## Seznam obrázků

- Obr. 1 Motivace k dalším změnám práce (Alma Career, 2024, s. 17)
- Obr. 2 Deklarovaná důležitost oblastí pro spokojenost zaměstnanců (Alma Career, 2024, s. 42)
- Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb – základní
- Obr. 4 Maslowova pyramida potřeb – motivace v organizacích

# Nová legislativa Evropské unie v oblasti digitální ekonomiky a role veřejných knihoven

Ing. Petr Očko, Ph.D.

Ústav bohemistiky a knihovnictví  
Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě  
Slezská univerzita v Opavě  
[petr.ocko@fpf.slu.cz](mailto:petr.ocko@fpf.slu.cz)

## Abstrakt

Text se zaměřuje na evropskou digitální strategii a politiku v kontextu Evropské unie (EU), a to se specifickým zaměřením na využívání a rizika, která s sebou přináší rychlý rozvoj umělé inteligence (AI). Klíčovými tématy v rámci EU jsou nová digitální strategie pro rok 2030, legislativní balíček EU, týkající se digitální ekonomiky a regulace umělé inteligence. Prezentace také zmiňuje program *Digitální Evropa* a význam AI v knihovnách. Klíčovým bodem je *Digitální dekáda*, politický program, který má vést EU k digitální transformaci do roku 2030. Tento program se zaměřuje na koordinaci digitálních agend na vládní úrovni, rozvoj dovedností, zlepšení infrastruktury a podporu podnikání. Na něj navazuje nová evropská legislativa v oblastech, jako je AI, digitální služby či datová ekonomika. A také další podpůrná opatření, jako je program *Digitální Evropa* či systém evropských digitálních inovačních center. AI čím dál více proniká i do knihoven, které ji mohou použít k zefektivnění svých služeb, ale musí se také vyvarovat potenciálních rizik, která AI přináší.

## Abstract

The text focuses on European digital strategy and policy in the context of the European Union (EU), with a specific focus on the use and risks posed by the rapid development of artificial intelligence (AI). Key topics within the EU context are the new digital strategy for 2030, the EU legislative package on the digital economy and the regulation of AI. The presentation also mentions the *Digital Europe* programme and the importance of AI in libraries. A key point is the *Digital Decade*, the policy agenda to lead the EU towards digital transformation by 2030. This programme focuses on coordinating digital agendas at government level, developing skills, improving infrastructure and supporting business. It is followed by new European legislation in areas such as AI, digital services and the data economy. And other supporting measures such as the *Digital Europe* programme or the European Digital Innovation Hubs system. AI is also increasingly penetrating libraries, which can use it to make their services more efficient, but must also avoid the potential risks that AI brings.

# 1 Pojem a význam digitální ekonomiky

*Digitální ekonomika* je dnes všude kolem nás. Při každodenních činnostech, ať už pracovních, či volnočasových, dnes většina z nás pravidelně využívá digitální technologie, služby a produkty, bez nichž bychom si mnohdy náš život už nedokázali představit. Definic digitální ekonomiky je možno nalézt vícero, ale jednu z těch nejuznávanějších nabízí *Světová banka*: „*Digitální ekonomika označuje ekonomiku založenou na digitálních technologiích, včetně internetu, digitálních komunikačních sítí, počítačů, softwaru a dalších informačních technologií. Zahrnuje širokou škálu ekonomických aktivit, od elektronického obchodu a online služeb až po digitální platební systémy a ekonomiku sdílení*“ (World Bank, 2020).

Jak už bylo naznačeno, význam digitální ekonomiky pro náš život je dnes velmi zásadní, a to zejména v těchto oblastech:

1. **Hospodářský růst** – digitální ekonomika významně přispívá k růstu HDP tím, že vytváří nové obchodní modely a trhy, podporuje inovace a zvyšuje produktivitu (OECD, 2020);
2. **Vytváření pracovních míst** – vytváří nové pracovní příležitosti v odvětvích, jako jsou informační technologie, digitální marketing, kybernetická bezpečnost a analýza dat, a zároveň mění tradiční pracovní místa (Evropská komise, 2021);
3. **Inovace a efektivita** – digitální technologie umožňují podnikům rychle inovovat, zefektivnit provoz a zvýšit efektivitu. Automatizace, AI a velké objemy dat mění způsob fungování a rozhodování podniků (McKinsey & Company, 2020);
4. **Globální konektivita** – digitální ekonomika usnadňuje globální obchod a komunikaci a umožňuje podnikům dosáhnout na mezinárodní trhy a spotřebitelům získat přístup k široké škále výrobků a služeb bez ohledu na zeměpisné hranice (OECD, 2020);
5. **Výhody pro spotřebitele** – spotřebitelé mají prospěch z širšího sortimentu výrobků a služeb, často za nižší ceny, a snadný přístup k tomuto zboží a jeho nákup online jim poskytuje pohodlí a flexibilitu (Světové ekonomické fórum, 2016);
6. **Sociální dopad** – ovlivňuje chování a interakce ve společnosti, formuje způsob, jakým lidé komunikují, učí se a baví, což má hluboký dopad na veřejné instituce, jako je školství, zdravotnictví a knihovny (Harvard Business Review, 2016).

Pochopení významu digitální ekonomiky nám pomůže pochopit důvody nových předpisů, jako jsou *Narižení o digitálních službách* (DSA) a *Narižení o umělé inteligenci* (AIA), jejichž cílem je zajistit bezpečné, spravedlivé a konkurenceschopné digitální prostředí.

## 2 Aktuální vývoj v digitální ekonomice a společnosti EU

Evropská unie (EU) zaznamenala během posledního mandátu Evropské komise významný pokrok v oblasti digitální ekonomiky, který se vyznačoval zaměřením na regulační rámce a technologický pokrok. Diskuse v rámci EU se soustředily na právní status systémů umělé inteligence (AI), zejména pokud jde o odpovědnost a ochranu údajů (Pagallo, 2018). Kontrola, které čelily společnosti v Silicon Valley, zdůraznila nutnost robustních předpisů upravujících technologie AI a zajišťujících dodržování legislativy na ochranu údajů.

Globální vliv EU byl navíc zdůrazněn jejím vlivem na trh a bezpečnostními schopnostmi (Gehring et al., 2017). Role EU jako globálního aktéra ukázala zejména během krizových událostí, jakou je např. válka na Ukrajině, její ekonomickou sílu a bezpečnostní postoj. Tato dvojí identita vlivného hráče na trhu a bezpečnostního aktéra ovlivnila strategie EU týkající se digitálních politik a vnějších vztahů.

Nálady veřejnosti vůči EU ovlivňovaly politická rozhodnutí Evropské komise (Williams & Bevan, 2019). Reakce politik EU na postoje veřejnosti spolu s legislativními výzvami ovlivňovala rozhodovací procesy Komise. Sladění s názory veřejnosti se stalo zásadním pro řešení politických překážek a posílení důvěry veřejnosti v iniciativy EU.

V oblasti odborného vzdělávání a přípravy EU identifikovala, že je nutné investovat do vysoce kvalitních programů, které by splňovaly požadavky průmyslu; zvláště v odvětvích, jako je letecký průmysl (Arnaldo, 2017). Vypracování učebních osnov odborného vzdělávání a přípravy na míru s cílem překlenout nedostatek dovedností, se stalo nezbytným pro podporu klíčových odvětví a podporu udržitelného růstu v digitální ekonomice.

EU se také potýkala s otázkami legislativní kontroly a přenesení pravomocí, zejména pokud jde o výkonnou legislativu a zavádění aktů v přenesené pravomoci (Yordanova & Zhelyazkova, 2019). Lisabonská smlouva zavedla nové mechanismy pro exekutivní legislativu EU a posílila dohled a kontrolu Evropského parlamentu nad delegovanými pravomocemi, aby byla vyvážena účinnost

a odpovědnost v rozhodovacích procesech EU. Vzhledem k tomu, že EU čelila výzvám souvisejícím s koordinací zahraniční politiky a rozšířením, byla zpochybněna soudržnost jejich vnějších akcí (Finke, 2018). Rozšiřování EU vyžadovalo sladění a koordinaci politik, zejména v zahraničních záležitostech. Vyvažování různých regionálních zájmů a politických cílů testovalo schopnost EU vystupovat na globální scéně jednotně.

Pokud jde o odpovědnost a vysvětlení v oblasti AI, EU se potýkala s právními důsledky systémů AI a nutností transparentnosti a odpovědnosti (Doshi-Velez a kol., 2017). Diskuse o právu na vysvětlení ze strany systémů AI zdůraznila význam etického vývoje AI a regulačních rámců pro zajištění odpovědného zavedení AI.

Poslední mandát Evropské komise byl svědkem dynamického vývoje digitální ekonomiky, který se vyznačoval regulačním pokrokem, technologickými výzvami a měnícími se politickými prioritami. Postavení EU jako globálního vlivného činitele v kombinaci s jejím zaměřením na správu AI, veřejné mínění a legislativní dohled ovlivnilo v tomto období digitální agendu a politické prostředí. Řešení těchto mnohostranných otázek bude mít zásadní význam pro to, aby EU v budoucnu účinně zvládala složité problémy digitálního věku.

### 3 Výzvy digitální ekonomiky v EU

Digitální ekonomika v EU čelí několika významným výzvám, které ovlivňují její rozvoj a konkurenceschopnost. Jedním z klíčových problémů, na který se v literatuře upozorňuje, je *nedostatek digitálních dovedností* (Liu, 2021). Tento nedostatek kvalifikovaných odborníků v digitální oblasti může brzdit růst a inovační potenciál digitální ekonomiky v EU. Kromě toho je předmětem analýzy dopad digitální transformace na evropské země se zaměřením na pochopení pokroku členských států v oblasti digitální konkurenceschopnosti (Małkowska et al., 2021). Tento důraz na digitální konkurenceschopnost podtrhuje význam udržování kroku s technologickým pokrokem pro udržení konkurenční výhody v globálním digitálním prostředí.

Úroveň digitalizace napříč podniky v EU, včetně malých, středních a velkých podniků, navíc představuje výzvu, kterou je třeba řešit (Brodny & Tutak, 2022). Zajištění toho, aby podniky všech velikostí mohly efektivně procházet procesy digitalizace, má zásadní význam pro celkový hospodářský růst a udržitelnost. Při určování prioritních oblastí pro investice a zvyšování digitální produktivity v zemích EU hraje zásadní roli *index digitální ekonomiky a společnosti* (DESI) Evropské komise (Stavytskyy et al., 2019). Využitím nástrojů,

jako je DESI, mohou tvůrci politik zacílit intervence na zlepšení digitální infrastruktury a schopností.

Další výzvou, které digitální ekonomika EU čelí, je také například potřeba překlenout propast mezi konceptem oběhového hospodářství a jeho praktickou realizací prostřednictvím digitálních pasů výrobků (Walden a kol., 2021). Digitalizace informací o výrobcích a procesech v průběhu celého životního cyklu výrobku je důležitá pro podporu udržitelnosti a účinného využívání zdrojů v digitální ekonomice. Kromě toho představují překážky pro realizaci digitální strategie EU otázky spojené s digitální suverenitou a správou dat (Vardanyan & Kocharyan, 2022). Ochrana dat a zajištění digitální autonomie jsou klíčové problémy, které je třeba řešit, aby se podpořila důvěra a bezpečnost v digitálním ekosystému.

Dopad informačních a komunikačních technologií (ICT) na digitální ekonomiku je ústředním tématem diskusí o rozvoji jednotného digitálního trhu v EU (KAIRA, 2024). ICT hrají klíčovou roli při řízení digitální transformace a zvyšování celkové konkurenceschopnosti členských států EU. Pochopení trendů digitální konkurenceschopnosti v rámci EU může poskytnout cenné poznatky o rozdílných digitálních ekonomikách v jednotlivých členských státech (Laitsou et al., 2020). Seskupení zemí na základě trendů digitální konkurenceschopnosti může pomoci identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit, a spolupráci na posílení digitálního prostředí EU.

Vývoj *indexu digitální ekonomiky a společnosti* (DESI) slouží jako klíčový ukazatel výkonnosti digitální politiky EU a zdůrazňuje úlohu ICT při podpoře hospodářského rozvoje (Masoura, 2023). Hodnocení výkonnosti zemí EU v oblasti digitální transformace a rozvoje odvětví ICT má zásadní význam pro utváření účinných strategií a politik (Ivanová a Grmanová, 2023). Zaměřením se na iniciativy digitální transformace a výkonnost odvětví ICT mohou země EU zvýšit své digitální schopnosti a konkurenceschopnost v globální digitální ekonomice.

Podpora digitální transformace a jednotného digitálního trhu ze strany EU prostřednictvím různých iniciativ a politik podtrhuje její závazek podporovat prosperující digitální ekonomiku (Kuhnová, 2023). Iniciativy zaměřené na urychlení digitální ekonomiky mohou přispět k cílům udržitelného rozvoje a zvýšit celkovou odolnost ekonomik EU. Analýza správy dat v EU prostřednictvím konceptu režimu zdrojů navíc vrhá světlo na tržní aspekty digitálních politik EU (König, 2022). Tím, že podporují integraci trhu a konkurenceschopnost, hrají rámce EU pro správu dat zásadní roli při utváření prostředí digitální ekonomiky.

Výzvy, kterým digitální ekonomika v EU čelí, jsou mnohostranné a vyžadují komplexní strategie k řešení otázek, jako je nedostatek digitálních dovedností,

správa dat, digitální suverenita a udržitelnost. Využití nástrojů, jako např. *index digitální ekonomiky a společnosti* (DESI), a stanovení priorit iniciativ digitální transformace, může zemím EU pomoci tyto výzvy zvládnout a zaujmout vedoucí postavení v globální digitální ekonomice.

## 4 Evropská reakce na digitální výzvy: nový digitální legislativní balíček

Evropská unie zavedla nové právní předpisy zaměřené na regulaci umělé inteligence a digitálních technologií, především *Nařízení o digitálních službách* (DSA) a *Nařízení o umělé inteligenci* (AIA). Návrh nařízení EU o umělé inteligenci, známý jako *Artificial Intelligence Act* (AIA), představuje celosvětově průkopnickou iniciativu, která poskytuje právní rámec pro AI (Floridi, 2021). Tento právní předpis stanoví harmonizovaná pravidla týkající se AI a mění některé legislativní akty Unie, s cílem řešit výzvy a rizika spojená s technologiemi AI. Cílem AIA je podpořit zavádění AI, zároveň zajistit ochranu osob a řešit specifická rizika spojená s aplikacemi AI (Nesterova, 2022).

*Nařízení o umělé inteligenci* navržené EU zahrnuje zákazy některých metod AI, které manipulují jednotlivci pomocí podprahových technik nebo zneužívají zranitelné osoby, což může způsobit újmu (Franklin a kol., 2022). To zdůrazňuje závazek EU chránit jednotlivce před potenciální újmu plynoucí z technologií AI. Kromě toho nařízení o AI zavádí požadavky, jako je posouzení shody třetí stranou, posouzení dopadu na základní práva a povinnosti transparentnosti, s cílem posílit ochranu údajů a podpořit důvěryhodnou AI (Nesterova, 2022). Začleněním těchto ustanovení se EU snaží vytvořit právní rámec, který podporuje odpovědný vývoj a zavádění AI.

*Nařízení o umělé inteligenci* dále řeší potřebu pravidel transparentnosti pro systémy AI určené pro interakci s jednotlivci, systémy rozpoznávání emocí a systémy biometrické kategorizace (Stepanyan, 2021). Cílem těchto požadavků na transparentnost je zvýšit odpovědnost a zajistit, aby systémy AI byly vyvíjeny a používány způsobem, který respektuje základní práva. *Nařízení* rovněž obsahuje zvláštní požadavky na systémy AI s vysokou mírou rizika, přičemž zdůrazňuje význam posouzení rizik a strategií jejich zmírnění při vývoji AI (Stepanyan, 2021).

V kontextu širších iniciativ EU v oblasti digitální politiky je *Nařízení o umělé inteligenci* součástí strategie pro jednotný digitální trh, která zahrnuje předpisy, jako je *Nařízení o digitálních službách* a *Nařízení o digitálních trzích*

(Ferrari, 2023). Tento komplexní rámec odráží závazek EU vytvořit harmonizované digitální prostředí, které podporuje inovace a zároveň chrání práva spotřebitelů a zajišťuje spravedlivou hospodářskou soutěž. *Nářízení* o umělé inteligenci doplňuje tyto stávající předpisy tím, že poskytuje konkrétní pokyny pro vývoj a zavádění technologií AI v EU.

Kromě toho *Nářízení* o umělé inteligenci navrhuje režim odpovědnosti, který zvyšuje právní jistotu, buduje důvěru spotřebitelů v AI a usnadňuje uplatňování nároků na náhradu škody způsobené produkty a službami využívajícími AI (Dufлот, 2024). Tento rámec odpovědnosti je navržen tak, aby řešil obavy související s odpovědností a zajistil, že jednotlivci budou mít možnost odvolání v případech, kdy systémy AI způsobí škodu. Stanovením jasných pravidel odpovědnosti chce EU vytvořit příznivé prostředí pro odpovědné využívání technologií AI v různých odvětvích.

Závěrem lze říci, že nové právní předpisy EU, zejména *Nářízení* o umělé inteligenci, představují významný krok směrem k regulaci technologií AI a podpoře odpovědného rozvoje AI v EU. Zavedením harmonizovaných pravidel, požadavků na transparentnost a rámců odpovědnosti chce EU podpořit inovace a zároveň zajistit, aby systémy AI fungovaly způsobem, který dodržuje základní práva a chrání jednotlivce před možnou újmou.

Evropská unie zavedla několik nových právních předpisů v oblasti digitální ekonomiky, které se zabývají různými aspekty digitální transformace a regulace. Jednou z významných iniciativ je *Nářízení o digitálních trzích* (Digital Markets Act, DMA), jehož cílem je regulace online platforem a služeb s cílem zajistit spravedlivou hospodářskou soutěž, řešit otázky dominantního postavení na trhu a podporovat rovné podmínky na digitálním trhu (Codagnone & Weigl, 2023).

Dalším klíčovým krokem je *Nářízení o správě dat* (Data Governance Act, DGA), které se zaměřuje na usnadnění sdílení dat mezi odvětvími a zároveň zajišťuje ochranu soukromí, bezpečnost a soulad s předpisy na ochranu dat (Codagnone & Weigl, 2023). Cílem DGA je uvolnit potenciál inovací založených na datech a podpořit důvěru v postupy sdílení dat.

Vedle toho EU zavedla *Nářízení o datech* (Data Act), které upravuje přístup k datům, jejich používání, postupy sdílení a přenositelnost dat, s cílem podpořit inovace a hospodářskou soutěž v odvětvích založených na datech (Codagnone & Weigl, 2023). Cílem DA je vytvořit příznivé prostředí pro podniky založené na datech a podpořit odpovědné využívání dat ve všech odvětvích.

EU rovněž zavedla *Nářízení o kybernetické odolnosti* (Cyber Resilience Act, CRA), jehož cílem je posílit opatření v oblasti kybernetické bezpečnosti a chránit digitální infrastrukturu v EU (Chiara, 2022). Cílem této legislativní iniciativy je vytvořit komplexní regulační rámec pro produkty a služby kybernetické

bezpečnosti s digitálními prvky s cílem zmírnit kybernetické hrozby a ochránit kritická digitální aktiva.

EU navíc zavedla *Nařízení o trzích s kryptoaktivy* (Markets in Crypto-Assets, MiCA), které má poskytnout harmonizovaný regulační rámec pro digitální aktiva a zajistit ochranu spotřebitelů, integritu trhu a finanční stabilitu na trhu s digitálními aktivy (Teichmann et al., 2023). Cílem směrnice MiCA je podpořit inovace a zároveň zmírnit rizika spojená s digitálními aktivy.

## 5 Dopad nových digitálních technologií a právních předpisů na veřejné knihovny

Dopad umělé inteligence (AI) na ekonomiku a společnost je stále důležitějším tématem, včetně dopadu na veřejné instituce, jako jsou veřejné knihovny. Technologie AI mají potenciál způsobit revoluci ve službách knihoven tím, že zlepší vyhledávání informací, optimalizují správu zdrojů a zlepší zkušenosti uživatelů. Integrace umělé inteligence do knihoven však vyvolává také obavy související s ochranou osobních údajů, algoritmickou zaujatostí a etickými důsledky.

*Nařízení o umělé inteligenci*, jako součást regulačního rámce EU, zavádí pokyny pro odpovědný vývoj a zavádění technologií AI. V kontextu veřejných knihoven může tato legislativa ovlivnit způsob, jakým knihovny přijímají řešení AI za účelem zlepšení svých služeb, a zároveň zajistit soulad s etickými normami a předpisy o ochraně údajů (Floridi, 2021). Podporou transparentnosti, odpovědnosti a ochrany uživatelů může nařízení o AI vést knihovny k tomu, aby využívaly technologie AI odpovědným a etickým způsobem.

Technologie AI mohou významně ovlivnit veřejné knihovny tím, že umožní pokročilé vyhledávání, personalizovaná doporučení a automatizované procesy. Například chatboti pohánění AI mohou zlepšit interakci s uživateli, poskytovat pomoc v reálném čase a zlepšit dostupnost knihovnických zdrojů (Borowiecki et al., 2021). Algoritmy AI navíc mohou analyzovat vzorce chování uživatelů a přizpůsobovat jim služby a doporučení, čímž zvyšují zapojení a spokojenost uživatelů.

Využívání AI ve veřejných knihovnách však přináší také výzvy související s ochranou osobních údajů a jejich bezpečností. Knihovny musí zajistit, aby systémy AI byly v souladu s předpisy o ochraně údajů a chránily informace o uživateli před neoprávněným přístupem nebo zneužitím. Kromě toho je pro knihovny, které zavádějí technologie AI, zásadní otázkou řešení algoritmické zaujatosti a zajištění spravedlnosti v rozhodovacích procesech AI (Stavytskyy et al., 2019).

*Nařízení o digitálních službách (DSA)* doplňuje *Nařízení o umělé inteligenci (AIA)* tím, že se zabývá otázkami souvisejícími s moderováním obsahu online, ochranou práv uživatelů a odpovědností platforem. Ačkoli se DSA primárně zaměřuje na online platformy, jeho zásady transparentnosti a ochrany uživatelů mohou být relevantní i pro knihovny, které poskytují digitální služby a zdroje (Małkowska et al., 2021). Knihovny mohou potřebovat sladit své digitální postupy s požadavky DSA, aby zajistily bezpečné a důvěryhodné online prostředí pro uživatele.

AIA a DSA mají dopad na veřejné knihovny v EU, zejména pokud jde o integraci technologií umělé inteligence a dodržování regulačních norem. Odpovědným zaváděním řešení AI mohou knihovny rozšířit své služby, zlepšit zkušenosti uživatelů a udržovat soulad s technologickým pokrokem při současném dodržování etických norem a zásad ochrany osobních údajů.

## 6 *Rámec Nařízení o digitálních službách (DSA)*

*Nařízení o digitálních službách (Digital Services Act, DSA)* je významný právní předpis, který EU zavedla za účelem regulace online platforem a služeb v rámci jednotného evropského digitálního trhu. DSA je následovníkem evropské směrnice o elektronickém obchodu, ale přináší také mnoho nových oblastí úpravy. Cílem DSA je řešit různé problémy v digitálním prostředí podporou transparentnosti, odpovědnosti a ochrany uživatelů.

### Definice a cíle

DSA je nástupcem směrnice o elektronickém obchodu z roku 2001, která chránila zprostředkovatele před odpovědností za nezákonné činnosti v rámci jejich služeb. Hlavním cílem směrnice DSA je zajistit bezpečné online prostředí tím, že online platformy ponесou odpovědnost za ochranu základních práv uživatelů a zabrání šíření škodlivého obsahu. Jeho cílem je zvýšit transparentnost, podpořit spravedlivou hospodářskou soutěž a posílit práva uživatelů v digitálním prostoru (Papaevangelou, 2023).

### Klíčová ustanovení

Jedním z klíčových ustanovení DSA je začlenění požadavků na transparentnost s cílem zvýšit odpovědnost a ochranu uživatelů. DSA zavádí mechanismy pro systémové hodnocení rizik, které mají řešit potenciální rizika spojená s online

platformami. Kromě toho DSA obsahuje ustanovení o moderování obsahu, ochraně práv uživatelů a odpovědnosti platformem s cílem vytvořit bezpečnější online prostředí pro uživatele (Söderlund, 2024).

DSA navíc klade důraz na vertikální transparentnost a zavádí postupné změny s cílem posílit ustanovení o transparentnosti v rámci online platformem. Zaměřením na systémové hodnocení rizik a mechanismy transparentnosti se DSA snaží podpořit digitální prostředí, které upřednostňuje bezpečnost uživatelů a základní práva (Söderlund, 2024).

DSA hraje klíčovou roli při utváření digitální ekonomiky v EU tím, že vytváří regulační rámce, které podporují transparentnost, odpovědnost a ochranu uživatelů. Řešením problémů souvisejících s moderováním online obsahu a odpovědností platformem se DSA snaží vytvořit bezpečnější a důvěryhodnější online prostředí pro uživatele. Regulace podle DSA je asymetrická v tom smyslu, že online služby s rozsáhlejším dopadem na společnost musí splňovat více povinností stanovených DSA. Kategorizace služeb pomocí nařízení o digitálních službách je následující:

- **Velmi rozsáhlé online platformy a vyhledávače** představují zvláštní riziko v oblasti šíření nezákonného obsahu a společenských škod. Pro platformy, které oslovují více než 10 % ze 450 milionů spotřebitelů v Evropě, se předpokládají zvláštní pravidla;
- **Online platformy** sdružují prodejce a spotřebitele, jako jsou online tržiště, obchody s aplikacemi, platformy kolaborativní ekonomiky a platformy sociálních médií;
- **Hostingové služby**, jako jsou cloudové a webové hostingové služby (včetně online platformem);
- **Zprostředkovatelské služby nabízející síťovou infrastrukturu:** Poskytovatelé přístupu k internetu a registrátoři doménových jmen (včetně hostingových služeb).

## DSA a její dopad na podnikání

Nařízení o digitálních službách má významný dopad na podniky, zejména pokud jde o požadavky na dodržování předpisů, větší transparentnost a odpovědnost a posílení spravedlivého trhu a hospodářské soutěže na jednotném evropském digitálním trhu.

## Požadavky na shodu pro online platformy

DSA zavádí požadavky na dodržování předpisů pro online platformy působící v EU. Cílem těchto požadavků je zajistit, aby platformy dodržovaly předpisy, které chrání základní práva uživatelů, zabraňují šíření škodlivého obsahu a podporují bezpečné online prostředí. Od online platform se očekává, že budou dodržovat povinnosti týkající se transparentnosti, pokyny pro moderování obsahu a opatření na ochranu uživatelů uvedená v DSA (Värri, 2023).

## Zvýšení transparentnosti a odpovědnosti

Jedním z klíčových ustanovení DSA je zvýšení transparentnosti a odpovědnosti online platform. Zvýšením transparentnosti se od platform vyžaduje, aby poskytovaly jasné informace o svých postupech moderování obsahu, reklamních politikách a procesech nakládání s údaji. Tato transparentnost nejen posiluje důvěru uživatelů, ale také umožňuje regulačním orgánům účinněji monitorovat činnost platform (Värri, 2023).

## Spravedlnost trhu a posílení hospodářské soutěže

Cílem DSA je podpořit spravedlivý trh a posílit hospodářskou soutěž v rámci digitálního ekosystému. Zavedením předpisů, které brání nespravedlivé kontrole ze strany velkých platform, se DSA snaží vytvořit rovné podmínky pro podniky působící online. To může vést ke zvýšení konkurence, inovací a rozmanitosti na digitálním trhu, z čehož budou mít prospěch podniky i spotřebitelé (Värri, 2023).

Nařízení o digitálních službách má významný dopad na podniky, neboť stanoví požadavky na dodržování předpisů, zvyšuje transparentnost a odpovědnost a podporuje spravedlivý trh a hospodářskou soutěž na jednotném evropském digitálním trhu. Dodržováním ustanovení nařízení o digitálních službách mohou podniky efektivněji procházet digitálním prostředím a zároveň dodržovat práva uživatelů a podporovat konkurenční prostředí online.

## Dopad nařízení o digitálních službách na společnost a instituce

Nařízení o digitálních službách má významný dopad na společnost a instituce, zejména v oblasti ochrany a bezpečnosti spotřebitelů, boje proti nezákonnému

obsahu a dezinformacím a prosazování základních práv a svobod online v rámci jednotného evropského digitálního trhu.

## Ochrana a bezpečnost spotřebitele

DSA hraje klíčovou roli při zvyšování ochrany a bezpečnosti spotřebitelů na internetu. Zavedením požadavků na dodržování předpisů na online platformy se DSA snaží zajistit, aby byli uživatelé chráněni před škodlivým obsahem, podvodnými aktivitami a porušováním soukromí. Právní předpisy stanovují standardy transparentnosti, odpovědnosti a ochrany práv uživatelů, čímž vytvářejí bezpečnější digitální prostředí pro spotřebitele. Toto zaměření na ochranu spotřebitelů pomáhá budovat důvěru v online platformy a služby a podporuje bezpečnou online zkušenost pro jednotlivce v EU (Keum & Miller, 2018).

## Boj proti nelegálnímu obsahu a dezinformacím

Jedním z klíčových cílů DSA je bojovat proti nelegálnímu obsahu a dezinformacím šířeným online. Tím, že online platformy ponесou odpovědnost za obsah, který hostují, se DSA snaží omezit šíření škodlivého a nezákonného materiálu, včetně nenávistných projevů, teroristické propagandy a dezinformací. Právní předpis zavádí mechanismy pro moderování obsahu, nahlašování uživatelů a spolupráci s orgány, aby bylo možné účinně řešit nezákonný obsah. Bojováním proti dezinformacím přispívá DSA k podpoře spolehlivějšího a důvěryhodnějšího online prostředí pro uživatele (Papaevangelou, 2023).

## Dodržování základních práv a svobod online

Cílem DSA je prosazovat základní práva a svobody online a zajistit, aby uživatelé mohli uplatňovat svá práva v digitální oblasti. Podporou transparentnosti, odpovědnosti a posílením postavení uživatelů DSA chrání svobodu projevu, právo na soukromí a přístup k informacím online. Cílem právních předpisů je vyvážit ochranu základních práv s potřebou řešit škodlivý obsah a nezákonné činnosti a vytvořit regulační rámec, který respektuje osobní svobody a zároveň podporuje bezpečný a inkluzivní online prostor (Nishnianidze, 2024).

## Působnost *Nařízení o umělé inteligenci*

Akt EU o umělé inteligenci (AI) je komplexní horizontální právní rámec pro AI, který zavádí povinnosti pro zavádění systémů AI. Akt dosáhl konsensu a byl

schválen Evropským parlamentem. Rozděluje systémy AI do čtyř kategorií: *zakázané systémy* (jako jsou systémy sociálního kreditu, podprahové techniky nebo v určitých případech systémy identifikace na dálku), *vysoce rizikové systémy* (včetně systémů kritické infrastruktury, systémů hodnocení žadatelů nebo systémů prosazování práva), *méně rizikové systémy* (jako jsou systémy komunikující s lidmi, například rozpoznávání emocí nebo hluboké falšování) a *systémy s nízkým rizikem nebo bez rizika*.

Poskytovatelé systémů AI, kteří budou vyhodnoceni jako vysoce riziková, budou muset splnit řadu kritérií, včetně zavedení systému řízení kvality, zpracování a vedení technické dokumentace, systému řízení rizik a vytváření a uchování údajů o používání systému. Je zdůrazněn lidský dohled nad systémy AI a jsou zahrnuta ustanovení o posuzování shody a registraci systémů AI v databázi EU.

Nařízení také zohledňuje velikost podniků v oblasti regulace umělé inteligence. Systém řízení kvality pro poskytovatele systémů kvalifikovaných jako vysoce rizikové bude zohledňovat velikost společnosti. Nařízení se dále nevztahuje na výzkum a vývoj, použití v případě národní bezpečnosti a pro vojenské účely.

## Hlavní zásady Nařízení o umělé inteligenci

*Nařízení* o umělé inteligenci je významnou legislativní iniciativou navrženou Evropskou unií (EU), která má regulovat vývoj a zavádění technologií AI v rámci jednotného evropského digitálního trhu. Cílem *Nařízení* o umělé inteligenci je řešit různé výzvy a rizika spojená se systémy umělé inteligence a zároveň podporovat transparentnost, odpovědnost a ochranu základních práv.

### Definice a cíle

*Nařízení o umělé inteligenci* je prvním komplexním pokusem o regulaci AI ve významné jurisdikci. Jeho hlavním cílem je vytvořit právní rámec, který bude upravovat vývoj, zavádění a používání systémů AI, aby byla zajištěna jejich bezpečnost, transparentnost a dodržování etických norem. Cílem *Nařízení o umělé inteligenci* je podpořit zavádění technologií AI a zároveň zmírnit potenciální rizika a chránit jednotlivce a společnost před poškozením (Schuett, 2023).

### Klasifikace systémů umělé inteligence na základě rizik

Jedním z klíčových prvků *Nařízení o umělé inteligenci* je klasifikace systémů AI na základě rizik. Právní předpis kategorizuje systémy AI na základě jejich

potenciálních rizik, a to od nepřijatelných rizik až po minimální rizika. Klasifikací systémů AI podle míry rizika zavádí nařízení o AI přizpůsobené požadavky a povinnosti pro různé kategorie aplikací AI. Tento přístup založený na rizicích pomáhá zajistit, aby pro systémy AI, které představují vyšší rizika pro jednotlivce a společnost, byla zavedena vhodná ochranná opatření (Schuett, 2023).

## Klíčová ustanovení a požadavky

*Nařízení o umělé inteligenci* obsahuje klíčová ustanovení a požadavky, které musí vývojoví pracovníci a uživatelé AI dodržovat. Tato ustanovení se týkají oblastí, jako je transparentnost, odpovědnost, správa dat a ochrana práv uživatelů. Právní předpis zavádí opatření ke zvýšení transparentnosti a vysvětlitelnosti systémů AI a zajišťuje, aby uživatelé rozuměli tomu, jak jsou rozhodnutí AI přijímána. Kromě toho nařízení o AI ukládá povinnosti související s kvalitou, bezpečností a ochranou osobních údajů s cílem chránit údaje jednotlivců a zabránit jejich zneužití. Stanovením jasných požadavků na vývoj a zavádění AI má *Nařízení o umělé inteligenci* za cíl posílit důvěru v technologie AI a podpořit odpovědné inovace v oblasti AI (Schuett, 2023).

*Nařízení o umělé inteligenci* představuje významný krok směrem k regulaci technologií AI v EU se zaměřením na zajištění bezpečnosti, transparentnosti a etického využívání systémů AI. Vytvořením komplexního právního rámce pro AI má *Nařízení o umělé inteligenci* za cíl vyvážit inovace a zmírnit rizika, což v konečném důsledku přispěje k odpovědnému rozvoji a zavádění technologií AI v rámci jednotného evropského digitálního trhu.

## Dopad *Nařízení o umělé inteligenci* na podniky

Dopad *Nařízení o umělé inteligenci* na podniky lze analyzovat ve třech klíčových oblastech:

### 1. Dodržování právních předpisů a důsledky pro náklady

*Nařízení o umělé inteligenci* zavádí komplexní a závazný rámec pro regulaci AI, jehož cílem je stanovit harmonizovaná pravidla pro AI v rámci Evropské unie (Tallberg, 2024). Tento právní předpis bude mít závazné účinky pro všech 27 členských států EU, což představuje významný milník v regulaci AI na evropské úrovni (Ramos, 2024). Dodržování pokynů nařízení o AI se v rámci EU brzy stane povinným, což bude pro podniky znamenat nutnost sladit své systémy AI s regulačními požadavky (Ronanki, 2023).

Implementace těchto předpisů může vést ke zvýšení provozních nákladů a administrativní zátěže pro podniky, což bude mít dopad zejména na malé a střední podniky (Ronanki, 2023). Pochopení a dodržování regulačních norem stanovených nařízením o AI bude pro podniky zásadní, aby zajistily jejich dodržování a vyhnuly se případným sankcím.

## 2. Inovace a výzkum v oblasti technologií umělé inteligence

Očekává se, že *Nařízení o umělé inteligenci* bude mít dopad na inovace a výzkum v oblasti technologií AI tím, že poskytne regulační rámec, který podpoří odpovědný vývoj a zavádění systémů AI (Tallberg, 2024). Podporou kultury důvěryhodnosti a etického využívání AI má legislativa za cíl podpořit pokrok v různých odvětvích, zvýšit výkonnost, revolučně změnit rozhodovací procesy a optimalizovat dodavatelské řetězce (Tallberg, 2024). Podniky, které investují do technologií a výzkumu v oblasti AI, mohou využít příležitostí, které *Nařízení o umělé inteligenci* nabízí, a otevřít tak nové cesty k růstu, efektivitě a významu na trhu (Tallberg, 2024). Zaměření na budování odpovědných a důvěryhodných řešení AI je v souladu s vyvíjejícím se prostředím inovací v oblasti AI a vybízí podniky, aby ve svých strategiích v oblasti AI upřednostňovaly etická hlediska (Lawton, 2023).

## 3. Etické aspekty a odpovědné používání umělé inteligence

*Nařízení o umělé inteligenci* klade velký důraz na etické aspekty a odpovědné využívání AI a požaduje, aby podniky dodržovaly hodnoty, jako je transparentnost, spravedlnost a odpovědnost (Franklin a kol., 2022). Začleněním etických zásad do vývoje a nasazení AI mohou organizace zajistit soulad s regulačními požadavky a zároveň budovat důvěru u zúčastněných stran a spotřebitelů (Stahl & Leach, 2022). Cílem legislativy je řešit otázky předpojatosti, diskriminace a ochrany soukromí v systémech AI a zdůraznit význam bezpečnosti dat a ochrany soukromí (Stahl & Leach, 2022). Přijetí etických zásad AI nejen chrání podniky před poškozením pověsti, ale také přispívá k dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu v digitální éře (Stahl & Leach, 2022).

Závěrem lze říci, že dopad *Nařízení o umělé inteligenci* na podniky se týká dodržování právních předpisů, inovací v oblasti technologií AI a etických aspektů. Díky orientaci v regulačním prostředí, podpoře inovací a upřednostňování etického využívání AI se podniky mohou přizpůsobit měnícímu se regulačnímu prostředí a využít příležitostí, které *Nařízení o umělé inteligenci* nabízí, k odpovědnému rozvoji a zavádění AI.

## Dopad na společnost a instituce

Očekává se, že *Nařízení o umělé inteligenci* bude mít významný dopad na společnost a instituce v různých oblastech:

### 1. Výhody bezpečných a důvěryhodných systémů umělé inteligence

Očekává se, že provádění *Nařízení o umělé inteligenci* povede k vývoji a zavedení bezpečných a důvěryhodných systémů AI v různých odvětvích. Zajištěním souladu s regulačními normami stanovenými tímto nařízením mohou podniky a instituce zvýšit bezpečnost a spolehlivost technologií AI, což povede ke zlepšení výsledků pro jednotlivce i celou společnost (Ueda et al., 2023). Důraz, který nařízení klade na podporu transparentnosti, odpovědnosti a etického využívání AI, může posílit důvěru v systémy AI a podpořit jejich široké přijetí a využívání ve prospěch společnosti (Rajkomar et al., 2018). Bezpečné a důvěryhodné systémy AI mají potenciál pokročit ve zdravotnictví, finančnictví a dalších kritických oblastech, nabízejí inovativní řešení a zároveň chrání před potenciálními riziky a předsudky (Ueda et al., 2023).

### 2. Řešení předsudků a zajištění spravedlnosti

*Nařízení o umělé inteligenci* hraje zásadní roli při řešení předsudků a zajišťování spravedlnosti v systémech umělé inteligence. Zdůrazněním důležitosti zmírňování předsudků v oblasti AI a podpory spravedlnosti se tento právní předpis snaží vytvořit spravedlivější a inkluzivnější prostředí AI (Bellamy et al., 2019). Prostřednictvím strategií odhalování a zmírňování algoritmických předsudků se nařízení snaží prosazovat zásady spravedlnosti a nediskriminace v aplikacích AI, zejména v oblastech s vysokou mírou rizika, jako je zdravotnictví a trestní soudnictví (Ueda et al., 2023). Proaktivním navrhováním zásahů, s cílem snížit rozdíly a podpořit rovné výsledky, přispívá nařízení k rozvoji zdravotní rovnosti a sociální spravedlnosti prostřednictvím technologií AI (Rajkomar et al., 2018). Řešení předsudků a zajištění spravedlnosti v systémech AI je zásadní pro budování důvěry a důvěryhodnosti aplikací AI, což podporuje etičtější a odpovědnější ekosystém AI (Bellamy et al., 2019).

### 3. Důsledky pro zaměstnanost a trhy práce

Dopad *Nařízení o umělé inteligenci* na zaměstnanost a trhy práce je mnohostranný a má vliv na dynamiku pracovní síly a ekonomické struktury. Zaměření legislativy na etické využívání a odpovědné nasazení AI může

ovlivnit instituce trhu práce a postupy řízení lidského kapitálu a formovat budoucnost práce v digitální éře (Irtysheva et al., 2020). Podporou vývoje spravedlivých a nestranných systémů AI může nařízení pomoci zmírnit předsudky a diskriminaci související s věkem v prediktivních policejních algoritmech a přispět tak k inkluzivnější a rozmanitější pracovní síle (Almasoud, 2023). Kromě toho může důraz nařízení na spravedlnost a transparentnost technologií AI vést ke zlepšení výsledků na trhu práce a snížení rozdílů, což podpoří spravedlivější a udržitelnější prostředí na trhu práce (Rajkomar et al., 2018). Ustanovení nařízení mohou posílit postavení pracovníků, zvýšit pracovní kapacitu prostřednictvím školení a podpořit přístup k vlastnictví výrobního kapitálu, což v konečném důsledku přispěje k posílení postavení a socioekonomickému rozvoji pracovníků (Adam et al., 2019).

Dopad *Nařízení o umělé inteligenci* na společnost a instituce zahrnuje podporu bezpečných a důvěryhodných systémů AI, řešení předsudků a podporu spravedlnosti a dopady na zaměstnanost a pracovní trhy. Podporou etického používání AI, zajištěním spravedlnosti a ovlivněním dynamiky trhu práce má akt za cíl vytvořit inkluzivnější, spravedlivější a udržitelnější ekosystém AI, který bude přínosem pro jednotlivce, podniky i celou společnost.

## 7 Vývoj pravidel pro umělou inteligenci a úloha veřejných knihoven

Dopad *Nařízení o umělé inteligenci* a dalších digitálních právních předpisů na veřejné knihovny může být významný. Současné využití technologií AI ve veřejných knihovnách se již ukazuje jako slibné, knihovny zkoumají aplikace AI pro zlepšení služeb, jako je indexování obsahu, porovnávání dokumentů, mapování obsahu a shrnutí obsahu (Oyelude, 2021). Integrace AI do veřejných knihoven je považována za prostředek k rozšíření aplikací AI mimo akademické prostředí a k postavení knihoven jako komunitních center znalostí a vzdělávání (Rahmani, 2023). Při pohledu do budoucna zahrnují budoucí potenciály a inovace technologií AI ve veřejných knihovnách přijetí chatbotů poháněných AI, prediktivní analýzy a virtuálních pomocníků pro zlepšení služeb knihoven a uživatelských zkušeností (Baber, 2024). Knihovníci si stále více uvědomují potenciální dopad AI na služby knihoven, přičemž významné procento z nich již zkoumá nebo realizuje projekty související s AI (Enakrire, 2023).

Zavádění technologií AI ve veřejných knihovnách představuje příležitost, jak řešit předsudky a zajistit spravedlnost ve službách knihoven. Využitím nástrojů AI pro kategorizaci, katalogizaci, personální zajištění, rozhodování, odkazování, informační služby a informační gramotnost mohou knihovny zvýšit kvalitu služeb a zmírnit předsudky při poskytování informací (Jha, 2023). Důraz na spravedlnost a transparentnost technologií AI může přispět k vytvoření spravedlivějšího a inkluzivnějšího prostředí knihoven, což je v souladu se zásadami etického využívání AI (Bellamy et al., 2019). Knihovníkům se doporučuje, aby si v éře AI aktivně vytvářeli profesní identity a role, které jim pomohou orientovat se ve změnách, jež AI a související technologie přinášejí (Yoon et al., 2021).

Zavedení AI ve veřejných knihovnách může mít důsledky pro dynamiku pracovní síly a strukturu trhu práce. S tím, jak knihovny přijímají řešení založená na AI, mají knihovníci možnost kreativně experimentovat s technologickými řešeními, která řeší naléhavé problémy knihoven (Gupta, 2023). Vliv organizačního učení na inovace knihovnických služeb může dále podpořit zavádění technologií AI v knihovnách a podpořit kulturu inovací a neustálého zlepšování (Zhou et al., 2022). Očekává se, že integrace AI do provozu knihoven urychlí jejich směřování správným směrem alepší poskytování služeb a zkušenosti uživatelů (Hussain, 2023). Knihovníkům a správcům knihoven se doporučuje, aby se stále zdokonalovali v ovládnání nových technologií, jako je AI a strojové učení, a zlepšili tak své znalosti a efektivně využívali tyto technologie v prostředí knihoven (Huang, 2022).

Integrace technologií AI do veřejných knihoven představuje příležitosti pro zlepšení služeb, řešení předsudků, zajištění spravedlnosti a podporu inovací v provozu knihoven. Přijetím řešení založených na AI a informovaností o nových technologiích se mohou veřejné knihovny přizpůsobit měnícímu se digitálnímu prostředí, zlepšit kvalitu služeb a uspokojit vyvíjející se potřeby uživatelů knihoven.

## 8 Soulad s *Nařízením o umělé inteligenci*

Pro řešení souladu veřejných knihoven s *Nařízením o umělé inteligenci* je nezbytné brát v úvahu požadavky a výzvy, kterým tyto instituce čelí, jakož i opatření potřebná k zajištění ochrany osobních údajů a jejich bezpečnosti. *Nařízením o umělé inteligenci* zavádí komplexní regulační rámec pro technologie AI, který má na veřejné knihovny různý dopad, zejména na:

## 1. Požadavky a výzvy pro veřejné knihovny

Veřejné knihovny musí dodržovat požadavky stanovené *Nařízením o umělé inteligenci*, které mohou zahrnovat zavedení opatření k zajištění transparentnosti, odpovědnosti a etického využívání technologií AI v rámci jejich činnosti (Veale & Borgesius, 2021). Dodržování tohoto nařízení může pro veřejné knihovny představovat výzvu, zejména pokud jde o pochopení a efektivní implementaci regulačních norem (Veale & Borgesius, 2021). Knihovny budou zřejmě muset investovat do školení zaměstnanců, modernizace infrastruktury a systémů pro správu dat, aby splnily požadavky na soulad s *Nařízením o umělé inteligenci* (Veale & Borgesius, 2021). Veřejné knihovny se navíc musí vypořádat se složitostí správy AI, řízením rizik a dokumentací, aby zajistily soulad s regulačními povinnostmi uvedenými v právních předpisech (Khamsehashari, 2023).

## 2. Zajištění ochrany osobních údajů a bezpečnosti:

Ochrana osobních údajů a bezpečnost jsou pro veřejné knihovny, které působí podle *Nařízení o umělé inteligenci*, nejdůležitějšími aspekty. Knihovny musí upřednostňovat ochranu údajů uživatelů a zajistit soulad s požadavky na správu dat a protokoly řízení rizik (Palaniappan, 2024). Zavedení důkladných opatření na ochranu dat, šifrovacích protokolů a kontrol přístupu je zásadní pro ochranu citlivých informací v knihovnických systémech (Palaniappan, 2024). Veřejné knihovny musí také řešit obavy související s možným narušením bezpečnosti dat, neoprávněným přístupem a zneužitím dat, přičemž je třeba zdůraznit význam transparentnosti a odpovědnosti při nakládání s daty uživatelů (Palaniappan, 2024). Přijetím osvědčených postupů v oblasti ochrany soukromí a zabezpečení údajů mohou veřejné knihovny vybudovat důvěru svých návštěvníků a prokázat závazek chránit informace o uživateli v souladu se *Nařízením o umělé inteligenci* (Palaniappan, 2024).

Soulad s *Nařízením o umělé inteligenci* představuje pro veřejné knihovny výzvy i příležitosti. Pochopením požadavků legislativy, řešením otázek ochrany osobních údajů a bezpečnosti a zavedením opatření k zajištění transparentnosti a odpovědnosti při využívání AI mohou veřejné knihovny efektivně procházet regulačním prostředím a dodržovat zásady důvěryhodného řízení AI.

## 9 Zlepšení služeb veřejných knihoven

Nové technologie AI a *Narizení o umělé inteligenci* mohou samozřejmě přinést mnohá vylepšení služeb veřejných knihoven, zejména:

### 1. Vylepšené katalogizační, vyhledávací a doporučovací systémy

Technologie AI způsobily revoluci v systémech katalogizace, vyhledávání a doporučování ve veřejných knihovnách a zvýšily efektivitu a účinnost těchto služeb (Ali et al., 2022). Algoritmy poháněné AI mohou analyzovat chování, preference a obsah potřeb uživatelů a poskytovat personalizovaná doporučení, čímž zlepšují celkový uživatelský zážitek (Oyelude, 2021). Využitím AI pro indexování obsahu, porovnávání dokumentů a automatické shrnutí mohou veřejné knihovny zefektivnit procesy vyhledávání informací a nabídnout návštěvníkům relevantnější a na míru šité zdroje (Oyelude, 2021). Zaměření *Narizení o umělé inteligenci* na posílení aplikací AI v knihovnách může dále přispět ke zlepšení přesnosti katalogizace, relevance vyhledávání a přesnosti doporučení, což v konečném důsledku přinese prospěch uživatelům knihoven (Rahmani, 2023).

### 2. Personalizované uživatelské zkušenosti

Technologie AI umožňují veřejným knihovnám poskytovat personalizované uživatelské zkušenosti analýzou uživatelských dat, preferencí a interakcí s cílem přizpůsobit služby a doporučení (Hussain, 2023). Prostřednictvím personalizace řízené AI mohou knihovny nabízet přizpůsobené návrhy obsahu, seznamy četby a služby na základě individuálních profilů a chování uživatelů (Hussain, 2023). Integrace AI do veřejných knihoven podle *Narizení o umělé inteligenci* může vést k vývoji inteligentních systémů, které se přizpůsobují potřebám, preferencím a stylům učení uživatelů, což zvyšuje jejich zapojení a spokojenost (Hussain, 2023). Využitím AI pro interakci s uživateli a vzdělávacími nástroji mohou knihovny vytvářet úchvatné a personalizované zážitky, které uspokojí rozmanité potřeby jejich návštěvníků (Hussain, 2023).

### 3. Automatizace administrativních úkonů

Technologie AI usnadňují automatizaci administrativních úkonů ve veřejných knihovnách, zefektivňují provoz a zvyšují efektivitu (Tang, 2023). Automatizací rutinních úkolů, jako je katalogizace, správa inventáře a přidělování zdrojů, mohou knihovny optimalizovat využití zdrojů a produktivitu zaměstnanců (Tang, 2023). Důraz, který *Narizení o umělé inteligenci* klade

na provozní efektivitu a poskytování služeb v knihovnách, může podpořit zavádění řešení využívajících AI pro administrativní funkce, což umožní knihovníkům soustředit se na úkoly s vyšší hodnotou a iniciativy zaměřené na zapojení uživatelů (Tang, 2023). Automatizace administrativních úkolů prostřednictvím technologií AI nejen zvyšuje provozní efektivitu, ale také přispívá k úsporám nákladů a optimalizaci zdrojů v prostředí veřejných knihoven (Tang, 2023).

Integrace nových technologií AI a dodržování *Narřízení o umělé inteligenci* vede k významnému zlepšení služeb veřejných knihoven. Technologie AI mění způsob, jakým knihovny fungují a spolupracují se svými návštěvníky, od vylepšených katalogizačních a vyhledávacích funkcí až po personalizované uživatelské zkušenosti a automatizaci administrativních úkonů, což v konečném důsledku zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb a spokojenost uživatelů.

## 10 Etické a sociální aspekty

V souvislosti s *Narřízením o umělé inteligenci* musí veřejné knihovny při využívání technologií AI zohlednit etické a sociální aspekty. Tyto úvahy jsou zásadní pro zajištění odpovědného a spravedlivého nasazení AI v rámci služeb knihoven:

### 1. Řešení předsudků v systémech umělé inteligence

Ovlivnění dat při řešení předsudků v systémech AI jsou velkou hrozbou pro zajištění spravedlivých a nestranných služeb všem návštěvníkům. *Narřízení o umělé inteligenci* zdůrazňuje důležitost zmírnění předpojatosti v technologiích umělé inteligence, zejména v citlivých oblastech, jako je vyhledávání informací a doporučovací systémy v knihovnách (Owolabi, 2024). Zavedením opatření k odhalování a zmírňování předsudků mohou knihovny dodržovat etické normy, podporovat spravedlnost a budovat důvěru u své rozmanité uživatelské základny (Chen, 2024). Dodržování etických směrnic a řídicích rámců uvedených v *Narřízením o umělé inteligenci* je nezbytné pro zmírnění předsudků a zajištění spravedlivého přístupu ke zdrojům knihoven (Ayinla, 2024).

### 2. Zajištění spravedlivého přístupu ke zdrojům

Veřejné knihovny hrají zásadní roli při zajišťování rovného přístupu k informacím a zdrojům pro různé komunity. Technologie AI mohou knihovnám pomoci personalizovat zkušenosti uživatelů a přizpůsobit služby

různorodým potřebám návštěvníků (Rudroff, 2024). *Narižení o umělé inteligenci* zdůrazňuje, že při vývoji a implementaci AI ve veřejných prostorách, jako jsou knihovny, je důležité upřednostňovat ochranu osobních údajů, bezpečnost a etické rámce (Garett, 2024). Zajištěním rovného přístupu ke zdrojům prostřednictvím řešení založených na AI mohou knihovny zvýšit inkluzivitu, dostupnost a spokojenost uživatelů, což je v souladu s etickými zásadami uvedenými v legislativě (Saraiva, 2024).

### 3. Zachování role knihoven jako komunitních center

Knihovny slouží jako důležitá komunitní centra, která podporují učení, spolupráci a sdílení znalostí. Integrace technologií AI do veřejných knihoven musí zachovávat základní hodnoty inkluzivity, rozmanitosti a zapojení komunity (McLennan et al., 2022). *Narižení o umělé inteligenci* prosazuje transparentnost, odpovědnost a regulační rámce pro řešení etických problémů při vývoji a zavádění AI (Ouchchy et al., 2020). Dodržováním etických hledisek a podporou odpovědného využívání AI si knihovny mohou zachovat svou roli důvěryhodného komunitního prostoru, který upřednostňuje blaho uživatelů, soukromí a etické standardy. Zdůrazňování etických postupů v oblasti AI v knihovnách je nezbytné pro udržení důvěry veřejnosti, podporu zapojení komunity a zajištění trvalého významu knihoven v digitálním věku.

Veřejné knihovny se musí při zavádění technologií AI řídit etickými a společenskými hledisky v souladu s *Narižení o umělé inteligenci*. Řešením předsudků, zajištěním spravedlivého přístupu ke zdrojům a zachováním své role komunitních center mohou knihovny odpovědně využívat technologie AI ke zlepšení poskytování služeb, podpoře inkluzivity a dodržování etických norem v digitální éře.

## 11 Vzájemný vztah mezi *Narižením o digitálních službách* a *Narižením o umělé inteligenci*

Vztah mezi *Narižením o digitálních službách* (DSA) a *Narižením o umělé inteligenci* (AIA) se vzájemně doplňuje a jeho cílem je komplexní regulace digitálního ekosystému a podpora etických a bezpečných digitálních postupů. Tyto legislativní rámce spolupracují při řešení zásadních aspektů správy digitálních technologií a etických aspektů:

## 1. Komplexní regulace digitálního ekosystému

DSA se zaměřuje na regulaci online platformem a služeb s cílem zajistit transparentnost, odpovědnost a ochranu uživatelů v EU (Goanta et al., 2022). Naproti tomu AIA se zabývá vývojem a zaváděním technologií AI a klade důraz na etické využívání AI, transparentnost a řízení rizik (Söderlund, 2024). Tyto předpisy společně nabízejí holistický přístup k digitálnímu řízení, který zahrnuje různé digitální služby a technologie s cílem podpořit bezpečné a důvěryhodné digitální prostředí (Goanta et al., 2022). Sladěním ustanovení DSA a AIA chce EU vytvořit robustní regulační rámec, který řeší složitost digitálního ekosystému a zároveň chrání práva uživatelů a podporuje inovace (Goanta et al., 2022).

## 2. Podpora etických a bezpečných digitálních postupů prostřednictvím synergií

DSA prosazuje pravidla týkající se moderování obsahu, online reklamy a odpovědnosti platformy, aby zajistila bezpečné online prostředí pro uživatele (Cauffman & Goanta, 2021). Současně i AIA klade důraz na etický vývoj AI, transparentnost a odpovědnost systémů AI, s cílem zmírnit rizika a zvýšit důvěryhodnost (Söderlund, 2024). Integrací etických pokynů a požadavků na transparentnost obou nařízení se EU snaží kultivovat kulturu odpovědných digitálních postupů, které upřednostňují práva uživatelů, soukromí údajů a etické standardy (Cauffman & Goanta, 2021). Součinnost mezi DSA a AIA posiluje odhodlání EU podporovat etické a bezpečné digitální postupy napříč online platformami a technologiemi AI (Cauffman & Goanta, 2021).

Vzájemné působení mezi DSA a AIA v EU zdůrazňuje význam komplexního a etického přístupu ke správě digitálních technologií. Tím, že se tyto legislativní rámce vzájemně doplňují při regulaci digitálního ekosystému a podpoře etických postupů, přispívají k vytvoření bezpečného, transparentního a důvěryhodného digitálního prostředí pro uživatele v EU.

## 12 Výzvy a příležitosti legislativních aktů

Výzvy a příležitosti v oblasti koordinovaných strategií dodržování předpisů a vyvažování inovací s regulací v kontextu *Nařízení o digitálních službách* (DSA) a *Nařízení o umělé inteligenci* (AIA) lze chápat z následujících hledisek:

## 1. Koordinované strategie dodržování předpisů

*Výzvy* – Tillu (2023): Koordinace strategií pro zajištění souladu mezi DSA a AIA může představovat výzvu vzhledem ke složitosti regulačních požadavků a potřebě mezioborové spolupráce v rámci organizací, aby bylo zajištěno dodržování obou souborů předpisů. Organizace se mohou potýkat s obtížemi při sladování úsilí o dodržování předpisů, výkladu regulačních pokynů a zavádění konzistentních opatření pro dodržování předpisů v různých digitálních službách a aplikacích AI.

*Příležitosti* – Navzdory výzvám nabízejí koordinované strategie dodržování předpisů organizacím příležitosti k zefektivnění regulačního úsilí, zvýšení provozní efektivity a zlepšení postupů řízení rizik. Integrací rámců pro dodržování předpisů z DSA a AIA mohou organizace vyvinout komplexní přístup k dodržování předpisů, který zajistí konzistentnost, transparentnost a odpovědnost v jejich digitálních operacích. Koordinované strategie dodržování předpisů také umožňují organizacím využít synergie mezi DSA a AIA, což podporuje kulturu dodržování předpisů a etických postupů v digitálním ekosystému.

## 2. Vyvážení inovací a regulace

*Výzvy* – Pro organizace, které chtějí využívat technologie AI a digitální služby a zároveň splnit přísné požadavky nařízení o ochraně osobních údajů a nařízení o umělé inteligenci, představuje rovnováha mezi inovacemi a regulací výzvu (Urhobo, 2024). Organizace mohou narážet na překážky při orientaci ve složitosti regulace, přizpůsobování se vyvíjejícím se standardům shody a zvládání tempa technologického pokroku spolu se změnami regulace. Dosažení rovnováhy mezi inovacemi a regulací vyžaduje pečlivé zvážení etických důsledků, obav o ochranu osobních údajů a právních požadavků zakotvených v DSA a AIA.

*Příležitosti* – Navzdory výzvám představuje souhra inovací a regulace pro organizace příležitosti, jak prosazovat odpovědné inovace, posilovat důvěru u zúčastněných stran a odlišit se na trhu prostřednictvím etických postupů, které jsou v souladu s předpisy. Přijetím regulačních rámců, jako je DSA a AIA, mohou organizace posílit svou pověst, vybudovat důvěru spotřebitelů a prokázat závazek k etickému využívání AI a digitálnímu řízení. Vyváženost inovací a regulace také podporuje organizace v proaktivním přístupu k dodržování předpisů, inovacím a řízení rizik, což jim zajišťuje dlouhodobý úspěch v digitálním prostředí.

# 13 Implementace nových technologií umělé inteligence

## Úspěšné projekty ve veřejných knihovnách

Jedním z úspěšných příkladů implementace technologií umělé inteligence (AI) ve veřejných knihovnách je studie *Artificial intelligence application in university libraries of Pakistan*, která zkoumá rozsah integrace AI ve veřejných knihovnách a identifikuje přínosy a výzvy, kterým knihovny při zavádění technologií AI čelí (Ali et al., 2022). Pochopením potenciálu nástrojů a strategií AI mohou knihovny rozšířit služby, zlepšit zkušenosti uživatelů a zefektivnit provoz. Navíc implementace technologií AI ve veřejných knihovnách, jak zdůrazňují ve svém článku Barsha a Munshi, může transformovat služby, zvýšit produktivitu a zapojení uživatelů (Barsha & Munshi, 2023). Tyto úspěšné příklady ukazují pozitivní dopad technologií AI na modernizaci služeb knihoven a uspokojování vyvíjejících se potřeb návštěvníků.

## Výzvy, kterým čelí podniky a instituce

Podniky a instituce se při zavádění technologií umělé inteligence setkávají s různými problémy. Například studie Ångströma zdůrazňuje odlišné charakteristiky technologií AI, které vyžadují, aby organizace posuzovaly výzvy spojené s implementací AI odlišně od zavedených informačních technologií (Ångströma, 2023). Výzvy, jako je nedostatečná informovanost, omezení technologické infrastruktury, problémy s kvalitou dat, finanční omezení a etické aspekty, mohou bránit úspěšné integraci a přijetí technologií AI, jak uvádějí Barsha a Munshi (Barsha & Munshi, 2023). Překonání těchto výzev vyžaduje strategické plánování, investice do zdrojů a hluboké pochopení etických a provozních důsledků technologií AI.

## První osvojitelé a průkopníci

Jak zdůrazňují Lund a kolektiv, zásadní roli při zavádění inovací a zkoumání potenciálu AI ve službách knihoven hrají ti, kdo ji zavádějí jako první, a průkopníci v implementaci technologií AI ve veřejných knihovnách. Jejich studie ukazuje zájem a optimismus vůči AI mezi knihovníky a staví je do pozice prvních osvojitelů připravených ponořit se do hlubšího zkoumání AI (Lund et al., 2020). Tito průkopníci připravují půdu pro zavádění technologií AI v knihovnách a ukazují připravenost akademických knihoven přijmout nástroje a strategie AI. Spojením

se s prvními osvojiteli a průkopníky mohou knihovny využít jejich odborné znalosti a nadšení k tomu, aby se vypořádaly s výzvami a odhalily výhody technologií AI při zlepšování služeb knihoven.

## 14 Konkrétní příklady využití umělé inteligence a nových digitálních technologií v knihovnách

Známý odborník v oblasti digitalizace Nick Tanzi ve své knize *Digitální knihovny* zmiňuje mnoho implementací AI v prostředí knihoven (Tanzi, 2022). Zde je několik příkladů:

### 1. Samoobslužné kiosky

Tanzi zmiňuje knihovny se samoobslužnými kiosky založenými na AI, které umožňují návštěvníkům půjčovat a vracet knihy bez asistence personálu. Tyto kiosky využívají technologii RFID (radiofrekvenční identifikace), díky níž je proces rychlý a efektivní (Tanzi, 2022, s. 34).

### 2. Rozšířené možnosti vyhledávání

AI může významně rozšířit vyhledávací funkce v digitálních knihovnách. Tanzi popisuje, jak algoritmy AI pomáhají při porozumění a zpracování dotazů v přirozeném jazyce a nabízejí uživatelům přesnější a relevantnější výsledky (Tanzi, 2022, s. 45).

### 3. Prohlídky ve virtuální realitě (VR)

Některé knihovny využívají AI ve spojení s virtuální realitou k vytváření pohlcujících virtuálních prohlídek svých zařízení. To je užitečné zejména pro sbírky, které jsou pouze digitální, nebo pro přilákání vzdálených uživatelů. Tanzi upozorňuje na projekty, v nichž se uživatelé mohou virtuálně pohybovat v prostorách knihovny a interagovat s exponáty (Tanzi, 2022, s. 78).

### 4. Automatizovaný vývoj sbírek

Systémy řízené AI mohou analyzovat výpůjční trendy a další data a navrhnout nové akvizice. Tanzi hovoří o tom, jak mohou tyto systémy zefektivnit proces tvorby sbírek a zajistit, aby zdroje knihovny odpovídaly současným a očekávaným potřebám uživatelů (Tanzi, 2022, s. 92).

## 5. Uchovávání digitálních dat

Nástroje AI pomáhají při digitálním uchovávání důležitých dokumentů. Tanzi vysvětluje, jak mohou modely strojového učení identifikovat a opravovat chyby v digitalizovaných textech a obrazech, a tím zvýšit jejich životnost a dostupnost (Tanzi, 2022, s. 110).

Tyto příklady z knihy Nicka Tanziho *Digitální knihovny* ilustrují praktické využití AI při zlepšování služeb a provozu knihoven, konkrétních aplikací AI v knihovnách však samozřejmě existuje mnohem více.

## 15 Závěr

Závěrem můžeme zdůraznit, že při zavádění AI ve veřejných knihovnách hrají zásadní roli první osvojitelé a průkopníci, zatímco reálný dopad technologií AI se rozšiřuje na transformaci služeb a provozu ve veřejných knihovnách a dalších odvětvích. Přijetím technologií AI a využitím odborných znalostí prvních osvojitelů mohou organizace využít transformační sílu AI ke zlepšení poskytování služeb, podpoře inovací a zlepšení výsledků v různých odvětvích. Úspěšné příklady z veřejných knihoven ukazují transformační potenciál technologií AI při zlepšování služeb a zkušeností uživatelů. Podniky a instituce se při zavádění technologií AI potýkají s problémy souvisejícími s informovaností, infrastrukturou, kvalitou dat, finančními omezeními a etickými aspekty. Vyřešením těchto výzev a využitím příležitostí, které technologie AI nabízejí, mohou organizace podpořit inovace, zlepšit provozní efektivitu a poskytovat svým zainteresovaným stranám lepší služby.

## Zdroje:

Akang, A. U. (MNIM). (2024). Regulatory compliance and access to finance: implications for business growth in developing economies. *SJEHSS*, 1(2), 8–23. <https://doi.org/10.62536/sjehss.2023.v1.i2.pp8-23>

Adam, S., Botutihe, D., & Obie, M. (2019). Empowering labors in brick factories: developing institutional organization, training, and access to capital. *International Journal of Management Innovation & Entrepreneurial Research*, 5(2), 11–16. <https://doi.org/10.18510/ijmier.2019.522>

Ahmad, M., Husin, N., Ahmad, A., Abdullah, H., Wei, C., & Nawi, M. (2022). Digital transformation: an exploring barriers and challenges practice of artificial intelligence in manufacturing firms in Malaysia. *Journal of Advanced Research in Applied Sciences and Engineering Technology*, 29(1), 110–117. <https://doi.org/10.37934/araset.29.1.110117>

Ali, M., Bhatti, R., & Richardson, J. (2022). Artificial intelligence application in university libraries of Pakistan: SWOT analysis and implications. *Global Knowledge Memory and Communication*, 73(1/2), 219–234. <https://doi.org/10.1108/gkmc-12-2021-0203>

Almasoud, A. (2023). Mitigating age-related bias in predictive policing algorithms. <https://doi.org/10.20944/preprints202311.1534.v1>

Aloisi, A., & Stefano, V. (2023). Between risk mitigation and labour rights enforcement: assessing the transatlantic race to govern AI-driven decision-making through a comparative lens. *European Labour Law Journal*, 14(2), 283–307. <https://doi.org/10.1177/20319525231167982>

Amann, J., Blasimme, A., Frey, D., & Madai, V. (2020). Explainability for artificial intelligence in healthcare: a multidisciplinary perspective. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12911-020-01332-6>

Androniceanu, A., Georgescu, I., & Sabie, O. (2022). The impact of digitalization on public administration, economic development, and well-being in the EU countries. *Central European Public Administration Review*, 20(2), 9–31. <https://doi.org/10.17573/cepar.2022.2.01>

Ångström, R. (2023). Getting AI implementation right: insights from a global survey. *California Management Review*, 66(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/00081256231190430>

Anser, M., Tabash, M., Nassani, A., Aldakhil, A., & Yousaf, Z. (2021). Toward the e-loyalty of digital library users: investigating the role of e-service quality

and e-trust in digital economy. *Library Hi Tech*, 41(4), 1006–1021. <https://doi.org/10.1108/lht-07-2020-0165>

Appleton, L., & Hall, H. (2022). The public library as public sphere: a longitudinal analysis. *Journal of Documentation*, 79(1), 112–126. <https://doi.org/10.1108/jd-02-2022-0031>

Ariff, A., Tajuddin, S., Said, S., Samsudin, I., & Zahari, M. (2023). Reinvention of library space programs towards future-proof public library for digital natives community empowerment. *IOP Conference Series Earth and Environmental Science*, 1217(1), 012017. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1217/1/012017>

Arnaldo, R. (2017). The gaps in the vocational education and training curricula to address aeronautical industry needs. *International Journal of Education Culture and Society*, 2(6), 172. <https://doi.org/10.11648/j.ijecs.20170206.13>

Ayinla, B. (2024). Ethical AI in practice: balancing technological advancements with human values. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1311–1326. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0218>

Baber, M. (2024). Libraries in the age of intelligent information: AI-driven solutions. *IJASR*, 2(1), 153–176. <https://doi.org/10.59890/ijasr.v2i1.1295>

Barsha, S., & Munshi, S. (2023). Implementing artificial intelligence in library services: a review of current prospects and challenges of developing countries. *Library Hi Tech News*, 41(1), 7–10. <https://doi.org/10.1108/lhtn-07-2023-0126>

Bellamy, R., Dey, K., Hind, M., Hoffman, S., Houde, S., Kannan, K., ... & Zhang, Y. (2019). AI fairness 360: an extensible toolkit for detecting and mitigating algorithmic bias. *IBM Journal of Research and Development*, 63(4/5), 4:1–4:15. <https://doi.org/10.1147/jrd.2019.2942287>

Bohinc, R. (2022). Legal aspects of digitalisation in EU company law. *Teorija in Praksa*, 707–728. <https://doi.org/10.51936/tip.59.3.707-728>

Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B., Maroń, J., Suder, M., Thier, A., & Źmija, K. (2021). Developing digital economy and society in the light of the issue of digital convergence of the markets in the European Union countries. *Energies*, 14(9), 2717. <https://doi.org/10.3390/en14092717>

Brodny, J., & Tutak, M. (2022). The level of digitization of small, medium and large enterprises in the central and eastern European countries and its relationship with economic parameters. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 8(3), 113. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030113>

- Bruyn, A., Viswanathan, V., Beh, Y., Brock, J., & Wangenheim, F. (2020). Artificial intelligence and marketing: pitfalls and opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 91–105. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.007>
- Cauffman, C., & Goanta, C. (2021). A new order: the Digital Services Act and consumer protection. *European Journal of Risk Regulation*, 12(4), 758–774. <https://doi.org/10.1017/err.2021.8>
- Chen, Z. (2024). Research integrity in the era of artificial intelligence: challenges and responses. *Medicine*, 103(27), e38811. <https://doi.org/10.1097/md.00000000000038811>
- Chiara, P. (2022). The cyber resilience act: the EU commission's proposal for a horizontal regulation on cybersecurity for products with digital elements. *International Cybersecurity Law Review*, 3(2), 255–272. <https://doi.org/10.1365/s43439-022-00067-6>
- Chow, J. (2024). Generative pre-trained transformer-empowered healthcare conversations: current trends, challenges, and future directions in large language model-enabled medical chatbots. *Biomedinformatics*, 4(1), 837–852. <https://doi.org/10.3390/biomedinformatics4010047>
- Codagnone, C., & Weigl, L. (2023). Leading the charge on digital regulation: the more, the better, or policy bubble? *Digital Society*, 2(1). <https://doi.org/10.1007/s44206-023-00033-7>
- Crockett, K., Gerber, L., Latham, A., & Colyer, E. (2023). Building trustworthy AI solutions: a case for practical solutions for small businesses. *IEEE Transactions on Artificial Intelligence*, 4(4), 778–791. <https://doi.org/10.1109/tai.2021.3137091>
- Doshi-Velez, F., Kortz, M., Budish, R., Bavitz, C., Gershman, S., O'Brien, D., ... & Wood, A. (2017). Accountability of AI under the law: the role of explanation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3064761>
- Duflot, A. (2024). Artificial intelligence in the French law of 2024. *Legal Issues in the Digital Age*, 5(1), 37–56. <https://doi.org/10.17323/2713-2749.2024.1.37.56>
- Ekellem, E. (2023). Strategic alchemy: the role of AI in transforming business decision-making. <https://doi.org/10.36227/techrxiv.24707151.v1>
- Enakrire, R. (2023). Artificial intelligence as enabler of future library services: how prepared are librarians in African university libraries? *Library Hi Tech News*, 41(3), 1–5. <https://doi.org/10.1108/lhtn-09-2023-0173>
- European Commission (2021). „Shaping Europe's Digital Future“. [online] European Commission – Digital Future, July 12, 2024, (<https://ec.europa.eu/digital-strategy>)

Fazil, A. (2024). A review of e-government practices in the age of digitalization. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 2(02), 511–527. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v2i02.568>

Ferrari, F. (2023). State roles in platform governance: AI's regulatory geographies. *Competition & Change*, 28(2), 340–358. <https://doi.org/10.1177/10245294231218335>

Finke, D. (2018). EU enlargement and foreign policy coordination: more powerful, but less cohesive? *The Review of International Organizations*, 15(1), 189–210. <https://doi.org/10.1007/s11558-018-9328-1>

Floridi, L. (2021). The European legislation on AI: a brief analysis of its philosophical approach. *Philosophy & Technology*, 34(2), 215–222. <https://doi.org/10.1007/s13347-021-00460-9>

Franklin, M., Ashton, H., Gorman, R., & Armstrong, S. (2022). Missing mechanisms of manipulation in the EU AI Act. *The International Flairs Conference Proceedings*, 35. <https://doi.org/10.32473/flairs.v35i.130723>

Garett, R. (2024). Ethical considerations for artificial intelligence applications for HIV. *AI*, 5(2), 594–601. <https://doi.org/10.3390/ai5020031>

Garske, B., Bau, A., & Ekardt, F. (2021). Digitalization and AI in European agriculture: a strategy for achieving climate and biodiversity targets? *Sustainability*, 13(9), 4652. <https://doi.org/10.3390/su13094652>

Gehring, T., Urbanski, K., & Oberthür, S. (2017). The European Union as an inadvertent great power: EU actorness and the Ukraine crisis. *JCMS Journal of Common Market Studies*, 55(4), 727–743. <https://doi.org/10.1111/jcms.12530>

Goanta, C., Bertaglia, T., & Iamnitchi, A. (2022). The case for a legal compliance API for the enforcement of the EU's Digital Services Act on social media platforms. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2205.06666>

Golpayegani, D., Pandit, H., & Lewis, D. (2022). AIRO: an ontology for representing AI risks based on the proposed EU AI Act and ISO risk management standards. <https://doi.org/10.3233/ssw220008>

Grigorescu, A. (2023). E-banking convergence and the adopter's behavior changing across EU countries. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231220455>

Gupta, V. (2023). Synchronizing innovation: unveiling the synergy of need-based and curiosity-based experimentation in AI technology adoption for libraries. *Library Hi Tech News*, 40(9), 15–17. <https://doi.org/10.1108/lhtn-07-2023-0127>

Haataja, M., & Bryson, J. (2021). What costs should we expect from the EU's AI Act? <https://doi.org/10.31235/osf.io/8nzb4>

Harvard Business Review (2016). „The Transformative Power of the Digital Economy“. [online], Harvard Business Review – Digital Economy, July 12, 2024, (<https://hbr.org/topic/digital-transformation>)

Heidebrecht, S. (2023). From market liberalism to public intervention: digital sovereignty and changing European Union digital single market governance. *JCMS Journal of Common Market Studies*, 62(1), 205–223. <https://doi.org/10.1111/jcms.13488>

Ho, C. (2024). How the EU AI Act seeks to establish an epistemic environment of trust. *Asian Bioethics Review*. <https://doi.org/10.1007/s41649-024-00304-6>

Huang, Y. (2022). Exploring the implementation of artificial intelligence applications among academic libraries in Taiwan. *Library Hi Tech*, 42(3), 885–905. <https://doi.org/10.1108/lht-03-2022-0159>

Hussain, A. (2023). Use of artificial intelligence in the library services: prospects and challenges. *Library Hi Tech News*, 40(2), 15–17. <https://doi.org/10.1108/lhtn-11-2022-0125>

Irtysheva, I., Trushliakova, A., & Sirenko, I. (2020). Strategic human capital management in the context of digitalization. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(5), 178–183. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-5-178-183>

Ivanová, E., & Grmanová, E. (2023). Digital transformation and ICT sector performance in EU countries. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 48–58. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.05](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.05)

Javadi-Pashaki, N., Ghazanfari, M., & Karkhah, S. (2021). Machine learning for geriatric clinical care: opportunities and challenges. *Annals of Geriatric Medicine and Research*, 25(2), 137–138. <https://doi.org/10.4235/agmr.21.0054>

Jha, S. (2023). Application of artificial intelligence in libraries and information centers services: prospects and challenges. *Library Hi Tech News*, 40(7), 1–5. <https://doi.org/10.1108/lhtn-06-2023-0102>

KAIRA, Z. (2024). Impact of information and communication technology on the digital economy. *Review of Transport Economics and Management*, (10(26)), 5–14. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/299902>

Khamsehashari, R. (2023). How risky is multimodal fake news detection? A review of cross-modal learning approaches under EU AI Act constraints. <https://doi.org/10.21437/spsc.2023-1>

Kluke, J. (2021). The greatest good place: the role of the public library in the development of successful cities, and the relationship between public library contributions and planning policy. <https://doi.org/10.32920/ryerson.14643696.v1>

König, P. (2022). Fortress Europe 4.0? An analysis of EU data governance through the lens of the resource regime concept. *European Policy Analysis*, 8(4), 484–504. <https://doi.org/10.1002/epa2.1160>

Kovács, T., Bittner, B., Huzsvai, L., & Nábrádi, A. (2022). Convergence and the Matthew effect in the European Union based on the DESI index. *Mathematics*, 10(4), 613. <https://doi.org/10.3390/math10040613>

Kuhnová, L. (2023). Acceleration of the digital economy as support for sustainable development. *E3S Web of Conferences*, 451, 03002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345103002>

Laitsou, E., Káργας, A., & Varoutas, D. (2020). Digital competitiveness in the European Union era: the Greek case. *Economies*, 8(4), 85. <https://doi.org/10.3390/economies8040085>

Lawton, R. (2023). The GM AI foundry: a model for upskilling SMEs in responsible AI. <https://doi.org/10.1109/ssci52147.2023.10371988>

Leiser, M. (2023). Analysing the European Union's Digital Services Act provisions for the curtailment of fake news, disinformation, & online manipulation. <https://doi.org/10.31235/osf.io/rkxh4>

Leverty, J. (2011). The cost of duplicative regulation: evidence from risk retention groups. *Journal of Risk & Insurance*, 79(1), 105–128. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01437.x>

Liu, T. (2021). Digital policy in European countries from the perspective of the digital economy and society index. *Policy & Internet*, 14(1), 202–218. <https://doi.org/10.1002/poi3.274>

Lund, B., Omame, I., Tijani, S., & Agbaji, D. (2020). Perceptions toward artificial intelligence among academic library employees and alignment with the diffusion of innovations' adopter categories. *College & Research Libraries*, 865. <https://doi.org/10.5860/crl.81.5.865>

Lütz, F. (2024). The AI Act, gender equality and non-discrimination: what role for the AI office?. *Era Forum*. <https://doi.org/10.1007/s12027-024-00785-w>

Małkowska, A., Urbaniec, M., & Kosała, M. (2021). The impact of digital transformation on European countries: insights from a comparative analysis.

Equilibrium Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 16(2), 325–355. <https://doi.org/10.24136/eq.2021.012>

Marchenko, A., & Энтин, М. (2022). Artificial intelligence and human rights: what is the EU's approach?. *Digital Law Journal*, 3(3), 43–57. <https://doi.org/10.38044/2686-9136-2022-3-3-43-57>

Masoura, M. (2023). Evolution of the digital economy and society index in the European Union: a socioeconomic perspective. *Taltech Journal of European Studies*, 13(2), 177–203. <https://doi.org/10.2478/bjes-2023-0020>

Matyushenko, I. (2023). Assessment of the impact of digitalization on business development in EU countries and Ukraine. *Law and Innovative Society*, (1 (20)), 34–47. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-1\(20\)-4](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2023-1(20)-4)

McKinsey & Company (2020). „The Digital Economy: A Framework for Conceptualizing the Impact of Digital Technologies“. [online] McKinsey Digital Economy, July 12, 2024, (<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights>)

McLennan, S., Fiske, A., Tigard, D., Müller, R., Haddadin, S., & Buyx, A. (2022). Embedded ethics: a proposal for integrating ethics into the development of medical AI. *BMC Medical Ethics*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12910-022-00746-3>

Mikhaylov, S., Estève, M., & Campion, A. (2018). Artificial intelligence for the public sector: opportunities and challenges of cross-sector collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society A Mathematical Physical and Engineering Sciences*, 376(2128), 20170357. <https://doi.org/10.1098/rsta.2017.0357>

Nesterova, I. (2022). Questioning the EU proposal for an artificial intelligence act: the need for prohibitions and a stricter approach to biometric surveillance1. *Information Polity*, 27(2), 147–162. <https://doi.org/10.3233/ip-211524>

Nishnianidze, A. (2024). Surveillance in the digital age. *European Scientific Journal ESJ*, 20(37), 1. <https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n37p1>

Noordt, C., & Misuraca, G. (2020). Exploratory insights on artificial intelligence for government in Europe. *Social Science Computer Review*, 40(2), 426–444. <https://doi.org/10.1177/0894439320980449>

OECD (2020). „The Digital Economy Outlook“. [online] OECD Digital Economy Outlook, July 12, 2024, (<https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-2020/>)

Ouchchy, L., Coin, A., & Dubljević, V. (2020). AI in the headlines: the portrayal of the ethical issues of artificial intelligence in the media. *AI & Society*, 35(4), 927–936. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-00965-5>

Owolabi, O. (2024). Ethical implication of artificial intelligence (AI) adoption in financial decision making. *Computer and Information Science*, 17(1), 49. <https://doi.org/10.5539/cis.v17n1p49>

Oyekunle, D. (2024). Digital transformation potential: the role of artificial intelligence in business. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e04499. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4499>

Oyelude, A. (2021). AI and libraries: trends and projections. *Library Hi Tech News*, 38(10), 1–4. <https://doi.org/10.1108/lhtn-10-2021-0079>

Pagallo, U. (2018). Apples, oranges, robots: four misunderstandings in today's debate on the legal status of AI systems. *Philosophical Transactions of the Royal Society A Mathematical Physical and Engineering Sciences*, 376(2133), 20180168. <https://doi.org/10.1098/rsta.2018.0168>

Palaniappan, K. (2024). Global regulatory frameworks for the use of artificial intelligence (AI) in the healthcare services sector. *Healthcare*, 12(5), 562. <https://doi.org/10.3390/healthcare12050562>

Palmieri, S., & Goffin, T. (2023). A blanket that leaves the feet cold: exploring the AI act safety framework for medical AI. *European Journal of Health Law*, 30(4), 406–427. <https://doi.org/10.1163/15718093-bja10104>

Piątkowski, M., & Misztal, J. (2022). The impact of digitalization on society in the context of public services in Poland. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*, 36(4). <https://doi.org/10.24917/20801653.364.10>

Profiroiu, C., Negoită, C., & Costea, A. (2023). Digitalization of public administration in EU member states in times of crisis: the contributions of the national recovery and resilience plans. *International Review of Administrative Sciences*, 90(2), 336–352. <https://doi.org/10.1177/00208523231177554>

Rahmani, M. (2023). Exploring the integration of AI in public library services. *AitechBesosci*, 1(4), 33–39. <https://doi.org/10.61838/kman.aitech.1.4.6>

Rajkomar, A., Hardt, M., Howell, M., Corrado, G., & Chin, M. (2018). Ensuring fairness in machine learning to advance health equity. *Annals of Internal Medicine*, 169(12), 866. <https://doi.org/10.7326/m18-1990>

- Ramos, S. (2024). Blockchain for artificial intelligence (AI): enhancing compliance with the EU AI act through distributed ledger technology. A cybersecurity perspective. *International Cybersecurity Law Review*, 5(1), 1–20. <https://doi.org/10.1365/s43439-023-00107-9>
- Ronanki, K. (2023). Re-centric recommendations for the development of trustworthy(er) autonomous systems. <https://doi.org/10.1145/3597512.3599697>
- Rojszczak, M. (2023). The digital services act and the problem of preventive blocking of (clearly) illegal content. *Institutiones Administrationis*, 3(2), 44–59. <https://doi.org/10.54201/iajas.v3i2.85>
- Rudroff, T. (2024). AI for the prediction of early stages of Alzheimer's disease from neuroimaging biomarkers – a narrative review of a growing field. *Neurological Sciences*. <https://doi.org/10.1007/s10072-024-07649-8>
- Saraiva, L. (2024). Moral agency and responsibility in AI systems. *International Journal of Philosophy*, 3(1), 25–36. <https://doi.org/10.47941/ijp.1867>
- Schuett, J. (2023). Risk management in the artificial intelligence act. *European Journal of Risk Regulation*, 1–19. <https://doi.org/10.1017/err.2023.1>
- Soni, N., Sharma, E., Singh, N., & Kapoor, A. (2020). Artificial intelligence in business: from research and innovation to market deployment. *Procedia Computer Science*, 167, 2200–2210. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.272>
- Sovrano, F., Sapienza, S., Palmirani, M., & Vitali, F. (2021). A survey on methods and metrics for the assessment of explainability under the proposed AI act. <https://doi.org/10.3233/faia210342>
- Sovrano, F., Sapienza, S., Palmirani, M., & Vitali, F. (2022). Metrics, explainability and the European AI act proposal. *J — Multidisciplinary Scientific Journal*, 5(1), 126–138. <https://doi.org/10.3390/j5010010>
- Stahl, B. & Leach, T. (2022). Assessing the ethical and social concerns of artificial intelligence in neuroinformatics research: an empirical test of the European Union assessment list for trustworthy AI (ALTAI). *AI and Ethics*, 3(3), 745–767. <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00201-4>
- Stavytskyy, A., Kharlamova, G., & Stoica, E. (2019). The analysis of the digital economy and society index in the EU. *Baltic Journal of European Studies*, 9(3), 245–261. <https://doi.org/10.1515/bjes-2019-0032>
- Stepanyan, A. (2021). European artificial intelligence act: should Russia implement the same? *Kutafin Law Review*, 8(3), 403–422. <https://doi.org/10.17803/2313-5395.2021.3.17.403-422>

Sun, T., & Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of artificial intelligence in the public sector: evidence from public healthcare. *Government Information Quarterly*, 36(2), 368–383. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008>

Söderlund, K. (2024). Regulating high-reach AI: on transparency directions in the digital services act. *Internet Policy Review*, 13(1). <https://doi.org/10.14763/2024.1.1746>

Tallberg, J. (2024). AI regulation in the European Union: examining non-state actor preferences. *Business and Politics*, 26(2), 218–239. <https://doi.org/10.1017/bap.2023.36>

Tang, Z. (2023). Comparative analysis of AI applications in libraries: a systematic literature review. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 60(1), 1146–1148. <https://doi.org/10.1002/pr2.973>

Tanzi, Nick. *Digital Libraries: Implementing AI in Libraries*. New York: ABC-CLIO, 2022.

Tillu, R. (2023). From data to compliance: the role of AI/ML in optimizing regulatory reporting processes. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology ISSN 2959-6386 (Online)*, 2(3), 381–391. <https://doi.org/10.60087/jklst.vol2.n3.p391>

Tillu, R. (2023). Transforming regulatory reporting with AI/ML: strategies for compliance and efficiency. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology ISSN 2959-6386 (Online)*, 2(1), 145–157. <https://doi.org/10.60087/jklst.vol2.n1.p157>

Ueda, D., Kakinuma, T., Fujita, S., Kamagata, K., Fushimi, Y., Ito, R., ... & Naganawa, S. (2023). Fairness of artificial intelligence in healthcare: review and recommendations. *Japanese Journal of Radiology*, 42(1), 3–15. <https://doi.org/10.1007/s11604-023-01474-3>

Urhobo, B. (2024). Understanding the role of artificial intelligence in enhancing GRC practices in cybersecurity. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(2), 269–274. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.2.1340>

Veale, M., & Borgesius, F. (2021). Demystifying the draft EU artificial intelligence act. <https://doi.org/10.31235/osf.io/38p5f>

Vardanyan, L., & Kocharyan, H. (2022). Critical views on the phenomenon of EU digital sovereignty through the prism of global data governance reality: main obstacles and challenges. *European Studies*, 9(2), 110–132. <https://doi.org/10.2478/eustu-2022-0016>

- Värri, A. (2023). The impact of EU digital services act and digital markets act on health information systems. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 15(1). <https://doi.org/10.23996/fjhw.122310>
- Walden, J., Steinbrecher, A., & Marinkovic, M. (2021). Digital product passports as enabler of the circular economy. *Chemie Ingenieur Technik*, 93(11), 1717–1727. <https://doi.org/10.1002/cite.202100121>
- Wang, C. (2024). The intersection of public policy and public access: digital inclusion, digital literacy education, and libraries. *Sustainability*, 16(5), 1878. <https://doi.org/10.3390/su16051878>
- Williams, C., & Bevan, S. (2019). The effect of public attitudes toward the European Union on European Commission policy activity. *European Union Politics*, 20(4), 608–628. <https://doi.org/10.1177/1465116519857161>
- World Bank (2020). „Digital Economy for Development“. [online], World Bank Digital Economy, July 12, 2024, (<https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/overview>)
- World Economic Forum (2016). „The Digital Economy: What is it and How will it Transform Our Lives?“. [online] World Economic Forum – Digital Economy, July 12, 2024, (<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-digital-economy-what-is-it-and-how-will-it-transform-our-lives/>)
- Yonk, R., Harris, K., Martin, R., & Anderson, B. (2017). Exploring the case of the white moustache. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 6(1), 41–59. <https://doi.org/10.1108/jep-08-2016-0031>
- Yoon, J., Andrews, J., & Ward, H. (2021). Perceptions on adopting artificial intelligence and related technologies in libraries: public and academic librarians in North America. *Library Hi Tech*, 40(6), 1893–1915. <https://doi.org/10.1108/lht-07-2021-0229>
- Zeng, X., Li, S., & Yousaf, Z. (2022). Artificial intelligence adoption and digital innovation: how does digital resilience act as a mediator and training protocols as a moderator? *Sustainability*, 14(14), 8286. <https://doi.org/10.3390/su14148286>
- Zhou, Z., Duan, Y., Qiu, J., & Li, Y. (2022). The influence of organizational learning on library service innovation. *Library Hi Tech*, 42(3), 765–781. <https://doi.org/10.1108/lht-04-2021-0148>

## Medailon

*Ing. Petr Očko, Ph.D.* (narozen 22. dubna 1976) vystudoval informační management a evropskou integraci na Vysoké škole ekonomické v Praze a dále absolvoval Ph.D. studium v oblasti informační ekonomiky na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Začínal v roce 1998 v tehdy malé firmě, která by dnes byla označena za úspěšný technologický startup a která byla jedním z pionýrů komerčních webových aplikací v ČR. Jako expert v oblasti evropské ekonomické integrace se pak na ministerstvu financí od roku 2001 věnoval oblasti strukturálních fondů EU, od roku 2004 pracoval jako poradce náměstka ministra financí pro oblast finančního trhu a v roce 2006 byl vládou pověřen funkcí národního koordinátora zavedení eura. Od srpna 2007 pak působil v soukromé sféře jako koordinátor projektů EU ve společnosti Telefónica O2.

Do státní správy se vrátil v roce 2009 na pozici vrchního ředitele pro oblast rozpočtu a fondů EU na ministerstvu dopravy a od srpna 2010 pak působil jako sekční ředitel pro oblast fondů EU, výzkumu a vývoje na ministerstvu průmyslu a obchodu, kde měl na starosti zejména řízení klíčových programů na podporu průmyslového výzkumu a vývoje, inovací a podnikání. V letech 2012–2013 měl jako pověřený generální ředitel na starosti také stabilizaci a rozvoj agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest, následně pak také v letech 2022–2024.

Od roku 2015 vedl na MPO odbor finančních nástrojů a řízení projektů a připravoval zejména projekt Národního inovačního fondu či transformaci Českomoravské záruční a rozvojové banky. V březnu 2016 pak byl vládou jmenován předsedou Technologické agentury ČR a v jejím čele úspěšně napomáhal rozvíjet podporu aplikovaného výzkumu v oblastech klíčových pro Českou republiku, včetně oblasti tzv. Průmyslu 4.0 a dalších významných trendů. Od července 2018 byl náměstkem ministra a nyní vrchním ředitelem na ministerstvu průmyslu a obchodu zodpovědným za zcela novou sekci digitalizace a inovací a věří, že Česká republika může v blízké době patřit v mnoha oblastech mezi inovační lídry. Věnuje se také akademické činnosti zejména v oblasti digitální ekonomiky, a spolupracuje s Univerzitou Karlovou, Masarykovou univerzitou či se Slezskou univerzitou v Opavě.



## **II.**

# **Čtení a čtenářství jako sociální konstrukt a metafora**



# Čítanie ako multidimenzionálny konštrukt<sup>1</sup>

PhDr. Ľudmila Hrdináková, PhD.  
Katedra knižničnej a informačnej vedy  
Filozofická fakulta  
Univerzita Komenského v Bratislave  
[ludmila.hrdinakova@uniba.sk](mailto: ludmila.hrdinakova@uniba.sk)

## Abstrakt

Kapitola analyzuje čítanie ako multidimenzionálny konštrukt, ktorý konceptualizuje proces čítania v rámci niekoľkých prelínajúcich sa dimenzií. Kapitola vychádza z definičného rámca, ako aj popisu implikácií a funkcií čítania. V samostatných podkapitolách je analyzovaná podstata jednotlivých dimenzií procesu čítania, zároveň je však zdôraznená ich komplementárnosť a prieniky. Podrobne je popísaná kognitívna, metakognitívna a emocionálna dimenzia čítania, pozornosť sa venuje aj čitateľskej motivácii a sociálnej dimenzii čítania, ktoré sú základným činiteľom generovania čitateľského zapojenia a tvoria špirálu prenosu čitateľských postojov a návykov. Posledná kapitola načrtáva možné inhibičné faktory čitateľskej kultúry a čitateľstva, ktoré stále ostávajú otvoreným problémom. Uvažovanie o čítaní v rámci viacerých dimenzií je zásadné pre rozvoj výskumu v knižničnej a informačnej vede, pre generovanie novej paradigmy čítania v digitálnom svete, ako aj pre formulovanie nových rámcov a modelov čítania. Významnú úlohu však hrá aj pre dizajnovanie moderných knižničných služieb a vývoj optimálnych metód práce s čitateľmi knižníc.

## Abstract

This chapter analyzes reading as a multidimensional construct that conceptualizes the process of reading according to several intersecting dimensions. The chapter is based on a definitional framework as well as a description of the implications and functions of reading. Separate subsections analyse the nature of the different dimensions of the reading process, but also highlight their complementarity and intersectionality. The cognitive, metacognitive and emotional dimensions of reading are described, and attention is also given to reading motivation and the social dimension of reading, which are fundamental factors in generating reading engagement and form a spiral of transmission of reading attitudes and habits. The last chapter outlines possible inhibiting factors of reading culture and reading engagement, which still remain an open problem. Considering reading in its multiple dimensions is essential for advancing research in library and information science, generating a new paradigm of reading in the digital world, and formulating new frameworks and models of reading. However, it also plays an important role for the design of modern library services and the development of new practices for working with library patrons.

---

1 Táto práca bola podporená Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe Zmluvy č. APVV-19-0074.

## Úvod

European Literacy Network (ELN) podpísala v novembri 2018 chartu, v ktorej deklaruje nevyhnutnú potrebu zdokonaľovania a šírenia čitateľskej gramotnosti, pretože uznáva, že zručnosti čítania a písania sú kľúčové pre účasť v modernej spoločnosti, odrážajúcej demokratické hodnoty a zabezpečujúcej rozvoj ľudstva (uvedené v De Smedt, Rogiers, Heirweg, Merchie a Van Keer, 2020). Čítanie a gramotnosť nadobúdajú v súčasnej, tzv. informačnej spoločnosti, nový význam – narastá objem informácií, ktoré je potrebné vedieť spracovať, hodnotiť, kriticky selektovať a plnohodnotne zužitkovať. Schopnosť efektívne pracovať s informáciami, a tiež potreba celoživotného vzdelávania a seba vzdelávania, je nevyhnutnosťou v mnohých profesiách a predpokladom úspešnosti na trhu práce. Nezameniteľný význam má čítanie ako forma estetickkej sebarealizácie človeka a súčasť kultúrnej tradície.

Napriek tomu výskumy a monitory gramotnosti (napr. PIRLS<sup>2</sup>, PISA<sup>3</sup> pozri Mullis, Martin, Foy a Hooper, 2017; OECD, 2019; OECD, 2023) dokladujú všeobecnú tendenciu poklesu úrovne čítania a čitateľských zručností detí a mládeže, ako aj skutočnosť, že kompetencie gramotnosti mladej generácie prestávajú až v znepokojujúcej miere spĺňať požiadavky modernej spoločnosti založenej na poznatkoch a vedomostiach. Tieto zistenia sú odrazom rastúceho nezájmu o čítanie (hlavne voľnočasové čítanie) ako kultúrnej aktivity a bežnej súčasti života. Gramotnosť ako vzdelávacia úloha je logicky v súčasnosti posúvaná do centra pozornosti politickej, vzdelávacej i kultúrnej sféry, a to hlavne v súvislosti s čítaním detí a mládeže.

Veľké zmeny v čitateľskej praxi a návykoch, ako aj spomínaná klesajúca frekvencia čítania za posledných niekoľko desaťročí, spôsobili rastúci záujem o výskum čítania, ktorý integruje mnoho myšlienkových prúdov, a tak tiež mnoho nových teoretických a metodologických prístupov (Mangen a van der Weel, 2016). Tieto veľmi plodne rozširujú tradičné výkonovo a kognitívne orientované výskumy a presahujú pragmatický aspekt získavania informácií či zameranie na diskurzívny charakter interpretácie textov. Predstavujú čítanie ako komplexný a mnohodimenzionálny konštrukt, ktorý je treba akceptovať ako vo výskume, tak i v praxi. To sa snažíme rešpektovať i pri základnej analýze čítania,

---

2 PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study) je štúdie IEA, ktorá je zameraná na monitorovanie úrovne čitateľskej gramotnosti žiakov 4. ročníka základných škôl.

3 PISA (Programme for International Student Assessment) je štúdia OECD, ktorá zisťuje výsledky vzdelávania z pohľadu požiadaviek trhu práce (prostredníctvom čitateľskej, prírodovednej, matematickej gramotnosti).

preto predstavíme rôznorodé pohľady na čítanie prehľadom základných definícií (kapitola 1), ktoré načrtnú mnohorakosť tohto javu, ďalej ozrejníme dopady čítania na dispozície a schopnosti človeka (kapitola 2), v tretej kapitole predstavíme *čítanie ako proces*, aby sa tento celkový pohľad na čítanie rozbil v štvrtej kapitole na konkretizáciu jeho jednotlivých dimenzií. Piata kapitola načrtáva faktory, ktoré môžu mať na čítanie negatívny vplyv.

Celistvý prístup k čítaniu poskytuje precízny pohľad na podstatu čítania a jeho nezameniteľné efekty, okrem toho zvýznamňuje čítanie ako socio-kultúrny artefakt a jeho nezastupiteľnú úlohu v informačnej spoločnosti, v neposlednom rade otvára možnosti posilnenia metodiky práce s čitateľom v prospech rozvoja čitateľstva a čitateľskej kultúry.

## 1 Základné ukotvenie konceptu čítania

### 1.1 Definície čítania

Precízny pohľad na širšie spektrum definícií a prístupov spresní koncept čítania a zasadí ho do širších a rozmanitejších súvislostí, ktoré umožnia hlbšie porozumenie podstate čítania a jeho významu.

Tradičné chápanie vníma čítanie ako *lineárny proces dekódovania jednosmerného toku myšlienok a vedomostí, ktoré sú prenášané od autora (spisovateľa) k čitateľovi* (Gough, 1972), či ako porozumenie písanému textu (Gough, Hoover a Peterson, 1996).

Procesuálny prístup vníma čítanie ako špecifický druh recepcie textu, ktorá predstavuje „...*prijímanie a vnútorné spracovanie informácií, ktoré text obsahuje*“ (Baláž, 1986, s. 16), alebo ako *proces vnímania textu zrakom a porozumenie významu textu* (Havlová 2003-). Užšiu, procesuálne orientovanú definíciu, ponúka *Pedagogický slovník*, ktorý definuje čítanie ako „*druh rečovej činnosti, ktorý spočíva vo vizuálnej recepcii znakov (slov, viet, nejazykových symbolov), ktoré sú podnetom pre myšlienkovú činnosť (porozumenie významu znakov)*“ (Průcha, Walterová a Mareš, 2008, s. 34). Ide o *psychofyzologický proces založený na vzájomnej súčinnosti prvej a druhej signálnej sústavy, v priebehu ktorého jedinec dekóduje grafické znaky na základe spájania ich obsahu a formy, pričom prvá signálna sústava zahŕňa zmysly a druhá signálna sústava zahŕňa prenos informácií* (Katuščík, Matthaidešová a Nováková, 1998, s. 80). Uvedené definície zdôrazňujú kognitívne a procesuálne aspekty čítania, pričom jednoznačne smerujú k tomu, že čítanie je proces, ktorý je kompletný len vtedy, keď je dosiahnuté porozumenie (Dechant, 1991).

Novšie prístupy integrujú do kognitívneho prístupu k čítaniu prvok aktívneho vkladu a zapojenia čitateľa. International Literacy Association definuje čítanie ako „*proces paralelného získavania a konštrukcie významu z textu prostredníctvom interakcie a zapájania sa do písaného jazyka*“ (Reading 1996–2023). Definícia zdôrazňuje dôležitosť, ale zároveň aj nedostatočnosť textu ako determinantu čítania s porozumením a úlohu čitateľa v procesoch čitateľskej recepcie textu. V tomto zmysle je čítanie aktívnym a konštruktívnym procesom, v ktorom čitatelia interaktívne s textom rekonštruujú posolstvo autora, pričom komplexné interakcie medzi čitateľom a textom sa formujú čitateľovými predchádzajúcimi znalosťami, skúsenosťami, postojmi a jazykom (Adams, 1994).

Z hľadiska recepcie umeleckých diel možno čítanie vnímať ako *vedomé čitateľské rozhodnutie súhlasne sa „podriaadiť“ vnútorným inštrukciám diela a zároveň prispôbovať svoju predstavivosť nasledujúcim a ďalším autorským výpovediam* (Liba, 1987). Čitateľovi je ponechaný priestor na vyplnenie takzvaných miest neurčitosti, teda tých faktov, ktoré autor nechal prázdne (Trávníček, 2017). Umberto Eco (2010) ukotvuje aktívnu rolu čitateľa v koncepte čítania ako kooperácie s textom, ktorý je „*pretkaný nevypovedaným*“. Výsledkom čítania je potom určitá konkretizácia diela v čitateľovom vedomí a dotvorenie diela čitateľom, subjektívny postoj k prečítanému, hodnotenie sémantickej správy a celkového prevedenia, osvojenie si diela a jeho následné „využitie“ v živote (Liba, 1987).

Z funkčného hľadiska je čítanie vo všeobecnosti vnímané ako prostriedok vzdelávania a získavania informácií (Janotová, Tauberová a Potužníková, 2017, s. 4). V prípade recepcie umeleckého diela je však v prvom rade zážitkom a realizáciou emócií, keďže *umožňuje prostredníctvom ponoru do fiktívneho textu „prežiť“ niečo navyše – je kľúčom, ktorý otvára nové časopriestory a stimuluje nové situácie, bez ktorých nemôže fungovať intenzívny čitateľský zážitok* (Duwe, 2004). A ak berieme do úvahy čitateľský zážitok a pôžitok z čítania, musíme zdôrazniť motivačný prvok, ktorý obsahuje proces čítania: samotné čítanie vytvára čitateľskú potrebu a stimuluje opakované čítanie. Na tom sa zakladá jednota a ucelenosť komunikačného procesu čítania. Charakter a kvalita čítania závisí od charakteru a kvality textu/diela, ktoré je preň „predlohou“, ako aj od literárneho vkusu a zážitku čitateľa (Baláž, 1986).

PIRLS zohľadňuje potreby a nároky kultúrno-sociálneho kontextu, keď definuje čítanie ako „*schopnosť porozumieť a aktívne používať také písomné jazykové formy, ktoré spoločnosť vyžaduje, alebo ktoré majú hodnotu pre jednotlivca*“ (Obrancová, Heldová, Lukačková a Sklenárová, 2004).

Čítanie možno vnímať aj ako „*sociálny jav, ktorý obsahuje zložky: čitateľa, spoločenský informačný fond, sprostredkovateľa (ľudského, technického, inštitucionálneho)*“ (Katuščík, Matthaidesová a Nováková, 1998, s. 80). Sociálny

charakter čítania zdôrazňuje aj Rudolf Lesňák, ktorý charakterizuje recepciu literárneho diela ako „*proces príjmu, využitia a pôsobenia diela v jednotlivci či v spoločenskej skupine*“ (Lesňák, 1977). V podobnom duchu vníma čítanie Lederbuchová (2004), ktorá ho charakterizuje ako „...*individuálnu a spoločensky realizovanú kultúrnu potrebu, estetickú, poznávaciu, vzdelávaciu a výchovnú aktivitu príjemcu literárneho diela...*“, pretože čítaním a dekódovaním literárneho textu, t. j. procesom odhaľovania vzťahov a súvislostí informačných prvkov v literárnom texte, vstupuje dielo do spoločenského obehu.

Súvzťažným pojmom k čítaniu je pojem čitateľstvo, ktoré možno vnímať ako „záľubu v čítaní“ (Havlová 2003-a). Čitateľstvo je vždy spojené s čítaním ako úmyselnou, dobrovoľnou, nezávislou, opakovanou aktivitou (Havlová 2003-a) a vyjadruje „*aktívny vzťah k čítaniu a literatúre vo všeobecnosti. Je vnímané ako dôležitý faktor v kultivácii a socializácii jednotlivca, a preto možno predpokladať, že jeho úroveň do určitej miery ovplyvňuje celkové vzdelanie národa.*“ (Wildová, 2002, s. 29). Koncept čitateľstva je spájaný hlavne s detskou populáciou a vývinovým kontextom.

Na základe uvedených definícií možno konštatovať, že na individuálnej úrovni je čítanie konštruktívnym a interaktívnym procesom, v rámci ktorého sa význam vytvára prostredníctvom interakcie medzi čitateľom a textom v kontexte konkrétneho čitateľského procesu a/alebo čitateľského zážitku (Mullis a Martin, 2019). Čítanie je zároveň kontextuálne a situačne podmieneným procesom, pričom kontext a receptívna situácia pri čítaní môžu (ale i nemusia) podporovať konštrukciu významu (Christianson a Luke, 2011; González Ramírez a Pescara Vásquez, 2023; Taboada, Tonks, Wigfield a Guthrie, 2009). V neposlednom rade je čítanie i socio-kultúrnym javom, ktorý sprostredkuje sociálne hodnoty (Thumala Olave, 2021).

## 1.2 Detské čítanie a čitateľstvo

Obert (1986) veľmi konštruktívne rozlišuje dospelé a detské čítanie, čo je pochopiteľné vzhľadom na určité odlišnosti a špecifiká. Pršová (2015) uprednostňuje pojem detského čitateľstva, ktoré charakterizuje ako „...*čítanie literárnych textov, ktoré sú svojou štruktúrou komunikovateľné s detským príjemcom, patria do intencionálnej oblasti literatúry pre deti a mládež a toto čítanie nemusí byť školské...*“ (Pršová, 2015, s. 34).

Koncept detského čitateľstva sa viaže na plánovaný a cieľový rozvoj čítania, ktorý možno charakterizovať v širšom zmysle ako *proces, ktorý vedie detského čitateľa k akceptovaniu tradičných kultúrnych hodnôt* (Lederbuchová, 2004)

a v užšom zmysle ako kultivovanie čitateľstva detí a mládeže v rámci hodín literatúry a o didaktické ovplyvňovanie literárnej komunikácie detského čitateľa s umelecky hodnotnou literatúrou.

Treba zdôrazniť, že čitateľstvo a jeho rozvoj nemožno spájať len s nástupom dieťaťa do školy. Vzťah k čítaniu si dieťa rozvíja už skôr, keď sa prostredníctvom rôznych aktivít stretáva s textom a knihou prostredníctvom knižníc a iných kultúrnych inštitúcií, ale hlavne prostredníctvom zámernej podpory rodiny (Trávníček, 2008). Cielený rozvoj čitateľstva často sprevádzajú inštitucionálne organizované podujatia, mediálne kampane a iné podporné akcie.

Detské čítanie, ako procesualný a zároveň socio-kultúrny konštrukt, má niekoľko významných špecifik, ktoré priamo súvisia s dôvodmi, prečo deti čítajú. Zmyslom detského čítania vo všeobecnosti je:

1. získať nové informácie, údaje a poznatky zo všetkých oblastí života, spoločnosti, živej a neživej prírody;
2. prijímať na istej úrovni štandardizované a kultivovane literárne texty – zobrazovanú (umelecky) pretransformovanú skutočnosť, čitateľsky ju absorbovať, esteticky alebo inak ju prežiť a skúsenostne zhodnotiť;
3. využiť dielo/text v prospech realizácie vlastnej spoločenskej aktivity, vhodného a užitočného využitia voľného času, pre hru a zábavu (Obert, 1986).

Pre detské čítanie, resp. čitateľstvo, je charakteristický špecifický okruh literatúry, no taktiež vývinová postupnosť a naviazanosť na rozvoj čitateľskej zručnosti, úzke spojenie s vývinom a úrovňou psychických funkcií (kognitívnych, aj afektívnych), výrazná závislosť od sociálneho kontextu a čitateľských vzorov, určitá závislosť na dospelých. Rozvoj detského čítania je podmienené kombináciou čitateľského vedenia (inštrukcií), čitateľskej praxe a skúsenosti, čitateľských vzorov a modelov čítania a vystavenia bohatej škále literatúry (*Typical*, 2024).

Prvé kontakty dieťaťa s čítaním naplňujú rôznorodým spôsobom jeho základné psychické potreby ešte v tzv. predčitateľskom období. Zahŕňajú hlavne čítanie textov naratívnej fikcie, ktoré rozprávajú príbeh (napr. rozprávkové knihy alebo obrázkové knihy), čítanie informačných textov (hlavne encyklopedické texty a detské náučné knihy), ktoré mu poskytujú informácie o svete okolo neho a odpovedajú na jeho zvedavé otázky. Významné je i čítanie veršov, ktoré dieťaťu ponúkajú zábavné mentálne a jazykové hry.

V kontexte *predčitateľského obdobia* je dôležité tzv. *predčítanie* ako druh čítania, pri ktorom (obyčajne) jeden čitateľ predčíta text nahlas a jeden alebo viacerí poslucháči predčítaný text počúvajú. Predčítanie je nevyhnutnou súčasťou predčitateľskej fázy a čitateľskej socializácie vôbec. Vďaka sluchovému vnímaniu

dieťa spracováva informácie z okolitého sveta, vnímaním textu si uvedomuje, že kniha prináša posolstvo, text stimuluje zvedavosť dieťaťa, jeho myslenie, reč a slovnú zásobu, predčítanie sprostredkuje deťom vzťah ku knihe, literatúre a čítaniu, poskytuje tiež čitateľské vzory (Mazáčová a Hanušová, 2017).

Deti v *mladšom školskom veku* rozvíjajú svoje schopnosti čítať, aby sa neskôr mohli samostatne učiť a vzdelávať (Mullis a Martin, 2019, s. 6). Literatúra môže byť pre detských čitateľov v akomkoľvek veku aj určitou kompenzáciou toho, čo v živote nemajú a/alebo po čom túžia, pomáha im priblížiť sa k ich neuspokojeným potrebám. Detskí a mladí čitatelia čítajú aj preto, aby sa integrovali do širšej komunity čitateľov, aby sa začlenili medzi čítajúcich rovesníkov a spolužiakov v triede, a tiež pre zábavu a uvoľnenie (Janotová, Tauberová a Potužníková, 2017, s. 4).

### 1.3 Čítanie z hľadiska účelu a cieľa

V ďalších kapitolách sa budú úvahy opierať o dve základné línie rozlišovania čítania, preto si ich v nasledujúcej časti ozrejmime.

Štúdia PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study) rozlišuje *čítanie pre literárny zážitok* a *čítanie pre získavanie a využívanie informácií* (Mullis a Martin, 2019).

**Čítanie pre literárny zážitok** (literárne čítanie) prináša čitateľovi estetický zážitok a emocionálne podporené stretnutia s vymyslenými udalosťami, s fiktívnym prostredím, v ktorom sa príbeh odohráva, s postavami a ich konaním, ako aj s príčinami a dôsledkami ich konania, s atmosférou, pocitmi a myšlienkami, a to prostredníctvom jazykových umeleckých prostriedkov (Mullis a Martin, 2019; Kruse, 2011). Ide v prvom rade o čítanie naratívnej fikcie, ktorá umožňuje čitateľom sprostredkované zažiť rozličné situácie a uvažovať o nich. Napriek tomu, že sú tieto len v mysli a predstavách čitateľa, osvetľujú reálnu skutočnosť; naratívna fikcia sprostredkúva problémy, riešenia, rozličné prístupy a kontextualizované morálne úsudky (Gasser, Dammert a Murphy, 2022).

V kontexte čítania pre literárny zážitok netreba zabúdať na čítanie poézie. Poézia je svojím spôsobom predstaviteľkou krásy, dobra, lásky a pravdy. V prípade detských čitateľov má poézia nesmierne výhody: prostredníctvom ikonickosti a jej hudobného rázu (ktorý nadobúda vďaka rytmu a rýmom) môže poézia nielen motivovať detského čitateľa k čítaniu jeho obľúbených veršov, podporuje tiež čitateľské kompetencie, slovnú zásobu, fonologické kompetencie, ale hlavne cit pre krásu a melódiu jazyka, pre symbol a metaforu a pod. (Nowak-Fabrykowski, 2000).

Čítanie pre získavanie informácií poskytuje čitateľovi fakty a informácie o rozličných aspektoch reálneho sveta, o podstate a príčinách fungovania javov. Čítanie pre získavanie informácií môže mať rozličné dôvody a vzťahuje sa na rozmanité texty: biografické, historické, geografické alebo sociálne, môže ísť o literatúru faktu, odborné alebo vedecké texty, texty spravodajské, edukačné a návodové, reportáže, eseje a pod. Texty prislúchajúce k tomuto typu čítania môžu byť štruktúrované chronologicky alebo nechronologicky (skôr logicky) a môžu obsahovať pomocné obrázky, grafy, tabuľky (Mullis a Martin, 2019), ktoré môžu byť (hlavne pre žiakov a študentov) problémom či veľkou výzvou. Práve z tohto dôvodu sa do konceptu čitateľskej gramotnosti dostali témy čítania neštruktúrovaných a štruktúrovaných textov.

V zahraničnej odbornej literatúre sa, hlavne v súvislosti s výskumom čítania detí a mládeže, možno stretnúť s konceptom *čítania pre potešenie*<sup>4</sup> (Clark a Rumbold, 2006) a *čítania pre vzdelávacie (školské/akademické) účely*.

*Čítanie pre potešenie* možno charakterizovať ako „*čítanie, ktoré čitateľ realizuje z vlastnej vôle s očakávaním a predpokladom uspokojenia z procesu čítania*“ (Clark a Rumbold, 2006, s. 6), či *ako necieľovo orientovanú interakciu s textami, ako spôsob trávenia času a zábavy* (The Reading Agency, 2015, s. 6). Medzi hlavné charakteristiky takéhoto čítania patrí: nezávislosť, dobrovoľnosť, nízka miera orientácie na konkrétny cieľ, vyššia miera zapojenia a nadšenia, otvorenosť a riadenie záujmami a preferenciami čitateľa (Wilhelm a Smith, 2014). Čítanie je v tomto prípade formou úniku z reality a/alebo zábavou, ktorá prispieva k uvoľneniu v osobnom priestore čitateľa (González Ramírez a Pescara Vásquez, 2023). Zahŕňa literatúru a materiály, ktoré odrážajú vlastnú voľbu a vkus čitateľa, voľnosť sa prejavuje aj z hľadiska času a miesta realizácie čítania.

Naproti tomu *čítanie pre vzdelávacie (školské/akademické) účely* zahŕňa hlavne texty, ktoré sú často súčasťou učebných osnov, a vzťahuje sa k procesom hodnotenia alebo testovania. Tento druh čítania má cieľnejšie zameranie, inštrumentálny a utilitárny charakter, je štruktúrovanejšie, pretože má presnejšie určený čas, účel a efekty, je riadené zvonka, hlavne pedagógom (Wilhelm a Smith, 2014). Čítanie tohto druhu sa chápe ako nástroj učenia a zároveň ako epistemická schopnosť, ktorá umožňuje čitateľovi získavať vedomosti. Paralelne sa vníma ako zdroj vedomostí, ktorý umožňuje prístup k rôznym kultúram a rôznym svetonázorom (González Ramírez a Pescara Vásquez, 2023). Inštrumentálny pohľad na čítanie pritom nevyhnutne nevyklučuje potešenie (je možné

---

4 Ekvivalentne sa používajú v odbornej literatúre a výskumnej praxi aj termíny voľnočasové čítanie, čítanie pre zábavu, dobrovoľné čítanie, nezávislé čítanie, rekreačné, ale aj zapojené čítanie (Krashen, 2004; Garces-Bascal et al., 2018; Ross et al., 2018; Vogrinčič Čepič, Mascia a Aerila, 2024).

zažiť potešenie z nadobudnutia informácií a poznatkov, zo zistenia riešenia problému, z uspokojenia zvedavosti a pod.).

## 1.4 Digitálne čítanie

Odborné výskumy, ktoré sa orientujú na čítanie, zdôrazňujú, že významnú úlohu môžu zohrávať formát textu, médium, ako aj prostredie (fyzické a digitálne). V tomto zmysle možno rozlišovať *tradičné* a *digitálne čítanie*.

*Tradičné čítanie* by sme na základe základnej definície čítania mohli definovať ako *proces vnímania textu zrakom a porozumenie významu textu, ktorý je zaznamenaný v tradičnom formáte na tradičnom nosiči* (podľa Havlová 2003-).

Výhodou tradičného čítania je prístup k úplnému textu a celému dokumentu naraz. Čitateľ má k dispozícii všetky strany v úplnosti v tom istom čase a celú knihu ako jeden konzistentný celok, a taktiež ako kultúrny alebo umelecký artefakt. Má možnosť zmyslovými orgánmi cítiť priestorové a fyzické aspekty knihy, takže tento druh čítania je podporovaný rozličnými podnetmi: hmatovými, sluchovými, čuchovými a vizuálnymi (Larhmaid, 2018).

Linearita a stabilita textu ako myšlienkového celku, ale taktiež ako fyzickej entity, stabilizujú a koncentrujú pozornosť čitateľa, eliminujú možnosti jej narušenia a zvyšujú možnosti intenzívneho ponoru/zapojenia do textu a porozumenia informáciám a myšlienkam v texte obsiahnutým. Stabilita, postupnosť a plynulosť procesov dekodovania, ktoré nie sú narušované dynamickými a multimodálnymi prvkami, zabezpečia čitateľovi čas a pozornosť potrebnú na spracovanie prezentovaných myšlienok (Wolf a Barzillai, 2015).

*Digitálne čítanie* možno definovať ako proces získavania informácií z textu, ktorý je na digitálnom zariadení (počítači, tablete, mobilnom telefóne a elektronickej čítačke) a ktorý môže byť sprostredkovaný aplikáciami určenými na čítanie (Lim a Toh, 2020). Digitálne čítanie zvyčajne zahŕňa čítanie multimodálnych digitálnych textov, to znamená kombináciu textu a vložených obrázkov, videí a iných mediálnych prvkov (Lim a Toh, 2020). Čiastočným obmedzením môže byť pre čitateľa nefyzická podoba textu, ako aj to, že má prístup vždy len k jednej strane z celého textu v čase, keď daný dokument číta (Larhmaid, 2018).

Príbuzným konceptom k digitálnemu čítaniu je *online čítanie*. Internet poskytuje príležitosti na interakciu s novými textovými formátmi, napr. hypertextom a interaktívnymi médiami, a tieto si vyžadujú nové myšlienkové procesy. Zároveň prináša nové čitateľské prvky, ako napr. nové čitateľské zábery alebo motivácie, a s tým aj potrebu nových typov procedurálnych vedomostí a metakognitívnych zručností na vysokej úrovni. Online prostredie prináša možnosti

pre nové aktivity, ako: hypertextové čítanie, overovanie dôveryhodnosti obsahov, účasť na online synchrónnej komunikácii a zdieľaní, publikovanie multimediálnych projektov a pod. (Coiro, 2021).

Digitálne (online) čítanie zahŕňa zložité, prekrývajúce sa a viacvrstvové procesy porozumenia, ako je textové porozumenie, hypertextové a hypermediálne porozumenie, navigácia, hodnotenie a integrácia, ktoré sú ovplyvnené dizajnom rozhraní digitálneho obsahu, individuálnymi rozdielmi v kompetencii a motivácii čitateľov, ako aj rozdielmi v úlohách a účeloch digitálneho čítania. Výskumy potvrdzujú, že zložité a kognitívne náročné elektronické prostredie môže smerovať k slabšiemu porozumeniu textu v porovnaní s tlačným textom (Larhmaid, 2018).

Technologický vývoj a nárast digitalizácie vo všetkých oblastiach (vrátane vzdelávania a zábavy) dramaticky zmenili za posledných 30 rokov čitateľské postupy a návyky detských a mladých čitateľov. Deti, mládež, ale aj vysokoškolskí študenti, čítajú menej pre potešenie, často doslova „zápasia“ s tichým, individuálnym čítaním, sú menej trénovaní v hlbokom a intenzívnom čítaní (Trasmundi [bez dátumu]).

## 2 Význam a implikácie čítania

Ako sme v predchádzajúcich častiach naznačili, čítanie má veľký význam v živote jednotlivcov i v rozvoji celej spoločnosti. Podľa Aristotela možno kultúru posudzovať prienikom do „troch životov“: do života aktivity a produktivity, života radosti a života kontemplácie (pozri Wolf a Barzillai, 2015). Do jadra, okolo ktorého oscilujú tieto „tri životy“, je už po tisícročia zasadené čítanie – dotýka sa konania a schopností človeka, zábavy, pôžitku a potešenia z čítania, dotýka sa i jeho myslenia, usudzovania a kognitívnych schopností.

Čítanie je nevyhnutnou zručnosťou pre vzdelávanie (Janotová, Tauberoová a Potužníková, 2017, s. 4) – obohacuje vedomosti a sprostredkuje vhľad do problémov a podstaty vecí. Čítanie textov rôznorodého charakteru dáva možnosť tvorby tzv. encyklopédie čitateľa a kognitívnych schém, ktoré sú základom pre ďalšie čítanie a poznávanie (Djikic Oatley a Moldoveanu, 2013). So znalosťami, ktoré čitateľ nadobúda čítaním, môže flexibilnejšie vytvárať nové idey a koncepty, môže sa na veci pozeráť z rôznych perspektív (Wang, 2012). Čítanie zabezpečuje prístup nielen k poznaniu, ale i k umeleckým zážitkom, ktoré často nechávajú v čitateľovi odozvu na celý život. Vzhľadom na dispozície otvárať svet a dávať informácie do súvislostí, rozumieť im a reflektovať ich, možno čítanie so všetkým rešpektom považovať za základnú zručnosť človeka (Steinbrecher, 2007).

Neprehliadnuteľným aspektom významu čítania je rozvoj myslenia. Schopnosti myslenia súvisia s rozvojom jazyka a jazykových zručností (Piaget, 2002), ktoré možno efektívne rozvíjať práve čítaním: v rámci čítania je čitateľ neustále vystavovaný širokej škále jazykových vzorov, a keď absorbuje príbeh, absorbuje s ním aj slová a vetné štruktúry, ktoré predstavujú jazyk v určitom kontexte (Steinbrecher, 2007). Výskumné zistenia opakovane potvrdzujú zreteľne pozitívnu koreláciu medzi čítaním príbehov a slovníkom čitateľa, jazykovým vývinom detí, gramotnosťou, ale taktiež vzdelávacími kompetenciami všeobecne (Natsiopoulou, Souliotis a Kyridis, 2006; Simpson a Friend, 2011). Výrazne sofistikovaný a bohatý jazyk poskytujú hlavne literárne príbehy a ich sústredenou recepciou prebieha u čitateľov v akomkoľvek veku osvojovanie zložitých jazykových štruktúr, ktoré je podporované emocionálnosťou a atraktivnosťou príbehov (Cain a Oakhill, 2011).

Zapojenie čitateľa neostáva iba na úrovni jazyka, čítanie núti mozog čitateľa, aby intenzívne premýšľal – aby porozumel obsahu čítania (Wolf a Barzillai, 2015). Stabilita a linearita textu, jeho myšlienkové a kompozičné vrstvy, ako aj postupnosť a plynulosť procesov dekodovania textu, stimulujú u čitateľa intenzívnu pozornosť a umožňujú mu vyčleniť čas potrebný na spracovanie prezentovaných myšlienok, informácií, príbehov, intelektuálnych argumentov a predpokladov (Wolf a Barzillai, 2015). Tým umožňuje čitateľovi lineárne, pomaly a dôsledne premýšľať o prečítanom. Čitateľ pritom neustále využíva rozličné myšlienkové procesy a postupy, ktoré vedú k porozumeniu. Čím viac a častejšie čitateľ číta, tým viac sa zdokonaľuje jeho myslenie.

Čítanie literárnych textov, ktoré obsahujú príbeh, výrazne prispieva k formovaniu naratívnych schopností a naratívneho myslenia – teda myslenia v súvislostiach a makroštruktúrach. Naratívne myslenie sa dá podľa Crawforda (2012) považovať za štvrtý a najvyšší stupeň myslenia (po stupňoch priestorového, sociálneho a jazykového myslenia), v rámci ktorého sa uplatňujú všetky ďalšie formy abstraktného myslenia (Trávníček, 2007). Vďaka naratívne mysleniu dokáže čitateľ konštruovať v mysli hierarchickú reprezentáciu prvkov textu (príbehu), vystavať premyslenú a logickú postupnosť udalostí príbehu, odlišovať dôležité informácie od marginálnych a hľadať vzťahy medzi hlavnou myšlienkou a podpornými informáciami, rozlíšiť reakcie a vzťahy medzi postavami a vyvodit' hlavné súvislosti. Naratívne texty sústreďujú pozornosť čitateľa na vzťahy príčin a následkov, a podnecujú tak čitateľov potrebu (a zámer) porozumieť im – čítanie tým prispieva k formovaniu kauzálneho myslenia (Rowe, 2013).

Texty obsahujú dekontextualizovaný jazyk a dekontextualizované informácie, inak povedané, postavy, udalosti, veci, priestory a myšlienky nie sú v skutočnosti prítomné, slová len zastupujú realitu v rámci receptívnej situácie čítania

(Rowe, 2013; Tabors, Snow a Dickinson, 2001). Čítanie sa tak bezprostredne podieľa na formovaní abstraktného myslenia. S tým súvisí i ďalší dôležitý aspekt čítania – text umožňuje čitateľovi uplatňovať stratégie *mentálneho modelovania* (van Dijk, 2000). Ide o proces a čitateľovu schopnosť konštruovať v mysli konzistentnú a koherentnú mentálnu reprezentáciu informácií nachádzajúcich sa v texte, tzv. *situčné modely* – čitateľ si predstavuje postavy, udalosti, akcie, priestor a pod. *Situčný model* možno charakterizovať ako *vizuálnu reprezentáciu textovej deskripcie, ktorá dané popisované javy prezentuje v konkrétnej situácii, a to aj v tom prípade, ak daný jav bližšie verbálne špecifikovaný v texte nie je* (Nieding, 2006).

Schopnosť konštruovať pri čítaní (resp. počúvaní) textu situčné modely sa začína u človeka vynárať najneskôr v predškolskom veku (Nieding, 2006), zdokonaľovanie tejto schopnosti je však prirodzené len čiastočne. Veľmi účinné je počúvanie a čítanie, pri týchto činnostiach je mozog nútený vytvárať si predstavy. Inhibičný dopad na danú schopnosť majú nové vizuálne médiá, ktoré nevyžadujú aktívnu konštrukciu mentálnych obrazov, resp. situčných modelov (pozri aj podkap. 5.2). Vzhľadom na to možno o situčných modeloch uvažovať ako o produktívnej a kreatívnej mentálnej aktivite. Význam schopností tvorby situčných modelov (a manipulácie s nimi) je nezastupiteľný: modely sú potrebné k integrácii informácií nad jednotlivými vetami (Zwaan a Radvansky, 1998) a k celkovému porozumeniu textu, predikujú čitateľský výkon detí i dospelých (Sugate a Lenhard, 2022), situčné modely sú ako predstavy využívané v relevantných situáciách ako súčasť fantázie (Nieding, 2006).

Walter J. Ong v monografii *Oralita a gramotnosť* (2005) analyzuje, ako sa čítanie podieľa na rozvoji myslenia a kognitívnych schopností človeka. Konštatuje, že mnohé zo súčasných aspektov vyjadrovania a myslenia nie sú vôbec prirodzenou súčasťou ľudskej existencie, naopak, vysoko-organizované formy myslenia – ako abstraktné, súvislé, triediace a výkladové myslenie a skúmanie – sa objavili práve vďaka čítaniu a písaniu. Práve preto nachádza Ong (2005) zreteľný vzťah medzi písaním a schopnosťou študovať – proces čítania písaného (literárneho) obsahu podľa neho predpokladá zvnútornenie písaného jazyka, a práve toto umožňuje dôkladnú a súvislú analýzu, teda štúdium v pravom zmysle slova (Ong, 2005).

Čítanie má význam nielen z hľadiska formovania kognitívnych schopností. Je dôležitým nástrojom, ktorý pomáha rozvíjať empatiu. Pri emocionálne nabitom čítaní o živote postáv, čitateľ získava senzitivitu a pochopenie pre pocity iných ľudí, ako aj pre iné kultúry, životný štýl a perspektívy. Literárne príbehy majú potenciál pomôcť čitateľovi nájsť zmysel udalostí, ľudských činov, a v konečnom dôsledku i sveta, a zvládnuť sociálne, emocionálne a kognitívne úlohy a výzvy (Bettelheim, 2017). Platí to v prvom rade pre detského čitateľa: výskumy

založené na *teórii naratívneho prenosu* (Narrative transportation theory<sup>5</sup>, pozri Green a Brock, 2000) zistili, že počas čítania príbehov je dieťa transportované do príbehu a tento prenos mu sprostredkuje hlboký zážitok, prežívanie emócií spolu s postavami a formovanie empatie (Mar a Otley, 2008; Johnson, 2012). Kognitívny základ spracovávania informácií o fikčnom a reálnom svete, môže podnecovať k usudzovaniu, čo je v mysliach druhých. Uvedenú schopnosť, známu ako *teória mysle*, nemá človek automaticky – nadobúda ju hlavne pri recepcii a prežívaní príbehov (Carruthers, 2006, cit. podľa de Villiers, 2007). V tejto súvislosti možno hovoriť o formovaní, a súčasne aj pôsobení, naratívnej empatie – teda zdieľaní pocitov a schopnosti uchopenia perspektívy, vyvolanej čítaním (počúvaním) príbehov (Keen, 2013).

Čítanie veľkoryso obohacuje život čitateľov – uvádza ich do sveta, ktorý presahuje ich osobnú skúsenosť (Torr, 2023). Podľa Pršovej (2015) je literárne dielo (resp. umelecké literárne dielo) komunikačným útvarom, v ktorom sa skutočnosť odráža pomocou jazyka a čitateľa prostredníctvom literárnej výpovede komunikujú s fikčným svetom diela ako so životom. Ba čo viac, fikčný svet literárnych diel môže byť ďaleko výpovednejší ako príklady z reálneho sveta, pretože literárne dielo svojou precíznou verbalizáciou a popismi umožňuje čitateľovi poznať duševný život fikčných postáv (ich pohnútky, pocity, zámery a túžby) oveľa bližšie a dôslednejšie než myšlienky a city skutočných osôb (Bettelheim, 2017). V literatúre pritom možno nájsť všemožné charaktery, rôzne modelové konflikty dobra a zla, pomocou fantázie sa čitateľ dokáže preniesť do akejkoľvek situácie a zažiť akýkoľvek problém, zakúsiť napínavé dobrodružstvá, tajomstvá i vážne životné udalosti, čím získava bohaté skúsenosti. Aj napriek tomu, že sú tieto skúsenosti vytvárané „umelo“, ovplyvňujú konanie a myslenie konkrétneho človeka (Pršová, 2015).

Čítanie je výnimočným prostriedkom a možnosťou presahu za vlastnú existenciu, a svojim emocionálnym pôsobením má výrazné potvrdzovacie, kompenzačné a terapeutické efekty. Vplyvu literárneho diela na čitateľa venoval pozornosť už Aristoteles, ktorý preň vytvoril termín *katharsis* (Trávníček, 2017). Otázka formatívnych účinkov, vplyvov a funkcií literárnych diel a čítania je významná hlavne v prípade detí a mládeže. Kniha a rôzne formy jej využívania má v živote človeka mimoriadne významné poslanie a čítanie môže byť nielen obľúbenou a zábavnou, ale aj osobnostne rozvíjajúcou aktivitou. Výraznú úlohu v sile pôsobenia zohráva sloboda vnútornej interaktivity s príbehom, ale i sociálna rovina literárnej komunikácie: možnosť pýtať sa, komentovať, rozširovať tému,

5 Green a Brock (2000) opisali prenos do naratívneho sveta ako stav ponorenia sa do príbehu a ako „*mentálny proces, integrujúci spojenie pozornosti, predstavivosti a pocitov*“ (Green a Brock, 2000, s. 701–702).

objasňovať a vysvetľovať, rozvíjať témy načrtnuté príbehom, možnosť diskutovať so zameraním nielen na slová a jazyk, ale i javy sveta či emócie (Zevenbergen a Whitehurst, 2003).

Čítanie možno vnímať ako kultúrnu techniku, mediálnu aktivitu či kompetenciu, prostredníctvom ktorej sa stáva čitateľ gramotným (Trávníček, 2017). Je nástrojom sebarozvoja a sebayjadrenia sa, komunikácie a zdieľania informácií a nápadov (Pršová, 2015). Z funkčného hľadiska zahŕňa čítanie psychosociálne a kultúrne pôsobenie diela, resp. textu: harmonizáciu intelektu, citu a vôle, a vôbec osobnosti čitateľa, ako aj formatívny a mobilizačný účinok diela na čitateľa v jeho vzťahu k spoločenskému kontextu (Baláž, 1986). Čítanie je zároveň jednou z najdôležitejších zručností informačného správania a informačných procesov: umožňuje efektívne lokalizovať, vyhodnocovať a syntetizovať písomné informácie, čo je dôležité nielen v tradičnom, ale i digitálnom prostredí, v ktorom súperia o pozornosť čitateľov informácie z rôznych zdrojov a rôznej kvality (Hahnel a Ramalingam, 2020).

### 3 Čítanie ako proces

Čítanie ako proces pozostáva z niekoľkých etáp a čiastkových procesov, ktorým však predchádza predkomunikačná (predreceptívna) fáza a za ktorým nasleduje postkomunikačná fáza. Všetky tri fázy sú nevyhnutnou súčasťou literárnej komunikácie textu (diela).

*V predkomunikačnej fáze možno identifikovať procesy (zložky):*

- čitateľské očakávania (obsahové i formálne);
- čitateľove predstavy o obsahu/príbehu, o nálade a emóciách, o zážitku a pod.;
- čitateľovo naladenie na daný text/príbeh;
- (prebudená) čitateľská motivácia;
- čitateľská potreba a „hľad“, ktorá sa môže meniť na nevyhnutnosť či túžbu;
- koncentrácia pozornosti na text (Hrdináková, 2017).

*Komunikačná fáza predstavuje vlastné čítanie a zahŕňa procesy (zložky):*

- percepčnú/vnemovú zložku – „zmyslové odrážanie sveta“ vo vedomí (detského) čitateľa, ide o priame zmyslové vnímanie textu (orientácia čitateľa na grafickú a zvukovú stránku jazyka);
- apercepčnú zložku – je to zložka predstáv, teda tvorby situačných modelov vo vedomí čitateľa (vizualizácia príbehu), porozumenia a dekodovania významu;

- interpretačno-hodnotiacu zložku – ide o hodnotenie významov vo vzťahoch a súvislostiach;
- responziu – ide o znovuprežívanie a dotváranie významu v predstavách (Hrdináková, 2017).

*Postkomunikačná fáza* predstavuje:

- responziu – znovuprežívanie, vybavovanie príbehu;
- externalizáciu – rozhovory o prečítanom, prípadne stvárnovanie obsahu – detskí čitatelia príbeh/obsah textu kreslia, hrajú sa na postavy a pod., starší čitatelia radi o prečítanom diskutujú a pod.;
- čitateľskú potrebu a motiváciu k opakovanému čítaniu (Hrdináková, 2017).

Ako sme naznačili v kapitole 1, proces čítania smeruje (a musí smerovať) k dosiahnutiu porozumenia (Dechant, 1991). V procesoch porozumenia si čitateľ vytvára vzťahy medzi entitami a udalosťami, ktoré sú uvedené v texte, pričom využíva vedomosti uložené v dlhodobej pamäti, inak povedané, využíva kognitívne schémy. Ak nie sú niektoré informácie v texte vyjadrené explicitne, čitateľ ich musí vyvodiť úsudkom, inferenciou (Brewer, 2000; Rasakumaran a Patrick, 2019).

Pri čítaní umeleckého diela ide o vnímanie literárneho obsahu, pri ktorom sa pociťuje jeho ikonicko-informatívna, zážitkovo-emocionálna, kontrastno-proporcionálna povaha. To vyúsťuje do estetického zážitku, a to na pozadí daného spoločenského a literárneho kontextu, voči ktorým dielo funguje (Miko a Popovič, 1978). Pri čítaní odborného alebo informačného textu bývajú výsledky recepcie u jednotlivých čitateľov výrazne ovplyvňované záujmom a vôľovým zapojením (Gavora, 2009).

Z metodického hľadiska je každá z menovaných fáz veľmi dôležitá, preto je vhodné, aby sa každej venovala dostatočná pozornosť. Celý proces čítania je veľmi komplikovaný a prebieha paralelne v rámci niekoľkých dimenzií, ktoré sa navzájom ovplyvňujú a prelínajú (pozri kapitolu 4).

### 3.1 Čitateľské zapojenie

V kontexte intenzity a extenzie čítania je nevyhnutné uvažovať o čitateľskom zapojení. Predstavuje totiž hĺbku, do ktorej je čitateľ do textu (obsahu) pri čítaní ponorený. Hlboké zapojenie do čítania čitateľa takpovediac „odstrihne“ od reálneho sveta, čitateľ prestane vnímať realitu okolo seba. Zapojené čítanie je strategické, konceptuálne, ako aj motivované a intencionálne.

Čitateľské zapojenie je zreteľné hlavne pri čítaní umeleckých diel (beletrie), pretože ho podporujú a determinujú emócie a sila literárneho zážitku. Vyskytuje sa však aj v prípade čítania iných druhov textov, napr. edukačných textov, žurnalistických útvarov, odbornej literatúry a pod. V tomto prípade sa tiež uplatňujú emócie a emocionálne zapojenie, ide však o iný druh emócií, a to: záujem o tému, zvedavosť, potrebu naučiť sa niečo kvôli skúške a pod. Zapojenie sa do čítania sa odráža v správaní, v kognitívnej, afektívnej či sociálnej rovine (Guthrie, Wigfield a You, 2012).

*Behaviorálne zapojenie* sa prejavuje hlavne v trvalej pozornosti čitateľa pri čítaní a v zameraní na čítanie (Taboada Barber a Lutz Klauda, 2020). Vyjadruje sa prostredníctvom kvantitatívnych temporálnych indikátorov: koľko času počas dňa, týždňa, mesiaca, roka venuje čitateľ čítaniu, s akou frekvenciou vykonáva čitateľské aktivity, ako dlho vydrží pri čítaní. Sleduje sa však aj prostredníctvom toho, ako sa čitateľ pri čítaní správa (Lee, Jang a Smith, 2021).

*Kognitívne zapojenie* odkazuje na schopnosti kognitívnej (intelektovej) účasti, ktoré čitateľ aktivuje v súvislosti s vnímaním, prijímaním a prežívaním obsahu (literárneho diela). Ide o schopnosti premýšľať o obsahu, spracovávať a vyhodnocovať obsah. Kognitívne zapojenie sa prejavuje v schopnosti aktívneho smerovania pozornosti, vynakladania úsilia pri snahe pochopiť prečítané, prepájania existujúceho poznania vo vedomí čitateľa s práve nadobudnutými informáciami a monitorovania svojho porozumenia (Lin et al., 2021). Kognitívne zapojenie býva odvoditeľné z premyslených odpovedí na otázky k textu, zo spontánnych predikcií a diskusií k textu (Taboada Barber a Lutz Klauda, 2020).

*Afektívne čitateľské zapojenie (vrátane emocionálneho zapojenia)* vyplýva zo záujmu človeka o čítanie (Lin et al., 2021). Uvedený záujem, teda rozhodnutie o tom, či človek bude alebo nebude čítať, vyplýva z afektívnych prediktorov, akými sú pocity, emócie, nálady a celkové postoje a hodnoty viažuce sa na čítanie (Steel, 2021).

*Emocionálne zapojenie* do literárneho príbehu odkazuje na schopnosti emocionálnej účasti, ktoré čitateľ aktivuje v súvislosti s vnímaním, prijímaním a prežívaním obsahu (literárneho diela). Emocionálne zapojenie čitateľa sa pri čítaní cíti dobre a užívajú si ho (t. j. čítajú s nadšením). Emocionálne zapojenie možno odčítať z výrazu tváre a reči tela čitateľa (Taboada Barber a Lutz Klauda, 2020).

*Sociálne čitateľské zapojenie* sa skúma najmä v školskom prostredí, kde je jeho meranie relatívne ľahko realizovateľné (Lin et al., 2021). Nepopisuje individuálnu,

psychologickú rovinu, zameriava sa na sociálnu, skupinovú úroveň zapojenia (Lee, Jang a Smith, 2021). V školskom prostredí sa môže prejavovať interakciou medzi učiteľom a žiakmi, v rámci rovesníckej skupiny, pri skupinových čitateľských aktivitách, pri výmene názorov a pohľadov na prečítané a pod.

Špecifický koncept zapojenia sa vzťahuje na čítanie beletrie – pri vstupe čitateľa do naratívneho sveta (do príbehu) možno hovoriť o *naratívnom zapojení*. Jeho súčasťou sú štyri dimenzie/prvky:

1. emocionálne zapojenie a stavy zvýšeného čitateľského napätia;
2. naratívna prítomnosť a stav identifikácie;
3. naratívne porozumenie, kognitívne majstrovstvo;
4. zameranie pozornosti (Busselle a Bilandzic, 2009; Keen, 2013).

V rámci *emocionálneho zapojenia* do literárneho príbehu sa vyvoláva súbor emócií, ktoré sú známe ako *naratívne emócie*. Naratívna fikcia je schopná stimulovať či dokonca burcovať v čitateľoch emócie (Mar, Oatley, Djikic a Mullin, 2011; Bal a Veltkamp, 2013), resp. manipulovať čitateľom pomocou naratívnych techník tak, aby sa uňho vytvorili veľké, často aj dlhotrvajúce emocionálne efekty (Goldstein, 2009). Stavy zvýšeného čitateľského napätia súvisia s očakávaním emocionálne nabitých udalostí príbehu. V procesoch čítania možno totiž odhaľovať a nachádzať všetku radosť, bolesť, nepriateľstvo, nehu a tragédiu ľudskej situácie (Keen, 2013).

*Naratívna prítomnosť* determinuje hĺbku a intenzitu emocionálneho zapojenia. Je to rovina tzv. vcítania sa – čitateľa v prvom rade dojíma imaginárna účasť na príbehu, teda účasť na udalostiach, akcii vo fikčnom svete, ale i vzťah k jeho postavám a vcítanie sa do situácií, v ktorých sa postavy nachádzajú (Busselle a Bilandzic, 2009). V rovine vcítania sa je generovaný stav *identifikácie*, ktorý je charakterizovaný internalizáciou pocitov a myšlienok príbehových postáv a stavy *kognitívneho majstrovstva* vznikajú z pocitu potešenia zo získavania významu a pravdy z príbehu (Busselle a Bilandzic, 2009).

Hlavnými podmienkami čitateľského zapojenia vo všeobecnosti sú:

- porozumenie – zníženie úrovne porozumenia, znižuje možnosť čitateľského zapojenia;
- sila vyvolaných emócií;
- tvorba vnútorných predstáv na podnet textu;
- čitateľská motivácia;
- situačné faktory;
- vôľové zapojenie (Busselle a Bilandzic, 2009; Taboada Barber a Lutz Klauda, 2020).

Výskumy naznačujú, že miera, do akej sa človek zapojí, preniesie alebo ponorí do textu (literárneho príbehu), určuje jeho potenciál ovplyvniť kogníciu, postoje a presvedčenia čitateľa (Keen, 2013). Opakom zapojenia sa do čítania je nezapojenie sa (neangažovanosť), ku ktorej sa viaže odcudzenie, únik a odpútanie sa od čítania, či dokonca jeho odmietanie. Hnacou silou odpútania sa od čítania (odmietania) sú negatívne motivácie, ktoré môžu byť veľmi silné (Guthrie a Wigfield, 2023).

Čitateľské zapojenie by malo byť jedným z hlavných zámerov rozvoja detského čitateľstva, ale tiež jedným z hlavných cieľov pri čitateľských podujatiach, lekciách a aktivitách.

## 4 Dimenzie čítania

Čítanie je komplexným konštruktom, na ktorý sa viažu rôzne konceptualizácie v závislosti od oblastí, v rámci ktorých je predmetom výskumu (González Ramírez a Pescara Vásquez, 2023). Teoretické modely čítania s porozumením považujú zvažujú relácie a interakcie medzi charakteristikami čitateľa a obsahom/dizajnom textu, medzi čitateľom a prípadne úlohou a inštrukciami (Delgado, Vargas, Ackerman a Salmerón, 2018). Pri úvahách o podpore čítania (a hlavne formovaní detského čitateľstva) treba vychádzať z predpokladu, že (detské) čítanie a čitateľstvo je vzácna kombinácia niekoľko vzájomne podporujúcich sa, prepletených a kolaborujúcich dimenzií:

- fyziologická a fyzická dimenzia;
- kognitívna dimenzia;
- emocionálna dimenzia;
- sociálna dimenzia.

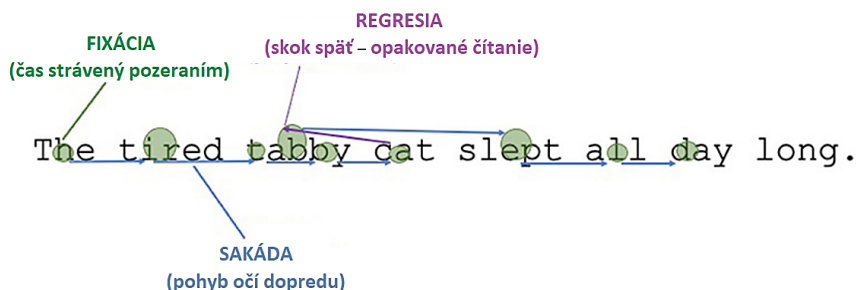
### 4.1 Fyziologická a fyzická dimenzia čítania

Tradične sa čítanie chápe ako vnútorný mentálny proces, zástancovia prístupu tzv. „stelesneného čítania“ však konštatujú, že čítanie je niečím, čo čitateľ realizuje v sociálnom a materiálnom svete za pomoci fyziologických (telesných) procesov. Dôležité je, že telesné zapojenie sa počas čítania mení a koreluje s fungovaním rôznych kognitívnych stratégií (Trasmundi a Toro, 2023). Fyzično čítania sa prejavuje v dvoch rovinách – a) fyziológia a telesné aktivity čitateľa pri čítaní, b) materialita (fyzično) podnetového materiálu.

### 4.1.1 Fyziologická dimenzia čítania

Fyziologická dimenzia sa týka fyzických a fyziologických (biologických) mechanizmov čítania, ku ktorým patria najmä aktivácia zrakových receptorov pri čítaní a písaní, okulomotorické procesy a pohyby očí čitateľa, ale aj príjem zvukových podnetov sluchovými orgánmi pri počúvaní čítaného textu, neurologické procesy a aktivácia neurónových dráh čítania, rečové činnosti a zapojenie rečových ústrojov a hovoridiel, jemná motorika vzhľadom na písanie a pod.

Východiskovým procesom čítania je vnímanie (percepcia) textu, pri ktorom čitateľ registruje a rozlišuje jednotlivé grafické prvky textu – písmena, slabiky, slová, medzery medzi slovami, veľkosť písmen atď. (Gavora, 1992). Ide o zrakovú-percepčnú alebo zrakovú-priestorovú procesy v čítaní. Pri vnímaní textu sa realizuje špecifický lineárny sekvenčný pohyb očí (zľava doprava po riadkoch a zhora nadol po stranách), pričom tento pohyb nie je plynulý, ale diskontinuálny v rýchlych skokoch – tzv. sakádach. Medzi sakádami je oko relatívne v pokoji – hovoríme o tzv. fixáciách (Holmqvist et al., 2011). Základnú schému pohybov očí pri čítaní ilustruje obr. 1.



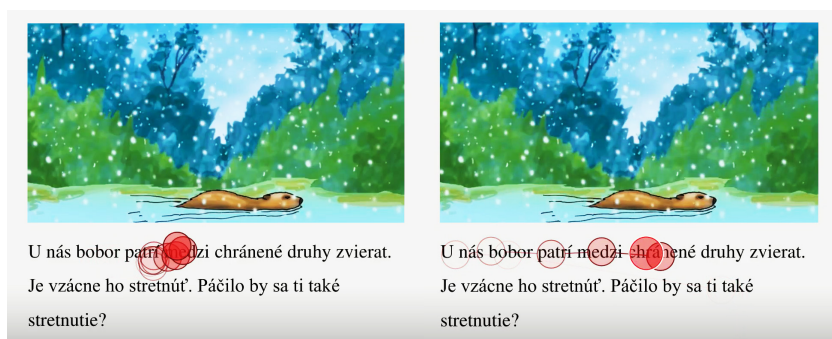
Obr. 1 Základná schéma pohybov očí pri čítaní (Wegener et al., 2023)

Na obrázku sú naznačené pohyby očí pri čítaní: kruhy predstavujú *fixácie* – časové úseky, v ktorých sú oči v relatívnom pokoji a fixujú slovo. Je to čas extrahovania informácií z textu a ich spracovania. Šípkami sú označené *sakády* (skoky oka), ktoré ilustrujú smer pohybu očí (smer je daný systémom čítania zľava doprava). Sakáda (skok) smeruje najčastejšie na prvé ďalšie slovo vľavo, pričom oči zbehlého čitateľa často preskočia jednoduché, frekventované alebo jednoznačné slová (napr. odvodené z predchádzajúceho textu). Regresiu (pohybom očí dozadu) sa čitateľ vracia k slovu, prípadne slovám predchádzajúcej časti vety (Wegener et al., 2023). Stáva sa to pri čitateľovej neistote – neuvedomil si, čo číta, lebo nebol dostatočne pozorný, prečítal slovo nesprávne, text mu nedáva zmysel a pod.

Očné pohyby pri čítaní a ich efektivita sú závislé od mnohých skutočností. V prvom rade je to:

- čitateľský vek;
- úroveň čitateľskej kompetencie;
- čitateľská skúsenosť a rozsah (extenzia a intenzita) čitateľskej aktivity.

Čím sú čitatelia starší, skúsenejší a zbehlejší, tým sú pohyby ich očí efektívnejšie: skúsení čitatelia vykazujú kratšie trvanie fixácií (rýchlo extrahované informácie spracujú), ich počet je menší, preskočia veľké množstvo textu (pozri obr. 2).



Obr. 2 Porovnanie pohybov očí prváka (prvý obrázok) a štvrtáka (druhý obrázok) pri čítaní náučného textu<sup>6</sup> (text v ukážke: Larkin [s. a.]

Očné pohyby ovplyvňujú aj:

- typ a náročnosť textu (podnetového materiálu);
- technika/typ čítania (pozri tab. 1).

Tab. 1 Očné pohyby počas tichého a hlasného čítania (Rayner, 1998)

| Aktivita              | Priemerná dĺžka fixácií (ms) | Priemerná veľkosť sakád (stupne) |
|-----------------------|------------------------------|----------------------------------|
| <i>Tiché čítanie</i>  | 225                          | 2 (okolo 8 znakov)               |
| <i>Hlasné čítanie</i> | 275                          | 1,5 (okolo 6 znakov)             |

<sup>6</sup> Ukážky pohybov očí sú zo záznamov eyetrackingového merania, ktoré bolo realizované v rámci APVV-19-0074.

Počas čítania sú pohyby oka neuvedomené – čitateľ síce vie povedať, čo čítal, ale obyčajne nevie, aké pohyby vykonávalo jeho oko (Gavora, 1992). Procesy, ktoré sú spojené s vizuálnym systémom percepcie informácií, nie sú však čisto mechanického rázu, sú sprevádzané psychickými (hlavne kognitívnymi) činnosťami, a preto hovoríme aj o psychomotorickej stránke čítania (Hrdináková, 2023).

#### 4.1.2 Čítanie ako prvok systému v materiálnom a fyzickom prostredí

S rastúcou dominanciou digitálneho čítania nad tradičným („papierovým“) čítaním sa stalo dôležitým pochopenie účinkov fyzického sveta na čítanie s porozumením. Prístupy, ktoré akcentujú „stelesnené čítanie“, realizujú štúdie, ktoré osvetľujú, ako médiá (nosiče) a materialita umožňujú rôzne telesné zapojenie ovplyvňujúce porozumenie (Delgado, Vargas, Ackerman a Salmerón, 2018). Čítanie je podľa nich niečo viac, ako čisto kognitívne spracovanie jazykového významu. Je ovplyvňované priestorom, v ktorom sa realizuje, ale aj historickou dimenziou, t. j. tým, ako čitateľ „číta svoj svet“. Zahŕňa pohyby a zmeny polohy tela vo vertikálnom smere (sedenie/sadnutie, ležanie), príp. jeho premiestňovanie (vstávanie, chôdza), ale i plač a smiech pri čítaní, chytanie knihy, ukazovanie prstom na stránkach, otváranie a zatváranie knihy, listovanie v stránkach (Trasmundi a Toro, 2023). Z tejto perspektívy sa čítanie týka toho, ako čitateľ (mozog–telo) a prostredie spolu fungujú ako jeden systém a ako čitateľ – ako súčasť systému – využíva prežívanú dočasnú moduláciu pozornosti v sociálno-materiálnom prostredí (Kukkonen, 2016). Uvedená dimenzia je pre čítanie kľúčová v tom zmysle, že má veľký podiel na rozvoji plynulosti čítania a výdrže pri čítaní, ale aj na interpretácii a vizualizácii obsahu. Trasmundi a Toro (2023) dokonca konštatujú, že skúmanie faktorov, realizácie a kontextu čítania možno považovať za zložky koherentného kognitívneho systému, ktorý umožňuje a sprístupňuje proces čítania (Trasmundi a Toro, 2023).

Fyzický aspekt čítania má veľký význam pri rozvoji čítania a čitateľstva detí: rešpektovanie fyzických stránok čítania umožňuje obohatiť dvojzložkový systém vnímania (pozeranie a počúvanie) o ďalšie zložky: hmat a čuch. Det-skému čitateľovi umožňuje nadväzovať kontakt a vzťah s knihou ako fyzickým artefaktom či hmatateľným umeleckým objektom multisenzorickým spôsobom (Sugate a Martzog, 2020; pozri aj podkap. 5.2).

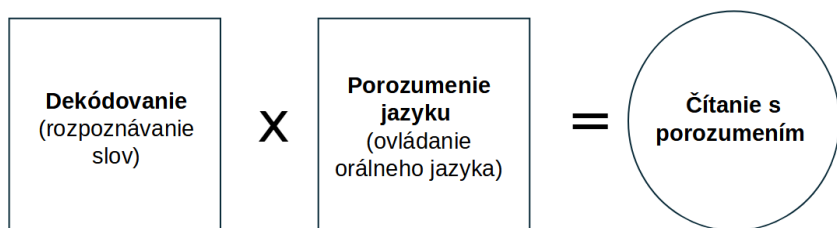
## 4.2 Kognitívna dimenzia čítania – čítanie ako jazykový a kognitívny proces

Kognitívna dimenzia čítania je zodpovedná za tvorbu významu textu. V odbornej literatúre je najintenzívnejšie reflektovaná, pretože zodpovedá za porozumenie textu i za to, že sa čitateľ bude schopný čítaním učiť a študovať. V rámci kognitívnej dimenzie sa realizuje tzv. kognitívne zapojenie, ktoré vypovedá o tom, s akou intenzitou premýšľa čitateľ o texte (Taboada Barber a Lutz Klauda, 2020). Deficity v kognitívnej oblasti môžu spôsobovať rast nezájmu o čítanie, či dokonca výraznú nechuť k čítaniu.

Podľa Marianne Wolfovej (2008) je čítanie najgeniálnejším kognitívnym vynálezom ľudstva. Wolfová (2008) konštatuje, že človek sa nenarodil, aby čítal. Ľudia vynašli čítanie len pred niekoľkými tisícami rokov a týmto vynálezom preusporiadali samotnú organizáciu ľudského mozgu. To následne rozšírilo spôsoby, akými je človek schopný myslieť, a zároveň zmenilo jeho intelektuálny vývoj. Ide o to, že čítanie je veľmi koordinovaný psychický proces, v rámci ktorého sa realizuje mnoho náročných operácií súčasne a zapája sa hneď niekoľko hemisférických oblastí mozgu čitateľa.

Najnovšie neuro-psychologické výskumy podporované modernými technológiami dokazujú, že čítanie má ďalekosiahle a nezastupiteľné efekty (kap. 2). Čítanie je svojou podstatou procesom lingvistického charakteru, pretože štruktúrnym prvkom textu je slovo, ktoré musí byť napísané, prečítané a vypovedané. Jazyk je však vždy kultúrne ukotveným artefaktom – je dynamicky integrovaný do komplexného systému významov, ktorý zahŕňa ďalšie symbolické a materiálne artefakty (Sinha, 2015). Dá sa teda povedať, že umožňuje poznávanie, ale taktiež myslenie samotné.

Z kognitívneho hľadiska pozostáva proces čítania z dvoch základných kolaborujúcich a vzájomne prepojených čiastkových procesov: dekodovania a porozumenia. Tento pohľad konceptualizovali Phil Gough a William Tunmer (1986) v modeli (obr. 3), ktorý je v odborných kruhoch známy ako *Jednoduchý pohľad na čítanie* (SVR – *Simple view of reading*).



Obr. 3 SVR (Simple view of reading) – Jednoduchý pohľad na čítanie (Gough a Tunmer, 1986)

Ide o model čítania s porozumením, ktorý predstavuje stručnú (zámerne zjednodušenú), a pritom veľmi efektívnu predstavu o tom, čo musí byť splnené, aby čitateľ porozumel písanému textu:

- dekodovanie – schopnosť „čítať izolované slová rýchlo, presne a potichu“ prostredníctvom použitia pravidiel korešpondencie písmena a zvuku, ktorá zahŕňa: znalosť názvu písmen a zvuku písmen, rýchle pomenovanie názvu písmen, fonologické a fonematické uvedomovanie, automatické rozpoznávanie bežných vysokofrekvenčných slov, schopnosť čítať bežné nepravidelné slová a pod.;
- porozumenie – počúvanie s porozumením alebo porozumenie jazyku, vrátane znalosti slovnej zásoby, znalosti kontextov, vetného (syntaktického) porozumenia, porozumenia obraznému jazyku, ako sú metafory, prirovnania a pod. (Gough a Tunmer, 1986).

Z modelu je zrejmé, že čítanie je procesom, v ktorom čitateľ spája zvuky so symbolmi, aby vytvoril slová, ktoré majú určitý význam. To si vyžaduje porozumenie vzťahom medzi symbolmi a zvukmi, segmentovanie zvukov, aktívne využívanie vizuálno-priestorových zručností na dekodovanie, pričleňovanie významu symbolom, zvukom a slovám a porozumenie spájaniu slov do celkov. Celý proces prebieha paralelne na troch úrovniach:

- nízka úroveň – získavanie vizuálnych informácií pri čítaní (analýza a syntéza písanej formy slova, dĺžky slova, priradenie zvukovej podoby a morfológie);
- stredná úroveň – prechod od vizuálnych informácií o slove k jeho lexikálnej reprezentácii (spracovanie slova na abstraktnej úrovni);
- vysoká úroveň – dochádza k sémantickej a syntaktickej reprezentácii slov, čo zabezpečuje ich integráciu do viet a tvorbu významu (Schotter, Angele a Rayner, 2012).

Walterová, Průcha a Mareš (2008) píšú, že porozumenie je schopnosť jedinca: 1. pochopiť význam obsahu informácií, či už sú prezentované v slovnej, obrazovej

alebo symbolickej podobe, 2. spracovať ich do podoby, ktoré sú pre neho zmysluplné alebo sú mu vyslovene zadané, 3. využiť spracovaný obsah.

Detailnejší pohľad na proces čítania integruje mnoho čiastkových procesov. Dobrý čitateľ v procese čítania:

- dekoduje text;
- aktualizuje a využíva kognitívne schémy (využíva predchádzajúce znalosti a skúsenosti, ktoré má uložené v dlhodobej pamäti, aby pochopil, čo číta);
- chápe myšlienky doslovne uvedené v texte;
- vyvodzuje závery a „číta medzi riadkami“ – napríklad o tom, prečo sa udalosti odohrávajú tak, ako sa odohrávajú, prečo sa postavy správajú určitým spôsobom, čo si postavy myslia, čo sa môže stať ďalej a pod.;
- konštruuje koherentnú makroštruktúru textu a chápe, že slovo/fráza v rámci zložitej vety môže zmeniť jeho chápanie textu;
- vytvára mentálne obrazy vo vnútornom predstavovom poli – čitatelia (najmä mladší čitatelia), ktorí si pri čítaní predstavujú príbeh, rozumejú a zapamätajú si to, čo čítajú, lepšie ako čitatelia, ktorí si obraz v mysli nevytvárajú;
- zhrňa a prerozpráva text – identifikuje hlavné myšlienky, spája ich, selektuje nepotrebné informácie;
- monitoruje svoje čítanie a porozumenie;
- pamätá si obsah prečítaného;
- zamýšľa sa nad textom (obsahom i štruktúrou) (*Basics*, 2024).

Čítanie, pri ktorom ide hlavne o porozumenie a tvorbu významu textu, je interakciou, ktorá sa odohráva medzi textom a čitateľom (Trávníček, 2011) – vedomosti, očakávania a stratégie, ktoré čitateľ používa pri tvorbe významu textu, zohrávajú rozhodujúcu úlohu v spôsobe, akým čitateľ tvorí význam textu.

#### 4.2.1 Čítanie ako metakognitívny proces

Výskumy dokladujú výrazné prepojenie medzi výkonom čítania s porozumením a sebahodnotiacimi metakognitívnymi zložkami.

Metakognícia je komplexný konštrukt (Soto et al., 2019), ktorý predstavuje schopnosť človeka plánovať, monitorovať a vyhodnocovať postupy, ktoré používa, keď sa učí a poznáva (Walterová, Průcha a Mareš, 2008).

Metakognícia sa skladá z metakognitívnych vedomostí a zo schopnosti monitorovať a následne regulovať vlastné vedomosti, procesy a afektívne stavy (Hacker, 1998, cit. podľa Urban a Urban, 2021). Poznatky o kognícii zahŕňajú a) *deklaratívne znalosti* – repertoár stratégií, ktoré sa majú použiť počas čítania, b) *procedurálne znalosti* – kroky potrebné na použitie stratégií a podmienené

znalosti a c) *kondicionálne znalosti* – znalosti o tom, kde, kedy a prečo použiť viac úspešné oproti menej úspešným stratégiám, a to vzhľadom na náročnosť danej čitateľskej úlohy (Soto et al., 2019).

K metakognitívnym čitateľským aktivitám možno zaradiť:

- záujem o rozvíjanie vlastného čítania a čitateľskej gramotnosti;
- riadenie svojej čitateľskej motivácie a postojov k čítaniu;
- štúdium/sledovanie procesov čítania (poznatky o funkčných dopadoch a efektoch čítania, o význame čítania ako socio-kultúrnej praxi, poznatky o stratégiách čítania);
- aplikácia viacerých stratégií čítania vo vzťahu k cieľom čítania;
- sledovanie vlastných procesov čítania: sebamonitorovanie (čo sa mi číta ľahšie, čo sa mi číta ťažšie, hľadanie dôvodov a príčin);
- sebaregulácia (čo mám robiť, aby sa mi čítalo ľahšie; čo ma brzdí v čítaní a musím to eliminovať);
- sebahodnotenie (vyhodnocovanie efektivity ďalších čitateľských postupov, skúmanie nakoľko mi pomáhajú, prípadne zväženie zmeny čitateľských stratégií, ak je to potrebné) (generované podľa Nosková a Zbojová, 2020).

Metakognitívne procesy, ktoré sa uplatňujú pri čítaní, sú podľa Gavoru (2009) štruktúrovaným javom, skladajúcim sa z niekoľkých zložiek, ktoré sa uplatňujú na začiatku čítania daného textu, v jeho priebehu a po skončení čítania:

1. fáza – *na začiatku čítania* si čitateľ stanovuje alebo ozrejmuje cieľ čítania textu, identifikuje svoje očakávania, rozmýšľa nad témou (textu), premýšľa, čo o téme vie, ujasní si požiadavky na prácu s textom, zisťuje/ujasňuje si formu, žáner, prípadne aj dizajn textu/knihy;
2. fáza – *v priebehu čítania* sa v zásade uplatňujú predovšetkým dva metakognitívne procesy – anticipácia a monitorovanie:
  - a) čitateľ sleduje úsek textu, ktorý práve číta, pokúša sa tiež predvídať ďalší dej a na základe predpovedí volí adekvátny postup (zvýšenie pozornosti, zrýchlenie čítania, preskočenie úseku textu a pod.);
  - b) čitateľ monitoruje vlastné porozumenie textu, t. j. prepája prečítané s existujúcimi poznatkami a skúsenosťami, predpokladá vývoj deja, identifikuje kontext, všíma si znaky a štruktúru textu a pod., v prípade potreby si text spracováva graficky (poznámky, otázky a komentáre), po ukončení čítania si overuje porozumenie;
3. fáza – *overenie a vyhodnotenie výsledkov čítania* – čitateľ hodnotí úspešnosť svojej čitateľskej aktivity, predovšetkým to, či dosiahol cieľ, ktorý si stanovil na začiatku čítania, reflektuje použitú stratégiu (Gavora, 2009).

Metakognícia predstavuje vyššie myšlienkové operácie a hrá v procesoch čítania veľmi významnú úlohu – efektívne metakognitívne stratégie zahŕňajú viac ako len dočítať text do konca a dosiahnuť nejakú prijateľnú úroveň porozumenia textu. Keďže čitateľ disponuje poznatkami o sebe samom a svojom čítaní, kontroluje a naviguje vďaka nim procesy čítania a mentálneho spracovávania z textu získaných informácií (Nosková a Zbojová, 2020; Gavora et al., 2009), čo mu pomáha prispôbovať stratégie čítania na základe jeho porozumenia textu a stať sa efektívnejším čitateľom.

### 4.3 Afektívna dimenzia čítania

Afektívna dimenzia je intenzívne spojená s dôvodmi, prečo čitateľ číta alebo nečíta, ale taktiež s tým, prečo má niektoré knihy veľmi rád po dlhšie časové obdobie a dobre si ich pamätá. Afektívna dimenzia poháňa alebo, naopak, brzdí rozvoj detského čítania a čitateľstva.

Afektívna dimenzia čítania je tvorená v prvom rade dvoma zložkami, a to: *náladami a emóciami* (Kassin, 1997). Emócie sú spojené s predmetom, ktorý ich podnecuje a zintenzívňuje – teda s knihou a príbehom, zatiaľ čo nálady nie sú všeobecne spájané s reakciou na konkrétny predmet, a preto nemusia súvisieť s aktuálnou situáciou (Baranovská, 2014). Okrem nálady a emócií patria do afektívnej dimenzie čítania a literárnej komunikácie aj *čitateľské motivácie* (v samostatnej kapitole 5.4), *čitateľská vášeň*, *čitateľské záujmy* a *preferencie*, *čitateľské postoje* a *hodnoty*. To všetko výrazne pôsobí na recepciu a čitateľské zapojenie, porozumenie textu, spracovanie informácií, zapamätávanie a vybavovanie informácií. Zvlášť to platí u detských čitateľov, ktorých emocionalita a spontaneita je oveľa intenzívnejšia.

#### 4.3.1 Emócie a procesy čítania

Emócie<sup>7</sup> možno definovať ako psychicky a sociálne konštruované procesy, ktoré zahŕňajú subjektívne zážitky vôle a nevôle (Kassin, 2007). Sú ústredným prvkom zážitku z čítania (Oatley, 2002), určujú úroveň emocionálneho zapojenia čitateľa, ovplyvňujú hĺbku, intenzitu a dĺžku (trvanie) čítania. Súčasní psychológovia sa zhodujú v tom, že emócia sa skladá z niekoľkých vzájomne ovplyvňujúcich sa zložiek. Tie rámujú proces čítania, určujú jeho smer, čiastkové procesy i jeho efekty (pozri tab. 2).

<sup>7</sup> Z lat. *emovere* – vzrušovať, *motio* – pohyb, emócie latinsky sú potom *emotio* (podľa M. Nakonečný, 1997).

Tab. 2 Zložky emócií a ich prejav pri čítaní

| Zložky emócie (podľa Kassin, 2007)      | Príklad prejavu v čitateľskom správaní  |
|---|---|
| vnútorná, fyziologická miera nabudenia* | (detský) čitateľ pociťuje pri čítaní napínavej sekvencie príbehu nervozitu a strach, je zreteľná zmena srdcového tepu a rýchlosti dýchania a pod.   |
| vonkajšia expresívna zložka             | (detský) čitateľ sa pri napínavom príbehu potí, je zreteľná zmena mimiky, môže prejsť svoj pocit verbálne a pri tom gestikulovať, pri humornom príbehu sa smeje a pod.  |
| subjektívny zážitok                     | (detský) čitateľ prežíva príbeh literárneho protagonistu, spolu s ním prežíva napínavé i humorné situácie, identifikuje sa s ním, ponára sa do fikčného sveta, odpútava sa od skutočnej reality a pod.                      |
| kognitívne hodnotenie                   | (detský) čitateľ hodnotí literárne postavy, udalosti, skutky a činy literárnych protagonistov, následne však hodnotí aj zážitok z čítania, príbeh ako taký a celkový pôžitok z čitateľskej aktivity a svoj postoj k čítaniu |
| zameranie pozornosti                    | silné emócie navigujú pozornosť (detského) čitateľa, zintenzívňujú čitateľské zapojenie, prehĺbuje sa ponor do fikčného sveta   |

\* tzv. arousal, zvýšená aktivačná úroveň, neurofyziologická aktivácia

Emócie sa objavujú vo všetkých fázach čitateľskej recepcie:

1. **Fáza predreceptívna – predkomunikačná** – emócie sú súčasťou čitateľskej motivácie a stimulácie čitateľskej aktivity, a to prebudením čitateľského „hladu“, túžbou, ktorá ovplyvňuje, či sa čitateľ rozhodne realizovať nejakú čitateľskú aktivitu (Mar, Oatley, Djikic a Mullin, 2011);
2. **Fáza receptívna – komunikačná** – obsah knihy stimuluje emócie, v prípade umeleckej literatúry samotný príbeh transformuje emócie a tieto sú ústredným mechanizmom, ale aj prvkom čitateľského zážitku z naratívnej fikcie (Mar, Oatley, Djikic a Mullin, 2011);
3. **Fáza postreceptívna – postkomunikačná** – po recepcii obsahu – po čítaní (v rámci responzívnej teórie) môžu emócie prerásť do nálady a spolupodieľať sa na formovaní čitateľskej motivácie po zatvorení knihy (Mar, Oatley, Djikic a Mullin, 2011).

V procesoch čítania beletrie (naratívnej fikcie) je psychika čitateľa podmienená prvkami rozmiestnenými v texte na rôznych úrovniach jeho štruktúry a vedená naratívnymi technikami, ktoré manipulujú jeho emóciami. Z hľadiska pôsobenia emócií sa recepcia uskutočňuje v troch krokoch:

- moment prekvapenia;
- vyburcovanie emócií;
- prechod z momentu prekvapenia k novému porozumeniu (Sikora, Kuiken a Miall, 2002).

V treťom kroku dochádza k určitej zmene v usporiadaní, k reštrukturalizácii emocionálnych štruktúr, ku koordinácii s mechanizmami emocionálnej skúsenosti, k narušeniu vžitých scenárov a automatizmov (Sikora, Kuiken a Miall, 2002). Okrem toho sa vďaka novému porozumeniu transformuje i kognícia čitateľa.

V recepcii literárnych obsahov môžu mať emócie výrazné špecifické funkcie:

- *motivujú k čítaniu*, súvisia s rozhodnutím o rozsahu čitateľských aktivít;
- intenzifikujú čítanie, v závislosti od vôle a nevôle *urýchľujú alebo spomaľujú procesy spracovania informácií*;
- *napomáhajú zapojeniu sa čitateľa do receptívnych procedúr* (ak ho niečo baví a zaujíma alebo je preň obsah napínavý, rýchlo a intenzívne sa doň ponorí);
- majú podiel na začleňovaní myšlienok a posolstiev do vedomia (detského) čitateľa, ktorý spája nové informácie s vopred definovanými hodnotami;
- ovplyvňujú konečnú formu a obsah informácií – emócie majú vplyv na to, ako čitateľ *dotvára/interpretuje recipované informácie*;
- podporujú *vštepovanie a zapamätanie* obsahu prečítaného;
- *začleňujú sa do hodnotiacich procesov* pri čítaní;
- majú potenciál *budovať identitu* čitateľa;
- *stimulujú opakované čítanie* (Kisilowska a Mierzecka, 2018; Wilson, 2006, s. 664; Eknam, 2007; Keltner, Oatley a Jenkins, 2014; Keltner a Lerner, 2010).

V kontexte rozvoja detského čitateľstva treba zdôrazniť, že emócie, ktoré vyvolá dobrá kniha, môžu motivovať detského čitateľa prečítať si ju znova, vyhľadať si ďalšiu knihu od daného autora, vyhľadať knihy o tej istej téme alebo z toho istého žánru. Pri rozvoji detského čítania a čitateľstva hrajú emócie kľúčovú úlohu. Ich potenciál treba využiť v rozličných stratégiách a pri rozličných príležitostiach a podporovať nimi čitateľské zapojenie a pozitívne čitateľské skúsenosti.

## 4.4 Čitateľská motivácia

S perspektívami a stratégiami rozvoja čitateľskej kultúry a čitateľstva nepochybne súvisí problematika čitateľskej motivácie. Čitateľská motivácia je totiž základným stavebným kameňom čitateľských aktivít a čitateľstva nielen detí a mládeže, ale i dospelých.

Pojem motivácia možno definovať ako „...všetky indivíduu (skupine) pripisované pochody, ktoré vysvetľujú alebo robia zrozumiteľným jeho správanie“ (Boroš, 2001, s. 227). Je to súhrnné označenie pre motívy a ich pôsobenie (Říčan, 2007, s. 92). Čitateľskú motiváciu potom možno chápať ako súbor objektívnych alebo subjektívnych podnetov, ktoré vedú k potrebe čítať, prípadne čítať určité literárne žánre (Vášová 2003-), či ako relatívne stabilnú pripravenosť človeka začať konkrétne čitateľské aktivity (Guthrie et al., 2007).

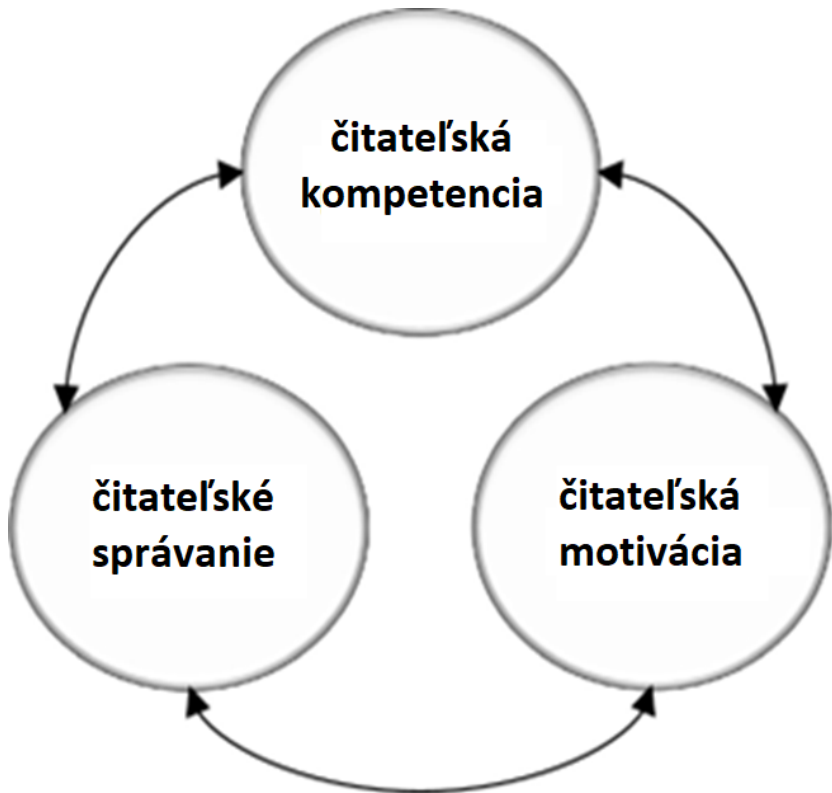
Čitateľská motivácia je viacrozmerým javom a konceptom, ktorý zahŕňa vnútornú a vonkajšiu motiváciu, komplexný súbor presvedčení jednotlivca o čítaní, hodnoty týkajúce sa čítania, vlastnú výkonnosť čitateľa a sociálnu motiváciu k čítaniu, ako aj jeho osobné ciele (Conradi, Jang a McKenna, 2014, s. 154). Čitateľia – a hlavne deti a mladí dospelujúci – sú motivovaní k čítaniu mnohými stimulmi a dôvodmi (napr. Schiefele, Schaffner, Möller a Wigfield, 2012).

### 4.4.1 Funkcie čitateľskej motivácie

Odborníci si čoraz viac uvedomujú význam čitateľskej motivácie pri vysvetľovaní čitateľských návykov a čitateľského správania (Clark a Rumbold, 2006). Podľa odborníkov je úlohou motivácie dynamizácia ľudského prežívania a správania sa (Armstrong, 2007). V čitateľských procesoch a aktivitách má potom existenčné funkcie a nezastupiteľné úlohy, napr.:

- spúšťajúcu a aktivizujúcu úlohu – spúšťa čítanie, je hybným činiteľom čítania;
- energizujúcu úlohu – dáva čítaniu intenzitu, hĺbku, určuje, ako intenzívne a s akým zapojením realizuje čitateľ čitateľskú aktivitu, je podstatou čitateľského zapojenia;
- udržiavajúcu úlohu – určuje výdrž čitateľa pri čítaní a trvanie čítania;
- smerujúcu úlohu – motivácia funguje ako smerový determinant – zameriavajúci činiteľ, ktorý nasmeruje človeka na čítanie, ovplyvňuje, čo, kde a kedy bude čítať (je podstatou voľby);
- relačnú/strategickú úlohu – motivácia umožňuje čitateľovi vnímať potrebu čítania a literatúry v jeho živote, v jeho potrebách a záujmoch (Verhoeven a Snow, 2001; Miller a Faircloth, 2014).

Otázka čitateľskej motivácie je významná hlavne v súvislosti s rozvojom čitateľstva detí a mládeže, ako aj s čitateľským úspechom a výkonom (obr. 4).



Obr. 4 Relácie čitateľskej motivácie

Z tohto hľadiska treba akcentovať, že čitateľská motivácia je jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré určujú rozsah čítania (teda aj rozsah čitateľskej skúsenosti), čo následne ovplyvňuje rast úrovne čítania s porozumením a čitateľských kompetencií (obr. 4), prispieva k dosahovaniu čitateľských úspechov a má dosah na silnejší vzťah človeka (dieťaťa) k literatúre a čítaniu (Clark a Rumbold, 2006; Edmund a Bauserman, 2006; Miller a Faircloth, 2014).

V kontexte detských čitateľov treba tiež akcentovať, že motivácia výrazne podporuje vytrvalosť pri zvládaní ťažkostí, čitateľskú autonómnosť a riadenie čitateľských úloh (Clark a Rumbold, 2006). Výskumy ukázali i prediktívny charakter čitateľskej motivácie – predpovedá neskoršie výsledky v čítaní a je

podstatným korelátom čítania s porozumením vo vyšších stupňoch vzdelávania (Guthrie et al., 2007; Schiefele, Schaffner, Moller a Wigfield, 2012). Čitateľská motivácia, a s ňou spojené extenzívne čítanie, zvyšujú pravdepodobnosť, že sa človek stane celoživotným čitateľom (Edmund a Bauserman, 2006).

#### 4.4.2 Typy a druhy čitateľskej motivácie

Motivácia môže vychádzať z vnútorných alebo vonkajších pohnútok (Boroš, 2001) – hovoríme o *vnútornej (intrinsickej)* a *vonkajšej (extrinsickej)* motivácii. Čitateľská motivácia býva často ich kombináciou.

1. *Vnútoraná (intrinsická) čitateľská motivácia* je výsledkom potrieb a záujmov človeka ako čitateľa. Motivovaný čitateľ chce a potrebuje čítať; t. j. odmenou pre čitateľa je samotné čítanie a čitateľský zážitok (Guthrie et al., 2007). Vnútoraná čitateľská motivácia je cieľom pôsobenia motivačných aktivít zo strany rodičov, pedagógov a knihovníkov.
2. *Vonkajšia (extrinsická) čitateľská motivácia* znamená, že čitateľa nútia čítať okolnosti a motívy zvonka; medzi takéto môžu patriť:
  - povinné čítanie v rámci vzdelávania, iné školské povinnosti – domáca úloha a pod.;
  - finančné/materiálne ohodnotenie – odmena za prečítaný text, odmeny na čitateľskej súťaži, odmeny na čitateľských podujatiach;
  - symbolické ohodnotenie – známka za správne čítanie, čestné uznanie/diplom v čitateľskej súťaži a pod.;
  - odporúčania priateľov/významných osobností (čitateľské vzory) – priatelia, ostatní spolužiaci v triede čítali dobrú knihu, referujú o nej s nadšením;
  - prestíž – dieťa chce prečítať určitý titul, lebo ho čítali všetci v triede, nechce „byť mimo“, číta z prestížnych dôvodov, číta, aby sa pochválil;
  - členstvo v skupine – literárna postava a jej príbeh môže byť súčasťou rovesníckej subkultúry, ktorej je alebo chce byť čitateľ súčasťou (podľa Baker a Wigfield, 1999; Edmund a Bauserman, 2006).

Účinky vonkajšej motivácie sú zložité. Vonkajšia motivácia môže (ale nevyhnutne nemusí) viesť k vnútornej čitateľskej motivácii, môže detským čitateľom začiatovníkom výrazne zjednodušiť počiatočné zapojenie do čítania, na druhej strane môže ohroziť čitateľskú perspektívu a záujmy detí (Alexander et al., 2008). Preto veľmi záleží na výbere motívov, stratégií i motivačných metód.

Na motiváciu možno nazerať i z hľadiska dôvodu, pre ktoré človek určité aktivity robí.

V tomto duchu možno rozlišovať niekoľko typov čitateľskej motivácie:

1. **Procesuálne orientovaná motivácia** – čitateľ číta rád, čítanie mu pôsobí vnútorné uspokojenie, je motivovaný čítať predovšetkým kvôli pozitívnemu vzťahu k čitateľskému procesu (podľa Schiefele, Schaffner, Möller a Wigfield, 2012);
2. **Objektovo-orientovaná motivácia** – vychádza z predpokladu, že čitateľ je sústredený na nejaký objekt, o ktorom si zháňa informácie, a preto bude o danom objekte čítať rád – čitateľ číta preto, lebo ho zaujíma predmet, téma, nejaká osobnosť či krajina, získava informácie o svojej záľube a pod. (podľa Schiefele, Schaffner, Möller a Wigfield, 2012);
3. **Výkonová motivácia** – zodpovedá teórii výkonovej motivácie, ktorá je založená na predstave ľudskej potreby úspešného výkonu a potreby vyhnutia sa neúspechu. Výkonová motivácia sa môže prejaviť a) pozitívne: ak má čitateľ dobré čitateľské výkony, môže to povzbudiť jeho čitateľské aktivity, b) negatívne: ak má čitateľ s čítaním problémy, začne sa mu vyhýbať (Retelsdorf, Köller a Mölle, 2011; Schiefele, Schaffner, Möller a Wigfield, 2012);
4. **Integračná (sociálna) motivácia** – zahŕňa tendenciu a potrebu čítať, s cieľom integrovať sa do čitateľskej komunity. Táto motivácia akcentuje sociálnu a kultúrnu integráciu; spolupráca a sociálna interakcia v čitateľskom kolektíve je motivačným konštruktom odkazujúcim na vzorce interpersonálneho správania (Kheang, Chin a Em, 2024; Khan, Sani a Shaikh-Abdullah, 2016);
5. **Inštrumentálna motivácia** – pramení z rôznych praktických potrieb a súvisí s ňou čítanie využívané ako pracovný nástroj. Zvládať čítanie na určitej úrovni je vedené pragmatickými cieľmi, ako je zlepšenie pracovných vyhlídk, dosiahnutie akademických cieľov alebo prístup k vedeckým informáciám (Pourhosein Gilakjani, Leong a Saburi, 2012; Khan, Sani a Shaikh-Abdullah, 2016).

V knihovníckej a pedagogickej praxi sa možno stretnúť so stimuláciou *situáčnej motivácie* alebo s formovaním *dlhodobej čitateľskej motivácie*. Cieľom situačnej čitateľskej motivácie je vzbudiť záujem čitateľov o tému, text alebo činnosti, ktoré majú byť náplňou lekcie alebo konkrétneho čitateľského podujatia. Nie vždy však pôsobenie tejto (vstupnej) motivácie pretrváva a pretvorí sa do samostatného, nezávislého a opakovaného čítania pre radosť (Schiefele, Schaffner, Moller a Wigfield, 2012).

O čitateľskej motivácii možno hovoriť aj v rámci dichotomickej dvojice: *pozitívna* a *negatívna*.

1. Pri *pozitívnej čitateľskej motivácii* ide v podstate o hľadanie pozitívnej odmeny. Aktivuje sa vtedy, ak čitateľ môže niečo získať:
  - pozitívnu skúsenosť;
  - finančné ohodnotenie (odmena);
  - symbolické ohodnotenie (známka, čestné uznanie, diplom a pod.).
2. *Negatívna čitateľská motivácia* môže byť hlavne v kontexte rozvoja detského čítateľstva výrazne kontraproduktívna, ide o formy ako:
  - hrozba trestu – dieťa nepôjde na výlet, ak neprečíta povinnú literatúru;
  - hrozba zlej známky – dostane zlú známku, ak si neprečíta to, čo bolo na domácu úlohu.

Tieto dva príklady sú zreteľne spojené s riadenými kontrolovanými povinnosťami a sprievodnými negatívnymi emóciami čitateľa, ktorý potom čítanie odkladá, chce sa mu vyhnúť, často môže dôjsť k cyklu zlyhávania. Inou stránkou veci je však negatívna čitateľská perspektíva, teda „hrozba odmietnutia/neprijatia skupinou“ – výsmech, ak nepozná knihu, ktorú rovesníci čítali (potterománia), je spojená s motívom „prestíže“ alebo „integrácie do referenčnej skupiny“ a môže podstatne gradovať čitateľskú motiváciu a chuť čítať.

Čitateľská motivácia je integrovaná do pozitívnej alebo negatívnej predstavy o čítaní, do čitateľských postojov a hodnôt čitateľa (Guthrie a Wigfield, 2000). Aby bola čitateľská motivácia čo najefektívnejšia a jej účinok dlhodobý, je potrebné u detských čitateľov systematicky rozvíjať osobnostné sféry potrieb a samoregulácie zručností. Od najútlejšieho veku by sa teda mali u detí podporovať čitateľské záujmy a zámery, zvedavosť a „hľad“ po texte, príbehu a informáciách, tréning vôle a schopnosť vydržať pri čítaní príbehu, dôležitá je taktiež podpora hlbokého zaujatia pre čitateľské aktivity a procesy. Tiež treba myslieť na to, že jeden (ani ten najúchvatnejší) čitateľský zážitok neurobí z dieťaťa vášnivého a extenzívneho čitateľa.

#### 4.4.3 Multiplicita relácií čitateľskej motivácie

Podľa mnohých výskumov je čitateľská motivácia komplexným, mnohorozmerným a viacdimenzionálnym konštruktom s viacerými zložkami a prelínajúcimi sa konceptmi (Guthrie et al., 2007). Skúmanie multiplicity relácií motivácie sa rozširuje a zahŕňa niektoré významné konštrukty, ktoré súvisia s čitateľským správaním: čitateľská potreba, záujem, čitateľské zapojenie, čitateľská sebadeterminácia a čitateľská sebaúčinnosť, čitateľské postoje a pod.

### *Čitateľské potreby*

Čitateľské potreby a motívy sú vnútorné psychické stavy, ktoré sú komplementárne. Čitateľská motivácia je proces iniciovaný východiskovým motivačným stavom, v obsahu ktorého sa odráža čitateľský deficit v socio-kultúrnom bytí človeka – čitateľská potreba – a smeruje k odstráneniu tohto deficitu čítaním, ktoré je prežívané ako určitý druh uspokojenia. Inak povedané, čitateľská potreba „je prejavom bytostného existenciálneho stavu čitateľa pociťujúceho nedostatok psychických činností, ktoré je možné uspokojiť čítaním“ (Lederbuchová, 2004, s. 21).

Čitateľské motívy potom vystupujú ako obsahy saturácie (nielen) čitateľských potrieb, medzi ktoré patria:

- estetické a filozofické potreby – čitateľ sa potrebuje vysporiadať sám so sebou, potrebuje estetický zážitok;
- potreba uvoľnenia, odreagovania, zábavy, potreba skrátenia dlhej chvíle, potreba emočnej a fantazijnej kompenzácie nejakého deficitu v reálnom živote, potreba komunikácie;
- potreba poznávania – čitateľ sa potrebuje niečo dozvedieť o konkrétnej téme, prípadne potrebuje naplniť svoje poznávacie potreby bez konkretizovania témy (číta novinové články, hľadá informácie o novinkách a zaujímavostiach, rád nazerá do histórie, zaujímajú ho rôzne geografické lokality a etniká a pod.);
- prestíž (podľa Obert, 1986; Toman, 1999).

V súvislosti s detským čitateľom je vnímaná hlavne potreba byť informovaný, potreba poznávať a ukojiť zvedavosť, získať nové dojmy a zážitky – ide o poznávacie čitateľské potreby. Čitateľské potreby detí môžu byť naviazané aj na rôznorodé pragmatické zámery (vzdelávanie, krúžok, potreba niečo vymodelovať, uvariť, nachystať a pod.).

V súvislosti s umeleckou literatúrou sú spojené estetické potreby detských čitateľov, detský čitateľ si môže prostredníctvom čítania kompenzovať to, čo mu chýba v reálnom živote: veľké dobrodružstvá, nevšedné príbehy, emocionálne excitácie a pod. (interakcia s literárnym prostredím môže teda pôsobiť ako kompenzácia).

### *Postoj k čítaniu*

Postoj k čítaniu prezentuje stav mysle, ktorý určuje pravdepodobnosť čítania. Ide o *psychicky podmienenú tendenciu, ktorá sa prejavuje hodnotením čítania s určitým stupňom priazne alebo nepriazne* (Lee a Schallert, 2014). Integruje zložky: a) afektívnu – čiže pocity a emócie voči čítaniu; b) kognitívnu – teda vnímanie,

hodnotenie a/alebo predstavy o čítaní a názory naň. Tieto vplyvajú na: c) konaťtnú zložku čitateľa – teda behaviorálne zámery správania a čitateľské reakcie (Mathewson, 1994).

S postojmi (najmä detských) čitateľov je spojená hlavne afektívna dimenzia čitateľskej motivácie. Podľa výskumov predstavuje presvedčenie ľudí o hedonických efektoch čítania veľmi silný (ak nie najsilnejší) faktor, ktorý môže ovplyvňovať extenziu a frekvenciu čítania (Lee a Schallert, 2014). To znamená, že v prípade detských čitateľov je dôležité pri čitateľských aktivitách vytvárať príjemnú atmosféru a silné emócie, ktoré ho budú viesť v čitateľskom správaní, no rovnako dôležité je rozprávať sa s detským čitateľom o prečítaných príbehoch, ale i o všetkých aspektoch čítania, a formovať tak jeho presvedčenia súvisiace s funkciami čítania s dôrazom na radosť/pôžitok z čítania a užitočnosť čítania (pozri Xiao, 2023).

### *Čitateľská sebakoncepcia*

Čitateľská sebakoncepcia (seba-ponímanie, sebaobraz) je súhrn presvedčení (detského) čitateľa o sebe ako čitateľovi a vlastných čitateľských schopnostiach. Spája sa s dlhodobým vplyvom na čas strávený voľnočasovým čítaním, s jeho rozsahom a frekvenciou (Rosenberg, 1990; Xiao, 2023). U detských čitateľov sa viaže i na špecifické čitateľské správanie, ktoré súvisí so školskými povinnosťami, s úsilím a realizáciou samoriadených vzdelávacích aktivít integrujúcich čítanie (Locher, Becker, Schiefer a Pfost, 2021).

### *Čitateľská sebadeterminácia*

Teória sebadeterminácie (Ryan a Deci, 2020) vysvetľuje úroveň, mieru, v akej človek určuje, reguluje vlastné prežívanie a správanie. Na základe tejto teórie odborníci predpokladajú, že čitateľa sa líšia nielen v kvantite, ale aj v kvalite svojej motivácie (t. j. druhu motívov, ktoré sú základom ich čitateľského správania). S ohľadom na tento predpoklad možno rozlišovať:

- amotiváciu (nedostatok motivácie čítať);
- vonkajšiu reguláciu (čítanie je regulované vonkajším tlakom, napr. získanie odmeny);
- introjektovanú reguláciu (čítanie pod vnútorným tlakom, ako je hanba);
- identifikovanú reguláciu (čítanie stimulované tým, že čitateľ uznáva čítanie, cení si ho);
- vnútornú reguláciu (čítanie z dôvodu prirodzeného potešenia z tejto aktivity) (De Smedt, Rogiers, Heirweg, Merchie a Van Keer, 2020).

### *Čitateľská sebaúčinnosť*

Čitateľskú sebaúčinnosť možno charakterizovať ako presvedčenie, ktoré o sebe človek má a ktoré ho núti robiť rozhodnutia, vynakladať úsilie a vytrvať v čítaní, a to aj napriek ťažkostiam. Motivácia (alebo jej nedostatok) je výsledkom práve sebaúčinnosti jednotlivca v súvislosti s čitateľskou úlohou (podľa Bandura, 1986).

Čitateľskú sebaúčinnosť možno opísať a) ako presvedčenie človeka, nakoľko dokáže dosahovať svoje čitateľské ciele; b) ako presvedčenie a vieru človeka o schopnosti mať kontrolu nad úrovňou svojho čitateľského fungovania; c) ako súbor schopností organizovať a vykonávať čitateľské aktivity, ktoré sú potrebné na dosiahnutie výsledkov (podľa Bandura, 1995). Ide o vieru čitateľa vo vlastné čitateľské schopnosti a zručnosti, ktorá má výrazný dosah čitateľskú motiváciu i výkon – t. j. keď čitateľ verí, že je v čítaní dobrý a efektívny, dosahuje lepšie výsledky (Wigfield, Gladstone a Turci, 2016). S úspechom v konkrétnej čitateľskej úlohe rastie sebaúčinnosť čitateľa, a keď vníma, že robí ďalšie pokroky, postupne sa rozvíja jeho čitateľská sebaúčinnosť (Guthrie a Wigfield, 2023). Opačom sebaúčinnosti sú vnímané ťažkosti alebo viera, že čítanie je príliš ťažké, neovládnuteľné (Guthrie a Wigfield, 2023).

Čitateľská sebaúčinnosť súvisí s úsilím a vytrvalosťou pri dosahovaní čitateľských zručností, ktoré si vyžadujú nácvik (napr. nácvik dekodovania a plynulého čítania u začínajúcich čitateľov). Má tiež vplyv na to, ako sa mladí čitateľa cítia, hodnotia a motivujú (Wigfield, Gladstone a Turci, 2016).

### *Matúšov efekt v čítaní*

V súvislosti s čitateľskou motiváciou, respektíve demotiváciou, sa v odborných kruhoch často spomína tzv. *Matúšov efekt* („Matthew Effect“)<sup>8</sup>. Keith E. Stanovich (2009) vníma *Matúšov efekt* ako akumulovanú výhodu a vysvetľuje ho ako výsledok a zároveň príčinu neúspechu a zlyhávania (ale i úspechu a motivácie) dieťaťa v čitateľských aktivitách. Princíp *Matúšovho efektu* prezentuje tab. 3.

---

8 *Matúšov efekt* v čítaní – názov je odvodený od *Evanjelia Sv. Matúša*, v ktorom sa píše: „...kto má, tomu bude dané a bude mať nadbytok; tomu však, kto nemá, bude odňaté aj to, čo má...“ (Mt 13,12), čiže bohatí sa stávajú ešte bohatšími a chudobní chudobnejšími.

Tab. 3 Matúšov efekt v čítaní

| CYKLUS ZLYHÁVANIA                     | CYKLUS ÚSPECHU                            |
|---------------------------------------|---|
| neúspech                              | pýcha, spokojnosť, pôžitok                |
| absentuje radosť z čítania            | väčšia motivácia, radosť, viera v čítanie |
| vyhýbanie sa čítaniu – absencia praxe | viera vo svoje čitateľské schopnosti      |
| stagnuje rozvoj automaticity          | dobry postoj k čítaniu                    |
| čítanie sa stáva nepríjemným          | zlepšuje sa porozumenie                   |
| nedostatočný rast slovnej zásoby      | vynikajúci rast slovnej zásoby            |
| negatívny postoj k čítaniu            | čítanie sa stáva príjemným                |
| strata viery v čítanie                | rozvoj automaticity                       |
| strata viery vo svoje schopnosti      | vyhľadávanie čítania – dostatok praxe     |
| pokles motivácie = demotivácia        | nárast radosti z čítania                  |
| frustrácia                            | úspech                                    |
| <b>DEMOTIVÁCIA</b>                    | <b>MOTIVÁCIA</b>                          |

*Matúšov efekt* je veľmi zreteľný hlavne v období začiatočného čítania. Deti, ktorým proces dekódovania textu nerobí ťažkosti, majú bohatý slovník a potrebné kognitívne schopnosti, si čítanie obľúbia, pretože sa môžu sústrediť na obsah textu, ktorý im prináša zážitok a pôžitok.

*Matúšov efekt* predstavuje tzv. edukačnú dilemu a veľkú pedagogickú výzvu, pretože ide o kritický bod, ktorému čelia detskí čitatelia pri nadobúdaní čitateľských zručností, keď sa očakáva, že zvládnu určité čitateľské úlohy a úkony, i keď nemajú dostatočné vedomosti a zručnosti.

Uvedené koncepty, ktoré sme uviedli v tejto kapitole, majú veľmi silné vzájomné relácie a súnavzájom komplementárne. Z hľadiska rozvoja detského čitateľa je vnútorná motivácia veľmi dôležitá, pretože vedie ku sebaspevňujúcemu čitateľskému správaniu a čitateľskej sebadeterminácii (podľa Nakonečný, 2015). Okrem spúšťania a udržiavania samotného aktu čítania preniká motivácia aj do *iných vektorov receptívnej čitateľskej aktivity* – motivácia podmieňuje výber knihy/textu, reguluje čitateľské návyky, môže navigovať čitateľa k *ďalším súvisiacim aktivitám* (čitateľ ide na divadelné predstavenie podľa literárnej predlohy; číta básne, aby neskôr k nim/na ich podnet zložil hudbu, aby ich ilustroval; číta, aby sám písal a pod.).

Čitateľské schopnosti, čitateľské správanie a čitateľská motivácia sú neoddeliteľne spojené a pedagógovia, vedeckí pracovníci i inštanície zodpovedné za meranie a hodnotenie čitateľských zručností detí, mládeže i dospelých sa zhodujú

v tom, že by sa pre výskum i prax mala voliť čo najlepšia škála motívov a metód motivácie pri čítaní.

## 4.5 Sociálna dimenzia čítania – čítanie ako sociálna prax

Čítanie bolo primárne chápané ako kognitívno-lingvistický proces, na prelome 60. a 70. rokov 20. storočia sa však objavuje nový pohľad na čítanie – sociálno--kultúrna perspektíva obracia pozornosť z čítania ako individuálnej záležitosti, na čítanie v kontexte vonkajšieho sociálneho, kultúrneho a materiálneho prostredia (Zápotočná a Petrová, 2017). Do pozornosti odbornej verejnosti sa dostáva sociálna dimenzia čítania, ktorá spôsobuje, že čitateľ využíva a realizuje čítanie ako spoločenskú prax (Hrdináková, 2017; Groeben a Hurrelmann, 2004).

### 4.5.1 Čítanie ako sociálny nástroj a produkt

Jiří Trávníček (2011) opisuje čítanie ako sociokultúrnu stopu a kvantifikovateľnú vlastnosť, ktorú čítanie zanecháva, napríklad počet výpožičiek, objem peňazí na vydané knihy alebo počet predaných kníh (Trávníček, 2011, s. 43). Táto stopa môže prezentovať čítanie ako sociokultúrnu prax, aj ako kultúrnu úroveň určitej spoločnosti vôbec. Gramotné spoločnosti totiž používajú *texty ako prostriedok uchovávaní a manažmentu znalostí*, pretože sú základnými a najvhodnejšími nosičmi vedomostí a poznania (Becker-Mrotzek et al., 2019). Na vyššej úrovni je čítanie vo svojej podstate prístupom k sociálnemu, ekonomickému, občianskemu a kultúrnemu životnému štýlu.

Texty slúžia zároveň na *komunikáciu a sociálnu interakciu*, ako aj na *výmenu informácií*, čím *prispievajú k porozumeniu*. Možno konštatovať, že texty sú unikátnym, univerzálne použiteľným socio-kultúrnym nástrojom, ktorý je veľmi flexibilný z hľadiska obsahu, cieľov i čitateľov (Becker-Mrotzek et al., 2019). Výrazne sociálnu podstatu nadobúda čítanie v kontexte sociálnych médií, ktoré sú založené na písaní. Ľudia používajú sociálne médiá aj na zdieľanie materiálov na čítanie a na diskusiu o nich (Fuller a Sedo, 2014).

Texty a čítanie teda nemôžu existovať mimo sociálny kontext. Pritom čítanie nie je len technickou a neutrálnou zručnosťou – je vždy ukotvené v spoločensky konštruovaných epistemologických princípoch (Street, 2003, s. 77).

Inou stránkou vecí je vznik a prenos textov – texty sú zhmotnenou skúsenosťou, ktorá je kódovaná na nosič písaným jazykom – teda sociálne generovaným systémom. Na druhej strane je čitateľská gramotnosť zložitým, sociálne podmieneným a intergeneračne prenášaným súborom kompetencií a zdrojov (Groeben, 2004).

Kognitívny prístup vníma čítanie ako solitérnu individuálnu činnosť, v ktorej čitateľ spracováva text a interaguje s ním v izolácii. Daný pohľad sa v súčasnosti ukazuje ako nepostačujúci (Boakye, 2012). Výskumy dokladujú, že kognitívne procesy sú do značnej miery ovplyvnené sociálnymi. Inak povedané, čítanie je dynamickým procesom, v ktorom textové prvky interagujú s inými faktormi mimo textu, okrem čitateľa i s faktorom sociálneho kontextu (Boakye, 2012). To, akým spôsobom si čitateľ vizualizuje, konkretizuje a interpretuje text, je vo veľkej miere determinované jeho sociálnymi skúsenosťami.

#### 4.5.2 Čitateľská socializácia

Sociálna dimenzia čítania má osobitý význam a existenčnú funkciu hlavne v kontexte detí a mládeže. Socio-kultúrny prístup definuje čítanie ako sociálnu prax, ktorá by mala byť prenášaná z generácie na generáciu, a začleňovanie čítania do života človeka by malo byť súčasťou sociálneho učenia. V tejto súvislosti sa v zahraničnej literatúre skloňuje pojem čitateľskej socializácie (Nunan, 1991, s. 72).

Čitateľská socializácia je pojem prebratý z psychológie a sociológie, v ktorých označuje proces včleňovania jednotlivcov do ich vlastnej komunity so špecifickou kultúrou (enkulturácia) a môže prebiehať v organizovaných podmienkach (školská socializácia), ale aj v neorganizovaných (rovesnícka socializácia). Ide o celoživotný proces, ktorý je základom rozvoja individuálnych vzorcov správania, hodnôt, noriem a schopností (Steinbrecher, 2007).

Pojem *čitateľská socializácia* (literárna socializácia<sup>9</sup>) kopíruje podstatu pôvodného významu, no vzťahuje sa na špecifickú oblasť čitateľskej kultúry a čitateľskú komunitu, pričom *zahŕňa všetky formy privlastňovania, osvojovania a prenosu čitateľských návykov, stratégií, kompetencií zaznamenávania a spracovania textov akéhokoľvek druhu* (Zemančíková, 2021). V rámci nej je integrované *celé prostredie, ktoré vstupuje medzi človeka a čítanie, a to tak, aby sa stalo jeho usmerňovateľom či inšpirátorom* (Trávníček, 2019, s. 22).

Početné výskumy dokladujú, že k čítaniu človek nedospeje vekom, nemusí sa k nemu dopracovať ani tým, že sa naučí techniku čítania (Natsiopoulou, Souliotis a Kyridis, 2006). Čitateľstvo sa začína začleňovaním dieťaťa do čitateľskej komunity od najútlejšieho veku. Kľúčovú úlohu zohráva v tomto procese sociálne okolie dieťaťa s jeho podpornými kultúrnymi, sociálnymi a komunikačnými kontextami (Groeben, 2004).

9 *Socializácia čítania* je pojem širší, zahŕňa všetky formy získavania a prenosu zručností na recepciu a spracovanie textov každého druhu. *Literárna socializácia* sa vníma ako „prototypické jadro“ socializácie čítania a súvisí s diferencovaným spektrom podôb literárnoestetickéj kultúry.

V rámci čitateľskej socializácie sú rozhodujúce hlavne dve kritické fázy, pri ktorých je zastúpenie podporných mechanizmov existenčné, ide o:

- *primárnu literárnu iniciáciu* – je to informálna čitateľská socializácia v rodinnom prostredí;
- *sekundárnu literárnu iniciáciu*
  - predstavuje *formálnu čitateľskú socializáciu v školskom prostredí*;
  - zahŕňa tiež *informálnu čitateľskú socializáciu v rovesníckom prostredí* (Groeben a Hurrelmann, 2004).

Primárny vstup do čitateľského sveta a sveta kníh nastáva v období raného detstva, ešte pred začatím povinnej školskej dochádzky, čitateľ nadobúda základné predpoklady pre čítanie, čitateľskú motiváciu a kompetencie tzv. emergentnej gramotnosti, senzitivitu pre text a písaný jazyk (Zápotočná a Petrová, 2017; Steinbrecher, 2007). Sekundárna čitateľská iniciácia je spájaná s inštitúciou školy, v ktorej rozhodujúce impulzy pre vzťah ku knihe prichádzajú od učiteľa a rovesníkov (Groeben a Hurrelmann, 2004).

Sociálny kontext, ktorého je čitateľ súčasťou, je mimoriadne vplyvný (Mol a Bus, 2011). Medzi hlavné sociálne faktory, ktoré ovplyvňujú čitateľskú kultúru (detského) čitateľa, zaraďujú odborníci *socioekonomický status rodiny* (SES faktor) a faktor *rodinného gramotného prostredia* (HLE – home literacy environment).

*Socioekonomický status rodiny* býva charakterizovaný aj ako nemeniteľný faktor a zahŕňa:

- materiálne zdroje: t. j. stupeň dosiahnutého vzdelania rodičov, prestíž zamestnania rodičov, výška príjmu rodiny;
- nemateriálne zdroje: t. j. možnosti vzdelávania, sociálne siete rodiny (Chow, Ho, Wong, Wayne a Zheng, 2017; Zápotočná a Petrová, 2017).

Treba podotknúť, že od vzdelania rodičov môže závisieť to, akú hodnotu má vzdelanie a čítanie v rodine, výška príjmu sa odráža v dostupnosti kníh a veľkosti domácej knižnice, v prístupe k verejným knižniciam, knihkupectvám a kultúrnym výdobytkom (Esmaeeli a Wagner, 2022).

Jedinečný prínos k rozvoju čitateľských zručností má faktor *rodinného gramotného prostredia* (HLE – home literacy environment), ktorý možno vnímať ako celkovú rodinnú čitateľskú kultúru (Trávníček, 2019) a charakterizovať ako „*súbor podmienok v rodine, ktoré umožňujú dieťaťu rozvoj jeho pregramotnostných schopností*“ (Zemančíková, 2021, s. 29).

Z hľadiska podpory čitateľskej perspektívy a čitateľskej kultúry človeka (dieťaťa) sú dôležité práve prvky rodinného prostredia, a to:

- dostatočne knižne a čitateľsky vybavené prostredie;
- citelná čitateľská klíma v rodine;
- veľa literárnych podnetov a čitateľských možností;
- možnosť posilňovať čitateľské návyky;
- možnosť vnímať kultúrne a čitateľské vzory v blízkom i širšom okolí, a to prostredníctvom čítajúcich príbuzných a priateľov;
- veľkorysá ponuka čitateľských aktivít a emocionálne nabitých čitateľských situácií (Mol a Bus, 2011).

Sociálna podmienenosť čitateľskej kultúry sa prejavuje v čitateľských návykoch a v čitateľskom správaní človeka, a následne i v jeho kognitívnych a čitateľských schopnostiach (Niven, 2005). Vzhľadom na tzv. „digitálny obrat“, a jeho komplikovaný a rozporuplný zásah do čitateľstva a čitateľskej kultúry, rezonuje hlavne v nemeckých koncepciách problematika čitateľskej socializácie v mediálnej spoločnosti ako „*Lesesozialisation in der Mediengesellschaft*“ – hovorí sa o čítaní a čitateľskej socializácii v kontexte iných dostupných médií ako podoblasti mediálnej socializácie (pozri Groeben a Hurrelmann, 2004).

## 5 Pokles čitateľstva detí a mládeže

Vzhľadom na význam efektov čítania na človeka sa v poslednom čase dvíha záujem o skúmanie dôvodov jeho poklesu. Najzreteľnejším faktorom, ktorý zasahuje do rozvoja čitateľskej kultúry, sú konkurenčné komunikačné modality, ktoré kritickým spôsobom menia povahu, mechanizmy i okolnosti čítania (Mangen a van der Weel, 2016). Nie menej závažný okruh problémov sa sústreďuje okolo postavenia čítania v spoločnosti.

### 5.1 Status čítania v modernej dobe

Odborníci sa zhodujú v tom, že silnejúci tlak na zvyšovanie čitateľskej gramotnosti školopovinných detí, ktorý je implikovaný domácimi a medzinárodnými meraniami úrovne čitateľských kompetencií, mení čítanie pre potešenie na čítanie pre čitateľský výkon (Babiaková, Simanová a Stehlíková, 2021). Podľa Hraškovéj (2015) na detských a mladých čitateľov vplývajú aj zvyšujúce sa informačné

nároky školy a spoločnosti, ktoré spôsobujú, že sa v kvante informácií začínajú strácať a nedokážu sami selektovať podstatné, kľúčové informácie, ani ich spájať.

Medzi faktory, ktoré majú vplyv na čitateľskú kultúru, patria tiež slabnúce čitateľské vzory: v rodinnom prostredí i na verejnosti sa čoraz viac prezentuje „obrazovkové“ správanie, a s tým slabne i čitateľská socializácia a integrácia detí do čitateľského prostredia založeného na tradičných knihách, ako tomu bolo v minulosti (Mangen a van der Weel, 2016).

Platforma *ReadingZone*, ktorej hlavným zámerom je podpora čítania detí a mládeže, vychádzajúc prieskumu „*Understanding the Children's Book Consumer*“, konštatuje, že ďalším dôvodom, ktorý podľa odborníkov stojí za poklesom detského čítania pre potešenie, je to, že rodičia alebo škola nečítajú deťom (a s deťmi) dostatočne často, hoci výskumy ukazujú, že pravidelné predčítanie a spoločné čítanie je tým najúčinnjším spôsobom, ako podporiť dieťa v samostatnom čítaní pre potešenie (*Understanding*, 2021; *Children's*, 2021).

Pozornosť si zaslúži aj spôsob a motivácia, s ktorou sa realizuje čitateľská socializácia: „*čítanie pre potešenie*“ si mnohí rodičia doma zamieňajú s „*gramotnosťou*“. Dospelá verejnosť si často neuvedomuje, že čím intenzívnejšie sa čítanie presadzuje ako školský predmet, školská povinnosť alebo domáca úloha, tým menšia je pravdepodobnosť, že sa mu dieťa bude venovať. V školskom prostredí sa učebné osnovy zameriavajú skôr na čitateľské zručnosti, než na čítanie pre potešenie. Čítanie pre radosť a potešenie je však jednoznačne hnacou silou, vďaka ktorej dosahujú deti lepšie výsledky a nadobúdajú či posilňujú čitateľskú motiváciu (*Understanding*, 2021; *Children's*, 2021).

Neprehliadnuteľným aspektom je postavenie čítania v konkurenčnom prostredí nových médií. Digitálne médiá sa v dnešnej dobe stávajú dôležitou súčasťou života mladých ľudí a prenikajú do všetkých oblastí života, zároveň však zásadne menia spôsob, akým deti, mládež i dospelí prijímajú informácie a realizujú svoje čitateľské návyky (Guo, 2023; Maynard, 2010).

## 5.2 „Digitálny obrat“ a čítanie

Spoločenský a technologický vývoj za posledných dvadsať rokov viedol k zmene rámcových podmienok, ktoré determinujú rozvoj a realizáciu čitateľských zručností. Priniesol rozšírenie internetu a vývoj výkonných a lacných digitálnych zariadení (ako sú tablety a smartfóny), ktoré umožňujú široké využitie digitálnych obsahov prakticky vo všetkých oblastiach života, a podmieňujú vznik nových štruktúr a foriem textov. Tento takzvaný „digitálny obrat“ vyústil do nových možností a postupov interakcie, a s tým aj recepcie textov (Becker-Mrotzek,

2019). Je pravdou, že interaktívne digitálne platformy sú často hodnotené ako cenné nástroje na podporu zapojenia a motivácie u zdráhajúcich sa čitateľov (Anggapati, 2024), v mnohom sa však realizujú aj ako konkurenčný a inhibičný faktor čítania.

Aktuálnym konkurentom knihy sú od najútlejšieho veku súčasného dieťaťa nové médiá. Preferovanými sú nové formy digitálnej zábavy, ktoré vytesňujú voľnočasové čítanie, vizuálne (audiovizuálne) interaktívne digitálne médiá, elektronická komunikácia, sociálne médiá, online čítanie, elektronické (digitálne) knihy.

Čas, ktorý by deti (ale i dospelí) mohli venovať čítaniu, zaberá internet a iné mediálne aktivity, ako aj stále sa vynárajúce nové formy zábavy. Sledovanie filmov, videoklipov, virtuálne cestovanie a hry sú zaujímavejšie a ľahšie upútajú pozornosť detí (i dospelého) ako čítanie (Ding, 2020). *Vytesňovanie voľnočasového čítania* v kritickej miere narúša kontinuálnu prax čítania, ktorá je nevyhnutná pre zabezpečenie rozvoja plynulosti (fluencie) čítania, zdokonaľovanie čitateľských zručností, ale i spevňovanie čitateľskej motivácie.

Medzi *vizuálne (audiovizuálne) interaktívne digitálne médiá* patria najmä sieťové médiá a digitálna televízia, ktoré zahŕňajú širokú škálu atraktívnych vizuálnych obsahov, ako sú filmy, videoklipy, hry a TikTok príspevky a pod. Odborný svet registruje hlavne dve základné charakteristické črty „obrazovkového času“, ktoré sa viažu na vizuálne digitálne médiá, a to bez ohľadu na zariadenie:

- výrazný stupeň pasivity;
- zmyslové (senzorické) zúženie (Sugate a Martzog, 2020).

*Výrazný stupeň pasivity* súvisí so skutočnosťou, že obrazy poskytované vizuálnymi médiami možno vo všeobecnosti opísať ako „hotové“ – nevyžadujú aktívnu konštrukciu mentálnych obrazov (tzv. situačných modelov), ktorá je typická a nevyhnutná pri čítaní textu, vo výskumnom priestore ide o tzv. *redukčnú hypotézu* (pozri aj Valkenburg a van der Voort 1994).

Druhá črta – *zmyslové (senzorické) zúženie* – je spojená s tým, že vizuálne médiá poskytujú dva dominantné zmyslové vstupy, a to vizuálny a sluchový, pravdepodobne na úkor ostatných (napr. hmatový, proprioceptívny, visceroreceptívny a dokonca aj čuchový a chuťový). Nové výskumy však ukazujú, že zmyslová skúsenosť poskytuje ľudskému poznaniu nielen vstup, ale aj impulz pre jeho rozvoj (Sugate a Martzog, 2020), pričom mentálne predstavy a myslenie závisia od aktívacie zmyslových oblastí presahujúcich vizuálne a sluchové modalít (Martzog a Sugate, 2019).

Ako sme naznačili, nové médiá priťahujú detských recipientov svojimi zreteľnými atribútmi: vizualitou a atraktivnosťou z hľadiska prezentácie obsahu,

interaktivitou a participatívnosťou, a hlavne nenáročnosťou z hľadiska vnímania, dekodovania a príjmu informácií. Vizuálne médiá, o ktorých je reč, si nevyžadujú čitateľskú gramotnosť a náročný tréning čitateľských zručností. V tomto kontexte mnohé dnešné deti strácajú motiváciu k hlbšiemu vnímaniu literárneho textu a čítaniu vôbec. Je pre ne pohodlnejšie pozrieť si film a nenamáhať sa čítaním knihy (Babiaková, Šimanová a Stehlíková, 2021).

Audiovizuálna digitálna kultúra prezentuje populárne a veľmi dynamické formy zábavy – akčné snímky, klipy, počítačové hry a pod. Špecifiká rýchlych audiovizuálnych médií majú svoje kognitívne i nonkognitívne nároky, ktoré svojsky ovplyvňujú čitateľské schopnosti súčasného dieťaťa. Kritickým nárokom je rýchly presun pozornosti a digitálne distrakcie, ktoré sú spôsobené strihmi a dynamikou vizuálnych médií, notifikáciami a aktualizáciami správ, stálym príslunom rozličných reklám na obrazovke a pod. (Guo, 2023). Výskumy potvrdzujú, že nadmerný čas pred obrazovkou, dynamika obsahov a pasívna konzumácia médií súvisia s plynulosťou čítania a čitateľským porozumením (Anggapati, 2024). Rýchle a premenlivé digitálne médiá majú za následok *impulzívny štýl myslenia, skrátené rozpätie pozornosti, nedostatok vytrvalosti pri intelektuálnych aktivitách* (Reich, Yau a Warschauer, 2016; Takacs, Swart a Bus, 2015).

Inou stránkou „digitálneho obratu“ je *digitálne čítanie*. Digitálna generácia má tendenciu byť neustále online. Digitálni domorodci chcú okamžite informácie získať, a to z mnohých zdrojov a v multimediálnej forme, sú multitaskeri; interagujú v reálnom čase, čítajú a vytvárajú obsah bez obmedzenia. Výskumy zamerané na *online čítanie* konštatujú niekoľko výhod, z ktorých významnou je rozšírenie možností čítania a nárast času stráveného čítaním. Online čítanie sa však často realizuje v nelineárne štruktúrovanom digitálnom prostredí, ktoré vyžaduje použitie odkazov na prístup k rôznym textom a obsahom (Hahnel a Ramalingam, 2022). Takéto čítanie si vyžaduje vysokú úroveň čitateľskej zručnosti, ktorá zabezpečí spájanie rozptýlených a na mnohých miestach distribuovaných informácií. Na druhej strane spôsob prelietavania zo stránky na stránku formuje skôr impulzívne a prerušované myslenie, ako myslenie vhodné pre intenzívne a extenzívne čítanie.

Ďalšiu možnosť a príležitosť na čítanie (a písanie) vytvárajú sociálne médiá prostredníctvom online komunikácie. I táto má však svoje úskalía: opakované čítanie krátkych útvarov formuje „netrpezlivého čitateľa“, ktorý nemá chuť, ale ani schopnosti recipovať dlhšie a náročné texty. Okrem toho redukuje online komunikácia plnohodnotnú verbálnu komunikáciu na komunikáciu skratkovitú, redukovanú, plytkú (Car, 2017).

*Digitálne (elektronické) knihy*, ktoré sú medzi deťmi a mladými čitateľmi veľmi populárne, majú nepochybne svoje benefity z hľadiska rozvoja čitateľskej

kultúry. Intenzívne sa snažia spájať výhody tlačenej knihy s možnosťami digitálneho prostredia. Aby prilákali i menej zanietených (či odmietavých) čitateľov, snažia sa implementovať multimediálne prvky – animácie, hlas rozprávača, interaktívne prvky a pod. (Maynard, 2010). Tieto však môžu negatívne vplyvať na pozornosť, ktorá je pre hlboké čítanie zásadná: multimediálne efekty môžu odvádzať pozornosť mladých čitateľov od obsahu príbehu a nielenže formovať impulzívne myslenie, ale tiež negatívne ovplyvniť ich porozumenie hlavnej téme príbehu (Reich, Yau a Warschauer, 2016; Takacs, Swart, Bus, 2015).

Nové médiá majú *vplyv aj na čitateľské návyky čitateľov*: hovorí sa síce o koexistencii tradičného a elektronického čítania, ukazuje sa však, že a) elektronické čítanie je hlavným prúdom súčasného čítania mládeže, a postupne i malých detí; b) na čítanie sa využívajú rôzne aplikácie založené na digitálnych technológiách; c) metódy čítania detí a mládeže sa neustále diverzifikujú; d) mnohí z mladých čitateľov nemajú jasný plán čítania; e) nemajú ani žiadne preferencie a čitateľské záujmy; f) voľnočasové čítanie detí a mládeže nemá „svoj“ čas, realizuje sa zväčša iba počas jedenia, čakania v rade alebo cestovania; g) kriticky prevažuje rýchle čítanie krátkych textových útvarov typu odkazy a komentáre; h) klesá percento detí a mládeže, ktorí čítajú pre radosť; i) mladí považujú čítanie za zabíjanie času; j) mnohí „zápasia“ s čítaním (Ding, 2020; Trasmundi, [bez dátumu]).

Uvedené faktory majú, alebo môžu mať, negatívne vplyvy na rozvoj čitateľstva, na rozsah voľnočasového čítania, na formovanie (prípadne degradáciu) čitateľských schopností, čitateľské motivácie, návyky, postoje a pod. Poznatky o týchto faktoroch tak dotvárajú obraz o tendenciách, možnostiach i prípadných stratégiách rozvoja čitateľstva do budúcnosti.

## Záver

Čítanie možno vnímať ako kultúrnu techniku, nástroj sebarozvoja a sebayjadrenia sa, mechanizmus harmonizácie intelektu, citu a vôle, a vôbec osobnosti čitateľa, formotvorný a mobilizačný činiteľ, ktorý výrazným spôsobom formuje a obohacuje čitateľa. Čítanie je základnou zručnosťou v informačnej spoločnosti: umožňuje efektívne lokalizovať, vyhodnocovať a syntetizovať písomné informácie. Aj napriek veľkým výhodám, ktoré čítanie prináša, jeho status v spoločnosti klesá. Nespokojnosť odbornej verejnosti s touto tendenciou podnecuje nové prístupy k čítaniu, ktoré významne obohacujú poznatky o tomto procese, ale i jave, ľudskej schopnosti a kultúrnom výdobytku. Intencie odborníkov zároveň smerujú k transdisciplinárnemu a holistickému prístupu, ktorý zdôrazňuje mnohonásobný význam čítania v modernej spoločnosti a vytvára vhodné podložie pre

vedu a výskum, ale i opory v prospech zámerného formovania čítania a čitateľstva v súčasnej spoločnosti.

Nové prístupy rozširujú definíciu čítania: čítanie je chápané na individuálnej úrovni ako sofistikovaný, konštruktívny a interaktívny proces (Mullis a Martin, 2019), ktorý je však podmienený receptívnou situáciou, ale i kultúrnym a sociálnym kontextom (Christianson a Luke, 2011; González Ramírez a Pescara Vásquez, 2023; Taboada, Tonks, Wigfield a Guthrie, 2009).

Poznatky o kognitívnej povahe (dimenzii) a implikáciách čítania objasňujú, čo sa deje pri čítaní, ako človek prijíma a spracováva informácie, akými spôsobmi (a či vôbec) dokáže využívať informácie z textu vo svojom živote, prispievajú tiež k pochopeniu toho, ako sa menia kognitívne schopnosti človeka a jeho myslenie vďaka čítaniu. Z hľadiska práce s čitateľom umožňujú pochopiť, čo podmieňuje proces čítania a čím prispieť k formovaniu čitateľských schopností.

Pozornosť si však zaslúži aj afektívna doména čítania, ktorá poukazuje na to, ako sa generujú a realizujú čitateľské postoje, hodnoty a motivácie k čítaniu. Práve tie sú silnými piliermi čítania a čitateľstva. Emócie môžu výrazne ovplyvniť nielen samotné čítanie, vysvetľujú tiež, akým spôsobom sa vytvára a formuje čitateľské zapojenie, čitateľská vášeň, čitateľský návyk a pod. (Oatley, 2002; Mar, Oatley, Djikic a Mullin, 2011). Prepojenia medzi emóciami, kognitívnymi procesmi a motiváciou počas čítania ovplyvňujú všetky výstupy a efekty z procesov čítania: porozumenie, získavanie vedomostí, čitateľské postoje, čitateľskú motiváciu, konceptuálne poznanie a intencie a pod.

Veľká pozornosť je v aktuálnej mediálnej ére venovaná motivácii a typom čitateľskej motivácie. Čitateľská motivácia podporená naratívnyimi emóciami a sociálnym čitateľským kontextom patrí k základným stavebným kameňom zámerného formovania čitateľstva vo všetkých vekových skupinách (Clark a Rumbold, 2006; Edmund a Bauserman, 2006). V knihovníckej praxi, ale i širšom kultúrnom kontexte, to dokladuje pestrá škála rozličných motivačných aktivít, podujatí a iniciatív, ktorá sa neustále rozširuje a obohacuje. Poznanie základných mechanizmov motivácie je z tohto hľadiska základnou navigačnou silou zámerného rozvoja čitateľstva detí a mládeže.

Prístupy, ktoré sú orientované na fyzicko čítania, zdôrazňujú „spojenia medzi transcendentným životom čitateľovej mysle a imanentným životom tela“ (Mc Laughlin, 2005). Fyziológia čítania nevyhnutne ovplyvňuje skúsenosť človeka s textom, prácu s ním, a dokonca aj jeho interpretáciu. V kontexte rozvoja detského čitateľstva môžu byť impulzy, ktoré využívajú „dotyky s knihou“ ako fyzickým artefaktom, veľmi podnetné a stimulujúce, naplnené multisenzorickými zážitkami.

V úvahách o rozvoji čitateľstva má výraznú úlohu sociálna dimenzia čítania – práve z tejto dimenzie pramení čitateľská kultúra, čitateľská tradícia, čítanie ako kultúrne dedičstvo, „čitateľská budúcnosť“. Sociálne mechanizmy čítania generujú cyklickú špirálu prenosu čítania v priestore a čase, podieľajú sa na intergeneračnej literárnej komunikácii, sú kľúčom k zachovaniu čítania ako sociálnej praxe.

Nezanedbateľný význam pre rozvoj čitateľstva má poznanie potenciálnych inhibičných činiteľov, ktoré sú voľnočasovým konkurentom čítania a/alebo majú neblahý vplyv na mechanizmy čítania či čitateľské dispozície a zručnosti. Veľkou výzvou ostáva do budúca nielen otázka odhaľovania ďalších tajomstiev čítania z hľadiska ľudskej existencie a spôsobilostí človeka, ale i perspektív čítania v modernom svete. Naliehavými sa stávajú otázky čitateľskej motivácie a socializácie v modernom svete, ale i dôsledná analýza vizuality, digitálneho a online čítania, ako aj ich účinkov na človeka.

Holistický multidimenzionálny prístup k čítaniu ozrejmuje, ako variabilne a funkčne sa čítanie začleňuje do života človeka a akým spôsobom formuje jeho osobnosť. Z hľadiska knižničnej a informačnej vedy naznačuje možné perspektívy výskumu. Dôsledné poznanie procesu čítania umožňuje z praktického hľadiska zvyšovať úspech práce s čitateľmi, vyvíjať nové zámery, stratégie a metódy práce s čitateľom, čím môže prispieť k rozvoju čítania (ale i odboru), a to ako z metodického hľadiska, tak i z hľadiska kultúrnej perspektívy.

## Literatúra

ADAMS, M. J. (1994). *Beginning to Read: Thinking and Learning about Print*. Bradford Books. ISBN-13: 978-0262510769.

ALEXANDER, P. et al. (2008). *Successful Readers: Motivation and Social Factors*. Online. University of Maryland: College of Education. Dostupné na: <http://www.education.umd.edu/literacy/pubs/chapter2.pdf>. [zobrazené 2022-06-10].

ALVERMANN, D. (2002). Effective Literacy Instruction for Adolescents. In *Journal of Literacy Research*. Online. Vol. 34, s. 189–208. Dostupné na: [https://doi.org/10.1207/s15548430jlr3402\\_4](https://doi.org/10.1207/s15548430jlr3402_4). [zobrazené 2024-06-10].

ANGGAPATI, G. (2024). Exploring the Impact of Media Exposure on Early Age Literacy and Reading Skills Development in Children. In *Journal Basic Science and Technology*. Online. Vol. 13, no. 1, s. 1–8. Dostupné na: <https://www.iocscience.org/ejournal/index.php/JBST/article/view/4982/3449>. [zobrazené 2024-06-17].

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-1407-3.

BABIAKOVÁ, S.; SIMANOVÁ, L. a J. STEHLÍKOVÁ (2020). *Čítanie a čitateľstvo slovenských detí: Overovanie intervenčného programu v akčných výskumoch*. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Belianum, Univerzita Mateja Bela. ISBN: 978-80-557-1776-0.

BAKER, L. a A. WIGFIELD (1999). Dimensions of Children's Motivation for Reading and Their Relations to Reading Activity and Reading Achievement. In *Reading Research Quarterly*. Online. Vol. 34, no. 4, s. 452–477. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/237559622\\_Dimensions\\_of\\_Children's\\_Motivation\\_for\\_Reading\\_and\\_Their\\_Relations\\_to\\_Reading\\_Activity\\_and\\_Reading\\_Achievement](https://www.researchgate.net/publication/237559622_Dimensions_of_Children's_Motivation_for_Reading_and_Their_Relations_to_Reading_Activity_and_Reading_Achievement). [zobrazené 2024-06-10].

BAL, P. M. a M. VELTKAMP (2013). How Does Fiction Reading Influence Empathy?: An Experimental Investigation on the Role of Emotional Transportation. In: *PLOS ONE*. Online. Vol. 8 iss. 1. Dostupné na: <https://journals.plos.org/plosone/article%3Fid=10.1371/journal.pone.0055341>. [zobrazené 2024-06-10].

BANDURA, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In: A. BANDURA (Ed.). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge University Press, s. 1–45. Dostupné na: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511527692.003>. [zobrazené 2023-06-10].

BANDURA, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

BALÁŽ, J. (1986). *Recepcia textu a literatúry v príprave čitateľov a používateľov informácií*. Bratislava: Filozofická fakulta Univerzity Komenského. ISBN 85-416-86.

BARANOVSKÁ, A. (2014). *Emočná inteligencia – jej rozvíjanie u detí v predškolskom veku*. Online. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum. Dostupné na: [https://archiv.mpc-edu.sk/sites/default/files/publikacie/emocie2-baranovska-na\\_webe.pdf](https://archiv.mpc-edu.sk/sites/default/files/publikacie/emocie2-baranovska-na_webe.pdf). [zobrazené 2023-06-03].

*Basics: Reading Comprehension* (2024). Online. VETA. Dostupné na: <https://www.readingrockets.org/reading-101/reading-and-writing-basics/reading-comprehension>. [zobrazené 2024-06-10].

BECKER-MROTZEK, M. et al. (2019). Lesekompetenz heute – eine Schlüsselqualifikation im Wandel. In K. REISS; M. WEIS; E. KLIEME a O. KÖLLER (zost.). *PISA 2018: Grundbildung im internationalen Vergleich*. Online. Münster: Waxmann Verlag. ISBN: 978-3-8309-4100-2. Dostupné na: [https://www.pedocs.de/volltexte/2020/18315/pdf/Reiss\\_et\\_al\\_2019\\_PISA\\_2018\\_Grundbildung.pdf#page=22](https://www.pedocs.de/volltexte/2020/18315/pdf/Reiss_et_al_2019_PISA_2018_Grundbildung.pdf#page=22). [zobrazené 2024-06-03].

BETTELHEIM, B. (2017). *Za tajemstvím pohádek: proč a jak je číst v dnešní době*. Portál. ISBN: 9788026211723.

BOAKYE, N. A. N. Y. (2012). *A socio-affective approach to improving students' reading comprehension abilities*. Online/thesis. Hatfield: University of Pretoria, Faculty of humanities. Dostupné na: <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/25562/Complete.pdf?sequence=9>. [zobrazené 2024-06-03].

BOROŠ, J. (2001). *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava: IRIS. 227 s. ISBN 80-89018-20-3.

BREWER, W. F. (2000). Bartlett's concept of the schema and its impact on the theories of knowledge representation in contemporary cognitive psychology. In A. SAITO (Ed.). *Bartlett, Culture and Cognition*. Cambridge, UK: Psychology Press, s. 69–89.

BUSSELLE, R. a H. BILANDZIC (2009). Measuring Narrative Engagement. In *Media Psychology*. Online. Vol. 12, iss. 4. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/15213260903287259>. [zobrazené 2024-06-03].

CAIN, K. a J. OAKHILL (2011). Matthew effects in young readers: reading comprehension and reading experience aid vocabulary development. In

*J Learn Disabil.* Online. Vol. 44, no. 5, s. 431–443. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/0022219411410042>. [zobrazené 2024-06-03].

CARR, N. (2017). *Nebezpečná mělčina: jak internet mění náš mozek*. Dauphin. ISBN: 9788072727803.

CARRUTHERS, P. (2006). *Theories of Theories of Mind*. Cambridge University Press cit. podľa de VILLIERS, J. (2007). The Interface of Language and Theory of Mind. In *Lingua*. Online. Vol. 117, no. 11, s. 1858–1878. ISSN: 0024-3841. Dostupné na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2000852/>. [zobrazené 2023-08-13].

CITOVÁ, J. (2003-). Čtenářská gramotnost. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR. Dostupné na: [https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000016596&local\\_base=KTD](https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000016596&local_base=KTD). [zobrazené 2024-06-03].

CLARK, C. a K. RUMBOLD (2006). *Reading for pleasure: A research overview*. Online. National Literacy Trust. Dostupné na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED496343.pdf>. [zobrazené 2023-08-13].

COIRO, J. (2021). Toward a Multifaceted Heuristic of Digital Reading to Inform Assessment, Research, Practice, and Policy. In *Reading Research Quarterly*. Online. Vol. 56, iss. 1, s. 9–31. ISSN 1936-2722. Dostupné na: <https://doi.org/10.1002/rrq.302>. [zobrazené 2024-06-03].

CONRADI, K.; JANG, B. G. a M. C. McKENNA (2014). Motivation terminology in reading research: A conceptual review. In *Educational Psychology Review*. Online. Vol. 26, no. 1, s. 127–164. Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s10648-013-9245-z>. [zobrazené 2023-08-03].

CRAWFORD, Ch. (2012). *Chris Crawford on Interactive Storytelling*. New Riders. ISBN-100321864972. ISBN-13 978-0321864970. Dostupné tiež ako Google Book.

CULLINAN, B. E. (2000). Independent reading and school achievement. In *School Library Media Research*. Online. Vol. 3, s. 1–24. Dostupné na: [https://www.ala.org/sites/default/files/aasl/content/aaslpubsandjournals/slr/vol3/SLMR\\_IndependentReading\\_V3.pdf](https://www.ala.org/sites/default/files/aasl/content/aaslpubsandjournals/slr/vol3/SLMR_IndependentReading_V3.pdf). [zobrazené 2024-06-03].

CSIKSZENTMIHALYI, M. a R. E. ROBINSON (1990). *The art of seeing: An interpretation of the aesthetic encounter*. Malibu: J. Paul Getty Museum; Getty Center for Education in the Arts. ISBN: 9780892361564.

DECHANT, E. (1991). *Understanding and teaching reading: An Interactive Model*. Hillsdale, New Jersey: Laurence Erlbaum Association.

DELGADO, P.; VARGAS, C.; ACKERMAN, R. a L. SALMERÓN (2018). Don't throw away your printed books: A meta-analysis on the effects of reading media on comprehension. In *Educ. Res. Rev. Online*. Vol. 25, s. 23–28. dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.09.003>. [zobrazené 2024-06-09].

DING, M. (2020). Influence of New Media Technology on the Reading Habits of Contemporary College Students Mingxiu. In *Journal of Physics: Conference Series*. Online. Vol. 1533. Dostupné na: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1533/4/042087>. [zobrazené 2024-06-09].

De SMEDT, F.; ROGIERS, A.; HEIRWEG, S.; Merchie, E. a H. Van KEER (2020). Assessing and Mapping Reading and Writing Motivation in Third to Eight Graders: A Self-Determination Theory Perspective. In *Frontiers in Psychology*. Online. Vol. 11. ISSN: 1664-1078. Dostupné na: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.01678>. [zobrazené 2024-06-09].

DJIKIC, M., OATLEY, K. a M. C. MOLDOVEANU (2013). Reading Other Minds: Effects of Literature on empathy. In *Scientific Study of Literature*. Online. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, Vol. 3, no. 1, s. 28–47. ISSN 2210-4372. ISSN 2210-4380 (e-version). Dostupné na: [http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/\(2013b\)%20Djikic,%20Oatley,%20&%20Moldoveanu.pdf](http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/(2013b)%20Djikic,%20Oatley,%20&%20Moldoveanu.pdf). [cit. 2020-02-01].

DOLEŽALOVÁ, J. (2014). *Čtenářská gramotnost*. Gaudeamus. ISBN: 978-80-7435-520-2.

DUWE, C. (2004). *Zeit der Begegnung — Begegnung mit der Zeit: Zeitliche Aspekte literarischen Lesens*. Deutscher Universitätsverlag. ISBN: 978-3-8244-4579-0.

EDMUNDS, K. M. a K. L. BAUSERMAN (2006). What Teachers Can Learn about Reading Motivation through Conversations with Children. In *The Reading Teacher*. Online. Vol. 59, no. 5, s. 414–424. Dostupné na: <https://www.jstor.org/stable/20204369>. [zobrazené 2024-06-09].

EKMAN, P. (2007). *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. New York: Holt. ISBN-13: 978-0805083392.

ESMAEELI, S. a A. K. H. WAGNER (2022). The importance of Home Environment in Early Age for later Literacy Development. In *Lirdef*. Online. Actes n°1. Dostupné na: [https://doi.org/10.34745/numerev\\_1792](https://doi.org/10.34745/numerev_1792). [zobrazené 2024-06-09].

FORRIN, N. D. a C. M. MacLEOD (2017). This time it's personal: the memory benefit of hearing oneself. In *Memory*. Online. Vol. 26, iss. 4. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/09658211.2017.1383434>. [zobrazené 2024-06-29].

FULLER, D. a D. R. SEDO (2014). And Then We Went to the Brewery: Reading as a Social Activity in a Digital Era. In *World Literature Today*. Online. Vol. 88, no. 3–4, s. 14–18. Dostupné na: <https://www.jstor.org/stable/10.7588/worllitetoda.88.3-4.0014>. [zobrazené 2024-06-09].

GARCÉS-BASCAL, R. M., TUPAS, R., KAUR, S., PACULDAR, A. M. a E. S. BAJA (2018). Reading for pleasure: Whose job is it to build lifelong readers in the classroom? In *Literacy*. Online. Vol. 52, no. 2, s. 95–102. Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/lit.1215>. [zobrazené 2024-06-29].

GASSER, L.; DAMMERT, Y a P. K. MURPHY (2022). How Do Children Socially Learn from Narrative Fiction: Getting the Lesson, Simulating Social Worlds, or Dialogic Inquiry? In *Educ Psychol Rev*. Online. Vol. 34, s. 1445–1475. Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s10648-022-09667-4>. [zobrazené 2024-06-29].

GAVORA, P. et al. (2009). *Ako rozvíjať porozumenie textu u žiaka*. Enigma. ISBN: 9788089132577.

GOLDSTEIN, T. R. (2009). The pleasure of unadulterated sadness: experiencing sorrow in fiction, nonfiction, and “in person”. In *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. Online. Vol. 3, no. 4, s. 232–237. [https://www.researchgate.net/publication/232546557\\_The\\_Pleasure\\_of\\_Unadulterated\\_Sadness\\_Experiencing\\_Sorrow\\_in\\_Fiction\\_Nonfiction\\_and\\_In\\_Person](https://www.researchgate.net/publication/232546557_The_Pleasure_of_Unadulterated_Sadness_Experiencing_Sorrow_in_Fiction_Nonfiction_and_In_Person). [zobrazené 2024-06-29].

GONZÁLEZ RAMÍREZ, C. a E. PESCARA VÁSQUEZ (2023). Dimensions of reading: a study of the beliefs of language and literature preservice teachers. In *Front Psychol*. Online. Vol. 14. dostupné na: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1284539/full>. [zobrazené 2024-06-29].

GOUGH, P. B. (1972). One second of reading. In J. F. KAVANAGH a I. G. MATTINGLY (eds.). *Language by ear and by eye*. Cambridge, MA: MIT Press cit podľa LIU, F., (2010). *A Short Analysis of the Nature of Reading*. In: English Language Teaching. Online. Vol. 3, no. 3. ISSN 1916-4742. E-ISSN 1916-4750. Dostupné na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1081770.pdf>. [zobrazené 2024-06-29].

GOUGH, P. B.; HOOVER, W. A a C. L. PETERSON (1996). Some observations on a simple view of reading. In C. CORNOLDI a J. OAKHILL (Eds.). *Reading comprehension difficulties: Processes and intervention*. Mahwah: Erlbaum, s. 1–13. ISBN-13: 978-0805818451.

GOUGH P. B. a W. E. TUNMER (1986). Decoding, Reading, and Reading Disability. In RASE. Online. Vol. 7, no. 1, s. 6–10. Dostupné na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ee3c58058290e1ff077c96fa87f8fc8775d49b33>. [zobrazené 2024-06-29].

GROEBEN, N. (2004). (Lese-)Sozialisation als Ko-Konstruktion. In: N. GROEBEN a B. HURRELMANN (zost.). *Lesesozialisation in der Mediengesellschaft*. Juventa Verlag, s. 145–169. ISBN 3-7799-1355-0.

GREEN M. a T. BROCK (2000). The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. In *Journal of Personality and Social Psychology*. Online. Vol. 79, s. 701–721. Dostupné na: [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the\\_role\\_of\\_transportation\\_in\\_the\\_persuasiveness\\_of\\_public\\_narratives.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_role_of_transportation_in_the_persuasiveness_of_public_narratives.pdf). [zobrazené 2024-07-29].

GROEBEN, N. a B. HURRELMANN (2004). *Lesesozialisation in der Mediengesellschaft*. Munchen: Juventa Verlag. ISBN 3-7799-1355-0.

GUO, Y. (2023). The Influence of Digital Media on Teenager's Reading Habits. In I. A. KHAN et al. (Eds.). *Proceedings of the 2nd International Conference on Humanities, Wisdom Education and Service Management (HWESM 2023)*. ASSEHR, s. 374–379. Dostupné na: [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-068-8\\_47](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-068-8_47). [zobrazené 2024-26-10].

GUTHRIE, J. T. et al. (2007). Reading motivation and reading comprehension growth in the later elementary years. In *Contemporary Educational Psychology*. Online. Vol. 32, iss. 3, s. 282–313. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361476X06000269?via%3Dihub>. [zobrazené 2024-06-29].

GUTHRIE, J. T. a A. WIGFIELD (2000). Engagement and motivation in reading. In M. L. KAMIL; P. B. MOSENTHAL; P. D. PEARSON a R. BARR (Eds.). *Reading research handbook*. Vol. III. Routledge, s. 403–424. ISBN-13: 978-0805823998.

GUTHRIE, J. T. a A. WIGFIELD (2023). Roles of motivation and engagement in teaching the english language arts. In: Douglas FISHER (ed.) a Diane LAPP (ed.), (2023). *Handbook of Research on Teaching the English Language Arts*. Routledge, s. 267–n. ISBN: 9781032369020.

GUTHRIE, J. T.; WIGFIELD, A. a W. YOU (2012). Instructional contexts for engagement and achievement in reading. In S. J. CHRISTENSON, A. L. RESCHLY a C. WYLIE (Eds.). *Handbook of research on student engagement*. Springer, s. 601–634. Dostupné tiež ako Google Book.

HACKER, D. (1998). Definitions and Empirical Foundations. In D. HACKER, J. DUNLOSKY a A. C. GRAESSER (eds.). *Metacognition in educational theory and practice*. Mahwah: Erlbaum cit. podľa URBAN, K. a M. URBAN, (2012). Metakognitívne procesy pri čítaní a ich vzťah k porozumeniu u predškolských detí. In Z. PETROVÁ (ed.). *Osvojovanie gramotnosti u detí v podmienkach nového Štátneho vzdelávacieho programu pre predprimárne vzdelávanie v materských školách*. Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis; VEDA, vydavateľstvo SAV. ISBN 978-80-568-0236-6.

HAHNEL, C. a D. RAMALINGAM (2020). Patterns of reading behaviour in digital hypertext environments. In *Journal of Computer Assisted Learning*. Online. Vol. 39, iss. 3, s. 695–1037. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jcal.12709>. [zobrazené 2024-06-30].

HAVELOCK, E. (1986). *The Muse Learns to Write: Reflections on Orality and Literacy from Antiquity to the Present*. New Haven: Yale University Press. ISBN-13: 978-0300043822.

HAVLOVÁ, J. (2003-). Čtení. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR. Dostupné na: [https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000003194&local\\_base=KTD](https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000003194&local_base=KTD). [zobrazené 2024-06-30].

HAVLOVÁ, J. (2003-a). Čtenářství. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR. Dostupné na: [https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000004068&local\\_base=KTD](https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000004068&local_base=KTD). [zobrazené 2024-06-30].

HOLMQVIST, K. et al. (2011). *Eye tracking: a comprehensive guide to methods and measures*. Oxford (UK): Oxford University Press. 560 s. ISBN: 978-0198738596.

HORÁKOVÁ, Z. (2002). *Metodický průvodce čítankami pro 2. a 3. ročník*. Nová škola. ISBN: 9788072890491.

HOUSTON, S. M. et al. (2014). Reading skill and structural brain development. In *NeuroReport*. Online. Vol. 25, iss. 5, s. 347–352. Dostupné na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4128180/>. [zobrazené 2024-06-30].

HRAŠKOVÁ, M. (2015). *Práca s textom v literárnej komunikácii (s využitím vybraných moderných vyučovacích metód a aktivizujúcich otázok v čítaní s porozumením)*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Filozofická fakulta.

HRDINÁKOVÁ, E. (2017). *Literárne a audiovizuálne naratívne dielo v kontexte recepcie detským príjemcom*. Dizertačná práca. Univerzita Komenského v Bratislave.

HRDINÁKOVÁ, L. (2023). Rozbehy počiatocného čitateľstva. In *Knižnica*. Online. roč. 24, č. 1, s. 51–64. Dostupné na: [https://www.snk.sk/images/Edicna\\_cinnost/Casopis\\_Kniznica/2023/2023\\_04\\_05\\_Ludmila\\_Hrdinakova\\_2.pdf](https://www.snk.sk/images/Edicna_cinnost/Casopis_Kniznica/2023/2023_04_05_Ludmila_Hrdinakova_2.pdf). [zobrazené 2024-06-30].

HRDINÁKOVÁ, L. a K. BUZOVÁ (2019). Východiskové teoretické koncepty výskumu čítania metodológiu sledovania pohybu očí. In J. STEINEROVÁ (zost.). *Knižničná a informačná veda 28*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, s. 95–110.

HRDINÁKOVÁ, L. a K. BUZOVÁ (2020). Aplikácia eye-trackingu vo výskume čítania. In *ITlib*. Online. roč. 24, č. 3, s. 16–26. Dostupné na: [https://itlib.cvtisr.sk/wpcontent/uploads/2020/11/3\\_2020\\_Hrdinakova\\_Buzova-2.pdf](https://itlib.cvtisr.sk/wpcontent/uploads/2020/11/3_2020_Hrdinakova_Buzova-2.pdf). [zobrazené 2023-09-22].

Children's reading for pleasure falls sharply (2021). Online. In *ReadingZone.com*. Posted on Friday, March 19, 2021. Dostupné na: <https://www.readingzone.com/news/dramatic-decline-in-reading-for-pleasure/>. [zobrazené 2024-06-30].

CHOW, B. W.; C. S. HO; S. W. L. WONG; M. M. Y. WAYE a M. ZHENG (2017). Home environmental influences on children's language and reading skills in a genetically sensitive design: Are socioeconomic status and home literacy environment environmental mediators and moderators? In *Scandinavian Journal of Psychology*. Online. Vol. 58, no. 6, s. 519–529. Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/sjop.12397>. [zobrazené 2023-08-28].

CHRISTIANSON, K. a S. G. LUKE (2011). Context strengthens initial misinterpretations of text. In *Scientific Studies of Reading*. Online. Vol. , no. 2, s. 136–166. Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/10888431003636787>. [zobrazené 2024-06-30].

JANOTOVÁ, Z.; TAUBEROVÁ, D. a E. POTUŽNÍKOVÁ (2017). *Mezinárodní šetření PIRLS 2016: Národní zpráva*. Online. Česká školní inspekce. Dostupné na: [https://www.iea.nl/sites/default/files/2019-04/Czech%20Republic\\_PIRLS\\_2016\\_web.pdf](https://www.iea.nl/sites/default/files/2019-04/Czech%20Republic_PIRLS_2016_web.pdf). [zobrazené 2024-06-30].

JOHNSON, Dan R. (2012). Transportation into a story increases empathy, prosocial behavior, and perceptual bias toward fearful expressions. In *Personality and Individual Differences*. Online. Vol. 52, iss. 2, s. 150–155. ISSN 0191-8869. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.10.005>. [zobrazené 2024-06-30].

KASSIN, S. (2007). *Psychologie*. 1. vyd. Praha: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1716-3.

- KATUŠČÁK, D.; MATTHAEIDESOVÁ, M. a M. NOVÁKOVÁ (1998). *Informačná výchova: terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo – Mladé letá.
- KEEN, S. (2013). Narrative Empathy. In *The living handbook of narratology (LHN)*. Interdisciplinary Center for Narratology, University of Hamburg. Dostupné na: [http://lhn.sub.uni-hamburg.de/index.php/Main\\_Page.html](http://lhn.sub.uni-hamburg.de/index.php/Main_Page.html). [zobrazené 2024-06-10].
- KELTNER, D., OATLEY, K. a J. M. JENKINS (2014). *Understanding Emotions*. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN-13: 978-1118147436.
- KELTNER D.T. a J. S. LERNER (2010). Emotion. In D. T. GILBERT; S. T. FISKE a G. LINDZEY. *The Handbook of Social Psychology*, Vol. 1, New York: Wiley, s. 317–352. ISBN: 978-0-470-13747-5.
- KHAN, T.J.; SANI, A.M. a S. SHAIKH-ABDULLAH (2016). Exploration of Instrumental and Integrative Motivation for Reading English as a Second Language among Second Year Pre-University Students of Government MAO College, Lahore (Pakistan). In *Open Journal of Social Sciences*. Online. Vol. 4, s. 69–76. dostupné na: <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2016.44010>. [zobrazené 2024-06-10].
- KHEANG, T.; CHIN, P. a S. EM (2024). *Reading Motivation to Promote Students' Reading Comprehension: A Review Study*. Dostupné na: <https://doi.org/10.51483/IJLC.4.1.2024.1-8>. [zobrazené 2024-06-10].
- KINTSCH, W. (1998). *Comprehension: A paradigm for cognition*. New York: Cambridge University Press. Dostupné tiež ako Google Book.
- KIRSCH, I. S. a A. JUNGBLUT (1986). *Literacy: Profiles of America's Young Adults*. National Assessment of Educational Progress. Dostupné na: <https://eric.ed.gov/?id=ED275692>. [zobrazené 2024-06-10].
- KISIŁOWSKA, M. a A. MIERZECKA (2018). Emotions, experience, identity – motivations of the teens' information behaviour in the area of culture. In *Information Research*. Online. Vol. 24., no. 1. Dostupné na: <http://informationr.net/ir/24-1/isic2018/isic1826.html>. [zobrazené 2024-06-10].
- KRASHEN, S. (2004). *The power of reading: insights from the Research*. Libraries Unlimited. ISBN-14: 978-1591581697.
- KRUSE, N. (2011). Čtení a předčítání. In: *Kritické listy*. Online. č. 42, s. 9–11. Dostupné na: [https://kritickemysleni.cz/wp-content/uploads/2020/05/KL42\\_web.pdf#page=9](https://kritickemysleni.cz/wp-content/uploads/2020/05/KL42_web.pdf#page=9). [zobrazené 2024-06-11].

KUKKONEN, K. (2016). Bayesian bodies: The predictive dimension of embodied cognition and culture. In: P. GARRATT (ed.). *The cognitive humanities: Embodied mind in literature and culture*. London: Palgrave. Dostupné na: <https://link.springer.com/book/10.1057/978-1-137-59329-0>. [zobrazené 2024-06-21].

LARHMAID, M. (2018). The Impact of Print vs. Digital Resources on Moroccan University Students' Reading Habits, Uses, and Preferences. In *SHS Web of Conferences*. Online. Vol. 52, s. 02001. ISSN 2261-2424. Dostupné na: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2018/13/shsconf\\_icodoc2017\\_02001.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2018/13/shsconf_icodoc2017_02001.pdf). [zobrazené 2023-01-23].

LARKIN, B. ([s. a.]). *Looking at Beavers*. Wilbooks Publishers.

LEDERBUCHOVÁ, L. (2004). *Dítě a kniha: o čtenářství jedenáctiletých*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN: 9788086898018.

LEE, J. a D. L. SCHALLERT (2014). Literate actions, reading attitudes, and reading achievement: Interconnections across languages for adolescent learners of English in Korea. In *Modern Language Journal*. Online. Vol. 98, iss. 2, s. 553–573. Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4781.2014.12088.x>. [zobrazené 2023-01-23].

LEE, Y., JANG, B. G. a K. C. SMITH (2021). A Systematic Review of Reading Engagement Research: What Do We Mean, What Do We Know, and Where Do We Need to Go? In *Reading Psychology*. Online. Taylor & Francis (Routledge), Vol. 42. No. 8, s. 1–37. ISSN 1521-0685. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/349824680\\_A\\_Systematic\\_Review\\_of\\_Reading\\_Engagement\\_Research\\_What\\_Do\\_We\\_Mean\\_What\\_Do\\_We\\_Know\\_and\\_Where\\_Do\\_We\\_Need\\_to\\_Go](https://www.researchgate.net/publication/349824680_A_Systematic_Review_of_Reading_Engagement_Research_What_Do_We_Mean_What_Do_We_Know_and_Where_Do_We_Need_to_Go). [zobrazené 2024-06-12].

LESŇÁK, R. (1977). *Literatúra medzi ľuďmi*. Bratislava: Slovenský spisovateľ.

LESŇÁK, R. (1991). *Horizonty čitateľskej kultúry*. Bratislava: Slovenský spisovateľ. ISBN 80-220-0140-X.

LIBA, P. (1987). *Čitateľ a literárny proces*. Bratislava: Tatran.

LIM, F. V. a W. TOH (2020). How to teach digital reading? In *Journal of Information Literacy*. Online. Vol. 14, no. 2, s. 24–43. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.11645/14.2.2701>. [zobrazené 2024-06-12].

LIN, J. et al. (2021). Chinese secondary school students' reading engagement profiles: associations with reading comprehension. In *Reading and Writing*. Springer Nature. Online. Vol. 34, s. 2257–2287. ISSN 1573-0905. Dostupné

na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11145-021-10139-4>. [zobrazené 2024-06-12].

LIU, H.; CHEN, X. a X. LIU (2022 ). Factors influencing secondary school students' reading literacy: An analysis based on XGBoost and SHAP methods. In *Front. Psychol.* Online. Vol. 13. Dostupné na: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948612>. [zobrazené 2024-06-12].

LOCHER, F. M.; BECKER, S.; SCHIEFER, I. a M. PFOST (2021). Mechanisms mediating the relation between reading self-concept and reading comprehension. In *Eur J Psychol. Educ.* Online. Vol. 36, s. 1–20. Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s10212-020-00463-8>. [zobrazené 2024-07-02].

MANGEN, A. a A. van der WEEL (2016). The evolution of reading in the age of digitisation: an integrative framework for reading research. In *Literacy.* Online. Vol. 50, iss. 3, s. 116–124. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/lit.12086>. [zobrazené 2024-06-10].

MAR, R. A. a K. OATLEY (2008). The function of fiction in the abstraction and simulation of social experience. In *Perspectives on Psychological Science.* Online. Vol. 3, no. 3,

s. 173–192. ISSN 1745-6924. Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/j.1745-6924.2008.00073.x>. [zobrazené 2024-06-10].

MAR, R. A.; OATLEY, K.; DJIKIC, M. a J. MULLIN (2011). Emotion and narrative fiction: Interactive influences before, during, and after reading. In *Cognition & Emotion.* Online. Vol. 25, no. 5, s. 818–833. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1080/02699931.2010.515151>. [zobrazené 2024-06-10].

MARTZOG, P. a S. SUGGATE (2019). Fine motor skills and mental imagery: Is it all in the mind? In *Journal of Experimental Child Psychology.* Online. Vol. 186, s. 59–72. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.jecp.2019.05.002>. [zobrazené 2024-06-10].

MAYNARD, S. (2010). The impact of e-books on young children's reading habits. In *Publishing Research Quarterly.* Online. Vol. 26, no. 4, s. 236–248. Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12109-010-9180-5>. [zobrazené 2024-06-10].

MATHEWSON, G. C. (1994). Model of attitude influence upon reading and learning to read. In: R. B. RUDDLELL, M. R. RUDDLELL, & H. SINGER (Eds.). *Theoretical models and processes of reading.* 4th Ed. International Reading Association, s. 1131–1161.

MUSYOKA, H.; MARIMA, E. a S. MWANGI (2018). Effects of digital media on teaching and learning of preschool children's reading skills. In *International Journal of Social Science and Humanities Research*. Online. Vol. 6, iss. 3, s. 124–136. Dostupné na: [https://www.academia.edu/76673049/EFFECTS\\_OF\\_DIGITAL\\_MEDIA\\_ON\\_TEACHING\\_AND\\_LEARNING\\_OF\\_PRE\\_SCHOOL\\_CHILDRENS\\_READING\\_SKILLS\\_A\\_CASE\\_OF\\_MAVOKO\\_SUB\\_COUNTY\\_MACHAKOS\\_COUNTY\\_KENYA](https://www.academia.edu/76673049/EFFECTS_OF_DIGITAL_MEDIA_ON_TEACHING_AND_LEARNING_OF_PRE_SCHOOL_CHILDRENS_READING_SKILLS_A_CASE_OF_MAVOKO_SUB_COUNTY_MACHAKOS_COUNTY_KENYA). [zobrazené 2024-06-10].

MAZÁČOVÁ, P. a K. HANUŠOVÁ (2017). Perspektivy rozvoje předčtenářské gramotnosti na platformě mezigeneračního učení. In *Knihovna: knihovnická revue*. Online. roč. 28, č. 2. Dostupné na: <https://knihovnavrevue.nkp.cz/archiv/2017-2/recenzovane-prispevky/perspektivy-rozvoje-predctenarske-gramotnosti-na-platforme-mezigeneracniho-uceni-pripadova-studie>. [zobrazené 2024-06-10].

Mc LAUGHLIN, T. (2015). *Reading and the Body: The Physical Practice of Reading*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN: 9781137522894.

MIKO, F. a A. POPOVIČ (1978). *Tvorba a recepcia: estetická komunikácia a metakomunikácia*. Bratislava: Tatran.

MILLER, S. D. a B. S. FAIRCLOTH (2014). Motivation and reading comprehension. In S. E. ISRAEL a G. G. DUFFY (Eds.). *Handbook of research on reading comprehension*. New York: Routledge, s. 307–322. ISBN: 9781317639664.

MELLMANN, K. (2002). E-Motion: Being Moved by Fiction and Media? Notes on Fictional Worlds, Virtual Contacts and the Reality of Emotions. In *PsyArt*. Online. Vol. 6. Dostupné na: <https://www.psyartjournal.com/article/show/mellmann-e-motion-being-moved-by-fiction-and-medi>. [zobrazené 2024-06-18].

MOL, S. E. a A. G. BUS (2011). To read or not to read: a meta-analysis of print exposure from infancy to early adulthood. In *Psychol. Bull.* Online. Vol. 137, no. 2, s. 267–296. Dostupné na: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21219054/>. [zobrazené 2024-06-18].

MULLIS, I. V. S. a M. O. MARTIN (2019). *PIRLS 2021 Assessment Frameworks*. Online. International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA). Dostupné na: [https://pirls2021.org/wp-content/uploads/sites/2/2019/04/P21\\_Frameworks.pdf](https://pirls2021.org/wp-content/uploads/sites/2/2019/04/P21_Frameworks.pdf). [zobrazené 2024-06-21].

MULLIS, I. V. S.; KENNEDY, A.M.; MARTIN, M. O. a M. SAINSBURY (2006). *PIRLS 2006 Assessment Framework and Specifications*. 2nd Edition. Boston: Boston College. ISBN: 1-889938-40-8. cit. podľa LADÁNYIOVÁ, E. (2007). *Čitateľská gramotnosť žiakov 4. ročníka ZŠ Národná správa zo štúdie*

PIRLS 2006. Online. © Štátny pedagogický ústav. ISBN 978-80-89225-38-5. Dostupné na: [https://www2.nucem.sk/dl/3443/%C4%8Dit\\_gram\\_n%C3%A1r\\_spr%C3%A1v\\_PIRLS2006a.pdf](https://www2.nucem.sk/dl/3443/%C4%8Dit_gram_n%C3%A1r_spr%C3%A1v_PIRLS2006a.pdf). [zobrazené 2024-06-13].

MULLIS, I. V. S.; MARTIN, M. O.; FOY, P. a M. HOOPER (2017). *ePIRLS 2016 International Results in Online Informational Reading*. Online. TIMSS & PIRLS International Study Center; Lynch School of Education; Boston College; International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA). ISBN: 978-1-889938-50-9. Dostupné na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED580351.pdf>. [zobrazené 2023-08-10].

NAJVAROVÁ, V. (2008). Čtenářská gramotnost žáků 1. stupně základní školy. In *Pedagogická orientace*. Online. roč. 18, č. 1, s. 7–21. ISSN 1211-4669. Dostupné na: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/851/732>. [zobrazené 2024-06-10].

NATSIPOULOU, T.; SOULIOTIS, M. a A. G. KYRIDIS (2006). Narrating and Reading Folktales and Picture Books: Storytelling Techniques and Approaches with Preschool Children. In *ECRP: Early Childhood Research & Practice*. Online. Vol. 8, no. 1. Dostupné na: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1084962.pdf>. [zobrazené 2024-06-23].

NIEDING, G. (2006). *Wie verstehen Kinder Texte: Die Entwicklung kognitiver Repräsentationen*. Lengerich: Wolfgang Science Pabst. ISBN-10: 3899673042. ISBN-13: 978-3899673043.

NIVEN, P. M. (2005). Exploring first year students' and their lecturers' constructions of what it means to read in a humanities discipline: A conflict of frames? In *South African Journal of Higher Education*. Online. Vol. 4, no. 19, 777–789. ISSN 1011-3487. Dostupné na: <https://www.ajol.info/index.php/sajhe/article/view/25667>. [zobrazené 2024-06-13].

NOSKOVÁ, I. a B. ZBOJOVÁ (2020). Rozvíjanie čitateľskej gramotnosti žiakov prostredníctvom metakognitívnych čitateľských stratégií. In *Pedagogické rozhľady*. Online. roč. 29, č. 2, s. 12–19. Dostupné na: [https://archiv.mpc-edu.sk/sites/default/files/rozhlady-casopis/pr-2-2020\\_1.pdf](https://archiv.mpc-edu.sk/sites/default/files/rozhlady-casopis/pr-2-2020_1.pdf). [zobrazené 2024-06-13].

NOWAK-FABRYKOWSKI, K. (2000). The Role of Poetry and Stories of Young Children in their Process of Learning. In *Journal of Instructional Psychology*. Online. Vol. 27, no. 1. Dostupné na: <https://www.proquest.com/openview/ff8d5307390d29e87fb484fdbfbd270d/1?cbl=2029838&pq-origsite=g scholar>. [zobrazené 2024-06-13].

NUNAN, D. (1991). *Language teaching methodology: A textbook for teachers*. London: Prentice Hall. ISBN-13 978-0135214695. ISBN-10 0135214696.

- OBERT, V. (1986). *Cesty výchovy detského čitateľa*. Bratislava: Mladé letá.
- OBRANCOVÁ, E.; HELDOVÁ, D.; LUKAČKOVÁ, Z. a I. SKLENÁROVÁ (2024). *Čitateľská gramotnosť žiakov 4. Ročníka: výsledky medzinárodnej štúdie PIRLS 2001*. Online. Bratislava: Štátny pedagogický ústav. ISBN 80-85756-85-4. Dostupné na: <https://www2.nucem.sk/dl/3440/Publikacia.pdf>. [zobrazené 2024-06-13].
- OECD (2019). *Skills Matter: Additional Results from the Survey of Adult Skills, OECD Skills Studies*. Paris: OECD Publishing. Dostupné na: <https://doi.org/10.1787/1f029d8f-en>. [zobrazené 2024-06-09].
- OECD (2023). *PISA 2022 Results: The State of Learning and Equity in Education*. Online. OECD Publishing. Dostupné na: <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>. [zobrazené 2023-12-28].
- ONG, W. J. (2005). *Orality and Literacy: The Technologizing of the Word*. Taylor & Francis e-Library. ISBN 0-203-42625-8 Master e-book ISBN.
- OATLEY, K. (2002). Emotions and the story worlds of fiction. In M. C. GREEN; J. J. STRANGE a T. C. BROCK (Eds.). *Narrative impact: Social and cognitive foundations*. Mahwah, NJ: Erlbaum, s. 39–69.
- PIAGET, J. (2002). *The Language and Thought of the Child*. London: Routledge.
- POURHOSEIN GILAKJANI, A.; LEONG, L. M. a N. B. SABURI (2012). A study of factors affecting EFL learners' English listening comprehension and the strategies for improvement. In *English Language Teaching*. Online. Vol. 5, no. 12, s. 130–151. Dostupné na: <https://sadiril.ws/handle/123456789/41>. [zobrazené 2024-06-16].
- PRŠOVÁ, E. (2015). *Literárny text v komunikačno-zážitkovom vyučovaní*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici. ISBN 978-80-557-1052-5.
- RASAKUMARAN, A. a J. J. D. PATRICK (2019). Schema Theory and Cognitive Aspects of Reading. In *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*. Online. Vol. 24, iss. 4. Dostupné na: <https://www.researchgate.net/publication/332863952> Schema Theory and Cognitive Aspects of Reading. [zobrazené 2024-06-09].
- RAYNER, K. (1998). Eye movements in reading and information processing: 20 years of research. In *Psychological Bulletin*. Online. Vol. 124, no. 3, s. 372–422. ISSN 0033-2909.
- RAYNER, K. (1975). The perceptual span and peripheral cues in reading. In *Cognitive Psychology*. Online. Vol. 7, no. 1, s. 65–81. ISSN 0010-0285. Dostupné na: [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(75\)90005-5](https://doi.org/10.1016/0010-0285(75)90005-5). [zobrazené 2024-06-10].

Reading (1996-2023). In *Glossary*. International Literacy Association. Dostupné na: <https://www.literacyworldwide.org/get-resources/literacy-glossary>. [zobrazené 2023-08-10].

REED, D. K. (2024). The Importance of Active Reading. In *Reading Rockets*. WETA. Dostupné na: <https://www.readingrockets.org/topics/background-knowledge/articles/importance-active-reading>. [zobrazené 2024-06-10].

REICH, S. M.; YAU, J. C. a M. WARSCHAUER (2016). Tablet-based ebooks for young children: What does the research say? In *J. Dev. Behav. Pediatr.* Online. Vol. 37, s. 585–591. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/306325450\\_Tablet-Based\\_eBooks\\_for\\_Young\\_Children\\_What\\_Does\\_the\\_Research\\_Say](https://www.researchgate.net/publication/306325450_Tablet-Based_eBooks_for_Young_Children_What_Does_the_Research_Say). [zobrazené 2024-07-10].

RETELSDORF, J.; KÖLLER, O. a J. MÖLLER (2011). On the effects of motivation on reading performance growth in secondary school. In *Learning and Instruction*. Online. Vol. 21, iss. 4, s. 550–559. ISSN 0959-4752. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2010.11.001>. [zobrazené 2024-06-10].

ROSS, C. S.; McKECHNIE, L. E. a P. M. ROTHBAUER (2018). *Reading still matters: What the research reveals about reading, libraries, and community*. Online. Libraries Unlimited. Dostupné na: <https://publisher.abc-clio.com/9781440855771/>. [zobrazené 2023-08-10].

ROSEBROCK, C. (2012). Was ist Lesekompetenz, und wie kann sie gefördert werden? In *Leseforum Schweiz: Literalität in Forschung und Praxis*. Online. Vol. 3, s. 1–12. Dostupné na: [https://www leseforum.ch/myUploadData/files/2012\\_3\\_Rosebrock.pdf](https://www leseforum.ch/myUploadData/files/2012_3_Rosebrock.pdf). [zobrazené 2022-10-5].

ROSENBERG, M. (1990). The Self-Concept: Social Product and Social Force. In *Social Psychology*. E-book/online. New York: Routledge. eBook ISBN9781315129723. <https://doi.org/10.4324/9781315129723>. [zobrazené 2024-06-09].

ROWE, M. L. (2013). Decontextualized Language Input and Preschoolers' Vocabulary Development. In *Seminars in speech and language*. Online. New York: Thieme Medical Publishers, Vol. 34, no. 4. ISSN 0734-0478. Dostupné na: [https://www.education.umd.edu/HDQM/labs/Rowe/LDPL/Publications\\_files/Rowe,%202013%20Seminars.pdf](https://www.education.umd.edu/HDQM/labs/Rowe/LDPL/Publications_files/Rowe,%202013%20Seminars.pdf). [zobrazené 2024-02-28].

RYAN, R. a E. DECI (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: definitions, theory, practices, and future directions. In *Contemp. Educ. Psychol.* Online. Vol. 61. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X20300254>. [zobrazené 2024-06-28].

ŘÍČAN, P. (2007). *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Grada. ISBN: 8024711744.

SÉNÉCHAL, M.; PAGAN, S.; LEVER, R. a G. P. OUELLETTE (2008). Relations Among the Frequency of Shared Reading and 4-Year-Old Children's Vocabulary, Morphological and Syntax Comprehension, and Narrative Skills. In *Early education and development*. Online. Vol. 19, no. 1, s. 27–44. ISSN 1556-6935 (online). Dostupné na: <https://doi.org/10.1080/10409280701838710>. [zobrazené 2024-02-28].

SCHIEFELE, U.; SCHAFFNER, E.; MOLLER J. a A. WIGFIELD (2012). Dimensions of Reading Motivation and Their Relation to Reading Behavior and Competence. In *Reading Research Quarterly*. Online. Vol. 47, no. 4. Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/RRQ.030/pdf>.

SCHOTTER, E. R. ANGELE, B. a K. RAYNER (2012). Parafoveal processing in reading. In *Attention, Perception, & Psychophysics*. Online. Vol. 74, s. 5–35. Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.3758/s13414-011-0219-2>. [zobrazené 2024-04-28].

SIKORA, S.; KUIKEN, D. a D. MIALL ([bez dátumu]). Enactment versus Interpretation: A Phenomenological Analysis of Readers' Experience of Coleridge's Rime of the Ancient Mariner. In *Neurohumanitiestudies studies*. Online. Neuro Humanities Studies Network Dostupné na: <http://www.neurohumanitiestudies.eu/archivio/sikora.pdf>. [zobrazené 2023-12-28].

SIKORA, S.; KUIKEN, D. a D. MIALL (2011). Expressive Reading: A Phenomenological Study of Readers' Experience of Coleridge's The Rime of the Ancient Mariner. In *Psychology of Aesthetics Creativity and the Arts*. Online. Vol. 5, iss. 3, s. 258–268. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/232555328\\_Expressive\\_reading\\_A\\_phenomenological\\_study\\_of\\_readers'\\_experience\\_of\\_Coleridge's\\_The\\_rime\\_of\\_the\\_ancient\\_mariner](https://www.researchgate.net/publication/232555328_Expressive_reading_A_phenomenological_study_of_readers'_experience_of_Coleridge's_The_rime_of_the_ancient_mariner). [zobrazené 2023-12-28].

SIMPSON, A. M. a M. FRIEND (2011). A longitudinal assessment of the home literacy environment and early language. In *Infant and Child Development*. Online. John Wiley & Sons. Vol. 20, no. 6. ISSN: 1522-7219 (online). Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/icd.733/pdf>. [zobrazené 2023-12-28].

SINHA, C. (2015). Language and other artifacts: socio-cultural dynamics of niche construction. In *Front. Psychol.* Online. vol 6. Dostupné na: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01601>. [zobrazené 2024-06-28].

- SOTO, Ch. et al. (2019). Reading comprehension and metacognition: The importance of inferential skills. In *Cogent Education*. Online. Vol. 6, iss. 1. Dostupné na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2019.1565067>. [zobrazené 2023-08-10].
- STANOVICH, K. E. (2009). Matthew effects in reading: Some consequences of individual differences in the acquisition of literacy. In *Journal of education*. Online. Vol. 189, iss. 1–2. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022057409189001-204>. [zobrazené 2023-08-10].
- STEEL, J. (2022). *Children's wellbeing and reading engagement: the impact of reading to dogs in a Scottish Primary 1 classroom. Education 3-13*. Online. Association for the Study of Primary Education (ASPE). Dostupné na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03004279.2022.2100442>. [zobrazené 2024-03-10].
- STEINBRECHER, J. (2007). *Lesesozialisation: Ein Überblick über den Forschungsstand*. Online. Wien: Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur. Dostupné na: <https://www.family-literacy.at/static/media/familyliteracy/material/lesesozialisation.pdf>. [zobrazené 2024-03-10].
- STREET, B. (1995). *Social literacies*. London: Longman Press.
- SUGATE, S. P. a Ph. MARTZOG (2020). Screen-time influences children's mental imagery performance. In *Developmental Science*. Online. Vol. 27, no. 4. Online ISSN: 1467-7687. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14677687>. [zobrazené 2024-06-10].
- SUGATE, S. P. a W. LENHARD (2022). Mental imagery skill predicts adults' reading performance. In *Learning and Instruction*. Online. Volume 80. ISSN 0959-4752. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2022.101633>. [zobrazené 2024-06-10].
- TABORS, P. O.; SNOW, C. E. a D. K. DICKINSON (2001). Homes and schools together: Supporting language and literacy development. In D. K. DICKINSON a P. O. TABORS (eds.). *Beginning literacy with language*. Baltimore: Paul H. Brookes, s. 313–334.
- TAKACS, Z. K.; SWART, E. a A. G. BUS (2015). Benefits and pitfalls of multimedia and interactive features in technology-enhanced storybooks. In *Rev. Educ. Res.* Online. Vol. 85, s. 698–739. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.3102/0034654314566989>. [zobrazené 2024-06-10].
- THE READING AGENCY (2015). *Literature review: The impact of reading for pleasure and empowerment*. BOP Consulting. Dostupné na: <https://>

[readingagency.org.uk/news/The%20Impact%20of%20Reading%20for%20Pleasure%20and%20Empowerment.pdf](https://readingagency.org.uk/news/The%20Impact%20of%20Reading%20for%20Pleasure%20and%20Empowerment.pdf). [zobrazené 2024-06-09].

TABOADA BARBER, A. a S. LUTZ KLAUDA (2020). How Reading Motivation and Engagement Enable Reading Achievement: Policy Implications. In *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*. Online. Vol. 7, iss. 1, s. 27–34. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2372732219893385>. [zobrazené 2024-06-13].

TABOADA, A.; TONKS, S. M.; WIGFIELD, A. a J. T. GUTHRIE (2009). Effects of motivational and cognitive variables on reading comprehension. In *Reading and Writing: An Interdisciplinary Journal*. Online. Vol. 22, no. 1, s. 85–106. Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11145-008-9133-y>. [zobrazené 2024-06-09].

TOMAN, J. (1999). *Dětské čtenářství a literární výchova*. Brno: CERM, 22 s. ITEM. ISBN 80-7204-111-8.

TORR, J. (2023). *Reading Picture Books with Infants and Toddlers Learning Through Language*. Routledge. ISBN 978036776891.

TRASMUNDI, S. B. ([bez dátumu]). *Redefining the experience of reading*. Online. Independent Research Fund Denmark. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/profile/Sarah-Bro-Trasmundi/publication/337973572\\_Redefining\\_the\\_Experience\\_of\\_Reading/links/5df8aa024585159aa4830f4e/Redefining-the-Experience-of-Reading.pdf?origin=publication\\_list](https://www.researchgate.net/profile/Sarah-Bro-Trasmundi/publication/337973572_Redefining_the_Experience_of_Reading/links/5df8aa024585159aa4830f4e/Redefining-the-Experience-of-Reading.pdf?origin=publication_list). [zobrazené 2024-06-09].

TRASMUNDI, S. B. a J. Toro (2023). Mind wandering in reading: An embodied approach. In *Front. Hum. Neurosci.* Online. Vol. 17. Dostupné na: <https://www.frontiersin.org/journals/human-neuroscience/articles/10.3389/fnhum.2023.1061437/full>. [zobrazené 2024-06-09].

TRÁVNÍČEK, J. (2007). *Vyprávěj mi něco...: jak si děti osvojují příběhy*. Příbram: Pistorius – Olšanská; Praha: Paseka. ISBN 987-80-87053-07-2 (Pistorius – Olšanská). ISBN 987-807185-829-4 (Paseka).

TRÁVNÍČEK, J. (2008). *Čteme?: obyvatelé České republiky a jejich vztah ke knize*. Host. ISBN: 978-80-7294-270-1.

TRÁVNÍČEK, J. (2011). *Čtenáři a internauti: obyvatelé České republiky a jejich vztah ke čtení (2010)*. Host. ISBN: 978-80-7294-515-3.

TRÁVNÍČEK, J. (2017). *Česká čtenářská republika*. Brno: Host. ISBN: 9788074918506.

TRÁVNÍČEK, J. (2019). *Rodina, škola, knihovna: náš vztah ke čtení a co ho ovlivňuje* (2018). Host. ISBN: 978-80-7577-994-6.

THUMALA OLAVE, M. A. (2021). Exploring the sacrality of reading as a social practice. In *Am J Cult Sociol.* Online. Vol. 9, s. 99–114. Dostupné na: <https://doi.org/10.1057/s41290-021-00132-3>. [zobrazené 2024-06-09].

Typical Reading Development (2024). In *Reading Rockets: Launching Young Readers.* Online. WETA. Dostupné na: <https://www.readingrockets.org/reading-101/how-children-learn-read/typical-reading-development>. [zobrazené 2024-06-09].

*Understanding the UK Children's Book Consumer 2020* (2021). Online. Nielsen Consumer. Dostupné na: <https://www.book2look.com/book/FdoG2Blvrb&clickedBy=wall&wallid=slccu2cqkj&refererurl=www.nielsenisbnstore.com>. [zobrazené 2024-06-09].

van DIJK, T. A. (2000). *Cognitive Discourse Analysis. An Introduction.* Online. Amsterdam: University of Amsterdam, Version 1.0. October 25. Dostupné na: <http://www.discursos.org/unpublished%20articles/cogn-dis-anal.htm>. [zobrazené 2024-06-09].

VALKENBURG, P. a T. H. A. van der VOORT (1995). The influence of television on children's daydreaming styles: A 1-year panel study. In *Communication Research.* Online. Vol. 22, s. 267–287. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/009365095022003001>. [zobrazené 2024-06-09].

VÁŠOVÁ, L. (2003-). Motivace četby. In: *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV).* Online. Praha: Národní knihovna ČR. Dostupné na: [https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&docnumber=000001949&local\\_base=KTD](https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&docnumber=000001949&local_base=KTD). [zobrazené 2024-06-09].

VERHOEVEN, L. a C. E. SNOW (2001). Literacy and Motivation: Bridging Cognitive and Sociocultural Viewpoints. In L. VERHOEVEN a C. E. SNOW (eds.). *Literacy and Motivation: ReadingEngagement in Individuals and Groups.* Lawrence Erlbaum Associates. ISBN-13: 9780805831931.

VOGRINČIČ ČEPIČ, A.; MASCIA, T. a J-A. AERILA (2024). Reading for Pleasure: A Review of Current Research. In *NZ J Educ Stud.* Online. Vol. 59, s. 49–71. Dostupné na: <https://doi.org/10.1007/s40841-024-00313-x>. [zobrazené 2024-06-19].

WALTEROVÁ, E.; PRŮCHA, J. a J. MAREŠ (2008). *Pedagogický slovník.* 4. aktualizované vyd. Portál. ISBN: 9788073674168.

WANG, A. Y. (2012). Exploring the Relationship of Creative Thinking to Reading and Writing. In *Thinking Skills dan Creativity*. Online. Vol. 7, s. 38–47. Dostupné na: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2011.09.001>. [zobrazené 2024-06-29].

WEGENER, S. et al. (2023). Eye Movements During Reading. In *Frontiers for Young Minds*. Online. 11:769381. doi: 10.3389/frym.2023.769381. Dostupné aj na: <https://kids.frontiersin.org/articles/10.3389/frym.2023.769381>. [zobrazené 2024-07-29].

WIGFIELD, A.; GLADSTONE, J. R. a L. TURCI (2016). Beyond Cognition: Reading Motivation and Reading Comprehension. In *Child Development Perspectives*. Online. Vol. 10, iss. 3, s. 190–195. Online ISSN: 1750-8606. Dostupné na: <https://srcd.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/cdep.12184>. [zobrazené 2024-06-19].

WILDOVÁ, R. (2002). *Aktuální problémy didaktiky prvopočátečního čtení*. Univerzita Karlova. ISBN 8072901036.

WILDOVÁ, R. (2002a). Rozvoj čtení a čtenářství v ČR a Společnost CZECHRA. In *Kritické listy*. Online. č. 7. Dostupné na: [http://www.kritickemysleni.cz/klisty.php?co=klisty7\\_czechra](http://www.kritickemysleni.cz/klisty.php?co=klisty7_czechra). [zobrazené 2024-06-09].

WILHELM, J. D. a M. W. SMITH (2014). Reading Don't Fix No Chevys (Yet!). In *Journal of Adolescent & Adult Literacy*. Online. Vol. 58, no. 4. Dostupné na: <https://ila.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/jaal.361>. [zobrazené 2024-06-29].

WILSON, T. D. (2006). On user studies and information needs. In *Journal of Documentation*. Online. Vol. 62, no. 6, s. 658–670. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/249364883\\_On\\_User\\_Studies\\_and\\_Information\\_Needs](https://www.researchgate.net/publication/249364883_On_User_Studies_and_Information_Needs). [zobrazené 2024-06-29].

WOOLLEY, G. (2010). Developing reading comprehension: combining visual and verbal cognitive processes. In *Australian journal of language and literacy*. Online. Vol. 33, no. 2, s. 108–125. ISSN 1038-1562. Dostupné na: <https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.123444416199595>. [zobrazené 2024-06-29].

WOLF, M. (2008). *Proust and the Squid: The Story and Science of the Reading Brain*. Harper Perennial. ISBN-13: 978-0060933845.

WOLF, M. a M. BARZILLAI (2015). Importance deep reading. In M. SCHERER (ed). *Challenging the Whole Child*. ASCD. ASIN: B002MBLUA4.

XIAO, X.-Y. (2023). How motivational constructs predict reading amount and reading achievement: The role of reading attitude and reading self-concept. In *Power and Education*. Online. Vol. 15, iss. 3, s. 259–393. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/17577438221146246>. [zobrazené 2024-06-09].

ZÁPOTOČNÁ, O. a Z. PETROVÁ (2017). Indikátory ranej jazykovej gramotnosti detí zo sociálne znevýhodneného prostredia. In O. ZÁPOTOČNÁ a Z. PETEROVÁ (zost.). *Raná jazyková gramotnosť detí zo sociálno-ekonomicky znevýhodneného prostredia*. Typi Universitatis Tyrnaviensis, s. 13–31.

ZEMANČÍKOVÁ, V. (2021). Sociálne aspekty čitateľskej gramotnosti s akcentom na dieťa zo sociálne znevýhodňujúceho prostredia na Slovensku. In *Sociálna pedagogika*. Online. roč. 9, č. 2, s. 23–40. Dostupné na: <https://doi.org/10.7441/soced.2021.09.02.02>. [zobrazené 2023-11-01].

ZELINKOVÁ, O. (2015). *Poruchy učení*. 12. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0875-4.

ZEVENBERGEN, A. A. a G. J. WHITEHURST (2003). Dialogic Reading: A Shared Picture Book Reading Intervention for Preschoolers. In A. Van KLEECK, S. A. STAHL a E. B. BAUER (Eds.). *On Reading Books to Children: Parents and Teachers*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. ISBN 9780805839692.

ZWAAN, R. A. a G. A. RADVANSKY (1998). Situation Models in Language Comprehension and Memory. In *Psychological Bulletin*. Online. American Psychological Association, Vol. 123, no. 2, s. 162–185. ISSN 0033-2909. ISSN 1939-1455 (e-version). Dostupné na: <http://www.nips.ac.jp/fmritms/conference/references/Mano/Zwann1998PB.pdf>. [zobrazené 2023-06-09].

## O autorce

*PhDr. Ludmila Hrdináková, PhD.* pôsobí na Katedre knižničnej a informačnej vedy Filozofickej fakulty Univerzity Komenského. Venuje sa v prvom rade problematike rozvoja detského čitateľstva, sociálnym a psychologickým aspektom čítania a metodike práce s detským čitateľom (recipientom). Medzi odborné oblasti záujmu patrí i čitateľská, informačná a mediálna gramotnosť a súvisiace koncepty. Venuje sa odbornej publikačnej činnosti, zúčastňuje sa konferencií, seminárov i metodických workshopov. Je lektorom akreditovaného vzdelávacieho programu „Knižovník špecialista na prácu s deťmi a mládežou“, ktorý zastrešuje Slovenská národná knižnica a členom pokračujúcej čitateľskej súťaže pre začínajúcich čitateľov „Osmijankova literárna záhrada“.

# Metody rychlého čtení a jejich význam v knihovnicko-informačních aktivitách

doc. PhDr. Richard Papík, Ph.D.  
Ústav bohemistiky a knihovnictví  
Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě  
Slezská univerzita v Opavě  
[richard.papik@fpf.slu.cz](mailto:richard.papik@fpf.slu.cz)

## Abstrakt

Metody rychlého čtení jsou vhodné pro informační práci, využitelné knihovníky a informačními pracovníky, a to např. při obsahové analýze dokumentů, ale i při dalších činnostech. Principy jsou poměrně jednoduché (rozšíření zrakového rozpětí, snížení počtu fixací na řádku, potlačení artikulačních vlivů, posílení soustředění), ale vyžadují určitý nácvik. Metody rychlého čtení jsou výbornou třídící metodou pro vymezení informačního jádra, a to na osobní intelektuální úrovni. Nápomocna obsahovému zpracování může být metoda READ.

## Klíčová slova

Rychlé čtení, racionální čtení, efektivní čtení, metody čtení

## Abstract

Speed reading methods are suitable for information work, useful for librarians and information workers, e.g. in content analysis of documents, but also in other activities. The principles are relatively simple (widening the visual span, reducing the number of fixations on a line, suppressing articulatory influences, strengthening concentration) but require some training. Speed-reading methods are an excellent sorting method for defining the information core, at a personal intellectual level. The READ method can be helpful for content processing.

## Key words

Speed reading, rational reading, efficient reading, reading methods

*„Lidé nemají ani tušení, kolik času a námahy se musí vynaložit, aby se člověk naučil číst. Potřeboval jsem k tomu osmdesát let a stále ještě nemohu tvrdit, že jsem dosáhl kýženého cíle.“ (J. W. Goethe)*

## Předmluva

Příspěvek je vytvořen a sestaven na základě již dřívějších publikačních výstupů nebo otištěných rozhovorů, jde o určité výběrové pasáže a zkrácená shrnutí. Výběr je doplněn a upraven z původních autorových textů a myšlenek a vybaven i celou řadou komentářů, dodatků a souvislostí mířících do současnosti. Staví ve své úvodní části například na rozsáhlejším rozhovoru autora pro časopis *Čtenář* (Šimková, 2015) a dále vychází ze série vlastních článků pro časopis *Duha* v období let 2018 až 2019. Vychází se i z autorovy dřívější publikace *Naučte se číst*, která vyšla v roce 1992 v nakladatelství Grada a která stavěla mj. i na desítkách relativně podrobných rešerší mapujících metody rychlého čtení v celosvětovém a mezioborovém záběru. V neposlední řadě text využívá zkušenosti ze stovek realizovaných kurzů v klasické verzi frontální výuky i ve verzi tzv. *online učení*, také však z tréninkových materiálů pro kurzy, a to za období posledních asi 35 let, kdy se autor v dané problematice pohybuje lektorsky. Zahrnuje i inspirace ze 70. letech minulého století získané díky středoškolským učitelům, kteří ho k tématu prvotně přivedli, a případně další zkušenosti z řady konzultací s odborníky v daném tématu v letech pozdějších. Informační profesionál a efektivita čtení jsou v symbiotickém vztahu, a proto se knihovníci a informační pracovníci o techniky racionálního čtení dlouhodobě zajímají, a to na celém světě.

## Úvod

Metody *rychlého* čtení (racionálního čtení, efektivního čtení) jsou známy poměrně dlouho, ale možná právě posledních přibližně sto let se o nich mluví více systémově vzhledem k mezioborovým souvislostem, což je vztaženo i k prvním doloženým kurzům rychlého čtení (viz dále v textu zmínka) ve 20. letech 20. století ve Spojených státech amerických. O efektivních způsobech čtení (resp. také v pojetí četby) se však psalo i v minulých stoletích a k metodám čtení a získávání znalostí se vyjadřovala celá řada učenců. (Papík, 1992)

Také ve studijních oborech informačních studií a knihovnictví v České republice je tematika již několik desítek let zakomponována zmínkami, občasnými výukovými vstupy, později i pravidelnými zařazenými a kreditovými předměty. Systémově pak více než 30 let existuje studijní předmět, který tematiku metod racionálního čtení přibližuje studentům knihovnictví a informační vědy, neboť od začátku 90. let minulého století se datuje pravidelně zavedený povinný předmět *Kurz rychlého čtení* realizovaný na Ústavu informačních studií a knihovnictví

Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze (dále jen ÚISK); v současnosti nese kurz, resp. předmět název *Techniky efektivního čtení*.

Kurzy jako zápočtový předmět také probíhaly celkem pravidelně několik let na Katedře psychologie FF UK. V současnosti je na Univerzitě Karlově jako samostatný a zápočtový předmět k dispozici kurz a nabízený je každý semestr (z důvodu poměrně velkého zájmu o něj) jako výběrový prostřednictvím předmětové nabídky Ústavu vědeckých informací 2. lékařské fakulty Univerzity Karlovy pod názvem *Kurz rychlého čtení*. Občasně je včleněn do kurzů informační a vědecké přípravy na 1. LF UK, které pořádá jejich Ústav vědeckých informací. Několikrát běžel také pro doktorandy Univerzity Karlovy v rámci jejich postgraduální přípravy. Kurzy (alias kreditované předměty) pro studující jiných oborů mimo knihovnictví i pro knihovnicko-informační obory probíhají v současnosti zejména v režimu *online učení* (tzv. *blended learning*, což je kombinace distančních prvků učení a frontální výuky), a to díky platformě *Rozečtise.cz* (<http://www.rozectise.cz>). Ta je velice nápomocna zejména v tréninkové a testovací fázi kurzu, která je důležitá, ale svým způsobem i nutně stereotypní v dávkovaných cvičeních. *Kurz rychlého čtení* jako povinně volitelný a kreditovaný předmět je také k dispozici pro studenty studijního programu Knihovnictví na Slezské univerzitě v Opavě, účastní se ho i studenti dalších oborů Slezské univerzity. Předmět – s již zmíněným novým názvem *Techniky efektivního čtení* – je také každoročně nabízen v zimním semestru, a to zejména studentům prvních ročníků informačních studií a knihovnictví na ÚISK (rovněž jde o kredity podpořený předmět).

*Rychlé čtení*, také nazývané jako *racionalní čtení*, zkráceně někdy i *rychlíčtení* (v zahraničí také jako *dynamické* či *efektivní čtení*), není záležitostí jednoho konkrétního data vzniku, ale spíše jakéhosi postupného vývoje.

V druhé polovině 19. století se řada učenců zabývala psychofyziologickými vlastnostmi čtení. Byly učiněny celé řady experimentů a následně závěrů, které jsou v podstatě respektovány do dnešní doby. Například, že oko neklouže po řádku plynule, ale přes skoky, tzv. *sakády*, odtud se pak nazývají *sakadickými pohyby*. To popsal v druhé polovině 19. století francouzský oftalmolog Louis Émile Javal (Papík, 1992). Hodně se procesům čtení věnovala americká škola experimentální psychologie v prvních dekádách minulého století, kdy celá řada parametrů čtení byla na tehdejší dobu celkem důkladně zkoumána a relativně přesně i přístrojově otestována a proměřena. Pozdější a současné elektronické metody měření pak dobře navázaly na tehdejší naměřené parametry čtení (doba fixace, šíře zrakového rozpětí, počet fixací na řádku apod.). Výzkumy čtení se zařízeními typu oční kamery pak přispěly k dalšímu poznání zejména v posledních dvaceti třiceti letech.

Na těchto podnětech a závěrech byly postaveny první kurzy rychlého čtení. První doložený kurz rychlého čtení se konal v univerzitním prostředí ve

Spojených státech amerických a vedl ho profesor žurnalistiky Walter B. Pitkin v roce 1925. První ucelená kniha o rychlém čtení byla právě jeho kniha *The Art of Rapid Reading (Umění rychle číst)* vydaná v nakladatelství McGraw-Hill v roce 1929. (Pitkin, 1929) Její metodologie je platná a z velké části použitelná v podstatě dodnes, je nadčasová.

Postupně se metodika rychlého čtení rozšířila do dalších částí světa. Významné jsou pak zkušenosti nejen americké, ale i britské, francouzské, německé, ruské, a mnohem později i české a slovenské. V Československu, později v České republice a na Slovensku, byla řada osobností, které metody rychlého čtení nejen znali, ale je i prakticky zvládali a také vyučovali v kurzech, nebo je alespoň zmiňovali ve výuce či v přednáškách pro veřejnost. Knihovnictví s informační vědou o těchto metodách efektivního čtení ví tedy už desítky let, i když ze začátku jen z odborných nebo popularizačních článků. První zmínky jsou dohledatelné v pramenech již z 60. let 20. století v oborovém tisku směřujícím do knihovnicko-informačních a dokumentačních oblastí (podrobněji např. Papík, 1992).

Nejde tedy o nějak zvlášť novou záležitost. Slovní spojení *rychlé čtení* někdy působí na laiky tak trochu „tajemně“ až „nadpřirozeně“, ale nejde v žádném případě o výjimečnou ani mystickou metodu, spíše o dodržení jistých celkem jednoduchých pravidel a výdrž u tréninku; a pak také používání v praxi, hlavně však zapojení soustředění pozornosti, bez níž se žádné efektivní čtení neobejde. To řada čtenářů bohužel nedokáže a texty nejsou dočítány kvůli narušené pozornosti, čtenáři se v textech vrací ne z hlediska připomenutí zájmu, ale z důvodu nepozornosti a ztráty porozumění během procesu čtení. Zájemci o rychlé čtení by si někdy přáli raději jakési „instantní“ návody a rychlé výsledky během několika minut. To je však nereálné. Není to také povrchní metoda, naopak, učí pracovat s literaturou a textem, a to pozorněji a analytičtěji.

Jiří Toman, který napsal v 70. a 80. letech několik publikací o technikách duševní práce, a mj. je spjat s knihovnicko-informačním oborem (pracoval v předchůdkyni Knihovny Akademie věd ČR, která tehdy nesla jméno Základní knihovna Československé akademie věd; sídlo měla ale stejné – na Národní třídě), se o metodách efektivního čtení zmiňoval ve svých publikacích vícekrát a uznale, a to také v kontextu procesů učení. Stejně tak kniha Wolfganga Zielkeho *Čtete rychleji, čtete lépe* popularizovala a objasňovala principy racionálního čtení. Poprvé byla v českém překladu vydána v roce 1972, ale její druhé vydání, které vyšlo pod názvem *Jak číst rychleji a lépe*, je v českých knihovnách dostupnější, protože vyšlo v roce 1988 ve větším nákladu. (Zielke, 1972; Zielke, 1988) To byl první větší kontakt českého čtenáře s popisem metod rychlého čtení v ucelené knižní podobě.

Když bychom se zaměřili na vysoké školy, tak na efektivní metody čtení, včetně rychlého čtení, někteří pedagogové upozorňovali v rámci metod studia (což

činili či činí stále i někteří středoškolští učitelé), což je mj. i vlastní zkušenost autora tohoto textu. Také na oboru *vědecké informace a knihovnictví* (později *informační studia a knihovnictví*) na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy se studenti seznamovali s touto problematikou v předmětu *Čtenáři a uživatelé* vedeném – v širším mezioborovém kontextu – Lidmilou Vášovou, a to již v 80. letech 20. století. Sama Lidmila Vášová má s touto problematikou i praktické zkušenosti.

V 80. letech minulého století započal pro veřejnost realizovat kurzy rychlého čtení David Gruber, který se kurzům tehdy intenzivně věnoval a věnuje se jim pravděpodobně i dnes (Gruber, 1988). V literatuře oboru informačních studií a knihovnictví zmiňují nebo vysvětlují metody rychlého čtení i významní představitelé tohoto oboru jako např. Vladimír Smetáček či Jiří Cejpek. Metody rychlého čtení a možnosti praktického nácviku byly popsány již v polovině 70. let 20. století v oborovém časopise *Československá informatika* Janem Hesem z Hradce Králové, který kurzy rychlého čtení i prakticky vedl. Velmi hodnotnou a inspirativní knižní publikaci k metodám rychlého čtení napsal v samém počátku 80. let 20. století významný slovenský lingvista a profesor Univerzity Komenského v Bratislavě – Jozef Mistrík (Mistrík, 1982). Mistríkova kniha *Rychlé čítanie* byla psána i se vztahem k dalším oborům (např. typografii či teorii textu). J. Mistrík měl sám výukovou zkušenost z Univerzity Komenského v Bratislavě a ceněny jsou i vysvětlované mezioborové souvislosti. Inspirativní byly i zmínky o vzorcích čtivosti, které se ale v českém lingvistickém prostředí v současnosti bohužel zřejmě nezkoumají. Smetáčková publikace *Lidé a informace*, kde se také metoda mírně vysvětlovala, zase spojovala problematiku čtení a informační práce.

Metody racionálního čtení mají dnes totiž značné mezioborové souvislosti včetně rozhraní s informační a počítačovou vědou, lze si také všimnout již déle známé souvislosti s pedagogikou, psychologí, ale také typografií (desítky rešerší směřovaly do oblasti informačních pramenů z oblasti typografie), nebo se soubojem kognitivních věd apod.

V. Smetáček měl za sebou řadu rozsáhlých čtenářských výzkumů a rád propojoval informační vědu s pedagogikou, proto byl jeho zájem o rychlé čtení celkem přirozený a z pohledu informační výchovy, informačního vzdělávání nepřehlédnutelný. Realizoval také kratší kurzy na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy a metody efektivního čtení rád zmiňoval a popularizoval veřejnosti i studentům pedagogických oborů nebo studentům informačních studií a knihovnictví, na kterých vyučoval po roce 1989.

Od samého počátku 90. let 20. století již výše zmiňovaná Lidmila Vášová začala organizovat kurzy rychlého čtení jako samostatný výukový a tréninkový předmět na ÚISK, který by se stal součástí osnov. Jedním z prvních vyučujících byl Jan Hes. Na tehdejší Katedře vědeckých informací a knihovnictví FF UK se

takto etabloval povinný předmět s názvem *Kurz rychlého čtení*. V roce 1992 převzal výuku tohoto předmětu autor této kapitoly a v rámci 1. ročníku bakalářského stupně je předmět brán jako povinný, nicméně je pojatý zejména motivačně a orientovaný tréninkově. V posledních letech je také podpořený online výukovým prostředím na <http://www.rozectise.cz> (o tomto projektu více dále v textu).

Později, někdy od roku 1996, se tento kurz začal realizovat v rámci úvodního výukového soustředění studentů pražských knihovnicko-informačních studií na výcvikové základně Univerzity Karlovy na Albeři u Nové Bystřice v jihočeském pohraničí. Studenti pražských informačních studií a knihovnictví si kurz spojili s úvodem do oboru, který se vydali studovat.

Samotný kurz a jeho efekty není třeba přeceňovat, způsoby rychlého čtení nejsou nikomu vnucovány, ale metody jsou to reálné a praktické, pro mnohé užitečné, a pokud s nimi někdo dovedně pracuje i velice nápomocné ve stavu zvýšené potřeby číst mnoho textů v současné době nárůstu informací. Vlastní předmět (stejně jako kurzy pro veřejnost) není postaven tak, aby odstrašoval, ale aby motivoval k práci s informacemi a k nutnosti filtrování podstatného od méně podstatného, tedy v hledání *informačního jádra*. Pravdou je, že online kurzy bez ocenění kredity (zápočtem) mnoho studujících nedokončí. Kredity jsou pro studující didakticky nátlakové a motivují kurz dokončit.

## 1 Co rychlé čtení nabízí čtenářům?

Metody rychlého čtení nabízí komplex technik na osobní úrovni práce s tištěnými a dnes i elektronickými informačními prameny. Jde o umění vytěžit z textu (často z jeho přemíry) ty správné – relevantní informace, nenechat se zahltit či přetížít informacemi. Jsou to vlastně nejenom metody čtení, ale hlavně výborné metody třídící, jež nás učí rozhodnout, která informace je podstatná a která méně důležitá, umějí vymezit tzv. *informační jádro* daného textu. Je to způsob, který se hodí především na tzv. *věcné texty*, např. novinové, časopisecké, odborné, administrativní. Není to vhodný způsob čtení (resp. ne vždy) pro literaturu, kterou si chceme prožít, např. pro čtení beletrie (poezie nebo umělecké prózy).

Metody rychlého čtení se dají zakomponovat do čtenářské gramotnosti (ve výuce spíše od střední školy výše), stejně tak do *informační gramotnosti*, *výzkumné gramotnosti* (např. jako příprava k akademickému čtení) nebo do technik vedoucích k výchově *kritického myšlení*. Není to technika „spásonosná“, ale umí pomáhat a jak již bylo konstatováno výše, umožní nám optimističtější a soustředěnější pracovat s přemírou textů v současném exponenciálním nárůstu informací, v tzv. době *informační exploze* (informační krize a *informačního přetížení*).

## 2 Potkává se současné knihovnictví s efektivními čtenářskými dovednostmi?

Knihovnicko-informační sféra má zákonitě blízko ke čtení, ke čtenářské gramotnosti a zabezpečuje navazování na *informační a mediální gramotnost*, či jejich vzájemné prolínání, a to svou podstatou systémově. Výchova ke čtenářství je jedním z několika hlavních posláních knihoven a knihovnictví. To sice s rychlým čtením nespojuje přímo či pouze minimálně, ale odtud je přece jen blízko k hledání metod efektivního čtení, hledání efektivní práce s textem včetně jeho dalšího kognitivního a poznámkového zpracování. Celá řada pracovníků v knihovnictví u nás i ve světě s metodami rychlého neboli racionálního čtení pracuje, minimálně o nich ví. Někteří je umí nejen používat, ale dokonce o nich publikovali, popularizovali je a naučili se je předávat dál, zejména pak studentům a uživatelům.

Odborná periodika informační vědy a knihovnictví v zahraničí (i u nás) věnují metodám *efektivního čtení* občasnou publikační pozornost, stejně tak jsou zmínky v monografiích vydávaných zejména v zahraničí. Vůbec nejde jen o propojení s pedagogikou či psychologii – jak by se prvoplánově nabízelo –, ale velmi blízko mají k informační vědě a knihovnictví, které řeší problematiku práce s informacemi, schopnost určit relevantní informace, umět je správně zpracovat a využít. Odborné i vědecké články na téma *racionálního čtení* se objevily dokonce i v časopisech s tzv. impakt faktorem citačního rejstříku, např. *Journal of Documentation*.

Title: A COGNITIVE PROCESS MODEL OF DOCUMENT INDEXING

Auth or(s): JOHN F. FARROW, (Department of Library and Information Studies Manchester Polytechnic, Manchester M15 6BH)

Citation: JOHN F. FARROW, (1991) "A COGNITIVE PROCESS MODEL OF DOCUMENT INDEXING", *Journal of Documentation*, Vol. 47 Iss: 2, pp.149 - 166

Obr. 1 Ukázka základních identifikačních údajů článku, který rozebírá aplikaci metod rychlého čtení

Řada knihovnic a knihovníků potřebuje ve svých specializacích číst rychleji než je běžné, ale přitom i pozorně, neboť analyticky zpracovávají dokumenty pro uživatele a čtenáře (katalogizátoři, indexátoři, tzv. učící knihovníci aj.). V roce 2013 se v rámci akce *Týden knihoven* začala knihovnám zdarma nabízet online výuková verze startovacího projektu *Rozečtise.cz*, která má dnes slovenskou i anglickou verzi (a také několik dalších jazykových mutací). Výhodou tohoto e-learningového formátu je didakticky propracovaný „tlak“ na účastníky kurzu, a to zejména v jeho rutinních fázích procvičování, jelikož nejen poslech a prozkoušení základů cvičení, ale zejména vytrvalost při procvičování je podstatná.

V českých knihovnách, které projevíly (nebo projeví) zájem, je projekt *Rozečtise.cz* k dispozici stále zdarma, neboť je přirozené, že čtení a knihovny mají k sobě velmi blízko a právě proto to tvůrci takto podpořili. Před několika lety změnil tento startovací projekt majitele, ale pro knihovny – v případě jejich zájmu – je stále zdarma, a to na počítačích v dané knihovně, tedy „na místě samém“. Pro vzdálené přístupy je určena komerční verze. Techniky rychlého čtení jsou také ve výukových osnovách dvou vzdělávacích vysokoškolských pracovišť informačních studií a knihovnictví.; A také několik knihoven vytvořilo pro své zaměstnance i pro své uživatele a čtenáře určité vstupy do problematiky. Informační profesionál a efektivita čtení jsou celkem přirozeně v symbiotickém vztahu, a proto se knihovníci o techniky racionálního čtení dlouhodobě zajímají.

Techniky rychlého čtení (čtení racionálního či efektivního) bývají doporučovány a zmiňovány mj. i v rekvalifikačních kurzech pro knihovnicko-informační činnosti, neboť informační profesionál potřebuje pracovat s různými technikami čtení v různých knihovnicko-informačních procesech.

**+** Poskytování bibliografických a rešeršních služeb v knihovnách, včetně vyhledávání bibliografických a faktografických informací 4 ●●●●○○○

---

**-** Formální a obsahová analýza textu, **rychlé čtení**

|          | Kritéria hodnocení  | Způsob ověření       |  |
|----------|---|----------------------|--|
| <b>a</b> | Určit prameny popisu pro obsahovou analýzu konkrétní odborné monografie v českém jazyce | Praktické předvedení | 4 <span style="font-size: 0.8em;">●●●●○○○</span> |
| <b>b</b> | V předepsaném časovém limitu přečíst zadaný text a určit stanovený počet klíčových slov | Praktické předvedení |  |

Obr. 2 Zmínka o rychlém čtení v dokumentech *Národní soustavy kvalifikací*<sup>1</sup>

1 Blíže viz: <https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1246/>

Na využití technik rychlého čtení není příliš vhodné se spoléhat tam, kde si čtenář chce literární text umělecky nebo relaxačně prožít či pozorně prostudovat. Také se není třeba ztotožňovat s představou, že rychlé čtení se rovná rychlé učení. Sice zde mohou být nějaké podporující souvislosti a nelze popřít jisté vzájemné vlivy, ale výhradně to tvrdit nelze. „Čtení je čtením“, proces učení má jiná a další doplňující principy, i když dobré a vhodné metody čtení dávají základ k pozdějšímu efektivnímu učení. Tajemství efektivity čtení spočívá – vyjádřeno v mírné nadsázce – i ve čtení pomalém, v klidu a soustředění a v případném prostrídáním metodami rychlého čtení (ve vhodné chvíli), je-li na to stažen text a pokud je na rychločtení naladěna i čtenářská či studijní aktivita.

Je vysilující číst metodami rychlého čtení více hodin, spíše je tyto metody vhodné zařazovat jen na desítky minut a prostrídávat s běžným, tzv. *statarickým čtením*. Rychlé čtení je psychicky náročné, a to zejména na soustředění a koncentraci pozornosti. Pokud bychom vzali teorii textu, pak není rychlé čtení možné při čtení náročných a těžkých textů, naopak, je vhodné používat jej při čtení lehkých či středně těžkých textů. To souvisí s tzv. *redundancí*, tedy s nadbytečností v textu. Noviny a časopisy, coby příklady takových textů, jsou ideálním materiálem k tréninku. Jsou poměrně redundantně psané, většinou v jedné preferované struktuře, tj. nejvíce informací je vždy v úvodních pasážích textu a posléze v závěru.

Podle Jakštise jsou podmínky pro uplatnění metod rychlého čtení tyto:

- redundance (nadbytečnost) textů;
- vnitřní rezervy lidského mozku;
- nedostatky tradičních metod čtení. (Jakštis, 1982, s. 18–23)

Metody rychlého čtení není dobré používat ve velkém stresu nebo ve stavech špatného duševního rozpoložení, je vhodné nejdříve provést zklidnění mysli a až pak uváženě aplikovat techniky rychlého čtení.

### 3 Zvládnutí technik v kurzu nebo samostatně?

Rychlé čtení se dá zvládnout samostatným učáním. S tím se pojí vůle vytrvat a správně cvičit, a tak se vyvarovat špatných návyků v nových efektivních technikách čtení. Kurz rychlého čtení je pak – asi jako každý jiný kurz – názornější a více nátlakový a v tréninku didaktický; lekce je více řízená, často jsou poskytnuty zpětné vazby. Finanční náklady realizace kurzu pro jednotlivce, zejména pokud se k němu zájemce kvůli zaměstnavateli či studiu nedostane, nemusí být nízké.

Vhodné je využití osvědčeného online výukového prostředí, např. již zmiňovaného projektu *Rozečtise.cz* (tento startovací projekt vyhrál nejenom soutěž

Vodafone Nápad roku 2012, ale získal i další mezinárodní ocenění a certifikace; za tímto úspěchem stál vývojový a realizační tým Michala Zwingera a Michala Hudečka). Trénink se dá zvládnout metodami samouka spolu s metodami *e-learningu*, respektive *online learningu*, již během několika dní, případně týdnů, a zpětné vazby pro adepta kurzu jsou nadstandardní a často i důkladnější než ve frontální výuce metod rychlého čtení. Účastníci pak vidí svá zlepšení doslova přes relativně „tvrdá“ měřitelná data, a to je velmi přesvědčivé a povzbudivé. Tyto online výukové metody jsou někdy důslednější než může nabídnout lektor v kurzu a „donutí“ k tréninku hravou formou a v čase, který si pro nácviky efektivnějšího čtení rozvrhuje účastník kurzu samostatně.

Principem výuky rychlého čtení obecně je zvládnutí tzv. rozšíření zrakového rozpětí a snížení počtu fixací na řádku, také potlačení tzv. vokalizace čtení (artikulačních vlivů) a posílení několika složek pozornosti, zejména pak soustředění pozornosti. Při rychlosti čtení je podstatné, aby neklesala tzv. míra pochopení a zapamatování čteného, neboť pak by zvýšení rychlosti čtení ztrácelo na svém účelu. Když si zájemce rozšíří zrakové rozpětí, může brzy přejít ke cvičení například svislého čtení. To se v praxi dobře zkouší na novinových sloupcích, které se dají číst principem čtení jednoho řádku na jednu fixaci. Metod nácviku je poměrně hodně. Důležitá je jistá trpělivost při tréninku a vůle nevzdávat se při prvním zadrhnutí či prvních těžkostech.

## 4 Modely čtení

*Informační explozi* nelze plně zvládnout a vyřešit. Lze ji za jistých okolností minimalizovat například promyšlenější organizací publikování, vyhledávání, zpracování a rozšiřování dokumentů (jde o tzv. *informační cyklus*). U exponenciálního nárůstu informací, kterým lze *informační explozi* odborněji charakterizovat, se lze zmínit také o tzv. *informačním znečištění* a o nutnosti *informační hygieny*, kterou můžeme obohatit o efektivnější formy čtení.

Vnímání a myšlení člověka je v současnosti fyzicky a psychicky limitované. Uživatel informací se může dostávat i do nepříjemných psychických stavů, a to buď z nedostatečné informovanosti, nebo naopak z nadbytku informací a nedostatku času. Mohou nastávat obranné reakce uživatele, které vyvolají patologicky podmíněné stavy a které informaci/dokument odmítnou, aniž je kdy pročten a obsahově vyhodnocen. Uživatel/čtenář není ochoten číst dokumenty a když se objeví *přehlcení informacemi*, zajímá k četbě dokumentů negativní postoj. Bránit se *informačnímu přetížení* (přehlcení) je možné vícero způsoby, a to na úrovni osobní nebo na úrovni širších systémových opatření, např. sociálních skupin (vědci a výzkumníci, řídicí pracovníci atd.), anebo na ještě obecnějších

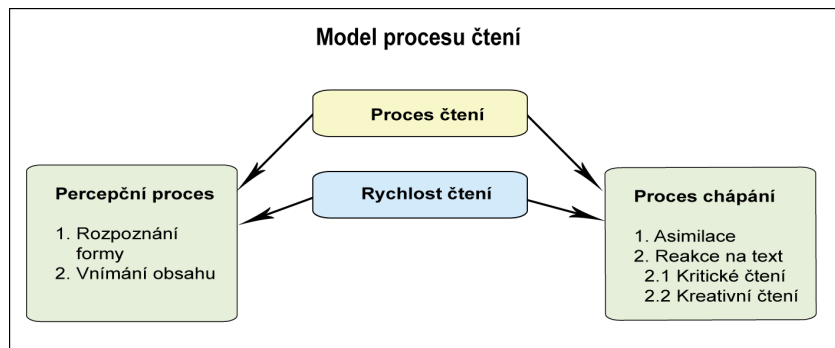
sociálních stupních spojených, např. s *informační ekologií*. S nárůstem méně ověřitelných informačních zdrojů se metody rychlého (racionálního, efektivního) čtení mohou dostávat více i do kontextu tzv. *kritického myšlení* (RWCT – *Reading and Writing for Critical Thinking*), což je dnes v informačním vzdělávání studentů a žáků škol – ale také u začínajících doktorandů a vědeckých pracovníků (*research literacy*) – velmi populární téma. Velice aktivně se v něm orientují mnohé knihovnice a knihovníci.

Jedna z možností, jak efektivně vybírat a přijímat informace, je praktické – částečné nebo i úplné – ovládnutí racionálních (efektivních) metod čtení, abychom se dokumentům známým z hlediska poznatků (nebo dokumentům méně náročným) mohli věnovat sice s větší pozorností, ale s jinou, diferencovanou rychlostí čtení než dokumentům (či jejich pasážím) vyžadujícím pomalejší čtení a podrobnější promýšlení s vnitřní argumentací. Vyjádřeno jednoduše: abychom měli čas na čtení dokumentů pro nás podstatných a uměli oddělit podstatné dokumenty (či jejich pasáže) od těch méně podstatných. V žádném případě nejde o povrchní práci s dokumenty, ale o zvládnutí metod *informační*, potažmo *duševní hygieny* v době hrozícího *informačního přetížení*, které nás, naopak, k dokumentové komunikaci ještě více povzbudí, protože umíme v dokumentu identifikovat jeho tzv. *informační jádro* (nebo *informační jádro* řešeného problému a to prostřednictvím rešerší na osobní úrovni).

Již na základní úrovni vizuálního vnímání textů je možné procvičovat efektivitu percepce, např. *rozšíření zrakového rozpětí*, *snížení počtu fixací na řádku* nebo *odstraňování regresních pohybů očí*. (viz Pitkin, 1929; Wainwright, 1972; Zielke, 1988; Mistrík, 1982; Papík, 1992 aj.)

Na čtení z tištěné předlohy nebo z obrazovky počítače můžeme vztáhnout následující *modely čtení*, které mohou zároveň poukázat na to, kam umístit nácvik metod rychlého čtení a lepší obsahové zpracování.

1. **model** (Viitaniemi, 1983) je upraven do následující podoby:



Obr 3 Model procesu čtení E. Viitaniemiho

E. Viitaniemi vidí proces čtení ve vztahu k rychlosti čtení zajímavým způsobem. Proces čtení se podle něj skládá ze dvou fází, a to z *percepčního procesu* (*perceptual process*) a z procesu pochopení čteného a dalšího zpracování v mozku (*comprehension process*). *Rychlost čtení* (*reading speed*) je pak závislá na rychlosti a úrovni obou fází. Percepční proces pak má dvě složky, a to *rozpoznání* textové formy (*recognition*) a *percepce* – vnímání (*perception*), tj. převedení nových prvků textu do našich vnitřních kódů. Proces chápání pak sestává z prvků *asimilace* (*assimilation*), tj. čtenář chápe text, ale neutváří si závěry, a z *reakce na text* (*reaction to the text*). Reakce na text probíhá tzv. *kritickým čtením* (*critical reading*), kdy je čtenář schopen vyvozovat závěry, interpretovat text, klasifikovat jej, „číst mezi řádky“ apod., Jde o empatické navázání dialogu mezi čtenářem a autorem (pozn. pro tento způsob čtení lze užít také termín *analytické čtení*), nebo tzv.  *kreativním čtením* (*creative reading*), tj. tvořivým čtením, které je pokročilým stupněm v tomto procesu chápání a v kterém se projevují nové a často osobité přístupy. (Viitaniemi, 1983, s. 183–200)

*Rychlost čtení* by neměla být posuzována izolovaně, protože souvisí s rychlostí *percepčního procesu* (a jeho složek) a s *rychlostí procesu chápání* (a jeho složek). Rychlost čtení je veličina dynamická, nikoli statická, a závisí na mnoha faktorech (např. na povaze textu, na schopnosti jednotlivého čtenáře, na účelu čtení).

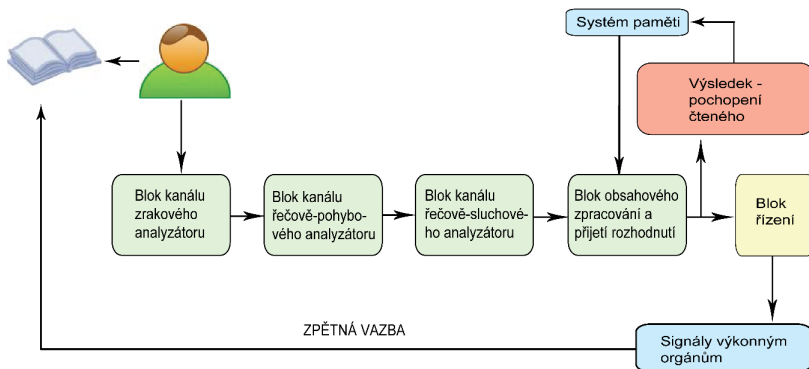
Velký počet lidí různých profesí zůstává v technice čtení na způsobu, kterému se naučili na základní škole. To jistě není špatně, neboť určité vývojové záležitosti nelze přeskočit a je třeba respektovat patřičnou a odpovídající didaktiku dle věkového stupně či úrovně, resp. účelu čtení (např. pro učení). Vzhledem k tomu, že lidé nejrůznějších profesí, ale i studenti musejí zdolávat již zmíněné velké množství materiálu ke čtení, je výhodné zrychlit vlastní čtení – naučit se rychle, pohotověji a racionálně číst.

Čtenář vnímá formální vlastnosti textu a současně tyto informace obsahově zpracovává. Je možné konstatovat, že čtení je *integrovaným výkonem spojujícím porozumění formě a obsahu*. Rychlost procesu čtení je ovlivněna formálními i obsahovými vlastnostmi textu. Rychlost se v závislosti na obou zmíněných základních složkách (percepce, chápání) dynamicky proměňuje. I toto je jeden z důvodů, kdy se např. ve Spojených státech – v souvislosti s efektivním, rychlým či racionálním čtením – hovořilo i o čtení *dynamickém* (*dynamical reading*), což je další zajímavý termín v oblasti čtení.

Rozvíjející se grafická uživatelská rozhraní začala ovlivňovat působení prezentovaných informací na pravou mozkovou hemisféru. Pravá mozková hemisféra se mj. vyznačuje převažujícím zpracováním obrazové informace, zatímco levá mozková hemisféra bývá charakterizována jako více slovně pojmová, i když toto dělení je potřeba brát v kontextu mnoha dalších poznatků zejména neurověd.

Můžeme konstatovat, že grafická rozhraní mohou mít v současnosti i v budoucnosti pozitivní vliv na čtenářství uživatelů, které však ztratí svou konzervativní podobu minulých století pojmících se k tištěnému nebo rukopisnému dokumentu. Např. počítačová grafika a digitalizovaný text ve čtenářském prostředí napomáhají kognitivně znevýhodněným uživatelům nebo uživatelům s *poruchami učení (learning disabilities)* či s *poruchami čtení*. Proto text, který je prezentovaný současnými počítačovými nástroji a multimediálními formami, je velmi slibnou pomůckou pro podporu učení, ať už prostřednictvím nástrojů *e-learningu* nebo *web-based learningu*. *Web-based learning* je spjat i s *kolaborativními nástroji*, v nejjednodušší podobě např. díky hyperlinkům. *Hypertext* velmi ovlivnil čtenářské návyky a způsoby a je předmětem zkoumání již po mnoho desetiletí, ale zejména v době užívání hypertextových protokolů v prostředí distribuovaných sítí nabývá na dramatickém rozšíření a používání. Hypertext jistě naskýtá mnoho výhod, ale také přináší jisté nevýhody, zejména ve čtenářských aktivitách.

**2. model čtení** je možné nazvat *kybernetickým modelem čtení* (Andrejev, Chromov, 1987) a přenést jej z prostředí tištěného textu do prostředí *elektronického textu*. Ukazuje blokově na procesy, které se podílejí na čtení s důrazem na zpětnou vazbu. Na tomto modelu se dá prezentovat také problematika tzv. *efektivního čtení (racionálního čtení)*, kdy jedním z brzdících procesů v rychlosti čtení je tzv. *vokalizace čtení (artikulační vlivy)*. Vyslovování a poslouchání textu není nutné, a to ani v jeho tiché fázi. V procesu čtení je možno vydělit 5 základních bloků. Informaci přijímá blok kanálu zrakového analyzátoru, zpracování informace probíhá při účasti řečově-pohybového bloku, řečově-sluchového bloku a bloku obsahového zpracování a přijetí rozhodnutí. Na způsob zpracování a na rychlost percepce (příjmu) má vliv nejen nová informace, ale i ta vnitřní (tzv. *bázová*) o předmětu čtení, která postupuje ze systému paměti na základě dříve získaných znalostí a instrukcí, které si můžeme představit jako „programy“ duševních činností pro efektivní promýšlení přečteného. Výsledek činnosti bloku obsahového zpracování – porozumění přečtenému textu – postupuje do systému paměti. Blok řízení kontroluje výkonné orgány: svaly očí, rukou, jazyka, rtů a další. Tím se uzavírá komunikační okruh *text – čtenář – text*. Je tak vyjádřen i vztah, dialog a komunikace mezi čtenářem a autorem textu.



Obr. 4 Kybernetický model čtení

V souladu s popsanou strukturou je možné proces čtení shrnout následujícím způsobem: Čtenář vnímá část textu, který se dále začíná zpracovávat v kanále zrakového analyzátoru. Proběhne také řečově-sluchová a řečově-pohybová aktivita. Výsledkem třístupňového zpracování je rozhodnutí v bloku procesu obsahového zpracování: příkaz k regresi, tj. k zpětnému pohybu očí nebo k přečtení další části textu, příkazy svalům ruky k obrácení stránky nebo k zastavení čtení.

Někdy se konstatuje, že čtení je současně „příjem a ztvárnění řeči“. Od toho, jak jsou tyto procesy organizovány a jaký je stupeň jejich koordinovanosti, závisí také rychlost čtení. Jestliže při čtení vzniká tzv. *hlasitá* i *tichá artikulace*, tzn. přeřikávání toho, co právě čteme, a jestliže okamžitě s tím proběhne vnitřní poslouchání, pak informaci zpracovávají všechny tři bloky: zrakový, řečově-pohybový a řečově-sluchový. Jinými slovy: text zrakově vnímáme, v duchu si jej přeřikáváme a „poslechneme“ si jej. Takové mnohostupňové zpracování textu není vždy nutné a účelné. Kromě toho si přečtené neosvojujeme lépe, jak si někdo může myslet. Může být ztíženo vnímání a chápání větších částí textu v logických souvislostech. Z pohledu kybernetického by se dalo pomalé tempo čtení vysvětlit nízkou propustností řečově-sluchového kanálu. Proto tento model bývá nazýván tzv. *kybernetickým modelem čtení*. Potlačíme-li artikulaci, můžeme vyřadit řečově-sluchový blok a přejít na nové – dvoustupňové zpracování informace pomocí zrakového bloku a bloku řečově-pohybového, jejichž činnost se změní. Při takovém čtení se celé skupiny slov v mozku zredukuje na klíčová slova (pojmy) vyjadřující smysl celých vět a odstavců. Znamená to pomocí speciálních učebních metod rozvíjet periferní části zrakového analyzátoru, blokovat řečově-sluchový analyzátor a současně vytvořit nové „programy“ pro práci mozku při zpracování textu.

Běžný člověk je schopen při vynaložení vůle, při odstranění zlovyků při čtení a při nacvičení jistých obratností dosáhnout větší rychlosti čtení (dokonce vícenasobně!), a to nikoli na úkor chápání a zapamatování si textu. To potvrzují i výzkumné aktivity realizované dříve s prostředím *Rozečtise.cz*. Se zapojením procesů pozornosti se lze zlepšovat v rychlosti a při udržení nebo zlepšení úrovně pochopení textů a zapamatování si základních faktů.

Praktické nacvičení je možné učinit s velkou účinností pomocí i metod online učení s využitím výše zmiňovaného projektu *Rozečtise.cz*, který mohou mít knihovny pro své uživatele přístupný zcela zdarma (viz URL: <http://knihovna.rozectise.cz>).

## 5 Pojem rychlosti čtení. *Pasivní a proaktivní způsoby čtení*

Techniky racionálního čtení souvisí nejen se čtenářskou gramotností, kterou postupně získáváme od raného školního věku (a někdy již ve věku předškolním), ale dnes společně i s gramotností *informační* a částečně i *digitální*, neboť některé způsoby čtení elektronických dokumentů (často v režimu *online*), např. elektronických časopisů nebo elektronických knih, nás nutí k některým speciálním návykům pohybů očí v textu a ve zpracování obsahu.

Jedním z parametrů čtení, který bývá často indikátorem a dá se dobře vyhodnocovat a rozvíjet teoriemi i praxí, je *rychlost čtení*. Rychlost čtení je vyjádřena množstvím přečteného textu za časovou jednotku. Množství přečteného textu se uvádí ve stránkách, slovech či znacích. V současnosti se rychlost čtení nejčastěji vyjadřuje počtem přečtených slov (či znaků) za minutu. Rychlost čtení je veličinou dynamickou a je vhodné ji vidět v souvislostech. Rychlost čtení je závislá nejen na schopnostech čtenáře (čímž je značně individuální), ale dají se měřit a prezentovat i řady srovnávacích tabulek rychlosti čtení pro různé věkové a sociální skupiny. Zajímavý je také pohled přes různé druhy textu či přes čtenářské předlohy.

*Rychlosti čtení z hlediska textu:*

- *Lehké čtení* – 250 slov/min. – např. nenáročná zábavná četba, jednoduché novinové články, propagační tiskoviny bez odborných návodů.
- *Normální čtení* – 180 slov/min. – např. dlouhé novinové články, obchodní korespondence, pracovní sdělení a většina materiálů souvisejících s naší prací, populární naučná literatura, beletrie.

- *Pečlivé čtení* – 135 slov/min. – odborné články s novými poznatky, pojednání z tematických oblastí, v nichž se příliš nevyznáme.
- *Obtížné čtení* – 75 slov/min. – texty s daty, čísly, vzorci, technické texty čtenáři vzdálené, cizojazyčné texty.
- *Mimořádné čtení* – nelze uvést průměr slov za minutu, jedná se např. o texty v cizím jazyce, který čtenář málo ovládá, nebo texty, které nám jsou úplně neznámé a vyžadují podrobnější studium. (podle W. Zielkeho, 1972 a 1988)

Při rovnoměrném podílu prvních čtyř rychlostí čtení a celkové rychlosti čtení docházíme k průměru 160 slov/min.

Aby bylo možné rozvíjet lepší čtenářské metody, které povedou nejen k přirozeně vyšší („rozumnější“) rychlosti čtení, ale i k lepšímu pochopení a zapamatování si toho podstatného z textu, je vhodné si uvědomit nedostatky tradičních metod čtení. V zásadě jde o odstranění řady čtenářských zlovyků a získání návyků nových, které se dají nejenom celkem dobře a poměrně rychle nacvičit, ale které mají také více efektů, např. pro zlepšení pozornosti, zejména pak schopnosti soustředění, anebo pro paměťové schopnosti (od velmi krátké zrakové paměti přes krátkodobou paměť a až po zlepšení dlouhodobé paměti).

*Zpomalující a obecně negativní vlivy na proces čtení může mít:*

- Artikulace při čtení (fonetizace, vokalizace čtení), když to není nutné.
- Nevyužití zrakové rozpětí (zrakovým rozpětím je myšlena ta část textu, kterou vnímáme na jednu fixační zastávku, tzv. *fixaci*).
- Regresní pohyby při čtení (vracíme se příliš často na řádku, v odstavci, i když k tomu není důvod).
- Nesoustředěná pozornost při čtení.
- Necílovost, tedy jistá bezcílnost čtení, také pasivní způsob čtení. To je charakteristické pro mnoho čtenářů. Není to tak malá chyba, jak by se na první pohled zdálo, neboť u věcných textů (např. odborných) je velmi důležité uvědomit si nastavení cílů našeho čtení, a to ani ne tak z důvodu rychlosti čtení, jako spíše z důvodu kritického hodnocení textu. (Papík, 1992)

Jistá bezcílnost čtení – a nejde teď o čtení, které nám umožňuje např. jistou relaxaci, prožitky, emotivní obohacení, ale o čtení například běžných věcných textů typu odborných nebo novinářských – pak nastoluje často zbytečně pasivní přístupy při čtení, které je lepší nahrazovat proaktivnějšími způsoby.

### *Pasivní přístup se vyznačuje:*

- vyčkáváním, až se text stane „zajímavým“, čtenářské schopnosti však zůstávají nevyužity;
- malým soustředěním se na proces čtení, čtenář je například roztěkaný, nedočítá text do konce;
- podstatné vztahy skladby textu čtenáři unikají;
- čtenář má k četbě nižší motivaci, často pak dochází k menšímu zapamatování čteného textu.

### *Proaktivní přístup při čtení se vyznačuje:*

- odlišováním podstatných údajů a poznatků od méně podstatných či dokonce nepodstatných, jde o identifikaci tzv. *informačního jádra* textu;
- sledováním kontextových vazeb, souvislostí, zaměřením se ne na jednotlivá slova, ale na větší textové celky, jde o hledání myšlenek v textu a jejich první vyhodnocování;
- sledováním určitého cíle čtení, čeho je možné dosáhnout přečtením daného textu, představami očekávaného poznatku;
- očekáváním, případně předvídáním vedení výkladu textu, také údajů a nových poznatků nebo potvrzení nám již známých faktů;
- je veden dialog mezi autorem textu a čtenářem, je vhodné se vcítit do myšlení autora (empatie je žádoucí), je možné také hovořit o prvcích tzv. *kritického čtení*, kdy s autorem souzníme i nesouhlasíme, text hodnotíme vnitřně i poznámkovým aparátem;
- pokládáním otázek a hledáním odpovědí v textu, a rovněž v našem přemýšlení o textu; umění pokládat otázky je důležité;
- nejsou-li odpovědi nalezeny, obrací se čtenář na jiný informační pramen, činí aktivní rozhodnutí pro případné čtení dalších pramenů apod.

Naše čtení může být vždy o něco více aktivní, a pokud se o to cíleně snažíme, bývají i rychlosti čtení přirozeně vyšší a pochopení a zpracování obsahu efektivnější, a také pak máme větší pocitové uspokojení ze čteného. Je možné k případné nápravě přistupovat již pouhým uvědoměním si určitých zásad, např. výše uvedených, ale můžeme toho dosáhnout i určitými mírně nátlakovými, tréninkovými metodami, které však jsou – přes jistou náročnost – nakonec příjemné a ve výsledku zlepšují některé psychické schopnosti. Jde zejména o *rozšíření zrakového rozpětí* a *snížení počtu fixací na řádku*. S přidáním účinných metod obsahových analýz textu pak jde o významné zlepšení práce s informacemi na osobní úrovni.

## 6 Metoda READ jako pomůcka pro podporu obsahového zpracování textu

Jde o typ pomůcky, který zlepšuje proces chápání a zpracování textu a který napomůže určitému zápisu poznámek *při* a *posléze* i *po* čtení. Autor tohoto příspěvku ji ozkoušel a zavedl i ve svých kurzech rychlého čtení (nechal se inspirovat Robinsonovou metodou SQ3R). Efektivní čtení není totiž jen o rychlosti, ale i o účinném vyhodnocení a případném zaznamenání si podstatných myšlenek a faktů ze čteného textu. Nápomocna může být tedy metoda zvaná READ, což je mnemotechnický akronym pro fáze práce s textem *po* přečtení (či *při* průběžném pročítání) textu.

*READ je tedy možno chápat jako akronym pro:*

- **R** jako *reaction, reflection* – reakce na první čtení, není nutné se bát prvních dojmů a soudů, které posléze lze upravit a zpřesnit v další fázi, často první dojem a první poznámky z textu jsou nejzajímavější a pro čtenáře nejdůležitější. Někdy se takové čtení dá charakterizovat jako *orientační*.
- **E** jako *elaboration* – *zpracování*, rozpracování myšlenek textu více podrobněji po prvním nebo i případně druhém čtení, ale důkladněji a strukturovaněji, jde tedy o podrobnější a pokročilý zápis přečteného.
- **A** jako *addition, asking, arguments* –jde o přidávání dalších vlastních názorů, nápadů, zkušeností, případně i informačních pramenů či zapsání si případných otázek a argumentů pro další použití, diskuzi apod.
- **D** jako *decision* – rozhodnutí k čemu a k jaké činnosti text dále využijeme. Tato fáze lépe umožní motivující využití čteného textu, můžeme si uvědomit získané poznatky a fakta, provést si určitou rekapitulaci (např. čím nás text poučil, zda je přečtené využitelné a pod). (Papík, 2019, část 4)

Techniku READ je možné vizualizovat a znázornit ji na papíře (či jiném médiu), na kterém si čtenář dělá poznámky, a to do křížové, respektive maticové struktury pro lepší vizualizaci zápisu. Vizualizovat ji lze také v podobě *myšlenkové mapy*, anebo ji jen sepsat lineárně pod sebe a doplnit ji poznámkami k přečtenému či studovanému textu.

## Závěr

Je možné konstatovat, že metody efektivního čtení mohou být součástí vyšších a pokročilých metod čtení, např. tzv. *akademického čtení*, kdy je třeba kombinovat různé strategie čtení odborných a vědeckých textů. Metody rychlého čtení tu poslouží např. k prvnímu seznámení se s textem, kdy jsou odhaleny struktury, základní fakta, pomohou roztrždit informace na podstatné a méně důležité. V zahraničí se o takovém čtení hovoří jako o *kurzorickém čtení*, v anglo-americké literatuře o *efektivním čtení* se používá termín *skimming*. Teprve v dalším čtení je text studován a analyzován metodami kritického čtení a je prováděno analytické obsahové vyhodnocení. Toto čtení už nemusí být zpracováno metodami rychlého čtení, ale běžným čtením, které lze nazývat tzv. *statarickým čtením*. Naučit se metodám rychlého čtení se lze i na úrovni samouka a samostatného objevování těchto způsobů čtení. Někdo používá vlastní metody intuitivně, nebo si je sám analyticky vytváří. Také je možné absolvování kurzu v klasické formě (s lektorem), anebo např. s pomocí výše zmíněné online platformy (opět na samostatné bázi a bez lektora). V každém případě metody *rychlého (racionálního, efektivního)* čtení mohou být nápomocny našim psychickým a informačním činnostem a mohou nám pomoci zvládat různé projevy informačního přetížení. Metody rychlého čtení používají cíleně nebo intuitivně i někteří informační pracovníci a knihovníci v rámci obsahové analýzy dokumentů.

## Použitá literatura

ANDREJEV, O. A., CHROMOV, L. N. *Technika bystrego čtenija*. Minsk : Izd. Univ., 1987. 204 s.

DILLON, A.; MACKNIGHT, C.; RICHARDSON, J. Reading from paper versus reading from screen. *Computer Journal*. 1988, vol. 31, no. 5, s. 457–464. ISSN 0010-4620.

GRUBER, David. *Dálkový kurs racionálního čtení*. Praha: Panorama, 1988. 77 s.

JAKŠTIS, J. S. Obučeníje specialistov metodu uskorenneho vosprijatija informacii. *Nauč.-techn. Inform.*, 1982, Ser. 1, č. 10, s. 18–23.

MISTRÍK, J. Rýchle čítanie. 2. vyd. Bratislava : Slov. ped. nakl. 1982. 118 s.

PAPÍK, R. *Naučte se číst!* Praha : Grada, 1992. s. 181. ISBN 80-85424-93-2.

PAPÍK, R.; HOLÝ, M. Sny pomáhají třídit nadbytek informací. In Mašková, Martina. *ČRo Rádio Česko: Studio Česko* [online]. Praha: Český rozhlas, 4. března 2011, 15.35 [cit. 2011-05-16]. Dostupný z: [http://www.rozhlas.cz/radio\\_cesko/exkluzivne/\\_zprava/860522](http://www.rozhlas.cz/radio_cesko/exkluzivne/_zprava/860522)

PAPÍK, R. Rychlé čtení jako podpora osobní práce s informacemi. Část 1, Modely čtení. *Duha: informace o knihách a knihovnách z Moravy*, 2018, 32(3), s. 11–15. ISSN 0862-1985. Dostupné z: <https://duha.mzk.cz/clanky/rychle-cteni-jako-podpora-osobni-prace-s-informacemi>

Papík, R. Rychlé čtení jako podpora osobní práce s informacemi. Část 2, Pojem rychlosti čtení. Pasivní a proaktivní způsoby čtení. *Duha: informace o knihách a knihovnách z Moravy*, 2018, 32(4), s. 18–20. ISSN 0862-1985. Dostupné z: <https://duha.mzk.cz/clanky/rychle-cteni-jako-podpora-osobni-prace-s-informacemi-0>

Papík, R. Rychlé čtení jako podpora osobní práce s informacemi. Část 3, Vyzkoušení úvodního vstupního testu s otevřenými otázkami. *Duha: informace o knihách a knihovnách z Moravy*, 2019, 33(2), s. 11–12. ISSN 0862-1985. Dostupné z: <https://duha.mzk.cz/clanky/rychle-cteni-jako-podpora-osobni-prace-s-informacemi-1>

Papík, R. Rychlé čtení jako podpora osobní práce s informacemi. Část 4, Výběr několika tréninkových možností. *Duha: informace o knihách a knihovnách z Moravy*, 2019, 33(3), s. 8–9. ISSN 0862-1985. Dostupné z: <https://duha.mzk.cz/clanky/rychle-cteni-jako-podpora-osobni-prace-s-informacemi-2>

PAPÍK, R. Metody rychlého čtení jako efektivní nástroj osobní práce s informacemi. *ITlib: informačné technológie a knižnice* [online]. 2011, č. 4 [cit. 2018-08-20]. ISSN 1336-0779. Dostupný z: [http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2011/4/metody-rychleho-cteni-jako-efektivni-nastroj-osobni-prace-s-informacemi.html?page\\_id=701](http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2011/4/metody-rychleho-cteni-jako-efektivni-nastroj-osobni-prace-s-informacemi.html?page_id=701).

PITKIN, W. B. *The art of rapid reading*. New York : McGraw-Hill, 1929. 233 s.

SHENK, D. *Data smog: surviving the information glut*. San Francisco: Harper Edge, 1997. 250 s. ISBN 0-06-018701-8.

SMETÁČEK, V. Rychlost čtení a pochopení textu. *Čtenář*, 1972, roč. 24, č. 5, s. 171–173.

STEINEROVÁ, J.. Informačná ekológia – využívanie informácií srdcom. *ITlib: informačné technológie a knižnice* [online]. 2009, roč. 13, č. 2 [cit. 2018-08-23]. ISSN 1336-0779. Dostupný z: [http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2009/2/informacna-ekologia-vyuzivanie-informacii-srdcom.html?page\\_id=1108](http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2009/2/informacna-ekologia-vyuzivanie-informacii-srdcom.html?page_id=1108).

ŠIMKOVÁ, L. a PAPÍK, R. O rychlém čtení v otázkách... a odpovědích doc. PhDr. Mgr. Richarda Papíka, Ph.D., z ÚISK FF UK v Praze. *Čtenář: měsíčník pro knihovny*, 2015, 67(1), s. 3–6. ISSN 0011-2321. Dostupné z: <https://ctenar.svkkl.cz/clanky/2015-roc-67/1-2015/tema-o-rychlem-cteni-v-otazkach...-a-odpovedich-doc-phdr-mgr-richarda-papika-ph-d-z-uisk-ff-uk-v-praze-140-1867.htm>

WAINWRIGHT, G. R. *Rapid reading : made simple*. London : W. H. Allen, 1972. 286 s.

VIITANIEMI, E. Has there been a decline in reading ability among pupils of finnish ‚comprehensive‘ school? *Scandinavian Journal of Educational Research*. 1983, vol. 27, no. 4, s. 183–200. ISSN 1470-1170.

WRIGHT, P.; LICKORISH, A. Proof-reading texts on screen and paper. *Behaviour and Information Technology*. 1983, vol. 2, no. 3, s. 227–235. ISSN 0144-929X.

ZIELKE, Wolfgang. *Čtete rychleji, čtete lépe*. Překlad Jiří Loser a Jaroslav Fingl. Praha: Institut řízení, 1972. 180 s.

ZIELKE, W. *Jak číst rychleji a lépe*. 2. vyd. Praha : Svoboda 1988. 168 s.

ZWINGER, Michal a Michal HUDEČEK; Jana KREJČÍ; Richard PAPÍK. Rozečti.se – online výuka rychlého čtení. *ITlib: informačné technológie a knižnice* [online]. 2013, č. 2 [cit. 2014-03-10]. ISSN 1336-0779. Dostupný z: <https://itlib.cvtisr.sk/clanky/clanek2476/>

## O autorovi

*Doc. PhDr. Richard Papík, Ph.D.*, vystudoval obor Vědecké informace a knihovnictví na Univerzitě Karlově. Od roku 2013 působí na Ústavu bohemistiky a knihovnictví FPF Slezské univerzity v Opavě a je garantem studijního programu Knihovnictví. Částečným úvazkem působí v lékařské knihovně a oddělení vědeckých informací Institutu postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. Od října 2015 do února 2019 působil v částečném úvazku v Ústřední knihovně Univerzity Karlovy. V letech 1994 až 2015 byl pedagogem Ústavu informačních studií a knihovnictví FF Univerzity Karlovy. V roce 1996 působil v univerzitní knihovně na Longwood University ve Virginii a v roce 1998 semestrálně vyučoval tematiky rešerší a informačních zdrojů v oblasti competitive intelligence na University of North Carolina a její School of Information and Library Science. Osobní práce s informacemi a metody racionálního (rychlého) čtení jsou jeho již více než čtyřicetiletým koníčkem.

# „Naprostá většina lidstva by se vůbec neměla učit číst a psát“ (čtení a jeho obrazy)<sup>1</sup>

prof. PhDr. Jiří Trávníček, M.A.  
Ústav pro českou literaturu AV ČR  
[travnicek@ucl.cas.cz](mailto:travnicek@ucl.cas.cz)

## Anotace

Přehled obrazů (asociací, metafor, stereotypů, mýtů), s nimiž je čtení ve své historii spojováno – čtení jako esoterická výlučnost; čtení jako pouhá náhražka mluvené řeči; čtení jako činnost netvůrčí, podřadná; čtení jako rituál či liturgický akt; čtení jako ohrožení společnosti; čtení jako civilizační síla; čtení jako činnost netvůrčí, podřadná; čtení jako důvod naříkání starých na mladé; čtení jako ženská marnivost; čtení jako akt výsostní samoty a intimity; čtení jako pouhá pasivní činnost; čtení jako sociální bariéra. Čtení svou podobu získává ne pouze způsoby, jimž je uskutečňováno, nýbrž i kulturními obrazy, jimiž na nás působí. Na jedné straně jsme to my, kdo se podílejí na jejich utváření, na straně druhé to však jsou právě tyto obrazy-metafory-představy-stereotypy, jež nás utvářejí.

## Klíčová slova

obrazy čtení; metafory; diskursy; čtenářská kultura; dějiny

## Abstract

An overview of the images (associations, metaphors, stereotypes, myths) with which reading has been associated in its history – reading as esoteric exclusivity; reading as a mere substitute for spoken language; reading as an uncreative, inferior activity; reading as a ritual or liturgical act; reading as a threat to society; reading as a civilizing force; reading as a non-creative, inferior activity; reading as a reason for the old to lament the young; reading as female vanity; reading as an act of privileged solitude and intimacy; reading as a mere passive activity; reading as a social barrier. Reading takes its form not only in the ways in which it is performed, but also in the cultural images through which it affects us. On the one hand, it is we who participate in their formation, but on the other hand, it is these images-metaphors-images-stereotypes that shape us.

## Key words

images of reading; metaphors; discourses; reading culture; history

---

1 Jde o mírně přepracovanou kapitolu z připravované knihy *Ohrožený druh? Kolik, jak a co čteme a co si se čtením spojujeme* (2023) (2024)

## Úvod

Čtení, čtenářství, čtenářská kultura – to nejsou jenom výkony, výsledky, data, tedy konkrétní (a často rovněž změřitelné) poznatky. Je to i to, co si se čtením spojujeme, představy, které v nás vyvolává, jak čtení vnímáme, tedy na asociace s ním související. Asociace, jež formují naše kolektivní vědomí (viz Petrusek, 2006, s. 22). Tedy: (kulturní) obrazy. Ty bychom mohli stejně tak nazvat diskursy, referenčními rámci, případně i mýty (v pozitivním i negativním smyslu), stereotypy, dále rovněž metaforami v tom nejširším slova smyslu, neboť to jsou právě metafory, jež „řídí to, jak čtení rozumíme“ (Price–Rubery, 2022, s. 7; viz též Sheldrick Ross, 1987). Čtení svou podobu získává ne pouze způsoby, jimž je uskutečňováno, nýbrž i kulturními obrazy, jimiž na nás působí. Na jedné straně jsme to my, kdo se podílejí na jejich utváření, na straně druhé to však jsou právě tyto obrazy-metafory-představy-stereotypy, jež nás utvářejí.

## Čtení jako esoterická výlučnost

Těsně po úsvitu písma (asi 3500 před n. l.) se ve starověkém Egyptě hieroglyfické písmo, a tím i čtení stává sférou tajného vědění, výlučnosti. Patronem této magie byl bůh moudrosti a písařů Thovt, který byl zpodobňován s hlavou ptáka ibise nebo v podobě paviána sedícího u nohou písařů. Písmo bylo „mystériem, magickou formulkou, záhadou a mocí“ (Kasarda, 2023, s. 49). Znamenalo to, že k písmu mohl mít přístup jen někdo, přičemž ten, kdo tento přístup měl, byl v kolektivním vědomí daného společenství vnímán jako člověk s neobyčejnými schopnostmi, vpravdě nadlidskými. Nadlidskými proto, že písmo (a jeho čtení) se považovalo za něco, co přichází shora, od bohů, a tedy že člověk disponující touto dovedností stojí na rozhraní dvou světů – lidského a božského. Ne náhodou si Řekové egyptského Thovta později ztotožnili s Hermem, poslem bohů, zprostředkovatelem mezi dvěma světy. Souvisí to i s tím, že počet těch, kdo vládli čtením písma, se příliš nelišil od počtu písařů (viz např. Fischer, 2005, s. 28–38; Schön, 1999, s. 2).

Třebaže žijeme ve společnostech vesměs plně gramotných, víra, že mezi námi se nachází někdo, kdo má „vyšší“ přístup k textu, tedy kdo je jeho privilegovanějším čtenářem než ti ostatní, přetrvává dodneška. Jejimi nositeli jsou učitelé a experti, případně guruové. Daný obraz nově zhodnotil literární modernismus a především jeho akademičtí vykladači. Jsou to ti, kdo – slovy Jonathana Rosea – provozují *coterie readership* (viz Rose, 2010, s. 246; Carey, 2021, s. 25–32), což by se dalo přeložit jako čtenářství kliky vyvolených či privilegovaných, tedy

jakási vyšší iniciace umožňující vstup do elitní kultury jakožto kultury vysokých nároků a ambicí. Kolem těchto kruhů se vznáší duch duchovní privilegovanosti: jsme to pouze my, kdo máme klíče k těm nejtajnějším komnatám estetických tajemství. Hermetičnost a „sterilní obskurantismus“ (Roger Dattler, cit. podle Rose, 2010, s. 426), což jsou nejčastější výtky, které při této příležitosti zaznívají, zastánci daného postoje odrážejí tím, že toto umění není určeno pro masu, alespoň ne pro čtenářské masu dané chvíle, a že připravuje cestu všemu budoucímu. Příkladem budiž D. H. Lawrence, čelný představitel anglického modernismu: „Ať ihned zavřou všechny školy. Naprostá většina lidstva by se vůbec neměla učit číst a psát“ (cit. podle Carey 2021 2021, s. 25). Jistý rys elitářství (ba i esoteričnosti) v sobě obsahuje i metoda pozorného čtení (*close reading*), která se rozšířila zejména v anglosaském světě ve druhé polovině minulého století. Kromě zaujetí pro text sám (jeho autonomii) s sebou nesla i něco jako „nejsme jako oni“, tedy jako „amatéři, kteří se v textech orientují jen povrchně a neumějí nic jiného, než je pouze parafrázovat“ (Price – Rubery, 2022, s. 1). Pouze my máme ty pravé klíče.

## Čtení jako pouhá náhražka mluvené řeči

„Svět starých Řeků nebyl světem ‚textu‘ přestože už byl světem ‚písma‘“ (Majewski, 2013, s. 25; dále též Griep, 2005, s. 58–67; Illich – Sanders, 1988, s. 15; Van der Weel, 2011, s. 46–50). Přitom Platón ve svém dialogu *Faidros* ústy Sókrata rezolutně vystupuje právě proti písmu. Podle něj je mylné se domnívat, že psané výklady jsou něco víc než „prostředek, aby upamatovaly toho, kdo věc zná, na látku, která je předmětem spisu“; psaný text je jen podobou mluvené řeči; chybí mu zacílení („neví, ke komu má mluvit a ke komu ne“) (Platón, 1937, s. 65). Písmo a jeho zprostředkování skrze čtení tak představují útěk do myšlenkového pohodlí. Útěk odkud? Z živého dialogu, v němž jedině se odehrává skutečné hledání pravdy. Platón ve své obraně živého dialogu nevystupuje pouze jako obhájce způsobu, jímž se hledá pravda, nýbrž i jako příslušník své sociální vrstvy, neboť vzdělání Řekové považovali orální kulturu za vyšší než písemnou (viz např. Wolf, 2008, s. 69–78). Zde však zmiňme víceméně časově paralelní tradici židovskou, jež je naopak založena na prioritě knihy, a tedy i písma.

Nacházíme se sice v době, kdy gramotností disponuje jistá vrstva obyvatel, stále však platí, že předávání vědění se děje orálně. Ve starověkém Řecku tomuto účelu sloužili rapsódi, u nichž se věřilo, že oni jediní mají klíče k tomu, aby předávali Homéra (případně jiné autory) svým posluchačům. Že písemná forma je pouhou náhražkou řeči mluvené, věděl i apoštol Pavel, ano, právě ten, který

jako základní formu svého kontaktu volil dopisy jednotlivým obcím (a tedy právě písmo). Na konci svého dopisu Římanům píše, že by rád danou obec navštívil, touží se s jejími členy setkat, a že teprve až se tak stane, „přijdu s plností Kristova požehnání“ (Ř 15,29). Ambrož Milánský, biskup ze 4. století, to vyjadřuje tak, že „zrak je často klamán, sluch bývá zárukou“ (cit. podle Ong, 2006, s. 137; dále např. Havelock, 1986, *In Sachen...* 1991, s. 29).

Že písmo umrtvuje živou řeč, jejího ducha, se kulturními dějinami vine až do našich dob. S tím souvisí fakt, že čtenář se tak stává jen jakousi vysublimovanou podobou posluchače. Ba možná ještě hůře: písmo (a tedy i čtení) se bere jako cosi druhotného, snad i nepřirozeného – písmo se musíme naučit, zatímco (mluvený) jazyk dostáváme do vínku už pouze tím, že jsme lidské bytosti. Jazyk nás proto do přirozeného světa začleňuje, písmo nás z něho vyděluje (viz Van der Weel, 2011, s. 79). Proto všechny návraty k přirozenosti (například u J.-J. Rousseaua) jsou vedeny snahou o obnovení vztahu k mluvené řeči. Italský humanista Hieronimo Squarciafico v roce 1477 prohlásil, že knihy, zejména jejich narůstající množství, oslabují paměť i mysl. O tom, že čtení je chápáno jen jako náhražka mluvení, svědčí i tato scéna z Balzacova románu *Ztracené iluze* (1837); pan Bargeton se obrací k Lucienovi: „Nic mi nedělá po jídle lépe, než když si poslechnu nějakou četbu“ (Balzac, 1986, s. 108). Obdobně soudil i Wolfgang Goethe, který psaní považoval dokonce za zneužití řeči (viz Griep, 2005, s. 108).

Walter Ong, velký přímluvce orality, má za to, že písmo znamená technologizaci naší mysli, že typografie změnila slovo ve zboží a že „tisk vzbuzuje pocit uzavření“ (2006, s. 150; k tomu rovněž Fázik – Hrdináková, 2019). Tedy: čtení je mediálně nesvébytné, je to jen náhradní způsob, jímž funguje mluvená řeč. A tu je – jako mluvenou řeč – ze zajetí písma nutno vysvobodit.

## Čtení jako rituál, kontemplace, liturgický akt

Středověk (západní) je věkem křesťanství, náboženské víry, církve a Bible. A k rozpracování čtenářských technik dochází hlavně v kláštřech (viz Lyons, 2011, s. 38). Samo mnišské (klášterní) čtení pak znamená soustředění se výlučně na Bibli, případně náboženské texty. Jednotlivé řády si vypracovávaly svá vlastní pravidla, jak tento úkol uskutečňovat. Poprvé se objevila u benediktnů (v 6. století) – předepisovaly se až tři hodiny čtení každý den, přičemž se počítalo pouze se čtením společným (samostatná četba v cele byla zapovězena). Čtení tak bylo kolektivně vykonávaným rituálem, jehož cíl spočíval ve směřování ke kontemplaci, k niternému splynutí se slovy Písma. Tiché a individuální čtení se pro-sazuje až o něco později. Společné i individuální čtení mají za cíl prohloubení

duchovnosti, nikoli studium Bible. To přišlo až později – se scholastikou. Čtení Bible má být víc než pouhým čtením; je rozjímáním nad textem. Známa technika *lectio divina* (Boží četba) z 12. století vede od soustředěného čtení biblického úryvku ke kontemplaci, vztažení k milosti, již Bůh čtenáři v daném úryvku uděluje.

Novodobým ozvukem tohoto způsobu jsou všechny podoby čtení, už zcela mimo vazbu na náboženské texty, které chtějí být něčím víc než získáváním informací či rozptýlením. Důkladnost, s níž jsou vykonávány, je obhajobou pomalosti, tedy toho, že stojí za to strávit dlouhý čas s jednou větou či jedním veršem. Sándor Márai, velký maďarský spisovatel, který sám sebe po druhé světové válce pasuje do role svědka odcházející měšťanské kultury, na několika místech svých deníků spojuje toto odcházení (a tím i úpadek časů, které nastoupily poté) s úpadkem čtení, jeho statusu, konkrétně té role, která z něj činila něco daleko víc než pouhou aktivitu volného času: „Četba byla kdysi – a není to tak dávno – liturgickým aktem. Dnes je to pro mnohé způsob trávení času, hobby“ (2008, s. 209). – Rituální podobou je nadán i ten druh čtení, kdy máme potřebu se pravidelně či nepravidelně vracet ke stejným knihám, kdy při různých příležitostech čteme tytéž knihy (či úryvky z nich), případně kdy se mezi sebou dorozumíváme citáty z knih.

## Čtení jako ohrožení společnosti

Druhá polovina 18. století znamená pro západní Evropu největší kulturní revoluci, kterou kdy prošla (viz Cavallo – Chartier /eds./ 2003, s. 284–312; Engelsing, 1973; Furedi, 2015, s. 82–95; Plumpe – Stöckmann, s. 314–315); Stein, 2006, s. 262–268; Wittmann, 1999, s. 186–217). Jde o proces, kdy se většina její populace stává gramotnou a spolu s tím se mění i způsob čtení. Ze čtení intenzivního, což je opakovaný způsob čtení několika málo textů, se přechází na čtení extenzivní – jednorázové čtení mnoha textů. Čtení se stává výraznou společenskou silou, čímž přestává být sociálním privilegiem, kterým bylo předtím; získává roli civilizační samozřejmosti, ba nezbytnosti. To vede mnoho činitelů (politiků, církevních hodnostářů a pedagogů) k tomu, aby varovali před nadměrným čtenářským konzumem. Hlavně proto, že ten je nebezpečný pro nekontrolovatelné šíření nevhodných myšlenek, zejména v době po Velké francouzské revoluci. Sama tato revoluce je chápána jako výbuch politický, sociální i čtenářský, o čemž svědčí i toto dobové svědectví: „Čte se v kočárech, na promenádách, v divadlech o přestávkách, v kavárnách, v lázních. V krámcích čtou ženy, děti, tovaryši, učni“ (cit. podle Trávníček, 2020, s. 116).

Nadměrný konzum je vnímán jako nebezpečný zejména pro ty, u nichž se soudí, že mají nejmenší odolnost, aby mohli čelit emocím zprostředkovaným čtením. A to jsou podle dobových názorů zejména ženy (viz např. Bollmann, 2008, s. 25). Nositelem takového ohrožení se stává hlavně román, který je někde nazýván „francouzskou nákazou“. Habsburský císař František vydává v roce 1806 zákaz tištění všech milostných románů; to proto, že vedou ke snílkovství, čímž oslabují duševní zdraví. Zakazují se i čtenářské kabinety a komerční půjčovny knihovny – soudí se o nich, že jsou „morálními jedovými chýšemi a bordely“. V německých zemích propuká čtenářská horečka (*Lesefieber*, *Lesesucht*), která vyvolává diskusi o samotné podstatě čtení, zejména o jeho negativních vlivech na zdraví: „Nedostatek jakéhokoliv tělesného pohybu při čtení ve spojení s násilným střídáním představ a citů způsobuje ochablost, zahlenění, nadýmání a zácpu ve vnitřnostech,“ což tvrdil Karl Gottfried Bauer, německý evangelický teolog a kazatel (cit. podle Bollmann, 2008, s. 25; k tomu např. Schenda, 1970, s. 57–73). Bezuzdné čtení je připodobňováno k masturbaci. Výčet neduhů a nemocí, které způsobuje čtení, byl sáhodlouhý. Čtení má způsobovat dnu, střevní katar, hemeroidy, astma, revma, artritidu, apoplexii, slábnutí zraku, vyrážky, plicní choroby, koliky, závratě, větry, zažívací potíže, neprůchodnost střev, migrény, epilepsii, hypochondrii, melancholii ad. (viz Price, 2019, s. 128–130). Společně se ženami mají být nejvíce ohroženi mladí lidé a ti, kdo pocházejí z nižších tříd (viz např. Baer ad., 1999, s. 439–440; Briggs – Burke, 2005, s. 51; Furedi, 2015, s. 106–109; Rodak, 2009, s. 186).

Představa, že čtení je nebezpečné, se posléze objevuje všude tam, kde se politická moc cítí být ohrožena, a proto má potřebu sahat ke kontrole a cenzuře, což se děje zejména v autoritativních a totalitních režimech. Jakkoli s nástupem nových médií, zejména masových, se dohlížitelská pozornost států přesouvá hlavně k nim.

## Čtení jako civilizační síla

Stejná doba (konec 18. století) ustanovila i kulturní obraz čtení, který je zcela odlišný od předchozího. Osvícenství totiž přichází s myšlenkou, že už sama dovednost číst otevírá dveře k poznání, a tím i k emancipaci od bludů a pověr. Thomas Jefferson, třetí americký prezident a tvůrce *Deklarace nezávislosti*, byl přesvědčen o tom, že gramotnost je přímou transformující a osvobozující silou vedoucí k uvědomělému občanství (viz např. Schneider, 2014, s. 278). I v manifestu „Ve prospěch českého čtení“ z roku 1885 se uvádí, že „jen národ čtenářův jest národ osvícený, vzdělaný, a takový národ nezahyne!“ (cit. podle Thon, 1948,

s. 146) Nadnárodně univerzální myšlenka osvícenců byla v 19. století spojována s myšlenkami národními. Čtenářství se tak stává hybnou silou mnoha nacionalismů (viz např. Anderson, 2008; Barbier, 2000, s. 6.), a to s důrazem jak na čtení samo, tak zejména na domácí produkci. Jde o něco, co bychom mohli nazvat nacionalizací či etnizací čtení. I zde čtení sehrává roli emancipační – konkrétně síly, která je schopna učinit menší národy nezávislými na národech velkých (a často i utlačovatelských), například českého na německém, polského na ruském a německém, slovenského na maďarském, ukrajinského na ruském, irského na anglickém. Tedy: čtenářsky je napojit na jiný jazyk.

Daný obraz je v mnohém vtělen do moderních vzdělávacích systémů jednotlivých zemí. O čtenářskou gramotnost se stará stát, a stará se tak ve jménu společenského zájmu. Opuštěna je však myšlenka o přímém vztahu mezi obsahem knihy a charakterem člověka, tedy že dobré knihy z nás dělají dobré lidi. Z mnoha výzkumů se zjistilo, že tento vztah je daleko komplikovanější a že do něj vstupuje mnoho jiných faktorů (determinant) jako rodina, kultura, věk, v němž se daný titul čte, ad. Tak jako tak se stále má za to, že čtení (zejména pak to, které není svázáno s žádnou povinností, tedy čtení ve volném čase) je v přímém poměru ke stupni svobody a demokracie. Když v jednom americkém výzkumu v roce 2002 výrazně klesly – oproti výzkumu předchozímu – počty čtenářů (beletrie), objevily se titulky o tom, že jde o ohrožení samotné americké demokracie. Jak však ukázala data z tohoto výzkumu, nejde jen o mediální hyperboly. Čtení totiž pozitivně koreluje s mnoha kulturními a společenskými aktivitami, mimo jiné platí, že čtenáři jsou daleko více než nečtenáři zapojeni do místních samospráv a regionálních aktivit, což je podstata americké demokracie.

## Čtení jako činnost netvůrcí, podřadná

Tento obraz se zrodil v romantismu a souvisí s jím hlásaným kultem tvůrce jako geniálního a mimořádným nadáním obdařeného jedinice, kterému není nikdo roven, který vidí daleko za horizont doby, a tím i mimo dosah a možnosti svých čtenářů. Ve své tvůrčí genialitě je proto autor odkázán jen sám na sebe a jeho dílo je jakousi významovou autoemanací. Ideovým patronem daného obrazu je Kantova filozofie, zejména její myšlenka o umění jako bezzájmovém zálibení a zároveň o umění jako „druhé přírodě“, tedy světu o svých vlastních a na ničem vnějším nezávislých pravidlech. Paradoxem tohoto obrazu je jeho vnitřní rozpornost. Hlásá se jím sice absolutní nezávislost umění na vnímání, ale zároveň se to vše stanoví jako estetická norma, což znamená jako způsob s určitou sociokulturní závazností, tedy *de facto* i jako norma komunikační, a tím i vzorec

čtenářský. Čtenář zde má přistoupit na to, že čte dílo, které – ve své jedinečnosti – žádného čtenáře neočekává, nepotřebuje. Tím se ovšem programově hlásané nároky této teze ve skutečnosti ruší. Z jiné strany: i na myšlenku, že dílo se obejde bez čtenáře, musí přistoupit nějaká čtenářská (interpretační) komunita, byť si jí byli jen sami umělci a vybraný okruh jejich ctitelů. Fakt estetický, ve chvíli, kdy se stává faktem komunikačním (sociálním), přestává reálně, tedy ve svých proklamovaných nárocích, platit. Přitom v jiné podobě než komunikační je pro nás tento fakt nedostupný.

Esteticko-ideového dopracování se danému obrazu dostalo zejména u francouzského romanopisce Gustava Flauberta, a to v jeho dopisech, konkrétně v touze napsat knihu „ničím nespoutanou, která by se udržela sama, jen vnitřní silou svého stylu“ (1971, s. 214), a která by tak nepotřebovala ani svého čtenáře. A v takovém díle by zanikl i jeho autor; stal by se „všudypřítomný a neviditelný“ (tamt., s. 215). Přistoupit na to, že dílo je tu i pro čtenáře, znamená podle Flauberta dopouštět se špinavého kompromisu („musíme proto tvořit umělecká díla pro sebe, jen pro sebe“) (tamt., s. 225).

Počínaje romantismem se tento obraz objevuje všude tam, kde se zdůrazňuje kult tvorby, originality její svrchované nedotknutelnosti – zejména v modernismu, avantgardě (hlavně v surrealismu), experimentálním umění. Slovy Pierra Bourdieua: originalita se „měří nepochopením“ a „pohoršením, které vyvolává“ (2010, s. 181). Ne náhodou se zde opět dostává ke slovu Kant a jeho pojetí umění jako čisté, do sebe uzavřené autonomie. Hermann Broch, čelný modernista (a myšlenkový arcikantián), to formuluje takto: „Pokud dnes existuje nějaká nejvyšší hodnota tkvící v nekonečnu, pak je to krása sama o sobě“ (2009, s. 200)

## Čtení jako důvod k naříkání starých na mladé

Německý spisovatel a evangelický kněz Johann G. Pahl si v jednom dopise stěžuje, že „noví Němci“ už neumějí číst tak, jak tomu bývalo za generace jejich otců; zatímco ti četli důkladně, několikanásobně, dohledávali si k tomu, co četli, další materiály, mladá generace „přivykla chvatnému čtení“ (cit. podle Trávníček, 2020, s. 117). S nárůstem kvantity (počtu čtenářů) se vytratila kvalita. Tento názor pochází z roku 1792, což je doba, kdy západní Evropa začíná být většinou gramotná a kdy – paradoxně – se často stává, že právě děti předbíhají v této dovednosti své rodiče, ba často jsou to ony, kdo je učí číst (viz Schön, 1999, s. 37). Je to poprvé, kdy se obrací kulturní vzorec, což znamená, že gramotnost otrása autoritou otce. To ještě v daleko větší míře a s většími kulturními dopady postihuje o sto let později arabský (muslimský) svět (viz Ayalon, 2016).

Nářky nad tím, že mladí jsou zkažení, se objevují víceméně v celém období kultury písma. Nejraněji od starých Babyloňanů v 18. století před n. l. Přitom tento kulturní obraz doznává na akceleraci vždy, když se objeví nové médium, respektive když se začne hromadně šířit. Znamená vždy civilizační pokrok a technooptimismus, což se pojí dominantně s mládím. Každé z těchto nově etablovaných médií (film, rozhlas, televize, počítač, internet) vytváří obraz kulturního úpadku, jehož obětí je čtení, tedy médium již zavedené, staré. A nositelem tohoto úpadku je mladá generace. Nářky nad mladými a nad tím, jak s jejich nástupem upadá kultura, najdeme ve volných výpovědích i ve všech našich výzkumech čtenářů a čtení v České republice, včetně toho nejnovějšího (2023): „Kniha je kniha... nic ji nenahradí. Bohužel mladší generace čtou málo“ (Žena, 45 let); „Dnes je už bohužel málo mladých čtenářů, za našich mladých let jsme knihy hltali“ (Žena, 68 let). Ač bychom nechtěli nijak podceňovat změny, které přináší digitální věk, a to zejména pro generaci těch, kdo se do této doby už narodili (digitálních domorodců), není možno nevidět, že nářky jejich rodičů a prarodičů jsou v mnohém jen opakováním vzorce starého téměř čtyři tisíce let. Jinak řečeno: mladí už nečtou, ale zároveň platí, že mladí už nečtou od počátku vynálezu písma.

Nářky nad tím, že mladí už nečtou, představují jen jinou podobu všeobecného kulturního alarmismu (ne-li apokalyptismu) s titulem „konec kultury písma“. V dnešní době je spojen zejména s nástupem digitální sféry: nová média nezvratně mění fyziologii našeho mozku (Manfred Spitzer), způsobují zánik Gutenbergovy galaxie (Sven Birkerts), čtení je pohlcováno nadvládou sekundárních a parazitních diskursů (George Steiner), digitalita mění samu povahu čtení, rozostřující naši pozornost (Nicholas Carr) ad. (viz např. Baron, 2015; Liu, 2005; Mangan – Walermo – Brønnick, 2013).

## Čtení jako ženská marnivost

„Pouze ženy čtou, pouze ženy chválí, pouze ženy kupují knížky“ – stěžuje si v polovině 18. století jistý Francouz jménem P. Mamban (cit. podle Bystron, 2006, s. 261). To, že se čtení spojuje se ženami, ženským světem, důrazně platí od této doby, ostatně již několikrát vzpomenuté. Je to patrné i ve výtvarném umění. Obraz učence sedícího nad knihou ve svém kabinetě, typický pro raný novověk, vystřídaly čtoucí dívky a ženy, velmi často v plenéru (viz Schön, 1987, s. 123–168). Ve Francii se ve výtvarném umění rozšiřují dvě stylizace spojené se čtením – ve volné přírodě a v posteli (viz Williams, 2017, s. 51); první je ovlivněna rousseauovským útekem od civilizace; druhá v sobě nese galantně-erotické konotace,

nebot na obrazech se vyskytují dominantně mladé ženy oděné v negligé s výrazným dekoltem. Odtud i fixovaná představa čtení jako činnosti marnivé, v lepším případě únikové. Posiluje ji i asi nejznámější literární čtenářka 19. století paní Bovaryová (*Paní Bovaryová*, 1857), jíž se svět románů stává náhradou za skutečný svět unuděné maloměstské paničky, dávaje jí představu, co všechno by mohla zažít. Slovenský časopis pro ženy *Dennica* ještě v roce 1902 přináší varování, aby ženy nečetly jen kvůli ukrácení času: „Předtím bylo o mnoho méně knih, ale vzdělanost byla u jednotlivců značná, ba hlubší. Nyní se čte hodně, ale nejde se do hloubky“ (cit. podle Holec, 2022, s. 178).

Čtení tak dostává podobu typicky ženského zvyku, čemuž však paradoxně neodpovídají statistické dobové ukazatele. Počet gramotných se v Anglii ve druhé polovině 18. století odhaduje na 60 % mezi muži a 35 % mezi ženami; ve Francii 48 % a 27 %; soudí se tak hlavně podle registrů manželství, tedy podle toho, zda se ženich či nevěsta uměli podepsat; panuje velký rozdíl mezi městem a venkovem a platí, že všichni, kdo se umějí podepsat, umějí i číst, ale ne všichni, kdo umějí číst, se umějí podepsat (viz Trávníček, 2020, s. 99; dále např. Rodak, 2009, s. 93). Síla kulturního obrazu tak hraje větší roli než data statistiky. Ženy se v gramotnosti začínají vyrovnávat mužům až v druhé polovině 20. století (viz Vincent, 2000, s. 124–147) – na Západě hlavně díky vzniku nových univerzit v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století. Od této chvíle se čtení i statisticky překlápí ve prospěch žen a povstává zratelná genderová polarizace. I z dat našeho výzkumu plyne, že ženy čtou výrazně více než muži; čtou něco jiného než muži (čtou daleko více beletrii); jsou knihám věrnější než muži; častěji a ve větším množství chodí do knihoven; nakupují více knih. Za muži, a to jen mírně, zaostávají pouze v digitálních čtenářských technikách, jako je čtení na počítači či čtení elektronických knih.

Jak se tento obraz projevuje v naší době? Ani v době plné gramotnosti a značně pokročilé emancipace obraz čtení jako něčeho výrazně ženského, a tím pádem už sice nikoli nebezpečného, ale přinejmenším marnivého, tak úplně nevybledl. Pokud je přece jenom čtení spojováno s mužským světem, potom se tak velmi často děje jako v případě hrdiny románu

J. J. Singera *Rodina Karnovských* (1944) coby projev fyzické neduživosti: „Byl malý a slabý, člověk knihy a intelektuál každým coulem“ (2023, s. 350). Pro ty, kdo chtějí být opravdoví muži, čtení zkrátka není. Francouzský kulturní historik Roger Chartier uvádí poznatky jednoho výzkumu, z něhož vyplynulo, že mladí muži (v -náctiletém věku) nechťejí být vnímáni jako čtenáři. Důvod? Nese to s sebou „konotace ,naprosté knižnosti a konvenčního myšlení, tedy kultury, kterou odmítají“ (2013). Testy PISA, jež dlouhodobě sledují i čtenářskou gramotnost patnáctiletých v zemích OECD, dlouhodobě

potvrzují, že dívky čtou nejenom *lépe*, ale i *raději* a *více* než chlapci (viz Kublanova – Okleiteryte, 2005, s. 12–14; Phillipp, 2017). Genderová polarizace je patrná i v tom, jaké role čtení jednotlivá pohlaví přisuzují. U žen je to daleko více zábava, kdežto u mužů hlavně získávání informací. To potvrzují i data našeho výzkumu. Pro ženy je čtení světem příjemného rozptýlení, pro muže nástrojem poznání.

## Čtení jako akt výsostné samoty a intimity

Stefan Bollmann považuje čtení za „akt přívětivé izolace“ (2008, s. 35). Přitom jeho základní podobou bylo po dlouhou dobu čtení hlasité a čtení kolektivní, což je předčítání v okruhu zúčastněných. To se mění od středověku, takže dnes se za bezpříznakovou podobu považuje tiché čtení, jakkoli jde o přechod velmi pozvolný, přičemž od 16. století se dvojici hlasité – tiché čtení dostává i konfesní polarizace – hlasité čtení: katolíci; tiché čtení: evangelíci (Cavallo – Chartier / eds./ 2003, s. 31, 43 a 92). Čtení je postupně vnímáno jako triumf samoty a intimity, tedy stavu, kdy jsme vypojeni ze světa, jakož i všech sociálních vztahů a ponechání pouze sami sobě – a knize (časopisu atd.). Na této podobě se výrazně podílela ikonografie, tedy obrazy čtoucích – zejména od novověku a ještě výrazněji od romantismu. Na konci 18. století se především v německé oblasti rozšiřuje móda čtení v přírodě, pod širým nebem; propaguje se na vlně útěku ze společnosti do sentimentálně prožívané samoty. Této módě nakladatelé přizpůsobovali i menší formáty knih.

Čtení je však – jak tvrdí polská biblioložka Irena Sochová – „ze své podstaty fenoménem vztahovým“, přičemž jednotlivé vztahy jsou podle ní organizovány na různých úrovních: autor – čtenář, čtenář – text, čtenář – čtenář, čtenář – instituce, čtenář – referenční komunita (*grupa odniesienia*) (2017, s. 112). Jako čtenáři tak vždy patříme do dvou skupin – jednu bychom mohli nazvat sociodemografickou (podle pohlaví/genderu, vzdělání, věku, sociálního statusu, velikosti bydliště, ekonomické aktivity ad.), druhou jako referenční (či termínem Stanleyho Fishe „interpretační komunitu“), tedy skupinu, k níž náležíme svou profesí, volbou zájmů či hodnotovou orientací (viz Lyons, 2010, s. 4–6). Řečeno z jiné strany: „pojetí soukromého a osamoceneného čtenáře je samo o sobě sociálním konstruktem“ (Fuller – Rehberg Sedo, 2013, s. 33; viz též Tavis, 1998, s. 6).

Čtení je ze své nejvlastnější podstaty překonáváním samoty; je to „báječně zalidněná samota“ (Pennac, 2004, s. 16). Samota co do technické realizace aktu čtení, zabydlená tím, jak v tomto aktu vykračujeme sami ze sebe. Stav se stává vztahem, a tím i zaniká.

## Čtení jako pouhá pasivní činnost

Tento obraz má z velké části původ v romantickém upozadování čtenáře ve jménu tvorby a tvůrce (viz výše). Se čtením a čtenářem jako by se ani nepočítalo. Není hoden pozornosti. To proto, že *aktivně* k ničemu nepřispěl. Je tu jen od toho, aby *pasivně* vykonal dílo jiných. Koneckonců i v literární vědě na čtenáře dochází až značně pozdě. Vezmeme-li v úvahu její novodobou fázi, do centra zájmu je nejdříve postaven autor (pozitivismus), posléze dílo (formalismus a strukturalismus) a až nakonec čtenář (Kostnická škola a jiné recepční teorie, zejména anglosaské, Nitranská škola). Ve stále velmi vlivné publikaci *Umělecké dílo literární* (1931) polského fenomenologa Romana Ingardena se sice uvažuje o čtenáři, ale pouze jako o tom, kdo má vyplnit takzvaná místa nedourčenosti, tedy to, co jako prázdné zanechal autor. Obrazně řečeno: je mu ponechána role hyeny, která se mohla ke kořisti dostavit až poté, co se jí nasýtily jiné, dominantní šelmy.

Později se od tohoto pojetí upouští, nicméně stále se má za to, že čtenář – jakkoli důležitý prvek literární komunikace – je jen vykonavatelem instrukcí, zjednaným hráčem partitury, kterou mu předložil autor. To se mění až s příchodem takzvané Birminghamské školy kulturních studií (v šedesátých letech minulého století), která přichází s pojetím kultury nikoli jako významů produkováných, nýbrž jako významů sdílených. Kulturou je tedy až to, co obíhá. A zde je čtenáři (vnímátele) přisuzována role spolutvůrce; poprvé je mu přiznána samostatná intence. Jakkoli na druhé straně tato intence není chápána jako zcela subjektivní; to by vedlo k recepční svévoli. Daná intence se vnímá jako něco, co je podmíněno kulturně a sociálně. Velký vliv na prosazení této koncepce měla teorie francouzského sociologa Pierra Bourdieu, zejména jeho pojetí kulturního kapitálu a habitu. Čtenář je vykonavatelem recepční intence daného díla, ale současně ji vykonává, jsa podmíněn prostředím, v němž se nachází a které do značné míry jeho osobní vykonávání určuje. Podle Martyna Lyonse (2010, s. 4) tak čtenáři vykonávají své vlastní významy, třebaže je nevykonávají zcela podle své vůle.

Když se začalo se statistickými výzkumy čtení (ve čtyřicátých letech 20. století), byla tady už jiná média – film, rozhlas a počínající televize. Čtení tedy už mělo své konkurenty. Zkoumalo se, co je dobré, žádoucí, protože jsme museli vynaložit větší mentální aktivitu, oproti tomu, co tak úplně žádoucí není. Tedy: aktivní versus pasivní média. Tato koncepce posléze ztratila na významu – zejména proto, že naše mediální aktivity se začaly chápat spíš jako souběh než jako souboj. Spíše jako přerozdělování funkcí a rolí než jako darwinovský boj, v němž nové médium hubí to starší. Svou roli sehrála i teorie aktivního vnímatele či publika (viz výše).

## Čtení jako sociální bariéra

Asi devadesát osm procent svého času strávila lidská civilizace bez písma, a tedy zákonitě i bez čtení. Jde-li o její fázi od vzniku písma dále, zhruba stejnou dobu strávila jako společnost, kde čtení není většinovou dovedností. A to ještě máme na mysli naši západní civilizaci. Pokud bychom uvažovali v rámci celého světa, ten je většinově gramotný až posledních zhruba sedmdesát let. Co to znamená? Že exkluzivita čtení, jež se otiskla i do některých obrazů zmíněných výše, rodí ještě jeden obraz.

Nejrukolapněji ho lze zachytit tam, kde na sebe narážejí různá sociální prostředí. Miloš Rejchrt, disident, chartista, evangelický kněz, kterému byl odebrán státní souhlas, byl za normalizace přinucen pracovat pouze v dělnických profesích, například ve velké uhelné kotelně. Po nějaké chvíli do prostředí zapadl, zejména poté, co se ukázalo, že umí drobné kutilské úkony jako třeba spravit přehazovačku, „to stmelovalo kolektiv, stejně jako šachy“. Co ho však rozklíčovalo, bylo čtení: „Když jsem [...] vytáhl knížku, a nebyla to zrovna detektivka, měli pocit, že se vyděluju a vytahuju“ (2002, s. 84).

Dalším takovým výskytem sociálního mixu, a tedy i prostředím, kde čtení může stavět bariéru, je vězení. I tam často působí jako akt, kdy se ti, kdo čtou, dělají lepšími (viz např. Palkosková-Wiesenbergerová, 1991). Olga Adamova-Sliozbergová, vězeňkyně sovětského gulagu, vzpomíná, jak ji její spoluvězeňkyně, vidouc ji číst, litovala, že musí číst a že si ani nemůže odpočinout, přičemž se „divila, když jsem ji ujišťovala, že já právě s knihou odpočívám“ (cit. z Babka – Bzonková /eds./ 2010, s. 70). Nebo jiný příklad, už mimo vězení: český hudební kritik Jiří Černý vzpomíná, jak se Karel Gott s despektem vyjádřil o jedné jeho kamarádce: „Ta určitě hodně čte.“ (Riedel, 2006, s. 262) Čili ten, kdo čte, je někdo mimo společenskou normu; není „náš“; vyvyšuje se. I ve společnostech plně gramotných může tedy čtení působit nikoli jako prvek sociální soudržnosti, nýbrž přesně naopak – jako prostředek distance.

Dost často tato svědectví zaznívají u současné nejstarší generace (viz Trávníček, 2017, s. 75). Její příslušníci byli coby děti svými prarodiči (a často i rodiči) od čtení odháněni jako od něčeho zbytečného, co do běžného života nepatří, a zejména tam, kde se tento život považuje ještě za nezkažený – tedy na venkově. Takové jakési městské móresy si sem tahat nebudeme. A pokud sem čtení patří, tak jenom jako něco svátečního, v neděli odpoledne. Příznačný je film *Nezvaná* (Konopielka) podle románu Edwarda Redliňského. Do zaostalé polské vesnice přijíždí mladá učitelka, která se snaží život ve vsi zorganizovat zcela jinak, zavádí všelijaké novoty, a hlavně dbá o vzdělání dětí. V jedné scéně se chce syn pochlubit svému otci, že už umí psát, a předkládá mu školní písanku. Otec se do

ní podívá a oboří se na něho, že tak se přece psát nemá, písmenka musí být rovná jako snopečky. Syn ho žádá, aby mu to předvedl, aspoň klacíkem do sněhu. Otec je zaskočen, ale snaže se zachránit situaci, nakreslí několik klikyháků. Syn se ptá: co je to napsáno, a aby mu to přečetl. Otec si začne něco vymýšlet... a že když se píše, tak se nemluví, a že psaní – to není jen tak. Pak k oběma přichází učitelka a situace se stává ještě napjatější. A to i pro ni: na jedné straně nechce před synem shodit otce (navíc když bydlí v jeho chalupě), na straně druhé ho potřebuje nějak ochránit před jeho hartusením.

Mnohé čtení škodí. Čtení těch nesprávných knih škodí. S obojím jsme se setkali výše. Nyní je tu tedy i obraz, že čtení samo o sobě škodí, a to zejména tím, že společensky rozklíčuje. Mladé staví proti starým, děti proti rodičům, vzdělané proti nevzdělaným.

## Shrnutí

Obrazy čtení ukazují, že jde o „kulturní statek“ s širokým významovým repertoárem, jakož i s velkou historickou proměnlivostí. Najdeme tu jak obrazy krajní skepse, tak i ty, které čtení přisuzují podobu epochální civilizační síly. Čtení na sebe bere podobu kulturního alarmismu i kulturního optimismu. Výrazná je i jeho stigmatizace genderová: ženy a čtení – pozor, nebezpečno! – Čtení žije skrze obrazy, jež ho ukazují jako činnost zcela netvůrčí, pasivní, odvozenou, stejně jako skrze ty, jež mu přisuzují status činnosti svébytné, tvůrčí. Co do rozpětí je čtení vnímáno na jedné straně jako pouhá technika dešifrace textů, na druhé straně však jako mystika spojující nás se světem mimo naši běžnou zkušenost. Čtení nás emancipuje, ale i ohrožuje; je velkou demokratickou silou, stejně však i praktikou v kroužku zasvěcených (těch „pravých“ čtenářů); je útekem do samoty, ale zároveň i způsobem, jak osamocení překonávat. Zkrátka: velmi široký repertoár obrazů.

## Seznam bibliografických odkazů

- Anderson, Benedict (2008). *Představy společnosti. Úvahy o původu a šíření nacionalismu*, přel. Petr Fantys, Praha: Karolinum.
- Ayalon, Ami (2016). *The Arabic Print Revolution. Cultural Production and Mass Readership*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Babka, Lukáš – Bzonková, Radka (eds.) (2010). *Jen jeden osud. Antologie sovětské lágrové prózy*, přel. Radka Bzonková, Praha: Academia.
- Baer, Andreas – Banse, Michael – Buhrfeind, Anne – Carl, Rolf-Peter – Göbel, Klaus – Palmen-Schübbers, Monika (1999). „Politische Rahmenbedingungen des Lesekultur“, in: Franzmann, Bodo ad. (eds.). *Handbuch Lesen*, München: K. G. Saur, s. 432–470.
- de Balzac, Honoré (1986). *Ztracené iluze*, přel. Stanislav Jirsa, Praha: Odeon, 1986.
- Barbier, Frédéric (2000). „History, The Historian and Reading“, *SPIEL* 19, 2000, č. 1, s. 4–35.
- Baron, Naomi S. (2015). *Words Onscreen. The Fate of Reading in a Digital World*, Oxford – New York: Oxford University Press.
- Bible, Písmo svaté Starého a Nového zákona, ekumenický překlad* (1979), Praha: Ústřední církevní nakladatelství.
- Bollmann, Stefan (2008). *Ženy, které čtou, jsou nebezpečné*, přel. Ivana Führmann Vízdalová, Praha: Knižní klub.
- Bourdieu, Pierre (2010). *Pravidla umění. Geneze a struktura literárního pole*, přel. Petr Kyloušek a Petr Dytrt, Brno: Host.
- Briggs, Asa – Burke, Peter (2005) *A Social History of Media. From Gutenberg to the Internet*, Cambridge: Polity.
- Broch, Hermann (2009). „Obraz světa v románu“. In: tent. *Román – mýtus – kýč*, přel. Naděžda Macurová, Praha – Podlesí: Dauphin, s. 192–236.
- Bystroń, Jan Stanisław (2006). *Publiczność literacka*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Carey, John (2021). *Intelektuálové a masy. Pýcha a předsudky v kruzích literární inteligence 1880–1939*, přel. Zuzana Šťastná, Praha: Academia.
- Cavallo, Guglielmo – Chartier, Roger (eds.) (2003). *A History of Reading in the West*, přel. Lydia G. Cochrane, Amherst – Boston: University of Massachusetts Press.

Engelsing, Rolf (1973). *Analphabetentum und Lektüre, Zur Sozialgeschichte des Lesens in Deutschland zwischen feudaler und industrieller Gesellschaft*, Stuttgart: J. M. Metzler.

Fázik, Jakub – Hrdináková, Ludmila (2019). „Perspektívy elektronického veku v kontexte sekundárnej orality. Vplyv komunikačných modalít na jednotlivca a spoločnosť“, 1. časť, *Knižnica* 20, 2019, č. 3, s. 3–13.

Fischer, Steven Roger (2005). *A History of Reading*, London: Reaktion Books.

Flaubert, Gustave (1971). *Dopisy*, ed. Jiří Konůpek, přel. Eva Formanová, Praha: Mladá fronta.

Fuller, Danielle – Rehberg Sedo, DeNel (2013). *Reading Beyond the Book. The Social Practices of Contemporary Literary Culture*, New York – London: Routledge.

Furedi, Frank (2015). *The Power of Reading. From Socrates to Twitter*, London ad.: Bloomsbury.

Griep, Hans-Joachim (2005). *Geschichte des Lesens. Von den Anfängen bis Gutenberg*, Darmstadt: Primus Verlag.

Havelock, Eric A. (1986). *The Muse Learns to Write. Reflections on Orality and Literacy from Antiquity to the Present*, New Haven – London: Yale University Press.

Holec, Roman (2022). *Kniha o čítaní, čítanie o knihách*, Bratislava: Marenčin PT.

Chartier, Roger (2013). „The Book: Its Past, Its Future“, rozhovor vedl Ivan Jablonka. Dostupné z: <https://laviedesidees.fr/The-Book-Its-Past-Its-Future> [přístup 2024-02-26].

Illich, Ivan – Sanders, Barry (1988). *ABC: The Alphabetization of the Popular Mind*, San Francisco: North Point Press.

*In Sachen Lesekultur* (1991). Bonn: Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft.

Kasarda, Martin (2023). *Kniha. Najväčší vynález ľudstva. Ako úspešne vyrobiť a umiestniť knihu na trhu*, Bratislava: Grada.

Kublanova, Gloria – Okleitereyte, Sigita (2005). „PISA-Studie geschlechtsspezifisch“, in: *Lesen ist weiblich*, Hamburg: Hochschule für angewandte Wissenschaften, s. 12–14.

Liu, Ziming (2005). „Reading behaviour in the digital environment: Changes in reading behaviour over the past ten years“, *Journal of Documentation* 61,

2005, č. 6, s. 700–712. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/2dfd/8e98a271cc7d92bde32d216f254c8800e205.pdf> [přístup 2023-02-08].

Lyons, Martyn (2010). *A History of Reading and Writing in the Western World*, London: Palgrave Macmillan.

----- (2011). *Books. A Living History*, London: Thames & Hudson.

Majewski, Paweł (2013). *Pismo, tekst, literatura. Praktyki piśmienne starożytnych Greków i matryca pamięci kulturowej Europejczyków*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.

Mangen, Anne – Walermo, Bente R. – Brønnick, Kolbjørn (2013). „Reading linear texts on paper versus computer screen: Effects on reading comprehension“, *International Journal of Educational Research* 58, 2013, s. 61–68.

Márai, Sándor (2008). *Deníky. Svazek II*, přel. Estera Sládková a Dana Gálová, Praha: Academia.

Ong, Walter J. (2006). *Technologizace slova*, přel. Petr Fantys, Praha: Karolinum.

Palkosková-Wiesembergerová, Albína (1991). *Nebyl to jen sen*, Praha: Luxpress.

Pennac, Daniel (2004). *Jako román*, přel. Helena Beguivinová, Praha: Mladá fronta.

Petrusek, Miloslav (2006). *Společnosti pozdní doby*, Praha: Sociologické nakladatelství.

Phillipp, Maik (218). „Geschlecht und Lesen: zwei Sozialisationsprodukte“. In Rautenberg, Ursula – Schneider, Ute (eds.). *Lesen. Ein interdisziplinäres Handbuch*, Berlin – Boston: de Gruyter, s. 446–467.

Platón (1937). *Faidros*, přel. František Novotný, Praha: Jan Laichter.

Plumpe, Gerhard – Stöckmann, Ingo. „Autor und Publikum“ (1999). In Franzmann, Bodo ad. (eds.). *Handbuch Lesen*, München: K. G. Saur, s. 298–328.

Price, Leah (2019). *What We Talk About When We Talk About Books. The History and Future of Reading*, New York: Basic Books.

Price, Leah – Rubery, Matthew (2022). „Introduction“. In: tíž (eds.). *Further Reading*, Oxford: Oxford University Press, s. 1–11.

*Reading at Risk: A Survey of Literary Reading in America* (2003). Dostupné z: <https://www.arts.gov/sites/default/files/ReadingAtRisk.pdf> [přístup 2023-10-27].

- Rejchrt, Miloš (2002). *O něco svobodnější. Rozhovory – Štěpán Hájek a Michal Plzák*, Praha: Kalich.
- Riedel, Jaroslav (2006). *Kritik bez konzervatoře. Rozhovor s Jiřím Černým*, Praha: Galén.
- Rodak, Paweł (2009). *Pismo, książka, lektura. Rozmowy: Le Goff, Chartier, Hébrard, Fabre, Lejeune*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Rose, Jonathan (2007). „The History of Education as the History of Reading“, *History of Education* 36, 2007, č. 4–5, s. 595–605.
- (2010). *The Intellectual Life of the British Working Classes*, New Haven – London: Yale University Press.
- Sheldrick Ross, Catherine (1987). „Metaphors of Reading“. *The Journal of Library History* 22, 1987, č. 2, s. 147–163.
- Schenda, Rudolf (1970). *Volk ohne Buch. Studien zur Sozialgeschichte der populären Lesestoffe 1770–1910*, München: DTV.
- Schneider, Ute (2014). „Wozu lesen? Persistente Funktionen des Lesens im sozialen Kontext“, *Internationales Archiv für Sozialgeschichte der deutschen Literatur* 39, 2014, č. 1, s. 268–283.
- Schön, Erich (1987). *Die Verlust der Sinnlichkeit oder Die Verwandlungen des Lesers: Mentalitätswandel um 1800*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- (1999). „Geschichte des Lesens“. In: Bodo Franzmann ad. (eds.). *Handbuch Lesen*, München: K. G. Saur, s. 1–85.
- Singer, Jisroel Ješaja (2023). *Rodina Karnovských*, přel. Gita Zbavitelová, Praha: Argo, 2023.
- Socha, Irena (2017). „Lektura – przekaz, komunikacja czy relacja?“, In Żbikowska-Migoń, Anna – Skalska-Zlat Marta (eds.). *Encyklopedia książki*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 99–113.
- Stein, Peter (2006). *Schriftkultur. Eine Geschichte des Schreibens und Lesens*, Darmstadt: Primus Verlag.
- Tavis, Molly Abel (1998). *Reading Cultures. The Construction of Readers in the Twentieth Century*, Carbondale – Edwardsville: Southern Illinois University Press.
- Thon, Jan (1948). *Osvětou k svobodě. Kniha o českých čtenářích*, Praha: Aventinum.

Trávníček, Jiří. Česká čtenářská republika. *Generace, fenomény, životopisy*, Brno – Praha: Host – Ústav pro českou literaturu.

----- (2020) *Kulturní vetřelec. Dějiny čtení – kalendárium*, Brno: Host.

van der Weel, Adriaan (2011). *Changing Our Textual Minds. Toward a Digital Order of Knowledge*, Manchester: Manchester University Press.

Vincent, David (2000). *The Rise of Mass Literacy. Reading and Writing in Modern Europe*, Cambridge: Polity.

Williams, Agail (2017). *The Social Life of Books. Reading Together in the Eighteenth-Century Home*, London – New Haven: Yale University Press.

Wittmann, Reinhardt (1999). *Geschichte des deutschen Buchhandels*, München: Beck.

Wolf, Maryanne (2008). *Proust and the Squid*, London: Icon Books.

## Medailonek autora

Prof. PhDr. Jiří Trávníček, M.A., literární vědec a kritik, editor, „čtenářolog“ a vysokoškolský učitel; pracuje v Ústavu pro českou literaturu AV ČR; vystudoval na brněnské univerzitě bohemistiku a historii (1984), v letech 1991–1992 studoval rok v Londýně na University of London. Zabývá se moderní českou a středoevropskou literaturou a čtenářskou kulturou. Je autorem několika knih: *Poezie poslední možnosti* (1996), *Na tvrdém loži z psího vína* (1998, se Zdeňkem Kožmínem), *Příběh je mrtev?* (2003), *Knihy a jejich lidé* (2013), *Knihy kupovati...* (2014, se Zdeňkem Šimečkem), *Kulturní vetřelec* (2020), *Být Homérem po Joyceovi* (2024), stejně jako autorem či spoluautorem tří knižních rozhovorů (s Arnoštem Goldflamem, Dušanem Šlosarem a Vitem Slívou). Výsledky čtenářských výzkumů (organizovaných Národní knihovnou ČR a Ústavem pro českou literaturu AV ČR) publikoval v několika publikacích: *Čteme?* (2008), *Čtenáři a interneti* (2011), *Překnížkováno* (2014), *Reading Bohemia* (2015), *Česká čtenářská republika* (2017), *Rodina, škola, knihovna* (2019), *A Nation of Bookworms?* (2021), *Betty a my* (2022), *Ohrožený druh?* (2024). Byl členem dvou mezinárodních týmů zabývajících se čtenářstvím.

### **III.**

## **Psaní a publikování v kontextu informační společnosti**



# Psaní odborných textů

PhDr. Renáta Krejčí Salátová – PhDr. Anna Machová

Národní knihovna České republiky, Knihovnický institut

[renata.krejcisalatova@nkp.cz](mailto:renata.krejcisalatova@nkp.cz) – [anna.machova@nkp.cz](mailto:anna.machova@nkp.cz)

## Abstrakt

Tato kapitola byla připravena s cílem pomoci začínajícím autorům při psaní odborných textů. Přináší stručný popis charakteristik příspěvků určených k publikování v odborných (vědeckých) periodikách, zvláštností jejich struktury a jazyka, související základní terminologii, informace o komunikaci s redakcemi těchto periodik a obvyklých požadavcích redakcí směrem k autorům. Upozorňuje na pravidla, normy a postupy, které je třeba při psaní odborných textů dodržovat, na odlišnosti redakčního zpracování recenzovaných a nerecenzovaných článků, publikování v tištěných a elektronických časopisech atd. Připomíná také úskalí, s nimiž se autoři mohou při volbě časopisu k publikování setkat. Popisuje, jak si počínat v jednotlivých fázích přípravy textu k publikování. V neposlední řadě si všímá jazykové stránky odborných textů, upozorňuje na chyby a nešvary, jichž se autoři mnohdy dopouštějí, a nabízí rady, čeho se vyvarovat a jak svůj jazykový projev zlepšit.

## Klíčová slova

Periodika, časopisy, redakční práce, publikační proces, elektronické časopisy, recenzní proces, otevřený přístup, predátorské časopisy

## Abstract

This chapter has been prepared to help novice authors write professional texts. It provides a brief description of the characteristics of contributions intended for publication in professional (scientific) periodicals, the peculiarities of their structure and language, related basic terminology, information on communication with the editors of these periodicals and the usual requirements of the editors towards authors. It draws attention to the rules, standards and procedures that must be followed when writing professional texts, to the differences in the editorial processing of peer-reviewed and non-peer-reviewed articles, publishing in printed and electronic journals, etc. It also reminds of the pitfalls that authors may encounter when choosing a journal for publication. It describes how to proceed in the individual stages of preparing a text for publication. Last but not least, he pays attention to the linguistic aspects of professional texts, draws attention to errors and mistakes that authors often commit and offers advice on what to avoid and how to improve your language expression.

## Key words

Periodicals, journals, editorial work, publication process, electronic journals, review process, open access, predatory journals

## Úvod

Publikování odborných textů je ve vědě jedním ze způsobů komunikace, a to jak ve vlastní vědecké obci (zprostředkování nových poznatků, výsledků výzkumů a šetření, ale i forma diskuse s kolegy), tak i mimo ni, s širší veřejností. Je nezbytnou složkou vědecké práce, má svoje zákonitosti a pravidla. Vyžaduje, aby autoři znali tato pravidla a zvyklosti, dokázali si představit, co je třeba v souvislosti s publikováním vykonat, co se s jejich texty děje v redakcích a jak dlouho může redakční proces – cesta od autora k vydané publikaci – trvat. Autor má vůči redakci také určité povinnosti, chce-li svoji práci završit úspěšným publikováním. Uvádíme tedy čtenáře do oblasti redakční práce, která je mnohdy podceňována: co znamená a co vyžaduje práce s texty i autory, redakční radou a recenzenty, jakými fázemi musí text nezbytně projít a co musí být splněno, aby i redakce časopisu uhájila kvalitu periodika, tím vlastně i jeho renomé. Upozornujeme autory, co je nutno splnit před odesláním článku redakci, co očekávat po odeslání, proč jsou doprovodné materiály tak důležité a jak s nimi zacházet, nač nezapomenout při tvorbě tabulek, grafů apod. K řemeslu redaktora patří také korektury: odborné, jazykové a předtiskové korektury – i v této fázi redakční přípravy odborného článku je zapotřebí spolupráce autora.

Tuto kapitolu autorky psaly na základě svých dlouholetých redakčních zkušeností. Mají znalosti a zkušenosti především z přípravy dvou časopisů z oboru informační vědy a knihovnictví: elektronického časopisu *Knihovna plus* (vychází od roku 2005) a časopisu *Knihovna: knihovnická revue*, který vychází od roku 1990, od roku 2009 je časopisem recenzovaným. Edičně připravily několik sborníků, spolupracovaly na přípravě několika panelových výstav a samy publikují.

Cílem příspěvku je předat autorům návod k vytvoření dobrého, čtivého a podnětného odborného článku, dále upozornit na úskalí publikační činnosti, na to, čeho se raději vyvarovat a na co si při psaní odborného textu dávat pozor. Autorky vysvětlují zásady redakční práce, aby odborná i široká veřejnost pochopila její důležitost v publikačním procesu a nezbytnost určitých redakčních kroků a požadavků. Některé věci v textu záměrně opakují, aby tak zdůraznily danou problematiku.

Stručně popisují, co je *odborný text* a co v něm nesmí chybět, jaká je struktura *vědeckého článku*. Věnují se *recenznímu řízení*, jeho fázím a různým druhům. Porovnávají výhody a nevýhody *tištěných a elektronických časopisů*. Všímají si *publikační etiky* a *etického kodexu časopisů* – k čemu slouží a proč je třeba se i v této oblasti poučít.

Zdůrazňují správné užití mateřského jazyka. Na praktických příkladech upozorňují na některé časté prohřešky a navrhují, jak se jich vyvarovat, aby výsledný text byl správný, dobře se četl (byl „elegantní“) a aby nejednoznačné

formulace nebo nesprávné užití terminologie nevedly k zavádějícím či dokonce mylným výkladům a závěrům. Okrajově se zabývají tvorbou a vydáváním sborníků, s níž mají také zkušenost. Je nutné, aby autoři věděli, co se s jejich textem děje a že napsáním příspěvku jejich práce nekončí, ale další naopak začíná. K vydání je ještě dlouhá cesta.

Tento text nemá ambici pokrýt celou problematiku publikační činnosti, přináší základní informace, na nichž však – jak autorky doufají – lze dále stavět.

## 1 Terminologie

Je třeba vymezit základní terminologii týkající se této práce a vyskytující se v souvislosti s odbornými periodiky. Vzhledem k zaměření a účelu kompendia se tento text zaměřuje na *oborová periodika*, tj. periodika publikovaná v informačně-knihovnické (či knihovnicko-informační) sféře.

### Definice periodika a souvisejících pojmů

Pojmy *časopis* a *periodikum* je třeba chápat jako rozdílné. Časopis je pouze jedním z druhů periodik.

*Periodikum* – dokument vydávaný postupně v samostatných částech spojených společným názvem, označením posloupnosti (např. průběžným číslováním), jednotnou úpravou a obsahovým zaměřením, vycházející v pravidelných intervalech se záměrem stálého pokračování, např. noviny, časopisy, periodické sborníky. (Matušík, 2003c)

*Časopis* – dokument, vycházející pod tímž názvem, nebo názvem dlouhodobě stabilním, v pravidelných týdenních až půlročních intervalech, který obsahuje příspěvky většího počtu autorů a má předem stanovený program i zaměření. Seriál určený pro čtenáře zajímaví se o určitý předmět nebo profesi. (Matušík, 2003a)

*Odborné časopisy* – periodický tisk vydávaný v pravidelných intervalech – nejméně však dvakrát ročně – pod stejným názvem. Jsou určeny pro oblast určité odborné činnosti; neslouží aktuálnímu všeobecnému dennímu zpravodajství (Matušík, 2003b). Naproti tomu *vědecký časopis* (*learned journal*, *scholarly journal*) je časopis s cílovým segmentem čtenářů v oblasti vysokých škol a vědeckého výzkumu; často je produktem určité akademické společnosti nebo vědeckého ústavu. (Matušík, 2003c)

*Impaktovaný časopis* – odborný časopis, jehož články procházejí před publikováním náročným recenzním řízením, a proto je uznáván odbornou veřejností, o čemž svědčí jeho vysoký impakt faktor, který je mu přiznáván v hodnocení časopisů. To znamená, že na něj, resp. na jeho články, odkazují často autoři článků v mnoha jiných uznávaných časopisech. (Havlová, 2003)

*Impakt faktor (faktor vlivu)* – průměrný počet citací, uváděných časopisem v běžném roce, na články publikované časopisem ve dvou letech předcházejících. (Švejda, 2003a)

*Otevřený časopis (open access journal)* – recenzovaný vědecký online časopis, který je vytvářen ve smyslu otevřeného přístupu. Ve srovnání s klasickým vědeckým časopisem se liší především v modelu financování nákladů na vydání článku v časopise. Zpravidla za vydání a zpřístupnění článku platí plnou cenu autor nebo jeho instituce, nikoli koncový uživatel (např. formou předplatného), jak je běžné u klasického časopisu. Rozdílný bývá také autorskoprávní podklad uzavření smlouvy mezi autorem a vydavatelem. Uzavírání smluv mezi autorem a vydavatelem se řídí politikou daných otevřených časopisů, která se může lišit u jednotlivých vydavatelů. Pro konkrétní případ je vždy nutné se držet konkrétních podmínek daného vydavatele. Otevřený časopis může někdy vzniknout i přeměnou klasického časopisu. (Havlová a Marek, 2003)

*Elektronické periodikum* – periodická publikace, často odborná, která je přístupná v elektronické podobě a obvykle distribuovaná na internetu. Může mít souběžné vydání nebo historického předchůdce v tištěné podobě. K elektronickým periodikům patří zejména *elektronické časopisy* a *elektronické noviny*. V souvislosti s rozšiřujícím se vydáváním elektronických časopisů na internetu se v současné době zavádí pro účely bibliografického popisu pojem *pokračující zdroj*, tedy zdroj průběžně aktualizovaný. (Celbová, 2003a)

*Elektronický časopis* – elektronická publikace, která má charakteristiky časopisu, publikovaná v elektronické podobě, dostupná obvykle online. Může se jednat o elektronické verze tištěných časopisů nebo originální časopis dostupný pouze v elektronické podobě (e-zine, web-zine). (Celbová, 2003b)

*Predátorský časopis* – časopis zneužívající publikační *model zlaté cesty otevřeného přístupu* za účelem zisku (z autorských publikačních poplatků) na úkor vědecké kvality článků, které neprocházejí recenzním řízením nebo procházejí fiktivním recenzním řízením. (Citová, 2003)

*Článek (z lat. *articulus*)* – samostatný žánr, obsahující jasné, věcné a logické vysvětlení události nebo myšlenky či také faktů a jevů. Autor hledá v článku

souvislosti, příčiny, následky, analyzuje a třídí fakta a doplňuje je svými argumenty. Obsah tvoří základní myšlenka neboli teze, argumentace a závěry. Mimo *zprávy* je historicky nejstarším a nejvíce používaným žánrem. (Encyklopedie, 1999)

*Editor* (z lat. *editio* – vydání) – osoba redaktora odpovědná buď za celé číslo časopisu, nebo za jednotlivé stránky, případně rubriky. (Encyklopedie, 1999)

*Errata* (z lat. *erratum*) – tiskové chyby, resp. seznam chyb, jenž je připojen včetně správného znění, s uvedením příslušné strany. Může být umístěn na konci časopisu či vložením opravného lístku. V redakční praxi to může vypadat tak, že do dalšího čísla redakce umístí *errata* s příslušným vysvětlením, např. *V minulém čísle jsme vás informovali....* Seznam *errat* obsahuje pouze chyby, které zůstaly po korektuře, a nebylo možné je opravit. Nejsou to poškozená písmena a nečistoty. (Encyklopedie, 1999)

*Logotyp* – písmová (slovní) značka ztvárňující název periodika. Může to být základ jednotného propagačního stylu, za podmínky důsledného používání tohoto logotypu. (Encyklopedie, 1999)

*Úvodník* (editorial) – vychází z faktů, která jsou již známá a zpracovaná. Ve většině periodik bývá psán výkonným redaktorem, šéfredaktorem nebo předsedou redakční rady a bývá zhodnocením a představením předkládaného čísla. (Encyklopedie, 1999)

*Revue* – časopis složený z mnoha materiálů různého charakteru s minimální periodicitou (čtvrtletní či pololetní), do kterého přispívají výrazné tvůrčí osobnosti. (Encyklopedie, 1999)

*Informační etika* – dílčí část etiky, která se zabývá morálními principy a pravidly souvisejícími se zpracováním informací. Informační etika dále zahrnuje *etiku tvůrce informace* (autorská etika), *etiku zprostředkovatele informací* a *etiku uživatele informací*. (Zemánková, 2003)

*Bibliometrie* – vědní obor zabývající se kvantitativní analýzou dokumentů vznikajících v rámci vědecké komunikace, který vychází z předpokladu, že zkoumané dokumenty jsou odrazem stavu vědeckého poznání. Bibliometrické výzkumy směřují k formulaci kvantitativních zákonitostí souvisejících s formální a sémantickou strukturou dokumentů (např. Bradfordův zákon, Lotkův zákon, Zipfův zákon atd.). Bibliometrie se chápe jako součást informatiky anebo scientometrie, prakticky se však s těmito disciplínami výrazně překrývá. (Švejda, 2003b)

*Transkripce* – přepis psaných slov (především cizích jmen, zeměpisných aj. názvů...), jehož cílem je zachycení výslovnosti příslušné hlásky v daném jazyce. Východiskem je zvuková rovina jazyka. Zvuky výchozího jazyka jsou zapisovány do systému znaků jazyka, do něž se konvertují. Důraz na

výslovnost také odlišuje transkripci od *transliterace* (viz níže). *Transkripce* je podle *Terminologické databáze knihovnictví a informační vědy* (TDKIV) postup „spočívající v nahrazení znaků určitého jazyka – bez ohledu na původní systém písma – fonetickým systémem písma nebo znaků převodního jazyka; např. transkripce z azbuky do latinky, fonetický přepis angličtiny pro Čechy. Totéž písmeno lze přepisovat různě podle toho, kterou hlásku ve výslovnosti označuje.“ (Vodičková, 2003a)

*Transliterace* – věrný převod psaného slova (cizích jmen, zeměpisných aj. názvů...) z jednoho písma do jiného. Význam má zejména pro odborné lingvistické účely. V knihovnictví se používá při katalogizaci. V českém prostředí se jedná nejčastěji o převod mezi cyrilicí a latinkou nebo mezi řeckým písmem a latinkou. Cílem transliterace je usnadnit přečtení daného výrazu čtenáři, který zdrojové písmo neovládá; na rozdíl od transkripce se však snaží neztratit žádnou informaci o původním pravopisu. Není tedy zápisem mluvené řeči jiným písmem jako transkripce, nýbrž přepisem grafických znaků jinými znaky (písmeny). *Transliterace* podle TDKIV je: „Převedení písmen a znaků určitého čistě abecedního systému písma na odpovídající písmena a znaky jiného systému písma bez přihlídnutí k fonetické hodnotě jednotlivých písmen. Přitom se písmena jedné abecedy přepisují jednotně týmiž písmeny jiné abecedy podle stanovených pravidel, takže je možný zpětný převod do původní abecedy, tzv. retransliterace.“ (Vodičková, 2003b)

Poznámka: Při převodu nelatinkových písem do latinky je možno postupovat transliterací, transkripcí nebo kombinací obou metod podle povahy převáděného systému (viz TDKIV, heslo *romanizace*). Příklad – Čajkovskij: v ruštině jako výchozím jazyku a cyrilicí *Пётр Ильич Чайковскии*, v češtině *Petr Iljič Čajkovskij*, v němčině *Pjotr Iljitsch Tschaikowski*<sup>1</sup> atd.

## 2 Redakční praxe aneb Od autora přes redakci k vydání (čím začít a jak postupovat)

### 2.1 Co by měl autor udělat před zasláním článku

Autor/autoři se musí seznámit s profilem časopisu – komu je určen, jaké má tematické zaměření, jaké jsou publikační podmínky (pokyny pro autory, zásady

1 Viz též: [https://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99epis\\_rusk%C3%A9\\_cyrilice\\_do\\_latinky](https://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99epis_rusk%C3%A9_cyrilice_do_latinky)

etiky pro autory), kvalita a renomé časopisu (např. jeho impakt faktor), jaká je spolupráce s autory, termíny uzávěrek, kolikrát ročně je vydáván, jaká je (a uplatňuje-li se) politika otevřeného přístupu (*open access*), využívá-li časopis veřejné licence *creative commons*<sup>2</sup> apod.

Než se tedy autoři rozhodnou zaslat příspěvek do vybrané redakce, měli by učinit tyto kroky:

- seznámit se s tematickým zaměřením časopisu;
- prostudovat pokyny pro autory a důsledně se jimi řídit;
- informovat se o termínech odevzdání příspěvku, případně se domluvit přímo s redakcí časopisu;
- ujasnit si spoluautorství – pokud příspěvek píše více autorů, určit si jednoho hlavního autora a pořadí dalších autorů. Hlavní autor je později zodpovědný za komunikaci s redakcí a také za včasné zaslání korektur, obrazových příloh apod.;
- zjistit, zda je časopis recenzovaný, či nikoli, případně jaký je jeho impakt faktor;
- zajistit překlad do světového jazyka, pokud je toto uvedeno v pokynech pro autory příslušného časopisu.

Je také třeba ověřit, zda časopis nespadá do kategorie predátorských časopisů (viz výše, termín *predátorské časopisy* a podkapitola věnující se této problematice). Ty často nabízejí publikování článků, obvykle začínajícím autorům za „zvláště výhodných“ podmínek. Na to je potřeba si dát pozor!

Poté autoři oslovují redakci s dotazem, zda by v daném časopise mohli publikovat – vyplní autorský formulář, v němž uvedou název článku, abstrakt a klíčová slova a svoje kontakty. Podpisem formuláře potvrzují, že se seznámili s pokyny pro autory konkrétního časopisu. S autorem/autory je poté uzavřena *autorská smlouva*, ve které se autor/autoři zavazuje/í dodat svoje autorské dílo včas, řádně a mít vypořádána autorská práva k fotografiím, grafům, obrázkům apod. Co daná autorská smlouva obsahuje, záleží na konkrétní redakci. Smlouvu je třeba si řádně prostudovat.

---

2 „Licence Creative Commons vznikají kombinací základních vlastností, které popisují, jaká práva si chce držitel autorských práv podržet a jakých si přeje se vzdát. Licenční prvky se dělí na dvě skupiny: na ty, které určují rozsah pravomocí při nakládání s dílem, a na ty, které tento rozsah pravomocí limitují určitými podmínkami, jež musí uživatel respektovat“ (Creative Commons 2006), (Radváková a Sigmund, 2020).

## Co očekává redakce od autorů:

- Dodržování všech termínů. Nejen dodržení termínu odevzdání příspěvku, ale také lhůt pro zapracování změn po redakci textu a jazykových i předtiskových korekturách.
- Pečlivé nastudování a dodržování pokynů pro autory a etických zásad časopisu.
- Dodání fotografií, obrázků a grafů v požadované podobě, podle pokynů pro autory nebo tzv. komunikačního manuálu.
- Dodání názvu článku, klíčových slov a abstraktu v českém (a případně i anglickém) jazyce.

*Autor* ve svém textu uvádí i to, co napsali jiní, ale jeho vlastní materiál je nejdůležitější a materiály jiných jsou vloženy za účelem potvrzení jeho vlastních (Rankov, 2023, s. 42). Autor bývá jeden, pokud je jich více, hovoříme o *kolektivním autorství*.

Pozor! U *kolektivního autorství* je třeba, aby se autoři mezi sebou dohodli, kdo bude za celý text odpovídat a kdo bude komunikovat s redakcí. Tato osoba pak bude zodpovědná za sjednocení stylizace, citací, grafů, tabulek a obrázků. V žádném případě nelze chtít po redakci, aby si dopisovala a oslovovala všechny autory jednoho článku! To není možné z praktických důvodů. Doporučujeme zakotvit příslušný postup i v autorských smlouvách.

*Kolektivní autorství*, které je v současnosti velmi časté, má dopad i na charakter vědy, která se tímto anonymizuje a nedává prostor výrazným autorským osobnostem. (Rankov, 2021, s. 164) Kolektivní autorství někdy přináší komplikace i redakci. Jednak mohou být jednotliví autoři nedostupní (redakce na ně ani nemusí mít kontakt), jednak není věcí redakce, aby zkoumala, kdo jakou část textu napsal či přispěl dokonce jen poznámkou, a přesto musí být uveden mezi autory. Redaktor bere v potaz pouze to, že se autoři na textu podílejí (ne že se jim uvedením jména chce poděkovat...).

Při kolektivním autorství není striktně dáno pořadí uvedení autorů – může být dvojího druhu: *abecední* nebo *zásluhové* (dle přínosu k textu). Při větším počtu autorů se jejich autorství může skrývat za zkratkou *et al.* nebo *a kol.* (Rankov, 2021, s. 43) V nedávné minulosti bylo zvykem v seznamu použité literatury uvádět všechny autory daného díla (ať už šlo o článek, nebo o monografii). Nyní se dle nové normy uvádí *pouze prvních pět tvůrců a ostatní se nahradí výrazem „et al.“*<sup>3</sup>.

*Osoba „vypravěče“ textu může být: 1. osoba čísla jednotného nebo 3. osoba čísla jednotného či 1. osoba čísla množného. Zvolený způsob by se měl v celém*

3 Více viz: <https://www.citace.com/Vyklad-CSN-ISO-690-2022.pdf>

textu používat jednotně, proto je nutné, aby si autor tuto otázku vyřešil již na začátku práce.

1. Většinou se v odborných textech používá neosobní vyjadřování prostřednictvím 3. osoby jednotného čísla (*opisné pasivum*) či spojení 3. osoby jednotného čísla se zájmenem „se“ (*zvrtné pasivum*). Autor píše, *jak je problém řešen*.
2. *Autorský plurál* (1. osoba čísla množného) se častěji používá při psaní učebnic. Je znám tzv. *inkluzivní plurál* (věnujeme se nyní...). (Široký, 2011)
3. *První osoba singuláru* (1. osoba jednotného čísla) je běžná například u vysokoškolských prací a dává přednost vlastním aktivitám, vyjadřuje vlastní zaujetí problematikou.

## 2.2 Článek je napsán a odeslán do redakce

Článek přijde do redakce v náležitém formátu (dnes nejčastěji ve formátech docx či pdf) se všemi náležitostmi (podrobněji se jim budeme věnovat v kapitole 3). Po kontrole, zda je článek kompletní a souhlasí všechny náležitosti, redakce vysloví souhlas/nesouhlas s vydáním článku. Nesouhlas redakce (nepřijetí příspěvku) může mít více důvodů, například článek tematicky nezapadá do koncepce časopisu (jiné tematické zaměření časopisu), článek byl již vydán jinde, článek nesplňuje potřebné náležitosti či obsahuje formální chyby (nemá v pořádku citace, nemá vyřešena autorská práva na fotografie či jiný obrazový materiál aj.).

Po přijetí příspěvku k publikování se redakce s autorem/autory může domluvit na dalším postupu – například na práci se sdílenými dokumenty apod. Po přijetí článku se proces rozděluje: na práci s *recenzovanými články* (nebo s návrhy na recenzované články, viz kapitola 5. *Recenzní řízení*) a na práci s *nerecenzovanými články* (obr. 1).

## 2.3 Článek je v redakci

Příspěvky se zasílají redakci přesně dle pokynů pro autory – tj. například obrázky a fotografie ve zvláštním souboru, tabulky a grafy také. V případě nerecenzovaných článků redaktori článek přečtou a udělají první redakci textu, ten zašlou zpět autorovi. Autor zapracuje připomínky redakce, případně se k nim v komentářích vyjádří. Pak následují jazykové a další korektury. Pokud se jedná o text, který autor navrhuje jako recenzovaný článek, je postup jiný, o něco složitější, redakční proces proto také vyžaduje více času (viz kapitola 5).

### 2.3.1 Redakční úpravy (odborná redakce, jazykové korektury, předtiskové korektury)

Redaktoři jsou především *modelovými čtenáři textu*. Pokud něčemu nerozumí oni, asi tomu nebudou rozumět ani ostatní. *Redaktoři slouží textu, ne autorovi*. Není jejich úkolem text přepisovat, dohledávat chybějící údaje, sjednocovat citace apod. Upozorňují však na nejasné nebo nesprávně zformulované pasáže textu, navrhnou lepší znění, upozorňují na chyby v citacích, ve faktografii apod. Text „vyladují“, snaží se o to, aby byl co nejsrozumitelnější. Tato etapa je pro redaktory různě náročná – kvalita dodaného textu se liší podle zkušenosti autora, podle jeho nadání, pečlivosti (začínající autor nemusí být příliš zběhlý v psaní odborných textů). Redakce může udělat z dobrého textu výborný, ale se špatným textem nic nezmůže.

- *Redaktoři nejsou spoluautoři textu*. Sice mohou ze své pozice navrhnout úpravy, které vedou k větší srozumitelnosti a přehlednosti textu, avšak hlavní zodpovědnost spočívá na autorovi/autorech. Redaktoři přesto mají i roli *odborných korektorů*, neboť bývají profesionály v daném oboru. Sledují proto správnost použití odborných termínů, překladů cizojazyčných názvů, logičnost výkladu atd.
- Při *jazykové korektuře* redaktoři kontrolují pravopisnou a gramatickou správnost, včetně ověřování psaní termínů a cizích jmen. Mají dbát na stylistickou vhodnost (eliminovat zbytečné opakování slov, odstraňovat pleonasmy, upravovat příliš dlouhá souvětí apod.), sjednocovat pravopis (například v dubletách s/z). Zaměřují se také na strukturu, členění textu, na správné použití typografických značek (uvozovky, závorky, pomlčky) či zkratk. Ověřují správnost pravopisu u překladů a faktografických pasáží.
- *Na co dát pozor*: Na propojování textu s grafy, tabulkami, obrázky a fotografiemi v textu – autor má na ně v textu odkazovat. K dobré orientaci v článku také slouží jednoduchá legenda u grafů a tabulek. Odkazujeme na ně například takto: *viz tabulka 4, jak je patrné z grafu 2, jak vyplývá z grafu 1, jak lze vypočítat/vyčíst z grafu 2* či jen obyčejným (*viz tabulka 1*).
- *Autor prochází všechny redaktorské korektury*, kde jsou opravy a návrhy úprav vyznačeny buď přímo v textu, nebo doplněny formou komentářů. Pokud s navrženou změnou nesouhlasí, musí toto zaznamenat přímo do komentáře. Když píše jeden článek *několik autorů*, musí mít vždy „vedoucího“, který je zodpovědný za sjednocení stylu, popisků pod tabulkami, grafy, i za včasné zaslání článku apod.

- *Správně citovat*: Citujeme dle normy ČSN ISO 690:2022 (01 0197). Píše-li autor článek delší dobu, je užitečné si ukládat citace použité literatury do souboru zvlášť a po dokončení článku provést pečlivou kontrolu citací.
- *Citační styl* – soubor pravidel, která určují používanou citační metodu a podobu citací, v časopisech bývají uvedeny jako citační pokyny, resp. pokyny pro citování, které často obsahují příklady citací v textu a příklady bibliografických citací. Mohou zde být uvedeny také konkrétní pokyny, jak jednotlivé údaje zapisovat.
- *Citační metoda* – způsob, jakým při citování uvádět citace v textu: za použití číslice odkazující k pořadí citovaného zdroje v seznamu použité literatury na konci článku či formou uvedení příjmení autora + roku vydání (tzv. *harvardský systém*). Další metodou je metoda průběžných poznámek pod čarou. Lze použít *systém jmenných značek* (příklad: ...kdežto Krejčí [KROZP]...). Citační metoda také uvádí, jak řadit bibliografické citace v soupisu literatury (chronologicky či abecedně). Popisuje základní způsoby odkazování z textu. Při psaní textu je nutné zvolit jeden způsob citování, který se dodrží v celém textu. Obvykle ho stanovuje redakce časopisu na svých stránkách v pokynech pro autory. (Kratochvíl, 2020; Farkašová et al., 2023)
- *Seznamy zdrojů a literatury* se řadí zpravidla abecedně, s výjimkou číselných odkazů a jmenných značek (Farkašová et al., 2023, s. 57), podle prvního údaje bibliografické citace. Pro *abecední řazení* platí zvláštní pravidla:
  - vlastní tvorba autora vytvářeného textu se uvádí před všemi ostatními bibliografickými citacemi;
  - bibliografické citace děl jednoho tvůrce se uvádějí před bibliografickými citacemi s více tvůrci začínajícími stejným jménem;
  - více bibliografických citací jednoho tvůrce se řadí chronologicky od nejstarší;
  - bibliografické citace samostatného tvůrce se řadí před další bibliografické citace, v nichž je tento tvůrce spoluautorem uvedeným na prvním místě. (Farkašová et al., 2003, s. 48)

## Citační desatero

- Bibliografické citace vytváříme „s knihou v ruce“.
- Citujeme z důvěryhodných zdrojů.
- Neuvádíme informační zdroje nesouvisející s naší prací.
- Dodržujeme citační pravidla vydavatele.

- Dodržujeme pravidla pravopisu příslušného jazyka.
- Údaje psané jiným písmem než latinkou transliterujeme<sup>4</sup>.
- Dodržujeme jednotnou podobu citací podle citačního stylu.
- Citacemi jednoznačně identifikujeme použitý zdroj.
- Překlady cizojazyčných citátů uvádíme v textu.
- Údaje převzaté odjinud než z původního textu dáváme do hranatých závo- rek. (Kratochvíl, 2020)

## Prostředkem sdělování je jazyk

Jestliže chce autor svoje myšlenky a poznatky prostřednictvím svého příspěvku v časopise doručit čtenáři tak, aby nedošlo ke zkreslení jeho sdělení, je třeba správně používat jazyk. Mnoha autorům činí mateřský jazyk potíže, bohužel i vysokoškolsky vzdělaní pisatelé mívají problémy s řadou jazykových jevů, od pravopisu až po stylistiku. Odborný text vyžaduje přesnost vyjadřování a používání správné terminologie, i zde však autoři mnohdy tápou. Nerozlišují *odborné termíny* a *profesní slang*, nehledají české ekvivalenty k anglicismům, které masivně – především s ohledem na rychle se rozvíjející informační technologie – do našeho oboru pronikají. Angličtina ovlivňuje nejen lexikální rovinu (slovník) odborného vyjadřování, ale často i stylistiku, slovosled ve větách atp.

V oboru informační věda a knihovnictví se v zájmu správného používání odborné terminologie obracíme k užitečné pomůcce, jíž je česká *Terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Dalším pomocníkem může být *Databáze zkratk pro knihovnictví a informační obory (KZK)*. Obě databáze přispívají ke sjednocení používaných termínů, jednotnému užívání českých ekvivalentů názvů nejrůznějších jevů označovaných iniciálovými zkratkami či akronymy (české, zahraniční i mezinárodní instituce a organizace, projekty, programy, konference, databáze, standardy atd.).

Informační věda a knihovnictví jako obor se dotýká dalších oborů a disciplín, jejichž terminologii se autoři v mnoha případech nemohou vyhnout – markantními případy jsou informační technologie, autorské právo, sociologie, pedagogika, psychologie, ale také např. názvosloví restaurátorů. Vždy je třeba ověřovat správnost použitých výrazů, např. v dalších oborových databázích, v odborných časopisech či konzultovat správné použití výrazů s odborníky na danou problematiku.

Vzhledem k rychlému rozvoji některých částí našeho oboru se odborníci, ale i studenti mohou účinně podílet na vytváření a rozvíjení české terminologie,

---

4 Viz kapitola 1.

a to právě spoluprací s redakční radou a se správci výše uvedených databází TDKIV a KZK<sup>5</sup>.

## Na co dát pozor z hlediska gramatiky a stylistiky

Mnohým chybám se lze vyhnout, když si autor text po sobě jednoduše v klidu přečte. Je dobré vžít se do pocitů čtenáře a zaměřit se kriticky na to, zda jsou vysvětleny všechny pojmy, zda se v textu nevyskytují slangové výrazy, zda věty a odstavce navazují logicky na sebe a je mezi nimi jasný vztah, zda lze něco vyjádřit jednodušeji a přehledněji, zda se zbytečně neopakují stejné výrazy a nepoužívají nadbytečná slova. Samozřejmostí je kontrola gramatiky. Připomínáme, že pro soustředěné čtení s cílem objevit chyby a nedostatky je vhodné mít *text vytištěný na papíře*. Změna formátu textu je důležitá pro „odpočinek očí“; autor najednou uvidí i to, co na obrazovce přešel bez povšimnutí.

Příklady textů a formulací, u kterých závěrečné pozorné čtení před vypuštěním „do světa“ určitě chybělo:

- *XY informovala o průběhu setkání, které proběhlo v muzeu. Proběhne i další jednání. Na schůzce byla vybrána zodpovědná osoba, která bude odpovědná za zpracování podkladů. Došlo k nabídkám možností společné spolupráce...;*
- problémem bývá tzv. *slovní vata* (vycpávky, vycpávková slova, slovní parazita) – slova, která jsou pro porozumění sdělení zbytečná, při jejich vypuštění čtenář text (myšlenku) bez problému pochopí. Příklady: *prostě, jako, jakoby, jaksí, vlastně, takové to, upřímně řečeno, v podstatě, abych tak řekl, otázkou je, nějakým způsobem* apod.;
- používání špatných pádových vazeb předložek: předložka *mimo* se pojí se čtvrtým pádem! Nepíšeme tedy *Mimo centrálně zpracovatelských složek...*, *Mimo prostředků automatizace...*, ale *Mimo zpracovatelské složky*, *Mimo prostředky automatizace*; s druhým pádem se pojí předložka *kromě*, pak je správně *Kromě prostředků automatizace...*;
- v době koronavirové pandemie jsme se mohli dočíst, že je třeba *mít respekt od infekce* (asi spíše *před infekcí...*);
- příliš často a opakovaně se používají výrazy jako *nicméně* (zapomínáme na staré dobré české *ale, avšak, přestože*), *v rámci, následně* – hleďte synonyma! Použití výrazu *nicméně*, jakož i dalších zde zmíněných, není vždy

5 Databáze TDKIV a KZK, dosud budované v systému Aleph, jsou nyní dostupné ve Wikibase. Konkrétní webové adresy jsou: TDKIV – <https://tdkiv.wikibase.cloud/wiki/TKDIV>, KZK – <https://zkratky.wikibase.cloud/wiki/KZK>.

chybné, ale tato slova by se neměla vyskytnout na jedné stránce (nebo dokonce v jednom odstavci) třikrát či vícekrát;

- jako bychom se báli „obyčejného“ slova *dělat*, pořád něco *provádíme* (exporty, importy...); *nekontrolujeme*, ale *provádíme kontrolu* apod.;
- neustále se opakuje sloveso *probíhat*, dokonce i *aktivity probíhají*, přitom existuje mnoho výrazů, kterými *probíhání* můžeme nahradit: *vyvíjet, rozvíjet, dít se, konat se, uskutečnit se, odehrát se...*;
- studie dnes *nedokončujeme*, ale zásadně *finalizujeme*;
- každý *postup* či *produkt* je z nějakého důvodu *řešení*;
- stále něco *spouštíme* (už *nezačínáme*, *nezahajujeme...*): *registrace pro účastníky bude spuštěna na konci srpna*; *spuštění* někdy vede ke komickým „koncům“, jako např. na webových stránkách jedné naší velké knihovny: *v pobočce městské knihovny proběhne slavnostní spuštění „reálné fáze“ (instalace prvního panelu) projektu Město poetické...*;
- píšeme krkolomně *jeden a ten samý* – zapomínáme na možnosti, které nám nabízejí zájmena *týž*, *tentýž*;
- přebujelo používání příslovce *napříč* (u jevů všeobecněji rozšířených nebo sledovaných: *napříč oborem*, *napříč knihovnami* – použijte raději slovní spojení *v celém oboru*, *ve všech typech knihoven...*);
- ujal se problematické tvary: *odsouhlasovávat*, *předpřipravit*, *dopřesňovat* (*požadavek se bude dopřesňovat...*), *rozdistribuuovat* (*rozdistribuuujeme to mezi nás...*), *vysegmentovat* (*musíme si vysegmentovat skupiny...*, ba dokonce *vygenerovat si segmentaci cílových skupin...*), *zaindexovat*, *oindexovat* (zřejmě přidělit index?); rekordmanem v množství novodobě odvozených tvarů je pravděpodobně sloveso *komunikovat*, setkáváme se s tvary *vykomunikovat*, *odkomunikovat* (ba i *neodkomunikovat*) apod.;
- smlouvy se musí *refrešovat*, dělá se *rebranding*, naše kampaň zahrnuje plakáty a *citylighty*;
- množí se špatné vazby přejatých slov, anglicismů, která jsou spíš profesní hantýrkou (*marcovská pole* nebo raději *pole formátu MARC?*); autoři nehledají české ekvivalenty anglických výrazů, nerozepisují iniciálové zkratky. Zamyslete se vždy nad možným použitím dalšího anglického výrazu nebo jeho vazby v české větě. Inspirujte se v terminologické databázi TDKIV<sup>6</sup> a ověřujte v ní, zda odborné výrazy používáte správně (a také, zda jsou ve správných tvarech). Jako příklad nesprávného užití uvádíme: *Linked data představuje publikační model...*; *Cílem linked data je volné zpřístupňování*

6 Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online databáze]. Praha: Národní knihovna České republiky, 2003– [cit. 2024-07-19]. Dostupné z: <https://tdkiv.wikibase.cloud/wiki/TDKIV>.

dat ve formě, která je jednoduše automatizovaně zpracovatelná...; Cílem linked data jsou chytrá data... Autor přitom v tomtéž textu anglický termín správně začleňuje např. ve větě: *Publikační model linked data představuje soubor doporučených postupů pro publikování dat na webu*. Nepoužívá však český ekvivalent, který se nabízí (a v době, kdy byl článek psán, se dokonce již používal) – *propojená data*. Svědčí to o nedostatečné přípravné práci autora před sepsáním textu.

- autoři zapomínají *vysvětlovat zkratky*. Zkratky (iniciálové zkratky, zkratková slova, akronymy – pro zjednodušení dále používáme jen výraz zkratky) by se měly rozepisovat s případnými vysvětlivkami *ihned po prvním výskytu v textu*, a to i tehdy, míní-li pisatel, že zkratka je všeobecně známá. K opravdu všeobecně známým zkratkám patří zkratky jako ČR, ČVUT, UNESCO, USA, OSN, CD apod. (zde jde o tzv. *iniciálové zkratky* – jsou vytvořeny z prvních písmen slov tvořících zkratku), používají se bez ohledu na obor činnosti, v médiích, ve škole atd. U většiny zkratek však nemůžeme předpokládat, že jim všichni rozumí. Ani knihovníci nerozumí všem jazykovým jevům a označením, které se vyskytují v jejich oboru. Ten je velmi rozsáhlý, pečlivost při uvádění zkratek je proto nezbytná.<sup>7</sup>
- *příklad prvního uvedení zkratky v textu*: ISBN (*International Standard Book Number*, Mezinárodní standardní číslo knihy, dále jen ISBN). Nastane-li situace, že v textu musí být někdy použita zkratka a někdy celý rozpis (obvykle v zájmu srozumitelnosti, přesnosti), v závorce s rozpisem/vysvětlením zkratky se v takovém případě uvede (... , *dále také ISBN*). Současně lze dát na konec textu tabulku s použitými vysvětlenými zkratkami, v případě většího počtu použitých zkratek je to dokonce velmi žádoucí. Autorům doporučujeme seznámit se s již zmíněnou oborovou databází zkratek, kterou buduje Knihovnický institut Národní knihovny ČR: *Databáze zkratek pro knihovnictví a informační obory, KZK*.<sup>8</sup> Databáze má širší záběr, s ohledem na společenský kontext překračuje hranice oboru, je neustále doplňována a záznamy upravovány, aktualizovány. K rozpisům zkratek se doplňují další informace (o vzniku dané entity, období užívání zkratky, o původcích, změnách v čase atd., přičemž starší informace jsou uchovávány, resp. upravovány v kontextu s vývojem zaznamenaných entit).

7 K tématu zkratek viz: <https://www.czechency.org/slovník/ZKRATKA>, dále také: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?id=781>, <https://prirucka.ujc.cas.cz/?id=780>

8 Databáze zkratek pro knihovnictví a informační obory (KZK) [online databáze]. Praha: Národní knihovna České republiky, 2003–. O zkratkách se lze poučit také např. v Internetové jazykové příručce na webu Ústavu pro jazyk český: <https://prirucka.ujc.cas.cz/?id=784>

## Nejčastější autorské chyby z hlediska typografie

### České versus anglické uvozovky

Čeština má svůj úzus pro psaní uvozovek. Dobrou pomůckou pro pisatele je „pravidlo 99 a 66“ (99 představuje tvar uvozovek dole, 66 tvar uvozovek nahoře).

V češtině užíváme různé varianty uvozovek – *dvojitě*: „“, *jednoduché*: ‚ ‚ a *boční*: › ›, případně i *jednoduché boční*: › ‹. Jako základní se doporučují uvozovky typu „99 66“, tj. *dvojitě* („“). Použití jiných znaků (např. " nebo ") či uvozovek z jiných jazyků místo uvozovek českých (např. “ ” z angličtiny nebo bočních uvozovek s hroty směrem od výrazu v uvozovkách jako ve francouzštině) se považuje za nesprávné.

V informatice se setkáváme s anglickými uvozovkami typu "X" nebo "X". Pisatel si při práci na počítačích či jiné informační technice většinou těchto nuancí nevšimá, používá ty uvozovky, které mu daný systém nabízí.<sup>9</sup> Poučení autor ale dodržuje i v tomto ohledu české zvyklosti.

V textu je třeba uvozovky používat jednotně, může však nastat případ, že potřebujeme do již uvozeného textu vložit (tzv. *vnořit*) další uvozovky, např. kvůli přímé řeči uvnitř jiné přímé řeči. Pak použijeme odlišný typ uvozovek. Například: *A Pepa mi při rozhovoru řekl: „Maruška mi oznámila: „Pojedeme do Londýna!“ a tak jsme jeli do Londýna.*<sup>10</sup>

### Kombinace různých typů závorek

V českém jazykovém systému existuje několik typů závorek. Nejběžněji používané jsou tzv. *kulaté*: ( ), další variantou jsou *hranaté*: [ ] (často se používají např. k upřesnění výslovnosti), příp. *složené*: { }. Existují také závorky *ostré*: < >, anebo se k oddělení slov mohou používat *lomítka*: / / (naznačují alternativu nebo záměnnost, používají se pro psaní zlomků atd.). Závorky mohou být použity v několika úrovních; pokud je třeba je tzv. *vnořit* (podobně jako v případě uvozovek), tj. v závorce uzavřít ještě další text do závorky, použijeme závorky hranaté. Hranaté závorky používáme také při uvádění výslovnosti slov.<sup>11</sup> Výraz zapsaný uvnitř závorek se neodděluje od závorek mezerami.

9 Zde je i přehled uvozovek používaných v dalších jazycích:

[https://www.meriva-preklady.cz/clanek/cesky-pravopis-spravne-uzovovky-cestina\\_79](https://www.meriva-preklady.cz/clanek/cesky-pravopis-spravne-uzovovky-cestina_79)

10 Více na: <https://blog.inpage.cz/inpage/7-typograficky-hrichu-2-uzovovky-a-zavorky/>

11 V matematice je pořadí závorek jiné (závislé na pravidle přednosti jedné operace před druhou); způsob umístění závorek je tento: { [ ( ) ] }.

## Pomlčka versus spojovník

Často dochází k záměnám *pomlčky* a *spojovníku*, přitom významově se nejedná o totožné znaky. Mezi spojovníkem a pomlčkou je kromě délky znaku rozdíl v jejich využití.

*Pomlčka* (delší z těchto dvou znaků) se uvádí podle kontextu s mezerami, nebo bez nich. Využívá se v situacích, kdy je třeba:

- zapsat *číselný rozsah* (20–600), *časové období* (od–do, např. otevírací doba: 8.00–16.00 hodin), *kalendářní datum* (20.–28. června 2024; v případě, kdy časový úsek překračuje měsíc, odděluje se pomlčka mezerami: 1. 1. – 30. 6. 2021);
- sdělit, že jde o dvojici: *cestovatelé Zikmund–Hanzelka...*;
- nahradit čárku ve větě: *Nemohu se tomu věnovat – nemám na to čas*;
- zapsat finanční částku: 250,– Kč<sup>12</sup>.

*Spojovníku* se někdy říká „krátká pomlčka“. Vždy se píše bez mezer. Používá se např.:

- u místních názvů typu: Brno-Bohunice, Praha-východ;
- u složených přídavných jmen: vědecko-výzkumný pracovník, německo-český slovník;
- u těsných spojení podstatných jmen: kuchař-číšník, knihovník-katalogizátor;
- při oddělení spojky „-li“: nebude-li pršet, dostanu-li, chceš-li...

Ale pozor na výraz *zdali*, píše se vždy dohromady (nikoli *zda-li!*); jde o variantu (synonymum) spojky *zda*. Píšeme tedy: *Nevíme, zdali se už vrátili. Získáme-li pro knihovnu všechny tyto publikace, bude to skvělé pro náš fond.*

## Zápis procent

Při prostém vyjádření počtu procent (*padesát procent*) se znak % odděluje mezerou: 50 % (jde o dvě slova, dvě podstatná jména). Znak % se píše s číslovkou dohromady, jedná-li se o vyjádření typu *padesátiprocentní*: 50% (přídavné jméno). Přítomnost nebo absence mezery tedy má své významové odlišení! Používejte pouze tyto dva typy zápisu (a používejte je správně), jiné tvary jsou chybné.

Nekombinujeme zápis slovem a značkou – pokud číslo chceme napsat slovy, musíme tak napsat i značku (takže *třicet procent*, nikdy ne *třicet %*).

---

12 Ústav pro jazyk český Akademie věd nyní ale doporučuje psaní bez desetinné čárky a pomlčky, viz <https://prirucka.ujc.cas.cz/?id=786>

## Zápis teplotních stupňů

U teplotního stupně platí pravidlo, že znak stupně se odděluje od číslice mezerou a přimyká se zleva k písmenu, které označuje znak příslušné teplotní stupnice. V případě teploty Celsia (znak C) tedy píšeme *maximální denní teplota 26–30 °C*. Platí to i pro jiné teplotní stupnice (Fahrenheitova stupnice, Réaumurova stupnice, Rankinova absolutní stupnice), kromě Kelvinovy absolutní stupnice, kde se znak pro stupeň nepoužívá, píše se jenom znak pro jednotku teploty K (Kelvin), např. *absolutní nula je 0 K*. Při jiném použití stupně, než je teplotní, např. v matematice, se znak stupně přimyká k číslici zprava. Platí však, podobně jako u procent, pravidlo přídavného jména: *3° rozdíl (třístupňový rozdíl)*; výjimkou tvoří zápis úhlových stupňů, který se píše vždy bez mezery.

## Záměny znaků

O nesprávnosti záměny pomlčky a spojovníku jsme se již zmínili. Upozorňujeme na několik dalších úskalí:

- pro znak *krát* nepoužíváme znak pro písmeno *x*; výraz *krát* má svoji vlastní značku, kterou napíšeme pomocí klávesové zkratky *Alt+0215 – ×*;
- pro znak *minus* se nepoužívá spojovník ani pomlčka, má také speciální znak *–*, který se nachází pod **zkratkou** *Alt+45*.<sup>13</sup>

### 2.3.2 Předtiskové korektury

*Jak má autor postupovat při předtiskové korektuře:* Pokud je časopis tištěný, text se vysází (dochází ke „zlomu textu“). Je nutné článek vytisknout (alespoň pokud ho vidíme vysázený poprvé), nejlépe ve formátu, v jakém je text „zlomen“. Při vytištění správného formátu lze uvidět, zda jsou obrázky na svém místě, jsou-li zřetelné či zda jsou grafy a tabulky čitelné. (Pozor, autor již může trpět tzv. *slovní slepotou*, tj. čte-li svůj text opakovaně, některé chyby prostě nevidí.) Dále je nutné kontrolovat název, klíčová slova, resumé, vlastní jména, včetně titulů a názvů institucí, ve kterých autoři pracují; kontrolovat umístění obrázků, jejich barevnost a popisky, totéž u grafů a tabulek, včetně legendy. Tam, kde jsou u tabulek či grafů vysvětlivky, ověřit, zda jsou správně umístěny. U tabulek s číselnými

---

13 Ke znakům více např. na

<https://blog.inpage.cz/inpage/7-typografickych-hrichu-6-cisla-a-matemacka-znamenka/>,  
<https://blog.inpage.cz/inpage/7-typografickych-hrichu-5-meny-procenta-a-podobne-znacky/>,

[https://cs.wikipedia.org/wiki/Znam%C3%A9nka\\_plus\\_a\\_minus](https://cs.wikipedia.org/wiki/Znam%C3%A9nka_plus_a_minus) ad.

hodnotami znovu ověřit součty čísel a správné údaje. Je nutné kontrolovat znění citací použité literatury, zvláště se zaměřit na překlepy ve jménech či číselných označeních ročníků časopisů, na správnost ISSN, ISBN, online odkazů apod.

V *pokynech pro autory* je uveden maximální rozsah příspěvku, například 20 normostran, což je 1800 znaků (včetně mezer) na stranu (na tzv. *normostranu*). Jindy, zvláště v případě monografie, může být limit stanoven počtem slov, například do 15 000 slov. Redakce textu neznamena jen revizi pravopisu, stylistiky, ale také kontrolu typografie a formální sjednocení. Redaktoři mohou dále navrhnout změny členění a struktury textu, doprovodné grafiky, názvu a podnázvy v textu. Autoři tyto návrhy úprav samozřejmě musí schválit.

*Pokyny pro autory* neobsahují pouze termíny pro odevzdání příspěvků, pokyny týkající se maximální délky příspěvku, citačního stylu časopisu, velikosti a kvality obrázků apod. Redakce se může také domluvit s grafikem na umístění začátku příspěvků/kapitol na lichých/sudých stranách, mezerách mezi jednotlivými texty, nutnosti použití speciálního fontu apod. (Pořízková, 2018)

Při zpracování *sborníků* či *odborných monografií* je situace trochu odlišná. Každou kapitolu píše jiný autor/autoři. Musí se tedy sjednotit citační styl, velikosti obrázků, grafy, tabulky. Záleží na domluvě, zda budou u každé kapitoly číslovány poznámky pod čarou od jedničky, nebo průběžně v celé monografii. Doporučuje se číslování od jedničky u každé kapitoly. Je to přehlednější pro čtenáře, také při změnách v jednotlivých kapitolách se jednodušeji dělají opravy v sazbě (tj. usnadní to práci grafikovi). Monografie samozřejmě musí mít úvod i závěr. Poté, kdy všechny kapitoly projdou redakcí, vypracovává se *rejstřík*. Ten může být *jmenný* nebo *věcný*. Doporučujeme rejstříky vypracovávat, neboť velmi pozvednou úroveň publikace.<sup>14</sup> Rejstřík můžeme vytvořit pomocí příslušné funkce ve Wordu nebo ručně. V každém případě je pak nutno při předtiskových korekturách provést kontrolu! Může dojít k posunu stránek, vypadnutí jména; u některých grafických programů se při „překlopení“ textu bohužel „nepřeklopí“ rejstřík (Pořízková, 2018). Pro lepší orientaci čtenářů v textu je vhodné vypracovat seznam zkratk. Poté se celá publikace posílá ve formátu pdf dvěma předem vybraným recenzentům (jde o recenzní řízení otevřené).

Při *předtiskové korektuře* redaktoři kontrolují mj. správné rozdělení slov na konci řádku, záhlaví a zápatí, správnost paginace, obsahu, nadpisů a podnadpisů, číslování a umístění poznámek pod čarou (opět pozor – u některých grafických programů je to velký problém). Kontrolují se *konce řádků*, kde *nesmí zůstat*: spojky a předložky o jednom znaku, iniciály křestního jména či titul před jménem, části číselných výrazů (datum, suma peněz), veličiny před příslušnými jednotkami, např. 10 cm (deset centimetrů), 9 V (devět voltů), 60 W (šedesát wattů),

14 Více o tvorbě rejstříků v publikaci viz (Pokorná a Pokorný, 2019, s. 76–77).

100 % (sto procent), 250 kW, 37 °C atd. Ani zkratky se nesmí rozdělovat. (Pořízková, 2018) Zjišťuje se, zda se po vysázení neobjevili na stránkách tzv. *sirotci*, *vdovy* a *parchanti*<sup>15</sup>.

Předtisková korektura se provádí zpravidla do *nátisku* (do textu vytištěného na papíře) s použitím *korektorských značek* (viz obr. 2–4). Do fyzického nátisku proto, neboť lidské oko vidí na papíře více chyb než ve stejném textu v elektronické podobě. Jenom v nátisku uvidíte neodmazané pozadí za fotografií, kontrast písma a pozadí, skutečnou velikost obrázků, grafů, tabulek a mnohé jiné.

### 3 Psaní odborného textu

Odborný text má být *přehledný, jasný, odpovídat tématu*. Měl by být *proporcionální*, to znamená, že každá kapitola i podkapitola je úměrná svému významu. Musí být *souvislý*, tj. navazovat mezi jednotlivými kapitolami a podkapitolami. Samozřejmostí by měla být ucelenost a úplnost textu.

Odborný text má *úvod, vysvětlení použité metody, popis výsledků a závěr*. Je doplněn *použitou literaturou* a případnými *přílohami*. Dále je opatřen *abstraktem* a *klíčovými slovy*, a to jak v češtině, tak v angličtině. Znak odborného textu jsou: *specifický jazyk, přehledná struktura, poznámkový aparát, odkazy na prameny a sekundární literatura*. Jazyk odborného textu je relativně konzervativní, emočně neutrální, používá se spisovná čeština, bez familiárností a profesní „hantýrky“ (slangu).

#### Typy odborných textů

- *Vědecké* – jsou určeny především vědeckým pracovníkům a přinášejí nové nebo inovativní
- poznatky v daném oboru.
- *Naučné* – jsou méně specializované, zabývají se praktickými aplikacemi výzkumu. Čtenáři
- jsou odborníci z praxe.
- *Popularizační* – prezentují vědecké poznatky širší veřejnosti. Texty by měly být čtivé a
- věcně správné.
- *Učební* – učebnice, odborné příručky, vysokoškolská skripta.

---

<sup>15</sup> *Parchant* je osamocený jediný řádek odstavce na začátku či na konci stránky. *Sirotek* je východový řádek na začátku strany, *vdova* je první řádek odstavce na konci strany.

Struktura výzkumné části odborného článku musí obsahovat:

- popis zkoumané problematiky;
- uvedení výzkumných cílů a hypotéz;
- zpracování a interpretaci dat;
- konfrontaci výsledků;
- závěry a možná doporučení.

### 3.1 Formální úprava textu

Formální úprava textu musí být jednotná a autor ji musí zachovávat po celou dobu psaní. Každá redakce má pro úpravu textu vlastní pokyny adresované autorům. Uvádí je na svých webových stránkách či přímo v tištěném časopise a autor se jimi musí řídit. Jednotlivé redakce oborových periodik mohou vyžadovat vlastní způsoby zpracování příspěvků.

Vydávání elektronického periodika se od vydání tištěného periodika odlišuje. Při grafické úpravě tištěného periodika je grafik více závislý na dodání kvalitních podkladů od autorů i redakce samotné. Záleží nejen na podobě dodaného textu, ale také na kvalitě příloh (fotografií, grafů, tabulek apod.). Určité náležitosti by měly být dodržovány bez ohledu na druh vydávaného periodika, například požadavky ochrany autorských práv.

- *Obrázky mají obsahovat popis*, uveden má být také jejich zdroj. Mají být v odpovídající kvalitě, kterou určuje grafik spolupracující s redakcí. Mají mít také vyřešenu otázku autorského práva (vypořádáno právo k užití obrázků). Popis se uvádí pod obrázkem samotným, v textu *popisku* musí být uvedeno vlastnictví fotografií (například archiv autora, archivní fond NK ČR apod.). V ideálním případě má být odkázáno na obrázek v textu, neboť obrázek má text doplňovat.
- *Graf* je názornější ilustrační pomůckou než tabulka. Graf může být dvojrozměrný i trojrozměrný. Určitě by neměl být větší, než je nezbytně nutné (maximálně do velikosti jedné stránky). Nejvíce používanými typy dvojrozměrných grafů jsou: *sloupcový*, *bodový*, *spojnicový*, *výsečový* (též *koláčový* nebo *kruhový diagram*). Grafy se též popisují pod grafem samotným<sup>16</sup>. *Nejčastějšími chybami* u uvedených grafů jsou špatně zvolené měřítko osy x,

16 Podrobněji o grafech a jejich typech např. [https://wikisofia.cz/wiki/Grafick%C3%A9\\_zobrazov%C3%AD\\_dat](https://wikisofia.cz/wiki/Grafick%C3%A9_zobrazov%C3%AD_dat), <https://cs.wikipedia.org/wiki/Diagram>, [https://cs.wikipedia.org/wiki/Kruhov%C3%BD\\_diagram](https://cs.wikipedia.org/wiki/Kruhov%C3%BD_diagram) ad.

špatný typ grafu, vynechání určitých hodnot, nepopsaný či špatně popsany graf a chybějící odkaz na text.

- *Tabulka* je přesnějším ilustračním prostředkem než graf. Měla by být označena číslem (podle pořadí v textu, je-li tabulek v příspěvku víc), mít název, hlavičku, legendu, obsahovat sloupce a řádky. Název by měl být stručný, výstižný a jasně avizující, o co v tabulce jde. Měla by mít více řádků než sloupců, a to kvůli lepšímu srovnání hodnot. Uvedené údaje mohou být číselné či slovní. Číselné hodnoty stejného řádu by měly být ve sloupci uvedeny pod sebou a bez zarovnání na střed. (Široký, 2011) Tabulka má svůj popisek nad tabulkou. Náležitosti tabulky jsou podrobně popsány v ČSN 01 6910 (2014) o úpravě dokumentů zpracovaných textovými procesory.
- *Nejčastější chyby*: Tabulky jsou příliš obsáhlé, položky „jiné“ či „nezjištěno“ jsou zařazeny jinam než na konec tabulky. Dále jsou to špatně popsané či nepopsané tabulky, nesprávné výpočty a chybějící legenda u tabulek.
- *Pokud píšeme článek jako výsledek projektu*, je třeba to uvést, například: *Tato studie vznikla na základě institucionální podpory Dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumné organizace (DKRVO) poskytované Ministerstvem kultury ČR. Oblast 2: Hudební věda.* Toto se uvádí buď na konec textu, nebo za resumé a klíčová slova, záleží na redakčních zvyklostech časopisu.
- *Poděkování*, například: *Poděkování patří paní psycholožce Mgr. Ing. XY, autorce dotazníku zkoumajícího syndrom profesního vyhoření a současně autorce kvalitativních zpráv. Mgr. Ing. XY s námi spolupracovala ve všech fázích projektu.* Poděkování se umísťuje buď jako poznámka pod čarou, nebo jako věta na konci textu.
- *Používání cizojazyčných názvů v textu*: V celém textu je třeba důsledně jednotně užívat názvy institucí, například *Univerzitná knižnica v Bratislave* (ne později v textu napsat *Univerzitní knihovna v Bratislavě*). *Pokud píšeme článek jako výsledek projektu*, je třeba to uvést, například: *Tato studie vznikla na základě institucionální podpory Dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumné organizace (DKRVO) poskytované Ministerstvem kultury ČR. Oblast 2: Hudební věda.* Toto se uvádí buď na konec textu, nebo za resumé a klíčová slova, záleží na redakčních zvyklostech časopisu.

### 3.2 Struktura vědeckého článku

Vědecký článek může mít dvě formy: *původní vědecký článek*, který přináší nová zjištění, výsledky a závěry, oproti tomu *přehledový článek* shrnuje údaje o daném problému na základě předchozích prací a nastiňuje další vývoj. Původní vědecký článek je ceněn více.

Požadavky kladené na vědecký článek (co musí autor zformulovat, uvést):

- předmět výzkumu;
- výsledek výzkumu;
- přínos výzkumu;
- potvrzení či vyvrácení hypotéz a předpokladů. (Eco, 1997)

Název může být:

- *naznačující*, např. *Situace v českém knihovnictví v r. 1989*;
- *název jako otázka* – *Umíme číst?*;
- *název obsahující výsledek* – *Polovina českého obyvatelstva nečte*;
- *název specifický* (například forma citátu).

Příspěvek musí obsahovat kromě výstižného názvu *abstrakt* (resumé) a *klíčová slova*. *Název článku* stručně, jednoznačně a srozumitelně vyjadřuje obsah článku. Je nutné omezit počet sloves, neboť název nemá být větou; nepoužívat zkratky, nýbrž celá slova. (Široký, 2019) Má vyjadřovat nejen obsah článku, ale i upoutat čtenářovu pozornost. Toho lze dosáhnout za pomoci různých rétorických strategií (rétorická otázka, paradox apod.).

*Abstrakt* a *resumé* znamenají téměř totéž. *Abstrakt* (česky také referát) je výťah a *resumé* shrnutí. *Abstrakt* (původně anglicky *abstract*) navazuje na anglosaskou tradici a je úspornější, poskytuje jen základní informace, tzn. identifikuje (popisuje) problém a shrnuje závěry. *Resumé* (anglicky *summary*) vychází z francouzské tradice a poskytuje více informací, popisuje problém, shrnuje závěry, dává základní argumenty, proto bývá delší. (Šanderová, 2005, s. 41) Zatímco *abstrakt* je nutnou součástí odborného příspěvku a je ve většině případů přeložen do jednoho světového jazyka (nejčastěji angličtiny), *resumé* již tak časté není, zvláště v českých oborových časopisech. Některé časopisy (např. z oboru historie) uvádějí jak *abstrakt* (na začátku příspěvku), tak *cizojazyčné resumé* za příspěvkem (někdy i několik *resumé* v různých jazycích).

*Abstrakt* by měl zkráceně, ale přesně vyjádřit obsah dokumentu, bez dodatečné interpretace jeho výkladu či kritiky a bez hodnotícího stanoviska toho, kdo je autorem *abstraktu*. (Meško, 2006)

*Abstrakty* mohou být *nestrukturované* (tj. jeden celek, odstavec) a *strukturované* (*abstrakt* je psán v odstavcích a kopíruje základní členění textu dokumentu). Dále jsou *abstrakty informativní* (věnované jednomu tématu, bývají strukturované, umožňují rychle identifikovat obsah dokumentu), *deskriptivní* (stručné, opisným způsobem popisují, mají max. 100 slov), *indikativní* (seznamují

s dokumentem rámcově a všeobecně), *informativně indikativní* (obsahují celkovou charakteristiku obsahu, včetně informací o jednotlivých částech příspěvku). (Meško, 2006) Abstrakt doplňují *klíčová slova*, která mají vystihnout tematiku příspěvku. Jsou také překládána do jednoho světového jazyka (nejčastěji angličtiny).

*Resumé* je určeno především čtenářům, kteří práci již prostudovali; bývá nejčastěji autorské nebo redakční. (Švejda, 2003c) Je to krátká rekapitulace výsledků práce, stručně zopakování významných přínosů a závěrů. Obsahuje celkovou informaci o tom, jak se autor dopracoval k daným výsledkům apod. (Meško, 2006)

*Anotace* je redukováný text stručně charakterizující obsah dokumentu a popř. informující o autorovi, zaměření, vědecké nebo umělecké hodnotě dokumentu. Anotace může mít vysvětlující nebo doporučující charakter a může obsahovat informace převzaté z jiných dokumentů. *Funkce anotace* je především *signální* (upozorňuje na existenci anotovaného dokumentu a na jeho téma). Ve spojení s bibliografickými záznamy anotovaných dokumentů se anotace publikuje např. v nakladatelských a knihkupeckých katalozích, v anotovaných bibliografiích apod.

Některá česká oborová periodika zveřejňují *anotace o nových knihách*, které v našem oboru vyšly (Čtenář, Knihovna plus, Knihovna: knihovnická revue). V záhlaví anotace je uvedena celá citace díla dle platné normy. Autor anotace stručně vyjádří, o čem anotovaná kniha pojednává, popíše strukturu knihy (může uvést plné názvy hlavních částí publikace), jakou problematikou se jednotlivé části zabývají.

*Anotace* může být na rozdíl od *recenze* zveřejněna redakcí ihned po vydání knihy. V případě, že lze sestavit monotematické číslo časopisu, je přínosné uvést anotace příslušných děl k danému tématu (samozřejmě pokud vyšly). Anotace mohou přinášet také podrobnější informace o odborných člancích. Příkladem je rubrika *Novinky zahraniční knihovnické literatury* v časopisech *Knihovna: knihovnická revue* a *Knihovna plus*.

*Kompilát* – „Kvalitní kompilát má být tvůrčí syntézou cizích myšlenek, ne pouze jejich mechanickým spojením“ (Šanderová, 2005, s. 70). Výraz *kompilace* pochází z latinského *compilare*, což znamená vykořistit nebo vykrást. Kompilace je jedním z nejspornějších a nejkontroverznějších žánrů odborného textu. *Nekvalitní kompilace* se vyznačuje např. neuspořádaným přehledem pramenů k dané problematice, chybí seřazení tematických částí, klasifikace apod. *Kvalitní kompilace* má být velmi systematickým shrnutím toho, co o dané problematice vyšlo. Přínos kvalitní kompilace je v tom, že poskytuje přehled o stavu bádání v určité oblasti do určité doby. Autor kompilátu musí důsledně dbát na dodržování citační etiky, všechny převzaté poznatky a formulace označit a odkázat na

jejich zdroj. Pak nemůže být kompilát považován za *plagiát* (přivlastnění si cizího uměleckého, odborného, vědeckého díla (Encyklopedie, 1999). Navíc ušetří dalším autorům čas shrnutím různých aspektů dané problematiky, propojí různé koncepte atd.

V *úvodu kompilátu* je potřeba zformulovat otázku, kterou si autor klade, uvést důvody, proč se danou problematikou zabývá a zhodnotit význam problematiky. Dále by měl seznámit s daty, která musí stručně představit, charakterizovat a zařadit do širšího kontextu, zdůvodnit jejich výběr, a to hlavně v případě, kdy se jedná o díla odborné veřejnosti málo známá či neznámá. Zdůvodnit by měl autor i to, když nějaké práce neuvádí či necituje (např. vynechává určitého autora), které jsou v daném oboru považovány za základní. Metodou jsou otázky, na něž se hledají odpovědi. *Jádrem kompilátu* by měla být vlastní analýza. Nesmí se zapomenout na odkazy. Ty představují v kompilaci základní argumenty. *Závěr kompilátu* bývá spíše odpovědí na základní otázku položenou v úvodu. V závěru by měl autor shrnout, k čemu ve své práci dospěl. (Šanderová, 2005)

*Komparace* je srovnání problematiky dle určitých společných kritérií. V *úvodu* autor charakterizuje problém, kterému se věnuje. Uvede ho do kontextu, ukáže jeho význam, důležitost, aktuálnost. Texty mohou být chápány jako *primární data* (daná přímo výzkumnou otázkou) či *data sekundární* (srovnání pojetí, výkladů aj., autor musí dobře zvážit jejich použití). V úvodu nastíní metodu komparace (srovnání) a zdůvodní strukturu práce. Průběh a výsledky komparace je nutno podložit empirickou evidencí (odkazy, citace, parafráze). (Šanderová, 2005)

*Původní teoretická stať* – autor přichází s novým, původním zpracováním dané problematiky. V *úvodu* formuluje problém, nastíní, proč chybí jeho řešení nebo v čem je stávající řešení neuspokojivé. Shrne stěžejní práce na dané téma. *Jádro* tvoří kritická analýza prací/děl, na niž navazuje koncept vlastní. (Šanderová, 2005) V *závěru* nesmí chybět shrnutí (nyní často – trochu problematicky – označované jako *diskuse*), kde autor zvažuje platnost, podmínky, uplatnění své teorie.

*Přehledová stať* – před psaním přehledové stati je nutno se důkladně seznámit s tematikou a to včetně literatury, která se k tématu váže. Měla by obsahovat výčet všech vyšších statí v recenzovaných časopisech a knižních publikacích, dále také interní texty (z univerzit, výzkumných ústavů apod.). Je povinnou součástí vědeckých prací. Autor by měl v úvodu představit téma a strukturu textu, informovat o kontextu, v němž přehledovou stať zpracoval. (Šanderová, 2005)

*Recenzní stať* neboli zkráceně „recenze“ (rozbor díla) – není pouze popisem recenzovaného díla či autora samotného, musí jít o *výklad* a *hodnocení*, které je zasazeno do širšího kontextu. (Šanderová, 2005)

*Recenze* je většinou nedílnou součástí obsahu odborných oborových periodik a má v nich tudíž stálou rubriku. Redakce mívají svůj okruh autorů-recenzentů, kteří zpracovávají recenze na odborná díla (monografie, sborníky) z určitého oboru. Záleží na redakci konkrétního časopisu a také na rozhodnutí redakční rady, jaké dílo se bude recenzovat a kdo bude autorem recenze. Některé časopisy mají přímo pro autory recenzí předepsáno, co má recenze obsahovat, podobně jako pokyny pro recenzenty odborných monografií.<sup>17</sup> Tato pravidla mají spíše charakter doporučení, neboť recenze píšící odborníci z oboru, kteří o obsahu a struktuře recenze mohou sami rozhodnout.

*Recenze* je uvedena celou citací díla dle platné citační normy. Jsou zde prvky *informační* (informace o autorovi, jeho minulá díla, srovnání aj.) a *hodnotící* (např. členění knihy, autorova vlastní charakteristika obsahu a účelu knihy atd.). Tyto dva prvky nelze od sebe oddělit, ale z formulací musí být jasně patrné, co je ještě informace a co již hodnocení (názor) recenzenta. (Šanderová, 2005, s. 45) Hlavním cílem hodnocení je posoudit, jak daný titul přispívá k rozvoji oboru. Autor recenze musí vzít v úvahu (a také to uvést), zda jde o učebnici, sborník, o studii věnovanou konkrétnímu problému, syntetickou monografii atd. a tomu také přizpůsobit své hodnocení. (Šanderová, 2005)

## 4 Publikační etika a etické kodexy časopisů

Otázka *citování* je otázkou širšího okruhu *informační etiky*. Informační etika je „dílní část etiky, která se zabývá morálními principy a pravidly souvisejícími se zpracováním informací. Informační etika dále zahrnuje *etiku tvůrce informace* (autorská etika), *etiku zprostředkovatele informací* a *etiku uživatele informací*“ (Zemánková, 2003)

Každý časopis, bez ohledu na své oborové zaměření, by měl mít na svých webových stránkách zveřejněn *etický kodex časopisu*, *etický kodex pro autory* či v případě zvláště recenzovaného periodika *etický kodex pro recenzenty*; je dobré se těmito kodexy řídit a důsledně dbát na jejich dodržování.

*Citační etika* je součástí informační etiky. Ta je součástí *informační gramotnosti*. V současnosti je velmi snadný přístup k informacím a díky informačním technologiím i časté zneužití informačních zdrojů (např. problém *plagiátorství* apod.). (Steinerová, 2014)

U hesla *citační etika* nabízí *Terminologická databáze knihovnictví a informační vědy* tento výklad: „Etické normy týkající se citování ve vědecké komunikaci. Všeobecně uznávaným principem citační etiky je morální povinnost autora publikované vědecké práce uvést v této práci ty výsledky svých myšlenkových

<sup>17</sup> Například: <http://knihovnav revue.nkp.cz/pro-recenzenty/pokyny>.

předchůdců, na které ve své práci bezprostředně a vědomě navázal, a odlišit zřetelně své vlastní výsledky od výsledků jiných autorů. Za tímto účelem má autor práce těchto svých předchůdců citovat, zejména pak ty práce, jejichž výsledků využil (konstruktivní citace). Na druhé straně není správné spekulativně zatěžovat vědecké práce prestižními citacemi, jako jsou některé nekonstruktivní autoritativní citace a nekonstruktivní autocitace.<sup>18</sup> (Švejda, 2003d)

Autoři si musí uvědomit, že nelze šířit nepravdivé informace, publikovat a citovat jen vlastní práce, vydávat cizí práce za svoje vlastní, citovat bez použití zdrojů, nepřesně citovat zdroje či citovat zdroje, které autoři pouze převzali, avšak ve skutečnosti vůbec neviděli. To vše se bohužel děje a je na redakci, aby si prameny uvedené v příspěvku ověřila (ačkoliv za obsah článku, včetně seznamu použité literatury, odpovídá sám autor). Autoři by měli citovat informace *přesně*. Přesná informace má být *úplná, bez chyb a relevantní*. (Steinerová, 2014)

*Informační etiku* je možno vnímat ve třech složkách – *informace jako zdroj* (využívání informací), *informace jako produkt* (vytváření informací) a *informace jako cíl* (ovlivňování informačního prostředí):

- *informace jako zdroj* se týká především dostupnosti, bezpečnosti a důvěryhodnosti, přesnosti informačních zdrojů;
- *informace jako produkt* se zabývá problematikou zodpovědnosti při tvorbě a dodržování pravidel (například platné legislativy), případně plagiátorství, otázky informace a dezinformace, klamavé reklamy apod.;
- *informace jako cíl* se zabývá otázkou vlivu morálních hodnot na informační prostředí (cenzura, svobodné vyjadřování, kontrola obsahu apod.). (Steinerová, 2014)

## 5 Recenzní řízení

*Recenzní řízení* je pro vydávání kvalitního vědeckého časopisu a dalších vědeckých publikací nezbytné. Recenzním řízením se rozumí proces odborného kritického posouzení vědeckých prací před jejich vydáním, který zajišťuje kvalitu odborných textů.

18 *Autocitace* je běžná praxe v akademickém psaní, která spočívá v citování vlastní dříve publikované práce v nové publikaci. Může jít o citování článků, knih, kapitol v knihách, konferenčních příspěvků nebo jakéhokoli jiného typu publikace, kterou autor napsal. Hlavním cílem autocitace je vytvořit vazbu mezi současným výzkumem pisatele a jeho předchozí prací, navázat na předchozí zjištění, prokázat kontinuitu ve výzkumu pisatele. Nemusí se tedy jednat o nešvar nebo nadbytečnost. *Etické autocitace* vyžadují, aby autoři citovali své vlastní práce pouze v případě, že jsou *relevantní* a *nezbytné* pro podporu argumentace v dané publikaci.

Recenzní řízení může být buď *anonymní jednostranné* (kdy autor nezná jméno recenzenta, ale recenzentovi je poslán článek i se jménem autora), nebo *anonymní oboustranné* (recenzent a autor se vzájemně neznají). Jedná se o tzv. *uzavřené (anonymní) recenzním řízení* (tzv. *peer review*; peer – rovný, rovnocenný). Při *otevřeném recenzním řízení* periodikum zveřejňuje jména autorů recenzních posudků. (Šanderová, s. 165) Zahraniční databáze SCOPUS, ERIH PLUS aj. vyžadují uzavřené (anonymní) recenzní řízení.

Do recenzované části jsou přijímány původní vědecké stati pocházející z vědeckého výzkumu. O přijetí či odmítnutí jednotlivých textů k recenznímu řízení rozhoduje redakční rada.<sup>19</sup> V našem případě se jedná o publikování těchto příspěvků v hlavní, recenzované části časopisu *Knihovna: knihovnická revue*.

Pro autora to obvykle znamená následující postup: autor nejprve zašle redakci abstrakt (včetně klíčových slov) příspěvku potenciálně určeného k recenznímu řízení či dotaz (mailem, telefonem šéfredaktorovi), zda má periodikum o příspěvek zájem. Ten může po prvotní analýze, která zahrnuje formální náležitosti, posouzení vhodnosti článku z hlediska tematického profilu periodika, vyloučení duplicity (pokud vznikne podezření, že článek byl již vydán v jiném časopise) apod., pouze doporučit členům redakční rady příspěvek k přijetí či zamítnutí. V internetové či osobní diskusi pak každý člen redakční rady vyjádří svůj názor a až poté je rozhodnuto. Pokud je polovina členů pro a polovina členů proti zveřejnění příspěvku, rozhoduje předseda redakční rady, který má dva hlasy. Pakliže redakční rada text schválí, vybere recenzenty a redakce recenzenty osloví. Ti mohou recenzování článku odmítnout, například z důvodu střetu zájmů, časového zaneprázdnění či nedokonalé znalosti dané problematiky. Článek se posílá recenzentům včetně obrázků, grafů, fotografií apod., tedy tak, jak by autor chtěl, aby příspěvek v časopise vyšel.

Důvodem nepřijetí textu k recenznímu řízení může být hrubé porušení formálních požadavků, porušení etiky vědecké práce (např. plagiátorství), neodpovídající rozsah, nesouvislost obsahu se zaměřením časopisu, nízká či nulová aktuálnost tématu, absence povinných údajů. V případě odmítnutí textu je autor informován. Redakce může také článek autorovi vrátit v případě, že je příliš rozsáhlý (viz pokyny pro autory) nebo příliš krátký.<sup>20</sup>

Recenzní posudky by měly být zpracovány nejméně dva. Někdy si redakce vyžádá posudků více. Děje se tak především v případě protichůdných názorů prvně oslovených recenzentů, pak rozhoduje stanovisko třetího recenzenta. Autor recenzního posudku nesmí být zaměstnancem stejného pracoviště jako autor či spoluautor článku a v žádném případě nesmí dojít ke konfliktu zájmů

19 Více na: <https://knihovnarevue.nkp.cz/pro-recenzenty/recenzni-rizeni>

20 Tamtéž.

v souvislosti s recenzováním příspěvku<sup>21</sup>. Může také nastat situace, kdy je vybrán recenzent ze zahraničí.

Recenzent většinou dostává od redakce pro recenzní řízení formulář, který může sloužit jako osnova recenze a vodítko pro recenzenta, a je mu sdělen termín, kdy by měl posudek zaslat. Termín musí být dostačující jednak pro recenzenta, jednak pro autora příspěvku, aby měl autor čas zapracovat připomínky recenzenta, a v neposlední řadě také pro redakci, aby byl dostatek času pro jazykovou korekturu. Recenzní řízení může trvat dlouho, zvláště v případě renomovaných časopisů.

Nemají-li recenzenti k článku vážnější výhrady a připomínky, je článek přijat k publikování a provádí se pouze jazyková korektura. Je-li článek přijat s připomínkami recenzentů, autor text podle připomínek upraví. Poté se článek vrátí do redakce, ta zkontroluje, zda byly zapracovány připomínky recenzentů, a dochází k jazykové korektuře. Může ale nastat situace, kdy je článek recenzenty odmítnut. (Široký, 2019, s. 80) Pokud článek neprojde recenzním řízením, redakce spolu s redakční radou rozhoduje, jak s ním dále naložit. Na základě zamítavých recenzních posudků může redakce článek zcela odmítnout nebo navrhně autorovi další postup – článek dopracovat, přepracovat či doplnit dle návrhů recenzentů, případně zveřejnit v nerecenzované části časopisu.

Při sestavování publikací či vydávání knihy se dílo také posílá dvěma recenzentům, kteří se vyjadřují k jeho kvalitě. V tomto případě se ale jedná o recenzní řízení otevřené, tzn., že se obě strany znají. Může tak dojít k navázání spolupráce a výměně užitečných informací. Recenzní posudky jsou podepsány recenzenty a uloženy a archivovány v redakci časopisu.

## 6 Tištěné versus elektronické časopisy

Se vznikem elektronických časopisů se objevily nové možnosti šíření informací, nové funkce v organizaci znalostí, způsobu jejich prezentace i tvorby, rozšířily se možnosti spolupráce autorů. Prezentace znalostí zahrnuje nejen možnost čtení, listování časopisem, ale i filtrovací mechanismy, možnosti propojení k dalším zdrojům a službám. Na rozdíl od tištěné formy jsou elektronické příspěvky snadněji modifikovatelné, jednodušší je i vytváření indexů, odkazů apod. Díky všeobecnému rozšíření počítačů a mobilních zařízení s připojením k internetu již můžeme mluvit o možnosti přístupu pro každého, jako je tomu v případě klasické knihovny (rovnost přístupu).

21 [http://www.vyzkum.cz/storage/att/558A64CB35E7E3E8823F11572E0B27D6/Seznam\\_Jrec\\_Aktualizace.doc](http://www.vyzkum.cz/storage/att/558A64CB35E7E3E8823F11572E0B27D6/Seznam_Jrec_Aktualizace.doc)

Kritickým faktorem, který ovlivňuje publikování, je jeho cena. Ceny tištěných časopisů rok od roku stoupají, z hlediska nákladů je mnohem snazší realizovat časopis elektronicky. U zavedených vědeckých časopisů, jejichž obsah je zprostředkováván elektronicky velkými korporacemi (např. vydavatelství Elsevier, Springer, Wiley), je však také řada omezení přístupu, výše předplatného (např. pro zprostředkující knihovny) není nikterak nízká. Velcí vydavatelé navíc postupem času monopolizovali tuto sféru činnosti a jejich postupy a lpění na publikačním modelu vyžadujícím po autorovi přenechání copyrightových práv vydavateli také přispěly k *hnutí vědců za otevřený přístup* s neomezenou distribucí, interoperabilitou a dlouhodobou archivací vědeckých prací, zaručenými podporou akademických institucí, vědeckých společností, vládních agentur, podporujících otevřený přístup.

I publikování v elektronických časopisech však má svoje úskalí. Svobodná tvorba a zveřejňování informací (nejen formou elektronických časopisů) vedou k tomu, že je stále složitější oddělit „zrno od plev“. Úmyslně zkreslené či neúplné informace mohou představovat vážnou hrozbu ve vývoji obecného povědomí, podporovat lobbování jakéhokoliv druhu, deformovat historii apod.

Níže v tabulkách 1 a 2 představujeme hlavní výhody a nevýhody zmíněných dvou typů časopisů:

Tab. 1 Výhody a nevýhody vydávání tištěné formy časopisu

| Forma vydávání          | Výhody   | Nevýhody  |
|-------------------------|--|---|
| <b>Tištěné časopisy</b> | <p>Formáty časopisů se nemění. Budou zde i pro budoucí generace (např. v archivním, konzervačním fondu knihovny). Jsou známy a prozkoumány vlastnosti papíru. Jejich četba není závislá na technickém vybavení. Je možné se jimi prezentovat (např. při mediálním partnerství – rozdávání výtisků). Na obálky lze umístit trvalou reklamu a upoutávku.</p> | <p>Jejich příprava je finančně náročnější. Je potřeba více lidí k jejich vydávání. Nelze v nich okamžitě reagovat na texty formou komentářů. Nelze pružně reagovat na aktuální události. Je potřeba mít skladovací prostory pro vydané výtisky.</p> |

Tab. 2 Výhody a nevýhody vydávání elektronické verze časopisu

| Forma vydávání časopisu      | Výhody   | Nevýhody  |
|------------------------------|--|---|
| <b>Elektronické časopisy</b> | <p>Jsou často přístupné zdarma.</p> <p>Čtenář má všechny potřebné informace na jednom místě (včetně archivu čísel) a může si snadněji libovolně vyhledávat; má snadnější přístup k souvisejícím (odkazovaným) dokumentům, i externím (hypertextualita), do textu lze vkládat obrazové a zvukové informace (multimedialita).</p> <p>Lze vyhledávat dle rejstříků (autorského, názvového, tematického aj.).</p> <p>Finanční náročnost je menší.</p> <p>Interaktivita: možnost psaní komentářů k příspěvkům, získání zpětné vazby (ohodnocení článku – slovně, známkou apod.).</p> <p>Je možné si periodikum přečíst i pomocí chytrých mobilů, čteček apod.</p> | <p>Jsou závislé na internetu, na CMS (systém pro správu obsahu) nebo redakčním systému.</p> <p>Existuje možnost napadení ze strany internetových pirátů; větší nebezpečí zneužití autorských práv k publikovaným textům (plagiátorství, jiné zneužití textů).</p> <p>Ke čtení je nutné technické vybavení.</p> <p>Aby byl elektronický časopis uživatelsky přívětivý, musí být publikován v určitých formátech.</p> <p>Je nutno zakoupit redakční systém. Některé redakční systémy lze samozřejmě stáhnout zdarma, ale již k nim není prováděn servis.</p> <p>Hrozí určitá nestabilita: pokud se změní redakční systém elektronického periodika, může dojít ke ztrátě starších příspěvků (pokud nemají přidělen trvalý identifikátor, např. DOI – Digital Object Identifier).</p> <p>Je nutné mít repozitář pro ukládání.</p> |

## 6.1 Otevřené časopisy – model Open Access

*Open Access* (OA) – otevřený přístup – je modelem vědecké komunikace, který je založen na neomezeném online přístupu k výsledkům vědy financované z veřejných prostředků. Tento přístup by měl mít kdokoli. Znaky otevřeného přístupu jsou: přístup je *okamžitý* (výsledky by měly být přístupny okamžitě po publikování), *bezplatný* (výsledky jsou dostupné zdarma), *trvalý* (výsledky mají být archivovány, a tudíž je zajištěn dlouhodobý přístup), *svobodný* (výsledky jsou

zveřejněny tak, aby mohly být opětovně využitelné). Časopisy vydávané v režimu *open access* se česky nazývají *otevřené časopisy* nebo *časopisy s otevřeným přístupem*.

Otevřeného přístupu lze dosáhnout několika cestami, a to *zlatou*, *platinovou* a *zelenou*:

*Zlatá cesta otevřeného přístupu* – článek je vydán v časopise s *otevřeným přístupem* (v tzv. otevřeném časopise). Rozlišujeme publikování v plně otevřených časopisech (*full OA*, *gold OA*, *pure gold*), hybridních časopisech a tzv. *platinových časopisech* (*platinum OA* či *diamond OA*).

*Zelená cesta otevřeného přístupu* je založena na uložení plného textu vědeckého článku do otevřeného repozitáře samotným autorem. V této souvislosti se setkáváme s pojmem *autoarchivace*. V terminologické databázi TDKIV je *autoarchivace* definována takto: „Ukládání a zpřístupňování vědeckého díla oprávněnou osobou (nejčastěji autorem samotným) v institucionálním či oborovém repozitáři nebo na webových stránkách autora či jeho pracoviště, přičemž míra zpřístupnění uloženého díla se pohybuje od volné dostupnosti pro kohokoli přes omezený přístup, např. jen pro kolegy, až po přístup uzavřený, např. po dobu embarga, kdy není možné dílo zpřístupnit. Autoarchivace slouží k naplnění cílů tzv. *zelené cesty otevřeného přístupu*, tudíž předmětem *autoarchivace* je zpravidla uložení a zpřístupnění preprintů nebo postprintů.“

Z téhož zdroje uvádíme pro úplnost definici *zelené cesty*: *Model otevřeného přístupu založený na zpřístupňování vědeckých textů, především preprintů a postprintů, prostřednictvím jejich uložení v otevřeném repozitáři, na webových stránkách autora nebo jeho pracoviště (tzv. autoarchivaci). Otevřený přístup zajišťuje autor, který si musí počínat tak, aby nebyla narušena práva k dílu případných třetích osob (nejčastěji vydavatele).*<sup>22</sup>

Shrnutí výhod otevřených časopisů:

- zlepšení dostupnosti článku;
- zvýšení citovanosti a prestiže autora;
- rychlejší výměna informací;
- zvýšení kvality studia a vzdělávání (nejen) pro studenty;
- zvýšení čtenosti a citovanosti publikovaných článků a možné zvýšení faktoru vlivu (impakt faktoru) časopisů jednotlivých vydavatelů;
- efektivnější využití výsledků výzkumu i financí;
- lepší a transparentnější výzkum;

---

<sup>22</sup> Více o publikování v jednotlivých platformách viz: <https://openscience.upol.cz/otevreny-pristup/open-access/>

Rozvoj informačních technologií a s ním spojené snadné šíření informací bohužel přispělo i k rozmachu negativních jevů, jakými jsou *plagiátorství* a *predátorství*.

## 6.2 Predátorské časopisy

*Predátorské* neboli *pochybné časopisy* a jejich vznik souvisí přímo s jejich parazitováním na otevřených časopisech. Zatímco seriózní otevřené časopisy mají svoji politiku vydávání, kterou si „hlídají“, predátorské časopisy postupují bez skrupulí. Uvádíme hlavní ukazatele, které je třeba prověřovat:

- Autoři si musí ověřit *objektivně verifikovaná formální kritéria* (viz níže).
- Autoři musí před zasláním článku redakci provést *obsahovou analýzu časopisu*, v němž by chtěli publikovat; nejlépe nahlédnout přímo do několika vydaných čísel, přečíst si články a tak se seznámit s odborným jazykem, který je v příspěvcích užíván. Na základě svých znalostí mohou posoudit, zda se daný časopis hodí pro publikování jejich příspěvku. Tato obsahová analýza musí být zaměřena na odbornou a jazykovou kvalitu časopisu.
- Autoři mohou nahlédnout na některé webové stránky, kde vědci sdílejí své zkušenosti s publikováním v konkrétním časopise. Samozřejmě se lze seznámit s hodnocením časopisu v databázích *Web of Science* či *Scopus* apod. (za předpokladu, že se tam daný časopis vyskytuje). Dále by si měl autor zjistit co nejvíce informací o fungování časopisu. Například v případě časopisů s otevřeným recenzním řízením (*open peer review*) je třeba se seznámit se samotnou komunikací autorů s recenzenty, autorů s redakcí apod.
- *Volný přístup zdarma k plnému textu*, a tedy plnění podmínek časopisů s otevřeným přístupem. Autor zkontroluje, zda časopis toto kritérium plní, a zjistí tak, zda se dostane ke svému článku.
- *Autorské poplatky* – pokud časopis vyžaduje autorské poplatky (například za recenzní řízení či za vydání článku), musejí být jasně stanoveny a uvedeny na webových stránkách časopisu. U predátorských časopisů se může stát nemilým překvapením, když autor obdrží „fakturu navíc“. Podezřelé jsou i velmi nízké poplatky.
- *Popis recenzního řízení* – recenzní řízení je nezbytnou součástí vydávání recenzovaných časopisů. Musí být srozumitelně popsán proces recenzování, který časopis dodržuje. Nejasné podmínky, vágní recenzní posudky či žádné recenzní řízení jsou jedním ze znaků predátorských časopisů.
- *Redakční rada* je jedním z nejdůležitějších rozhodujících orgánů časopisu (viz dále kapitola o redakční radě). Je složena z odborníků daného oboru, měla by být mezinárodní a neměla by mít podezřele málo členů.

V predátorských časopisech bývají uvedeny redakční rady a jejich členové ani nevědí, že členy těchto redakčních rad jsou. Podezřelé je také to, když dva časopisy mají stejné složení redakční rady a neuvádějí např. název vydavatele. *Členové redakční rady* musejí být jmenovitě uvedeni na stránkách časopisu, včetně svého působiště.

- *Šéfredaktor (hlavní editor)* musí být vždy uveden. Musí být na něho uveden také jmenovitý kontakt, ne neurčitá e-mailová adresa. Tato osoba je zodpovědná za chod časopisu, za transparentní recenzní řízení, komunikaci s autory, recenzenty i redakční radou apod. Neexistence tohoto kontaktu je také jedním ze znaků predátorských časopisů.
- Časopisy musejí mít *jednoznačně identifikovatelného vydavatele*. Na stránkách časopisu musí být uvedeno, kdo daný časopis vydává, v jaké periodicitě, seznam členů redakční rady, pokyny pro autory apod. Pokud jméno vydavatele známe, pak můžeme očekávat určitou kvalitu redakční práce. Pokud je vydavatel neznámý, je třeba postupovat opatrně.
- Časopis musí mít *platné ISSN v indexu ISSN*. Mělo by to být uvedeno na viditelném místě, ale pozor – někdy je nezbytně pečlivější prohlížení při jeho hledání na stránkách časopisu.
- Časopis by měl uvádět *pravdivou informaci o citačních metrikách v Journal Citation Report či Scopus*, dále o *indexaci ve Web of Science a Scopusu*. Predátorské časopisy mají velmi často na svých webových stránkách uvedenu pochybnou citační metriku a tím uvádějí autory v omyl.

Doporučujeme tedy: vše si předem řádně ověřte a pokud máte přetrvávající pochybnosti o časopise samotném, nechtějte v něm publikovat svůj článek. (Plch a Kratochvíl, 2017)

*Shrnutí základních znaků predátorského časopisu:*

- Neprovádí žádné nebo provádí pouze formální recenzní řízení.
- Přijímá za poplatek jakýkoli text bez ohledu na jeho kvalitu.
- Zneužívá názvy prestižních a zavedených časopisů (pouze je mírně pozmění, někdy ponechává i grafickou úpravu titulu).
- V redakčních radách uvádí známá a uznávaná jména. Tito lidé vůbec nemusejí vědět, že jsou v příslušné redakční radě.
- Nemá na svých webových stránkách konkrétní kontaktní informace, uvádí pouze neosobní e-mail. Uvedeny nejsou ani případné poplatky či postupy při recenzním řízení apod.
- Prostřednictvím nevyžádaných e-mailů oslovuje potenciální autory a nabízí jim možnost publikování.

- Uvádí impakt faktor, přestože ho vůbec nemá.
- Uvádí smyšlený indikátor kvality.<sup>23</sup>

## 7. Redakční rada

*Redakční rada* je poradním a řídicím orgánem časopisu, odborným orgánem, který garantuje profil a strukturu časopisu a jeho odborné úroveň. Členství v redakční radě je dobrovolné, bezplatné a zaniká vzdáním se členství. Členové redakční rady mají nárok na jeden exemplář z tištěné verze vydaného čísla časopisu. Záleží na tom, zda je časopis recenzovaný či nerecenzovaný. Pro časopisy recenzované platí kritéria uvedená v 5. kapitole.<sup>24</sup>

Redakční rada má úlohu *konzultační a kontrolní* a na redakci je nezávislá – v některých ohledech je jí dokonce nadřazená, například při rozhodování o tom, zda článek přijmout k publikování či nikoli, koho vybrat jako recenzenta apod.

Redakční rada má být *garantem odbornosti a kvality* původních vědeckých prací, které jsou vydávány v daném periodiku. Bývá též poradním odborným orgánem příslušného nakladatelství či vydavatelství. Činnost redakční rady spočívá především ve formování odborného profilu či koncepce periodika, posuzování edičního plánu, termínů vydávání, tematické náplně časopisu, komunikace s potenciálními autory. Má hlavní slovo při rozhodování o přijetí či odmítnutí všech příspěvků. Chtějí-li autoři zařadit svoje příspěvky do *recenzované části periodika*, pak redakční rada hlasuje o přijetí či nepřijetí, eventuálně o osobách recenzentů, jak již bylo popsáno výše.

U *nerecenzovaných knihovnických časopisů* nejsou tyto podmínky povinné, neboť ty časopisy mívají v redakčních radách více členů vydavatele. Členové redakční rady mají být redaktorům nápomocni svojí radou, nápadem, praktickou pomocí a nezáleží, zda jde o recenzované či nerecenzované periodikum. Jsou to specialisté ve svém oboru, mají mnoho kontaktů, vědí, na koho se v jaké situaci obrátit.

Výkonný redaktor a šéfredaktor se také pravidelně scházejí se členy redakční rady – fyzicky či ve virtuálním prostoru. Potřeba scházet se ve virtuálním prostoru byla naléhavá v době pandemie nemoci COVID-19, jako vhodná forma se využívá nadále. Členové redakční rady mohou mít vytvořenu diskusní skupinu, kde si sdělují své poznatky, nápady apod. Většinou ji řídí právě šéfredaktor/výkonný redaktor. Proč je virtuální prostor tak výhodný? Členové redakčních

23 Více na: <https://opencscience.cuni.cz/OSCI-37.html>, též <https://knihovna.fsv.cuni.cz/podpora-studia-vedy/evidence-publikacni-cinnosti-obd/predatorske-publikovani>

24 [http://www.vyzkum.cz/storage/att/373C18E8F5E1311F5B8AF2BD17FAB115/M2013\\_v95.pdf](http://www.vyzkum.cz/storage/att/373C18E8F5E1311F5B8AF2BD17FAB115/M2013_v95.pdf)

rad jsou většinou zaneprázdnění lidé a stanovit termín fyzického setkání není jednoduché, zvláště když někteří členové jsou ze zahraničí nebo ze vzdáleného konce republiky.

Přestože průběžná elektronická komunikace usnadňuje práci redakční rady, doporučujeme, aby se po určité době redakční rada sešla i „fyzicky“. Z jednotlivých zasedání redakčních rad se pořizuje výstup ve formě zápisu, který slouží redaktorovi jako podklad pro jeho další činnost, jsou v něm zaznamenány úkoly pro redaktora a podněty pro členy redakční rady. Jsou-li členové redakční rady aktivní a ztotožňují se s cíli časopisu, jsou jejich připomínky a stanoviska pro výkonného redaktora skutečnou pomocí.

Členy redakční rady navrhuje většinou šéfredaktor či stávající předseda redakční rady. Volbu nového člena schvalují všichni členové redakční rady. Tato osoba je pozvána na jednání, je jí vysvětleno, jaké budou její úkoly či jaký by měl být její přínos pro práci redakční rady. Poté se sama rozhodne, zda přijme či nepřijme členství. Může se také stát, že jednotliví členové nemohou/nechtějí pokračovat v práci v redakční radě a navrhnou za sebe „náhradu“. Stává se tak hlavně z důvodů odchodu do důchodu či pracovní zaneprázdněnosti. Proces schvalování a přijetí nového člena je stejný jako v předchozím případě.

Je dobré, když složení rady je pestré a není zastoupen jen obor, na který se časopis soustřeďuje (v našem případě knihovnictví, informační věda, knihověda), ale i příbuzné obory (např. muzejnictví, archivnictví, pedagogika, andragogika atd.). Odborníci z jiných oblastí mají jiný pohled na problematiku našeho oboru a jejich zkušenosti a znalosti jsou velmi obohacující.

Shrnutí úlohy redakční rady:

- Redakční rada má nezastupitelnou úlohu při vedení časopisu. Oslovuje potenciální autory, doporučuje redakci kontakty na recenzenty, překladatele a další spolupracovníky redakce, podílí se na propagaci časopisu.
- Redakční rada stanovuje koncepci časopisu, ovlivňuje vytváření tematického profilu časopisu (navrhuje vhodná témata k publikování a s nimi i autory).
- Redakční rada schvaluje formu příspěvků a redakční standardy pro jejich zpracování. Členové redakční rady tak mohou zúročit svoje bohaté profesní a odborné zkušenosti.
- Členové redakční rady rozhodují o publikování recenzovaných příspěvků. Autorům příspěvků ani jiným třetím osobám nesdělují jména recenzentů, recenzentům či jiným třetím osobám nesdělují jména autorů posuzovaných příspěvků. Vyjadřují se k rozdílným názorům autorů i recenzentů, pokud tyto vzniknou. Výkonný redaktor zasílá příspěvek všem členům redakční

rady a ti hlasují o jeho zařazení či nezařazení. Pokud je hlasování nerozhodné, rozhoduje hlas předsedy redakční rady.

- Členové redakční rady podporují časopis v jeho zařazení do mezinárodních databází, rozhodují o zaslání příslušné přihlášky apod.
- Členové redakční rady důsledně dbají na to, aby při výběru vhodných recenzentů nedocházelo ke střetu zájmů.
- Členové redakční rady mohou schvalovat např. postup při překladech v časopise, změny v pokynech pro autory, termíny uzávěrek, zásady etiky pro autory, etický kodex časopisu a organizační záležitosti, které jim výkonný redaktor k rozhodnutí připraví.
- Členové redakční rady rozhodují o změnách v tištěném nebo elektronickém čísle časopisu – od barvy obálek, přes velikost písma, umístění anglického textu apod.
- Členství v redakční radě je funkcí čestnou.

## Závěr

Časopisy mají svoji funkci *informační, edukační, archivační*. Jaká bude jejich budoucnost? Budou stále ještě vyhledávány a čteny? Budou nadále používány jako informační a vzdělávací zdroj pro studenty? Budou některé z nich (v našem případě např. *Knihovna plus*) využívány jako publikační platforma pro nové, začínající autory? Jakou roli v tom všem budou hrát recenzované časopisy se svým impakt faktorem a dalšími metrikami? Budou časopisy vycházet pouze elektronicky, a pokud ano, kdo a z čeho je zaplatí? Mýtus o tom, že e-časopisy jsou zdarma, již dávno padl. Musí být uloženy ve spolehlivém úložišti, to musí být napájeno elektrickou energií a také někým/něčím spravováno.

Můžeme se zamyslet nad tím, kolik existuje v České republice odborných knihovnických časopisů a zda je nutno mít jich tolik. Dalším podnětem k zamýšlení je, zda se nepokusit o vydávání jednoho mezinárodního odborného časopisu (například v rámci zemí V4 – svého času se o něčem takovém uvažovalo).

Objevila se další zásadní otázka: Kdo vlastně bude texty psát? Jakou roli zaujme umělá inteligence (AI) v odborném psaní? Pokud bude mít roli zásadní, kdo pak bude autorem a na koho se tedy obracet s případnými dotazy/korekturami? Budou zapotřebí redaktori? Používání nástrojů založených na umělé inteligenci určitě může autorům v určité fázi jejich práce pomáhat. Dnešní hodnocení působení umělé inteligence v samotném akademickém psaní je ale zatím skeptické, resp. vzbuzuje mnoho otázek. Nejde jen o to, že texty jsou jakoby „bez života“, „studené“ a plné „zvláštních“ formulací. Ve hře je důvěryhodnost

výzkumu i etika publikování. Podobně jako před cca dvaceti lety padlo rozhodnutí o potřebě vyvinout nástroje k zachycování plagiátů a vznikly seznamy predátorských časopisů, začalo se před několika lety s vývojem nástrojů pro detekci umělé inteligence. Nebudou však tyto nástroje posléze zneužity pro trénování robotů v psaní autenticky lidským jazykem, jak upozorňují např. odborníci sdružení v mezinárodní platformě COPE (*Committee on Publication Ethics – Výbor pro publikační etiku*)?<sup>25</sup>

Budou lidé vůbec schopni psát něco sami, bez pomoci umělé inteligence, a má cenu vychovávat nové autory? Ano, určitě má! Lidstvo by se nemělo zbavovat svého lidství potlačením vlastního intelektu. Musíme začít od základní školy a podporovat děti a studenty v jejich psaní, učit je zásadám kvalitního psaní/publikování, upozorňovat je na nebezpečí plagiátorství, predátorských časopisů atd. I na vysokých školách je třeba věnovat pozornost akademickému psaní – ostatně některé univerzity již organizují příslušné kurzy.

Dnes si mnozí autoři myslí, že jsou schopni napsat recenzovaný článek, aniž by věděli, co je k tomu zapotřebí. Bohužel toho velmi často schopni nejsou. Chybí jim cit pro jazyk, řádné studium materiálů, respekt před pokyny redakce, ale také například schopnost vysvětlit v českém jazyce odborné termíny převzaté z jiných jazyků (nejčastěji z angličtiny). Vyjadřování bývá nedbalé i z pohledu odbornosti, ve které by se autor měl pohybovat naprosto suverénně. Pozorujeme, že jazyková základna zdrojů, z nichž autoři čerpají a na které odkazují, je dnes mimořádně úzká. Mimo anglojazyčný svět jako by věda neexistovala. Kdo se chce stát špičkovým odborníkem a respektovaným autorem, měl by znát alespoň 2–3 jazyky, v nich i terminologii daného oboru, běžně číst cizojazyčné odborné texty a umět je porovnávat a analyzovat.

Psaní je proces, od myšlenky až po vznik textu. Je poměrně složitý, vyžaduje zkušenosti i jazykový cit. Nenechte se tedy odradit redaktorskými postupy, redaktori to s vámi myslí dobře.

---

25 Více viz: <https://publicationethics.org/>; výbor COPE zformuloval také zásady („etický nástroj“) pro redakční praxi: <https://publicationethics.org/resources/guidelines/ethics-toolkit-editors>

## Použité zdroje

BURKE, Peter a POKORNÝ, Martin, 2007. *Společnost a vědění: od Gutenberga k Diderotovi*. 1. české vydání. Praha: Karolinum. 304 s. Limes. ISBN 978-80-246-1319-2.

BURGET, Eduard a KUDLÁČ, Antonín K. K, 2021. *Odborný text a práce s prameny*. První vydání. Praha: VŠKK. 62 stran. ISBN 978-80-88431-02-2.

CELBOVÁ, Ludmila, 2003a. Elektronické periodikum. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003–. Dostupné z: [https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000000868&local\\_base=KTD](https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000868&local_base=KTD). [cit. 2024-07-20].

CELBOVÁ, Ludmila, 2003b. Elektronický časopis. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003–. Dostupné z: [http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000000869&local\\_base=KTD](http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000869&local_base=KTD). [cit. 2015-07-17].

ČSN ISO 690:2022 Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů, kterou se nahrazuje norma ČSN ISO 690 z března 2011.

Databáze TDKIV <https://tdkiv.nkp.cz/> KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV). Online databáze. Praha: Národní knihovna ČR, 2003–. Dostupné z: <http://aleph.nkp.cz/cze/ktid>. [cit. 2024-07-18].

*Encyklopedie praktické žurnalistiky*, 1999. 1. vydání. Praha: Libri, 256 s. ISBN 80-85983-76-1.

ECO, Umberto, 1997. *Jak napsat diplomovou práci*. 1. vydání. Olomouc: Votobia. 271 s. Velká řada; Sv. 27. ISBN 80-7198-173-7.

FARKAŠOVÁ, Blanka et al., 2023. *Výklad normy ČSN ISO 690: 2022 (01 0197) účinné od 1.12.2022* [online]. Vydání 1. V Brně: Citace.com. Dostupné z: <http://www.citace.com/Vyklad-CSN-ISO-690-2022.pdf>. [cit. 2024-07-19].

HAVLOVÁ, Jaroslava, 2003. Impaktovaný časopis. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003–. Dostupné z: [http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000013935&local\\_base=KTD](http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000013935&local_base=KTD). [cit. 2015-07-17].

HAVLOVÁ, Jaroslava a MAREK, Jiří, 2003. Otevřený časopis. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003–. Dostupné z: [http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000015848&local\\_base=KTD](http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000015848&local_base=KTD). [cit. 2015-07-17].

*Internetová jazyková příručka*, (2008–2024). Online. Praha: Ústav pro jazyk český AV ČR, v. v. i. Dostupné z: <http://prirucka.ujc.cas.cz/>. [cit. 2024-07-20].

*Knihovna plus*. Online. Praha: Národní knihovna ČR. ISSN 1801-5948. Dostupné z: <http://knihovna.nkp.cz>. [cit. 2024-07-20].

*Knihovna: knihovnická revue*. Online. Praha: Národní knihovna ČR. ISSN 1802-8772. Dostupné z: <http://knihovnarevue.nkp.cz/>. [cit. 2024-07-20].

KRATOCHVÍL, Jiří, 2020. *Jak citovat*. Online. Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/sukb/kuk/materialy/cze/Jak\\_citovat/docs/Jak\\_citovat.pdf](https://is.muni.cz/do/sukb/kuk/materialy/cze/Jak_citovat/docs/Jak_citovat.pdf). [cit. 2024-07-19].

MAGINCOVÁ, Dagmar, 2008. *Příručka nakladatelského redaktora*. 1. vyd. Červený Kostelec: Pavel Mervart. 139 s. ISBN 978-80-86818-83-2.

MATUŠÍK, Zdeněk, 2003a. Časopis. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003–. Dostupné z: [http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000000960&local\\_base=KTD](http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000960&local_base=KTD). [cit. 2015-07-17].

MATUŠÍK, Zdeněk, 2003b. Odborný časopis. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003–. Dostupné z: [http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000001011&local\\_base=KTD](http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001011&local_base=KTD). [cit. 2015-07-17].

MATUŠÍK, Zdeněk, 2003c. Vědecký časopis. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003–. Dostupné z: [http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000001069&local\\_base=KTD](http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001069&local_base=KTD). [cit. 2015-07-17].

MEŠKO, Dušan a kol., 2006. *Akademická příručka*. 1. české upravené vydání. Martin: Osveta. 481 s. ISBN 80-8063-219-7.

PLCH, Lukáš a KRATOCHVÍL, Jiří, 2017. Predátorské časopisy. In *Knihovna univerzitního kampusu MU*. Online. Brno: Masarykova univerzita, poslední aktualizace 21. února 2017. Dostupné z: <http://kuk.muni.cz/vyuka/materialy/predatori/>. [cit. 2018-07-30].

POKORNÁ, Dana a POKORNÝ, Milan, 2019. *Základy redakční práce*. 1. vydání. České Budějovice: Vlastimil Johanus. 119 s. ISBN 978-80-904247-4-6.

POŘÍZKOVÁ, Lenka, 2018. *Nakladatelská redakční práce: teorie a praxe*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 120 stran. Edice studijních materiálů. ISBN 978-80-244-5473-3.

RADVÁKOVÁ, Věra a SIGMUND, Tomáš, 2020. *Základy odborné práce včetně základů informační etiky*. Druhé aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. 163 stran. ISBN 978-80-245 2404-7.

RANKOV, Pavol, 2021. Autor – autorství – autorita. In PASTIEROVÁ, Mirka a STEINEROVÁ, Jela eds. *Knížničná a informačná veda: zborník Filozofickej fakulty Univerzity Komenského = Library and information science. XXIX*. V Bratislave: Univerzita Komenského, 2021, s. 155–168. ISBN 978-80-223-5064-8. Dostupné také z: <https://fphil.uniba.sk/katedry-a-odborne-pracoviska/kkiv/publikacie/kaiv29>.

RANKOV, Pavol, 2023. Vědecké informace a vědecká komunikace. In KATUŠČÁK, Dušan a FOBEROVÁ, Libuše eds. *Kompendium knihovnictví 2*. První vydání. Ostrava: Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě, s. 37–52. ISBN 978-80-7054-331-3. Dostupné také z: <https://www.msvk.cz/data/filemanager/source/dokumenty/Kompendium%20knihovnictvi%202.pdf>.

SALÁTOVÁ, Renáta, 2016. *Srovnávací analýza českých a slovenských knihovnických periodik: rigorózní práce = A comparative analysis of Czech and Slovak librarian periodicals*. Praha. 167 s., 20 s. příl. Rigorózní práce (PhDr.). Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví. Vedoucí rigorózní práce doc. PhDr. Richard Papík, Ph.D.

STEINEROVÁ, Jela, 2014. Informačná etika v súvislostiach informačnej ekológie. In *Knihovna: knihovnická revue*, Roč. 25, č. 1, s. 23–35. ISSN 1801-3252. Dostupné také z: <http://knihovna.nkp.cz/knihovna141/141023.htm>.

STEINEROVÁ, Jela, 2018. *Informačné prostredie a vedecká komunikácia: informačné ekológie*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 229 stran. ISBN 978-80-223-4445-6.

SUCHÁ, Ladislava, 2011. *Nové modely vědeckého publikování*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 122 s.

ŠANDEROVÁ, Jadwiga, 2005. *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách: několik zásad pro začátečníky*. Vydání 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). 209 s. Studijní texty; sv. 34. ISBN 80-86429-40-7.

ŠIROKÝ, Jan a kol., 2019. *Psaní a prezentace odborných textů*. Vydání první. Praha: Leges. 199 s. Praktik. ISBN 978-80-7502-340-7.

ŠVEJDA, Jan, 2003a. Impakt faktor. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003–. Dostupné z: [https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000000377&local\\_base=KTD](https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000377&local_base=KTD). [cit. 2024-07-20].

ŠVEJDA, Jan, 2003b. Bibliometrie. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003. Dostupné z: [https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000000344&local\\_base=KTD](https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000344&local_base=KTD). [cit. 2024-07-20].

ŠVEJDA, Jan, 2003c. Resumé. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003. Dostupné z: [http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000001791&local\\_base=KTD](http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001791&local_base=KTD). [cit. 2015-06-08].

ŠVEJDA, Jan, 2003d. Autocitace. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003-. Dostupné z: [https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000000363&local\\_base=KTD](https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000363&local_base=KTD). [cit. 2024-07-20].

VODIČKOVÁ, Hana, 2003a. Transkripce. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003-. Dostupné z: [https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000001386&local\\_base=KTD](https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001386&local_base=KTD). [cit. 2024-07-20].

VODIČKOVÁ, Hana, 2003b. Transliterace. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003-. Dostupné z: [https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000001387&local\\_base=KTD](https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001387&local_base=KTD). [cit. 2024-07-20].

ZEMÁNKOVÁ, Ladislava, 2003. Informační etika. In *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)*. Online. Praha: Národní knihovna ČR, 2003-. Dostupné z: [http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000000699&local\\_base=KTD](http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000699&local_base=KTD). [cit. 2015-01-12].

## Medailonky

*PhDr. Renáta Krejčí Salátová* pracuje v Národní knihovně České republiky – Knihovnickém institutu od roku 2010, od roku 2012 na pozici šéfredaktorky časopisů *Knihovna: knihovnická revue* a *Knihovna plus*. Zabývá se problematikou odborného publikování v oboru knihovnictví a informační věda. Věnuje se mj. metodice práce se začínajícími autory. Zpracovává sborníky a podílí se na přípravě výstav. Je členkou redakční rady časopisu *Čtenář* a *Acta Musei Nationalis Pragae*.

*PhDr. Anna Machová* pracuje v Národní knihovně České republiky – Knihovnickém institutu od roku 1981, od 90. let se zabývá kromě knihovnických činností odborným publikováním; spolupracuje na vydávání časopisů *Knihovna: knihovnická revue* a *Knihovna plus*. Je správkyňí faktografické databáze KZK – Zkratky pro knihovnictví a informační obory, členkou redakční rady databáze TDKIV – Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy.



# Publikování v době velkých jazykových modelů<sup>1</sup>

Mgr. Kamil Matula, Ph.D.<sup>2</sup>  
Ústav informatiky  
Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě  
Slezská univerzita v Opavě  
[kamil.matula@fpf.slu.cz](mailto:kamil.matula@fpf.slu.cz)

## Abstrakt

V této kapitole zkoumáme současné aplikace velkých jazykových modelů (LLM) ve vědeckém publikování. Zamýšlíme se nad otázkou, jak generativní umělá inteligence může měnit a mění vědeckou komunikaci. Diskutujeme příležitosti, výzvy, rizika, obavy i etické úvahy o používání AI v odborných publikacích. Zároveň analyzujeme a popisujeme služby a nástroje na bázi generativní umělé inteligence, které lze eticky využít pro různé fáze vědecké práce a které mohou zefektivnit vědeckou práci.

## Klíčová slova

velké jazykové modely; vědecká komunikace; vědecké publikování; umělá inteligence

## Abstract

In this chapter, we explore current applications of large language models (LLMs) in scientific publishing. We consider the question of how generative AI can and is changing scientific communication. We discuss the opportunities, challenges, risks, concerns, and ethical considerations of using AI in scholarly publications. We also analyse and describe generative AI-based services and tools that can be used ethically for different phases of scientific work and that can make scientific work more efficient.

## Key words

Large Language Models; Scientific communication; Scientific publishing; Artificial Intelligence

## Úvodem

V dnešním dynamicky se měnícím a rozvíjejícím digitálním prostředí se umělá inteligence, zejména pak velké jazykové modely a na nich budované nástroje či služby, stávají stále významnějšími v různých oblastech, a to včetně vědeckého publikování a vědecké komunikace. V této kapitole se věnujeme integraci

- 1 Poděkování: Tento text byl podpořen grantem Slezské univerzity v Opavě v rámci projektu SGS/8/2024 *Informační společnost v postfaktické době*.
- 2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0916-8278>

modelů umělé inteligence do vědecké komunikace a zamýšlíme se nad tím, jak generativní technologie přetvářejí procesy a praxi akademického publikování.

Tato integrace není jen technologickým vývojem. Může znamenat paradigmatickou změnu v tom, jak je vědecká znalost vytvářena, šířena a konzumována. Jak se nástroje umělé inteligence stávají sofistikovanějšími, nabízejí bezprecedentní příležitosti ke zlepšení efektivity a kvality vědecké práce. Zároveň přinášejí významné výzvy, zejména v oblasti udržování akademické integrity a autenticity akademických výstupů. Pochopení příležitostí, výzev i rizik je klíčové pro všechny, kteří jsou zapojeni do akademických i výzkumných komunit nebo je bezprostředně podporují, tedy i knihovny všech typů, zejména však ty vědecké a akademické. Domníváme se, že tyto technologie budou hrát stále větší roli v budoucnosti vědecké komunikace.

Abychom celý koncept umělé inteligence a její integrace do akademického publikování pochopili zcela a správně, v první kapitole se stručně, a snad i srozumitelně, věnujeme základnímu uvedení do umělé inteligence a velkých jazykových modelů. Snažíme se poukázat na pozitivní příklady využití této technologie v praxi, ale také na případné negativní dopady a chyby, kterých se dopouštíme.

Druhou kapitolu pak věnujeme průzkumu toho, jak může být umělá inteligence využita ke zlepšení různých aspektů vědeckého publikování, včetně tvorby literárních rešerší, procesu recenzního řízení a zlepšení kvality publikovaných prací. Nesmíme také zapomenout na negativní dopady, problémy, výzvy a rizika, jakými jsou plagiátorství, narušení integrity vědecké komunikace nebo dopady neetického a podvodného jednání prostřednictvím umělé inteligence. Krátce se věnujeme i roli knihoven v otázce vstupu umělé inteligence do publikační činnosti vědců.

Třetí kapitola představuje praktického průvodce vybranými nástroji na bázi umělé inteligence, které mohou být výzkumníkům, ale i knihovníkům a dalším aktérům ve vědecké komunikaci přínosné. Jedná se o zamyšlení nad možnostmi chatbotů, jakými jsou ChatGPT, Claude, Gemini, Perplexity a jim podobných. Pro vytváření literárních rešerší a pomoc při rozhodování s výběrem vhodných publikací pro vlastní práci jsme vybrali Semantic Scholar, Scite AI a SciSpace. Nakonec se věnujeme nástrojům pro efektivní psaní, detekci plagiátů a textů generovaných umělou inteligencí, QuillBot a řešení od společnosti Turnitin – Similarity a zejména iThenticate.

Tato kapitola je primárně určená studentům v oblast informačních věd a knihovnictví a pravděpodobně i knihovníkům. Poskytuje základní porozumění současným trendům a nástrojům, které formují budoucnost vědeckého publikování. Zároveň se pokouší ukázat, jak je důležité na tyto technologie nahlížet v praxi, jak je využít ke zlepšení služeb, které jsou poskytovány výzkumníkům i širší akademické komunitě.

# 1 Krátce k umělé inteligenci

Několik posledních let jsme každodenně v kontaktu s pojmem *umělá inteligence*<sup>3</sup>, který je nám z různých úhlů prezentován nejen v médiích, ale i na odborných či zájmových setkáních nejrůznějšího druhu a různých oborů. Aktuální vývoj v této oblasti vstupuje bez nadsázky téměř do všech činností lidského působení. Samotný obor tady však není jen posledních pár let, jako vědecká disciplína se rozvíjí již několik desetiletí.

Zmínky o *umělém životě* nebo *umělém myšlení* najdeme už ve starověkých dílech v podobě tzv. *automatonů*, tedy různých mechanických objektů, které se aktivují na základě určité akce a následně vykazují samostatnou činnost. (Britannica, c2024) Příkladem takových zařízení mohou být i samohybné dveře nebo nejrůznější mechanické napodobeniny lidí a zvířat, ať už chováním či vzhledem. Krásným příkladem je hračka – beruška na klíček (Obrázek 1). Ta se po natažení strojku pohybuje pomocí koleček po ploše. Její přední část nadzvedávají tykadla. Ve chvíli, kdy se beruška ocitne na hraně stolu, tykadla se sníží a plochy se dotkne třetí otočené kolečko, díky kterému se hračka otočí, aby z desky nespadla. Beruška zde samozřejmě nevykazuje inteligenci, kterou přisuzujeme myslícím bytostem, je pouze uzpůsobena k tomu, aby mechanicky zareagovala na změnu prostředí a vyhnula se pádu. Nejedná se však ani o umělou inteligenci tak, jak ji dnes definujeme.



Obr. 1 Beruška na klíček, pohled ze spodu. Zdroj: archiv autora.

3 *Umělá inteligence* (zkr. UI) – angl. *artificial intelligence* (zkr. AI) – v textu využíváme plného českého názvu a zkratky.

Samotná vědecká disciplína – umělá inteligence – byla pojmenována a založena v roce 1956 jako výstup tzv. Dartmouthského letního workshopu<sup>4</sup>. Za zakladatele jsou považováni John McCarthy, Marvin Minsky, Claude Shannon a Nathaniel Rochester (Solomonoff, 2023). Nesmíme však opomenout, že teoretické základy byly položeny již v 19. století a začátkem 20. století, ať už v oblasti matematické logiky nebo později informatiky a počítačových věd. Jmenujme např. George Boola, Charlese Babbage, Alana Turinga nebo Norberta Wienera, kteří svou prací přispěli k položení teoretických základů umělé inteligence, případně tento obor dále rozvíjeli.

UI je v nejširším významu *inteligence strojů*, zejména počítačových systémů. Jedná se o oblast výzkumu v počítačových vědách, která se zabývá vývojem a studiem metod, programů a aplikací umožňujících strojům (počítačovým systémům) vnímat své okolí a využívat učení a *inteligenci* k činnostem, které maximalizují jejich šance na dosažení stanovených cílů (Russell a Norvig, 2021). Z dnes běžně používaných aplikací umělé inteligence lze jmenovat doporučující systémy a algoritmy, které známe ku příkladu ze sociálních médií a streamovacích služeb (např. TikTok, Netflix, Youtube aj.), generativní a kreativní nástroje (ChatGPT, Adobe Firefly aj.), algoritmy autonomních vozidel a robotických systémů, překonání lidských velmistřů ve strategických hrách (AlphaGo, DeepBlue aj.), interakce pomocí lidské řeči a zpracování přirozeného jazyka (Google Assistant, Siri aj.), ale také pokročilé vyhledávací stroje a expertní systémy. Již dlouhodobě se modely UI využívají v oblasti financí a bankovníctví, zdravotnictví a medicíně, vědě a výzkumu, kyberbezpečnosti, zábavním průmyslu, průmyslové výrobě i zemědělství a dalších.

Každá z výše uvedených aplikací má určitý účel a modely UI jsou zde aplikovány právě k jeho naplnění. Jedná se o tzv. *slabou umělou inteligenci*<sup>5</sup>. Jedním ze známých mýtů o umělé inteligenci je ten, že je zcela autonomní a myslí jako člověk. I dnešní pokročilé modely však postrádají vědomí, sebeuvědomění, člověku vlastní porozumění a etické vnímání. Jedná se o algoritmy, které obvykle pracují s velkým množstvím dat a vzorci, jež se v daných souborech dat vyskytují. Proto mohou být silné v řešení často se opakujících úkolů, v hledání souvislostí ve velkém množství dat, které lidský mozek nedokáže zpracovat. Každý model tedy funguje jen tak, jak jej někdo naprogramoval a jaká data má k dispozici.

Chomsky, Roberts a Watumull (2023) se shodují, že lidská mysl není podobná žádnému z dnešních UI modelů, které považují za těžkopádné statistické stroje pro porovnání vzorců. Naše mysl nedokáže zpracovat stovky terabajtů dat a extrapolovat nejpravděpodobnější konverzační odpověď nebo zodpovědět vědeckou otázku. Lidská mysl je naopak překvapivě efektivní a elegantní systém,

4 Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence.

5 Angl. *weak AI* nebo *narrow AI*.

který pracuje s malým množstvím informací, přičemž se nesnaží vyvozovat hrubé korelace mezi datovými body, ale vytvářet vysvětlení.

Pokud by se jakýkoliv model nebo stroj přiblížil lidskému myšlení a lidské inteligenci, pak by se jednalo o tzv. *silnou umělou inteligenci*<sup>6</sup>. Znamenalo by to, že počítačové systémy by uměly používat algoritmy a předchozí znalosti, aby rozvíjely své myšlení podobně jako lidé (Chandler a Munday, 2020). Jedná se o teoretický koncept, kterého prozatím nebylo dosaženo, byť z médií čím dál častěji zaznívají hlasy, že se o to největší současní hráči na poli umělé inteligence – společnosti jako OpenAI, Google, Meta, xAI a další – pokouší. Často pak můžeme slyšet o tzv. *obecné umělé inteligenci*<sup>7</sup>, kdy mají počítače teoreticky schopnost aplikovat k řešení problému alespoň inteligenci na úrovni té lidské. *Umělá superinteligence*<sup>8</sup> – v teorii mají počítače inteligenci výrazně převyšující průměrného člověka. Případně *umělé vědomí*<sup>9</sup>, kdy mají mít stroje vědomí, citění a mysl.

Zatímco UI je v podstatě velmi pokročilým statistickým výpočetním strojem, který zpracovává velké množství dat, postrádá vlastní strategické, kritické či kreativní myšlení. Měli bychom na ni nahlížet jako na nástroj, který nám může pomoci řešit úkoly, kterých sami nejsme schopni nebo by nám jejich řešení zabralo spoustu času. Možná se jedná také o nástroj, který v některých případech vede k zvyšování našeho komfortu či bezpečí. Zároveň však přináší řadu společenských výzev a rizik. Nakonec jsou dopady umělé inteligence diskutovány již od vzniku samotné disciplíny a zejména pak v poslední době. V řadě oblastí, ve kterých jsou již modely UI často používané, aniž bychom si toho na první pohled všimli, bude vždy zapotřebí, aby měl člověk rozhodující slovo.

Z pozitivních dopadů vyzdvihneme např. využití modelů UI v medicíně, kde speciální modely a expertní systémy pomáhají lékařům diagnostikovat řadu nemocí s pomocí rozsáhlých databází experty kontrolovaných dat a přesně stanovených pravidel. U pacientů by se přitom problém pro lékaře viditelně projevil mnohem později. Příkladem může být např. diagnostický systém pro odhalování Alzheimerovy a Parkinsonovy nemoci, na jehož vývoji se podílejí také odborníci ze Slezské univerzity v Opavě (Blahuta a Matula, 2023). Již desítky let jsou modely UI využívány také v oblasti financí, ať už pro analýzu trhu, odhalování podezřelých finančních transakcí, případně v rámci zákaznických služeb v internetovém bankovníctví pomáhají vyhodnocovat sjednání online úvěru do určité výše na základě zadaných údajů o klientovi. Pokud však vyhodnotí požadavek jako problematický, předává řešení do rukou bankéřů.

6 Angl. *strong AI*.

7 Angl. *artificial general intelligence* (zkr. AGI).

8 Angl. *artificial superintelligence* (zkr. ASI).

9 Angl. *artificial conscioussness*.

Informační a knihovní služby nejsou výjimkou a různé formy UI lze nalézt i tam. Viditelně se můžeme setkat s roboty v knihovnách, většinou ve formě vzdělávacích aktivit, kdy se různé věkové skupiny seznamují s humanoidními či jinými robotickými systémy. Není však výjimkou, že jinou formu automatizace či robotizace knihovny přímo integrují. V rámci moderní automatizace jsou to samoobslužné výpůjční a návratové systémy (Obrázek 2), které obvykle pracují s technologií RFID<sup>10</sup>, díky čemuž dokážou na třídících linkách třídit vrácené knihy podle určitého kritéria (např. oborového zařazení), čímž usnadňují práci knihovníkům.



Obr. 2 Samoobslužný návratový automat s třídící linkou v Národní technické knihovně (Cosmotron, 2019)

V knihovnách dnes využívají roboty pro správu fyzického fondu, vyhledávání dokumentů i vzdálenou asistenci uživatelům. Technologie poháněné UI, jako jsou chatboti, expertní systémy a strojové či hluboké učení, jsou integrovány tak, aby zefektivnily provoz knihovny, interakci s uživateli a správu zdrojů. Nejčastějšími příklady robotických systémů v knihovnách jsou *teleprezenční roboti*<sup>11</sup> a kurýrní roboti (De Sarkar, 2023). V neposlední řadě se v oblasti informačních

10 Identifikace na rádiové frekvenci (angl. *radio frequency identification*) – dnes velice rozšířená technologie, která využívá elektromagnetické pole k automatické identifikaci a sledování štítků připojených k objektům. Štítky obsahují elektromagneticky uložené informace.

11 *Teleprezenční robot* je dálkově ovládané zařízení, které umožňuje člověku být virtuálně přítomen na jiném místě. Obvykle se skládá z mobilní základny, která se může pohybovat po prostoru, kamery, mikrofonu, reproduktoru a zobrazovací obrazovky. Také bývá připojen k internetu, což umožňuje komunikaci v reálném čase pomocí videa a zvuku.

a knihovnických služeb využívá UI v oblasti digitalizace, zejména pak díky posílení technologie *optického rozpoznávání písma*<sup>12</sup>, která využívá algoritmy k převodu různých typů dokumentů, jakými mohou být skenované dokumenty nebo fotografie a obrázky pořízené digitálním fotoaparátem, do podoby upravitelných a prohledatelných dat. Díky pokrokům v oblasti zpracování přirozeného jazyka a velkých jazykových modelů mohou OCR systémy snižovat chybovost u rozpoznání jednotlivých slov a textů. Jedním z povedených příkladů takového využití je platforma Transkribus pro automatické rozpoznávání textů historických dokumentů (Katuščák, 2022).

Bohužel se dnes setkáváme také z řadou negativních dopadů. Jelikož je model UI jen tak dobrý jako data a algoritmus, se kterým pracuje, často dochází k chybám a tzv. halucinacím. Firma Amazon zastavila projekt náborového nástroje poté, co vykazoval předsudky proti ženám. Model vycházel z dat sesbíraných z životopisů z posledních deseti let. Většina zájemců o práci v tomto období byli muži, proto daný systém vyfiltroval z výběru i pro danou práci zcela kvalifikované ženy (Dastin, 2018). K podobnému zkreslení dochází při využití modelů UI při predikci kriminality, které jsou využívány ve Spojených státech, kde však dochází ke zkreslení rasovému, avšak opět na základě nevhodných tréninkových dat (Angwin et al., 2016).

V neposlední řadě zmiňme šíření dezinformací, ať už formou tzv. *deep fake* obsahu, anebo sociálních botů<sup>13</sup> na sociálních sítích. Deep fake technologie se využívá nejčastěji k tvorbě vizuálních, audiálních nebo audiovizuálních artefaktů pomocí modelů UI založených na hlubokém učení, konkrétně na generativních adversariálních sítích<sup>14</sup>. Tato technologie je využitelná ve filmu a kreativní tvorbě, postavy díky ní mohou omládnout nebo ji lze použít v případě, ve kterém herec dané postavy již nežije, pokud jsou samozřejmě naplněny legislativní náležitosti. Lze jich však jednoduše využít k šíření dezinformací a falešných zpráv vytvářením přesvědčivého, ale zcela vymyšleného obsahu s celebritami, případně politiky (Ahmed a Shaun, 2022; Kopecký et al., 2024).

12 Angl. *optical character recognition*.

13 Angl. *social bots* nebo *social media bots* – jedná se o algoritmy, které působí na sociálních sítích, které pro pozorovatele vypadají jako skuteční uživatelé. Často bývají vytvořeny na hranici dokonalosti. Jejich účel může být velice jednoduchý – zvyšovat počet sledujících, počet reakcí u textů. Pomocí pokročilých UI modelů mohou i psát na první pohled realistické texty do komentářů (Finger, 2015).

14 Angl. *generative adversarial networks* (zkr. GAN) – třída strojového učení, která se skládá ze dvou neuronových sítí, které mezi sebou soupeří. První z nich, generátor, vytváří nové, umělé vzorky dat, které mají být co nejpodobnější skutečným vzorkům. Diskriminátor se snaží rozpoznat, zda jsou vzorky reálné nebo vytvořené generátorem. Tento proces trénování umožňuje vytvářet stále realističtější data (Goodfellow et al., 2020).

## 1.1 Velké jazykové modely, GPT a generativní UI

Modely umělé inteligence, o kterých se v poslední době hovoří nejčastěji, jsou tzv. *generativní předtrénované transformátory*<sup>15</sup>. Jedná se o *velké jazykové modely*<sup>16</sup>, které jsou založeny na sémantických vztazích mezi slovy ve větách (zpracování přirozeného jazyka). Nejedná se však o nové modely UI, současně výpočetní možnosti a množství dat však jejich vývoj posunuly dopředu. Textové modely jsou předtrénovány na velkém korpusu dat, který může pocházet z internetu nebo jinak vytvořené databáze. Předtrénování spočívá v predikci dalšího tokenu (obvykle představuje slovo, část slova nebo interpunkci). Během tohoto předtrénování modely GPT akumuluji znalosti a následně mohou generovat text podobný lidskému tím, že opakovaně predikují další token. Obvykle následuje fáze dalšího tréninku, která činí model pravdivějším, užitečnějším a méně škodlivým, často pomocí techniky zvané *učení posilováním z lidské zpětné vazby*<sup>17</sup>. Současné modely GPT mají tendenci generovat nepravdy nazývané *halucinace*, což lze snížit jednak pomocí RLHF, ale také pomocí kvalitních dat. Nejčastěji se s nimi setkáme v chatovacích robotech, kteří umožňují klást otázky nebo zadávat úkoly. (Smith, 2023) Současné modely a služby zahrnují Gemini (dříve Bard), ChatGPT, Grok, Claude, Copilot, LLaMA a další. Multimodální modely pak mohou zpracovávat různé typy dat (modality) – obrázky, videa, zvuky i texty.

Velké jazykové modely jsou tedy typem UI navrženým k porozumění, generování a zpracování lidského jazyka. Jsou vytvořeny pomocí technik strojového učení a trénovány na obrovském množství textových dat. Díky tomu je lze velmi efektivně využít k překladu jazyků, sumarizaci textů, odpovídání na otázky, případně i k tvorbě psaného obsahu. Znamé chatboty, ve kterých jsou dnes integrovány, nejsou vhodnými nástroji k vyhledávání informací, protože vykazují velkou chybovost a velmi špatnou práci se zdroji. Zapojení LLM do vyhledávacích strojů může samotné vyhledávání zlepšit, protože vyhledávací stroj dokáže použít klíčová slova nebo celou otázku lépe vyhodnotit na základě získaného kontextu.

Můžeme je trénovat na různorodých a rozsáhlých datasetech, které zahrnují knihy, články, webové stránky a další textové dokumenty. To jim pomáhá naučit se strukturu a nuance různých jazyků. Jejich jádrem jsou tzv. *neuronové*

---

15 Angl. *generative pre-trained transformers* (zkr. GPT).

16 Angl. *large language models* (zkr. LLM).

17 Angl. *reinforcement learning from human feedback* (zkr. RLHF) – technika strojového učení, která zlepšuje výkon modelů umělé inteligence na základě zpětné vazby od uživatelů. Tento přístup pomáhá zajistit, že modely UI budou generovat pravdivější a méně škodlivé odpovědi, čímž zvyšuje jejich užitečnost a spolehlivost (Christiano et al., 2017).

*sítě* – konkrétně architektury hlubokého učení jako transformátory. Tyto sítě se skládají z vrstev propojených uzlů (neuronů), které zpracovávají informace způsobem napodobujícím lidský mozek. Během tréninku model zpracovává textová data a učí se rozpoznávat vzory, např. gramatiku, kontext a běžné fráze. Následně upravuje své vnitřní parametry tak, aby přesně předpověděl další slovo (*token*) ve větě. Jakmile je velký jazykový model natrénován, může generovat *nový* text na základě podnětů (uživatelských *promptů*<sup>18</sup>), odpovídat na otázky a provádět různé úkoly, které souvisejí s jazykem (Asher a Zweigenbaum, 2020).

Noam Chomsky (EduKitchen, 2023) označil ChatGPT a jemu podobné nástroje za velmi pokročilý plagiátorský systém, který by neměl být označován za umělou inteligenci. S tímto názorem lze souhlasit, pokud na GPT technologii nahlédneme jako na systémy, které se učí na cizích dílech, nevytváří nic nového, pouze kopírují již existující práce, které alternují na základě uživatelského dotazu, resp. *promptu*. Na druhou stranu, správně definovaný *prompt* může vést k nalezení nových konceptů, může pomoci s jazykovou bariérou nebo sloužit jako osobní asistent při sebevzdělávání a později narazíme i na další možnosti.

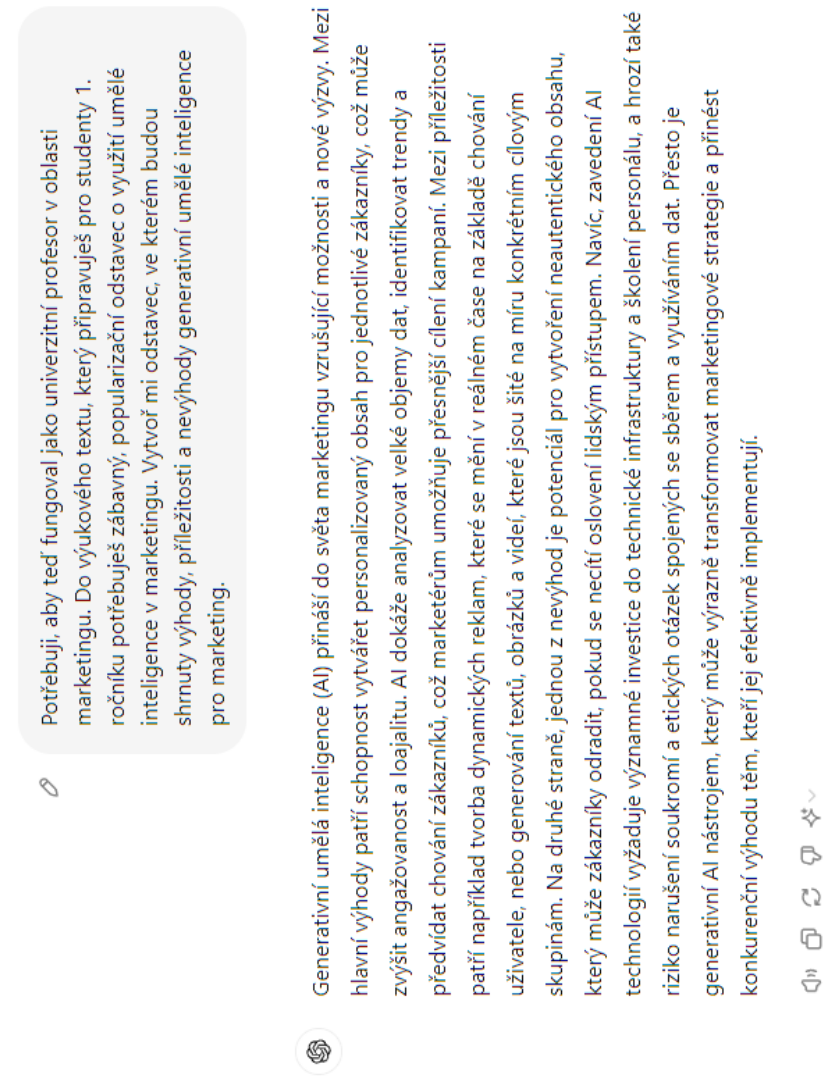
Dříve jsme uvedli také jiné formy generativní umělé inteligence, a sice modely GAN, které se využívají při vytváření grafických, audiálních či audiovizuálních artefaktů. Tyto modely jsou pak obvykle trénovány na velkém množství materiálu daného typu (např. fotografie, grafické materiály), které jsou párovány s popisnými texty, čímž je zaručeno, že daný model bude rozumět *promptům* zadaným člověkem. Mezi známé zástupce takových modelů dnes patří DALL-E, Midjourney, Adobe FireFly, DreamStudio (pro obrázky), Suno pro hudbu, Synthesia nebo Pika pro videa, a mnoho dalších. Ani tato technologie není bezchybná. I když už je dnes řada zejména ilustrativních obrázků generovaná pomocí těchto modelů, často dochází k chybám, které se vhodným tréninkem snaží tvůrci eliminovat. Jedním z příkladů je podivné generování rukou nebo končetin obecně, při kterém se objevuje více prstů, případně jsou končetiny zapuštěné do okolí. Tím, že nejsou primárně trénovány na textových informacích, mají také velký problém s generováním textu v obrázcích, což snižuje užitečnost při vytváření obrázků, které texty obsahují, např. infografik (Obrázek 3).

Současné velké jazykové modely nacházejí využití také v oblasti knihovnictví a informačních věd. Jedním z klíčových přínosů může být zlepšení vyhledávání informací v katalozích knihoven i databázích s profesionálními informačními zdroji, což umožňuje efektivnější zpřístupnění informací uživatelům (Pakhale, 2023). Při správné implementaci do systémů knihoven mohou zlepšit

---

18 *Prompt* představuje vstupní data, obvykle text, která jsou poskytnuta modelu UI, aby vygeneroval odpověď nebo provedl specifický úkol. Slouží pro model jako instrukce, která určuje, jaký typ výstupu se očekává.





Obr. 4 Ukázka promptu a odpovědi v nástroji ChatGPT 4o. Zdroj: vlastní zpracování.

také uživatelský zážitek, a to prostřednictvím personalizovaných doporučení, automatizovaných odpovědí na dotazy a nabízených služeb šitých na míru uživatelům. Příkladem může být využití chatbota, který je napojen na katalog knihovny, webové stránky a další dokumenty knihovny. V oblasti vzdělávání, ať už obecně, nebo v knihovnách, mohou urychlit proces tvorby kurikul a výukových materiálů (Obrázek 4) a usnadnit správu znalostí, kde mohou knihovníkům pomáhat s organizací a kategorizací rozsáhlých sbírek informačních pramenů. Lze jich využít pro generování marketingových textů a rozvoj vztahů s komunitami čtenářů. V neposlední řadě je zde potenciál pro vznik nebo zavedení zcela nových služeb, zkoumání možností pro využití v katalogizaci, při překladech a transliteraci textů a názvů.

## 1.2 Výzvy a problémy velkých jazykových modelů

S nástupem moderních technologií přicházejí také nové výzvy, kterým musí společnost čelit. Nejinak je tomu u velkých jazykových modelů a generativní umělé inteligence. Už jen uvědoměním si problémů a výzev můžeme k technologiím přistupovat s přiměřeným respektem i omezitelností. I v případě modelů UI bychom měli postupovat kriticky, zvažovat etické, ale i ekologické a bezpečnostní dopady.

Velké jazykové modely často vykazují něco, čemu v lidském chování říkáme *předsudky*. Jedná se o chyby, které jsou obvykle způsobeny nevhodnými tréninkovými daty. Ty mohou vést k diskriminaci a nesprávnému vyobrazení různých skupin lidí. Např. model GPT-3 může generovat text, který zesiluje rasové nebo genderové stereotypy. (Chan, 2023).

Dříve jsme si demonstrovali šíření dezinformací pomocí *deep fake technologií* a *sociálních botů*. Velké jazykové modely mohou být zneužity ke generování věrohodných textů ve formě extrémistických manifestů a falešných zpráv (Chan, 2023), které jsou pak dále šířeny pomocí sociálních sítí i dalších kanálů. V kombinaci s dnešními technologiemi, které dokáží převádět text na hlas, a to velmi uvěřitelně, mohou být využity také k praktikám *vishingu*<sup>19</sup>. Právě uvěřitelnost a struktura textů znemožňuje rozpoznat lživý nebo falešný obsah od dříve často velmi kostrbatých slovních spojení, které mohly sloužit jako prvotní upozornění

---

19 *Vishing* představuje formu phishingového útoku prováděného prostřednictvím telefonického hovoru. Většinou se v těchto hovorech útočník vydává za pracovníka reálné společnosti nebo organizace (policie, banka apod.). Stejně jako *phishing* jsou i tyto útoky vedeny za účelem získání osobních nebo citlivých údajů o oběti, následně k finanční kriminální činnosti.

na škodlivý text. Velké jazykové modely mohou kybernetické hrozby a útoky zefektivnit, proto musíme dbát také na nové přístupy k bezpečnosti a ochraně.

Velké jazykové modely mohou neúmyslně odhalovat citlivé informace, pokud jsou trénovány na datech, které je obsahují. To představuje významné riziko pro ochranu soukromí, zejména pokud modely zpracovávají data z oblasti zdravotnictví nebo třeba financí (Gordon, 2023). Veřejně dostupné modely se učí také z dat, která jim poskytneme, např. pokud je opravujeme apod. To tedy znamená, že se mohou naučit také jiné informace, které jim poskytneme. Vyhledání informací o vlastní osobě může být legrace, pokud ale zadáme do promptu více dat o nás pro zpřesnění výsledku, nemáme zaručeno, že se daná data do modelu neuložila také. Byť je pravděpodobnost jejich zneužití malá, existuje.

Trénink velkých jazykových modelů je energeticky náročný a má tak i významný ekologický dopad. Např. trénink modelu GPT-3 spotřeboval tolik energie, kolik by za svůj život spotřebovalo několik automobilů. Položme si tedy otázku, do jaké míry jsou tyto technologie udržitelné? Podobně můžeme hovořit o finančních nákladech. Zmiňovaný GPT-3 stál miliony dolarů. A to se jedná jen o jeden model z mnoha (Gordon, 2023).

Současná legislativa často zaostává za rychlým vývojem technologií, jinak je tomu s velkými jazykovými modely. To komplikuje jejich regulaci a kontrolu. Evropská unie pracuje na právním rámci pro využívání UI, ale implementace a účinnost jsou stále v procesu vývoje. Poslední verze se navíc zaměřovala především na definování odpovědností v průmyslu, ne však v osobním užití. Další otázkou, která se v kontextu legislativy a regulací řeší, je zodpovědnost za obsah, případně do jaké míry porušili tvůrci generativních UI modelů autorská práva jejich učením na obsahu, ke kterému nedostali svolení (Chan, 2023).

Efektivní a etické používání velkých jazykových modelů vyžaduje, aby uživatelé měli dostatečné znalosti a dovednosti. Nedostatek odborníků schopných správně interpretovat a používat tyto modely může vést k nesprávným závěrům a použitím. Je potřeba pochopit, že i když tato technologie umí generovat koherentní text, často postrádá hlubší porozumění a kontext (Zhou et al., 2023).

## 2 Publikování s pomocí umělé inteligence

Zpřístupnění platformy a služby ChatGPT široké veřejnosti vedlo nejen k souboji největších gigantů o spuštění *toho lepšího* nástroje, ale také k zviditelnění nebo vzniku nových nástrojů, které jsou na daných modelech založeny. Řada z nich se orientuje právě na různé oblasti vědeckého publikování. Je potřeba uvést na pravou míru, že umělá inteligence je ve výzkumné práci využívána již dlouhou

dobu. Jak uvádíme v předchozí kapitole (viz kapitolu 1 *Krátce k umělé inteligenci*), různé typy modelů a oblastí UI jsou samy předmětem vědeckého zájmu již několik desítek let. Jejich využití ve výzkumu, ať už základním, či aplikovaném, najdeme v mnoha vědeckých disciplínách. S nástupem *dnešních* velkých jazykových modelů ale diskutujeme také o jejich využití při vytváření odborných textů, jejich recenzování, hodnocení, rešeršní činnosti i dalších s tím souvisejících činnostech.

Umělá inteligence stále více ovlivňuje moderní vědeckou komunikaci. Nese s sebou řadu pozitivních příležitostí, ale také výzev a rizik, na které je nutné brát zřetel. Ať už je daným nástrojem ChatGPT, jemu podobné nebo dokonce řešení speciálně navržené pro podporu publikování ve všech jeho aspektech, využívají se v akademickém psaní ke zlepšení kvality obsahu, identifikaci chyb a automatizaci úkolů, jako je např. formátování citací (William, 2024). Tyto nástroje mají potenciál rozšířit účast na vědeckém diskurzu, zejména pro autory, kteří nejsou rodilými mluvčími angličtiny, čímž dochází k demokratizaci znalostí (Hsu, 2023). Kromě toho UI transformuje vědecké prostředí tím, že pomáhá při tvorbě výzkumných prací psaných pomocí UI a strukturování vědeckých příspěvků (Lund et al., 2023).

Zatímco velké jazykové modely nabízí příležitosti k zjednodušení procesů a zvýšení produktivity ve vědecké komunikaci, jsou také diskutovány obavy ohledně jejich dopadů na akademickou integritu a autentičnost autorství. Můžeme se ptát, zda máme UI vnímat pouze jako nástroj, nebo jako spoluautora v procesu publikování vědeckých prací (Dere, 2023). V neposlední řadě jsou to obavy spojené s UI asistovaným recenzním řízením (Gendron et al., 2022). Jak se UI vyvíjí a formuje vědeckou komunikaci, je zásadní zvážit její dopady na výuku akademického psaní a podvodné chování. Existují totiž obavy z nepoctivého přístupu vysokoškolských studentů k tvorbě ročníkových i závěrečných prací (Sullivan et al., 2023).

David Flanagan (2024), vrchní ředitel pro oblast věd o datech ve Wiley výzkumné organizaci, předpokládá pět oblastí vědeckého publikování, které budou nejspíše ovlivněny umělou inteligencí – evoluce literárních rešerší, hledání nových výzkumných témat, asistence při psaní, integrita výzkumu, nová role vydavatelů vědeckých publikací. Jinými slovy, dnešní velké jazykové modely a jejich integrace v nástrojích různého zaměření, může vést ke zlepšení nalezitelnosti a dostupnosti výzkumných informací (zefektivnění literárních rešerší), zefektivnění procesu recenzního řízení, podpoře interdisciplinárního výzkumu a spolupráce mezi vědci, a tím ke zkvalitnění publikovaných výstupů. Avšak i zde se otevírá řada otázek na odvrácenou stranu využití těchto technologií, což velmi dobře reprezentuje Tabulka 1.

Tab. 1 Výhody a nevýhody umělé inteligence ve vědeckém publikování  
(Carobene et al., 2023)

| Aspekt vědeckého publikování      | Výhody UI nástrojů   | Nevýhody UI nástrojů   |
|-----------------------------------|--|--|
| <b>Psaní vědeckých prací</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomáhá s organizací a formulací nápadů.</li> <li>• Snižuje čas potřebný k vytvoření obsahu.</li> <li>• Radí, jak formulovat prompty k vytváření a rozpracování nápadů.</li> <li>• Shrnuje články a extrahuje klíčové informace z vědeckých prací.</li> <li>• Pomáhá přizpůsobit články pokynům redakcí časopisů.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyvolává debaty o přisouzení autorství.</li> <li>• Může generovat nesprávné nebo nesmyslné informace.</li> <li>• Úkolem vždy potěšit uživatele může zakrývat chyby a způsobit šíření dezinformací.</li> <li>• Existuje riziko porušení autorských práv a plagiátorství.</li> <li>• Zvyšuje se objem méně kvalitních prací.</li> <li>• Možný kolaps systému vědecké literatury.</li> <li>• Může navrhopvat nepřesné nebo nesprávné reference.</li> <li>• Generují se logicky a syntakticky nesouvislé věty.</li> </ul> |
| <b>Analýza a interpretace dat</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracovává velké datové sady k identifikaci vzorců a trendů.</li> <li>• Zvyšuje přesnost interpretace dat minimalizací lidských chyb.</li> <li>• Na základě historických dat může předpovídat výsledky, což pomáhá při tvorbě hypotéz.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretace jsou pouze tak dobré, jako data a algoritmy, na kterých je model založen.</li> <li>• Zbytečné analýzy mohou vést k nesprávné interpretaci dat.</li> <li>• Nadměrná závislost na UI může vést k snižování schopností výzkumníků při analýze dat.</li> <li>• Nesprávná interpretace výsledků bez kontextu může vést k chybným závěrům.</li> </ul>  |
| <b>Recenzní řízení</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšuje efektivitu hodnocení prací.</li> <li>• Pomáhá identifikovat etické, integritní nebo kvalitativní problémy.</li> <li>• Podporuje detekci plagiátorství a udržování integrity obsahu.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Snadnost publikování může zastínit kritický recenzní proces a vést k méně přísným standardům.</li> <li>• Je možné automatizační zkreslení a ztráta dovedností recenzentů.</li> <li>• Nadměrná závislost na UI může ohrozit integritu hodnocení.</li> </ul>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Etické důsledky a plagiátorství</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poskytuje nástroje pro detekci plagiátorství.</li> <li>• Podporuje etické psaní a transparentní zveřejňování.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyzývá k udržování originality obsahu generovaném UI.</li> <li>• Zachovává rizika zkreslení v přítomných tréninkových datech.</li> <li>• Potenciální právní problémy týkající se porušování autorských práv a nesouladu s GDPR.</li> </ul>                |
| <b>Vzdělávání a profesní rozvoj</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Může asistovat méně zkušeným vědcům.</li> <li>• Umožňuje rychlejší proces tvorby publikace, čímž zvyšuje produkci písemných dokumentů.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hrozí riziko podkopání tradičních vzdělávacích cest.</li> <li>• Může způsobit problémy s duševním vlastnictvím a snížit odpovědnost výzkumníků.</li> <li>• Umožňuje učení na halucinovaných výsledcích.</li> </ul>  |
| <b>Uznání přínosů recenzentů</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• UI nástroje mohou podpořit recenzenty při udržování vědecké integrity.</li> <li>• Může pomoci při zvládnutí zvýšeného objemu podaných prací.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existuje potenciální znehodnocení odbornosti lidských recenzentů.</li> <li>• Zvyšuje časové nároky na recenzenty kvůli složitým textům generovaných UI.</li> <li>• Umožňuje nedostatek správných systémů uznávání a odměňování pro recenzenty.</li> </ul> |

## 2.1 Zefektivnění literárních rešerší

Tradičně je sledování nejnovějších výsledků výzkumu relativně náročným procesem na čas i schopnosti a dovednosti vědců. Ti vyhledávají a procházejí nesčetné množství článků v nejrůznějších informačních zdrojích, od dokumentů uložených v knihovnách, volně na internetu, především pak v databázích s digitálními vědeckými publikacemi nebo alespoň záznamy o nich, zkrátka v odborných elektronických informačních zdrojích. Každý takto vyhledaný dokument je potřeba pročíst, filtrovat, extrahovat relevantní informace, které dále použijí ve svém výzkumu.

Generativní umělá inteligence tento proces transformuje několika způsoby. Tím prvním je funkce výzkumného asistenta. Můžeme si ukládat plné texty do vlastní databáze a s pomocí správně nastaveného modelu tato data analyzovat na základě námi předem zadaných kritérií. To vede k vytváření vysoce personalizovaných a komplexních přehledů. Tento přístup vyžaduje vytvoření vlastního asistenta, budování databáze a formulování příkazů.

Druhou cestou je integrace těchto modelů přímo do vyhledávacích strojů, které k hledání běžně využíváme, ať již ve volných internetových zdrojích nebo

i těch, do kterých je přístup povolen pouze za splnění určitých podmínek, např. zaplacení licenčního poplatku, členství v určité instituce apod. Na základě našeho předchozího chování tyto modely vyhodnocují, které nové poznatky do našeho portfolia začlení, díky čemuž udržují literární přehledy aktuální a relevantní.

Další způsob představuje vznik nových nástrojů a služeb, které kombinují funkci vyhledávače a možnosti velkých jazykových modelů. Producenti těchto služeb obvykle budují vlastní databáze, dnes především tvořené otevřenými zdroji, ve kterých na základě uživatelského dotazu vyhledávají relevantní dokumenty a informace. Přidanou hodnotou modelů UI je zde možnost rozboru textu. V praxi to znamená, že se nezobrazují pouze pevně uložené informace (název, autor, anotace, klíčová slova apod.), ale také sumarizace vybraných částí textu, např. metody, výsledky, závěry, diskuse, případně další. To usnadňuje rozhodovací proces, zda danou publikaci ve svém výzkumu použít nebo ne, a může zkrátit práce na vlastní literární rešerši, např. o dobu pročítání celých textů článků.

Využití velkých jazykových modelů může mít i větší přesah. Jak se dané modely stávají sofistikovanějšími, mohou přesáhnout *pouhou* agregaci poznatků do podoby generování nápadů a formulace hypotéz. Analýzou existující literatury by mohly modely UI identifikovat neprozkoumané oblasti a navrhnout tak nová výzkumná témata. To by mohlo mít velký význam zejména v interdisciplinárních studiích, kde by byly takto identifikovány možné souvislosti.

## 2.2 Zefektivnění procesu recenzního řízení

Schopnosti velkých jazykových modelů jsou již dnes na úrovni, kdy mohou velmi efektivně kontrolovat a analyzovat rukopisy, které vědci zasílají do redakcí odborných časopisů. Dnes se často využívají pro detekci plagiátů a využití nástrojů založených na UI, zatím však s nízkou přesností. Dále se používají pro předběžné vyhodnocení dodržení pokynů časopisu, vhodnosti tématu, dokonce i hodnocení metodologické správnosti. I zde platí, že konečné slovo má člověk. Nicméně, pracovní zátěž editorů se snižuje a počáteční recenzní proces se urychlí, což je ve světle stále narůstajícího počtu odborných článků i jiných publikací (viz např. Fire a Guestrin, 2019) přínosné. Ostatně, na redakce vědeckých časopisů je vyvíjen také stále větší tlak na zrychlování procesu recenzního řízení.

Na druhou stranu se zvyšují požadavky redakcí na samotné autory. V prostředí, které je stále více syceno syntetickým obsahem a dezinformacemi, mj. vytvářeným právě pomocí generativní umělé inteligence, roste odpovědnost redakcí vědeckých časopisů při kurátorství a certifikaci vysoce kvalitního, spolehlivého obsahu. Jejich role garanta kvality vede ke zvyšování nároků na kvalitu

obsahu, formu i validitu prezentovaných výstupů. Některé UI modely jsou vyvíjeny k podpoře redakcí odborných časopisů tím, že poukazují na možné problémy, jako jsou statistické nesrovnalosti nebo etické otázky.

Modely UI mohou redakcím navrhovat vhodné recenzenty. Z velkého množství odborných publikací, které jsou navíc opatřeny informacemi o hodnocení kvality publikace i jejich autorů, mají schopnost hledat relevantní a kvalitní vědce v konkrétní disciplíně. Redakce tak může spravovat seznam vhodných recenzentů na různá témata a doplňovat je o nové. Samozřejmě si mohou do databáze doplňovat vlastní doplňující informace, např. o spolehlivosti, obvykle rychlosti zpracování recenze apod.

Jako další využití těchto modelů se nabízí pomoc samotným recenzentům při vypracování recenzního posudku. Pomocí těchto nástrojů mohou snadno odhalit nedostatky v jazykové úrovni textu práce, již zmíněné nesrovnalosti ve statistických datech či etické stránce výzkumu, sumarizovat důležité části apod. Nesmíme ale zapomínat, že při recenzním řízení by se k rukopisům mělo přistupovat jako k tajným a citlivým informacím, a tak by je měl i recenzent chránit, jak bývá uvedeno v doporučeních, pravidlech a manuálech, které pro recenzenty připravují vydavatelství i redakce časopisů. Elsevier, jedna z největších vydavatelství společnosti vědecké literatury, v návaznosti na generativní UI zakazuje využití těchto nástrojů pro účely vypracování recenze (Elsevier c2024). Podobně je tomu také u dalších vydavatelství společností.

## 2.3 Podpora interdisciplinárního výzkumu a spolupráce mezi vědci

Jak jsme zmínili, nástroje UI mohou identifikovat spojitosti mezi zdánlivě nesouvisejícími obory analýzou rozsáhlé datové základny odborných textů a odhalovat vzorce a korelace, které by člověku mohly uniknout. Tato schopnost podporuje interdisciplinární výzkum, může vést k novým poznatkům a inovativním řešením složitých problémů. Pomáhá tak i při integraci různých zdrojů dat z různých oborů, což je velmi užitečné při komplexních analýzách globálních výzev. Svým způsobem tak může sbližovat vědecké komunity v různých disciplínách.

Hledání nových témat je samozřejmě důležité, ale je zde i další výhoda, kterou velké jazykové modely přinášejí zejména pro rozvoj spolupráce. Mohou totiž bořit bariéry, zejména ty jazykové. Díky tomu umožňují vědcům porozumět vědeckým pracím v různých jazycích, čímž také zvyšují globální dosah výzkumu. Pokud je vědec schopen získat publikaci, např. v čínštině, může si ji s relativně velkou přesností přeložit pomocí těchto modelů do téměř jakéhokoliv jazyka.

Neboří jen jazykovou bariéru, může pomoci s vytvářením přístupnějších formátů pro osoby se zdravotním postižením, což opět zajišťuje větší dosah a také inkluzivitu ve vědecké komunikaci.

## 2.4 Zkvalitnění publikovaných výstupů

Velké jazykové modely se trénují na obrovském množství textů. I díky iniciativě otevřeného přístupu<sup>20</sup>, případně celému konceptu otevřené vědy<sup>21</sup>, dochází k učení na obrovském množství akademických a vědeckých textů. Díky tomu jsou schopny velice snadno replikovat akademický text, dodržet vhodné formátování i jazykovou úroveň. Zejména autoři z neanglicky hovořících zemí mohou pomocí těchto nástrojů zlepšit své publikace psané v anglickém jazyce. Některé nástroje jsou uzpůsobeny k tomu, aby pomáhaly s rozvíjením myšlenek na určité téma. Z toho by bylo možné vyvodit, že takový nástroj může publikaci sestavit a napsat celou za jejího autora. Je však nutné mít na paměti, že ani se sebelepšími prompty a rozvržením práce neudělá žádný z těchto nástrojů za tvůrce všechnu práci, která se k publikování vztahuje.

Předtím, než je rukopis zaslán do redakce odborného časopisu, může generativní UI sloužit jako cenný nástroj pro autory, aby zvýšili šance publikování svého díla. Může být použita k doladění argumentů, kontrole logické koherence, návrhu alternativních perspektiv nebo hypotéz, případně k interpretaci a vizualizaci dat. To přesahuje jednoduché kontroly gramatiky nebo stylu, ale dotýká se samotné podstaty výzkumu (Flanagan, 2023).

Ať už na straně autorů, tak i na straně editorů a redaktorů vědeckých časopisů, má UI potenciál zjednodušovat určité aspekty publikačního procesu. Automatizované systémy mohou spravovat úkoly, jako je formátování, zadávání metadat i korektury, což výrazně snižuje čas a náklady s publikováním. Autoři jsou dnes často nuceni dodržovat jasně stanovená a předepsaná pravidla pro formát rukopisu, citací, poznámek, obrázků, grafů či tabulek. Téměř každý vydavatel,

20 Angl. *open access* – otevřeným přístupem k literatuře se rozumí její volná dostupnost na veřejném internetu, která umožňuje všem uživatelům číst, stahovat, kopírovat, distribuovat, tisknout, vyhledávat nebo odkazovat na plné texty těchto článků, procházet je pro vlastní indexaci, předávat je jako data nebo je používat k jakémukoliv jinému zákonnému účelu bez finančních, právních nebo technických překážek, kromě těch, které jsou neoddělitelné od přístupu k internetu (Max Planck Society, 2003).

21 Angl. *open science* – otevřená věda je soubor zásad a postupů, jejichž cílem je zpřístupnit vědeckých výzkum ze všech oborů všem ku prospěchu vědců i celé společnosti. Otevřená věda má zajistit nejen to, aby byly vědecké poznatky přístupné, ale také to, aby samotná tvorba těchto poznatků byla inkluzivní, spravedlivá a udržitelná (UNESCO, 2023).

redakce časopisu má pravidla vlastní a odlišná. Natrénováním modelu UI pomocí takových pravidel lze proces často *posledních* úprav urychlit nebo i zpřesnit, ne vždy je totiž snadné se v daných pravidlech orientovat.

Doménou velkých jazykových modelů je sumarizace a zkracování textu. Autoři tak mohou automatizovat vytváření abstraktů, shrnutí a jejich ekvivalencí v různých jazycích. I zde je potřeba výsledky kontrolovat a nahlížet na ně kriticky. Při jejich využití přistoupíme jinak k tvorbě abstraktů a shrnutí kapitol u semestrálních prací a výukových textů, než k formulaci nosných závěrů a diskusí ve vědecké práci. Aby byla sumarizace pomocí UI modelů možná, je nutné poskytnout text, který má tímto procesem projít. Neměli bychom proto zapomenout na skutečnost, že při využití veřejně dostupných nástrojů si nemůžeme být jisti, jak je naloženo s našimi daty. I když je pravděpodobnost opravdu nízká, může hrozit jejich zcizení nebo zneužití.

## 2.5 Problémové oblasti publikování s pomocí UI

Integraci umělé inteligence do akademického publikování představuje bezesporu jednu z nejvýznamnějších technologických změn, které tento sektor zažil od nástupu elektronických informačních zdrojů a internetu. Vedle automatizace recenzního řízení, generování textu a analýzy velkých objemů dat slibuje UI transformaci způsobů, jakým vědecká komunikace probíhá. S inovacemi přicházejí také nové výzvy, rizika a etické otázky, které je nutné pečlivě zvážit. Integrace a implementace UI není jen technologickou změnou, zasahuje totiž do samotné podstaty akademické práce a integrity vědeckého výzkumu. Rizika a výzvy se týkají autorů, recenzentů i redakcí a vydavatelů odborných publikací.

V kontextu současné vědecké komunikace<sup>22</sup>, který se mj. vyznačuje obrovským přetlakem vědeckých publikací, může nadměrné využívání UI vést ke kolapsu systému odborného publikování. Již nyní čelí prestižní odborné časopisy obrovskému tlaku na přijímání kvalitních, ověřených a pro společnost významných vědeckých článků. Oprávněná snaha redakcí předních časopisů tak logicky vede k vyřazení řady zasílaných publikací s důrazem na kvalitu, vědeckou i společenskou relevanci. Zpřísní se pravidla a recenzní řízení, ale také kritéria hodnocení vědců a jejich výstupů, tolik důležitá pro odměňování autorů a financování vědy. To vytváří prostředí pro šedou zónu – vzniká čím dál více knih a článků nevalné kvality, narůstá predátorských časopisů a konferencí, které často frustrované vědce lákají na jednodušší podmínky publikování (Landhuis, 2016; Altbach a de

22 Přehledný a věcný náhled na vývoj a současnost vědecké komunikace přináší ve své kapitole Pavol Rankov (2023) v publikaci *Kompendium knihovnictví 2*.

Wit, 2019). Potenciál UI zefektivnit proces tvorby odborných publikací, náchylnost k podvodnému jednání za účelem zvyšování kvantity publikovaných prací a posilování vědeckého portfolia, tak mohou vést k ještě většímu tlaku na celý systém.

### 2.5.1 Rizika a výzvy z pohledu autorů

Jednu z významných problémových oblastí představuje *nadměrná závislost na umělé inteligenci*. Ta se tedy týká všech aktérů v publikačním procesu, nejen autorů. Vždy vede k určitému zlenivění nebo postupné *ztrátě* odborných kompetencí v důsledku přehnaného spoléhání se na nástroje a modely umělé inteligence. Právě z toho důvodu se v této části s výzvami, riziky a problémy seznamujeme, abychom nedávali know-how, schopnosti a dovednosti všanc technologiím, které umí být zároveň nepřesné a vykazují mnohdy i vysokou míru chybovosti a plytkosti. V krajních případech může docházet až k šíření odborných nepřesností a dezinformací.

Autoři, kteří se příliš spoléhají na nástroje a modely UI, mohou postupně ztrácet schopnosti kriticky přemýšlet a analyzovat. To může negativně ovlivnit kvalitu vědeckých výsledků. Zároveň hrozí, že tvůrci ztratí kontrolu nad tvůrčím procesem a vědecké výstupy se tak stanou méně originálními. Využití velkých jazykových modelů, které se navíc vždy snaží zadavatelům promptů vyhovět, často vede k získání standardizovaných řešení, která neodrážejí jedinečné myšlení každého autora. Ostatně, takto generované texty vykazují určitou míru podobnosti, využívají stále stejný, neoriginální aparát slovní zásoby a dodržují podobný až stále stejný vyjadřovací styl. Krajním scénářem může být i skutečnost, že výsledky si budou natolik podobné, že všechny články budou vlastně stejné.

Tvůrci, kteří využívají nástroje a modely UI, často čelí výzvám v oblasti *zachování autenticity vlastního výzkumu*. Použití generativních modelů UI, jak jsme si ukázali dříve, umožňuje vytvářet texty, shrnutí, vizualizace apod., vede však také k otázkám ohledně skutečného přínosu autora. Je nutné se ujistit, že UI pouze doplňuje tvůrčí proces, aniž by jej narušovala či zastupovala.

Nejviditelněji se tento problém projevuje v oblasti akademických závěrečných prací. Obavy ze zneužívání generativní umělé inteligence při jejich tvorbě vede k přehodnocení role, např. bakalářských prací, které jsou v rámci řady oborů často zaměřeny spíše na práci s literaturou než projektové či jiné praktické aktivity. Na některých fakultách vysokých škol v České republice tak došlo ke zrušení stávající podoby bakalářské závěrečné práce a její nahrazení bakalářskými projekty<sup>23</sup>. Vysoké školy samozřejmě reagují prohlášeními a pravidly pro využívání

23 Příkladem je Podnikohospodářská fakulta Vysoké školy ekonomické v Praze (např. viz Friedmanová, 2023).

umělé inteligence<sup>24</sup>, kterými obvykle cílí na studenty i vyučující a uvádějí, jak k těmto technologiím správně přistupovat, jak je využívat, případně citovat.

S tím souvisí také *riziko neúmyslného plagiátorství*. Kvůli trénování UI modelů na velkém množství dat a informací se stává, že jimi generované texty a analýzy jsou velmi podobné již existujícím pracím, což může vést až k obvinění z porušení autorských práv. I proto musí autoři zůstat obezřetní a zajistit, že jejich práce i nadále zůstane originální a nebude porušovat autorská práva jiných vědců. Zejména veřejně dostupné nástroje *neumí* pracovat s odkazováním na zdroje, ze kterých vycházejí. I když jim jasně zadáme, ať do textu přidají zdroje, ze kterých vycházejí, často halucinují a vymýšlejí si reference, které nejsou ničím jiným než náhodným pravděpodobným řetězcem popisných údajů v požadovaném formátu. Při kontrole tak odhalíme neexistující autory, názvy článků, časopisů nebo vykonstruované odkazy DOI<sup>25</sup>. Lze se také setkat s případem nepravdivých kombinací existujících autorů, názvů či dalších dat.

## 2.5.2 Rizika a výzvy z pohledu recenzentů

Enormní nárůst vědeckých publikací přináší velký tlak na recenzenty. Nejenže se musí řídit přísnějšími pravidly a doporučeními, nadále musí být jejich hodnotící práce svědomitá, objektivní a důsledná. Jelikož se jedná o akademické a vědecké pracovníky, jejichž hlavní pracovní náplní není jen recenzní činnost pro redakce odborných časopisů, ale také vlastní výzkumná a vědecká práce, vzdělávací činnost ve vysokém školství i další činnosti s tímto spojené, mohou být žádostmi o vypracování recenzí zahlceni. Jak jsme uvedli dříve, modely UI mohou práci usnadnit jak jim, tak redakcím vědeckých časopisů v oblastech kontroly plagiátů, detekce textů generovaných umělou inteligencí, případně odhalování metodologických, statistických i interpretačních nepřesností. Toto využití ale nesmí vést k *náhradě lidského úsudku* a schopnosti kritického hodnocení. Recenzenti musí vyvážit použití UI nástrojů, řídit se doporučeními a pravidly redakce a zachovat etické a kvalitní standardy hodnocení rukopisů.

Jak už víme, algoritmy a modely UI mohou generovat výstupy, které obsahují *předsudky* plynoucí nejčastěji z nevhodných tréninkových dat. Pokud recenzenti využívají UI pro hodnocení rukopisů, musí být obezřetní, aby nepřijali rozhodnutí

24 Příkladem jsou např. *Prohlášení k využití umělé inteligence (AI) na Slezské univerzitě v Opavě* (Weiss, 2023) nebo *Pravidla pro využívání AI na fakultě Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné* (Vedení SU OPF Karviná, 2024).

25 *Digitální identifikátor objektu* (angl. *digital object identifier*) – centralizovaný komerční systém, dnes nejčastěji využívaný identifikátor nejen u digitálních odborných publikací, který slouží k přesnému a jednoznačnému označení a dohledání digitálního dokumentu.

založené na zaujatých nebo nepřesných datech. Měli by tedy mít alespoň základní znalost toho, jak UI funguje, aby byli schopni identifikovat potenciální problémy ve výstupech, které jim mají pomoci v rozhodování. Jedním z příkladů zkresení přímo v oblasti publikování odborných textů je znevýhodnění neanglicky píšících vědců, kteří pro překlady své práce využívají pokročilé nástroje UI (Myers, 2023). Detektory využití umělé inteligence pak jimi sestavené články označují jako z velké části vygenerované nástroji UI. A to z toho důvodu, že na rozdíl od rodilých mluvčích se v jejich akademických textech neobjevuje širší slovní zásoba. Avšak objevily se i případy mylného označení u rodilých mluvčích, kdy k vyhodnocení došlo na základě *nepravděpodobné dokonalosti jazyka*.

Co se týče detekce problematických, nepravdivých a chybných textů, se na úrovni technologií UI vede souboj o to, jak vytvářet co možná nejpřesvědčivější obsah a jak jej co možná nejpřesněji odhalit. Samotným recenzentům komplikuje práci právě fakt, že UI dokáže generovat velmi přesvědčivá *falešná data*, grafy nebo dokonce celé studie, které ovšem vypadají legitimně. Lidský faktor v hodnocení je pak nepostradatelný a odpovědnost a tlak na recenzenta tím narůstají ještě více.

### 2.5.3 Rizika a výzvy z pohledu redakcí a vydavatelů

Redakce a vydavatelské společnosti vědecké literatury jsou nuceny reagovat na sílící trend využívání umělé inteligence při tvorbě rukopisů, v procesu recenzního řízení a orientovat se v případných nástrojích, které mohou pomáhat jim samotným. To vede k již dříve zmíněnému zavádění pravidel a doporučení jak pro autory, tak recenzenty, ale i stále větší míry odpovědnosti za garanci, že se v jimi vydávaných publikacích vyskytují pouze kvalitní, ověřené, odborně i metodologicky bezchybné příspěvky, všechny části procesu publikování (od přijetí po vydání) jsou v souladu s etickými i legislativními standardy. Nedodržením výše uvedeného riskují redakce i vydavatelé ztrátu důvěry vědecké komunity i veřejnosti, poškození značky a prestiže, což může odradit komunitu vědců od zaslání rukopisů do jimi vydávaných publikací; to pak znamená i finanční ztrátu.

Pokud se v redakcích a vydavatelstvích rozhodnou publikační proces automatizovat pomocí UI, musí se buď spoléhat na již existující řešení, které je však potřeba pořídít obvykle za nemalé částky, případně investovat do vlastní technologické infrastruktury, vývoje svých řešení a služeb. To zahrnuje výrazné náklady nejen na nákup dostatečně výkonného hardwaru, na vývoj nebo nákup aplikací a programů, ale také na školení personálu a údržbu takových systémů. Zároveň je nutné zajistit, aby byly nové technologie efektivně integrovány do stávajících pracovních postupů, aniž by došlo k narušení kvality publikování.

Implementace a používání UI ve vědeckém publikování přináší řadu výzev a rizik pro autory, recenzenty, redaktory i vydavatele odborných publikací. Zatímco máme prostřednictvím těchto nástrojů a modelů mnoho příležitostí ke zlepšení efektivity a kvality činností spojených s publikačním procesem, je nezbytné zvážit všechny aspekty těchto technologií, aby bylo možné minimalizovat rizika a zachovat vysoké standardy vědecké komunikace. Každá ze zúčastněných stran musí být obezřetná a zaměřit se na to, jak tyto technologie používat a do publikačního procesu integrovat eticky, s kritickým náhledem a patřičnou odpovědností. Je potřeba znát a využívat nejen výhody, ale uvědomovat si také rizika a možné dopady nesprávného použití, což nás vede k potřebě sebevzdělávání a následné podpory ostatním (na úrovni školního i mimoškolního vzdělávání).

## 2.6 Knihovny, publikování a umělá inteligence

Knihovny, zejména ty vědecké a akademické, jsou nezpochybnitelně významnými partnery vědců a výzkumníků. Prostřednictvím informačních a knihovních služeb získávají vědci podklady a informace pro svůj výzkum, přistupují k licencovaným elektronickým informačním zdrojům a dostává se jim metodické pomoci v procesu publikování a hodnocení odborných publikací. Zásadní roli mohou knihovny hrát v integraci UI do vědeckého publikování, protože působí jako prostředníci mezi technologiemi, informacemi a akademickou komunitou.

Na jedné straně mohou knihovny samy využívat UI ke zlepšování přístupnosti, vyhledávání i vyhodnocování vědeckého obsahu. Celková uživatelská zkušenosti výzkumníků i dalších uživatelů se zvyšuje díky přesným relevantním výsledkům vyhledávání, personalizovaným doporučením i automatizovaným shrnutím obsahu (Baber et al., 2024). Podobně jako dnes knihovny nakupují elektronické informační zdroje v podobě přístupů do databází bibliografických záznamů či plných textů odborných časopisů či agregátorů takových informací mohou nakupovat a zpřístupňovat přístup do ověřených nástrojů, které jsou na modelech UI budovány a které jsou určeny různým aspektům vědecké práce – vyhledávání vhodných zdrojů, formální a jazyková úprava textů, kontrola podobností textů, správa citací, výběr časopisů, ukládání dat, jejich analýza apod.

Knihovny hrají klíčovou roli ve vzdělávání a přípravě pracovníků ve vědě a výzkumu. Je tedy nezbytné, aby se adaptovaly i na problematiku UI, příležitosti, rizik, pozitivních i negativních dopadů, které její využívání v publikační činnosti přináší. Knihovny, opět zejména vědecké a akademické, by měly být schopné v rámci referenčních a konzultačních služeb radit svým uživatelům i v oblasti nástrojů UI a jejich využití. Mohou pořádát workshopy, školení a zároveň

poskytovat zdroje, které pomohou nejen začínajícím výzkumníkům s orientací v problematice umělé inteligence a jejího efektivního, etického a správného využití nejen v publikační činnosti.

### 3 Vybrané nástroje pro podporu publikační činnosti

Jak jsme si ukázali v předchozích kapitolách, nástroje založené na technologiích UI hrají v oblasti vědeckého publikování stále větší roli. Mohou výzkumníkům pomáhat s vlnou úkolů, které se k publikační činnosti vážou. V této kapitole si klademe za cíl stručně představit dostupné nástroje a jejich potenciál pro publikační činnost. I zde je nutno upozornit, že žádný z daných nástrojů neodvede všechnu práci, je potřeba na ně nahlížet jako nástroj, který s prací pomáhá, ne ji zastupuje. Jen tak je možné se vyvarovat chyb a nedostatků, které se mohou objevit při nesprávném použití těchto technologií, a jak je uvedeno výše, mohou negativně ovlivnit vědeckou kariéru autorů, nabourávat integritu a důvěryhodnost vědecké práce a komunikace.

#### 3.1 ChatGPT<sup>26</sup>, Claude<sup>27</sup>, Perplexity<sup>28</sup>, Gemini<sup>29</sup> a jim podobné

První skupinou jsou veřejně dostupné nástroje, které označujeme jako chatboty, případně konverzační vyhledávače. Jsou to nástroje, které využívají velké

- 26 Výkonný jazykový model založený na architektuře GPT-4, který umožňuje generovat lidsky čitelné texty, odpovídat na otázky, vytvářet obsah a asistovat v mnoha dalších úkolech spojených s textem. Producentem je společnost OpenAI. K dispozici je bezplatná verze s omezeným přístupem, základní placená verze stojí 20 \$ měsíčně a nabízí více možností; obsahuje i další placené možnosti. Odkaz: <https://chatgpt.com/>.
- 27 Jazykový model zaměřený na bezpečnost a etiku UI. Model je trénován s důrazem na minimalizaci rizik a škod, což jej činí vhodným pro široké spektrum aplikací, včetně podnikových a akademických. Producentem je společnost Anthropic. K dispozici je bezplatná verze s omezeným přístupem, základní placená verze stojí 20 \$ měsíčně; obsahuje i další placené možnosti. Odkaz: <https://claude.ai/>.
- 28 Nástroj zaměřený na zodpovídání dotazů a poskytování faktických informací na základě vyhledávání a analýzy textových dat. Ideální pro rychlé nalezení informací a získání přehledu o různých tématech. Producentem je společnost Perplexity AI, Inc. K dispozici je bezplatná verze s omezeným přístupem, základní placená verze stojí 20 \$ měsíčně. Odkaz: <https://www.perplexity.ai/>.
- 29 Nástroj navržený pro pokročilou analýzu a generování obsahu. Producentem je společnost Google DeepMind. K dispozici je bezplatná verze a pokročilá verze s cenou 25 \$ měsíčně. Odkaz: <https://gemini.google.com/>.

jazykové modely k odpovídání na dotazy pomocí prediktivního textu v přirozeném jazyce. Jaký mají potenciál pro vědecké publikování? Jeden z příkladů představuje Obrázek 4, na kterém je vyobrazený prompt v nástroji ChatGPT, jehož cílem je získat odstavec textu do výukového materiálu o využití UI v marketingu. Zde se samozřejmě nejedná o vědu nebo výzkum, dokonce by použití tímto způsobem bylo kontraproduktivní – úkol je postaven jednak na sestavení textu, což jde těmto nástrojům skvěle, ale také k vyhledání informací, což jejich silnou stránkou rozhodně není. Data, na kterých se tyto nástroje trénují, obvykle neobsahují jen odborné, recenzované texty, čerpají často informace především z volně dostupných zdrojů na internetu. Kdyby navíc prompt vyžadoval odbornost a odkazy na reference, odkud ChatGPT čerpal, pravděpodobně bychom dostali odkaz na populární marketingové publikace, ale už ne na odborné zdroje.

Silná stránka chatbotů je v hledání nových konceptů a otázek, k čemuž však musí být dán podnět v promptu. Tyto nástroje nám nemusí odpovědět přesně, ale jejich „povahou“ je vždy vyhovět, se nám pokusí dát možný postup, co by mělo být vzato do úvahy apod. Obrázek 5 ukazuje příklad odpovědi v nástroji *Claude AI* na prompt, zda existuje korelace mezi nárůstem vědeckých publikací a spuštěním ChatuGPT. Daný nástroj nedokáže na otázku odpovědět přesně, ale dává ke zvážení další možnosti. Výhodou také je, že většina těchto nástrojů si konverzace (chaty) ukládá a zároveň čerpá z textů, které jsou v nich obsaženy. K rozpracovaným myšlenkám se tak lze vždy vrátit a stavět na nich dál.

Dříve jsme uvedli, že tyto nástroje jsou silné v sumarizaci textu. Lze jim vkládat text a nahrávat dokumenty, které tyto nástroje projdou a na prompt vyvodí odpověď právě ze zadaných dat. V praxi můžeme chtít nejen zkrátit text do formy anotace nebo přehledu, ale také porovnat myšlenky ve dvou a více dokumentech. Zde se rýsuje potenciál např. pro analýzy v kvalitativním výzkumu, to už však vyžaduje pokročilé dovednosti v zadávání promptů, metodologické porozumění kvalitativnímu výzkumu, ale i technologickým možnostem těchto chatbotů.

Velkou výhodou přináší *ChatGPT* v možnosti vytvářet vlastní chatboty a sdílet je s ostatními, případně využít oficiální nástroje trénované pro speciální aktivity (Obrázek 6). Oficiálním nástrojem je např. chatbot Data Analyst, jehož znalostní základna a funkce slouží analýze dat, které mu lze dodat např. prostřednictvím tabulky ve formátu CSV či jiném. Rozumí statistickým metodám a ukazatelům, kromě výsledků a jejich interpretace zobrazuje také kód v programovacím jazyce Python a knihovny, které použil. Jako vlastní uvedme službu Thesis Mentor (Silesian University) vytvořenou akademickou pracovnící dr. Lucií Drotárovou. Tato služba slouží jako asistent pro pomoc s tvorbou diplomových prací – formální úpravou, hledáním vhodného tématu, poradenstvím v oblasti metodologie a výzkumu a dalších (Dobrovolná, 2024).

Abychom mohli na tuto otázku přesně odpovědět, potřebovali bychom analyzovat data o publikacích před a po spuštění ChatGPT v listopadu 2022. K dubnu 2024 možná neuplynulo dostatečné množství času, abychom mohli pozorovat jasné trendy ve vědeckých publikacích související s uvedením ChatGPT.

Můžeme však zvážit několik potenciálních vlivů:

1. Zvýšený zájem: ChatGPT pravděpodobně vzbudil zájem o umělou inteligenci a jazykové modely, což mohlo vést k většímu množství výzkumů a publikací v těchto oblastech.
2. Nástroj pro výzkum: Někteří výzkumníci mohou používat ChatGPT jako pomůcku při literárních rešerších nebo generování nápadů, což by mohlo urychlit publikační proces.
3. Nová výzkumná témata: Schopnosti a omezení ChatGPT se samy mohou stát předmětem studia, což by vedlo k novým publikacím.
4. Etické otázky: Diskuse o etice umělé inteligence, plagiátorství a akademické integritě v souvislosti s velkými jazykovými modely mohly vést ke zvýšení počtu publikací v těchto oblastech.
5. Skepticismus v akademické sféře: Některé akademické obory mohou být opatrné při přijímání nástrojů umělé inteligence, což by mohlo potenciálně zpomalit jejich adopci a související publikace.

Pro definitivní odpověď na tuto otázku bychom museli prozkoumat publikační data z různých oborů a hledat trendy, které korelují se spuštěním ChatGPT. Je důležité poznamenat, že korelace neznamená kauzalitu a jakékoli pozorované změny mohou být způsobeny různými faktory, nejen spuštěním ChatGPT.

Chcete, abych rozvedl některý konkrétní aspekt tohoto tématu?

Copy Retry Like



Claude can make mistakes. Please double-check responses.

Subscribe to Pro for 5x more usage with Claude 3.5 Sonnet.

Subscribe to Pro ×

Reply to Claude...

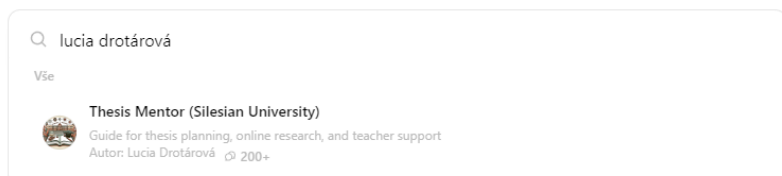


Claude 3.5 Sonnet

Obr. 5 Odpověď na prompt „Existuje korelace mezi nárůstem vědeckých publikací a spuštěním ChatuGPT?“ v nástroji Claude AI. Zdroj: vlastní zpracování.

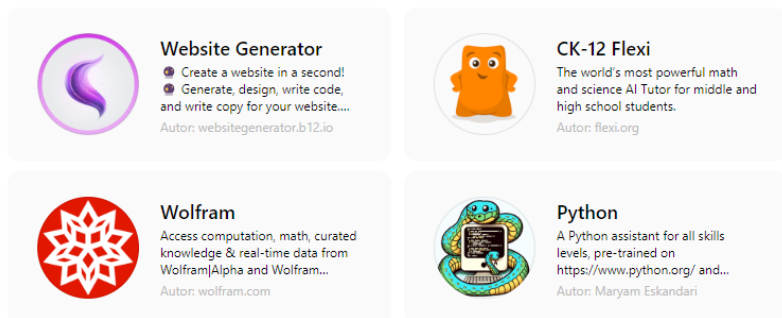
# Modely GPT

Objevuj a vytvářej vlastní verze služby ChatGPT, které nabízí pokyny, znalosti navíc a jakoukoli kombinaci dovedností.



## Nejlepší

Výběr nejlepšího z tohoto týdne



Obr. 6: Vyhledávač vlastních i oficiálních chatbotů na architektuře od OpenAI (Open AI, 2024).

## 3.2 Vyhledávání informací a literární řešerše

Zatímco předchozí chatboty nejsou vhodné pro vyhledávání *odborné* literatury, existují nástroje, které tuto funkci zastupují. Jejich datové základy tvoří odborná, recenzovaná literatura, v některých případech nejen z volně dostupných publikací, ale také z plných textů zpřístupňovaných v licencovaných, profesionálních informačních zdrojích. Jejich účel je striktně omezen na odborné publikace a spíše než k vyhledávání, které je jejich součástí, využívají potenciálu UI ke zlepšení rozhodování při výběru vhodných a hodnotných publikací využitelných ve vlastním výzkumu. Níže uvedené nástroje rozhodně nepokrývají všechny dostupné, jedná se však o nástroje, které byly testovány. Poradní skupinou pro umělou inteligenci na Slezské univerzitě i autorem této kapitoly.

### 3.2.1 Semantic Scholar<sup>30</sup>

Jedná se o pokročilý, na algoritmech UI založený vyhledávací stroj zaměřený na odbornou literaturu, který pokrývá miliony publikací z různých oborů. Producentem je Allen Institute for AI (AI2). Kromě toho, že je volně dostupný pro všechny uživatele, je jeho výhodou zejména personalizované doporučování dalšího obsahu na základě předchozí historie vyhledávání. Zobrazené výsledky jsou doplněny krátkou, jednovětou sumarizací (tzv. TL;DR<sup>31</sup>), která je v tomto nástroji generována přímo z dlouhých anotací. V případě, že je k dispozici plný text, odkazuje na místo, kde je k dispozici.

Zobrazuje také citace a reference, které lze sledovat pro získání dalších zdrojů při vyhledávání, a zároveň také podobné články k danému tématu. Zároveň identifikuje tzv. citace s vysokým vlivem<sup>32</sup> – citace, kde má citovaná publikace významný dopad na publikaci, která ji cituje. Určují se pomocí modelu strojového učení, který analyzuje řadu faktorů, včetně počtu citací publikace a kontextu, ve kterém jsou tyto citace uvedeny (Semantic Scholar, 2024). Pomocí tohoto ukazatele lze publikace i třídit. Zároveň se snaží odhadnout, jak byla daná publikace použita v textech, které ji citují. Vyhledaný výsledek si lze uložit do knihovny, nechat si zasílat upozornění o změnách, zejména o nových citacích, případně vygenerovat bibliografickou citaci.

### 3.2.2 Scite AI<sup>33</sup>

Jedná se o platformu, která primárně slouží k poskytování širších souvislostí k citacím v odborných článcích, což by mělo vést k pochopení jejich účelu. Tvůrci tento princip nazývají *chytré citace*<sup>34</sup>. Služba je vyhledávačem publikací, který nabízí jednoduché i pokročilé možnosti vyhledávání, filtrování a řazení výsledků. Obsahuje také speciálně trénovaný chatbot. Výhodou tohoto nástroje je databáze milionů vědeckých publikací, které jsou dostupné volně i v databázích významných vydavatelů odborné literatury. Zároveň umožňuje řadu operací, které zvyšují komfort vědcům při jejich práci, jako je vytváření nástěnek, kam si mohou

30 Služba *Semantic Scholar* je dostupná zde: <https://www.semanticscholar.org/>.

31 Angl. *too long; didn't read* – česky *příliš dlouhé; nečetl jsem* – na internetu často používaná zkratka pro shrnutí dlouhých textů do krátké a výstižné verze pro ty, kteří nemají čas nebo chuť číst celý text.

32 Angl. *highly influential citations*.

33 Služba *Scite AI* je dostupná zde: <https://scite.ai/>.

34 Angl. *smart citations* – zobrazují kontext citace z citujícího článku a jsou klasifikovány modelem hlubokého učení, který identifikuje, zda článek poskytuje podporující nebo zpochybňující důkazy, nebo ji jednoduše zmiňuje.

SEMANTIC SCHOLAR

AI and scholarly publishing

Search Q

126 results for "AI and scholarly publishing"

Top 100 relevant results, sorted by most influential

Sort by Most influ...

Fields of Study | Date Range | Has PDF | Author | Journals & Conferences

**ChatGPT in scientific and academic research: future fears and reassurances**  
 Fawaz Ousem | Computer Science, Education | Library Hi Tech News | 26 April 2023  
 TLDR: The findings showed that ChatGPT-3 has significant potential and is helpful if used wisely and ethically at scientific and academic levels, and some practical academic steps and suggestions that help the researchers and publishers curtail the percentage of spread of unethical works such as plagiarism are recommended. Expand

**Analyze 3 Highly Influential Citations**  
 Michael  
 TLDR: Learn more about how we identify influential citations.  
 receives an extraordinary negative reaction to your recommendation of a company. Expand

**Exploring the role of ChatGPT in patient care (diagnosis and treatment) and medical research: A systematic review**  
 R. Gaig | V. L. Urs | Akshya Anand Agrawal | Sarvesh Kumar Chaudhary | V. Pallwal | Sujita Kumar Kar  
 Medicine, Computer Science | medRxiv | 14 June 2023  
 TLDR: ChatGPT has limitations when used in research and healthcare, and when utilising ChatGPT for academic writings, there are issues with prejudice and plagiarism, and its authority as an author is called into question. Expand

44/29 | 3 | Publisher | Save | Cite

44/4 | 1 | PDF | Springer | Save | Cite

44/42 | 1 | PDF | Published | Save | Cite

Obr. 7 Stránka s vyhledanými záznamy ve službě Semantic Scholar. Zdroj: snímek obrazovky, vlastní zpracování.

ukládat nalezené dokumenty a sledovat změny v citacích, zasílat upozornění na změny u vybraných publikací, případně nechat vlastní text projít kontrolou referencí, která vyhodnotí, na jak kvalitní literaturu autor odkazuje. Některé služby jsou v neplacené verzi dostupné, cena základní pokročilé verze se pohybuje okolo 20 \$ měsíčně, docela často jsou nabízeny také slevy.

Obrázek 8 demonstruje stránku s výsledky vyhledávání, která obsahuje již zmíněné filtrování, řazení, možnosti vytvoření nástěnky, export výsledků či nastavení upozornění na změny v tomto vyhledávání; zasílají se na e-mail, případně se zobrazují na hlavní zdi, která se jako první zobrazuje po přihlášení do služby. Avšak tím nejdůležitějším jsou *chytré citace*. Každá publikace, kterou si můžeme navíc rozkliknout, přeměrovat na plný text, přidat na zmiňovanou nástěnku, vytvořit bibliografickou citaci, je opatřena hodnotami citací nad službou Scite. Většinou také obsahuje jeden nebo více náhledů citačních, tzv. *citačních výroků*, kde je zobrazeno, jak jsou danou publikací citovány jiné zdroje. Také vidíme, o jaký typ chytré citace se jedná, z jaké části článku vychází, a na kolik procent je si systém jistý, že označil typ citace správně. Typy chytrých citací v této službě jsou tři – *podporující* (angl. *supporting*), *rozporující* (angl. *contrasting*) a *zmiňující* (angl. *mentioning*). *Podporující* znamená, že v citující publikaci panuje souhlas s výsledky, použitými metodami apod. v publikaci, na kterou odkazuje. *Rozporující* většinou zobrazuje, že v citující publikaci nesouhlasí nebo se dokonce zpochybňují výsledky či postupy v odkazované publikaci. Většinu v textu identifikovaných citačních odkazů lze rozkliknout a zobrazit si stránku dané publikace. Podobně lze procházet jména autorů i názvy časopisů, pro které jsou též vytvářeny sestavy chytrých citací. To vše má potenciál pro podporu rozhodování, zda je daná publikace dostatečně kvalitní a měl bych se jí dále zabývat na základě počtu obdržených chytrých citací. V případě autorů to může vést k hledání spolupráce apod. Samotné procházení seznamu citací a referencí představuje mravenčí práci, byť si lze zobrazit také citační graf.

Nabízený asistent (Obrázek 9) funguje jako chatbot. Uživatel do něj zadává prompt, který je následně podroben analýze uvedené nad databází odborných publikací nástroje Scite. Na základě promptu prvotně vytváří něco jako souhrn objevených skutečností na požadované téma, který doplňuje relevantními odkazy na literaturu, ze které vycházel. Tím se liší např. od ChatuGPT. Zároveň zobrazuje seznam použitých zdrojů, vyhledávací strategii a většinu publikací, které vzal do úvahy. Také zde jsou zobrazeny chytré citace, které se vztahují k nalezeným publikacím. V promptech můžeme také určit, o jaký typ chytrých citací především jde, jak aktuální jsou vyhledávané publikace, zda má zobrazit delší odpověď, komparovat s jinými publikacemi, které do úvahu nevzal apod. Byť zobrazený výsledek vypadá jako dobře zpracovaný úvod do problematiky, rozhodně je i zde důležitý kritický náhled a kontrola.

Search term(s)  
AI AND scholarly publishing

Search mode  
All

Advanced

Editorial Notice

Types 2

Sections

Year 2

PubType 1

Topics 1

Affiliation

Journal

Citations

Most cited

MeSH

More

Clear filters

Help me understand these results

167 results (1.69 seconds)

...  
 "...Indeed, scholars seem to have found a consensus about the idea that the less the user can perceive of the real world on the outside, the more immersive the system (Kim, 2005; Gutiérrez et al., 2008; Slater and Sanchez-Vives, 2016). This is also in accordance with the aforementioned determinants of display technology explained by Slater and Wilbur (1997) that state the higher the degree to which physical reality is omitted, the more inclusive is the technology, implying that CAVE systems are to be categorised as semi-immersive...."  
 Section: Virtual Reality In Tourism – a Comprehensive Overview supporting confidence: 85%

...  
 "...Interactivity of the sVR system and quality of 3D Imagery was considered an important aspect. This is confirmed by the study done by Loizides et al (2014) , which compares a semi-immersive with a fully-immersive VE in a museum context. Hence, Pantano and Scordio (2011) conclude that quality of images, ease of interaction and interaction modality are essential factors for the efficient provision of digital tourism information...."  
 Section: Virtual Reality In Tourism – a Comprehensive Overview supporting confidence: 65%

Virtual reality in tourism: a state-of-the-art review  
 Julia Beck - , Mattia Rainoldi - , Roman Egger - 2019 JIR  
 278 8 192 0  
 View full text Add to dashboard Cite

show abstract

...  
 "...Overall, the main development seen in entrepreneurial education follows similar patterns as have been seen in research on education in general, where the transition from a traditional approach towards a studentcentred approach is also visible (e.g. Brown, 2003; McCombs, 1997) ...."  
 Section: Development Of Pedagogy In Research On Entrepreneurial Education supporting confidence: 55%

A systematic literature review of the evolution of pedagogy in entrepreneurial education research  
 Gustav Hägg - , Jonas Gabrielsson - 2019 JZEF  
 195 7 162 0  
 View full text Add to dashboard Cite

show abstract

Obr. 8 Stránka s výsledky vyhledávání v nástroji Scite. Zdroj: snímek obrazovky, vlastní zpracování.

Artificial intelligence (AI) has significantly impacted scholarly publishing by revolutionizing various aspects of the research and publication process. AI tools are being increasingly utilized in academic publishing to address challenges such as peer review, plagiarism detection, content analysis, and search engine optimization (Thomas et al., 2023). The emergence of AI, machine learning (ML), natural language processing (NLP), and large language models (LLMs) has ushered in a transformative era in scholarly publishing (Wright, 2024).

Organizations dedicated to ethics and integrity in publishing have developed guidelines regarding the use of AI in scholarly manuscripts, recognizing the need to address the opportunities and threats posed by rapidly evolving AI technologies (Wang, 2023).

As AI tools like large language models and chatbots continue to evolve, there is a growing need for guidance on their responsible use in scholarly publishing. Journals like JAMA have released guidance for authors, peer reviewers, and editors to ensure the ethical and transparent use of AI tools in research and publication (Elmaghni et al., 2023). The potential of software and AI to support various aspects of scholarly publishing and discovery workflows has garnered significant interest within the academic community (Theilwall et al., 2020).

However, the integration of AI in scholarly publishing raises ethical and practical concerns. Issues such as authorship guidelines, the integrity of scientific discourse, and the implications of AI-authored articles on publication integrity have become topics of discussion (Hartzscholdt, 2024; Elmaghni et al., 2023). While some advocate for embracing AI to augment human knowledge generation and dissemination in scholarly activities (Lun, 2023), others express concerns about maintaining academic integrity when relying heavily on AI tools for research production (Qjastade, 2024).

The rapid evolution of AI technologies like large language models has led to discussions on the ethical implications of AI-written research papers. Concerns about transparency, responsibility, and accountability in using AI tools in scholarly publications have prompted the development of policies by journals and organizations to regulate the inclusion of AI-generated content and ensure the integrity of scientific knowledge (Elmaghni et al., 2023). Ethical considerations surrounding the use of large language models in scholarly publishing are being actively debated within the academic community (Lund et al., 2023).

In conclusion, while AI offers significant benefits in enhancing efficiency and accuracy in scholarly publishing processes, it also presents challenges related to ethics, integrity, and transparency. Establishing clear guidelines and policies for the responsible use of AI tools in research and publication is crucial to maintain

Ask a question... (type / for menu)

\* Several respected organizations dedicated to ethics and integrity in publishing have recently developed guidelines regarding the use of AI in scholarly manuscripts and publishing (617) (6) ; these guidelines are being updated frequently as the opportunities and threats of rapidly changing AI technologies must be addressed.... 22

**Dose-Response Relationships of Resistance Training in Adults With Knee Osteoarthritis: A Systematic Review and Meta-analysis**

Huan Wang 2023 *Journal of Geriatric Physical Therapy*

[View full text](#) [Add to dashboard](#) [Cite](#)

\*...Following the rapidly evolving use of artificial intelligence (AI) tools such as large language models (LLMs) and generative chatbots, JAMA and the JAMA Network Journals released guidance on the responsible use of these tools by authors and researchers in scholarly publishing.... 22

**Guidance for Authors, Peer Reviewers, and Editors on Use**

of Chatbots  
Archie Ebrahimi<sup>1</sup>, Jacob Kendall-Taylor<sup>2</sup>, Kristen Bibbins-Domingo<sup>3</sup> 2023 *JAMA*

[30](#) [0](#) [0](#) [19](#) [0](#) [0](#)

[View full text](#) [Add to dashboard](#) [Cite](#)

\*...There has been increasing interest in the potential of software and artificial intelligence (AI) to support various aspects of the scholarly publishing and discovery workflow.... 22

**Section:** Background: Open Peer Review and Sentiment Analysis

**Automatically detecting open academic review praise and criticism**

Michael Theilwall<sup>1</sup>, Eleanor-Rose Fagass<sup>2</sup>, Zena Nyakoojo<sup>3</sup>, et al. 2020 *JGIM*

[17](#) [0](#) [0](#) [9](#) [0](#) [0](#)

[View full text](#) [Add to dashboard](#) [Cite](#)

\*...Key points Artificial intelligence (AI)'s dual functionalities in scholarly publishing raise ethical and practical concerns.... 22

Section: Abstract

Obr. 9 UI asistent služby Scite, zobrazené výsledky promptu AI AND scholarly publishing. Zdroj: snímek obrazovky, vlastní zpracování.

Scite nabízí také doplněk pro prohlížeče, který umožňuje zobrazování *skóre* chytrých citací i u publikací, které jsou vyhledány kdekoli na internetu. Typickým příkladem může být hledání odborných publikací pomocí služeb Google Scholar nebo v databázích s profesionálními informačními zdroji, jako jsou Web of Science, Scopus a mnoho dalších. Při vyhledání publikací se buď v seznamu výsledků, nebo po zobrazení stránek s jednotlivými publikacemi, zobrazí také údaj o počtu chytrých citací, který slouží i jako odkaz vedoucí na stránku profilu dané publikace ve službě Scite. Za zmínku stojí také doplněk, který propojuje službu Scite s nástrojem pro správu citací a referencí Zotero. Podmínkou je ukládat bibliografické záznamy a dokumenty do Zotero cloudové služby. Následně se chytré citace zobrazují také u záznamů uložených v tomto nástroji.

### 3.2.3 SciSpace<sup>35</sup>

Služba SciSpace je komplexním nástrojem, který pomáhá vědcům s různými aspekty vědeckého publikování. Většinu služeb, avšak v omezeném režimu, nabízí zdarma, prémiová verze stojí od 20 \$ měsíčně. Základní službou je vyhledávání dokumentů. Datová základna je tvořena především otevřenými zdroji. Vyhledávat je možné pomocí jednoduchých klíčových slov, a to články, nově také tzv. *koncepty*, případně prohledávat knihovnu dokumentů, kterou lze vytvářet přímo v daném nástroji, pokud zde má uživatel zřízen účet. Po vyhledání se zobrazí krátký přehled vytvořený z pěti vybraných článků a následně seznam relevantních dokumentů (Obrázek 10). Samozřejmě máme možnost řazení dokumentů dle různých kritérií a několik možností filtrování. Tím nejdůležitějším jsou však krátké texty generované pomocí UI v tabulce vyhledaných publikací. Před otevřením článku samotného lze sledovat např. použité metody, získané výsledky, popsané závěry, diskusi nebo data, ze kterých se vycházelo. A to opět napomáhá rozhodování, zda je daná publikace pro vlastní výzkum důležitá.

Pokud má publikace přístupné PDF, lze využít nástroj nazvaný *Chat with Paper*. Díky němu lze přímo uvnitř dokumentu sumarizovat některé části textu, vysvětlovat zkratky, tabulky, ale také matematické vzorce a grafy. Zároveň můžeme procházet seznamy referencí a pracovat s každou další publikací v uživatelsky přívětivém rozhraní posunující se stránky, není tedy potřeba otevírat pro každý článek speciální okno.

Platforma nabízí také další nástroje a služby, které jsou přístupné většinou v prémiové verzi. Jedná se o automatické psaní odborného textu, kdy lze k již napsanému textu automaticky přidat další text v případě, že autor neví, jak pokračovat dál. Podobně lze vkládat odkazy na zdroje nebo diagramy, které jsou v článcích

---

<sup>35</sup> Služba SciSpace je dostupná zde: <https://scispace.com/>.

SCISPACE

Papers ▾ AI AND scholarly publishing X

Standard High Quality

English (en) Save

**Insight from top 5 papers**

Artificial intelligence (AI) is revolutionizing scholarly publishing by streamlining manuscript writing and revision processes, enhancing text quality, and aiding in tasks like identifying suitable peer reviewers [1][2]. However, the integration of AI tools in scholarly research necessitates robust policies to ensure ethical usage, transparency, and reproducibility, as current policies exhibit inconsistencies and lack clarity on these aspects [3]. AI's impact on scholarly communication extends to digitizing content, metadata enrichment, standardization, and search enhancements, showcasing its pivotal role in adapting to the evolving landscape of scholarly publishing [4][5]. As AI continues to shape academic publishing practices, it is crucial for stakeholders to understand and embrace its transformative potential while upholding ethical standards and best practices to accelerate discovery without compromising academic integrity.

Related Questions: How is AI revolutionizing the scholarly publishing industry? ▾

Add columns (0)  PDF  Open Access  Top-tier papers  More filters

| Papers (10)  | Insights  | Results   | Methods Used  |
|--|---|---|---|
| Journal Article • DOI:10.1016/j.chaos.2024.114001<br><input type="checkbox"/> A publishing infrastructure for Artificial Intelligence (AI)-assisted academic authoring<br>Milon Pivision • 1 more<br>14 Jun 2024 • Journal of the American Medical Informatics Association<br><input type="checkbox"/> Chat with Paper | Integrating AI into scholarly publishing streamlines manuscript writing and revision processes, enhancing text quality and allowing researchers to focus on critical aspects of their work.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>AI models enhance text quality, grasp complex academic concepts.</li> <li>Changes tracked to distinguish human- and machine-generated text.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrated large-scale digital publishing ecosystem.</li> <li>Employed AI-based review process.</li> <li>AI prompt generator for authors.</li> </ul> |
| <input type="checkbox"/> Open access • Journal Article • DOI:10.1016/j.chaos.2024.114001<br><input type="checkbox"/> Using AI to solve business problems in scholarly publishing<br>Mehdi Ghazali<br>17 Apr 2019 • Insights: The UKSG Journal<br><input type="checkbox"/> PDF <input type="checkbox"/> Chat with Paper | AI is revolutionizing scholarly publishing by enhancing tasks like identifying peer reviewers. UNSILO's AI tool exemplifies this, hinting at a future where AI transforms academic publishing workflows.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>The paper provides an overview of AI and machine learning in scholarly publishing.</li> <li>It describes the application of AI to identify suitable peer reviewers.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>AI and machine learning resources</li> <li>Application of Bayesian problems</li> </ul>   |
| Journal Article • DOI:10.1016/j.chaos.2024.114001<br><input type="checkbox"/> Towards an AI policy framework in scholarly publishing<br>Zhenqing Lin<br>01 Oct 2023<br><input type="checkbox"/> PDF <input type="checkbox"/> Chat with Paper   | Generative AI tools are reshaping scholarly publishing. Policies lack consistency and enforceability, requiring ethical guidelines for authors and reviewers to ensure responsible AI integration in academic research. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inconsistencies in AI policies for authors and reviewers.</li> <li>Lack of clarity on ethical principles, transparency, and reproducibility.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyzing AI policies for ethical norms and best practices.</li> <li>Proposing pragmatic, enforceable ethical norms and best practices.</li> </ul>   |

Sort by Relevance ▾ Export ▾

Obr 10 Vyhledané záznamy ve službě SciSpace, krátký přehled, vyhledané dokumenty a umělou inteligencí vytvářené krátké přehledy k různým aspektům článku. Zdroj: snímek obrazovky, vlastní zpracování.

tvořících datovou základnu nástroje SciSpace. Další službou je parafrázování textu, která umožňuje výběr stylu, např. akademického, plynulého, formálního, kreativního, délku a variování synonym, díky čemuž parafrázuje vložený text do požadované podoby. Nabízena je také služba detekce textů generovaných umělou inteligencí, otázkou však je její účinnost. Za zmínku stojí i generátor citací, který obsahuje více než 2 tisíce citačních stylů. Při testování tohoto nástroje bylo zjištěno, že ne všechny nabízené funkce fungují správně, i tak je však považován za výborný nástroj zejména pro vyhledávání dokumentů, vytváření literárních rešerší a rozhodování nad vhodností publikací pro vlastní práci.

### 3.3 Psaní, detekce plagiátů a textů generovaných UI

Přehled vybraných nástrojů na modelech umělé inteligence a velkých jazykových modelů zakončíme těmi, které lze využít pro podporu psaní, detekci podobnosti a textů generovaných pomocí UI. Uvedené nástroje jsou dnes pro vědce velmi důležité. Zejména pak detekce podobnosti. Zatímco některá vydavatelství odborné literatury provádí vlastní testování podobnosti v zasílaných rukopisech s jinými již publikovanými články, najdou se i tací, kteří toto vyžadují po samotných vědcích. V praxi se setkáváme i s velmi náročnými požadavky na podobnosti, kdy článek není přijat v případě, že i se správně citovanými zdroji dochází k větší podobnosti než 1 %. To klade velké nároky nejen na parafrázování textu, ale také na vhodnou kontrolu ještě před zasláním rukopisu do rukou redakce.

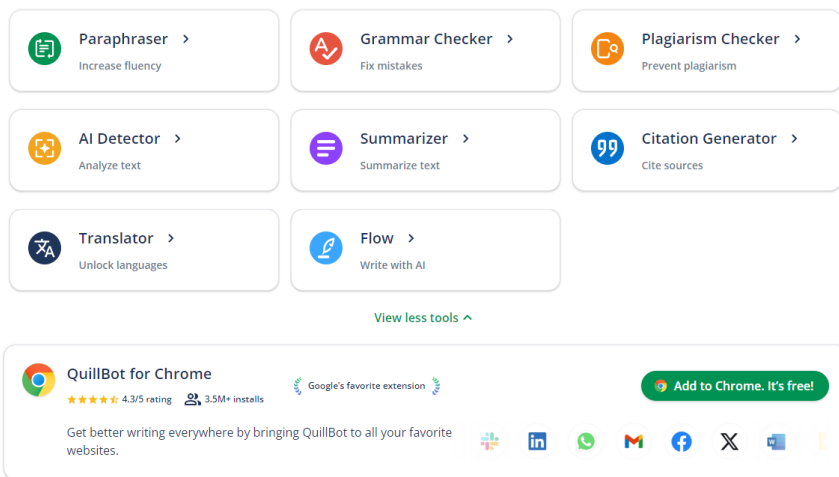
Jedním z dobře fungujících nástrojů je *QuillBot*<sup>36</sup> (Obrázek 11), který nabízí řadu funkcí pro podporu psaní textů i detekování textů generovaných umělou inteligencí. Zatímco *parafrázování* (funkce Paraphraser), *zkracování* (funkce Summarizer), *generování bibliografických citací* (Citation Generator) a *kontrola anglické gramatiky* (funkce Grammar Checker) fungují téměř bezchybně, ostatní nástroje kolísají. U *odhalování plagiátů* (funkce Plagiarism Checker) je chyba především na straně relativně nízkého počtu publikací v databázi, se kterými lze text porovnávat. I zde se jedná především o otevřený zdroj. Na základě testování se zdá, že ani překladáč (funkce Translator) nevykazuje dobré výsledky, už vůbec ne v rámci překladů do českého jazyka a naopak. *Detekce textu generovaného umělou inteligencí* (funkce AI Detector) je velmi nepřesná. To je ovšem způsobeno celkovou nespolehlivostí těchto nástrojů, které vykazují vcelku dobré výsledky u starších verzí dostupných chatbotů (např. ChatGPT 3.5), u novějších často dochází k falešnému určení člověkem psaného textu za generovaný UI nebo naopak, nerozpoznání, že text byl generován umělou inteligencí, ale

---

36 Nástroj QuillBot je dostupný zde: <https://quillbot.com/>.

byla mu přisouzena vysoká míra člověkem psaného textu (Elkhatat, A. M. et al., 2023). Asi nejzajímavější funkcí v QuillBotu je *podpora tvůrčího procesu* (funkce Flow), která umožňuje na základě zadaných textových informací vkládání návrhů na pokračování. Zvolit si přitom lze návrh osnovy, odstavce textu, příkladu, citace apod. Toho lze využít v případě, že si autor neví rady s tím, jak pokračovat, generování delších pasáží však vykazuje prvky opakování a povrchnosti.

Hi Kamil Matula, what are you working on today?



Obrázek 11: Zobrazení funkcí a doplňků nástroje QuillBot. Zdroj: snímek obrazovky, vlastní zpracování.

V oblasti detekce plagiátů a odhalování textů generovaných UI dnes existuje velké množství nástrojů a služeb, avšak s různou mírou úspěšnosti a spolehlivosti. Vzhledem k doporučením vydavatelských společností i nástrojům, které samy využívají, se jako přední volba se jeví nástroje od společnosti Turnitin – *Similarity a iThenticate*. V obou případech se jedná o nástroje, které se mohou spolehnout na datovou základnu tvořenou miliony vědeckých publikací, a to nejen z volně dostupných zdrojů, ale také od předních světových vydavatelů vědecké literatury. *Similarity* je zaměřena spíše na odhalování plagiátů v akademických textech, zatímco *iThenticate* pokrývá vědecké publikování i detekci využití umělé inteligence. Předpokládá se, že tyto služby si pro své účely zakoupí organizace, s kterými se domlouvá finanční plán podle předpokládaného využití. U služby *iThenticate* lze zkontrolovat jeden rukopis do 25 000 slov za cenu 125 \$, tři rukopisy nebo jeden rukopis do 75 000 slov za 300 \$.

## Závěrem

Integrace UI do vědeckého publikování přináší významné příležitosti pro knihovny i informační specialisty k vylepšení knihovnických a informačních služeb a efektivnější podpore vědeckých pracovníků. Přijetím nástrojů na základě velkých jazykových modelů nebo umělé inteligence obecně mohou knihovny zlepšit dostupnost a relevanci svých zdrojů, zjednodušit procesy vyhledávání informací a poskytovat ještě více personalizovanou výzkumnou podporu.

Kromě toho hrají knihovny vedoucí úlohu při vzdělávání začínajících i zkušených výzkumníků o etickém využívání umělé inteligence v publikační činnosti, čímž zajistí, že výhody těchto technologií budou realizovány bez ohrožení akademické integrity. Pořádáním workshopů, vytvářením doporučení a vedením diskusí o odpovědném využívání UI mohou knihovny přispět k formování budoucnosti vědecké komunikace tak, aby odpovídala nejvyšším standardům etiky a kvality.

Z textu výše bychom si měli odnést zejména to, jak UI transformuje vědeckou komunikaci a pomáhá zefektivňovat řadu aspektů vědeckého publikování, od literárních rešerší a recenzního řízení po samotný proces tvorby formálně a jazykově správného textu. Generativní nástroje UI mají potenciál zvýšit efektivitu a kvalitu vědecké produkce tím, že pomáhají autorům při vytváření rukopisů, identifikaci klíčových poznatků, a dokonce při navrhování nových výzkumných směrů. Zároveň podporují vědeckou spolupráci a boří bariéry, jednak jazykovou, ale i v porozumění mezi různými obory.

Navzdory přínosům nesmíme podlehnout dojmu, že vše funguje perfektně, bezchybně a s patřičnou odpovědností. Nesmíme zapomínat na výzvy a silná rizika, která integraci umělé inteligence do procesu vědeckého publikování vnáší. Ze všech mějme na paměti možnost generování nepřesného a zaujatého obsahu, který vede až k šíření nepřesností a dezinformací. Ztráta důvěryhodnosti, rapidní nárůst nekvalitních, umělou inteligencí generovaných textů může vést k ohrožení akademické integrity. Proto musíme být při využívání nástrojů a modelů UI neustále obezřetní, nenechat se ukolébat jejich *výkonem*, a vše kriticky hodnotit, abychom tato rizika alespoň minimalizovali, a raději i eliminovali.

Závěrem: I když UI představuje jak příležitosti, tak výzvy v oblasti vědeckého publikování, tak i knihovny se mohou zhostit a spolupracovat na klíčové roli při usměrňování etické integrace těchto technologií. Využíváním možností, které modely UI přinášejí, a řešením s nimi spojených rizik mohou knihovny zajistit, že i nadále zůstanou nepostradatelnými partnery ve výzkumném procesu, podporujícími tvorbu, šíření a uchovávání znalostí v digitálním věku.

## Seznam bibliografických odkazů

AHMED, S. a M. A. SHAUN. 2022 Impact of Deepfake Technology on Digital World Authenticity: A Review. *International Journal of Engineering and Management Research*. Online. 12(3), June 2022. ISSN 2394-6962. eISSN 2250-0758. DOI: <https://doi.org/10.31033/ijemr.12.3.10>. [cit. 2024-08-09].

ALTBACH, P. G. a H. de WIT. 2019. Too Much Academic Research is Being Published. *International Higher Education*. Online. 96(Winter 2019), s. 2—3. DOI: <https://doi.org/10.6017/ihe.2019.96.10767>. [cit. 2024-08-09].

ANGWIN, J., J. LARSON, S. MATTU a L. KIRCHEN. 2016. Machine Bias. *ProPublica*. Online. May 23, 2016. Dostupné z: <https://www.propublica.org/article/machine-bias-risk-assessments-in-criminal-sentencing>. [cit. 2024-08-09].

ASHER, N. a P. ZWEIGENBAUM. Artificial Intelligence and Language. In MARQUIS, P., O. PAPINI a H. PRADE. *A Guided Tour of Artificial Intelligence Research: Volume III: Interfaces and Applications of Artificial Intelligence*. Online. Cham: Springer, 2020, s. 117—145. ISBN 978-3-030-06169-2. eISBN 978-3-030-06170-8. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-06169-2>. [cit. 2024-08-09].

BABER, M., et al. 2024. Libraries in the Age of Intelligent Information: AI-Driven Solutions. *International Journal of Applied and Scientific Research*. 2(1), s. 153—176. eISSN 3025-7670. DOI: <https://doi.org/10.59890/ijasr.v2i1.1295>. [cit. 2024-08-09].

BLAHUTA, J. a K. MATULA. 2023. Informatika v medicíně – pomáháme diagnostikovat Parkinsonovu a Alzheimerovu chorobu. *Věda.fpf: Technologie*. Online. 11. 7. 2023. Dostupné z: <http://veda.fpf.slu.cz/archiv/367>. [cit. 2024-08-09].

BRITANNICA, The Editors of Encyclopedia. C2024. Automaton. *Encyclopedia Britannica*. Online. Jun 10, 2024. Dostupné z: <https://www.britannica.com/technology/automaton>. [cit. 2024-08-09].

CAROBENE, A., et al. 2023. Rising adoption of artificial intelligence in scientific publishing: evaluating the role, risks, and ethical implications in paper drafting and review process. *Clinical Chemistry and Laboratory Medicine*. Online. 62(5), s. 835—843. ISSN 1437-4331. DOI: <https://doi.org/10.1515/ccml-2023-1136>. [cit. 2024-08-09].

COSMOTRON. 2019. Samoobslužný návratový automat. *Cosmotron*. Online. C2019. Dostupné z: <https://www.cosmotron.cz/produkty/rfid/samoobsluzny-navratovy-automat/>. [cit. 2024-08-09].

DASTIN, J. 2018. Insight – Amazon scraps AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*. Online. October 11, 2018. Dostupné z: <https://www.reuters.com/article/world/insight-amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK0AG/>. [cit. 2024-08-09].

DERE, O. 2023. Artificial Intelligence Tools in Academic Article Writing: Is it a Tool or a Co-Author? *European Journal of Therapeutics*. Online. 29(4), s. 992–993. ISSN 2564-7784, eISSN 2564-7040. DOI: <https://doi.org/10.58600/eurjther1839>. [cit. 2024-08-09].

DOBROVOLNÁ, L. 2024. AI pomáhá studentům při psaní akademických prací a projektů. *Slezská univerzita, Fakulta veřejných politik v Opavě*. Online. 18. 02. 2024. Dostupné z: <https://www.slu.cz/fvp/cz/aktuality/15/1796>. [cit. 2024-08-09].

EDUKITCHEN. 2023. Chomsky on ChatGPT, Education, Russia and the unvaccinated. *YouTube*. Online. 21. 1. 2023. Dostupné z: <https://youtu.be/IgxzcOugvEI?si=OAt3Ag1ozgwAwBDL>. [cit. 2024-08-09].

ELKHATAT, A. M., K ELSAID a S. ALMEER. 2023. Evaluating the efficacy of AI content detection tools in differentiating between human and AI-generated text. *International Journal for Education Integrity*. Online. 19, s. 1–16. ISSN 1833-2595. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40979-023-00140-5>. [cit. 2024-08-09].

ELSEVIER. C2024. The use of generative AI and AI-assisted technologies in the review process for Elsevier. *Elsevier*. Online. Dostupné z: <https://www.elsevier.com/about/policies-and-standards/the-use-of-generative-ai-and-ai-assisted-technologies-in-the-review-process>. [cit. 2024-08-09].

FINGER, L. 2015. Do Evil – The Business of Social Media Bots. *Forbes*. Online. Feb 17, 2015. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/lutzfinger/2015/02/17/do-evil-the-business-of-social-media-bots/>. [cit. 2024-08-09].

FIRE, M. a C. GUESTRIN. 2019. Over-optimization of academic publishing metrics: observing Goodhart's Law in action. *GigaScience*. Online. 8(6), June 2019. eISSN 2047-217X. DOI: <https://doi.org/10.1093/gigascience/giz053>. [cit. 2024-08-09].

FLANAGAN, D. 2024. Five ways generative AI will transform scholarly publishing. *Financial Express – Business News, Digital Transformation News*. Online. January 6, 2024. Dostupné z: <https://www.financialexpress.com/business/digital-transformation-five-ways-generative-ai-will-transform-scholarly-publishing-3356781/>. [cit. 2024-08-09].

FRIEDMANOVÁ, S. 2023. Fakulta VŠE ruší písemné bakalářské práce. Kvůli AI ztrácí smysl, říká děkan. *Forbes Česko*. Online. 22. 11. 2023. ISSN

1805-059X. Dostupné z: <https://forbes.cz/fakulta-vse-rusi-pisemne-bakalarske-prace-kvuli-ai-ztraci-smysl-rika-dekan/>. [cit. 2024-08-09].

GENDRON, Y., J. ANDREW a Ch. COOPER. 2022. The perils of artificial intelligence in academic publishing. *Critical Perspectives on Accounting*. Online. 87(September 2022). ISSN 1045-2354. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102411>. [cit. 2024-08-09].

GOODFELLOW, I. et al. 2020 Generative adversarial networks. *Communication of the ACM*. Online. 63(11), 22 October 2020. ISSN 0001-0782. eISSN 1557-7317. DOI: <https://doi.org/10.1145/342262>. [cit. 2024-08-09].

GORDON, R. 2023. Large language models are biased. Can logic help save them? *MIT News*. Online. March 3, 2023. Dostupné z: <https://news.mit.edu/2023/large-language-models-are-biased-can-logic-help-save-them-0303> [cit. 2024-08-09].

HSU, H. 2023. Can Generative Artificial Intelligence Write an Academic Journal Article? Opportunities, Challenges, and Implications. *Irish Journal of Technology Enhanced Learning*. Online. 7(2), Dec 7, 2023. DOI: <https://doi.org/10.22554/ijtel.v7i2.152>. [cit. 2024-08-09].

CHAN, A. 2023. GPT-3 and InstructGPT: technological dystopianism, utopianism, and „Contextual“ perspectives in AI ethics and industry. *AI and Ethics*. Online. 3, 04 April 2022. ISSN 2730-5953. eISSN 2730-5961. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00148-6> [cit. 2024-08-09].

CHANDLER, D. a R. MUNDAY. 2020. *A Dictionary of Media and Communication*. Third edition. Oxford; New York: Oxford University Press, 544 s. ISBN 978-0-19-884183-8.

CHOMSKY, N., I. ROBERTS a J. WATUMULL. 2023. Noam Chomsky: The False Promise of ChatGPT. Online. *The New York Times*. March 8, 2023. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2023/03/08/opinion/noam-chomsky-chatgpt-ai.html>. [cit. 2024-08-09].

CHRISTIANO, P. F. et al. 2017. Deep reinforcement learning from human preferences. In *NIPS'17: Proceedings of the 31st International Conference on Neural Information Processing Systems*. Online. 04 December 2017. ISBN 978-1-5108-6096-4. DOI: <https://dl.acm.org/doi/10.5555/3294996.3295184> [cit. 2024-08-09].

KATUŠČÁK, D. 2022. Umělá inteligencia pomáha sprístupňovať písomné dedičstvo. *Knihovna: knihovnícká revue*. Online. 33(2), s. 50—77. ISSN 1801-3252. Dostupné z: <https://knihovnarevue.nkp.cz/archiv/2022-2/>

[recenzovane-prispevky/umela-inteligencia-pomaha-spristupnovat-pisomne-dedicstvo](#) [cit. 2024-08-09].

KOPECKÝ K., R. SZOTKOWSKI a K. ZIBUROVÁ. 2024. *Rizika spojená s generativní umělou inteligencí*. E-book. Olomouc: Centrum prevence rizikové virtuální komunikace Pedagogické Univerzity Palackého v Olomouci ve spolupráci s CEDMO. 98 s. Dostupné z: <https://e-bezpeci.cz/index.php/ke-stazeni/tiskoviny/185-rizika-spojena-s-umelou-inteligenci-2024/file>. [cit. 2024-08-09].

LANDHUIS, E. 2016. Scientific literature: Information overload. *Nature*. Online. 535, s. 457—458. ISSN 0028-0836, eISSN 1476-4687. DOI: <https://doi.org/10.1038/nj7612-457a>. [cit. 2024-08-09].

LUND, B. D., et al. 2023. ChatGPT and a new academic reality: Artificial Intelligence-written research papers and the ethics of the large language models in scholarly publishing. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. Online. 74(5), s. 570—581. ISSN 2330-1643, eISSN 2330-1635. DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.24750>. [cit. 2024-08-09].

MAX PLANK SOCIETY. 2003. *Berlin Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities*. Online. 22 October 2003. Dostupné z: <https://openaccess.mpg.de/Berlin-Declaration>. [cit. 2024-08-09].

MYERS, A. AI-Detectors Biased Against Non-Native English Writers. *Stanford University Human-Centered Artificial Intelligence*. Online. May 15, 2023. Dostupné z: <https://hai.stanford.edu/news/ai-detectors-biased-against-non-native-english-writers>.

OPENAI. [2024]. *Modely GPT. ChatGPT*. Online. Dostupné z: <https://chatgpt.com/gpts>. [cit. 2024-08-09].

PAKHALE, K. 2023. Large Language Models and Information Retrieval. *International Journal For Multidisciplinary Research*. Online. 5(6), s. 1—12. eISSN 2582-2160. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.8841>. [cit. 2024-08-09].

RANKOV, P. 2023. Vědecké informace a vědecká komunikace. In KATUŠČÁK, D. a L. FOBEROVÁ (ed.). *Kompendium knihovnictví 2*. 1. vyd. Ostrava: Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě, s. 37—56. 280 s. ISBN 978-80-7054-331-3.

RUSSELL, S. J. a P. NORVIG. 2021. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. Fourth edition. Hoboken: Pearson, 2021. 1115 s. ISBN 978-0-13-461099-3.

De SARKAR, T. 2023. Implementing robotics in library services. *Library Hi Tech News*. Online. 40(1), 3 January 2023, s. 8—12. ISSN 0741-9058. DOI: <https://doi.org/10.1108/LHTN-11-2022-0123>. [cit. 2024-08-09].

SEMANTIC SCHOLAR. [2024]. Frequently Asked Questions. *Semantic Scholar*. Online. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/faq#influential-citations>. [cit. 2024-08-09].

SMITH, C. S. 2023 ChatGPT-4 Creator Ilya Sutskever on AI Hallucinations and AI Democracy. *Forbes*. Online Mar 15, 2023. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/craigsmith/2023/03/15/gpt-4-creator-ilya-sutskever-on-ai-hallucinations-and-ai-democracy/> [cit. 2024-07-15].

SOLOMONOFF, G. 2023 The Meeting of the Minds That Launched AI. Online. *IEEE Spectrum*. 06 May 2023. Dostupné z: <https://spectrum.ieee.org/dartmouth-ai-workshop>. [cit. 2024-08-09].

SULLIVAN, M., A. KELLY a P. McLAUGHLAN. 2023. ChatGPT in higher education: Considerations for academic integrity and student learning. *Journal of Applied Learning & Teaching*. Online. 6(1), s. 31—40. ISSN 2591-801X. DOI: <https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.17>. [cit. 2024-08-09].

UNESCO, 2023. *UNESCO Recommendation on Open Science*. Online. Last update: 21 September 2023. Dostupné z: <https://www.unesco.org/en/open-science/about>. [cit. 2024-08-09].

VEDENÍ SU OPF KARVINÁ. 2024. Pravidla pro využívání AI na fakultě. *Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné*. Online. 27. 2. 2024. Dostupné z: <https://www.slu.cz/opf/cz/aktuality/11/1195>. [cit. 2024-08-09].

WILLIAM, F. K. A. 2024. AI in Academic Writing: Ally or Foe? *International Journal of Research Publications*. Online. 148(1), 08 May 2024, s. 353—358. ISSN 2708-3578. DOI: <https://doi.org/10.47119/IJRP1001481520246427>. [cit. 2024-08-09].

WEISS, M. 2023. Prohlášení k využití umělé inteligence (AI). *Slezská univerzita*. Online. 11. 05. 2023. Dostupné z: <https://www.slu.cz/slu/cz/aktuality/1/1835>. [cit. 2024-08-09].

ZHOU, J. et al. 2023. Ethical ChatGPT: Concerns, Challenges, and Commandments. *arXiv*. Online. 18 May 2023. Preprint. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.10646> [cit. 2024-08-09].

## Medailonek autora

*Mgr. Kamil Matula, Ph.D* je odborným asistentem na Ústavu informatiky, Filozoficko-přírodovědecké fakultě v Opavě, Slezské univerzitě. Je také členem Data Ethics Lab při Vysoké škole ekonomické v Praze. Doktorské studium v oboru Informační věda úspěšně absolvoval na Univerzitě Karlově v Praze. Ve výuce i své výzkumné práci se věnuje především informačnímu chování, interakci člověka s počítačem, UX designu a návrhu uživatelských rozhraní, a také moderním informačním a komunikačním technologiím ve vztahu ke změnám ve společnosti, vědecké komunikaci a scientometrii.

## **IV.**

# **Aplikace poznatků kyberbezpečnosti do školního vzdělávání**



# Přehled vybraných klíčových kybernetických hrozeb a jejich reflexe ve vzdělávání v základním školství

Bc. Eva Horalíková  
Fakulta informatiky a statistiky  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
[hore06@vse.cz](mailto:hore06@vse.cz)

## Anotace

Cílem článku je jednak přinést přehled klíčových vybraných hrozeb z kybernetického prostoru (kyberšikana, kybergrooming, sexting, hesla, sociální inženýrství a malware) a také představit v kostce současnou situaci reality vzdělávání v této oblasti na českých základních školách. Do problematiky rovněž vstupuje umělá inteligence a různorodá rizika a přínosy s ní spojené. Samostatná kapitola je věnována také praxi vzdělávání v oblasti kybernetické bezpečnosti, a to jak ve formě formálního školního vzdělávání, tak neformálního, které je poskytováno přes různé platformy a média. Problémy spojené s výukou kybernetické bezpečnosti jsou popsány skrze zkušenosti autorky z praxe na běžné základní škole.

## Abstract

The aim of the article is to provide an overview of the key selected threats from cyberspace (cyberbullying, cybergrooming, sexting, passwords, social engineering and malware) and to present the current situation of the reality of education in this area in Czech primary schools. Artificial intelligence and the various risks and benefits associated with it also enter into the issue. A separate chapter was also devoted to the practice of cybersecurity education, both in the form of formal school education and informal education provided through various platforms and media. The challenges associated with cybersecurity education were described through the author's experience of working in a mainstream lower secondary school school.

# Úvod

Dnešní dospívající žijí ve světě, který je naplno rozdělen na svět reálný a svět virtuální. Ve virtuálním světě se odehrává velká část jejich životů a také v něm čekají mnohé nástrahy. Ty využívají přirozené nezralosti, zvědavosti a snahy odpoutat se od rodičů. Lákavá je také zdánlivá anonymita webu a možnosti z ní vyplývající. Velmi často si žáci hledají kamarády prostřednictvím internetu, zvláště pokud v reálném životě mnoho kamarádů nemají. Internet může být zdrojem užitečných informací, nicméně je nutné žáky naučit, jak si správně chránit soukromí, jak bezpečně komunikovat a případně jak si říct o pomoc, pokud se nějaký problém vyskytne. Většina žáků má v současné době už mj. platební kartu a je tedy nutné je naučit bezpečně pracovat i s platbami na internetu, aby se nestali oběťmi finančních podvodů. Budování základní *kyberbezpečnostní gramotnosti* by mělo být prováděno formou odpovídající věku a schopnostem, je nutné nevzbuzovat u dětí zbytečný strach.

První část článku se zabývá vybranými konkrétními riziky, které žákům na druhém stupni základní školy hrozí a které souvisí se stadiem jejich myšlenkové zralosti. Článek neřeší technické zabezpečení škol a informační technologie žáků. Mezi výrazná rizika a hrozby patří například kyberšikana, kybergrooming, sociální inženýrství a hesla. Druhá část článku je věnována praxi vzdělávání v oblasti kybernetické bezpečnosti, a to jak formálnímu vzdělávání na základních školách, tak neformálnímu vzdělávání prostřednictvím různých organizací a médií. Okrajově je zmíněna i umělá inteligence, jednak rizika v kyberprostoru s ní spojená, ale také její využití ve vzdělávání v oblasti kybernetické bezpečnosti.

Autorka článku pracovala několik let jako učitelka informatiky na druhém stupni na velké sídlištní škole a při psaní tohoto článku čerpala ze zkušeností ze své praxe. Oblast kybernetické bezpečnosti považuje za jednu z vůbec nejdůležitějších témat, která se v současnosti na základních školách učí. Text článku je upravenou a doplněnou verzí části kvalifikační práce autorky<sup>1</sup> na oboru Informační média a služby na FIS VŠE.

## 1 Kybernetická bezpečnost

Vývojem technologií vznikl k původnímu fyzickému světu, ještě svět další, digitální, kde komunikace a další lidské činnosti doznávají velkých změn a vznikají jejich nové formy. Tento paralelní svět se nazývá kybernetickým prostorem či zkráceně

1 HORALÍKOVÁ, Eva, 2024. *Vybrané problémové okruhy kybernetické bezpečnosti u žáků druhého stupně základní školy*. Vedoucí Richard Papík. Dostupné z: <https://insis.vse.cz/zp/84802/podrobnosti>. Autorka velmi děkuje vedoucímu práce doc. PhDr. Richardu Papíkovi, Ph.D za cenné rady při psaní práce a článku.

kyberprostorem. Šulc (2018) kyberprostorem označuje místo, které zprostředkovává komunikaci mezi počítači, prostřednictvím počítačových sítí.<sup>2</sup> Z kybernetického prostředí může přijít nebezpečí ve formě kybernetického útoku. Pojem kyberprostor nezřídka splyvá s pojmem celosvětové sítě internet, tedy s prostorem, kde žádná organizace nemá úplnou kontrolu (Šulc, 2018). Výkladový slovník kybernetické bezpečnosti definuje kyberprostor takto: „Digitální prostředí umožňující vznik, zpracování a výměnu informací, tvořené informačními systémy, a službami a sítěmi elektronických komunikací.“ (Jirásek et al., 2015, s. 100).

Cílem *informační bezpečnosti* je ochrana informací nezávisle na formě (nošiči) a ochrana před nebezpečím, jimi potenciálně způsobeným. Do informační bezpečnosti patří též pravidla bezpečné manipulace s informacemi zaznamenanými na papíře nebo ústně podanými. *Kybernetická bezpečnost* je podmnožinou informační bezpečnosti a jejím hlavním cílem je ochrana počítačů a jejich sítí, před hrozbami přicházejícími z kyberprostoru. Prostředek, kterým je útok veden, se nazývá *vektor útoku*. Možnost útoku se označuje jako *kybernetická hrozba*, přičemž ta využívá nějaké zranitelnosti, což jsou slabiny nebo chyby v systému. Za *kybernetický bezpečnostní incident* se považuje porušení tzv. *bezpečnostní triády*, tedy *důvěrnosti* (informace jsou dostupné jen těm, kteří k nim mají mít přístup), *integrity* (informace jsou úplné a bez modifikací) a *dostupnosti* (informace jsou v případě potřeby přístupné) (Šulc, 2018).

Z legislativního hlediska tuto problematiku upravuje zákon č. 181/2014 Sb. Zákon o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů a vyhláška č. 81/2018 o kybernetické bezpečnosti. V těchto právních normách je upravena oblast kybernetické bezpečnosti v kontextu veřejné moci a práva a povinnosti zúčastněných osob. Nejnovější novela *Zákona o kybernetické bezpečnosti* nabyla účinnosti 6. 8. 2022 (NÚKIB, 2024).

## 2 Rizika a hrozby pro žáky 2. stupně ZŠ v kybernetickém prostoru

### 2.1 Kyberšikana

*Kyberšikanou* se rozumí opakované a cílené jednání s úmyslem ublížit, zastrašit nebo jinak poškodit oběť s pomocí informačních technologií. Zpravidla bývá použit internet a mobilní telefony. Mezi obětí a agresorem existuje nějakým

- <sup>2</sup> V této souvislosti je na místě, že hojně používaná předpona *kyber-* je odvozena od slova *kybernetika*, které označuje vědní obor zabývající se řízením a komunikací v technických systémech, souvisí tedy s počítači a digitálními technologiemi.

způsobem nerovný vztah, například lepší postavení v komunitě či technické dovednosti. Dále musí být obtěžování opakované. Zásadní je, aby toto chování bylo oběti nepříjemné, pokud tomu tak není, nelze pak považovat toto jednání za kyberšikanu (Ševčíková, 2014). Kyberšikana může doplňovat klasickou šikanu, tedy že obtěžování v offline světě se přesune do online světa. Formy kyberšikany zahrnují například:

- šíření dehonestujících materiálů;
- verbální útoky;
- vyhrožování;
- vydírání a zastrašování;
- krádež identity;
- ostrakizace.

Za jev podobný kyberšikaně se považuje *online obtěžování*. To se liší od kyberšikany zejména v závažnosti. U online obtěžování není vždy přítomné záměrné jednání s cílem ublížit oběti, může jít “jen” o vrstevnické žerty. Dále toto jednání není opakované a dlouhodobé. Typicky nemá online obtěžování takové následky jako kyberšikana, ovšem v některých případech může mít vážné konsekvence a je nutné jej nepodcenit (Ševčíková, 2014). Zdánlivá anonymita internetu umožňuje některým jedincům překračovat hranice etického chování. Účty na sociálních sítích, e-maily nebo anonymní SIM karty umožňují skrývat a měnit identitu útočníka. Tím mohou jednak komplikovat řešení situace, ale také dodávat agresorovi odvalu útoky dál stupňovat. Kyberšikana může mít devastující následky na psychiku oběti a vést i k pokusům sáhnout si na život. Je proto nutné všechny případy kyberšikany nebo pokusy o ní zachytit a řešit včas. Děti musí mít přístup k odborné péči a ve školách absolvovat preventivní programy s touto tematikou.

Pokud se staneme obětí kyberšikany, je nejdůležitější nereagovat na útoky, pořídit důkazy (typicky snímky obrazovky), útočníka zablokovat nebo ignorovat. Klíčové je nebyť na vzniklou situaci sám, ale řešit ji s někým dalším, například rodičem, učitelem nebo případně s policií. Nemělo by se opomenout též kontaktování technické podpory stránek, kde se nachází závadný obsah a požadovat jeho odstranění (Kožíšek a Písecký, 2016).

Obětí kyberšikany se nezřídka stávají i učitelé. Nezávládnutá situace ve výuce nebo jiné selhání se může dostat na internet a dále se volně šířit. Takováto videa zpravidla nezachycují celý kontext incidentu a podávají zkreslený pohled na situaci. Mohou ovšem vyvolat velkou reakci okolí a způsobit nepříjemné situace pro daného pedagoga a vedení školy. Některé školy v této souvislosti, mimo

jiné, zavedly ve školním řádu omezení používání mobilních telefonů. Prostředkem šikany pedagogů mohou být i sociální sítě. Jsou napadány soukromé profily, případně vytvářeny falešné profily učitelů s cílem dehonestovat nebo poškodit jejich dobrou pověst (např. sexuální orientací, partnerským životem nebo jinými osobními záležitostmi). Falešné účty se mohou vyskytovat i na seznamovacích platformách, a to i s erotickou tematikou. Podobná situace může nastat, pokud žáci objeví například fotografie nebo video se sexuální tematikou zobrazující daného učitele. Velkým problémem zde může být i tvorba tzv. „deep fake“ videí, kde s pomocí veřejně dostupných fotografií může kdokoliv vytvořit pornografické materiály. Nicméně to se netýká pouze učitelů, ale kohokoliv.

Učitelé se mohou také stát obětí takzvaných „pranků“ (žertů), kdy žáci dostanou učitele do zesměšňující nebo trapné pozice a celé video zveřejní na internetu, což může mít velký dosah. Ačkoli se na začátku celá situace nezdála být tak závažná, může mít takové video nepředvídatelné dopady, neboť na internetu se šíří obsah nekontrolovaně. Podobně jako u obětí jiné šikany se také u kyberšikany stává, že pedagogové toto chování neohlašují svým nadřízeným. Jednak z důvodu vlastních pocitů viny, že danou situaci způsobili svým osobním selháním, nebo ze strachu, že vedení školy se za ně nepostaví. Samozřejmě se obávají také nežádoucí pozornosti okolí. To je ovšem špatně hned z několika důvodů. Jednak stupňující se šikana může velmi zhoršit celkový psychický stav oběti, dále posouvá žákům etické hranice, neboť jim toto chování prochází a tím pádem ho mohou uplatňovat na jiné pedagogy nebo obtěžování dále stupňovat (Szotkowski a Kopecký, 2018).

## 2.2 Kybergrooming

Výkladový slovník kybernetické bezpečnosti definuje pojem *kybergrooming* takto: „Chování uživatelů internetových komunikačních prostředků (chat, ICQ atd.), kteří se snaží získat důvěru dítěte a s cílem ho zneužít (zejm. sexuálně) či zneužít k nelegálním aktivitám.“ (Jirásek et al., 2022, s. 97). Typicky probíhá kybergrooming přes seznamovací nebo komunikační platformy. Útočník se pomocí různých manipulací snaží z oběti vylákat citlivé informace, případně fotografie aktů či přímo si domluvit schůzku. Na té může dojít k sexuálnímu násilí, případně i horším trestným činům. Fotografie mohou být zneužity k dalšímu nátlaku na dítě. Bez svolení oběti může též vzniknout *sextingový materiál*, pokud byl pro komunikaci využit videohovor. Děti a zejména dospívající se stávají oběťmi kybergroomerů kvůli nedostatku zkušeností, špatného postavení v kolektivu, nedostatku pozornosti a z důvodu zvýšené ochoty riskovat. To se může projevat

větší odvahou komunikovat s cizími lidmi, případně vytvářet a posílat materiály s erotickou tematikou. V tomto období mají dospívající větší zájem o sexuální oblast a navazování vztahů.

Nejprve si útočník oběti vytipuje. K tomu jsou sociální sítě příhodné, neboť uživatelé na své profily sami píší osobní údaje a přikládají fotografie. Další velmi ceněné informace mohou být o koníčcích nebo jiných zájmech dítěte. Aby byla komunikace věrohodná, musí útočník být schopen se vyjadřovat podobně jako sociální skupina oběti, tedy orientovat se ve slangu a světě současných zkratek. S tím souvisí tvorba falešného profilu pachatele. Často útočníci oslovují velké množství profilů dětí ve snaze zvýšit šanci jejich možnou odezvu. Více konverzacemi se také můžou učit, co v dané komunitě funguje, a případně modifikovat svoje chování. Samotné kontaktování oběti probíhá přes sociální sítě, komunikační platformy nebo chatovací služby. Jakmile dojde k prvotní výměně zpráv, snaží se útočník vzbudit důvěru a pěstovat vztah s obětí. Využívá k tomu různé techniky, jako je chválení, podpora a lichocení, což má za cíl dále vzbudit zájem dítěte o komunikaci. Zvláště účinné je to u dětí, které z jakéhokoliv důvodu nemají ve svém okolí dostatek pozornosti. Dalším způsobem, jak si získat důvěru a zájem dítěte, je kopírovat jeho zájmy, styl vyjadřování nebo jeho problémy. Výjimkou nebývá ani obdarování nebo uplácení dítěte, kde si navíc útočník může ověřit platnost osobních údajů skrze dodací adresy, telefonní čísla a podobně.

Po fázích seznamování a vytipování obětí se kybergroomer snaží postupně dostat do obsahu konverzace sexuální tematiku. Využívá také přirozenou zvědavost dospívajících dětí, případně jejich situace, kdy se o těchto záležitostech nemají s kým bavit. Součástí toho může být i *sexting* – posílání či výměna fotografií nebo videí se sexuální tematikou. Materiály posílané kybergroomerem většinou nebývají autentické, nýbrž stažené nebo koupené odněkud z internetu. Posláním fotografií svého skutečného těla by se mohli kompromitovat a zhatit svoje snažení. Dochází nebo může docházet k přesunu celé komunikace na jiné, například méně používané či zahraniční platformy, jako další stupeň izolace a ochrany obsahu konverzací od okolí oběti. Zasláné materiály se také mohou stát prostředkem vydírání a manipulace k zasílání dalších, typicky explicitnějších materiálů.

Agresor se také snaží oběť izolovat od jeho okolí, a to například velmi pozitivním přístupem a chválením. Sextingový materiál z předešlých fází slouží jako sdílené tajemství, kterým si útočník zavazuje oběť k sobě. To také způsobí, že oběť nemá důvěru k lidem kolem sebe a je pro ni tedy velmi obtížné svěřit se svými problémy někomu ze svého okolí. Následuje fáze přípravy na osobní setkání, kdy se útočník může vydávat za osobu blízkou (například za otce) člověku, se kterým si oběť domněle píše. Překonává se tak věkový rozdíl, který může v být

i několik dekad. Následně může dojít k vylákání oběti na osobní schůzku (Kopecký et al., 2021).

## 2.3 Sexting

*Sextingem* se myslí jev, kdy dochází k zaslání a šíření textových zpráv, vlastních fotografií či videí se sexuální tematikou pomocí komunikačních technologií. Sexting může být velmi nebezpečný, neboť v digitálním prostředí nelze mít nikdy jistotu, že obsah nebude využit proti odesílateli. Materiály získané pomocí sextingu mohou být zárodkem kyberšikany, nebo předmětem vydírání. Mohou též značně zkomplikovat sociální postavení oběti, přičemž v některých případech může být komplikované i nalezení či udržení zaměstnání. Všechna výše uvedená rizika mohou často velmi zhoršit mentální zdraví oběti a mít důsledky i pro zdraví fyzické. V krajním případě může oběť dovést i k sebevraždě.

Podobný jev nastává, když dítěti v komunikaci přijde nevyžádaný materiál se sexuálním obsahem. I zde může dojít ke spuštění psychických problémů a do budoucna zkomplikovat partnerský a sexuální život. Podobně jako u kyberšikany je nutné, aby oběť měla někoho, s kým může problém řešit.

Motivací k posílání sextingových zpráv může být flirtování, snaha získat partnera nebo pozornost, pokud se ji odesílateli v reálném životě nedostává. V době mobilních zařízení je tvorba těchto materiálů otázkou chvíle. Dle studie *Sexting a rizikové seznamování českých dětí v kyberprostoru* z roku 2017 autorů Kamila Kopeckého a René Szotkowského má 15 % českých dětí má zkušenosti se zasíláním vlastních fotografií a 24 % poslalo textovou zprávu se sexuálním nebo erotickým podtextem. 40 % dětí obdrželo fotografie, kde byl kdosi částečně nebo úplně obnažen, 20 % obdrželo podobné video. Sexting je tedy rozšířeným jevem a je nutné žáky upozorňovat na rizika takovéto aktivity, neboť jim může způsobit nečekané a závažné důsledky (Kopecký a Szotkowski, 2017).

## 2.4 Sociální inženýrství

Termín *sociální inženýrství* nabývá dvou významů. Jedním je společenskovední disciplína, jež se zabývá cílenými společenskými změnami nebo usměrňováním chování skupin nebo lidí (Štěpánek, 2020). V této práci je relevantnější druhý význam, používaný v kontextu bezpečnosti informačních systémů a kybernetické bezpečnosti, tedy *cílená manipulace lidí k získání citlivých údajů nebo jiného prospěchu*. Využívá vlastností lidské psychologie a jejích slabín, jako jsou roztěkanost,

nepozornost, zvědavost nebo strach a naléhavost. Pomocí různých technik vzbudí útočník v oběti důvěru, následně dojde k získání citlivých dat, hesel, informací ke kreditním kartám nebo bankovním účtům, případně si oběť pomoci podvrhnutého odkazu nebo přílohy stáhne škodlivý software. Sociální inženýrství je jedním z největších rizik, kterými se kybernetická bezpečnost zabývá, neboť jednání lidí je hůře předvídatelné a může být ovlivněno různými okolnostmi (Dubovecká, 2023).

### 2.4.1 Phishing

Jeden z nejběžnějších útoků pomocí sociálního inženýrství je *phishing*. Typické je použití hromadného rozeslání e-mailů, v nichž je „nutné“ se pod nejrůznější záminkou někam přihlásit, například do pracovního nebo školního systému, do elektronického bankovníctví či do e-shopu. Nezřídka jsou k těmto účelům zneužity stránky přepravních společností nebo sociálních sítí. Na místě je velká obezřetnost a důsledná kontrola odesílatele, URL stránek, a nutnost zvážit, zda daný požadovaný úkon vůbec dává smysl. To může být někdy velmi složité, neboť útočníci umí vyvinout velký nátlak a stres nebo naopak zvědavost či zmatení. Mohou tvrdit, že je problém s účtem oběti nebo potřebují potvrdit jejich identitu, např. zaslaným videem či fotografií. Odkazy pak oběť zavedou na dokonalou kopii původních stránek, ovšem útočníkům pošle oběť citlivé informace. Důležité je být ostražitý, a pokud vím, že jsem například žádnou objednávku nedělal a nezasílal, nemůže mi přijít e-mail, abych se podíval, kde se zásilka zrovna nachází (Mikulová a Fukárková, 2024). Zamyslet by se měl člověk také nad podezřelé výhodnými nabídkami nebo například výhrami.

V organizacích a firmách se občas v rámci prevence konají simulované phishingové útoky. Mají tu výhodu, že pokud se daný zaměstnanec nebo student tzv. nacytá, tak to pro něj nemá, kromě upozornění, žádné další konsekvence. Přímá zkušenost s tímto typem útoku pomáhá zafixovat si správné zásady a je velmi efektivní.

Pokud se staneme obětí phishingu, je nutné tuto skutečnost ohlásit příslušnému IT oddělení, pokud se jedná o školní či firemní účet, případně bance. Dále by měla následovat změna všech hesel, nejen uniklého. Je ovšem možné, že útočník už mezitím naše heslo sám změnil. Jako další prevenci je vhodné používat bezpečné vícefaktorové ověření v kombinaci se silným heslem. Některé e-mailové služby dokáží zachytit podstatnou část phishingových zpráv, ale pokud se nějaká zpráva zdá podezřelá, je doporučeno ji jako phishing označit; to ji odebere z hlavní e-mailové schránky a může pomoci ochránit další potenciální oběti. Další možností kontroly je ověřit si podezřelé e-maily nebo zprávy jinou cestou, například telefonicky (Dubovecká, 2023).

## 2.4.2 Spear phishing

*Spear phishing* je jev podobný klasickému phishingu, ale je cílený blíže na oběť. Typicky jsou cílem vedoucí pracovníci nebo pracovníci s většími přístupovými právy nebo pracující s financemi. Tento typ útoku vyžaduje větší přípravu a rešerši na oběť (Mikulová a Fukárková, 2024). Spear phishingovému útoku může předcházet útok na pracovníka na nižší pozici a takto získané interní informace jsou pak použity k dalším útokům (NÚKIB, 2020).

Obranou je především obezřetnost i při práci s přílohami a soubory. Důležité je věnovat pozornost typům souborů a neotevírat automaticky všechny přílohy, které přijdou do e-mailu. Ztížit přípravu útoků může i omezení zveřejnění informací o zaměstnancích na sociálních médiích (Štolcová, 2020).

## 2.4.3 Vishing a smishing

*Vishing* je typ útoku, při němž se s využitím telefonního hovoru útočník obvykle vydává za pracovníka banky, policie či podobné instituce. Věrohodnosti mohou podvodníci nabývat tím, že znají osobní údaje potenciální oběti, např. rodné číslo nebo datum narození. Zákeřné je použití techniky tzv. *spoofingu*, tedy když telefonní číslo, které se oběti objeví na displeji telefonu, odpovídá skutečnému číslu instituce, například banky, ve které má oběť účet (Policejní prezidium ČR, 2021). Při vishingovém útoku útočník pracuje s emocemi v kombinaci s časovým tlakem, oběť je manipulována do urgentního převodu financí z účtu na jiný účet. Falešný pracovník banky může po oběti žádat například PIN nebo jiné citlivé údaje. Další variantou útoku je situace, kdy si postižený pod tlakem nainstaluje do počítače program na vzdálenou kontrolu a pachatel pak převede peníze na svůj účet. Důležitá je prevence a osvěta, např. když se banky snaží veřejnosti vštípit informace, že od klienta nebudou nikdy požadovat přístupové údaje či provedení urgentních finančních převodů po telefonu. Vishingové útoky se nemusí týkat pouze bank, útočníci můžou chtít získat přístupové údaje i k jiným účtům. Podvody tohoto typu mohou mít velmi závažné důsledky, a pokud se člověk stane obětí, nebo má podezření, že se někdo o vishingový útok pokusil, je nutné tuto skutečnost ohlásit na Policii ČR (Mikulová a Fukárková, 2024).

*Smishing* (nebo také *SMShing*) je útok velmi podobný phishingu, odlišuje se tím, že jsou k útoku využity sms zprávy. Zde je prevence obdobná jako u klasického phishingu, tedy nereagovat, na nic neodpovídat ani neklikat a nikam nevolat. V opačném případě se jedinec může stát obětí podvodu nebo v „lepší“ případě indikuje útočníkům, že jeho číslo je aktivní a může se tak stát terčem pro další útoky (Mikulová a Fukárková, 2024).

## 2.4.4 Baiting

*Baiting* je typ útoku zneužívající lidskou zvědavost nebo důvěřivost tím, že útočník zanechá někde na veřejnosti infikovaný datový nosič, například USB disk. Po zapojení do počítače může disk provádět legitimní činnost a zároveň na pozadí spouštět škodlivý software. Zde svoji roli může sehrát antivirový program, který může škodlivý program zneškodnit a předejít tak dalším problémům (Mikulová a Fukárková, 2024). Nicméně je nutné být velmi obezřetný a do pracovních stanic zapojovat pouze prověřené a důvěryhodné datové nosiče.

## 2.5 Hesla a související témata

Výkladový slovník kybernetické bezpečnosti definuje pojem *heslo* následovně: „Znakový řetězec používaný jako součást autentizační informace. Obecný prostředek k autentizaci uživatele pro přihlášení k počítači, k přístupu k souborům, programům a službám“ (Jirásek et al., 2015, s. 51). Použití hesla v kombinaci s přihlašovací jménem je jedním z nejčastějších způsobů autentizace při přihlášení do služby (Pavlíček a Sedláček, 2020). Dalším podobným prostředkem pro přihlašování je PIN, což je typicky sekvence čísel o délce čtyř až šesti znaků. Můžeme se s ním setkat u přístupů do různým informačních technologií (například mobilních telefonů), platebních karet nebo přístupových systémů.

Hesla si většinou stanovují uživatelé sami. To obvykle vede k nižší bezpečnosti v porovnání s hesly vygenerovanými automaticky. Uživatelsky vytvořená hesla obsahují často osobní údaje, jako data narození, jména blízkých nebo domácích mazlíčků či snadno uhodnutelné sekvence (například 1234 na konci hesla). Používané jsou také termíny související s činností jedince, například jako heslo je použit název firmy. V některých organizacích jsou hesla pravidelně testována na shodu s hesly ze slovníků nebo s klíčovými slovy (například shoda s loginem).

Doporučený postup pro tvorbu bezpečného hesla je využití heslové fráze, což je obdoba hesla, ale obsahuje více znaků. Fráze by měla být dobře zapamatovatelná, ale sama o sobě by neměla dávat smysl a neměla by být součástí známého textu (například písničky). Vhodné je použití čísel a zvláštních znaků (jakou jsou #, @ apod.) pro zvýšení složitosti hesla. Při nastavování nového hesla se může uživatel setkat s povinnými parametry hesla, jako například nutnost použít číslice, velké písmeno nebo požadavek na délku hesla. V současnosti se nedoporučuje hesla často měnit, to vede k horší zapamatovatelnosti a větší tendenci uživatelů si hesla zaznamenávat nepříliš bezpečnými způsoby.

Útoky na hesla mohou být vedeny několika způsoby. Prvním z nich je přímé získání hesla například pomocí již zmíněného *phishingu*. Heslo lze také získat odposloucháváním, tzv. *keyloggerem* (software nebo hardware, který zachytává a zaznamenává stisk kláves), ty mohou být složité na odhalení. Dále se využívá hádání hesel pomocí slovníků nebo faktu, že v některých případech si uživatel nezmění výchozí heslo. Problematické je využívání jednoho hesla na více platformách, kdy při kompromitaci jednoho hesla dochází k získání přístupu k více účtům (Pavlíček a Sedláček, 2020).

Způsobem, jak zlepšit uživatelskou přívětivost, je využití správců hesel, což je služba, kam je možné zapsat heslo. Správců hesel existuje několik druhů, jedním z nich je zabudovaný správce hesel v moderních prohlížečích, jako jsou Firefox nebo Chrome. Jejich bezpečnost je závislá od bezpečnosti celého zařízení, typicky je to nejjednodušší varianta na použití. Správce hesel mohou fungovat také jako samostatné aplikace. Zde je pro přístup do nich potřeba jedno silné hlavní heslo, ostatní má uživatel v aplikaci uložené. Příkladem těchto aplikací mohou být open-source nástroje, např. *Bitwarden*, *KeePass* nebo komerční *IPassword*; tyto aplikace mohou fungovat i přes cloud a být tak na více zařízeních. Ovšem je nutné pečlivě vybrat správce hesel, neboť únik ze správce hesel může mít závažné důsledky. Příkladem správce hesel, který zaznamenal únik citlivých údajů a všem svým uživatelům doporučil změnu všech hesel i aktivaci dvoufaktorové autentizace, je *LastPass* (Kasík, 2023).

Správce hesel může mít i hardwarovou formu bezpečnostních tokenů nebo čipových karet, nevýhodou jsou vyšší náklady či složitější obnovení po ztrátě karty. Tato možnost bývá považována za obecně bezpečnější než výše zmíněné varianty.

Jiným způsob zvýšení bezpečnosti je přidání dalšího kroku v procesu autentizace (prověření identity). Nazývá se *vícefázová autentizace*, jejíž podmnožinou je *dvoufaktorová autentizace*. Faktorem označujeme metodu, jak provést autentizaci. Autentizace se dělí do několika základních skupin:

- Co uživatel ví? – např. jednorázové heslo, PIN;
- Co uživatel má? – např. hardwarový token, čipová karta ad;
- Kdo uživatel je? – např. biometrie;
- Kde uživatel je? – např. GPS souřadnice.

Žáci se běžně setkají s dvoufázovou autentizací při přihlašování do služeb na internetu, ve školách dvoufaktorové ověření běžné příliš není. Typický průběh dvoufázové autentizace je, že po zadání hesla přijde uživateli ještě jednorázový kód, například formou SMS, nebo kód do specializované (bezplatné) aplikace, jako je např. Microsoft Authenticator (Pavlíček a Sedláček, 2020).

Dalším způsobem, jak je možné částečně zvýšit svoji bezpečnost na internetu, jsou virtuální privátní sítě, takzvané VPN (virtual private network). Ty zprostředkují bezpečné šifrované spojení mezi dvěma sítěmi nebo mezi koncovým uživatelem a zbytkem internetu. Největší výhodou VPN je, že skryjí aktivitu uživatele před poskytovatelem internetu a před samotnými servery. VPN také mohou pomoci obejít omezení služeb, které jsou vázané na lokaci uživatele. Větší zabezpečení mohou poskytnout i na veřejných Wi-Fi sítích, například v MHD nebo v restauracích (Bořánek, 2017). Aktivitu uživatele na internetu ovšem vidí poskytovatel VPN, z toho důvodu je nutné používat pouze důvěryhodné poskytovatele VPN, jako jsou například NordVPN, Avast SecureLine VPN nebo Surfshark. Tyto služby jsou typicky placené, ty, které jsou nabízené zdarma, nejsou vhodné k dlouhodobějšímu použití. Další nevýhodou může být zpomalení rychlosti internetového připojení (Nováček, 2022).

## 2.6 Malware

Počítačové programy, jejichž cílem je škodit systému, se nazývají *malware*. Termín malware vznikl kombinací slov *malicious software*, v překladu škodlivý software. Mohou mít mnoho podob, ale ve výsledku mají narušit bezpečnost. Kromě klasických počítačů napadají i mobilní zařízení IoT (Internet of Things). Často je cílové zařízení malwarem infikováno po útoku za pomoci sociálního inženýrství nebo stažení souboru z nedůvěryhodného zdroje. Poté mohou mít útočníci přístup k infikovanému počítači nebo na něm provádět škodlivou činnost (Belcic, 2023).

V souvislosti s termínem malware se vyskytuje termín *počítačový virus*. Občas jsou považovány za synonyma, nicméně tomu tak není. Malware je nadmnožina a virus je jen jedna z jeho kategorií (některé z nich jsou blíže popsány níže). Princip fungování počítačových virů je podobný jako u virů biologického původu, a to napadnout hostitele, množit se a šířit se na další hostitele (Patrizio, 2020).

Obranou před malwarem mohou být antivirové programy, nicméně mohou existovat i škodlivé programy, které umí antivirové programy obejít. Také se mohou objevit úplně nové malware a antiviry je nedokážou poznat a zlikvidovat. Na místě je tedy obezřetnost a kontrola případného neobvyklého chování počítače (např. jeho zpomalení nebo zobrazování reklam) (Belcic, 2023).

Jedním typem malwaru je *ransomware*, tedy tzv. vyděračský software. Jeho fungování spočívá v znemožnění přístupu k zařízení nebo k jeho obsahu, dokud není útočníkovi zapláceno výkupné. Výkupné může být požadováno v kryptoměnách, ovšem jeho zaplacení negarantuje vrácení přístupu k datům. Takový útok může ochromit jakékoliv informační systémy, např. i v kritické infrastruktuře.

Některé ransomwary taktéž zhotoví kopii obsahu a ta může být využita k dalším útokům (Seguin a Latto, 2023).

*Spyware* neboli tzv. špehovací software je druh malware, kdy je cílové zařízení napadnuto a odesílá informace o aktivitách, které se na daném zařízení provádějí. Mezi ně mohou patřit i citlivé informace ze soukromí vlastníka zařízení, jako jsou například jeho přístupové údaje. Dále spyware umožňuje nahrávat skryté videa, audia nebo obrazovku. Umožňuje také nahlížet do e-mailu, účtů na sociálních sítích nebo do aktivity v prohlížečích. Spyware může dlouhou dobu působit na pozadí, bez povšimnutí obětí. Projevovat se může zpomalením systému, „zamrznutím“ nebo pádem systému. Symptodem může být i velké množství reklam, kdy malware sleduje historii prohlížení a následně ukazuje reklamy. Obětí spywaru se může stát kdokoli, kdo používá moderní technologie. V některých autoritativních režimech se spyware nasazuje na nepřátele režimu, např. proti aktivistům nebo novinářům (Seguin, 2023).

*Trojské koně* odvozují svůj název od antického příběhu z Trojské války, kdy se vojáci schovali do sochy a tu obyvatelé Tróje sami do města přivezli. Podobně fungují i programy v počítači, které vypadají věrohodně, ale skrývají v sobě další malware různých typů. Mohou se vydávat za legitimní přílohu e-mailu nebo instalační program (Belcic, 2021).

## 2.7 Rizika spojená s umělou inteligencí

Hlavním rizikem umělé inteligence v kontextu kyberbezpečnosti je zdokonalení všech prostředků používaných k výše zmíněné činnosti. Nelze se již spoléhat na špatnou jazykovou formu jako na jeden z indikátorů možného podvodného jednání, neboť nástroje využívající prvky umělé inteligence jsou schopné komunikovat věrohodně a bez gramatických či stylistických chyb (EUROPOL, 2023). Využití mohou mít také pokročilé jazykové překladače, jako je např. *DeepL*.

Indikátorem už nejsou ani nekvalitní fotografie, protože nebudou muset být zcizené z cizího profilu; v současnosti si lze velmi jednoduše vygenerovat jedinečné fotografie nerozlišitelné od reality. Vývoj v této oblasti je velmi dynamický, neboť před rokem či několika měsíci generátory obrázků dělaly chyby například v počtu prstů na ruce, což se v současnosti děje pouze výjimečně. Mezi hlavní generátory obrazů patří *Midjourney*, který funguje na komunikační platformě Discord. Dalšími jsou například *Stability AI* nebo *DALL•E* (Nečasová, 2024).

Související riziko existuje v podobě tzv. *deepfakes*, tedy vygenerovanými fotografiemi nebo videi zobrazujícími scény, které se v realitě nikdy neodehrály. Deepfaky mohou být použité v podvodech, dezinformacích nebo tak může

vzniknout i pornografický materiál použitý k vydírání nebo poškození pověsti (Tesař, 2022).

Konkrétní aplikací umělé inteligence v obcházení kybernetické bezpečnosti je *WormGPT*, což je služba podobná chatovacím službám jako ChatGPT, Copilot nebo Gemini, ale pomáhá kyberzločincům provádět útoky (Petrášová, 2024). Běžné chatovací služby by měly v sobě mít zabudované omezení, takže na dotazy, jak provést kyberkriminalitu, by neměly odpovědět. Podobně služby generující obrázky by v sobě měly mít zábrany generovat nelegální obsah, nicméně existují služby, které tato omezení neobsahují, a zde nelze vyloučit použití k nelegálním účelům (Šlerka, 2023).

Rizikem mohou být i samotní chatboti, jejich prostřednictvím se mohou žáci dostat k nevhodnému obsahu. Děti jsou také méně opatrné a mohly by o sobě prozradit citlivé údaje. Existují i chatboti se zaměřením na erotickou tematiku, která je pro dospívající velmi atraktivní, nicméně i velmi nevhodná. Zajímavé jsou také služby, které nabízejí úpravy fotografií v určitém (například uměleckém) stylu, zde ovšem mohou děti nahrávat fotografie v kombinaci s osobními údaji, přičemž nemají kontrolu nad tím, co se dále s jejich fotografiemi a údaji děje (Chvalkovská, 2024).

### 3 Vzdělávání žáků v oblasti kybernetické bezpečnosti

Připravit žáky na život v dnešním digitálním světě se stalo velkou výzvou pro vzdělávací systém. Kybernetická bezpečnost provází žáky již od prvního stupně a prolíná se předměty, jako jsou informatika, občanská výchova a mediální výchova. Doplňují ji preventivní programy jiných institucí, jako jsou například Policie ČR nebo na toto téma zaměřené neziskové organizace. Nutno také zdůraznit, že výchova k bezpečným návykům na internetu je jedním z úkolů rodinného prostředí a základem úspěšného řešení případných problémů je oboustranná důvěra.

#### 3.1 Ve škole

Podle revidovaného *Rámcového vzdělávacího plánu* (RVP) pro základní vzdělávání z roku 2021 se informatika jako samostatný předmět učí povinně od čtvrtého ročníku ZŠ až do konce povinné školní docházky. Základní principy

bezpečného chování jsou jeho nedílnou součástí a učivo na prvním stupni je vymezeno těmito tématy: „*bezpečnost: pravidla bezpečné práce s digitálním zařízením; uživatelské účty, hesla*“ (MŠMT, 2021, s. 40). Na prvním stupni je, vzhledem k vývoji dětí, výuka vedena hravou formou, často i s aktivitami bez použití digitálních zařízení (tzv. *unplugged*, odpojená výuka). Těžiště výuky je v práci s uživatelskými účty, hesly a v samotném ovládnutí digitálních zařízení. Výuka na druhém stupni plynule navazuje na stupeň první. Učivo pokrývající kybernetickou bezpečnost se řadí do části digitální technologie. Dle revidovaného *Rámcového vzdělávacího plánu pro druhý stupeň ZŠ z roku 2021* je určeno takto: „*bezpečnost: útoky – cíle a metody útočníků, nebezpečné aplikace a systémy; zabezpečení digitálních zařízení a dat – aktualizace, antivir, firewall, bezpečná práce s hesly a správce hesel, dvoufaktorová autentizace, šifrování dat a komunikace, zálohování a archivace dat*“ (MŠMT, 2021, s. 43). Tato témata školy zabudují do svých školních vzdělávacích programů a následně do tematických plánů. Obvykle jsou tato témata na základních školách vyučována do hloubky spíše ve vyšších ročnících, ale základy kybernetické bezpečnosti by měly být opakovány ve všech ročnících. S kybernetickou bezpečností souvisí i učivo počítačových sítí a digitální identity, které obvykle ve výuce navazuje na témata související s kybernetickou bezpečností (či jim předchází). Výuka by měla být vedena co nejvíce prakticky, pouze s minimem nezbytně nutné teorie. Naštěstí existuje velké množství podkladů do výuky, například z portálů *E-bezpečí3*, *Jeden svět na školách4*, *O2 chytrá škola5* a mnoha dalších. Kybernetická bezpečnost a související témata bývají také tématem populárních projektových dní napříč Českou republikou.

## 3.2 Preventivní programy

### 3.2.1 Policie ČR

Policie pořádá preventivní přednášky pro školy všech stupňů na téma kyberšikan a bezpečné chování na internetu. Nejčastější jsou besedy o délce dvou vyučovacíh hodin a organizují je krajská pracoviště Policie ČR.

Další činností Policie ČR na poli prevence jsou projekty určené pro širokou veřejnost, jako jsou *Bezpečně v kyberprostoru*, *Kyberkampaň a #nePINdej!* (prevence bankovních podvodů pomocí phishingu). Osmého února je *Den*

3 Dostupné na adrese: <https://www.e-bezpecni.cz/>.

4 Dostupné na adrese: <https://www.jsns.cz/>.

5 Dostupné na adrese: <https://o2chytraskola.cz/>.

*bezpečnějšího internetu*, kdy policie ve spolupráci se sdružením CZ.NIC seznamuje veřejnost s bezpečnými návyky a ukazuje, jak se chovat v rizikových situacích a jak jim předcházet (*Policie ČR, 2024*).

### 3.2.2 Média

Média mají velice při neformálním vzdělávání dětí významnou roli. Role tradičních médií, jako jsou televize a tisk, v dnešní době upadá a jsou nahrazeny novými médii, primárně různými formáty dostupnými přes internet. V dnešní době na poli sdílení a konzumace jsou velmi populární platformy Youtube a TikTok. Dle studie *České děti v kybersvětě z roku 2019* používá 89,51 % dětí Youtube (Kopecký a Sztokowski, 2019) a dle společnosti Pew Research Center 67 % dospívajících (ve věku 13–17 let) někdy používalo TikTok (Vogels et al., 2022). Jedním z velmi úspěšných českých youtuberů je Karel Kovář (známý pod jménem *Kovy*), který natočil několik, dle názoru autorky, velmi zdařilých videí na téma sociální sítě a podvody na internetu (Kovář, 2023). Podobným autorem je i Jiří Burýšek (youtubový kanál *Jirka vysvětluje věci*), který ve svých videích podrobně ukazuje metody podvodů a zkoumá tuto problematiku z různých úhlů (Burýšek, 2023).

#### Česká televize

Projekt České televize *ČTedu6* je velmi bohatým zdrojem videí, her, pracovních listů a celkově metodik v oblasti bezpečného chování v digitálním prostředí. Důraz je kladen na rozvoj digitálních kompetencí. Většina materiálů je vhodnější spíše pro mladší žáky, mezi velmi zdařilé patří *Alenka v říši GIFů* (2021, režie Karolína Zalabáková a Petr Januschka) a *Datová lhota* (2017, režie Martin Ferencei). Další část materiálů vychází z publicistiky České televize a je přístupnější spíše pro druhý stupeň a střední školy. Některé metodiky jsou dostupné i v ukrajinštině (Česká televize, b.d.).

#### Film *V síti*

Do povědomí široké veřejnosti se před několika lety dostal dokumentární film *V síti* (2020) režisérky Barbory Chalupové a režiséra Víta Klusáka. Vznikl ve spolupráci s Českou televizí, sdružením CZ.NIC, firmou Avast a dalšími organizacemi působícími na poli vztahu kybernetické bezpečnosti a dětí. Zabývá se tématikou online komunikace dětí a dospívajících a riziky, která mohou nastat.

6 Dostupné na adrese: <https://edu.ceskatelevize.cz/>.

Zobrazeny jsou také negativní formy chování – sexting a kybergrooming. Principem filmu bylo, že plnoleté herečky předstíraly, že jsou ještě nezletilé, a pohybovaly se na sociálních sítích a seznamovacích platformách.

Film doprovázela osvětová kampaň<sup>7</sup>, zaměřená jak na děti samotné, tak i na rodiče, učitele a zároveň i na jedince, kteří mají společensky problematické „nastavení“ sexuality. Pro ty existuje projekt *Parafilik*<sup>8</sup> od Národního ústavu duševního zdraví. Film má dvě verze, celovečerní byla promítána v kinech pro veřejnost od 15 let a druhá, upravená a zkrácená, je určena pro promítání ve školách. Tato druhá verze je též doplněna o didaktické části. Na webu kampaně jsou připravené metodiky k promítání (Poláková, 2021).

### 3.2.3 Další instituce a projekty

#### Národní úřad pro informační a kybernetickou bezpečnost (NÚKIB)

*Národní úřad pro informační a kybernetickou bezpečnost* je ústřední správní orgán v oblasti kybernetické bezpečnosti a oblasti utajovaných informací. Mezi jeho další úkoly patří monitoring bezpečnostní situace v České republice, ochrana prvků kritické informační infrastruktury, spolupráce s mezinárodními organizacemi na bezpečnosti kybernetického prostoru a v neposlední řadě vzdělávání, osvětová činnost a metodické vedení v oblasti kybernetické bezpečnosti a ochrany utajovaných informací. Na webových stránkách instituce<sup>9</sup> jsou k dispozici měsíční přehledy kybernetických incidentů a z nich vyplývající doporučení (NÚKIB, 2024). Úřad provozuje web *osveta.nukib.cz*, který funguje jako rozcestník kurzů a materiálů vytvořených odborníky na kybernetickou bezpečnost. Kurzy jsou určeny různým cílovým skupinám, od pracovníků státní správy, pro pracovníky ve zdravotnictví nebo ve školství, až po kurzy pro širokou veřejnost. Pro děti předškolního věku jsou připraveny „Kyber pohádky“. Základní koncepty jsou vysvětleny v online kurzu „Dávej kyber“, který je k dispozici zdarma a po absolvování je možné získat certifikát (NÚKIB, 2024).

#### E-bezpečí

*E-bezpečí* je projekt *Centra prevence rizikové virtuální komunikace* Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci a dalších organizací. Zaměřuje se zejména na kyberšikanu, kybergrooming, kyberstalking, rizika sociálních sítí jako

7 Dostupné na adrese: <https://vsitifilm.cz/>.

8 Dostupné na adrese: <https://parafilik.cz/>.

9 Dostupné na adrese: <https://nukib.gov.cz/>.

jsou hoaxy (poplašné zprávy). Dále na problematiku závislosti na informačních technologiích, zneužití identity a osobních údajů v prostředí internetu.

V rámci projektu se pořádají přednášky, besedy, workshopy a další vzdělávací činnosti. Na webu<sup>10</sup> je k dispozici velké množství materiálů pro učitele, rodiče i samotné děti. Kromě vzdělávacích aktivit se projekt E-bezpečí věnuje též výzkumné činnosti, přičemž vzniklé publikace jsou jedním z hlavních pramenů na toto téma v českém prostředí. Pomoci může i online poradna, kde pomocí anonymního formuláře může kdokoliv zaslat odborníkům dotaz. V neposlední řadě se projekt věnuje novému fenoménu umělé inteligence a jejího bezpečného používání (E-bezpečí, [b.d.]).

## Knihovny

V počtu veřejných knihoven na počet obyvatel Česká republika několikanásobně převyšuje průměr EU. Knihovny mají své pevné místo v oblasti neformálního vzdělávání, typicky ve formě besed nebo workshopů. Je logické, že vzdělávání v knihovnách je zaměřeno do velké míry na oblast informační bezpečnosti. Knihovny často spolupracují se školami na rozvoji čtenářské a informační gramotnosti žáků. Poskytují neformální vzdělávání, které umožňuje větší možnosti v oblasti flexibility, simulací a aktivního zapojení participantů než klasické formální vzdělávání (Kovářová, 2019).

### 3.3 Využití umělé inteligence ve vzdělávání o kybernetické bezpečnosti

Základním předpokladem pro využití umělé inteligence (AI – Artificial Intelligence) ve výuce kybernetické bezpečnosti jsou dostatečné znalosti a dovednosti učitelů či lektorů v otázkách bezpečnosti a etiky AI. Toto je v současnosti jednou z výzev pro školství, existuje množství kurzů a vzdělávacích materiálů na dané téma.

Generativní umělá inteligence může být učiteli nápomocná při tvorbě příprav do výuky, a to zejména při diferencování výuky pro různé potřeby a úrovně žáků. Pedagogové mohou také snadněji generovat příklady, aktivity a obrázky a tím výuku zatraktivnit pro žáky.

Dle výzkumu České školy a umělé inteligence Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci z roku 2023 se většina učitelů necítí být na příchod umělé inteligence připravena, připraveno se cítí pouze 24,2 %. Při tvorbě materiálů k výuce používá umělou inteligenci pouze 27,77 % učitelů (Kopecký 10 Dostupné na adrese: <https://www.e-bezpeci.cz/>).

et al., 2023). Nicméně učitelé informatiky mají obecně větší tendenci využívat nejmodernější technologie v čele s umělou inteligencí, a tedy i ve výuce témat spadajících pod kybernetickou bezpečnost.

Dalším pomocníkem ve vzdělávání o kybernetické bezpečnosti mohou být tzv. *AI persony* nebo *AI asistenti*. To jsou služby, kdy uživatel může konverzovat s předem připravenou personou, například s odborníkem nebo mentorem. Tato konverzace je velmi podobná lidské a znalosti tedy může podat vhodnou formou. To umožňuje přizpůsobit výuku každému žákovi na míru, svým tempem a ověřováním látky pomocí AI asistentů. Tito asistenti mohou též velmi kvalitně odpovídat na případné dotazy studenta. Využití může být zajímavé jak pro žáky, tak pro učitele v přípravě na výuku a dalšímu profesnímu vzdělávání (Kopecký et al., 2023). Podobnou konverzaci může uživatel připravit tak, že v úvodním promptu (pobídce) zadá chatbotu, aby vystupoval jako profesor nebo odborník na dané téma. Předurčené persony využitelné ve vzdělávání, například plánovač hodiny, učitelský mentor nebo asistent ředitele, lze stáhnout z webu [gptveskole.cz](http://gptveskole.cz) od iniciativy *AI dětem* Evy Nečasové ve spolupráci s Přírodovědeckou fakultou Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. Tyto persony lze ovšem v současnosti používat pouze v placené verzi ChatGPT. Databáze těchto person je stále průběžně doplňována a veřejnost má možnost své persony zaslat. Zajímavou možností je využití AI person pro zjednodušení administrativy učitelům a vedení školy, což umožní více času věnovat přípravám nebo odbornému vzdělávání (AI dětem, 2024).

Nástroj přímo vytvořený přímo pro učitele, s cílem pomoci připravit výuku, je *ScioBot* od společnosti Scio. Na zadané téma a pro konkrétní ročník připraví plán hodiny, otázky a aktivity. V době psaní této kapitoly (červenec 2024) bylo možné omezený počet příprav vyzkoušet zdarma (Scio, 2024).

Doplňkové využití umělé inteligence může spočívat ve využití překladačů nebo služeb, které například dokument převypráví a shrnou; tím si lidé mohou doplňovat vzdělání v oblasti kybernetické bezpečnosti. Limity využití umělé inteligence přímo ve výuce mohou být kvůli věkovým omezením (např. Chat GPT je dostupný od 13 let a do 18 let pouze se souhlasem rodiče), případně kvůli absenci souhlasu zákonných zástupců pro využívání těchto programů (AI dětem, 2024).

### 3.4 Zkušenosti autorky – nejčastější problémy při vzdělávání o kybernetické bezpečnosti

Autorka této práce učila dva roky informatiku na 2. stupni základní školy. Následující podkapitola se tedy opírá o její vlastní empirické pozorování a zkušenosti z praxe.

Jedním z hlavních problémů při výuce správných návyků kybernetické bezpečnosti bývá nízká motivace žáků. To bývá podpořeno špatnými vzory v rodině, danými nízkou úrovní digitální gramotnosti rodičů. Mezi žáky existují velmi výrazné rozdíly, a je proto nutné výuku diferencovat. Rozdíly jsou dané jednak socioekonomickou situací v domácnosti, a také případnými poruchami učení nebo jinými diagnózami, neboť v současnosti se z důvodů inkluze vzdělávají v běžných školách i děti s vážným znevýhodněním. Na druhou stranu téma bezpečnosti v online světě bývá, alespoň ze začátku, žáky oblíbené, neboť z médií a sociálních sítí je prostředí hackerů vykreslované jako zajímavé a atraktivní.

Velká změna se odehrála za pandemie koronaviru a následným zavedením distanční výuky, pro kterou bylo potřebné vytvoření uživatelských účtů pro všechny žáky. To donutilo i nejmenší žáky naučit se přihlašovat k virtuálním aplikacím či pracovat s cloudovými službami. Dnes je již na většině škol standardem, že každý žák má vlastní účet ve školní síti a ve školní doméně. To přináší výzvu hlavně z hlediska správných návyků při práci s hesly. Pro děti je obtížné najít rovnováhu mezi použitelným heslem (tedy ne příliš dlouhým a složitým) a bezpečným heslem. Pro učitele nastává velká komplikace, když dítě zapomene heslo a podstatnou část hodiny stráví zkoušením hesla a pokusy najít ty správné zvláštní znaky na klávesnici. Někteří učitelé to řeší tím, že si děti zapisují hesla do žákovské knížky; dle názoru autorky to ovšem z dlouhodobého hlediska není nejlepší strategie. Občas někteří žáci, ve snaze vyhnout se práci v hodině, schválně nezasílají správné heslo; proti tomu nemá učitel žádné obrany.

Dalším v dnešní době již méně častým problémem je nedostatečné technické vybavení škol. Interaktivní tabule je základním kamenem výuky informatiky a stejně důležité jsou i samotné počítače nebo tablety pro žáky, a to ideálně pro každého žáka nebo pro dvojici žáků. Aby byla výuka kvalitní, je nutné, aby učitel, případně lektor, byl v dané oblasti dostatečně vzdělaný. Obecně má české školství problém s aprobovanými učiteli přírodovědných a technických předmětů (ani autorka této práce není v současnosti aprobovaná učitelka informatiky). Vzdělávání pedagogických pracovníků v dané oblasti probíhá zejména přes další kurzy. Například *Národní pedagogický institut* (NPI) nabízí akreditované kurzy na toto téma a převážně zdarma. Zaměřené jsou hlavně na aspekty prevence. Školy samotné si mohou také zvát externí lektory na hromadné školení zaměstnanců.

## Závěr

Príspevek přinesl stručný přehled základních hrozeb a rizik, se kterými se v běžném životě setkávají všichni občané. Klíčové je, aby tato rizika žáci 2. stupně

základní školy dokázali identifikovat a následně si s nimi poradit. Jak na to, to je v současnosti jedna z největších výzev vzdělávací soustavy v ČR a dalších institucí a platforem. V příspěvku je taktéž reflektována osobní zkušenost autorky jako učitelky informatiky na základní škole. K tématu kyberbezpečnosti byly zařazeny i kapitoly o umělé inteligenci; jednak může být umělá inteligence vnímaná jako možná hrozba, jednak je možné její pozitivní využití ve vzdělávání.

Hrozby pocházející z kybernetického prostoru se týkají každého z nás, nevyjímaje žáky 2. stupně základních škol. Ti mají tendenci být v kyberprostoru méně opatrní a více riskovat, čímž mohou způsobit velké problémy sobě i svému okolí. Obecně je velmi důležitá práce s hesly, jejich tvorba a bezpečné uložení a také využívání dvoufaktorové autentizace. Klíčové je udržení obezřetnosti a odolat phishingovému útoku prostřednictvím e-mailu či SMS a podvrženého odkazu. Je nutné se v tomto oboru neustále vzdělávat a využívat nové bezpečnostní nástroje, neboť techniky útočníků se dynamicky vyvíjejí. Osvětu je nutné vést s ohledem na věk a zkušenost žáků. V případě rodičů a učitelů je důležité jít osobním příkladem a používat bezpečné postupy.

## Použitá literatura

- AI DĚTEM, 2024. *AI persony*. Online. Průvodce ChatGPT pro učitele. Dostupné z: <https://gptveskole.cz/ai-persony-asistenti/>. [citováno 2024-03-24].
- AI DĚTEM, 2024. *Využití ChatGPT ve školách — právní pohled*. Online. Průvodce ChatGPT pro učitele. Dostupné z: <https://gptveskole.cz/uziti-ve-skole/>. [citováno 2024-03-24].
- BELCIC, Ivan, 19.11.2021. *What Is Trojan Malware?*
- The Ultimate Guide*. Avast Academy. Dostupné z: <https://www.avast.com/c-spyware> [citováno 2024-07-13].
- BELCIC, Ivan, 25.8.2023. *What Is Malware and How to Protect Against Malware Attacks?*. Avast Academy. Dostupné z: <https://www.avast.com/c-malware>. [citováno 2024-07-13].
- BOŘÁNEK, Roman, 7.7.2017. „VPN pro začátečníky: princip fungování, výhody a nevýhody“. Online. Root.cz. Dostupné z: <https://www.root.cz/clanky/vpn-pro-zacatecniky-princip-fungovani-vyhody-a-nevyhody/>. [citováno 2024-04-24].
- BURÝŠEK, Jiří. 11.6.2023. *Poslal jsem podvodníkovi 300 000 Kč. | Jirka vysvětluje věci*. Online. Youtube. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=bre2eJsAdhM>. [citováno 2024-07-15].
- ČESKÁ TELEVIZE, [b.d.]. *Výuková videa z informatiky*. Online. ČT edu – Česká televize. Dostupné z: <https://edu.ceskatelevize.cz/predmet/ict>. [citováno 2024-02-05].
- DUBOVECKÁ, Klára, 2023. *Největší hrozby a zranitelnosti kybernetické bezpečnosti: #1 Sociální inženýrství*. Online. KYBEZ. Dostupné z: <https://kybez.cz/nejvetsi-hrozby-a-zranitelnosti-kyberneticke-bezpecnosti-1-socialni-inzenyrstvi/>. [citováno 2024-03-24].
- E-BEZPEČÍ, [b.d.]. *Informace o projektu*. Online. E-Bezpečí. Dostupné z: <https://www.e-bezpeci.cz/index.php/o-projektu/oprojektu>. [citováno 2024-04-24].
- EUROPOL, 27.3.2023. *The criminal use of ChatGPT – a cautionary tale about large language models*. Online. Europol. Dostupné z: <https://www.europol.europa.eu/media-press/newsroom/news/criminal-use-of-chatgpt-cautionary-tale-about-large-language-models>. [citováno 2024-04-30].
- JIRÁSEK, Petr, Luděk NOVÁK a Josef POŽÁR, 2022. *Výkladový slovník kybernetické bezpečnosti*. Policejní akademie ČR v Praze. Páté doplněné a upravené vydání. ISBN 978-80-908388-4-0.

KASÍK, Pavel, 18. 3. 2023. *Změňte si hesla a prchejte. Po půl roce LastPass priznal, co jim ukradli.* Online. Seznam Zprávy. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/tech-technologie-internet-zmente-si-hesla-a-prchejte-po-pul-roce-lastpass-priznal-co-jim-ukradli-227282>. [citováno 2024-04-27].

KOPECKÝ Kamil, René SZOTKOWSKI, Dominik VORÁČ, Veronika KREJČÍ, Pavla DOBEŠOVÁ, 2023. *České školy a umělá inteligence.* Online. Výzkumná zpráva. Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. Dostupné z: <https://www.e-bezpeci.cz/index.php/ke-stazeni/vyzkumne-zpravy/163-ceske-skoly-a-umela-inteligence-2023/file>. [citováno 2024-02-05].

KOPECKÝ, Kamil, René SZOTKOWSKI a Pavla DOBEŠOVÁ, 2021. *Riziková komunikace a seznamování českých dětí v kyberprostoru.* Online. První vydání. Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5915-8. Dostupné z: <https://doivup.upol.cz/pdfs/doi/9900/04/3400.pdf>. [citováno 2024-04-28].

KOPECKÝ, Kamil, René SZOTKOWSKI, 2017. *Sexting a rizikové seznamování českých dětí v kyberprostoru.* Online. Výzkumná zpráva. Verze 1.6. Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z <https://www.e-bezpeci.cz/index.php/ke-stazeni/vyzkumne-zpravy/133-sexting-vyzkumna-zprava-1-6-update/file>. [citováno 2024-04-05].

KOPECKÝ, Kamil, René SZOTKOWSKI, 2019. *České děti v online světě (výzkumná zpráva).* Online. Verze 2.1. Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z <https://www.e-bezpeci.cz/index.php/ke-stazeni/vyzkumne-zpravy/117-ceske-deti-v-kybersvete/file>. [citováno 2024-04-07].

KOVÁŘ, Karel. 3.12.2023. *Kyberšmejdi | KOVY.* Online. Youtube. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=FD-qe37MqYk>. [citováno 2024-03-24].

KOŽÍŠEK, Martin a Václav PÍSECKÝ, 2016. *Bezpečně na internetu.* První vydání. Grada. ISBN 978-80-247-5595-3.

MIKULOVÁ, Petra a Barbora FUKÁRKOVÁ, 2024. *Příběhy sociálního inženýrství.* Online. MUNI CSI – MU. Dostupné z: [https://security.muni.cz/kurzy/socialni\\_inzenyrstvi](https://security.muni.cz/kurzy/socialni_inzenyrstvi). [citováno 2024-03-24].

MŠMT, 2021. *Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání platný.* Online. MŠMT. Dostupné z: <https://revize.edu.cz/files/informatika-2021.pdf>. [citováno 2024-04-27].

NEČASOVÁ, Eva, 2024. *Generování obrazů pomocí umělé inteligence | Za využití aplikací Midjourney a Dream AI.* Online. AI dětem. Dostupné z: <https://aidetem.cz/generovani-obrazu-pomoci-umele-inteligence/>. [citováno 2024-03-24].

NOVÁČEK, Vít, 8.8.2022. *Průvodce VPN: Co je připojení VPN a jak funguje?*. Online. VPN wiki. Dostupné z: <https://vpnwiki.com/cs/pruvodce-vpn-co-je-pripojeni-vpn-a-jak-funguje>. [citováno 2024-04-25].

NÚKIB, 2020. *PODVODNÉ E-MAILY NEBO ZPRÁVY NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH NA MÍRU: SPEAR-PHISHING A JAK SE PŘED NÍM CHRÁNIT*. Online. Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost. Dostupné z: <https://www.govcert.cz/download/doporuceni/Spear-Phishing.pdf>. [citováno 2024-04-18].

NÚKIB, 2024. *Legislativa KB*. Online. Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost. Dostupné z: <https://nukib.gov.cz/cs/kyberneticka-bezpecnost/regulace-a-kontrola/legislativa/>. [citováno 2024-04-18].

NÚKIB, b.d.. *Nabízené kurzy*. Online. Online. Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost. Dostupné z: <https://osveta.nukib.cz/local/dashboard/>. [citováno 2024-04-24].

PATRIZIO, Andy, 2.1.2020. *Malware vs. Viruses: What's the Difference?*. Avast Academy. Dostupné z: <https://www.avast.com/c-malware-vs-virus>. [citováno 2024-07-13].

PAVLÍČEK, Luboš a Jiří SEDLÁČEK, 2020. *Bezpečnost informačních systémů: materiály ke cvičením 1*. Online. Nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-2403-0. Dostupné z: <https://oeconomica.vse.cz/wp-content/uploads/publication/20645/Bezpecnost-informacnich-systemu.pdf>. [citováno 2024-04-25].

PETRÁŠOVÁ, Markéta, 1.3.2024. *Vliv umělé inteligence na kybernetickou bezpečnost*. Online. KYBEZ. Dostupné z: <https://kybez.cz/vliv-umele-inteligence-na-kybernetickou-bezpecnost/>. [citováno 2024-04-27].

POLÁKOVÁ, Klára, 2021. *Dokument V síti jako vzdělávací nástroj pro publikum dětí ve věku 12–15*. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra mediálních studií. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/151274/120398957.pdf?sequen ce=1&isAllowed=y>. [citováno 2024-04-25].

POLICIE ČR, 2024. *Akce a projekty | Preventivní akce a projekty*. Policie ČR. Online. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/akce-a-projekty-655004.aspx>. [citováno 2024-04-20].

POLICIE ČR, 2024. *Prevence*. Policie České republiky – KŘP Jihomoravského kraje. Online. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/akce-a-projekty-655004.aspx>. [citováno 2024-04-21].

SAFER INTERNET CENTRUM [b.r.]. *O nás*. Online. Safer Internet Centrum | Česká republika. Dostupné z: <https://www.bezpecnyinternet.cz/cs/o-nas/>. [citováno 2024-02-05].

SCIO, 2024. *ScioBot | Během chvíle vytvoří přípravu na jakoukoliv hodinu*. Online. Scio Učím s AI. Dostupné z: <https://www.ucimsai.cz/sciobot/>. [citováno 2024-04-25].

SEGUIN Patrick a Nica LATTO, 11.11.2023. *The Essential Guide to Ransomware*. Avast Academy. Dostupné z: <https://www.avast.com/c-what-is-ransomware>. [citováno 2024-07-13].

SEGUIN, Patrick, 3.4.2023. *What Is Spyware, Who Can Be Attacked, and How Can You Prevent It?*. Avast Academy. Dostupné z: <https://www.avast.com/c-spyware>. [citováno 2024-07-13].

SZOTKOWSKI, René a Kamil KOPECKÝ, 2018. *Kyberšikana a další druhy online agrese zaměřené na učitele*. Online. První vydání. Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z: <https://www.e-bezpeci.cz/index.php/ke-stazeni/odborne-studie/103-kybersikana-a-dalsi-druhy-online-agrese-zamerene-na-ucitele/file>. [citováno 2024-04-27].

ŠEVČÍKOVÁ, Anna, Lukas BLINKA, David ŠMAHEL, Hana MACHÁČKOVÁ, Lenka DĚDKOVÁ a Alena ČERNÁ, 2014. *Děti a dospívající online: Vybraná rizika používání internetu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9645-1.

ŠLERKA, Josef, 14.8.2023. *Testování hranic AI: Rizika zneužití chatbotů*. Online. Investigace.cz. Dostupné z: <https://www.investigace.cz/testovani-hranic-ai-rizika-zneuziti-chatbotu/>. [citováno 2024-04-30].

ŠTĚPÁNEK, Zdeněk, 21.9.2020. *inženýrství sociální*. Sociologická encyklopedie. Online. Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/In%C5%BEen%C3%BDrstv%C3%AD\\_soci%C3%A1ln%C3%AD](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/In%C5%BEen%C3%BDrstv%C3%AD_soci%C3%A1ln%C3%AD). [citováno 2024-03-24].

TESAŘ, Václav, 2022. *Dezinformace a nová výzva deepfake*. Online. Zprávy z MUNI. Dostupné z: <https://www.em.muni.cz/udalosti/15160-dezinformace-a-nova-vyzva-deepfake>. [citováno 2024-04-30].

VOGELS, Emily A., Risa GELLES-WATNICK a Navid MASSARAT, 10.8.2022. *Teens, Social Media and Technology 2022*. Online. Pew Research Center. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/internet/2022/08/10/teens-social-media-and-technology-2022/>. [citováno 2024-05-1].

## O autorce

*Bc. Eva Horalíková* studuje na Fakultě informatiky a statistiky Vysoké školy ekonomické v Praze, profesně působí jako učitelka informatiky na druhém stupni základní školy. Velmi ji zajímá oblast kybernetické a informační bezpečnosti a zejména její aplikace v preventivní a osvětové činnosti.

**V.**

**Vybrané kapitoly z managementu kultury**



# Management kultury

PhDr. Libuše Foberová, Ph.D.

Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě

Ústav bohemistiky a knihovnictví

Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě

Slezská univerzita v Opavě

[libuse.foberova@pf.slu.cz](mailto:libuse.foberova@pf.slu.cz)

## Abstrakt

Článek se věnuje zásadám kulturního managementu a práci uměleckého manažera. Pozornost je věnována zejména pamětovým institucím – příspěvkovým organizacím. Článek seznamuje s konceptem vedení a hospodaření kulturních organizací. Dále definuje rámec pro vypracování strategie. Strategie kulturní organizace určuje směr jejího rozvoje v budoucnu. Článek dále zmiňuje i význam vícezdrojového financování, zaměřuje se zejména na fundraisingové techniky. Závěr se věnuje marketingu v kulturních organizacích, bez kterého není možné uspět.

## Klíčová slova

Kultura, kulturní průmysl, kulturní management, umělecký manažer, pamětová instituce, příspěvková organizace, veřejné knihovny, muzea, hospodaření kulturních organizací, rozpočet příspěvkových organizací, strategie kulturních institucí, fundraising, marketing kulturních organizací

## Abstract

The article deals with the principles of cultural management and the work of an arts manager. The main focus is particularly on memory institutions – state-funded institutions. The article introduces the concept of management and management of cultural organizations. It also defines the framework for strategy development. The strategy of a cultural organization determines the direction of its development in the future. The article also mentions the importance of multi-source financing, focusing in particular on fundraising techniques. The conclusion deals with a key component of success in the field of cultural management: marketing in cultural organizations.

## Key words

Culture, cultural industry, cultural management, arts manager, memory institution, state-funded institutions, public libraries, museums, management of cultural organizations, budget of state-funded institutions, strategy of cultural institutions, fundraising, marketing of cultural organizations

# Úvodem

Jevy umění a kultury se stávají součástí odvětví: tzv. kulturního (kreativního) průmyslu, znalostní ekonomiky a odvětví cestovního ruchu. Kultura a umění uzavírají etapu „spotřebovávajícího“, v úsporných režimech zbytného činitele a stávají se významnými tzv. ekonomickými faktory, nepotřebují podporu, ale vyžadují investice, investiční pobídky, výhodnější podmínky a podnikatelské rámce, jakým se těší ostatní hospodářská odvětví státu. Potřebují publicitu. Nikdo nepochybuje o významu kultury a umění, o bohatství naší země, o našich základních hodnotách, o našem skutečném kapitálu: kulturnosti, vzdělanosti, tvořivosti a inteligenci lidí a zachovalém přírodním prostředí. Naše historické památky jsou mezinárodně unikátní, vlastníme cenné sbírky, ale i kulturní schémata, zvyky a obyčeje, prostě kulturu naší země v celé šíři<sup>1</sup>.

## 1 Kultura

„Kultura leží v srdci lidského rozvoje a civilizace. Kultura je tím, co nechává lidi doufat a snít, protože podněcuje naše smysly a nabízí nám nové možnosti pohledu na skutečnost. Tím, že podněcuje dialog a vzbuzuje zaujetí, a to způsobem, který spíše spojuje, než rozděluje, dává lidem dohromady. Na kulturu by se mělo pohlížet jako na soubor zvláštních duševních a hmotných znaků, které charakterizují společnost a společenskou skupinu. Zahrnuje literaturu a umění stejně jako způsob života, systémy hodnot, tradice a přesvědčení...“<sup>2</sup>. Takto definuje kulturu Evropská komise (EK) v dokumentu Evropský program pro kulturu v globalizovaném světě.

Zásadní dokument české vlády Státní kulturní politika na léta 2021–2025+ k tomu dodává: „Kultura tvoří bohatství a zároveň napomáhá překonávat důsledky sociálních rozdílů, přispívá ke vzdělanosti, kreativitě, sebedůvěře i hrdosti na regionální, národní i „nadnárodní“ úrovni, hovoříme o kulturním dědictví. Kultura pomáhá chápat svět v jeho integrální podobě, tj. s minulostí, současností i budoucností. Tento potenciál sektoru kultury je charakteristický pro Evropu a Česká republika jako země uprostřed Evropy může být vzorem pro jeho využívání“. Již z těchto dvou dokumentů vyplývá, že pojem kultura je velmi široký a je těžké si pod ním představit něco konkrétního.

Obecně pochází slovo kultura z latinského výrazu *cultura*, které je možné přeložit jako pěstění či vzdělávání či doslova „to, oč je třeba pečovat,“

1 DVOŘÁK, Jan, 2005, s. 5–9.

2 Evropský program pro kulturu, 2007.

(Wikipedia – Kultura). Původně se pojem užíval převážně v souvislosti s pěstováním zemědělských plodin, zvláště pak vína či chmele, šlo například o tzv. kulturu vína. Pojem se však postupně rozšířil na další oblasti a v dnešním slova smyslu tak obecně označuje to, „... co je odkázáno na soustavnou lidskou péči a co by bez ní zaniklo,“ (Wikipedia – Kultura). Pokud bychom se zajímali o přesnější definice, pak například Slovník cizích slov uvádí, že jde o historicky podmíněný souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořených a vytvářených lidstvem v procesu společenské a historické praxe a charakterizující historicky dosažený stupeň ve vývoji společnosti...

## Základní segmenty oblasti kultury

- Živé interpretační umění – divadla, koncerty, opera, balet atd.
- Výtvarné umění – malba, sochařství, umělecké předměty
- Kulturní dědictví – pamětové instituce muzea, archivy, galerie, knihovny – podporují a propagují národní kulturní dědictví
- Kulturní průmysl – kinematografie, populární hudba – výsledný produkt, kniha, film, CD – určeno k prodeji...

## Kultura a její vztah ke kulturnímu a kreativnímu průmyslu

Kulturní a kreativní průmysly zahrnují činnosti, jejichž základem jsou lidská kreativita a talent. Mají kořeny v umělecké tvorbě a opírají se o duševní vlastnictví. Patří mezi ně architektura, design, reklama, film a audiovizuální hudba, knihy a tisk, herní průmysl, software, nová média a navazující IT služby, rozhlasové a televizní vysílání, scénická umění, výtvarné umění, umělecká řemesla nebo kulturní dědictví.

Všechna odvětví i subjekty v oblasti kultury a kreativních průmyslů se navzájem prolínají a doplňují. Film potřebuje hudbu, scénická umění architekturu, reklama potřebuje grafiku, filmaře a televizi atd.

Kulturní a kreativní průmysly představují pro obce, města i stát velký potenciál. Jen pro příklad – zatímco automobilový průmysl se na HDP ČR podílí 2 %, podíl tzv. KKP je dvakrát vyšší. Znamená to, že lidé zaměstnaní v kreativních odvětvích dokáží výrazně prospívat české ekonomice. Jen se o tom zatím moc neví. Kreativní odvětví však svou vysokou přidanou hodnotou přispívají také ostatním hospodářským odvětvím a jsou zdrojem technologických i netechnologických inovací. Často se v této souvislosti mluví o kreativní a digitální ekonomice. Touto oblastí se stále intenzivněji zabývají v Evropě: klíčový dokument – The Economy of Culture – vznikl již v roce 2006 a navázala na něj celá řada dalších



Obr. 1 Co jsou kulturní a kreativní průmysly? (Zdroj: kreativniolomouc.cz)

dokumentů, aktivit a projektových výzev. České ministerstvo kultury přišlo se Zelenou knihou. Ta se zaměřuje na uvolnění potenciálu kulturních a tvůrčích odvětví a je o čtyři roky mladší.

### Vymezení kulturních průmyslů

Kulturní průmysly lze rozdělit na oblast tradičního umění a oblast kulturních průmyslů.

Do oblasti tradičního umění spadají taková odvětví, která produkují zboží či služby konzumované na jednom místě. Příkladem může být výstava obrazů nebo koncert. Mezi tato odvětví řadíme výtvarné umění, scénické umění a kulturní dědictví. Dále se jednotlivá odvětví dělí na další tzv. pododvětví.

V případě výtvarného umění sem patří řemesla, malířství, sochařství a fotografie. Scénické umění zahrnuje pododvětví divadlo, tanec, cirkus a festivaly a odvětví kulturní dědictví je členěno na muzea, knihovny, archivy a archeologická naleziště.

Oblast kulturních průmyslů představují odvětví produkující zboží či služby určené k masovému šíření a exportu. Patří sem film a video, televize, rozhlas, videohry, hudba, knihy a tisk.

## Ekonomický význam

Kulturní a kreativní průmysly mají značný vliv na ekonomiku států a do budoucna by se měly podílet na ekonomickém růstu Evropy.

Problematikou kulturních průmyslů se zabývá Evropská komise. Nejdůležitější zprávy, které Evropská komise zveřejnila:

- *Evropa 2020* – Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění z roku 2010,
- *Zelená kniha* – Uvolnění potenciálu kulturních a tvůrčích odvětví z roku 2010 – Evropská komise tímto reagovala na rychlý vývoj kulturních průmyslů v USA a Kanadě.

V porovnání s jinými západními státy EU nebo USA či Kanadou je této oblasti zatím věnováno v České republice poměrně málo pozornosti. Institut umění spustil v roce 2007 výzkumný projekt *Sociálně-ekonomický potenciál kulturních a kreativních průmyslů v ČR*, jehož cílem byla analýza využití potenciálu kulturních průmyslů k ekonomickému a sociálnímu rozvoji v České republice. Na podnět ministerstva kultury byl vytvořen tzv. *účet kultury*, jehož cílem bylo vyhodnocení ekonomického přínosu kreativních a kulturních průmyslů. V roce 2008 přijala vláda České republiky usnesení o *Státní kulturní politice (2009–2014)* a na základě tohoto usnesení měla být zpracována statistika pro oblast kultury. Účet přinesl první jednotná data z oboru kultury.

## 2 Paměťové instituce

Hlavním úkolem odvětví kultury je produkce a realizace kulturních produktů a služeb. Naplnění této úlohy se uskutečňuje prostřednictvím kulturních organizací/institucí. Tyto organizace někdo vlastní, provozuje, řídí a jsou určitým způsobem uspořádány. Kulturu můžeme z ekonomického hlediska popsat jako

část společenského života a odvětví veřejného sektoru, ve kterém probíhají určité procesy a činnosti, vznikají specifické produkty a služby. Rozlišujeme několik prvků ekonomického systému kultury:

- Kulturní procesy – tvorba, produkce, distribuce, udržování kulturních hodnot
- Kulturní organizace – jejich prostřednictvím vznikají kulturní produkty/ služby
- Kulturní produkty/služby – hlavní úkoly odvětví kultury

V současné době velký počet kulturních organizací funguje na bázi neziskových organizací, šíří nekomerční umění. Neziskové organizace, které se vyskytují v oblasti kultury, můžeme rozdělit na veřejné a soukromé (nestátní, nevládní). Divadla, filharmonie nebo muzea jsou většinou příspěvkové organizace státu nebo územních samosprávných celků<sup>3</sup>.

Hlavním zdrojem informací jsou statistické ročenky Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS). NIPOS shromažďuje a poskytuje informace o vývoji kultury v České republice. Vytváří tabulky s přehledným vývojem základních ukazatelů počtu muzeí, expozic, výstav a proměnu návštěvnosti muzeí v jednotlivých letech. Stejně tak se tam dočtete o statistikách ostatních paměťových institucí, např. knihoven. Každá paměťová instituce vychází z platné legislativy a mezinárodních úmluv. Existuje Mezinárodní asociace muzeí ICOM (International Council of Museums).

Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) termínem „paměťová instituce“ označuje knihovny, archivy, muzea, výzkumné ústavy, univerzity, jejichž cílem je ochrana a zpřístupňování dokumentů kulturního dědictví. Tato zařízení pečují o národní paměť a vytváří rovněž nové zdroje informací o kulturních událostech na místní i národní úrovni.

Obsah sbírek paměťových institucí lze stručně charakterizovat následovně:

**Knihovny** – uchovávají převážně sbírky publikovaných dokumentů. Veřejná knihovna je knihovnou, která zpřístupňuje své fondy široké veřejnosti a poskytuje řadu s tím spojených služeb. Je institucí financovanou z veřejných rozpočtů. Veřejná knihovna slouží všem bez rozdílu. V České republice bylo v roce 2023 přes 5000 veřejných knihoven, jejichž uživateli bylo přes 40 % dospělých a většina dětí. Podmínky provozování veřejných knihoven v ČR řeší Knihovní zákon č. 257/2001 Sb. – zákon o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb.

---

3 KONCZYNA, Kristýna, 2021, s. 8–9.

**Muzea** – uchovávají převážně sbírky objektů/artefaktů. Nejstarším veřejným muzeem moderního typu je Britské muzeum v Londýně (1753). Největším světovým muzeem je Louvre (1793). V USA patří k největším muzeím Muzeum umění ve Philadelphii, založeno bylo v roce 1876. Díky Leopoldovi Johannovi Scherschchnikovi se v Těšíně (dnes Tieszyn, Polsko) začaly od roku 1790 vytvářet sbírky knih, přírodnin, technických zařízení a starožitností s cílem využívat těchto kolekcí pro vzdělávání studentů i širší veřejnosti. Následovala ostatní: Slezské zemské muzeum v Opavě (1814), Moravské zemské muzeum v Brně (1817) a Národní muzeum v Praze (1818) s původním názvem Vlastenecké muzeum v Čechách a Valašské muzeum v přírodě v Rožnově pod Radhoštěm.

**Definice muzea:** „*Muzeem je instituce, která získává a shromažďuje přírodniny a lidské výtvary pro vědecké a studijní účely, zkoumá prostředí, z něhož jsou přírodniny a lidské výtvary získávány, z vybraných přírodnin a lidských výtvarů vytváří sbírky, které trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává, umožňuje způsobem zaručujícím rovný přístup všem bez rozdílu jejich využívání a zpřístupňování poskytováním vybraných veřejných služeb, přičemž účelem těchto činností není zpravidla dosažení zisku*“<sup>4</sup>.

Muzea mají tři funkce: paměťovou, vzdělávací a zážitkovou. Nová role muzea: muzeum jako vědecká instituce nebo návštěvnické centrum pro popularizaci vědy a techniky. Muzea se stále více stávají návštěvnickými centry vědy (Science centre).

**Archivy** – uchovávají převážně sbírky archiválií.

Paměťové instituce spolupracují v oblasti digitalizace, využití informačních a komunikačních technologií pro ochranu a zpřístupnění kulturního dědictví a dále pro udržitelnou ochranu digitalizovaných údajů.

### 3 Koncept vedení a hospodaření kulturních organizací

Management kulturních institucí úzce souvisí s marketingem. Management kulturních institucí vychází z klasických řídicích funkcí:

- Plánování
- Organizování
- Vedení a motivování lidí
- Zpětná vazba a kontrola

4 Viz zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů.

Subjekty řízení jsou zřizovatelé a personál kulturních institucí. Provozovatelé kulturních institucí. Většina kulturních institucí jsou příspěvkovými organizacemi. Jejich řízení se řídí příslušnou legislativou a směrnicemi zřizovatele podle konkrétního typu kulturní organizace. Objektem řízení jsou procesy a činnosti kulturních organizací. Aby byly organizace řízeny efektivně, je nutné stanovit si cíle a dosáhnout jich nejlepším možným způsobem s ohledem na omezující podmínky a na vlivy vnitřního a vnějšího prostředí.

Efektivním řízením kulturních organizací nazýváme záměrnou regulační činnost subjektů veřejné správy (ředitelé, vedoucí zaměstnanci aj.), smyslem jejich práce je usměrňovat dané procesy tak, aby byly splněny stanovené cíle a naplněno poslání organizace. Cíle musí být srozumitelné, měřitelné, reálné a časově ohraničené<sup>5</sup>.

## Definice managementu

Jednoznačné a všeobecně platné chápání pojmu management neexistuje. Ve světové i české manažerské literatuře z poslední doby najdeme desítky definic pojmu „management.“

Vodáček, L. a Vodáčková, O. uvádějí tři definice pojmu management, které zdůrazňují:

- Vedení lidí,
- nebo specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky,
- nebo účel a používané nástroje.

Americká manažerská asociace (American Management Association) interpreтуje definici na základě vedení lidí takto: „*Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných*“.

Dalším příkladem je definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace*“.

Příkladem definice managementu, která poukazuje především na účel a používané nástroje manažerské práce, je: „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace*“.

---

5 OCHRANA, František a kol., 2018, s. 49–50.

Chápání a záběr pojmu „management“ se dnes obvykle upřesňuje v následujících směrech:

- Vykonavatelé managementu jsou lidé, tj. vedoucí pracovníci („manažeři“).
- Management je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem. Uplatňuje se ve všech typech organizací – komerčních i nekomerčních.
- Management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, tj. různých stupních hierarchie organizačního uspořádání zkoumané jednotky (např. liniový, střední nebo vrcholový management) nebo na knihovnu jako celek, na personální aj. činnosti atd.
- Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu. Vyjádřeno různými měřítky její efektivnost, ziskovost, nákladovost apod.

## Práce manažera kulturní organizace

**Profil a práce manažera:** Práci manažera ovlivňují základní kompetence manažera (odborné znalosti, praktické dovednosti, sociální zralost). Osobnostní předpoklady určují úspěšnost manažera. Obecné principy a charakter manažerské práce, styl manažerské práce jsou rovněž atributy, které by měl manažer znát, ovlivňují jeho úspěšnost. Manažer by měl být především zodpovědný a měl by vědět, jaké manažerské role hraje. Měl by být hlavně lidský a vytvořit si přátelský vztah k podřízeným. To neznamená, že bude zaměstnancům ustupovat a všemožně vycházet vstříc. Oni musí vědět, že je v organizaci pro ně, že jim naslouchá a že je spravedlivý. Základním předpokladem špičkového manažera je důvěra a láska k lidem. Lidé (většina zaměstnanců) musí šéfovi věřit a stát za ním. Bez kvalitního týmu nezmůže nic ani ten nejlepší vedoucí. Pamatujme, že manažer pracuje hlavou a rukama druhých.

**Rozhodování a řešení problémů:** Rozhodování má dvě stránky (obsahovou a procedurální). Manažer musí být rozhodný, záleží, jaký typ manažerského rozhodnutí činí, podle toho volí metodu rozhodování. Pro řešení problémů existuje řada metod, manažer by měl zejména vědět, jak problémům předcházet. Pokud však vzniknou, měl by vědět, jak správně postupovat. Styl vedení, který manažer volí, ovlivňuje efektivitu rozhodovacího procesu. Mezi analytické a kreativní techniky rozhodování patří především: brainstorming, brainwriting, think tank, delfská metoda atd.

**Plánování:** Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Při plánování

musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků – cílů, postupů (akcí), zdrojů, úkolů (implementace) a kontroly. Základní koncept řízení spočívá ve stanovení cíle, plánu, úkolů a kontroly, přičemž plán a kontrola jsou ve vzájemné interakci, která spočívá v případném nápravném opatření. Do plánování by se měli zapojit všichni manažeři na všech stupních řízení. Každý manažer musí určovat cíle, rozhodovat, jak jich bude dosaženo, kdo vykoná určený úkol. Volí druhy plánů a konkrétní plánovací postupy.

**Organizování:** Organizování účelně vymezuje a hospodárně zajišťuje plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců i týmů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Organizování je založeno na využití výhod společenské dělby práce, koordinaci (sladění) potřebných činností a vztahů lidí, kteří je provádějí, a na přiměřeném vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zúčastněných v organizovaných procesech. Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury. Existují různé typy organizačních struktur (např. liniová, maticová, týmová ad.) a postupy jejich tvorby (např. metoda SMART).

**Kontrola:** Posláním kontroly je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. Úzce souvisí s plánováním. Kontrola se netýká jen plánování, ale i ostatních sekvenčních manažerských funkcí. Kontrolní funkce zahrnuje uplatňování metod, které dávají odpověď na tyto otázky: Jaké jsou plánované a očekávané výsledky? Jakým způsobem je možné porovnat skutečné výsledky s výsledky plánovanými? Jaká korekční opatření by měla učinit oprávněná osoba? Plánování by nemělo smysl, kdyby manažeři nebyli schopni současně používat účinný kontrolní systém. Rozlišujeme kontrolu preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou.

**Manažerské dovednosti:** Manažerské dovednosti, jako jsou komunikace, koordinace, vyjednávání ad., řadíme k osobním dovednostem, které se rozvíjí zkušenostmi a především výcvikem. Manažer by měl umět efektivně zacházet se svým časem, komunikovat, správně si připravit sebe prezentaci, vést efektivní porady, pracovat podle zásad týmové práce. Měl by vědět, co a jak ve své práci delegovat a jak řešit problémy.

### **Příklady z praxe:**

Pro kulturní organizaci je přirozeným základem, že si nastaví své hodnoty, vize (kde je a kde by chtěla být) a komunikaci (uvnitř a navenek).

Za mission statement Moravské galerie (MG) považuje Jan Press vydání publikace Jak se dělá galerie, která je přeložena už do cca deseti světových jazyků.

MG do dětského jazyka převyprávěla, jak galerie funguje a co je jejím posláním. Brněnské instituci se nyní daří, ale nešlo to hned. Jan Press se od začátku svého vedení musel vyrovnávat s řadou překážek a kritiky. Například když se snažil zřizovateli – ministerstvu kultury – vysvětlit, že je nezbytné, aby byly stálé expozice přístupné zdarma (v České republice to MG udělala jako první) a aby v každé budově MG byla kavárna. MG je vnímána především jako služba veřejnosti a od toho se odvíjí celá řada aktivit pro různé cílové skupiny. Pořádá například dětské vernisáže a obecně bohatý program pro nejmenší návštěvníky z ní dnes činí instituci, která jako jedna z mála u nás vychovává velmi početnou generaci dětí. Je ukázkou toho, že všechno jde, když se chce. Zvláště pokud je ve vedení odvážná a silná osobnost, která si dokáže obhájit své jak směrem k divákům, tak i dovnitř instituce. „Podařilo se nám, že kustodi jsou našimi zaměstnanci. To v jiných organizacích není a jsou najímáni na smlouvy přes agentury. U nás jsou navíc kustodi často i vysokoškolsky vzdělaní lidé, co vstoupí do svého prvního zaměstnání a mají možnost jít kariérně nahoru,“ uvedl Press<sup>6</sup>.

Ředitelka Divadla Oskara Nedbala v Táboře Linda Rybáková původně působila v divadle jako dramaturgyně. Před třemi lety se jako novopečená ředitelka této tábořské scény pustila do tvorby strategie, a to i přesto, že organizace netrpí nedostatkem podpory ze strany zřizovatele (Jihočeský kraj).

Divadlo v regionu nabízí program pro náročného i méně náročného diváka. Podle Rybákové bylo klíčové určit, kam organizace směřuje a jak za daným cílem jít. „Za tři roky jsme vybudovali značku, změnili propagaci a celou filozofii,“ popsala Rybáková. Zásadou jsou pro ni dobré mezilidské vztahy, láska k práci, motivovaný tým a vstřícná a otevřená komunikace s diváky i zřizovatelem. Díky tomu, že se rozhodli věnovat energii strategickému plánování a vnímat všechny zúčastněné jako rovnocenné partnery, se nyní organizaci daří dobře. Podobnou zkušenost sdílel i Juraj Augustín, umělecký ředitel brněnského BuranTeatru, tvůrčího prostoru zaměřeného na nové divadlo a tanec. I když si postěžoval, že by peněz v rozpočtu mohlo být více, protože jsou financováni stejným poměrem (z příjmů od diváků a z grantů), tak se „víc těšíme, než bychom z toho žili“. K tomu přispělo právě to, že vedení uvnitř organizace nastavilo efektivnější procesy řízení a klade se důraz na péči a spokojenost lidí. Zavedly se motivační rozhovory, společné obědy, takzvané push up cviky na odbourávání stresu, pravidelné porady, Google kalendáře a další nástroje. „Aj šéf je debil,“ vzkázal publiku ústy své kolegyně Augustín. Protože když šéf uzná svoji chybu, jeho kolegové se hned cítí lépe<sup>7</sup>.

---

6 PŘÍDALOVÁ, Kateřina, 2019.

7 Tamtéž.

## 4 Manažeři a jejich prostředí

Přímo z feudalismu do průmyslové společnosti přešel styl řízení, který byl založený na příkazech a kontrole. Ve své době byl efektivní. Ignoroval schopnosti a talent zaměstnanců a individualita lidí nebyla respektována. Manažeři v průmyslu považovali autokratické řízení za zcela přirozené. Už v té době existovaly výjimky; někteří manažeři pochopili, že dobré zacházení s lidmi souvisí s lepšími pracovními výsledky.

Časem začal být více respektován lidský potenciál. Jaké dovednosti a kvality by měl mít ideální manažer v dnešní době? Vzory táhnou. Lidé si více všímají toho, co manažer vykonává, než toho, co jim říká, aby dělali. Slova by měla být podložena konkrétními činy. Bez potřebné víry sám v sebe a ve své schopnosti se dobrý manažer neobejde. Řídit druhé předpokládá, že umí řídit sám sebe. Tvrdě na sobě pracovat, snažit se být lepším, nikdy se nespokojit se současným stavem, jít vytrvale dál. Nebát se změn, aktivně je vyhledávat a úspěšně implementovat je jediná cesta, jak zvládnout konkurenci.

Žijeme v době neustálých změn, odmítat je znamená zůstat stát na místě. Být tvůrcem a realizátorem vizí. Například B. Gates měl vizi, že v každé kanceláři bude na pracovním stole jeho počítač s jeho softwarem, získal pro svou vizi ostatní a svůj sen uskutečnil. Mít intuici a umět určit směr, vidět do budoucnosti je dar. Být čestný a dodržovat etické principy znamená být důvěryhodný a uznávaný. Myslet jinak, mít zdravý systém hodnot.

Společnost se mění, proměňuje se nejen doba, ale i dělba práce. Továrny ovládli roboti. Flexibilita je v dnešní době nutná, na druhou stranu se klade důraz na specializaci lidí. Pro specialisty mají Němci hezký výraz: „Fachidiot“. Specialisté jsou dnes v kulturních organizacích nepostradatelní, např. IT odborníci, marketeři, edukatéři aj., přispívají k efektivitě uvnitř organizace. Úzce zaměření odborníci většinou nedokážou vidět společnost jako celek, co se ve společnosti děje. Kulturní organizace nežijí ve vzduchoprázdnu a měly by na potřeby společnosti pružně reagovat. Znat své cílové skupiny, vědět, jaké trendy jsou v jejich oboru, jak by mohly společnosti a jednotlivcům nejlépe prospět.

Vést umělce není snadné, jsou to výrazné osobnosti, a dobrý manažer musí umět balancovat mezi cíli organizace a osobními cíli umělců. Dokázat, aby cíle organizace umělci vzali za své a pracovali ve prospěch organizace. Umělecký manažer musí zvládat všechny manažerské a marketingové techniky, ale především musí umět jednat s lidmi, dokázat je přesvědčit a motivovat. Umělecký manažer kombinuje kreativitu, vizi a vůdčí schopnosti k dohledu nad uměleckými projekty a týmy. Je klíčovou postavou uměleckých organizací, divadel, galerií a dalších organizací zabývajících se uměním a kulturou. Jeho umělecké a manažerské

schopnosti zajišťují úspěch a růst v oblasti umělecké tvorby a jsou cestou k vytvoření špičkové umělecké organizace.



Obr. 2 Ideální manažer (Zdroj: DI KAMP. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000, s. 21)

Umí myslet systémově, oddělit příčiny od příznaků, komunikovat a dokázat své přednosti uplatnit.

**Umění komunikovat je klíčovou dovedností,** síla slova je obrovská. Jedině správně volenými slovy dokáže manažer přesvědčit druhé. Měl by mít brilantní projev, být budovatelem vztahů a umět sdělovat své myšlenky jasně, srozumitelně a stručně. Manažer se smyslem pro humor lépe čelí problémům a potížím a lidé ho mají rádi. Dokáže vytvořit na pracovišti přátelskou atmosféru. Umí

ostatní nadchnout, dodat jim potřebnou sílu k překonávání překážek a přenést je přes úskalí různých situací.

Strhnout lidi, získat je pro své vize je velkým uměním, které ovládají skuteční vůdci. Přitom zůstat lidským, umět přiznat případnou chybu, odpustit sobě i druhým, uznat individualitu lidí je hodno ideálního manažera.

## Osobnost a role manažera

Osobnost je relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku (psychologický pohled). Pojem osobnost se používá v různých významech. V lidové řeči nebo historických vědách má hodnotící přízvuk, rozumí se jím vynikající nebo výrazný jedinec. Jiný význam má v právních vědách a v sociologii. Do psychologie byl pojem osobnosti zaveden až na počátku 20. století, kdy se ukazovala nutnost studovat duševní život člověka jako celek, nikoli jen jako pouhý soubor jednotlivých funkcí (jako vnímání, myšlení, citění, chtění). Znamená to, že psychické jevy jsou funkcí situace a osobnosti, tedy interakce situace a osobnosti. Osobnost se zde chápe jako celek dispozic, které spolu se situací determinují obsah a průběh psychických procesů, které jsou tak chápány jako reakce individua na určitou situaci. Situace působí na jedince a ten na toto působení (stimulaci) určitým způsobem reaguje, přičemž reakce různých jedinců na tutéž situaci jsou různé. Osobnost je pojmenování pro ten celek dispozic k psychickým reakcím, který způsobuje, že v téže situaci reagují různí lidé různě a že tyto reakce vykazují určitou jednotu citění, myšlení, vnímání, představ a snah<sup>8</sup>.

Existují rozdílná pojetí osobnosti v psychologii: behaviorismus – chápe psychologii jako vědu o chování, chápe současně osobnost jako systém faktorů, které chování individua determinují, jako systém zvyků, které chování vyjadřují; fenomenalismus – chápe psychologii jako vědu o vnitřních psychických fenoménech (prožívání), chápe současně osobnost jako vnitřní strukturu psychických vlastností, které určují její chování.

Existují tedy tři přístupy k psychologii osobnosti: psychoanalýza, behaviorismus, humanistická psychologie.

Biologická determinace osobnosti znamená, že člověk je společenská bytost, biologická bytost, což mu přináší jeho fyziologické potřeby a tělesné funkce. V tomto případě je osobnost ovlivněna evolučně preformovaným programem chování a dědičností. Kulturní prostředí, do něhož se jedinec rodí a v němž žije, je kvalitativně něco zcela jiného než prostředí přírodní. Kultura je extenzí biologického bytí, je tedy produktem evolutivního programování. Svět kultury je

8 NAKONEČNÝ, M., 1993, s. 9.

pro člověka především světem symbolů, podnětů, které něco zastupují a podněcují specificky lidské způsoby reagování. Primární vliv kultury zprostředkovává člověku rodina, do níž se jako dítě rodí. Jedná se o proces socializace. Sociální zkušenosti dítěte vůbec vytvářejí tzv. bazální osobnost, tj. psychický základ, odrážející konkrétní situaci dítěte a s ní spojené emoce.

Osobností se člověk nerodí, ale stává se jí. Geneze osobnosti je spojena se vznikem „já“ a tento vznik a jeho vývoj k sebepojetí (ego) jsou základními aspekty fungování osobnosti, jejího dalšího utváření, neboť osobnost funguje jako otevřený systém, který je ve stálé interakci se svým životním prostředím. V utváření osobnosti se uplatňuje interakce vrozených biologických činitelů (psychofyzické konstitute) a zkušeností, které jedinec získává v rámci určitého sociálního a kulturního prostředí, v němž se odehrává jeho život. S přibývajícím věkem narůstá vliv osobních zkušeností, a zvýrazňuje se tak individualita osoby, její duševní osobitost<sup>9</sup>.



Obr. 3 Manažerské role (Zdroj: Bělohávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O., *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, s. 27–28)

**Interpersonální role** – v roli představitele manažer reprezentuje organizaci. Svou přítomností vyjadřuje zájem organizace na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci organizace. Osobní účast (např. generálního ředitele) oceňují zaměstnanci nejvíce, je pro ně stimulem do další práce. Manažer v roli vedoucího je ve vztahu ke svým podřízeným – jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Usměrnjuje je a především motivuje. Stará se o jejich osobní rozvoj. Hodnotí výsledky jejich práce a formuluje úkoly, které mají splnit v dalším období. Spolupracuje s jinými manažery

9 NAKONEČNÝ, M., 1993, s. 15–27.

na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Udržuje a zlepšuje vztahy mezi jednotlivými útvary a blízkými organizacemi.

**Informační role** – vycházejí z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích a které dále přenáší. Manažer cíleně vyhledává informace potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Tyto informace získává jak z formálních zdrojů (porady, informační sítě, tisk), tak neformálními cestami (rozhovory, recepce, sportovní aj. společenské události). Šíří informace zvenčí do organizace v roli poradce a interní informace šíří přímo svým podřízeným v roli vedoucího. V roli mluvčího reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním. Svým vystupováním vytváří image na veřejnosti. Hájí zájmy organizace a brání ji před napadením z jiných stran.

**Rozhodovací role** – představuje tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerovy autority a jeho přístupu k informacím. V roli podnikatele vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. Využívá příležitostí, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality. Zavádí nové služby na trh, mění technologie nebo adaptuje starší. V roli řešitele rušivých událostí reaguje na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů. V roli distributora zdrojů hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc a zařízení. V roli vyjednavče se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi.

**Organizační role** – nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů je plánování a jejich přenášení na všechny úrovně organizace. Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace i koordinace úsilí a výkonnost organizace. Kontrolování je nezbytné pro včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchýlkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a realizací.

**Nejdůležitější je přenášení cílů.** Cíle existují strategické, operační a operativní. Strategické jsou spíše obecné, abstraktní. Operační cíle jsou konkrétní a skládají se z otevřených i uzavřených cílů. Definovány jsou na ročním základě. Operativní cíle jsou konkrétní a uzavřené. Informují liniové vedoucí a pracovníky o kritériích výkonu, času dokončení a normách chování. Cíle jsou pro organizaci důležité, pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí, pomáhají koordinovat rozhodnutí, stanovují kritéria (standardy) pro hodnocení výkonu organizace a jsou hmatatelnější než vize. Cíle musí být specifické (v množství, kvalitě a čase), měřitelné (jednotka měření), akceptované (podřízení musí souhlasit), reálné (dosažitelné) a sledovatelné (dá se sledovat postupné plnění).

## Vliv temperamentu na osobnost manažerů

Temperament je spojen s činností „pudů“ a s efektivitou a je chápán jako energetická stránka pudových efektivních jevů, temperament se týká především aktivity. (Kretschmer, E.) Temperamentem nazýváme pro celou individualitu obecně charakteristické celkové projevy efektivnosti v obou jejích hlavních faktorech: dráždivosti a popudu. Podstata temperamentu je biochemická. Existují tři vlastnosti temperamentu: emocionalita-nedostatek emotionality, aktivnost-pasivnost a primární funkce-sekundární funkce. Heymans a Wiersma pak kombinací těchto tří vlastností temperamentu vytvořili základní typy temperamentu: sangvinistický, flegmatický, cholerický, impulsivní, amorfni, apatický, nervový (neurotický) a sentimentální<sup>10</sup>.

Každý člověk je neopakovatelná kombinace těchto typů. Přirozenou kombinací je oblíbený sangvinik a silný cholerik. Oba jsou vstřícní, optimističtí a přímočaří. Oblíbený sangvinik mluví pro radost, silný cholerik kvůli dosažení cíle, ale oba jsou spíše výmluvní, otevření. Lidé s touto kombinací mívají nejsilnější vůdčový potenciál. Umí řídit ostatní a ukázat jim radost z práce. Tato kombinace spojuje extrémní chuť k práci i zábavě a vytváří člověka, který tyto dvě hodnoty umí dát do správné perspektivy. Negativní stránkou této kombinace je fakt, že může vytvořit despotu. Impulsivního žvanila, netrpělivého nezdvoračka, který v jednom kuse skáče lidem do řeči a vede monolog, kdy jen on má pravdu a názory druhých ho nezajímají.

Druhou přirozenou kombinací je dokonalý melancholik a klidný flegmatik. Oba jsou introvertní, pesimističtí a mluví velmi tiše. Mají vážnou povahu, dokážou věci zhodnotit do hloubky a odmítají stát v centru pozornosti. Tato kombinace vytváří ty největší vzdělance. Oba typy mají potíže s rozhodováním, mají tendence věci odkládat. Ovšem existují i doplňující kombinace – silný cholerik a dokonalý melancholik se k sobě hodí a navzájem si kompenzují své slabé stránky. Jsou energičtí, cílevědomí, mají schopnost analyzovat různé situace, jdou do detailu a jsou velmi organizačně schopní. Nepoleví ve svých cílech. Jde o to, aby tato kombinace osobnosti byla nasměrována správným směrem.

V kombinaci oblíbený sangvinik a klidný melancholik se jedná o typ člověka, který bere vše v pohodě a s humorem. Většinou jsou to nejlepší přátelé. Mají vřelou a nekonfliktní povahu, působí přitažlivě a lidé jsou rádi v jejich společnosti. Tato kombinace je nepřekonatelná v jednání s lidmi. Trpí nízkou ctižádostí a můžou mít sklon k lenosti.

Ovšem kombinace oblíbený sangvinik a dokonalý melancholik a silný cholerik a klidný flegmatik, pokud se sejdou v jedné osobě, stávají se zdrojem

10 NAKONEČNÝ, M., 1993, s. 62.

vnitřních konfliktů. Introvertní a extrovertní povaha a optimistický a pesimistický přístup ke světu se navzájem nesnesou<sup>11</sup>.



Obr. 4 Rozdílné rysy manažerů (Zdroj: MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 17)

### Introverze – extroverze a stabilita – labilita

Původně je vynalezl C. G. Jung jako doplnění Eysenckovy škály stabilita–labilita. Spojením obou os dostaneme čtyři hlavní temperamenty (sangvinik, flegmatik, cholerik, melancholik). Stejně jako temperament je i extroverze – introverze součástí temperamentu, je to typová vlastnost, která je z velké míry daná biologicky,

<sup>11</sup> Littauerová, F., 1997, s. 160.

je nám vrozena od dětství. Během života se může pod tlakem okolí vyvíjet, ale pokud jdeme proti naší vrozené tendenci, necítíme se ve své kůži. Rozlišení extroverze – introverze vypovídá o **nasměrování energie ven** (extrovert) nebo **dovnitř** (introvert). „Čistý“ introvert nebo extrovert je fikce, absolutní typy reálně neexistují. Jsme směsí obojího, některé naše vlastnosti jsou spíše introvertní, jiné extrovertní. Nicméně určitá (energetická) tendence obvykle převažuje. Statisticky mají lidé krajně extrovertní nebo krajně introvertní tendenci k větší stabilitě, zatímco lidé méně vyhranění dovnitř nebo ven bývají stabilnější.

### **Dominance (vedení) – submise (podřízenost)**

Dominance je osobní vlastnost charakterizovaná ovládním druhých, sebeprosazováním, nezávislostí, nepoddajností či vůdcovskými sklony. Opakem dominance je submise, charakterizovaná poddajností, závislostí a podřízeností. Dominance a submise jsou zároveň interpersonálním vztahem, v němž se obě složky uplatňují. Psychologie osobnosti hovoří o bipolární dimenzi dominance-submise, psychologická motivace uvádí dominanci jako charakterový rys motivující člověka k ovlivňování svého okolí.

### **Afiliace (osvojení – přijetí za syna) – hostilita (nepřátelství)**

Pojem afiliace též afiliance (z lat. *afiliatio*) lze přeložit jako přijetí nebo také přátelské, akceptující, otevřené sociální chování, které se vyznačuje vyhledáváním přítomnosti druhých lidí, zájmem o spolupráci, komunikaci a sociální kontakty. Opakem afiliace je hostilita, která se projevuje nepřátelstvím, odmítáním spolupráce a kladných sociálních vztahů ve skupině.

### **Sebedůvěra – sebedoceňování**

Psychické vlastnosti – relativně trvalé charakteristiky jedince, kterými se vyznačuje a které ovlivňují chování, prožívání či myšlení; na jejich základě můžeme předvídat, jak se asi člověk zachová, jak bude jednat apod. (např. intelektová schopnost, temperament).

Risy osobnosti – psychické vlastnosti člověka projevující se v jeho chování a jednání; příznačné pro určitého jedince, odlišují ho od ostatních (např. družnost – uzavřenost, dominance – submise, svědomitost – nezodpovědnost, sebedůvěra – sebedoceňování atd.)

## Sebeovládání – nedostatek sebeovládání.

Sebeovládání je vrcholná zkouška našeho charakteru. Je to vlastnost vypěstovaná výchovou, míra sebeovládání souvisí s mírou výchovy. Pro manažery je to důležitá vlastnost; manažer s nedostatkem sebeovládání si snadno vytváří nepřátele. Existují kurzy, které učí sebeovládání.

Manažer by měl být člověk se smyslem pro humor, pozitivní myslí, a především by měl mít víru v lidi. Reakci člověka na určitou situaci ovlivňuje jeho temperament a charakter. Cholerik bude cholericky jednat celý život, léty se změni jen reakční doba. Stejně tak může melancholik, sangvinik nebo flegmatik. Většina osobností disponuje kombinací těchto temperamentních vlastností.

- Vlastnosti manažera – proměnlivé rysy osobnosti – temperament nebo osobní tempo;
- Schopnosti manažera – znalosti a dovednosti;
- Postoje manažera – jeho hodnoty a názory<sup>12</sup>.

**Příklad:** manažer extrovert – výřečný – „pojdte si to probrat“ a manažer introvert – uzavřený – „dejte mi čas si věci promyslet“.

## 5 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí prochází změnami. Firmy zaměstnávají čím dál méně pracovníků, což vede ke zmenšování firem. Dlouhodobá pracovní perspektiva je oslabována. Zmenšování počtu pracovníků vede ke změnám organizačních struktur a tím ke zmenšování počtu řídicích stupňů. Například Městská knihovna v Chemnitz byla nucena snížit počet pracovníků o jednu třetinu, což vedlo ke změně stylu řízení knihovny, ke zjednodušení organizační struktury a ke zmenšení počtu řídicích stupňů.<sup>13</sup> Mění se tak i charakter plánování, organizování, vedení a kontrolování. Autokratický styl řízení ustupuje a prosazuje se nová role manažerů – koordinátorů – koučů – rádců apod. Manažeři více než dříve musí respektovat vliv vnějšího a vnitřního prostředí. Mezi vnější vlivy patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. Většina aktivit organizace se realizuje na třech úrovních: operační, technické a strategické<sup>14</sup>.

12 MEDLÍKOVÁ, O., 2007, s. 18.

13 FOBEROVÁ, L., 2006, s. 81–95.

14 DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., 2004, s. 72.

## Tři úrovně aktivit organizace

**Operační úroveň.** Je zaměřena na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělají. V případě knihoven je to budování a využívání informačních/knihovních fondů (zdrojů).

**Technická úroveň.** Od určité velikosti organizace je třeba, aby někdo činnosti realizované na operační úrovni koordinoval a určoval, které produkty/služby mají být realizované. Na technické úrovni musejí manažeři zabezpečovat: řízení operačních činností, vazbu mezi těmi, kdo produkty/služby realizují, a těmi, kdo tyto produkty/služby užívají. Manažeři organizací musí mít jistotu, že jsou k dispozici správné zdroje a že produkty/služby nacházejí své zákazníky.

**Strategická úroveň.** Organizace funguje v širším sociálním prostředí, vůči kterému má zodpovědnost. Manažeři musejí mít jistotu, že technická úroveň funguje v souladu s obecnými požadavky společnosti. Organizace by se měla rozvíjet v souladu se sociálním prostředím, ve kterém působí. Organizace může do jisté míry ovlivňovat sociální prostředí pomocí různých kampaní, vzdělávacími programy apod.

Moderní management je označován jako „management v podmínkách permanentních a kritických změn“. Hovoříme o změnách vnějších podmínek (vstupy, nároky na služby a kvalitu služeb) a vnitřních podmínek (technologické procesy, změny chování spolupracovníků apod.) Management of Change – management změn – se stal nedílnou součástí manažerské odborné literatury. Z hlediska manažerského myšlení a jednání management změn zahrnuje: přístupy proaktivního manažerského myšlení a jednání, jak potřebné vnitřní a vnější „záměrné“ změny vytvářet (např. vytvářet podnikatelské příležitosti); přístupy ekonomicky účelné redukce „nezáměrných“ vnitřních a vnějších změn, které mají pro organizaci negativní důsledky (např. omezovat podnikatelské hrozby konkurence); přístupy identifikace a proaktivního využití (zhodnocení) podnikatelských příležitostí, které „nezáměrné“ vnitřní a vnější změny v sobě skrývají<sup>15</sup>.

## 6 Struktura a obsah manažerské práce

Manažerská práce má typickou skladbu, respektive strukturu činností. Zpravidla se vychází z určitého záměru (plánů), dále se zvažují zdroje pro předpokládané činnosti, rozhodování, uskutečňování, tj. provedení a kontrola, jak se podařilo záměry naplnit. Souhrnně tyto činnosti nazýváme koncepty manažerských funkcí.

15 VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O., 2006, s. 29.



Obr. 5 Dovednosti manažera (Zdroj: DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 72)

**Manažeři** musejí realizovat většinu prací, za které zodpovídají prostřednictvím jiných lidí. Z tohoto důvodu jsou pro ně nezbytné **lidské dovednosti**, tj. schopnost vedení lidí. Tzn. být schopen s nimi efektivně komunikovat a účinně je motivovat. Zvláště je to důležité pro provozní manažery (manažery první linie). Umění komunikovat je důležité pro všechny lidi, kteří tvoří organizaci.

Provozní manažeři (manažeři první linie) musejí podřízené pracovníky motivovat a kontrolovat, poskytovat jim potřebné informace a řešit interpersonální a pracovní problémy.

K dalším dovednostem manažerů patří (technické) **odborné dovednosti**. Představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Manažeři by měli mít obdobné dovednosti jako jejich podřízení. Např. ředitel knihovny by měl mít knihovnické vzdělání, měl by rozumět informačním a komunikačním technologiím, ekonomice ad. Pokud nemá knihovnické vzdělání, měl by se obklopit manažery středního managementu (vedoucí útvarů), kteří jsou skutečnými odborníky v knihovnické problematice.

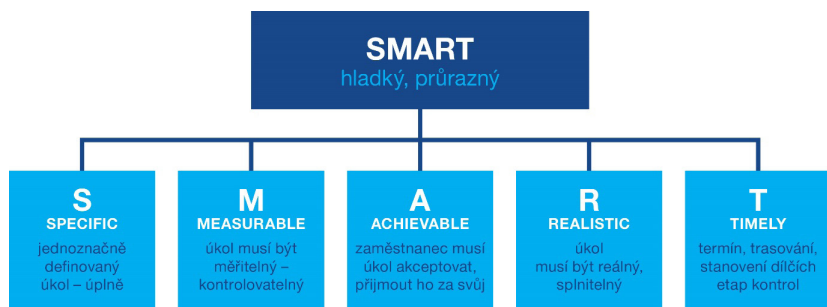
**Koncepční dovednosti** znamenají schopnost vidět organizaci jako celek, který je potřeba vést tak, aby bylo dosahováno strategických cílů. Manažeři musejí znát všechny podstatné aktivity organizace a dokázat je účinně koordinovat.

Manažeři knihoven a knihovníci vůbec by měli mít lásku k lidem. Měli by být mistry komunikace. Služby jsou založené na perfektní komunikaci. Knihovníci jsou většinou vzdělaní a kreativní jedinci, manažeři by k nim měli přistupovat individuálně, motivovat je a dávat jim dostatek tvůrčího prostoru. Manažeři musejí chápat význam mezilidských vztahů v knihovně.

### Tradiční manažerské funkce

- Plánování,
- rozdělování práce,

- zadávání pracovních úkolů,
- kontrola jejich plnění.



Obr. 6 Zásady zadávání úkolů (BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, 2003, s. 26–27)

U mimořádně schopných, spolehlivých a samostatných zaměstnanců se nedoporučuje při úkolování dodržovat zásady SMART, je to demotivující. Je-li úkol těžko přijatelný, doporučuje se nahradit vnitřní motivaci zaměstnance a akceptování úkolu zvýšenou kontrolou. Nadměrná náročnost úkolu vede k demotivaci. Příliš rozsáhlý, nový a komplikovaný úkol se může stát pro pracovníka odstrašujícím a nestravitelným soustem. Nastávají pocity beznaděje, nemožnosti a méněcennosti při konfrontaci s enormními nároky. Manažer by měl vědět, že každý zaměstnanec má svůj „strop.“ Měl by přidělovat úkoly spravedlivě, podle schopností a dovedností lidí, měl by znát povahu úkolu, aby předcházel případným nedorozuměním a konfliktním situacím. Nejen práci spravedlivě rozdělovat, ale také umět spravedlivě oceňovat.

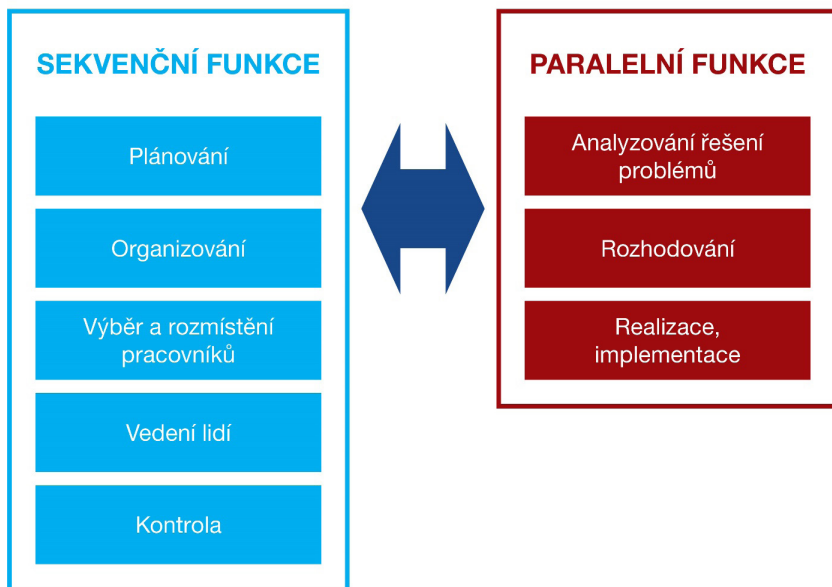
Vodáček–Vodáčková uvádí klasifikaci využívající *maticové zobrazení manažerských funkcí*, které velmi výstižně zobrazuje jejich vzájemnou provázanost.

V rádcích jsou uvedeny funkce *sekvenční* (následné), ve sloupcích funkce *paralelní* (souběžné)<sup>16</sup>.

Sekvenční funkce – plánování (planning), organizování (organizing), výběr a rozmístění spolupracovníků – personální zajištění (staffing), vedení lidí (leasing) a kontrola (controlling). Paralelní funkce – analýza je dílčím informačním procesem k pochopení obsahové náplně a posláním uvažované sekvenční manažerské funkce. Jde o správné porozumění a vyjádření účelu plánování, dále o vytvoření názoru na kritéria jeho účinné realizace. Vznikají tak nezbytné informační podklady pro následné paralelní funkce: rozhodování a implementaci.

16 VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O., 2006, s. 69.

# MANAŽERSKÉ FUNKCE



Obr. 7 Maticové zobrazení manažerských funkcí (vysvětlení principu) (Zdroj: VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006, s. 71)



Obr. 8 Stránky manažera, na které by měl dbát (Zdroj: MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 19)

### Co se nedá naučit:

- kreativita,
- vůle,
- odvaha,
- dynamičnost.
- Naučit se dají jen manažerské techniky.

### Osobnost se může rozvinout nebo zmařit výchovou:

- ve společnosti,
- v rodině,
- ve škole,
- v podniku (podniková kultura).

### Nežádoucí vlastnosti manažerů:

**Starí kozáci:** jsou se sebou spokojeni, zpohodlněli, spoléhají se pouze na své zkušenosti, nečtou, nestudují nové metody a neinovují.

**Premoudřelí mladíci:** jsou posedlí zaslepenou hyperaktivitou, „našprtali“ jednu teorii (dnes v USA a včera v SSSR) a slepě jí věří, nekriticky kopírují módní trendy.

**Tyto nežádoucí vlastnosti se dají léčit pokorou a neustálým učením.**

**Špičkový manažer** musí mít vysokou racionální potenci, fyzické a psychické zdraví. Musí být vychovaný a vzdělaný. Mít všestranné poznání a pozitivní společenskou aktivitu. Úspěšným manažerem může být pouze ten, kdo není nikdy spokojený s dosaženým stavem, kdo hledá a nachází podněty k neustávajícímu zdokonalování čehokoli a má vůli a schopnosti je realizovat. Měl by mít pevné zdraví, vůli, houževnatost, schopnost úspěšně komunikovat s okolím a motivovat všechny partnery k realizaci svých vizí.

### Typy manažerů v organizacích

V organizacích se můžeme setkat s těmito typy manažerů: na operační (provozní) úrovni – **linioví manažeři** (vedoucí oddělení, týmu, směny); na technické úrovni – **střední manažeři** (vedoucí odboru, útvaru, úseku); na strategické úrovni – **vrcholoví manažeři** (generální ředitel, náměstek, ředitel, vedoucí).

Vzhledem k rostoucí konkurenci a společenským změnám se klade důraz na manažerské funkce, manažeři musejí lépe řídit své pracovníky. Peter Drucker je přesvědčen, že smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. Peters a Waterman (autoři publikace: „In Search of Excellence“) upozorňují, že

již nejde o izolované myšlení a rozhodování, ale o tvůrčí proces koučování a přenášení víry na ostatní pracovníky, zaměřený na cílevědomou podporu milovaného produktu/služeb.

Peter Drucker klade důraz na výkonnost a jakost, kdežto Peters s Watermanem staví do popředí dárcovství, lásku k řízení a práci s lidmi. Manažeři jsou podle nich vynikající komunikátoři a tvůrci hodnot, jsou světloňosi na cestě k dosažení požadovaných výsledků.

Při studiu managementu a řízení bychom měli mít na paměti, že smyslem manažerské práce je dosažení produktivní činnosti lidí a že manažer také musí umět pracovníky inspirovat. K managementu se dá přistupovat buď klasicky, behavioristicky nebo vědecky. Tyto tři základní přístupy se dají doplnit o systémový a kontingenční přístup. Potřebné znalosti moderního manažera jsou klasické znalosti, behavioristické znalosti a znalosti manažerské vědy. Manažeři musejí být vybaveni kvalitními znalostmi z plánování, organizování, vedení a kontrolování; musejí chápat význam mezilidských vztahů v organizaci.

Z toho vyplývají tři základní manažerské úkoly, které musejí moderní manažeři organizací plnit:

## Struktura managementu

- Řízení organizace práce;
- řízení pracovníků;
- řízení výroby produktu/služby a jednotlivých operací.

## 7 Manažerské styly

Manažerský styl by měl odpovídat potřebám zaměstnanců i situaci organizace. Zpravidla je ovšem podmíněn i osobností manažera.

### Princip situačního řízení

Koncepce situačního řízení předpokládá, že k řízení zaměstnanců většinou nepostačuje jediný styl. Způsob řízení je nutné přizpůsobit „situaci“, a to tak, aby odpovídal odlišným požadavkům jednotlivých zaměstnanců, zejména jejich schopnostem, potřebám učení a individuální motivaci.

Konkrétní situační řídicí styl odpovídající potřebám jednotlivých zaměstnanců by měl být určen především dvěma základními faktory:

- mírou přímého či nepřímého usměrňování, kterou by měl manažer zaměstnanci poskytovat;
- rozsahem motivační podpory, kterou by mu měl podávat.

Na základě kombinace těchto dvou faktorů lze rozlišit čtyři rozdílné řídicí styly:

- Přímé (direktivní) řízení,
- koučování,
- podpora,
- delegování.

### **Přímé (direktivní) řízení**

Kombinace vysoké míry direktivního usměrňování a jen malé motivační podpory. Manažeri udělují přesné pokyny, co a jak mají zaměstnanci udělat. Tento styl je vhodný u pracovníků, kteří se svým pracovním úkolům teprve učí (noví zaměstnanci), nebo u zaměstnanců, kterým byl přidělen nový pracovní úkol. Tento styl se nehodí u zkušených zaměstnanců, ti by to mohli považovat za nedostatek důvěry v jejich schopnosti.

### **Koučování**

Vyšší míra především nepřímého usměrňování s vysokou mírou motivační podpory. Tento styl se preferuje, pokud se objeví problémy se zvládnutím úkolu, když zaměstnanec ztratil původní nadšení, přestal si věřit apod. Manažer v roli kouče své nové zaměstnance často kontroluje. Poskytne jim vedení a povzbuzení. Nečeká, až zaměstnanec požádá o pomoc. Zaměstnanci si buď neuvědomují, že pomoc potřebují, nebo je jim nepříjemné o ni žádat. Manažer svůj tým vede, avšak práce se přímo nezúčastňuje. Poskytuje trénink, vedení, usměrňování a silnou podporu. Činnost svého týmu sleduje „od postranní čáry.“

### **Podporování**

Vysoká míra motivační podpory a jen nízké usměrňování. Tento styl se hodí u zkušených zaměstnanců. Nebo u zaměstnanců, kteří postrádají nezbytnou sebedůvěru. Manažer těmto zaměstnancům naslouchá a pomáhá jim budovat sebedůvěru. Především jim poskytuje motivační podporu. Podporuje jejich návrhy a náměty týkající se zdokonalení způsobů, jak práci vykonávat. Pokud manažer těmto zkušeným zaměstnancům naslouchá, podporuje u nich vyjádřením

důvěry v jejich schopnosti jejich sebedůvěru. Manažer vysvětluje, proč určitá nová myšlenka bude, nebo nebude fungovat; tím umožňuje, aby pronikli do povahy jejich pracovních procesů i do rozhodování při hodnocení nových námětů. Zvyšuje nezávislost zaměstnanců na každodenní kontrole.

## **Delegování**

Velmi omezené usměrňování a jen malá motivační podpora. Tento styl je vhodné použít u zaměstnanců, kteří jsou zkušení a mají dostatečnou sebedůvěru. Jedná se o špičkové zaměstnance, na které je spolehnutí, jsou samostatní a při práci myslí.

## **Řízení na základě cílů**

Řídící styl využívající delegování je úzce spojen s řídicí koncepcí označovanou jako řízení na základě cílů. P. Drucker zdůrazňuje při řízení význam cílů, a nikoli závazných postupů, procesů a instrukcí. Stanovil konkrétní cíle, kontroloval jejich plnění a ponechal poměrně široké pravomoci k volbě postupů. Poskytl prostor pro vlastní iniciativu, pro hledání nejlepších cest řešení problémů. Umožnil převedení cílů organizace, resp. cílů jednotlivých útvarů, oddělení do individuálních cílů zaměstnanců. Zaměstnanec společně se svým nadřízeným stanovuje své pracovní cíle a společně hodnotí míru jejich dosažení.

## **Řídící styl a osobnost manažera**

Odlíšné osobnostní předpoklady manažerů určil americký psycholog D. McGregor na příkladu dvou extrémů – teorie X, teorie Y.

### **Teorie X**

Tradiční pojetí lidské motivace – lidé jsou od přírody líní, manažer je musí nutit pracovat a využívá k tomu odměnu a trest (obava). Je to manažer, který s oblibou rozkazuje, je panovačný a jeho zadání pracovního úkolu zní asi takto: „Do večera to budu mít na stole, nebo uvidíte!“ Krátkodobě toto může i fungovat, ale zaměstnanci pod takovým tlakem nedokážou dlouhodobě pracovat s nejvyšší výkonností. K tomu, aby pracovali dobře, musíme dosáhnout i jejich vnitřního zájmu a důvěry. Manažer musí vědět, kdy tzv. „pevnou ruku“ použít a na koho.

## Teorie Y

Lidé jsou v zásadě k práci motivovaní, mají potřebu pracovat (podobně jako si hrát). Manažeři by se měli soustředit na to, aby tyto zaměstnance svým jednáním nedemotivovali. Je to manažer vnímavý, ohleduplný vůči potřebám a pocitům svých zaměstnanců. Nekvalitní práci hodnotí asi takto: „Je tady takový malý problém s vaším úkolem, nebyl splněn úplně přesně. Neberte si to osobně, příště se budeme muset zamyslet nad tím, jak to udělat lépe“. Dává zaměstnancům velký prostor. Manažer „dobrák“ si musí dát pozor, aby zaměstnanci nezneužívali jeho dobrotu. Aby nakonec nepracoval za ně.

## Participativní řízení

Řídící styl, který klade důraz na zapojení zaměstnanců do rozhodování a řízení organizačních problémů, především těch, které se jich bezprostředně dotýkají. Cílem je využít plného potenciálu znalostí, schopností a motivace pracovníků, zvýšit jejich uspokojení z práce a sepětí s organizací, současně však i získat jejich podporu pro nová opatření a změny. S tímto stylem experimentoval prof. E. Mayo. U nás tento styl preferoval např. T. Baťa. Důležité je, aby manažeři věnovali zaměstnancům náležitou pozornost, aby zaměstnanci cítili sounáležitost s pracovním týmem a firmou.

### Cíle a metody participativního řízení:

Výhody, které participace zaměstnanců přináší, se opírají o tři faktory:

- Posílení informačních toků v organizaci – podporuje se informovanost a zaměstnanci jsou povzbuzováni k aktivnímu vyjadřování svých názorů. Vyšší informovanost zaměstnanců na nižších úrovních i možnost managementu získat přístup k cenným informacím, kterými tito pracovníci disponují, vede zpravidla k přímému růstu výkonu či jeho kvality na obou stranách řídicího procesu.
- Participace přináší větší možnost uspokojení potřeb, a vede tak i k vyšší pracovní spokojenosti. Spokojenost vede ke ztotožnění se s organizací a má pozitivní dopad na služby.
- Třetí faktor výhod zaměstnanecké participace souvisí s náklady na řízení lidí. Snižuje náklady tím, že zvyšuje samostatnost zaměstnanců, snižuje čas věnovaný jejich přímému řízení a časté kontrole, a tak redukuje náklady na řídicí strukturu organizace.

Metody – řídicí nástroje:

- Zapojení zaměstnanců do rozhodování,
- udržování oboustranné komunikace,
- řešení problémů „zdola nahoru“,
- obohacování práce,
- využití týmové a projektové organizace práce,
- participace zaměstnanců na jimi dosažených výsledcích hospodaření organizace,
- zapojení zaměstnanců do tvorby jejich osobních či skupinových pracovních cílů.

Participace zaměstnanců

- Přímá (individuální),
- nepřímá přes pracovní rady, odbory.

Klade se důraz na participaci přímou. Ta může mít formu konzultativní – porady, workshopy a delegativní – plánování práce, týmová autonomie atd. Sebekontrola a sebehodnocení jsou prováděny samotnými zaměstnanci.

### Nástroje zaměstnanecké participace

K základním nástrojům participativního řízení lidských zdrojů patří: řízení, hodnocení výkonu zaměstnanců, sebehodnocení včetně participativního určování jejich rozvojových potřeb, participativní odměňování, participace zaměstnanců při řízení změn. Zaměstnanci nemají rádi změny, proto nejefektivnějším způsobem jejich překonání je jasně vysvětlit negativní důsledky pokračování současného stavu (ztráty, stížností zákazníků, nebezpečí havárií apod.).

## 8 Motivace pracovního jednání

Motivace značí „proč“ v lidském chování. Proč to lidé dělají? Proč má Jana časté spory se svým šéfem? Proč Věra pracuje mnohem pilněji než Jana? Pokud rozumíte lidské motivaci, dokážete na tyto otázky najít odpověď. Motivace je stejně důležitá pro manažery i zaměstnance, pokud motivace schází, pozná se většinou na první pohled.

Motivace je vnitřní hnací síla člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Správně motivovaný zaměstnanec pracuje pilně, nemá pracovní výkyvy a je orientován na důležité cíle. Pravdou je, že špatný výkon může být způsoben i jinými faktory, nedostatkem příležitostí či nedostatkem dovedností a zkušeností. Psychologové tvrdí, že po čtyřicítce je většinou těžší nalézat motivační inspiraci. Pokud je ovšem čtyřicátník talentovaný, věří si a je adaptabilní, má rád svou práci, zná sám sebe, má vysokou pracovní morálku, v takovém případě věk nehraje roli.

Problémem je, že ne každý zaměstnanec je orientovaný na cíl. Cíle organizace (sdílená vize, poslání, filozofie organizace, strategie) jsou důležité pro úspěch organizace a každý zaměstnanec by je měl znát a ztotožnit se s nimi. V motivaci hraje orientace na cíl důležitou roli.

## **Maslowova hierarchie potřeb (teorie motivace zaměřená na obsah)**

Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb: potřeby fyziologické, potřeba bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace<sup>17</sup>.

### **Herzberg popsal těchto šest motivačních faktorů:**

- dosažení cíle,
- uznání,
- povýšení,
- práce sama,
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost.

Existují vnitřní (odměnou je sama práce) a vnější (plat) motivátory. Herzbergova teorie z r. 1959 platí dodnes. Faktory, které vedoucí pracovníci uváděli jako extrémně významné pro motivaci zaměstnanců, byly odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady. Potlesk, ceny, emblémy, chvála a uznání jsou rovněž mocnými motivátory. Teorie motivace zaměřené na proces – teorie spravedlnosti a expektační teorie (volba, očekávání, preference).

Lidé věří, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenosti, úsilí a schopnost. Výnos z práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody. Pocity spravedlnosti a nespravedlnosti jsou založeny na vnímání. Pokud není systém odměňování

---

17 DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., 2004, s. 371.

dobře propracován a pečlivě prováděn, může to mít za následek problémy související s pocitem nespravedlnosti. Nikdo nemá návod, jak spravedlnost nastolit. Je zde i problém porovnávání zaměstnanců mezi sebou. Pocit spravedlnosti nesouvisí jen s platem, jsou i jiné odměny<sup>18</sup>.

Peníze a jistota zaměstnání se ukazují v dnešní době velmi důležité motivátory. V knihovnách není plat tím hlavním motivátorem, protože knihovníci jsou spíše nespokojeni s odměňováním a mají pocit, že jinde by si vydělali více. V knihovnách je hlavním motivátorem práce. Jedná se o práci s lidmi v kultivovaném prostředí, je to práce zajímavá, obohacující, kreativní, podnětná atd. Ale i pro knihovníky je důležitý pocit, že jsou odměňováni spravedlivě, a ten je většinou hlavním zdrojem jejich spokojenosti či nespokojenosti.

Záleží na vedení knihovny, jakou nastaví filozofii odměňování svých zaměstnanců. Jedná se o velmi citlivou oblast, která vyžaduje dostatečnou pozornost. Dalším významným motivátorem pro knihovníky je pracovní prostředí a vztahy na pracovišti. Manažeři organizací by měli dát svým zaměstnancům prostor k rozvíjení jejich schopností a dovedností. Knihovna není továrna, ale kulturní prostředí a práce je spíše duševní. I když jsou knihy těžké a manipulace s nimi je fyzicky náročná a vyčerpávající, je práce v knihovně považována za intelektuální práci. Knihovníci mají většinou vysoké morální kvality a jsou motivováni i při velmi špatném řízení. Jejich morální zásady, silný pozitivní vztah k profesi a k práci či oddanost vůči knihovně nemůže pokazit ani nejhorší šéf. Mají svůj svět, dělají práci, která je baví, a většinou se nenechávají otrávit svým okolím. Právě interakce s uživatelem má v jejich práci velký význam, zachovávají si profesionální úroveň a prioritou je pro ně uspokojení potřeb uživatelů.

Schopnost účinně motivovat dává manažerům šanci zvýšit výkon jejich zaměstnanců, ale i překonávat problémy spojené s pracovní absencí, vysokou fluktuací či nízkou kvalitou práce. Motivace zaměstnanců je velmi náročný manažerský úkol, ve kterém manažeři nejčastěji chybují. Chybují nejen v systémech odměňování, ale často i v přístupu k zaměstnancům.

Nejběžnější chybou v přístupu k motivaci zaměstnanců je její zjednodušení na plat.

Finanční ohodnocení je důležité, ale z praxe je známo, že ani relativně vysoký plat není zárukou opravdového pracovního nasazení. Zaměstnanci by měli mít všeobecně pocit, že jsou odměňováni řádně a spravedlivě, že nejsou poškozováni.

Zaměstnanci by měli být zařazeni do platové třídy na základě druhu práce a v jeho rámci na něm požadovaných kvalifikačních předpokladů, které stanoví legislativní předpisy. Druh práce je stanoven v pracovní smlouvě a dále ho určuje

18 DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M., 2004, s. 381–382.

popis práce a systematizace pracovních míst v organizaci. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje. Pokud není tato práce v katalogu prací uvedena, zařadí zaměstnavatel zaměstnance do platové třídy, ve které jsou v katalogu prací zahrnuty příklady prací porovnatelné s ní z hlediska složitosti, odpovědnosti, psychické a fyzické náročnosti, při porovnání vychází z obecné charakteristiky platové třídy uvedené v zákoně.

K nenárokovým složkám platu patří příplatek za vedení a osobní příplatek. Zaměstnanec, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Zaměstnanec v 10. až 16. platové třídě může být přiznán osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do kterého je zaměstnanec zařazen. Osobní příplatky v kulturních organizacích jsou spíše symbolické, což je škoda, protože kvalifikované odborníky je potřeba dobře zaplatit. Zaměstnavatel může rozhodnout o zvýšení, snížení, popřípadě odejmutí osobního příplatku v závislosti na plnění podmínek pro jeho poskytnutí. Přiznaný osobní příplatek se dá snížit nebo odebrat, jen pokud zaměstnanec prokazatelně přestal splňovat podmínky, pro které mu byl přiznán.

Pokud má organizace finance ve fondu odměn či jinak ušetřila část mzdových prostředků, je možné zaměstnancům přiznat mimořádnou finanční odměnu. Odměna by neměla být automatická, ale motivující, tj. za splnění mimořádných úkolů nad běžný rámec pracovních povinností.

### Čtyři pravidla motivace:

- Manažeři se domnívají, že motivace zaměstnanců závisí na jejich osobních postojích, které nelze příliš změnit, ale skutečnost je jiná. Největší vliv na motivaci zaměstnanců, jejich pracovní nasazení i dosažené výsledky mají jejich nadřazení. Měli by věnovat zaměstnancům odpovídající čas a pozornost, spravedlivě je odměňovat, projevovat jim za dobrou práci uznání a vytvářet prostředí, které zaměstnancům nebrání plnit jejich úkoly.
- Upřednostňujeme pozitivní motivační metody před negativními. Pracovní motivace je kombinací motivace pozitivní (odměny, uznání, pochvaly apod.) a negativní (donucení na základě obavy z trestu). Hrozba sankcí působí jedině tehdy, chceme-li určitému chování zabránit. Chceme-li získat pro dosažení určitého cíle plný potenciál zaměstnanců, je pozitivní motivace prostřednictvím odměny podstatně efektivnější.

- Zaměstnanci se zpravidla chovají podle toho, jaké chování jejich nadřízení odměňují. Skutečná motivace zaměstnanců může být ve srovnání se záměry organizace a jejich manažerů dokonce opačná. Většinou je rozpor mezi tím, o co manažeři při řízení svých zaměstnanců usilují a co ve skutečnosti svým chováním či pravidly odměňují. Příklad – podprůměrná práce se vyplácí. Manažer podprůměrnou práci přijme a chyby opraví.
- Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat druhého. Neexistuje návod, jak motivovat všechny zaměstnance stejně, nejsou motivováni stejnými faktory. Klíčem k úspěšné motivaci zaměstnanců je odhalit, který z řady motivačních faktorů na ně působí nejsilněji. Problém je v tom, že často si ani samotní zaměstnanci neuvědomují, jaké motivační faktory jsou pro ně ty nejsilnější.

### Deset motivačních nástrojů vedoucích pracovníků:

- Buďte ochotný nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoli vás o to požádají.
- Poděkujte zaměstnancům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně či písemně. Udělejte to včas a upřímně.
- Poskytujte svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti. Pomozte jim zlepšit jejich výkonnost.
- Oceňte, odměňte a podporujte osoby s vysokou výkonností; věnujte pozornost zaměstnancům s nízkou výkonností tak, aby se mohli buď zlepšit, nebo aby včas odešli.
- Poskytujte zaměstnancům informace o tom, jak organizace hospodaří, jaké chystá nové produkty/služby, jakou má strategii vůči konkurenci. Vysvětlete jim jejich úlohu v těchto plánech.
- Veďte zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit, a tak podporujte jejich zájem.
- Povzbuzujte zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností. Ukažte jim, jak jim můžete pomoci při dosahování jejich cílů.
- Podporujte u zaměstnanců „vlastnický vztah“ k jejich práci i pracovnímu prostředí. Toto vlastnictví může mít i symbolickou podobu, např. ve formě vizek poskytovaných i těm zaměstnancům, kteří je k práci přímo nepotřebují.
- Podporujte nové myšlenky, nápady a iniciativu, ptejte se zaměstnanců na jejich názory.
- Oslavujte úspěch – organizace, oddělení i jednotlivců. Věnujte čas akcím podporujícím tvorbu týmu a společnou motivaci<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> URBAN, J., 2006, s. 80–85.

## Motivovat neznamená manipulovat

O manipulaci se jedná, pokud vedoucí požaduje po zaměstnanci, aby úkol vykonal, nebo nevykonal, přitom svůj požadavek neformuluje otevřeně a většinou je to proti vlastním zájmům zaměstnance. Případně chce získat zaměstnance pro své cíle a úmyslně klame. Uspokojování skutečných potřeb zaměstnanců je přitom nahrazováno uspokojováním potřeb zástupných či působením na emoce. Krátkodobé výhody, jež může manipulace přinášet, se zpravidla poměrně rychle mění v dlouhodobé nevýhody. Nezůstává dlouho skryta, postupně ztrácí svou účinnost, zhoršuje mezilidské vztahy na pracovišti a vede ke ztrátě důvěryhodnosti osoby nebo organizace, která se jí dopouští. V praxi se opírá o řadu nástrojů, vědomých i částečně nevědomých.

Prvým předpokladem pro její odstranění – ze strany manipulovaných i manipulujících – je umět ji rozpoznat. K jednoduchým nástrojům manipulace patří přesvědčování či přemlouvání snažící se na druhou stranu emocionálně apelovat. K nejčastějším formám patří apel na svědomí („Už jsme toho pro vás tolik udělali“), příslib odměny či reciprocity („Když to pro nás uděláte, ...“), výzva založená na sklonu k nápodobě a sounáležitosti („Každý musí něco vykonat pro společný cíl“), odvolání se na autority („Zahraniční odborníci zjistili, že v době fungujících vztazích se musí každý občas obětovat pro ostatní“), apel na předchozí vyjádření či rozhodnutí osoby („Tento názor jste již v minulosti podpořil“) nebo na časový tlak („Teď není čas k diskusi, musíme rychle jednat“).

V osobní komunikaci poznáme manipulaci podle známých vět, které mají zabránit rozhovoru či diskusi na konkrétní téma, případně rozhovor ukončit. Příklady podobných výroků je řada: „To nemůže nikdy fungovat“, „K čemu změny? Vše funguje jak má“, „Máte s tím vůbec zkušenosti?“, „V tom jsme všichni zajedno“, „Tento systém se osvědčil“, „To už tady bylo“, „Vy také všemu věříte“ a podobně. Výroky tohoto typu znemožňují smysluplnou komunikaci. Mezi tzv. „politické“ nástroje v manipulaci patří nakládání s informacemi (filtrování, zadržování informací, zahlcení informacemi, šíření pověstí apod.), izolování nepohodlných zaměstnanců, vytváření umělé rivality mezi zaměstnanci, obcházení služebních postupů apod. Opakem manipulace je otevřená komunikace a jasné vyjádření osobních či organizačních cílů a požadavků. Manipulace patří ke každodenním jevům. Mnohdy si manažeři ani nevědomují, že manipulují s lidmi<sup>20</sup>.

**Jak spolehlivě demotivovat:** uváděním nepravdivých informací či zatajováním důležitých skutečností; rozporem mezi slovy a činy; stanovením nejasných či často se měnících výkonových cílů; nespravedlivým hodnocením; zanedbáváním zpětné vazby; hodnocením zaměstnanců zaměřeným jen nebo především

20 MAREK, P., 2007.

na kritiku jejich neúspěchů; tolerováním nízké výkonnosti; nedostatečným využíváním schopností zaměstnanců; vytvářením zbytečných pracovních pravidel a omezení; projevováním trvalého pesimismu nebo rezervovanosti<sup>21</sup>.

Manažer by měl usilovat, aby zaměstnanci dosahovali co nejlepšího výkonu, čehož nelze docílit jen strohými příkazy. Jeho úkolem je vytvořit takové pracovní prostředí, které jejich snahu a zájem odvést co nejlepší práci podporuje, které posiluje jejich odpovědnost a iniciativu a stimuluje je k jejich vlastnímu osobnímu rozvoji.

## 9 Nové manažerské funkce:

- motivovat,
- delegovat,
- podporovat zaměstnance v plnění úkolů, trvale s nimi komunikovat.

### Umění řídit výkon zaměstnanců

I management podléhá módním trendům, jako jsou např. total quality management a kroužky kvality, procesní řízení či reengineering podnikových procesů, učící se organizace, ISO 9000, řízení výkonu zaměstnanců a řízení na základě cílů, štihlé řízení, obohacování pracovních míst či empowerment, maticová organizace a týmové uspořádání, metoda balanced scorecard, principy excelence, spolupráce s dodavateli, pravidla pro řízení změn apod.

Tyto i další manažerské přístupy prošly v minulých letech známým cyklem módního zboží: zažily rychlý vzestup, prožily si svůj okamžik slávy a postupně, byť v různé míře, své místo na výsluní opustily. Odkud se bere poptávka racionálních manažerů po módních řídicích směrech? Je to především upřímná snaha manažerů zdokonalit podnikové řízení. Mnohdy je to „stádní instinkt“, tendence napodobovat druhé, někdy i za cenu potlačení vlastních zkušeností a úsudku. Někdy chtějí manažeři vzbudit zdání změn. Posílit svou prestiž nebo najít rychlé řešení komplikovaných problémů.

V podnicích, kde se manažeři upnou na nějakou módní koncepci a prosazují ji bez většího pochopení, vznikne více škody než užítku. Většinou se dočkají místo očekávaných výsledků spíše chaosu. Opakovaně špatně či nedůsledně zaváděné koncepce rozšiřují cynický přístup zaměstnanců k jakýmkoli iniciativám. Klesá důvěryhodnost ve vrcholové vedení podniku. Jak postupovat? Je nutné,

21 URBAN, J., 2006, s. 92–93.

aby se s novou a zajímavě znějící koncepcí management důkladně seznámil. Věnoval se jí minimálně půl roku, a to ještě před tím, než o svém záměru cokoli veřejně prohlásí. Manažer musí vědět, proč chce změnu zavést. Každá manažerská novinka či nový řídicí trend je pouhým nástrojem.

Pokud manažer nedokáže stanovit měřitelné výsledky, které od nového přístupu očekává, měl by od jeho aplikace upustit. Musí sledovat skutečnou přidanou hodnotu, kterou nové přístupy přinášejí, srovnávat jejich přínosy s jejich náklady. Hodnocení nových přístupů se přitom nemůže omezit jen na spokojenost zaměstnanců, ale musí zahrnovat i „tvrdá“ data efektivity či produktivity organizace. Nové přístupy vyžadují velkou trpělivost a důslednost. Pokud výsledky ukazují, že se přínosy zatím nedostavily, je vhodné zkoumat nejdříve to, zda byl přístup aplikován správně, aby nedošlo k předčasnému odmítnutí metody, a tím i ke snížení pravděpodobnosti úspěchu při zavádění dalších novinek. Posuzování nových přístupů by se mělo upírat k jejich podstatě, nikoli k povrchním stránkám jejich popularity<sup>22</sup>.

## Co znamená řídit výkon zaměstnanců?

Slabá místa ve způsobu řízení pracovníků se promítnou do jejich nízkého pracovního výkonu. Nejsou-li cíle pracovních míst jasně stanoveny nebo jsou-li určeny nesprávně, nedostává-li se pracovníkům pravidelné zpětné vazby hodnotící a rozebírající jejich pracovní výsledky nebo jsou-li kritéria jejich hodnocení vzdálená cílům organizace, nemusejí ani schopní a plně vytížení zaměstnanci výkon organizace zvyšovat.

K důsledkům nedostatečného řízení výkonu pracovníků patří, že se zaměstnanci věnují činnostem, které plně nepřispívají k cílům organizace, že jsou motivováni způsobem, který neodpovídá zájmům organizace, nebo že jejich rozvoj nereaguje dostatečně na jejich výkonové problémy. Důležitou úlohu při zavádění a zdokonalování systému řízení výkonu zaměstnanců hraje personální řízení organizace. V menších organizacích se personálnímu řízení věnují vedoucí zaměstnanci, případně samotný ředitel. Smyslem řízení výkonu pracovníků je zvýšit výkon organizace jako celku posílením výkonnosti jednotlivců a pracovních skupin (týmů).

**Řízení výkonu k tomu užívá tři hlavní nástroje:**

- stanovení cílů,
- poskytování zpětné vazby,
- důslednou motivaci.

22 URBAN, J., 2006, s. 132–135.

## Stanovení cílů

Jasně stanovení cílů brání jednomu z častých nedostatků řízení – zaměňování činností a výsledků. Smyslem řízení výkonu je zajistit, aby činnost zaměstnanců a jejich výsledky přispívaly co nejvíce k naplnění cílů organizace. Dosáhneme toho promítnutím cílů organizace do očekávaných pracovních výsledků zaměstnanců a jejich týmů a definováním jasných výkonových požadavků a standardů pracovního chování. Vedoucí by měl se zaměstnancem dohodnout, čeho má dosáhnout, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti k dosažení požadovaných výsledků potřebuje. K formulaci dohody o osobních, zpravidla ročních výkonových cílech zaměstnanců slouží pravidelné hodnotící pohovory nebo zvláštní rozhovory se zaměstnanci určené ke stanovení jejich osobních cílů (tzv. target dialogues).

Metodou používanou ke stanovení cílů je především u vedoucích zaměstnanců dnes často metoda balanced scorecard, pocházející od autorů Kaplana a Nortona. Metoda slouží současně jako nástroj umožňující převedení strategie organizace do osobních výkonových cílů manažerů. Tato metoda vyžaduje čtyři úhly pohledu. Zákaznická perspektiva (Jak nás vnímají zákazníci?), interní perspektiva (Jak zdokonalujeme vnitřní organizační procesy?), perspektiva inovací a učení (Jak rozvíjíme schopnosti zaměstnanců?) a finanční perspektiva (Jak nás vidí zřizovatel?). Hlavní výhodou metody je, že manažeri zaměřují pozornost na širší spektrum aspektů výkonnosti a neorientují se pouze na finanční cíle.

Hodnotící kritéria a ukazatele zahrnuté do jednotlivých perspektiv mohou být kvantitativní, ale i kvalitativní. Příkladem ukazatelů vztahujících se k finanční perspektivě jsou u vrcholového managementu nejčastěji ukazatele hospodářského výsledku či jeho variant. K ukazatelům zákaznické perspektivy mohou patřit například ukazatele průzkumů spokojenosti zákazníků, k ukazatelům interní perspektivy provedené inovace, k ukazatelům učení – rozvoj klíčových schopností manažerů a jejich podřízených apod.<sup>23</sup>

## Poskytování zpětné vazby

K dalším důležitým nástrojům řízení na základě cílů patří poskytování průběžné zpětné vazby a případná aktualizace cílů vycházející především ze změny vnějších podmínek organizace. Jde o snahu pomoci zaměstnancům zvyšovat svou výkonnost a pracovat efektivněji. Cestou je průběžné i pravidelné, zpravidla ročně prováděné hodnocení pracovního výkonu a jeho společný rozbor, snažící se hledat se zaměstnancem způsoby, jak odstranit nedostatky v jeho výkonu a lépe využít jeho silných stránek.

<sup>23</sup> URBAN, J, 2006, s. 136–137.

Je-li hodnocení prováděno dobře, umožňuje současně posílit pozitivní pracovní postoje a podpořit motivaci zaměstnanců. Hodnotí se výsledky práce a pracovní chování. Manažeři mají tendenci vyhýbat se sdělování nedostatků svým podřízeným, což je chybné. Jedná se o důležitou zpětnou vazbu pro zaměstnance. Zaměstnanec nemůže odstranit chyby, o kterých neví. Manažer musí dbát na to, aby tyto nedostatky sděloval v odosobněné podobě a s důrazem na řešení problémů. Zaměstnanec musí vědět, že mu chce manažer pomoci, aby se zlepšil.

To znamená soustředit se na pracovní chování a výsledky práce, nikoli na osobní vlastnosti zaměstnance. Pravidelné poskytování zpětné vazby a spolupráce se zaměstnancem při řešení jeho výkonových problémů může přitom situaci, kdy je manažer nucen hodnotit výkon zaměstnance nepříznivě, podstatně omezit. Je vhodné, aby měl zaměstnanec prostor k vyjádření se k situaci a mohl se sám ohodnotit. Pokud má vést zpětná vazba ke zlepšení pracovních výsledků zaměstnance, je třeba, aby se s ním manažer dohodl na konkrétních cílech a metodách zlepšení jeho výkonu a stanovil termín, ve kterém zlepšení výsledků společně zhodnotí. Manažer musí věnovat dostatečnou pozornost rozvoji a tréninku svých zaměstnanců<sup>24</sup>.

## Výkonové odměňování

Třetí nástroj řízení výkonu spočívá v tom, že správně motivujeme zaměstnance, aby dosahoval výkonových cílů. Podle toho, jak zaměstnanec pracuje, jak dosahuje stanovených cílů a jak dodržuje výkonové standardy, manažer dospívá k rozhodnutí, zda zaměstnanci zvýší mzdu, zda ho povýší, zda mu přizná mimořádnou odměnu za vynikající výkon, nebo zda nebude efektivnější, aby zaměstnanec organizaci opustil.

Přitom velmi záleží na tom, aby zaměstnanec považoval stanovené výkonové cíle za realistické a věřil, že jich může dosáhnout. Záleží i na tom, zda mají zaměstnanci k vedoucímu důvěru, že dosáhnou-li cílů, budou skutečně odměněni, a zda považují výkonovou odměnu za dostatečnou, aby kompenzovala jejich zvýšené úsilí. Nejčastěji se manažeři dopouštějí těchto chyb: používají nejasná kritéria odměňování, jsou neobjektivní, nestanoví přesně, co je výkonovým cílem. Tím se stávají pro zaměstnance nedůvěryhodnými a zvyšování výkonu je těžké.

### **K důležitým pravidlům výkonového odměňování patří:**

- Výkonové odměňování se musí vztahovat k výsledkům, které jsou pod přímým vlivem zaměstnance;

24 URBAN, J., 2006, s. 138–139.

- Výše výkonové odměny by se u většiny míst měla pohybovat v rozmezí 10–50 % základního platu, měla by být předem určena a manažer by měl myslet na to, že zvyšování odměny nad tuto úroveň již nevede k dalšímu růstu pracovního výkonu;
- U nižších míst by měla být výplata odměny častější, nejlépe měsíční;
- Výkonové odměňování je efektivní tehdy, je-li výše odměny ve vazbě na stanovené cíle stanovena předem;
- Manažer by měl důsledně rozlišovat výkonné zaměstnance od méně výkonných, nejhorší je, když odměňuje všechny plošně nebo nespravedlivě;
- Systém výkonového odměňování by měli spoluvytvářet všichni (tedy i zaměstnanci), jedině tak si systém získá jejich důvěru a podporu, výkonové odměňování by mělo být jednoduché tak, aby si zaměstnanci mohli svůj očekávaný výdělek snadno spočítat;
- Nutná je průběžná kontrola účinnosti výkonové motivace. Systém výkonového odměňování by měl procházet periodickou revizí, zda nadále odpovídá cílům organizace, a i potřebám motivace zaměstnanců atd.<sup>25</sup>

### Jak řídit znalostní pracovníky (experty)

Zaměstnanci, kteří v organizaci pracují léta a prokázali, že jsou odborníky na svém místě, organizace považuje za nejproduktivnější organizační aktivum a jeden ze základních zdrojů v boji s konkurencí. Specifické odborné znalosti, které dřímají v hlavách klíčových zaměstnanců, je obtížné nahradit. Pojem znalostní pracovník není nový: P. Drucker jej zavedl již v r. 1959. Jde o zkušené a vzdělané zaměstnance, jejichž úkolem je zacházet se znalostmi – vytvářet je, rozšiřovat a využívat jich. Práce znalostních pracovníků není jen prací se znalostmi, ale jedná se spíše o manažerskou činnost. Dokážou řídit obsah své práce, vlastní čas, zvažovat různé alternativy a samostatně rozhodovat. Může se stát, že svými znalostmi převyšují své nadřízené. Nemají rádi, když jim někdo říká, co a jak mají dělat. Vyžadují jiný přístup ze strany vedení. Je dokázané, že by mohli podávat daleko lepší výkony, kdyby byli správně řízeni. Největší chybou manažerů je, že s nimi zacházejí jako s ostatními zaměstnanci.

Hlavním cílem řízení znalostních pracovníků by měla být jejich schopnost a ochota porozumět cílům organizace a ztotožnit se s nimi, přijmout odpovědnost za svůj příspěvek k jejich dosažení a spolupracovat při tom s ostatními znalostními pracovníky organizace. Není účelné jim stanovovat pravidla a kontrolovat jejich plnění, ale určovat jim cíle, vést je, motivovat, poskytovat potřebné zdroje, odstraňovat překážky v práci a hodnotit dosažené výsledky. Znalostní pracovníci

<sup>25</sup> URBAN, J., 2006, s. 139–141.

si své práce váží, jsou na ni často hrdí a mají zájem vykonávat ji dobře. Vyžadují však, aby se na ni mohli soustředit a aby organizace jejich práci neomezovala zbytečnými a byrokratickými překážkami. Manažeři úspěšných organizací jsou schopni potřebám odborných pracovníků naslouchat a překážky v jejich práci odstraňovat. Snaha organizací vycházet znalostním pracovníkům vstříc může vést i ke snaze zajistit jim širší škálu zaměstnaneckých výhod (nejčastěji osobních služeb) umožňujících jim šetřit čas a plně se věnovat své práci. Roli hraje i posílení komunikace; jde o to, aby znalostní zaměstnanci nepracovali samostatně, ale v týmu. Posílením komunikace je např. informování o postupu v práci, krátký brainstorming či akce, které podporují vzájemný kontakt znalostních zaměstnanců. Vhodný je interaktivní řídicí styl, který se opírá o otevřenost, ochotu naslouchat druhým, respektování jejich názorů a snahu hledat konsensus.

Pracovníci mající důvěru organizace se stávají loajálnějšími. Vyžadují pravidelné informování o vývoji a strategii organizace a měli by být účastni porad. Vedoucí by měli plně podporovat jejich kreativitu. Důležité je plánování kariéry; nejde jen o povýšení, ale především se klade důraz na rozvoj znalostí a zkušeností. Znalostním pracovníkům je vhodné např. vyjít vstříc s pracovní dobou, aby se zvýšila jejich flexibilita a nic nebránilo jejich vyššímu výkonu. Jsou vhodní pro náročné úkoly, potřebují podmínky a prostor – volnost. Potřebují jiné jednání – partnerství, pocit uznání atd.<sup>26</sup>

## Cíle a principy koučování

O špatném manažerovi jeho podřízení říkají „dokázali jsme to i přes něj“, o dobrém „dokázal to“ a o výborném „dokázali jsme to sami.“ Manažer v roli kouče by se měl snažit, aby se způsob, jakým jej vnímají jeho podřízení, blížil třetí situaci.

## Podstata koučování

Manažeři buď dávají podřízeným jen přesné pokyny, co a jak mají dělat, čímž je nic nového nenaučí, nebo jim delegují úkol bez instrukcí a ponechají je bez pomoci. Schopní zaměstnanci úkol zvládnou, ale stojí je to mnoho času a energie. Zlatý střed představující příznivé prostřední pro rozvoj zaměstnanců i prosperitu organizace leží mezi oběma extrémami. Tento střed představuje koučování.

Koučování zaměstnanců a jejich skupin je založeno na trvalém nepřímém vedení, podporování, povzbuzování a inspirování pracovníků s cílem pomoci jim získat, rozvinout a uplatnit nové schopnosti a podpořit jejich samostatnost a sebedůvěru. Jedním z hlavních přínosů koučování je, že kouč zachovává

26 URBAN, J., 2006, s. 145–148.

a podporuje osobní odpovědnost koučovaného a posiluje jeho motivaci dosáhnout řešení, pro které se vlastní analýzou sám rozhodl.

#### **K principům koučování patří:**

- Pomoci koučovanému uvědomit si, jak pracuje, a porozumět tomu, co by se měl naučit či jak by měl své pracovní chování změnit.
- Vytvořit u něj ochotu a zájem o změnu.
- Uspadnit mu nalézt nebo získat schopnosti k novému pracovnímu chování, využít každé situace jako příležitosti k učení.
- Podporovat a nenásilně jej usměrňovat v postupných změnách chování.
- Kontrolovaně na koučovaného přenášet (delegovat) nové pravomoci, povzbuzovat ho k vyšší samostatnosti a sebedůvěře.

### **Metody koučování**

V roli kouče je manažer kolegou, poradcem a trenérem, který povzbuzuje výkon svých svěřenců. Stanoví svým zaměstnancům cíle nebo širší úkoly, vede a organizuje nácvik jejich schopností a podporuje je při jejich výkonu. Na rozdíl od tradiční role manažera nestojí proti zaměstnancům, ale snaží se jim pomáhat. Jejich úkoly však za ně nikdy nevykonává!

#### **Principy chování kouče:**

- společné stanovení cílů,
- povzbuzování,
- učení,
- vyhledávání kritických událostí,
- rozvoj schopností týmové spolupráce,
- posouzení schopností a slabých míst členů týmu,
- tvorba prostředí umožňující zaměstnancům dosáhnout úspěchu,
- poskytování zpětné vazby.

### **Vlastnosti kouče**

Nejdůležitější vlastností kouče je trpělivost. Koučování není jednosměrnou činností. Od začátku koučování je třeba si uvědomit, že k rozvoji schopností a zkušeností je třeba určitý čas a že každý zaměstnanec je jiný – někteří chápou rychleji, jiní potřebují více času k rozvoji nových pracovních dovedností. Rozdíly ve schopnostech a rychlosti učení však ještě nemusí určité zaměstnance činit lepšími, než jsou jejich spolupracovníci. K dalším sociálními dovednostem

kouče patří i nestrannost a objektivní řešení problémů, zájem o zaměstnance a vnímavost vůči jejich problémům, schopnost vcítění, pochopení jejich vidění světa, diskrétnost, odpovědnost a důslednost, schopnost sledovat a hodnotit výkon, jasná formulace cílů, řízení času a schopnost vytvářet a udržovat vztah ke koučovaným.

## 10 Delegování

**Říká se: Deleguj, nebo zhyň!** Kdykoli manažer převezme nový úkol, měl by si položit otázku, který z jeho zaměstnanců by jej mohl nejlépe převzít. Deleguje-li manažer s prací i pravomocí, vytváří současně prostor pro rozvoj odborných a řídicích schopností zaměstnanců. Velká část úspěchu manažerské práce závisí na tom, do jaké míry jsou manažeři schopni delegovat úkoly na podřízené. To vede k tomu, že na jedné straně získají zaměstnanci přenesením náročných úkolů šance k osobnímu rozvoji a přejímání odpovědnosti, je to pro ně výzva – vedoucí tím přispívá k jejich správné motivaci, k jejich rozvoji.

Na druhé straně delegování přináší osobní prospěch samotnému vedoucímu zaměstnanci, který se, pokud umí správně delegovat, zbaví řady úkolů a získá prostor pro jinou a důležitou manažerskou činnost, jako je vedení lidí, naslouchání, zpětná vazba apod. Každý vedoucí musí vědět, jaké úkoly delegovat a na koho. Tzn. uvědomit si, kdo z podřízených má dostatečné znalosti a schopnosti, aby tento úkol samostatně vyřídil. Kdo by se nejlépe s úkolem identifikoval. Zda je pracovník natolik samostatný a odpovědný, aby dokázal přijmout i pravomocí. Vedoucí musí velmi dobře vědět, co úkol obnáší, kolik zabere času – uvědomit si cíl a výsledek úkolu atd.

Udělalí jsme **průzkum na vzorku třiceti různých zaměstnanců**. Anonymně mohli napsat, co jim vadí na jejich nadřízených. Těchto pět chyb manažerů se v odpovědích objevilo nejčastěji:

- Neumí delegovat úkoly (necítíme podporu, mnohdy to jsou úkoly, které chtějí nejlépe ihned, nemají představu o jejich časové náročnosti, pokud je úkol splněn včas a správně, většinou to nijak neocení, ale pokud se objeví problémy, kritizují, rozdělují úkoly nerovnoměrně, mají tendence některé lidi přetěžovat a jiným ulevovat atd.)
- Pletou si kontrolu se špehováním, špehují jen některé zaměstnance, některým prochází všechno (nejsou spravedliví, většinou bazírují na malichernostech, ale důležité věci jim unikají apod.)
- Nekomunikují, nevysvětlují, jen nařizují.

- Neumí uznat jiný názor, přiznat chybu, být nestranní.
- Nemotivují.

Jen tři z oslovených neměli žádné větší výhrady. Nejčastěji osloveným vadilo špatné delegování úkolů.

Schopnosti potřebné k úspěšnému řízení lidí – efektivně komunikovat, motivovat a vést, vycházet s různými typy lidí, pomáhat jim a učit je – jsou z velké části pro všechny řídicí funkce univerzální.

Velmi důležitá je osobní zkušenost, praxe v řízení a vedení lidí. Úspěšné vedení lidí vyžaduje rozumět jednotlivým osobám. K tomu je třeba chápat povahu schopností, osobních vlastností, pracovních postojů a motivů rozhodujících o pracovním chování a výkonnosti jednotlivých osob.

Dalším předpokladem je seznámit se s jednotlivými postupy úspěšného řízení a vedení zaměstnanců – **zásadami zadávání úkolů a delegování pravomocí**, motivace, hodnocení, přesvědčivé komunikace, ale i koučování a vedení zaměstnanců, řízení změn, které se zaměstnanců dotýkají apod. Dále pak úspěšné řízení lidí vyžaduje i znalost hlavních principů týmového jednání – pravidel, na jejichž základě se utvářejí, vyvíjejí a fungují pracovní týmy.

Vrcholový management si vybírá tzv. manažery střední linie a ti většinou dále manažery první linie. Výběr těch nejlepších a nejhodnějších vedoucích je klíčem k úspěchu organizace. I zde platí „Důvěřuj, ale prověřuj“. Je nutné ctít pravidlo obousměrné komunikace. Zpětná vazba je někdy velmi obtížná. Mezi lidské vztahy založené na vzájemné důvěře a otevřenosti se budují velmi pracně a dlouho. Střední management má tendenci filtrovat informace, které předává vedení knihovny. Pokud není k vedení loajální a vystupuje tzv. sám za sebe, snaží se být zadobře jak s vedením, tak se zaměstnanci, je to pro organizaci špatné.

Někdy se může stát, že i informace z vedení předává filtrované, většinou je tlumočí jako příkaz, a tak se může stát, že si zaměstnanci vytvoří velmi negativní obraz o vedení organizace. Může to vést až k úplné demoralizaci na pracovišti a takto pošramocené vztahy se dají jen velmi obtížně napravit. Vedení a vůbec manažeri by měli podporovat otevřenou výměnu názorů, nelitovat času, který věnují vysvětlování a přesvědčování zaměstnanců, „neodstřelovat“ zaměstnance za jejich názory. Pokud je to ku prospěchu věci, přistoupit na kompromis, umět změnit své rozhodnutí, uznat svou chybu, ale také umět vysvětlit, proč je nutné postupovat právě tak, stát za svým rozhodnutím, pokud je správné. Přesvědčený zaměstnanec bude mít lepší pracovní výsledky než ten, který má pocit, že jen plní „nesmyslné“ příkazy, kterým nerozumí.

Musíme mít na paměti, že je jen málo zaměstnanců, kteří se nebojí vyslovit opačný názor, většina mlčí, dokonce se tváří vstřícně, a kritizuje v zákulisí.

Mnohdy manažer ani netuší, že něco dělá špatně, žije v nevědomí. Naučit lidi říkat svůj názor, nebát se, že za něj budou potrestáni, problémy komunikovat a řešit je obtížné a časově náročné. Chceme-li pochopit firemní kulturu, měli bychom se zeptat zaměstnanců; vědí o podniku, o jeho specifikách, problémech a jejich příčinách více než vedení. Od personálu se dozvíte, jaká podniková kultura panuje, ne pouze to, jakou by si šéfové přáli.

## Delegování a jeho úskalí

Na funkci vedoucího je přínosné, že nemusí všechno dělat sám. Schopnost delegovat patří k jedné z nejdůležitějších vlastností, oddělí schopné manažery od těch druhých. Podstatou managementu je dosahování výsledků pomocí jiných lidí. Delegování úkolů dělá problém řadě manažerů. Spousta manažerů raději úkoly udělá sama, protože nemají důvěru, že někdo jiný se zhostí úkolů tak, aby byli spokojeni. Mají pocit, že jsou nenahraditelní, že všechno leží jen na nich. Někteří manažeři trpí obavou, že budou neoblíbení. Pokud někomu delegovali úkol, tak bez pravomoci a většinou nebyli spokojeni s jeho provedením. Každý manažer by si měl uvědomit, že pokud bude zpracovávat úkol někdo jiný, neudělá to úplně jako on, pochopitelně do zpracování vnese něco ze sebe, zvolí jiný postup apod. To však neznamená, že je vše špatně. Hodnotí se dosažení cíle.

Někdy se manažeři vymlouvají, že mají hodně práce a na správné delegování jim nezbývá čas. Správné delegování přináší prospěch manažerům i zaměstnancům. Manažerům zbude čas na úkoly, které mohou vykonat jen oni, a nebudou přetížení.

Nedostatečné delegování snižuje výkonnost a pružnost organizace. Zaměstnanci si delegováním tvoří důležitý předpoklad pro svůj další rozvoj a motivaci. Delegovat znamená zadat zaměstnancům spolu s úkoly i odpovídající rozhodovací pravomoci a zajistit, aby pro jejich vykonání měli podmínky a zdroje.

Představy, že delegováním pravomocí na své podřízené je manažer přestává řídit, jsou mylné. Mění tím pouze způsob, kterým je řídit.

## Chyby při delegování

Při delegování úkolů se vedoucí často dopouští následujících chyb: delegují pouze neatraktivní úkoly, delegují na poslední chvíli, delegují příliš náročné úkoly bez podpory, nařizují způsob, jak dosáhnout cíle (tzv. nadřícený do plnění úkolů brblá), delegují na několik pracovníků, neinformují o prioritách, neposkytují zdroje pro řádné splnění úkolů, neurčí kritéria kvality a předem nestanoví kritéria úspěchu, nekontrolují výsledky, nedbají na zpětnou vazbu, delegují úkoly na

nevhodné zaměstnance, nedávají pozor na zpětné delegování na nadřízeného. Kontrolovat ovšem neznamená špehovat. Kontrolování je jedním z nejdůležitějších úkolů manažerů. Má svá pravidla, z každé kontroly by měly vyplynout závěry, pokud se objeví chyby, poučení z nich, aby se příště neopakovaly<sup>27</sup>.

## Jak úspěšně delegovat úkoly

Než se vedoucí rozhodne přenést určitý úkol na podřízeného, musí si být vědom, že zvolil správně a že úkol bude splněn s požadovanými výsledky. Měl by dbát na to, aby tento úkol odpovídal stavu osobního rozvoje zaměstnance (neklást na zaměstnance přílišné nároky). Měl by umět přesně vysvětlit, o co v úkolu jde, čeho má být jako cíle dosaženo a jak je třeba úkol realizovat (u pevně daných úkolů). Měl by umět vysvětlit, proč je třeba tento úkol udělat, jak výsledek prospěje konkrétnímu týmu a organizaci jako celku. Měl by stanovit konkrétní termín, dokdy mají být předloženy výsledky, a měl by zaměstnance upozornit, že pokud nastanou potíže se zvládnutím úkolu a tím ohrožení termínu, měl by uvědomit vedoucího. Manažer má povzbudit zaměstnance, aby přinesl vlastní návrhy, dát mu prostor a podmínky, aby úkol zvládl; tím posílí jeho odpovědnost. Dát mu najevo, že v případě otázek a problémů je mu k dispozici. Zaměstnanec musí cítit podporu, důvěru, skutečnou snahu vedoucího, že mu chce pomoci, že je na jeho straně, že má zájem, aby profesně rostl. Že mu úkol delegoval ne proto, aby ho ničil, ale proto, že věří v jeho schopnosti a dovednosti a chce, aby se rozvíjel.

## Co delegovat nelze

Manažer stojící v čele organizace nemůže delegovat dlouhodobé vize a cíle organizace. Kontrola a hodnocení výkonnosti zaměstnanců, zajišťování pracovní disciplíny a poskytování rad je věcí manažera a tento úkol je nepřenosný. Manažer stanovuje zaměstnancům cíle a standardy, podle kterých budou posuzovány jejich výsledky a průběh a výsledky jejich práce osobně kontroluje a rozhoduje o tom, jestli zaměstnanec svých cílů dosáhl. To platí i při řešení disciplinárních problémů vznikajících při dlouhodobějším nízkém výkonu či porušování pracovní kázně. Pokud dostane manažer osobní úkol, nemůže jej delegovat dál. Může požádat svůj tým o získání podkladů, ale konečnou odpovědnost za celkové provedení úkolu si musí ponechat sám. Manažer má přístup k důvěrným informacím (mzdy, osobní údaje, hodnocení zaměstnanců) a je jeho povinností, aby si je ponechal pro sebe a úkoly spojené s těmito citlivými údaji vykonával osobně<sup>28</sup>.

27 ZIELKE, Ch., 2006, s. 89.

28 URBAN, J., 2006, s. 144–145.

Velmi důležitou roli hraje podpora. Manažer není hlídacím psem, ale spíše koučem a kolegou, jehož úkolem se stává podpora zaměstnanců. Součástí této podpory je tvorba příznivého pracovního prostředí umožňujícího zaměstnancům vydat ze sebe to nejlepší a odstraňování překážek, které zaměstnancům brání vykonávat jejich práci.

Narazí-li zaměstnanec ve své práci na problém, je úkolem manažera poskytnout mu pomoc. Klíčem k podpůrnému prostředí je i atmosféra otevřenosti. K podpůrným úkolům manažera patří i rozpoznávat, napravovat a odstraňovat organizační slabiny spočívající ve špatných pracovních postupech a řídicích nástrojích nebo nevhodném zacházení s lidmi. Namísto snahy nutit je k vyššímu výkonu by se měl manažer zamyslet nejprve nad tím, zda dosažení jejich cílů nebrání firemní řízení a samotná organizace.

Funkcí manažerů je podpora i mezi sebou navzájem. Osobní nepřátelství, boje mezi odděleními a zadržování informací si organizace nemohou dlouhodobě dovolit. Zaměstnanci hrají ve stejném týmu a k tomu, aby vyhráli, se musejí vzájemně podporovat. Mají-li zaměstnanci splnit očekávané cíle organizace, musejí si jich být vědomi. Správně stanovené cíle, jakkoli důležité, k tomu samy o sobě nestačí. Cíle je nutné zaměstnancům jasně formulovat a poskytnout jim aktuální informace o tom, jakého pokroku bylo na cestě k těmto cílům dosaženo apod.

Rychlá, přímá, otevřená a přesvědčivá komunikace se zaměstnanci představuje proto jeden z nejdůležitějších předpokladů zdravého vývoje organizace. O úspěchu rozhodují často maličkosti. Pozvání na připravovanou poradou, ocenění za splněný úkol či informování o finanční situaci organizace může nejen zlepšit chod organizace, ale i významně posílit dobrou vůli a důvěru, která poutá zaměstnance k organizaci a k úspěšnému plnění jejich cílů. Každý manažer by si měl uvědomit, že je velmi důležité naslouchat tomu, co zaměstnanci říkají.

Manažer by si měl vždy najít čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoli ho o to požádají. Měl by ctít pravidlo, že upřímné poděkování za dobře vykonanou práci posiluje motivaci, naopak výtky k vykonané práci musí vždy projednávat se zaměstnancem osobně (z očí do očí a beze svědků). Vždy by měl začít tím pozitivním, plynule přejít k nedostatkům a snažit se společně se zaměstnancem hledat řešení, v čem by se mohl zlepšit, podat mu pomocnou ruku. Dát mu prostor, aby se hájil. Je třeba poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich výkonnosti, neustále podporovat zlepšování jejich výkonnosti.

Zaměstnanci by měli vědět, jak organizace prosperuje, jak hospodaří s rozpočtem, jak jsou produkty/služby efektivní, jak oni sami přispívají k dobrým výsledkům organizace.

Zaměstnanci by měli být součástí všech krátkodobých a dlouhodobých plánů (konceptů, strategií apod.), měli by se na jejich tvorbě aktivně podílet. Jednak

mají cenné zkušenosti přímo z provozu, a pokud se budou na tvorbě plánů podílet, budou je také ctít a uznávat. Je prospěšné podpořit jejich zájem tím, že je vtáhneme do dění organizace a do spolurozhodování o organizaci.

**Povzbuzovat zaměstnance v jejich profesním růstu a získávání nových schopností.** Dobrý manažer by měl svým zaměstnancům ukázat, jak jim může pomáhat při dosahování osobních cílů. Měl by podporovat u zaměstnanců loajalitu k organizaci, dobrý vztah k pracovnímu prostředí, zdůraznit, že i oni ho vytváří a ovlivňují. Je prospěšné podporovat nové myšlenky, nápady a iniciativu, zajímat se o názor zaměstnanců. Zaměstnanec nesmí mít pocit, že jeho názor vedení nezajímá, že byl za svou iniciativu spíše potrestán než odměněn. Příště se stáhne do ústraní a přestane se o dění v organizaci zajímat. Je vhodné oslavovat úspěchy organizace (oddělení, jednotlivců) společně, pořádat společné akce, které podporují tvorbu týmu a motivaci<sup>29</sup>.

**Dobrému vedoucímu by neměla chybět schopnost empatie.**

Dobrý manažer má schopnost empatie, která neznamená snahu být ke všem a za každou cenu vlídný, ani tendenci hodiny naslouchat jejich problémům. Empatie ve vzájemných vztazích vytváří tolik potřebnou důvěru. Manažeri empatii potřebují i ve všech sociálních situacích: zadávají-li pracovní úkoly osobám, které práce nebaví, kritizují-li zaměstnance, kteří mají sklon reagovat na kritiku obranou, musí-li jednat s někým, kdo je nemá rád, řeší-li spory mezi zaměstnanci, prosazují-li změny, kterých se zaměstnanci obávají, jsou-li nuceni předávat špatné zprávy.

Dále je třeba **umět naslouchat**. Lidé mají tendence nenaslouchat druhým, v komunikaci se pouze střídají ve vyjadřování vlastních názorů a stanovisek. Naslouchání se dá nacvičit, je projevem uznání. Principem empatie v komunikaci je snaha porozumět ostatním a teprve potom se snažit, aby porozuměli nám. Schopný manažer umí vnímat vlastní emoce, často musí spoléhat na svou intuici, tj. na své pocity. Zvláště u důležitých rozhodnutí; chybují manažeri, kteří tuto schopnost vnímat vlastní emoce nemají. Organizace má takové šéfy, jaké si zaslouží. Každý management má takové zaměstnance, jaké si svým chováním vychoval.

## 11 Řídící komunikace

### Vedení porad (management)

Porady jsou většinou ve všech organizacích vnímány jako nezbytné zlo, mohou být zdrojem frustrace a občas dokonce i ztrátou času. Každý z nás se jistě někdy

<sup>29</sup> URBAN, J., 2006, s. 84–85.

ocitl na špatně řízené poradě a ví, jak je to vyčerpávající, o ztrátě času nemluvě. Pokud chce manažer (tedy předsedající porad) uspět a vyhnout se zmíněným úskalím, měl by se držet konceptu řízení porad: tj. stanovit si cíl, úkoly, postup kontroly a případná nápravná opatření. Porady bývají různé: operativní, výrobní, manažerské, řešitelské, kontrolní, krizové a strategické.

**Porada je důležitým nástrojem řízení a komunikace** – slouží k vzájemnému informování účastníků, k vyjasnění stanovisek a názorů na určitý problém, k výměně zkušeností, k tvůrčímu hledání optimálního řešení, k plánování a koordinaci práce či ke kontrole plnění úkolů. Vedoucí se často domnívají, že řízení porad je banální záležitostí a přípravě a vlastnímu vedení porad není třeba věnovat větší pozornost. Bohužel, důsledkem je pak často minimální efekt porad a pocit zbytečné ztráty času, který zůstává v účastnících.

Každý **předsedající** by si měl uvědomit, co má kvalitní porada přinést: motivování lidí, předávání a získávání informací, rozvoj týmové práce, získávání nápadů a námětů; je nástrojem přesvědčování, poznání schopností lidí a v neposlední řadě získání autority.

**Účastníkům** by porada měla přinést především informace, odstranit překážky, zjistit očekávání, zajistit podíl na rozhodování, získat zpětnou vazbu, výměnu zkušeností a předvedení schopností.

A **organizaci** by kvalitní porada měla přinést zaměření úsilí, identifikování problémů, analyzování problémů, systematické řešení problémů, lepší koordinaci, překonávání paradigmat a celkové zlepšení klimatu.

**Chyby a nedostatky porad** jsou jednak v samotné organizaci porad a jednak ve vedení těchto porad. Chybovat mohou i účastníci porad. K organizačním chybám patří zejména: nesystematičnost, chybějící programy, chybějící či zbytečně obsírné zápisy, nekompatibilita cílů porad, nepodstatné záležitosti, zbavování se odpovědnosti, body týkající se malého počtu účastníků, chybějící podklady.

Ve vedení porad se chybuje zejména v těchto bodech: zahájení bez úvodu nebo návaznosti, tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků, odbíhání od tématu, porada vedená jako monolog, neefektivní diskuse, neřešení konfliktů, odkládání nepopulárních rozhodnutí, nepřijímání rozhodnutí, tolerování vyrušování, opakování probraného o pozdílčům, nedostatek prostoru pro vyjádření se všem účastníkům, chybějící shrnutí, frustrující závěr.

Účastníci se dopouštějí zejména těchto chyb: chodí pozdě, nepřipraveni, chovají se neukázněně, mají rozvláčné příspěvky, snaží se vytvářet image přepracovanosti, vyřizují si účty nebo sledují vlastní zájmy.

**Chyby, ke kterým dochází na nesprávně vedených poradách:** do porad je začleněna přemíra problémů, výsledkem je, že většina jich zůstane nevyřešena; porad se účastní velké množství lidí, kteří většinou k řešeným problémům nic

nepřináší; příliš autoritativní předsedající a porada se stane monologem; není vždy nutné, aby poradu řídil vedoucí; porada je příliš volná, postrádá kontrolu a vede k častému odbíhání od tématu k řešení irelevantních problémů apod.; účastníci neznají fakta a přou se; porada nemá konkrétní závěry, jak bylo rozhodnuto, kdo a do kdy úkol splní apod.

Při přípravě porady uvažujeme:

- **Co?** (body jednání, podklady atd.),
- **Proč?** (výsledek, rozhodnutí),
- **Jak?** (způsob projednání, pořadí),
- **Kdo?** (účastníci, předsedající),
- **Kdy?** (datum konání, denní doba),
- **Kolik?** (čas, náklady, vybavení apod.) – důležité je stanovit předem optimální délku porady<sup>30</sup>.

Správně by porada neměla trvat déle než jednu hodinu. Se stoupající délkou porady klesá pozornost účastníků a nezanedbatelný je rovněž fakt, že pokud se radíme, nepracujeme.

## Organizace porad

Příprava na poradu: nejprve musíme vybrat témata k řešení a potom teprve stanovit cíle porady. Důležité je vybrat správné účastníky, kteří mají k tématům co říct. Důležité je vybrat i vhodné místo, aby jednání nebylo rušeno, optimální čas. Zvláště je důležité, aby předsedající dbal, aby porada nebyla příliš dlouhá a vyčerpávající. Doporučuje se maximálně hodina. Pokud to situace vyžaduje, je třeba zajistit potřebnou techniku pro prezentaci. Rozdělit role. Určit program porady, tedy pořadí témat k řešení. Připravit potřebné podklady a dát je k dispozici předem všem účastníkům porady. Vyrobit pozvánky, zasedací pořádek a na domluvené místo (elektronická, klasická nástěnka) vyvěsit datum, čas a program porady. Velmi důležité je, aby z porady vyplynul závěr – rozhodnutí a stanovení úkolů. Dále by předsedající neměl zapomínat na pohodlí účastníků – občerstvení, prostor, pohodlné sezení apod.

## Zásady efektivního vedení porady

Stanovíme cíl porady, věnujeme dostatek času přípravě, účastníci dostanou program a podklady k řešení předem, aby se mohli také připravit, začneme včas,

30 BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., 2006, s. 601.

prezentujeme cíle a program porady, kontrolujeme plnění úkolů z předchozí porady a vyvozujeme postihy, pokud nebyly úkoly splněny. Postupně se radíme o jednotlivých tématech – zjišťujeme fakta, argumentujeme, přijímáme rozhodnutí, vtahujeme účastníky do dění porady, kontrolujeme průběh diskuse, vyhovujeme zápis z porady.

## Úskalí rutiny

Každé pondělí v deset se seje předem stanovená skupina kvalifikovaných lidí, jejichž čas je drahý, a většinou je diskutabilní, zda tříhodinová porada opravdu přináší očekávané výsledky. Je hodně věcí, které se dají řešit mimo poradu, např. rutinní úkoly apod. **Dnes se preferuje vést operativní, krátké rozhovory s těmi, jichž se problém týká.** Nezatěžovat zaměstnance zbytečnými poradami. Předsedající by si měl ujasnit, co od účastníků očekává; pokud konkrétní návrhy, tak potom ano, pokud ale většinou chce mít všechny pohromadě kolem sebe a vést monolog, je porada ztrátou času. Nespoléhejte na zvyklosti, svolávejte poradu jako prestižní záležitost a jen když je to skutečně nutné.

## 12 Rámec pro vypracování strategie

Pokud chce kulturní organizace dosahovat kvalitních uměleckých výsledků, musí umět systematicky plánovat. Management a marketing vychází z komerčního sektoru, přestože kulturní organizace nejsou ziskovým podnikem. Proces plánování odhalí důsledky uměleckých rozhodnutí, důsledky, které je potřeba analyzovat a přemýšlet o nich.

Plánování je sekvenční metoda, existuje více strategií, které se zrodí z procesu plánování.

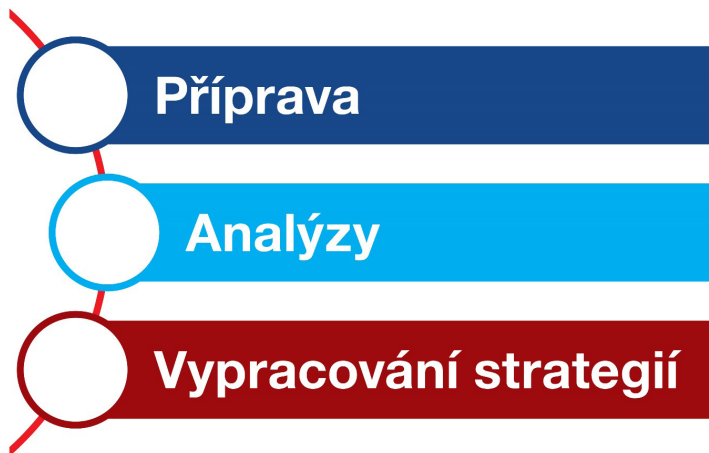
### Plánování je uměleckou činností.

Je nutné začít strategickou perspektivou: formulovat jasné poslání organizace, vytvořit analýzu vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují dosažení tohoto poslání, a zformulovat směr, jímž je potřeba se vydat. Strategické plánování zasazuje provozní otázky do širšího kontextu.

Plánování předchází analýza prostředí, v němž organizace působí, a spojení s objektivní analýzou vlastních silných a slabých stránek se ukázaly jako zásadní pro stanovení nejefektivnějšího způsobu, jak dosáhnou cílů organizace. Je nutné na plánování a řízení pohlížet z podnikatelské perspektivy. Dobří plánovači očekávají změny v prostředí a neprodleně na ně reagují. Nejlepší podnikatelé se neodchylují od hlavní vize, konkrétní provozní opatření se mohou měnit, hlavní

strategické směry však nikoli. Je tedy nutné vytvořit pružný podnikatelský plán. Je nutné v organizaci vybudovat proces plánování.

### Postup pro vytvoření strategického plánu podle Michaela M. Kaisera



Obr. 9 Metodika strategického plánování podle Michaela M. Kaisera, 2009, s. 14

### Metodika strategického plánování podle Michaela M. Kaisera

Metodika strategického plánování se podle M. Kaisera dělí na tři hlavní úkoly. Prvním úkolem je pečlivá příprava. Než začneme se strategickým plánováním, je nutné si uvědomit, jaký má význam pro organizaci a že ho skutečně chceme. Tvoříme strategický rámec, formulujeme poslání a plánujeme motivaci. Všichni v organizaci musí chápat smysl strategického plánování a ztotožnit se s posláním organizace.

Druhým úkolem je zpracování situační analýzy. Jedná se o shromažďování údajů a provádění analýzy prostředí a analýzy vnitřní, které odhalí klíčové strategické otázky, jimiž se má strategický plán zabývat.

Třetím úkolem je samotné vypracování strategií. Jedná se o strategii služeb, administrativní a finanční strategii, které s největší pravděpodobností povedou k dosažení poslání organizace – cílů organizace.

## Analýza prostředí

Strategie bez cíle nemá žádný smysl, cíl bez strategie je ovšem pouhým přáním. Formulovat správné poslání nestačí, definování cíle nám nezaručí jejich dosažení. Často se stává, že se vedení organizace domnívá, že zdokonalení marketingového programu je strategií. Pokud chceme vypracovat funkční strategii organizace, musíme začít zkoumáním prostředí, v němž se organizace nachází. Organizace nežije ve vzduchoprázdnu a nepůsobí na trhu sama. Jsou zde i jiné obsahově blízké instituce, které nabízejí kulturu a veřejné služby. Analýza prostředí má dvě části: zkoumáme kulturní odvětví – organizaci a v druhé části zkoumáme konkurenci. Zkoumáním odvětví organizace hledáme faktory, které jsou klíčové pro úspěch organizace. U konkurence zkoumáme: profil služeb, finanční profil, strukturu řízení, pravomoci zřizovatele, fundraising, marketingovou strategii a metodiku tvorby produktu/služeb.

## Vnitřní analýza

Vnitřní analýza je velmi složitá. Musíme být k sobě upřímní a najít odpovědi na otázky, co děláme dobře a co špatně. Pro tento druh zkoumání je vhodná SWOT analýza. Velmi důležitá je rovněž analýza všech činností organizace. Perfektní znalost vnitřního, ale i vnějšího prostředí organizace nám pomůže při strategickém plánování. Nestačí shromažďovat data z činnosti organizace, ale musíme sbírat informace o trhu a zkoumat ho z hlediska našich marketingových produktů – služeb a produktů (např. digitální knihovna, divadelní představení, koncert, výstava atd.).

## Rámec pro vypracování strategie

Definujeme poslání a provádíme pečlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace a dostupných interních zdrojů. Dále nastavujeme plán realizace o dosažení všeho až do sestavení finančního plánu. Poslání stručně vystihuje podstatu činnosti organizace, proč organizace existuje, slouží určitému regionu, jaké činnosti se věnuje, jaké produkty přivádí na trh.

## Strategické plánování

Strategické plánování umožňuje vhléd do provozní mašinérie a vytvoření širšího kontextu organizace jako celku, který je zasazen do konkrétního prostředí a chce s ním být v symbióze. Zatímco provozní otázky se týkají konkrétních služeb,

kdo, kdy, v jakém rozsahu a kvalitě je zprostředkuje, strategická analýza naznačuje dlouhodobé důsledky tohoto rozhodnutí pro organizaci. Budou produkty/ služby využívány, zviditelní se organizace, přiláká nové zákazníky a potenciální sponzory? Vážný nedostatek financí spouští řetězovou reakci. Např. v knihovnách nakoupíme méně knih, poskytneme méně služeb, omezíme provozní dobu, případně nebudeme pořádat aktivity, a to všechno roztáčí spirálu poklesu zájmu uživatelů o knihovnu. Naučili jsme se vše svalovat na špatnou ekonomiku, na celosvětovou ekonomickou krizi, avšak problémy někdy plynou z neschopnosti rozpoznat změny v prostředí a umět na tyto změny pohotově a efektivně reagovat.

Analýza prostředí, ve kterém organizace působí, ve spojení s objektivní analýzou vlastních silných a slabých stránek se ukázaly jako zásadní pro stanovení nejefektivnějšího způsobu, jak dosáhnout cílů organizace. I když je většina kulturních organizací neziskových, měly by používat techniky řízení a vedení lidí z komerčního prostředí. Na organizace je nutné pohlížet z podnikatelské perspektivy a provádět změny založené na zkušenostech a konkrétních výsledcích. Což znamená formulovat poslání, i když se v našem případě nejedná o zvyšování zisku, ale o zvyšování počtu lidí, kteří produkty/služby organizace využívají. Pokud má organizace definované kvalitní poslání, je pro ni snazší plnit dlouhodobé cíle, podporovat komunikaci mezi zaměstnanci a veřejností a přesvědčovat možné sponzory o své jedinečnosti a úspěšnosti.

## Význam strategického plánování

Tvorba strategického plánu obsahuje strategické situační analýzy, formulování strategického rámce, definování strategických cílů a základní postupy naplnění strategických cílů<sup>31</sup>.

Nejcennějším majetkem organizace jsou její zaměstnanci a zákazníci. Strategický rámec v kulturních organizacích tvoří poslání, vize a hodnota organizace. Vedoucí bez vize nemá šanci vybudovat úspěšnou/prvotřídní organizaci. Měl by zejména umět vycházet s lidmi, rozumět jim a chápat jejich motivy. Téma spolupráce se skloňuje ve všech pádech, ale čím více se o spolupráci hovoří, tím méně se s ní v praxi setkáváme. Zaměstnanci by měli tzv. táhnout za jeden provaz, což mimo jiné znamená sdílet kvalitní poslání. Dokáže každý zaměstnanec jasně a přesně formulovat, co se snaží dělat, pro koho a v jakém rozsahu? Kam organizace směřuje a proč? Dobrý vedoucí by měl lidi stmelovat a vytvářet pro spolupráci kvalitní podmínky. Přemýšlí vedoucí o tom, zda zaměstnanci chodí do práce rádi, zda jsou správně motivováni, jestli využívají svůj osobní potenciál ve prospěch organizace? Posláním je vhodné začít, protože posláním věříte v úspěch.

31 ŠEDIVÝ, M. – MEDLÍKOVÁ, O., 2009, s. 28.

Posláním v případě kulturních organizací není zisk a uvědomit si, co je cílem snažení kulturní organizace, není vůbec snadné. Poslání by mělo být stručné, kompletní, jasně formulované a mělo by dávat smysl. Správné poslání je základem pro dobré plánování a pro tvorbu sponzorského programu (fundraisingových projektů). Plánování je ústředním prvkem vytváření zdrojů. Dobrý plán je vynikající motivací, hovoříme společně o tom, co bude a na co se v organizaci těšíme. V prostředí kulturních organizací by mělo být na prvním místě strategické plánování, které se používá např. při rozvoji produktů/služeb a které využívá intuice nejvyššího managementu. Je dlouhodobé. Na druhém místě je plánování taktické, jež má na starosti zajištění různých operací na nižších úrovních, např. koncepce služeb. Časový horizont je zde kratší. Na třetím místě je plánování operativní. Využívá se k dosažení cíle a většinou popisuje konkrétní kroky. Časový horizont je nejkratší (dny, týdny). Organizace připravují záměry jednotlivých oddělení, útvarů, úseků a na ně navazují pečlivý finanční plán – rozpočet pro další kalendářní rok ad. plány.

## 13 Fundraisingové techniky

Pojem fundraising vznikl spojením dvou slov **fund** = zásoba, rezerva, kapitál a **raise** = pozvednout, zřídít, opatřit. Možný překlad by mohl znít jako „*pěstování fondů*“ a má na starosti zajištění financí a dalších prostředků nutných pro chod organizace. Fundraising bývá velmi často spojován s neziskovým sektorem. Zahrnuje soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního poslání. Fundraiser prostřednictvím projektů, které zahrnují finančně-ekonomickou strategii organizace pro zajištění dostatečných prostředků pro její chod a činnosti, oslovuje možné donátory. Může se jednat o hmotné i nehmotné zdroje.

Marek Šedivý (2012) vysvětluje fundraising takto: „*proces, který se společně s PR, marketingem a lobbíngem podílí na kvalitě interních a externích vztahů. Přímo ovlivňuje značku, dobré jméno a image organizace*“.

Podle Michaela Kaisera (2009) je fundraising určitý druh byznysu, obchod. Neobcházíte s kloboukem ulici, ale za to, že něco dostáváte, také něco dáváte. A základní úkol uměleckého managementu je najít, co můžeme donátorům za jejich prostředky zpětně nabídnout.

- **Granty** – v prostředí kulturních organizací velmi oblíbený způsob, jak získat finance na aktivity a rozvoj;
- **Osobní jednání (tváří v tvář)** – jedná se o neefektivnější metodu oslovování možných dárců, zde je nutné umět vytvořit efektivní databázi možných dárců a najít si k nim vhodnou cestu;

- **Direct mail** – dopis, pohlednice, katalog, ceník, objednávkový list, sdružený directmail;
- **Veřejná sbírka** – sbírka pořádaná k získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých prostředků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, pro rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu nebo k zajištění ochrany kulturních památek, tradic a životního prostředí;
- **Benefiční akce** – prodej určitých výrobků nebo služeb či založení klubů přátel, jejichž členové pravidelně přispívají na činnost podporované organizace;
- **Inzerce** – kontakt dárce s organizací je anonymní, výhodou je možnost oslovení velkého počtu osob najednou;
- **Internet** – webové stránky organizace jsou velmi vhodné k oslovení potenciálních dárců, musejí být ovšem aktuální a kvalitní, měly by kopírovat činnost organizace a nabízet zajímavé online produkty/služby;
- **Telemarketing** – je definován jako měřitelná činnost, při které pomocí telefonu nalézáme, získáváme a rozvíjíme vztah se zákazníkem;
- **Odkaz majetku** – osoba spřízněná s organizací jí může odkázat např. svou soukromou knihovnu či finance, věc je třeba ošetřit po právní stránce a promyslet styl jednání s pozůstalými;
- **Věcná podpora** – velmi potřebná, knihovny využívají možnost získání darů (od soukromých firem) pro děti a mládež, pohoštění na nejrůznější aktivity, vybavení organizace, nové notebooky či počítače apod.;
- **Dobrovolnictví** – samostatná činnost prováděná ve prospěch druhých bez nároku na finanční odměnu. Častým typem dobrovolnictví je zapojení se do činnosti organizace. O dobrovolnictví mluvíme v případě, když člověk věnuje něco dobrovolně jiným (může jít o peníze, věci, čas, úsilí) a nežadá za to žádnou finanční náhradu. Důvody k dobrovolnictví bývají většinou morální. Patří mezi ně potřeba pomáhat druhým. Organizace využívají práci dobrovolníků častěji než dříve, což jim přináší úsporu na mzdách ad. výhody. S dobrovolníkem je nutné uzavřít smlouvu a vše zajistit v souladu s platnými právními předpisy;
- **Sdílený marketing** – „dar ve formě procenta z prodeje“, jedná se o druh podpory, který vyžaduje obvykle delší budování vztahů a jednání mezi soukromým podnikem a podporovanou organizací a vyžaduje vzájemnou důvěru;
- **Příspěvek zaměstnanců** – jednorázový nebo stálý, zaměstnanci mají možnost přispět organizaci na konkrétní akci či rozvoj; jedná se o dobrovolný příspěvek, který se zatím u nás v organizacích téměř nevyužívá;

- **Členské příspěvky** – uživatelé organizace platí členské příspěvky, pokud organizace nabídne např. členství v nejrůznějších klubech, nadstandardní služby apod.
- **Vlastní činnost** – je možné rozvíjet zpoplatněné neboli nadstandardní služby, kterými si organizace může přispět na svůj provoz (kurzy informační gramotnosti, překladatelské služby, rešeršní služby atd.)<sup>32</sup>.

## Pravidla úspěšného fundraisingu podle Michaela Kaisera

Budte skromní a vděční za jakýkoliv příspěvek. Pokud jste odmítnuti, nikdy se netvařte uraženě. Naslouchejte svému potenciálnímu dárci, zjišťujte jeho motivy. Snažte se nabízet dárcům protislужby v souladu s jejich potřebou. Mějte vždy v zásobě několik fundraisingových projektů, použijte ten vhodný. Pokud nedisponujete zajímavým fundraisingovým projektem, přiznejte to na rovinu. Stoupnete v očích dárce.

Nikdy nezačínáte rozhovor s dárcem větou „nemáme peníze“, dárci slyší jen na pozitivní informace. Vhodnější je začít rozhovor větou „máme dobrý projekt, který by vás mohl zajímat“. Dbejte na jednoduchou rovnici: nesmím vyhledáváním dárců utratit více, než získám.

Rozdělte fundraisingové kampaně zaměřené na velké a malé dárce. Mimořádnou pozornost věnujte osobnosti fundraisera. Pokud je fundovaný a ovládá svou práci, má větší šanci uspět. Záleží na tom, jaké má charisma a image. Využijte všech možných kontaktů, přátel a jejich přátel, abyste si vytvořili hustou síť možných dárců a docílili přijetí.

Než začnete s fundraisingovou aktivitou, spusťte kampaň, kterou se dostatečně zviditelníte. Pamatujte, že špatně připravená společenská událost vás může poškodit navždy. Važte si každého potenciálního i současného dárce, snažte se působit seriózně, věnujte dárcům dostatečnou pozornost nejen před uzavřením smlouvy, ale i po obdarování. V dopisech se vyvarujte překlepů, telefonujte nazpátek, pokud vás nezastihli. Buďte příjemní, upřímní, vlídní, ale ne servilní.

Než požádáte dárce o příspěvek, snažte se získat si jeho přízeň předem (zvláště u velkých dárců). Nenechte se odbýt, buďte vytrvalí. Při dialogu s dárcem se vyvarujte žargonu. O dárci si zjistěte předem všechny možné informace, zapůsobíte tak profesionálním dojmem. Např. mějte připravený plán propagace pro firemního dárce předem, nečekejte, až vás o něj požádá. Z malých dárců se mohou stát velcí dárce. Rozvíjejte vztahy s dárci, mějte připravené detailní rozborů o své organizaci, o cílových skupinách, aby dárce věděl, když se zapojí, koho vlastně osloví

32 ŠEDIVÝ, M. – MEDLÍKOVÁ, O., 2012, s. 45.

atd. Každý fundraisingový projekt si pečlivě připravte a promyslete s dostatečným předstihem. U větších akcí se doporučuje příprava i tři až dva roky předem<sup>33</sup>.

## Fundraisingová pyramida

Zdravá fundraisingová operace je postavena na obrysu tzv. fundraisingové pyramidy<sup>34</sup>. Ve spodních částech pyramidy je mnoho dárců (příspěvky zaměstnanců, členské příspěvky), kteří přispívají ročně jen několika desítkami či stovkami korun. Můžeme je označit za členy organizace, klubu či za přátele organizace. Síla této dárcovské skupiny spočívá v množství dárců, nikoliv ve výši příspěvků, které poskytují. Nad nimi je skupina dárců středního významu (tisíce až statisíce korun). Mají k organizaci většinou osobní vztah. Na vrcholu fundraisingové pyramidy jsou významní dárci, kteří přispívají významnou částkou na rozvoj organizace.

V České republice získává sektor kultury od dárců finanční příspěvek zhruba ve výši jednoho procenta z potřebné částky na provoz. V knihovnictví je situace ještě složitější. Fundraising není pro knihovny nic nového, nové jsou jiné možnosti, jak touto cestou kráčet a pokusit se zvýšit zmíněné jedno procento na pět či deset procent. Každopádně je fundraising pro knihovny velkou výzvou. Z historického hlediska u nás kulturu vždy financoval (na rozdíl od USA) stát, proto je nutné změnit pohled na fundraising nejen v kulturních organizacích, ale docílit nového nazírání i u potenciálních dárců. Rozpočty většinou stagnují, v horším případě klesají, pokud se chce organizace rozvíjet i za těchto nepříznivých podmínek, musí se pokusit hledat jiné zdroje financování. Proč nezačít více pracovat s fundraisingem?

Pro strategické řízení je naprosto zásadní dosažení toho, aby všichni zaměstnanci věděli, jaké jsou společné cíle a usměrnili své chování a jednání k jejich dosažení. To je smysl strategického řízení. Z kvalitativního šetření (Foberová, Libuše, 2021) vyplynulo, že většina zaměstnanců neví, kam knihovna směřuje a proč. To není dobře. Je nejvyšší čas hledat nové způsoby řízení a vedení knihoven, takové, které pomohou knihovnám uspět i v těchto nelehkých časech. Knihovny samy o sobě nezmění své chování, nositeli změn jsou manažeři.

## 14 Rozpočet příspěvkových organizací (PO)

Rozpočet PO sestavuje na rozpočtový rok (kalendářní rok: od 1. 1. do 31. 12.), návrh včetně střednědobého výhledu na minimálně dva roky následujícího po rozpočtovém roku ředitel PO a vedoucí ekonom.

33 KAISER, M. M., 2009.

34 KAISER, M. M., 2009, s. 80–88.

- Ředitel PO a vedoucí ekonom zodpovídají
- Za vedení účetnictví PO;
- Za nakládání s veřejnými prostředky v souladu s platnou legislativou;
- Zejména zodpovídají za správné, průkazné a úplné vedení účetnictví;
- Za vykazování hospodaření a činnosti PO;
- Za podložené (dodavatelské nabídky) žádosti na účelově vázané prostředky (investiční i neinvestiční);
- Za další činnosti související s hospodařením PO dle směrnic a požadavků zřizovatele.

Od 1. ledna 2001 vešly v platnost dva nové zákony, které určují rozpočtová pravidla PO:

- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů

## Finanční hospodaření PO

PO jsou takové organizace, které hospodaří:

- s prostředky získanými hlavní činností;
- s finančními prostředky přijatými z rozpočtu zřizovatele, eventuálně ze státního rozpočtu a státních fondů;
- s prostředky svých vlastních finančních fondů;
- s prostředky získanými svou doplňkovou činností;
- s příspěvky a dary od fyzických a právnických osob;
- s prostředky ze zahraničí.

Po schválení rozpočtu jsou PO stanoveny závazné ukazatele plánu výnosů a nákladů včetně limitovaných výdajů či nařízených odvodů do rozpočtu územně samosprávních celků (dále jen ÚSC).

Zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz své PO zpravidla na její výkony nebo jiná kritéria potřeb.

Schválené příspěvky zřizovatele je PO oprávněna použít pouze ke splnění úkolů vyplývajících ze zřizovací listiny (hospodárnost, efektivnost, účelovost).

# Vzor zřizovací listiny Moravskoslezské vědecké knihovny v Ostravě (část)

## Čl. VI

### Vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti organizace

#### 1. Vymezení hlavního účelu zřízení organizace

Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě je veřejnou vědeckou knihovnou s univerzálním knihovním fondem. Je krajskou knihovnou dle zákona č. 257/2001 Sb., o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovního zákona). Hlavním účelem jejího zřízení je:

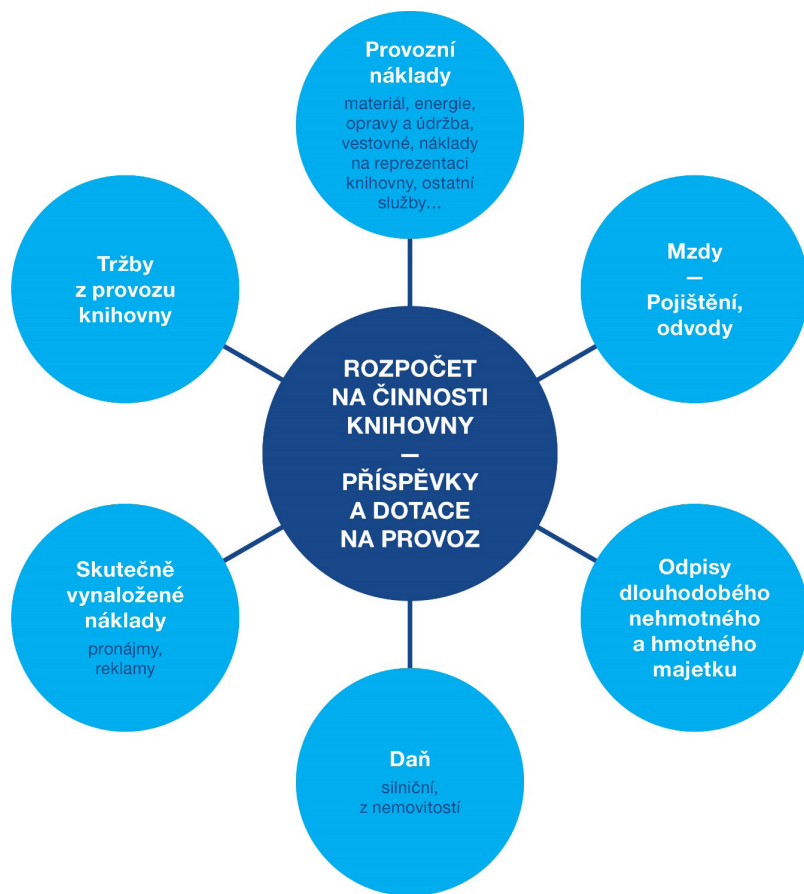
- 1.1. uspokojování informačních potřeb občanů a institucí
- 1.2. rozvíjení vzdělanosti a kulturní úrovně občanů
- 1.3. uchování národního kulturního dědictví

#### 2. Vymezení předmětu činnosti organizace

Organizace zejména:

- 2.1. Získává a uchovává tuzemské i zahraniční dokumenty, čímž systematicky buduje univerzální fond odborné i krásné literatury a dalších informačních pramenů. V úplnosti získává a uchovává dokumenty publikované v Moravskoslezském kraji. V souladu se zákonem č. 46/2000 Sb., o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon) v platném znění získává česká periodika. Dokumenty získává koupí, povinným výtiskem, dary a výměnou včetně mezinárodní výměny publikací v souladu s Úmluvou o mezinárodní výměně publikací. Knihovní fond buduje se zřetelem k potřebám uživatelů a v souladu s požadavky všeobecné dostupnosti informací. Organizace bezpečně uchovává a chrání knihovní fond.
  - 2.2. Eviduje a zpracovává získané dokumenty, přičemž vytváří databáze v rámci informačního fondu.
  - 2.3. Propaguje a zpřístupňuje svůj informační fond uživatelům přímým půjčováním, prostřednictvím vnitrostátní i mezinárodní meziknihovní výpůjční služby, prostřednictvím bibliografické a informační činnosti, veřejným předváděním audiovizuálních děl a dalšími formami.
  - 2.4. Prostřednictvím meziknihovních služeb zpřístupňuje knihovní fond jiných knihoven.
  - 2.5. Umožňuje při zajišťování informačních potřeb uživatelům přístup k internetu a zprostředkovává přístup k vzdáleným elektronickým informačním zdrojům.
  - 2.6. Je garantem regionální bibliografie v Moravskoslezském kraji včetně budování databáze regionálních osobností.
  - 2.7. Spolupracuje s Národní knihovnou ČR, vědeckými knihovnami krajů, ústředními oborovými knihovnami při zpracování národní bibliografie, účastní se tvorby souborného katalogu a dalších kooperačních aktivit mezi informačními institucemi.
  - 2.8. Řeší teoretické i praktické otázky v oblasti knihovnictví, bibliografie a informatizace z hlediska potřeb a požadavků veřejnosti. Podílí se na vědeckovýzkumné a průzkumové činnosti regionálního, krajského i celostátního charakteru. V rámci svých činností racionalizuje, zejména automatizuje knihovnické, bibliografické a informační procesy.
  - 2.9. Zabezpečuje ve vztahu k informačnímu fondu a knihovním službám mimoškolní informační přípravu uživatelů.
- 
- 2.10. Vydává a prodává publikace sloužící ke vzdělávání knihovníků a k účelům ochrany kulturního dědictví. Poskytuje související služby typu: pořizování kopií dokumentů, laminování, komplekce a opravy dokumentů.
  - 2.11. Plní a koordinuje plnění regionálních funkcí vybraných základních knihoven v kraji. Vykonalá funkci koordinačního a konzultačního střediska s orientací na podporu účelné kooperace informačních institucí a pracovišť v kraji, koordinace ediční a bibliografické činnosti, na řešení odborných otázek rozvoje a činnosti systému knihovnických služeb.
  - 2.12. Organizuje vzdělávací akce pro pracovníky knihoven a informačních pracovišť.
  - 2.13. Digitalizuje knihovní fond Moravskoslezské vědecké knihovny v Ostravě, příspěvkové organizace a regionální dokumenty dalších institucí.
  - 2.14. Organizuje vzdělávací a kulturní akce pro veřejnost.
  - 2.15. Organizace provádí aplikovaný výzkum a experimentální vývoj v oblasti rozvoje veřejných knihovnických a informačních služeb a šíří jejich výsledky prostřednictvím výuky a publikování. Podpůrnou činnost výzkumu, vývoje a inovací organizace realizuje tak, že poskytuje knihovním fondem a elektronickými zdroji informační služby, dále napomáhá knihovním fondem a elektronickými zdroji ověřování výsledků výzkumu a vývoje a zajišťování práv k nim a jejich rozšiřování. Za účelem splnění znaků výzkumné organizace je vedeno oddělené účetnictví pro primární neekonomické činnosti výzkumné organizace.

PO je povinna průběžně hodnotit vývoj svého hospodaření a včas přijímat opatření k zamezení záporného hospodářského výsledku.



Obr. 10 Příklad rozpočtu knihovny

Knihovny zřízené jako organizační složka ÚSC nemají právní subjektivitu a postupují ve shodě s nastavenými principy řízení danými zřizovatelem, tedy ÚSC. Postupy i použití metod jsou u všech typů knihoven obdobné, neboť se stále jedná o organizace působící ve veřejném sektoru.

## Legislativa:

- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Vyhláška č. 383/2009 Sb., o účetních záznamech
- Vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky
- Vyhláška č. 220/2013 Sb., o požadavcích na schvalování účetních závěrek některých vybraných účetních jednotek
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů
- Zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád)
- Vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
- Zákon č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti

Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz>

## Zdroje financování na příkladu paměťových institucí – knihoven

Většina knihoven je financována z veřejných zdrojů, tj. z rozpočtu obcí, měst, škol, vědeckých ústavů a dalších institucí, které provozují knihovny. Ze státního rozpočtu je financován jen omezený počet ústředních knihoven, jako jsou Národní knihovna ČR, Národní technická knihovna, Národní lékařská knihovna, Moravská zemská knihovna v Brně apod. Dalším zdrojem jsou příjmy z vlastní činnosti hlavní i doplňkové.

Mimozdrojové financování tvoří menší část rozpočtu, převážně jde o dotace, granty a další projekty podporující činnost PO.

## Sestavování návrhu rozpočtu

Instituce jako příspěvková organizace ÚSC je povinna dle zákona č. 250/2000 Sb. sestavovat rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu (dále jen SVR). Návrhy rozpočtu předkládá zřizovateli ke schválení.

Rozpočtem je míněn plán výnosů a nákladů na rozpočtový rok, který je shodný s rokem kalendářním. Největší položkou rozpočtu organizace jsou výdaje na platy pracovníků, v případě knihoven položka na nákup knihovního fondu a informačních zdrojů, na služby a materiál.

Vedení organizace má zajišťovat, aby tyto prostředky byly využívány účelně a v souladu se schválenými prioritami organizace. V případě knihoven, aby knihovní fondy a služby byly udržovány dostupné se zřetelem k co největšímu přínosu pro uživatele.

SVR je plán výnosů a nákladů na nejméně dva roky následující po roce, na který je sestavován rozpočet. Obsahuje předpokládané náklady a výnosy v jednotlivých letech.

Zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz své příspěvkové organizaci, zpravidla v návaznosti na její výkony nebo jiná kritéria jejich potřeb.

### **Organizace se dopustí porušení rozpočtové kázně například tím, že:**

- Použije finanční prostředky, které obdrží z rozpočtu svého zřizovatele, v rozporu se stanoveným účelem;
- Převeze do svého peněžního fondu více finančních prostředků, než stanoví zákon č. 250/2000 Sb., nebo než rozhodl zřizovatel;
- Použije prostředky svého peněžního fondu na jiný účel nebo v jiné výši, než stanoví zákon č. 250/2000 Sb. nebo jiný právní předpis;
- Použije své provozní prostředky na účel, na který měly být použity prostředky jejího peněžního fondu dle zákona č. 250/2000 Sb.;
- Překročí stanovený nebo přípustný objem prostředků na platy, pokud toto překročení do 31. prosince nekryla ze svého fondu odměn, nebo neprovede odvod do rozpočtu zřizovatele ve lhůtě stanovené zřizovatelem.

**K předkládanému návrhu rozpočtu PO se obvykle přikládá:**

### **Odpisový plán**

Organizace je povinna sestavit k datu předkládání návrhu rozpočtu na další kalendářní rok odpisový plán, ve kterém stanoví roční výši účetních odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Pokud dojde v průběhu roku ke změně odpisů, předloží organizace zřizovateli žádost o úpravu odpisového plánu a ten zajistí přes rozpočtové opatření úpravu v rozpočtu ÚSC, případně i úpravu nařízeného odvodu.

## Subjekty zabezpečující řídicí kontrolu

Ředitel **organizace** (je příkazcem ze zákona, nikdo ho k tomu nepověřuje) a v jeho nepřítomnosti vedoucí zaměstnanci pověření ředitelem k nakládání s veřejnými prostředky. Rozhoduje o uskutečnění operace, uplatňuje zejména schvalovací postupy. Správnost operace stvrzuje svým podpisem na „Záznamu o provedení předběžné kontroly“ na objednávce. Zodpovídá za to, že schvalované operace jsou nezbytné k zajištění chodu organizace a jsou prováděny při dodržení požadavků kladených zákonem na efektivnost, účelnost, hospodárnost a na soulad schválených operací s příslušnými právními předpisy, které upravují danou oblast.

Dalšími požadavky jsou úplnost podkladů, minimalizace možných rizik a nezbytnost uskutečnění operace.

### Správce rozpočtu

Správce rozpočtu je zpravidla vedoucí nebo jiný zaměstnanec pověřený ředitelem a odpovědný za správu rozpočtu. Svým podpisem stvrzuje, že operace je rozpočtována, je součástí rozpočtu a je kryta finančními prostředky. Dále kontroluje dodržování rozpočtové skladby a soulad operace s předpisy.

### Vedoucí ekonom/hlavní účetní

Je zpravidla vedoucí nebo jiný zaměstnanec pověřený ředitelem. Za vedení účetnictví odpovídá hlavní ekonom knihovny (nemusí jít o zaměstnance, který účetnictví vede). Svůj schvalovací postup zaměřuje na prověření úplnosti a správnosti předaných podkladů včetně náležitostí, rozsahu oprávnění příkazce operace a správce rozpočtu a kontroly podpisových vzorů.

## Peněžní fondy PO

- **Fond investic**
  - Fond investic vytváří knihovna k financování svých investičních potřeb;
  - **Zdroje fondu investic:** ve výši odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, investiční příspěvek z rozpočtu zřizovatele, investiční dotace ze státních fondů a jiných veřejných rozpočtů, příjmy z prodeje svěřeného dlouhodobého hmotného majetku, peněžní dary a příspěvky od jiných subjektů – jejich přijetí schvaluje zřizovatel, příjmy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku ve vlastnictví PO, převod z rezervního fondu ve výši povolené zřizovatelem...
  - **Použití fondu investic** – na pořízení a technické zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, s výjimkou drobného hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, dále k úhradě investičních úvěrů

nebo půjček, k odvodu do rozpočtu zřizovatele, pokud takový odvod uložil, k navýšení peněžních prostředků určených na financování údržby a oprav majetku, který PO používá pro svou činnost...

- Fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP)
  - (1) Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen základním přídělem na vrub nákladů příspěvkové organizace ve výši 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost, na odměny a ostatní plnění za vykonávanou práci. Nejméně 50 % z rozpočtovaného základního přídělu k 1. lednu rozpočtového roku podle věty první se použije na příspěvky na produkty spoření na stáří zaměstnanců, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob.
  - (2) Fond kulturních a sociálních potřeb je naplňován zálohově z roční plánované výše v souladu s jeho schváleným rozpočtem. Vyúčtování skutečného základního přídělu se provede v rámci účetní závěrky.
  - (3) Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb a je určen zaměstnancům v pracovním poměru k příspěvkové organizaci, žákům středních odborných učilišť a učilišť, interním vědeckým aspirantům, důchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně pracovali u příspěvkové organizace, případně rodinným příslušníkům zaměstnanců a jiným fyzickým nebo i právnickým osobám.
  - (4) Zdrojem fondu kulturních a sociálních potřeb jsou i splátky zá půjček poskytnutých z fondu kulturních a sociálních potřeb, náhrada škod a pojistná plnění od pojišťovny vztahující se k majetku pořízenému z fondu, příjmy z pronájmu rekreačních a sportovních zařízení, na jejichž provoz příspěvková organizace přispívá z fondu, a peněžní dary poskytnuté do fondu kulturních a sociálních potřeb.
  - (5) Použití fondu kulturních a sociálních potřeb stanoví právní předpis, kolektivní smlouva, kolektivní dohoda nebo vnitřní předpis.
  - (6) Na plnění z fondu kulturních a sociálních potřeb není právní nárok.
- Rezervní fond ze zlepšeného výsledku hospodaření, rezervní fond z ostatních titulů
  - **Tvorba rezervního fondu:** ze zlepšeného výsledku hospodaření PO, z peněžních darů, z nespotrebovaných dotací na úhradu provozních nákladů z rozpočtu EU ad.
  - **Použití rezervního fondu:** k dalšímu rozvoji činnosti PO, přechodně k časovému překlenutí rozdílů mezi výnosy a náklady, k úhradě případných sankcí uložených za porušení rozpočtové kázně, k úhradě ztrát za předchozí léta...
  - Zřizovatel může dát PO souhlas k tomu, aby část svého rezervního fondu použila k posílení svého fondu investic.
- Fond odměn
  - (1) Fond odměn je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace, a to do výše jeho 20 %, nejvýše však do výše 10 % objemu

- prostředků na platy stanoveného zřizovatelem nebo zvláštním právním předpisem, a peněžními dary účelově určenými na platy.
- (2) Převod peněžních prostředků do fondu odměn schvaluje zřizovatel.
  - (3) Z fondu odměn se hradí odměny zaměstnancům. Přednostně se z fondu odměn hradí případné překročení stanoveného objemu prostředků na platy.

Rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření do rezervního fondu a fondu odměn schvaluje zřizovatel.

### **Výkaz zisku a ztrát (hovorově výsledovka)**

Tvoří ji výhradně nákladové a výnosové účty, nabízí přehled o výsledku hospodaření knihovny za příslušné účetní období. Odečtením nákladů od výnosů zjistíme, zda je PO v zisku nebo ztrátě.

**Výnosy:** částky, které PO získala z veškerých svých činností za určité období, a to bez ohledu na to, jestli je druhá strana uhradila.

**Náklady:** účelově vynaložené prostředky a práce ve vztahu k určitým výkonům.

U výsledovky mohou hrát významnou roli odpisy; i když jsou nákladem, neznamenají žádný úbytek finančních prostředků. Ve výsledovce se srovnává běžné a minulé období, v členění „Hlavní činnost“ a „Hospodářská činnost“.

### **Rozvaha (bilance)**

Rozvaha zachycuje aktiva a pasiva. Podává přehled o stavu majetku (aktiva) a zdrojích jeho krytí (pasiva) k určitému datu. Aktiva se vždy musí rovnat pasivům.

**Aktiva (dlouhodobá – déle než rok, krátkodobá – nejdéle rok):** vše, co PO vlastní či s čím nakládá, tj. majetek (vlastní i svěřený)

**Pasiva (vlastní, cizí zdroje):** zdroje financování aktivit (majetku)

#### **Majetek účetnictví:**

- Dlouhodobý hmotný majetek – pozemky, stavby, hmotné movité věci s dobou použitelnosti delší než 1 rok;
- Dlouhodobý nehmotný majetek – nehmotné výsledky vývoje, software, ocenitelná práva (licence, patenty ad.), goodwill s dobou použitelnosti delší než 1 rok;
- Dlouhodobý finanční majetek – cenné papíry, dluhopisy, směnky, drahé kovy, kameny aj. s dobou použitelnosti delší než 1 rok...

## Uveřejňování smluv a objednávek

PO ÚSC je povinným subjektem k uveřejňování určitých typů smluv do veřejné aplikace registru smluv dle § 2 zákona č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách účinnosti některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o **registru smluv** (viz zákon o registru smluv) ve znění pozdějších předpisů.

Zákon o registru smluv stanoví povinnost k uveřejňování soukromoprávních smluv a plnění o poskytnutí dotace nebo návratné finanční výpomoci (nebo objednávek) vždy v hodnotě nad 50 tis. Kč bez DPH.

### Kontrolní systém PO:

PO ÚSC jsou povinny zajistit realizaci zákona o finanční kontrole, konkrétně jsou povinny zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém podle finanční kontroly. Je nutné, aby PO nastavila vnitřní kontrolní systém.

### Inventarizace majetku PO

- Inventarizace majetku je jedním z nástrojů pro zajištění průkaznosti účetnictví PO a ověřuje tedy věcnou správnost údajů vykázaných v účetní závěrce PO.
- Principy inventarizace jsou obsaženy přímo v zákoně č. 563/1991 Sb., o účetnictví, konkrétně v § 29 a 30 a dále ve vyhlášce č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků.
- Inventura je zjišťování skutečného stavu, které je prováděno prostřednictvím fyzické a dokladové inventury.
- Předmětem inventarizace je veškerý majetek, závazky, jiná aktiva a jiná pasiva knihovny.
- PO zajistí povinnosti řádného provedení inventarizace Vnitřním předpisem.

## 15 Marketing v kulturních organizacích

Marketing se uplatňuje jak v komerčních organizacích, tak v neziskovém sektoru, u kulturních, vzdělávacích, zdravotních, dobročinných, politických a jiných organizacích. Marketing v kultuře má svá specifika. Např. produkt může být výrobek nebo služba, zpravidla vzniká na základě výzkumu a analýzy trhu a jeho požadavků, v oblasti umění se může jednat o umělecké dílo, které vzniklo bez ohledu na situaci na trhu a je potřeba jej na trhu uplatnit. Marketing je především

nástroj komunikace mezi dílem a zákazníkem/divákem, nebo se může jednat o umělecké dílo, které vzniklo na základě požadavků trhu, jeho analýzy. U neziskových organizací má marketing vedle funkcí propagační a pobídkové ještě další úkol: vytváření finančních zdrojů (např. formou sponzoringu)<sup>35</sup>.

Smyslem marketingu je podle Petera Druckera znát zákazníky natolik, aby bylo možné vyvinout produkt, o který budou mít zájem. Je to specifikum, které je typické např. pro divadlo. Umělec vytváří dílo a divák je buď přijme, nebo je neakceptuje. Je-li marketing vytvářením a dodáváním hodnot zákazníkovi, velmi záleží na špičkovém repertoáru a na kvalitních umělcích.

Divadlo se zaměřuje na kvalitu díla (produktu), ale musí zohledňovat i vnitřní ekonomické ukazatele, konkurenci na trhu aj. nepříznivé okolnosti. Musí tedy zohledňovat i další faktory – nástroje marketingu – cenu, distribuci a propagaci. Potřeba marketingu úměrně roste, pokud je situace organizace/divadla nepříznivá.

### **Marketingový úsek kulturní organizace vykonává zejména tyto činnosti:**

Určuje cíl a plán dalšího postupu až po zpětnou vazbu. Definuje jedinečnost organizace, hledá její jinakost na trhu. Zkoumá trh a jeho zákonitosti. Zajímá se o konkurenci, zjišťuje poptávku, definuje cílové skupiny, definuje, jak zákazníka získat, udržet a rozvíjet s ním přátelské vztahy. Zkoumá produkt/služby/repertoár, určuje jeho hodnotu, stanovuje cenu produktu a způsoby distribuce. Velkou pozornost věnuje samotné propagaci, komunikuje s cílovými skupinami a upozorňuje je na hodnoty produktu/služeb. Rozvíjí aktivity PR (Public relations) – event. marketing. Uplatňuje formy přímého marketingu (Direkt marketing, databáze marketing). Aktivně rozvíjí fundraising. Nemůžeme v případě marketingu spoléhat na jednoho člověka, ale marketingově se musí chovat všichni zaměstnanci organizace. Je potřeba je v tomto směru vzdělávat a motivovat<sup>36</sup>.

„Největší neschopnost projevuje český management v oblasti marketingu a prodeje a neaktivním postojem k realizaci výzkumu, vývoje a proinovačnímu rozvoji podniku“<sup>37</sup>. Je potřeba začít se změnami u top managementu a vytvářet ve firmách klima, které podporuje nové trendy v marketingu. Jen velmi málo firem chápe marketingovou koncepci a její význam. V oblasti knihoven je situace ještě horší. Knihovny by měly provádět pravidelně analýzu skutečných potřeb

---

35 DVOŘÁK, Jan, 2005, s. 150–153.

36 Tamtéž.

37 Zdroj: Národní vzdělávací fond.

uživatelů, ale jen málo z nich se těmto analýzám věnuje. Není možné nabízet prvotřídní služby a neznat zákazníka, nevědět, co od organizace očekává.

Agentura Korn/Ferry zveřejnila nedávno výsledky mezinárodního výzkumu Manažer 21. století, který přináší pořadí znalostí a dovedností vyžadovaných od moderního manažera. Marketing je uveden na třetím místě, hned za formulováním strategie a řízením lidských zdrojů.

### Podstatou výchovy manažerů marketingu je:

- Pochopení podstaty **tržní orientace** a filozofie tržně orientované organizace v dynamicky se měnícím prostředí, kdy ke změnám dochází ve stále kratších intervalech;
- **Orientace na zákazníka** – vzájemné vztahy mezi organizací a zákazníkem;
- **Nutnost inovací** – moderní marketing jsou především nové technologie a investice do ICT a služeb s tím spojených, moderní marketing nezjišťuje poptávku po produktech, nýbrž poptávku aktivně vytváří;
- **Týmová práce** – vyšší a efektivnější využití získaných informací, kdy **klasické pojetí marketingového mixu (produkt, price, promotion, place – 4P) je modifikováno na 4C** – produkt je nahrazen Customer Value (hodnotou uživatele) a výrobek/služba je chápán jako užitek, prospěch uživatele<sup>38</sup>.

Marketing je efektivní vztah mezi organizací – zákazníkem – a veřejností.

### Marketingové plánování

**Marketingové plánování obnáší:** analýzu, plánování, zavádění a kontrolu, SWOT analýzu (silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby pro organizaci).

Efektivní plánování ve službách se ukazuje nutností. V roce 1975 upozornil Chisnall na růst odvětví služeb a zdůraznil, že je třeba věnovat větší pozornost měření vstupů/výstupů a hodnocení efektivnosti zdrojů. Zdůraznil význam některých marketingových metod, jako jsou např. marketingový výzkum, strategické plánování a marketingové řízení, které pomáhají služby zdokonalovat. Výzkumy ve Velké Británii ukázaly, že největší slabinou je marketingové plánování, zvláště jeho zpětná kontrola. Kvalitní marketingový plán je základním předpokladem efektivního marketingu.

Strategické plánování v organizaci zahrnuje čtyři plánovací činnosti. První je jasně deklarované poslání organizace, a to z hlediska jejího společenského dosahu, rozsahu tržního segmentu, vertikálního rozsahu a geografického rozsahu.

38 MAXA, R., duben 2009.

Dobře deklarované poslání organizace poskytuje zaměstnancům pocit sdíleného pocitu o účelnosti, zaměření a příležitosti. Druhá je identifikace strategických obchodních jednotek, které definují skupiny uživatelů/zákazníků, potřeby zákazníků a používané technologie. Třetí je alokace zdrojů organizace, které vycházejí z přitažlivosti trhu a konkurenční síly organizace. Čtvrtá je inovace, rozšíření stávajících služeb za účelem posílení pozice na trhu.

### Strategické plánování se skládá z osmi kroků:

- definování poslání;
- analýzy okolí;
- analýzy vnitřního prostředí organizace;
- stanovení cílů a úkolů;
- rozvíjení strategií;
- zpracování programových plánů;
- realizace programových plánů;
- shromažďování informací zpětné vazby a realizace kontroly.

### Efektivní marketing služeb

Efektivní marketing služeb by měl dbát na (Kotler, 1991):

- **Kvalitu** – Kotler definuje kvalitu jako dodání služby na vyšší úrovni, než zákazník očekával;
- **Budování marketingové společnosti** – organizace, která je založena na poskytování služeb, musí určit, které marketingové činnosti bude vykonávat sama a pro které využije outsourcingu;
- **Heslo, že vědění je síla** – nevnímat marketing pouze jako propagaci, informace jsou základem pro vytvoření kvalitního marketingového plánu. Organizace by měla identifikovat zákazníka, kterého chce oslovit, důkladně analyzovat vnitřní a vnější prostředí a teprve potom volit marketingové nástroje;
- **Plánování postupu** – strategické plánování je důležitým nástrojem úspěšného adaptování organizace na měnící se konkurenční podmínky. Naplňování strategického záměru začíná volbou vhodných taktik k řízení každodenních činností organizace;
- **Fakt, že organizace nemůže uspokojit potřeby všech** – identifikovat tržní segmenty, které může svou kvalifikací a svými zdroji nejlépe oslovit. Organizace pak musí o svém cílovém segmentu zjistit co nejvíce informací a na jejich základě činit rozhodnutí;

- **Neodolatelné nabídky** – marketing je v podstatě proces směny. Organizace musí objevit a vytvořit takovou nabídku služeb, které zákazníci neodolají. Nabídka zahrnuje vnímanou úroveň kvality služby, příslib značky, rychlost a průběh procesu poskytování služby. Je nutné sledovat změnu potřeb a přání zákazníků a reagovat na ně včas vývojem služeb nových, které tyto požadavky lépe uspokojí;
- **Stanovení ceny k úspěchu** – „dostaneš, za co zaplatíš“;
- **Dostupnost** – umístění organizace není rozhodující při určování zákaznickova pohledu na přístupnost a přijatelnost organizace. Zákazníci stále více poptávají služby vyhovující jejich potřebám a časovým možnostem – zapojení internetové a telefonické služby, prodloužení provozní doby, zavedení automatů atd.;
- **Komunikaci** – organizace komunikuje vším, co říká, čím je a co dělá. Úkolem je, aby komunikace organizace byla jednotná, jasná a efektivní;
- **Uplatnění elektroniky** – investovat do ICT, do nového SW se organizacím rozhodně vyplatí, protože v e-sluzbách je budoucnost;
- **Budování smysluplných vztahů** – kooperace organizace nejen v místě, spolupráce, vyhledávání nových příležitostí apod.;
- **Budoucnost organizace je nyní** – znát historii, poznat a pochopit prostředí, ve kterém se organizace nachází. Zaměstnanci organizace musejí perfektně pochopit vnější prostředí organizace (konkurence, klienty, ekonomiku, sociálně politické změny atd.) stejně jako vnitřní prostředí (silné a slabé stránky organizace, odbornost, potřeba a pohyb finančních zdrojů). Management organizace by měl mít v zásobě různé scénáře a naučit se hladce a plynule překonávat změny.



Obr. 11 Marketingové plánování (Zdroj: Janečková, L.; Vašítková, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 55)

- **Analýza** – kde jsme? Jde o určení současné situace, kde se organizace nachází, popis všech činností, vyhodnocení statistických dat apod.
- **Plánování** – čeho chceme dosáhnout? Jde o určení cílů, jichž chce organizace dosáhnout, v jakém časovém horizontu, jak daných cílů dosáhne apod.
- **Zavádění** – jak realizujeme naši strategii? Jde o implementaci cílů do provozu. Jedná se o obecné cíle – strategické, taktické cíle – cíle funkčních oblastí organizačních článků instituce a operativní cíle – cíle jednotlivých pracovišť, míst, jednotlivců apod.
- **Kontrola** – dosahujeme našich cílů? Jde především o fyzickou kontrolu, různé audity, výpočty efektivnosti investic apod.

## Marketingové nástroje

K základním nástrojům marketingu patří: tvorba poptávky, průzkum trhu, plánování výrobního programu (v případě knihoven služeb) a propagace výrobků a služeb. Při tvorbě marketingového plánu se často používá tzv. zásada 4P. Konkrétní způsob naplnění jednotlivých zásad se nazývá *marketingový mix*: **výrobek, cena, místo a propagace**.

Marketing se v čase vyvíjí a dnes se preferuje především vyhodnocování zákaznických potřeb, přizpůsobování nabídky (produktu/služeb) skutečným přáním zákazníků, posilování zpětné vazby mezi organizací a zákazníky, propagace směrem k veřejnosti – vize, poslání, strategie organizace.

P. Kotler definuje čtyři druhy marketingu: **strategický** – vymezuje skupiny klientů, na které je nutné zaměřit pozornost, **taktický** – definuje formy a postupy, které slouží k získání trvalého klienta, **administrativní** – definuje cíle organizace a na jejich základě sestavuje plány vedoucí k realizaci marketingové koncepce (strategie), **transformační (inovativní)** – zaměřuje se na perspektivu poskytování služeb v elektronickém prostředí informační společnosti.

## Marketingový mix

- **Produktová politika**: design, kvalita, vlastnosti, balení.
- **Cenová politika**: prodejní cena, možnost využití splatek, bonusové programy a rabaty.
- **Distribuční politika**: sídlo, odbytové cesty, logistika a distribuční kanály.
- **Komunikační politika**: klasická reklama, podpora prodeje, public relations, internet.



Obr. 12 Marketingový mix (Zdroj: P. Kotler, 1991)

**Nejdůležitější věcí je správně odhadnout poptávku.** Pokud zamýšlíme rozšířit nebo změnit nabídku služeb, musíme sesbírat co možná nejvíce informací, získat jistotu, že po dané službě skutečně panuje poptávka.

**Dále musíme zjistit, jakou cenu mají pro zákazníky na cílovém trhu služby,** jež jim nabízíme, a jakými faktory a podmínkami můžeme rozhodování zákazníků ovlivnit ve svůj prospěch. Informujme se, jak zákazníci vnímají naši nabídku. Orientujme se podle cen konkurence.

**Zákazníci musí mít možnost využít našich služeb bez problémů**

V tom nám pomůže distribuční politika. Zásadní je umístění budovy organizace, její dostupnost (pomocí hromadné dopravy, parkoviště atd.), dále je důležité promyslet např. pro pobočky takové prostředí, které odpovídá nabídce (sídliště, škola, supermarket apod.).

## Otevírací doba

V knihovnách velmi diskutované téma. Za vyhovující provozní dobu můžeme považovat takovou, která se kryje s časovými potřebami a očekáváními naší cílové skupiny. Musíme znát svou cílovou skupinu a její běžný denní program, jediné tak vyhovíme většině svých uživatelů.

## Komunikační politika

Komunikační politika nám pomáhá nejen informovat zákazníka o naší nabídce, ale zároveň ho podněcuje k návštěvě (ke konzumaci našich služeb).

## Nástroje komunikační politiky:

- klasická reklama: inzeráty, brožury, katalogy, plakáty a reklama na automobily, přílohy, spoty v rádiu atd.;
- public relations;
- akce;
- přímý marketing;
- internet;
- podpora prodeje.

Komunikační politika musí být individualizovaná. Marketingový mix je třeba neustále optimalizovat a přizpůsobovat novým okolnostem.

*„Svůj marketingový mix byste měli považovat za permanentní staveniště, na němž se jednotlivé budovy musí neustále přestavovat podle aktuálních potřeb nájemníků“.*

Klíčová marketingová otázka tedy zní: V čem jsme skutečně nepřekonatelni? Vyjádřeme konkurenční výhodu zdůrazňováním vlastních předností.

*„Slabiny a problémy jsou to první, čeho si zákazník všimne, a to poslední, na co zapomíná“.*

**Propagace** = marketingová komunikace používá svůj vlastní komunikační mix:

- **Reklama** – zahrnuje všechny placené neosobní formy komunikace;
- **Public relations** – publicita v oblasti kultury, umění a kulturního dědictví je nezbytným předpokladem pro úspěšný marketing – zkráceně PR zahrnuje všechny vztahy s veřejností;
- **Sponzoring (fundraising)** – je součástí PR a v případě neziskových organizací má zcela mimořádný význam, jedná se o samostatný nástroj;
- **Podpora prodeje** – prodejní reklama, resp. reklama v místě nabídky je dalším nástrojem propagačního mixu, kterého mohou použít i neziskové organizace (letáky, značení v místě, dočasné slevy atd.);
- **Přímý prodej** (direct marketing) – neziskové kulturní organizace mohou využít např. databázový marketing nebo přímé akce na podporu svých služeb.

## Marketingové řízení

Pro lepší pochopení marketingového řízení je důležité vymezit jeho vztah k marketingu obecně a vysvětlit rozdíl mezi marketingovým řízením a strategickým marketingem. Marketing je v podstatě realizace aktivit organizace, které určitým způsobem usměřňují pohyb služeb od poskytovatele služeb k zákazníkovi. Spočívá v organizování a usměřňování všech aktivit organizace. Marketingový proces nekončí konzumací služby, protože následuje další péče o zákazníky (servis, záruky). Marketingová rozhodnutí jsou taková, která ovlivňují úspěšnost služeb již před jejich vznikem. Marketing ve firmě zastává dvě základní role. Je to strategický marketing na straně jedné a marketingové řízení na straně druhé<sup>39</sup>.



Obr. 13 Role marketingu ve strategickém řízení

39 KINCL, Jan., 2004, s. 19.

Strategický marketing popisuje takové aktivity, které ovlivňují marketingové strategické plány celé organizace.

**Strategický marketing** má tři základní funkce:

- Pomoc marketérů v orientaci organizace na trhy a zákazníky – aplikace marketingové filozofie prostřednictvím procesů strategického plánování;
- Marketéři pomáhají sbírat a analyzovat informace potřebné k identifikaci současné tržní situace, trendů ve vývoji tržního a marketingového prostředí a výzkumu potencionálních vlivů trendů. Tyto informace a analýzy jsou zdrojem pro strategické a marketingové plány;
- Marketéři jsou zapojeni do vývoje marketingových strategických plánů.

Zatímco strategický marketing zajímají širší strategická rozhodnutí, marketingové řízení se zabývá konkrétními strategiemi pro konkrétní služby v kontrastu s každodenními aktivitami nutnými k úspěšné aplikaci těchto strategií.

**Proces marketingového řízení** probíhá v těchto fázích:

- plánování;
- implementace;
- kontrola.

## Plánování

- Analýza situace – deskripce dosavadního vývoje a současné marketingové situace, odhad možného budoucího vývoje marketingové situace;
- Stanovení cílů a strategií – stanovení cílů a formulování alternativních marketingových strategií sledovaných na cílových trzích;
- Marketingové programy – programování marketingového mixu a marketingových akcí, finanční rozpočet plánovaných akcí.

**Obsah marketingového plánů** – prováděcí shrnutí; běžná marketingová studie; rozbor příležitostí a výsledků; cíle; marketingová strategie; akční programy (odpovědi: Co bude učiněno? Kdo to udělá? Kdy to bude učiněno? a Kolik to bude stát?); prohlášení o předpokládaném zisku a ztrátě; kontrola.

**Marketingové řízení (marketing management)** by mělo být součástí řízení organizace. Klíčová marketingová rozhodnutí provádí vrcholové vedení organizace v procesu strategického plánování, kdy se definuje poslání organizace a kdy jsou formulovány cíle, jichž chce organizace v rámci své činnosti dosáhnout, ať

již v krátké době nebo v dlouhodobé perspektivě. Strategický plán vymezuje způsob spolupráce jednotlivých složek organizace. Při definování poslání organizace je nutné vymezit okruh potencionálních zákazníků (vytipované segmenty), na něž se chce organizace zaměřit, specifikovat jejich potřeby a zvolit odpovídající prostředky, jimiž budou tyto potřeby uspokojovány. Takto definovaná činnost organizace je pak vodítkem při výběru tržních příležitostí, které jsou určovány potřebami zákazníků, aktivitami konkurence, dostupnými zdroji, kvalitou úrovně řízení organizace a dalšími faktory marketingového prostředí.

Marketingové řízení znamená „analýzu, plánování, implementaci a kontrolu programů navržených k vytvoření, vybudování a udržení výhodné směny s cílovými zákazníky za účelem dosažení cílů organizace“.

**Proces řízení marketingu sestává z těchto kroků:**

- marketingový výzkum (poznání výchozí situace) – segmentace, cílení,
- prezentace nabídky – marketingový mix – realizace – kontrola (vyhodnocení výsledků).

## Definice poslání a cílů

Cíle organizace jsou obvykle definovány jako měřitelné výsledky, kterých chce organizace svou činností dosáhnout (statistické údaje). Poslání organizace bývá obvykle vyjádřeno v obecné rovině, např. „Městská knihovna Albrechtice vás spolehlivě provede světem knih, informací a internetu“, „Městská knihovna Albrechtice vám nabízí víc“, „Naučit se učit a efektivně pracovat s informacemi s Městskou knihovnou Albrechtice“.

**Stanovení cílů organizace** musí být naopak zcela přesné a konkrétní. Nejvhodnější je vyjádřit cíle v kvantitativní (číselné) podobě. Cíl není nikdy jen jeden, ale jedná se o celou soustavu cílů (cíle k postavení organizace na trhu, ekonomické cíle, finanční cíle, cíle, které řeší vztahy organizace k zaměstnancům ad.) Co je při stanovování cílů nejdůležitější: měly by být reálné, motivující pro manažery všech stupňů řízení, měřitelné – vyhodnotitelné, být základnou pro určování strategie a marketingových plánů, vytvářet jistotu pro zřizovatele i zaměstnance organizace.

## Příklad manažera Tomáše Bati

Svým stylem řízení proslul Tomáš Baťa. Jeho styl řízení zahrnoval řadu principů a postupů, které by se daly z dnešního pohledu nazvat marketingové řízení.

Především proslul svou orientací na zákazníka. Jeho poslání znělo: „Náš zákazník – náš pán.“ Původní poslání, které vyvěsil v oddělení pro vyřizování objednávek, znělo: „Rozkaz zákazníkův je svatý.“ Rozvoj svého podniku propojil s rozvojem regionu, a to nejen z pohledu hospodářského, ale také politického, sociálního a kulturního. Opíral se o efektivní využívání všech pracovníků, kteří měli zvýšenou samostatnost v rozhodovacích procesech a zároveň za svá rozhodnutí přejímali odpovědnost. Za základní formu kapitálu považoval člověka, jeho schopnosti, dovednosti a tvůrčí vybavenost. Dobyhl zahraniční trhy svou flexibilitou a inovativností. Učil se u manažerů světa, přejímal jejich zkušenosti a osvědčené postupy. Chtěl, aby se lidé chovali, jako když jim podnik patří. Hybnou silou mu byla etika a morálka. Dbal na podnikovou kulturu. Svou nabídku určoval podle koncových zákazníků: „Co máte v kolekci pro pošťáka, pro číšníka, pro studenta do tanečních, pro selku apod.“ Orientoval se na všechny potenciální zákazníky. V prodeji obuvi postupně rozšiřoval sortiment, v r. 1917 měl 18 prodejen a v r. 1937 už 2073.

## Marketingová strategie

Pod pojmem marketingová strategie se rozumí umění řídit činnost organizace takovým způsobem, který umožňuje naplňovat stanovené cíle. Cílem strategického plánování je formulace a modifikace aktivit a služeb organizace tak, aby byl zaručen zisk (hospodárnost, užitek), stabilita a růst organizace. Strategické plánování se týká všech v organizaci a všichni se s ním musí ztotožnit. Je rozdíl mezi strategií (co dělat) a taktikou (jak to dělat). Strategické plánování se začalo uplatňovat v 70. letech 20. století. Marketingová strategie vymezuje cíle, jichž má být dosaženo; cílovou skupinu zákazníků, na něž se chce organizace zaměřit; konkurenty; výběr produktů a služeb; strategii cílových zákazníků (výhody – v čem je nabídka organizace lepší než nabídka konkurence, pozice služeb – jak je vnímají zákazníci, vyjádření hodnoty – proč by měli zákazníci využívat právě služeb organizace); marketingový mix – rozhodnutí o ceně, distribuce apod.

Marketingové strategii předchází **vytvoření marketingového plánu**. Ten charakterizuje cílové trhy, jejich velikost, strukturu, chování, plánované umístění produktu-slужeb, rozsah nabídky, předpokládaný podíl na trhu a plánované finanční výdaje. Dále stanoví plánované ceny služeb, cenovou a rabatní politiku (akvizice), distribuční strategie a marketingový rozpočet na první rok. Součástí plánu je dále dlouhodobý výhled využívání služeb, ziskové cíle (míra užitku a cena služeb) a strategie marketingového mixu na delší období. Strategické plánování prochází cykly analýza, plánování, realizace a kontrola.

## Vize a mise

Podniková strategie míří do budoucna. Americké poradenství vymyslelo dva metodické nástroje „vize“ (vision) – představa a „mise“ (mission) – poslání. Od devadesátých let se vize a mise staly závazným, povinným vstupem do strategické práce. Management dále operuje pojmy jako je „podniková filozofie“ (corporate philosophy) nebo „podniková kultura“, „podniková identita“, „podniková politika“ – vždy se jedná o soubor vytyčovaných směrů, cílů, investic, zásobování, pracovní síly, inovací, úvěrů apod. Co vlastně představuje pojem řízení? Řízení se rovná jednotě – řádu. Sjednocování ke společnému dílu je východiskem veškerého řízení. Vize a mise se kladou jako východisko strategického názorového sjednocování celého podniku. Nejsou jediné. Názorový vliv, osobní příklad a styl řídicí práce vedení podniku stmelují podnikové těleso k mobilizaci síly sjednocení. Kde lidé vidí strhující vzor vedoucích pracovníků, následují je i beze slov, bez příkazů, bez úkolů, bez kontrol. Mezi formální prostředky patří schůze, semináře, konference, hodnocení, brainstorming, podnikové hry, které slouží k vzájemnému poznávání. Manažerský styl „sdělování příběhů“ (storytelling) tvoří „podobnosti“ – zaměstnanci touží napodobovat charismatického vůdce. Také u nás máme manažerské vzory, jako T. Baťa, Emil Škoda, Kolbenovi, bankéř Jaroslav Preiss ad. V Japonsku podniky hojně využívají podnikových agitek. Před začátkem práce se posilují společným skandováním podnikových hesel nebo zpěvem „podnikové hymny.“ Na sjednocování lidí v podniku působí i pověsti a „šeptanda“, ne vždy k prospěchu věci, většinou právě naopak.

Vize je tedy pojmenování pro to, co se tvoří „v hlavě podniku“ vzhledem k přechodu od minulosti, přes přítomnost do budoucnosti. Je to myšlenka, představa, vidina podnikové budoucnosti. O budoucnosti je s lidmi třeba stále hovořit, ale tak, aby k ní mohli přiložit svou iniciativu. Často to bude v podobě „sloganů“, které se snadno zapamatují a na něž se pak navěšuje pokročilejší poznání. Vize je nepřesný úkol vedení a je velmi obtížné ji formulovat a vštípit zaměstnancům.

Mise je něco jiného. Mise čili poslání podniku, se formuluje a dává najevo, a je-li zdařilá, dává se přímo na odiv. Není určena úzkému vedení ani jen zaměstnancům, ale mnohem širšímu okruhu, který může o podnik mít zájem. V podniku se přijaté poslání (mission statement) otiskuje ve vnitřních zprávách nebo v podnikovém časopise, možná bude viset v rámečku na očích v každé kanceláři, v každé dílně a prodejně. Mise posiluje jednotu názorů i činů podnikového kolektivu uvnitř i navenek. Poslání obvykle odpovídá na tyto otázky: odpovědnost za služby, vztah k uživatelům, vztah k dodavatelům, vztah k zaměstnancům, vztah k místní správě a občanským zájmům, sdílené hodnoty a etika (morálka).

## Shrnutí významu marketingu v prostředí kulturních organizací

Původní marketingový mix 4P pro účinné vytváření marketingových plánů v organizacích nestačí. Příčinou jsou odlišné vlastnosti služeb proti výrobkům. Proto odborníci připojili k tradičnímu marketingovému mixu další P. Varianty jsou různé: materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a proces (process); materiální prostředí (physical evidence), lidé (people), proces (process), produktivita a kvalita (produktivity and quality); programování (programming), lidé (people), proces (process) a partnerství (partnership).

### Produkt/služba

U čistých služeb popisujeme produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. **Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita.** Služby jsou nehmotné a uživatel nemá příliš možností srovnání, obává se rizika, klade důraz na osobní zdroje informací. Management by tedy měl dbát na to, aby služby nebyly složité. Dále by měl usnadňovat cestu referencí o nabízených službách, a především dbát na jejich kvalitu. Je-li služba dobrá, získá knihovna dobrou pověst a díky ní větší tržní podíl a lepší možnost dosáhnout na tolik potřebné finance (větší rozpočet, fundraising).

### Cena

Je důležitou složkou marketingového mixu, odvíjí se od ní celková úspěšnost připravovaného plánu. Veřejné knihovny nabízejí své služby ze zákona (knihovní zákon č. 257/2001 Sb.) bezplatně. Cena je zde myšlena ve dvou rovinách: jako užitek, který uživatel získá využíváním služeb a jako ekonomická rozvaha služeb. Je potřeba dbát na hospodárnost a každou službu promyslet i z ekonomického hlediska.

**Knihovna je nezisková organizace (ve smyslu, že nevytváří zisk – rozpočtová, příspěvková organizace) a profese knihovníka je posláním, v němž hlavním motivátorem není plat, ale radost z práce.** Řada knihovníků pracuje v knihovně, protože je práce s lidmi těší, mají rádi kulturní a estetické prostředí knihovny, práce s informacemi je naplňuje a obohacuje jejich život. Plat je rozhodující až na druhém místě. Knihovníci jsou sečtělí, kreativní, zvědaví, inteligentní lidé, kteří mají své nezaměnitelné charisma. Dalo by se říci, že unikají před dnešní realitou. V knihovně se setkávají s lepší částí společnosti. Knihovníci, kteří necítí hrdost na svou knihovnickou profesi, většinou nevydrží a odcházejí pracovat jinam.

**Knihovny patří ke kultuře.** Kultura má nejen integrační, reprezentační a výchovně-vzdělávací funkci, ale je i důležitým hospodářským odvětvím. Spotřebává prostředky z komunálních rozpočtů, podílí se na vytváření prostředků přímo prostřednictvím daňových výnosů a nepřímo vytvářením podmínky pro vznik příjmů komunálních rozpočtů. Finanční pomoc je přímá (rozpočet, hospodářská činnost, sponzoři) a nepřímá (daňové zvýhodnění, bezplatná odborná pomoc apod.). Rozpočet knihoven hradí zřizovatel (obec, kraj, stát), který musí zahrnout náklady do svého rozpočtu (+ účelové dotace – např. VISK – bezplatný internet). Změny, které působí na činnost knihoven, jsou jednak vnější: demografické, politické, ekonomické, kulturní a technologické a jednak ekonomické, technologické a kvalifikační.

**Management knihoven** vytváří vize, poslání a strategii knihovny. Motivátory jsou především vnitřní a je potřeba je podporovat, dát knihovníkům pocit volnosti a tvůrčí prostor. Preferovat individuální, partnerský přístup. Sladovat vnitřní a vnější změny tak, aby reagovaly na přání uživatelů.

Je potřeba si uvědomit, že služby (poskytované bezplatně) jsou velmi drahé. Propočteme-li mzdy knihovníků, provozní náklady, ceny knih atd., zjistíme, že bezplatné služby v knihovnách jsou velmi drahé, platí je každý daňový poplatník. **O to větší je odpovědnost managementu, aby nabízené služby byly ekonomické, rentabilní a především potřebné.** V případě knihoven se za služby účtují skutečně vynaložené náklady, které je potřeba prokalkulovat, vyčíslit a uvést v příloze ke Knihovnickému řádu – ceníku služeb. Registrační poplatky, poplatky za poštovné, za kopie, sankční poplatky atd. přinášejí knihovně tržbu, kterou knihovna přispívá na svůj provoz, hlavní tíha financování knihovny ovšem leží na zřizovateli (obec, město, kraj, stát). Hovoříme o tom, že služby knihovny mají cenu dotovanou. Knihovna musí věnovat pozornost nabídkové straně stanovení ceny, tedy nákladům. Aby bylo možné stanovit efektivně cenu služby, je třeba znát: jaké znalosti má uživatel o cenách, význam nepeněžních nákladů – např. cenu času, cenu hledání, cenu obětovaného pohodlí (provozní doba) a psychické náklady.

Uživatelé vnímají cenu jako indikátor kvality. V případě knihoven jsou z tradice zvyklí, že služby jsou zdarma. Přesto se domnívám, že za komfort a kvalitní služby by byli ochotni připlatit. Možná mají díl pravdy zastánci tvrzení, že co je zdarma, toho si lidé neváží. Každopádně je důležité lidem vysvětlovat, že služby v knihovnách jsou finančně náročné, přesto je obec, město, kraj, stát nabízejí svým obyvatelům téměř zdarma.

**Způsoby stanovení ceny** – nákladový přístup – knihovna vyčíslí přímé náklady (materiál, práce), přičte k nim režijní náklady. Problém je s určením jednotky, ke které se cena vztahuje, proto se většinou oceňuje ne za kus, ale za

hodinu nebo den, někdy se kalkuluje i s mírou návratnosti. Cenu je dále možné stanovit podle konkurence; v případě knihovny je to kalkulace skutečně vynaložených nákladů, a ty mohou být různé, ale ne neobvyklé. Dále existuje metoda stanovení ceny podle poptávky; je založená na tom, jak zákazníci vnímají hodnotu služby (kolik by za ni byli ochotni zaplatit).

## Distribuce

Pomocí správně volené distribuce usnadňujeme uživatelům přístup ke službě. V případě knihoven či muzeí ve větších městech, je to síť poboček atd.

### Rozlišujeme:

- Vzdálené poskytnutí služby (neosobní) – internetové služby.
- Telefonické poskytnutí služby, které je založené na kvalitní komunikaci. Je nutné se vyvarovat neúnosnému přepojování hovorů, ovládat umění správného telefonování; telefonické služby by měli poskytovat kvalifikovaní a vyškolení zaměstnanci.
- Osobní poskytnutí služby, interakce mezi poskytovatelem služby a uživatelem; jedná se o přímý kontakt, kdy velmi záleží na ochotě, odbornosti a příjemnosti obsluhy.

## Komunikace

Komunikační mix přibližuje službu zákazníkovi a tím snižuje jeho nejistotu při výběru služby. Kvalitní služba se dá poskytovat, jen pokud je zvládnuta komunikace na všech úrovních marketingu: interní (vertikální a horizontální), externí (reklama, podpora služeb, PR a přímý marketing) a interaktivní (osobní poskytnutí služby, prostředí, ve kterém je služba poskytována).

Z toho vyplývá koncept integrované marketingové komunikace, který pomáhá budovat silnou identitu značky na trhu tím, že spojí dohromady a posílí veškeré zobrazení a zprávy, se kterými se zákazníci (externí, interní) setkají. Pro řízení interní komunikace je třeba vybudovat systém vertikální a horizontální komunikace, propojit zákazníka a zaměstnance organizace, kteří se zákazníkovi nepřicházejí do přímého kontaktu, a vytvořit týmy jdoucí přes funkcionální oblasti.

Aby organizace mohla předčít zákazníkova očekávání, měla by demonstrovat, že zná a chápe jeho očekávání, měla by se zaměřit na dimenze služby, jako

jsou vnímavost, empatie a hmotné aspekty, slibovat méně, dávat více a zveřejnit neobvyklou službu jako unikátní standard.

## Lidé

Lidé v procesu poskytování služeb hrají hlavní roli, protože ovlivňují vnímání organizace jako celku. Spokojenost zaměstnanců je příčinou spokojenosti zákazníků. Proto je potřeba umístit do služeb nejlepší zaměstnance s dovednostmi potřebnými pro poskytování služeb (soupeřit o talenty, odměňovat zaměstnance za získání potenciálního zákazníka, soupeřit o zaměstnance roku atd.). Abychom si takové zaměstnance udrželi nebo je získali, musíme být organizací, která jim má co nabídnout (vytvořit v organizaci klima péče o zaměstnance a podporovat vzdělávání), vytvořit kvalitní podmínky pro práci apod. Druhou významnou skupinu tvoří samotní zákazníci. Zákazníci služby spoluvytváří, vystupují jako produktivní zdroj a mohou přispívat k jejich kvalitě tím, že kladou otázky či si stěžují. Zákazník může vystupovat i jako konkurent tím, že si službu zajistí sám. Záleží na jeho odborných možnostech, dostupných zdrojích, časových a ekonomických možnostech atd.

## Procesy

Procesy mohou být chápány ze dvou hledisek – rozmanitosti a komplexnosti. Jejich charakter lze v čase měnit těmito způsoby: snížením rozmanitosti a tím dosáhnout určité standardizace, zvýšením rozmanitosti, jehož výsledkem je služba přizpůsobená požadavkům individuálních zákazníků, snížením komplexnosti, což vede ke specializaci, a zvýšením komplexnosti a tím se přiblížit k široké nabídce a univerzálnosti.

## Fyzické atributy

Představují prostředí, ve kterém jsou služby realizované. Jednak je to samotný prostor – exteriéry, označení, parkoviště, okolní krajina, okolní prostředí, vnitřní s důrazem na vzhled interiéru, zařízení, označení, uspořádání, kvalita vzduchu a jeho teplota (např. klimatizace). Ostatní fyzické atributy představují vizitky, kancelářské potřeby, účetní doklady, zprávy, oblečení zaměstnanců, uniformy, brožury a především vzhled a funkčnost webových stránek.

## Závěrem

Kulturní organizace by měly stavět svou činnost na poslání. Pro vypracování smysluplného, integrovaného plánu je nejdůležitější jasný rámec. Musíme začít strategickým plánováním, celý proces plánování je vhodné rozdělit na tyto body:

- definovat poslání;
- provést analýzu vnějšího prostředí a dostupných interních zdrojů;
- nastavit plán realizace a snažit se dosáhnout všeho až po sestavení odpovídajícího finančního plánu.

Kulturní organizace musí začít formulováním poslání. Příspěvkové organizace mají definované obecné poslání ve zřizovací listině. Přesto je nutné poslání formulovat. Jasně, stručně a přesně formulované poslání je základem každého strategického plánu. Poslání by si mělo klást náročné cíle. Poslání odpovídá na otázku, jak organizace definuje úspěch.

Mezi organizační strukturou a strategiemi, které jsou vypracovány proto, aby pomohly organizaci dosáhnout jejího poslání, je úzká vazba. Organizační strukturu tvoří ředitel organizace podle činností, které organizace vykonává. Je důležité vědět, jak se bude organizace rozvíjet po administrativní stránce, čímž se zvyšuje pravděpodobnost úspěšného dosažení poslání.

Před vytvořením kreativní strategie je nutné vypracovat audit řízení. Vnitřní analýza odhaluje nejvýznamnější silné a slabé stránky organizace. Hodnocení činnosti organizace, spojené s vypovídající analýzou vnějšího prostředí, poskytuje pevný základ pro vypracování strategie.

Zviditelňování organizace je alfou a omegou v cestě za zákazníky. Aby byly kulturní organizace úspěšné, musí být vidět. Nejlepší metodou zviditelňování je trvalé produkování uměleckých programů nejvyšší kvality. V případě organizací, které nabízejí služby, jde o vytvoření špičkových služeb, takových, které uživatelé potřebují. Zviditelňování organizací musí být podpořeno efektivním marketingem. Zviditelnění neznamená jen mít známe jméno, viditelné jsou ty organizace, které nabízejí zajímavé věci a neustále k sobě přitahují pozornost. Pochopit, které zdroje pomáhají ke zviditelnění, je ústřední pro dobrou vnitřní analýzu. Jsme viditelní doma, v regionu, v zemi, v mezinárodním měřítku? Jaké procento příjmu z činnosti vynakládáme na marketing? Jak si stojíme ve srovnání s konkurencí? Jak velké je naše potenciální publikum? Kdy jsme naposled dělali průzkum mínění publika? Co od nás publikum očekává? Známe naše publikum? Atd.

Špatně vypracovaný plán vede k tomu, že se vydáme nesprávnou cestou, nebo dokonce plán zcela zavrhneme. Vede to k frustraci vedoucích, že plánování je ztráta času. Ale každý dobrý podnikatel ví, že plánování je základ budoucího úspěchu podniku.

Strategický plán má tři fáze: přípravu – přijetí strategického rámce, který udává směr procesu plánování, formulace poslání, které je pro celý plán hlavní motivací. Druhá fáze je analýza – shromažďování údajů a provádění analýzy prostředí a vnitřní analýzy, které odhalí klíčové strategické otázky, jimiž se musí plán zabývat. Třetí fáze je samotné vypracování strategií – jsou různé, umělecké, administrativní, finanční, všechny však mají jedno společné, že vedou k dosažení poslání organizace<sup>40</sup>.

---

40 KAISER, M. M., 2009.

## Doporučená literatura

Bělohlávek, F.; Košťan, P.; Šuleř, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003.

DONNELLY, jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

Dvořák, Jan. *Malý slovník managementu divadla: příručka pro organizátory, producenty, manažery, produkční, studenty a adepty studia divadla, kultury a umění*. Vyd. 1. [Praha]: Pražská scéna, 2005. 311 s. Teatrologie; sv. 13. ISBN 80-86102-49-1.

Foberová, L. Implementace marketingu do činností Městské knihovny v Chemnitz. *Knihovny současnosti ,06: sborník ze 14. konference*, konané ve dnech 12.-14. září 2006 v Seči u Chrudimi / [sestavil Jaromír Kubíček]. Brno: Sdružení knihoven ČR, 2006. s. 81-95.

ManagerWeb.cz. Portál pro management. [online]. 1996-, [cit. 2009-10-12]. Dostupný na World Wide Web: [http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04000\\_konference](http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04000_konference). ISSN 1213-7693.

Janečková, Lidmila a Vašítková, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 179 s. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění: Praktický průvodce*. Praha: Institut umění, 2009. 150 s. ISBN 978-80-7008-236-2.

Kamp, Di. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. 212 s. Manažer. ISBN 80-247-0005-0.

Kincl, Jan a kol. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 s. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.

KONCZYNA, Kristýna. *Management kultury a fundraising. Distanční studijní text*. Slezská univerzita v Opavě, Opava 2021, 67 s.

KOTLER, Philip. *Marketing management. Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

LITTAUEROVÁ, F. *Osobnosti plus. Jak porozumět druhým porozuměním sobě samým*. Praha: Medium, 1997. 230 s. ISBN 80-86095-00-2.

MAREK, P. *Motivace, nebo manipulace?* [online]. [cit. 2007-12-16]. Dostupný na World Wide Web: <http://personalista.com/index.php?id=251>.

MAXA, R. Proč marketing? *Moderní řízení*, duben 2009, roč. XLIV, č. 4, s. 54. ISSN 0026-8720.

MEDLÍKOVÁ, O. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Praha: Grada Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1732-6.

NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: Management Press, 1993. 232 s. ISBN 80-85603-34-9.

Ochrana, František et al. *Management a hospodaření muzeí*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2018. 242 stran. ISBN 978-80-246-3638-2.

PŘIDALOVÁ, Kateřina. *Jak se u nás řídí kulturní organizace?* [online]. 2019-, [cit. 2024-29-08]. Dostupný na World Wide Web: <https://www.kreativnicesko.cz/clanky/jak-se-u-nas-ridi-kulturni-organizace>.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012, s. 46. Management. ISBN 978-80-247-4040-9.

URBAN, J. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006. 276 s. ISBN 80-7357-220-6.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

ZIELKE, Ch. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1815-4.

## O autorce

*PhDr. Libuše Foberová, PhD.* – ředitelka Moravskoslezské vědecké knihovny v Ostravě od roku 2017. Je v realizačním týmu na výstavbu nové vědecké knihovny, tzv. Černé kostky – centrum digitalizace, vědy a inovací. Je výkonnou redaktorkou časopisu *DUHA – Informace o knihách a knihovnách z Moravy*. Spolupracuje v oblasti celoživotního vzdělávání v knihovnách s výkonným výborem Svazu knihovníků a informačních pracovníků 10 (SKIP 10) – Moravskoslezský a Olomoucký kraj. Je publikačně činná, vydala např. monografie *Marketing ve zkratce*, *Knihovník/knihovna/komunikace: dosáhnete co nejlepší komunikace za výpůjčním pultem knihoven*, dále publikuje články v odborném tisku. Organizuje konference pod názvem *Knihova ve 21. století* od roku 2012 dosud. Posledních dvacet let vyučuje na Slezské univerzitě v Opavě na Filozoficko-přírodovědecké fakultě, Ústav bohemistiky a knihovnictví, obor knihovnictví. V centru její výzkumné pozornosti je management a marketing knihoven.



# Kompendium knihovnictví 3

sestavil Marek Timko

Autoři:

Michaela Dombrovská, Zuzana Šidlichovská, Petr Očko, Ludmila Hrdináková,  
Richard Papík, Jiří Trávníček, Renáta Krejčí Salátová, Anna Machová,  
Kamil Matula, Eva Horalíková, Libuše Foberová

Vydala Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě v nákladu 200 ks.

Jazyková úprava: Jana Samková, Marek Timko

Grafický návrh a sazba: Jakub Klimek Maruš

Tisk: FINIDR, s. r. o.

První vydání, Ostrava 2024

ISBN 978-80-7054-345-0 (brožovaná)

ISBN 978-80-7054-346-7 (online PDF)

