**Vyhodnocení strukturovaných dotazníků – platforma KULTURA (KNIHOVNY)**

**Závazná část**

1. Domníváte se, že zvyšování věku pro odchod do starobního důchodu je nevyhnutelné a to bez ohledu na to, jak bude vypadat finální podoba „důchodové reformy“?

Ano: **15**  Ne: **5**

1. Myslíte si, že jsou ve Vaší firmě/organizaci profese, kterých se změny způsobené prodloužením věku odchodu do důchodu dotknou?

Ano: **19 (1xmálo)** Ne: **1**

1. Předpokládáte, že Vaše firma/organizace bude na dopady způsobené změnami důchodového systému reagovat tím, že:

a) se bude na její dopady soustavně připravovat **6**

b) se dopadům bude věnovat, až budou aktuální **13**

c) nebo nechá všemu volný průběh **1**

1. Souhlasíte s tím, že to pro zaměstnavatele bude představovat neproduktivní náklady (budeme platit mzdy, ale nebudeme mít ekonomický výkon)?

Ano: **16**  (**1x nikoli výrazně**) Ne: **4**

*Možná bude náklady způsobovat zdravotní (ne)způsobilost pracovníků. Určitě se budou zvyšovat náklady na rekvalifikace. Půjde o individuální rozdíly, ale v globálu ano*

*ano, bude-li zachován současný způsob odměňování (stejný platový automat). Odměňovat by se mělo podle náročnosti a složitosti práce, nikoli podle věku (obor je však celkově finančně podhodnocen, není na pohyblivé složky, odměny apod.). Výkon nesouvisí pouze s věkem, ale s osobním nastavením jedince. Není to tak, že všichni starší jsou výrazně neproduktivní, to mohou být i mladí. Věk může ovlivňovat výkonnost, ale nemusí nutně ovlivňovat kvalitu práce a tím i celkový výkon pracovníka a jeho „užitečnost“ pro organizaci. Zvýšená nemocnost může představovat zvýšený neproduktivní náklad pro zaměstnavatele.*

1. Pokud na předchozí otázku odpovíte ANO, dokázal byste odhadnout náklady takového procesu za vaši firmu/organizaci (není nutné kvantifikovat NYNÍ)?

Ano: **5**  Ne: **12**

1. Jak jsou podle vás důležité následující činnosti v rámci přípravy firmy/organizace na změny přinášející prodlužování věku odchodu do starobního důchodu?

*velmi důležité spíše důležité nedůležité*

a) definice rizikových skupin/profesí **6 4 0**

b) změna pracovního režimu **4 15 1**

c) změna pracovního prostředí **0 12 8**

d) změna pracovních nástrojů **4 9 6**

*Jedenkrát poznámka: b,c má knihovna již nyní kvalitně ošetřeno*

1. Jaké faktory byste na základě vlastních zkušeností definovali ve Vašem podniku jako nejrizikovější? (zaškrtněte dvě možnosti)

Věk  **1x**

Produktivita práce starších pracovníků **9x**

kvalita práce starších pracovníků **2x**

fyzická zdatnost **2x**

zdravotní způsobilost **10x**

Vlivy pracovního prostředí (např.: hluk, vlhkost, venkovní podmínky, aj.) **1x**

Sezónnost **0**

Zvyšování nároků na pozice (vývoj a náročnost na obsluhu moderních technologií) **17x**

Jiné: pomalost a konzervativismus, mezigenerační neporozumění

*Zdravotní způsobilost bude zcela primární a ovlivní vše ostatní. Této problematice (fyzické dispozice) by se měla věnovat první část otázky. Druhá by měla směřovat ke kvalitě práce, vyšším nárokům na pozice apod. Chybí mi rovněž možnost vyjádřit se pozitivně ke kvalitám, zkušenostem a přínosu starších pracovníků. Věkový mechanismus v odměňování vede bohužel k tomu, že pro podnik jsou starší pracovníci „dražší“.*

1. Souhlasíte s tím, že by bylo vhodné se dopředu pokusit upravit podmínky těch profesí, které by mohly odpovídat předchozím dotazům, tak, aby pracovní síly v těchto profesích mohly být konkurenceschopně produktivní i ve věku nad 60 let?

Ano: **17**  Ne: **3**

*Institucím zřizovaným veřejnou správou by v tom měl pomoci zřizovatel a stát*

1. Měla by vaše firma/organizace zájem uhradit tyto náklady z projektu, stát se tak jedním z pilotních firem odvětví v projektu?

Ano: **12** Ne: **7**

*Záleželo by na konkrétních podmínkách projektu*

1. Souhlasíte se zapojením Vašeho podniku/organizace (či určeného pracovníka) do přípravné fáze pro realizaci sociálního auditu spadajícího do tohoto projektu – etapa I. (2013-2015) a následně do aktivit druhé etapy projektu (2016-2018)?

Ano: **14**  Ne: **6**

1. Jste Vy nebo Vaše firma/podnik nějak zapojeni do činnosti „sektorové rady“?

Ano: **3instituce člen PS, 1x stvrzovatel**  Ne: **15** Neznám: **1**

**Volná část:**

1. **VIZE VÝVOJE ODVĚTVÍ**
   1. **Mohu Vás požádat o úvahu či Vaši představu, jak bude Vaše odvětví / podnik / firma vypadat za 5 / 10 / 15 / 20 let?**

* Žádný respondent nezodpověděl tuto otázku, jak byla (poněkud nešťastně) položena, představovalo by to mnohastránkové studie a rozbory. Všichni hovořili o vizích do blízké budoucnosti (cca 20 let), a to buď o vizích a koncepcích konkrétní knihovny, nebo o vizích a koncepcích oboru. Vzhledem k tomu, že dotázán byl management obdobných kategorií knihoven (krajské knihovny, velké městské knihovny, jedna vysokoškolská knihovna), jsou odpovědi na tuto otázku podobné či alespoň blízké. Liší se některá konkréta dle lepších či horších místních podmínek, ale všichni respondenti ve svých vizích respektují trendy (viz otázka 1.2), lokální podmínky a specifika a krajské, resp. městské koncepce rozvoje kultury a služeb.
* Všichni respondenti se domnívají, že budou zachovány základní funkce knihoven, že se však budou měnit jejich proporce. Drtivá většina předpokládá trend k centralizaci a sdílení služeb, růst požadavku na jejich kvalitu a přesun velké části služeb do virtuálního prostředí včetně uchovávání a zprostředkování digitálních zdrojů, přitom je kladen důraz na zrovnoprávnění služeb v reálném i virtuálním prostředí.
* Většina předpokládá, že tradičními funkcemi (paměťová instituce, studijní prostor a zdroje) bude knihovna plnit jistou exkluzivitu služeb a rolí a zároveň napomáhat kultivaci společnosti. Zároveň všichni akceptují, že se činnost knihoven bude rozšiřovat ve prospěch dalších služeb komunitě (vzdělávací, společenské, kulturní, relaxační, komunitní) s důrazem na rovný přístup bez omezení, liší se jen v důrazu na konkrétní funkce. Krajské knihovny zdůrazňují rovněž své funkce regionální. Rozdíly se prohloubí mezi studijními (vědeckými) a „městskými“ knihovnami. U druhých posílí funkce knihovny jako místa setkávání, „obýváku“ města, třetího místa, tedy místa, kde chceme být. Ve všech knihovnách bude záležet na zřizovateli, státu, financích a potřebách společnosti. *„Veřejná knihovna je činitel, který výrazně zvyšuje kvalitu života v dané lokalitě celou svou činností – zpřístupní zdroje, poskytne místo setkávání, trávení volného času, možnost „utéct“ z přeplněného domova… Společnost musí ovšem mít prostředky na to, aby si to mohla dovolit. Obor se tedy bude proměňovat v závislosti na tom, co bude společnost potřebovat. Pokud bude společnost dbát o to, aby se vzdělávání netýkalo jen úzké skupiny lidí, a to nezávisle na tom, jak se bude vyvíjet materiální podoba informačních zdrojů, knihovny zapotřebí budou; obor pak bude mít dobrou perspektivu. Dlouhodobě ovšem nebude udržitelná síť knihoven v takové široké podobě, v jaké je v současné době, a je kontraproduktivní nutit k tomu všechny obce. Páteří knihovního systému budou městské a krajské knihovny, vysokoškolské knihovny a některé knihovny specializované. Pokud jde o knihovny v malých městech a obcích, ty musí být kulturními centry obcí, pak mohou a budou mít podporu a dobře fungovat. Musí být zachovány páteřní knihovnické a informační služby, v tom nesmí krajské a větší městské knihovny selhat. V budoucnu dojde jistě k centralizaci služeb, zejména elektronických, s decentralizovaným přístupem uživatele. Dojde rovněž ke zvýšení efektivity a snížení počtu zaměstnanců (např. v oblasti zpracování knihovního fondu). Poroste význam dobrovolníků. Pro obor je také zásadní věcí správné zakotvení v rozhodnutích vyšších orgánů decizní sféry; legislativní rámec nesmí být závislý na politických změnách a výkyvech.*
* Výjimečně se ozvaly skeptické hlasy předpokládající větší pokles počtu pracovníků knihoven. Naopak padl názor, že pravděpodobné je i perspektivní zaměstnávání občanů jiných zemí EU (zkušenost již dnes).
* Důraz je kladen na spolupráci (i s netradičními) partnery v místě a společné aktivity, ale také na účast v národních i mezinárodních projektech a kontaktech
* Někteří respondenti uvedli, že jejich knihovny mají písemně zpracované strategie či koncepce, pravidelně inovované a kontrolované, jiné jsou součástí koncepcí či strategií města/kraje. Některé instituce zpracované koncepce nemají.
* *„Ráda bych, aby se knihovnictví vyvíjelo dle Koncepce rozvoje knihoven ČR: ochrana kulturního dědictví vhodným uložením a digitalizací, zjednodušení přístupu ke službám centrálním rozhraním služeb (CPK), vhodné a dostatečné doplňování dle uživatelských potřeb, urychlení Knihovnických a informačních služeb elektronizací, důraz na rozvoj čtenářství kulturními akcemi, podpora budování občanské společnosti komunitními akcemi, rozvoj knihoven jako místa setkávání a trávení volného času, odstranění bariér v dostupnosti.“*
* *„Občané uvedli otevření knihovny v novém jako jeden z nejdůležitějších počinů města v roce.“*
* Poněkud odlišný je pohled na buducnost knihoven vysokých škol, výběr z odpovědi proto ponecháváme v širší podobě:
* B*udoucnost knihoven vysokých škol ovlivňuje v současné době několik trendů*
* *ubývání studentů z důvodu klesající demografické křivky,*
* *snaha, aby větší procento populace dosáhlo VŠ vzdělání – způsobuje snižování úrovně znalostí studentů,*
* *změna způsobu výuky v důsledku IT – studenti nižších forem studia často pro úspěšné zvládnutí studia vystačí s elektronickými podporami, jež si vyhledají sami (⮚méně vyhledávají knihovnu),*
* *rozpočty vysokých škol jsou závislé na současné metodice financování výzkumu a vývoje, která se velmi často mění, ale získává významnější podíl v celkovém rozpočtu VŠ.*
* *To vše vede k tlaku na snižování počtu zaměstnanců na univerzitě a v důsledku toho i v knihovně.*
* *Celkově je velká tendence k využívání elektronických informačních zdrojů (EIZ) pro vyšší formy studia, což vyžaduje jejich zpřístupnění on- line vzdáleným přístupem a bez časového omezení. Pokud se studenti naučí s EIZ pracovat, zvládnou většinu činností bez nutnosti knihovnu navštívit.*
* *Role knihovny se proto bude postupně posouvat, bude:*
* *místem pro společnou týmovou práci a soustředěné individuální studium (skupinové studovny, individuální studovny),*
* *zprostředkovatelem elektronických informačních zdrojů, zejména licencovaných či s jiným omezeným přístupem,*
* *místem výuky informační gramotnosti, zde je ovšem nutná spolupráce s pedagogy,*
* *a měla by se rovněž stát větším a významnějším partnerem vědy a výzkumu, což se zatím zcela nedaří.*
* *„Vše bude záležet na rychlosti rozvoje ICT, na zájmu uživatelů služby knihovny využívat na místě a dálkově (virtuální služby) a samozřejmě také na ochotě kraje, resp. města služby knihovny financovat“.* 
  1. **Jaké jsou vývojové tendence?**

Knihovnictví je obor, který se mění a proměňovat bude. Trendy jsou v obecné rovině definované:

* změny v souvislosti s ICT: řada služeb probíhá/bude probíhat s využitím ICT; masová digitalizace, on-line přístup k digitalizovaným i digitálním zdrojům, rozvoj a zrovnoprávnění služeb v reálném a virtuálním prostředí, role knihoven jako navigátora ve světě informací a virtuálním světě; hlavní předmět knihoven (knihy, časopisy, tištěné dokumenty) budou mít digitální ekvivalent, nebudou vázány na fyzickou podobu, budou se rozšiřovat digitální fondy i služby v digitálním prostředí i společenská poptávka po nich (již dnes se projevuje v některých typech knihoven menší zájem o využití studijních míst – služby jsou konzumovány z domova);
* zachování páteřních knihovnických a informačních služeb, zkvalitňování tradičních služeb (půjčování, poskytování informačního zázemí k individuálnímu studiu…), udržení významu tradičních typů dokumentů pro určité skupiny uživatelů;
* knihovny musí zvládnout služby obou prostředí (klasické zdroje i digitální svět), najít si oblast působení a služeb v konkurenci ostatních systémů (mimo knihovny); trend je k digitalizaci, ale nepředpokládá se zánik tradičních médií; míra koexistence se v současné době nedá odhadnout. Některé trendy se jeví jako hračka (móda), která v určitém okamžiku skončí. U specializovaných knihoven existují již obory „totálně zdigitalizované“, přesto instituce úspěšně existují i s papírovými zdroji;
* vznikne řada služeb „na pomezí“;
* úzká kooperace knihoven, sdílení zdrojů, služeb, know-how;
* centralizace zpracování a správy informačních zdrojů (např. Centrální portál knihoven) a decentralizace jejich využívání;
* zvyšování efektivity vynaložených finančních, materiálních i lidských zdrojů;
* přizpůsobování požadavkům klienta v měnící se společnosti, personalizace služeb;
* kromě hlavního předmětu budou knihovny přibírat některé další činnosti a budou plnit další funkce, a to v různých typech knihoven různé: např. informační, vzdělávací, společenské, kulturní, rekreativní, komunitní (rozvoj služeb komunitě a jejím skupinám), místa setkávání ve veřejných knihovnách měst a obcí (multifunkční vzdělávací a kulturní centra); vysokoškolské knihovny budou vykonávat více pedagogických činností, budou spravovat digitální repozitáře, rozšíří vydavatelskou činnost a formy zveřejňování, sledování výsledků výzkumné činnosti ad.;
* rozšíření funkcí knihoven jako institucí kultivujících společnost, posilování jejich vzdělávací funkce, růst významu informačního vzdělávání, návaznost služeb na rámcové vzdělávací programy, nabídka e-learningových kurzů;
* knihovny jako kulturní centra obcí;
* podpora čtenářství;
* knihovny jako místo setkávání a trávení volného času, jako „obýváky obcí“, místo pro rodinu, relaxační, rekreační a společenské funkce knihoven;
* rozšiřování uživatelského okruhu i na skupiny se specifickými potřebami, zajištění rovného přístupu;
* změny priorit a služeb;
* ve větších centrech centralizovaná knihovna, která obslouží mobilně (bibliobusy apod.) i širší okolí;
* posilovat bude sociální funkce knihovny a její role při snižování ohrožení sociální exkluzí;
* se změnou služeb se budou měnit pracovní náplně na jednotlivých pozicích a zároveň měnit a zvyšovat nároky na kvalifikaci pracovní síly;
* v knihovnách přibydou další profese; zajímavý vývoj očekáván ve vztahu k dětem a mládeži, zejména pak v oblasti volnočasových aktivit, prostředí pro ně apod. Probíhá již nyní intuitivně, potřebné však budou změny v kvalifikacích;
* nástup a nepřetržitá proměna technologií může být problém pro starší zaměstnance i ve smyslu jejich akceptace, nejen získávání, resp., inovace dovedností;
* budoucnost oboru záleží na společenské poptávce, na tom, nakolik lidi opustí klasická média (jejich četbu a využití); důležitým trendem ve společnosti, a to i v oblasti knihoven, bude růst služeb minoritám a s tím související faktory;
* ojediněle respondenti předpokládají zánik malých a menších knihoven (ČR má nejhustší knihovní síť v Evropě), což posílí význam knihoven větších, které zůstanou garanty knihovnických služeb pro regiony, pojistkou pro uchování např. licencovaných zdrojů, zajištění poradenství a navigátorských služeb; knihovny, které zůstanou, budou s mnohem kvalifikovanějšími pracovníky; porostou požadavky na špičkovou specializaci jednotlivých pozic.
  1. **Existuje na to nějaká studie? Je dostupná? Kde?**
* Primárně byla téměř u všech respondentů uváděna Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015 s výhledem do r. 2020 jako základní strategický dokument. Koncepce rozvoje zpracovává v pravidelných 4letých intervalech Ministerstvo kultury ČR a schvaluje je vláda ČR.
* Tyto koncepce slouží jako základ koncepcí krajských knihoven a krajských systémů knihoven, ev. dalších knihoven či sítí (např. lékařské knihovny). Kromě toho vycházejí knihovny i z krajských koncepcí rozvoje různých typů, případně městských koncepcí rozvoje kultury, služeb apod. (K. Vary, Plzeň…).
* Některé knihovny zpracovávají vlastní koncepce rozvoje včetně dlouhodobých cílů.
* Kromě těchto Koncepcí většina respondentů uváděla též dokumenty IFLA ([www.ifla.org](http://www.ifla.org)), někteří pak Strategii kulturní politiky, Strategii vzdělávací politiky, Koncepci podpory mládeže 2014-20 ad. Studií je podle mínění respondentů řada, průběžně se dělají, avšak většinou bez jednoznačného závěru s výstupy.
* Zřejmý trend ve společnosti je zvyšování kvalifikace a celoživotní vzdělávání, z něho lze usuzovat na trvalý význam knihoven jako informačních a vzdělávacích institucí, a to stále více i v digitálním světě. Budoucí rozsah a proporce služeb v klasickém a digitálním prostředí nelze však jednoznačně určit***.***
* Přímou vazbu mají také celostátní/mezinárodní průzkumy četby, využívání internetu apod. Např. jeden z posledních průzkumů, realizovaný v r. 2013 v Evropské unii, se týkal úlohy veřejných knihoven v zajišťování přístupu veřejnosti k ICT. Průzkum byl iniciován a podpořen Nadací manželů Gatesových. 11 europoslanců vyzvalo, aby se výsledky a problematikou zabývala EU. Úloha knihoven v této oblasti se totiž stále diskutuje na mezinárodním poli bez jasných závěrů. Průzkum potvrdil mimořádný význam knihoven pro neformální vzdělávání (i v ČR). Stále se totiž spekuluje, že digitální svět může nahradit knihovny. Ale např. i výsledky průzkumu dětského čtenářství (realizováno v ČR v r. 2013) říkají, že dětští uživatelé knihoven především oceňují kvality a přístup knihovnic, klidné a přívětivé prostředí, poradenské služby; tedy něco, co nenahradí digitální knihovna a virtuální prostor. Lidí ve službách by v knihovnách proto nemělo ubývat, jen by se měli více věnovat čtenářům v oblasti poradenství a dalších služeb, včetně zprostředkování informací z digitálního světa. Česká republika je sice dosud podprůměrná v intenzitě připojení domácností a jednotlivců k internetu, ale i nadprůměrně připojené země – ve výše zmíněném průzkumu např. Finsko – zjistily, že lidé i přesto chodí na internet do knihoven (mimo jiné zde mají výhodný a též levný či dokonce bezplatný přístup k licencovaným (=drahým) zdrojům; knihovny v tomto případě slouží jako „koncentrátoři poptávky“. Z hlediska ochrany autorských práv budou právě digitální/internetové specializované služby knihoven zajímavé pro veřejnost trvale, protože je knihovny budou poskytovat bezplatně nebo s výraznou dotací tak, aby byly schopny zajistit rovný přístup k informacím a vzdělávání. Knihovny jsou ovšem také velmi diferencované (různé typy, kvalita služeb), a tudíž obtížně srovnatelné.
* Pro koncepční práci byly zmíněny jako významné též analýzy statistických údajů, ojediněle byly zmíněny též studie některých vysokých škol či dalších organizací (Gender Studies ad.).

* 1. **Diskutovali jste tento problém se zahraničními partnery? S jakými závěry?**
* Více než polovina dotázaných odpověděla prosté „Ne“ (11 osob). Ve styku se zahraničními partnery se dosud diskutovaly spíše problematiky odborné (služby, provoz, výstavba, ICT, uživatelé apod.) než personální.
* Někteří respondenti, zejména ti, kteří jsou více zapojeni v mezinárodních strukturách, odpovídali, že: situace se často diskutuje v sekcích IFLA; řada společných problémů je analyzována také např. Asociací evropských vědeckých knihoven (např. digitalizace, knihovnické vzdělávání), případně dalšími organizacemi apod.
* Podle jednoho respondenta je patrný rozdíl mezi jihoevropskými státy (Španělsko, Turecko, Itálie, Chorvatsko), kde se věcem spíše „ponechává volný průběh“ a soustřeďuje se na národní tradice a propagaci literatury a čtení, a severskými zeměmi (Skandinávie, Finsko, Nizozemsko, Velká Británie), kde se více diskutuje o spolupráci knihoven, sdružování služeb a zdrojů, efektivitě apod. Skandinávské a nizozemské knihovny jsou tradičně vzorem pro knihovny v EU.
* Ti, kdo uvádějí pozitivní odpovědi, uvádějí shodně, že problémy jsou i v dalších zemích obdobné, tendence srovnatelné, jen (finanční) zdroje jsou nesouměřitelné (v neprospěch ČR), jakkoli ani v ostatních zemích nejsou uspokojivé, potýkají se zde s problémy a hledají cesty ke zlepšení služeb a racionalizaci činností. „*V poslední době jsou zajímavé modely ze Skandinávie, především z Dánska, u nás v současné době zatím nerealizovatelné (možnosti technologií, podpora decizní sféry, existující dodavatelský servis, který knihovny ve Skandinávii mají, atd.); možná v horizontu 10 – 15 let (?)… Pokud by došlo k jejich přenosu do ČR, znamenalo by to pravděpodobně např. poklesy počtu zaměstnanců a některá další restriktivní opatření“*
* Problematika bývá diskutována též na odborných konferencích (tuzemských i zahraničních a s dalšími partnery (školství, další paměťové instituce, nezisková sféra…). Důraz v těchto diskusích u vysokoškolských knihoven bývá kladen jednak na informační výuku a jednak na knihovny jako shromaždiště digitálních dokumentů a výzkumných dat.
  1. **Zabývá se nějak tímto problémem Evropská unie?**
* Kromě již výše uvedeného (viz 1.3) je v responsích zmiňována především aktivita EU ve vztahu k autorským právům na straně jedné a veřejnému přístupu k informacím na straně druhé.
* Výzva europoslanců je považována za spíše neúspěšnou, úspěšnější je lobbování EBLIDA, případně knihovnických sdružení a asociací. Mezinárodní oborové organizace IFLA, EBLIDA, ale i některé evropské projekty, ale také národní profesní sdružení a velké knihovny různé problematiky se střídavými úspěchy v EU otevírají. Jde především o velká a bazální témata, jež jsou pro existenci knihoven v budoucnu limitní problémem. Rozvoj knihoven je reflektován v evropských manifestech a některých dalších dokumentech, např. Evropa 2020.V konečném důsledku je však v EU oblasti knihoven a knihovnictví věnováno málo reálné podpory.

**2. VÝVOJ HLAVNÍCH PRACOVNÍCH POZIC**

* 1. **Ve vazbě na předchozí úvahu můžete zkusit porovnat současné hlavní pracovní pozice s tím, jaké hlavní pracovní pozice budou zapotřebí v budoucnu?**
* Drtivá většina respondentů se domnívá, že hlavní současné pracovní pozice zůstanou dlouhodobě zachovány, neboť zajišťují zásadní funkce knihoven.
* V delším časovém horizontu je možné snižování počtu personálu ve vazbě na technologické procesy. V ČR je zatím stále velmi levná pracovní síla, výhledově však může některé pozice nahradit technika.
* Předpokládá se redukce u pozic katalogizátorů (knihovník katalogizátor, samostatný knihovník katalogizátor) ve vazbě na vývoj centrálních služeb, a to zejména v malých a menších knihovnách, v řádu jednotek možná též v krajských knihovnách. Bude se měnit obsah práce a požadované kompetence, např. ve smyslu zpracování e-zdrojů, v oblasti digitalizace ad. Není vyloučen ani přesun některých těchto pracovníků do služeb, kde je situace z hlediska počtu pracovníků ne vždy uspokojivá. Spíše než o úbytek půjde o restrukturalizaci.
* Posilovat bude význam pozic ve službách (knihovník v přímých službách, referenční knihovníci na všech úrovních, knihovníci v knihovnách pro děti na všech úrovních), vzrostou ovšem požadavky na jejich jazykové kompetence, některé měkké kompetence a zejména kompetence v oblasti IT a služeb ve virtuálním prostoru. Mohou vzniknout pracovní pozice věnované personalizovaným, poradenským službám (např. horké linky na rychlé a zaručené informace z knihovny oproti nejistým výsledkům vyhledávání na internetu, help-linky – průvodci po službách zprostředkované komunikačním SW – Skype, ICQ; rešerše a podpora vědy a výzkumu; specializace referenčních knihovníků specialistů ad.). U takových služeb bude možné využít bohaté znalosti načerpané z dlouhodobé praxe v oboru, ale často bude třeba měnit a rozšiřovat kompetence, jak se bude měnit charakter práce*.* Otázkou je vývoj situace u výpůjčních pultů; selfchecky sice pomohou, ale „lidská“ asistence se stále jeví jako potřebná.
* Posilovat bude význam pozic metodiků (samostatný knihovník metodik, knihovním specialista metodik); nepředpokládá se početní nárůst, ale ani pokles.
* Poroste počet pracovníků na pozicích systémových knihovníků (nikoli však výrazně), spíše ve větších a specializovaných knihovnách.
* Nezbytné budou i nadále pozice akvizitérů, měly by se zlepšovat jejich odborné kompetence.
* Zůstanou zachovány pozice ve správě fondů na všech úrovních. Pokles by mohl nastat v menších knihovnách, pokud by vznikl/y centrální depozitář/e pro ČR či kraje.
* Spolu s budováním repozitářů či digitálních knihoven poroste počet knihovníků správců digitálních knihoven ve všech úrovních, ale také IT specialistů, správců webu a dalších pozic spjatých s technologiemi (v závislosti na jejich rozvoji).
* S předpokladem mírné redukce by měly být zachovány pozice v regionálních bibliografiích (bibliograf).
* Předpokládá se ovšem také vznik/růst „neknihovnických“ pozic v knihovnách: specialisté z oblasti PR, marketingu ad.
* Důležité „neknihovnické“ profese budou z oblasti vzdělávání: pedagogové volného času, speciální pedagogové (práce s osobami se specifickými potřebami – zdravotně handicapovaní, jazykové a národnostní minority, osoby sociálně vyloučené ad.), lektoři v různých oblastech. Tito pracovníci se mohou rekrutovatbuď z pozic referenčních knihovníků (rekvalifikace, specializace, doplnění kompetencí), nebo půjde o nové pozice s novými pracovníky. Stále důležitější bude schopnost účinně prezentovat vzdělávací programy.
* V českých knihovnách chybí pozice personalistů kompetentních kromě běžné rutinní agendy také v oblasti výběru a osobnostního rozvoje pracovníků ve vazbě na rozvoj oboru a měnící se činnosti v knihovnách.
* Lze také očekávat vznik pozic či profesí, o jejichž obsahu dosud ani nevíme.
* Existují prognózy, že práce bude v horizontu 50 let jen pro 50% populace. Druhá polovina by se měla vzdělávat, inteligentně bavit, smysluplně trávit dny = to bude smysluplný úkol pro knihovny.
  1. **Změní se charakter práce, změní se i počet potřebných pracovních míst na jednotlivých pozicích?**
* Odpovědi na tuto otázku odkazovaly především na otázku 2.1 nebo ji kopírovaly. Potřeba zachování pracovních míst s možnou restrukturalizací, resp. přesuny na pozicích je považována za rozhodující, i když některé hlasy jsou skeptičtější.
* Za rozhodující je dále považován rozvoj ICT, který právě může postupně měnit rozložení pozic v knihovně (směrem k zabezpečení posilujících virtuálních služeb a činností). „*Rozhodně dojde k posunu služeb do virtuálního prostředí, do podpory vědy a výzkumu a informačního vzdělávání…“*
* Jiné významnější změny v kratším horizontu nejsou předpokládány, delší horizont není možné predikovat.
* Vedle vývoje ICT budou zásadní rozhodnutí decizní sféry, a to v evropské i národním měřítku (např. vývoj autorského práva a práva na svobodný přístup k informacím aj., ale i v dalších oblastech, zejména v oblasti školství a celoživotního vzdělávání) a samozřejmě vývoj potřeb společnosti.
* *„Lze očekávat větší mobilitu zaměstnanců, ve službách bude dokonce i více lidí, ale spíše na dílčí úvazky, ubyde knihovníků s tradičními činnostmi.“*
* „*Ve službách budou potřeba hodně komplexní/univerzální lidé i se vzděláním v jiných oborech a s následnou rekvalifikací knihovnickou.“*
  1. **Lze definovat očekávání, které hlavní pozice zaniknou?**
* Žádný z dotázaných nepředpokládá v horizontu 20 – 30 let definitivní zánik některé pozice, žádná ze současných pozic se nestane zcela zbytečnou, připouští se však množstevní redukce některých, a to zejména v oblasti zpracování tradičních fondů (katalogizace), pokud vývoj půjde dle předpokladů k centralizaci a sdílení této služby, čemuž nasvědčuje současná situace *(„posílí centrální služby a sdílení, neznamená to však, že by tyto pozice zcela zmizely“)*
* Redukce počtu zaměstnanců na těchto pozicích by se ovšem týkala především menších knihoven, centrálních, krajských a největších městských knihoven méně (řádově v jednotkách), tam určité procento těchto pracovníků nepochybně zůstane.
* Ojediněle je také předpokládána redukce počtu knihovníků ve správě fondů.
* Téměř všichni respondenti však předpokládají možné změny obsahu práce na pozicích, a to především v důsledku změn ve službách knihoven, zejména pak v pravděpodobném zániku či omezení služeb vyžadujících nižší kvalifikaci (možnost nahrazení strojem), ale i změn dalších.
* Obecně se předpokládá, že pracovníci, jejichž pozice by event. zanikly, budou přesunuti na pozice jiné, především do služeb, kde je pociťována personální poddimenzovanost (zaznělo i sdělení, že konkrétní knihovna je „na hranici personálních kapacit“).
* Někteří respondenti připomněli též potenciální možnost růstu outsourcingu některých podpůrných provozů (doprava, ekonomické agendy, běžný IT servis apod.), ale též některých dalších služeb. *„Knihovna by si v budoucnu spolu s knihou měla koupit i zpracované záznamy a další služby.“*
* Počty pracovníků tedy neporostou, ale zejména ve službách by neměly klesat.
* Vzniknou pravděpodobně též nové obory související s ochranou digitálních i klasických fondů, kde se objeví i nové pozice, avšak bude se to týkat především větších knihoven.
  1. **Lze definovat očekávání, které nové hlavní pozice vzniknou?**
* Rozhodně by měly být zachovány v plném rozsahu služby knihoven, tzn. také pracovní pozice ve službách (referenční knihovníci, knihovníci v odděleních pro děti na všech úrovních ad.). Nelze proto počítat s redukcí pracovníků, ale s jejich ev. přesuny.
* Požadavky na kompetence knihovníků ve službách se budou měnit ve smyslu víceoborového vzdělání a nových služeb, porostou požadavky na kompetence z oblasti ICT, důležitá bude rekvalifikace a potřeba CŽV.
* Bude-li zachována síť, resp. systém knihoven, zůstanou také pozice metodiků, svou činnost budou muset více zaměřit i na procesy a pracovníky ve svých mateřských institucích.
* Souhrnný pohled jedné z respondentek na budoucnost stávajících knihovnických pozic:
* *„****Referenční pracovník ve službách (ve všech třech pozicích)****: jeho úloha bude potřebná vždy, kontakt s uživateli, znalost nových technologií, vyhledávání informací, ale i rutinní práce; ta se radikálně nezmění (až na technologie); počet pracovníků na těchto pozicích by neměl klesat.*
* ***Katalogizátor (ve všech třech pozicích):*** *větší množství stahovaných záznamů, rychlejší práce; nové technologie RFID umožní „zeštíhlení“ počtu nebo přeměnu práce, sjednocení českých souborných katalogů a vytvoření CPK snad povede ke zjednodušení vyhledávání atp.*
* ***Bibliograf, rešeršér:*** *úloha „pravého“ bibliografa bude v budoucnu spolu s digitalizovanými dokumenty změněna, bude nutné seznámení s technologiemi užívanými při digitalizaci, s grafickými formáty, vzdálenými přístupy a s licenčními podmínkami, s autorským právem… Na těchto pozicích lze očekávat mírný pokles.*
* ***Metodik (v obou pozicích):*** *daleko větší bude úloha „přenášet novinky“ do regionu, do menších a malých knihoven, ovlivňovat myšlení starostů v obcích a knihovníků – neprofesionálů. Počet pracovníků na těchto pozicích je malý, měl by zůstat zachován.*
* ***Pracovníci správy fondů:*** *péče o tištěná média a v budoucnu i péče o elektronická média, ukládání dat, jiná média, postupy, akvizice e-knih a e-zdrojů, velká součinnost s IT pracovníky. Možné je propojení s pozicemi správců digitální knihovny. Delší výhled zatím není možné predikovat.*
* ***Systémový knihovník + IT:*** *velká součinnost s ostatními kolegy v odděleních, správa webu, technické novinky. Počet pracovníků na těchto pozicích je malý, měl by zůstat zachován, resp. může mírně posilovat.“*
* Služby a činnosti knihoven se však budou proměňovat, což povede i k uplatnění pracovníků s jiným profesním zaměřením (rekvalifikace knihovníků nebude vždy dostatečná či vhodná), v knihovnách tedy vzniknou nové pozice v oblasti společenských, vzdělávacích a kulturních funkcí. Nebudou to typicky knihovnické pozice, jak je vnímáme dnes. Půjde např. o pozice: dramaturg, pracovník PR, tiskový mluvčí, marketér, fundraiser, produkční, organizační pracovník, programový pracovník, pedagog volného času, lektor, ev. další pozice (personalista). Význam a počet neknihovnických profesí pravděpodobně poroste.
* Vzniknou i nové knihovnické pozice, zatím není jasné, jak budou definovány. S personalizací služeb např. vznikne pravděpodobně „osobní knihovník“.
* Zůstanou, resp. porostou pozice zpřístupňující e-fondy a vytvářející nástroje k jejich využívání, pracovníci s kompetencemi v digitální oblasti (digitalizátoři, správci digitálních knihoven a sbírek, systémoví knihovníci), knihovníci poskytující služby ve virtuálním prostředí, další specialisté v oblasti ICT, např. specialista pro správu repozitářů, poradce v legislativních a licenčních otázkách a další blíže nespecifikované expertní pozice z oblasti ICT a e-služeb. Vývoj nelze predikovat, je příliš mnoho nejasných faktorů. Vznik nových pozicí bude přinášet technologický vývoj.
* Vše ovlivní také míra připravované centralizace a sdílení služeb (např. CPK), to může významně ovlivnit pohyb na některých pozicích zejména v menších knihovnách.

**3.** **Kvalifikační předpoklady – vzdělávání**

**3.1** **Se změnami v pracovních pozicích a jejich pracovních náplních a s udržitelností míst pro současné zaměstnance souvisí i odpovídající znalosti a dovednosti. Můžete se pokusit odhadnout, jaké nové znalosti a dovednosti budou potřeba pro zaměstnance na jednotlivých hlavních pozicích v budoucnu?**

* Obecné požadavky:
* Řad respondentů se shodla na tom, že základem knihovnických pozicí bude perfektní znalost profese/řemesla, a zdůraznila v tomto ohledu úlohu odborných škol.
* Limitní budou podle všech respondentů pro všechny pozice kompetence v oblasti ICT, jejichž důležitost poroste zejména ve službách, ale i ve zpracování a uchování (e-zdroje). Tyto kompetence budou vycházet z vývoje technologií a dnes je není ani možné predikovat. Růst kompetenci v oblasti ICT se bude týkat také systémových knihovníků, správců digitálních knihoven, ale i další pracovníci z oblasti ICT.
* Mnohem větší kompetence budou požadovány v oblasti vyhledávání informací (rešeršní kompetence), a to opět pro všechny pozice, zejména (ale nejen) v oblasti služeb.
* Porostou požadavky na jazykové kompetence, především (ale nejen) pro pracovníky ve službách, v některých krajích bude nezbytná angličtina doplněna dalšími jazyky (němčina, polština…)
* Vyšší požadavky jsou již nyní (a porostou) na komunikační dovednosti ve všech smyslech tohoto slova (týká se především všech pozic ve službách, metodiků, akvizitérů, systémových knihovníků), tedy kompetence sociálně-komunikační.
* Ekonomické a právní kompetence budou nezbytné pro řadu pozic.
* Konkrétní požadavky pro jednotlivé pozice (kromě obecných – viz výše):
* Vyšší požadavky budou kladeny především na pracovníky ve službách (referenční knihovníci ve všech úrovních, knihovníci v přímých službách, knihovníci v knihovnách pro děti ad.), a to včetně etiky a etikety; knihovny nemohou přijmout celospolečenský úpadek mravů a společenské úrovně.
* Knihovníci v knihovnách pro děti (ve všech pozicích): pedagogicko-psychologické minimum, speciální pedagogické kompetence (jednání s osobami se specifickými potřebami, problémovými klienty apod.), porostou požadavky na lektorské kompetence, pedagogiku volného času, interkulturní kompetence ad.
* Referenční knihovníci, knihovníci v přímých službách (ve všech pozicích): vysoké požadavky na znalost literatury;rešeršní činnosti a práce s databázemi, pedagogicko-psychologické kompetence, speciální pedagogické kompetence (jednání s osobami se specifickými potřebami včetně jazykových minorit, s problémovými klienty apod.); dokonalé zvládnutí řemesla (knihovnický systém, statistiky, upomínky, revize…), kompetence v oblasti práva a legislativy; kompetence z oblasti sociálních vztahů, socializace osobnosti, interkulturní kompetence apod., větší důraz bude kladen na některé měkké dovednosti: analyticko-syntetické myšlení, schopnost komplexního řešení problémů ad. Ve studijní knihovně: velmi dobrá znalost databází, velmi dobrá znalost nových technologických zařízení pro uživatele (čtečky, iPadů, tablety, e-knihy…), schopnost poradit; sebevědomé, ale vstřícné vystupování, takt. Ve všeobecné knihovně: znalost literatury, vstřícnost, orientace v klasických i elektronických zdrojích; odolnost vůči stresovým situacím.
* Katalogizátoři (ve všech pozicích): znalosti všech standardů včetně průběžných změn katalogizačních pravidel a dalších standardů zpracování fondů, znalost systému; schopnost seznamovat se s novinkami.
* Metodici (v obou pozicích): perfektní znalost profese, rozšiřování kompetencí v oblasti vyjednávání s veřejnou správou, centrálních a sdružených služeb; pedagogické, resp. lektorské kompetence (vzdělávání knihovníků knihoven v regionu), právní minimum, ekonomické minimum. Schopnost systémového přístupu, kompetence k ovlivňování lidí (motivace knihovníků v menších knihovnách ke vzdělávání a akceptaci změn). Rychlé seznamování se změnami, technologiemi, normami, novými trendy; schopnost předávání a aplikace (CPK, práce s novými zdroji, autorské právo…).
* Akvizitéři: lepší znalost virtuálního prostředí a e-zdrojů.
* Bibliografové: prohloubení technických znalostí (kompetence v oblasti ICT).
* Knihovníci ve správě fondu (všechny úrovně): více kompetencí s ICT, zejména pokud jde o nová média.
* Systémoví knihovníci v obou úrovních: viz výše (komunikace, jazyk, IT, znalost provozu knihovny, ekonomické, právní kompetence, bezpečnost dat ad.).
* Pravděpodobně do knihoven přibydou také pracovníci jiných profesí (např. pedagogové volného času, dramaturgové, produkční, pracovníci marketingu služeb a PR, lektoři, výtvarníci, organizační pracovníci…). Buď referenční knihovníci, nebo tyto nové pozice se budou více věnovat zabezpečení vzdělávání pro veřejnost i pro pracovníky instituce; další požadavek: nové kompetence z oblasti organizace a realizace vzdělávacích, společenských, kulturních a dalších aktivit, požadavek kompetencí pedagogických, lektorských. Pracovníci nových profesí (viz výše) nemusí nutně absolvovat knihovnickou rekvalifikaci, nutná bude jejich identifikace s institucí, důležité budou role mentorů z knihovny. Bude nutné propojit tyto dva světy v knihovně.
* Další poznámky k problematice:
* Požadavky na vlastnosti a postoje: univerzalita, flexibilita, schopnost obstát v konkurenci; změny v postojích vztah k práci, loajalita k podniku.
* Očekává postupná specializace knihovníků ve službách na jednotlivé skupiny uživatelů (senioři, jazykové minority, imigranti, handicapovaní…).
* Manažerské pozice: vysoké manažerské pozice nebudou muset být specializovány na knihovnictví, zapotřebí budou především znalosti z oblasti práva, řízení lidských zdrojů, ekonomiky podniku, schopnost rychlé adaptace na změny.
* Obecně bude potřebné víceoborové vzdělání.
* Zejména střední školy plně nereflektují požadavky praxe, špatná úroveň absolventů většiny, zejména integrovaných SŠ.
* Absolventům většiny oborových škol chybí znalosti světové literatury a kulturní kontinuity.
* Jinak mají absolventi zejména oborových vysokých škol pro profesi dobré základy.
* Důležitá bude flexibilita vzdělání.
* Ve vysokoškolských knihovnách budou posilovat kompetence související se zpřístupňováním informací, např. redaktorsko-publikační práce.
* V knihovnách bude přibývat i „multiprofesních“ pracovníků.

**3.2 Na druhou stranu je možné, že některé znalosti a dovednosti jsou pořád ve vzdělávacím systému / odborné přípravě zahrnuty, ale jsou v zásadě nepotřebné. Existují takové?**

* Většina respondentů konstatovala, že nemá natolik přesný přehled o všech oborových vzdělávacích programech, aby se mohla kompetentně vyjádřit. Obecně se usuzuje, že pro tak univerzální obor, jakým je knihovnictví, se hodí všechny kompetence, k nimž vede zejména vysokoškolská výuka na oborových školách.
* Absolventi oborových škol, zejména vysokých, jsou v praxi dobře využitelní; škola od školy se liší v úrovni některých oblastí, lze si je proto vybrat z různých škol právě podle jejich kompetencí pro konkrétní pozice.
* Důležitější než konkrétní studijní program je však osobnostní nastavení a kvalita absolventů jako jedinců, i když samozřejmě svou roli hraje i kvalita výuky a zejména aktualizace jednotlivých předmětů. Vyjádření jedné z respondentek: *„Z osobní zkušenosti absolventa Ústavu informačních studií a knihovnictví (ÚISK) FF UK v Praze z nepříliš dávné minulosti mohu potvrdit, že všechny získané kompetence jsem v praxi využila, nic mi nepřipadá při zpětném pohledu zbytečné.“*
* Problémem jsou však absolventi středoškolského vzdělání, jejich kvalita, resp. absence na trhu práce. Problémem jsou podle některých respondentů také ti, kteří neabsolvovali odborné vzdělání, neboť jim chybí potřebný vhled do problematiky.

**3.3 Máte doporučení, jak by optimálně měla vypadat příprava na jednotlivé hlavní pozice s ohledem na předpokládaný vývoj?**

* Pokud jde o vzdělávací programy oborových středních škol, panuje (s výjimkami) spíše nespokojenost (viz předchozí bod); u vysokých škol nepostrádá praxe nic podstatného, s výjimkou znalostí světové literatury (zejména současné) a u některých škol „knihovnického základu“ pro klasickou knihovnu; oblast digitální je vyučována v souladu s potřebami. *„V posledních letech u absolventů oborových škol postrádáme kompetence v knihovnickém „řemesle“; k oboru nedílně patří systematičnost, dodržování určitých pravidel, postupů, standardů, bez nichž nelze profesi adekvátně vykonávat.“*
* Základní požadavek do budoucna: kurikula by měla více reflektovat požadavky praxe; být s praxí provázána (stáže, získávání zkušeností na různých pracovištích, v různých institucích). Praxe by neměla být získávána pouze na jednom místě, pracovišti. Již v současné době tak dochází k „omezenosti“ pracovníků a nemožnosti jejich využití v rámci instituce. Špatně se shání komplexní, univerzální pracovníci. Příliš úzká specializace omezuje rozvoj služeb knihovny. Praxi je třeba společně (školy + knihovny) lépe koncipovat, resp. racionalizovat její systém.
* Vhodné by bylo více stáží v zahraničí pro studenty i pracovníky v praxi (mj. motivace pro získávání jazykových dovedností).
* Dobře situaci a trendy reflektuje také Národní soustava kvalifikací (NSK) a Národní soustava povolání (NSP). Na základě těchto systémů a požadavků praxe je třeba definovat hlavní pozice, potřebné kompetence a předat požadavek školám.
* Přípravu specialistů obohatit o měkké dovednosti.
* Posílit jazykovou přípravu.
* Potřebná rekvalifikace v různých úrovních.
* Lepší kompetence v hraničních oborech (např. pedagogické minimum, sociálně psychologické a pedagogické kompetence pro všechny služby, ekonomika, právo, management, marketing, lektorské kompetence ad.) – nutno prosadit systémové řešení ve spolupráci oborů na VŠ.
* Příprava knihovníků, zejména v oblasti služeb by měla být spíše víceoborová, resp. měla by mít širší mezioborový záběr; vyplývá to z multioborového charakteru knihovnictví a informačních služeb. Potřebný je stále širší rozhled a kompetence z hraničních oblastí (viz výše). Toto oborové školy nemohou při nejlepší vůli v jednom studijním oboru zvládnout. Proto je nezbytné celoživotní vzdělávání knihovníků, do budoucna poroste jeho role (rekvalifikace, inovace…).
* Posílení vzdělávacích programů formálních i neformálních ve prospěch dosahování uvedených kompetencí.
* Pro starší pracovníky více IT.
* Pro mladší více řemesla.
* *„Domnívám se, že by oborovému vzdělání prospěl systém specifických atestací, kvalifikační stupně navázané na kariérní postup, obdobně jako ve zdravotnictví nebo školství.“*

**4. Existující aktivity k řešení předpokládaných změn**

**4.1 Je Vám známo, že by se předpokládaným vývojem odvětví / firmy / organizace v uvedeném časovém horizontu někdo vážně zaobíral? Kdo a jakým způsobem?**

Nejčastější odpovědi respondentů:

* Na centrální úrovni se problematikou zabývají profesní svazy Svaz knihovníků a informačních pracovníků ČR (SKIP), Sdružení knihoven (SDRUK), Asociace knihoven vysokých škol (AKVŠ), Ústřední knihovnická rada (ÚKR) z pověření MK ČR, v oblasti veřejných knihoven obcí a krajů i další subjekty (viz dále).
* Dále jsou to především velké knihovny (Národní knihovna ČR, zejména její Knihovnický institut), krajské knihovny, ústřední specializované knihovny, pracovní skupina k přípravě Koncepce rozvoje (kolem 40 expertů) i další jednotlivci.
* Materializovanou podobou je mimo jiné Koncepce rozvoje veřejných knihoven v ČR na léta 2011 – 1015; v současné době vzniká koncepce na další období.
* Velmi podrobně se problematikou zabývá Národní soustava povolání a Národní soustava kvalifikací; v obou projektech je od počátku zapojena knihovnická obec.
* Na úrovni státu se rozvojem oboru zabývá decizní sféra, zejména Ministerstvo kultury ČR (viz uváděná Koncepce rozvoje knihoven, Státní kulturní politika na léta 2015 – 2020 s výhledem do r. 2025 ad.), kraje (př.: koncepce Jihočeské vědecké knihovny do r. 2020 je začleněna do krajské koncepce kultury apod.) i města (např. program rozvoje kultury města Plzně apod.).
* Na mezinárodní úrovni se problematikou zabývají mezinárodní profesní organizace (IFLA ad.).
* Problematikou se dále zabývá obvykle vrcholový management knihovny ve spolupráci se zřizovatelem, ev. sám.
* Respondenti také reflektovali s povděkem ingerenci KZPS a odborů do problematiky.
* Jedenkrát byly uvedeny též úřady práce.
* Řešení problematiky napomáhají také nejrůznější výzkumy a průzkumy (např. průzkumy čtenářství, využívání IT v knihovnách ad.) a další analytické materiály (digitalizace, zpřístupňování e-zdrojů, autorskoprávní otázky).
* Probíhají také odborné akce k dílčím i komplexním úkolům.
* *„Hlavním problémem oboru je nedostatek financí, zejména principy odměňování a výše financí je dlouhodobě podhodnocená.“*
* *„Knihovna svou dlouhodobou strategii a koncepci teprve tvoří, skupiny obyvatel, absolutní bezbariérovost, vize zelené knihovny, marketing, spolupráce v oboru. Problém kapacity a finance. Zásadní role: zřizovatel!“*
* *„Zatím postrádám angažmá státu – s výjimkou zvyšování věku odchodu do důchodu.“*

**4.2 Je Vám známo, že by se Vaši zahraniční partneři něčím takovým zaobírali?**

* Většina respondentů se zahraničními kolegy na toto téma diskusi nevedla, nemá tedy žádné bližší informace, odpověď zněla „nevím“ nebo „ne“. Při setkáních se zahraničními partnery se probírá především oblast služeb uživatelům a dobrá praxe v této oblasti.
* Někteří však uvedli, že se diskutuje i v mezinárodním kontextu, existují návrhy možných řešení. Zahraniční partneři se zabývají stejnými problémy jako české knihovny; uvedeny např. partnerské knihovny v polské Opole, ve Finsku, na Slovensku, v německém Koblenz či v  systému stuttgartských knihoven (centralizace včetně ekonomických agend, redukce registračních poplatků…) ad.
* Konstatováno bylo, že řada evropských zemí má definovány strategie či koncepce rozvoje knihoven (např. Velká Británie ad.), častěji, resp. efektivněji se tam problematikou jejich rozvoje zabývá stát, knihovny jsou velkoryseji financované.
* Další uváděné subjekty, zabývající se racionalizačními postupy, vývojem a strategií rozvoje knihoven, byla především IFLA (Mezinárodní federace knihovnických asociací a institucí) a její odborné sekce, s odkazem na dokumenty IFLA. Zmiňovány byly i další odborné organizace: ALA (Americká knihovnická asociace), LIBER (Asociace evropských vědeckých knihoven) a další profesní organizace mezinárodní i národní (např. Rakousko), národní knihovny jednotlivých evropských států. Problematika se diskutuje i na oborových odborných konferencích. „*V knihovnictví se v současné době vedou rozsáhlé diskuse o budoucnosti vzhledem k rozvoji ICT, které ovlivňují nejen personální oblast (změny kompetencí, kvalifikace, ohrožení pracovních pozic a míst apod.) ale sám předmět či podstatu činnosti knihoven (digitalizace tištěné produkce, digitální dokumenty, přístup k digitalizovanému a digitálnímu obsahu bez zprostředkovatele ad.“*

**4.3 Je nějaká dobrá praxe (tuzemská či zahraniční), kterou by bylo možno doporučit ke zvážení pro uplatnění v našich podmínkách?**

* Nejčastější, tedy většinová odpověď na tuto otázku byla opět „ne“ nebo „nevím“.
* Pokud byly příklady dobré praxe uváděny, byly to v naprosté většině skandinávské, event. nizozemské knihovny, které jsou dlouhodobě vzorem pro evropské knihovnictví. Ze skandinávských byla jmenovitě zmíněna Městská knihovna v Aarhusu, finská zkušenost s centrálním portálem knihoven aj. Ojediněle byly jako vzor zmíněny též některé německé knihovny.
* Většina těchto odkazů vázala spíše na strategie, koncepce a úroveň služeb zmíněných knihoven, než na oblast personální. Opět bylo zmíněno velkorysejší financování a podpora zahraničních knihoven ze strany státu a veřejné správy.
* Byly však uvedeny i pozitivní příklady z domácí praxe, např. Benchmarking knihoven jako dobrý princip podpory personálního zajištění knihoven, dále aktivity a snahy profesních sdružení (Svaz knihovníků a informačních pracovníků ČR (SKIP), Sdružení knihoven (SDRUK), Ústřední knihovnické rady (ÚKR) a velkých knihoven v ČR, ale také Ministerstva kultury ČR a Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV), a dále základní koncepční materiály (opakovaně vládou schválená Koncepce rozvoje knihoven ČR na léta 2011 – 2015 s výhledem do r. 2020 (a perspektivně koncepce následující) a některé související koncepční materiály), které napomáhají řešení problematiky.
* V této souvislosti byly pozitivně hodnoceny i krajské koncepční materiály, případně vlastní koncepce organizací, kde jsou již konkrétně řešeny či zmíněny otázky personální.
* Ojediněle byl pochválen v této oblasti zřizovatel. Konkrétní příklady se týkaly např. spolupráce paměťových institucí (Digitální knihovna MSK), vzdělávacích aktivit pro knihovníky včetně konkrétních doporučení („*doporučila bych větší pozornosti semináře LIBER pro mladé manažery v knihovnách (pro věk do 35 let), které se zabývají i personálním managementem“)*, dobré praxe s mentory z předchozí manažerské praxe, ovšem mimo oblast knihoven), solidarity mezi zaměstnanci, osobního přístupu ad.
* Respondenti jsou si vědomi nedostatků v personální práci v knihovnách v ČR včetně znovu zmíněného podfinancování oboru: *„Méně se koncepčně řeší péče o pracovníky; předpokládá se, že o vlastní kondici musí pečovat každý sám; ale s (pod)průměrnou mzdou to příliš nejde; musí/měl by pomoci i podnik a společnost (mantinely právní, předpisy…).“*

**5. Cílová skupina 55+**

**5.1 Cílová skupina 55+ se považuje za skupinu velmi ohroženou na trhu práce jak z hlediska možné ztráty výkonnosti, tak i třeba syndromu vyhoření, ale i možnosti a schopnosti přizpůsobit se změnám, které v každém odvětví probíhají. Zaznamenali jste ve Vašem odvětví / firmě / organizaci obecně či na některých hlavních pozicích problémy této cílové skupiny?**

* V odpovědi na tuto otázku se soustředily všechny postoje managementu k uvedené věkové skupině zaměstnanců. Dají se shrnout do několika okruhů:
* Mezigenerační problémy jsou ojedinělé, případně nebyly zaznamenány (převažující většina respondentů): *„Jen mladší si myslí, že dělají lépe za méně peněz, výhledově to může být problém.“*
* S věkem přichází pocit přetížení, únava avizující syndrom vyhoření (některé knihovny mají se syndromem vyhoření již teď konkrétní zkušenosti). Tento problém se vyskytuje u vedoucích pracovníků, u pracovníků ve službách (knihovník v přímých službách, referenční knihovník, knihovník v knihovně pro děti), lidé pracující „v zázemí“ (např. katalogizátoři knihovníci ve správě fondů) v pracovním procesu zůstávají i po dovršení věku odchodu do důchodu, případně pracují na kratší úvazek. Starší pracovníci ze služeb mají často zájem o změnu pozice, což lze v knihovně řešit jen obtížně.: „*ze služeb se odchází ihned“; „stress, nechuť do práce“; „velká profesní únava. I když se netýká jen starších pracovníků, je u nich patrna ve vyšší míře“;* „*týká se především lidí velmi aktivních, vykonávajících práce nad požadavky pracovní náplně (mimořádná práce bez nároku na mimořádnou odměnu)… Právní subjektivita příspěvkových organizací je omezená, některé věci lze jen obtížně ovlivnit. Syndrom vyhoření souvisí s chybějící podporou, oceněním, nedostatkem pozitivní zpětné vazby, s nemožností některé věci ovlivnit, s nedostatkem času na odpočinek a relaxaci, mj. i v souvislosti se snahou zajistit dostatečný příjem pro rodinu. Je to obdobné jako u pomáhajících profesí. Stav únavy nebo vyhoření nelze ovšem zaměňovat za nechuť k práci u malé části zaměstnanců (práce, změny, nové úkoly je nebaví, uživatelé je obtěžují), ti by si měli hledat jiné zaměstnání“).*
* Obavy, ev. zkušenosti se ztrátou výkonnosti: pokud pracovníci odcházejí v době, kdy vznikne nárok na důchod, problémy nebývají, nastávají po vzniku nároku na důchod“ *„při přesluhování dochází ke zpomalení veškerých výkonů, což se projevuje v rychlosti a kvalitě služeb. Může to vést i k nedobrým vztahům, zvláště když mladí musí odcházet (stážisté, MD) a staří zůstávají“;* *„Hlavním problémem této věkové skupiny je (ne)přizpůsobování se změnám (technologickým, společenským, změnám ve službách, principech apod.).“*
* Velké obavy panují z nedostatku (nových) potřebných kompetencí, zejména v oblasti ICT: *„problémem starších je dynamické (ne) zvládání ICT.“*
* Obavy, případně zkušenosti se zhoršujícím se fyzickým stavem a zdravotními problémy starší generace: *„Zaznamenáváme problémy jako v jiných obdobných profesích: především zdravotní problémy s páteří, pohybovým aparátem, zrakem, sluchem; vyskytuje se i fyzické vyčerpání některých pracovníků. Tomu by měli zaměstnavatelé mít možnost předcházet.“*
* Problémy v komunikaci s mladou generací uživatelů, resp. zhoršená komunikace v týmech.
* Stereotyp, rutina, neochota ke změně, horší přizpůsobivost: *„jen malé procento zůstává flexibilní, aktivní; dlouhodobí zaměstnanci i přes dobrou výkonnost mají profesní klapky, chybí jim invence a chuť. Obor potřebuje opačný přístup“; „nepřicházejí s podněty, případně na ně negativně reagují, chybí optimismus.“*
* Většina respondentů však vidí generaci 55+ pozitivně a soudí, že veškeré problémy jsou individuální a nelze je vztáhnout obecně na věkovou skupinu:
* *„schopní profesionálové se zkušeností“,*
* *„v praxi se setkávám s problémovými či nevýkonnými pracovníky napříč věkovými kategoriemi*“,
* *„asi je dobré říci si popravdě i to, že nevole ke změnám není jen výsadou generace 55+, ale i mladších zaměstnanců“,*
* *„očekávané problémy s touto skupinou jsou spíše záležitostí jednotlivců, než skupinové. Je třeba začít manažersky pracovat se zaměstnanci v produktivním věku, to se pak promítne pozitivně do pracovní schopnosti pracovníků v pozdějším věku“,*
* *„Problémy nejsou závislé na věku, pokud jsou, jde o konkrétní jedince, nikoli o generační jev. Možná spíše řešíme problémy u nově přijímaných zaměstnanců než u stálého personálu. S generací 55+ tedy problémy nemáme. Kolegové odcházejí do důchodu po vlastním rozhodnutí, řada z nich nadále knihovně vypomáhá. Pokud mají zájem v pracovním poměru zůstat, vítáme to, jde o zkušené a dobré pracovníky. Nejde tedy o věk, ale kvality jedince. Zatím se neobjevily ani závažné zdravotní problémy v souvislosti s věkem. Všude, s výjimkou M-Centra, jsou věkově smíšené týmy a je to dobrá praxe s dobrými výsledky.“*
* Několik respondentů také uvádí, že nemají s touto generací v instituci žádné zkušenosti, že tedy nejsou schopni se k otázce vyjádřit: „*Vysokoškolské knihovny jsou v  odlišné situaci než knihovny obcí a krajů. Velmi často jde o nové univerzity a vysoké školy, které mají převážně mladý personál; ale i v tradičních „starších“ univerzitních knihovnách je personál významně mladší než v jiných typech veřejných knihoven. Se starší generací se zde setkáváme spíše ojediněle. Důvodů je více: řada absolventů má zájem o práci ve vysokoškolské knihovně jako součásti vědeckovýzkumné instituce, která navíc souvisí s vystudovaným oborem (tito absolventi jsou naopak zajímaví pro knihovnu, protože při absolvování rekvalifikace v oboru tvoří ideálně (=dvouoborově) vzdělaného zaměstnance; mladí rádi setrvávají na své alma mater, v prostředí vrstevníků apod. Problémy se mohou v horizontu 10 – 15 let objevit, ale zatím jsme žádné řešit nemuseli*“; *„Náš pracovní tým (83 pracovníků/ic) je věkově různorodý. Podle věkového složení našich zaměstnanců, kde největší počet pracovníků/pracovnic je ve skupině 36-40 let mohu usuzovat, že řešení vyššího věku většiny zaměstnanců mohu očekávat za 20 let. Druhou největší skupinou jsou ovšem pracovníci/ice ve věku od 46-50 let. U nich je nutné hledat řešení dříve (v horizontu 10-15 let). Pracovníků nad 60 let je v naší organizaci málo, podobně jako v nejnižší věkové kategorii 25-30 let.“*
* Za problém považují téměř všichni respondenti nové legislativní řešení souběhu důchodu a pracovního poměru, které dříve bylo řešeno pracovním poměrem na dobu určitou, což zaměstnavateli umožňovalo zaměstnávat výkonné, aktivní pracovníky a rozloučit se s těmi, kdo neodváděli odpovídající výkony. Nová úprava významně komplikuje zaměstnavateli pozici: „*Problémy začínají s věkovou skupinou 60+. Jde o problémy individuální, nikoli skupinové. Zvláště negativně vnímám pravomoci zaměstnavatele (příspěvková organizace) propustit nevýkonné pracovníky v uvedeném věku. Neomezený souběh důchodu a pracovního poměru bez možnosti regulace zaměstnavatelem považuji za velmi špatný (kromě ochrany zaměstnanců by měla nastat i „ochrana zaměstnavatelů“). Zaměstnavatel by měl mít možnost rozhodnout, kterého seniora (60+) důchodce zaměstnávat chce/může a kterého nikoli.“*
* Další zajímavá sdělení
* Problém jsou nezaměstnaní mladí.
* Pracovníci by neměli být po celou pracovní dráhu na jednom místě, měli by se podílet i na dalších činnostech, jinak po několika letech ztratí aktivitu, motivaci apod.;
* Generace 55+, kterou dnes představují třicátníci již dobře obeznámení s oblastí ICT a zvyklí na její neustálou proměnu (morální zastarávání), nebude mít zásadní problémy v oblasti ICT.
* *„Oblast služeb je vždy o změnách, zvyšujících se nárocích, nových službách, každodenní komunikaci s návštěvníky, kteří jsou různě naladěni atd. Někteří pracovníci si také neuvědomují kvalitu prostředí, ve kterém pracují. To je výrazný benefit, který je někdy považován za samozřejmý: intelektuální prostředí, kolegové, spolupracující obor, často i příjemné interiéry, odpovídající klimatické podmínky… Uvědomění si výhod profese, významu a smyslu svého povolání, pomáhá rovněž proti syndromu vyhoření. Na druhou stranu je řada pracovníků, kteří si udrží elán, nadšení a ochotu udělat něco navíc do konce své pracovní kariéry a oboru pomáhají i v seniorském věku.“*
* *„Z pohledu zaměstnavatele obecně preferujeme u nově přijímaných pracovníků/ic mladší věk – tak, aby na místa, která se postupně uvolňují odchody do penze, nastupovali mladší lidé. Tím se také uchová různorodost.“*

**5.2 Jak jsou řešeny, pokud jsou řešeny?**

* Protože většina respondentů žádné problémy v této oblasti nereflektovala, je část odpovědí „ne“, případně otázka nebyla vyplněna. Ti, kteří negativní zkušenosti měli, uvedli tato konkrétní řešení problémů:
* řešení s psychologem;
* převody na jiné místo (omezené možnosti);
* změny organizace práce;
* včasné odchody do důchodu *(„ti, kdo podávají dlouhodobě plný výkon, bývají opravdu unaveni, nejde tedy o problém věku, ale o předchozí výkonnosti“);*
* *„Snažíme se předcházet setrvávání na pracovišti po „nárokovém“ důchodu cílenými rozhovory se zaměstnanci s ročním předstihem“;*
* vyjednávání se se zřizovatelem o lepších možnostech finanční motivace;
* korekce stresu, udržování zájmu, motivace týmu, rozdělení rolí ad.;
* snaha o budování dobrých vztahů na pracovišti, o nepřetěžování starších věkových skupin, přizpůsobit se jejich možnostem;
* komunikace, vysvětlování potřebnosti změn a cílů;
* vždy individuálně;
* *„výhledově plánujeme i některé netradiční cesty (metoda umělecké intervence, kterou ze Švédska přinesl projekt KREKR v rámci Plzně 2015;“*
* *„Individuální problémy máme, většinou však nejsou dány věkem, nýbrž osobními (ne)kvalitami a dlouhodobou tolerancí špatných návyků ze strany managementu, řeší se případ od případu“*
* *„Zkrácené úvazky a sdílená místa jsou využívány spíše pro matky po MD.“*

Zvyšující se věk odchodu do důchodu je vnímán jako možný zdroj nárůstu problémů.

**5.3 Je Vám známa nějaká dobrá zahraniční praxe, jak udržet zaměstnance 50+ (sice s klesající výkonností, ale obrovskými zkušenostmi, které by mohli předávat dále) v pracovním poměru?**

* Nejčastější odpověď byla opět „ne“ (12 odpovědí) a sdělení, že se zahraničními partnery tato otázka nebyla diskutována.
* Další odpovědi jen výjimečně uváděly konkrétní příklady:
* *„Age management by mohl leccos řešit.“*
* *„Zkrácení pracovního úvazku bez krácení finančního postižení, relaxační programy pro zaměstnance, důraz na zdravé pracovní prostředí.“*
* *„Důležité je dodržovat různorodé, pestré věkové rozvrstvení struktury zaměstnanců, trvale obměňovat, resp. doplňovat stav mladými, pak jde vše.“*
* *„Poradenství, zkrácené úvazky, dobrovolnická činnost.“*
* *Sdílená místa“*
* Někteří respondenti využili této otázky ke shrnutí názoru na problematiku pracovníků 50+ v knihovnách:
* „*Nejsou problémy s udržením starších zaměstnanců, záleží ovšem na osobních kvalitách, zda je možno je využít v knihovnách.“*
* *„Zaměstnance 50+ považuji za velice výkonné, zkušené a solidní pracovníky/ice.“*
* *„Menší problémy jsou s pracovníky 60+, je to ale individuální. Handicap – jazykové znalosti, konzervativismus (ne u všech). Spíše záleží na tom, JAKÝ je člověk pracovník a jaký je ČLOVĚK, ne na tom, kolik je mu let. To platí i pro přizpůsobování se změnám, byť u starších pracovníků je jistě toto přizpůsobování poněkud obtížnější. Významnější problémy, které by bylo možné charakterizovat jako obecné pro věkovou kategorii 50+ jsme v naší knihovně nepozorovali.“*
* *„Patrné jsou tendence „omladit“ týmy, starších se „zbavit“ (mimo jiné se tím šetří mzdové prostředky – viz poznámka o finančním podhodnocení oboru)… Tyto tendence však nejsou příliš dramatické. V knihovnách se postupně zvyšuje průměrný věk pracovníků (viz Analýza věkové, vzdělanostní a mzdové situace v knihovnách ČR 2012). Knihovny jsou na tuto situaci zvyklé, připravené na věrnost a stabilitu v profesi. Nese to s sebou řadu výhod, ale i rizik, např. vyšší konzervativnost oboru, než je žádoucí. Profese není zdravotně či fyzicky tak zatěžující, jako některé jiné. Zdravotní změny nejsou kruciální problém, navíc v knihovnách roste bezbariérovost a ubývá náročnějších fyzických výkonů. Syndrom vyhoření je individuální záležitostí a přispívá k němu především celospolečenské klima a jeho odraz v oboru.“*
* *„Obecně se mluví o knihovnách jako o institucích s velkým potenciálem v dobrovolnictví, mohou tedy „vstřebat“ lidi, kteří dosáhli určitého věku, a přesto ještě chtějí a mohou dál pracovat. Knihovny nejsou a nebudou bohaté, mohly by tímto získat.“*

**6. Cokoli dalšího by respondent chtěl k tématu rozhovoru dodat**

Na tuto výzvu reagovali pouze dva respondenti, jejich odpovědi proto uvádíme v plném znění:

* První respondent: *„FKSP 2% (míněno vrátit tvorbu FKSP na 2%). Je otázka, jestli se snížením FKSP o 1% tolik ušetřilo – a na co (?). Rozhodně to v organizacích omezilo možnosti s benefity pro zaměstnance pracovat. V organizacích našeho typu nemůže zaměstnavatel přispívat pracovníkům na důchod, což bych považovala za velmi dobré, stejně jako zrovnoprávnění v tomto směru vzhledem ke komerční sféře.*
* *Zásadní je nastavení společnosti vůči stáří: starší lidé by měli být váženi a oceňováni. Některé schopnosti ztrácejí, ale jiné ne („Nedoběhne, ale poradí.“), zkušenost je nenahraditelná.*
* *Pro organizace našeho typu má veřejná správa také dluh v manažerském vzdělávání ředitelů. Jsou to buď lidé z oboru, kteří se dostali na vedoucí post bez znalostí personálního managementu a musí se učit za pochodu, nebo lidé, kteří s oborem nemají nic společného, a ač osvědčili manažerský aspekt, také nejsou školení manažeři. Něco se sice odehrává v rámci oborového vzdělávání, ale veřejná správa by se měla postarat o systematické vzdělání top managementu v této oblasti. Pak bude lepší i personálně manažerská práce v knihovnách. Většina knihoven není tak velká, aby byl nejlepším řešením „velký“ manažer, ale ředitel by manažerské znalosti a dovednosti měl získat a veřejná správa by se o to měla postarat (viz dobrá zkušenost ze Zlína, kde krajský úřad uspořádal kurs pro manažery svých zřizovaných organizací z různých oborů v rozsahu 1,5 roku). Mělo by jít o akreditované kurzy, ideálně s kreditovým systémem. Vhodné je také využívání zkušeností partnerů, paměťových institucí, školství a sociální sféry.“*
* Druhý respondent: „*Nepružnost managementu knihoven, brání se změnám, z toho vyplývají problémy. Definice trendů a priorit i metodik je, ale zavádění do praxe je obtížné, neochota reagovat ze strany vedení institucí apod. Tyto problémy ale bezprostředně nesouvisejí s věkem, spíše nejsou vhodní lidé na vedoucích pozicích. Oborové školy neprodukují šéfy (schopné manažery), absolventům chybí dovednosti v oblasti řízení a řízení lidských zdrojů, ekonomické a právnické minimum. Na vedoucí pozice nastupující lidé s jiným vzděláním obvykle zase nevědí nic o oboru a knihovnách, což se projevuje často v neadekvátních zásazích. Zejména v malých místech se špatně shání lidé s odborným vzděláním. Všude se tedy zvyšují nároky na rekvalifikace.*
* *Knihovny jsou na stárnutí populace připraveny interně i externě. Léta s tím žijí vzhledem k tomu, že nemohou „přeplatit“ mladé. Zvyšování věku pracovníků proto pro ně nebude dramatické.*
* *Pokud jde o nemoci z povolání, kromě běžných vlivů a problémů (zhoršování zraku, bolesti zejména krční páteře, záněty karpálního tunelu) není prokázáno a nepředpokládám nic výjimečného. Situace bude obdobná jako u pracovníků administrativních a ICT povolání.*
* *Věkový průměr bude růst, určité problémy vzhledem k ICT tedy předpokládám, ale nebude se vycházet od nuly, půjde o zaměstnance se základy IT, jejich výchozí úroveň bude vyšší, než je tomu v současnosti. Určité rozpory v této oblasti mohou samozřejmě vzniknout.*
* *Doporučení: věnovat se ještě problematice minorit. V ČR je jich sice stále ještě méně než v jiných evropských zemích, jsou rozptýlenější, určitě však budou v budoucnu ovlivňovat strukturu zaměstnanců. Chybí zde podpora státu a veřejné správy.“*