

# KVALITATIVNÍ ANALÝZA

## ČÁST III

Rozpracování výsledků dotazníkového šetření mapujícího syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven v oblasti „vztahy“ a oblasti „spiritualita“ v ČR

Srpen 2020

**PROJEKT:** SPOLEČNÝM POSTUPEM SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ K ŘEŠENÍ KLÍČOVÝCH TÉMAT V ODVĚTVÍCH

Klíčová aktivita: 05 STRES, VYHOŘENÍ, PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ – FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝKON PROFESÍ

Platforma: KULTURA

Zpracovala: Mgr. Ing. Soňa Plháková

Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/18\_094/0010197

## Obsah

ÚVOD.....	3
1. VÝCHODISKA DÍLČÍ ANALÝZY Č. 3 ZE ZÁVĚRŮ KVANTITATIVNÍ ANALÝZY.....	3
2. VZTAHY – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů .....	4
3. SPIRITUALITA/HODNOTY – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů	9

## ÚVOD

Předložená analytická zpráva je třetí ze série analytických zpráv, které jsou určeny jako východiska pro tematická jednání expertní skupiny, jejichž cílem je rozpracovat výsledky dotazníkového šetření mapujícího syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven do podoby konkrétních návrhů, které by mohly být realizovány jako doporučení následně v praxi.

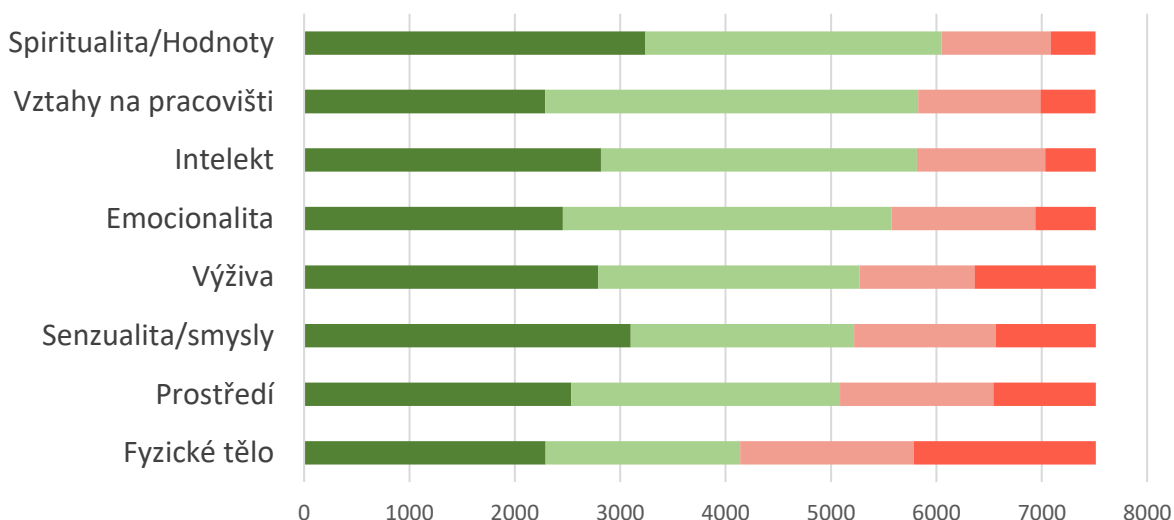
Tato analytická zpráva je zaměřena na 2 oblasti – **vztahy na pracovišti a spiritualita/hodnoty**. V těchto oblastech sice analýza neukázala vysokou míru rizika ohrožení zaměstnanců knihoven z pohledu syndromu vyhoření, ale naznačila jeho možné zdroje i v oblastech vztahů na pracovišti a spirituality/hodnot.

### 1. VÝCHODISKA DÍLČÍ ANALÝZY Č. 3 ZE ZÁVĚRŮ KVANTITATIVNÍ ANALÝZY

**Analýza** výsledků dotazníkového šetření mapujícího syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven, která byla zpracována v závěru roku 2019, ukázala priority pro řešení prevence syndromu vyhoření. Celkem 1252 respondentů zaznamenalo celkem 60 096 odpovědí na uzavřené otázky. S lehkou nadsázkou jsme ve zprávě k analýze konstatovali, že celkové vyhodnocení všech uzavřených otázek přineslo odpověď, že knihovníci „doutnají“ – **celkem 28 % procent, tedy plná čtvrtina dotázaných, hodnotí svůj stav jako neuspokojivý a jsou tudíž syndromem vyhoření ohroženi**, přičemž u 11 % je stav kritický, viz graf č. 1. Při přepočtu je tedy vždy jeden z deseti knihovníků ohrožen syndromem vyhoření.

Bylo hodnoceno celkem 8 oblastí možných zdrojů prevence a zároveň ohrožení. Přičemž oblasti **vztahů a spirituality/hodnot** byly v celkových výsledcích **hodnoceny jako 1. a 2. nejlepší**, jak připomíná graf č. 1.

**Souhrnný graf za jednotlivé oblasti „syndromu vyhoření“<sup>1</sup>**



Graf č. 1

<sup>1</sup> Odpovědi jsou rozlišeny barevnou škálou – tmavě zelená znamená **ano**, světle zelená **spíše ano**, světle červená **spíše ne** a tmavě červená **ne**.

Oblasti vztahů na pracovišti a spirituality/hodnot byly podrobeny nejprve kvantitativní a posléze kvalitativní analýze. K rozpracování závěrů budou použity následující metody.

V první fázi se bude jednat o  **kreativní metodu „Paradoxní brainstorming podle Hedwigy Kellnerové“**<sup>2</sup>. Každý brainstorming slouží k tomu, abychom v krátkém čase díky asociativnímu myšlení otevřeli cestu novým a neotřelým možnostem řešení předkládaného problému. Paradoxním brainstormingem se ještě více obchází nebezpečí vnitřní autocenzury. Umožňuje vyjadřovat myšlenky (a s nimi spojené pocity) bez jakýchkoliv zábrán a uvolňují blokády v myšlení, boří zažitě vzorce přemýšlení a umožňují tak **přístupovat k tématu svobodněji**.

Pro rozpracování vybraných návrhů je plánováno použití  **kreativní techniky „Myšlenková mapa“**<sup>3</sup>. Tuto techniku vyvinul Tony Buzan a slouží k systematickému zaznamenání myšlenek účastníků, jak o tématu přemýšleli. Myšlenkové mapy **aktivují myšlenkově-obrazové myšlení** a vedle zobrazování nových slov je mohou účastníci také strukturovat, podstatné body lze zvýraznit, lze vytvořit nová spojení a objasnit vedlejší aspekty. Jelikož mají myšlenkové mapy otevřenou strukturu, mohou být později doplňovány.

## 2. VZTAHY – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů

Pro analýzu této oblasti je potřeba nejprve připomenout souhrnné výsledky a podíl této oblasti na celkovém syndromu vyhoření: **78 % respondentů** dotazníkového šetření **hodnotí oblast „vztahů“ pozitivně a jen 22 % negativně**.

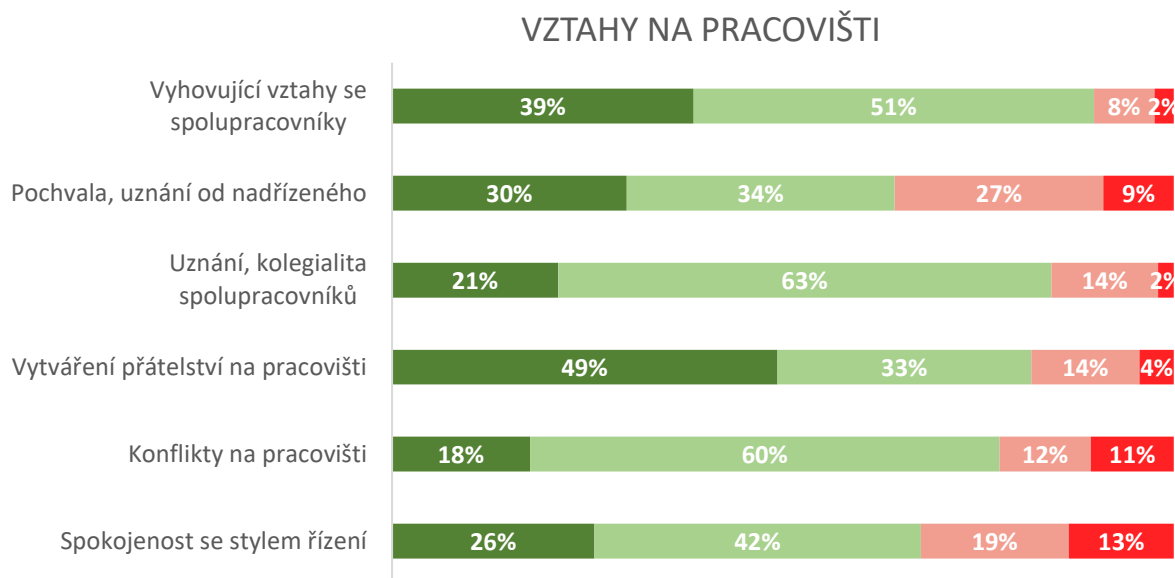
Při podrobnějším zkoumání jednotlivých otázek, jsou knihovníci nejvíce spokojeni se vztahy se spolupracovníky (90 %), které vedou k vytváření přátelských vztahů na pracovišti (potvrzuje 82 % respondentů). Problematictější je vnímání nadřízených, a to ve dvou oblastech. Část pracovníků (36 %) má pocit, že nejsou svým nadřízeným dostatečně oceňováni, nejsou chváleni apod. Další třetina pracovníků (32 %) není spokojena se stylem řízení knihovny.

---

<sup>2</sup> Metoda „Paradoxního brainstormingu podle Hedwigy Kellnerové“ je popsána v knize Zamyat M. Kleinové „100 kreativních metod a her na semináře a workshopy“, str. 90-91 (Grada Publishing, 2012, Praha, ISBN 978-80-247-4023-2)

<sup>3</sup> Technika „Myšlenkové mapy“ je popsána v knize Matthiase Nöllkeho „Naučte se myslet kreativně. Kreativní techniky pro váš úspěch v praxi“, str. 60-65 (Grada Publishing, 2006, Praha, ISBN 80-247-1519-8)

## Souhrnný graf k oblasti „vztahy“<sup>4</sup>



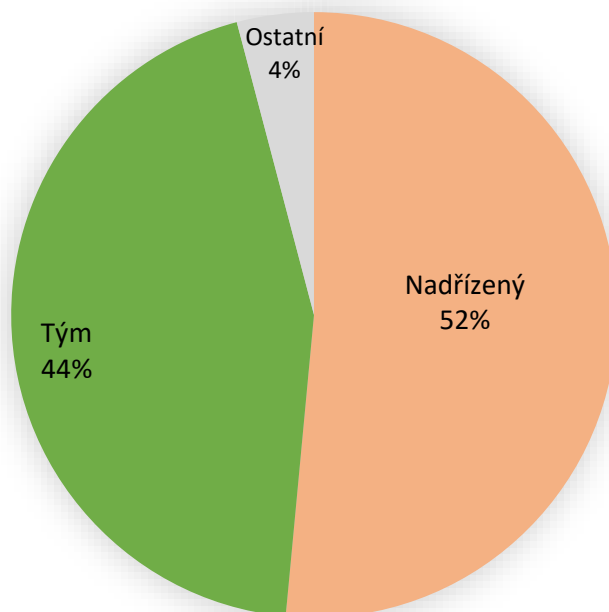
Graf č. 2

**Celkem 265 podnětů z 240 komentářů k oblasti vztahů** naznačuje, že v některých knihovnách je personální problematika vnímaná velmi intenzivně, a to jak pozitivně, tak negativně.

Jednotlivé komentáře byly podrobeny kvalitativní analýze – byly vytvořeny 3 skupiny podnětů, a to podněty týkající se týmu, podřízených a ostatní. Skupiny podnětů (týmy a nadřízení) byly téměř vyváženě zastoupeny, přičemž lehce převažovaly podněty týkající se nadřízených (52 %), což je vzhledem k anonymitě respondentů pochopitelné. Výsledek této analýzy naznačuje graf č. 3.

<sup>4</sup> Odpovědi jsou rozlišeny barevnou škálou – tmavě zelená znamená **ano**, světle zelená **spíše ano**, světle červená **spíše ne** a tmavě červená **ne**.

## Analýza komentářů respondentů k oblasti "Vztahy" - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 3

**První dvě skupiny podnětů – týmy a nadřízení** – byly dále podrobněji analyzovány a následně rozřazeny do několika podkategorií. Výsledek této analýzy je uveden níže v tabulce 1 a zobrazen v grafu č. 4 a 5.

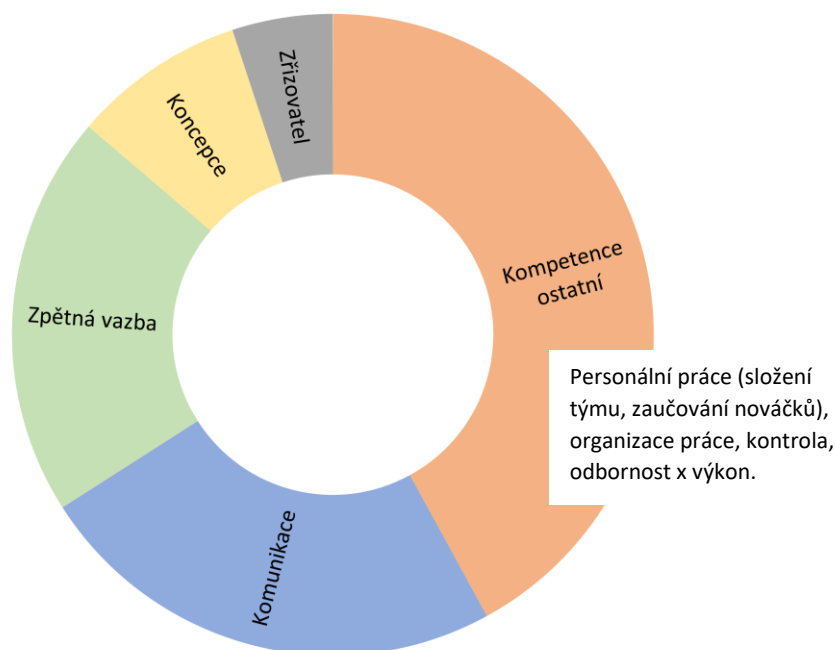
Kategorie „Vztahy“	Počet podnětů	Podkategorie	Počet podnětů	% za kategorií
Nadřízený	138	Kompetence ostatní	58	42 %
		Komunikace	33	24 %
		Zpětná vazba	28	20 %
		Koncepce	12	9 %
		Zřizovatel	7	5 %
Tým	119	Spolupráce +/-	35	29 %
		Komunikace a konflikty	30	25 %
		Aktivity společné	25	21 %
		Chybí tým	23	19 %
		Ostatní	6	5 %
Ostatní	11			
<b>Celkem</b>	<b>268</b>			

Tab. 1 – Analýza podnětů respondentů k prevenci syndromu vyhoření v oblasti „Vztahy“

**U kategorie „nadřízený“** se v komentářích nejčastěji objevovaly podněty týkající se potřeby intenzivnější komunikace a předávání informací, respondentům dále chyběla kvalitní zpětná vazba a potřeba jasné koncepce útvaru či instituce případně intenzivnější komunikace se zřizovatelem. Do podkategorie ostatní (42 %) byly zařazeny další podněty týkající kompetencí nadřízených v oblasti

personální práce (doplňování a složení týmů, zaučování nováčků), organizace práce a její kontroly, oceňování odbornosti a výkonnosti jednotlivých podřízených.

### **Analýza komentářů respondentů k oblasti "Vztahy", kategorie Nadřízený - Prevence syndromu vyhoření**



Graf č. 4

Výsledek kvantitativní analýzy této oblasti – 36 % nespokojených knihovníků se zpětnou vazbou spolu s 30 % nespokojených se stylem řízení – může napovídat, že i pro práci vedoucího potřebuje člověk přípravu a naznačuje **manažerskou nezkušenost vedoucích pracovníků**. Mezi knihovníky je velká část vedoucích, kteří svou práci dělají dobře. Díky tomu, že služby knihoven nepatří k urgentním či život ohrožujícím, panuje na pracovišti spíše snaha vyhovět, a to i v manažerské praxi.

**Manažerská práce však často znamená rezignaci na činnost odbornou/knihovnickou**, protože prioritou je motivace zaměstnanců, určování vizí knihovny či oddělení, řízení financí, řešení konfliktů s klienty/zaměstnanci atd. **Ne každý vedoucí v knihovně je na toto připraven.** Z vnějšího pohledu mohu říct, že je velký rozdíl, pokud projde knihovník firemní praxí nebo ne. Ve firmě obvykle projde systémem školení, ať už v oblasti komunikace případně manažerským školením.

Vedoucí a ředitelé knihoven často **zodpovídají za velké množství lidí i objemné rozpočty**, a přesto řada z nich své manažerské kompetence „objevuje“ v době, kdy vývoj v oblasti informací jde překotně vpřed. Školení vše nespasí, ale rozhodně může inspirovat a ušetřit čas, případně sjednotit styl řízení v celé organizaci. V dotaznících se zrcadlí dva extrémy ve **stylu řízení – buď direktivní vedoucí, nebo extrémně vlídný vedoucí**. Pro ilustraci 2 příklady týkající se vedení zaměstnanců:

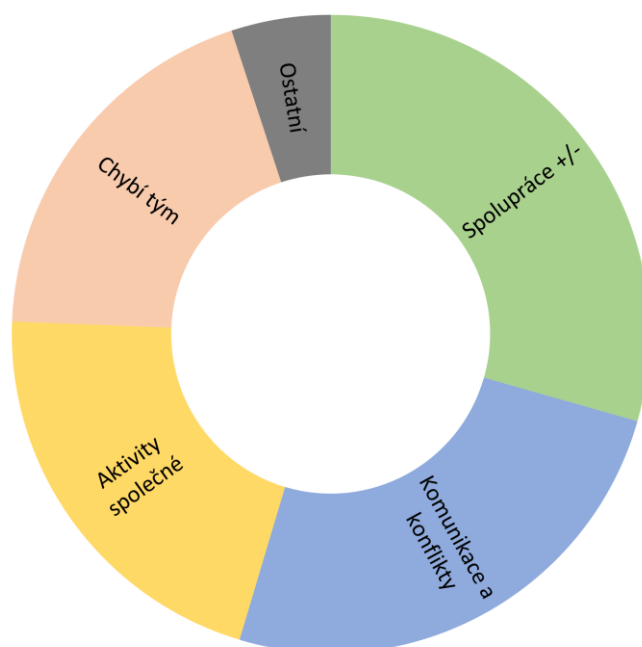
- *„Kompetence jsou nevyjasněné, vedoucí kritizuje sebemenší chybu (někdo zapomene zhasnout apod.), vyvolává v nás pocity viny, nepochválí nikdy nic, dobrou práci považuje za samozřejmost. Kdo projeví, že něco umí, je zavalen úkoly, kdo nic neumí je omlouván svou neschopností. Situace je katastrofální.“*

- „Nová vedoucí, strašně hodný a pracovitý člověk, místo aby rozhodovala sama, se se vším, a tím myslím opravdu se vším /jestli má do mailu dát dvojtečku nebo pomlčku/ obrací na mne nebo na kolegyni. Takže mám mnohdy pocit, že vedoucí jsem já.“

**U kategorie „Tým“** se nejvíce podnětů týkalo spolupráce (29 %), ať už fungující, či nefungující. Další významnou potřebou je komunikace mezi členy týmu a řešení vznikajících konfliktů. Za zamyšlení jistě stojí téma „**mezigeneračních**“ střetů na pracovišti. S ohledem na narůstající věk knihovníků je pochopitelné, že konfliktů na pracovišti mezi mladší a starší generací může přibývat už jen z toho důvodu, že generace 50+ dokáže stále vstřebat změny, ale potřebuje na některé více času.

Řada komentářů se týká také **projevení úcty ke zkušenostem a dovednostem**. Je to nevděčná role vedoucích nastolit na pracovišti mezigenerační „smír“ postavený na znalosti vývojových potřeb jednotlivých dekád (pro 20+ je to schopnost učit se a aplikovat poznatky do praxe, tvořit, pro 50+ před své zkušenosti, připravit v závěru decénia své nástupce, mentorovat, setkávat se a pomáhat si). Pro ilustraci jeden komentář z dotazníku: „*Poslední dobou cítím názorové střety mezi mladšími a staršími kolegyněmi, jako bychom se rozdělovaly do 2 táborů, v řadě situací – osobních i pracovních – mladí přichází s jakoby "novými" nápady – ale jsou to většinou už vyzkoušené věci. Nesetkáváme se už všichni jako dřív při společných akcích – starší se setkávají, zvou mladé, ti nepřijdou a domluví si něco sami. Cítím postoj: my mladí si to uděláme po svém, vy už se do toho radši nepleťte.*“

### Analýza komentářů respondentů k oblasti "Vztahy", kategorie Tým - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 5



Řadě respondentů také **chybí společné týmové aktivity** a nejsou jen teambuildingové akce mimo pracoviště, jako výlety, oslavy narozenin, ale také pracovní formy setkávání jako společné porady, projekty, možnost podílet se na tvorbě koncepce knihovny a jejím programu.

S absencí týmových aktivit souvisí také **osamělost knihovníků a vedoucích pracovníků**. Řada knihovníků pracuje na detašovaném pracovišti sama nebo se cítí součástí jiného týmu (např. úřadu). U vedoucích je pak rozhodně dobrou praxí potkávat se s kolegy na podobných pozicích a vyměňovat si informace mezi sebou. Protože s kým mají vedoucí pracovníci sdílet problémy, které mají s podřízenými, když jsou ve vedoucí pozici sami? Mohou si najmout profesionálního kouče nebo spoléhat právě na kolegiální podporu?

Pro prevenci syndromu vyhoření a s ohledem na prezentované výsledky navrhuje pro rozpracování tato témata:

- V kategorii „Nadřízený“ – Jak zajistit rozvoj (doplnění/sjednocení) manažerských kompetencí u vedoucích a ředitelů knihoven?
- V kategorii „Tým“ – Jaké společné aktivity byste pro tým navrhovali, aby byla posílena jeho soudržnost?
- V kategorii „Tým“ – Co udělat pro knihovníky, kteří jsou na pobočkách sami, aby se necítili osamělí?

### 3. SPIRITUALITA/HODNOTY – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů

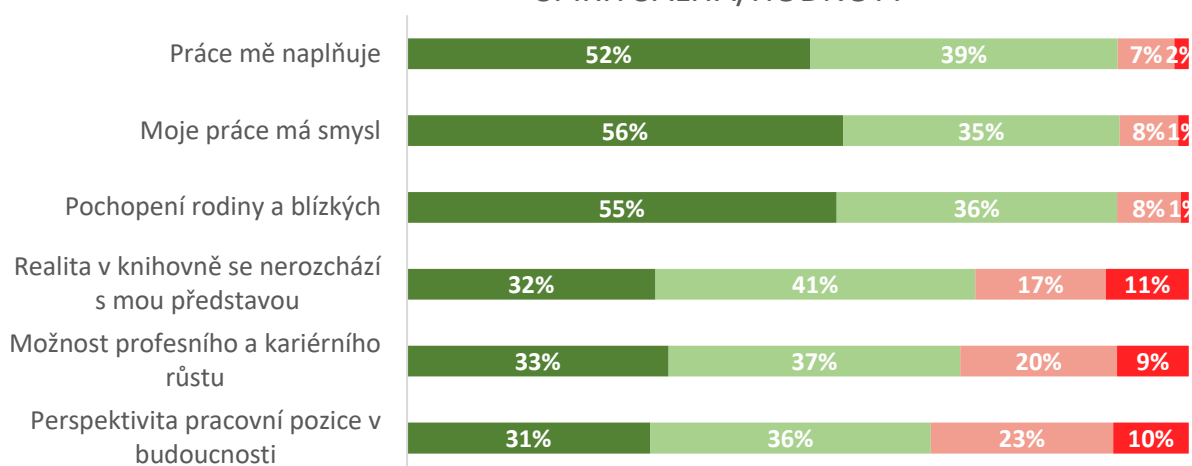
Hodnocené oblasti se v rámci analýzy syndromu vyhoření u knihovníků snažíme propojovat do logických celků tak, jako oblast „fyzického těla“ úzce souvisí se zdravím, a pro prostředí se jako velmi zajímavá kombinace ukázala oblast „senzuality“ neboli našich smyslů, pak pro oblast vztahů jsme zvolili oblast spirituality/hodnot. Oblast spirituality, vnímaného respondenty jako určitý přesah jejich práce a navázaný na „**smysl**“ jejich práce bylo velmi zajímavé zkoumat právě z pohledu hodnot. Předpokladem, ze kterého jsme vycházeli, bylo, že čím méně smyslu bude knihovníkům dávat jejich práce, tím blíže „vyhoření“ budou.

Kvantitativní analýza ukázala, že **91 % respondentů práce v knihovně naplňuje a dává jim smysl**, což je opravdu velmi vysoké hodnocení a naznačuje, že knihovníci přes všechny obtíže, vnímají svou práci jako „poslání“ viz graf č. 6.

#### Souhrnný graf k oblasti „spiritualita/hodnoty“<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Odpovědi jsou rozlišeny barevnou škálou – tmavě zelená znamená **ano**, světle zelená spíše **ano**, světle červená spíše **ne** a tmavě červená **ne**.

## SPIRITUALITA/HODNOTY



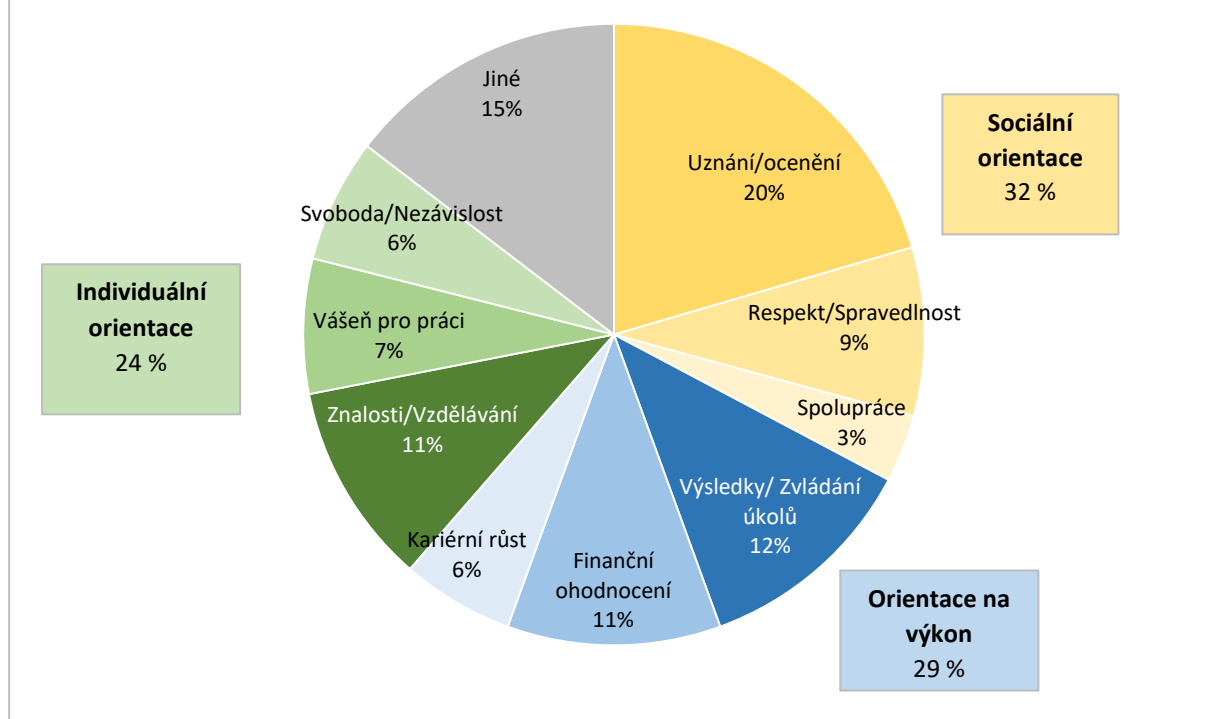
Graf č. 6

Při bližší analýze komentářů v této oblasti, bylo možné komentáře a následně jednotlivé podněty v celkovém počtu 171 sdružit do 3 oblastí a ostatní, která zahrnuje další podněty jinde nezařazené, viz tabulku č. 2 a graf č. 7:

	Kategorie	Počet podnětů
<b>Sociální orientace (tým)</b>	Uznání/ocenění	35
	Respekt/Spravedlnost	15
	Spolupráce	6
<b>Orientace na výkon</b>	Výsledky/ Zvládání úkolů	20
	Finanční ohodnocení	19
	Kariéerní růst	10
<b>Individuální orientace</b>	Znalosti/Vzdělávání	18
	Vášeň pro práci	12
	Svoboda/Nezávislost	11
	Jiné	25
	<b>Celkem</b>	<b>171</b>

Tab. 2 – Analýza podnětů respondentů k prevenci syndromu vyhoření v oblasti „Spiritualita/Hodnoty“

## Analýza komentářů respondentů k oblasti "Spiritualita/Hodnoty" - Prevence syndromu vyhoření



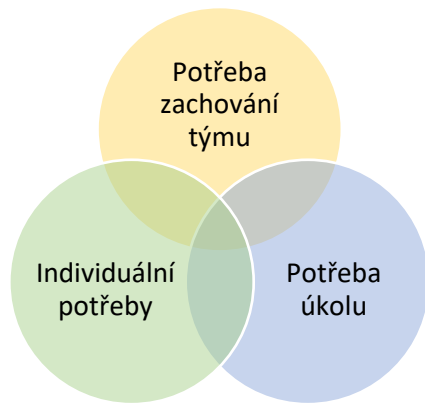
Graf č. 7

Pokud přihlídneme k nejvíce pozitivně hodnocené (78 % spokojenost) oblasti „Vztahů“ a poměrně vysoké spokojenosti s přímým nadřízeným, pak lze vyslovit názor, že **knihovny se svým profilem a povahou práce ve službách řadí mezi organizace zaměřené především „sociálně“ na potřebu zachování týmu.** Pro vysvětlení tohoto pojmu si dovolíme malou teoretickou odbočku. Podle Johna Adaira („*Vytváření efektivních týmů*“, Praha: Management Press, 1994) existují v **pracovních týmech tři oblasti potřeb:**

1. **Potřeba splnit společný úkol/cíl.** Tato potřeba je jedním z důvodů, proč se tým vůbec dává dohromady. Většinou se jedná o úkol, který by jeden člověk sám o sobě nezvládl. Je-li tým úspěšný, mohou jeho členy zaplavit pocity štěstí. Pokud se týmu nedaří a jeho členové se pro dosažení společného cíle příliš neangažují, pak případný rozchod skupiny proběhne poměrně bezbolestně; v opačném případě se může v týmu projevit značná nervozita či frustrace. Obecně platí, že problémy a krize odhalují charakter týmové osobnosti mnohem zřetelněji než prosperita.
2. **Potřeba zachování týmu.** Nejlépe se tato potřeba opět projeví v okamžiku, kdy je tým ohrožen, kdy na něj působí mnoho vnějších i vnitřních tlaků, přičemž členové týmu se v některých případech stávají nesmírně vynalézavými v tom, jak existenci týmu zachovat. Pravděpodobně existuje určitý instinktivní pocit, že „v jednotě je síla, rozdělení padneme“.
3. **Individuální potřeby,** které s sebou do týmu přinášejí jeho jednotliví členové. Jednotlivci vnášejí do týmu nejen své potřeby fyziologické či potřeby bezpečí, které v převážné míře uspokojuje vyplácená mzda, ale také své potřeby psychologické – potřebu uznání, potřebu, že děláme něco užitečného, dosažení určitého postavení, potřebu seberealizace. Tyto potřeby mohou jednotlivce

k určitému týmu přitahovat, nebo naopak odpuzovat. Jejich základem je skutečnost, že lidé potřebují jeden druhého nejen proto, aby přežili, ale také proto, aby si zformovali a rozvíjeli vlastní osobnost.

Tuto teorii potřeb v týmech podle Johna Adaira lze velmi názorně zobrazit pomocí **modelu tří kruhů**, viz následující obrázek:



Pokud se nad tímto modelem zamyslíme, pak je nám zjevné, že každý extrémní přístup k potřebám se jeví pro tým kontraproduktivně:

1. Pokud v týmu převládne zaměření na cíl, pak se lidé v týmu mohou odcítit nebo se cítit jako nedocení.
2. Pokud převládnu v týmu potřeby zachování týmu, pak se vytvoří „příjemná klubová atmosféra“, ale každý, kdo se odlišuje nebo apeluje na cíl týmu, je vnímán jako „narušitel“.
3. Pokud v týmu převládají individuální potřeby, pak si každý člen týmu „hlídá“ své teritorium a ochota spolupracovat je nízká.

Je zřejmé, že pro efektivní fungování týmu je zapotřebí **udržovat všechny tři oblasti v rovnováze**. Podle Johna Adaira je však zcela zásadní fakt, že pro uspokojení všech tří oblastí potřeb, je zapotřebí **výkon určitých funkcí, které jsou spojeny s postavením vedoucího**. Adair klade důraz na umění vést lidi. Dobrá vůdčí osobnost musí zajistit splnění úkolu, budovat a udržovat tým i stimulovat rozvoj jednotlivců. Z výzkumu syndromu vyhoření u knihovníků pak plyne silný tlak na nadřízeného případně zřizovatele z pohledu uznání/ocenění (20 % podnětů), respektu a spravedlnosti mezi podřízenými (9 % podnětů), podpory spolupráce v týmu (3 % podnětů).

Sociální orientace knihoven (32 %): Podle analýzy hodnot, které respondenti spontánně uváděli do komentářů, se potvrzuje předpoklad, že **knihovna se nejvíce blíží „příjemnému klubíku“**. Pokud by se organizaci či jednotlivým pracovním týmům např. vlivem nepříznivé hospodářské situace či legislativních změn přestalo dařit, pak **zaměstnanci zaměření na změny a cíle**, kteří by mohli tým vyvést z krize, **budou pravděpodobně vnímáni jako „narušitelé klubové atmosféry“ v týmu**. Toto se nejvýrazněji ukazuje u komentářů „Výsledky/zvládnání úkolů“ (12 % z celkového počtu komentářů), které naznačují přetížení schopných/aktivních zaměstnanců, nárůst množství pořádaných akcí, či nejasná organizace práce.

**Kladem pracovních týmů typu „příjemný klubík“ je stabilita pracovních vztahů a jistota příjmů** vázaná na podporu ze strany státu, relativně nízká míra stresu – dobrá rovnováha mezi soukromým a pracovním životem, což je obecný trend, který málo organizací dosahuje a rozhodně **řadí knihovnu mezi atraktivní zaměstnavatele, co do obsahu práce a atmosféry na pracovišti**.

Individuální orientace knihoven (24 %): Jak už bylo zmíněno vysoce ceněná hodnota je podle průzkumu u knihovníků „**odborná způsobilost (Znalosti/vzdělávání)**“, což by podle Adairovy teorie napovídalo **sekundární zaměření knihovníků směrem k individuálním potřebám a snaha spolupracovat mezi týmy bude velmi nízká**. Proto také každý nově jmenovaný vedoucí bude pracovními týmy knihovny (jedná-li se o větší organizaci) pravděpodobně akceptován jen v případě, že přesevďčí svou odborností.

Co je potěšující, že se najde **řada knihovníků, kteří zažívají ve své profesi „vášnivé“ nadšení pro to, co dělají**. Mezi respondenty průzkumu jsou odpovědi, které to mohou ilustrovat: „*Mé povolání mě*

*baví, pracuji v městské knihovně, kam chodí většinou lidé, kteří opravdu rádi čtou, někteří si zde ale přijdou navíc i povykládat... baví mě ta rozmanitost, individuality, to, že člověk musí odhadnout jak ke komu přistupovat, co nabídnout... v tomto vidím smysl, že lidé odcházejí spokojeni... v tom vidím já smysl, že jim udělám radost... k další straně - pracuji jako katalogizátor, ale zároveň ve výpůjčním procesu..."* **Spokojenost s prací a s jejím smyslem roste s přibývajícím věkem**, ale v zásadě u všech věkových kategorií respondentů je nad 84 %, což je velmi vysoké hodnocení. **Hodnocení smysluplnosti práce podle profesí** je již více rozvrstveno a v zásadě vytváří určitý žebříček **oblíbenosti knihovnických profesí**:

1. Dětský knihovník – 63 %
2. Vedoucí – 62 %
3. Knihovník ve službách – 56 %
4. Metodik – 55 %
5. Katalogizátor/akvizitér – 43 %

**Nedostatek smysluplnosti u profese katalogizátor/akvizitér v kombinaci s tím, že 41 % těchto pracovníků považuje tuto profesi za neperspektivní**, může být opět velmi silným zdrojem frustrace a následně příčinou syndromu vyhoření. Jako druhou neperspektivní profesí je považována podle průzkumu pozice pracovníka ve službách. Obě tyto profese ve značné míře budou zřejmě v budoucnu nahrazeny – u katalogizátorů zřejmě sdíleným elektronickým katalogem, u pracovníků ve službách zřejmě samoobslužnými výpůjčními systémy. Dobrou alternativou pro posílení smysluplnosti je **kombinace knihovnických profesí (viz komentář) nebo střídání činností**: *„Mé povolání mě baví, pracuji v městské knihovně, kam chodí většinou lidé, kteří opravdu rádi čtou, někteří si zde ale přijdou navíc i povykládat... baví mě ta rozmanitost, individuality, to, že člověk musí odhadnout, jak ke komu přistupovat, co nabídnout... v tomto vidím smysl, že lidé odcházejí spokojeni... v tom vidím já smysl, že jim udělám radost... k další straně – pracuji jako katalogizátor, ale zároveň ve výpůjčním procesu..."*

Orientace na výkon: **Negativní stránkou „příjemného klubíku“ je nepřipravenost zaměstnanců knihovny na život „venku“** bez podpory zřizovatele případně státu. Mladí a schopní zaměstnanci mohou odcházet jinam, protože kariérně nerostou ... není kam, vzdělávání pokulhává, nové oblasti rozvoje nejsou systematicky vyhledávány. **Minimální perspektivu knihovnické profesi připisuje až 16 % mladých knihovníků do 30 let**, což je určitě z hlediska personální obnovy knihovníků číslo k zamyšlení. Jeden z komentářů napovídá, že např. **zahraniční projekty** mohou být zdrojem změny postojů v této oblasti: *„Jsem velmi ráda, že se mi podařilo při práci v knihovně v rámci svého úvazku spolupracovat s mladými zahraničními dobrovolníky a dobrovolnicemi skrze evropské projekty, kterým se částečně věnuji. Je to velmi obohacující a dává mi to jiný náhled na moji knihovnickou práci (působím jako knihovník ve službách).“*

**Roste skupina zaměstnanců nespokojených s „rovnostářskými“ principy odměňování** podle zásluh ne podle výkonu, navíc posílené nelogickými rozdíly v tarifních platech úředníků a knihovníků, přičemž plat knihovníka je reflektován jako velmi nízký. Z komentářů vysvítá, že je pro knihovníky frustrující srovnání například s úředníky: *„...aby společnost práci knihovníků hodnotila výše – je náročná, protože je to práce s lidmi, technikou, velkým množstvím informací, náročná na komunikaci atd. Tato práce je čím dál náročnější, např. pro starší zaměstnance je určitě problém držet krok s mladými ohledně využívání IT techniky. A přitom finančně tuto čím dál těžší práci odměňuje společnost čím dál méně v porovnání s ostatními profesemi – proč má úředník o 25 % vyšší tabulkový plat? To je frustrující a nespravedlivé. Finanční ohodnocení je určitě dost demotivující a pokud někdo zápasí s penězi (určitě je hodně knihovnic – samoživitelék), k vyhoření to jistě přispívá.“* Otázka narovnání platů ve státní sféře spolu s nutností celý život se vzdělávat (držet krok s vývojem informačních technologií) a jasnou vizí

knihovnického oboru by dozajista přispělo k „uhašení doutnajících“ knihovníků, kteří jsou ohroženi syndromem vyhoření.

Pro prevenci syndromu vyhoření a s ohledem na prezentované výsledky navrhujeme pro rozpracování tato témata:

- Jak motivovat a využít potenciál (tvořivost) u mladých knihovníků do 30 let, aby neodešli z knihovny?
- Jak motivovat knihovníky nad 40 let s profesí katalogizátor/akvizitér, když svou profesi vnímají jako neperspektivní (nahradí je SW)?