

# Knihovník v knihovně pro děti

## ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

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



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# ZPRACOVATELÉ

---

Mgr. Petra Rohlíková – interpret CUTE

Mgr. Jakub Žákavec, MGA – interpret BSAT

Mgr. Pavel Štern – zpracovatel LEA

Stránka | 2

Za sociální partnery (bipartitní platforma):

Dana Beránková

Martina Schlechterová

Petra Károly

## OBSAH

Zpracovatelé .....	2
Aktivita .....	3
Úvod .....	4
Vstupy .....	5
Doporučená témata .....	7
Souhrn .....	8
Přílohy .....	9



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## AKTIVITA

---

Cílem aktivity 3a projektu Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému - etapa II (CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0001783) je získání dat měřením pracovníků, kteří zastávají vybrané pozice v odvětví včetně interpretace, vyhodnocení dat a zpracování zpětné vazby a podkladů pro Specialisty dané bipartitní platformy.

Stránka | 3

První fáze měření je složena ze tří částí:

První a druhá část je založena na sběru dat prostřednictvím standardizovaných diagnostických nástrojů (BSAT, CUTe). Dané nástroje vždy zahrnují část společnou pro všechny profese a část, která je vázána na specifika dané pracovní pozice.

Třetí částí je LEA (Lifelong Employability Assessment) - unikátní nástroj na měření nastavení procesů a opatření a zároveň procesní analýza pro oblast Age managementu u zaměstnavatelů.

V rámci druhé fáze měření jsou využita vyhodnocená data z první fáze, která jsou diskutována přímo se zástupci daných pracovních pozic v místě výkonu jejich profese (rozhovory). Nestandardizované rozhovory jsou určeny k vyjasnění výsledků sběru dat a zjištění silných a slabých stránek dané profese vč. návrhů a doporučení ke zlepšení dané situace.



# ÚVOD

---

## PŘESNÝ NÁZEV POZICE

Knihovník v knihovně pro děti / Dětský knihovník

## NÁPLŇ POZICE

V rámci aktivity je sledována pozice knihovník/ice v knihovně pro děti. Společnost přijímá a ve společnosti pracují osoby na pozici „knihovník/ice“. Pracovníci/ice na pozici knihovník/ice jsou univerzálními pracovníky/icemi s tím, že v rámci výkonu své práce obsluhují jak dospělé, tak dětské návštěvníky/ice společnosti. Podle konkrétního místa výkonu práce/provozu, tzn. přepážky/pultu pak lze případně některé pracovníky/ice považovat za knihovníky/ice v knihovně pro děti.

Na uvedenou pozici se vztahují všechny výše uvedené informace v oblasti nábory. Minimální kvalifikační požadavek je ukončená odborná střední škola s maturitou, ve společnosti však pracuje na těchto pozicích převaha vysokoškolsky vzdělaných osob. Pracovníci/ice na těchto pozicích jsou zařazeny do platové třídy T8-9.

Hlavní náplní práce je organizace knihovního fondu a komunikace informační a zčásti i osvětová s návštěvníky/cemi společnosti, vyhledávání a poskytování informací, včetně vedení agendy uživatelů/ek služeb společnosti.

## ČASOVÝ SNÍMEK DNE

„Časový snímek dne“ se ve společnosti kultura řídí zejména otevírací dobou, která je pondělí až pátek od 9 do 18 hodin a v sobotu od 9 do 12 hodin.





# VSTUPY

## BSAT

Základem BSAT 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 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.

## CUTE

Metodika cut-e představuje on-line diagnostiku, která disponuje širokým portfoliem psychometrických nástrojů. V rámci projektu jsou využívány 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 také s předchozími dotazníky měří prostřednictvím testů schopnosti, které jsou klíčové pro výkon konkrétní profese.

## LEA

Nový unikátní nástroj měření a benchmarkingu 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, procesy je třeba zavádět.



## NESTANDARDIZOVANÉ ROZHOVORY

V rámci projektu proběhly dva skupinové nestandardizované rozhovory celkem s deseti knihovnicemi na pozici dětský knihovník. Při výběru reprezentantek daného povolání byla dodržena základní podmínka věkového rozdělení tak, aby se rozhovoru účastnily jak ženy, které 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. Účastnice skupinových rozhovorů sdílely vlastní motivaci výběru daného povolání i aktuální motivaci či potřebnou míru podpory. Zamýšlely se také nad oblastmi, které považují za problematické z hlediska celoživotního výkonu profese. Jednalo se především o téma vize do budoucnosti. Poté také objevovali často téma atraktivity pozice. V jejich práci by zejména dříve narozeným pomohlo zlepšení prostředí – prostory na oběd apod. Pro práci i ve vyšším věku by uvítali prevenci syndromu vyhoření.



# DOPORUČENÁ TÉMATA

---

(oblasti pro další řešení – kulaté stoly)

Stránka | 7

## Vize pozice „dětský knihovník“ ve 21.stol.

- Hranice a jasné vymezení pozice

## Atraktivita pozice

- Obraz dětského knihovníka vůči společnosti (image, PR pozice)
- Reálný obraz, transparentnost (co vše dnes práce dětského knihovníka obnáší)
- Udržitelnost mladé generace na pozicích, práce s generací Y (motivátory)
- Ocenění a volnost

## Vlivy prostředí

- Zvýšení osobního komfortu jako prevence vyhoření (prostor na oběd, klimatizace, jiné fyzikální podmínky dle specifčnosti jednotlivých knihoven)
- Ergonom a jeho přínos pro práci dětského knihovníka (sezení, zvedání knih, atd.)

## Psychofyzický komfort

- Konzultace s foniatrem či hlasovým terapeutem, podpora zraku, zad
- Prevence vyhoření – možnosti
- Návčik efektivní práce s problematickými klienty („pozitivní manipulace“)



## SOUHRN

---

V této části chceme uvést stručný souhrn nalezených témat, která jsme objevili během této studie. Stránka | 8

Stanovení jasné vize pracovní pozice dětský knihovník.

Vymezení vůči pozicím sociálního pracovníka, pedagoga či biblioterapeuta.

Zvýšení celkového psychofyzického komfortu se zaměřením na prevenci vyhoření z hlediska celoživotního působení na dané pozici.

Podpora nejvíce exponovaných částí těla.

Zviditelnění atraktivity pozice ve společnosti zvýšit motivaci mladé generace práce na této pozici.

Zkvalitnit rušivé vlivy prostředí (ergonom, větrání, sociální zázemí atpod.).



# PŘÍLOHY

---

Tento dokument má následující přílohy:

Stránka | 9

- Souhrnná zpráva BSAT
- Zprávy LEA
- Prezentace knihovny



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Zelená ve výsledku označuje rovnováhu, žlutá znamená pozor! a označuje mírnou nerovnováhu. Oblasti, které berou nejvíce životní spokojenosti a energie, označuje červená. Ve výsledku si proto všimněte zejména červených oblastí, jelikož jejich změnou dosáhnete větší rovnováhy a spokojenosti.

Sebeuvědomění

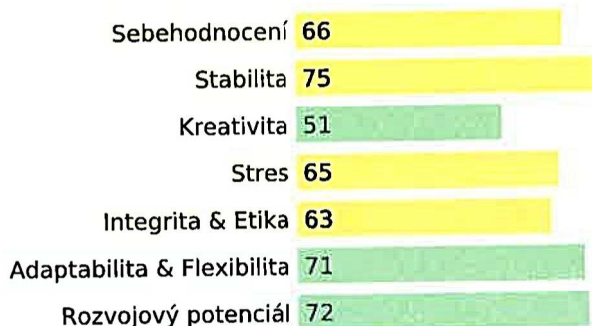
Sebeřízení

Sebemotivace

Sociální  
uvědomění

Interpersonální  
dovednosti

## Sebeuvědomění



### Sebehodnocení Přidělování si vlastní ceny.



.....

.....

.....

.....

.....

### Stabilita Stálost postojů.



.....

.....

.....

.....

.....

### Kreativita Inovativnost při řešení problému.



.....

.....

.....

.....

.....

### Stres

Tendence stresovat se.



+ -

**Nechci , Nesmím , Neumím , Neúspěch ,** Hodnotící pohovory ,  
**Moje chyby , Jsem agresivní , Pomalost ,** Riziko , Moje mzda

.....

.....

.....

.....

.....

### Integrita & Etika

Postoje v souladu s etickými normami.



+ -

Řídím , Informace , Spolupráce , Slyším ,  
 Školím se , Citím , Umím , Moje práce ,  
 Smím , Myslím

**Nechci , Neúspěch , Neumím , Nesmím , Jsem agresivní , Moje chyby ,** Hodnotící pohovory ,  
**Pomalost**

.....

.....

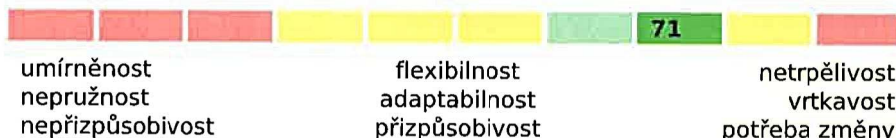
.....

.....

.....

### Adaptabilita & Flexibilita

Otevřenost ke změnám.



+ -

Myslím , Informace , Mluvím ,  
 Odpovědnost , Umím , Spolupráce ,  
 Řídím , Školím se , Peníze , Rychlost

.....

.....

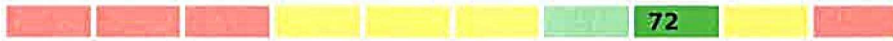
.....

.....

.....

## Rozvojový potenciál

Touha rozvíjet se.



nízká zvědavost  
stagnace  
nízký potenciál

zajímá se  
vyváženost  
potenciál

zvědavost  
potřeba růstu  
vysoký potenciál

+ Vidím , Umím , Samostatný/á/ , Slyším ,  
Připravuji besedu , Chci , Myslím ,  
Rychlost , Spolupráce , Tvořím

- **Neúspěch , Jsem agresivní , Nechci  
, Neumím , Nesmím**



## Sebeřízení



### Psycho/Somatická rovnováha

Dispozice využívání psychiky nebo těla.



.....

.....

.....

.....

.....

### Samostatnost

Ochota pracovat samostatně.



.....

.....

.....

.....

.....

### Výdrž

Vytrvalost při zvládání překážek.



.....

.....

.....

.....

.....

### Stresový projev

Zvládání stresu.



.....

.....

.....

.....

.....

### Adaptabilita - chování

Přizpůsobování se.



umírněnost  
nepružnost  
nepřizpůsobivost

flexibilita  
adaptabilita  
přizpůsobivost

reakčnost  
vrtkavost  
iniciace změn

+ -   
 Myslím , Informace , Mluvim ,  
 Odpovědnost , Umím , Spolupráce ,  
 Řídím , Školím se , Peníze , Rychlost

.....

.....

.....

.....

.....

### Rozvíjení se

Rozvíjení nových znalostí a dovedností.



bez zájmu  
stagnace  
stávající znalosti

zajímá se  
vyváženost  
stávající i nové

experimentování  
růst  
nové znalosti

+ -   
 Vidím , Umím , Samostatný/á/ , Slyším ,  
 Připravuji besedu , Chci , Myslím ,  
 Rychlost , Spolupráce , Tvořím

**Neúspěch , Jsem agresivní , Nechci  
 , Neumím , Nesmím**

.....

.....

.....

.....

.....

## Sebemotivace



### Energetická Rezerva Fyzická a mentální energie.



.....

.....

.....

.....

.....

### Proaktivita Iniciativnost v řešení.



.....

.....

.....

.....

.....

### Ambice Touha dosáhnout úspěchu.



.....

.....

.....

.....

.....

### Stimulace Reagování na externí stimuly.



.....

.....

.....

.....

.....

## Angažovanost

Vnitřní identifikace s firmou.



nízká identifikace  
nesouhlas  
neangažovanost

identifikace  
loajalita  
angažovanost

oddanost  
zanícenost  
vysoká angažovanost

+

Spolupráce , Umím , Samostatný/á/ ,  
Připravuji besedu , Myslím , Vidím ,  
Navštěvuji semináře , Chci , Mluvím ,  
Organizuji

-

.....

.....

.....

.....

.....

## Spokojenost

Hodnocení přínosu oproti investované energii a času.



pro ostatní  
altruističnost  
obětavost

vyváženost  
uspokojení  
spokojenost

osobní zisk  
požitkářství  
sobeckost

+

Samostatný/á/ , Umím , Chci , Tvořím ,  
Vidím , Spolupracovníci , Úspěch ,  
Myslím , Cítím , Spolupráce

-

**Neúspěch , Nechci , Jsem agresivní  
, Neumím , Nesmím , Moje chyby**

.....

.....

.....

.....

.....

## Motivace

Vnitřní touha pracovat.



bez nadšení  
netečnost  
nemotivovanost

nadšenost  
ochota  
motivovanost

zanícenost  
zapálenost  
vysoká motivovanost

### IDEÁLY (touhy, přání)

Navštěvuji semináře, Spolupráce, Organizuji, Samostatný/á/, Moje zdraví,  
Zákazníci, Informace, Vidím, Slyším, Umím,

### MOTIVÁTORY (motivace, odměna)

Národní knihovna, Spolupracovníci, Vedení firmy, Rozhoduji, Řídím,  
Povinnosti, Konkurence, Kontrola, Připravuji besedu, Moje práce, Poradce,  
Tvořím, Rychlost, Peníze, Změna, Odpovědnost, Myslím, Mluvím, Můj  
šéf/Moje šéfka, Smím, Chci, Cítím,

### OPERÁTORY (někdy motivace, jindy demotivace)

Pracuji přesčas, Školím se, Hodnotící pohovory, Námaha, **Neúspěch**,  
**Úspěch**, **Moje chyby**, Počítače, **Pomalost**, **Jsem agresivní**, Porady,

### STRESORY (stres, demotivace)

**Nesmím**, **Neumím**,

### DESTRUKTORY (destrukce, vyhrožování se)

Moje mzda, Riziko, **Nechci**,

.....

.....

.....

.....

.....



## Sociální uvědomění



### Konformita

Dodržování standardů, pravidel a norem.



.....

.....

.....

.....

.....

### Sociabilita

Interakce s ostatními.



.....

.....

.....

.....

.....

### Otevřenost

Otevřenost novým nápadům, postojům, názorům.



.....

.....

.....

.....

.....

### Sdílení

Ochota sdílet společné hodnoty.



.....

.....

.....

.....

.....

### Spolupráce & Týmovost

Ochota spolupracovat.



Speech bubble with 5 horizontal dashed lines for notes.

### Komunikace

Výměna informací s ostatními.



Speech bubble with 5 horizontal dashed lines for notes.

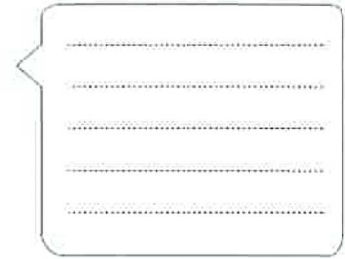
## Komunikační klima

Klima, které vytváříte při práci s ostatními.



### DOGMA

Pravidla a podmínky jsou přísně dodržovány, moje/naše řešení je vnímáno jako jediné správné.



**PROAKTIVITA** (Stabilní proaktivita, iniciativa a podpora ostatních.)  
Národní knihovna , Vedení firmy , Změna , Porady

**PODMÍNKY** (Tlak na změnu pracovních podmínek, které však nepovedou ke zvýšení výkonu, iluze.)

**DOGMA** (Pravidla a podmínky jsou přísně dodržovány, moje/naše řešení je vnímáno jako jediné správné.)

Navštěvuji semináře , Spolupráce , Pracuji přesčas , Školím se , Organizuji , Spolupracovníci , Rozhoduji , Řídím , Samostatný/á/ , Moje zdraví , Povinnosti , Kontrola , Připravuji besedu , Moje práce , Poradce , Úspěch , Zákazníci , Počítače , Tvořím , Rychlost , Informace , Peníze , Odpovědnost , Myslím , Mluvim , Můj šéf/Moje šéfka , Smím , Chci , Vidím , Slyším , Cítím , Umím

**NESPOKOJENOST** (Nespokojenost s pracovními podmínkami, vyžadování změny, nepřijímání kompromisů, obtížné a vyčerpávající klima.)

**Pomalost**

**KONTRAPRODUKTIVITA** (Zvažování alternativ, nerozhodnost, nejednoznačnost, neudržitelné a nestabilní klima.)

**ROZZLOBENOST** (Odmítání veškerých vstřícných aktivit, naštvanost, ukřivděnost.)

Konkurence

**OBRANA** (Defenzivní a blokační klima, poukazování na chyby jiných, vyhýbání se otevřenému konfliktu.)

Hodnotící pohovory , Moje mzda , Námaha , **Neúspěch** , **Moje chyby** , Riziko , **Nesmím** , **Nechci** , **Neumím**

**OBSTRUKCE** (Vyhraňování se a odmítání veškerých společných aktivit s ostatními.)

**Jsem agresivní**

## Interpersonální dovednosti



### Vlivnost

Potřeba řídit, mít vliv.



.....

.....

.....

.....

.....

### Leadership

Ochota inspirovat a vést ostatní.



.....

.....

.....

.....

.....

### Přesvědčivost

Potenciál přesvědčit ostatní.



.....

.....

.....

.....

.....

### Rozhodnost

Ochota rozhodovat.



.....

.....

.....

.....

.....



### Řešení problémů

Ochota řešit problémy a konflikty.



.....

.....

.....

.....

### Plánovitost

Ochota plánovat a organizovat.



.....

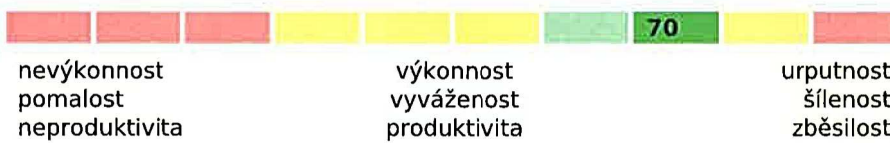
.....

.....

.....

### Výkonnostní norma

Vnitřní výkonnostní nastavení.



.....

.....

.....

.....

+ Myslím , Umím , Spolupráce , Vidím ,  
Samostatný/á/ , Chci , Organizuji ,  
Tvořím , Rychlost , Moje zdraví

- Neúspěch , Jsem agresivní , Nechci  
, Neumím , Nesmím



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# LEA

# Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA-  
Kultura KD 01**



## Obsah

Executive Summary .....	3
Popis společnosti .....	3
Informace o LEA .....	4
Informace o měření ve společnosti „Kultura KD 01“ .....	5
Demografie a statistika České republiky .....	6
Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030 .....	6
Složení populace v Plzeňském kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030 ....	7
Regionální působnost společnosti .....	7
Struktura zaměstnanců společnosti .....	8
Benchmark – ČR .....	9
Všeobecné výsledky za Českou republiku .....	9
Výsledky podle velikosti firmy .....	10
Výsledky podle odvětví .....	11
Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Kultura KD 01“ .....	12
Celkové hodnocení .....	12
Hodnocení oblastí .....	13
Hodnocení ukazatelů .....	17
Závěr .....	19
Rámcová doporučení .....	19
Tým .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem .....	20

## Executive Summary

### Popis společnosti

Měřená společnost má 92 zaměstnanců, z čehož ženy tvoří 93,5 %. Společnost působí v Plzeňském kraji.

Společnost je příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Statutární město Plzeň. Společnost hospodaří s rozpočtem, který jí každoročně schvaluje zřizovatel, a zároveň jí určuje maximální počet pracovních úvazků.

Posláním společnosti je zajistit občanům rovný a svobodný přístup k informacím, na svobodnou výměnu informací, na získávání vědomostí a jejich svobodné utváření. Zvláštní důraz je kladen na programy a služby pro děti, mládež, zdravotně a jinak handicapované občany a národnostní menšiny.

Společnost zpřístupňuje a spravuje knihovní fondy, poskytuje přístup k internetu, poskytuje služby speciálních oddělení, čítáren, studoven, případně meziknihovních služeb a poskytuje informační služby.

Společnost z hlediska Age Managementu má propracované postupy pro vzdělávání svých zaměstnanců a péči o jejich fyzické zdraví. Naopak nemá stanoveny žádné postupy pro plánování kariéry svých zaměstnanců, ani pro jejich profesní rozvoj. To je dáno charakterem společnosti a službami, které poskytuje, které determinují možnosti kariérního rozvoje zaměstnanců.

Společnost „Kultura KD 01“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v České republice v roce 2016. Z výsledků hodnocení vyplývá, že dosáhla 64 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená celkový scoring 42,4 %.

## Informace o LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila platforma Byznys pro společnost.

Prostřednictvím měření LEA a následně nastavených procesů rozvoje lidských zdrojů (dále jen HR) a zviditelněním dobrých postupů v praxi je možné inspirovat firmy a sociální partnery, zlepšit přístup k dlouhodobé a celoživotní zaměstnanosti, posílit vztah mezi firmami, neziskovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a státem. Optimalizací HR postupů a zaměstnatelnosti pracovníků v průběhu celé jejich kariéry je možné zvýšit a zlepšit inovace na pracovišti, zefektivnit plnění firemních cílů a zároveň zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Hlavním cílem využití měřicího nástroje LEA je vytvoření srovnání (benchmarku) měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál.

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

- strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace nábory),
- řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrady mzdy, podpora při odchodu),
- pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy),
- flexibilita a mobilita (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání).

Měření umožňuje podívat se na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech oblastech od nábory, přes vzdělávání a rozvoj, oblast benefitů a pracovního prostředí, až po přípravu na změnu pracovního výkonu nebo pozice a odchod do důchodu. Tato metoda poskytuje společně data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

## **Informace o měření ve společnosti „Kultura KD 01“**

Proces měření LEA je naplánován v následujících krocích: zaslání dotazníku → sběr dat → rozhovor → zpracování → vyhodnocení → zpráva.

U společnosti Kultura KD 01 proces měření proběhl v roce 2016 následovně:

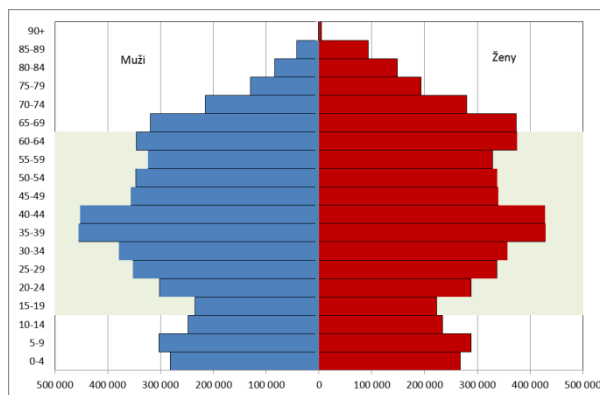
Rozhovor byl veden zástupcem Byznysu pro společnost s paní ředitelkou společnosti. Zástupce platformy nebyl přítomen. Zástupkyně společnosti „Kultura KD 01“ byla předem seznámena s okruhem otázek měření. Případné další dotazy byly zodpovězeny v rámci e-mailové komunikace.

## Demografie a statistika České republiky

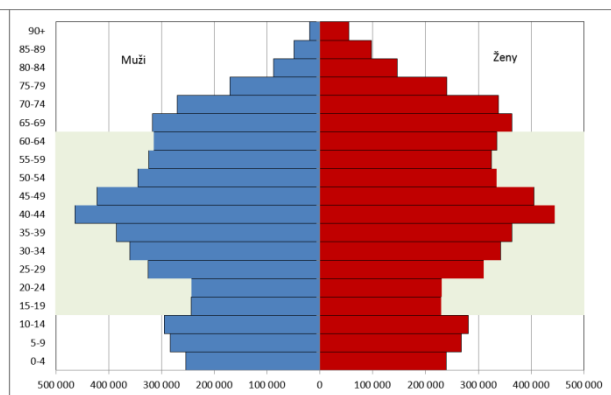
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů. Seniori jsou osoby 65 leté a starší.

### Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030

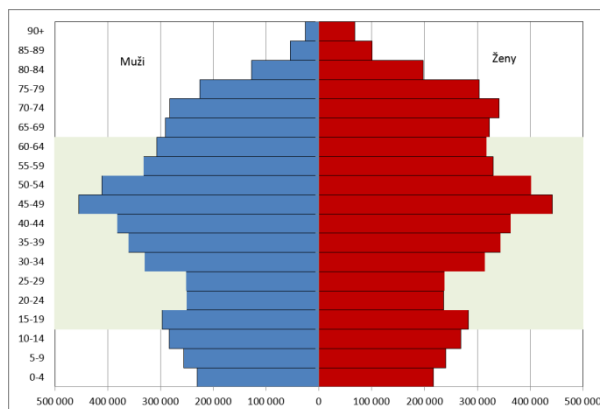
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



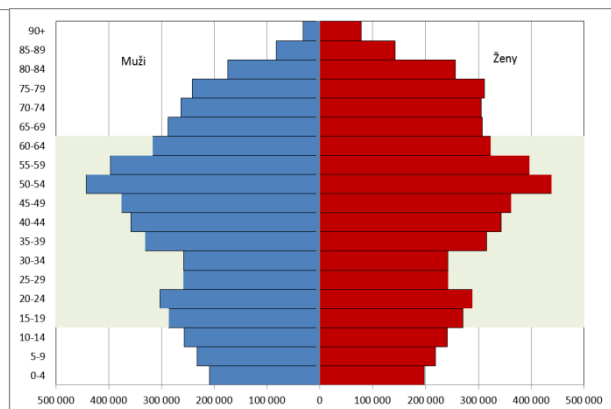
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**Graf 3** Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



**Graf 4** Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016

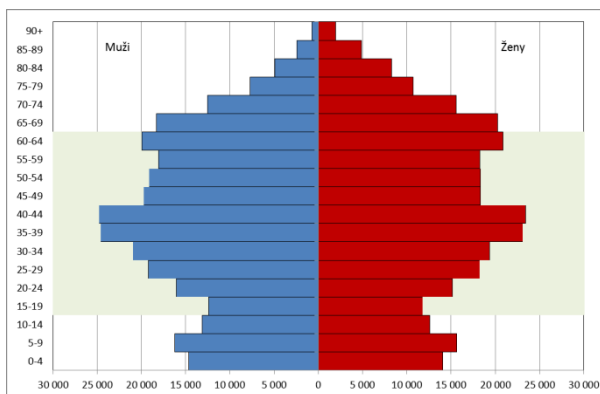
Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64 letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65 letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64 letých osob bude na začátku roku 2030 pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionem osob 20–64 letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.

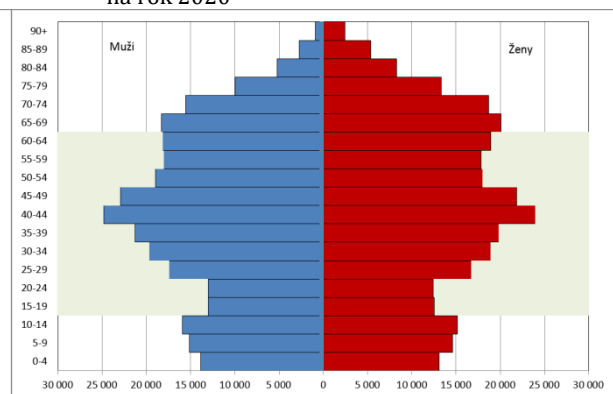
## Složení populace v Plzeňském kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

V Plzeňském kraji žilo na konci roku 2015 19,2 % mladých lidí ve věku do 19 let, 62 % osob v reprodukčním věku 20-64 let a 18,8 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 41,1 let, což je nejvyšší věkový průměr z krajů ČR, a žen 43,5 let, což je jeden z nejvyšších průměrných věků žen z krajů ČR. Ve srovnání s celou Českou republikou má kraj starší populaci, tedy je zde méně mladých lidí do 19 let a také méně obyvatel v produktivním věku a více obyvatel starších 65 let. Vzhledem k vyššímu průměrnému věku obyvatel kraje a k předpokládanému celorepublikovému poklesu populace, který se promítne i do tohoto kraje, bude stárnutí populace v kraji patrné dříve. Podle projekce ČSÚ, která vychází z věkové struktury roku 2014, dosáhne kraj v roce 2030 podílu osob 65letých a starších 24,3 %.

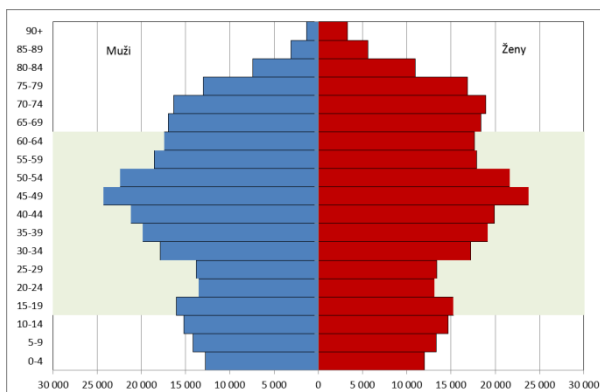
**Graf 5** Věková struktura Plzeňského kraje k 1. 1. 2016



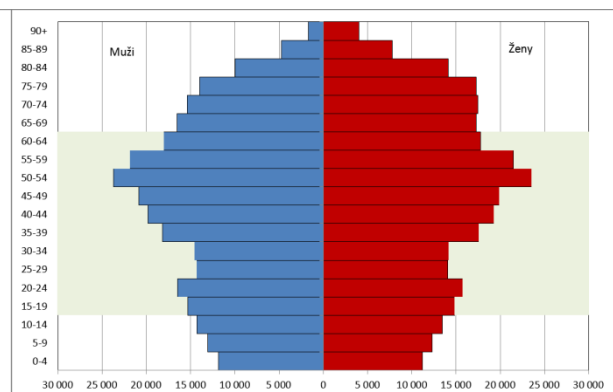
**Graf 6** Projekce věkové struktury Plzeňského kraje na rok 2020



**Graf 7** Projekce věkové struktury Plzeňského kraje na rok 2025



**Graf 8** Projekce věkové struktury Plzeňského kraje na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016  
Projekce obyvatelstva v krajích ČR - do roku 2050, Český statistický úřad, Praha, 2014

## Regionální působnost společnosti

Společnost „Kultura KD 01“ působí v Plzeňském kraji.

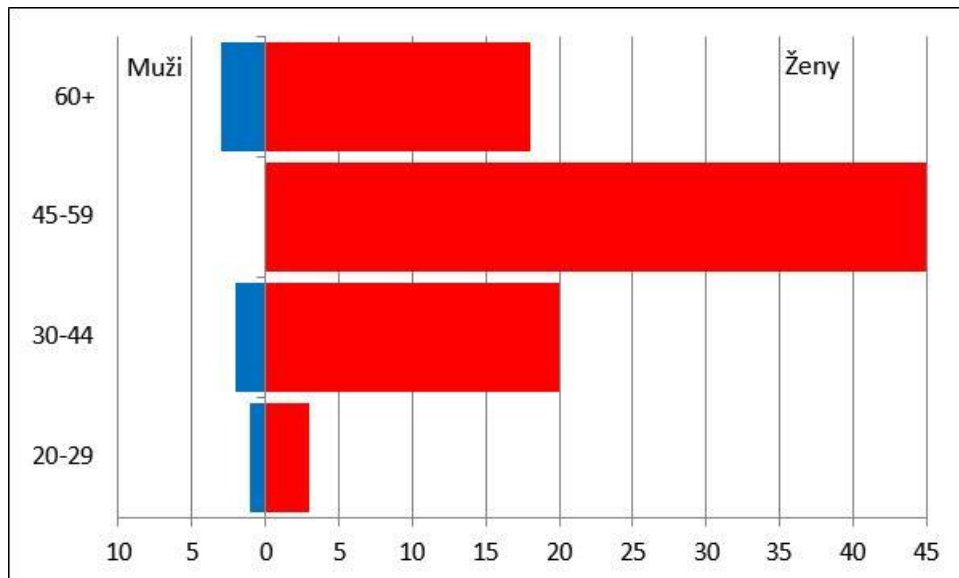


## Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost Kultura KD 01 má celkem 92 zaměstnanců. Z toho je 6 mužů a 86 žen. Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 4 zaměstnance, z toho jsou 3 ženy a 1 muž,
- v kategorii 30-44 let má společnost 22 zaměstnanců, z toho je 20 žen a 2 muži,
- v kategorii 45-59 let má společnost 45 zaměstnanců, a to ženy,
- v kategorii 60+ má společnost 21 zaměstnanců, z toho je 18 žen a 3 muži.

**Graf 9** Věková struktura zaměstnanců společnosti „Kultura KD 01“ ke dni měření



Zdroj: Společnost „Kultura KD 01“, 2016

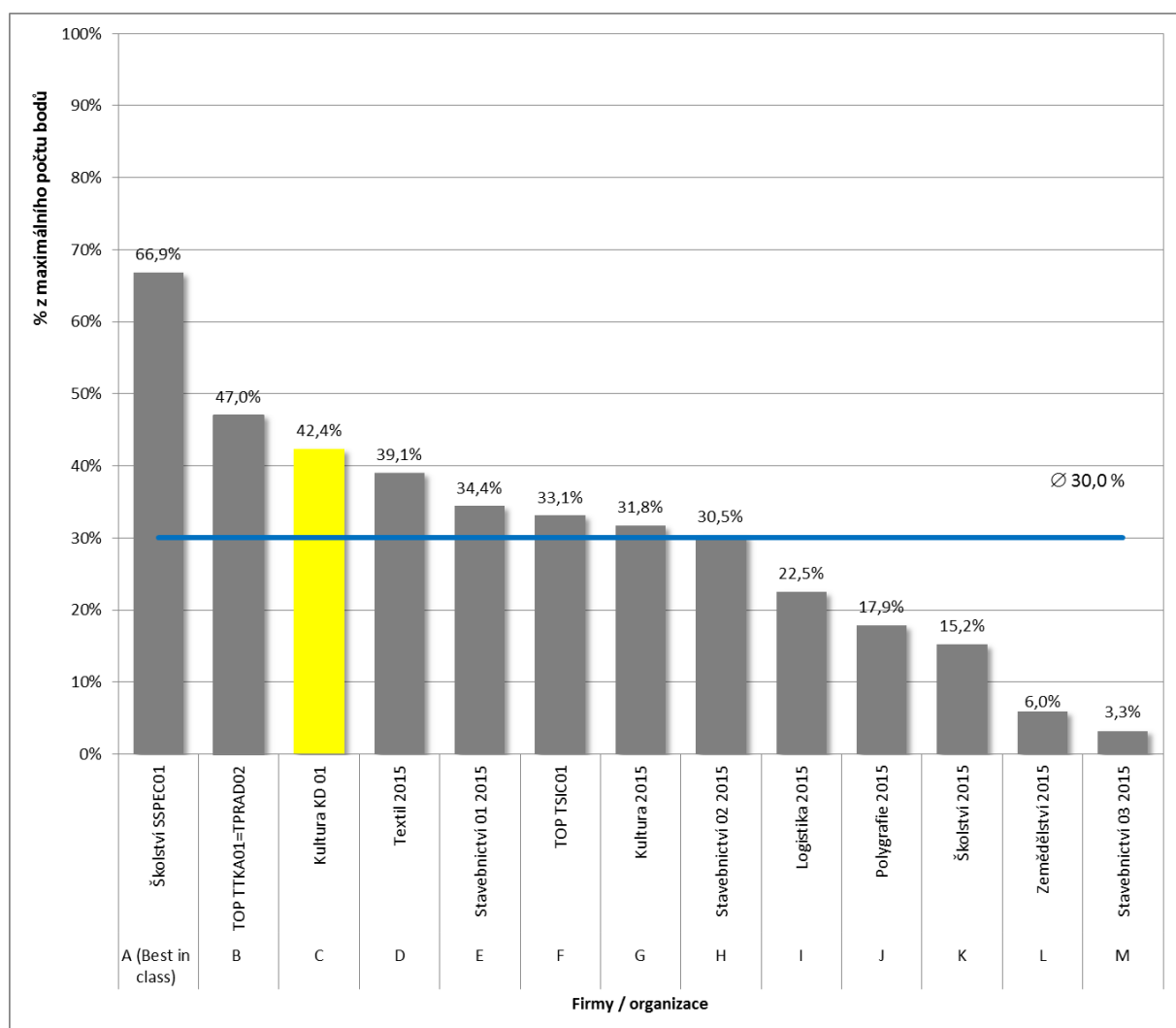
## Benchmark – ČR

Společnost „Kultura KD 01“ je mezi prvními společnostmi, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2016 a první v této oblasti. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek srovnatelných 12 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015 a 2016. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

### Všeobecné výsledky za Českou republiku

Společnost „Kultura KD 01“ získala celkem 64 bodů (42,4 %).

**Graf 10** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

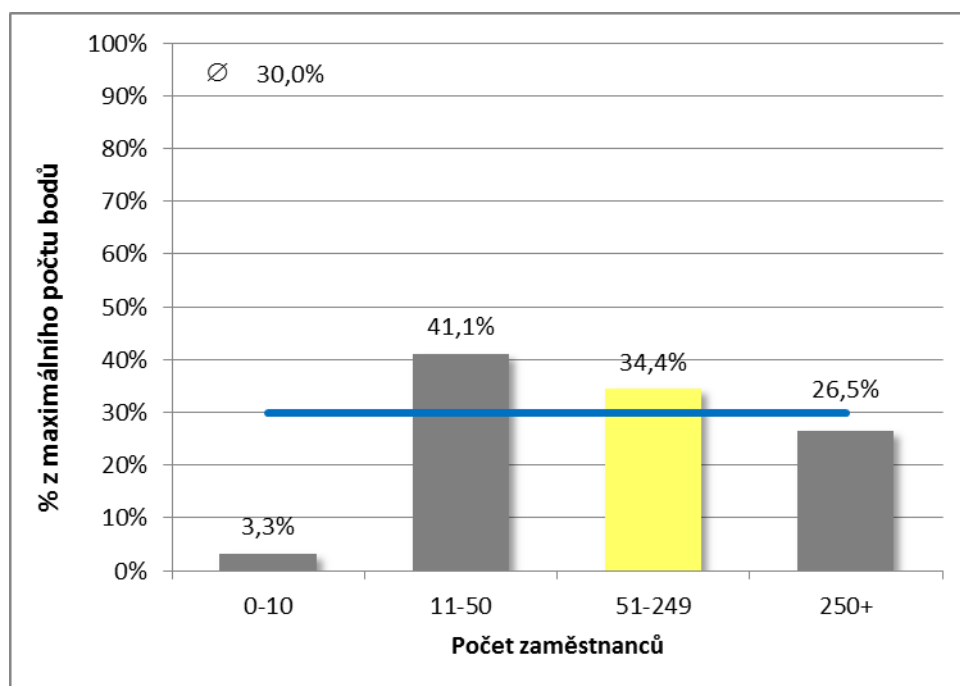


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 01“, vlastní zpracování

## Výsledky podle velikosti firmy

Z hlediska velikosti společnosti, měřené počtem zaměstnanců, se s rostoucím počtem měření ukazuje, že zavádění a uplatňování nástrojů Age Managementu nezávisí ani tak na velikosti společnosti a s tím související předpoklad, že větší společnosti disponují vyššími finančními prostředky, které si mohou dovolit investovat do procesů souvisejících s Age Managementem. V případě příspěvkových organizací, může záviset jak na přístupu a způsobu ředitele/ky nebo manažera/ky pro lidské zdroje, tak na skutečnosti, jak vedení společnosti/organizace dokáže v rámci nastavených mantinelů daných zřizovatelem zavádět a začlenit procesy a nástroje Age Managementu do fungování společnosti. Mnohdy nejsou tyto procesy a nástroje formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se v podstatě spontánně/přirozeně používají.

**Graf 11** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 01“, vlastní zpracování

## Výsledky podle odvětví

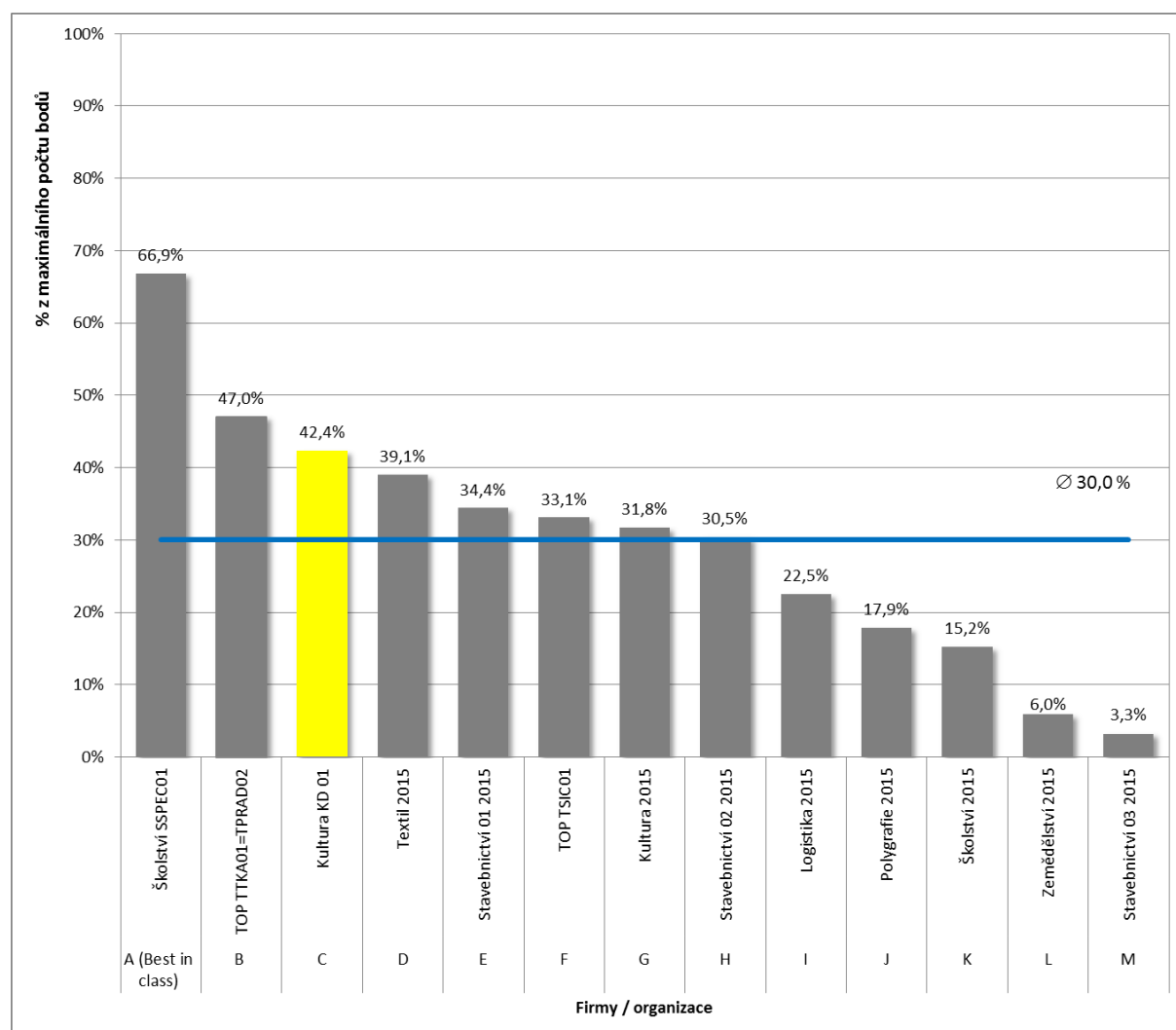
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age Managementu, firmy/společnosti z různých odvětví mohou procesy Age Managementu využívat velmi dobře nebo nevyužívat a vyplývá to spíše z osobního přesvědčení managementu společnosti, někdy z konkrétní situace, ve které se společnost nachází.

# Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Kultura KD 01“

## Celkové hodnocení

Společnost „Kultura KD 01“ dosáhla při pilotním hodnocení LEA v České republice 64 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 42,4 %.

**Graf 12** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

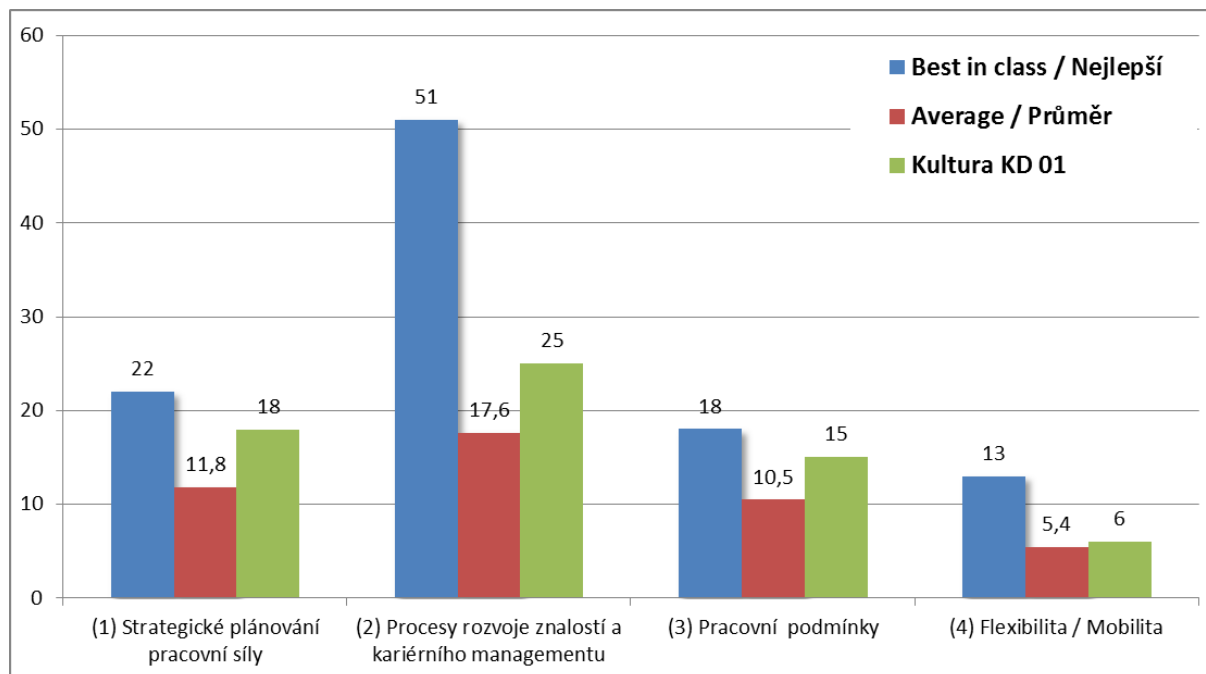


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 01“, vlastní zpracování

## Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 18 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 25 bodů
- Pracovní podmínky – 15 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 6 bodů.

**Graf 13** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 01“, vlastní zpracování

### Oblast 1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů)

I přesto že má společnost „Kultura KD 01“ pevně daný roční rozpočet a počet úvazků, strategicky plánuje pracovní sílu, a však pouze návazně na roční rozpočty. Podrobné plánování podtrhuje také skutečnost, že společnost má celkem 25 dílčích provozů. Společnost „Kultura KD 01“ je také specifická velmi nízkou fluktuací zaměstnaných, která vychází především ze skutečnosti, že ve společnosti pracují odborníci/ice, kteří by neměli/y velké množství příležitostí vykonávat tuto odbornou práci mimo tento typ společnosti. V případě uvolnění či otevření pracovního místa je nejdříve takové pracovní místo nabídnuto interně v rámci společnosti, až poté hledají i mimo

společnost. Tento postup se opírá o tři skutečnosti; jednak vedení společnosti chce dát příležitost všem pracovníkům/icím k dalšímu rozvoji, dále pak odbornými požadavky na výkon práce a v neposlední řadě je tento postup ve společnosti zaběhlou neformální praxí po mnoho let.

Společnost „Kultura KD 01“ aktivně spolupracuje se školami a univerzitami v místě, kde působí, a každoročně uzavírá smlouvy se školami o potřebě a umístění žáků/ček a studentů/tek na praxi. Při výběru zaměstnanců/kyň hraje jedinou a klíčovou roli kvalifikace uchazeče/ky, kdy upřednostňují uchazeče/ky s kvalifikací v oboru společnosti a výbornou znalostí českého jazyka na úrovni rodilého mluvčího. Další kritéria, např. věk, národnost, etnicita a další, jsou uplatňována také, nicméně ne systémově a cíleně.

V rámci měření LEA je sledována **pozice knihovník/ice v knihovně pro děti**. Společnost přijímá a ve společnosti pracují osoby na pozici „knihovník/ice“. Pracovníci/ice na pozici knihovník/ice jsou univerzálními pracovníky/icemi s tím, že v rámci výkonu své práce obsluhují jak dospělé, tak dětské návštěvníky/ice společnosti. Podle konkrétního místa výkonu práce/provozu, tzn. přepážky/pultu pak lze případně některé pracovníky/ice považovat za knihovníky/ice v knihovně pro děti.

Na uvedenou pozici se vztahují všechny výše uvedené informace v oblasti náboru. Minimální kvalifikační požadavek je ukončená odborná střední škola s maturitou, ve společnosti však pracuje na těchto pozicích převaha vysokoškolsky vzdělaných osob. Pracovníci/ice na těchto pozicích jsou zařazeny do platové třídy T8-9.

Hlavní náplní práce je organizace knihovního fondu a komunikace informační a zčásti i osvětová s návštěvníky/cemi společnosti, vyhledávání a poskytování informací, včetně vedení agendy uživatelů/ek služeb společnosti.

## **Oblast 2: Řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců**

Společnost „Kultura KD 01“ má, i přes limitované finanční fungování (*předem daný pevný roční rozpočet od zřizovatele*), kvalitně nastaveny procesy v oblasti vzdělávání. Má zaveden systém povinných školení, která probíhají několikrát ročně, zpravidla 2x. Tematicky jsou zacílena na výkon odborné práce. Další vzdělávání je umožněno zaměstnaným na základě identifikovaných individuálních potřeb, zpravidla je iniciováno daným zaměstnancem/kyň. Realizace takového vzdělávání je pak striktně závislá na finančních možnostech společnosti. Absolvovaná školení a semináře se evidují a vyhodnocují, v rámci běžné provozní činnosti pak

dochází ke sdílení informací s dalšími pracovníky/cemi, kteří se daného vzdělávání neúčastnili. Je tak nastaveno předávání a sdílení poznatků, které vedou k rozvoji zaměstnaných. Zároveň má společnost funkční směrnici pro zapracování nově příchozích zaměstnaných, včetně příručky pro snazší orientaci v odborné terminologii v oboru činnosti a sbírání zkušeností v různých provozech/pobočkách společnosti. Společnost „Kultura KD 01“ má zavedeny neformální, ale funkční, procesy v oblasti předávání zkušeností a know-how mezi různými kategoriemi zaměstnaných, např. nově příchozí zaměstnanec/kyně po svém nástupu úzce spolupracuje se služebně starším/zkušenějším zaměstnaným tak, aby došlo jednak k rychlému zapracování, ale také k přenosu znalostí a dovedností v dané pozici (ve většině případů je služebně starším a zkušenějším zároveň nadřízený/á – vedoucí daného oddělení. Nutno konstatovat, že společnost se potýká s nezájmem o přechod odborníků/ic do vedoucích pozic, neboť ti před možnou volbou kariérního posunu do vedoucí pozice často preferují odbornou práci.

V oblasti odměňování je společnost „Kultura KD 01“ vázána nařízeními a směrnicemi platnými pro tento typ organizací. Společnost má funkční hodnotící schéma, které se týká všech pracovníků/ic ve společnosti. Systém odměn a dalších benefitů je nastaven rovně pro všechny zaměstnané bez rozdílu. Tento systém je ukotven ve směrnici, která je pravidelně revidována.

### **Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Společnost „Kultura KD 01“ má těžiště své činnosti ve službách pro širokou veřejnost v předem daných časových mantinelech. Z tohoto důvodu společnost nemá, v některých aspektech a nástrojích, objektivní podmínky pro flexibilní uspořádání práce zaměstnaných z hlediska místa výkonu práce (*např. nelze zavádět práci z domova*). Nicméně nabízí na individuální a ad hoc bázi uspořádání práce takové, aby společnost vyšla vstříc např. matkám s malými dětmi s cílem usnadnit skloubení práce a osobního života.

Společnost „Kultura KD 01“ má nastavený program benefitů nad rámec zákona, a to v rámci mantinelů, které jim poskytuje roční pevný rozpočet. Např. čtyři dny indispozičního volna a dodatečný týden dovolené nad rámec povinné dovolené ze zákona.

Společnost „Kultura KD 01“ věnuje také pozornost fyzickému a duševnímu zdraví zaměstnaných. Pracovníkům a pracovnícím jsou poskytovány, na základě identifikovaných požadavků, prostředky na dodatečné pracovní pomůcky, např. zdravotní obuv, podložky pro práci s počítačem, apod. V oblasti duševního zdraví společnost dbá na prevenci syndromu vyhoření, např. prostřednictvím spolupráce s odborníkem/icí v oblasti psychologie.

### **Oblast 4: Flexibilita a mobilita**



Společnost „Kultura KD 01“ nemá nastavena formální pravidla pro práci s interní mobilitou zaměstnaných. Reaguje podle potřeb svého provozu tak, aby splnila požadavky na poskytování služeb veřejnosti v rámci nastavených parametrů.

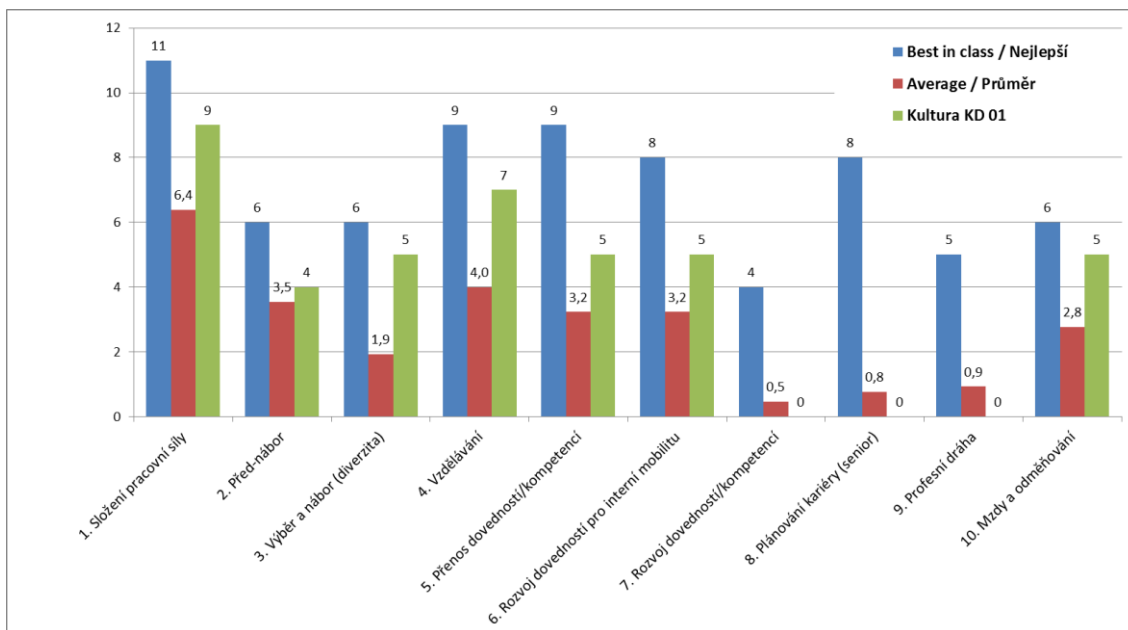
Zároveň společnost aktivně pracuje se skupinou bývalých zaměstnanců/kyň, kteří jsou zapojováni/y do podpory např. jednorázových akcí pro veřejnost a jejich personálního a odborného zajištění.

Další aktivity s bývalými zaměstnanými nemají formalizované, nicméně pracují s mnohaletými zkušenostmi z neformálních pravidelných setkání, pravidelnými gratulacemi k životním jubileím, doživotními možnostmi využívat služeb společnosti „Kultura KD 01“ zdarma, atd.

## Hodnocení ukazatelů

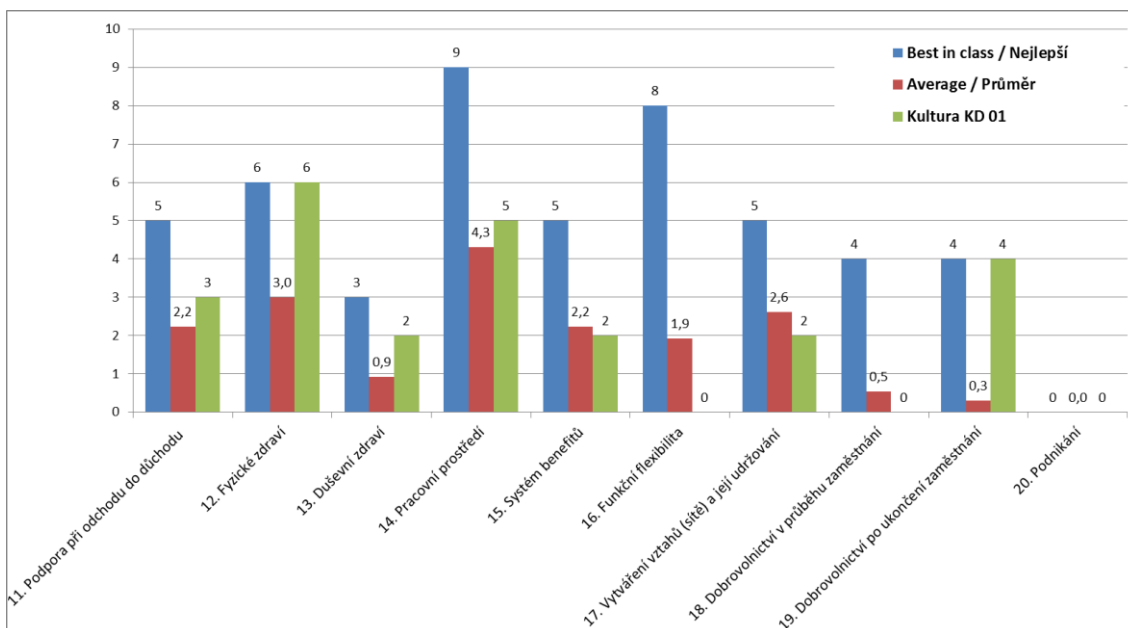
Společnost získala z 20 ukazatelů u 12 ukazatelů nadprůměrné výsledky, z nichž u 2 ukazatelů se jednalo o nejlepší výsledek ze srovnávaných společností. U 1 ukazatele získala společnost průměrný výsledek, u 1 ukazatele dosáhla podprůměrného výsledku a 6 ukazatelů nebylo hodnoceno (resp. společnost nezískala žádný bod).

**Graf 14** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 01“, vlastní zpracování

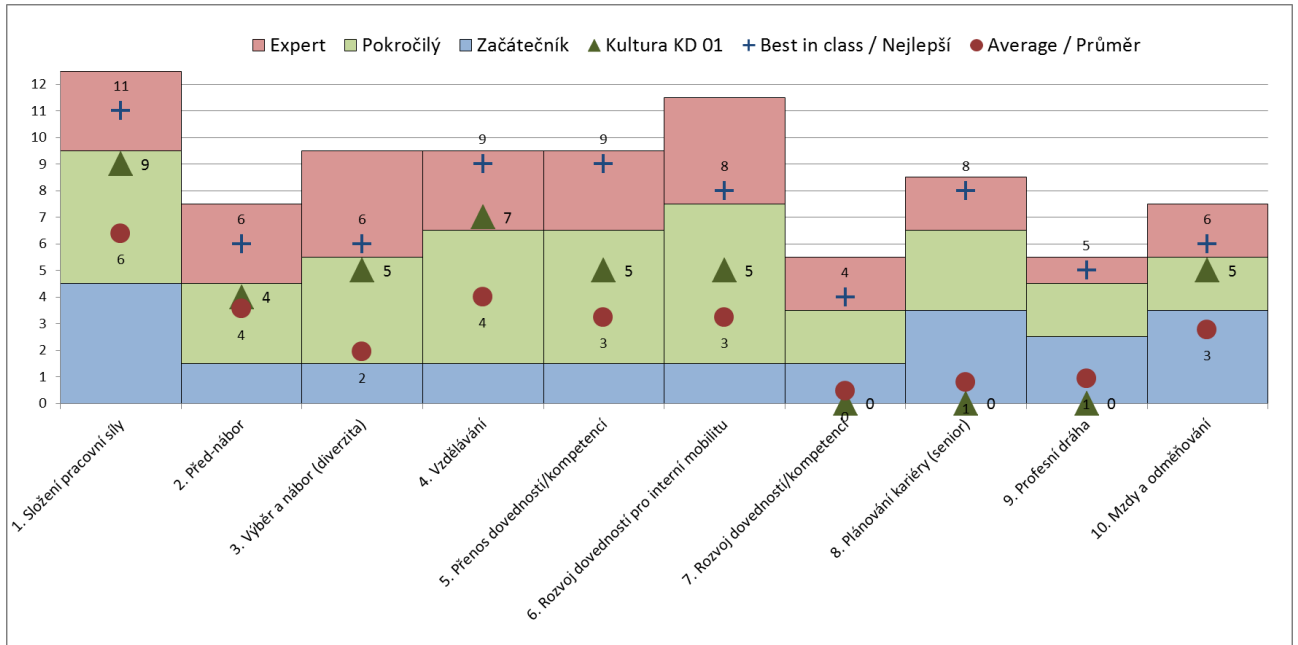
**Graf 15** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 01“, vlastní zpracování

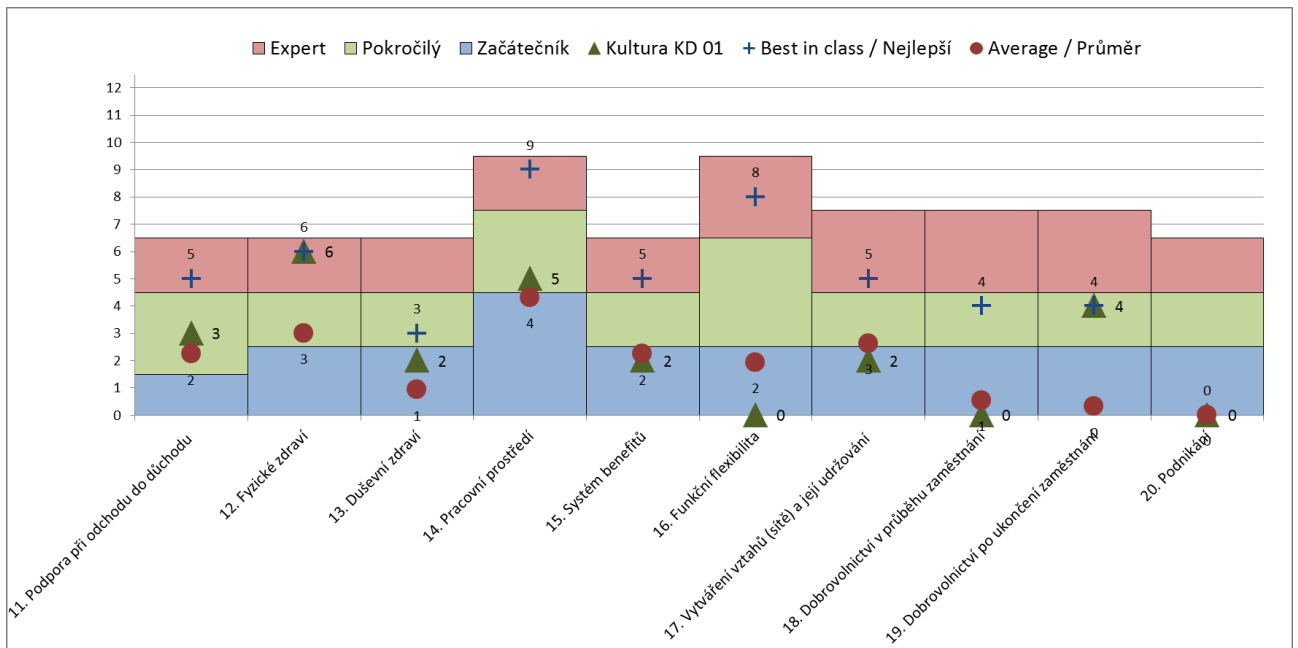
Z hlediska úrovně Age Managementu dosáhla společnost expertní úrovně u ukazatelů Vzdělávání a Fyzické zdraví. U většiny ukazatelů, které byly hodnoceny, dosáhla společnost na pokročilou úroveň.

**Graf 16** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 01“, vlastní zpracování

**Graf 17** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 01“, vlastní zpracování

## Závěr

### Rámcová doporučení

Společnost „Kultura KD 01“ a práce s lidskými zdroji mj. i v oblasti Age Managementu ve společnosti je striktně navázána na rozpočet, který je pro roční periodicitu neměnný, a na legislativní a funkční rámec, v rámci kterého funguje. I přes tuto limitaci lze konstatovat, že dlouhodobá práce v oblasti Age Managementu je ve společnosti na dobré úrovni.

Jako příklad lze uvést úroveň vzdělávání a péče o fyzické a duševní zdraví, resp. jak společnost dbá o zdraví svých zaměstnaných nad legislativní rámec.

V oblasti plánování kariéry a práce s talentovanými odborníky/cemi lze společnosti doporučit zaměřit se na jejich motivaci pro práci ve vedoucích pozicích, např. vytvořením kombinovaného tréninkového programu, který bude zahrnovat jak témata vedení a managementu tak i odborná témata, podporující zejména rozvoj a udržitelnost této profese a instituce, jakou je společnost Kultura KD 01. Takový program by mohl podpořit jak odborný rozvoj zaměstnanců, tak i nalezení vhodných lídrů, kteří budou rozvíjet vizi dlouhodobé udržitelnosti společnosti jakou je Kultura KD 01.

Taková kombinace motivace, odborného vzdělání a cíleného vyhledávání klíčových osobností oboru pro vedoucí pozice včetně kontextu jejich věku, znalostí a zkušeností by mohla být dobrým příkladem praktického a účelného využití a zavádění procesů a postupů Age Managementu.

Dále lze společnosti „Kultura KD 01“ doporučit zaměřením se na interní mobilitu zaměstnaných, jednak v rámci jednotlivých provozů, ale i mezi provozů. Tyto procesy by bylo vhodné také formalizovat. Zavedením vyšší míry interní mobility se posílí jednak výměna zkušeností a znalostí nejen mezi různými typy pozic, ale také mezi různými věkovými kategoriemi zaměstnaných. A zkušenosti a znalosti zejména věkově starších zaměstnanců jsou v rámci společnosti jakou je Kultura KD 01 jedním z nesmírně důležitých faktorů celkového „Know How“ společnosti.

## **Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem**

V Tůních 1357/11, 2. patro

Praha 2, 120 00

[www.byznysprospolecnost.cz](http://www.byznysprospolecnost.cz)

IČ: 22 84 26 08

DIČ: CZ22842608

Tel: 240 201 195

**Pavel Štern**

**Ředitel programů**

[stern@byznysprospolecnost.cz](mailto:stern@byznysprospolecnost.cz)

+420 607 919 028

Vyjádření k pracovní náplni:

V Knihovně jsou uzavírány univerzální pracovní smlouvy na pozici „knihovník/knihovnice“ bez uvedení konkrétního provozu. Jejich pracovní náplň pak vychází z předpisů pro příslušnou platovou třídu (T8, T9, případně T10 – vedoucí oddělení). Všechny naše provozy jsou smíšené, tzn. že knihovníci tam pracují se všemi druhy literatury, většinou u jediného pultu obsluhují dohromady děti i dospělé a ve službách se střídají. Z 25 provozů naší sítě jen dvě knihovny mají dětské oddělení prostorově oddělené od ostatního a se samostatným pultem (Ústřední knihovna pro děti a mládež a Knihovna Bolevec). Jejich knihovnice jsou ale také univerzální, slouží i v části pro dospělé a vykonávají všechny běžné knihovnické práce. Na velkých akcích (Noc s Andersenem apod.) se zpravidla podílejí všichni pracovníci úseku. Menší akce (lekce informační výchovy, besedy, soutěže) už realizují jen někteří z nich, na každém pracovišti jsou to tak dva hlavní lidé, ostatní často pomáhají. V jejich pracovní náplni je to formulováno v některých z řady bodů (jeden má uvedeno, že „samostatně zajišťuje, realizuje...“, druhý „podílí se na...“). Aktivitu s dětským čtenářem se v KMP rozvíjely postupně a v minulosti se práce s dětmi spontánně ujímali ti, kteří měli zájem a předpoklady. KMP ročně realizuje více než 1 800 akcí a většina z nich je pro děti. V současné době při výběrovém řízení už zpravidla cíleně hledáme člověka pro konkrétní činnost, je to však málo často, u nás je téměř nulová fluktuace (např. letos na jaře jsme po odchodu pracovnice z Obvodní knihovny Doubravka hledali náhradu pro práci s menšími dětmi, nebo po odchodu pracovnice Hudební a internetové knihovny hledali náhradu pro aktivity se sociálně slabými dětmi). Samostatné knihovny pro děti nemáme a označení „knihovník v knihovně pro děti“ sami pro sebe nepoužíváme, identifikujeme se spíš s místem působení. Pro potřeby dotazníkového šetření jsme z 92 zaměstnanců vytipovali 21 lidí, které lze v našich podmínkách za „knihovníky v knihovně pro děti“ považovat. Ti vyplnili barevný test.

Co se týče kvalifikačních požadavků, všichni naši lidé mají přirozeně nejméně maturitu. Nejsou-li přímo absolventy střední či vysoké odborné knihovnické školy, musí mít k jiné maturitě alespoň rekvalifikační kurz. S dětmi u nás pracují často vysokoškoláci – absolventi pedagogické nebo filozofické fakulty (i ti mají rekvalifikační kurz). Považujeme to za správné – musí být rovnocennými partnery učitelům. Z lidí, kteří vyplnili barevný test, bylo 6 Mgr., 3 Bc., 1 Dis. (VOŠ odborná knihovnická), 2 SŠ (odborná knihovnická) a 9 SŠ (většinou gymnázium + rekvalifikační kurz). Do hlubšího šetření bylo zařazeno 5 pracovníků, kteří dle pokynů paní Pillerové měli být SŠ. Do 45 let to byli 1 SŠ (odborná knihovnická) a 1 Mgr. (pedagogická; bohužel jsme v dané věkové kategorii dalšího středoškoláka-dětskaře neměli), nad 45 let to byli 1 SŠ (odborná knihovnická) a 2 SŠ (gymnázium + rekvalifikační kurz).

„Časový snímek dne“ se ve společnosti kultura řídí zejména otevírací dobou, která je pondělí až pátek od 9 do 18 hodin a v sobotu od 9 do 12 hodin.

Link: <http://www.knihovna.plzen.eu/>



**BYZNYS  
PRO  
SPOLEČNOST**  
BUSINESS  
FOR SOCIETY

# LEA

# Závěrečná zpráva

**Měření HR procesů pomocí nástroje LEA-  
Kultura KD 02**





## Obsah

Executive Summary.....	<b>3</b>
Popis společnosti.....	3
<b>Informace o LEA .....</b>	<b>4</b>
<b>Informace o měření ve společnosti „Kultura KD 02“ .....</b>	<b>5</b>
<b>Demografie a statistika České republiky .....</b>	<b>6</b>
Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030 .....	6
Složení populace v Královéhradeckém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030.....	7
Regionální působnost společnosti.....	7
Struktura zaměstnanců společnosti .....	8
<b>Benchmark – ČR .....</b>	<b>9</b>
Všeobecné výsledky za Českou republiku .....	9
Výsledky podle velikosti firmy.....	10
Výsledky podle odvětví.....	11
<b>Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Kultura KD 02“ .....</b>	<b>12</b>
Celkové hodnocení .....	12
Hodnocení oblastí.....	13
Hodnocení ukazatelů.....	20
<b>Závěr .....</b>	<b>22</b>
Rámcová doporučení.....	22
<b>Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem.....</b>	<b>23</b>

## Executive Summary

### Popis společnosti

Společnost „Kultura KD 02“ je státní příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je město Hradec Králové. Hospodaří s rozpočtem, který každoročně schvaluje zřizovatel, který zároveň nastavuje i další parametry fungování (např. počty pracovních úvazků). Společnost má v současné době celkem 11 poboček; ústřední areál společnosti prošel kompletní rekonstrukcí před třemi lety.

Posláním společnosti je poskytovat klientům/kám rovný a svobodný přístup k informacím, svobodnou výměnu informací, a umožnit získat vědomosti. Zvláštní důraz je kladen na programy a služby pro děti a mládež, zdravotně a jinak handicapované občany při současném zapojení široké veřejnosti.

Společnost zpřístupňuje a spravuje knihovní fondy, poskytuje přístup k internetu, poskytuje služby speciálních oddělení, čítáren, studoven, případně meziknihovních služeb, poskytuje informační služby a doprovodné edukační aktivity pro širokou veřejnost. Zároveň provozuje knihovní kavárnu jako doplňkovou, ale žádanou, službu. Společnost je také, podle platných nařízení, pověřená péčí o knihovní místa v okrese (celkem 90 míst).

Společnost „Kultura KD 02“ má nastaveny formální postupy v oblasti práce s lidskými zdroji a Age Managementu, a to zejména ty, které vychází ze skutečnosti, že se jedná o státní příspěvkovou organizaci – tedy navazující na platné normy, nařízení a předpisy v této oblasti. Věnuje velké úsilí dalšímu rozvoji svých zaměstnaných, nastavení formálních i neformálních postupů v různých oblastech další práce se zaměstnanými (diverzita, vzdělávání, motivace, pracovní prostředí a podmínky).

Společnost „Kultura KD 02“ se zúčastnila měření LEA (LifeLong Employability Assessment) v České republice v roce 2016. Z výsledků hodnocení vyplývá, že dosáhla 75 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená celkový scoring 49,7 %.

## Informace o LEA

LEA (Lifelong Employability Assessment), nástroj na měření v oblasti Age Managementu, byl vytvořen jako pokračování projektu *Aktivní stárnutí*. Českou verzi připravila platforma Byznys pro společnost.

Prostřednictvím měření LEA a následně nastavených procesů rozvoje lidských zdrojů (dále jen HR) a zviditelněním dobrých postupů v praxi je možné inspirovat firmy a sociální partnery, zlepšit přístup k dlouhodobé a celoživotní zaměstnanosti, posílit vztah mezi firmami, neziskovými organizacemi, vzdělávacími institucemi a státem. Optimalizací HR postupů a zaměstnatelnosti pracovníků v průběhu celé jejich kariéry je možné zvýšit a zlepšit inovace na pracovišti, zefektivnit plnění firemních cílů a zároveň zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Hlavním cílem využití měřicího nástroje LEA je vytvoření srovnání (benchmarku) měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál.

V rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti:

- strategické plánování pracovní síly (složení pracovní síly, před-nábor, diverzifikace nábory),
- řízení znalostí a profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců (vzdělávání, přenos dovedností a kompetencí, interní mobilita, kariérní pohovory a poradenství, rozvojová schémata kariéry, náhrady mzdy, podpora při odchodu),
- pracovní podmínky a prostředí (zdraví a vitalita, stres a duševní zdraví, další benefity nad rámec legislativy),
- flexibilita a mobilita (funkční flexibilita, vytváření sítí, dobrovolnictví, podnikání).

Měření umožňuje podívat se na aktuálně nastavené interní procesy, prostředí firmy a přístup k zaměstnancům ve všech oblastech od nábory, přes vzdělávání a rozvoj, oblast benefitů a pracovního prostředí, až po přípravu na změnu pracovního výkonu nebo pozice a odchod do důchodu. Tato metoda poskytuje společně data, porovnává klíčové procesy a umožňuje zefektivnit procesy v oblasti lidských zdrojů, srovnává současnou situaci v organizaci s ideálním stavem, ideálními procesy a postupy.

## **Informace o měření ve společnosti „Kultura KD 02“**

Proces měření LEA je naplánován v následujících krocích: zaslání dotazníku → sběr dat → rozhovor → zpracování → vyhodnocení → zpráva.

U společnosti „Kultura KD 02“ proces měření proběhl v roce 2016 následovně:

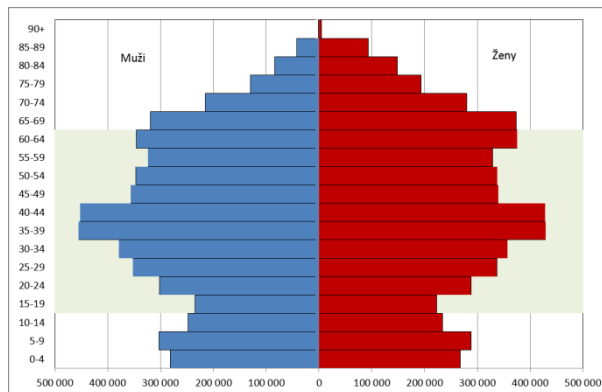
Rozhovor byl veden zástupcem Byznysu pro společnost s paní ředitelkou společnosti. Zástupce platformy nebyl přítomen. Rozhovoru byla přítomna zástupkyně Národní knihovny ČR. Další doplnění a upřesnění byly zjišťovány prostřednictvím e-mailu. Okruhy otázek byly zaslány předem.

## Demografie a statistika České republiky

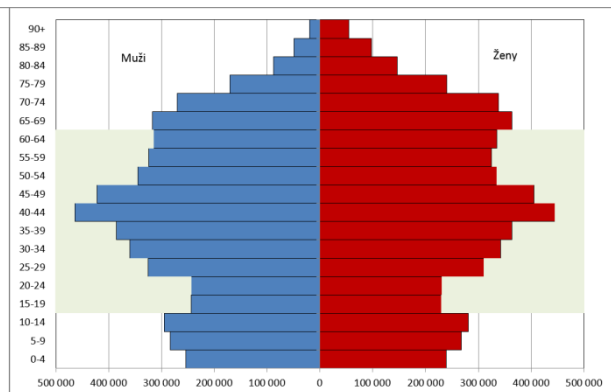
Populace České republiky, tak jako v ostatních vyspělých zemích světa, stárne. Souběžně probíhá proces, kdy lidé žijí déle, zvyšuje se jejich naděje dožití i průměrný věk, a také se rodí méně dětí, takže ve výsledku v populaci žije větší podíl seniorů. Seniori jsou osoby 65 leté a starší.

### Složení populace ČR v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025, 2030

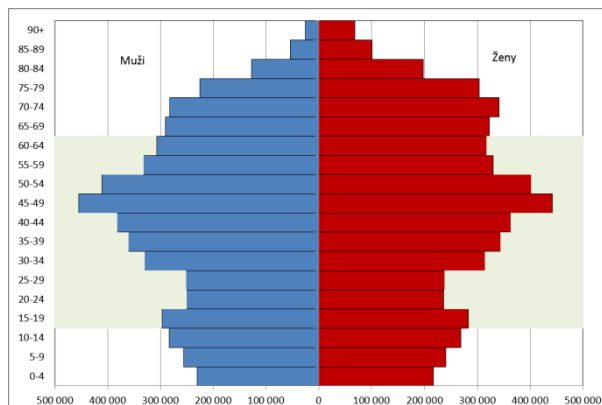
**Graf 1** Věková struktura ČR k 1. 1. 2016



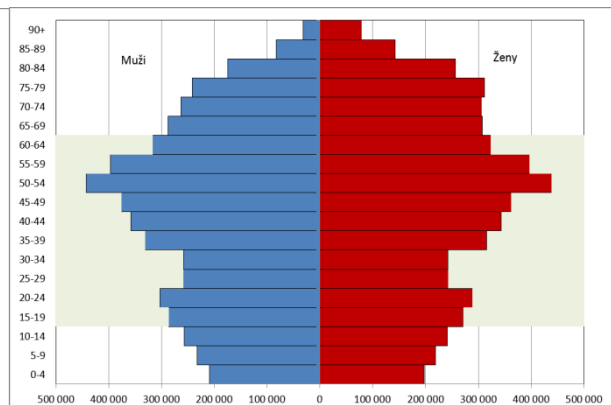
**Graf 2** Projekce věkové struktury ČR na rok 2020



**Graf 3** Projekce věkové struktury ČR na rok 2025



**Graf 4** Projekce věkové struktury ČR na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016

Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100, střední varianta, Český statistický úřad, Praha, 2014

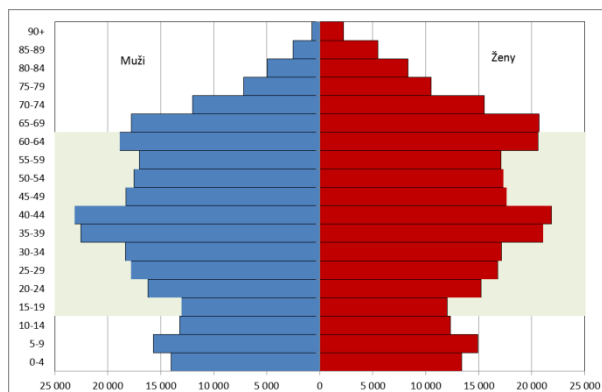
Podíl osob ve věku 20–64 let, které by mohly potenciálně pracovat a vytvářet národní bohatství pro ostatní neproduktivní části populace, bude klesat. V roce 2016 činil podíl 20–64 letých na celkové populaci ČR necelých 62 %, v roce 2030 to bude již jen 57,7 %. Stále více osob se bude přesouvat do skupiny poproduktivních 65 letých a starších osob. Navíc se bude zmenšovat i absolutní počet obyvatel v České republice, takže 20–64 letých osob bude na začátku roku 2030

pod 6 milionů ve srovnání s 6,540 milionem osob 20–64 letých na začátku roku 2016. Počet seniorů se v tomto časovém rozmezí zvýší z 1,885 milionu lidí na 2,484 milionu osob.

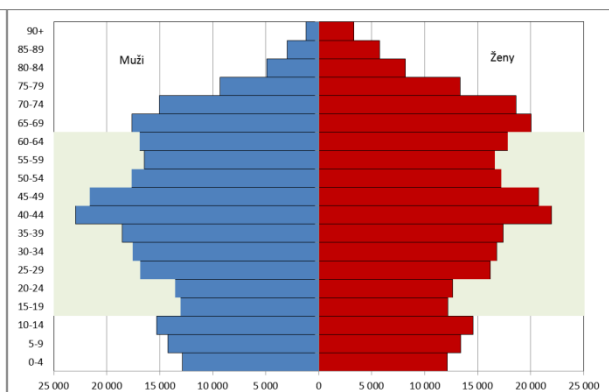
## Složení populace v Královéhradeckém kraji v roce 2016 a projekce populace na roky 2020, 2025 a 2030

V Královéhradeckém kraji žilo na konci roku 2015 19,7 % mladých lidí ve věku do 19 let, 60,7 % osob v reprodukčním věku 20-64 let a 19,6 % seniorů 65 letých a starších. Průměrný věk mužů činil 41 let a žen 43,9 let. Ve srovnání s celou Českou republikou má kraj starší populaci, tedy je zde méně obyvatel v produktivním věku a více obyvatel starších 65 let. Vzhledem k vyššímu průměrnému věku obyvatel kraje a k předpokládanému celorepublikovému poklesu populace, který se promítne i do tohoto kraje, bude stárnutí populace v kraji výraznější. Podle projekce ČSÚ dosáhne kraj v roce 2030 podílu osob 65letých a starších 25,3%.

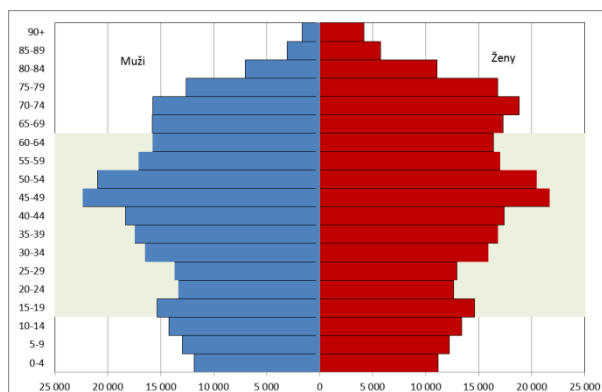
**Graf 5** Věková struktura KH kraje k 1. 1. 2016



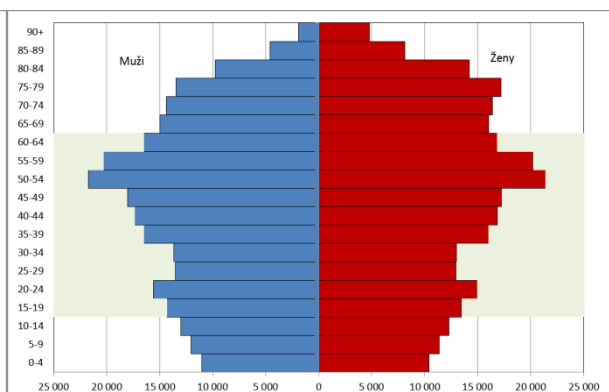
**Graf 6** Projekce věkové struktury KH kraje na rok 2020



**Graf 7** Projekce věkové struktury KH kraje na rok 2025



**Graf 8** Projekce věkové struktury KH kraje na rok 2030



Zdroj: Věkové složení obyvatelstva - 2015, Český statistický úřad, Praha, 2016

Projekce obyvatelstva v krajích ČR - do roku 2050, Český statistický úřad, Praha, 2014

## Regionální působnost společnosti

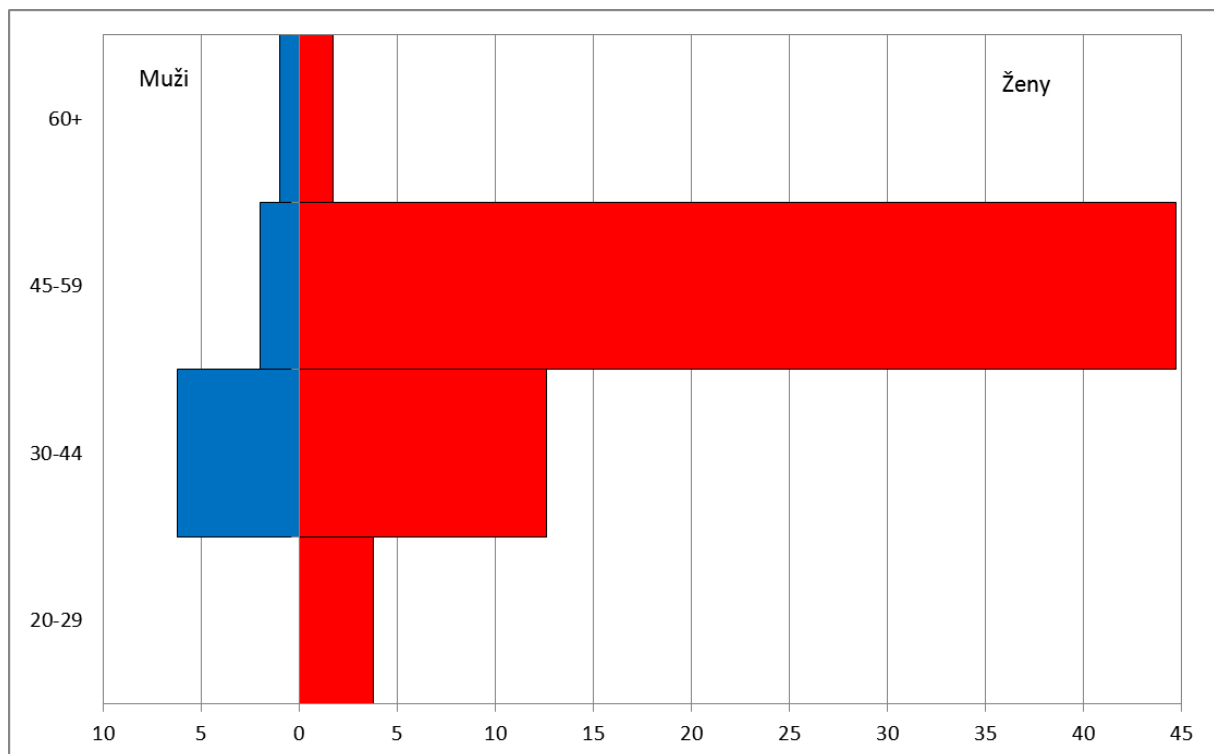
Společnost „Kultura KD 02“ působí v Královéhradeckém kraji.

## Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost „Kultura KD 02“ má celkem 72,16 přepočtených zaměstnanců (přepočteno vůči rozsahu úvazků). Z toho je 9,2 přepočtených mužů a 62,96 přepočtených žen. Věková struktura je následující:

- v kategorii 20-29 let má společnost 3,8 přepočtených zaměstnanců, a to ženy,
- v kategorii 30-44 let má společnost 18,85 přepočtených zaměstnanců, z toho je 12,65 žen a 6,2 mužů,
- v kategorii 45-59 let má společnost 46,76 přepočtených zaměstnanců, z toho 44,76 žen a 2 muže,
- v kategorii 60+ má společnost 2,75 přepočtených zaměstnanců, z toho je 1,75 žen a 1 muž.

**Graf 9** Věková struktura zaměstnanců společnosti „Kultura KD 02“ ke dni měření (přepočteno na úvazky)



Zdroj: Společnost „Kultura KD 02“, 2016

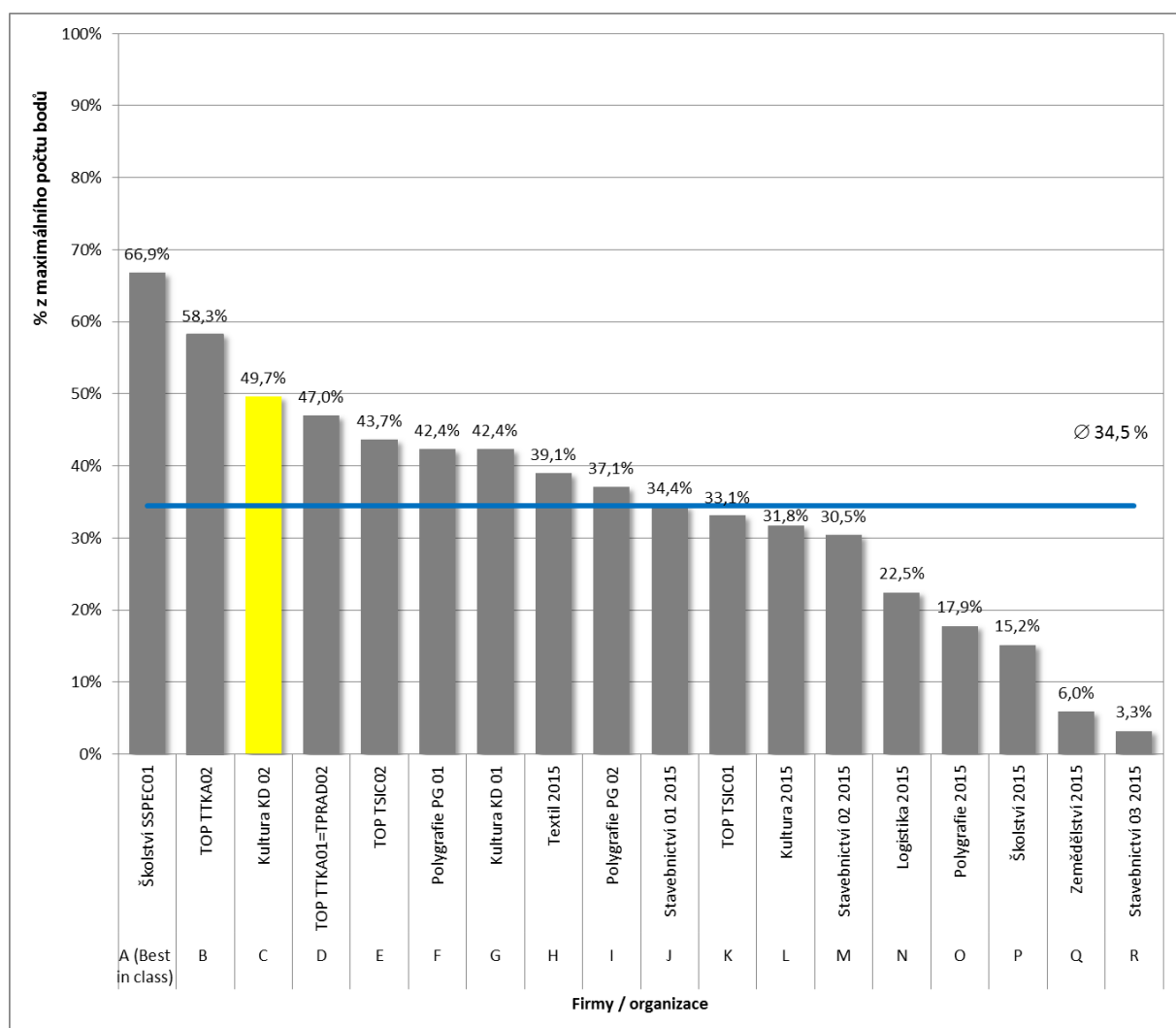
## Benchmark – ČR

Společnost „Kultura KD 02“ je mezi prvními společnostmi, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2016. Maximem dosažitelným při měření nastavení nástrojů a politiky věkové diverzity je dle LEA 151 bodů. Pro srovnání dosažených výsledků byl použit vzorek srovnatelných 17 firem, které se zúčastnily šetření metodou LEA v roce 2015 a 2016. Na konci projektu bude provedeno ještě vzájemné srovnání všech šetřených společností.

### Všeobecné výsledky za Českou republiku

Společnost „Kultura KD 02“ získala celkem 75 bodů (49,7 %).

**Graf 10** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 02“ 2016, vlastní zpracování

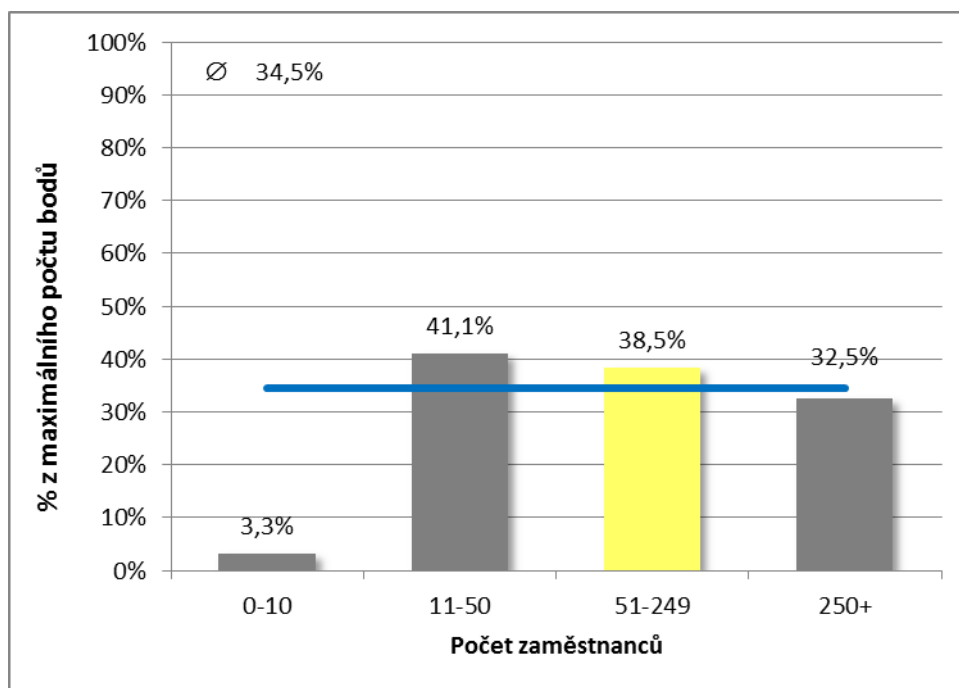


## Výsledky podle velikosti firmy

Z hlediska velikosti firmy, měřené počtem zaměstnanců, se u většího vzorku sledovaných společností ukázalo, že zavádění a využívání nástrojů Age Managementu nesouvisí s velikostí firmy, ale je často závislé na osobě majitele/jednatele, ředitele/ky nebo manažera/ky pro lidské zdroje apod.

V případě příspěvkových organizací, může záviset jak na přístupu a způsobu ředitele/ky nebo manažera/ky pro lidské zdroje, tak na skutečnosti, jak vedení společnosti/organizace dokáže v rámci nastavených mantinelů daných zřizovatelem zavádět a začlenit procesy a nástroje Age Managementu do fungování společnosti. Mnohdy nejsou tyto procesy a nástroje formálně a systematicky zavedeny, nebo nejsou formalizovány všechny, ačkoliv se v podstatě spontánně/přirozeně používají.

**Graf 11** Celkové výsledky společností podle kategorií počtu zaměstnanců (v %)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 02“ 2016, vlastní zpracování

## Výsledky podle odvětví

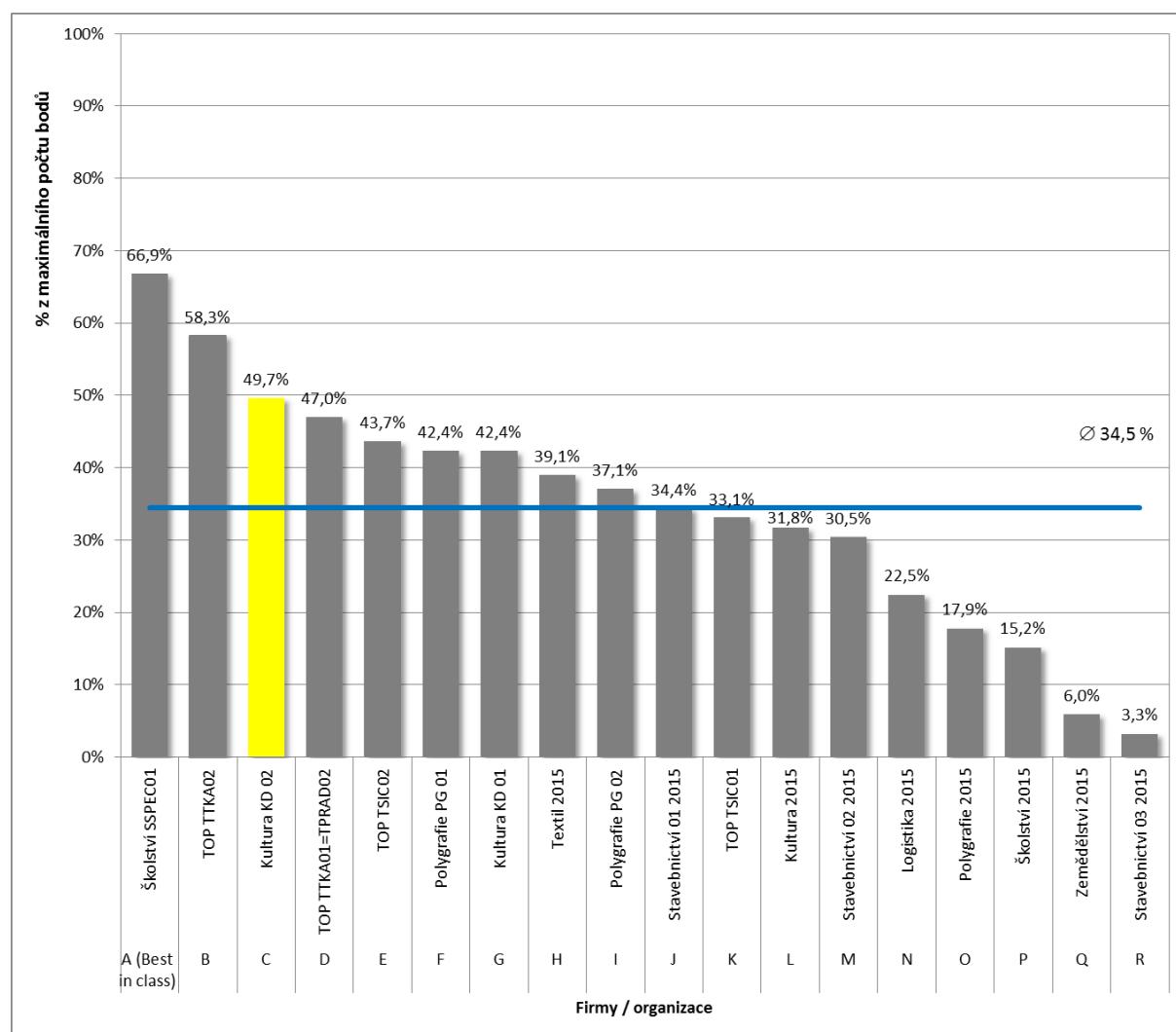
Získaný vzorek firem ze šetření je prozatím příliš malý, než aby bylo možné prezentovat průměrné výstupy za jednotlivá odvětví. Ukazuje se však, že odvětví samo o sobě není determinantou úspěšného zavádění nástrojů Age Managementu, firmy z různých odvětví mohou procesy Age managementu využívat velmi dobře nebo nevyužívat a vyplývá to spíše z osobního přesvědčení majitelů nebo managementu společnosti, někdy z konkrétní situace, ve které se firma nachází.

# Konkrétní výsledky měření ve společnosti „Kultura KD 02“

## Celkové hodnocení

Společnost „Kultura KD 02“ dosáhla při pilotním hodnocení LEA v České republice 75 bodů ze 151 teoreticky možných, což znamená úspěšnost 49,7 %.

**Graf 12** Celkové výsledky společností seřazené sestupně podle celkem získaných bodů (v %)

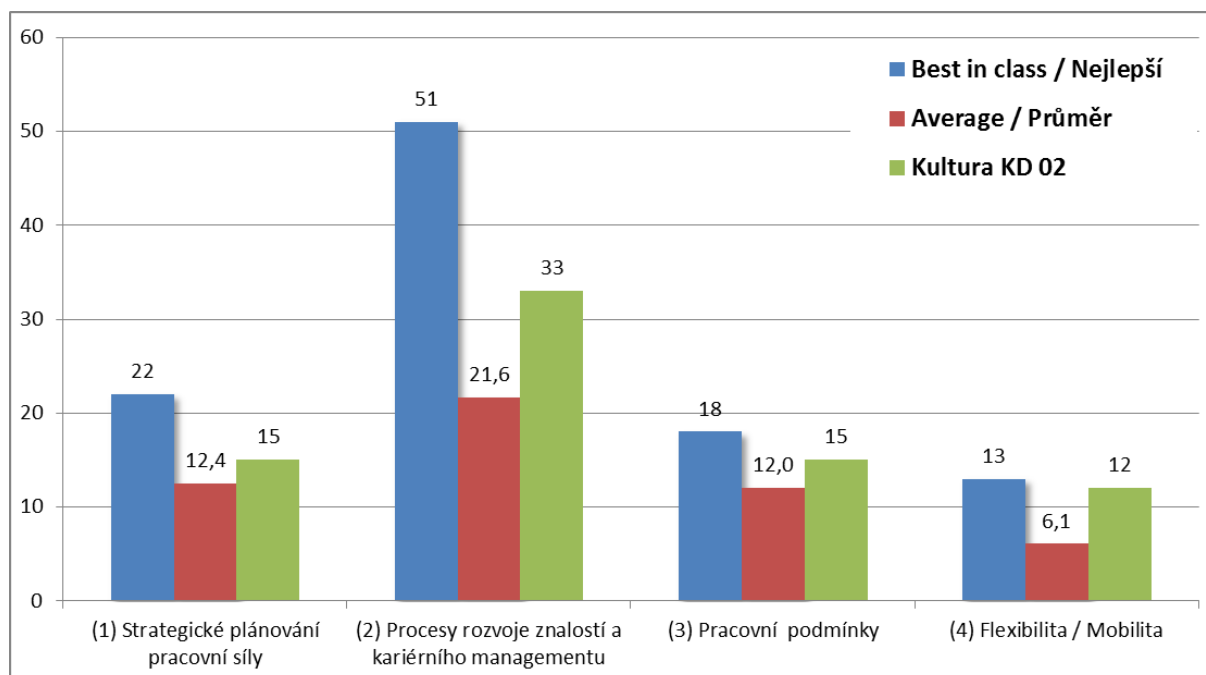


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 02“ 2016, vlastní zpracování

## Hodnocení oblastí

- Strategické plánování pracovní síly – dosahuje úrovně 15 bodů
- Procesy rozvoje znalostí a kariérního managementu – dosahuje výsledků 33 bodů
- Pracovní podmínky – 15 bodů
- Flexibilita / Mobilita – dosahuje výsledků v hodnotě 12 bodů.

**Graf 13** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých oblastí



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 02“ 2016, vlastní zpracování

### Oblast 1: Strategické plánování pracovní síly (lidských zdrojů)

Společnost „Kultura KD 02“ plánuje pracovní síly a jejich složení na dvanáct měsíců, zpravidla kalendářní rok, dopředu. Tento způsob plánování vychází ze skutečnosti, že společnost je státní příspěvkovou organizací a rozpočet je schvalován na kalendářní rok předem. Součástí tohoto plánu je také přehled plánovaných odchodů do starobního důchodu, a to s horizontem na tři roky. Tento přehled napomáhá další práci v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména pak v oblasti náboru.

Výše uvedený plán a přehled jsou zpravidla konsolidovány na úrovni celé společnosti (knihovna má ve městě celkem 11 poboček a provozuje kavárnu pro veřejnost).

Společnost „Kultura KD 02“ má nastavenou rámcovou strategii pro práci s lidskými zdroji, a to jak v oblasti nábory, tak i v dalších fázích práce se zaměstnanými (zapracování, vzdělávání, motivace a rozvoj, pracovní prostředí a podmínky).

Základní kritéria pro práci ve společnosti jsou tři: relevantní vzdělání v oboru, komunikace a přístup k lidem, znalost češtiny na úrovni rodilého mluvčího. Pro určité části společnosti je to navíc schopnost komunikace s dětmi a mládeží, včetně kreativního přístupu k této skupině klientů/ek společnosti. Další hlediska (např. věk, etnicita, zdravotní stav) nehrají roli.

V oblasti nábory je dlouhodobým cílem společnosti navýšit podíl zaměstnaných s vysokoškolským vzděláním v oboru a vytvoření věkové a genderové diverzity na pracovišti. V posledních několika letech evidují vyšší počet zájemců/kyň o práci ve společnosti než jsou potřeby a možnosti firmy. Zároveň je nutné poznamenat, že se ve velmi vysokém procentu jedná o kandidáty/ky, kteří sice mají vysokoškolské vzdělání humanitního směru, ale nemají relevantní vzdělání potřebné pro práci ve společnosti (a kteří zároveň nemohou najít uplatnění s humanitním vzděláním jinde). Ve většině případů se jedná o čerstvé absolventy/ky vysokých škol.

Vedení společnosti si z množství zájemců/kyň vybírá vhodné kandidáty/ky pro odborné stáže. Jedná se o studenty/ky vysokých škol. Stážisté/ky pracují vždy zdarma, společnost nemá prostředky pro hrazené stáže. Délka trvání stáže je zpravidla tři měsíce. Postup zapracování a průběhu stáže je formalizován interním dokumentem. Stážisté/ky jsou, v případě, že se osvědčí, osloveni/y pro trvalé zaměstnání – a to pouze v případě uvolnění pracovního místa ve společnosti.

Společnost „Kultura KD 02“ spolupracuje také se střední odbornou školou, obor informační systémy, která je ve městě, kde se společnost nachází. V rámci této spolupráce přijímá studenti/ky pro krátkodobé neplacené brigády, které by v rámci studia studenti/ky měli/y absolvovat. Z této skupiny osob se za poslední sledovaná období následně nerekrutoval žádný zaměstnaný společnosti. Vedení společnosti tuto skutečnost přičítá mj. odlišnosti náplně vzdělávání od reálných potřeb oboru.

Při nábory společnosti využívá i další kanály pro získávání zájemců/kyň o práci ve společnosti, a to prostřednictvím úřadu práce a regionálních aktivit typu festival komunitních služeb, apod., kde pravidelně prezentuje své aktivity a činnost.

Nábor probíhá návazně na plán pracovních sil na dané období. Za nábor na vedoucí pozice zodpovídá především vedení společnosti/ředitelka, při náboru na další pozice do jednotlivých sekcí a oddělení jsou zodpovědnými osobami vedoucí jednotlivých oddělení.

Společnost je otevřena vzdělaným a zkušeným lidem bez rozdílu – dokladem toho je např. skutečnost, že ve zvukovém oddělení pracuje nevidomý zaměstnanec, v dalších částech společnosti pracují i částečně invalidní osoby.

V rámci prováděného měření je sledována pozice **knihovník v dětské knihovně**. Požadavky na tuto pozici v oblasti vzdělání jsou: vysoká škola v oboru, znalost češtiny na úrovni rodného mluvčího, schopnost komunikace s dětmi a mládeží, kreativní přístup k této skupině klientů/ek. Společnost již vyzkoušela i jiný přístup k náboru na tuto pozici, a to takový, že přijala osobu s pedagogickým vzděláním a výbornými komunikačními schopnostmi s cílovou skupinou děti a mládež. Tvrdé dovednosti pro výkon práce si pak tato osoba doplnila prostřednictvím rekvalifikace v oboru, jako podmínky pro setrvání v dlouhodobém pracovním poměru. Hlavní náplní práce této pozice je organizace knihovního fondu v daném oddělení, informační a osvětová komunikace s dětmi a mládeží, vyhledávání a poskytování informací, včetně vedení agendy uživatelů/ek služeb společnosti, příprava a realizace jednorázových edukačních akcí a aktivit pro tuto skupinu klientů/ek.

## **Oblast 2: Řízení znalostí a kariéry (profesního rozvoje) zaměstnanců**

Společnost „Kultura KD 02“ se aktivně věnuje tématu vzdělávání a rozvoje zaměstnaných jako součásti strategie rozvoje pracovních sil, a jako součásti budování rozmanitosti na pracovišti. Má nastaven systém vzdělávání pro všechny zaměstnané bez rozdílu, který vychází z platného nařízení pro zaměstnané v organizacích typu „Kultura“ v České republice, a to v rozsahu 48hod ročně. Společnost „Kultura KD 02“ v současné době tohoto limitu nedosahuje, dosahuje zhruba 34hod ročně, a to z organizačních a provozních důvodů. Za nenaplnění tohoto limitu neplyne společnosti žádný postih ze strany zřizovatele či jiného státního orgánu.

Vzdělávání a sebevzdělávání se mohou pracovníci/ice věnovat úterý do 12h, kdy provozovny společnosti jsou uzavřeny pro klienty/ky. Dosavadní zavedená praxe je taková, že zhruba jednou měsíčně je toto dopoledne věnováno skupinovému vzdělávání. To se odehrává zpravidla v prostorách společnosti, a to z několika důvodů: šetří se tak čas, lze zapojit větší skupinu pracovníků/ic (širší dopad) a lektor/ka může obsah vhodně přizpůsobit prostředí společnosti.

Jako příklady vzdělávání lze uvést např. exkurze do jiných společností stejného typu v dalších regionech, vzdělávání v oblasti práce s hendikepovanými klienty/kami. Témata a oblasti

vzdělávání jsou navržena a nastavena ve spolupráci s vedením společnosti a na základě podnětů napříč odděleními a provozovny. Jistou nevýhodou je, že společnost nemá v současné době vyčleněnu osobu pro práci v oblasti HR, tzn. vzdělávání, rozvoj, hodnocení, tyto činnosti jsou koncentrovány pod pozici vedení společnosti/ředitelku. Společnost zná svoje slabá místa ve vzdělávání, jak odborném, tak i dalším. Zde se jedná především o potřebu získání znalostí a dovedností v oblasti řízení a vedení pracovních týmů.

Sdílení znalostí a zkušeností probíhá formou tzv. interních minikonferencí, které probíhají zpravidla jednou ročně. V rámci této akce zaměstnaní navzájem sdílí znalosti, které se dozvěděli na školeních/seminářích mimo společnost, sdílí další zajímavé informace vhodné a potřebné pro další odbornou práci, a to napříč celou společností.

Další způsob předávání zkušeností, znalostí a dovedností je mentoring, kdy služebně starší zaměstnaní (většinou i věkově starší) pracují s mladšími (služebně i věkově) zaměstnanými.

Společnost „Kultura KD 02“ pracuje i s tématem interní mobility, kterou vnímá jako velkou příležitost do dalšího období jednak pro výměnu zkušeností a dovedností, ale také jako obohacení a rozvoj pracovní kariéry odborných pracovníků a pracovníků společnosti. V současné době realizují stáže mezi odděleními (v závislosti na organizačních a provozních možnostech). Kritériem pro tento typ mobility jsou jednak tvrdé dovednosti, ale také měkké dovednosti – zejména komunikace a přístup ke klientům/kám.

V rámci HR práce se zaměstnanými proběhl také pilotně team-building, v rámci kterého zaměstnaní měli možnost vyslovit a sdílet své individuální a týmové potřeby v oblasti vzdělávání, týmové práce, pracovních podmínek a pracovního prostředí. V této započaté tradici chce společnost i nadále pokračovat. Letošní rok si interně nastavili jako rok duševní hygieny a v průběhu roku k tomuto tématu realizovali seminář s následnou možností zapojení se do semináře taiči a jógy.

Hodnocení pracovního výkonu probíhá prostřednictvím rozhovorů nadřízený/á – podřízený/á, v rámci kterého jsou více neformálním postupem oboustranně zjišťovány informace potřebné pro další práci a rozvoj jak jednotlivce/kyně, tak i oddělení/pobočky a potažmo celé společnosti.

Společnost neplánuje kariéru věkově starších zaměstnanců, nicméně snaží se podnikat první kroky v plánování rozvoje z hlediska životních etap.

Odměňování je nastaveno podle všeobecně platných podle platových tříd pro tento typ státních organizací, a to z důvodu toho, že se jedná o státní příspěvkovou organizaci. Dále pak

odměňování zahrnuje nárokové a nenárokové složky. Detailně je vše definováno v kolektivní smlouvě. Zde je také mj. stanoveno, že do fondu FKSP si společnost odvádí 1% z ročního objemu hrubých mezd ročně, a tímto fondem pak dále nakládá dle výše uvedeného.

Odchody ze společnosti - nucené, do starobního důchodu, další typy odchodů se řídí interní směrnici, která vychází ze zákoníku práce. V této oblasti společnost nesleduje žádné ukazatele, a s daty/údaji o odchodech dále nepracuje.

### **Oblast 3: Pracovní prostředí a pracovní podmínky**

Společnost „Kultura KD 02“ dbá o fyzické zdraví zaměstnaných, a to v souladu s platnými zákonnými a dalšími předpisy. Pracovníci/ice navštěvují v případě potřeby smlouvaného závodního lékaře/ku. Konkrétní další případy, které se týkají zdravotního péče, pak řeší na individuální bázi – společnost nemá tento postup nijak formalizován.

Zároveň je velká péče věnována psychickému zdraví pracovníků a pracovníc. Význam psychického zdraví podtrhují dvě skutečnosti: pravidelná každodenní práce s klienty/kami z řad široké veřejnosti a potřeba péče tohoto typu identifikovaná samotnými pracovníky/cemi v rámci individuálních rozhovorů se zaměstnanými. Psychické zdraví je také téma interního vzdělávání v rámci společnosti v letošním roce. Společnost tak nabídla pracovníkům a pracovnícím ochutnávkový seminář na téma tai-či a jóga s relaxační hudbou. Vedení společnosti zvažuje stálou nabídku jógy pro všechny zaměstnané, v současné době se zvažuje takové nastavení, které by bylo rovné a nediskriminační, tzn. vhodné hodiny (návazně na otevírací dobu společnosti pro klienty a klientky a služby v odděleních) pravděpodobně mimo otevírací dobu společnosti pro širokou veřejnost.

Společnost „Kultura KD 02“ nabízí zaměstnaným moderní pracovní prostředí, které odpovídá současným nárokům na tento typ provozu. Velký podíl na tomto má skutečnost, že hlavní pobočka sídlí v nově a zcela zrekonstruované budově, zároveň je zcela bezbariérová. V případě, že se vyskytne požadavek na dodatečné pracovní vybavení a pomůcky (např. ergonomická podložka pod počítačovou myš), je toto řešeno individuálně podle potřeby.

Flexibilní uspořádání pracovního režimu je nabízeno a praktikováno podle možnosti daného oddělení a provozu/pobočku. Vedoucí pracovníci/ice jsou formálně i neformálně seznamováni/y s pravidly pro tento způsob práce. Zpravidla se jedná o posunutí začátku a konce pracovní doby a/nebo zkrácený pracovní úvazek tak, aby byl současně dodržen provozní režim směrem ke klientům/kám společnosti. Společnost neumožňuje, jak již vyplývá z charakteru činnosti, práci z domova nebo práci na dálku.



Společnost „Kultura KD 02“ poskytuje benefity svým zaměstnaným nad rámec stanovený zákonem, a to všem rozdílu. Přesné definice těchto benefitů a ne/nárokovost jsou zakotveny v kolektivní smlouvě. Tyto benefity jsou limitovány omezenými finančními prostředky společnosti – společnost věnuje do fondu FKSP 1% ročně z objemu hrubých mezd, a tyto prostředky využívá pro benefity nenárokové ze zákona či jiného typu nařízení. Jedná se o pět dnů dodatkové dovolené na zotavenou ročně, stravenky za odpracované dny, a dva dny indispozičního volna ročně. Další benefit je nenárokový: možnost využití zvýhodněných telefonních tarifů pro soukromé účely a pro rodinné příslušníky.

#### **Oblast 4: Flexibilita a mobilita**

Společnost „Kultura KD 02“ nemá nastaveny formální procesy a postupy pro odchody zaměstnaných, ať již je důvod jakýkoliv. V této oblasti společnost postupuje podle zákoníku práce.

V oblasti mobility a případného přidělení na jinou práci, nebo do jiného oddělení/pobočky, společnost zatím využívá především nástroj interních stáží mezi odděleními a pobočkami. Tomuto tématu se společnost chce více věnovat v dalším období i v souvislosti s budováním rozmanitosti pracovních týmů a budováním a rozvojem znalostí a dovedností pracovních sil. Tato oblast má, podle vedení společnosti, i své limity (např. v současné době není paušálně proveditelná dočasná mobilita napříč odděleními, a to především z důvodu odlišnosti odbornosti a ne/znalosti detailních odborných informací pro práci s klienty/kami společnosti). Je tedy potřebné při nastavování budoucích pravidel pro interní mobilitu pracovat i se zaškolením pro dočasnou pozici, či případně mobilitu realizovat pouze tam, kde lze (ať už z objektivních nebo subjektivních důvodů).

Společnost aktivně pracuje s bývalými zaměstnanými, především seniorního věku, kteří odešli do starobního důchodu. Jedná se o setkávání zpravidla jednou ročně, v rámci kterého společnost informuje tuto skupinu o uskutečněné práci za předchozí období.

Společnost pracuje s dobrovolníky a dobrovolnicemi, a to v rámci služby „roznos až do domu“. Cílovou skupinou jsou klienti/ky senioři a zdravotně hendikepovaní, kteří se nemohou z objektivních důvodů osobně dostavit do jakékoliv pobočky společnosti. Dobrovolníci/ice pro výkon této služby se rekrutují z osob dočasně nezaměstnaných, kteří chtějí být platnými členy společnosti obecně, a z řad firem, které mají své působíště ve městě, kde společnost působí. Tito dobrovolníci/ice zároveň nárazově vypomáhají při organizaci rozsáhlejších akcí pro klienty/ky

společnosti (např. pro děti a mládež). Za koordinaci této skupiny zodpovídá oddělení služeb pro dospělé.

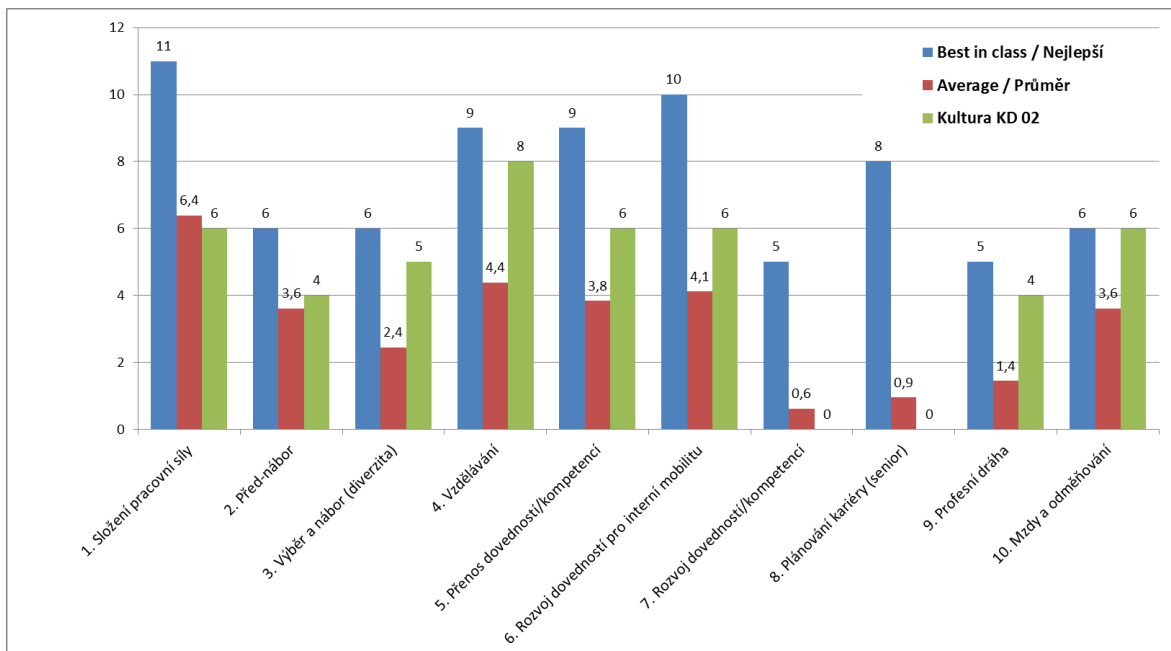
Společnost „Kultura KD 02“ nepodporuje dobrovolnictví pracovníků a pracovníc během trvání zaměstnaneckého poměru. Důvodem je skutečnost, že práce v tomto typu společnosti vyžaduje čas a energii navíc, nad rámec pracovního poměru. Zpravidla se jedná o přípravu a realizaci aktivit a akcí, ať už pravidelných nebo jednorázových, pro veřejnost, dospělé i děti a mládež (např. Noc s Andersenem, čarodějnice, atd.). Zaměstnaní tedy nemají kapacitu a prostor pro další dobrovolnickou činnost.

Zároveň je třeba podotknout, že s ohledem na výši odměňování ve státní sféře v tomto oboru (platové třídy, jejich nastavení a výši) si velké množství pracovníků a pracovníc přivydělává souběžně ještě v jiném zaměstnání nesouvisejícím s oborem společnosti, ale nabízejícím dostupný dodatečný příjem (např. v oboru pohostinství). Společnost je si vědoma vysoké míry loajality, kdy pracovníci/ice dávají přednost dvěma zaměstnáním, jen aby si udrželi odbornou práci ve společnosti.

## Hodnocení ukazatelů

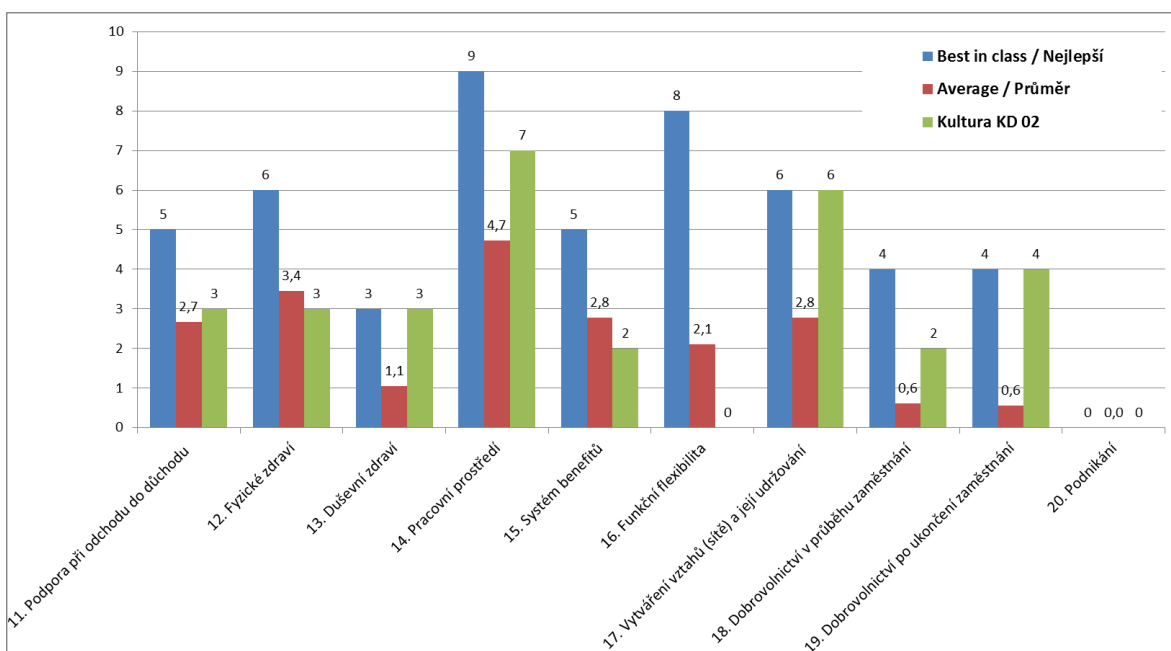
Výše zmíněné oblasti se dále dělí na podoblasti, které jsou hodnoceny 20 ukazateli. Společnost „Kultura KD 02“ získala u 13 ukazatelů nadprůměrné výsledky, z nichž 4 ukazatele jsou maxima v rámci sledovaného vzorku společností. U 3 ukazatelů získala společnost podprůměrné výsledky a 4 ukazatele nebyly hodnoceny (resp. společnost nezískala žádný bod).

**Graf 14** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 1)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 02“ 2016, vlastní zpracování

**Graf 15** Absolutní počet získaných bodů podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)

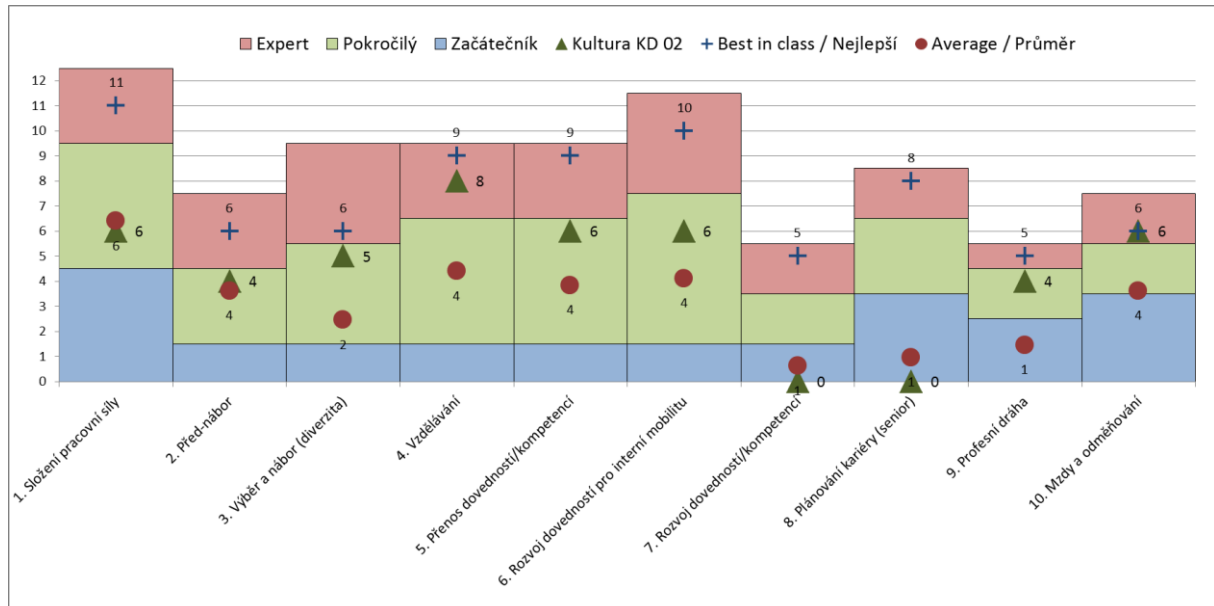


Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 02“ 2016, vlastní zpracování

Úroveň Age Managementu je ve sledované společnosti „Kultura KD 02“ na dobré úrovni. Na expertní úrovni, co se týče Age managementu, je společnost v oblasti vzdělávání, mezd a odměňování a vytváření vztahů (sítě) a její udržování.

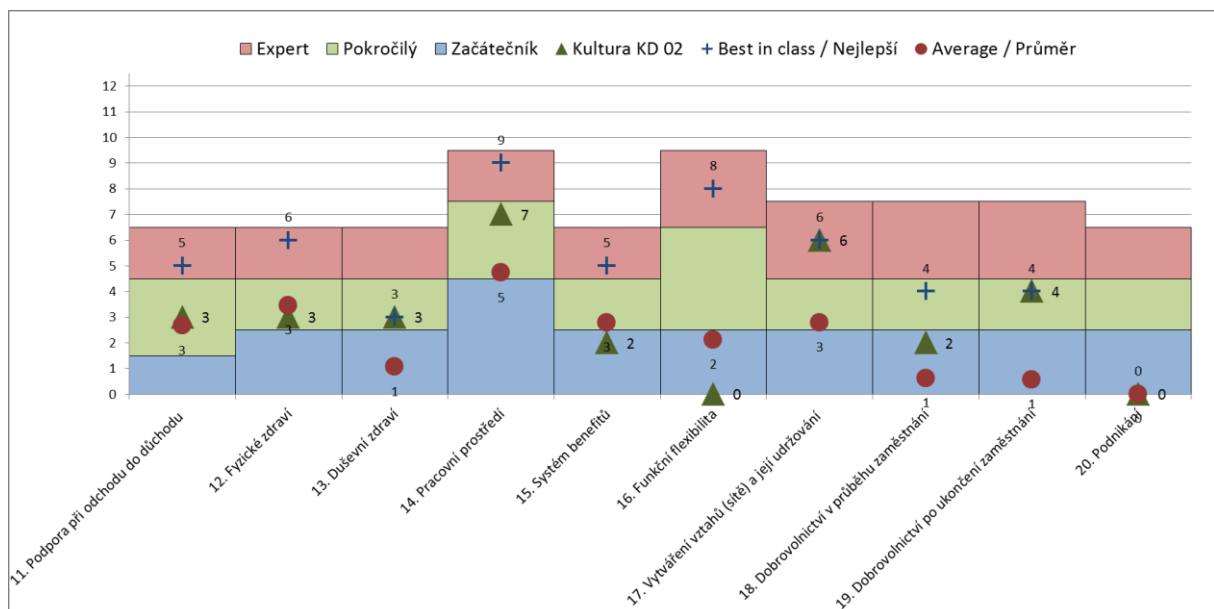
**Graf 166**  
(graf 1)

Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 02“ 2016, vlastní zpracování

**Graf 17** Úroveň Age Managementu podle jednotlivých ukazatelů (graf 2)



Zdroj: Byznys pro společnost, LEA – pilotní měření 2015, měření KZPS 2016, „Kultura KD 02“ 2016, vlastní zpracování

## Závěr

### Rámcová doporučení

Společnost „Kultura KD 02“ má formálně nastaveny základní procesy a postupy v oblasti práce s lidskými zdroji, a potažmo v oblasti Age Managementu. Toto nastavené vyplývá ze skutečnosti, že společnost je příspěvkovou organizací, která podléhá zakladateli – městu, kde působí. Tyto procesy a postupy jsou na velmi dobré úrovni.

Zároveň má společnost velké množství již nyní funkčních procesů, které fungují na neformální bázi. Tyto procesy doporučujeme formalizovat a ukotvit do systému již zavedených postupů.

Pro další rozvoj společnosti v oblasti Age Managementu, a zároveň práci s lidskými zdroji, by bylo vhodné oddělit práci a zodpovědnosti v této oblasti od pozice vedení/ředitelky, která nyní tyto činnosti strategicky plánuje, operativně navrhuje, realizuje a zastřešuje, a to souběžně s dalšími zodpovědnostmi. Ideální by bylo vyčlenění do samostatné pozice. Toto rozdělení by poskytlo potřebnou kapacitu k této práci a vedlo k rychlejšímu rozvoji některých procesů v souladu s plánem pracovních sil, o kterém byla zmínka zkraje této zprávy.

Širší rozvoj v práci s lidskými zdroji se zaměřením na Age Management posílí společnost směrem ven: upevnění dobrého jména společnosti jako kvalitního a zodpovědného zaměstnavatele v regionu, v budoucím období pak zvýší zájem o práci ve společnosti těch osob, které mají relevantní vzdělání a zkušenost. Směrem dovnitř pak společnost tímto posílí rovněž svoje postavení zodpovědného zaměstnavatele, který činí kroky pro diverzitu na pracovišti a vytváří prostředí pro další růst jednotlivců/kyň. Udrží se tak, i za stávajících nevstřícných finančních podmínek, odborní pracovníci/ice ve společnosti.

## **Zpracovatel: Byznys pro společnost, fórum odpovědných firem**

V Tůnách 1357/11, 2. patro

Praha 2, 120 00

[www.byznysprospolecnost.cz](http://www.byznysprospolecnost.cz)

IČ: 22 84 26 08

DIČ: CZ22842608

Tel: 240 201 195

**Pavel Štern**

**Ředitel programů**

[stern@byznysprospolecnost.cz](mailto:stern@byznysprospolecnost.cz)

+420 607 919 028

**Knihovnik v knihovně pro děti 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.**

## **Pracovní činnosti**

---

- Poskytnutí knihovnických, informačních, referenčních a faktografických služeb v knihovně pro děti.
- Vyhledání a formulace odpovědí na informační požadavky uživatelů s využitím interních a externích informačních zdrojů.
- Sledování a hodnocení informačních potřeb a požadavků uživatelů v knihovně pro děti ve vazbě na profilaci a aktualizaci fondů.
- Osobní, písemná a telefonická komunikace s uživateli v knihovně pro děti včetně vstupních pohovorů.
- Informování uživatelů v knihovně pro děti o rozsahu a právních podmínkách poskytovaných knihovnických a informačních služeb.
- Sestavení jednoduchých rešerší.
- Specifické instruktáže a školení uživatelů v knihovně pro děti o poskytovaných knihovnických a informačních službách instituce.
- Identifikace, vyhledání, výběr a příprava předloh pro kopírovací a reprografické služby uživatelům v knihovně pro děti.
- Vedení agendy vymáhání nesplněných závazků uživatelů v knihovně pro děti.
- Kooperace v národním systému knihovnických a informačních služeb pro dětské uživatele.
- Základní činnosti v oblasti public relations a marketingu knihovny včetně spolupráce s partnery.
- Prezentace knihovnických a informačních služeb knihovny pro děti.
- Realizace lekcí informační výchovy, aktivit k podpoře čtenářství a dalších volnočasových aktivit v knihovně pro děti.
- Poskytnutí specifických poradenských a konzultačních služeb z oblasti čtenářství a informační výchovy rodičům a pedagogům.

Link: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=102291&kod\\_sm1=21](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102291&kod_sm1=21)

**„Časový snímek pracovního dne“ se ve společnosti „Kultura KD 02“ řídí zejména otevírací dobou pro klienty/ky, která je pondělí až pátek od 9 do 18 hodin, vyjma úterý (12-18h) a v sobotu od 9 do 12 hodin. <http://www.svkhk.cz/O-knihovne/Oteviraci-doba.aspx>**



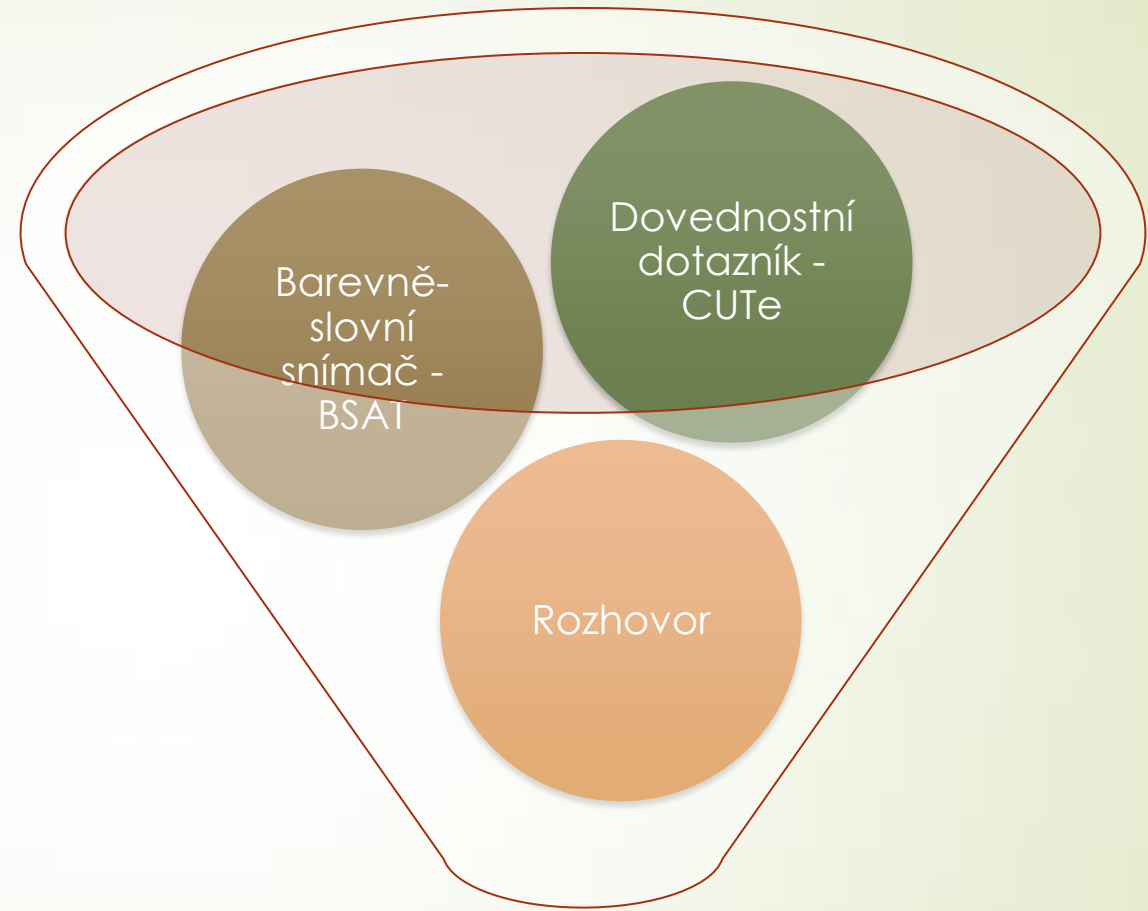


Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Knihovník v knihovně pro děti / 1

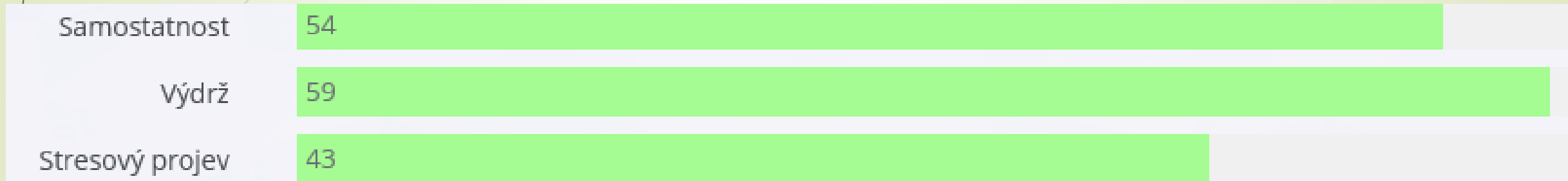
Abych lépe zvládl/a svoji práci co nejdéle

# Informace



Práce v týmu

# Poslání



V duchu jsem šťastná za tu práci, jsem tu jako doma

... a teď jsem šťastná

Rok jsem čekala na místo, ale nic jiného jsem dělat nechtěla

# Obohacení

## **ideály** (touhy, přání)

Navštěvuji semináře, Spolupráce, Organizuji, Samostatný/á/, Moje zdraví, **Informace**, **Vidím**, **Slyším**, Umím,

## **motivátory** (motivace, odměna)

Národní knihovna, Spolupracovníci, Vedení firmy, Rozhoduji, Řídím, **Uspěch**, Konkurence, Kontrola, Připravuji besedu, Moje práce, Poradce, Tvořím, Rychlost, Peníze, Změna, Odpovědnost, Myslím, Mluví, **Uspěch**, Moje šéfka, Smím, Chci, Cítím,

## **operátory** (někdy motivace, jindy demotivace)

Pracuji přesčas, Školím se, Hodnotící pohovory, Námaha, **Uspěch**, **Uspěch**, Moje chyby, Počítače, Pomalost, **Jsem agresivní**, Porady,

## **stresory** (stres, demotivace)

**Nesmím**, **Neumím**,

## **destruktory** (destrukce, vyhraňování se)

Moje mzda, **Riziko**, **Nechci**,

# Mohu organizovat besedy, abych byla přesvědčena o smysluplnosti



Mašinka Tomáš  
Ferda Mravenec



# Volnost a ocenění



Mám možnost odmítnout třídu  
– ale nikdy jsem to neudělala

Ocenění ze strany vedení –  
toto nebylo vždy

Přirozená motivace – holky  
dělají besedy

# Centrála x pobočka

Centrála

Vyšší flexibilita

???

Pobočka

Školy besedy  
pořádají na  
hlavní  
knihovně

Nejsou prostory  
na setkání

# Spolupráce & Týmovost

Ochota spolupracovat.

52



osobní & týmový zisk  
samostatná & týmová práce  
kooperace



Výborný tým

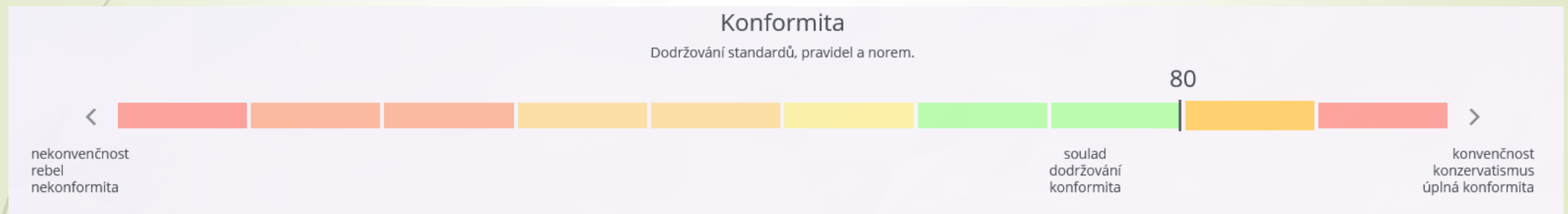


# Proč

- ▶ Plat vždy na účtu
- ▶ Pravidelná pracovní doba
- ▶ Variabilita
- ▶ V případě nemoci rychlý návrat
- ▶ Přizpůsobení okamžitým potřebám
  
- ▶ Různorodá práce
  - ▶ Poradenství
  - ▶ Oprava knížek
  - ▶ ...



- ✓ Samozřejmě podepsané od rodičů (změna řádu)
  - ✓ Je mnoho dalších pravidel
    - ✓ Musíme počítat hry
    - ✓ Souhlas ohledně focení dětí
- ✓ Bezpečnost informací (data a přístup na PC)



# Konformita



Stres



Čas

Rodiče

Stížnost

Ztráta  
hlasu



# Mzda



destruktory  
Moje mzda,



Možná budu řešit časem



# Doporučení

## Prostředí

- Prostor na oběd
- Sprcha, šatna, jídelna
- Ergonom - postoj

## Změny

- Střídání za pultem
- Sdílení tvorby PR – učící se organizace
- Plat + atraktivita
- Příběh, jak by to vypadalo bez nás

## Rozvoj

- Prostor na vzdělávání
- Sabatický rok



# Doporučení

Prevence  
vyhoření

Ocenění a  
volnost

Výcvik  
„pozitivní  
manipulace“

Souhra s  
některými  
učiteli

Blokování  
webových  
stránek

Foniatr



Děkujeme za spolupráci.



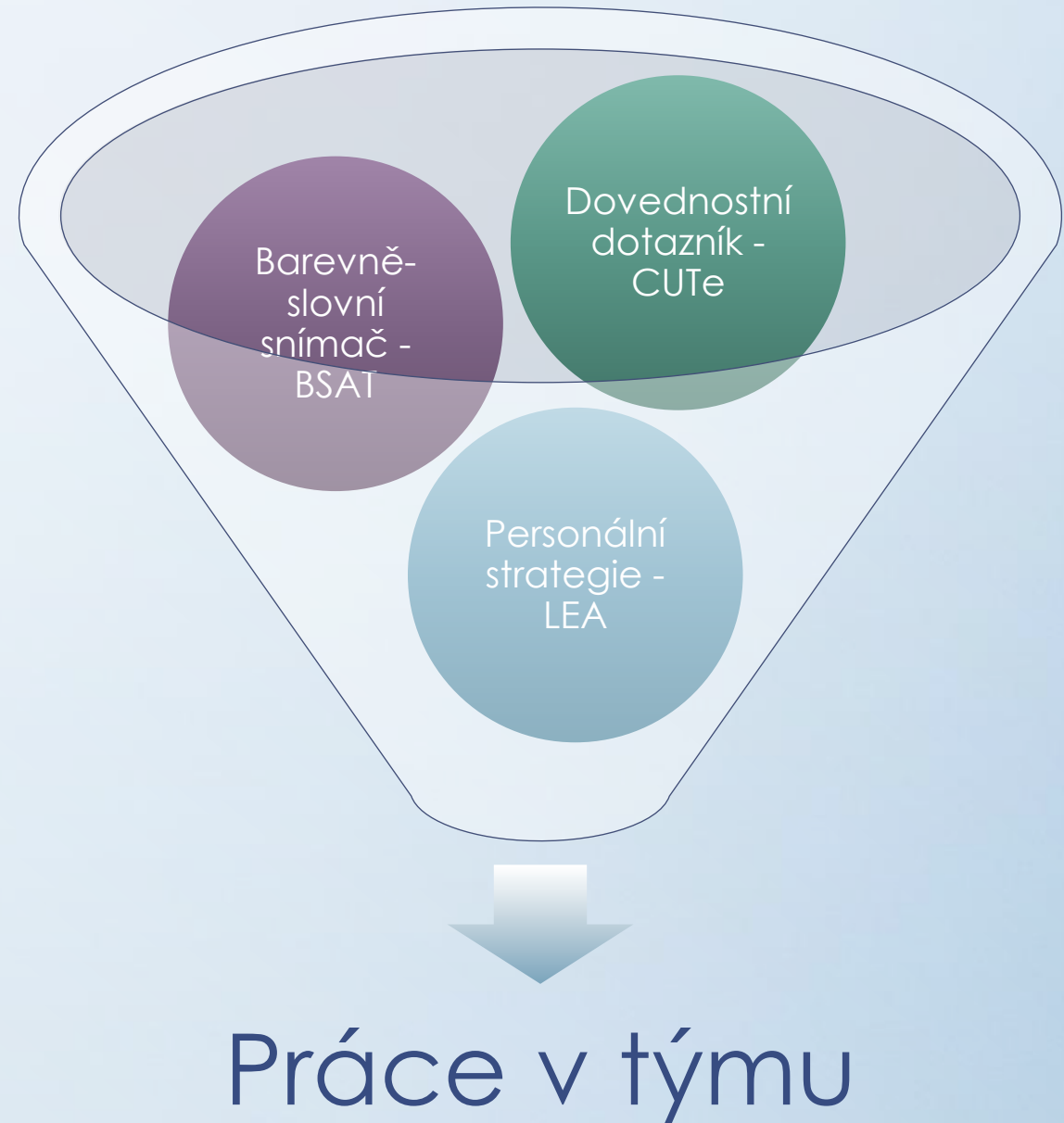
Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# Knihovník v knihovně pro děti /2

Abych lépe zvládl/a svoji práci co  
nejdéle



# Informace



# Poslání

Samostatnost

54

Výdrž

59

Stresový projev

43

Pokud to někoho  
nebaví, do půl roku je  
 pryč

# Obohacení

## **ideály** (touhy, přání)

Navštěvuji semináře, Spolupráce, Organizuji, Samostatný/á/, Moje zdraví, **Informace**, **Vidím**, **Slyším**, Umím,

## **motivátory** (motivace, odměna)

Národní knihovna, Spolupracovníci, Vedení firmy, Rozhoduji, Řídím, Konkurence, Kontrola, Připravuji besedu, **Moje práce**, Poradce, Tvořím, Rychlost, Peníze, Změna, Odpovědnost, Myslím, Mluví, **Moje šéfka**, Smím, Chci, Cítím,

## **operátory** (někdy motivace, jindy demotivace)

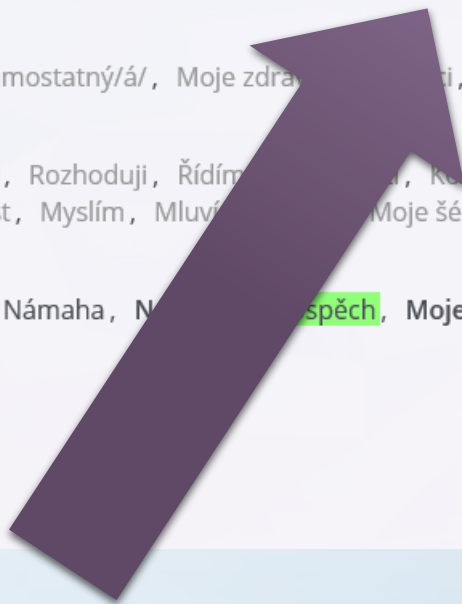
Pracuji přesčas, Školím se, Hodnotící pohovory, Námaha, **Nesplněný úspěch**, **Moje chyby**, Počítače, **Pomalost**, **Jsem agresivní**, Porady,

## **stresory** (stres, demotivace)

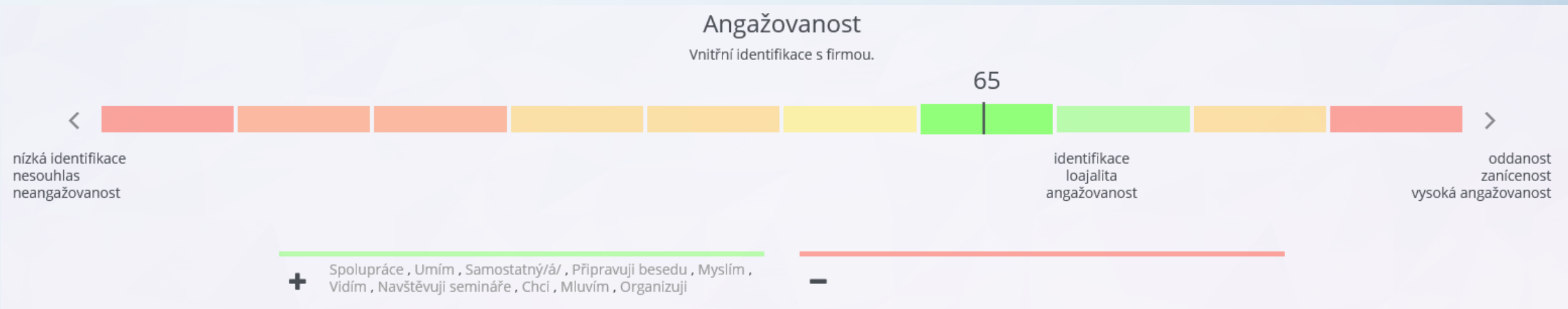
**Nesmím**, **Neumím**,

## **destruktory** (destrukce, vyhraňování se)

Moje mzda, **Riziko**, **Nechci**,



# Tlak na výkon není ...



# Atraktivita

Styděla jsem se za to,  
jaký mám plat

Lidé nevědí, co naše  
práce obnáší

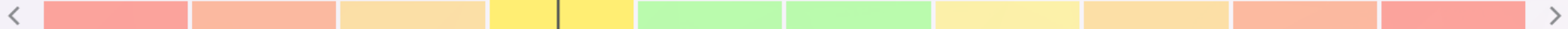
# Atraktivita

V zahraničí?

## Stimulace

Reagování na externí stimuly.

35



neovlivnitelnost  
lhostejnost  
netečnost

vnímavost  
reagování  
stimulovatelnost

rozptýlenost  
snadná inspirovatelnost  
snadná stimulovatelnost

# Mzda

destruktor

Moje mzda,

# Doporučení

## Prostředí

- Prostor na oběd
- Sprcha, šatna, jídelna
- Ergonom - postoj

## Změny

- Střídání za pultem
- Sdílení tvorby PR – učící se organizace
- Plat + atraktivita
- Příběh, jak by to vypadalo bez nás

## Rozvoj

- Prostor na vzdělávání
- Sabatický rok





Děkujeme za  
spolupráci.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

