



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Shrnutí výsledků aktivit projektu

Bipartitní platforma: Kultura

BROŽURA

3.1.2022

Svaz knihovníků a informačních pracovníků ČR
Odborový svaz pracovníků kultury a ochrany přírody

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



Obsah

O projektu	3
1 Stres, vyhoření, psychická zátěž – faktory ovlivňující výkon profesí	5
1.1 Péče o fyzické zdraví a jeho prevence	5
1.2 Výživa a pitný režim.....	8
1.3 Pracovní prostředí a ergonomie / smyslové zatížení	11
1.4 Smyslové zatížení	13
1.5 Vztahy na pracovišti	15
1.6 Hodnoty	20
1.7 Emocionalita a emoce na pracovišti.....	24
1.8 Intelekt/Intelektuální vyčerpání	28
2 Závěrečné shrnutí z aktivity stres, profesní vyhoření	31
2.1 Doporučení pro knihovníky	31
2.2 Doporučení pro management knihoven	31
2.3 Doporučení pro zřizovatele knihoven (obce/kraje).....	33
2.4 Legislativa	34
3 Rozvoj a posilování spolupráce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, podpora kolektivního vyjednávání, řešení témat.....	36
3.1 Závěry z dotazníkových šetření	38
3.2 Závěry a výstupy z aktivity „Rozvoj a posilování spolupráce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, podpora kolektivního vyjednávání, řešení témat“.....	40

O projektu

Projekt **„Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích“** navazuje na obě etapy již proběhlého projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě na změny v důchodovém systému“.

Projekt je realizován v rámci Evropského sociálního fondu, Operačního programu Zaměstnanost; jeho nositelem je Konfederace zaměstnavatelských svazů ČR (KZPS) se svým sociálním partnerem ČMKOS.

Cílem projektu je navázat na dosud provedené identifikace problémových oblastí v odvětvích a připravit relevantní a využitelná doporučení pro implementaci zvolených opatření u vybraných pracovních pozic v odvětvích. Záměrem je také u vybraných pracovních pozic v odvětvích najít způsob, jak snížit fyzickou i psychickou zátěž u vybraných pracovních pozic, a umožnit prodloužení věku odchodu do starobního důchodu. Společně, jako sociální partneři, navrhnout řešení a sjednotit názory pro vybrané problémové oblasti a na další činnost bipartitních platform. Cílem je také nalézt cestu – doporučení, jak eliminovat bariéry v oblasti sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání a poskytování flexibilních forem práce ve veřejném sektoru. V projektu je zapojeno 8 bipartitních týmů, které prezentují odvětví školství, zemědělství, polygrafii, stavebnictví, textilní a oděvní průmysl, těžební průmysl a kulturu. Knihovny jsou zapojeny na platformě kultura prostřednictvím sociálních partnerů Svazu knihovníků a informačních pracovníků ČR (SKIP ČR) na straně zaměstnavatelů a Odborového svazu pracovníků kultury a ochrany přírody (OSPKOP) na straně zaměstnanců.

V odvětví kultury byla v rámci tohoto projektu řešena dvě témata.

První téma **„Stres, vyhoření, psychická zátěž – faktory ovlivňující výkon profesí“** navazuje na výstupy z předchozích projektů, ve kterých bylo zjištěno, že významnou hrozbu pro knihovníky především ve službách, ale i ostatní knihovnické pozice, může představovat tzv. syndrom profesního vyhoření. Pracovníci knihoven představují důležitou část infrastruktury knihoven. Svou každodenní prací přispívají ke spokojenosti svých uživatelů a naplňují cíle a poslání knihoven. Jejich spokojenost je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného fungování knihoven. Pracovníci knihoven jsou v posledních letech



nucení čelit nejrůznějším změnám a výzvám, ať už v oblasti technologií nebo legislativy, a také zvyšujícím se nárokům uživatelů. V projektu jsme se zaměřili na zmapování této problematiky v knihovnách s cílem navrhnout doporučení a opatření, která by přispěla k prevenci syndromu vyhoření.

Druhé téma **„Rozvoj a posilování spolupráce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, podpora kolektivního vyjednávání, řešení témat“** bylo zaměřeno na podporu sociálního dialogu jako nástroje pro zlepšení firemní komunikace, vztahů i toků informací, na pracovní právo a vliv legislativy na činnost sociálních partnerů. Cílem bylo vymezení problematických oblastí v odvětví a zpracování doporučení pro vedení sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání ve formě manuálů využitelných v praxi.



1 Stres, vyhoření, psychická zátěž – faktory ovlivňující výkon profesí

Prvním předpokladem pro zmapování syndromu profesního vyhoření mezi pracovníky knihoven byl sběr podkladů a relevantních dat prostřednictvím průzkumu. Po sběru dat následovala práce pracovní skupiny, která se snažila nasbírané informace strukturovat a vyhodnotit. Problematika profesního vyhoření a stresových faktorů byla rozdělena do osmi oblastí, které mají největší vliv na psychiku, vyrovnanost a pracovní výkon pracovníků knihoven.

V úvodu bychom chtěli poděkovat paní psycholožce Mgr. Ing. Soně Plhákové, která je autorkou dotazníku a úzce s námi spolupracovala se ve všech fázích realizace této klíčové aktivity.

1.1 Péče o fyzické zdraví a jeho prevence

První zkoumanou oblastí byla oblast, která se týká fyzických aktivit a péče o zdraví pracovníků knihoven. Tato oblast byla hodnocena nejvíce negativně ze všech oblastí. Z průzkumu vyplynulo, že velká část pracovníků knihoven má tendenci zanedbávat péči o své zdraví. Například přes 70 % respondentů se nevěnuje žádné formě relaxace, více než polovina respondentů trpí spánkovým deficitem a přes 40 % respondentů se uchyluje k přecházení nemocí a trpí opakovanou bolestí.

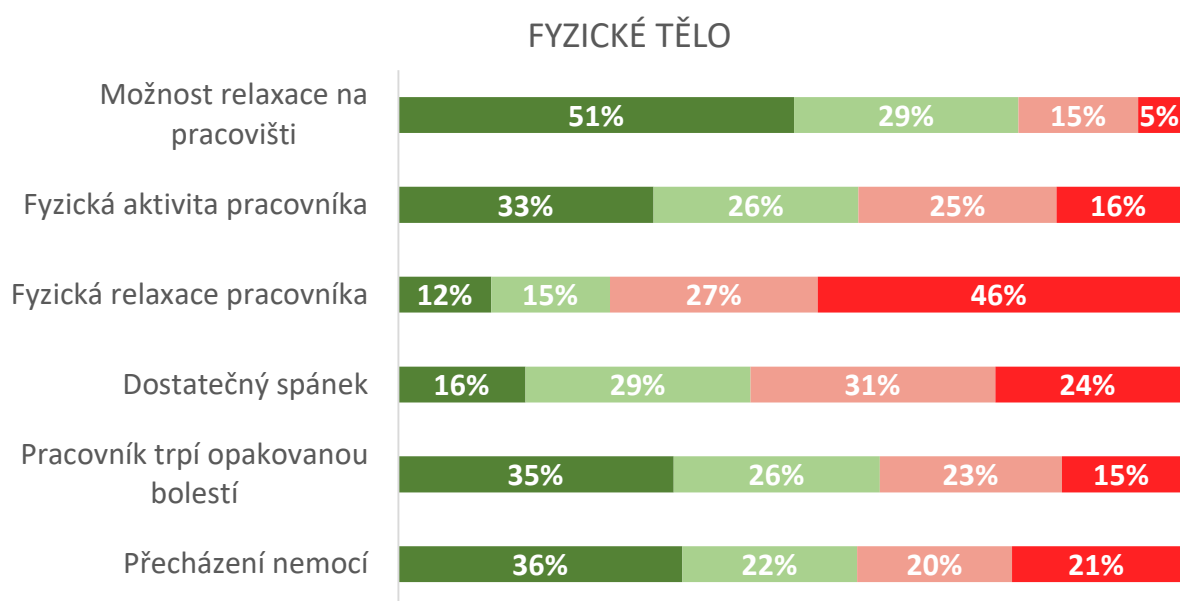
Oblast fyzického těla s ohledem na věk respondentů 40 + odráží jak větší potřebu regenerace, tak nezdravé návyky střední a starší generace. Především ročníky 1946–1967 patří k tzv. sendvičové generaci, která se stará jak o vnoučata, tak o své vlastní rodiče a na vlastní relaxaci nemá čas, případně finanční prostředky. Vedle nedostatečné fyzické regenerace může být při dlouhodobém deficitu spánku ovlivněna především psychická regenerace – takoví zaměstnanci mohou mít potíže se soustředěním, mohou být přecitlivělí na světelné či zvukové podněty, mohou reagovat podrážděně na běžná nedorozumění, a to vše pak ovlivňuje i obranyschopnost organismu. Pokud k tomu připočteme 38 % pracovníků, kteří již nyní přiznávají, že trpí opakovanými bolestmi a snad z finančních důvodů až 41 % pracovníků přechází nemoci, lze situaci považovat za prioritní.

Pokud výsledky dotazníkového šetření vztáhneme ke skutečnosti, že 70 % pracovníků knihoven je starších 40 let, pak lze konstatovat, že **problémy ve fyzické oblasti souvisí s návyky generací „B“ a „X“:**



- Generace zaměstnanců ve věku 40+ je generací zaměstnanců, kteří si ještě **nenavykli o své tělo pečovat**, přestože po 40. roce věku se snižuje jeho regenerační schopnost.
- Je to také generace pracovníků, která zažila velké množství nejružnějších trendů ve stravování a **zásady zdravého stravování si teprve osvojuje**.
- Na nespokojenost a tím negativní hodnocení mají také vliv **nastupující technologie a s ní spojené zvýšené nároky na adaptaci na tyto technologické změny nejen v zaměstnání, ale v domácnosti**.
- Musíme si uvědomit, že tato generace pracovníků je první, která musela řešit **fyzické i smyslové obtíže** plynoucí z **mnohahodinové práce u počítačů, přítomnost přístrojů, narůstající hluk z dopravy**.

Souhrnný graf za oblast Fyzické tělo¹



Slovní komentáře k této oblasti tvořily velký zdroj informací pro pracovní skupinu, která se formulováním závěrů zabývala. Jednotlivé komentáře poskytly 687 podnětů, ve kterých jednoznačně převažují spíše prostředky pasivní relaxace a pasivního přístupu ke zdraví ve smyslu úpravy pracovního prostředí, vytvoření místa vhodného pro relaxaci, vhodnější organizace pracovní doby. Podnětů k

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



pasivní péči o tělo bylo celkem 491 podnětů z 687 celkem, tj. cca 70 %, oproti aktivním podnětům k péči o tělo (sport, sportovní pomůcky), kterých bylo celkem 148 (tj. cca 20 % ze všech podnětů v této oblasti).

Struktura slovních komentářů

	Kategorie – oblast „Fyzické tělo“	Počet podnětů od respondentů
1.	Relaxace	196 (z toho 140 podnětů byla „masáž“)
2.	Vybavení pracoviště	131
3.	Sport	111
4.	Místo pro relaxaci	103
5.	Organizace pracovní doby	61
6.	Pomůcky na cvičení	37
7.	Jiné	48
	Celkem	687

S ohledem na znepokojující výsledky v této oblasti, byla těmto tématům věnována značná pozornost. Nedostatečná relaxace a regenerace a absence kvalitního dostatečného spánku je zřejmě jednou z hlavních příčin oslabení organismu a zdrojem syndromu vyhoření. Expertní skupina zformulovala následující závěry a doporučení zejména pro zaměstnavatele.

Doporučení v oblasti relaxace

- Rehabilitaci u fyzioterapeuta nebo jeho docházení na pracoviště.
- Krátkodobé wellness pobyty, masáže, relaxpasy.
- Doplatky na brýle do výše 10.000 Kč jednou za 3 roky.
- Vzdělávání/inspiraci v oblasti duševního zdraví a nácviku relaxace.

Doporučení v oblasti vybavení pracoviště

- Vytvořit malý venkovní koutek pro relaxaci (možnost změny prostředí pro knihovníky, např. v době obědové přestávky).
- Vybavit knihovnu křeslem nebo pohovkou pro relaxaci.
- Při stavebních úpravách prostor knihoven myslet na pořízení sprchy pro zaměstnance.

Doporučení v oblasti sportu a pomůcek na cvičení

- Mezi benefity zařadit pro zaměstnance permanentky na plavání, cvičení jógy či podobné zdravotní cvičení, cvičení ve fitness centru.



- Oslovit architekta s cílem využít půdu, sklep, zahradu pro zřízení cvičebního koutku, který by mohl být vybaven hrazdou či žebřinami na protažení či gymnastickým míčem, rotopedem či běžeckým pásem.

Doporučení v oblasti místa pro relaxaci

- Zřídit pro zaměstnance tzv. denní místnost kde by si mohli sníst v klidu jídlo, natáhnout se na chvíli (pohovka, karimatka), možná i se protáhnout nebo si krátce zacvičit.

Doporučení v oblasti organizace pracovní doby

- Čas na krátkou relaxaci.
- Střídání činnosti ve smyslu sedavá práce vs. práce za pultem či ve skladu.
- 1 x v měsíci/za kvartál možnost indispozičního volna.
- Zkrácení pracovního úvazku u dvou skupin knihovníků:
 - Zkrácení pracovní doby na 4 dny v týdnu u knihovníků ve věku 55 + z důvodu fyzické únavy. Experti navrhli nabídnout toto zkrácení těmto knihovníkům a dokrýt provoz s využitím stážistů (junior/senior) nebo brigádníků. Lze také např. třetinu času těchto knihovníků nabídnout na zaučování začínajících zaměstnanců.
 - Zkrácení pracovní doby např. na 6tíhodinovou pracovní dobu u knihovníků-rodíčů. U této skupiny navrhli experti část úvazku vykryt tzv. home office na činnosti, které nevyžadují přítomnost v knihovně jako je např. tvorba metodiky, tvorba ppt prezentací, příprava pomůcek pro dětské programy, vyřizování e-mailové korespondence.

Doporučení v oblasti spánkového deficitu

- Série osvětových přednášek pro knihovníky např. zkušeným psychologem s praxí v oblasti spánkové deprivace spojených s nácvikem účinných strategií pro uvolnění.

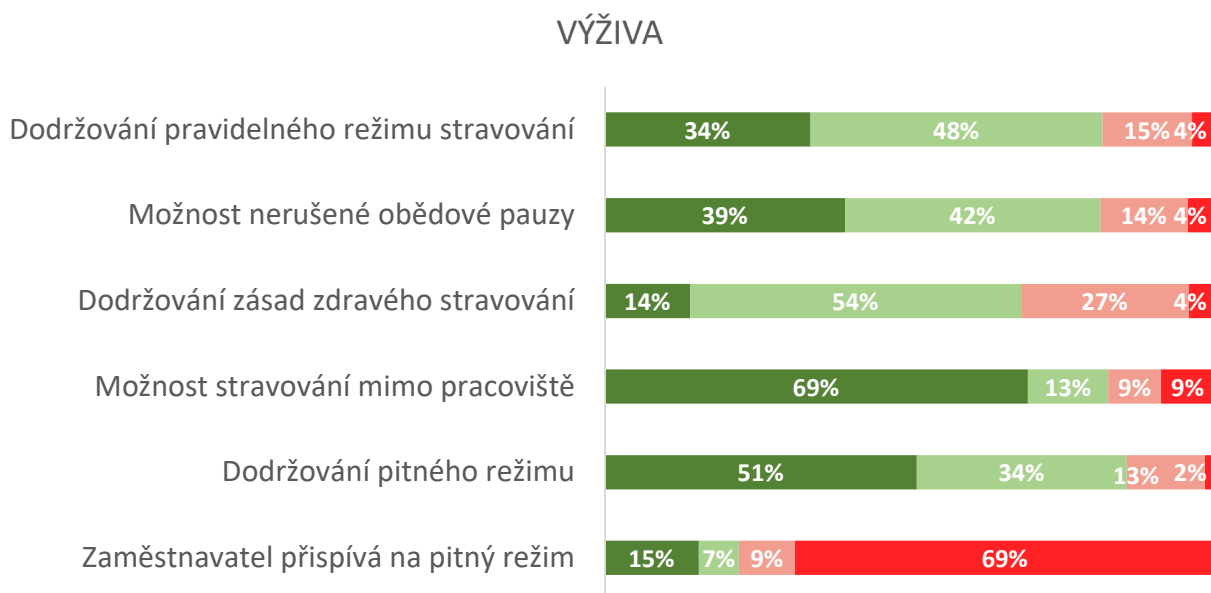
1.2 Výživa a pitný režim

Další zkoumanou oblastí byla oblast zabývající se především stravovacími možnostmi, návyky a pitným režimem pracovníků knihoven. Při vyhodnocení



další otázky týkající se dodržování zásad zdravého stravování bylo zjištěno, že 31 % pracovníků připustilo porušování zásad zdravého stravování. To je však s největší pravděpodobností jen špičkou ledovce. Je rozdíl znát zásady a skutečně je v praxi dodržovat. Z dotazníků vyplynulo, že jen 22 % respondentů pracuje v knihovnách, které svým zaměstnancům přispívají nebo alespoň umožňují pitný režim. Z pohledu věkové skladby je nadějná silná skupina pracovníků ve věku 30–50 let, která zažila obrovský nárůst civilizačních nemocí u svých rodičů a uvědomila si potřebu zdravějšího stylu stravování.

Souhrnný graf za oblast Výživa



Z analýzy komentářů respondentů vyplynulo, že by vedle **zajištění pitného režimu na pracovišti v podobě minerálek či barelů s vodou** zaměstnanci knihoven uvítali třeba kuchyňky s kávovarem či možností uvařit si čaj, případně připravit si kohoutkovou vodu třeba s citronem. Tato změna s ohledem na zvyšující se letní teploty, případně kombinací s klimatizací, je určitě žádoucí. V komentářích byla také diskutována **délka zákonné přestávky 30 minut na jídlo**, za kterou nelze stihnout přesunout se do stravovacího zařízení, sníst oběd a vrátit se. Tento čas umožňuje ohřát si či sníst pouze předem připravené jídlo na pracovišti nebo jídelně v areálu. Také výpůjční doba zvláště u menších knihoven neumožňuje pravidelnou stravu, protože knihovníky nemá kdo vystřídat.



Struktura slovních komentářů

	Kategorie výživa a pitný režim	Počet podnětů
1	Pitný režim	288
2	Dostupnost (skladba) zdravé stravy	58
3	Místo pro jídlo	47
4	Čas na jídlo	30
5	Jiné	14

Doporučení v oblasti pitný režim

- Standardně vybavit knihovnu filtrační konvicí a zásobník s vodou poskytnout především u knihoven bez přístupu k pitné vodě.
- Osvěta mezi knihovníky, např. příprava jednoduché prezentace s tipy na řešení pitného režimu a nároků knihovníků plynoucích z platné legislativy.

Doporučení v oblasti stravování

- Zajištění dostupnosti zdravé alternativy stravy, obdobně jako je to v základních školách, formou automatů na ovoce, zeleninu, jogurty, obědové saláty.
- Zavedení pravidelných dnů pro zdraví (1 x měsíčně), kdy by zřizovatel poskytl zaměstnancům ovoce a zeleninu zdarma.
- Pořízení stolního mixéru na přípravu smoothie z čerstvého ovoce.

Místo na jídlo

- Zakomponovat požadavky na jídelní prostor do návrhu směrnice upravující prostorové uspořádání knihoven. V minimálním rozsahu by i malé knihovny mohly podle účastníků být vybaveny jídelním koutem s ledničkou a mikrovlnkou vizuálně oddělené od výpůjční části.

Čas na jídlo

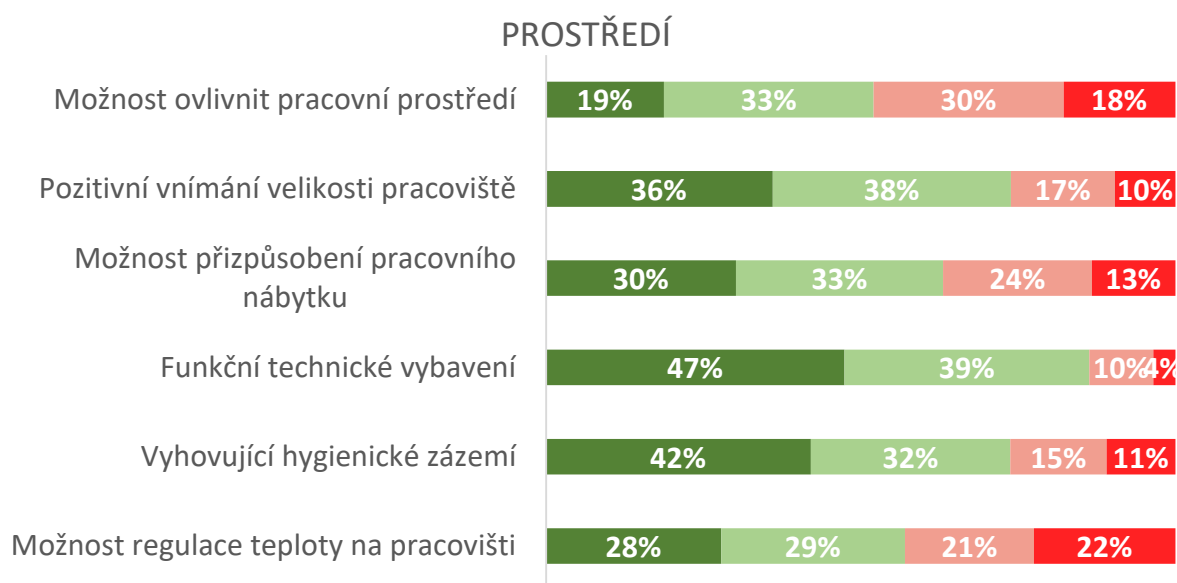
- Poskytnout možnost prodloužit přestávku na jídlo na 60 minut s tím, že si tento čas napracují. Toto prodloužení však musí být vždy podle personálních možností a organizace služeb dané knihovny.
- Možnost zavedení krátkých přestávek na relaxaci, např. v 10:00 a 14:30, spojených se svačinou. Tyto krátké přestávky by byly významné především pro pracovníky ve službách, kteří jsou po celou pracovní dobu v kontaktu s uživateli.



1.3 Pracovní prostředí a ergonomie / smyslové zatížení

V oblasti prostředí bylo zkoumáno pracovní prostředí pracovníků, ve smyslu ergonomie, technického vybavení a hygienického zázemí. Ukazuje se, že přes veškerou snahu z posledních let o modernizaci interiérů knihoven, je stále poměrně značná část knihovníků, která nemá možnost ovlivnit své pracovní prostředí. Oblast prostředí je spolu se sensorickou přetížeností dalšími dvěma nejhůře hodnocenými oblastmi průzkumu syndromu vyhoření. Téměř polovina pracovníků knihoven (48 %) nemůže žádným způsobem ovlivnit své pracovní prostředí, navíc 37 % pracovníků nedisponuje ergonomickým nábytkem, tzn., že nábytek nelze přizpůsobit individuálním potřebám. Přes 40 % pracovníků nemůže na pracovišti regulovat teplotu podle své potřeby.

Souhrnný graf za oblast Pracovní prostředí



Frustrace respondentů v oblasti prostředí pramení pravděpodobně z **nemožnosti si „volit“ prostředí svého pracoviště**. Tato „nesvoboda“ knihovníků je dána především budovou, ve které knihovna sídlí:

- Budovu knihovny a **prostředí v ní může knihovník vybírat/volit jen na počátku své pracovní kariéry**, když si volí svého zaměstnavatele, a i v tomto případě se však může knihovna přestěhovat do jiných prostor a s ní i knihovník.



- ▶ Budovu/**prostředí knihovny nemůže knihovník ovlivnit** – jen výjimečně při stavbě či stěhování do nových prostor, či pokud je v pozici vedoucího/ředitele knihovny.
- ▶ Budova/místnost je obvykle **sdílena s více lidmi**, což bude narážet na rozdílné nastavení osobností a z toho plynoucích rozdílných osobních potřeb.

Celkem 305 komentářů k oblasti prostředí naznačují, že v některých knihovnách je problém nevhodných prostor knihoven opravdu palčivý. Jednotlivé komentáře byly podrobeny kvalitativní analýze – každý komentář byl rozdělen na dílčí podněty a ty pak přiřazeny k celkem 7 nadřazeným kategoriím. **Jednotlivé komentáře poskytly celkem 458 podnětů.**

Struktura slovních komentářů

	Kategorie – oblast „Prostředí“	Počet podnětů od respondentů
1.	Teplota a její regulace	111
2.	Sprcha chybí	90
3.	Prostor (větší, nový, kuchyňka, soukromí)	72
4.	WC (oddělené, rekonstrukce, chybí)	58
5.	Nábytek (ergonomie, nový, vlastní)	51
6.	Estetizace (zeleň, malování, vkus)	28
7.	Jiné (závady, úklid, technika apod.)	48
	Celkem	458

Doporučení v oblasti pracovního prostředí

Prostory knihovny

- Při výstavbách, rekonstrukcích prosazovat vytvoření vhodného zázemí pro zaměstnance. Stavební program pro výstavbu a rekonstrukci by vždy měli zadávat knihovníci, aby byl zajištěn požadovaný praktický výsledek.
- Vytvořit dotační program pro výstavbu a rekonstrukci knihoven.
- Konzultace s architektem k možnostem řešení nepříznivé prostorové situace v knihovně, nechat si zpracovat vizi funkčního prostoru pro knihovnu, např. za pomoci spolupráce se studenty architektury.

Hygienické sociální zázemí (sprchy, WC)

- Jednat se zřizovatelem o vybudování důstojného hygienického zázemí pro zaměstnance již při zadávání stavby či rekonstrukce knihovny.



- Klást důraz na hygienu toalet – zejména tam, kde chybí oddělené WC pro zaměstnance (častější úklid, dezinfekce), modernizace, výměna záchodových míst za samočistící.
- Nové architektonické řešení – vůle zaměstnavatele změnit prostory knihoven pro zaměstnance i uživatele.

Ergonomický nábytek

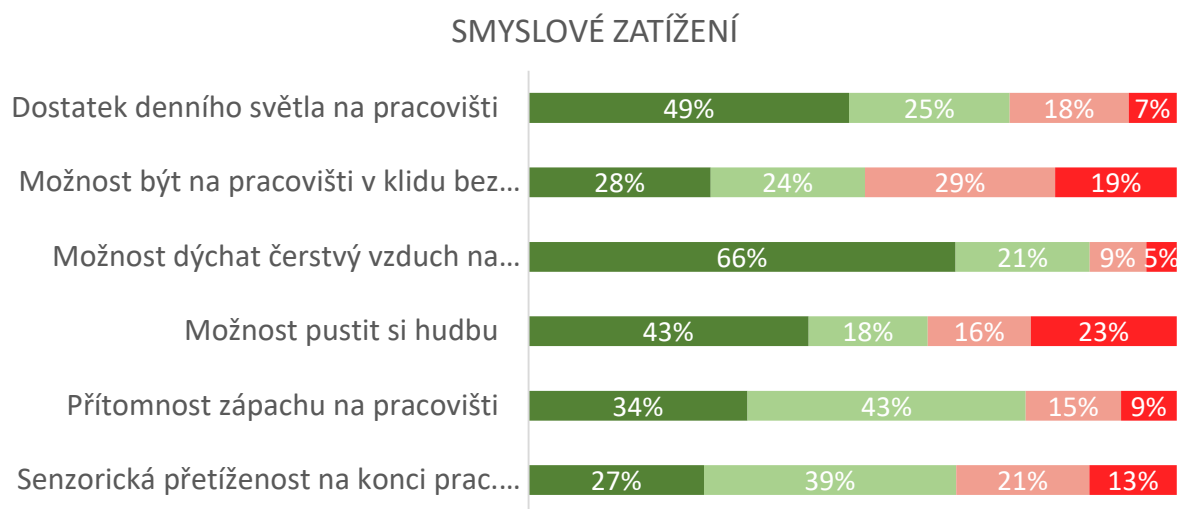
- Vydání celostátního materiálu/doporučení pro vybavení knihoven ergonomickým nábytkem, spojené s dotačním titulem.
- Vzdělávání v této oblasti pro vedoucí a zřizovatele knihoven.
- Osvěta mezi zaměstnanci s cílem motivovat k dodržování zdravotních doporučení a ergonomických zásad.

1.4 Smyslové zatížení

Následující oblast byla zaměřena na to, jakému smyslovému zatížení jsou pracovníci knihoven nejčastěji vystaveni. V oblasti senzorického přetížení se jeví jako klíčový faktor prevence syndromu vyhoření moci být na pracovišti alespoň chvíli v klidu bez hluku. Především středně velké knihovny do 25 zaměstnanců mají prostory zřejmě často omezené a multifunkční, kde se únik před hlukem hůře hledá. Téměř polovina pracovníků (48 %) nemá možnost být na pracovišti bez rušivých vlivů ani na část pracovní doby. Více než třetina pracovníků (34 %) se cítí na konci pracovního týdne senzoricky přetížená, tzn., že pociťují zvýšenou citlivost na zvuky případně světloplachost. Z pohledu profesí je pak v této oblasti nejohroženější kategorie dětských knihovníků.



Souhrnný graf za oblast Smyslové zatížení



Bylo shromážděno celkem 296 komentářů, které byly rozděleny podle toho, jakých smyslových orgánů a vjemů se týkají.

	Kategorie – oblast „Prostředí“	Počet podnětů od respondentů
1.	Zrak (Nevhodné osvětlení, chybí denní světlo, únava)	89 (z toho 63 podnětů bylo nevhodné světlo nebo chybí denní světlo)
2.	Sluch (Relax, soustředění, únava)	73
3.	Čich (Větrání, zápach, uživatelé)	71
4.	Teplota (vysoká, nízká, různé potřeby)	41
5.	Jiné	22
	Celkem	296

Doporučení v oblasti denní světlo/osvětlení

- Vyměnit zářivky za moderní a z hlediska provozu i levnější světelné zdroje.
- Osvětlení řešit individuálně u jednotlivých pracovních stolů/počítačů zakoupením vhodných lampiček.
- Zvážit jiné prostorové řešení knihoven, které zajistí více denního světla.

Zápach

- Časté větrání tam, kde je to možné.
- Používání účinných pohlcovačů pachů.
- Citlivé upozornění osob se zapáchajícím oblečením (měl by řešit vedoucí útvaru).



Hluk/rušivé zvuky

- Vytvoření místa pro relaxaci, klidové zóny pro zaměstnance, např. v podobě zázemí pro zaměstnance s kuchyňkou a jídelnou.
- Odhlučení z ulice (stavební úpravy - výměna oken za zvukotěsná).
- Vzdělávání pracovníků – trénování technik na soustředění.
- Zavedení částečné práce z domova (home office).
- Možnost střídání činností, např. práce v „zázemí“ a aktivní práce s uživateli.

Teplota a její regulace

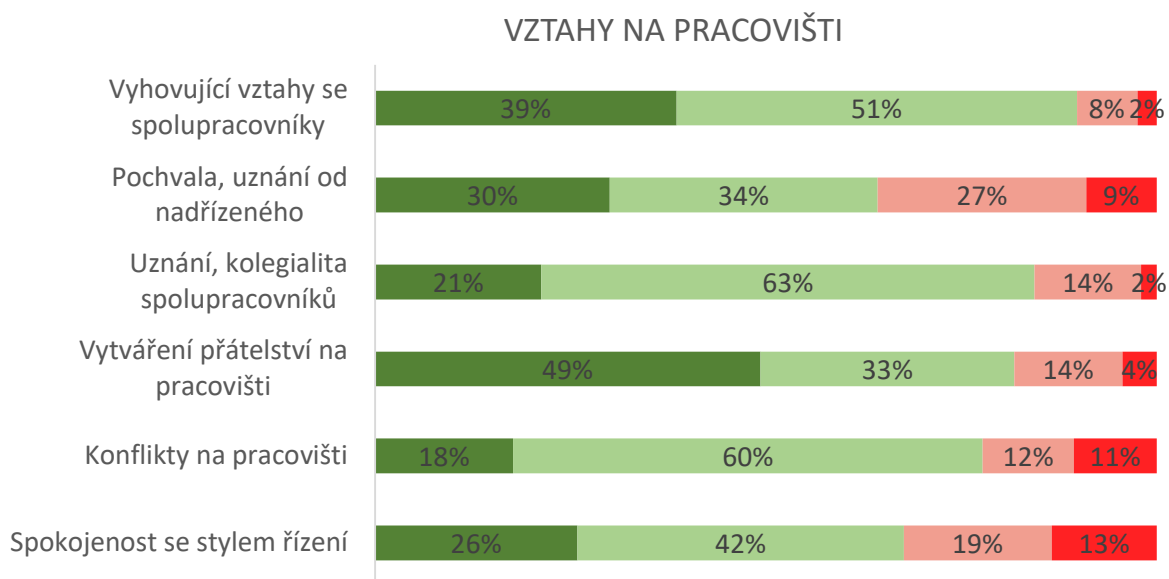
- Instalace zatemňovacích folií na okna.
- Zvlhčování vzduchu v místnosti.
- Možnost zkrácení směny v teplých dnech (doporučuje se dohodnout v kolektivní smlouvě).

1.5 Vztahy na pracovišti

Respondenti hodnotili, jaké u nich převládají vztahy na pracovišti, styl řízení knihovny apod. Vztahy na pracovišti s kolegy mají většinou pracovníci knihoven dobré. Problematictější je vnímání nadřízených, a to ve dvou oblastech. Část pracovníků (36 %) má pocit, že nejsou svým nadřízeným dostatečně oceňováni, nejsou chváleni apod. Další třetina pracovníků (32 %) není spokojena se stylem řízení knihovny. Oblast vztahů byla hodnocena jako druhá nejlepších v rámci dotazníkového šetření. Lze tedy konstatovat, že patří spíše mezi motivační prvky, než že by přispívala k vyhoření knihovníků. Nicméně i zde se najdou výzvy k zamyšlení, které lze rozdělit do 3 oblastí – mezigenerační střety, osamělost vedoucích pracovníků a manažerská nezkušenost vedoucích pracovníků.

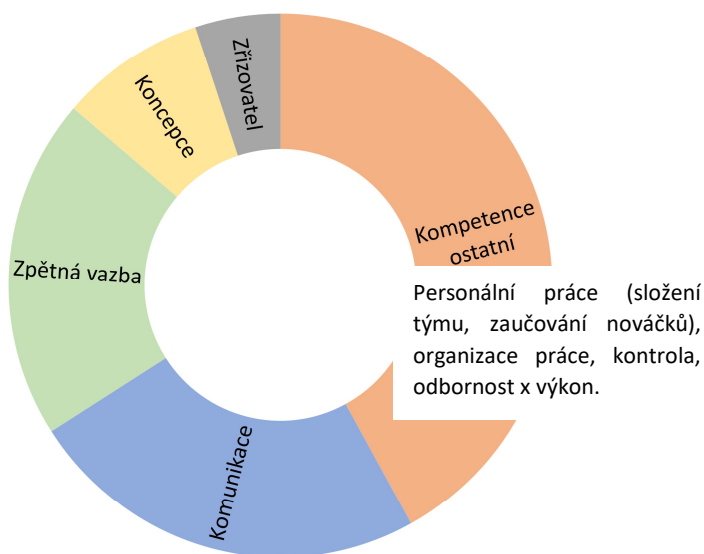


Souhrnný graf za oblast Vztahy na pracovišti



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

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





U kategorie „nadřízený“ se v komentářích nejčastěji objevovaly podněty týkající se potřeby intenzivnější komunikace a předávání informací, respondentům dále chyběla kvalitní zpětná vazba a potřeba jasné koncepce útvaru či instituce případně intenzivnější komunikace se zřizovatelem. Do podkategorie ostatní (42 %) byly zařazeny další podněty týkající kompetencí nadřízených v oblasti personální práce (doplňování a složení týmů, zaučování nováčků), organizace práce a její kontroly, oceňování odbornosti a výkonnosti jednotlivých podřízených.

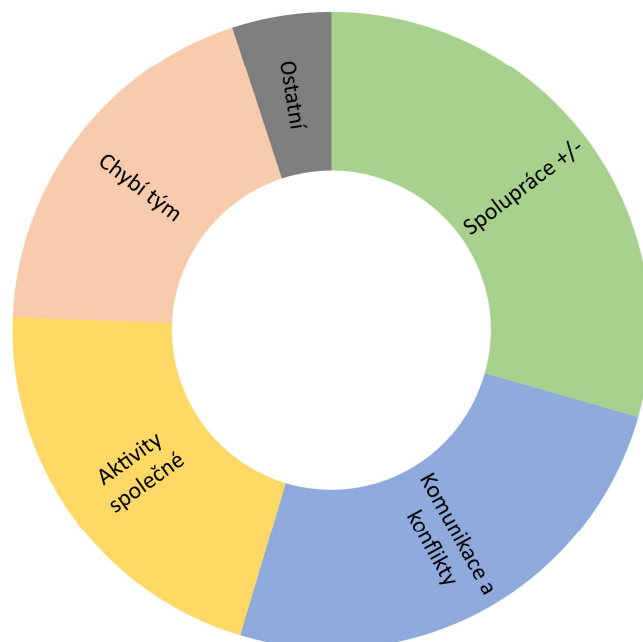
36 % nespokojených knihovníků se zpětnou vazbou spolu s 30 % nespokojených se stylem řízení – může napovídat, že i pro práci vedoucího potřebuje člověk průpravu a naznačuje **manažerskou nezkušenost vedoucích pracovníků**. Mezi knihovníky je velká část vedoucích, kteří svou práci dělají dobře. Díky tomu, že služby knihoven nepatří k urgentním či život ohrožujícím, panuje na pracovišti spíše snaha vyhovět, a to i v manažerské praxi. **Manažerská práce však často znamená rezignaci na činnost odbornou/knihovnickou**, protože prioritou je motivace zaměstnanců, určování vizí knihovny či oddělení, řízení financí, řešení konfliktů s klienty/zaměstnanci atd. **Ne každý vedoucí v knihovně je na toto připraven.** Je velký rozdíl v tom, pokud projde knihovník firemní praxí nebo ne.

Ve firmě obvykle projde systémem školení, ať už v oblasti komunikace případně manažerským školením.

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



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



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

Řada komentářů se týká také **projevení úcty ke zkušenostem a dovednostem**. Je to nevďěčná role vedoucích nastolit na pracovišti mezigenerační „smír“ postavený na znalosti vývojových potřeb jednotlivých dekád (pro 20+ je to schopnost učit se a aplikovat poznatky do praxe, tvořit, pro 50+ před své zkušenosti, připravit v závěru decénia své nástupce, mentorovat, setkávat se a pomáhat si).

Řadě respondentů také **chybí společné týmové aktivity** a nejsou jen teambuildingové akce mimo pracoviště, jako výlety, oslavy narozenin, ale také



pracovní formy setkávání jako společné porady, projekty, možnost podílet se na tvorbě koncepce knihovny a jejím programu.

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

Doporučení v oblasti vedoucích

- Používání tzv. SMART metody při zadávání úkolů pro jasné stanovení kompetencí.
- Jasné sdělování cílů instituce, oddělení v návaznosti na strategii organizace.
- Zavedení systému zpětné vazby pro motivování/hodnocení podřízených.
- Flexibilnější finanční oceňování na základě skutečného výkonu pracovníků (aktivity, vstřícnosti, inovací, úspory nákladů), zavedení tzv. balíčku/fondu vedoucího pro tyto účely (vyčleněním této částky z ročních/půlročních odměn).
- Zavedení psychodiagnostických metod a dalších standardů při výběrových řízeních pro ověření manažerských předpokladů vedení a motivování pracovních týmů.
- Zajistit systematické vzdělávání pro top manažery a střední management - tzv. „manažerskou akademii“, finance získat např. v rámci dotačních titulů Ministerstva kultury VISK 2, apelovat na zřízení přesně cíleného dotačního programu.
- Jasné definovat kompetence v hierarchii zřizovatel – ředitel – vedoucí.
- Zavést odbornou podporu pro manažery ve formě koučování nebo mediátora, například při problémech v organizaci/pracovním týmu/v komunikaci se zřizovatelem.



Doporučení pro soudržnost týmu

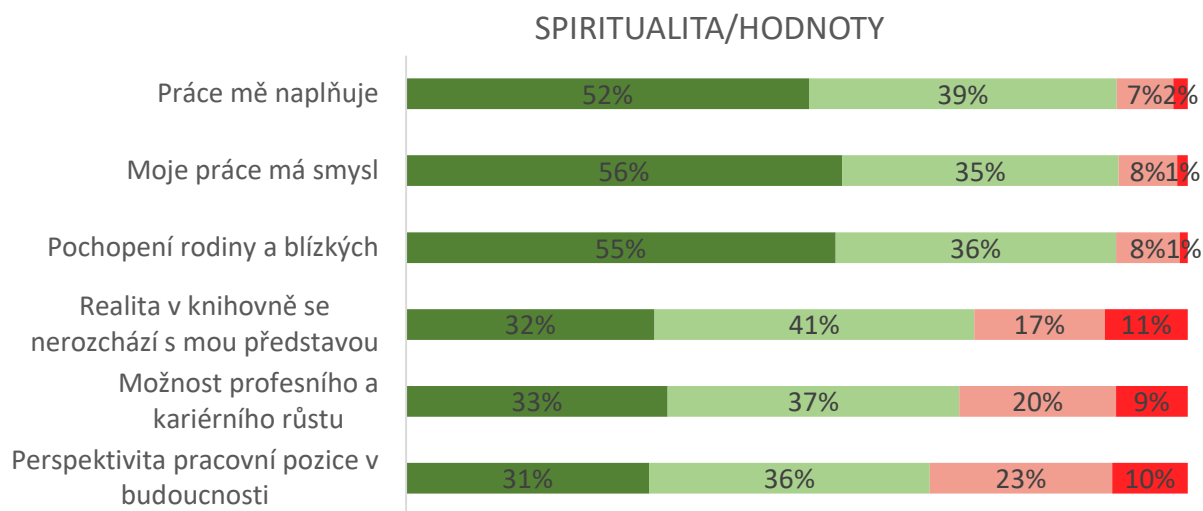
- Organizace vhodných mimopracovních aktivit pracovního kolektivu.
Pracovníci na pobočkách (odloučená pracoviště)
- Dbát na to, aby byli systémově zváni a účastnili se vzdělávacích akcí, společných aktivit knihovny, výjezdů atd.
- Zajištění pravidelného odborného kontaktu včetně virtuálního, vytvořit virtuální skupinu, kde budou moci komunikovat a řešit své odborné problémy online.
- Návštěva ředitele, účast na poradách v centrální budově, pořádání porad na jejich pobočce atd.
- Systémově je zapojovat do rozhodování ve všech aspektech provozu a fungování knihovny, nejen těch, spojených s jejich pobočkou.
- Zavést cirkulaci pracovníků na pobočkách, tzn. střídání pracovišť.

1.6 Hodnoty

V této oblasti bylo zkoumáno především uspokojení, které pracovníkům knihoven přináší práce, perspektiva oboru, pochopení blízkých apod. Většina pracovníků knihoven vnímá svou práci jako smysluplnou a naplňující. Jako problematickou vidí perspektivu oboru a také možnost kariérního růstu – okolo třetiny pracovníků vyjádřilo v tomto směru své obavy. Oblast spirituality a hodnot měla celkově nejvyšší hodnocení, co do spokojenosti – celkově 80 % všech respondentů výzkumu. Nevysoké hodnocení smysluplnosti u profese katalogizátor/akvizitér v kombinaci s tím, že 41 % těchto pracovníků považuje svou pozici za neperspektivní, může být opět velmi silným zdrojem frustrace a následně příčinou syndromu vyhoření. Jako druhou neperspektivní profesí je považována podle průzkumu pozice pracovníka ve službách. U obou těchto profesí hrozí, že by mohly být do značné míry v budoucnu nahrazeny moderními technologiemi (samoobslužné automaty atd.).



Souhrnný graf za oblast Spiritualita/hodnoty



Při bližší analýze komentářů v této oblasti bylo možné komentáře a následně jednotlivé podněty sdružit do 3 oblastí.

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

Pokud přihlídneme k nejvíce pozitivně hodnocené (78 % spokojenost) oblasti „Vztahů“ a poměrně vysoké spokojenosti s přímým nadřízeným, pak lze vyslovit názor, že **knihovny se svým profilem a povahou práce ve službách řadí mezi organizace zaměřené především „sociálně“ na potřebu zachování týmu.** Co je potěšující, že se najde řada knihovníků, kteří zažívají ve své profesi „vášnivě“ nadšení pro to, co dělají. Spokojenost s prací a s jejím smyslem roste s přibývajícím věkem, ale v zásadě u všech věkových kategorií respondentů je nad 84 %, což je velmi vysoké hodnocení. **Hodnocení smyslnosti práce podle**

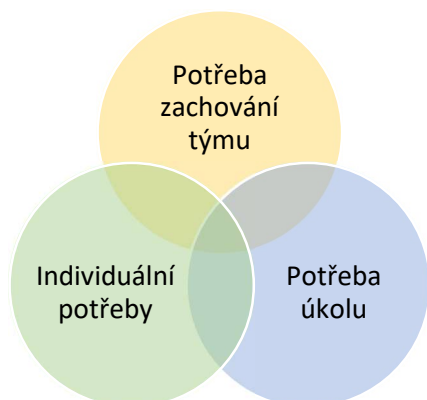


profesí je již více rozvrstveno a v zásadě vytváří určitý žebříček **oblíbenosti knihovnických profesí**:

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

Roste skupina zaměstnanců nespokojených s „rovnostářskými“ principy odměňování podle zásluh ne podle výkonu, navíc posílené nelogickými rozdíly v tarifních platech úředníků a knihovníků, přičemž plat knihovníka je reflektován jako velmi nízký. Otázka narovnání platů ve státní sféře spolu s nutností celý život se vzdělávat (držet krok s vývojem informačních technologií) a jasnou vizí knihovnického oboru by dozajista přispělo k „uhasení doutnajících“ knihovníků, kteří jsou ohroženi syndromem vyhoření.

Existuje teorie potřeb v týmech podle Johna Adaira² lze velmi názorně zobrazit pomocí **modelu tří kruhů**, viz následující obrázek:



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

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

Je zřejmé, že pro efektivní fungování týmu je zapotřebí **udržovat všechny tři oblasti v rovnováze**. Podle Johna Adaira je však zcela zásadní fakt, že pro

² Vytváření efektivních týmů“, Praha: Management Press, 1994



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

Sociální orientace knihoven (32 %): Podle analýzy hodnot, které respondenti spontánně uváděli do komentářů, se potvrzuje předpoklad, že **knihovna se nejvíce blíží „příjemnému klubíku“**. Kladem pracovních týmů typu „příjemný klubík“ je **stabilita pracovních vztahů a jistota příjmů** vázaná na podporu ze strany státu, relativně nízká míra stresu – dobrá rovnováha mezi soukromým a pracovním životem, což je obecný trend, který málo organizací dosahuje a rozhodně **řadí knihovnu mezi atraktivní zaměstnavatele, co do obsahu práce a atmosféry na pracovišti**.

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

Orientace na výkon (29 %): **Negativní stránkou „příjemného klubíku“ je nepřipravenost zaměstnanců knihovny na život „venku“ bez podpory zřizovatele případně státu**. Mladí a schopní zaměstnanci mohou odcházet jinam, protože kariérně nerostou ... není kam, vzdělávání pokulhává, nové oblasti rozvoje nejsou systematicky vyhledávány. **Minimální perspektivu knihovnické profesi připisuje až 16 % mladých knihovníků do 30 let**, což je určitě z hlediska personální obnovy knihovníků číslo k zamyšlení. Například **zahraniční projekty** mohou být zdrojem změny postojů v této oblasti.



Doporučení

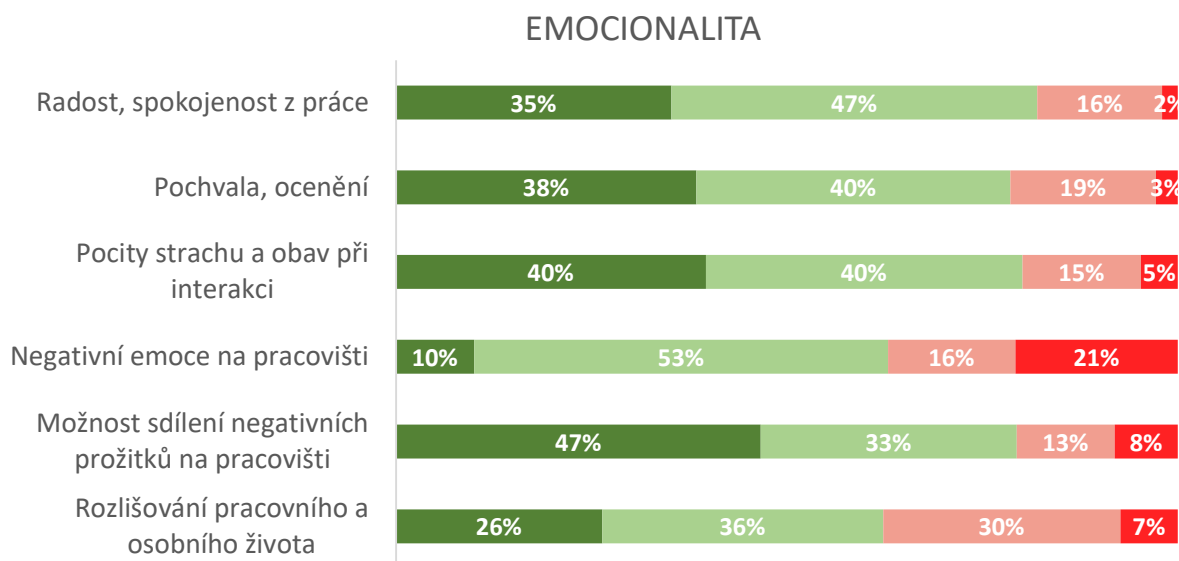
- Při nástupu by měli noví pracovníci absolvovat tzv. kolečko po knihovně a projít si všechna oddělení, aby získali představu o rozsahu prací, kompetencích atd.
- Snažit se v pracovním týmu určit vhodného adepta do funkce tzv. mentora, který je schopen předávat zkušenosti a znalosti minimálně po dobu adaptačního období.
- Zavést koncepci kontinuálního vzdělávání a osobního rozvoje v knihovně.
- Pokud je to možné, nenechávat v týmu jen 1 mladého pracovníka, ale nejméně dva, protože mladí lidé se díky svému nastavení potřebují sdružovat a podporovat se v kreativních nápadech.
- Podporovat zahraniční stáže a výměnu mladých knihovníků jako zdroj nápadů/změn pro stávající provozy.

1.7 Emocionalita a emoce na pracovišti

V této oblasti se respondenti vyjadřovali k tomu, jaké emoce spojují s výkonem svého zaměstnání, ve smyslu spokojenosti, strachu, negativity na pracovišti apod. Oblast emocionality, a především množství negativních emocí na pracovišti, bývá v tradičním pojetí obvykle dominantním ukazatelem syndromu vyhoření pracovníků. Je proto potěšující, že pouze třetina pracovníků se setkává s vyloženě negativními emocemi. Platí tedy, že knihovny jsou spíše místem, kde poskytované služby velmi dobře uspokojují potřeby jejich uživatelů. Rozhodně je však na místě dále knihovníky vzdělávat v oblasti rozvoje emoční inteligence, protože se opakovaně ukazuje, že práce s negativními emocemi se odráží na jejich osobní spokojenosti. Řada knihovníků si pak může tuto emoční „zátěž“ přenášet domů, jak naznačuje také 37 % negativních hodnocení u otázky rozlišování pracovního a osobního života. Asertivní trénink pro nastavování hranic služeb knihovníků především u věkové kategorie do 40 let je jistě více než žádoucí.



Souhrnný graf za oblast Emocionalita



Struktura slovních komentářů

Kategorie – Emoce	Počet podnětů	Podkategorie emoce "radost"	Počet podnětů	% za kategorii
Radost	43	Mají radost	12	28 %
		Chybí jim radost	31	72 %
Vztek	30			
Odpor / Znechucení	29			
Strach	25			
Smutek	13			
Ostatní – návrhy řešení nepříznivé emoční situace	102			
Celkem podnětů	242			

Pokud seřadíme jednotlivé primární emoce podle počtů komentářů, které se k nim vážou, pak se před námi **rozvine přirozený proces „vyhořívání“ knihovníků:**

1. **Absence radosti** – nejprve delší dobu **nedostávají zaměstnanci zpětnou vazbu na svou práci**, případně je jen negativní, nebo není vůbec žádná. Takový **zaměstnanec po určité době pracovního nasazení znejistí, zda směřuje k cíli**, případně, co je jeho cíl a má-li to celé pracovní snažení



smysl? Pěkně to ilustruje například tento komentář jedné z respondentek: „*Uvítala bych zpětnou vazbu od vedoucího, často bohužel nemám žádnou, a tedy ani nevím, zda má moje práce smysl.*“ Smyslem radosti je informovat, že jsme dosáhli cíle a „cesta“ je vhodná pro zopakování.

2. **Vztek případně agresivita** – pokud zaměstnanec znejistí, zda dosahuje cíle, pak může na určitou dobu **znásobit své úsilí formou „zdravého naštvaní“**, které však po určité době, pokud stále nejsou informace, zda cíl je dosažen či chybí kvalitní komunikace mezi vedoucím a týmem, **mohou přejít do frustrace a následně hněvu**. Hněv vzniká nejčastěji v situaci, kdy nějaká překážka brání v dosažení cíle. Znásobení úsilí zaměstnance, hledání viníka, přenášení odpovědnosti, poukazování na množství práce, konflikty mezi kolegy – to jsou jen vybrané projevy vzteku na pracovišti. Pro ilustraci opět jeden z komentářů: „*Bylo by milé, kdyby vedoucí knihovny vyslyšela žádost o pomoc, když jsem přetížena a vykonávám práci za 3 osoby. Je dost nepříjemné poslouchat její argument, že jí všichni zaměstnanci knihovny házejí klacky pod nohy svou nečinností a mám si práci usnadnit tím, že budu (navíc!) vytvářet barevné tabulky, aby byly veselejší.*“ Vztek také může pracovník v práci potlačit, ale pak ho „přesunout“ na objekty, které nebyly vůbec příčinou zlosti např., pokud se zaměstnanec hněvá na svého vedoucího a svou nelibost nedává najevo, pak se po návratu domů pohádá s manželkou a přísně pokárá děti.
3. **Odpor případně znechucení** – vztek (i zdravé „vyhecování“) nás stojí velké množství energie, a pokud nepřichází „doping“ v podobě odměny, ocenění, pozitivní zpětné vazby, smyslu apod., pak se zaměstnanec vyčerpá a **začne zvětšovat vzdálenost mezi sebou a pracovním prostředím**, aby sebe uchránil před negativním působením – přichází odpor případně znechucení, které je spojené se zvětšováním odstupu mezi zaměstnancem a objektem znechucení. Toto zvětšování odstupu může mít **také podobu „moralizování“, kdy se zaměstnanec odtahuje od určitých lidí**, jejichž chování v nás vzbuzuje odpor, případně přesně „ví“, koho by vyměnil. Tento stav opět ilustruje jeden z komentářů: „*Zbavit se psychopatických osobností v týmu a kariéristů ve vedení.*“
4. **Strach** – jako předposlední emoce v cyklu vyhoření přichází strach. Strach je obvykle konkrétní – máme strach z něčeho nebo někoho a je to emoce, která nás motivuje ke změně chování např. je to strach, který nás přiměje se začít učit, jestliže nás čeká nějaká odborná zkouška. Ale je to také strach,



který nás **přiměje k vyhýbavému jednání**, pokud na nás některý čtenář opakovaně křičí nebo opakovaně zaměstnanec zažívá velmi intenzivní pocity ohrožení. Za všechny opět jeden komentář pro ilustraci: „*Mám strach říct nějaký názor. Cokoli se řekne "kriticky" je bráno vedením jako "poškození dobrého jména knihovny".*“

5. **Smutek** – pokud zaměstnanec přicházel do knihovny s konkrétními očekáváními (např. uplatnit svou kreativitu a intelekt v práci s klienty) a postupem času je nucen pouze mechanicky půjčovat knihy bez zájmu druhé strany či klientů, pak **může zažívat reálný pocit ztráty a smutek, tím více, čím větší je rozdíl mezi původním očekáváním a realitou**. Pokud vnímá ztrátu jako definitivní, pak může tíživý smutek přejít dokonce až do deprese, nezřídka provázenými pocity prázdnoty, bezvýchodnosti a hořkosti: „*Často mám pocit, že dělám nemožné pro nevděčné.*“

Pokud komentáře roztřídíme z pohledu podnětů a námětů na změnu v oblasti „Emocionality“ získáme více než 52 % komentářů, které za klíčové považují změny týkající se vedoucích zaměstnanců a složení týmu. Znovu se opakuje jako u analýzy oblasti „Vztahy“, že řada knihovníků je nespokojena se zpětnou vazbou a stylem řízení a naznačuje **manažerskou nezkušenost vedoucích pracovníků případně potřebu vedoucích pracovníky dovzdělat v manažerských dovednostech**.

Vedle požadavků personálních vidí řada knihovníků jako preventivní opatření proti emočnímu vyhoření **přizvání externího odborníka** – psychologa, kouče, mediátora, supervizora, personálního poradce, který by v emočně vypjatých situacích fungoval jako nestranný člověk přispívající ke konstruktivnímu.

Znovu se také opakuje potřeba knihovníků **po týmových aktivitách**, které v ideálním případě mohou kombinovat prvky přátelského setkání a řešení odborných témat.

Doporučení

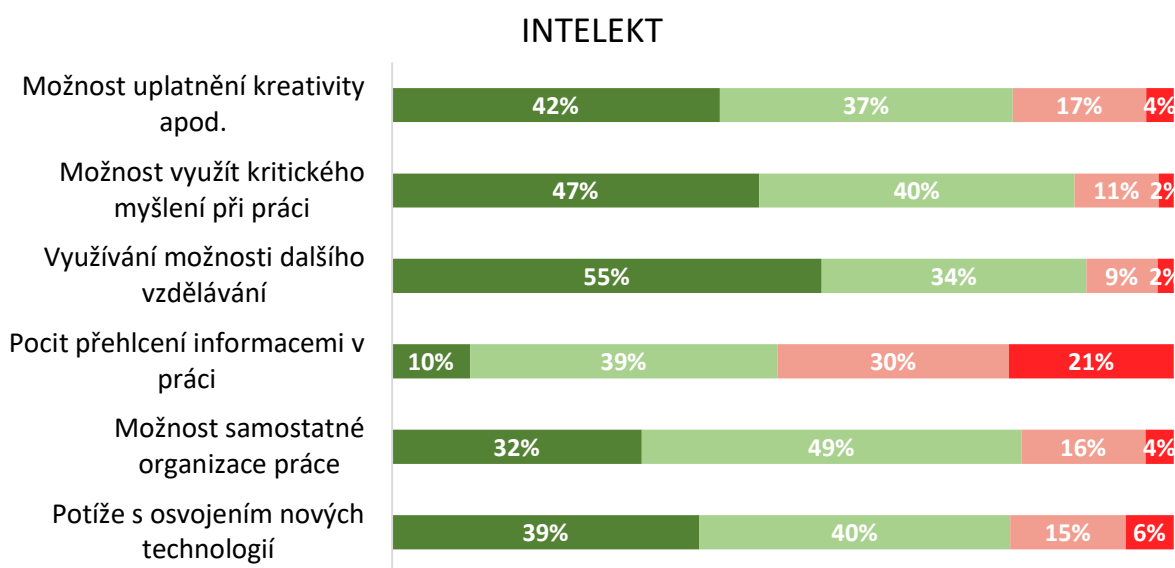
- Individuální rozhovory se zaměstnanci v pravidelných intervalech podle velikosti útvaru, zájem o řešenou problematiku.
- Hodnocení v rámci celého kolektivu/organizace/útvaru.
- Komunikace se zaměstnanci, pravidelná návštěva jejich pracoviště.
- Provázání slova a financí.
- Vzdělávání vedoucích pracovníků v dovednosti zpětné vazby.



1.8 Intelekt/Intelektuální vytížení

V této oblasti se respondenti vyjadřovali k tomu, jak v práci využívají svou kreativitu, kritické myšlení, samostatnost, možnosti vzdělávání apod. Největším problémem v této oblasti je pocit přehlcení informacemi v práci, který zažívá více než polovina pracovníků (51 %). Prostředí knihoven je prostředí, které umožňuje i podle výsledků průzkumu naplno využít intelekt, schopnosti a dovednosti zaměstnanců a právem pak patří mezi významné zdroje knihovníků. Toto pozitivní hodnocení odráží i vysokou úroveň vzdělanosti mezi knihovníky (51 % respondentů průzkumu má vysokoškolské vzdělání). Knihovníci se mají možnost dále vzdělávat, uplatnit kreativitu ve své práci, což se ukazuje jako velmi účinná prevence syndromu vyhoření. Jsou samozřejmě profese, kde je možnost organizovat si svou práci omezená jejím obsahem, ale i zde je nespokojenost poměrně velmi nízká.

Souhrnný graf za oblast Intelekt



Při bližší analýze komentářů v této oblasti, bylo možné komentáře a následně jednotlivé podněty sdružit do 7 oblastí. Z tabulky komentářů jednoznačně plyne zájem knihovníků o vzdělání, čehož se týkala celá polovina podnětů. Překvapivě málo podnětů se týkalo otázky „přehlcení informacemi“, která je přitom knihovníky hodnocena poměrně značně negativně. Přehlcení spojují respondenti



s nejrůznějšími vlivy jako je množství administrativy, změny v legislativě, rušení při práci či otázkou období v roce.

Kategorie	Počet komentářů	<i>z toho</i>	Podkategorie
7 - Jiné	7		
6 - Kreativita	6		
5 - Kritické myšlení	7		
4 - Přehlcení informacemi	11		
3 - Technologie	22		
2 - Organizace práce	45	13	Flexibilní pracovní doba
1 - Vzdělávání	101	37	Omezení vzdělávání
Celkem	199		

Druhou nejvíce komentovanou oblastí, která přispívala k nelibým pocitům respondentů, patřila **organizace práce**, která mnoha knihovníkům nevyhovuje, a volají po tzv. **flexibilní pracovní době**.

Poměrně málo komentářů se týkalo nových technologií na pracovišti. Z výsledků analýzy lze usuzovat, že pracoviště knihoven jsou až na výjimky vybaveny po stránce technologické velmi dobře. Větší starost působí knihovníkům obsluha a funkční problémy technologií.

Největší potřebu a pravděpodobně i možnosti vzdělávání deklarují vedoucí pracovníci a zaměstnanci dětského oddělení – shodně 93 % v obou pracovních kategoriích. **Překvapivě nejnižší potřebu dále se vzdělávat deklaruje 21 % metodiků**, což by jistě bylo zajímavé zjistit, proč tomu tak je? Ani podrobnější analýza komentářů příliš nenaznačily vysvětlení tohoto stavu.

Knihovníci se i s ohledem na svůj vysoký intelekt rádi vzdělávají, a to překvapivě nesouvisí s věkem. Průzkum ukázal, že ve všech věkových kategoriích se najde cca 10 % těch, kteří o další vzdělávání nemají zájem. **Absence dostatečné nabídky vzdělávání a její přímá podpora vedením knihovny může být pro inteligentní knihovníky velmi frustrující.**

Systematické vzdělávání knihovníků je tak určitě výzvou pro krajské knihovny a jejich metodiky, aby knihovny podpořily **rozvojem systému celoživotního vzdělávání** a podpory inovativních technologií pro knihovny budoucnosti. Vedle



již dříve zmiňovaného manažerského vzdělávání, deklarují knihovníci především potřebu odborného vzdělávání v oblasti nových technologií, jazykové vzdělávání a systémové vzdělávání v měkkých dovednostech.

Doporučení

- Dodržování standardu – vzdělávání knihovníků věnovat 48 hod. ročně.
- Sladění zájmů pracovníka a organizace – potřeba vzdělávání pro výkon profese.
- Využívání dotovaných seminářů bez finančních vkladů.
- Koordinace vzdělávacích akcí (více akcí v 1 termínu).
- Podpora využívání regionálních možností vzdělávání.
- Podpora aktivit vzdělávacího centra.
- Mobilní učebny.
- Zavedení programu celoživotního vzdělávání v souladu s koncepcí vzdělávání, a ve vazbě na funkční postup.



2 Závěrečné shrnutí z aktivity stres, profesní vyhoření

2.1 Doporučení pro knihovníky

Doporučení pro knihovníky se nejvíce vztahovala k životnímu stylu: udržování kondice, cvičení, relaxace, využívání relaxačních technik. Zanedbatelná není ani vyvážená a pravidelná strava, což může být, jak ukázalo šetření, zejména pro pracovníky služeb problém. Další často zmiňovanou oblastí, ve které by měli být knihovníci trénováni, je zacházení s emocemi a techniky jejich zvládnutí.

- Rozvíjet emoční inteligenci, především umět si uvědomit prožité emoce a naučit se jednoduché techniky emočního přeladění.
- Osvojit si praktické techniky time management pro třídění informací včetně zdravého rozvržení pracovního dne.
- Naučit se znovu vnímat potřeby svého těla v pracovní zátěži a umět na ně reagovat. Získat motivaci k pohybu a udržování kondice.
- Naučit se využívat jednoduchých relaxačních technik a osvojit si zásady střídání výkonu a potřebné relaxace/zdravého spánku.
- Osvojit si zásady zdravé stravy/pitného režimu a získat motivaci k jejich dodržování.
- Vytvářet zdravé vztahy na pracovišti. Nebát se říct svůj názor, nebát se říci si o pomoc, vytvářet prostředí pro bezpečné celoživotní učení knihovníků.

2.2 Doporučení pro management knihoven

Výsledky šetření naznačují manažerskou nezkušenost vedoucích pracovníků, od toho se odvíjí i doporučení, které akcentují vzdělávání managementu formou workshopů, např. na téma pochvala, uznání, motivace, styly řízení, personální politika (kariérní růst, vzdělávání). Další oblast, kterou by se měl management zabývat, souvisí s potřebami knihovníků, např. podpora formou vhodných benefitů (místo pro relaxaci, sport, masáže apod.), podpora flexibilních forem práce včetně práce z domova, vybavení kanceláří vhodným ergonomickým nábytkem a funkční technikou.



- Vzdělávání v oblasti manažerských dovedností např. v podobě „Manažerských akademií“ – konkrétně pracovní skupina doporučuje pracovat na motivačních dovednostech jako je podávání zpětné vazby, ocenění či pochvaly ze strany vedoucích. Další oblastí je rozvoj jednoznačného zadávání pracovních úkolů s konkrétní odpovědností, ověřování smysluplnosti úkolů a vyhodnocení zpětné vazby k nim.
- Rozvoj personálních činností v knihovnách ve smyslu „správný člověk na správné pracovní místo“ – Knihovníci ve svých komentářích poukazovali na nejasné či chybějící možnosti kariérního rozvoje, ať už po stránce manažerské či odbornostní. Pracovní skupina doporučuje manažerům knihoven nastavit transparentní pravidla pro kariérní posun v rámci knihovny, definovat očekávání od pracovního místa jak ze strany managementu, tak ze strany knihovníků. Pracovní skupina také doporučuje zapracovat na způsobu vedení výběrových řízení, které zvláště na střední a vyšší manažerské pozice v knihovnách sice obsahují odbornost, ale manažer je především člověkem, který vede a motivuje pracovní tým. Tyto dovednosti nebývají předmětem pracovní diagnostiky v rámci výběrového řízení a pozice tak zastávají lidé sice odborně vzdělaní, ale bez praktických dovedností práce s týmem, což podle komentářů respondentů je frustrující a přispívá významnou měrou k syndromu vyhoření knihovníků. Samostatnou kapitolou je také frustrace mladých knihovníků, které je potřeba v knihovnách stabilizovat prostřednictvím moderních přístupů jako je mentoring, výměnné stáže, kontinuálního vzdělávání, menších samostatných projektů.
- Další oblastí, která byla manažerům knihoven doporučena k přehodnocení je oblast pracovních benefitů – Nově bylo navrženo pracovní skupinou zohledňovat při volbě benefitů věk zaměstnance, možnost volit si benefit (sport, masáže), ale přidat také zcela nové benefity jako jsou konzultace s výživovým poradcem, možnost odborné psychologické pomoci či koučování, nechat zaměstnance, aby si sami zvolili benefity, které je motivují. Důležitou roli při implementaci nových benefitů budou hrát sociální partneři.
- V neposlední řadě bylo pracovní skupinou doporučeno manažerům knihoven více využít možnost ovlivňovat pracovní prostředí knihovníků. Knihovníci v rámci výzkumu syndromu vyhoření hodnotili právě oblast pracovního prostředí jako druhou nejvíce se podílející na rozvoji syndromu vyhoření, protože s volbou práce si nemohou svobodně zvolit pracovní prostředí – obvykle je dáno. Pracovní skupina doporučila manažerům knihoven věnovat



větší pozornost ergonomii nábytku, úrovni technického vybavení, zavádění technických novinek. Samostatnou otázkou, která se vynořila až v průběhu pandemie koronaviru, je otázka, jak právě tuto oblast ovlivnila možnost využívat možnosti „home office“ a jak se k zavádění této možnosti do praxe jednotliví manažeři knihoven stavěli. Zavádění nových doporučení se neobejde bez spolupráce se sociálními partnery.

2.3 Doporučení pro zřizovatele knihoven (obce/kraje)

Prosperita a někdy i samotná existence knihovny závisí na zřizovateli, který zabezpečuje její provoz a rozvoj, a to jak po stránce personální (výběr vedoucího/ředitele knihovny), tak po stránce technické (vybavení IT technikou, nábytkem apod.). Doporučení pro zřizovatele je založeno na uvědomění si, jaký význam má knihovna pro obec, co vše může zřizovatel ovlivnit a sdílet, např. nabídku svých vzdělávacích programů, pomoc při řešení personálních záležitostí, zapojení knihovny do svých činností.

- Standardizovat vedení výběrových řízení na vedoucího/ředitele knihovny – v řadě komentářů respondentů výzkumu se objevuje jako velmi frustrující „politizace“ výběru manažera knihoven nebo naprostá neprofesionalita ve vedení výběrového řízení na takovou pozici ve smyslu odborných a manažerských kvalit kandidátů. Pracovní skupina doporučuje věnovat zvýšenou pozornost výběrovým řízením, standardizovat jejich průběh, přizvat odborníky nejen z oblasti knihovnické odbornosti, ale také k posouzení strategických, motivačních a komunikačních dovedností a spolupracovat se sociálními partnery.
- Definovat roli knihovny pro zřizovatele (a s ní spojené strategické úkoly pro období 2021–2027) a stabilizovat její financování. Finanční prostředky vázat k naplnění strategických záměrů zřizovatele a zaměřit se přednostně na definované priority (viz výše) jako je ergonomie nábytku, modernizace a účelnost technického vybavení.
- Rozvíjet vzdělávací roli knihoven v rámci obce/města – aktivní využití vzdělávacích programů jinými institucemi zřizovatele, definování vzdělávacích potřeb ze strany zřizovatele, podpora networkingu mezi dalšími rozpočtovými organizacemi zřizovatele. S tím souvisí podpora vzdělávání knihovníků v oblasti



pedagogických dovedností a standardizovat postup postupného rušení/převádění knihovníků z pozic katalogizátorů na jiné pozice.

- Standardizovat možnost arbitra v případných sporech mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem (knihovnou) ze strany zřizovatele např. v podobě supervizora nebo mediátora.

2.4 Legislativa

K realizaci některých doporučení, jako je např. rozšíření možností čerpání FKSP nebo práce z domova, je potřebná změna či úprava legislativy.

- Zákoník práce – pracovní skupina doporučila definovat, např. v rámci metodického vedení knihoven odpovědnost za zapracování novinek z oblasti pracovní legislativy a praktické doporučení pro jednotlivé knihovny při legislativních změnách a jejich poskytnutí všem manažerům knihoven.
- Dále se pracovní skupina shodla na doporučení sestavit a vydat metodický pokyn řešící ergonomická pravidla uspořádání pracoviště. Jak už bylo výše zmíněno, oblast pracovního prostředí významnou měrou přispívá k rozvoji syndromu vyhoření, protože knihovníci mají jen omezenou možnost volby pracovního prostředí a prostředí jednotlivých knihoven je obvykle buď přísně podřízeno architektonickému záměru zřizovatele, nebo naopak není řešeno a je tím posledním místem, kde se investuje. Další oblast, která se vynořila jako velmi aktuální v souvislosti s pandemií Coronaviru v oblasti pracovního prostředí, je potřeba standardizovat možnost využití „home office“ v práci knihovníků.
- Jedna z oblastí, která byla respondenty komentována, byla oblast pracovních benefitů. Pracovní skupina proto doporučuje revidovat pravidla možnosti čerpání FKSP a rozšířit je o další nabídku, která více odráží aktuální potřeby knihovníků při zohlednění jejich věku, včetně možnosti čerpání prostředků na psychologickou pomoc v případě ohrožení knihovníků syndromem vyhoření.
- Pracovní skupina také doporučila standardizovat např. metodickým pokynem supervizní práci s týmem či psychologickou pomoc jednotlivým knihovníkům jako prevenci proti rozvoji syndromu vyhoření na konkrétních pracovištích. Tato norma by mohla upravovat četnost a rozsah supervize,

odpovědnost za realizaci potřebných změn směřujících k prevenci syndromu vyhoření na konkrétním pracovišti.

V případě prosazování změn v oblasti legislativy a při tvorbě nových metodických pokynů bude důležitá spolupráce se sociálními partnery.



3 Rozvoj a posilování spolupráce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, podpora kolektivního vyjednávání, řešení témat

Výchozím bodem pro řešení této aktivity bylo získání relevantních podkladů a informací z praxe. Významným zdrojem dat se stal **soubor kolektivních smluv**, které poskytly instituce, v nichž působí odborové organizace Odborového svazu pracovníků kultury a ochrany přírody. Shromážděné kolektivní smlouvy byly analyzovány především z hlediska sjednaných plnění nad rámec zákoníku práce, specifických benefitů poskytovaných zaměstnavatelem v rámci činnosti instituce a z hlediska konkretizací obecných ustanovení zákoníku práce pro danou instituci (podmínky pro činnost odborové organizace, sjednání lhůt a termínů v rámci informačních povinností a projednání ad.). Výsledky analýzy obsahu shromážděných kolektivních smluv byly jedním ze základních zdrojů pro zpracování návrhu modelové (vzorové) kolektivní smlouvy jako praktického nástroje podpory kolektivního vyjednávání.

Ke zmapování aktuálního stavu v oblasti sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání byla realizována dvě **dotazníková šetření**, první určené zaměstnancům a zástupcům zaměstnanců (odborům či radě zaměstnanců), druhé směřovalo na zaměstnavatele.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 98 respondentů – zaměstnavatelů z oblasti kultury. Nejčastější právní formou respondujících organizací byla příspěvková organizace kraje či obce (téměř 70 %), nejčastěji byly zastoupeny knihovny 58 %, dále muzea 20 %, divadla 12 %, o zbytek se podělily galerie, orchestry, sbory a další blíže nespecifikované kulturní oblasti.

Za stranu zaměstnanců a zástupců zaměstnanců se šetření zúčastnilo 429 respondentů, více než 75% respondentů tvořili zaměstnanci knihoven, ostatní respondenti pocházeli z oblasti muzejnictví, galerií a jiných kulturních institucí, např. archivů, památkové péče aj. Více než polovina respondentů (52 %) pracuje v organizaci, v níž nepůsobí žádný ze zástupců zaměstnanců, 44 % dotázaných pracuje v instituci, v níž působí odborová organizace, jejím členem je však pouze 18 % dotázaných, zkušenosti s radou zaměstnanců mají pouhá 4 % respondentů.



Průzkum se vztahoval k následujícím okruhům a tématům:

Organizace, v nichž nepůsobí žádný zástupce zaměstnanců

- Plnění povinnosti zaměstnavatele informování a projednávání se zaměstnanci
- Možnost zaměstnanců vyjadřovat se k otázkám činnosti organizace
- Podněty zaměstnanců a jejich řešení
- Zavádění opatření týkající se většího počtu zaměstnanců
- Návrh rozpočtu a Fond kulturních a sociálních potřeb
- Zájem o působení zástupců zaměstnanců

Zaměstnavatelé, u nichž působí odborová organizace

- Komunikace mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, způsob informování a projednávání
- Kolektivní vyjednávání – kolektivní smlouva hodnocení
- Zavádění opatření týkající se většího počtu zaměstnanců
- Podněty zaměstnanců a jejich řešení
- Hodnocení působení odborové organizace

Zaměstnavatelé, u nichž působí rada zaměstnanců

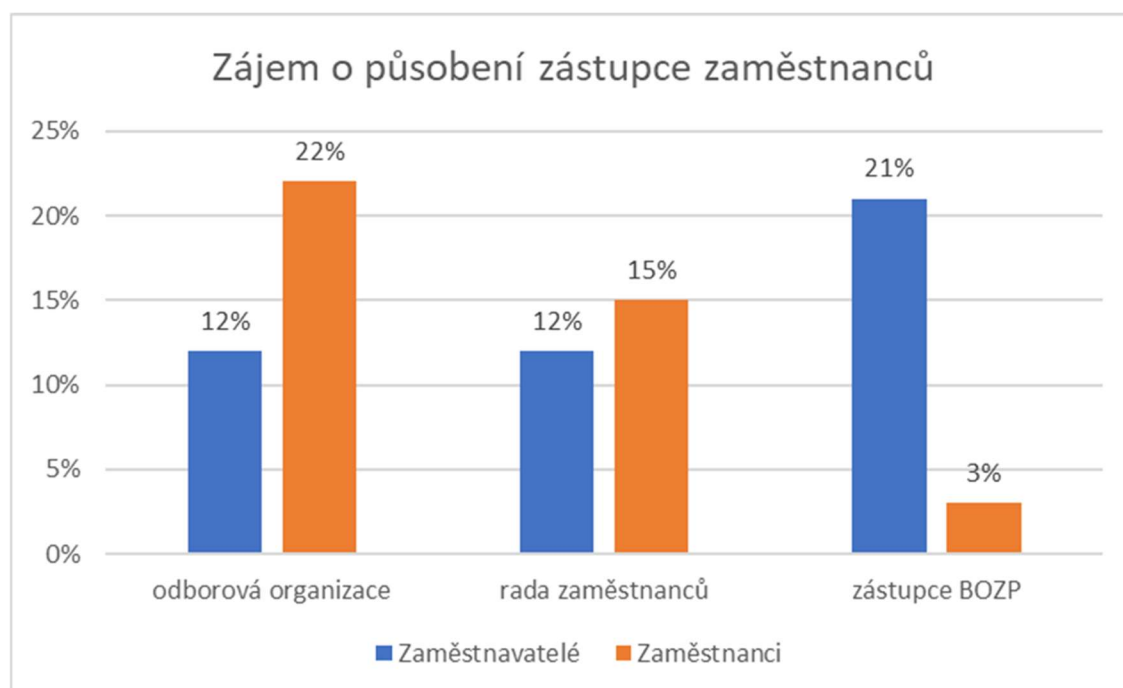
- Způsoby komunikace
- Zavádění opatření týkající se většího počtu zaměstnanců



3.1 Závěry z dotazníkových šetření

Na základě šetření byla zjištěna slabá místa či překážky v úspěšném vedení sociálního dialogu, nedostatky v ujednání kolektivních smluv, bylo zhodnoceno působení odborové organizace v instituci a byl nastíněn zájem o působení zástupce zaměstnanců v organizacích, v nichž žádný zástupce zaměstnanců nepůsobí.

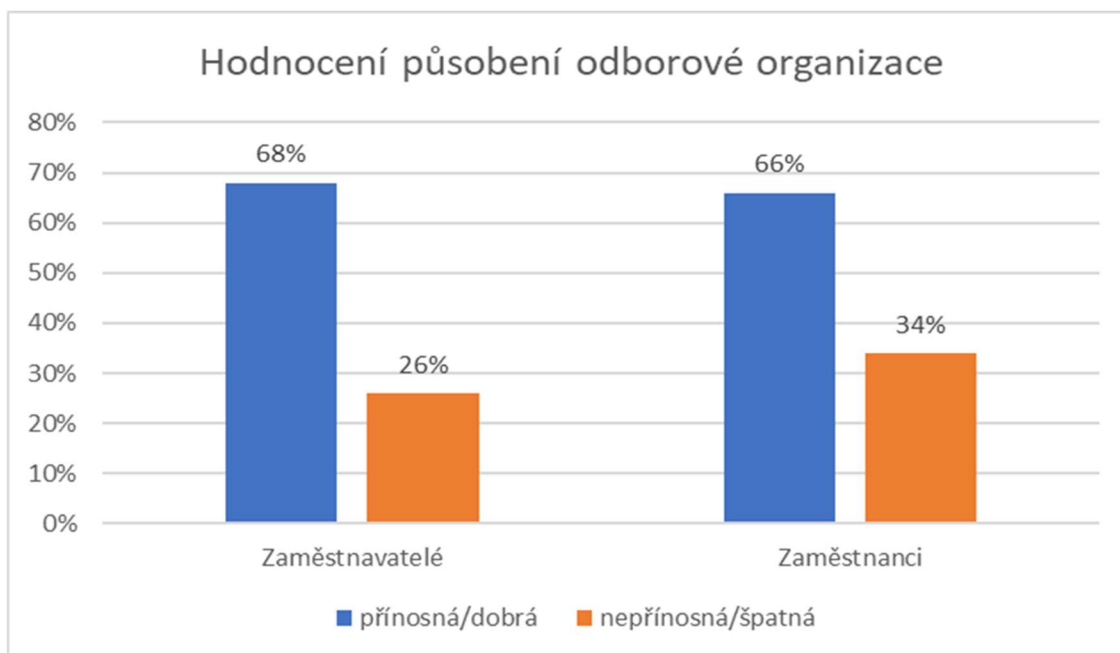
Zájem o ustavení zástupce zaměstnanců v organizacích, v nichž žádný zástupce nepůsobí.



Z výsledků šetření zaměstnavatelů vyplývá, že 12 % organizací, v nichž nepůsobí žádní zástupci zaměstnanců, by přivítalo vznik odborové organizace, stejné procento pak radu zaměstnanců. Zástupce pro BOZP by mělo rádo v organizaci 21 % organizací bez zástupců zaměstnavatelů účastnících se šetření. Z šetření zaměstnanců vyplynulo, že 40 % respondentů by nějakého zástupce uvítalo, 22 % by preferovalo odborovou organizaci, 15 % radu zaměstnanců a 3 % zástupce pro BOZP. Jedním z důvodů pro ustavení některého ze zástupců zaměstnanců, nejčastěji založení odborové organizace, bývá pocit zaměstnanců, že se nemohou podílet na řešení důležitých problémů institucí, v nichž pracují.

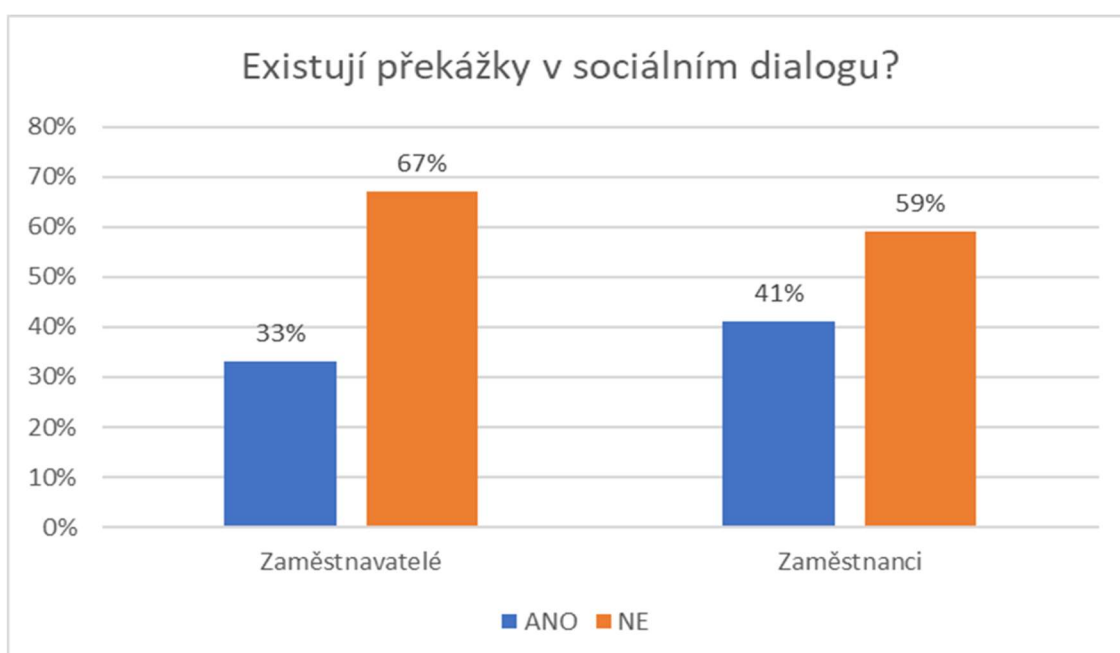


Hodnocení působení odborové organizace



Zaměstnavatelé hodnotí působení odborové organizace převážně pozitivně ve všech dotazovaných kategoriích, působení odborové organizace považuje za přínosné 68 % respondentů. Většina zaměstnanců hodnotí působení odborové organizace pozitivně, kladné hodnocení uvedly dvě třetiny dotázaných. Ze zbývajících třetin odpovědí hodnotících spolupráci negativně ji za velmi špatnou považuje pouze 8 % dotázaných.

Překážky ve vedení sociálního dialogu





33 % respondentů z řad zaměstnavatelů se domnívá, že sociální dialog komplikují dvě okolnosti: předpojatost a osobní averze vyjednávačů, nedostatečná připravenost k jednání a nedostatečná orientace v problematice. Stejně důvody pro překážky vedení sociálního dialogu uvedlo 41% respondentů z řad zaměstnanců.

Úplné znění dotazníků včetně jejich vyhodnocení je dostupné na webu profesní organizace SKIP ČR.

Doporučení ke zlepšení situace jsou rozpracována ve vzorové (modelové) kolektivní smlouvě a v manuálu k sociálnímu dialogu pro zaměstnance a zaměstnavatele.

3.2 Závěry a výstupy z aktivity „Rozvoj a posilování spolupráce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, podpora kolektivního vyjednávání, řešení témat“

Na základě analýzy kolektivních smluv a výsledků dotazníkového šetření koncipovala pracovní skupina výstupy tak, aby prioritně naplnila možnosti praktického využití výstupů oběma stranami sociálního dialogu. Čtyři klíčové výstupy jsou proto především praktickými „příručkami“, které mohou být využitelné jak v institucích, v nichž působí zástupci zaměstnanců, tak v institucích, které jsou otevřené a připravené vést sociální dialog, přestože u nich žádný ze zástupců zaměstnanců nepůsobí.

Manuálem pro zaměstnavatele a zaměstnance **„Sociální dialog v institucích, v nichž nepůsobí zástupci zaměstnanců (Sociální dialog v širším smyslu)“** se pracovní tým snaží „vyvrátit“ poměrně rozšířený názor, že v institucích, v nichž nepůsobí odborové organizace, nelze sociální dialog vést. Sociální dialog v širším smyslu má oporu v zákoníku práce a manuál shrnuje příslušná ustanovení; upozorňuje zaměstnavatele na jejich povinnosti (a zaměstnance na jejich práva) a k vedení sociálního dialogu nabízí možnosti.

Modelové příklady kolektivních smluv vznikly jako praktická pomůcka především pro organizace s nově vzniklými odborovými organizacemi, v nichž sociální partneři zahajují kolektivní vyjednávání a připravují první kolektivní smlouvu. Využití však mohou najít i v organizacích, kde je kolektivní vyjednávání



zavedenou součástí sociálního dialogu a kde mohou být vhodnou inspirací pro změny, úpravy či dodatky již uzavřených kolektivních smluv.

Manuál **„Založení odborové organizace“** je praktickou pomůckou pro zaměstnance, kteří by chtěli u svého zaměstnavatele založit novou odborovou organizaci. Aktuální právní úprava založení odborové organizace je poměrně složitá a pro řadu zaměstnanců (nejen kulturních institucí) může představovat komplikaci, nebo je dokonce od založení odborové organizace odradit.

Zadání klíčové aktivity „Rozvoj a posilování spolupráce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, podpora kolektivního vyjednávání, řešení témat“ lze považovat za natolik široce definované, že by jistě šlo rozvíjet i z hlediska jiných, dalších aspektů a zabývat se jím do většího detailu.

Úroveň a formy sociálního dialogu se navíc mohou proměňovat s časem, tak jak se mohou/budou proměňovat pracovněprávní vztahy, vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli vznikající při výkonu závislé práce. I z tohoto hlediska lze považovat zadání, téma klíčové aktivity do budoucna za otevřené.