

WWW.

Select 



# SBORNÍK ZKUŠENOSTÍ S VEDENÍM SOCIÁLNÍHO DIALOGU ZE ZAHRANIČNÍCH CEST

GALERIE, KNIHOVNY, SOCIÁLNÍ SLUŽBY



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

2015



Konfederace zaměstnavatelských  
a podnikatelských svazů České republiky

# SBORNÍK ZKUŠENOSTÍ S VEDENÍM SOCIÁLNÍHO DIALOGU ZE ZAHRANIČNÍCH CEST

GALERIE, KNIHOVNY, SOCIÁLNÍ SLUŽBY

*Zpracováno v rámci projektu „Sociální dialog v oblasti kultury a sociálních služeb“ (CZ.1.04/1.1.01/B9.00015).  
Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.*

*Partner projektu: Českomoravská konfederace odborových svazů*

2015



# Obsah

## ZÍSKÁNÍ ZKUŠENOSTÍ S VEDENÍM SOCIÁLNÍHO DIALOGU ZE ZAHRANIČNÍCH CEST

<b>GALERIE</b>	<b>7</b>
<b>KNIHOVNY</b>	<b>37</b>
<b>SOCIÁLNÍ SLUŽBY</b>	<b>51</b>



# GALERIE

## ZÍSKÁNÍ ZKUŠENOSTÍ S VEDENÍM SOCIÁLNÍHO DIALOGU ZE ZAHRANIČNÍCH CEST

**Zpracovala: PhDr. Alexandra Brabcová**  
**Odborná spolupráce: PhDr. Dagmar Jelínková**

**ÚČASTNÍCI CEST:**

**Velká Británie:** PhDr. Alexandra Brabcová,  
PhDr. Dagmar Jelínková, Richard Drury

**Nizozemí:** PhDr. Alexandra Brabcová,  
PhDr. Olga Kubelková, Mgr. Karin Militká

**Německo:** PhDr. Alexandra Brabcová,  
Mgr. Ladislava Horňáková, Richard Drury





# Úvod

## Ediční poznámka

Tato studie byla zpracována na základě zadání, daného projektem Sociální dialog v oblasti kultury a sociálních služeb (CZ.1.04/1.1.01/B9.00015), které ukládalo expertní návštěvu 3 zemí, reprezentovaných hlavními městy.

**Struktura záznamu je u všech 3 navštívených zemí stejná. Obsahuje tyto údaje:**

- partner projektu
- profesní organizace (asociace, spolek)
- národní muzea
- příklady dobré praxe ve všech oblastech.

**Studie byla zpracována na základě těchto zdrojů:**

- zevrubná příprava na cestu: rešerše k navštíveným institucím a tématu
- záznamy z návštěv (konzultované vždy s celou pracovní skupinou)
- dohledané potřebné informace, většinou doporučené ke studiu v navštívené instituci
- teze studie byly projednány s profesními komorami Rady galerií ČR.

Po celou dobu probíhala koordinace s pracovními skupinami v projektu - KA 02 Specifika pracovně právních vztahů v příspěvkových organizacích v kultuře.

Všichni pracovníci navštívených subjektů nám mohli poskytnout maximálně 1,5 hodiny na danou schůzku. Ne vždy byli kompetentními osobami k celé šíři zkoumané problematiky. A i přes podrobnou přípravu před cestou nebylo dost dobře možné zjistit požadované informace v naprosté šíři, aniž by kolegiální pracovní návštěva připomínala spíše výslech.

To ovlivnilo studii zejména ve dvou oblastech. Ne vždy byli naši partneři kompetentní k celé zkoumané problematice a soustřeďovali se na ty oblasti, kterými se sami zabývají (tato skutečnost poznamenala hlavně téma kolektivního vyjednávání). Druhým faktorem byly výše zmíněné časové limity.

# 1. VELKÁ BRITÁNIE, LONDÝN

**Partner v rámci projektu:** Arts Council England

**Specifická oblast zájmu:** pracovně právní problematika související s pozicí kurátor

## 1.1. Organizace přímo řízené vládou

### ARTS COUNCIL ENGLAND (1946)

#### 1.1.1. Charakteristika organizace

Tato organizace se pod různými názvy vyvíjela od roku 1940. Jejím předchůdcem byl Výbor pro podporu hudby a umění (Committee for Encouragement of Music and the Arts, CEMA) ustavený královským výnosem. V roce 1945 financovala 46 uměleckých organizací. O třicet let později jich bylo 262. Její vývoj zásadně ovlivnila dvě systémová rozhodnutí vlády, a to:

- ustavení Heritage Lottery Fund;
- vznik Odboru pro kulturu, média a sport (Department for Culture, Media and Sport, DCMS).

Vláda potřebovala organizaci, která bude v odvětví kultury zajišťovat naplňování jejích priorit a rovněž bude administrovat hlavní veřejné finanční zdroje pro kulturu. Současný název organizace Arts Council England (ACE) platí od roku 2003. Odpovědnost za sektor muzeí a knihoven rozšířila působnost ACE od roku 2011. Nejvýznamnějším strategickým dokumentem, který Arts Council England pro období 2010 – 2020 vytvořil, je Vysoké umění a kultura pro každého (Great art and culture for everyone). Statutárním orgánem ACE je Národní rada (National Council), která je odpovědná za řízení organizace. Členové rady, jichž je 14, jsou jmenováni tajemníkem DCMS. Jedná se o význačné osobnosti oboru; akademiky, a také osobnosti z privátní sféry.

#### 1.1.2. Struktura organizace a hlavní náplň činnosti

Arts Council England má pět regionálních poboček: London; Midlands; North; South East a South West. V rámci Velké Británie spadá pod působnost Arts Council 2 000 muzeí v Anglii a 1 400 ve Skotsku. ACE není hlavním zdrojem rozpočtů kulturních institucí, protože není jejich zřizovatelem. Finančně přispívá zejména 1 400 akreditovaným muzeím a zároveň dohlíží na to, aby dodržovaly standardy muzejní práce. Z hlediska ACE je akreditační systém naprostým základem pro transparentní sdělení všem zainteresovaným stranám, že jednájí s odpovědnou organizací. Akreditační procedura musí jednoznačně vyjadřovat čím muzeum je, a čím by mělo být.

##### Hlavní odpovědnosti ACE

- sladit oblast strategických plánů, priorit a prováděných akcí v kultuře s rámcem národních politik a priorit;
- schválit investiční plány na období 3 let;
- odsouhlasit celkové portfolio rozpočtu pro kulturní organizace na národní úrovni a řešit chybná investiční rozhodnutí nižší než 800 000 liber.

Jedním z hlavních účelů ACE je rovněž napomáhat s profesionalizací organizace muzejního sektoru tak, aby se z muzeí staly manažersky vedené „podniky“, a to se zajištěním adekvátní odborné úrovně a kvality poskytované veřejné služby. ACE pomáhá vytvářet etický a profesní rámec pro společenskou garanci muzeí pro zúčastněné strany. To znamená, že je prostředníkem mezi vládou (zastoupenou DCMS), již se zodpovídá za profesní výkon sektoru a muzejním sektorem, jemuž zajišťuje advokacii u vlády.

Mimo tyto hlavní agendy zastává ACE vůči muzeím řadu odborných funkcí (např. kontrola vývozu uměleckých předmětů; kulturní výměna; dodržování etických standardů; vytváření kritérií pro zapojení kulturních organizací do cestovního ruchu; agenda konzervování a restaurování předmětů umělecké povahy).

## 1.2. Muzejní asociace

### MUSEUM ASSOCIATION (1889)<sup>1</sup>

#### 1.2.1. Charakteristika organizace

Asociace muzeí (Museum Association) je nejstarší muzejní asociací na světě. Byla založena za účelem obhajoby zájmů muzeí a galerií.

#### 1.2.2. Struktura organizace a hlavní náplň činnosti

V současné době tvoří její členskou základnu 6 500 individuálních; 550 institucionálních a 250 korporátních členů. Asociace je zcela nezávislou organizací, plně financovanou příspěvků svých členů. Jejím posláním je zejména:

- obhajovat na veřejnosti společenskou hodnotu muzeí;
- inspirovat své členy k inovacím a rozvíjet jejich profesionální dovednosti;
- být vůdčí silou muzejního sektoru ve Velké Británii.

Asociace se zabývá stanovováním etických standardů. Poskytuje tréninky i vzdělávací programy, které jsou zásadní pro rozvoj oboru a pro růst profesních dovedností pracovníků muzeí ve Velké Británii (viz 1.2.3). Jednou ročně pořádá konferenci, která je největší evropskou událostí pro pracovníky muzeí a památkové péče v Evropě. Stejně jako v případě ostatních navštívených zemí, není jedinou organizací, zastupující profesní zájmy muzeí a jejich pracovníků. Působí na národní úrovni, mimo ni existuje např. Asociace nezávislých muzeí.

Museum Association nebyla v rámci projektu zahrnuta do plánovaného programu návštěvy ve Velké Británii. Příklad dobré praxe byl doplněn díky tréninku, poskytnutému holandskou asociací muzeí, který se konal v rámci mezinárodní střešní organizace muzejních asociací NEMO.

#### 1.2.3. Příklad dobré praxe

Associateship of the Museums Association (AMA)

AMA představuje pro pracovníky muzeí všech profesí vícestupňový sebeřízený rozvoj vlastní muzejní kariéry. Je to specificky britský model, založený na vysoké míře individuální odpovědnosti a motivace na straně studujících a na ochotě dobrovolně pracovat ve prospěch rozvoje společnosti na straně supervizorů. Vzdělávací schéma nepředpokládá titul a je přístupné pro kohokoliv, kdo pracuje v členském muzeu asociace. Systém je odvozen od modelů jiných profesí, kde je kontinuální celoživotní vzdělávání podmínkou výkonu profese (např. v medicíně). Vychází mj. z toho, že (mimo získávání odbornosti) je také potřeba, aby zejména zaměstnanci na juniorní úrovni porozuměli muzeu jako instituci v rámci všech profesí, které jsou v něm zastoupeny.

**AMA je dvoustupňové:**

##### 1.2.3.1. Plán kontinuálního profesního rozvoje (Continuing Professional Development Plan, CPD Plan)

Plán osobního profesního rozvoje je založen na premise, že žádná škola neposkytuje beze zbytku vzdělání, které potřebují jednotlivé muzejní profese při vstupu do praxe. Na počátku programu si studující identifikuje oblasti, v nichž chce dosáhnout pokroku a vytvoří si plán. Pracovní skupina asociace mu pak sestaví návrh studia dle identifikovaných potřeb. Studující si také vybere mentora, který jej procesem provází. Studující neskládá zkoušky, pouze každoročně reviduje svůj plán a výsledek odevzdává asociaci. Na základě této osobní sebereflexe může mentor vyhodnotit, zda bylo dosaženo nějakého žádoucího pokroku. Po prvním roce začnou studenti zpracovávat svůj vlastní projekt, založený na konkrétním pracovním úkolu, s nímž často do CPD vstupují. Celý proces je zakončen sezením studujícího s dvěma zástupci asociace, na jehož základě dostane osvědčení. Minimum je stanoveno na 35 hodin ročně, věnovaných samostudiu. Tříletým osobním programem za účasti supervizorů projde cca 400 osob. Studující zaplatí asociaci poplatek cca 750 liber za celé období.

<sup>1</sup> Tato organizace, stejně jako ostatní muzejní asociace nebyla partnerskou organizací v rámci projektu, i když by tématu danému projektem asi lépe vyhovovala než vládní organizace

Cílovou skupinou projektu jsou zejména lidé na začátku kariéry (25-40let). Často se jedná o zájemce, kteří změnili profesi nebo matky po mateřské dovolené. Také může jít o jejich druhé zaměstnání v muzeu menší – střední velikosti. Asociace rovněž vychází z toho, že větší muzea mají rozpočty na tréninky. V menších institucích to bývá položka, na které se v rozpočtu více šetří, pokud se nedostává prostředků. Systém je nesmírně propracovaný a má celou řadu kritérií, které musí absolvent splnit.

### 1.2.3.2. CPD Fellowship

Jedná se o navazující dvouletou formu studia pro ty, kteří již mají odpovědnější postavení; řeší v instituci systémové problémy nebo mají specifický projekt. Pro výkon funkce mentora je nezbytné, aby absolvoval oba stupně AMA. Jeho funkce je bezplatná. Asociace má v registru asi na 300 mentorů. Mnoho lidí, kteří tímto cyklem prošli, se domnívá, že se jedná o dobrý systém, a chtějí napomoci jeho další existenci.

## 1.3. Národní muzea

Velká Británie má 12 národních, vládou přímo financovaných, muzeí. Všechna národní muzea mají vzdělávací status. Díky tomu je do nich v Londýně vstup zdarma, což se podílí zásadně na statistikách jejich návštěvnosti. Tato muzea mají status nezávislosti. Jejich financování z veřejných prostředků se děje na základě tzv. dohody o financování (funding agreement), ve které jsou vládou stanoveny indikátory požadovaného výkonu. Jedním z nich je právě počet návštěvníků (obzvláště je sledováno využití muzeí dětmi do 15 let a zahraničními turisty), protože vláda sleduje, jak naplňují statut veřejné služby. Snižování výše podpory z veřejných zdrojů vede v Británii (stejně jako v ostatních navštívených zemích) k zvyšování tlaku, jak na dosahování vysokého statutu odbornosti, tak na profesionální management instituce. Obojí je podmínkou pro získávání prostředků z jiných zdrojů. Tento trend se pak přenáší i do nižších úrovní muzejních sítí. Týká se to zejména regionálních muzeí, která jsou zřizovateli financována pouze z poloviny a mají menší možnosti v získávání dalších prostředků než prestižní londýnské instituce. Národní muzea mají svou radu, kde se dělí o zkušenosti a spolupracují na společných cílech.

## Navštívené organizace

### 1.3.1. BRITISH MUSEUM (Britské muzeum, 1759)

#### 1.3.1.1. Charakteristika organizace

Britské muzeum patří mezi deset nejvýznamnějších muzejních institucí světa. Základem jeho kolekce byl v roce 1753 odkaz rozsáhlé sbírky a knihovny osobního lékaře krále Jiřího II. sira Hanse Sloana. Po té Parlament schválil zvláštní zákon o Britském muzeu, který stanovil, že všechny muzejní sbírky (současné i budoucí) musí být uchovány a přístupné veřejnosti a všem musí být umožněn vstup zdarma. V roce 1759 bylo muzeum otevřeno veřejnosti jako první národní veřejné muzeum (v moderním osvíceneckém encyklopedickém pojetí) na světě. Jeho sbírky v současné době obsahují více než osm milionů sbírkových předmětů, které zahrnují historii světových kultur od pravěku po současnost.

#### 1.3.1.2. Struktura organizace a pracovní vztahy

Zaměstnanci jsou v muzeu zařazeni do těchto 5 okruhů: **kurátoři, služby, správa budov, management a administrace.**

Každá pozice, stejně jako v ostatních národních muzeích (a stejně jako v Nizozemí a Německu) musí být - v souladu s evropskou legislativou - veřejně inzerována. K výběru kandidáta na inzerované místo se sejde panel manažerů muzea, kteří sestaví užší seznam. Samotný výběr v nejužší skupině je proveden na základě pohovorů. Rozhodující slovo má bezprostřední nadřízený kandidáta, do jehož oddělení je přijímán. Popis práce pro každou úroveň (3-5 úrovní dle typu agendy) obsahuje povinnosti a minimální požadavky. Zaměstnanci muzea se o dané místo mohou ucházet, pokud se přihlásí do veřejného řízení. Od pozice vedoucího oddělení k tomu mohou být vyzváni vedením muzea. Na top pozice, stejně jako v případě ostatních britských národních muzeí, jsou vypisována mezinárodní řízení. Případně jsou adresně osloveni vynikající specialisté z jiných zemí, jimž je pozice nabídnuta. Panuje zde velká pracovní mobilita, protože mnoho zahraničních uchazečů ví o sbírkových předmětech muzea víc, než britští absolventi škol. Muzeum si tyto odborníky vybírá na základě jejich publikací a výzkumů.

Tlak na značnou finanční soběstačnost muzea vede k tomu, že řada z jeho 900 zaměstnanců pracuje na výzkumných projektech. Děje se to buď na bázi částečného úvazku, či přímo pouze v intencích získaného grantu bez pracovního poměru.

### 1.3.1.3. Vzdělávání zaměstnanců

Muzeum má vlastní rozpočet na vzdělávání, administrovaný personálním oddělením. Instituce motivuje a podporuje zaměstnance k získání titulu Ph.D. Vedoucí oddělení má na starosti jejich supervizi, což se může v odborných agendách týkat až 8 osob zároveň. Dále je k dispozici dostatečný interní rozpočet na manažerské tréninky a kurzy, který byl zaveden před pěti lety.

### 1.3.1.4. Příklady dobré praxe

Muzeum má skvěle propracované některé interní materiály k popisům práce a k dalšímu profesnímu rozvoji zaměstnanců (např. vzorové popisy práce či manuál osobního rozvoje zaměstnanců):

#### - Vzorové popisy práce (British Museum Job Family Framework)

Vzorové popisy práce rozlišují 3 – 5 úrovní pro každou z hlavních muzejních činností (kategorie: znalosti a dovednosti; rozhodování; úroveň práce se zdroji - plánování, řízení; komplexnost a řešení problémů; komunikace a porozumění instituci. Tento materiál není pro organizace menšího typu převoditelný, avšak zcela jasně naznačuje vrcholné mantinely výkonu pro současné muzejní profese. Totéž platí o níže uvedeném programu Budoucí kurátoři;

#### - Manuál dalšího vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců (Training and Development Further Education Procedure)

Manuál přesně specifikuje podmínky, za kterých se může zaměstnanec dále vzdělávat. Jedná se o kontinuální profesní rozvoj (účast na konferencích, seminářích a kurzech); další studium v rámci vlastního oboru či členství v profesních sdruženích. Obsah stanovuje, za jakých okolností je vzdělávání hrazeno. Přihlíží se k relevanci vzdělávání pro vykonávanou práci a k typu pracovního úvazku (přičemž jsou stanoveny podmínky i pro termínované úvazky). Na straně zaměstnance vzniká závazek k délce setrvání v muzeu dle typu a délky poskytnutého vzdělání. Manuál řeší i způsob reportování zaměstnavateli a poměrnou návratnost poskytnutých prostředků při dřívějším odchodu z pracovního místa.

Třetím příkladem dobré praxe Britského muzea je program, připravující mladé absolventy pro budoucí pozici kurátorů:

#### - Program Budoucí kurátoři (Future Curators Program):

Smyslem programu je výchova budoucí generace kurátorů a manažerů sbírek. Připravuje mladé absolventy pro nástup do zaměstnání ve špičkové instituci, v níž získají během šesti měsíců představu o standardech nejlepších oborových praxí. Další rok stráví účastník programu v 1-2 britských muzeích, která mají sbírku stejného zaměření jako ta, ve které se zacvičil, v Britském muzeu. V těchto muzeích účastník programu (trainee) již pracuje. Celková doba trvání programu je 18 měsíců.

Cílem programu je podpořit mladé kurátory, aby dosáhli takové úrovně znalostí a schopností, aby získali diplom kurátora Britského muzea (British Museum Curatorial Diploma). Diplom je akreditován jako pátá úroveň Kvalifikačního a kreditního rámce (Qualifications and Credits Framework, QCF).

#### Celý studijní modul zahrnuje tyto komponenty:

- Orientace ve sbírkových předmětech
- Péče o sbírkové předměty
- Rozšiřování sbírek a akvizice
- Publikum pro danou sbírku
- Učení, založené na sbírkových předmětech (Objektové učení nebo učení z předmětů)
- Etické otázky spojené se sbírkovými předměty
- Sbírkové předměty a muzeum
- Dovednosti v oblasti mezilidských vztahů

Formální vzdělávací část programu se v Britském muzeu koná jedenkrát týdně a v partnerské instituci jedenkrát měsíčně. Sestává se z kombinace interaktivních workshopů (zaměřených na získání zkušenosti s předměty), z teorie a účasti v aktivitách muzea pro návštěvníky (práce se školami, komentované prohlídky, příprava výstav či komunitní akce). Celá formální vzdělávací část je zaměřena na to, aby se budoucí kurátor jednak seznámil s nejlepší existující muzejní praxí oboru, a jednak aby pochopil způsob fungování muzea jako instituce. Obé dohromady mu umožní

rozvoj nezbytných dovedností pro výkon této profese. Zároveň má příležitost vytvořit si v rámci muzejní sítě osobní kontakty.

Na počátku programu dostává stážista (trainee) jasné pokyny, týkající se jeho/jejich hlavních agend a odpovědností. V rámci pobytu v institucích úzce spolupracuje s přiděleným supervizorem a kolegy ve sbírkovém oddělení. Každého cyklu tohoto unikátního projektu se účastní 5 absolventů vysokých škol (někteří již mají i titul), kteří byli vybráni na základě své přihlášky (limit tisíc slov). Dalším předpokladem je prokazatelná praxe uchazeče jako dobrovolníka v muzeu. Na pět pozic ve sbírkách Britského muzea se v roce 2013 přihlásilo v průměru 300 zájemců, to znamená, že muzeum muselo organizačně mj. zvládnout proceduru výběru z 1500 uchazečů.

Program, který v Britském muzeu běží od roku 2010, je součástí schématu Dovednosti pro budoucnost (Skills for the Future), financovaného Heritage Lottery Fund. Účastní se jej řada dalších muzeí, včetně Tate Gallery nebo muzeí Skotska a Severního Irska, které vykazují rovněž stovky zájemců o účast.

Britské muzeum otevřelo v roce 2013 Future Curators Program (který doposud probíhá) v těchto disciplínách:

- Starověký Egypt a Sudán
- Antropologie
- Britská numismatika a archeologie
- Středověká Británie
- Grafika a kresba

## 1.3.2. THE NATIONAL GALLERY (1824) Národní galerie

### 1.3.2.1. Charakteristika organizace

Národní galerie v Londýně byla založena v roce 1824 s cílem vytvořit veřejně přístupnou kolekci mistrovských děl. Iniciátorem vzniku byla skupina vysoce postavených sběratelů a obchodníků s uměním, na jejichž popud parlament vyčlenil finanční částku na nákup, péči a vystavování uměleckých děl evropské provenience. Prvním nákupem bylo 38 děl ze sbírky bankéře Johna Julia Angersteina, mezi nimiž byly i práce nejvýznamnějších umělců (např. Raffaella, Rembrandta, Rubense, Hogardta, van Dycka a dalších). V roce 1825 vznikla správní rada, která se věnovala dalšímu rozšiřování sbírek. Nyní galerie spravuje sbírku umění všech hlavních západoevropských směrů od 13. do 19. století, která obsahuje více než 2 300 děl. Kromě veřejnosti zdarma přístupné expozice, galerie připravuje řadu krátkodobých výstavních projektů a akcí.

### 1.3.2.2. Struktura organizace a pracovní právní vztahy

Národní galerie v Londýně je řízena správní radou, jejíž členové ji reprezentují při jednání s vládou. Galerie má od roku 2013 novou organizační strukturu. Nejvýznamnějším důvodem pro změnu bylo stanovisko správní rady, že dosavadní strategie galerie nedostatečně odráží skutečnost, že je službou veřejnosti. Nová struktura vychází z nové strategie, v níž jsou hlavním účelem a prioritou organizace sloužit publiku.

Obsazování pracovních pozic se děje na základě podobné praxe jako v Britském muzeu. Řediteli Národní galerie podléhají 3 zástupci: finanční ředitel; ředitel pro sbírky a ředitel pro vztahy s veřejností:

- **finanční ředitel:** agenda správy budov, personálního oddělení, IT a bezpečnosti sbírek, návštěvnický servis;
- **ředitel pro sbírky:** agenda vědy a kurátorských oddělení, konzervace, oddělení registrátorů, pohyb uměleckých předmětů, pasparterna a fotooddělení;
- **ředitel pro vztahy s veřejností:** agenda komunikace a marketingu, design, digitální média, vzdělávání, výstavy, informace, knihovna a archiv, výzkumné centrum.

Vyšší pozice jsou inzerovány přes mezinárodní muzejní a profesní asociace. Pro obsazování nižších pozic galerie se často preferuje služební postup již zapracovaného vlastního zaměstnance, ale je nutno externí soutěž vypsát. Personální oddělení galerie připravuje znění inzerátu a vedoucí oddělení upravuje základní popis práce dle potřeb aktuální situace. Široký výběr se děje i přes pohovory na Skype nebo telefonicky. V užším panelu sedí odborníci na danou problematiku z instituce i mimo ni a jeden člen správní rady.

Řízení organizace zahrnuje i plánování formou scénářů. V nich jsou rozpracovány různé alternativy v souvislosti s tím, jak se podaří zajistit prostředky z vícezdrojového financování (a zajistit plánované projekty a činnosti). Pozice kurátora výstav není trvalým pracovním poměrem. Kurátoři výstav jsou najímáni na konkrétní projekty. Protože velká část

rozpočtu instituce jde do mzdových prostředků, jsou některé kurátorské sbírkové pozice udržovány sponzory, kteří si uvědomují důležitost organizace. Expertní status instituce odráží i to, že je žádána vládou o vyjádření ve všech zásadních otázkách, týkajících se práce se sbírkami výtvarného umění. Někteří kurátoři jsou považováni za odborníky na národní úrovni, a jako takoví jsou poradci vlády.

### 1.3.2.3. Vzdělávání

Na základě výročního hodnocení zaměstnance bezprostředním nadřízeným jsou stanoveny cíle na další rok. Ty zahrnují i nároky na vzdělávání, ať již požadovaného pracovníkem, či doporučeného institucí. Agenda dalšího vzdělávání a profesního růstu zaměstnanců má v rámci rozpočtu galerie dostatek prostředků. Zaměstnanci toho využívají na manažerské, individuální i týmové tréninky a na své další profesní vzdělávání. Jsou ochotni v řadě případů i nést náklady.

## 1.3.3. TATE GALLERY

**Tate Britain (1897), Tate Modern (2000)**

### 1.3.3.1. Charakteristika organizace

Původní Tate Britain byla otevřena veřejnosti roku 1897 s cílem prezentovat britské umění. V roce 1955 se Tate Gallery stala zcela nezávislou na The Nationale Gallery a 1979 byly otevřeny nové prostory, které rozšířily její provoz. Tate Modern se začala budovat od roku 1994 v objektu bývalé elektrárny. Projekt přestavby vyhráli švýcarští architekti Herzog & De Meuron. Galerie byla pro veřejnost slavnostně otevřena v roce 2000 a od té doby ji navštívilo více než 40 milionů návštěvníků, čímž se stala jednou z největších turistických atrakcí ve Velké Británii.

V roce 2009 byl schválen projekt proměny Tate Modern v instituci pro 21. století. V nové přístavbě opět realizované architektky Herzog & De Meuron budou rostoucí sbírky představeny novými způsoby a bude dán prostor intenzivnějšímu prožívání současného umění, ale i pro relaxaci a učení. Dnes má Tate Gallery sbírku, která obsahuje přes 70 000 sbírkových předmětů, rozdělenou na dvě hlavní části – národní sbírku britského umění od roku 1500 do současnosti a kolekci mezinárodního moderního a současného umění.

Tate Gallery má zcela ojedinělou pozici v rozvoji interpretace současného umění a vzdělávání publika. Je pionýrem na poli zkoumání, zda její programy odpovídají aktuálním potřebám celého spektra různých cílových skupin v rámci komunit/publika, a zda neslouží pouze pro návštěvníky z řad hlavního proudu a turistů. Galerie se snaží zjistit o svých návštěvnících nejrozdílnějšími prostředky co nejvíce. Její unikátní pozici také zvýrazňuje role, kterou sehrála v rozvoji místa svého sídla a turistického ruchu města. Kolem industriální a zdevastované turbínové haly (nyní hlavní budovy Tate Modern) se rozkládala dříve sociálně deprivovaná čtvrť, která v důsledku rekonstrukce industriální budovy prošla významným oživením. Po otevření v roce 2000 se zde rozvinuly restaurace a služby. Došlo rovněž k masivnímu zájmu developerů, takže se v současnosti jedná o atraktivní lokalitu, kterou proudí miliony návštěvníků ročně. Tate Gallery je celosvětově považována za model, který nemá jinde v Evropě ani USA období. Je to díky její schopnosti dosahovat vysokého mezinárodního renomé, a zároveň se zaměřit na vytváření dlouhodobých vazeb s publikem a místním společenstvím (včetně univerzit, nemocnic, škol a sousedící čtvrti).

### 1.3.3.2. Struktura organizace a pracovní právní vztahy

Organizace má jednoho výkonného ředitele, pod nějž spadají úseky managementu; financí; marketingu a služeb návštěvníkům i agenda partnerských vztahů s ostatními muzei umění. Výkonný tým je tvořen skupinou ředitelů, pod nějž spadají úseky správy sbírek; vzdělávání; informační systém a inovace. Některé funkce jsou centralizované pro obě organizační součásti (Tate Britain, Tate Modern). Jiné jsou samostatné pro každou budovu. Galerie zaměstnává téměř 900 osob a nepoužívá služeb kustodů. Namísto toho má zřízenou funkci asistent návštěvníků, v níž působí 150 osob. Asistenti návštěvníků se rekrutují z řad dobrovolníků, jichž je v instituci celkem 340. Mají svá přidělená místa, vítají a směřují návštěvníky. Neplní roli ostrahy. Často pocházejí z místní komunity, ze čtvrti kolem muzea. Jejich práce je oceňována společensky, je jim oficiálně poděkováno a dostávají dárky.

Obsazování pozic se děje na stejném principu jako v ostatních národních muzeích, většina pracovních pozic je inzerována. Zkoumanými kritérii jsou vzdělání; znalosti a dovednosti, potřebné pro výkon dané profese a funkce. Galerie má interní proceduru hodnocení výkonu (Performance Review Process), podobně jako Národní galerie. Každý zaměstnanec se na konci roku setká s nadřízeným k hodnocení cílů, stanovených pro daný rok. Galerie také každoročně

organizuje pravidelný výzkum hodnocení ze strany zaměstnanců – jak jsou spokojeni; jak se v instituci cítí; jak a čím jsou v práci motivováni.

Galerie má tzv. Tate Associates, kteří vykonávají poradenskou službu v oblasti strategií, plánů a programů pro veřejnost. Instituce (s osmi milionovou návštěvností ročně v obou budovách) se stala sama o sobě příkladem dobré praxe pro všechna ostatní (nejenom britská) muzea umění v oblasti práce s publikem. Dotace z veřejných prostředků je vládou podmíněna i tím, že galerie rozvíjí metodiky práce s veřejností pro celou Británii. Filosofii vlády je koncentrovat prostředky v rozpočtu Tate Gallery. Znamená to nedrobit je po malých částech do řady menších muzeí umění prostřednictvím Arts Council. To umožňuje Tate, aby své know how šířila po celé Británii. Některé menší galerie jsou agilní a operativní, a dokážou na základě těchto metodik rychle vytvořit nové programy, které přilákají nové publikum. Pro tuto rozvojovou agendu Tate Gallery se organizační struktury v rámci instituce tvoří (viz 1.3.3.4.).

### 1.3.3.3. Vzdělávání

O vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců se stará personální oddělení galerie. Každý vedoucí manažer má na vzdělávání svůj vlastní rozpočet, s nímž hospodaří. Vzdělávání je poskytováno ve dvou oblastech: obecné manažerské tréninky a odborné profesní. Možnosti dalšího vzdělávání jsou součástí kontraktu mezi zaměstnancem a galerií a jsou silně motivační. Zaměstnanci Tate Gallery jsou si vědomi, že dostávají příležitost pracovat na projektech, které nemají obdobu nikde jinde (což souvisí i s novou koncepcí dostavby budovy Tate Modern, která je navržena jako instituce budoucnosti). V tomto smyslu připomíná firemní kultura „Tate“ svým způsobem Apple.

Neformálnost a pilotní model řízení organizace spočívá v silné identifikaci zaměstnanců s vizí organizace a s příslušností k ní (obdobně jako u některých byznys organizací). Vize Tate Gallery vznikla mj. z výsledků workshopů se zaměstnanci, jichž se zúčastnilo spolu s hosty 1 000 osob. Vedení Tate se domnívá, že instituce si musí být vědoma toho, co jsou její hodnoty a prostřednictvím práce všech zaměstnanců a jednotlivých týmů je dále šířit.

### 1.3.3.4. Příklad dobré praxe

#### **Tate Plus: Propojování umění s lidmi (Plus Tate: Connecting Art to the People)**

Program vznikl v roce 2008 z potřeby přenést praxi Tate Gallery v Londýně do dalších muzeí umění a galerií, zabývajících se současným uměním napříč Británií. Po zřízení Tate Liverpool (1988) a Tate St. Ives (1993) se instituce rozhodla, že k přenosu dobré praxe do jednotlivých regionů není třeba zřizovat další a další instituce, ale naopak využít stávající síť center současného umění. Ta vznikla jednak v souvislosti s novým využitím opuštěných industriálních objektů, a jednak díky rozmachu nové vlny britského vizuálního umění od šedesátých do devadesátých let 20. století. Dalším impulsem pro rozvoj center byla velkorysá vládní finanční podpora na sociální a kulturní projekty, které se zaměřují na obnovu regionů prostřednictvím Heritage Lottery Fund. Otevření Tate Modern v roce 2000 prokázalo její schopnost přilákat pouze do jedné budovy 5 milionů návštěvníků ročně. To bylo inspirací pro vytvoření sítě Tate Plus. Jejímí členy jsou regionální muzea a galerie současného umění, která se stala živými centry jednotlivých komunit. Proto měla o výměnu zkušeností velký zájem.

Základním principem sítě je nová úroveň závazku, které umění má, a to vůči:

- rozvoji komunit;
- vytváření jejich kulturního a sociálního kapitálu;
- zprostředkování současného umění místnímu publiku.

Další pozitivní impuls představoval vstup nové generace mladých architektů na britskou scénu. Svými realizacemi přispěli k vytvoření podmínek pro budování kvalitativně nového vztahu mezi uměním, návštěvníky a prostorem, který stimuluje personál k práci a publikum k návštěvě.

Rolí Tate Gallery v síti je být jejím facilitátorem a jejím účastníkem. Prvotním záměrem při založení sítě bylo napomoci vytváření partnerství a vzájemné výměně dobrých praxí mezi členy. A to zejména: sdílením dovedností; informací; programů; nápadů a expertíz. Nemalou roli v tom sehrála i ochota Tate sdílet své sbírky s regionálními institucemi, a hlavně - propůjčit i svou značku. Současná členská základna představuje 18 organizací, které pochopily vizi Tate Gallery. Tato vize je založena na předvídaté strategii vůči ekonomické krizi; schopnosti jí čelit tvůrčím způsobem a ochotě sdílet svou zkušenost s řediteli regionálních institucí a jejich pracovníky. Jednou z největších aspirací sítě je ukázat, jakou hodnotu přináší kulturní organizace svému společenství. Síť Tate Plus není založena na dominanci největší organizace, která předkládá menším a méně rozvinutým svou expertizu jako drahocenný dar. Je založena na rovném partnerství mezi institucemi, které je stále více (nejenom jimi samotnými) považováno za rámec, který zajistí přežití a rozvoj institucí současného výtvarného umění v Británii.



## 1.4. Struktura muzejní sítě

Britská struktura muzejní sítě je odlišná než v řadě evropských zemí, kde jsou muzea zřizována hlavně na principu územní příslušnosti. Velká Británie má mimo síť národních, regionálních a místních/městských muzeí ještě rozsáhlou síť nezávislých muzeí. Ta bývají soukromá, často zřizovaná s charitativním statutem, který je výhodný a vedená dobrovolníky. Další sítě jsou univerzitní muzea (6 největších univerzit má svá muzea, z nichž některá jsou velmi známá). Mnoho muzeí získává příspěvky od regionální veřejné správy.

### Složení sítě:

- Národní muzea (National Museums) (12)
- Regionální a místní muzea (Regional and local Museums) všech typů a velikostí, od institucí, které mají přes deset poboček a návštěvnost přes 1,5 milionu návštěvníků ročně po menší muzea, kam zavítá několik desítek tisíc lidí
- Univerzitní muzea (University museums - mezi nejvýznamnější patří The Barber Institute of Fine Arts - University of Birmingham, The Hunterian - University of Glasgow, Ashmolean Museum - University of Oxford)
- Nezávislá muzea (Independent Museums), která jsou samofinancována a ta menší jsou založena spíše na dobrovolné práci.

## 1.5. Kolektivní smlouva

Vzhledem k lednovému termínu se nepodařilo vyjednat návštěvu u relevantního partnera – Asociace muzeí. V průběhu jednání v národních muzeích se nám podařilo zjistit pouze to, že v těchto muzeích existuje více odborových organizací (3), které se podílejí na kolektivním vyjednávání.

# 2. NIZOZEMÍ, AMSTERDAM

**Partner v rámci projektu:** Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed

**Specifická oblast zájmu:** pracovně právní problematika související s pozicí edukátor

## 2.1. Organizace přímo řízené vládou

Muzea v Nizozemí prošla zřejmě nejradikálnějším plošným celonárodním procesem proměny instituce v Evropě. Díky úsilí holandské vlády v uplynulých 30 letech se více než 1 000 muzeí dostalo na zcela profesionální úroveň správy instituce. Rozdíl v jejich fungování koncem 80. let minulého století a nyní je enormní. Existují problémy, které však muzea nemohou řešit samostatně, je zde zapotřebí prostředkující organizace (registr, muzejní statistika, digitalizace apod.). Touto agendou je pověřen partner projektu Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed.

## RIJKSDIENST VOOR HET CULTUREEL ERFGOED

(Cultural Heritage Agency of the Netherlands, 2009)<sup>2</sup>

### 2.1.1. Charakteristika organizace

Nizozemská agentura péče o kulturně historické dědictví (dále Agentura nebo Rijksdienst) je hlavní organizací, která se zabývá evidencí, ochranou, udržitelným rozvojem a přístupností nejvýznamnější části movitého i nemovitého kulturně historického dědictví Holandska. Spojuje politiky, akademiky a praktiky. Poskytuje poradenství, expertízy, informace a vykonává některé statutární funkce, které jsou na ni delegovány. V této podobě instituce vznikla v roce 2009. Její počátky však sahají až do roku 1875, kdy holandské ministerstvo vnitra ustavilo odbor, který uděloval granty na restaurování uměleckých předmětů. Od té doby pokračuje kontinuálně ve své činnosti a postupně se od ní odštěpují další specializované profesní a řídicí orgány a organizace.

<sup>2</sup> <http://www.culturalheritageagency.nl/en>

### 2.1.2. Struktura organizace a pracovní právní vztahy<sup>3</sup>

Registr je vnějším oddělením Ministerstva pro vědu, kulturu a vzdělávání. Spadají pod něj tyto oblasti:

- Archeologie
- Památky
- Kulturní krajina
- Movité kulturní dědictví (to znamená sbírky 21 národních muzeí, které patří státu).

Tematicky se profil organizace vztahuje zejména k otázkám vědeckého výzkumu; managementu sbírek; jejich mobility; vyřazování sbírkových předmětů a digitalizace. Podle nového zákona je oblast péče o sbírky mnohem více regulována než dříve, zejména co se týče procedur správy a vyřazování.

Instituce je plně financována vládou. V organizaci pracují specialisté, kteří jsou absolventy celé řady humanitních disciplín. Podstatné je, aby měli vysokoškolský diplom. Celkově zde pracuje 350 zaměstnanců (někteří jsou najímání na projekty), kteří pracují ve čtyřech pobočkách:

- Hlavní sídlo organizace - management tým, poradenské a právní služby, výzkum nemovitého kulturního dědictví, výměna zkušeností (Amersfoort)
- Odbor archeologie lodí (Lelystad)
- Centrum pro výzkum movitého kulturního dědictví (Amsterdam)
- Centrum pro umělecké sbírky sektoru – depozitář (Rijswijk).

Pracovní týden ve vládní organizaci zahrnuje 36 hodin. Personální otázky jsou řešeny centrálně příslušným oddělením ministerstva. Místa jsou inzerována, ale striktní přijímací procedura neexistuje.

Existuje zde jedna kolektivní smlouva pro všechny státní zaměstnance, která upravuje zejména počet pracovních hodin a volno.

### 2.1.3. Vzdělávání

Rozpočet na vzdělávání je dostatečný a pokrývá všechny potřeby.

## 2.2. Muzejní asociace

### MUSEUMVERENIGING (The Netherlands Museum Association, 1926)

Holandská asociace muzeí považuje za svůj hlavní úkol advokacii muzeí, chce ovlivnit debatu o jejich budoucnosti na národní úrovni a být v jejím centru.

#### 2.2.1. Struktura organizace a hlavní náplň činnosti

Asociace má 420 institucionálních členů. Prostředky získává z členských poplatků; z grantů ministerstva kultury a prodejem muzejní karty (Museum Card, která má 1,1 milionu uživatelů). Vydává svůj časopis a publikace. Jedenkrát ročně pořádá výroční konferenci.

Asociace se podílí na formulování politik, které se týkají muzejního sektoru. Je za něj partnerem vlády a regionálních úřadů. Do její působnosti spadá agenda zaměstnaneckých záležitostí. Všechna holandská muzea (pokud jsou financována z veřejných prostředků) musí předkládat zřizovatelům strategický rozvojový plán instituce na čtyři roky. Pokud mají jiný statut, předkládají plán správních radě. Asociace se zaměřuje na aktuální potřeby sektoru (např. zorganizovala 3 kurzy lobbingu pro ředitele muzeí). Řeší nová témata, která vyvstávají před holandskou společností a mají dopad na muzea – měnící se demografická křivka; snižující se porodnost či klesající počet obyvatel na venkově či zastoupení jiných etnických skupin ve většinové populaci.

Při osamostatnění národních muzeí vznikla asociace národních muzeí, která vplynula do Museumvereniging. Organizace má nyní dva ředitele se samostatnými agendami. V její amsterdamské kanceláři pracuje 16 lidí na plný úvazek.

<sup>3</sup> Struktura organizace viz <http://www.culturalheritageagency.nl/en/about-us/organigram-and-staff>

## 2.2.2. Příklady dobré praxe

Modelová řešení pro celý muzejní sektor, která zpracovává asociace:

### 2.2.2.1. Manuál muzejních profesí a funkcí

Manuál muzejních funkcí je katalog, v němž je popsáno 50 základních funkcí, které se dělí do kategorií A, B, C. Každá funkce je popsána v těchto požadavcích:

- vyžadované vzdělání;
- délka praxe;
- kompetence a dovednosti;
- základní okruhy práce;
- přímý nadřízený.

Nová aktuální verze manuálu bude digitální. Jeho přípravy se aktivně účastnili pracovníci osmi holandských muzeí. Byl tudíž připraven zdola, ve spolupráci s muzejní obcí a reflektuje její potřeby.

### 2.2.2.2. Vzorové organigramy (organizační struktury)

Základní vzorový organigram je založen na rovnosti všech základních oddělení, nutných k zabezpečení chodu muzea (prezentace; práce s veřejností; marketing; finanční a obchodní oddělení a všeobecná administrativa). Všechny podléhají přímo řediteli muzea. Tuto strukturu řada muzeí využívá (včetně navštívených - Rijksmuseum a Stedelijk Museum) a upravuje si ji dle svých potřeb. Rovnostní hierarchická úroveň spíše horizontálního řízení je obdobná jako v Británii. Obě země při výměně dobrých praxí nesmírně aktivně spolupracují a využívají veškerý potenciál této spolupráce.

### 2.2.2.3. Vzorová kolektivní smlouva a kolektivní vyjednávání

V roce 1993 vláda rozhodla o nezávislosti národních muzeí, jejichž zaměstnanci přestali mít nadále status státních úředníků zřizovaných organizací. Bylo třeba vyjednat novou kolektivní smlouvu, zejména o jejich penzijním zajištění. Tato smlouva je nyní aktualizována a znovu vyjednávána každé dva roky. Asociace muzeí vytváří pro celý muzejní sektor prototyp kolektivní smlouvy. Muzea se sama rozhodují, zda ji převezmou, modifikují dle svých potřeb nebo si zpracují vlastní. 50 muzeí ji přijímá, ostatní ji přijímají jako základ a dpracovávají verze pro své potřeby. Pro pracovníky muzeí zřizovaných městy není tato smlouva výhodná. Jsou lépe placeni jako úředníci. Muzea, která smlouvu využívají, se účastní každé dva roky sezení v asociaci před tvorbou nové kolektivní smlouvy. Zde mohou před započítím procesu uplatnit svoje požadavky. Když asociace obdrží mandát, začne vyjednat. Snaží se mít s odbory trvale dobrý vztah. Změny ve verzích se většinou týkají zvýšení platů. Smlouva dále stanoví, že ekvivalent 1% platů v instituci musí být vynaložen na vzdělávání zaměstnanců (příčemž na individuální vzdělávání musí být vynaložena polovina této částky).

#### **Kolektivní smlouva se zejména týká těchto okruhů:**

- Základní práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů
- Najímání a propouštění zaměstnanců
- Práce na částečný pracovní úvazek
- Pracovní doba
- Mzda a způsoby odměňování, zvláštní příplatky (přesčasy, práce o víkendech a o svátcích)
- Nárok na dovolenou, proplácení dovolené
- Osobní rozvoj a vzdělávání
- Nemocenská, pracovní úrazy, invalidita
- Důchod
- Formy a způsoby projednávání zaměstnaneckých záležitostí

Muzea, která nejsou organizována v asociaci, se mohou připojit ke kolektivním smlouvám jiných subjektů (např. v kulturním turismu). Mimoto mají muzea své vlastní pracovní skupiny (výbory) pro finanční nebo personální otázky, kde si vyměňují informace o svých postupech vůči zřizovatelům (1x za 2 měsíce – 1x za ½ roku).

Pokud má muzeum určitý počet zaměstnanců, musí mít v kolektivní smlouvě určité body ze zákona, které reprezentují zájmy zaměstnanců.

## 2.3. Národní muzea

### 2.3.1. Příklad dobré praxe - Proces transformace národních muzeí

Proces, v němž národní muzea získala v roce 1994 od holandské vlády nezávislost, je mezinárodně uznáván jako příklad dobré praxe. V jeho průběhu bylo diskutováno mnoho aktuálních otázek, které v současnosti zajímají jak muzejní obec, tak zřizovatele institucí (na straně veřejné správy) v mnoha evropských zemích. Rozhodnutí o nezávislosti Národních muzeí a jejich službách (National Museums and Museum Services Autonomous Status Act) byl předložen Dolní sněmovně parlamentu v roce 1993. Současně s tím byla agenda národních muzeí spravovaná Hlavním ředitelstvím pro kulturní záležitosti (Directorate General for Cultural Affairs) převedena na Ministerstvo vzdělávání, kultury a vědy (Ministry of Education, Culture and Science). Tento akt představoval změnu statutu 21 velkých organizací. V první fázi bylo převedeno 6 organizací, ve druhé osm<sup>4</sup>.

Důvodem změny statutu národních muzeí byla skutečnost, že muzea dle názoru vlády, nefungovala efektivně a aktuálně neplnila potřeby současné společnosti a publika. Jednou z rozpoznávaných příčin tohoto stavu byl stav legislativy, regulací a různých ustanovení, platných pro veřejný sektor, pod něž byla muzea zařazena. Tento stav znemožňoval jejich rozvoj a efektivní fungování. Bylo nutno redukovat množství pravidel a regulací, aby muzea mohla fungovat více na stejném principu jako byznys, a zároveň se ministerstvo mohlo koncentrovat na sledování obecných aspektů muzejních strategií.

Celkově se změna týkala 1 500 osob v 1 300 trvalých zaměstnaneckých poměrech na plný či částečný pracovní úvazek. Další stovky osob byly touto změnou dotčeny jako provozovatelé muzejních restaurací a obchodů. Také měla vliv na stovky dobrovolníků a stážistů/praktikantů (trainees), pracujících v různých oblastech muzejní činnosti.

#### 2.3.1.1. Fáze procesu transformace

**Celý proces obsahoval tyto fáze:**

- **zpracování analytické studie**, která zkoumala proveditelnost projektu; pro a proti a definovala, za jakých podmínek může dojít k realizaci;
- **šetření prováděné ministerskou komisí**, které zkoumalo, zda je možné poskytnout autonomii národním muzeím uvnitř sektoru;
- **rozhodovací proces** ve třetí fázi o typu právní subjektivity organizací, a to: administrativní organizace (administrative body), nezisková nadace (non-profit foundation) nebo veřejně právní organizace (public limited company). Tento krok představoval rozsáhlý proces debat mezi vedením a zaměstnanci muzeí, politiky a veřejností.

**Výsledkem byla tato rozhodnutí:**

- Sbírký národních muzeí jsou vlastněny státem
- Budovy, které jsou součástí národního kulturního dědictví (např. Rijksmuseum), zůstávají ve vlastnictví státu
- Ministr zůstává odpovědný za financování muzejních aktivit
- Úřadující personál zůstává ve funkcích beze změny práv a bez dotčení stávajících platových podmínek
- Převedení do autonomního statusu by nemělo mít nepříznivý vliv na rozpočet.

Ve výsledné fázi byl zvolen organizační statut nonprofitní nadace. Na rozdíl od Pruské nadace národního kulturně historického dědictví (Stiftung Preussischer Kulturbesitz), která centrálně sdružuje všechna muzea, národní muzea v Nizozemí získala autonomní statut neziskové nadace jednotlivě. Pro potřeby muzeí však bylo nutno upravit i parametry legislativy pro neziskové organizace. Detailní popis celého procesu přesahuje vymezení této studie. Pro její účely jsou zajímavé ty aspekty celého procesu, které se týkají organizační struktury muzeí; personálních otázek, včetně řízení a kolektivní smlouvy.

#### 2.3.1.2. Struktura organizací a pracovní právní vztahy

Přijímání zaměstnanců, jejich výběr, uzavření smluv a vyplácení byly až do osamostatnění muzeí prováděny ministerstvem. To znamenalo, že pro tyto agendy: personální záležitosti; finanční kontrola a audit; správa budov; automatizovaný informační systém; reorganizace a právní záležitosti, muselo vzniknout 75 nových pracovních míst.

Forma managementu institucí byla odvozena od dříve provedeného úspěšného přechodu nemocnic do modelu fungování nadací (foundations), v němž je instituce samostatně vedena managementem a dohlížející radou. Manage-

<sup>4</sup> Data jsou převzata z publikace *Autonomy for the National Museums in the Netherlands*, vydaná v prosinci 1994 Ministerstvem vzdělávání, kultury a vědy, která byla zpracována jako příklad dobré praxe pro ostatní země

ment/vedení je odpovědný/é za každodenní chod a zastupuje organizaci navenek. Rolí rady je jmenovat či odvolávat ředitele, schvalovat zásadní manažerská rozhodnutí a poskytovat podporu a poradenství vedení.

### 2.3.1.3. Kolektivní smlouva pro zaměstnance národních muzeí se statutem autonomie

Prováděcí akt se týkal celé řady oblastí, mj. a to velmi podstatně i kolektivní smlouvy. Rozhodnutí osamostatnit národní muzea mělo zásadní vliv na postavení jejich zaměstnanců, kteří spadali pod status zaměstnanců veřejné správy. Pro mnoho lidí byl tento krok asociován s přechodem do nejistoty. Skutečnost však byla přesně opačná. Na základě většiny kolektivních smluv, které byly vyjednány mezi zřizovatelem a odbory, došlo k tomu, že zůstal obsahově zachován statut zaměstnance veřejné správy. S podporou holandské federace zaměstnavatelů (Netherlands Federation of Employers) si autonomní národní muzea rozhodla sladit s pracovním trhem základní podmínky pro zaměstnanec-ký poměr. Ve skutečnosti to, navzdory obavám, nezpůsobilo velké změny ani ve výši platů pro nové zaměstnance. K hlavní změně došlo v otázce pracovních hodin. Sobotní práce je v institucích veřejné správy považována za přesčas, zatímco v muzeích se jedná o běžnou pracovní dobu pro řadu profesí. Jedním z argumentů pro autonomii byla právě nutnost přizpůsobení legálního statutu skutečnému stavu, který je ošetřen kolektivní smlouvou.

#### Obsah kolektivní smlouvy

- Definice
- Částečný pracovní úvazek
- Všeobecná ustanovení vztahující se k zaměstnavateli
- Všeobecná ustanovení vztahující se ke všem stranám této kolektivní smlouvy
- Všeobecná ustanovení vztahující se k zaměstnancům
- Přijímání a propouštění zaměstnanců
- Pracovní čas a hodiny
- Funkční zařazení a platové třídy
- Bonusy a odměny
- Státní svátky
- Pracovní volno
- Nárok na dovolenou
- Nárok na proplacení dovolené
- Pracovní neschopnost
- Nároky v případě úmrtí
- Předčasný odchod do penze - schéma
- Nárok na důchod
- Úhrada nákladů
- Prozatímní posudek/revize (Interim review)
- Interpretace a námitky
- Nepředvídané okolnosti
- Použité pojmy

#### Přílohy

- Tabulky funkcí
- Rozsah platových tříd
- Standardní prohlášení: partner žijící ve společné domácnosti
- Platové třídy – proces přijímání
- Námitková komise
- Nárok na důchod
- Předčasný odchod do důchodu – schéma
- Sociální ustanovení v případě reorganizace
- Indikátory přechodu v procesu získávání statutu autonomie pro národní muzea.

## Navštívené organizace:

Zkoumaným okruhem agend byla v Holandsku pozice edukátora, tudíž se zjištění týkají zejména této pozice.

### 2.3.2. RIJKSMUSEUM (1880)

#### 2.3.2.1. Charakteristika organizace

Rijksmuseum je největším a nejznámějším nizozemským muzeem. Bylo původně otevřeno v roce 1800 v Haagu jako Národní umělecká galerie holandských panovníků a vystavovalo převážně sbírku holandského malířství „zlatého století“ (17. století). Král Ludvík Bonaparte, bratr francouzského císaře Napoleona I., který v roce 1805 přičlenil Holandsko ke své říši, začal budovat své sídelní město v Amsterdamu. V roce 1808 nechal přesunout od nového muzea i královskou sbírku z Haagu. Svůj název nese od roku 1813, kdy ho pojmenoval nový nizozemský král Vilém I. jako Rijksmuseum. Do současného sídla bylo přestěhováno v roce 1885. Rijksmuseum nabízí reprezentativní přehled holandského umění a historie od středověku a hlavních aspektů evropského a asijského umění. Po mnohaleté rekonstrukci bylo muzeum znovuotevřeno v roce 2013 jako instituce vyhovující potřebám návštěvníků 21. století<sup>5</sup>. Z více než milionu sbírkových položek čítá umělecká kolekce cca 8 000 děl.

Vzdělávání je prioritou muzea číslo 1. Hlavní dělení cílových skupin je na dospělé návštěvníky, školy a rodiny. Muzeum zkoumá potřeby jednotlivých cílových skupin a tým se (podobně jako v případě StedelijkMuseum) na ně specializuje. Totéž platí i pro průvodce. Před znovuotevřením muzea po modernizaci a před přijetím nové strategie byla skladba návštěvníků - 75% zahraniční návštěvníci: 25% domácí publikum. Nyní je to půl na půl.

#### 2.3.2.2. Struktura organizace a pracovní vztahy

**Rijksmuseum má 3 ředitele<sup>6</sup>:**

- Generální ředitel (v přímé gesci: prezentace; marketing; PR a vzdělávání)
- Ředitel pro management sbírek a restaurování předmětů
- Ředitel pro finanční a personální agendu, správu budov a informační technologie

Instituce má 650 zaměstnanců, ve vzdělávacím oddělení jich pracuje 15 na stálý úvazek a 110 externistů. Vedoucí edukačního oddělení má velkou autonomii v tvorbě nabídky vzdělávacích programů pro veřejnost. Pracovníci oddělení mají vystudované různé obory, mezi nimiž se objevují i tanec nebo religionistika. Různé vzdělávací obory pracovníků jsou spatřovány jako nutná podmínka pro to, aby sbírky muzea byly převoditelné do různých druhů médií. Na jedno uvolněné místo připadá až 1 500 žádostí uchazečů. Oddělení aktivně vyhledává nové lidi kvůli rozmanitosti a potřebě doplnit tým o určité specifické vzdělání či dovednosti a inzeruje požadavky na různých kulturních informačních platformách.

Rijksmuseum má vlastní modifikaci obecné kolektivní smlouvy, která je interní kvůli paragrafům o odměňování zaměstnanců.

#### 2.3.2.3. Vzdělávání

Rozpočet na vzdělávání pracovníků je součástí rozpočtu oddělení a je dostatečný. Muzeum podporuje inovace a vyžaduje, aby zaměstnanci aktivně pracovali na svém dalším všestranném profesním rozvoji.

#### 2.3.2.4. Příklad dobré praxe

**Tekenschool<sup>7</sup> (1892)**

Tekenschool je vzdělávací centrum, které jako původní škola kresby při muzeu vzniklo v roce 1892. Název pochází od architekta Pierre Cuypere, který školu navrhl jako centrum, kde národní kurikulum mělo být pozvednuto z bídné úrovně v oblasti uměleckého vzdělávání. Škola od počátku využívala uměleckých sbírek muzea ke studiu. V současné podobě bylo centrum součástí opětovného otevření muzea po rekonstrukci v roce 2013. Nyní je multidisciplinárním vzdělávacím centrem pro mladé lidi, které využívá rozmanitá média k výuce. Mimo klasickou školu kresby a malby je

<sup>5</sup> *Současná podoba viz <https://www.rijksmuseum.nl/en/general-information/building-and-presentation>*

<sup>6</sup> *Organizační struktura muzea viz <https://www.rijksmuseum.nl/en/organisation/organisation-chart>*

<sup>7</sup> *<https://www.rijksmuseum.nl/en/general-information/building-and-presentation/teekenschool>*

zde také ateliér multimédií (včetně fotografie) a ateliér pro interaktivní programy (včetně muzejního divadla). Je považováno za jedno z vůdčích edukačních muzejních center v Evropě, které hledá nové inovativní způsoby jak umožnit návštěvníkům zážitek osobní zkušenosti se sbírkovými předměty. Soustřeďuje se na programy, které navazují na školní kurikulum a jeho hlavními cílovými skupinami jsou žáci a rodiny s dětmi.

### 2.3.3. STEDELIJK MUSEUM (1874)

#### 2.3.3.1. Charakteristika organizace

Muzeum bylo založeno v roce 1874 skupinou amsterdamských občanů, kteří věnovali finance i sbírky na vznik muzea moderního umění. V roce 1895 muzeum získalo vlastní budovu (do té doby sídlilo v Rijksmuseum). Rozvoj muzea začal zejména po roce 1945, kdy v jeho čele stanul kurátor a designér Willem Sandberg. V roce 1954 byla přistavěna moderní budova, v níž našlo prostory experimentální umění. Stedelijk Museum bylo prvním západním evropským muzeem moderního umění, které začalo sbírat fotografii. V roce 2006 bylo původně městské muzeum privatizováno a v roce 2008 začala rekonstrukce muzea, která trvala až do roku 2012. Muzeum nyní spravuje téměř 90 000 sbírkových předmětů z oblasti výtvarného a užitého umění a filmu. Velký tlak na hledání atraktivních programů pro návštěvníky způsobilo osamotnění sbírky děl Vincenta van Gogha (a vznik jeho samostatného muzea), která byla divácky největším magnetem muzea.

#### 2.3.3.2. Struktura organizace a pracovní právní vztahy

Muzeum odpovídá každé čtyři roky do muzejního registru na otázky, které se týkají cílů a postupů strategického směřování muzea. Stedelijk Museum zaměstnává v přepočteném počtu 10 edukátorů na plný úvazek, někteří jsou placeni projektově z tematických grantů. Jejich agenda je specializovaná dle cílových skupin a hlavního oboru, který studovali na univerzitě. Muzeum se také zavazuje některým zaměstnancům hradit po tři roky plat, pokud se sponzor zaváže platit jejich ostatní náklady. Všechny volné juniorní pozice jsou inzerovány, zpravidla na portálu Culture Works<sup>8</sup>, který byl založen v roce 1997 pro absolventy škol, hledající své první zaměstnání. Portál se specializuje na mediaci v oblasti uměleckých a kulturních projektů. Na každé uvolněné místo se hlásí cca 400 – 800 zájemců. Interní tým přečte všechny žádosti a udělá výběr pro první kolo, kam je pozváno cca 7 nejvíce vyhovujících uchazečů. Pokud se koná druhé kolo, postoupí do něj 2-3 osoby. Konečné rozhodnutí závisí na vedoucím oddělení.

Vedoucí edukačního oddělení (Visitors and Education Manager) má značnou autonomii, jeho pozice je na stejné úrovni jako hlavního kurátora. Oba jsou přímo podřízeni řediteli. Může také samostatně rozhodovat v rámci přiděleného vlastního rozpočtu, který je plánován jako součást čtyřletého strategického plánu organizace. Vlastním autonomním rozpočtem disponuje i každý pracovník edukačního oddělení. 50% rozpočtu pochází z veřejných zdrojů, druhá polovina od sponzorů.

Edukační oddělení zaměstnává 40 průvodců na 4-36hodinový kontrakt, kteří ročně vykonají 3 600 prohlídek. Byli vybráni z více než 700 uchazečů. Průvodci mají odborné vysokoškolské vzdělání, zejména v oblastech dějin umění, kulturní antropologie, architektury a jednotlivých uměleckých disciplín. Mimoto využívá edukační oddělení částečně služeb 50 dobrovolníků, kteří působí v muzeu.

Pod vedoucího edukačního oddělení spadá i oddělení návštěvnického servisu, kam patří obsluha šaten, pokladen apod. Průměrný věk v těchto profesích je 53 let a zpravidla se nejedná o plné úvazky.

#### 2.3.3.3. Vzdělávání

Pro pozici muzejního edukátora neexistuje, podobně jako v Británii, samostatný studijní program na univerzitě. Existuje jako specializace, kterou je možno připojit k jiným oborům. Studenti si kombinují hlavní obor se specializací muzejní edukace, což je z hlediska muzea považováno za výhodné. Zajišťuje to pluralitu pohledů. Z pohledu vzdělávací soustavy v Nizozemí neexistuje celkově ve zdejších muzeích tolik edukátorských pozic, aby bylo smysluplné pro to zřizovat samostatný obor. V oblasti dalšího vzdělávání holandské ministerstvo kultury zvažuje v oblasti vzdělávání inspiraci dánským modelem, v němž musí každý odborný zaměstnanec muzea povinně dosáhnout titulu Ph.D.

Na programy dalšího vzdělávání zaměstnanců existuje v Stedelijk Museum dostatečný objem finančních prostředků. Zájemci dávají požadavek personálnímu oddělení. Podporovány jsou všechny formy individuálního studia, stejně jako skupinové tréninky. Zaměstnanci dostávají na studium volno a zavazují se ke stanovenému počtu odpracovaných let. Pokud se rozhodnou odejít dříve, hradí poměrnou zbývající neodpracovanou položku.

<sup>8</sup> [http://www.cultureworks.nl/eng\\_jobs.html](http://www.cultureworks.nl/eng_jobs.html)

Většina holandských studijních programů na univerzitách<sup>9</sup> zahrnuje několika měsíční praxi v institucích, a to formou práce nebo řešení výzkumného projektu. Mnoho z těchto programů je vedeno supervizory.

#### 2.3.3.4. Příklad dobré praxe

##### **BLIKOPENERS (Stedelijk Museum Amsterdam, od roku 2008)**

Blikopeners jsou mladí lidé (věková skupina 15-20 let), kteří působí jako muzejní edukátoři v rámci informálního vzdělávání pro své vrstevníky. Pocházejí ze středních škol různých typů z celé oblasti širšího Amsterdamu. Vybraní uchazeči musí poznat muzeum detailně z pohledu jeho zaměstnanců. Instituce využívá jejich neotřelého přístupu k (současnému a modernímu) umění, který je pro mladé návštěvníky přitažlivý. Blikopeners dělají průvodce; radí návštěvníkům, a zejména organizují aktivity pro vrstevníky, které je vtahují do dialogu s uměním v expozicích muzea, ale i mimo něj. Na přípravu programu mají 3 hodiny a pracují pět hodin měsíčně. Zabývají se i tématy, která jsou tabu nebo intimní. Muzeum rovněž přijímá jejich kritickou odezvu na svou činnost.

Mladí lidé spolupracují s kurátory; edukátory; výstavním týmem i umělci. Vrcholem činnosti je příprava muzejní noci. Program je inspirován projektem Eye Openers, který vytvořilo Whitney Museum New York. Každý rok je vytvořen nový tým Blikopeners. O účast se uchází přibližně 140 kandidátů, z nichž si muzeum vybere na základě pohovorů skupinu 15 mladých lidí na další školní rok. Jedním z kritérií výběru je to, aby její složení odráželo skutečnou skladbu národnostních i sociálních skupin města. Stedelijk Museum pořádá vždy v srpnu informační den o projektu (Blikopeners Information Day). Tým má v muzeu svůj vlastní prostor Blikopener Spot. Činnost je honorována. Blikopeners však nepůsobí jako průvodci a samozřejmě nedosahují jejich finančního ohodnocení.

K popularitě projektu přispěly i pravidelné relace na veřejnoprávní TV. Program velmi přispívá k sebeúctě mladých lidí, kteří jím prošli.

## 2.4. Struktura muzejní sítě

Struktura muzejní sítě je tvořena národními, regionálními a městskými muzei, které jsou v gesci svých zřizovatelů. Národním muzeím byla udělena autonomie, vláda si však ponechala dohled nad výkonem jejich činnosti a dále je závazným způsobem financuje. Mimoto podobně jako v Británii zde existují soukromá, nadační a malá spolková muzea.

## 2.5. Kolektivní smlouva

Podrobně okomentována viz 2.2.2.3.; 2.3.1.3.

# 3. NĚMECKO, BERLÍN

**Partner v rámci projektu:** Stiftung Preussischer Kulturbesitz

**Specifická oblast zájmu:** pracovní právní problematika související s pozicemi registrátor, konzervátor

## 3.1. Organizace přímo řízené vládou

### STIFTUNG PREUSSISCHER KULTURBESITZ (SPK)

#### 3.1.1. Charakteristika organizace

Nadace pruského kulturního dědictví je jednou z největších sbírkových a vědeckých institucí na světě. Je vládní organizací, a to jak pro vládu spolkové republiky Německo, tak pro vlády jednotlivých spolkových států. Nadace byla

<sup>9</sup> <http://www.iamsterdam.com/en/local/study/work-placements-and-traineeships>



zřízena rozhodnutím parlamentu v roce 1957 jako střešní organizace pro sbírky dále neexistujícího státu Prusko. Posláním nadace je ochrana sbírek; péče o jejich rozvoj a o zajištění trvalého akademického a vědeckého výzkumu na jejich základě.

### 3.1.2. Struktura organizace a pracovní právní vztahy

SPK představuje 19 organizací (15 muzeí a 4 instituty) s 2 000 zaměstnanci. V rámci nadace vystupují jednotně i muzea např. Staatliche Museen zu Berlin (SMB). Nejvyšší výkonnou moc má Rada nadace (Stiftungsrat), v níž zasedají představitelé spolkové vlády a vlád jednotlivých spolkových zemí. Jejím předsedou je Komisař spolkové vlády pro kulturu a média. Rada rozhoduje o všech zásadních otázkách organizace (program; personální a finanční záležitosti). Přijímá a propouští všechny zaměstnance na úrovni ředitelů a jejich zástupců.

Pod radu spadá prezident, centrální administrace, personální, organizační a ekonomické oddělení – to znamená centrální výkon funkce všech 19 organizací. President je plně odpovědný za každodenní chod celé nadace a zodpovídá se Radě nadace. Přijímá a propouští všechny pracovníky se statutem státního zaměstnance nebo úředníka. President má k dispozici pro výkon své funkce veškerou administrativu a výkonná oddělení. Dvě třetiny prostředků dostává organizace od federální vlády, jedna třetina je získávána fundraisováním.

#### Statut SPK

Současný statut pochází z roku 2000, kdy došlo ke sloučení sbírek. Jeho náplní je popis pravomocí a odpovědností generálního ředitele; jednotlivých ředitelů muzeí a institucí; kurátorů a konzervátorů.

#### 3.1.2.1. Struktura SPK, která spadá pod generálního ředitele

##### Národní muzea, včetně samostatných 5 sbírek

- Egyptské muzeum
- Muzeum prehistorie a rané historie
- Muzeum islámského umění
- Muzeum starověkého Předního Východu
- Národní galerie
- Muzeum fotografie
- Muzeum užitého umění
- Etnologické muzeum
- Muzeum evropských kultur
- Muzeum asijského umění

##### Instituty

- Státní knihovna (10 milionů svazků, 40 000 časopisů)
- Státní archiv
- Ibero-americký institut: knihovna a výzkumný ústav
- Státní institut pro muzikologii: muzeum hudebních nástrojů a výzkumný ústav

##### Jednotlivé instituce jsou sdruženy do celků, které rovněž spadají pod generální ředitelství:

- Starověké kultury Středomoří
- Evropské umění a Moderní umění a kultura
- Mimeoevropské kultury a Etnologie
- Jiné instituce

##### Pravomoci generálního ředitele

- je reprezentantem národních muzeí pro prezidenta i veřejnost;
- má přímou odpovědnost za chod muzea (nikoliv administrativní, ale manažerskou);
- přijímá a propouští všechny ředitele jednotlivých institucí;
- dozírá na činnost administrativy a personálního odboru;
- je nadřízeným všech zaměstnanců.

##### Pod zástupce generálního ředitele spadají jeho 3 náměstci pro oblasti:

- a) výstavy a projekty; strategický rozvoj muzeí a plánování; informace, komunikace a technologie
- b) vzdělávání a služby návštěvníkům; PR a komunikace; sponzorství a prodejní politika
- c) správa budov, jejich rekonstrukce; bezpečnost.

### 3.1.3. Požadavky, které jednotlivé pozice musí splňovat, zakotvené ve statutu:

#### Generální ředitel

- musí být expertem a mít zkušenost přinejmenším v jedné sbírkové oblasti národních muzeí;
- být výjimečnou osobností;
- prokázat zkušenost s vedením muzejní instituce takového charakteru.

#### Ředitel

- musí mít prokazatelné vědecké zkušenosti v dané sbírkové oblasti muzea;
- doložit schopnost vést muzeum a řídit jeho zaměstnance.

#### Kurátor

Musí splňovat tyto standardy, které jsou součástí inzerátu na danou pozici (např. malba 18. - 19. století):

- dokončené magisterské studium s diplomovou prací (není nutnou podmínkou, pokud má zájem a přináší nový přístup);
- prokazatelná odborná znalost v dané oblasti doložená publikační činností;
- předchozí praxe v pozici kurátora v muzeu nebo jiné kulturní organizaci;
- zkušenost s prací v muzeu;
- jazykové dovednosti a dovednosti v oblasti informačních technologií (databázové systémy);
- měkké dovednosti: organizační a komunikační schopnosti, schopnost týmové práce).

Během posledních deseti let přibyl požadavek na zkušenost a dovednost v projektovém managementu a zkušenost se získáváním prostředků z vícezdrojového financování.

#### Restaurátor/Konzervátor

Pro tuto pozici nejsou stanoveny standardy. Musí splňovat požadavky v oblasti práce s konkrétním materiálem (např. malba na dřevě či na plátně). Nově jsou stanoveny tyto parametry:

- absolutorium nově zřízeného oboru restaurování (bakalář nebo magistr);
- prokazatelná odborná znalost v v restaurování specifického materiálu doložená publikační činností;
- restaurátorská praxe v muzeu nebo jiné kulturní instituci;
- jazykové dovednosti a dovednosti v oblasti informačních technologií (databázové systémy);
- měkké dovednosti: organizační a komunikační schopnosti, schopnost týmové práce.

#### Muzejní registrátor

- absolutorium oboru muzeologie (bakalář);
- praxe v muzeu nebo jiné kulturní instituci;
- jazykové dovednosti a dovednosti v oblasti informačních technologií (databázové systémy).

SPK nevyužívá dobrovolníky. Panuje přístup, že pokud někdo pracuje, měl by dostávat i odměnu.

### 3.1.4. Řízení organizace a struktura zaměstnanců

Řízení celé organizace je zcela centralizované. Na generálním ředitelství se rozhoduje o tom, kolik se uskuteční v příštím roce výstav a zápůjček. Rovněž všechny personální otázky. Vzhledem ke grandióznímu plánu obnovy muzejního ostrova (Master Plan), podle nějž se uskutečňuje celková přestavba všech budov v letech 2005 – 2025, je personální stav muzeí značně podhodnocený. Finanční prostředky jdou především na investiční projekty.

#### Struktura zaměstnanců:

- Centrální administrace: 115 osob
- Muzea: 786
- Knihovna: 893
- Archív: 83
- Iberoamerický institut: 74
- Muzikologický institut: 50

### 3.1.5. Projekty SPK

Dva největší projekty Nadace pruského kulturního dědictví jsou Plán obnovy muzejního ostrova a vybudování nové organizace Humboldt Forum.

### 3.1.5.1. Muzejní ostrov (dokončení 2025)

Muzejní ostrov je jedním z nejvýznamnějších muzejních komplexů na světě. Přímo na jeho rozloze se nachází 5 špičkových berlínských muzeí (Altes Museum, Neues Museum, Alte Nationalgalerie, Bode Museum a Pergamon Museum), jejichž sbírky mapují téměř 6 000 let vývoje umění a kultury. Muzejní budovy byly postaveny během sta let mezi roky 1830 a 1930. Po sjednocení Německa byl v roce 1999 přijat tzv. Master Plan obnovy muzejního ostrova (Master Plan for Museum Island), v jehož rámci jsou všechny budovy rekonstruovány, a zároveň vybaveny novým velkorysým uživatelským zázemím (vstupy; pokladny; kavárny; restaurace; prodejny a šatny) na úrovni současných světových standardů. Rekonstrukce začala v roce 2001 a zahrnuje např. i dostavbu čtvrtého (navrženého, ale nedostavěného) křídla Pergamon Museum; vybudování nového hlavního vstupu či Archeologickou promenádu, která všechny budovy v podzemí spojí). Nezanedbatelnou roli v tomto projektu hraje i historická tradice prestiže muzejních institucí v reprezentaci jednotlivých německých států stejně jako význam kulturních symbolů sjednoceného Německa. Ambicí spolkové vlády je zajistit Berlínu přední místo na špičce současných evropských a amerických metropolí, které nabízejí návštěvu muzeí jako jeden z hlavních magnetů kulturního turismu.

### 3.1.5.2. Humboldt Forum (plánované otevření 2019)

Humboldt Forum je nově vznikající organizací, která doplní nabídku muzejního ostrova. Bude sídlit v budově bývalého Berlínského paláce (Berlin Palace). Palác byl původně středověkým sídlem markrabat Brandeburských. Jeho původně barokní přestavba byla dokončena kupolí až v roce 1853. Palác byl těžce poškozen za druhé světové války, kdy z něj zůstaly pouze obvodové zdi. Velká část ruin byla demolována v roce 1950, kdy se budova (stejně jako muzejní ostrov) nacházela na území Východního Německa. V roce 1992 zahájila činnost Asociace přátel Berlínského paláce (Vörderverein Berliner Schloss), která inspirovala veřejnou debatu o obnově budovy a shromáždila dobrovolné příspěvky na rekonstrukci zbývajících fasád. V roce 2009 zahájila svou činnost nadace Berlin Palace – Humboldt Forum Foundation. Po dokončení by se budova měla stát sídlem tří institucí: národního Etnologického muzea (nyní sídlícího v Dahlemu), Humboldtovy univerzity a knihovny se 3,4 miliony tištěných i elektronických médií.

Cílem centra je stát se platformou diskuze o multietnickém mírovém světě a o roli Německa v něm, Mimo agory pro akademické diskuze bude poskytovat i zázemí pro sbírky muzea a knihovny. Forum je dedikováno památce bratří Humboldtových a jejich odkazu. Interdisciplinární skupina, která se zabývá plánovacím procesem v SPK se inspirovala holandským Delta Plan, který ukázal jak plánovat ve velkých číslech.

### 3.1.6. Příklad dobré praxe

Příkladem dobré praxe z návštěvy je projekt, který připravuje absolventy na kvalifikovaný vstup do zaměstnání podle podobného schématu jako v British Museum. Metodika projektu pro Spolkovou republiku Německo byla vyvinuta Deutsches Museumsbund. Problémem, zmiňovaným při návštěvě spolku, je to, jak zajistit, aby systém nebyl obecně zřizovateli, zejména v regionech, zneužíván jako způsob jak ušetřit na personálních nákladech a případně znevýhodňovat absolventy na základě nedostatečné pracovní zkušenosti.

#### Traineeship (Staatliche Museen Preussischer Kulturbesitz, Berlin)

Traineeship je forma termínovaného (dvouletého) pracovního poměru pro absolventy vysokých škol v SMPK. Absolventi se ucházejí o přijetí buď s vlastním projektem anebo jsou do různých muzeí najímáni do řádného pracovního poměru. Traineeship představuje pro absolventy (z nichž polovina má již Ph.D.) možnost, jak se seznámit blíže s muzeem. Zároveň si mohou ujasnit, zda mají o tuto práci zájem a zaučit se do ní. Pro odborné pracovníky pak představují stážistě cennou asistenční výpomoc v každodenní práci. Někteří stážisté rotují mezi různými kurátory nebo vystřídají každý rok jiné muzeum. Jiní zůstávají dva roky na stejném místě. Práce v národních muzeích je vysoce prestižní. Na některé vypsane pozice se hlásí až 120 uchazečů. Ti podávají nejprve přihlášku a poté v užším výběru absolvují pohovor s generálním ředitelem, ředitelem/ředitelkou daného muzea a kurátory. Za plný pracovní úvazek dostávají poloviční plat, který by jim náležel při řádném nástupu do pracovního poměru. Tento plat je ekvivalentem minimální mzdy. Absolvovaná praxe je zvýhodňuje při ucházení se o zaměstnání v SPK, i když šance není příliš vysoká. V této instituci je téměř nulová mobilita (stejně jako ve všech ostatních navštívených národních muzeích ve všech třech zemích). V případě zájmu o zaměstnání v muzejním sektoru, má absolutorium stáže vysokou prestiž a významně zvyšuje šance uchazeče na přijetí.

## 3.2. Muzejní asociace

### Deutscher Museumsbund (1917) Německý muzejní spolek (ve funkci asociace)

Hlavní rolí spolku je dohlížet na to, zda muzea pracují v souladu s odbornými standardy práce a na jejich všeobecnou přístupnost pro veřejnost. Rozdrobenost jednotlivých spolkových států a rozmanitost systémů podpory jejich kulturní agendy vede k tomu, že spolek pociťuje silnou potřebu být střešní profesní organizací. Hájí zájmy oboru jako celku (zejména sjednocování a zastřešení oborových praxí). Nejvýznamnější překážkou jeho práce je skutečnost, že federální vláda nemá odpovědnost za kulturní sektor jako takový. Spolek nemá tudíž nástroje a zejména ani finance k tomu, aby mohl aktivně být v kontaktu s měnící se politickou reprezentací 16 států. Federální vláda však spolek považuje za partnera v některých zásadních otázkách, v nichž jí poskytuje expertízu:

- **národní zákony či ustanovení** (např. mobilita sbírek), kde asociace dává zásadní odborná doporučení;
- **profesionální a odborné názory** či doporučení z praxe jsou akceptovány bez výhrad;
- **rozvoj občanské společnosti**, který je prioritou federální vlády. V této oblasti je spolek klíčovým partnerem.

Spolková republika Německo nemá zákon o ochraně sbírek, a to zvýrazňuje potřebu profesního spolku/asociace.

#### 3.2.1. Charakteristika organizace

Německý muzejní spolek má institucionální (muzea, asociace) i individuální (zaměstnanci; studenti; spolupracovníci) členy. Další typ členství je vyhrazen sponzorům. Členy nepřijímá automaticky. Přihlášku musí odsouhlasit odborné gremium. Evidované organizace musí být veřejnosti přístupné 100 dní v roce. Vzhledem k složité struktuře Spolkové republiky Německo je role spolku hlavně metodická. Celkový počet německých muzeí je 6 500. Spolek zastupuje na federální úrovni zájmy všech typů muzeí a jejich zaměstnanců. Z členské základny cca 2 800 členů jsou téměř dva tisíce individuálních členů. Vydává časopis Museumskunde; organizuje výroční konferenci a podílí se na řadě projektů. Jeho rozpočet tvoří hlavně členské příspěvky a vládní granty. Hlavní role spolku spočívá v advokacii zájmů muzejní komunity; v informování a vydávání metodik a v poradenských službách zřizovatelům. Pro 700 muzeí administruje rovněž Muzejní kartu. Od roku 1977 organizuje Muzejní den.

#### 3.2.2. Struktura organizace a hlavní náplň činnosti

**Spolek má tyto pracovní výbory:**

- Muzejní dokumentace
- Muzea historie
- Technická muzea
- Archeologická muzea
- Přírodovědná muzea
- Muzea umění a kulturně historická muzea
- Muzea pod širým nebem
- Tisk a komunikace
- Plánování výstav
- Muzejní stážiště
- Konzervace (2015)
- Právní a finanční
- Migrace
- Vzdělávání

Muzejní spolek má 9 zaměstnanců. Ředitel je zaměstnán na plný úvazek. Většina zaměstnanců pracuje projektově (např. v oblasti práce se sociálně znevýhodněnými skupinami). V přepočtu se jedná o 3 plné pracovní úvazky. Z 30% je činnost spolku financována federální vládou. 60 procent tvoří příspěvky členů a deset procent spolupráce; inzerce a propagace.

Celkově existuje ve Spolkové republice Německo cca 20 různých muzejních asociací. Museumsbund zde sehrává roli zprostředkující organizace.

#### 3.2.3. Standardy muzejní práce

Některé spolkové státy (např. Sasko) mají svoje standardy muzejní činnosti. Situace ve Spolkové republice Německo je ale jiná než např. v Rakousku, které má jeden celostátně platný sjednocený certifikační systém. Standardy, které exis-

tují, se týkají v Německu zejména požadavků na turistickou infrastrukturu. Všichni si uvědomují nutnost určitého benchmarkingového systému. Problém je v nastavení kritérií tak, aby nepostihovaly pouze kvantitativní ukazatele. Těmto otázkám byla např. věnována velká konference Muzeum mezi kvalitou a relevancí v Münsteru 2014. Na financování dalšího stádia práce (zejména vydání publikace) se spolku nepodařilo získat prostředky, tudíž závěry z konference nejsou jednoznačné. Kvůli rozmanitosti sítě a roztržitosti celé struktury je nutné zajistit určitou jednotnou formu standardů dobré praxe a vytvářet směrnice. Tato činnost je zajištěna edičním programem metodik, které spolek vydává s doporučení pro celostátní praxi. Specifikou pro Německo je to, že tyto standardy vznikají zdola. Jejich formulace se účastní špičkoví profesionálové z muzejní sítě. Tento kredit také napomáhá jejich přijetí muzejní obcí a respektování jejich doporučení.

### 3.2.4. Příklad dobré praxe

Spolek se účastnil formování Vzdělávací aliance, v níž jsou zastoupena muzea a další místní organizace za účelem zlepšení vzdělávání deprivovaných dětí. Pro obdržení podpory a koordinaci pětiletého projektu s rozpočtem 5 milionů euro je spolek adekvátním partnerem pro federální vládu.

## 3.3. Národní muzea

### (Staatliche Museen zu Berlin Preussischer Kulturbesitz)

Národní muzea mají v Německu stejný statut jako univerzity. Jsou vědeckými centry, která mohou získávat granty na výzkumnou činnost. Příspěvek od federální vlády je podmíněn mj. i tím, že připravují výstavy i pro ostatní spolkové země.

Jedná se zejména o tato muzea:

- Egyptské muzeum
- Muzeum prehistorie a rané historie
- Muzeum islámského umění
- Muzeum starověkého Předního Východu
- Národní galerie
- Muzeum fotografie
- Muzeum užitého umění
- Etnologické muzeum
- Muzeum evropských kultur
- Muzeum asijského umění

## Navštívené organizace a muzea

### STIFTUNG PREUSSISCHER KULTURBESITZ, STAATLICHE MUSEEN ZU BERLIN

#### 3.3.1. Generální ředitelství (viz 3.1.)

#### 3.3.2. Oddělení registru

Registrátorská agenda je rovněž pro všechna muzea centralizovaná. Oddělení je součástí jednotné administrativy a vyřizuje dlouhodobé i krátkodobé zápůjčky a výpůjčky pro všechny instituce, včetně pojištění. Formuláře jsou v německém jazyce. Mění se pouze poslední paragraf dle speciálních požadavků případ od případu. Smlouvy jsou vystavovány na základě schválení generálním ředitelem. Výjimečně řeší státní garanci, většinou uzavírají pojištění ve spolupráci s vybranou pojišťovnou. Oddělení má 3 zaměstnance, kteří jsou absolventy studia muzeologie. V menších muzeích je situace obdobná jako v ČR. Funkce je buď kumulovaná anebo není zřízena vůbec.

#### 3.3.3. KUNSTGEWERBEMUSEUM (Uměleckoprůmyslové muzeum)

##### 3.3.3.1. Charakteristika organizace

Berlínské Kunstgewerbemuseum je nejstarší uměleckoprůmyslové muzeum v Německu. Jeho sbírky a expozice systematicky a přehledně mapují vývoj evropského uměleckého řemesla od středověku až po současný design. Budova

muzea na Kulturforum byla dokončena v roce 1985 a navrhl ji Rolf Gutbrod, jeden z předních německých architektů, v roce 1960. Muzeum je koncipováno jako „zkonstruovaná krajina“ a stromy jako součást koncepce odkazují na okolní park Tiergarten. Zvenčí má stavba uzavřený vzhled, ale uvnitř se nachází velkorysý výstavní prostor. V letech 2012–2014 byla velká část původní budovy modernizována podle návrhu architekta Kuehna Malvezziho. Po znovuotevření koncem roku 2014 byla nově zrekonstruovaná velká část původních expozic, k nimž nově přibyla rozsáhlá galerie módy (Fashion Gallery). Přestavba rovněž zajistila možnost instalovat nové systémy zabezpečení sbírek a využití moderní výstavní techniky.

### 3.3.4. ETHNOLOGISCHES MUSEUM (Etnologické muzeum)

#### 3.3.4.1. Charakteristika organizace

Ve sbírkách Etnologického muzea (jednoho z mála muzeí, které zůstalo na území původního západního Berlína - Dahlem) se nachází vynikající sbírka mimoevropského umění a kulturního dědictví. Obsahuje na 250 000 předmětů, které byly v berlínských muzeích původně shromážděny na konci 19. a počátku 20. století. V období 2. světové války byly uchovávané různě po sklepech a po válce se nacházely na území obou států rozděleného Německa. Muzeum sídlí od 60. let 20. století v budově, která byla postavena pro jeho účely a umožňuje vystavit i objemné exponáty. Jeho expozice zahrnují umění Afriky a doklady o vztazích mezi tímto kontinentem a Evropou. Dále se zde nachází výstava Americká archeologie (prehispánské kultury Střední a Jižní Ameriky) či expozice předmětů z Tichomoří, včetně člunů a domů v Oceánii. Výstava Mýtus zlatého trojúhelníku seznamuje s kulturou národnostních menšin v jihovýchodní Asii. V roce 2011 byly expozice doplněny o prezentaci muslimské kultury.

Etnologické muzeum je jednou z institucí, která se v roce 2019 stane součástí Humboldt Forum v bývalém Berlínském paláci na Muzejním ostrově v centru města.

#### Konzervátorské oddělení

Konzervátoři byli dříve součástí každého muzejního oddělení. Nyní jsou sdruženi v jednom oddělení, zatím bez vedoucího. Jednotliví pracovníci se střídají v roli mluvčích za oddělení na poradách vedení, což není praktické a je nutno systémově vyřešit.

Postup výběrového řízení na restaurátora: na základě požadavků kurátora sbírky je ředitelstvím vypsáno výběrové řízení na místo regulované podle platových tříd. Jsou zveřejněny požadavky. Poté je nutno vybrat z přihlášených dle řady měřítek a požadovaného zaměření konzervátora (materiál, období, kultura). Postavení konzervátorů je dáno tím, že se jedná o novou odbornou pozici v muzeu, kterou dříve zastával některý z technických zaměstnanců muzea nebo řemeslník. Nyní, po zřízení oboru studia na univerzitě, se uchází o toto místo spíše vysokoškolsky vystudované ženy, které se potýkají s genderovými problémy. Pro celou agendu chybí závazné parametry.

V případě potřeby jsou využíváni i externí restaurátoři, pokud je potřeba pracovat se speciálním materiálem či technikou. Ty je nutno vybrat podle evropských pravidel ze tří povinných nabídek; ne vždy se to děje objektivně podle znalostí, ale podle ceny. Také si oddělení najímá služby laboratoří, které jsou samostatné, protože pracují na svém vlastním výzkumu.

Etnologické muzeum se v rámci plánu obnovy muzejního ostrova bude stěhovat do budovy Humboldt Forum. Jeho pracovníci, včetně konzervátorů, nyní řeší především otázky spojené se stěhováním předmětů z expozic muzea v Dahlemu do centra města, což je časově, finančně i pracovní velmi náročné. SPK investuje peníze do investičního projektu, ale všechny exponáty je také nutno ošetřit. Proto bude nutno vytvořit systém pro uzavírání externích dohod s restaurátory. Další agendou jsou požadavky na žádoucí zabezpečení depozitářů dle stále více se zostřujících norem.

Vzdělávání restaurátorů se nyní děje na univerzitách, ale není diferencované. Postavení restaurátorů výtvarných děl je více ceněno a stojí na prvním místě i v rámci Státních muzeí. Oddělení využívá systému Museum Trainee. Spolupracuje také s univerzitami. Navzájem si vyměňují zkušenosti a aplikují nové poznatky. Univerzity poskytují svoji laboratoř a muzeum si vytipovává jejich nadané studenty.

## 3.4. Struktura muzejní sítě

Ve Spolkové republice Německo je sdruženo 16 federálních států. Federální vládou jsou financována především národní muzea. Na financování některých velkých muzeí se vláda spolupodílí se spolkovými vládami jednotlivých zemí (zejména 20 regionálních velkých muzeí). Regionální a městská muzea jsou financována z rozpočtů jednotlivých spolkových zemí. Odpovědnost za kulturu je delegována na jednotlivé státy, které mají svoje vlastní zákony. Kultura není

povinnou součástí rozpočtu měst. Muzea, která jsou veřejnými institucemi, mají 90% prostředků na provoz a 10% na činnost. Z toho 70% dostávají a 30% musí získat.

Malá města, která se ocitají v platební neschopnosti, většinou muzea dříve rušila, nyní umrtvují jejich činnost. I když jsou v některých oblastech jedinými komunitními centry a jsou důležitá pro kulturní identitu, muzejníci odmítají proměnu institucí tímto směrem, což v důsledku zřejmě povede k nevyhnutelnému prořídnutí muzejní sítě.

Muzejní síť je rozmanitá. Mimo národní muzea ji tvoří regionální a městská muzea. Dále malá nezávislá muzea, která patří spolkům a jsou provozována dobrovolníky či firemní a soukromá muzea. Vzhledem ke stanovení platových tříd neexistují specifické tabulky pro muzea, ta jsou v tabulkovém systému zřizovatelů. Tento obecně platný systém je dodržován, pro konzervátory platí výjimka.

### 3.5. Kolektivní smlouva a sociální dialog

V případě navštíveného partnera nebylo zkoumání otázek týkajících se kolektivní smlouvy relevantní. Veřejná muzea jsou řízena v rámci vládního systému, který je zakotven v ústavě.

Pro oblast vedení sociálního dialogu nebylo možno nalézt v rámci plánované cesty do Berlína adekvátního partnera. Přestože nám německý partner projektu vyšel maximálně vstřícně, byl stanoven - podobně jako v předchozích dvou případech - subjekt, pro nějž otázka kolektivního vyjednávání a vedení sociálního dialogu není relevantní, protože pro něj platí závazná pravidla a předpisy veřejného sektoru. V něm jsou závazně stanovena pravidla dle úrovně vedení (vláda, regionální správa, městská správa), nikoliv dle jednotlivých sektorů činností.

## 4. SYSTÉMOVÉ SHRNUÍ VŠECH CEST

### 4.1. Kvalifikační předpoklady pro přijetí do zaměstnání v navštívených národních muzeích

Oblast předepsaného vzdělání pro jednotlivé muzejní profese, stanovené projektem (kurátor; edukátor; muzejní registrátor; konzervátor a správce depozitáře), byla zkoumána ve všech navštívených institucích. V národních muzeích všech třech zemí je tato praxe obdobná. Pro posouzení zjištěných dat je nutno vzít v úvahu základní ovlivňující faktory:

- jedná se o celosvětově nejvýznamnější instituce oboru;
- práce v muzeích je považována za méně honorovanou, ale zajímavou a prestižní;
- pracovní mobilita je v nich extrémně nízká, v porovnání s běžným pracovním trhem je nízká i v celé muzejní síti.

Dotazovaní uváděli, že pracovníci muzeí v nich zpravidla setrvávají celou profesní kariéru.

Pro pozici správce depozitáře nebyla zjištěna přenositelná praxe, protože se jedná o samostatně nerozlišenou funkci. Česká praxe se v tomto ohledu jeví jako více vyhovující praxe.

Výsledky zkoumání lze zobecnit v několika oblastech:

#### 4.1.1. Absolventské (juniorní) pozice mladých lidí, začínajících svou kariéru na trhu práce

Kvalifikace pro jednotlivé pozice není striktně předepsána. Pro některé zkoumané typové pozice (zejména edukátor; muzejní konzervátor; registrátor) neexistují na vysokých školách příslušné specializace. Tito pracovníci (podobně jako kurátoři) se rekrutují zejména z oborů společenskovedních disciplin (historie, historie umění, archeologie, muzeologie, případně sociologie a další). Muzea vypisují na jednotlivé uvolněné pozice veřejná výběrová řízení, jichž se mohou účastnit i interní zaměstnanci. Inzeráty jsou podávány na specializovaných webech a zpravidla zveřejňovány po limitovanou dobu (nejdéle jeden měsíc). Práce ve všech navštívených institucích je vysoce prestižní. S délkou zveřejnění inzerátu exponenciálně vzrůstá počet zájemců. V případě kurátorů a edukátorů uváděly všechny navštívené instituce počty uchazečů v řádu minimálně několika set osob. Výběrová řízení extrémně zatěžují administrativní agendu instituce. Širší výběr vždy provádí pracovní skupina, tvořená zaměstnanci organizace. Při konečném výběru má rozhodující slovo bezprostřední nadřízený přijímaného pracovníka. Výjimkou je Stiftung Preussischer Kulturbesitz, v němž má v rámci přijímací procedury absolutní pravomoc generální ředitel.

Znění inzerátu a konkrétní popis práce odpovídají konkrétním potřebám organizace. Jsou formulovány bezprostředním nadřízeným přijímaného pracovníka ve spolupráci s personálním oddělením. Prototypy popisů práce a rámce kvalifikačních předpokladů zkoumaných pěti pozic v obecné rovině jsou k dispozici na specializovaných webech, které sledují mladí uchazeči o zaměstnání (Velká Británie, Nizozemí). Některé instituce (např. National Gallery London) mají na svých webových stránkách precizně propracované popisy práce spolu s doporučeními, kvalifikačními předpoklady a pokyny pro uchazeče v přijímacím řízení. Holandská asociace muzeí tuto agendu zpracovává v obecné doporučující rovině pro celou muzejní síť. Z těchto materiálů jsme vycházeli pro stanovení prototypových popisů práce včetně kvalifikačních předpokladů v rámci projektu (aktivita KA 02 B).

#### 4.1.2. Specializované a vedoucí (seniorní) pozice, vyžadující praxi a odborné renomé

Specializované a vedoucí (seniorní) pozice, vyžadující praxi a odborné renomé, jsou vypisovány zcela individuálně na míru dotyčné instituce. Inzerovány bývají většinou mezinárodně. Obsahují přesné požadavky na doložitelnou expertízu v dané oblasti; na pracovní historii (zastávané pozice); počet let praxe a na publikační a jiné výstupy. Ve všech institucích je běžnou praxí oslovování konkrétních vytipovaných expertů na evropské úrovni a obsazování míst odborníky ze zahraničí. Ve výběrové komisi většinou zasedají členové správní rady muzea nebo zástupci zřizovatele, zejména jedná-li se o řídicí pozice.

## 4.2. Systém dalšího vzdělávání a profesionalizace muzejních profesí v jednotlivých navštívených zemích

V oblasti dalšího vzdělávání muzejních pracovníků v pěti zkoumaných profesích se praxe všech tří zkoumaných zemí nejvíce liší. Zásadní roli hraje přístup zřizovatelů k národním institucím. V Británii jsou všechna velká muzea nucena získat prostřednictvím vícezdrojového financování v průměru cca 50 – 65% rozpočtu. Holandská vláda na základě předchozích projektů profesionalizace muzeí (MATRA, DELTA) udělila národním muzeím nezávislost, ale nadále jim zaručuje adekvátní míru financování v případě neúspěchu v získání prostředků vícezdrojovým financováním v konkrétním roce. Staatliche Museen Preussischer Kulturbesitz Berlin podléhají od roku 2025 grandióznímu vládou řízenému a financovanému plánu na kompletní přestavbu muzejního ostrova.

Britská, ale i holandská národní muzea, jsou tudíž v daleko větší míře nucena se chovat stejně jako efektivní podnikatelský subjekt. To odpovídá i investicím do jejich vstřícnosti pro návštěvníky a do profesního růstu zaměstnanců. SPK je doposud konzervativní muzejní institucí, soustřeďující se na budování infrastruktury. Investiční náklady zcela vyčerpávají monumentální rozpočet projektu. Zjištění relevantní pro českou praxi pocházejí z Deutsches Museumsbund.

### 4.2.1. Další vzdělávání muzejních pracovníků a modely dobré praxe

Všechny navštívené instituce ve Velké Británii i v Nizozemí se shodovaly v tom, že rozpočty na další vzdělávání pracovníků a jeho podpora jsou dostatečné až velkorysé. V praxi to znamená, že každý, kdo chce studovat, může. Holandská vláda zvažuje přijetí modelu dánské vlády, která požaduje po všech odborných pracovnících muzeí získání titulu Ph.D. Personální oddělení muzeí disponují vlastními rozpočty na zvyšování kompetencí v oblasti všech základních disciplín art managementu a marketingu. V případě Holandska nemají vládní programy profesionalizace muzeí (MATRA, DELTA) a s nimi související plán vzdělávání v Evropě obdobu.

V úvahu připadají tyto modely dobré praxe:

- **Associateship of the Museums Association (AMA):** AMA je dvoustupňový profesní sebeřízený rozvoj vlastní muzejní kariéry (Velká Británie), založený na individuálním plánu a mentoringu;
- **Manuál dalšího vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců (Training and Development Further Education Procedure, British Museum):** manuál přesně specifikuje podmínky, za kterých se může zaměstnanec dále vzdělávat;
- **Budoucí kurátoři (Future Curators Program):** program se zaměřením na výchovu budoucí generace kurátorů a manažerů sbírek na základní získání standardů práce ve špičkové instituci oboru;
- **Muzejní stážisté (Museum Trainee, Berlin):** program dvouleté částečně placené stáže zaměřené na získávání praxe mladých absolventů. Uskutečňuje se jak v SPK Berlin, tak i v jiných muzeích v Německu. Úskalím je nedostatečná možnost kontroly jeho zneužívání vedoucí k získávání levné pracovní síly a snižování položky platů v personálních rozpočtech muzeí ze strany zřizovatelů.



## 4.3. Řídící nástroje a kontrola kvality (standards, strategické plány a metodiky)

### 4.3.1. Standardy

#### 4.3.1.1. Velká Británie

Ve vytváření oborových standardů muzejní praxe je lídrem Velká Británie, od níž se inspirují i všechny ostatní země. Celý proces, který se uskutečňuje v několika fázích za plné účasti muzejní obce a profesních asociací, započal již v sedmdesátých letech 20. století. V současné době administruje akreditační systém partnerská organizace projektu Arts Council England. Standardy pokrývají tři základní oblasti muzejní agendy:

- Péče o sbírky (přeloženo pro pracovní účely RG ČR 2013);
- Péče o návštěvníka a jeho zážitek (přeloženo pro pracovní účely RG ČR 2014);
- Péče o zdraví organizace (v plánu).

Britský akreditační systém slouží jako celostátně platná garance pro zřizovatele i donory. Poskytuje záruku, že registrované muzeum je řádnou oficiální institucí, spravovanou v souladu se správnou oborovou praxí. Jako příklad dobré praxe zde není popisován, protože byl předmětem několika grantů MK ČR, které RG ČR získala a práce v tomto směru pokračuje. Doposud byla rovněž zpracována celá řada výstupů:

- dotazníková šetření a jejich sumarizace;
- návrh standardů dobré praxe v oblasti péče o sbírky;
- mapování vývoje akreditačního procesu v Británii se zřetelem k milníkům a úskalím;
- překlady současně platných standardů jako inspirace pro českou praxi s cílem zajistit kompatibilitu s evropskou praxí a konkurenceschopný vývoj členů RG ČR.

#### 4.3.1.2. Holandsko

Muzeum, které se chce stát členem holandské asociace muzeí, musí projít akreditací (registrací).

Počátky akreditačního schématu jsou datovány do roku 1998. Systém původně zcela vycházel z britského modelu. Současná podoba akreditačního schématu obsahuje 17 povinných otázek, založených na Etickém kodexu ICOM. Nejedná se však o odpovědi typu ano/ne, ale o poměrně propracovaný systém, který asociaci umožňuje zjistit aktuální stav profesní praxe v daném muzeu.

Akreditace je pouze jednostupňová a lze ji každých pět let obnovit. V letech 2012-2014 obsahoval systém 70 stanovených kritérií standardů kvality, ale pro muzea vyplňování formulářů znamenalo neúměrnou administrativní zátěž. Zkoumané okruhy jsou stejné jako v Británii: péče o sbírky; péče o návštěvníka a péče o zdraví organizace. Asociace sleduje, zda těchto 5 základních dokumentů má muzeum v pořádku:

- Zřizovací listina;
- Výroční zpráva;
- Sbírková politika;
- Finanční výhled na příštích pět let;
- Čtyřletý strategický rozvojový plán.

Pokud instituce některé standardy nesplňuje, asociace se zajímá proč. Pomáhá ve vyjednávání se zřizovatelem (zejména jsou-li k dosažení standardu nutné investice). Změny oproti akreditovanému stavu je povinností instituce hlásit.

#### 4.3.1.3. Německo

Některé spolkové země podporují standardizaci (např. Sasko). Německý federální systém má certifikaci muzeí. Nejedná se však o celostátně platný sjednocený systém jako v Rakousku. Odpovědnost za kulturu je na jednotlivých 16 spolkových zemích, které mají své vlastní zákony. Standardy existují spíše pro turistickou infrastrukturu. Zřizovatelé hledají nějaký systém hodnocení výkonu a asociace se snaží uplatnit důraz na kvalitativní kritéria pro posuzování muzejní praxe.

### 4.3.2. Čtyřleté strategické rozvojové plány, předkládané zřizovatelům

Díky projektům holandské vlády (MATRA, DELTA) je v Nizozemí plošně nastavená praxe základních standardů muzejního managementu. Každá profesionální muzejní instituce povinně předkládá (bez ohledu na zřizovatele, ať už je jím kdokoliv) čtyřletý strategický rozvojový plán, který je včetně rozpočtu na toto období odsouhlasen a kontrolován.

### 4.3.3. Metodiky muzejní praxe

Další možnost, jak zaručit celostátně uznávanou dobrou praxi v oblasti muzejní práce, představuje ediční řada Deutsches Museumsbund, která je vytvářena zdola samotnou muzejní obcí ve spolupráci s asociací. Tyto metodiky jsou muzei považovány za závazné a jsou respektovány i zřizovateli. K tomuto příkladu dobré praxe jsme se v rámci projektu vzhledem k proveditelnosti přiklonili.

#### 4.3.3.1. Německo

##### Doposud vydaná řada metodik

- Muzejní standardy (2006) – materiál přeložen pro potřeby RG ČR v rámci tohoto projektu
- Občanské angažmá muzea (2008)
- Kritéria kvality pro muzea (vzdělávání a mediace, 2008)
- Muzejní profese – doporučení EU (2008)
- Metodika Museum Traineeship (2009) – materiál přeložen pro potřeby RG ČR v rámci tohoto projektu
- Inkluzivní muzeum: metodika přístupnosti a inkluze (2013)
- Muzeum a migrace (2015)

## 5. ZÁVĚR

Vzhledem k šíři zkoumané problematiky, kterou nebylo možno v plné míře v rámci jednoho projektu obsáhnout, preferovala Rada galerií ČR zaměřit se na okruhy zkoumání pracovně právní problematiky.

RG ČR se dlouhodobě touto problematikou zabývá, zejména v souvislosti s procesem nastavování oborových standardů činnosti muzeí umění jako veřejné služby. Proto byla zjištěna, týkající se postavení jednotlivých zkoumaných muzejních profesí (kurátor; edukátor; konzervátor; registrátor; správce depozitáře), jejich zařazení v organizační struktuře instituce, způsoby přijímání do zaměstnání a kvalifikační předpoklady, jejich pracovní náplně a rozvoj odborných a manažerských kompetencí v průběhu zaměstnání, velmi přínosná.

Přestože se původní nastavení projektu na vrcholové instituce jevílo jako poněkud vzdálené od české praxe, v průběhu projektu se ukázalo jako zásadní. Tyto organizace samy o sobě nastavují a ztělesňují příklady současných nejlepších evropských oborových praxí. Pro RG ČR z toho vyplývají úhrnem tato významná zjištění:

- ve všech zemích je zásadně ošetřena otázka nástupu mladých odborníků do praxe formou stáží, praxe a dobrovolné práce tak, aby byly zachovány profesní standardy a kontinuita činnosti organizace v rámci oboru;
- zaměstnání v muzeu je prestižní a předpokládá vysokou motivaci a iniciativu pracovníků, včetně ochoty pracovat projektově a získávat finance z vícezdrojového financování;
- ve všech zemích se tím či oním způsobem uplatňují oborové standardy a inspirace příklady dobré praxe kvůli udržitelnému rozvoji oboru a jeho konkurenceschopnosti na evropském trhu;
- profesní asociace hrají velkou roli v advokacii; odborném zastupování oboru navenek v roli partnera veřejné správy; organizaci specializovaného vzdělávání i v kolektivním vyjednávání; ve všech zemích působí více muzejních asociací – dle profilovaného zájmu;
- na průběžné vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců je kladen velký důraz rovněž z hlediska rozvoje oboru a konkurenceschopnosti; instituce mají vyčleněny speciální fondy (doposud dostačující) a zaměstnanci jsou k vzdělávání motivováni ať již z vlastní iniciativy (přidaná hodnota k nižšímu finančnímu ohodnocení práce v muzejní instituci) anebo svým nadřízeným v rámci výročního hodnocení jeho činnosti, kde jsou identifikovány oblasti, v nichž je zapotřebí se zdokonalit.

### **Následování modelu dobré praxe, zjištěné v rámci projektu**

Účastníci kulatého stolu si nejprve jako praxi doporučenou k následování vybrali oblast vzdělávání. Poté se seznámili se všemi modely vzdělávání v navštívených zemích a podrobně prodiskutovali aktuální možnosti řešení v současné české praxi. Po zvážení všech argumentů se přiklonili k řešení, které vychází z praxe německé asociace muzeí, tj. započít s vydáváním oborových metodik pod patronací a pro potřeby Rady galerií ČR. Na jejich základě by pak bylo možno vytvořit kurikulum neformálního vzdělávání ve spolupráci s muzejními metodickými centry.



# KNIHOVNY

## ZÍSKÁNÍ ZKUŠENOSTÍ S VEDENÍM SOCIÁLNÍHO DIALOGU ZE ZAHRANIČNÍCH CEST

**Mgr. Jaroslava Štěrbová**  
**Ing. Dana Smetanová**  
**PhDr. Vít Richter**  
**Mgr. Vladimír Petříček**

### ÚČASTNÍCI CEST:

**Švédsko:** Mgr. Jaroslava Štěrbová, Bohdan Volejníček,  
Dana Menšíková

**Dánsko:** Ing. Dana Smetanová, Bc. Markéta Mířová,  
Dana Menšíková

**Německo:** PhDr. Vít Richter, Mgr. Kateřina Sitařová,  
Mgr. Vladimír Petříček



# Švédsko

Mgr. Jaroslava Štěrbová

## Hørsholm Library

se nachází v Kulturním centru Trommen (Buben). Budova Trommenu je navržena architektem Knudou Munkem a byla slavnostně otevřena v roce 1988 .

### Organizační struktura – složení pracovních pozic

V knihovně v Hørsholmu (město nedaleko Kodaně, 23 tis. obyvatel) pracuje 20 zaměstnanců. Kromě vlastního vedení knihovny pracuje v knihovně 10 knihovníků na obdobných, tedy zaměnitelných pozicích „univerzálů“, 7 zaměstnanců pracuje na pozicích asistentů, zbytek v administrativě. V praxi je nedostatek specializace trochu problém, např. pracuje-li knihovník na pozici poblíž knihovního fondu pro děti a je tázán v této problematice; neznalosti se řeší sdílením informací a postupným učením se všech všemu. Veřejnost to nijak neřeší a se službami je spokojena.

Všichni knihovníci mají nejméně středoškolské knihovnické vzdělání. Cca 30 % má univerzitní knihovnické vzdělání. Obecně se dá říci, že vzdělání odpovídá zastávaným pozicím.

### Systém celoživotního vzdělávání

Celoživotní vzdělávání je pro dánské knihovníky součástí profesního života. Není povinné, ale často je podmínkou případného postupu např. na vedoucí funkci. V praxi je náplň vzdělávání kombinací vlastního přání konkrétních lidí a systému využívání nabídky kurzů, přednášek a konferencí, organizovaných většinou v rámci regionu.

Účast na vzdělávání není dána nějakou časovou dotací, ale je striktně limitována rozpočtem jednotlivých knihoven. Obecně platí, že účast na vzdělávacích aktivitách je spíše podporována a dá se pak počítat na cca 15 hodin ročně na zaměstnance. I v tom ale mohou být velké rozdíly – podle rozpočtu dané knihovny v danou dobu.

### Vnitřní pracovní předpisy

Knihovna v Hørsholmu nemá vnitřní pravidla pro pracovní výkon a postupy. Platí to, že funguje jakýsi ne zcela striktně formalizovaný systém hodnocení pracovního výkonu – periodická hodnocení v rámci přímé řídicí linie.

Jmenovitě pro knihovnu neexistuje ani koncepce/strategie/vize dalšího rozvoje. Knihovna, v tomto případě celé kulturní středisko města, je však neoddelitelnou součástí plánování komunitního rozvoje daného místa. Ředitel oddělení kultury je nepřímým „šéfem“ knihovny, divadla, hudební školy a jeho hodnocení se odvíjí od jejich činnosti a od toho, jak jejich služby vyhovují občanům města. Za samozřejmé se považuje, že služby v kulturních institucích poskytují lidé dostatečně kvalifikovaní.

Do knihovny se přijímají pouze lidé s prokazatelnou kvalifikací, je-li více uchazečů, nastupuje výběrové řízení, vždy za účasti zástupců města. Pro zaškolování nejsou zvláštní jmenovitá pravidla, řeší se spíše případ od případu. V knihovně je minimální fluktuace, odchody jsou spíše z důvodu přestěhování z místa nebo odchodu do důchodu.

Zvláštní kapitolou je systém stupňovitěho odchodu do důchodu: po dovršení věkového limitu pro důchod může zaměstnanec pracovat ještě dva roky na stejné pozici, poté pouze na nižší pozici, a to vše maximálně do doby nárok na důchod + 3 roky.

### Vazba výkonu na systém odměňování

Jakékoli normování neexistuje. V této knihovně v zásadě není co normovat, knihovna nezpracovává sama fond. Základním kritériem měření úspěchu už nejsou ani výpůjčky ani počty návštěvníků, ale zpětná vazba vedení města.

V knihovně neexistuje ani etický kodex. Není nutný. „Knihovny jsou tradičně v Dánsku vnímány jako nejsilnější kulturní instituce, jádro demokracie, sociální, ekonomické, etnické a gender emancipace“ – citát kolegyně knihovnice.

Pracovní výkon zaměstnanců je pravidelně hodnocen. Probíhají rozhovory k hodnocení pracovního výkonu, jedním z důvodů je i vazba na odměňování.

Knihovníci s předepsaným vzděláním nastupující na místo mají 8 let stejný plat. Po této době mají možnost v rámci hodnotících setkání žádat o jeho zvýšení, resp. o přiznání bonusů a zdůvodnit je. Tento systém je relativně nový, nahradil dříve fungující věkový automat.

## Age management v knihovně

Průměrný věk zaměstnanců této knihovny je 45 let (nucený odchod některých mladších v době krize). Získávat do knihovny nové zaměstnance obecně problém není, jistá míra problému je u nábory mladých kvalifikovaných knihovníků – výše platů v archivech (!), bankách či marketingu je lákavá a knihovny jí nemohou konkurovat.

Současný věk pro odchod do důchodu je 65 let. Existuje možnost, pracovat na stejné pozici do 67ti let. Do 70ti let je možné v knihovně zůstat, ale na nižší pozici. Tato pravidla platí pro muže i ženy. Věková kategorie 55+ není vnímána jako nějak specifická, není tedy nijak ohrožena. Naopak, v letech krize, při propouštění kvůli restriktivním rozpočtům, odcházeli z knihoven nuceně dříve ti, kteří tam pracovali nejkratší dobu. Další překážka pro zbavování se starších zaměstnanců je i ta, že po 16 letech práce v knihovně mají nárok na 6ti měsíční výpověď (což je drahé). Důvodem pro předčasný odchod do důchodu je zdravotní stav nebo dostatek vlastních prostředků pro život – člověk dále nepracuje, ale důchod nedostane...

Problémy s pracovními výkony pracovníků 55+ nejsou. Pokud by se tito lidé průběžně neučili, co mají umět, museli by odejít na nižší pozici s nižším platem. Učí se všichni.

Existuje snaha udržet starší zkušené zaměstnance – např. mírnou redukcí pracovní doby při stejném platu. Tato **možnost** nastává od 60ti let věku zaměstnance.

## Obsazování vedoucích pozic

Ředitele knihovny jmenuje a odvolává vždy město, na základě otevřeného výběrového řízení (inzeráty ve státních a regionálních médiích), součástí výběru jsou i pohovory se zaměstnanci v knihovně.

Při přijímání ostatních vedoucích pracovníků má významné slovo vedoucí knihovny (téměř nikdy to není „ředitel“, taková funkce v Dánsku není oficiálně většinou možná), může kandidáty na pozice vedení vybírat, vždy je však schvaluje vedení města (které je též platí).

Zástupci odborů jsou ve výběrových komisích, ale vlastní rozhodování se řídí především podle kvalifikace uchazečů. Pokud ale uchazeč místo v knihovně získá, je pak role odborů při ochraně jeho práv a poradenství velmi silná.

## Malmö Library

Město Malmö je třetí největší švédské město s více než 250 tisíci obyvateli. V roce 1997 byla dánským architektem Henningem Larsenem postavena nová městská knihovna, která nahradila dosavadní knihovnu, jež zde působila od roku 1946.

Knihovna má ve svém fondu přes 600 tisíc různých dokumentů, více než 2 tisíce různých titulů časopisů a 266 titulů denního tisku, dále přes 3 tisíce videokazet s filmy a 22 300 hudebních CD. Ve svém fondu má také počítačové a televizní hry na Playstation.

Městská knihovna v Malmö má mimo jiné konferenční halu, dospělé oddělení, hudební oddělení a dětské oddělení s místností na rozličné akce. Internet je pro uživatele knihovny zdarma a pro návštěvníky knihovny hned při vstupu do haly je možno na stojáka použít internet na 15 minut zdarma. Funguje tu samoobslužná evidence výpůjček knih a CD a třídění vrácených knih roboty. Knihovna se také věnuje handicapovaným lidem, zvláště dyslektikům a nevidomým.

## Organizační struktura – složení pracovních pozic

Městská knihovna v Malmö má 107 knihovníků, z toho 25 knihovnických asistentů (ale změnila se jejich náplň práce, už nedělají práce typu zakládání fondu – na to jsou placení brigádníci). Naše tarifikační pozice je na prostředí této knihovny nepoužitelná, především kvůli zcela odlišné organizaci činnosti knihovny. Některé věci knihovna nedělá, protože je dostává hotové (katalogizace), jiné věci zajišťuje jinou organizací práce v knihovně (typicky referenční knihovník je v provozu každý, kdo pracuje u pultu s funkcí infobodu). Zaměstnanci velmi často kolují napříč pozicemi. Rozhodující pro jejich pracovní zařazení je prokazatelná kvalifikace.

Pro obvyklé knihovnické pozice od nejnižší – knihovnický asistent - je nutné nejméně středoškolské odborné vzdělání. Pro vlastní pozice knihovníků je povinností vzdělání univerzitní.

## Systém celoživotního vzdělávání

Není určeno penzum povinného vzdělávání, řídí se podle konkrétní potřeby pro danou pracovní pozici v dané knihovně. Každý 2. rok jsou regionálními vzdělávacími centry zpracovávány koncepce odborného vzdělávání, podle nich se potom hlásí jednotliví zájemci o jednotlivé formy vzdělávání s potřebným zaměřením. Limitem je vždy objem financí, které je možné na vzdělávání alokovat. V dané instituci se pak zpracovává plán vzdělávání na dané období.



## Vnitřní pracovní předpisy

Obecně platí, že právě tyto otázky jsou pro skandinávské kolegy na jedné straně poměrně důvěrné, na druhé straně je řešení této problematiky natolik samozřejmé, že se většinou nedočká nějaké formalizované podoby.

## Vazba výkonu na systém odměňování

Standards výkonů nebo normování množství práce zde většinou nemá místo: výkony práce počitatelné na objem a čas (typicky katalogizace) se v knihovně většinou nedělají, ostatní výkony jsou hodnoceny spíše individuálně, v rámci systému hodnocení pracovního výkonu. Opakuje se periodicky, nejméně jednou za rok. Nemají klasické tarifní či minimální platy. Plat je v zásadě věcí individuálního vyjednávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Ovšem vzhledem ke stále silné pozici odborů a k tomu, že jsou k dispozici určité statistiky o platech, se nedá očekávat, že by zaměstnavatel vnucoval zaměstnanci nějaký výrazně nižší plat než jinde. Zároveň je třeba připomenout, že vzdělaných knihovníků je ve Švédsku dost...

Na rozdíl od situace v Dánsku, kde jsou silně podporovány aktivity dobrovolníků v knihovnách, v Malmö jsme touto otázkou vyvolali lehké zděšení: to se přece nesluší chtít od někoho něco zadarmo: ano, máme pomocníky, většinou studenty, ale vždy placené!

Stejně jako v dánských knihovnách je zřejmé, že i bez kodexu etiky jsou etické principy práce v knihovně hluboce zakořeněny přímo v praxi.

Velmi významnou roli v této problematice hraje silné odborové hnutí. Je obvyklá vysoká „proorganizovanost“ v odborech – hraje velkou roli při případném propouštění z knihoven. Při povinném odvádění části příjmu knihovníků-odborářů do „fondu nezaměstnanosti“ je pak z něj i několik let, je-li to nutné, vyplácen příspěvek: 60% poslední výše platu.

## Age management v knihovně

### Věkové složení:

Do 30 let – 1,  
30-40 let – 26,  
40-50 let – 32,  
do 60 let – 36,  
nad 60 let – 12.

Problém získávat mladé lidi není, spíše je v současnosti problém najít ve švédské knihovně místo.

Co se týče zaměstnávání pracovníků v před a důchodovém věku, je obdobná situace jako v Dánsku – po dovršení důchodového věku mohou v knihovně zůstat maximálně 2 roky na stejné pozici (při oboustranném zájmu), celkově mohou zůstat v knihovně maximálně do 70ti let.

Věková skupina 55+ není vnímána jako něčím výjimečná, tudíž není více ani méně ohrožena. (Kolegyně skoro nevěděly, proč se na to ptáme.)

## Obsazování vedoucích pozic

Ředitele knihovny jmenuje a odvolává vždy město, na základě otevřeného výběrového řízení (inzeráty ve státních a regionálních médiích), součástí výběru jsou i pohovory se zaměstnanci v knihovně.

Při výběru dalších vedoucích pracovníků má významné slovo vedení knihovny, může kandidáty na pozice vedení vybírat, vždy je však schvaluje vedení města (které je též platí).

Zástupci odborů jsou ve výběrových komisích, ale vlastní rozhodování se řídí především podle kvalifikace uchazečů. Pokud ale uchazeč místo v knihovně získá, je pak role odborů při ochraně jeho práv a poradenství velmi silná.

# Dánsko

Ing. Dana Smetanová

## Copenhagen Library

Síť městských knihoven v Kodani tvoří jedna hlavní knihovna a 19 poboček. Některé knihovny jsou sloučeny s kulturními centry, školními knihovnami nebo s centry občanských služeb. Kodaňské knihovny tvoří největší síť veřejných knihoven v Dánsku. Poskytují veřejnosti volný přístup ke všem druhům médií, ke knihám, časopisům, novinám, DVD,

hudbě, audioknihám a online zdrojům. Registrace v knihovně je zdarma a umožňuje půjčování publikací v celé síti kodaňských knihoven. Některé knihovny mají rozšířenou otevírací dobu bez obsluhy, přístup v této době je možný pouze po registraci v dané knihovně na základě karty zdravotního pojištění. Samozřejmostí v knihovnách je kamerový dohled. Veřejné knihovny jsou částí Odboru kultury a oddechu města Kodaň.

### Statistika knihovny včetně poboček:

560 000 obyvatel  
195 000 držitelů průkazů  
350 zaměstnanců  
4,6 mil. návštěv  
3,6 mil. výpůjček  
5,4 mil návštěv webových stránek

### Statistika Copenhagen Main Library (Hlavní knihovna):

80 zaměstnanců  
850 000 návštěv  
700 000 výpůjček  
610 000 knihovnických jednotek ve fondu  
160 akcí

### Rozpočet:

Celkem 8 mil. euro  
Nájem 2,4 mil. euro  
Mzdové výdaje 5 mil. euro

### Organizační struktura – složení pracovních pozic

V hlavní knihovně pracuje 80 zaměstnanců s různým odborným vzděláním, nejen knihovnickým. Požadované odborné vzdělání se odvíjí od pracovní pozice. Knihovnické znalosti a dovednosti získávají zaměstnanci v rámci kurzů celoživotního vzdělávání. Na systém celoživotního vzdělávání je kladen velký důraz, jedná se o propracovaný systém, který je i předmětem kolektivního vyjednávání s odbory. Zařazování pracovníků do jednotlivých kurzů je výsledkem jejich vlastního přání, potřeb knihovny a nabídky kurzů, přednášek a konferencí. Odborné vzdělávání je součástí profesního života pracovníků knihovny. Naše klasifikace pracovních pozic je v jejich prostředí nepoužitelná.

### Vnitřní pracovní předpisy

V současné době je knihovna v „pohybu“ k naplnění vize. Předpokládá se, že tradiční knihovnické činnosti vázané na zpracování a zpřístupňování fondu budou utlumeny. Bude snížen počet hodin, ve kterých budou knihovníci poskytovat tradiční služby v knihovně. Informační a referenční služby budou poskytovány virtuálně (např. formou video-rozhovoru), budou rozšířeny samoobslužné služby a služby občanům, na tyto změny se již nyní připravují prostory v přízemí knihovny.

Vize vychází z příležitostí, které umožňuje vývoj a zavádění nových komunikačních a informačních technologií. Střed pozornosti je zaměřen na efektivní rozvoj knihovnického fondu a jeho digitalizaci, rozšíření digitálních a samoobslužných služeb, prodloužení otevírací doby (i bez obsluhy) a integrování občanských služeb do knihovny. Cílem je nabízet většinu služeb bez nutnosti fyzické návštěvy knihovny.

Součástí strategie je i modernizace fyzických prostor knihovny, která zajistí větší flexibilitu, přiláká více lidí do knihovny, umožní vybudování nové velké knihovny pro děti, poskytne prostor pro pořádání více akcí, nových aktivit a pořádání výstav. **Středem pozornosti již nebude fond knihovny, ale uživatel, obyvatel města.** Knihovna vytvoří nové prostředí a nabídne nové aktivity, které umožní obyvatelům aktivně se zapojit do rozvoje města, vytvořit místní rozmanitá komunitní a kreativní centra, čtenářské kluby, uspokojí potřeby vzdělávání, zapojí dobrovolníky do činnosti knihoven. Zvláštní pozornost bude věnována školákům a vzdělávání mládeže, které bude zahrnovat přímou spolupráci se školami, dále dětem a jejich rodičům. Nové úkoly a zaměření knihovny si vyžádají i nové pojetí role knihovníků. Knihovník nebude pouze informačním specialistou, ale také kulturním pracovníkem, projektovým manažerem, učitelem v dětském oddělení apod., těmto novým funkcím musí odpovídat i zaměření odborného vzdělání. (Během rozhovoru bylo několikrát zdůrazněno, že požadované vzdělání nemusí být knihovnické, ale jeho zaměření musí odpovídat nabízené pozici.)

V minulém roce poprvé došlo k propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti (dříve se v knihovně nikdy nepropouštělo). Plánovaná reorganizace zahrnuje i další snižování počtu pracovníků.

## Vazba výkonu na systém odměňování

Rámec pro poskytování knihovnických služeb určuje zákon o knihovnických službách z r. 2000, který však vedení knihovny považuje za zastaralý vzhledem k měnícímu se prostředí, zavádění nových technologií, služeb i poslání knihovny, potažmo i roli knihovníka. Pracovníci jsou zařazeni a odměňováni podle státního platového předpisu. Pracovní výkony hodnotí přímý nadřízený. Hodnocení má vazbu na přiznání pohyblivých složek mzdy (odměny, prémie).

## Age management v knihovně

K age managementu se ředitel knihovny vyjádřil velmi stručně. Věková struktura je rozmanitá, avšak žádné konflikty nevznikají. Pracovníci ve věku 55+ jsou běžnou součástí pracovního kolektivu a nejsou vnímány nikterak odlišně. Mladí lidé mají značný zájem o práci v knihovně. Věk odchodu do důchodu se v současné době prodlužuje na 65 let.

## Obsazování vedoucích pozic

Ředitel knihovny je jmenován vedoucím Odboru kultury a oddechu příslušné městské části Kodaně. Výběr vedoucích pracovníků knihovny je v kompetenci ředitele, který konzultuje výběr s odbory.

## Landskrona Library

Město Landskrona se nachází na jihu Švédska v provincii Skane, má 43 500 obyvatel. Městská knihovna se skládá z hlavní knihovny a 3 poboček, je řízena Odborem kultury a oddechu města Lanskrone a je financována z rozpočtu města. Hlavní knihovna byla otevřena v roce 1999 v budově požární stanice. Knihovna se rozkládá ve 2 podlažích, zahrnuje samostatná oddělení pro dospělé a děti včetně speciálně upravené dětské místnosti pro čtení nebo promítání filmů. Kromě tradiční nabídky knihovnických služeb nabízí mnoho dalších volnočasových a vzdělávacích aktivit např. čtenářské kroužky, jazykové vzdělávání, kurzy genealogie, ve spolupráci s právníckou firmou zajišťuje krátké právní konzultace zdarma.

Pro děti již od 1,5 roku organizuje různé aktivity: zpívání, tancování, čtení. Nabídka akcí a aktivit knihovny zohledňuje skutečnost, že ve městě žije poměrně velké množství imigrantů a sociálně slabších rodin.

Klasické knihovnické činnosti jako je katalogizace knihovna neprovádí, využívá služby specializované firmy, která dodává knihy zpracované, obalené, připravené pro založení do regálu. V roce 2014 navštívilo knihovnu 265 188 lidí a uskutečnilo se 208 614 výpůjček.

Knihovna se v roce 2015 zapojila do národního programu k podpoře čtení určeného ohroženým oblastem (se sociálně slabšími vrstvami, větším množstvím imigrantů a značnou kriminalitou) nazvaným Bokstart. Knihovníci navštěvují rodiny s malými dětmi ve věku do jednoho roku a obdarovávají je knihou. Cílem projektu je pobídnout rodiče ke čtení s malými dětmi za účelem rozvoje a zdokonalování jazyka a podnícení lásky ke čtení. Program je dvouletý, celkem jsou plánovány tři návštěvy v rodinách v šesti měsíčních intervalech. Tento program je kladně přijímán jak pracovníky knihoven, tak i obdarovanými rodinami.

## Organizační struktura – složení pracovních pozic

Městská knihovna se skládá z hlavní knihovny a 3 poboček. V knihovně pracuje 20 zaměstnanců, z toho 10 má vysokoškolské knihovnické vzdělání; u nově přijímaných zaměstnanců je knihovnické vzdělání podmínkou pro přijetí. Naše klasifikace pracovních pozic je v této knihovně nepoužitelná z důvodu odlišné organizace a zaměření činností, např. katalogizaci knihovna neprovádí, knihy jí dodává specializovaná firma zpracované, obalené, připravené pro založení do regálu. Nabídka akcí a aktivit knihovny se odvíjí od skutečnosti, že ve městě žije poměrně velké množství imigrantů a sociálně slabších rodin. Kromě tradiční nabídky knihovnických služeb nabízí mnoho dalších volnočasových a vzdělávacích aktivit např. čtenářské kroužky, jazykové vzdělávání, kurzy genealogie, ve spolupráci s právníckou firmou zajišťuje krátké právní konzultace zdarma, pro děti již od 1,5 roku organizuje různé aktivity: zpívání, tancování, čtení. Obecně lze říci, že podobně jako v Dánsku hrají v pracovním životě švédských knihovníků důležitou roli odbory. Více než 80% zaměstnanců knihovny je členem odborového svazu. Zaměstnavatel musí s prací pro odbory souhlasit. Odbory působí v oblasti vzdělávání a profesního rozvoje knihovníků, zabývají se kvalitou dalšího vzdělávání. Avšak další vzdělávání knihovníků v konkrétní knihovně je závislé na potřebě této knihovny a jejich finančních možnostech.

## Vnitřní pracovní předpisy

Základním nástrojem řízení je tříletý strategický plán, který musí knihovna zpracovat a předložit ke schválení politikům. Na základě schváleného plánu je realizován další rozvoj knihovny. Výběr a přijímání zaměstnanců je v kompetenci ředitelky.

## Vazba výkonu na systém odměňování

Činnosti ani pozice normovány nejsou. Mzdová politika je závislá na finančních prostředcích získaných od města, ale v zásadě je předmětem dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Žádný státní platový předpis neexistuje, ale odborová organizace poskytuje aktuální informace ohledně výše platů v oblasti knihovnictví na základě vlastních údajů nebo sdílením s vyjednávajícími stranami. Tyto údaje jsou určitým vodítkem pro zaměstnavatele v oblasti mzdové politiky, zpravidla není nabízen nižší plat než ten, který uvádějí statistiky.

Hodnocení pracovníků. Jednou do roka probíhá pohovor ředitele se zaměstnanci, a to ve třech oblastech: hodnocení pracovního výkonu a odborného růstu zaměstnance, platové ohodnocení, stanovení výše platu. Veškerá jednání musejí být zdokumentována.

Hodnocení ředitele knihovny. Jednou za dva roky hodnotí zaměstnanci formou ankety, kterou organizuje Odbor kultury a oddechu města Landskrona, práci svého ředitele. Výsledky jsou předány příslušnému odboru města a na jejich základě může být ředitel odvolán nebo naopak potvrzen ve funkci.

## Age management v knihovně

Věkové složení zaměstnanců je různé, ale nepůsobí žádné komplikace. Mladí lidé mají zájem o práci v knihovně, ale netouží pracovat ve vedoucích funkcích, a to z důvodu vyšší odpovědnosti i časové zátěže. Pracovníci nad 50 let nejsou vnímáni negativně, zejména u žen je ceněna větší časová flexibilita, neboť se již nemusí starat o rodinu. Důchodový věk je 65 let, pracovník může zůstat ve své funkci do 67 let, je však možné pracovat i déle za předpokladu, že zaměstnanec i zaměstnavatel souhlasí.

## Obsazování vedoucích pozic

Knihovna je financována z rozpočtu města Landskrona. Ředitel knihovny je jmenován (i odvoláván) vedoucím Odboru kultury a oddechu města Landskrona. Výběr nových zaměstnanců je v kompetenci ředitelky knihovny.

## Helsingborg – Dunkers Kulturhus

Dunkers je největší kulturní centrum v jižní části Švédska. Založil ho místní podnikatel Henry Dunker, který financoval stavbu celého komplexu. Provoz centra je nyní zajišťován z rozpočtu města, pracuje zde 80 zaměstnanců. V centru se nacházejí výstavní sály, konferenční místnost, divadlo, turistické informační centrum, referenční knihovna s širokým výběrem knih a časopisů tematicky zaměřených zejména na hudbu, umění, divadlo, film, historii a architekturu. Dokumenty jsou určeny pouze k prezenčnímu studiu. Jsou zde nabízeny vzdělávací aktivity pro děti a mladé lidi v oblasti umění, hudby, tance, divadla, pantomimy a nových výrazových forem. Stálá expozice představuje historii města Helsingborg.

## Severské knihovny – závěr

Všechny navštívené severské knihovny měly plně automatizovaný provoz, self-checky pro čtenáře. Každý návštěvník si tak může vybrat, zda si chce projít knihovnou sám a obsloužit se, či potřebuje asistenci knihovníka. Knihovnik zodpovídá dotazy, školí, dbá na celý chod. Ač má knihovnik významné postavení ve společnosti, není za pultem, ale převážně stojí vedle čtenáře jako rovnocenný partner. Podporují systém face to face. Ve Švédsku i Dánsku je provoz knihoven placen z daní, takže návštěvník má služby zdarma. Platí pouze za poplatky z prodlení či případnou ztrátu dokumentu. Čítárny mají pohodlná křesla bez stolků. V žádné navštívené knihovně jsme neviděli přečpané regály, všude jsou především nové knížky. Pokud knihovna nemá konzervační funkci, fond aktualizuje a nečtené dokumenty vyřazuje. Skandinávské země zdůrazňují potřebu světla, proto je každý regál osvětlen. Dostatek světla je vidět všude ať přímého či umělého. Knihovny fungují i jako informační centra obce, je samozřejmostí, že v každé jsou k dispozici informační materiály města, dalších kulturních institucí místa, někde i formuláře pro úřady. V některých knihovnách nabízí i možnost předvyplnění úředních formulářů.

# Německo

PhDr. Vít Richter

## Münchner Stadtbibliothek

### Základní údaje Městské knihovně v Mnichově (MKM)

MKM tvoří centrální knihovna Am Gasteig, 22 poboček, 5 bibliobusů (90 zastávek) a 7 nemocničních knihoven. Knihovní fond obsahuje 2,8 mil. knihovních jednotek, z toho 1,3 mil. ve volném výběru, 4,7 mil. fyzických návštěvníků, roční výdaje 40,1 mil. EUR, z toho 21,7 mil. EUR na mzdové výdaje a 2,7 mil. EUR na nákup knihovních fondů a informačních zdrojů. Registrační poplatek 20 EUR za rok, senioři a studenti 10 EUR, děti a mládež do 18 let zdarma. Součástí knihovny je útvar Centrálních služeb, který zajišťuje akvizici, katalogizaci a technické zpracování pro celou knihovnu včetně poboček. Pobočky mohou výběr ovlivnit. V útvaru Centrálních služeb působí pracovníci s výraznou specializací, např. katalogizátoři, akvizitěři apod., v ostatních útvarech se jedná o univerzální knihovnická místa.

### Řízení a financování knihovny

MKM nemá vlastní právní subjektivitu, je organizační složkou města a všichni pracovníci jsou zaměstnanci města Mnichova. Základním nástrojem řízení je pětiletý strategický plán, v roce 2015 právě končí jeho platnost a připravuje se nový na dalších 5 let. Strategický plán je provázán s plánem investic. Každý rok je zpracováván a vyhodnocován roční krátkodobý plán. Financování je jednoroční. Přibližně 91 % příjmů získává knihovna od města, 9 % činí vlastní příjmy z různých poplatků a prodeje služeb. Zasahování úřadu do činnosti knihovny prakticky neexistuje. Současnou úroveň finančního zajištění knihovny hodnotí vedení knihovny jako velmi dobrou. Zavedením systému RFID druhé generace knihovna ušetřila 15 pracovníků. Pracovníci nebyli propuštěni, jednalo se o přirozený odchod například do penze. Využitím této nové technologie ušetřila knihovna 1,5 mil. EUR, tuto částku mohla využít na doplňování knihovního fondu a médií.

Pro pracovníky městské správy včetně knihovny (cca 35 000 pracovníků) platí Zásady řízení a spolupráce, které zahrnují několik obecných principů.

- Zásady týmové práce a řízení
- Kontrola cílů
- Informovanost
- Delegování úkolů a odpovědnost
- Kvalifikace
- Rozvoj pracovníků je úkole vedení města
- Vzájemný respekt a konstruktivní kritika
- Odstraňování konfliktů a problémů
- Řízení spolupráce a rozhodování

Při přijímacích pohovorech musí uchazeč vysvětlit svůj vztah k těmto principům.

### Pracovníci knihovny

Knihovna má přibližně 500 pracovníků, přepočtený počet pracovních míst je asi o 40 nižší. Vedení knihovny umožňuje uzavírání zkrácených úvazků, v SRN je zákonný nárok na zkrácený úvazek, například po rodičovské dovolené. Knihovna má pružnou pracovní dobu, nevyužívá práci z domova. K problematice pracovní doby mají zpracovanou podrobnou příručku, kde jsou popsány různé varianty včetně řešení zvláštních situací.

Platy jsou v průměru o něco nižší než v soukromém sektoru. Největší výhodou zaměstnání u města Mnichova – pracovníci nejsou propouštěni z práce. Město Mnichov je vnímáno jako velmi dobrý zaměstnavatel, nepropouští se.

Všichni pracovníci jsou zařazeni a odměňováni podle platového předpisu pro pracovníky veřejné správy. Předpis je výsledkem vyjednávání kolektivní smlouvy (BAT) vyššího stupně mezi odbory (VERDI) a zaměstnavateli (veřejná správa). Pracovníci jsou zařazeni ve třídách 1 až 16, dále platí stupně v závislosti na letech praxe. Jedná se o platový předpis, který vznikl již v šedesátých letech a je pociťován jako značně zastaralý. Jeho novelizace je ale velmi obtížná, protože knihovnictví je malý obor a rozhodující složky, tj. odbory a zaměstnavatelé nemají chuť nic měnit.

Knihovníci tvoří méně než 50 % ze všech pracovníků (220 míst), druhou polovinu tvoří technický personál (250 míst), který zajišťuje např. výpůjčky, správu fondů, technickou úpravu knihovních fondů apod.

- **Knihovníci** – vysokoškolské studium knihovnictví na úrovni Bc nebo Mgr., platové třídy 9 až 16. Od třídy 13 vědeckí pracovníci, většinu vedoucí pracovníci.

Platy 9. třída 2600 EUR až 4000 EUR k tomu příplatek 120 EUR za práci v Mnichově.

Pro srovnání - učitelé začínají od třídy 11.

- **Odborní pracovníci (FAMI)** – absolventi gymnázií nebo reálky + 3 roky studia knihovnictví odborné školy (tj. něco jako vyučení), platové třídy 5 až 8.
- **Techničtí pracovníci** – bez knihovnické kvalifikace, třída 3 až 6.
- **Vedle toho jiné profese** – ekonomové, IT pracovníci atd. Provoz IT systémů pro MMK zajišťuje firma, která tyto služby zajišťuje pro celé město. Vlastních pracovníků je v této oblasti velmi málo.
- Ve výjimečných případech jsou některá knihovnická místa obsazena lidmi se statutem úředníků veřejné správy.

## Věková struktura pracovníků MKM

Do 19 let	5
20 až 29 let	35
30 až 39 let	12
40 až 49 let	131
50 až 59 let	225
60 až 69 let	62

Věk odchodu do důchodu je v SRN stanoven na 65 let. Pracovníkovi nejpozději po 4 měsících po dovršení 65 let končí pracovní poměr. V některých případech umožňuje město Mnichov výjimky, které se ale netýkají knihovny. Tento systém umožňuje pozitivní omlazování pracovního kolektivu. Vůči pracovníků 50+ není uplatňována žádná zvláštní politika.

## Odměňování

Platy pracovníků jsou určovány podle tříd v návaznosti na věkový mechanismus. Pracovníci dále dostávají příplatek 150 EUR za práci v Mnichově. Kromě toho knihovna musí vyčlenit nejméně 2 % z celkového mzdového fondu na prémie. Pro přidělování prémie jsou používána pravidla zpracovaná městem. Ta stanoví určitá kritéria. Pokud je pracovník splní, může být navržen na odměnu. O přidělení odměny rozhoduje zvláštní komise. Jsou 4 stupně odměn v rozmezí od 500 až 2000 EUR. 40 % pracovníků nedostává žádné prémie. Kromě toho je možné ještě získat tzv. vánoční prémie. V SRN je hrubá průměrná mzda pracovníka 2 500 EUR  
Průměr v MMK je 3 300 EUR.

Zaměstnavatel platí všem pracovníků dodatečné penzijní připojištění, jinak žádné benefity pracovníci nemají.

## Hodnocení pracovníků

Jednou za 4 roky probíhá hodnocení pracovníků, které je nařízeno městem. Jsou nastavena určitá kritéria, která jsou hodnocena známkou 1 (nejlepší) až 5 (nejhorší). Jedná se o osobní pohovor, z kterého je vyhotoven záznam včetně určení známky. Pracovník a vedoucí musí známku potvrdit podpisem. Tento způsob hodnocení je vnímán jako dost nepřijemný, protože prováděcí předpis stanoví, že známky 1 a 2 může dostat maximálně 40 % pracovníků. Používání známek 4 a 5 je pro pracovníky demotivující, protože v knihovně v podstatě nepracují pracovníci, jejichž práce by mohla být hodnocena jako dostatečná či nedostatečná.

## Využívání dobrovolníků a nezaměstnaných

Dobrovolníci jsou využíváni jen omezeně, například pro předčítání, pomoc při akcích. Dobrovolníci nesmí vykonávat základní činnosti knihoven. Aktivity dobrovolníků sleduje také personální rada složená ze zástupců odborů a zaměstnanců. V odborech je organizováno asi 10 % pracovníků.

Knihovna může zaměstnávat nezaměstnané, ti dostávají podporu od města a od knihovny jsou placeni 1 EUR/hod. Smlouva může být uzavřena maximálně na 2 roky. V současné době má knihovna 30 takových míst. Tito pracovníci nemohou vykonávat všechny činnosti. Na to dohlíží personální rada.

## Systemizace pracovních míst

Pro všechna pracovní místa v knihovně i v rámci města Mnichova platí systemizace. Všechna pracovní místa jsou podrobně popsána, tj. náplň práce, kvalifikace, zařazení do tarifní třídy. Jednotlivé činnosti v rámci pracovní náplně jsou ohodnoceny procenty, tj. jakou částí pracovní kapacity se činnosti vykonává. Zařazení do třídy určuje ta činnost (činnosti), která nejméně z 50 % odpovídá příslušné tarifní třídě. Každá jednotlivá činnost je popsána z těchto hledisek:

- Požadované vzdělání, odborné znalosti
- Služební vztahy
- Samostatnost
- Odpovědnost
- Zkušenost

Na místo je vždy přijímán pracovník, který splňuje stanovenou kvalifikaci, tj. pokud se jedná o knihovnické místo, požaduje se knihovnické vzdělání a pracovník musí být absolventem příslušné knihovnické školy. Na některých nižších

pracovních pozicích například pracují lidé s vyšším vzděláním, než stanovuje určitá tarifní třída. Přijetí takového místa je rozhodnutím pracovníka, vyšší kvalifikace není důvodem pro zařazení do vyšší tarifní třídy. V případě, že dojde ke změně pracovní náplně a činnost by měla být zařazena do vyšší (nižší) tarifní třídy, musí se žádat o potvrzení změny příslušný městský útvar. Často rozhodují možnosti financování. Odborné vzdělání lze získat pouze na příslušné odborné škole. Neexistuje možnost získat vzdělání někde jinde a nechat se certifikovat.

## Celoživotní vzdělávání pracovníků

Noví pracovníci absolvují úvodní kurz, pro místa se zvláštní specializací absolvuje pracovník zvláštní kurz, který hraje knihovna. Pracovníci knihovny mají možnost využívat vzdělávací nabídku, kterou poskytuje městské vzdělávací centrum. Nabídka obsahuje cca stovku různých kurzů, např. komunikace s klientem, práce s osobami postiženými sociálním vyloučením, se zdravotně postiženými, kurz marketingu, PR, fundraising apod. Jedná se o placené kurzy, ale knihovna je může využívat pro své pracovníky bezplatně. Speciální knihovnické kurzy si knihovna připravuje sama.

Úvodní kurzy pro knihovníky a asistenty - provádí se formou praxe na jednotlivých odděleních, pomocí intranetu, přednášek. Hlavní oblasti: ředitelství, personální oddělení, personální rada, právnická knihovna a knihovna pramenů o Mnichově, sociální knihovnické služby (mobilní knihovna, knihovny v nemocnicích), centrální služby – katalogizace, indexace, správa fondů, doplňování a další, marketing a PR, centrální knihovna – jednotlivá oddělení, pobočky, závěrečný pohovor a diskuze.

Další vzdělávání pracovníků - probíhá kontinuálně pro různé oblasti zpravidla jednou výjimečně dvakrát ročně. Přednášející jsou většinou pracovníci knihovny a dle potřeby jsou najímáni lektori na určité specializace. Pracovníci se jednotlivých kurzů i přednášek zúčastňují dle svého zaměření.

## Obsazování míst

Na obsazování míst se vyhledávají buď interní a potom i veřejná výběrová řízení. O charakteru výběrového řízení rozhoduje vedení knihovny. Ročně se obsazuje cca 15 míst, o zaměstnání v MMK je zájem. Pro přijímání nových pracovníků platí obecná městská směrnice, ale o přijetí rozhoduje knihovna.

Obsazování místa ředitele je v kompetenci radnice. Místo je obsahováno zpravidla formou výběrového řízení, ale není to vždy pravidlem. Zájemce o tuto funkci musí svou koncepci obhájit před komisí, která je složena z členů městské rady a zástupců pracovníků knihovny. Obsazování tohoto místa je zcela apolitické. Ředitel musí mít knihovnické vzdělání na úrovni Mgr.

VYBRANÉ OPERACE V MĚSTSKÝCH VEŘEJNÝCH KNIHOVNÁCH		
Třída	Charakter činnosti	Vybrané operace
IX	Jednodušší činnosti	Kontrola stavu vrácených médií
VIII	Náročnější aktivity v knihovnách	Stavění knihovního fondu, revize KF Technické zpracování médií
VII	Základní odborné znalosti v oblasti knihovnických služeb	Informační vzdělávání uživatelů Evidence přírůstků pomocí počítače Orientační informace Činnosti v oblasti řízení veřejné knihovny s hlubokými odbornými znalostmi z oblasti knihovnických služeb, např. zástupce vedoucího pracovního týmu v pobočce
VIb	Základní a složitější znalosti knihovnických služeb a 20 % řídicí práce	Výroba grafických / písemných propagačních materiálů
VIb	Důkladné a všestranné odborné znalosti v oblasti knihovnických služeb a značný rozsah řízení	Registrace uživatelů, aktualizace uživatelských dat Jmenný popis Zpracování přírůstků Práce s komplexním knihovním automatizovaným systémem Samostatné řízení dílčích částí knihovny, například vedení půjčovny ve středně velkých knihovnách Prezentace knihovního fondu podle formálních a věcných kritérií

<b>Vb</b>	Ukončené specializované vzdělání pro knihovnické služby pro veřejné knihovny (diplomovaní knihovníci) nebo odpovídající činnosti a zkušenosti	Budování knihovního fondu podle specializovaných oborů ve veřejných knihovnách s fondem menším 50.000 knihovních jednotek Zpracování meziknihovních výpůjček, meziknihovní výpůjční služby Informace a poradenství o specializovaných knihovních fondech ve veřejných knihovnách s celkovým počtem obyvatel menším než 50.000 knihovních jednotek
<b>IVb</b>	Podrobné, komplexní odborné znalosti a nezávislé služby + velmi zodpovědné práce	Vyhledávání a hodnocení on-line publikací Péče a údržba hardwaru a softwaru v knihovně (nikoliv síťové aplikace) Programová práce, pořádání akcí Výstavy: Plánování a realizace Operativní kontrola, řízení
<b>IVb</b>	Diplomovaní knihovníci, mimořádně obtížné úkoly ve specializovaných knihovnách s fondem nad 50.000 svazků.	Budování specializovaných knihovních fondů ve veřejných knihovnách s rozsahem nejméně 50.000 knihovních jednotek Informace a poradenství o specializovaných knihovních fondech ve veřejných knihovnách s fondem více než 50.000 knihovních jednotek Řízení útvarů ve velkých knihovnách, například oddělení vzdělávání
<b>IVa</b>	Podrobné, komplexní odborné znalosti a samostatné řízení + práce s vysokou mírou odpovědnosti + řešení složitých problémů	Péče a údržba hardware a software knihovny vnitřní i síťové systémy Práce s tiskem, PR aktivity Programová práce, pořádání akcí, spolupráce s dalšími knihovnami
<b>IVa</b>	Diplomovaní knihovníci OB jako konzultanti složitých témat s vynikajícími odbornými znalostmi v knihovnách s fondem nejméně 70.000 svazků.	Budování specializovaných knihovních fondů ve veřejných knihovnách s fondem více než 70.000 knihovních jednotek Činnosti řízení rozsáhlých knihovních systémů, například vedoucí oddělení poboček ve větších městech např. vedoucí odboru poboček, zástupce vedoucího či vedoucí oddělení ve velkých městech
<b>III</b>	Podrobné a komplexní odborné znalosti a samostatné poskytování služeb + velmi náročné úkoly + zvláštní problémy a význam + vysoký stupeň odpovědnosti	Vytvoření informačních služeb z ne předem definovaných zdrojů Řízení velké veřejné knihovny, například centrální knihovny středního města, krajské knihovny
<b>II vyšší</b>	Zaměstnanci, kteří absolvovali akademické vysokoškolské vzdělávání a další zaměstnanci, kteří vykonávají podobné služby v souladu s obdobnými dovednostmi a zkušenostmi; případně další požadavky	Budování knihovních fondů ve specializované vědecké sbírce Odborná informační činnost Řízení knihovnického systému ve velkém městě

## Německo

Mgr. Vladimír Petříček

### Mnichovská městská knihovna

První den se jednání zúčastnili

- Petr Becker – provozní ředitel MKM
- Ute Gross – vedoucí služeb
- Kludia Burghard – vedoucí personalistka



Úvodem bylo konstatováno, že Mnichovská městská knihovna (Münchner Stadtbibliothek - MMK) po organizační stránce je organizační složkou magistrátu města Mnichov bez právní subjektivity, z čehož vyplývá, že i všichni zaměstnanci jsou zaměstnanci města Mnichov. Vzhledem k zaměstnancům platí, že město Mnichov zaměstnává 15 tisíc osob, zaměstnance nepropouští. Obměna je jen přirozená – odchod do důchodu v 2015 v 65 letech+4 měsíce. Fluktuace je pojem neznámý. Zaváděním nových postupů a technik nejsou přebyteční zaměstnanci, na rozdíl od ČR, propouštění, nýbrž jsou přesunuti do služeb k dispozici klientům.

MMK se nachází ve velmi dobré finanční situaci. Její roční rozpočet je 40 mil. eur, z čehož 91% jsou prostředky města, 9% z vlastních zdrojů – permanentky, poplatky, pokuty apod. 50% jde na platy, 50% na provoz. Na nákup mají + 2,7 mil. eur. Mají větší rozpočet než divadlo a jiné kulturní instituce, protože oslovují nejvíce voličů.

Každý rok otvírá nové pobočky, provozuje 5 bibliobusů-Kinderbusse obsluhující školy + rozvážku klientům, investuje do IT.

Pokud byl dotaz na vzájemné přeúčtování poskytnutých služeb mezi knihovnami nebo mezi jinými kulturními organizacemi města, pak jsme byli ujištěni, že od toho ustoupili pro naprostou nadbytečnost. Jde o jedny peníze, a proto nemá smysl je takto přemísťovat.

## Organizační struktura – složení pracovních pozic

Kolik má knihovna zaměstnanců cca 532

### Věková struktura

10-19 - 5 – učni

20-29 - 37

30-39 - 72

40-49 - 131

50-59 - 225

60 a výše - 62,

z toho je odborných knihovníků přepočtených 250 FAMI – techničtí zaměstnanci,

220 odborní knihovníci.

Obecně platí, že nepraktikují střídání zaměstnanců na pozicích.

### Personalistika

Ročně mají cca 15 nových nástupů do pracovního poměru, 30-40 uchazečů na jedno místo, 10 se zúčastní konečného pohovoru – ne odborného, ale z etických otázek!!!! – kodex práce veřejného zaměstnance.

Neexistují jednoobslužné pobočky, pravidlem jsou minimálně 2 knihovníci vždy přítomni.

### Vnitřní pracovní předpisy

Nic takového neznají, pokud pod pojmem vnitřní předpisy rozumíme pracovněprávní předpisy. Technickoorganizační řídicí akty mi nejsou známy.

Lidé si práce váží a nemusí být usměrňováni pomocí směrnic. Stačí pracovní smlouva a popis práce.

### Vazba výkonu na systém odměňování

Standardy výkonů nemají a pokládali naši otázku za nesmysl.

Existuje v knihovně profesní nebo etický kodex? Je možné se s ním seznámit?

Jediné, co zaměstnance zavazuje je etický kodex.

Hodnocení zaměstnanců probíhá 1x 4 roky

Zaměstnanci jsou odměňováni podle Kolektivní smlouvy vyššího stupně uzavřené za zaměstnance veřejné sféry odborovou centrálou VERDI, s výjimkou tzv. úředníků tj. zaměstnanců státní služby. Mají stejný princip platových tříd a platových stupňů, podle druhu práce a počtu odpracovaných let.

Odměny jsou zanedbatelnou složkou a vazba výkon – plat není žádná. Prostě plní své úkoly – bez řečí a pochybností o tvém výkonu a jsi za to odměňován.

Vždy je nutné rozlišovat tři kategorie zaměstnanců – úředníky, FAMI a knihovníky. Nejsou zastupitelní a mají odlišné postavení právní (úředníci) nebo pracovní (FAMI x knihovníci)

Neexistují žádné benefity s výjimkou vánočního příplatku. Povinně všem zaměstnavatel připlácí na důchodové připojištění - +380 Euro to dělá na důchod.

## Age management v knihovně

Otvírat tuto problematiku považují za netaktní ba přímo neslušnou. Za práci v sobotu je příplatek až od 14 hod., je minimální.

### Obsazování vedoucích pozic

Ředitel je zaměstnancem města, které jmenuje, odvolává a plní všechny funkce nadřízeného orgánu. Minulý ředitel byl ve funkci 25 let. Před dvěma lety proběhlo výběrové řízení, tj. pohovor před městskou radou a odborný před výběrovou komisí., ve které jsou všude v Německu zástupci zaměstnanců.

Ředitel musí mít vždy VŠ jakéhokoliv druhu a k tomu povinně odborné knihovnické dodatkové studium. Včetně ředitele je v MMK 8 úředníků, kteří jsou dosazeni přímo městem. Následně pak vybírají ostatní zaměstnance.

Úřednická kvalifikace je tak všeobecná, že může dělat v jakékoli organizaci, jak to rozhodne město.

Politické vlivy na obsazování takovýchto pozic absolutně nemají vliv.

Uvolní-li se místo v jakékoli městské organizaci, musí být nabídnuto nejdříve v rámci městských organizací, teprve poté veřejnosti.

V knihovně pracují dobrovolníci (20) + Lišky=předčitatelky (50)+nezaměstnaní za 1,- €/hod (30). Nesmí vykonávat odborné knihovnické práce.

Pro mne, jako zástupce odborů, bylo nesmírně cenné si potvrdit to, co jsem dávno tušil.

V této zeměpisné poloze panuje zcela jiná firemní kultura, kultura vzájemné úcty, respektu, tolerance mezi tzv. zaměstnavateli (rozuměj managementem) a řadovými zaměstnanci.

To, že zaměstnanci nad sebou necítí žádný tlak, jak ze strany města, coby faktického zaměstnavatele, tak ze strany managementu, se odráží v jejich pracovní a osobní pohodě a tím i na výkonu práce.

Zaměstnavatel svým zaměstnancům maximálně důvěřuje a ví, že řadu věcí si vyřeší sami, bez nutnosti být neustále úkolováni, dozorováni. Příkladem může být systém zástupu na pobočkách, kde na náš dotaz jsme byli ujištěni, že to je věcí samotných zaměstnanců, aby se domluvili. Nikdo v tom nikomu nic nenařizuje.

Ve stejném duchu hovořili jak zástupci vedení, tak členové personální rady, jejíhož jednání jsme se druhý den zúčastnili.

Poslední věta mých zápisků – odboráři – je to dlouhou dobu budovaná kultura vedení.

# SOCIÁLNÍ SLUŽBY

## ZÍSKÁNÍ ZKUŠENOSTÍ S VEDENÍM SOCIÁLNÍHO DIALOGU ZE ZAHRANIČNÍCH CEST

**Ing. Kateřina Endrštová**

**ÚČASTNÍCI CEST:**

**Švýcarsko:** JUDr. Vlasta Hrabcová, Mgr. David Šourek,  
Ing. Ivana Břeňková

**Rakousko:** PhDr. Petr Němec, Ing. Jiří Horecký, Ph.D., MBA,  
Ing. Ivana Břeňková

**Finsko:** PhDr. Pavel Čáslava, Ing. Jiří Horecký, Ph.D., MBA,  
Ing. Ivana Břeňková



## ŠVÝCARSKO

Švýcarsko je ve srovnání s ostatními evropskými ekonomikami specifické nízkou nezaměstnaností a vysokou mírou ekonomické aktivity. Je zde patrná silná decentralizace, ekonomická úroveň kantonů je rozdílná, jednotlivé kantony mají kompetence ke stanovení pravidel sociální péče.

### Legislativní rámec

Švýcarské právo je třívrstvé dle politického rozdělení země: konfederace, kantony a obce. „Kodex závazků“ (Obligationenrecht – OR, The Swiss Code of Obligations) od r. 1912 obsahuje zákony o smlouvách a vztazích včetně zaměstnání, práce a služeb. Pracovní trh je mnohem liberálnější ohledně podmínek přijímání a propouštění zaměstnanců.

Kultura a tradice také určují postavení odborů. Ve většině evropských zemí zakořenil tripartitní model, odborové svazy jsou partnery při jednání s vládou. Švýcarští odboráři jednají se zástupci kantonů a měst, nikoli s centrální vládou. Odborové hnutí je velmi decentralizované. V zemi funguje cca 600 kolektivních smluv, mnohé s doložkou o „sociálním smíru“, která zakazuje stávkovat nebo provádět jiné nátlakové akce. Vztahy odborů a zaměstnavatelů jsou umírněné a vykazují snahu o nalezení dohody.

*Švýcarská federace odborů* (Schweizerische Gewerkschaftsbund, také Union syndicale suisse, Unione sindacale svizzera, SGB I USS) je největší zaměstnanecká organizace ve Švýcarsku. Sdružuje 16 federací/svazů (cca 380 tis. členů). Je konfesně neutrální a politicky nezávislá, funguje na spolkové úrovni. Zastupuje zájmy zaměstnanců v četných federálních komisích, jedná se Spolkovou radou a federálními úřady. Vyvíjí iniciativu tam, kde je to nutné (např. referendum k navrhované legislativě; referendum je důležitou součástí švýcarského politického systému). **Ústřední sekretariát** je složen z odborníků z různých oborů/svazů, ti mají poradní hlas ve výborech, formuluje základní otázky hospodářských, sociálních a pracovních politik. Ústřední sekretariát zároveň lobbuje u vlády, Spolkové rady, Evropského parlamentu a jiných zastřešujících organizací i politických stran.

### Veřejný sektor

1. Zaměstnavatelé: CURAVIVA Schweiz je asociace sdružující poskytovatele sociálních služeb ve Švýcarsku. Od r. 2003 působí v oblasti péče o seniory, dospělé s postižením, děti a mladistvé se zvláštními potřebami. Zastupuje své členy na celostátní úrovni vůči politickým institucím, úřadům, státní správě a jiným národním organizacím, oblastmi zájmu jsou sociální a zdravotní služby, vzdělávání, stárnutí populace. Asociace byla tvořena subjekty z německy mluvící části; od r. 2006 je zastřešující organizací pro celé Švýcarsko, kdy přistoupily kantony italské a francouzské. Členy je cca 2350 organizací s více jak 105 000 lůžky, což je 90 % všech institucí v odvětví; má tak silnou vyjednávací pozici a může využít referend k prosazení svých cílů především v legislativě a financování sociálních služeb. Pořádáním veřejných diskuzí za účasti odborníků a politiků, médií a veřejnosti přispívá k obecné informovanosti o dané problematice a odstraňování předsudků.

2. Zaměstnanci veřejného sektoru jsou zastoupeni Švýcarským svazem zaměstnanců veřejných služeb (Schweizerischer Verband des Personals öffentlicher Dienste, VPOD), který je jednou z členských organizací SGB. Sdružuje cca 35 tis. zaměstnanců ve veřejné službě a veřejné správě bez ohledu na typ zaměstnavatele (federální vláda, kanton, obec, privátní): učitel, úředník, knihovník, sociálního pracovník, zaměstnanci v dopravě, hasiči aj. Cílem svazu je chránit a podporovat zaměstnance v profesní, hospodářské, sociální, politické a kulturní oblasti, poskytovat právní pomoc, vzdělávání, podporu v nouzi, podpora solidarity a kolegiálních vztahů, důstojnosti a integrity.

Většina domovů je zřizována soukromoprávními subjekty (nadace, asociace, svazy, fyzické osoby), u kterých si kantony a obce službu objednávají. Minimální mzda není předpisem stanovena. Odborová organizovanost je cca 30%, členské příspěvky jsou podle výdělku 23 – 50CHF/měsíc. Tématy vyjednávání jsou pracovní podmínky (personální normativy, BOZP, kompetence zaměstnanců aj.), odměňování, dovolená (dle věku zaměstnance se navyšuje počet dnů dovolené), pojištění, důchodový věk, výše a struktura důchodů, financování sociálních služeb z veřejných zdrojů, významná je ve Švýcarsku také migrační problematika. S EU má smlouvy o volném pracovním trhu. Imigranti pracují prostřednictvím agentur jako pečovatelé v 24hodinové péči doma, avšak za neadekvátní odměnu.

Záznam ze zahraniční studijní cesty 8. – 10. 6. 2015, JUDr. V. Hrabcová, Ing. I. Břeňková  
<http://www.sgb.ch/der-sgb/>  
<http://www.vpod.ch/>  
<http://www.employment-law.ch/>

## RAKOUSKO

Sociální dialog v Rakousku je dlouhodobě funkční a stabilní, bez výrazných změn funguje od r. 1945, a to i v době ekonomického poklesu (ačkoli se ukázalo, že i dobrovolné a neformální partnerství má své meze, což se projevilo např. zvýšeným počtem protestních akcí). Vznikl tak koncept sociálního partnerství, účinný model spolupráce mezi sociálními partnery a vládou. Charakterizuje jej zejména:

- neformální partnerství;
- kolektivní smlouvy uzavírané prakticky pouze na úrovni odvětví;
- minimální mzdu stanoví pouze kolektivní smlouvy, nikoliv právní úprava.

### Legislativní rámec

Tvoří zákony, kolektivní smlouvy, podnikové dohody a individuální pracovní smlouvy, přičemž platí princip, že smluvní strany se mohou odchýlit od právní úpravy dané zákonem, kolektivní smlouvou či podnikovou dohodou pouze ve prospěch zaměstnance a nesmějí jeho postavení zhoršit. Nejvýznamnějším zákonem v oblasti kolektivního pracovního práva je od r. 1975 zákon o pracovních vztazích (něm. „Arbeitsverfassungsgesetz“, ArbVG), který sjednotil do té doby značně roztržitou úpravu kolektivního pracovního práva.

Rakouský systém lze označit za vysoce centralizovaný a stabilní, přestože se občas objevují tendence k větší liberalizaci. Hlavní úrovní kolektivního vyjednávání je **sektor**. Do vyjednávání nemohou zasahovat spolkové země ani jiné orgány veřejné správy, k čemuž se staví kriticky, protože po uzavření kolektivní smlouvy mají povinnost zajistit její plnění finančně (dle jejich vyjádření výsledky kolektivního vyjednávání neodrážejí ekonomickou realitu země). Základ stability sociálního dialogu spočívá v konceptu sociálního partnerství a povinném členství rakouských firem v hospodářských komorách, které (až na výjimky) uzavírají za zaměstnavatele většinu sektorových kolektivních smluv. Vysoká míra pokrytí zaměstnanců kolektivními smlouvami (asi 98 % všech zaměstnanců) je právě důsledkem již zmíněného povinného členství zaměstnavatelů v hospodářských komorách.

V praxi tak kolektivní smlouvu na straně zaměstnavatelů nejčastěji uzavírá Hospodářská komora, resp. její organizační jednotka konkrétního odvětví a regionu (spolkové země). Za zaměstnance uzavírá kolektivní smlouvy nejčastěji Rakouský odborový svaz (ÖGB).

### Veřejný sektor

**1. Zaměstnavatelé:** Rakouská asociace veřejných a sociálních podniků (Verband, der Öffentlichen Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, VÖWG) je sdružením firem a institucí veřejného sektoru, resp. organizací poskytujících veřejné služby, a to bez ohledu na právní formu či vlastnictví (např. organizace ve zdravotnictví, kultuře, veřejné dopravě atd.). VÖWG nemůže kolektivně vyjednávat, ale svou činností ovlivňuje legislativu a zaměstnanost v tomto sektoru.

**2. Zaměstnanci** veřejného sektoru jsou zastoupeni Svazem veřejných služeb (Gewerkschaft öffentlicher Dienst, GÖD – zaměstnanci federálních a zemských vlád), případně Odborovým svazem služeb (Gewerkschaft der Gemeindebediensteten, Gewerkschaft der Gemeindebediensteten - Kunst, Medien, Sport, freie Berufe, GdG-KMSfB - zaměstnanci místních vlád), nicméně většina zaměstnanců ve veřejném sektoru nemůže kolektivně vyjednávat. V sektoru ale probíhá neformální vyjednávání o mzdách mezi zmíněnými odborovými organizacemi a vládou na příslušné úrovni. Výsledkem je např. vládní vyhláška či nařízení týkající se mzdových tarifů.

Předmětem kolektivních smluv jsou nejčastěji mzdy a pracovní doba.

Kolektivní smlouva se vztahuje na všechny zaměstnance pracující v členských organizacích Hospodářské komory bez ohledu na to, zda jsou zaměstnanci členy odborové organizace, která kolektivní smlouvu uzavřela. V důsledku povinné registrace firem u Hospodářské komory se tak na firmu automaticky vztahují příslušné kolektivní smlouvy uzavřené Hospodářskou komorou v daném odvětví.

Většina kolektivních smluv je platná v celonárodním měřítku, pouze některé jsou platné jen v určité spolkové zemi. Díky sociálnímu dialogu založenému na funkčním systému sociálního partnerství nejsou individuální ani kolektivní pracovní spory v Rakousku časté.

Zdroj:

*Analýzy systémů sociálního dialogu VÚPSV, Aleš Kroupa*

*Záznam ze zahraniční studijní cesty (platforma sociální služby), 8. – 10. 4. 2015, Rakousko, PhDr. Petr Němec*

## FINSKO

### Pracovně právní legislativa

Je ve Finsku obsažena ve dvou normách, zvláště pro pracovníky v soukromé sféře a zvláště pro veřejnou sféru. Minimální mzda není zákonem stanovena, to však neznamená, že zaměstnanci vykonávající pomocné práce mají velmi nízké mzdy. Odbory mají v uvedených zemích poměrně silnou pozici, a proto je kolektivními smlouvami sjednána zaměstnancům vyšší minimální mzda, než by jim byla zaručena zákonem. Kolektivní vyjednávání je vedeno profesionálními vyjednávači.

Mzdové rozdíly v severských zemích jsou v rámci zemí EU společně s Českem nejnižší. Průměrná mzda ve Finsku za rok 2012 byla dle databáze OECD 41 478 € (1 070 423 Kč/rok). Všechny tři země mají rovněž společně **vysoké daňové zatížení**; důvodem jsou především vysoké sociální jistoty, které národní vlády zabezpečují svým občanům. V posledních letech však daňové zatížení mírně klesá, nejvyšší bylo začátkem 90. let. Velmi vysoké jsou nepřímé daně (DPH a spotřební daně), i zdanění práce je poměrně vysoké.

### Sociální služby

Soukromý sektor zajišťuje cca 1/3 sociálních služeb, 2/3 veřejný sektor převážně prostřednictvím zařízení zřizovaných obcemi. Není zde legislativní překážka typu detailně definovaných 33 druhů služeb, jak je tomu v ČR. Privátní sektor v poslední době roste, a to i v době současné ekonomické deprese. V této situaci mají na trhu komparativní výhodu poskytovatelé, kteří jsou nákladově efektivní a poskytují kvalitní služby. Právě soukromý sektor klade důraz na efektivitu, flexibilitu a kompetentnost. Poskytovatelé sociálních služeb pracují v prostředí hospodářské soutěže pro služby veřejného zájmu podle standardních podmínek EU. Síť služeb je tedy usměrňována výsledky této soutěže. Kontrakty s municipalitami uzavírají na delší období, nejčastěji 5 let. Poskytovatel se z důvodu výhody v hospodářské soutěži musí snažit o svou atraktivitu na trhu práce, tedy kvalifikovanou zaměstnaneckou strukturu a přijatelnou nákladovou efektivitu. Rovnováha obou faktorů pak může vytvořit prostor pro ekonomicky zdůvodněné zvýšení zaměstnaneckých výhod.

### Prostředí pro výkon sociálních služeb

Je natolik liberalizované, že organizace provozu služeb a jejich kombinace je ponechána na rozhodnutí poskytovatele. Tato flexibilita bez administrativně direktivních opatření umožňuje vytvářet kombinaci služeb „na míru“ potřebám klientů a využívat synergických efektů, které taková kombinace přináší. Z hlediska administrativní zátěže personálu jsou jedinou povinnou dokumentací zdravotní záznamy.

1. Zaměstnavatelé: funkce a cíle finské zaměstnavatelské organizace (Sosiaalialan Työnaantajat ry, [www.sosiaaliala.fi](http://www.sosiaaliala.fi)) jsou podobné APSS ČR, navíc prosazuje rovné soutěžní podmínky a zastupuje zaměstnavatele při kolektivním vyjednávání. Má uzavřenou kolektivní smlouvu s 8 odborovými svazy; předmětem vyjednávání je mzda, pracovní doba, rozsah dovolené, nemocenská. Sjednané podmínky jsou minimem, které může být v dohodách s jednotlivými poskytovateli dle jejich možností navýšeno. Mzda je vyjednáвана zvláště pro každou základní profesní skupinu a její výše je odstupňována podle kvalifikace a složitosti práce. Ve Finsku podobně jako v ČR není legislativou daný personální normativ (podíl zaměstnanců a klientů), ale může jej určit jednotlivý zadavatel služby (obec). Obvyklý poměr je 0,5 až 0,7 zaměstnance v přímé péči na klienta dle druhu služby. Pevně stanovený poměr však může omezovat poskytovatelovu flexibilitu při optimalizaci personálního zajištění služby.

2. Zaměstnanci: odborová organizovanost v tomto rezortu je pozoruhodně vysoká (70-90%, odborové svazy zastupují také studenty příslušných oborů!), princip sdružování je jiný než u nás, např. jeden z velmi silných odborových svazů (TEHY) je „specializován“ na zdravotnické pracovníky s vysokoškolským vzděláním, jiný na pracovníky v sociálních službách veřejného i soukromého rezortu (JHL) a další na praktické sestry (SuPer). Specializace umožňuje nalézt snadněji shodu v prioritách. Organizační struktura odborů je též jiná než v ČR: základní jednotkou nejsou organizace na pracovišti, ale **odborová ústředí** v jednotlivých oblastech země. U některých zaměstnavatelů působí jednotlivci jako zástupci odborů, tzv. shop stewardi, kteří jsou ve smluvním poměru s odborovým svazem.

### Standards personálního obsazení služeb

Ve Finsku není jednotná legislativa, personální obsazení bývá většinou definováno jako požadavek zadavatele konkrétní veřejné soutěže o určitou službu. Požadavky se týkají nejen početního poměru mezi zaměstnanci a klienty, ale také kvalifikační úrovně jednotlivých profesí přímé péče. Snaha stanovovat tyto normativy je vnímána ze strany zaměstnavatelů jako kontroverzní či zbytečně omezující. Ani centrální stanovení personálních normativů z pozice státu nebo krajů nemůže postihnout konkrétní potřeby služeb.

Zdroj:

Záznam ze zahraniční studijní cesty (platforma sociální služby), 24. – 28. 2. 2015, Finsko, PhDr. Pavel Čáslava  
<http://finexpert.e15.cz/severske-staty--mzdy-a-zdaneni>









**SBORNÍK ZKUŠENOSTÍ  
S VEDENÍM SOCIÁLNÍHO DIALOGU  
ZE ZAHRANIČNÍCH CEST**

2015

**Kolektiv autorů:**

PhDr. Alexandra Brabcová  
PhDr. Dagmar Jelínková  
Mgr. Jaroslava Štěrbová  
Ing. Dana Smetanová  
PhDr. Vít Richter  
Mgr. Vladimír Petříček  
Ing. Kateřina Endrštová

**Grafická úprava:**  
Jaroslav Čmucha

**Počet stran:**  
55