



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému – etapa II

BP kultura - knihovny

Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/15_002/0001783



O projektu

V roce 2016 se knihovny prostřednictvím Svazu knihovníků a informačních pracovníků ČR (SKIP ČR) a jeho sociálního partnera Odborového svazu pracovníků knihoven (OSPK) zapojily do 2. etapy projektu, jehož cílem je pomoci zaměstnavatelům a zaměstnancům na vybraných pozicích v přípravě na změny, které přináší důchodová reforma. Projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost; jeho nositelem je Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů (KZPS) se svým sociálním partnerem ČMKOS. SKIP ČR je do projektu zapojen za odvětví kultura, další zapojená odvětví jsou školství, doprava, stavební průmysl, polygrafie, zemědělství a textilní-oděvní-kožedělný průmysl.

Problematika změn a dopadů, které přináší přeměna důchodového systému, je nanejvýš aktuální a je proto velmi potřebné se touto problematikou zabývat. A to především z pohledu prodlužování délky aktivního pracovního života zaměstnanců, udržení stárnoucí pracovní síly na pracovním trhu a zvládnutí pracovní činnosti ve vyšším věku, a to bez ohledu na finální kritéria důchodového systému, složení či změny na úrovni vlády.

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR se společně se svými členy a sociálním partnerem projektu rozhodla realizovat projekt, který by prostřednictvím bipartitního dialogu a klíčových aktivit pomohl připravit zaměstnavatele a zaměstnance ve vybraných pozicích na dopady vyplývající ze změn důchodového systému. Je potřeba reagovat na neustálé prodlužování průměrného lidského života a prodlužování věku odchodu do důchodu včasnou přípravou budoucích generací na aktivní pracovní život ve vyšším věku.

Základním problémem, k jehož řešení chce projekt přispět, je zvládnutí nároků, požadavků a limitů na výkon pracovní činnosti vybraných pozic v odvětvích i ve vyšším věku a umožnit tak cílové skupině udržení pracovního místa, resp. zaměstnání až do nároku na starobní důchod. Jedním z možných řešení je podpora takových aktivit, které odráží potřeby cílové skupiny a mají za cíl připravit všechny zainteresované strany na výše zmíněné změny. Současný stav vyžaduje aktivní přístup na straně nejen sociálních partnerů, ale i tripartity zejména na celostátní úrovni k řešení této problematiky. Negativní dopady těchto změn je možné zmírnit společným postupem na straně zaměstnavatelů a zaměstnanců, který by pomohl nalézt vhodná, efektivní a realizovatelná opatření přímo u cílové skupiny.



Dílčí cíle projektu:

- 1) Nalezení vhodných opatření pro vybrané pozice v odvětvích, která by umožnila zaměstnancům déle vykonávat svou profesi a zaměstnavatelům by snížila rizika spojená s nedostatkem pracovních sil v odvětví.
- 2) Zajistit kvalitní a relevantní datovou základnu jako výchozí informační zdroj pro definici návrhů opatření pro zvládnutí nároků, požadavků a limitů na výkon pracovní činnosti vybraných pozic v odvětvích i ve vyšším věku. Získání dat proběhlo pomocí 3 pilotně ověřených metod pro měření pozice a 1 nově vytvořené metody pro měření prostředí v 8 bipartitních platformách reprezentujících 7 odvětví.
- 3) Realizovat odvětvový sociální dialog, který povede k přípravě odvětví na změny důchodového systému.

Metody šetření

Základem a východiskem projektu byla realizace a samotné šetření zaměstnanců v knihovnách a formulování závěrů na základě získaných skutečností. V první fázi projektu proběhlo ve vybraných knihovnách šetření tří knihovnických pozic:

- knihovník v knihovně pro děti
- referenční knihovník
- knihovník katalogizátor.

Cílem 1. fáze, bylo získání relevantních dat o šetřených pozicích, a to formou testování osvědčenými odbornými metodami (CUTE, BSAT, LEA, šetření pracovního prostředí) ve vybraných knihovnách.

Šetření se soustředilo na zjišťování kompetencí, na motivaci a pracovní návyky zaměstnanců, styl vedení organizace a zjišťování pracovního prostředí, ve kterém se šetřená pozice zpravidla nachází. Šetření probíhala v roce 2016 a v 1. pololetí 2017.

CUTE

Metodika „cut-e“ představuje on-line diagnostiku, která disponuje širokým portfoliem psychometrických nástrojů. V rámci projektu byly využity dotazníky zaměřující se na pracovní motivaci jedinců v daných profesích, míru jejich dovedností a pracovních kompetencí.



Tyto metody jsou společné pro všechny pracovní pozice. V návaznosti na specifické profese se navíc měří prostřednictvím testů schopnosti, které jsou klíčové pro výkon konkrétní profese. Šetření cut-e absolvovalo 30 zaměstnanců, 10 za každou pozici.

BSAT

Základem BSAT (barvově slovní asociační technika) je kombinace projektivních technik používaných v psychologii už desítky let a vědeckých znalostí z oblastí neuro-vědy, medicíny, biologie, matematiky, sociologie, statistiky a informačních technologií. Autorem BSAT, která funguje na neurobiologickém základě, je promováný český psycholog Jiří Šimonek. Nynější podoba BSAT tak, jak ji využívá koncept Balance Management, existuje od roku 1997, kdy se historicky poprvé začaly výsledky vyhodnocovat pomocí počítače. Toto šetření absolvovalo 90 zaměstnanců knihoven.

LEA

Kromě zaměstnanců byl šetřen také management knihovny, ve které se uskutečnilo měření cut-e. Tento unikátní nástroj měření a benchmarkingu se anglicky nazývá Lifelong Employability Assessment, zkráceně LEA. Nástroj LEA umožňuje měřit, vyhodnocovat a mapovat klíčové procesy rozvoje lidských zdrojů ve firmě týkající se Age managementu. Zaměstnavatelé díky LEA získávají hodnověrný obrázek, jaká opatření, nástroje a procesy je třeba zavádět. Rozhovor LEA absolvovalo 6 ředitelů knihoven, ve kterých proběhlo šetření cut-e.

ŠETŘENÍ PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Sběr dat probíhal dotazníkovou formou. Otázky byly soustředěny do tematických skupin. Kromě hodnocení tzv. vnitřního pracovního prostředí (bezprostřední pracovní prostředí zaměstnanců a firemní prostředí) byly také kladeny otázky na tzv. vnější prostředí – oblast odvětví, legislativy apod. Šetření pracovního prostředí absolvovalo 60 zaměstnanců za každou pozici, celkově tedy 180 knihovníků.



ROZHOVORY

Následovaly tzv. nestandardizované rozhovory se zaměstnanci knihoven, které byly určeny k vyjasnění výsledků sběru dat a zjištění silných a slabých stránek dané profese vč. návrhů a doporučení ke zlepšení dané situace. Výsledky šetření odbornými metodami a rozhovory se zaměstnanci měli na starosti odborníci na tyto metody, tzv. interpreti.

Výstupy z šetření

- byly využity pro formulování závěrů za každou šetřenou pracovní pozici,
- staly se vstupními tématy pro kulaté stoly.

2. fáze

Jednání u kulatých stolů nad výsledky šetření za účasti odborníků z vybraných oborů, managementu a zaměstnanců knihoven a zástupců sociálních partnerů (SKIP ČR a OSPK). Cílem bylo nalézt opatření a definovat v problematických oblastech návrhy změn, které by přispěly k udržitelnosti zaměstnanců na jejich pozicích ve vyšším věku. Celkově proběhlo 21 jednání u kulatých stolů, většina proběhla v roce 2017 a v 1. pololetí 2018.

3. fáze

V poslední fázi projektu byly organizovány informačně diskuzní semináře ve vybraných knihovnách po celé České republice. Cílem bylo seznámit odbornou veřejnost s realizací projektu, výsledky šetření a blíže představit některé z diskutovaných témat. Celkově proběhlo 12 seminářů většinou v krajských knihovnách. Dalším výstupem projektu je pak závěrečná odvětvová konference časově připadající na leden 2019.



Knihovník v knihovně pro děti

Knihovník v knihovně pro děti (dětský knihovník) zprostředkovává knihovnické a informační služby vlastní knihovny, knihoven oborově nebo regionálně příbuzných i národního systému knihovnických a informačních služeb jako celku dětským uživatelům ve smyslu podpory čtenářství, vzdělávacích aktivit, spolupráce s rodiči, pedagogy a dalšími zainteresovanými subjekty.

Vstupy

90	10	2
• zaměstnanců z pozice vyplnilo BSAT snímač	• zaměstnanců z pozice vyplnilo dotazníky CUTE, účastnilo se rozhovoru	• firmy absolvovaly dotazník LEA

Nestandardizované rozhovory

V rámci projektu proběhly skupinové nestandardizované rozhovory se zaměstnanci, kteří aktuálně pracují na pozici dětského knihovníka. Při výběru reprezentantů daného povolání byla dodržena základní podmínka věkového rozdělení tak, aby se rozhovoru účastnili jak pracovníci, kteří patří do mladší, tak i starší věkové kategorie. Rozhovor tak mapoval téma z různé časové perspektivy; nároky dané pozice i motivaci dotazovaných pracovat na dané pozici v kontextu vlastního stárnutí. Účastníci skupinových rozhovorů sdíleli vlastní motivaci výběru daného povolání, které je pro mnohé posláním. Účastníci rozhovoru se také zamýšleli nad oblastmi, které považují za problematické z hlediska celoživotního výkonu této profese. Jednalo se především o téma prevence vyhoření, finančního ohodnocení, časové a psychologické zátěže.



Doporučená témata – oblasti pro další řešení

Na základě šetření pozice knihovník v knihovně pro děti byly zjištěny její silné a slabé stránky, a byly stanoveny problematické oblasti, které se staly předmětem diskuzí u kulatých stolů a námětem informačně diskuzních seminářů.

Hranice profese

- aktivity této pozice se významně rozšiřují do dalších oblastí jako je pořádání kulturních nebo vzdělávacích akcí a další
- vymezení hranic profese, tzn. definovat stěžejní činnosti, které knihovník v knihovně pro děti dělat musí

Psychofyzický komfort

- spolupráce s ergonomem (ergonomické pomůcky, cvičení, pauzy)
- prevence syndromu vyhoření
- pozitivní manipulace (nácvik efektivní práce s problematickými uživateli)
- konzultace s foniatrem či hlasovým terapeutem

Atraktivita, ocenění pozice

- udržitelnost mladé generace na pozici knihovník v knihovně pro děti
- finanční ohodnocení, benefity
- zvýšení prestiže povolání (image, PR)

Age management

- mezigenerační soužití na pracovišti



Vyhodnocení měření prostředí

Prostředí, ve kterém se řešená pracovní pozice nachází. Jedná se o dva úhly pohledu na oblast vnitřního prostředí - pracovního prostředí, oblast firemního prostředí a vnější - oblast odvětví, legislativa apod.

Měření/sběr dat/ probíhalo dotazníkovou formou a je anonymní zpětnou vazbou, se zaměřením na hodnocení prostředí, ve kterém se vybraná pracovní pozice nachází a pracuje. Dotazníky tvořily bloky otázek, kdy respondenti vybírali k danému tvrzení nejvíce odpovídající odpověď, tedy vybírali na škále 1 – 5 (resp. 1-?) takovou bodovou hodnotu, která vyjadřuje největší míru souhlasu s daným tvrzením, přičemž 5 je výrazný souhlas s tvrzením a 1 výrazný nesouhlas.

Nejvyšší hodnocení pracovníků

Pořadí	Výrok	Střední hodnocení	Kompetence
1	Knihovna přispívá k rozvoji kultury a vzdělávání.	4,4	Prestiž/postavení ve společnosti
2	Moje práce mě naplňuje.	4,2	Pracovní výkon
3	S kolegy si pomáháme a spolupracujeme.	4,2	Vztahy na pracovišti
4	Naše knihovna má dobrou pověst.	4,2	Image, kultura
5	Pracuji v přátelském prostředí	4,2	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
6	Naši zákazníci jsou s našimi službami spokojeni.	4,1	Image, kultura
7	S kolegy se vzájemně respektujeme.	4,1	Vztahy na pracovišti
8	Na pracovišti je přátelská, neformální atmosféra.	4,1	Vztahy na pracovišti
9	Na kolegy se mohu spolehnout.	4,1	Vztahy na pracovišti
10	Jsem hrdý/hrdá na to, že jsem knihovník/knihovnice/pracuji v knihovně.	4,0	Prestiž/postavení ve společnosti
11	Oceňuji možnosti vzdělávání, které mi firma nabízí.	4,0	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
12	Rozumím tomu, jak moje osobní cíle souvisí s cíli společnosti.	4,0	Image, kultura
13	Fyzická zátěž je přiměřená mé pracovní pozici.	4,0	Pracovní výkon



Nejvyšší hodnocení nadřízených

Pořadí	Výrok	Střední hodnocení	Kompetence
1	Knihovna přispívá k rozvoji kultury a vzdělávání.	4,7	Prestiž/postavení ve společnosti
2	Pracovník na pozici knihovník v knihovně pro děti pracuje v přátelském prostředí.	4,5	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
3	Pracovník na pozici knihovník v knihovně pro děti se může spolehnout na své kolegy.	4,5	Vztahy na pracovišti
4	Na pracovišti knihovníka v knihovně pro děti je přátelská, neformální atmosféra.	4,4	Vztahy na pracovišti
5	Naše knihovna má dobrou pověst.	4,3	Image, kultura
6	V kolektivu pracovníků panuje vzájemný respekt s kolegy (na stejné úrovni, s nadřízenými a podřízenými).	4,3	Vztahy na pracovišti
7	Naši zákazníci jsou se službami knihovníků v knihovně pro děti spokojeni.	4,2	Image, kultura
8	Pracovníka na pozici knihovník v knihovně pro děti jeho práce naplňuje.	4,1	Pracovní výkon
9	Pracovník na pozici knihovník v knihovně pro děti je hrdý/hrdá na to, že pracuje v knihovně.	4,1	Prestiž/postavení ve společnosti
10	Otevřená firemní kultura naší knihovny akceptuje individuální rozdíly jedinců.	4,0	Image, kultura
11	Spolupráce mezi knihovnami je na dobré úrovni.	4,0	Spolupráce knihoven/Legislativní rámec
12	Zásadní změny v organizaci jsou ve vztahu ke knihovníkovi v knihovně pro děti dobře komunikovány.	4,0	Řízení a komunikace
13	Pracovník má možnost využívat zaměstnanecké benefity (stravenky, flexibilní pracovní doba, podpora kultury, sportu atd.).	4,0	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
14	Informovanost knihovníka v knihovně pro děti (oborové elektronické konference, databáze akcí) je odpovídající.	4,0	Spolupráce knihoven/Legislativní rámec
15	Pracoviště knihovníka v knihovně pro děti je bezpečné.	4,0	Podmínky na pracovišti



Nejnižší hodnocení pracovníků

Pořadí	Výrok	Střední hodnocení	Kompetence
1	Finanční ohodnocení knihovnické profese odpovídající.	1,5	Prestiž/postavení ve společnosti
2	Na pracovišti převládají formální vztahy.	2,1	Vztahy na pracovišti
3	Za svou práci jsem adekvátně platově ohodnocen/a.	2,3	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
4	Je pro mě obtížné vyjádřit nesouhlas s rozhodnutím nadřízeného, vedení.	2,7	Řízení a komunikace
5	Mám možnost kariérního růstu.	3,0	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
6	Cítím se často ve stresu.	3,0	Pracovní výkon
7	Zásadní změny v organizaci jsou dobře komunikovány.	3,1	Řízení a komunikace
8	Mám k dispozici místo k odpočinku, oddechu, kde můžu strávit přestávku.	3,1	Zázemí
9	Cítím se často přepracovaný/á.	3,1	Pracovní výkon
10	Jsem spokojen/a se stylem řízení knihovny.	3,1	Řízení a komunikace

Nejnižší hodnocení nadřízených

Pořadí	Výrok	Střední hodnocení	Kompetence
1	Na pracovišti dětského knihovníka převládají formální vztahy.	1,6	Vztahy na pracovišti
2	Finanční ohodnocení dětského knihovníka je odpovídající.	1,9	Prestiž/postavení ve společnosti
3	Za svou práci je dětský knihovník adekvátně platově ohodnocen/a.	2,6	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
4	Pro pracovníka na pozici dětský knihovník je obtížné vyjádřit nesouhlas s rozhodnutím nadřízeného, vedení.	2,7	Řízení a komunikace
5	Pracovník na pozici dětský knihovník se cítí často ve stresu.	2,9	Pracovní výkon
6	Pracovník na pozici dětský knihovník má k dispozici místo k odpočinku a oddechu, kde může strávit přestávku.	3,1	Zázemí
7	Veřejnost oceňuje přínos knihoven a naší práce.	3,1	Prestiž/postavení ve společnosti
8	Pracovník je spokojen s hygienickým zařízením pro zaměstnance (WC, sprcha).	3,1	Zázemí
9	Pracovník se cítí často přepracovaný.	3,2	Pracovní výkon
10	Knihovnická profese – dětský knihovník není ve společnosti příliš vysoce ceněna.	3,2	Prestiž/postavení ve společnosti



Přijaté závěry

Pozice knihovník v knihovně pro děti (dětský knihovník) je jednou z nejprestižnějších, ale také nejnáročnějších pozic v knihovně. K požadavkům patří nejen vysoká odborná kvalifikace, ale také lektorské dovednosti, kreativita, komunikační dovednosti apod. Dětský knihovník poskytuje dětským čtenářům nejen poradenství v oblasti četby a informační gramotnosti, ale také připravuje řadu aktivit, které mají děti k četbě přilákat. Jedná se o jednu z psychicky a časově nejnáročnějších pozic v knihovně, která často zasahuje knihovníkům do soukromí, vyžaduje práci na směny a často i o víkendech. Vysoké pracovní nasazení, šíře aktivit a zápal pro práci mohou často vést k syndromu vyhoření. Pro udržení zaměstnance na této pozici bude klíčová podpora v oblasti prevence profesního vyhoření, nutná bude spolupráce s psychology. Z hlediska setrvání zaměstnanců na této pozici do vyššího věku by neměla být opomíjena oblast ergonomie v celé své šíři včetně spolupráce s ergonomem. Pro získávání nových a udržení stávajících zaměstnanců je důležitá oblast odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Ve spolupráci s odborovou organizací usilovat o zlepšení finančních podmínek, rozšiřovat nabídku benefitů s ohledem na věkové složení zaměstnanců, podporovat flexibilní formy práce. Do budoucna se systematicky zabývat problematikou generačního soužití na pracovišti a řízením vícegeneračního kolektivu. Toto téma přesahuje hranice pozice knihovník v knihovně pro děti, týká se celkově generační obměny v knihovnách, která někdy není vnímána příliš pozitivně. Na realizaci opatření budou spolupracovat oba sociální partneři SKIP ČR a odborová organizace.



Referenční knihovník

Referenční knihovník zprostředkovává uživatelům fyzickou nebo virtuální formou knihovnické a informační služby vlastní knihovny, knihoven oborově nebo regionálně příbuzných a národního systému knihovnických a informačních služeb jako celku, vede evidenci referenčních dotazů, vyhodnocuje zpětnou vazbu kvality knihovnických a informačních služeb pro uživatele vlastní knihovny i celého systému.

Vstupy

90	10	2
• zaměstnanců z pozice vyplnilo BSAT snímač	• zaměstnanců z pozice vyplnilo dotazníky CUTE, účastnilo se rozhovoru	• firmy absolvovaly dotazník LEA

Nestandardizované rozhovory

V rámci projektu proběhly skupinové nestandardizované rozhovory se zaměstnanci, kteří aktuálně pracují na pozici referenčního knihovníka. Při výběru reprezentantů daného povolání byla dodržena základní podmínka věkového rozdělení tak, aby se rozhovoru účastnili jak pracovníci, kteří patří do mladší, tak i starší věkové kategorie. Rozhovor tak mapoval téma z různé časové perspektivy; nároky dané pozice i motivaci dotazovaných pracovat na dané pozici v kontextu vlastního stárnutí. Účastníci skupinových rozhovorů sdíleli vlastní motivaci výběru daného povolání, která se ve většině případů odvíjela od vlastních zájmů (četba, literatura). Účastníci rozhovoru se také zamýšleli nad oblastmi, které považují za problematické z hlediska celoživotního výkonu této profese. Jednalo se především o téma finančního ohodnocení, prestiže dané profese a fyzické a psychické zátěže.



Doporučená témata – oblasti pro další řešení

Na základě šetření pozice referenční knihovnick byly zjištěny její silné a slabé stránky, a byly stanoveny problematické oblasti, které se staly předmětem diskuzí u kulatých stolů a námětem informačně diskuzních seminářů.

Budoucnost profese

- budoucnost profese v návaznosti na světové trendy
- zajištění středoškolsky vzdělaných knihovnic/knihovníků

Psychofyzický komfort

- spolupráce s ergonomem (doporučení pro práci referenčního knihovníka, způsob sezení, stání, zvedání knih, cvičení, pauzy)
- konzultace s foniatrem či hlasovým terapeutem
- prevence syndromu vyhoření (vedení k sebepodpůrným aktivitám)
- pozitivní manipulace (návčik efektivní práce s problematickými uživateli)

Atraktivita, ocenění pozice

- udržitelnost mladé generace na pozici referenční knihovník
- finanční ohodnocení, benefity
- zvýšení prestiže, reálný obraz povolání ve společnosti

Vzdělávání

- zajištění relevantní nabídky vzdělávání v různých formách
- celoživotní vzdělávání, podpora vzdělávání jako motivačního faktoru
- rozvíjení úrovně měkkých kompetencí a obecných dovedností

Age management

- mezigenerační soužití na pracovišti
- mentoring



Měření prostředí vyhodnocení

Prostředí, ve kterém se řešená pracovní pozice nachází. Jedná se o dva úhly pohledu na oblast vnitřního prostředí - pracovního prostředí, oblast firemního prostředí a vnější - oblast odvětví, legislativa apod.

Měření/sběr dat/ probíhalo dotazníkovou formou a je anonymní zpětnou vazbou, se zaměřením na hodnocení prostředí, ve kterém se vybraná pracovní pozice nachází a pracuje. Dotazníky tvořily bloky otázek, kdy respondenti vybírali k danému tvrzení nejvíce odpovídající odpověď, tedy vybírali na škále 1 – 5 (resp. 1-?) takovou bodovou hodnotu, která vyjadřuje největší míru souhlasu s daným tvrzením, přičemž 5 je výrazný souhlas s tvrzením a 1 výrazný nesouhlas.

Nejvyšší hodnocení pracovníků

Pořadí	Výrok	Střední hodnocení	Kompetence
1	Na kolegy se mohu spolehnout	4,3	Vztahy na pracovišti
2	Knihovna přispívá k rozvoji kultury a vzdělávání.	4,3	Prestiž/postavení ve společnosti
3	S kolegy si pomáháme a spolupracujeme.	4,3	Vztahy na pracovišti
4	S kolegy se vzájemně respektujeme.	4,2	Vztahy na pracovišti
5	Jsem hrdý/hrdá na to, že jsem knihovník/knihovnice/pracuji v knihovně.	4,1	Prestiž/postavení ve společnosti
6	Pracuji v přátelském prostředí	4,1	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
7	Naše knihovna má dobrou pověst.	4,1	Image, kultura
8	Na pracovišti je přátelská, neformální atmosféra.	4,1	Vztahy na pracovišti
9	Zařízení kuchyňky je dostatečné k přípravě jídla a nápojů (lednice, mikrovlnná trouba, elektrická konvice atd.)	4,0	Zázemí
10	Moje práce mě naplňuje.	3,9	Pracovní výkon
11	Mám k dispozici kuchyňku (prostor, kde se mohu v klidu najíst).	3,9	Zázemí
12	Naši zákazníci jsou s našimi službami spokojeni.	3,9	Image, kultura



Nejvyšší hodnocení nadřazených

Pořadí	Výrok	Střední hodnocení	Kompetence
1	Knihovna přispívá k rozvoji kultury a vzdělávání.	4,2	Prestiž/postavení ve společnosti
2	Naše knihovna má dobrou pověst.	4,0	Image, kultura
3	Pracoviště referenčního knihovníka je bezpečné.	3,9	Podmínky na pracovišti
4	Spolupráce mezi knihovnami je na dobré úrovni.	3,8	Spolupráce knihoven/Legislativní rámec
5	Pracovník na pozici referenčního knihovníka se může spolehnout na své kolegy.	3,8	Vztahy na pracovišti
6	Naši zákazníci jsou se službami referenčního knihovníka a jeho kolektivu spokojeni.	3,8	Image, kultura
7	Vymezený prostor pro výkon práce referenčního knihovníka je dostatečný.	3,8	Podmínky na pracovišti
8	Referenční knihovník má ke své práci k dispozici odpovídající vybavení (např. zařízení kanceláře, dostatek pomůcek či spotřebního materiálu).	3,8	Podmínky na pracovišti
9	Pracovníka na pozici referenčního knihovníka jeho práce naplňuje.	3,7	Pracovní výkon
10	Pracovník na pozici referenčního knihovníka pracuje v přátelském prostředí.	3,7	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
11	Pracovník na pozici referenčního knihovníka má k dispozici kuchyňku (prostor, kde se může v klidu najíst).	3,7	Zázemí



Nejnižší hodnocení pracovníků

Pořadí	Výrok	Střední hodnocení	Kompetence
1	Finanční ohodnocení knihovnické profese je odpovídající.	2,1	Prestiž/postavení ve společnosti
2	Na pracovišti převládají formální vztahy.	2,5	Vztahy na pracovišti
3	Za svou práci jsem adekvátně platově ohodnocen/a.	2,7	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
4	Cítím se často ve stresu.	2,8	Pracovní výkon
5	Cítím se často přepracovaný.	2,8	Pracovní výkon.
6	Je pro mě obtížné vyjádřit nesouhlas s rozhodnutím nadřízeného, vedení.	2,8	Řízení a komunikace
7	Mám možnost kariérního růstu.	2,9	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
8	Knihovnická profese není ve společnosti příliš vysoce ceněna.	3,0	Prestiž/postavení ve společnosti
9	Legislativa dostatečně vymezuje prostor pro činnost knihoven.	3,1	Spolupráce knihoven/Legislativní rámec
10	Zásadní změny v organizaci jsou dobře komunikovány.	3,2	Řízení a komunikace
11	Jsem spokojen/a se stylem řízení knihovny.	3,2	Řízení a komunikace



Nejnižší hodnocení nadřizených

Pořadí	Výrok	Střední hodnocení	Kompetence
1	Finanční ohodnocení knihovnické profese – referenční knihovník je odpovídající.	1,6	Prestiž/postavení ve společnosti
2	Na pracovišti referenčního knihovníka převládají formální vztahy.	1,9	Vztahy na pracovišti
3	Za svou práci je knihovník na pozici referenční knihovník adekvátně platově ohodnocen/a.	2,0	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
4	Knihovnická profese – referenční knihovník není ve společnosti příliš vysoce ceněna.	2,2	Prestiž/postavení ve společnosti
5	Pro pracovníka na pozici referenční knihovník je obtížné vyjádřit nesouhlas s rozhodnutím nadřízeného, vedení.	2,2	Řízení a komunikace
6	Pracovník na pozici referenční knihovník se cítí často ve stresu.	2,5	Pracovní výkon
7	Pracovník na pozici referenční knihovník má možnost kariérního růstu.	2,5	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
8	Legislativa dostatečně vymezuje prostor pro činnost knihoven.	2,7	Spolupráce knihoven/Legislativní rámec
9	Pracovník na pozici referenční knihovník se cítí často přepracovaný.	2,9	Pracovní výkon
10	Pracovník na pozici referenční knihovník je spokojen se stylem řízení knihovny.	3,0	Řízení a komunikace



Přijaté závěry

Pozice referenční knihovník patří k zásadním pozicím v knihovnách. Jedná se o práci ve službách, kdy je pracovník v přímém kontaktu s uživateli knihovny a veřejností. Jsou tváří knihovny, jejich schopnosti často určují, jak veřejnost knihovnu vnímá, její oblíbenost i využívanost. Pracovníci na této pozici musí mít rozsáhlé odborné znalosti, které uplatňují při dotazech zákazníků knihoven. Na této pozici však není důležitá jen odbornost, ale také komunikační dovednosti a znalost základů psychologie.

Největšími překážkami a omezeními ve výkonu zaměstnání jsou pocíťovány v oblastech komunikace s problematickými uživateli, což vyžaduje speciální dovednosti a znalosti základů psychologie. Další důležitou oblastí je celoživotní vzdělávání, které zatím nemá pro pozici koncepční charakter – odborné znalosti jsou u této pozice klíčové. Pro prevenci budoucích zdravotních potíží je důležité se věnovat ergonomii pracoviště. Jako všechny pozice v knihovně, i tuto ohrožuje stárnutí zaměstnanců, což by mohlo řešit zavedení principů Age managementu. Přínosnou oblastí, kterou je potřeba rozvíjet jsou možnosti motivace zaměstnanců formou zaměstnaneckých benefitů. Navíc se ještě přidávají obavy z budoucnosti profese, související s prosazující se digitalizací a změnami ve funkcích veřejných knihoven. Tyto změny je potřeba zohlednit při obsazování těchto pozic.

Odborová organizace by mohla prosadit a vyjednat lepší možnosti benefitů v oblasti individuální organizace pracovní doby, např. nastavení podmínek, za jakých lze umožňovat práci z domu neboli home office. Podporovat by se měly různé formy zkrácených úvazků a flexibilní pracovní doby. Většina zaměstnanců knihoven jsou ženy, které v rámci rodiny řeší sladění soukromého života s pracovním (návrat po mateřské dovolené, péče o stárnoucí rodiče atd.).

Odborné otázky (vzdělávání atd.) by měly být řešeny ve speciálních pracovních skupinách složených z odborníků na dané téma, zástupců nejrůznějších typů knihoven a zástupců odborové organizace.

Prohlubování komunikačních dovedností a jednání s problematickým uživatelem by mělo být řešeno formou seminářů a workshopů určených pracovníkům na pozici referenční knihovník. Téma by mělo být zařazeno do systému celoživotního vzdělávání určeného pracovníkům na této pozici.

Téma ergonomie by mělo být uchopeno ve spolupráci s odborovou organizací, jelikož se týká pracovního prostředí a pracovních podmínek na pracovišti. Na



problematiku by měl být kladen větší důraz a hledisko správné ergonomie pracoviště hlídáno, např. ve spolupráci s lékaři či fyzioterapeuty.

Principy Age managementu, tedy zohledňování věku a životních fází zaměstnanců při výkonu zaměstnání je v knihovnách novou otázkou a bude potřeba ho řešit ve spolupráci s managementem knihoven a odborovou organizací.





Knihovnick katalogizátor

Knihovnick katalogizátor vykonává odborné práce v oblasti jmenné a věcné katalogizace včetně formální a obsahové analýzy dokumentu, tvorby jmenného a věcného záznamu, analytického popisu a správy bází záznamů v tištěné a elektronické formě s cílem zpřístupnit uživatelům informace o obsahu knihovního fondu.

Vstupy

90	10	2
• zaměstnanců z pozice vyplnilo BSAT snímač	• zaměstnanců z pozice vyplnilo dotazníky CUTE, účastnilo se rozhovoru	• firmy absolvovaly dotazník LEA

Nestandardizované rozhovory

V rámci projektu proběhly skupinové nestandardizované rozhovory se zaměstnanci, kteří aktuálně pracují na pozici knihovnick katalogizátora. Při výběru reprezentantů daného povolání byla dodržena základní podmínka věkového rozdělení tak, aby se rozhovoru účastnili jak pracovníci, kteří patří do mladší, tak i starší věkové kategorie. Rozhovor mapoval téma z různé časové perspektivy; nároky dané pozice i motivaci dotazovaných pracovat na dané pozici v kontextu vlastního stárnutí. Účastníci skupinových rozhovorů udávali vysokou motivaci pro výkon této profese, s důrazem na niterný vztah k literatuře a potřebu klidného vykonávání práce; což jim tato pozice umožňuje. Zároveň oceňovali potřebu udržování a rozšiřování svého kulturního a poznatkového rozhledu. Za problematické z hlediska dlouhodobého výkonu profese uváděli účastníci především fyzické zatížení (záda, oči, ruce) také obavu ze zrušení dané pozice vlivem digitalizace a automatizace.



Doporučená témata – oblasti pro další řešení

Na základě šetření pozice knihovník katalogizátor byly zjištěny její silné a slabé stránky, a byly stanoveny problematické oblasti, které se staly předmětem diskuzí u kulatých stolů a námětem informačně diskuzních seminářů.

Psychofyzický komfort

- zvýšení a průběžná podpora psychofyzického komfortu z hlediska celoživotního působení v profesi
- spolupráce s ergonomem (ergonomické pomůcky, cvičení, pauzy)
- konzultace s očním lékařem (prevence, podpora zraku), rehabilitačními pracovníky (záda, zápěstí)
- podpora a trénink kognitivních funkcí (pozornost, paměť)
- v návaznosti na přibývajícím věk nabízení kratších úvazků nebo částečné práce z domova

Technicko-materiální zabezpečení

- kvalitní pravidelně obměňované technické vybavení (PC)
- spolehlivé, rychlé připojení k internetu

Vzdělávání

- zajištění dostatečné nabídky kurzů, workshopů v oblasti katalogizace
- rozvíjení úrovně měkkých kompetencí a obecných dovedností
- celoživotní vzdělávání a rozvoj znalostí jako motivačního faktoru

Atraktivita, ocenění profese

- zviditelnění a zatraktivnění pozice katalogizátora mladé generaci
- zviditelnění a ocenění pozice v rámci celé organizace
- finanční ohodnocení, benefity

Age management

- řízení zaměstnanců s ohledem na jejich věk
- spolupráce věkově různých generací, předávání zkušeností



Měření prostředí vyhodnocení

Prostředí, ve kterém se řešená pracovní pozice nachází. Jedná se o dva úhly pohledu na oblast vnitřního prostředí - pracovního prostředí, oblast firemního prostředí a vnější - oblast odvětví, legislativa apod.

Měření/sběr dat/ probíhalo dotazníkovou formou a je anonymní zpětnou vazbou, se zaměřením na hodnocení prostředí, ve kterém se vybraná pracovní pozice nachází a pracuje. Dotazníky tvořily bloky otázek, kdy respondenti vybírali k danému tvrzení nejvíce odpovídající odpověď, tedy vybírali na škále 1 – 5 (resp. 1-?) takovou bodovou hodnotu, která vyjadřuje největší míru souhlasu s daným tvrzením, přičemž 5 je výrazný souhlas s tvrzením a 1 výrazný nesouhlas.

Nejvyšší hodnocení pracovníků

Pořadí	Výrok	Střední hodnocení	Kompetence
1	Knihovna přispívá k rozvoji kultury a vzdělávání.	4,3	Prestiž/postavení ve společnosti
2	Jsem hrdý/hrdá na to, že jsem knihovník/knihovnice/pracuji v knihovně.	3,9	Prestiž/postavení ve společnosti
3	Zařízení kuchyňky je dostatečné k přípravě jídla a nápojů (lednice, mikrovlnná trouba, el. konvice atd.)	3,8	Zázemí
4	Spolupráce knihoven v regionech přispívá k rozvoji menších knihoven.	3,8	Spolupráce knihoven/Legislativní rámec
5	Naše knihovna má dobrou pověst.	3,8	Image, kultura
6	Moje práce mě naplňuje.	3,7	Pracovní výkon
7	Na kolegy se mohu spolehnout.	3,7	Vztahy na pracovišti
8	Ke své práci mám k dispozici odpovídající vybavení (účelné a kvalitní zařízení kanceláře, dostatek dalších pomůcek a spotřebního materiálu).	3,7	Podmínky na pracovišti
9	S kolegy (na stejné úrovni, nadřízenými a podřízenými) se vzájemně respektujeme.	3,7	Vztahy na pracovišti
10	Ve své pozici v organizaci se cítím spokojeně.	3,7	Vztahy na pracovišti
11	Vymezený prostor pro výkon mé práce je dostatečný.	3,7	Podmínky na pracovišti



Nejvyšší hodnocení nadřizených

Pořadí	Výrok	Střední hodnocení	Kompetence
1	Knihovna přispívá k rozvoji kultury a vzdělávání.	4,3	Prestiž/postavení ve společnosti
2	Pracovník na pozici katalogizátor má k dispozici kuchyňku (prostor, kde se může nerušeně občerstvit).	4,2	Zázemí
3	Zařízení kuchyňky je pro pracovníka v pozici katalogizátor dostatečné k přípravě jídla a nápojů (lednice, mikrovlnná trouba, elektrická konvice atd.).	4,2	Zázemí
4	Na pracovišti katalogizátora je přátelská, neformální atmosféra.	4,1	Vztahy na pracovišti
5	Pracovník na pozici katalogizátor se může spolehnout na své kolegy.	4,0	Vztahy na pracovišti
6	Naše knihovna má dobrou pověst.	3,9	Image, kultura
7	Pracovník na pozici katalogizátor se účastní školení, která jsou užitečná pro jeho práci.	3,9	Pracovní výkon
8	V kolektivu katalogizátora panuje vzájemný respekt mezi kolegy (na stejné úrovni, nadřizenými a i podřízenými).	3,9	Vztahy na pracovišti
9	Pracovník na pozici katalogizátor pracuje v přátelském prostředí.	3,8	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
10	Vymezený prostor je pro výkon práce katalogizátora dostatečný.	3,8	Podmínky na pracovišti
11	Pracovník na pozici katalogizátora se cítí v organizaci spokojeně.	3,8	Vztahy na pracovišti



Nejnižší hodnocení pracovníků

Pořadí	Výrok	Střední hodnocení	Kompetence
1	Finanční ohodnocení knihovnické profese je odpovídající.	2,2	Prestiž/postavení ve společnosti
2	Mám možnost kariérního růstu.	2,7	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
3	Mám k dispozici místo k odpočinku, oddechu, kde můžu strávit přestávku.	2,7	Zázemí
4	Legislativa dostatečně vymezuje prostor pro činnost knihoven.	2,9	Spolupráce knihoven/Legislativní rámec
5	Na pracovišti převládají formální vztahy.	2,9	Vztahy na pracovišti
6	Zásadní změny v organizaci jsou dobře komunikovány.	2,9	Řízení a komunikace
7	Je pro mě obtížné vyjádřit nesouhlas s rozhodnutím nadřízeného, vedení.	3,0	Řízení a komunikace
8	Za svou práci jsem adekvátně platově ohodnocen/a.	3,0	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
9	Cítím se často přepracovaný/á.	3,1	Pracovní výkon
10	Cítím se často ve stresu.	3,1	Pracovní výkon
11	Můj nadřízený se zajímá o můj rozvoj (např. pravidelným hodnocením či podněty k rozvíjení mých dovedností).	3,1	Řízení a komunikace



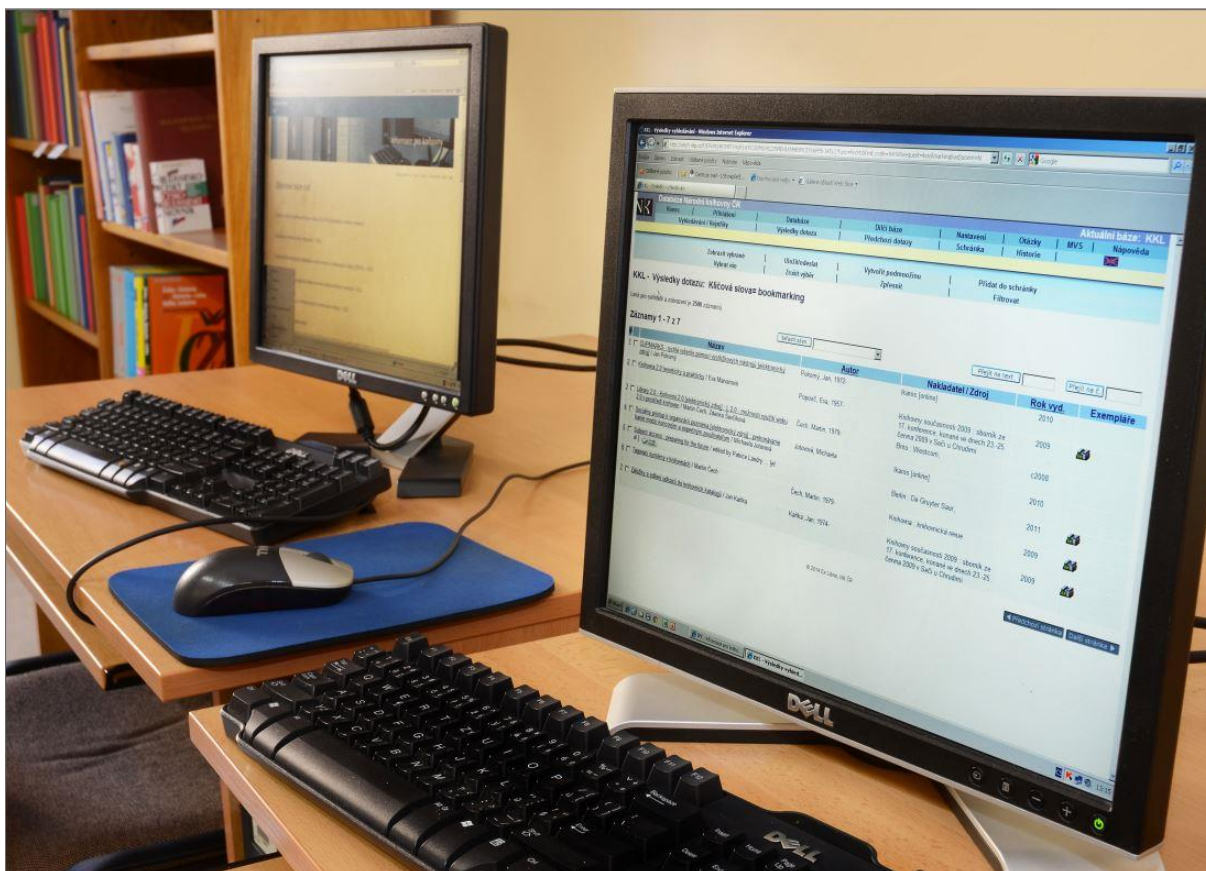
Nejnižší hodnocení nadřazených

Pořadí	Výrok	Střední hodnocení	Kompetence
1	Na pracovišti katalogizátora převládají formální vztahy.	2,4	Vztahy na pracovišti
2	Finanční ohodnocení knihovnické profese – katalogizátor, je odpovídající.	2,4	Prestiž/postavení ve společnosti
3	Veřejnost oceňuje přínos knihoven a naší práce.	2,6	Prestiž/postavení ve společnosti
4	Knihovnická profese – katalogizátor, není ve společnosti vnímána jako prestižní povolání.	2,7	Prestiž/postavení ve společnosti
5	Pro pracovníka na pozici katalogizátor je obtížné vyjádřit nesouhlas s rozhodnutím nadřazeného či vedení.	2,7	Řízení a komunikace
6	Legislativa dostatečně vymezuje prostor pro činnost knihoven.	2,8	Spolupráce knihoven/Legislativní rámec
7	Pracovník na pozici katalogizátor má možnost kariérního růstu.	2,8	Benefity/Čeho si na své firmě nejvíce vážíte?
8	Pracovník v pozici katalogizátor má k dispozici místo k odpočinku a oddechu, kde může strávit přestávku.	3,0	Zázemí
9	Pracovník na pozici katalogizátor se často cítí ve stresu.	3,0	Pracovní výkon
10	Fyzické pracovní prostředí je přiměřené typu práce, kterou katalogizátor vykonává (osvětlení, mikroklima, barevná úprava, zvukové podmínky).	3,1	Podmínky na pracovišti



Přijaté závěry

Pracovní pozice katalogizátor je pro knihovny do určité míry klíčová, neboť vytváří jednu z nepodstatnějších částí knihovny, což je knihovní katalog. V budoucnu se charakter práce díky zdokonalujícím se technologiím pravděpodobně změní, ale z knihoven se tato profese nevytratí. Pro udržení pracovníků na jejich pracovním místě až do nároku na starobní důchod je důležitá podpora v oblasti psychofyzického komfortu: spolupráce s ergonomem, podpora tréninku kognitivních funkcí, možnost kratších pracovních úvazků. Předpokladem kvalitně odvedené práce je podpora celoživotního vzdělávání a rozvoj znalostí pracovníků. Závažným problémem může být v budoucnu nedostatek zájemců o tuto profesi, proto je potřeba zaměřit pozornost na získávání a udržení mladých lidí. Zvýšit atraktivitu pozice a zaměřit se na motivaci nabídkou propracovaného systému benefitů, včetně možnosti práce z domova, a usilovat o zlepšení platových podmínek. Na realizaci opatření budou spolupracovat oba sociální partneři SKIP ČR a odborová organizace.





SPOLEČNÁ TÉMATA, ZÁVĚRY

Ať už se jedná o knihovníka pracujícího v knihovně na jakékoliv pozici, všechny jsou ve větší či menší míře ovlivňovány níže uvedenými oblastmi. Následuje výčet společných témat, kterým se věnovala jednání u kulatých stolů, ze kterých také vzešly návrhy na opatření řešící dané téma.

Ergonomie

Se zvyšujícím se věkem pracovníků při odchodu do důchodu narůstá důležitost správného ergonomického uspořádání pracoviště, které může pomoci předejít některým zdravotním obtížím. Pracovní prostředí a podmínky je však oblast zcela v kompetenci zaměstnavatele. Podle odborníků je kvalita pracovního prostředí důležitá jak z hlediska zdraví, tak i produktivity zaměstnanců. V důsledku nevhodného osvětlení, nedostatku denního světla, nadměrného hluku či špatně řešeného sezení může docházet ke ztrátě koncentrace, únavě nebo zdravotním a psychickým problémům. Příjemné a ergonomicky řešené pracovní prostředí přispívá ke spokojenosti zaměstnance. Správná prevence může pomoci zmírnit důsledky jednostranného zatěžování organismu při sedavém zaměstnání.

Problémem je, že mnoho knihoven sídlí v prostorách, které nebyly původně určeny pro zřízení knihoven. Upravit toto prostředí a zařídit ho vhodným pracovním vybavením je pro knihovny z finančního hlediska obtížné. Navíc pracovníci knihoven nejsou většinou (kromě školení BOZP) o správné ergonomii pracoviště nijak informováni. Vybavení pracovních míst bývá často zastaralé a i při pořizování nového vybavení se ergonomické hledisko příliš nezohledňuje. Na druhé straně platí, že ke svému zdraví má každý zaměstnanec individuální přístup a dodržování zdravotních doporučení je zcela v jeho kompetenci.

Navrhovaná opatření ke zlepšení situace

Kontrola pracoviště zdravotním odborníkem z ergonomického hlediska. Pracovníci mohou přednést své připomínky a požadavky ohledně uspořádání svého pracoviště, přičemž vedení knihovny by mělo tyto požadavky reflektovat. Tato praxe však vyžaduje od organizace určité náklady navíc.

Při sedavém zaměstnání se kromě dodržování správné ergonomie pracoviště zejména doporučuje dodržování krátkých přestávek každou hodinu nejlépe doplněné protahovacími cviky. Ty pomáhají ulevit při sedavém způsobu zaměstnání, pomáhají jako prevence před jednostranným zatěžováním a také při



nedostatku pohybu. Dalším doporučeným zdrojem informací je tzv. Škola zad, což je souhrn cviků a doporučení, jak ulehčit zádům při jejich zatěžování a sedavém způsobu zaměstnání.

Knihovnám je k dispozici stručné doporučení obsahující hlavní ergonomické zásady, které by mělo pracoviště v knihovně splňovat, jehož autorkou je ergoterapeutka Mgr. Zdeňka Vlčková.

Trénink kognitivních funkcí

Pro vykonávání práce knihovníka je důležitá koncentrace, logické myšlení a dobrá paměť. K udržení těchto vlastností na dobré úrovni i s přibývajícím věkem může přispět soustavný trénink paměti pomocí osvědčených metod. Zatímco fyzické cvičení je samozřejmou součástí života většiny lidí, cvičení mozku (kognitivních funkcí) je stále trochu opomíjenou záležitostí. Trénování kognitivních funkcí je dlouhodobý proces, jehož výsledky se neprojeví okamžitě, důležitá je pravidelnost a vytrvalost.

Navrhovaná opatření ke zlepšení situace

Rozšíření povědomí o této problematice do knihoven formou seminářů, workshopů a informací (doporučení), které budou prostřednictvím webových stránek dostupné všem knihovnám.

Využít odbornou sekci SKIP knihovníků trenérů paměti, která se touto problematikou zabývá při pořádání seminářů a workshopů.

Vzdělávání

Při jednání u kulatého stolu se experti shodli, že nezbytným předpokladem pro zajištění kvalitních služeb knihovny je průběžné vzdělávání zaměstnanců. Je nutné zajistit kvalitní a koncepční nabídku vzdělávání pro všechny pozice. Problémem při vzdělávání knihovníků je zejména nutnost zajištění provozu oddělení (knihovny) v době školení. Klíčovou otázkou je, zda je možné skloubit provoz knihovny a vzdělávání jejích pracovníků. Výhodným řešením se jeví e-learning, avšak ne u všech pozic existuje relevantní nabídka. Je však pouhý e-learning a samostudium dostatečným vzdělávacím nástrojem? Dále se řešily otázky garantované kvality výuky, vztahu managementu ke vzdělávání a ochoty zaměstnanců se vzdělávat, či zda existuje dostatek kvalitních lektorů, zejména v určitých lokalitách.



Dalším problémem je nesystémovost a nekonceptnost nabídky vzdělávání pro všechny knihovnické pozice. Ani dva roky po schválení Koncepce celoživotního vzdělávání knihovníků (CŽV) Ústřední knihovnickou radou ČR se nedaří plošně naplňovat její cíle. Výchozím předpokladem pro naplňování cílů Koncepce CŽV je, aby vedoucí, ředitelé a provozovatelé knihoven přijali společné principy personální práce.

Navrhovaná opatření ke zlepšení situace

- 1/ Identifikace vzdělávacích potřeb
- 2/ Výběr nezbytných vzdělávacích aktivit
- 3/ Analýza nabídky kurzů všech typů
- 3/ Zajištění Informačního vzdělávání v knihovně a v regionech (regionální knihovny)
- 4/ Možnost spolupráce s knihovnickými školami
- 5/ Zajištění kvalitních lektorů – vzdělávání „vzdělavatelů“
- 6/ Spolupráce mezi kraji, vzájemné „půjčování“ lektorů – expertů pro vzdělávání určité typové pozice
- 7/ Organizace pracovní doby, např. věnovat 20 minut denně samostudiu
- 8/ Zajištění provozu v době školení knihovníků ve službách, např. pracovníkem z jiného oddělení
- 9/ Různé typy kurzů: letní knihovnická škola, online kurzy (nejen e-learning)
- 10/ Každoroční semináře k jednotlivým knihovnickým pozicím
- 11/ Implementace principů Koncepce celoživotního vzdělávání

Age management

Stárnutí zaměstnanců je celospolečenský problém, který se samozřejmě týká také knihoven. Podle poslední Analýzy věkové, vzdělanostní a mzdové struktury pracovníků knihoven, která proběhla v roce 2017, pracuje v knihovnách 41 % zaměstnanců starších 50 let. Navíc z hlediska genderu pracují v knihovnách převážně ženy (89 %), které musí řešit náročné životní situace, jako je návrat do práce po mateřské dovolené, péče o děti, péče o stárnoucí rodiče a podobně. Knihovny jako zaměstnavatelé by měly tyto skutečnosti vzít v potaz, snažit se



vycházet svým zaměstnancům vstříc a podporovat trend sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců. U knihovníků pracujících ve službách je situace ještě o něco složitější, jelikož je velmi náročné nabídnout těmto pracovníkům individuální organizaci pracovní doby.

Určitým řešením může být tzv. „Age management“, což je v podstatě způsob řízení organizace, který zohledňuje věk a schopnosti zaměstnanců a také přihlíží k životním fázím, ve kterých se pracovníci nacházejí. Poprvé se o tomto způsobu vedení organizací a firem začalo mluvit ve Finsku v osmdesátých letech 20. století. Age management prvotně reagoval na demografický vývoj a neúprosně se zvyšující podíl starší generace na úkor mladší. U nás se snahy o jeho zavedení objevují po roce 2000.

Udržení pracovní schopnosti na dobré úrovni je pro pracovníka klíčové. O svou pracovní schopnost musí pečovat především on sám, svým dílem ale může přispět také zaměstnavatel. Pracovní schopnost utváří společně několik oblastí, které souhrnně označujeme jako „Dům pracovní schopnosti“ jednotlivce a zahrnuje tyto patra:

- a. Oblast zdraví a funkční kapacity
- b. Kompetence
- c. Hodnoty, motivace, postoje
- d. Styl vedení, pracovní prostředí a pracovní podmínky

Zavedení konceptu Age management (AM) do firemní praxe vyžaduje nejprve provedení tzv. Age management auditu v organizaci, na základě výsledků tohoto auditu je pak určen rozsah nutných změn a opatření. Implementace AM v organizaci pak ovlivní kromě personálních činností (analýzy potřeb, spokojenosti, motivace, nastavení benefitů, nediskriminační přijímání/propouštění zaměstnanců, příprava na odchod do důchodu atd.) také celkovou firemní kulturu. Uplatnění AM v praxi také znamená posílení významu celoživotního vzdělávání pracovníků a důraz je kladen na ergonomii pracovního prostředí a prevenci k udržení pracovní schopnosti.

Jelikož zvyšující se věk zaměstnanců knihoven a pozdější odchod do důchodu jsou stále aktuální otázky, mohou být prvky Age managementu v personální práci knihoven výhodné pro všechny. Možnosti využití jsou široké a velmi aktuální jsou především v souvislosti s udržením starších pracovníků na trhu práce a to např. formou benefitů, či příjemným pracovním prostředím. Benefity, umožňující individuální organizaci pracovní doby oceňují především mladší pracovníci na pozici referenční knihovník. Podpora pracovní schopnosti je však důležitá v každém věku.



Navrhovaná opatření ke zlepšení situace

Vytipovat možnosti vzdělávání v problematice Age managementu pro manažery a personalisty knihoven a poskytnout informace o publikacích věnujících se této problematice, které jsou vhodné k samostudiu problematiky. V rámci vzdělávacích seminářů seznámit cílovou skupinu s možnostmi, které Age management zaměstnancům přináší.

Ocenění, benefity

Zaměstnanecké benefity hrají významnou motivační roli pro stávající i nové potenciální zaměstnance. V prostředí knihoven je výše platů velmi limitujícím faktorem, nedaří se udržet mladé zaměstnance, kteří např. zakládají rodiny. Také nástup do knihovny po mateřské dovolené není úplně jednoduchý vzhledem ke směnnému provozu a širokým aktivitám, které leckdy zasahují do soukromí i volného času.

Jako motivační prvek k udržení pracovníků v knihovnách může sloužit nabídka zaměstnaneckých výhod - benefitů. V současné době mohou zaměstnavatelé poskytovat zaměstnancům velkou škálu benefitů, mohou to být příspěvky na stravování, pružná pracovní doba, možnost kratšího úvazku, sick-days, možnost práce z domova, různé volnočasové nebo zdravotní benefity. Knihovny poskytují mnohé z těchto benefitů, ale stále zde existuje prostor pro inspiraci a rozšíření nabídky benefitů, ze které by mohli zaměstnanci profitovat.

Každá knihovna by měla využívat svých možností a vytvořit funkční a propracovaný systém benefitů, k jeho vytvoření je však potřebná dobrá znalost této problematiky. Přínosné je taktéž vytvořit nabídku benefitů tak, aby byla využitelná všemi věkovými skupinami zaměstnanců.

Navrhovaná opatření ke zlepšení situace

Vzájemná inspirace knihoven. Navrženým opatřením v této oblasti je vytvoření rejstříku, jehož posláním bude identifikovat a popsat jednotlivé zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům v jednotlivých knihovnách včetně vazby na příslušnou knihovnu.

Téma zaměstnaneckých benefitů souvisí celkově s odměňováním pracovníků knihoven, s jejich nízkými platy. Profese knihovník nikdy nedosáhne na nadprůměrné platy, ale měla by být ohodnocena alespoň platem průměrným, ze kterého mohou mladé rodiny fungovat. Toto by měl být úkol pro jednání tripartity.



Syndrom vyhoření

Práce vyžadující intenzivní komunikaci s lidmi je psychicky náročná a vyčerpávající. Knihovnická má mnoho funkcí, úkolů a vykonává hodně činností – funguje nejen jako knihovník, ale i lektor, pedagog a další. Různorodé aktivity, které jsou součástí práce, leckdy zasahují do soukromí i volného času. Velká šíře aktivit, časová náročnost, stres při komunikaci a celkově dlouhodobé pracovní přetěžování mohou vést až k profesnímu vyhoření.

Problematika profesního vyhoření je zásadní pro výkon knihovnické profese, a to zejména u pozic, které pracují ve službách a u knihovníků v oddělení pro děti. Knihovníci na těchto pozicích jsou rizikovou skupinou, u níž hrozí profesní vyhoření častěji než u jiných knihovnických pozic. Je nutné rozšířit do knihoven povědomí o této problematice, a především pak apelovat na důležitost preventivních opatření, nejen ze strany zaměstnanců, ale také zaměstnavatelů.

Navrhovaná opatření ke zlepšení situace

Podpora vzájemné spolupráce, sdílení poznatků nejen v rámci knihovny, ale i z jiných knihoven, předávání nápadů a zkušeností, inspirace z vydařených akcí, neméně důležité je však i sdílení problémů.

Do vzdělávání svých zaměstnanců by se knihovny měly snažit zařadit také semináře s tématem „syndrom vyhoření a jeho prevence“, které by vedli zkušení odborníci na danou problematiku.

Ve třetí etapě projektu, která začne v roce 2019 a potrvá 3 roky, bude tématu syndrom profesního vyhoření věnováno ještě více prostoru. Výsledky a závěry projektu pak budou poskytnuty knihovnám.



Informace o projektu a vybrané prezentace z informačně diskuzních seminářů jsou dostupné na webu profesní organizace SKIP ČR v sekci Akce a projekty: <https://www.skipcr.cz/akce-a-projekty/projekty-nabidky-sluzby/>.

Odborový svaz pracovníků knihoven OSPK

<http://ospk.cmkos.cz/>; aktuální informace na Facebooku OSPK-Praha.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

