

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

PRO

KA 05 - STRES, VYHOŘENÍ, PSYCHICKÁ ZÁTĚŽ

– FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝKON PROFESÍ

Bipartitní platforma: KULTURA

„Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích“

Zpracovatelé zprávy:

Vladana Pillerová

Dana Smetanová

Miroslava Knoflíčková

Přílohy:

- Vstupní zdroje a data:
 - vyhodnocení vstupních dat I-IV
 - zmapování současného stavu
 - prezentace výsledků průzkumu
- Vzorový dotazník pro zmapování rozsahu syndromu profesního vyhoření v instituci



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

OBSAH:

1	Vstupní materiály, informace a zdroje dat	3
2	Složení pracovní skupiny expertů	3
3	Projednávané oblasti v průběhu realizace tematických setkání.....	4
4	Zapojení cílové skupiny	7
5	Klíčové výsledky realizace	7
6	Přijaté závěry pro projednávanou oblast, využití v praxi	8
7	Závěrečné shrnutí realizace klíčové aktivity	13

1 Vstupní materiály, informace a zdroje dat

- Výsledky průzkumu mapujícího syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven ČR
- Analýzy mzdové, vzdělanostní a věkové struktury pracovníků knihoven
- Koncepce celoživotního vzdělávání pracovníků knihoven
- Metodický pokyn pro postupy rekonstrukce knihoven
- Standard pro dobrou knihovnu

2 Složení pracovní skupiny expertů

Mgr. Soňa Plháková

PhDr. Petra Rohlíková, Ph.D.

Mgr. Lucie Macháčková

Mgr. Blanka Tauberová

Mgr. Jana Jindřichová

Bc. Hana Nováková

Mgr. Bohdana Hladíková

Mgr. Marta Pešková Staníková

Mgr. Helena Hubatková Selucká

Mgr. Zlata Houšková

Hana Hanáčková

Mgr. Barbora Čížinská

PhDr. Ivana Feldmanová

Mgr. Martin Burian

PhDr. Eva Dostálková

Bedřiška Štěpánová, BBus (Hons)

Květa Hedvíková, DiS.

Kateřina Nekolová, M.A.

3 Projednávané oblasti v průběhu realizace tematických setkání

V rámci tematických setkání se především projednávaly informace získané v průzkumu, který mapoval syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven a další materiály, viz kapitola Vstupní materiály.

Dotazník byl zaměřen na 8 oblastí mapujících různé aspekty syndromu vyhoření: Fyzické tělo, Výživa, Emocionalita, Senzualita (smysly), Prostředí, Vztahy, Intelekt a Spiritualita/hodnoty. V každé oblasti bylo položeno 6 uzavřených a 1 otevřená otázka. Početný zájem knihovníků o zapojení do průzkumu dosvědčil, že se jedná o skutečně aktuální téma. Souhrnné výsledky průzkumu ukázaly, že profese knihovník je ohrožena profesním vyhořením. Jednotlivé oblasti však představují dle výsledků průzkumu různou míru rizika vzniku syndromu vyhoření. V diskusi tým expertů rozhodl, že tematická jednání budou postupně zaměřena na všech osm oblastí, které ovlivňují vznik syndromu vyhoření, neboť v každé oblasti se vyskytlo určité procento negativně hodnocených otázek – rizikových faktorů.

Předmětem diskuse byla i forma výstupu pro cílovou skupinu, která by měla mít praktické využití ve všech knihovnách.

I. 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 nemocí, lze situaci považovat za prioritní.

II. 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.

III. Pracovní prostředí a ergonomie

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.

IV. Smyslové zatížení

V této oblasti se respondenti vyjadřovali k tomu, jaké emoce spojují s výkonem svého zaměstnání, ve smyslu spokojenosti, strachu, negativity na pracovišti apod. V oblasti sensorického 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 sensoricky přetížená, tzn., že pociťují zvýšenou citlivost na zvuky případně světloplachost. Z pohledu profesí je pak v této oblasti nejohroženější kategorie dětských knihovníků.

V. 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 nejlepší 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.

VI. 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 kariévního 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. U obou těchto profesí hrozí, že by mohly být do značné míry v budoucnu nahrazeny moderními technologiemi (samoobslužné automaty atd.).

VII. Emocionalita a emoce na pracovišti

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.

VIII. 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.

4 Zapojení cílové skupiny

Dotazníkový průzkum – aktivní zapojení – snahou bylo zahrnout zaměstnance z různých typů knihoven, především co se týče velikosti – od malých městských knihoven až po velké krajské knihovny, které se liší především počtem zaměstnanců, organizační strukturou a také rozsahem svých služeb.

Hlavním východiskem pro jednání byly výsledky průzkumu, který mapoval syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven v ČR. Do průzkumu se zapojilo 1252 zaměstnanců především veřejných knihoven. Téma vyvolalo mezi cílovou skupinou velký ohlas a podařilo se získat velmi reprezentativní vzorek pro potřeby průzkumu. Byla vypracována nejen zpráva o výsledcích průzkumu, ale také 4 kvalitativní analýzy, které vycházely z velkého množství slovních odpovědí a podnětů od respondentů průzkumu. Tyto podklady byly hlavním zdrojem informací pro setkání expertů.

Experti – Členové pracovní skupiny expertů byli vybráni tak, aby zastupovali zaměstnavatele i zaměstnance, odbory, různé pracovní pozice a knihovnické specializace, knihovny různých typů a velikosti, které se liší počtem zaměstnanců, organizační strukturou a také rozsahem svých služeb, Odborníky z oblasti knihovnictví a psychologie, instituce, v nichž působí odborová organizace i instituce bez odborové organizace.

5 Klíčové výsledky realizace

- Kvalitativní analýza dotazníkového šetření mapujícího syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven I – IV

Viz. Příloha závěrečné zprávy.

6 Přijaté závěry pro projednávanou oblast, využití v praxi

I. Péče o fyzické zdraví a jeho prevence

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.

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 6tihodinovou pracovní dobu u knihovníků-rodíčů. U této skupiny navrhli experti část úvazku vykrýt 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.

II. Výživa, stravování a pitný režim

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.

III. Smyslové zatížení

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).

IV. Pracovní prostředí a ergonomie

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.

V. Vztahy na pracovišti

Největšími problémy v této oblasti jsou soudržnost pracovního kolektivu (především generační rozdíly) a nekompetentnost vedoucích pracovníků v oblasti manažerských dovedností.

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.
- Jasně 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.

VI. Hodnoty

V průzkumu pak v oblasti spirituality/hodnoty byla nejvíce negativně hodnocena možnost profesního a kariérního růstu – téměř 30 % respondentů v knihovnách nevidí prostor pro svůj profesní růst.

Zásadním problémem dále zůstává – jak udržet mladé pracovníky v knihovnách?

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.

VII. Emocionalita a emoce na pracovišti

Negativní emoce mohou významnou měrou přispět k syndromu vyhoření u knihovníků, podle průzkumu pak na pracovišti zažívá negativní emoce 37 % respondentů. Znovu se opakuje, jako v oblasti vztahů na pracovišti, že řada knihovníků je nespokojena se zpětnou vazbou a stylem řízení.

Doporučení:

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

VIII. Intelekt/Intelektuální vytížení

Kvantitativní analýza ukázala, že 78 % respondentů práce v knihovně po intelektuální stránce naplňuje, což odráží nejlépe hodnocená podotázka, kdy 89 % respondentů využívá možnost dalšího vzdělávání. V možnosti využívat dalšího profesního vzdělávání však existuje řada překážek, které brání knihovníkům tyto možnosti využívat.

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.

V institucích, kde působí odborová organizace, lze některá z výše uvedených doporučení dojednat či konkretizovat v kolektivní smlouvě, jedná se zejména o zavedení či rozvržení pružné pracovní doby, určení délky (prodloužení nad 30 min.) přestávky na jídlo, zlepšení pracovních a sociálních podmínek zaměstnanců, nabídka benefitů, čerpání FKSP apod.

Souběžně s touto aktivitou probíhala aktivita KA06 Rozvoj a posilování spolupráce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, podpora kolektivního vyjednávání, řešení témat. V rámci této aktivity byly vypracovány vzorové kolektivní smlouvy (širší i užší verze) k využití pro cílovou skupinu.

7 Závěrečné shrnutí realizace klíčové aktivity

Závěry a doporučení byly rozděleny do čtyř úrovní podle toho, kdo bude případně zodpovědný na jejich realizaci.

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.

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.
- 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.

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.
- **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 (knižovnou) ze strany zřizovatele např. v podobě supervizora nebo mediátora.

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.

Přílohy:



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZMAPOVÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU

Výsledky dotazníkového šetření mapujícího syndrom
profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven
v ČR

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

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

Platforma: KULTURA

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

Obsah

ÚVOD.....	3
Tvorba dotazníku.....	3
Základní údaje o respondentech.....	5
Kvalifikace pracovníků.....	6
Typy a velikost knihoven.....	7
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY.....	9
1 FYZICKÉ TĚLO.....	14
2 VÝŽIVA.....	15
3 EMOCIONALITA.....	17
4 SENZUALITA A SMYSLY.....	18
5 PROSTŘEDÍ.....	20
6 VZTAHY NA PRACOVÍŠTI.....	21
7 INTELEKT.....	23
8 SPIRITUALITA A HODNOTY.....	25
Náměty k řešení problematických oblastí.....	27
PŘÍLOHA č. 1 – Dotazník „Syndrom vyhoření“.....	28
PŘÍLOHA č. 2 – GRAFY.....	33

ÚVOD

Knihovníci svou každodenní prací přispívají ke spokojenosti uživatelů knihoven a k naplňování cílů a poslání knihoven. Jejich spokojenost je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného fungování knihoven. Knihovníci jsou v posledních letech nuceni čelit nejrůznějším změnám a výzvám, ať už na poli technologickém, legislativním, tlakům svých zřizovatelů a také zvyšujícím se nárokům uživatelů. Stejně jako v ostatních oborech se zvyšuje průměrný věk zaměstnanců knihoven a prodlužuje se aktivní pracovní život zaměstnanců. Výkon zaměstnání ve vyšším věku představuje pro pracovníky větší zátěž, ať už fyzickou či psychickou. V předchozím projektu podpořeném ESF¹, na kterém spolupracoval SKIP ČR, bylo zjištěno, že významnou hrozbu pro knihovníky především ve službách, ale i ostatní knihovnické pozice, může představovat tzv. syndrom profesního vyhoření. Nový projekt² proto bude zaměřen na zmapování této problematiky, a především pak na prevenci syndromu vyhoření.

Tvorba dotazníku

Při tvorbě dotazníku pro syndrom vyhoření jsme vyšli z této teoretické základny:

Termín „vyhoření“ pro psychický stav poprvé popsal americký klinický psycholog **Herbert Freudenberger** v roce 1974 a hodnotí tento jev na pozadí osobních rysů v životě jednotlivců. Z tohoto úhlu je vyhoření **vnitřní duševní reakcí**.

*Př. Typický představitel pracovníka ohroženého vyhořením je člověk citlivý, vnitřně osamělý, který je připraven vždy pomoci, toužící po uznání, proto velmi angažovaný a obětavý, který se plně **identifikuje se svou prací** a hledá v ní seberealizaci a postupně vede k psychickému zmatení.*

Pro sociální psychologii, zastoupenou především **Christinou Maslachovou** (1982) – autorkou čtyřfázového modelu vyhoření, je vyhoření důsledkem **působení vnějších vlivů**, hlavně práce a pracovního prostředí.

*Př. Typický pracovník má profesi, která je spojena se **silnou citovou zátěží** a syndrom vyhoření je pak zvláštní forma stresu. Vyhoření je pak nepřetržitý, systematický proces ochabování, narůstajícího cynismus a ztráty angažovanosti vůči klientům.*

Pinesová a Aronson (1988) předložili multidimenzionální definici syndromu vyhoření, v níž je vyhoření stavem tělesného, emocionálního a mentálního vyčerpání, způsobeného dlouhou angažovaností v emocionálně náročných situacích.

*Př. Pinesová a kol. zjistili, že začátečníci jsou obzvláště zranitelní, protože jsou plni nadšení a obětavosti a **mají velké ideály**. Pokud se jim jejich přání pomáhat kvůli pracovním podmínkám*

¹ Informace o projektu „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě na změny v důchodovém systému“ na stránkách SKIP ČR: <https://www.skipcr.cz/akce-a-projekty/projekty-nabidky-sluzby/projekt-esf-201espolecnym-postupem-socialnich-partneru-k-priprave-na-zmeny-v-duchodovem-systemu201c/>

² Informace o projektu "Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích" na stránkách SKIP ČR: <https://www.skipcr.cz/akce-a-projekty/projekty-nabidky-sluzby/projekt-esf-spolecnym-postupem-socialnich-partneru-k-reseni-klicovych-temat-v-odvetvich/>

nebo chování klientů nesplní, jsou vnitřně napjati a domnívají se, že za své ztroskotání jsou osobně odpovědní a považují se za viníky.

Lazarus (1991) se zabírá syndrom vyhoření z pohledu zachování zdrojů a uvádí, že vyhoření vzniká na základě jedné z těchto 3 podmínek:

- Zdroje jsou v ohrožení
- Zdroje se ztrácejí (např. nezaměstnanost)
- Zdroje jsou nedostatečné pro dané úkoly či nepřinášejí žádoucí výsledky

Virginie Satirová (1988) definovala pro člověka 8 univerzálních zdrojů, se kterými vede člověk vnitřní dialog. Syndrom vyhoření je pak **narušení této schopnosti vnitřního dialogu** (Mirriam Priess, 2015). Tato definice propojuje jak klinické, tak sociální aspekty syndromu vyhoření, a proto jsme ji zvolili jako výchozí pro tvorbu dotazníku pro knihovníky.

Dotazník mapoval 8 oblastí možných zdrojů syndromu vyhoření, a které zároveň představují možné oblasti prevence. Výsledky průzkumu budou využity při tvorbě návrhů na preventivní opatření.

Zkoumané oblasti podle Virginie Satirové jsou:

1. Fyzické tělo
2. Výživa
3. Emocionalita
4. Senzualita/smysly
5. Prostředí
6. Vztahy na pracovišti
7. Intelekt
8. Spiritualita/hodnoty

Jednotlivé oblasti se pracovní skupina pokusila v rámci brainstormingů definovat pomocí šesti upřesňujících otázek. Dotazník tedy obsahoval celkem **48 uzavřených otázek. Odpovědi byly respondentům předloženy ve 4 variantách:** Ano/spíše ano/spíše ne/ne. Cílem těchto odpovědí bez varianty „průměr“ bylo přimět respondenty k jasnému hodnocení jednotlivých oblastí směrem **pozitivním či negativním.**

U otázek, které byly položeny v opačné polaritě (např. 1.5. Trpíte opakovanou bolestí nějaké části těla (např. bolest hlavy, bolest zad, bolest žaludku)?, kdy kladná odpověď představovala negativní hodnocení, došlo při následné analýze k tzv. **přepólování – hodnoty byly číselně hodnoceny obráceně.**

Každá hodnocená oblast byla doplněna o otevřenou otázku, kdy měli respondenti průzkumu **možnost uvést náměty na zlepšení. Tyto otevřené otázky pak budou použity v další fázi projektu jako zdroj námětů pro návrhy konkrétních opatření prevence syndromu vyhoření.**

Tato analýza se zabývá především vyhodnocením jednotlivých uzavřených otázek. Výstupem pak je definování nejvíce ohrožujících oblastí a komentování výsledků. Pro komentování výsledků bylo potřeba doplnit dotazník o tyto informace: pohlaví, věk, nejvyšší ukončené vzdělání, pracovní zařazení, délka zaměstnání v knihovně a velikost knihovny, kde respondent pracuje.

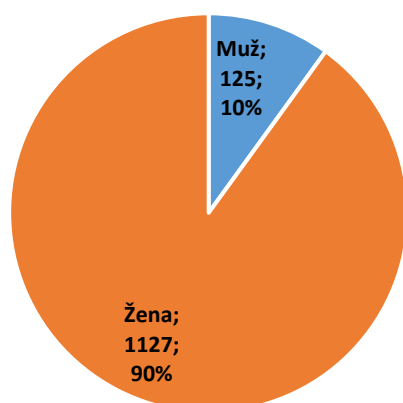
Tímto postupem vznikl unikátní dotazník, který byl v průběhu července 2019 pilotně ověřen na dvou desítkách respondentů. Na základě připomínek byl pak dotazník opět formou diskuse na následném workshopu upraven do finální podoby a je uveden jako příloha č. 1.

Vlastní dotazníkové šetření proběhlo v období srpen-září 2019, přičemž respondenti byli osloveni prostřednictvím e-mailů a dotazník (formou odkazu) byl vytvořen pomocí online nástrojů v Google Forms.

Základní údaje o respondentech

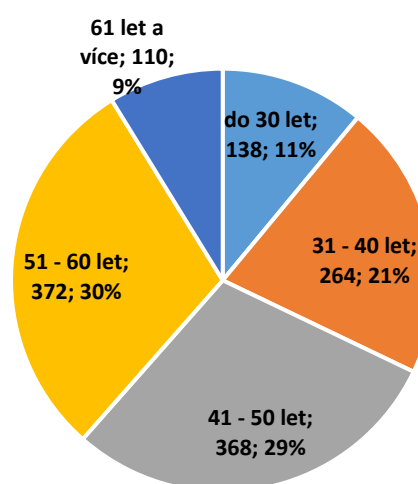
Průzkumu se zúčastnilo 1252 pracovníků veřejných knihoven z celé České republiky, pracujících na různých pozicích. Co se týče **věku a pohlaví knihovníků**, korespondoval tento průzkum s výsledky poslední Analýzy věkové, vzdělanostní a mzdové struktury pracovníků knihoven v ČR 2016/2017³. Převážná většina respondentů jsou ženy ve středním a vyšším věku, viz grafy č. 1 a 2.

Pohlaví respondentů v průzkumu



Graf 1

Věk respondentů

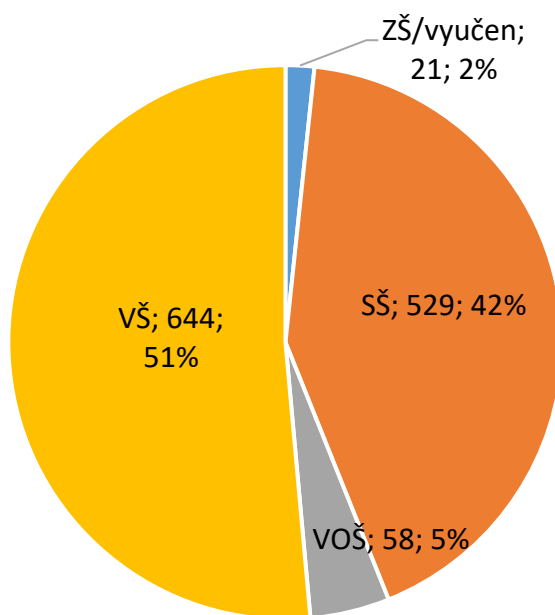


Graf 2

Co se týče **vzdělání**, ve srovnání s Analýzou, ve které tvořili největší část pracovníci se středoškolským vzděláním, se průzkumu na téma syndromu profesního vyhoření účastnilo nejvíce vysokoškolsky vzdělaných knihovníků a knihovnic (51 %), další početnou skupinou byli středoškolsky vzdělaní knihovníci a knihovnice (42 %). Viz graf č. 3.

³ Výsledky analýz dostupné zde: <https://ipk.nkp.cz/statistika-pruzkumy-dokumenty/pruzkumy/analyzy-mzdove-vekove-a-vzdelanostni-struktury-pracovniku-knihoven-CR>

Vzdělání respondentů

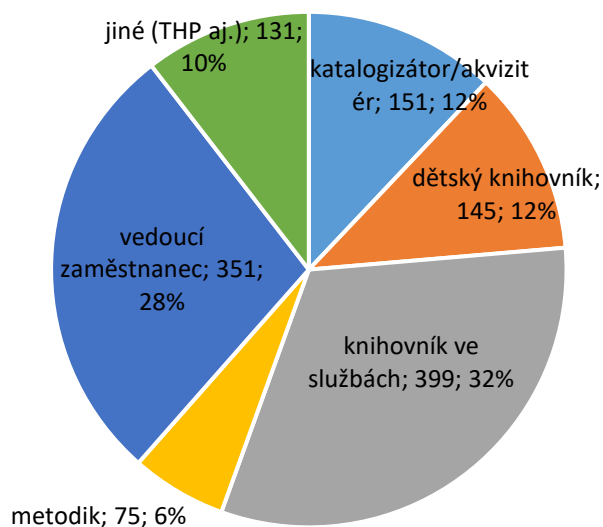


Graf 3

Kvalifikace pracovníků

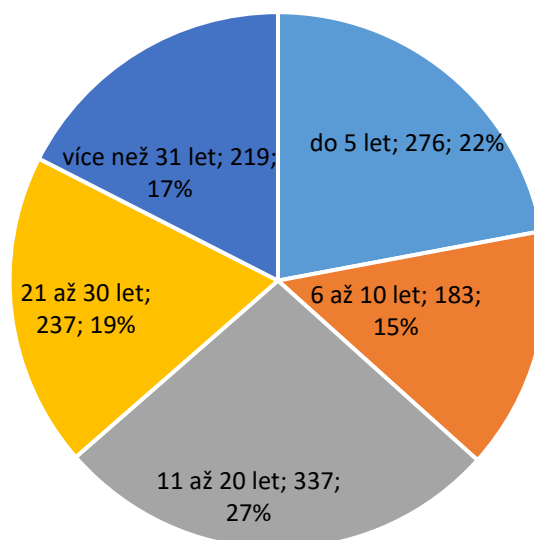
Respondenti měli uvést, na jaké pozici v knihovně pracují a jak dlouho v knihovně pracují. Nejvíce respondentů pracuje ve službách (32 %) a druhou nejpočetnější skupinu tvořili překvapivě pracovníci na vedoucích pozicích (28 %). Skutečnost, že knihovníci zůstávají v životě věrni své profesi, potvrzují i výsledky tohoto průzkumu. Více než 60 % respondentů pracuje v knihovně více než 10 let, nejvíce pak 11 až 20 let (27 %). Viz grafy č. 4 a 5.

Pracovní zařazení respondentů



Graf 4

Počet odpracovaných let v knihovně

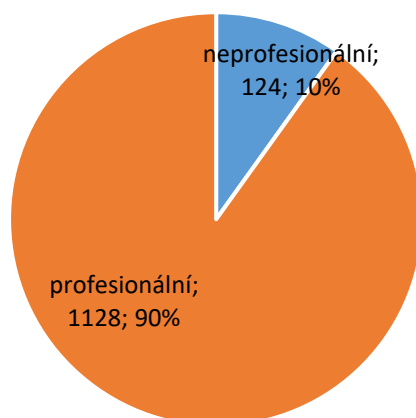


Graf 5

Typy a velikost knihoven

Průzkumu se většinou účastnili pracovníci větších, tzv. profesionálních knihoven, bylo jich 1128 (90 %) oproti 124 pracovníkům neprofesionálních knihoven.⁴ Přesto byli respondenti především pracovníci menších knihoven – 42 % respondentů pracuje v knihovně, která nemá více než 10 zaměstnanců, ale i pracovníci větších knihoven se do průzkumu zapojili, viz grafy č. 6 a 7.

Typ knihovny

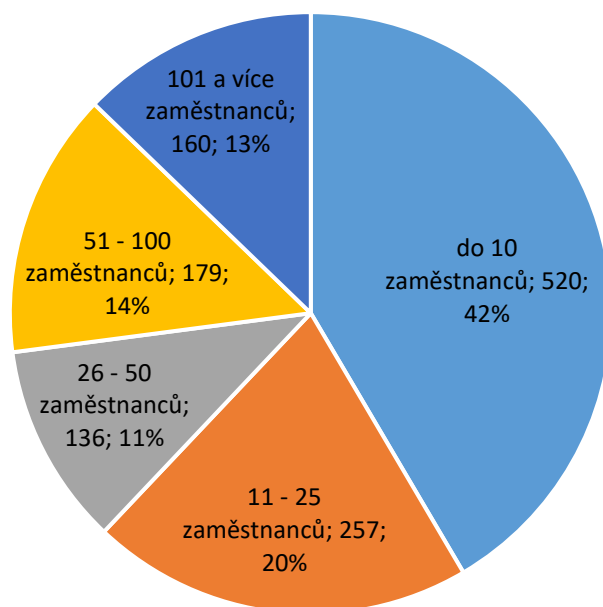


Graf 7

⁴ **Neprofesionální knihovna** je základní knihovna provozovaná příslušným orgánem obce s pracovním úvazkem knihovníka do 15 hodin týdně.

Profesionální knihovna je základní knihovna provozovaná příslušným orgánem obce s pracovním úvazkem knihovníka vyšším než 15 hodin týdně.

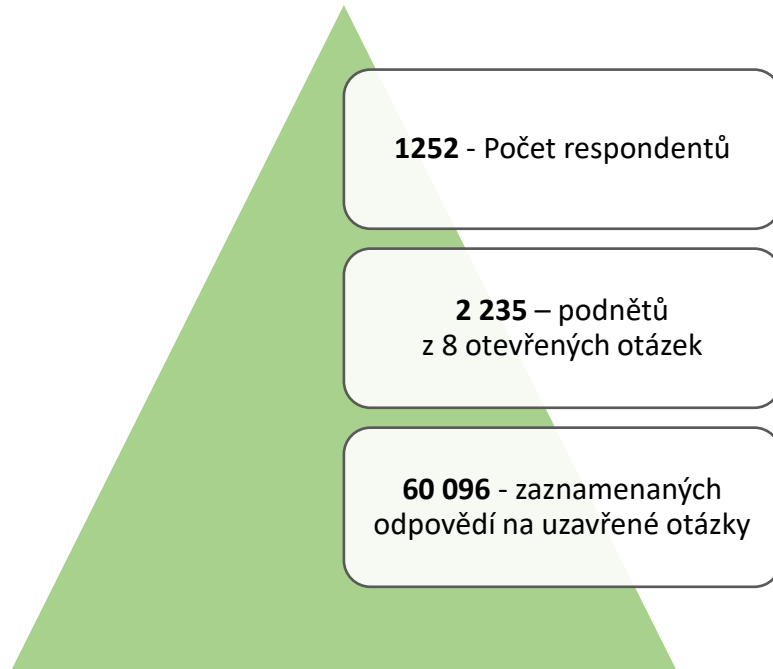
Počet zaměstnanců knihovny



Graf 8

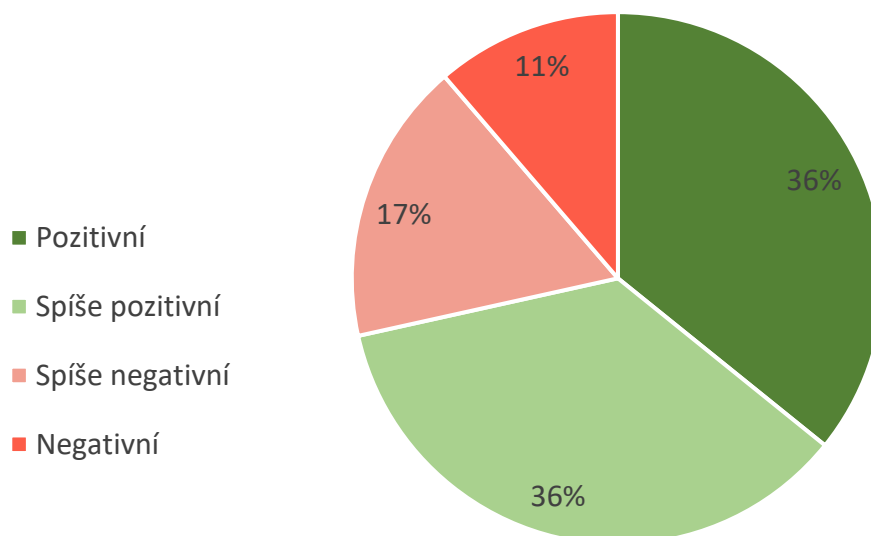
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY

Celkem 1252 respondentů zaznamenalo celkem 60 096 odpovědí na uzavřené otázky. Velmi cenné bylo také množství odpovědí z 8 otevřených otázek, a to celkem 2 235 podnětů.



Jako nejcennější kvantitativní výstup z celého výzkumu se jistě jeví vyhodnocení všech pozitivních a negativních odpovědí:

Souhrnný graf za všechny oblasti „syndromu vyhoření“



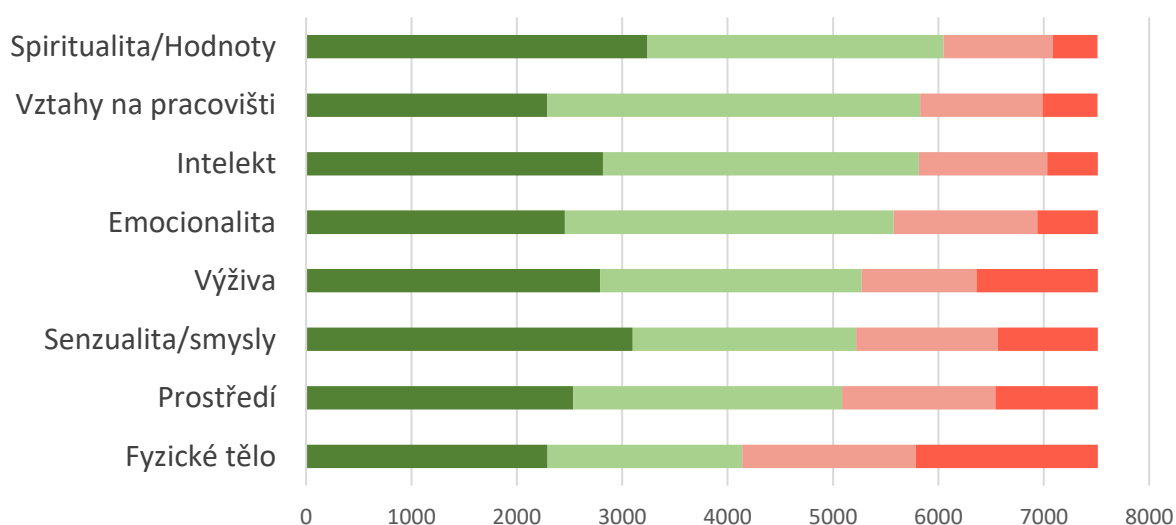
Graf 9

Komentáře k tématu:

S lehkou nadsázkou lze říci, že celkové vyhodnocení všech otevřených otázek přineslo odpověď, že knihovníci „doutnají“ – **celkem 28 % procent, tedy plná čtvrtina dotázaných, hodnotí svůj stav jako neuspokojivý a jsou tudíž syndromem vyhoření ohroženi**, přičemž u 11 % je stav kritický. Při přepočtu je tedy vždy jeden z deseti knihovníků ohrožen syndromem vyhoření.

Pokud si toto číslo vztáhneme k věku respondentů, kdy téměř 2/3 respondentů je starších 41 let, pak lze konstatovat, že syndrom vyhoření souvisí s generací knihovníků narozených přibližně v letech 1955–1980. Tato generace X a B, jsou generace, které zažily změnu režimu v roce 1989, a jejichž klíčovým přesvědčením bylo „nejprve práce a pak zábava“. Je to generace, kdy oni sami či jejich rodiče, kteří ovlivňovali jejich postoje, zažili dobu, kdy nepracovat znamenalo „příživnictví“, za které se trestalo i vězením. Toto niterní přesvědčení spolu s možnostmi rozvinout svůj potenciál v demokratické společnosti přináší generaci knihovníků velké příležitosti rozvoje osobního potenciálu, ale na druhé straně frustraci pramenící ze srovnání s vrstevníky při neuspokojivém vývoji pracovní kariéry, dále fyzickou, případně psychickou zátěž s narůstajícím množstvím informací, změnu manažerského vedení od direktivního, směrem k liberálnějšímu pojetí, dynamický rozvoj technologií i větší emocionální zátěž v přímém kontaktu s uživateli služeb knihoven. Všechny tyto aspekty budou v dalších kapitolách podrobeny podrobnější analýze.

Souhrnný graf za jednotlivé oblasti „syndromu vyhoření“⁵



Graf 10

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

Při prostém porovnání pozitivních a negativních odpovědí všech respondentů lze konstatovat, že mezi pozitivně hodnocené oblasti a tím i „zdroje“ knihovníků, které jim pomáhají pracovní zátěž na pracovišti dobře zvládat, patří tyto:

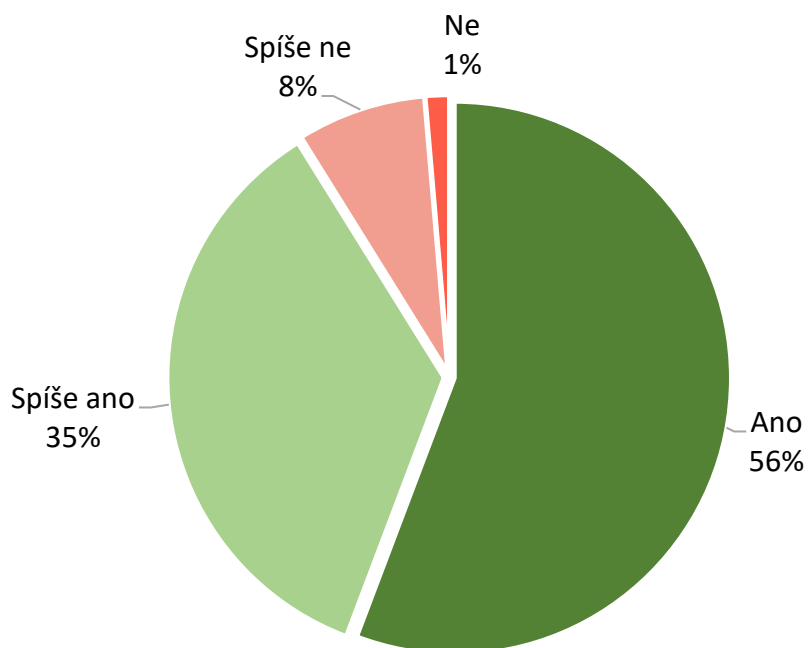
- Spiritualita/Hodnoty
- Vztahy na pracovišti
- Intelekt
- Emocionalita

Oblast hodnot asi nejlépe vystihuje vůbec nejvíce pozitivně hodnocená otázka č. 8/2 „Vnímáte, že Vaše práce má smysl?“ 91 % respondentů na tuto otázku odpovědělo pozitivně. Při bližší analýze otázky zjišťujeme, že nejvíce smyslu dává práce těmto respondentům:

- Dětský knihovník (63 %) a Vedoucí zaměstnanec (62 %)
- Ve věku nad 61 let (68 %)
- SŠ vzdělání (60 %)
- Z malých knihoven do 10 zaměstnanců (62 %)

Smysl, dobré vztahy na spíše menším pracovišti, vzdělanost a relativně pozitivní emoce na pracovišti při práci s dětmi či řízení týmu dělají práci knihovníků atraktivní.

Graf k otázce č. 2 z oblasti 8/Spiritualita/hodnoty: „Vnímáte, že Vaše práce má smysl?“



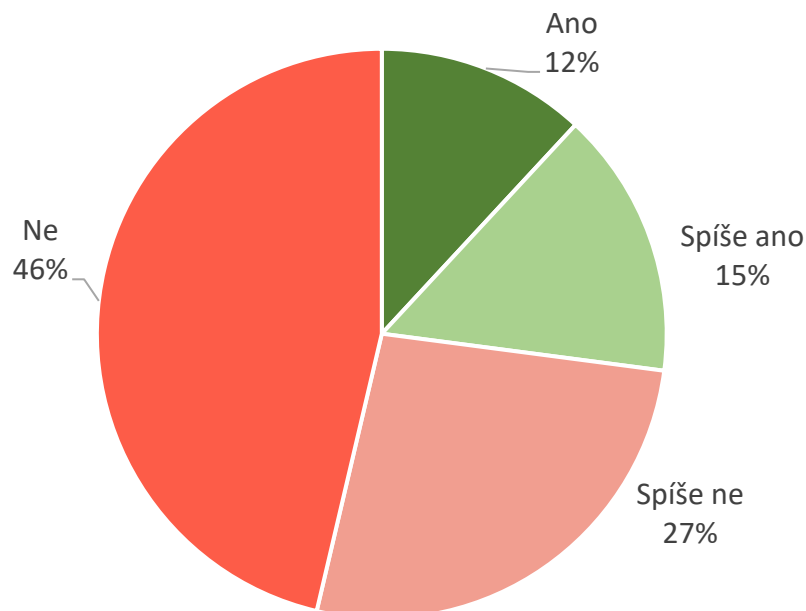
Graf 11

Naopak oblasti nejvíce negativně hodnocené respondenty, které potřebují u knihovníků posílit, a na které by se měly především zaměřit preventivní programy, jsou tyto:

- Fyzické tělo
- Prostředí
- Senzualita/smysly
- Výživa

Především oblast fyzického těla byla výrazně negativně hodnocena a v této oblasti byla také zaznamenána otázka č. 3 s nejvíce negativními odpověďmi:

Graf k otázce č. 3 z oblasti 1/Fyzické tělo: „Dopřejete svému tělu minimálně 1x za 2 až 3 týdny nějakou formu fyzické relaxace (masáž, sauna, vonná koupel, Whirlpool, meditace, skupinová relaxace apod.)?“



Graf 11

Když se podíváme do podrobnější analýzy této otázky, pak zjišťujeme, že:

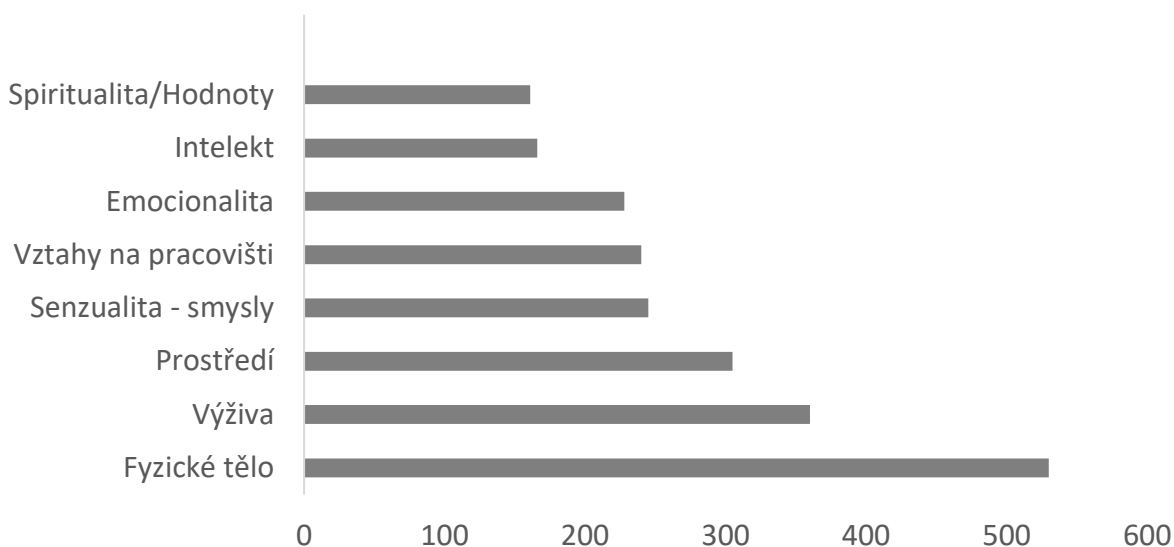
- 71 % respondentů pravidelně nerelaxuje
- 46 % si nedopřeje žádnou formu relaxace!!!
- Nejvíce ohroženi jsou ...
 - Všechny pozice – lehce převažují knihovníci ve službách (50 % vůbec nerelaxuje)
 - Téměř 60 % těch, kteří nerelaxují, jsou ve věku 41–60 let
 - Vzdělání na tento postoj nemá vliv
 - Lehce převažují knihovníci z největších knihoven nad 101 zaměstnanců (50 %)

Potvrzuje se tímto hypotéza, že generace zaměstnanců ve věku 40+ je generací zaměstnanců, kteří si ještě nenavikli o své tělo pečovat, přestože po 40. roce věku se snižuje jeho regenerační schopnost. Je to také generace pracovníků, která zažila velké množství nejrůznějších trendů ve stravování a zásady zdravého stravování si teprve osvojuje. Na nespokojenost a tím negativní hodnocení mají také vliv

nastupující technologie a sensorická přetíženost knihovníků. 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, ale také stoupající nároky na adaptaci v souvislosti s technologiemi. Všechny tyto aspekty budeme v rámci analýzy dále podrobněji zkoumat.

Zájem knihovníků o téma „syndromu vyhoření“ byl značný. Tento zájem odráží také velké množství podnětů v otevřených otázkách, viz níže uvedený graf č. 12. Celkem jsme zaregistrovali 2235 podnětů a jejich rozložení věrně kopíruje oblasti, které byly nejvíce negativně hodnoceny. Z toho plyne, že knihovníci mají zájem aktivně problematiku řešit, a to nám dodává elán pro další část projektu zaměřenou na konkrétní návrhy na zlepšení.

Rozložení počtu podnětů z otevřených otázek k jednotlivým oblastem



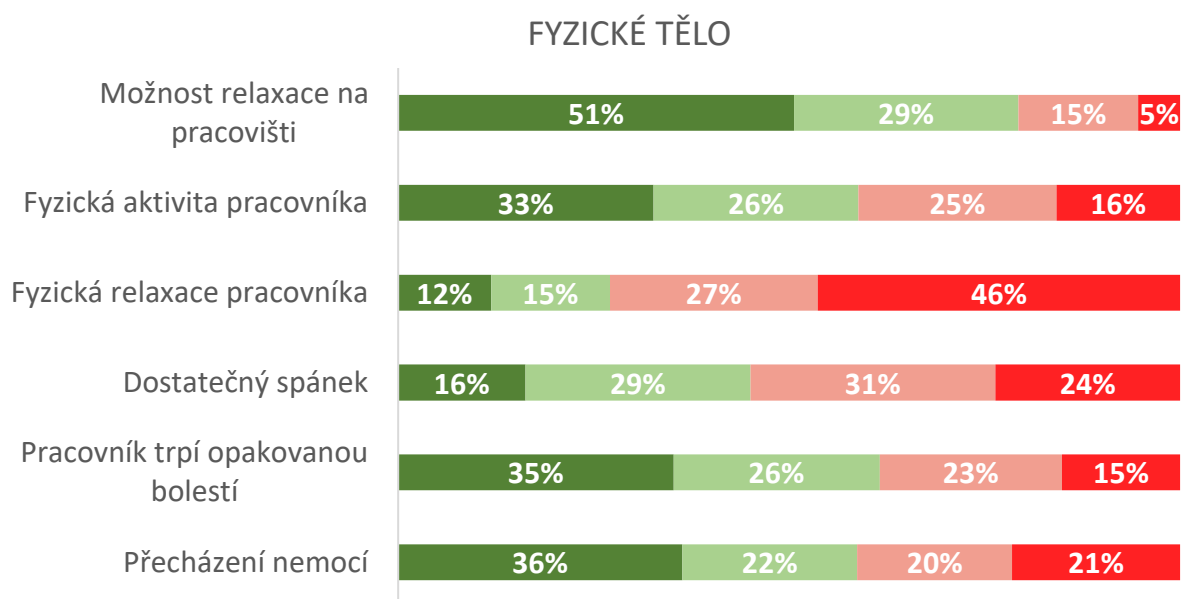
Graf 12

1 FYZICKÉ TĚLO

První podrobněji zkoumanou oblastí byla oblast, která se týká fyzických aktivit pracovníků knihoven. V každé z oblastí bylo respondentům položeno 6 otázek, na které odpovídali a měli také možnost slovního komentáře k tématu. Otázky k tématu byly následující:

1. Máte na pracovišti možnost se fyzicky protáhnout nebo jinak zrelaxovat na pár minut v průběhu směny?
2. Věnujete se nějaké formě fyzického pohybu nebo sportu alespoň 2x týdně?
3. Dopřejete svému tělu minimálně 1x za 2–3 týdny nějakou formu fyzické relaxace (masáž, sauna, vonná koupel, Whirlpool, meditace, skupinová relaxace apod.)?
4. Spíte průměrně 8 hodin denně?
5. Trpíte opakovanou bolestí nějaké části těla (např. bolest hlavy, bolest zad, bolest žaludku)?
6. Chodil/-a jste v posledním roce do zaměstnání i když jste byl/-a nemocný/-á (tzn. "přechodil/-a" jste např. chřipku)?

Souhrnný graf k oblasti fyzického těla⁶



Graf 13

Problematické oblasti

Tato oblast byla hodnocena jako nejvíce negativní ze všech oblastí. Nejhůře hodnocenou otázkou byla otázka zjišťující, zda se pracovníci ve svém volném čase věnují nějaké formě fyzické relaxace. Téměř polovina (46 %) uvedla, že žádnou formu fyzické relaxace neprovozuje a další jedna čtvrtina (27 %)

⁶ Odpovědi jsou rozlišeny barevnou škálou – tmavě zelená znamená **ano**, světle zelená **spíše ano**, světle červená **spíše ne** a tmavě červená **ne**.

spíše neprovozuje. Jen 12 % pracovníků uvedlo, že nějakým způsobem relaxuje a 15 % spíše ano. Dalším problémem u pracovníků knihoven je nedostatek spánku a přecházení nemocí.

Oblast fyzického těla s ohledem na věk respondentů 40 + odráží jak větší potřebu regenerace, tak nezdravé návyky celé generace X a B. Především generace B (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. Také změny již přijímá s většími obtížemi, a proto péči o tělo, běžnou u mladší generace, stále bere jako jakousi „změkčilost“. Celkem 573 komentářů k oblasti fyzického zdraví svědčí o tom, že si zaměstnanci potřebu fyzické relaxace uvědomují. V návrzích však jednoznačně převažují spíše prostředky pasivní relaxace:

- Relaxační místnost/koutek na pracovišti
- Ergonomická úprava pracoviště (židle, stoly, sprcha, gauč)
- Masáže/masáže v práci /fyzioterapeut /rehabilitace jako benefit
- Společná relaxace/povinné cvičení pro pracovníky
- Přednášky o zdravém životním stylu
- Odpočinek po obědě

Alarmující je také skupina 55 % zaměstnanců, kteří si uvědomují spánkový deficit. 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.

Další pokračování projektu by prioritně mělo řešit právě oblast worklife balance, s důrazem na podporu aktivní péče o fyzické zdraví i ze strany nadřízených. To, že se tak ze strany nadřízených neděje, může ilustrovat jeden autentický komentář z dotazníku: „*Uvítala bych toleranci nadřízených k přestávkám na protáhnutí a procvičení. Jsem nucena dělat takové věci tajně, když vedoucí nejsou v práci.*“

Sami respondenti navrhují řadu opatření, které by aktivní péči o fyzické zdraví podpořilo:

- Přestávky na cvičení, protažení
- Cvičení / tělocvična/cvičební prvky v práci
- Bazén/plavání / sauna jako benefit

2 VÝŽIVA

Další zkoumanou oblastí byla oblast zabývající se především stravovacími možnostmi, návyky a pitným režimem pracovníků knihoven. Otázky k tématu byly následující.

1. Dodržujete pravidelný režim stravování v průběhu pracovního dne?
2. Můžete se klidně a nerušeně najíst v průběhu pracovní doby?
3. Odpovídá Vaše strava zásadám zdravého stravování (dostatečné množství bílkovin, snížený obsah tuků a cukrů, zvýšený obsah vlákniny, co nejméně průmyslově zpracované potraviny apod.)?
4. Máte možnost stravovat se mimo pracoviště (jídlna, restaurace, atrium či jiné)?
5. Dodržujete pitný režim v průběhu pracovní doby?
6. Přispívá Váš zaměstnavatel na pitný režim (ve smyslu instalace barelu na vodu nebo nákup minerálek pro zaměstnance apod.)?

VÝŽIVA



Graf 14

Problematické oblasti

Z dotazníků vyplývá, že jen 22 % respondentů pracuje v knihovnách natolik osvědčených, že svým zaměstnancům přispívají nebo alespoň umožňují **pitný režim**. Z komentářů respondentů vyplývá, že by vedle příspěvku zaměstnanci knihoven uvítali vedle minerálek či barelů s vodou, třeba kuchyňky s kávovarem či možnost 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.

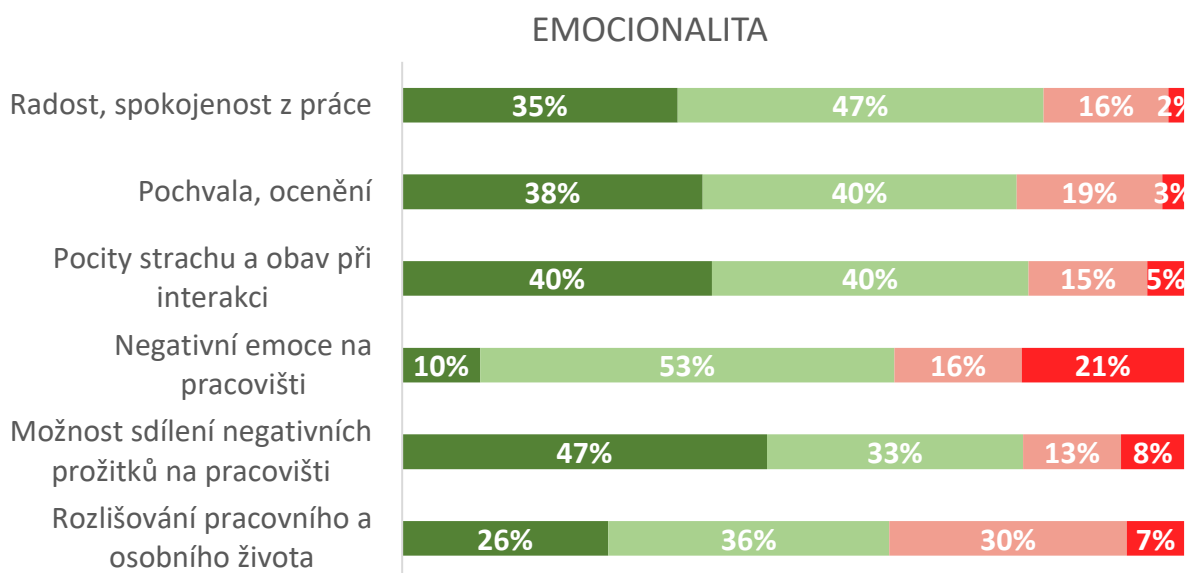
Při vyhodnocení další otázky týkající se dodržování zásad zdravého stravování bylo zjištěno, že 31 % pracovníků připustilo porušování zásad zdravého stravování. To však může být jen špičkou ledovce. Je rozdíl znát zásady a skutečně je v praxi dodržovat. Opět jeden komentář z dotazníku pro ilustraci: „*Strava: máme všechny možnosti, jen jsem pohodlná stravovat se zdravěji. Voda: nejsem zastáncem ani barelů, ani minerálek – pitná voda z kohoutku je všude kolem a je ZDRAVĚJŠÍ...*“

Z pohledu věkové skladby je nadějná silná kohorta pracovníků ve věku 30–50 let, která zažila obrovský nárůst civilizačních nemocí u svých rodičů a uvědomila si potřebu zdravějšího stylu stravování. Protože oblast výživy je úzce provázána s fyzickým zdravím bylo by rozhodně optimální připravit v rámci následných workshopů alespoň osnovu aktivního programu pro podporu zdravého životního stylu.

3 EMOCIONALITA

V této oblasti se respondenti mohli vyjádřit, jaké emoce spojují s výkonem svého zaměstnání, ve smyslu spokojenosti, strachu, negativity na pracovišti apod. Přesné znění otázek bylo následující.

1. Zažíváte ve své práci radost, pocity spokojenosti z vykonané práce?
2. Dostává se Vám za Vaši práci někdy pochvaly, uznání, ocenění od uživatelů / klientů?
3. Cítíte strach / úzkost / napětí, když Vám zazvoní služební telefon případně, když otevíráte e-mailovou poštu?
4. Setkáváte se ve své práci s negativními emocemi / reakcemi ze strany uživatelů / klientů / kolegů?
5. Máte možnost na svém pracovišti s někým sdílet negativní emoce či občasně pracovní nezdary?
6. Dokážete se po pracovní době odpoutat od svých pracovních záležitostí (tzn. "nenosíte" si pracovní starosti domů)?



Graf 15

Problematické oblasti

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. Aserktivní trénink pro nastavování hranic služeb knihovníků především u věkové kategorie do 40 let je jistě více než žádoucí a velmi přesně ho vysvětluje opět jeden z komentářů respondentky průzkumu: „Pokud pracujete na vesnici a zároveň zde i bydlíte, tak si lidi myslí, že jste v práci 24 hodin, a tedy jim plně k dispozici, takže mi i často volají domů a já jdu a prostě jim vyhovím.“

Ale to už je asi moje blbost, že si nestanovím přesné hranice.“ U starších zaměstnanců viditelně konfliktů a negativních emocí na pracovišti ubývá zřejmě právě s přibývajícimi sociálními zkušenostmi a rostoucí emoční/sociální inteligencí.

Komentáře respondentů také naznačují, že počet konfliktů přibývá a knihovníci vnímají jako velmi prospěšný intervizní rozhovor s kolegou či supervizní rozhovor s koučem či psychologem.

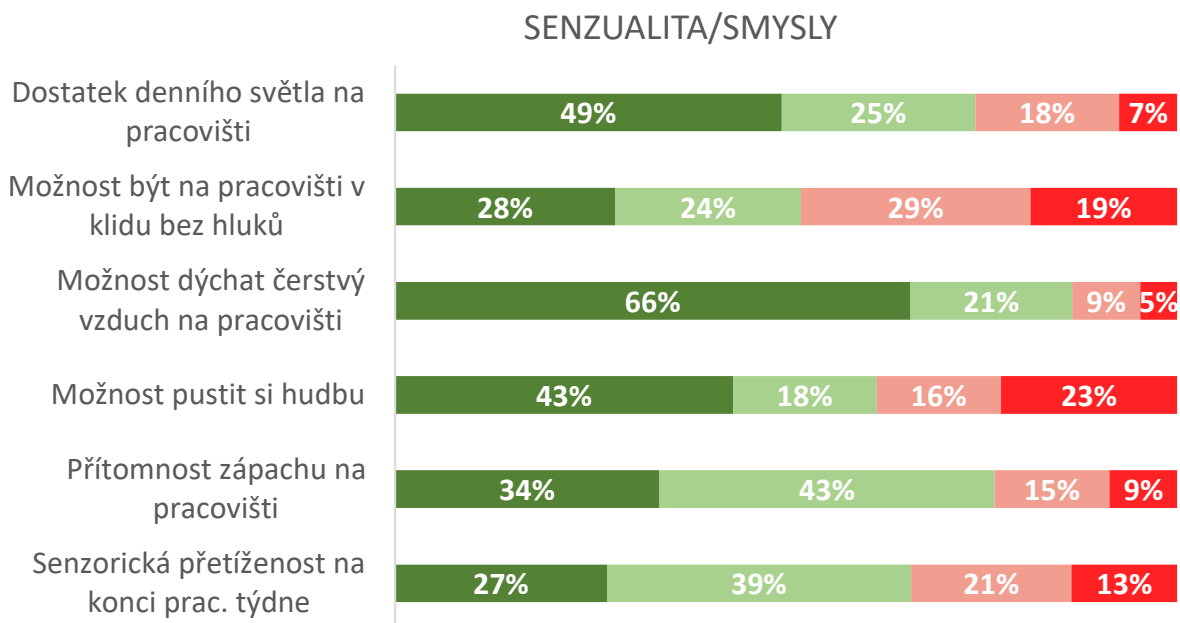
K zajímavým výsledkům patří zjištění, že nejvíce radosti zažívá ve své profesi dětský knihovník (43 %) a vedoucí (40 %). Naopak nejméně radostní jsou pracovníci na pozici metodiků (23 %) a katalogizátorů (25 %). Tento závěr lze však pravděpodobně propojit s osobnostními rysy vhodnými pro obě skupiny profesí, kdy u první skupiny to budou osobnosti s extravertními rysy a sociální orientací, kdežto u druhé skupiny pracovníků bude pravděpodobně převažovat analytické zaměření osobnosti, a tudíž větší regulace v oblasti emocí.

V této části dotazníku je pak skryta ještě jedna výzva – a tou je dostatek ocenění ze strany vedoucích. Opět se ukazuje, že pozici, které nejvíce chybí pozitivní ocenění je pozice katalogizátorů a metodiků. Snad nejsou tyto pozice dostatečně vidět, a navíc u **katalogizátora** je i budoucnost této profese nejistá. Možné je také to, že pozice metodiků jako těch, kteří zavádějí změny, je běh na dlouhou trať navíc spojená s počátečním odporem vůči změnám. V každém případě je na zvážení vedoucích pracovníků se na pozitivní zpětnou vazbu i pro tyto kategorie pracovníků zaměřit.

4 SENZUALITA A SMYSLY

Do této oblasti byly zahrnuty následující otázky.

1. Je na Vašem pracovišti dostatek denního osvětlení (přirozeného světla)?
2. Je na pracovišti možnost být chvíli tzv. „v klidu“ bez rušivých podnětů (hovory, zvonění telefonu, pípání čteček)?
3. Máte možnost dýchat na pracovišti čerstvý vzduch (např. větrat, vypnout klimatizaci)?
4. Máte možnost pustit si oblíbenou hudbu na pracovišti (třeba jen do sluchátek)?
5. Je na Vašem pracovišti přítomen často nelibý „zápach“?
6. Cítíte se po práci případně na konci pracovního týdne tzv. sensoricky přetížený/-á (zvýšená citlivost na zvuky či světloplachost)?



Graf 16

Problematické oblasti

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 sensoricky přetížená, tzn. že pociťují zvýšenou citlivost na zvuky případně světloplachost.

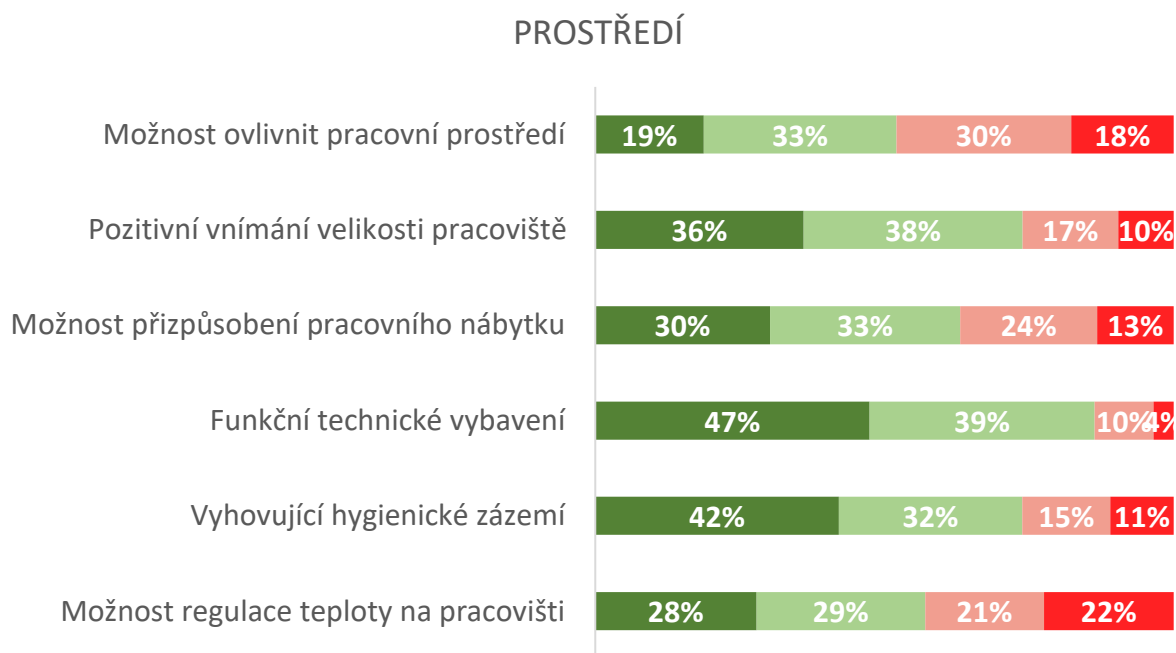
V oblasti sensorického přetížení se jeví jako klíčový faktor prevence syndromu vyhoření moci být na pracovišti alespoň chvíli v klidu bez hluku. Především středně velké knihovny do 25 zaměstnanců mají prostory zřejmě často omezené a multifunkční, tak se únik před hlukem hůře hledá. Z pohledu profesí je pak v této oblasti nejohroženější kategorie dětských knihovníků. Asi nejlépe tento fakt odráží opět jeden z autentických komentářů jedné respondentky: „*Sluchátka mohu používat jen pokud nejsem v provozu (cca 2 z 5 pracovních dní). Po pracovní době se mi občas stává, že toho, kdo na mě promluví nebo nedej bože chce něco řešit, mám chuť ho uškrtit. :-)* Na pracovišti mám kolem sebe někdy i 7 hodin v kuse cca 20 dětí.“

Jako směr prevence syndromu vyhoření v této oblasti je právě možnost střídání činností případně pracoviště například pro přípravu lekcí pro děti a aktivní realizaci lekcí s dětmi.

5 PROSTŘEDÍ

V oblasti prostředí bylo zkoumáno pracovní prostředí pracovníků, ve smyslu ergonomie, technického vybavení, hygienického zázemí atd. Konkrétní otázky byly následující.

1. Můžete alespoň částečně ovlivnit své pracovní prostředí (barvu stěn, výběr nábytku, estetické uspořádání, zeleň)?
2. Působí na Vás pracovní prostor/kancelář pozitivně ve smyslu velikosti – není prostor ani stísněný ani moc velký?
3. Lze nábytek ve Vašem pracovním prostoru přizpůsobit Vaším potřebám (nastavit výšku židle / stolu)?
4. Máte funkční technické vybavení pro svou práci ve smyslu vyhovující rychlosti internetového připojení, vybavení PC technikou, rychlý a funkční software?
5. Máte vyhovující hygienické zázemí (oddělené WC, sprcha)?
6. Máte možnost regulovat teplotu na pracovišti podle své potřeby?



Graf 17

Problematické oblasti

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.

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 senzorickou přetížeností dalšími dvěma nejhůře hodnocenými oblastmi průzkumu syndromu vyhoření. Z odpovědí probleskuje pokračující „boj o prostory“, jak mimo jiné dokládá autentický komentář respondentky průzkumu: „*Estetické uspořádání nelze, kancelář je malá, mnoho regálů kvůli práci, a tak se ostatní zbylá místečka musí přizpůsobit. Sprchy nemáme a záchody bych taky vyřešila jinak, máme kóje, z kterých Vám dole koukají nohy. Nábytek těžko nastavíte, přizpůsobíte pouze výšku židle. A teplotu na pracovišti reguluji otevřením okna. Ale nestěžuji si.*“

Často právě toalety mohou být místem, kde si alespoň na chvíli mohou pracovníci odpočinout od provozního zmatku, proto 16 % nevyhovujících toalet překvapuje. Nejvíce svobody, a tím i nejlepší prevenci proti syndromu vyhoření v oblasti prostředí, nabízejí dle předpokladu nejmenší knihovny a nejaktivnější jsou v této oblasti mladí knihovníci do 30 let. Je to tedy pole, kde se mladí knihovníci mohou alespoň částečně seberealizovat i s tou vidinou, že v tomto prostředí mohou strávit několik desítek pracovních let.

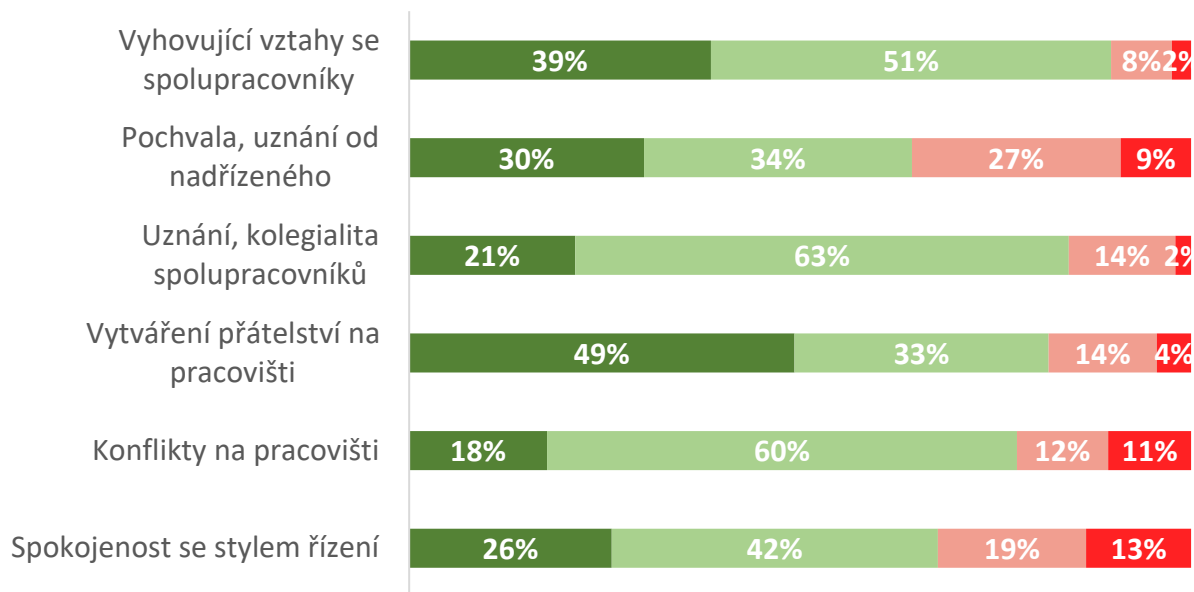
Také se ukazuje, že zásadní vliv na podobě pracovního prostředí mají vedoucí/ředitelé. Je to tedy především jejich výzva komunikovat na jedné straně se zřizovateli o možnostech a na druhé straně se zaměstnanci o jejich potřebách. Dá se s lehkou nadsázkou říct, že každý ředitel knihovny je především „správcem“ nemovitosti a ukazuje se, že právě v pracovním prostředí a organizaci pracoviště jsou největší vnitřní rezervy knihoven v prevenci syndromu vyhoření jejich knihovníků.

6 VZTAHY NA PRACOVIŠTI

Zde mohli respondenti ohodnotit, jaké u nich převládají vztahy na pracovišti, styl řízení knihovny apod. Konkrétní otázky byly následující.

1. Hodnotíte vztahy se svými spolupracovníky jako vyhovující?
2. Dostává se Vám za Vaši práci někdy pochvaly, uznání, ocenění od Vašeho nadřízeného?
3. Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory a váží si jich?
4. Máte mezi kolegy přátele?
5. Dochází ve Vašem pracovním týmu ke konfliktům?
6. Jste spokojen/-a se stylem řízení v knihovně?

VZTAHY NA PRACOVIŠTI



Graf 18

Problematické oblasti

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 nejlepší 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** – s ohledem na narůstající věk knihovníků je pochopitelné, že konfliktů na pracovišti mezi mladší a starší generací může přibývat už jen z toho důvodu, že generace 50+ dokáže stále vstřebat změny, ale potřebuje na některé více času. Řada komentářů se týká také projevení úcty ke zkušenostem a dovednostem. Je to nevděčná role vedoucích nastolit na pracovišti mezigenerační „smír“ postavený na znalosti vývojových potřeb jednotlivých dekád (pro 20+ je to schopnost učit se a aplikovat poznatky do praxe, tvořit, pro 50+ předat své zkušenosti, připravit v závěru decénia své nástupce, mentorovat, setkávat se a pomáhat si). Pro ilustraci jeden komentář z dotazníku: „*Poslední dobou cítím názorové střety mezi mladšími a staršími kolegyněmi, jako bychom se rozdělovaly do 2 táborů, v řadě situací – osobních i pracovních – mladí přichází s jakoby "novými" nápady – ale jsou to většinou už vyzkoušené věci. Nesetkáváme se už všichni jako dřív při společných akcích – starší se setkávají, zvou mladé, ti nepřijdou a domluví si něco sami. Cítím postoj: my mladí si to uděláme po svém, vy už se do toho radši nepleťte.*“
- Osamělost knihovníků i vedoucích** pracovníků, kteří pracují na detašovaném pracovišti sami. 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.

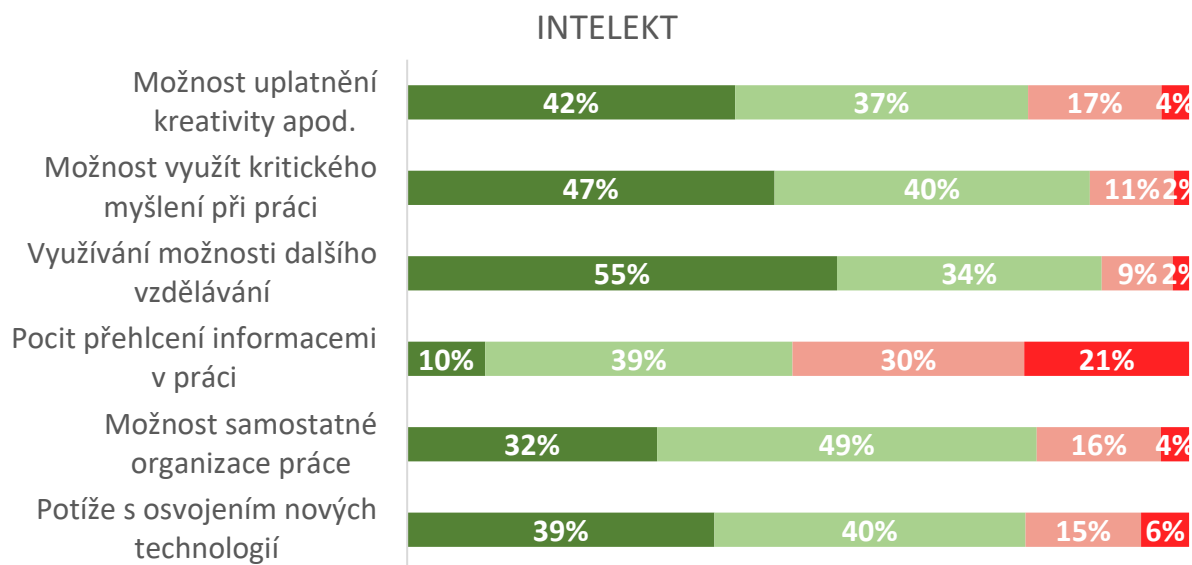
- **Manažerská nezkušenost vedoucích pracovníků** – 36 % nespokojených knihovníků se zpětnou vazbou spolu s 30 % nespokojených se stylem řízení může napovídat, že i pro práci vedoucího potřebuje člověk průpravu. Mezi knihovníky je velká část vedoucích, kteří svou práci dělají dobře. Díky tomu, že služby knihoven nepatří k urgentním či život ohrožujícím, panuje na pracovišti spíše snaha vyhovět, a to i v manažerské praxi. Manažerská práce však často znamená rezignaci na činnost odbornou/knihovnickou, protože prioritou je motivace zaměstnanců, určování vizí knihovny či oddělení, řízení financí, řešení konfliktů s klienty/zaměstnanci atd. Ne každý vedoucí v knihovně je na toto připraven. Z vnějšího pohledu je možné říct, že 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. Pro ilustraci 2 příklady týkající se vedení zaměstnanců:
 - *„Kompetence jsou nevyjasněné, vedoucí kritizuje sebemenší chybu (někdo zapomene zhasnout apod.), vyvolává v nás pocity viny, nepochválí nikdy nic, dobrou práci považuje za samozřejmost. Kdo projeví, že něco umí, je zavalen úkoly, kdo nic neumí je omlouván svou neschopností. Situace je katastrofální.“*
 - *„Nová vedoucí, strašně hodný a pracovitý člověk, místo aby rozhodovala sama, se se vším, a tím myslím opravdu se vším /jestli má do mailu dát dvojtečku nebo pomlčku/ obrací na mne nebo na kolegyni. Takže mám mnohdy pocit, že vedoucí jsem já.“*

Rozhodně jsou dotazníky plné komentářů, které mohou posloužit opět jako jedno z konkrétních doporučení a vstupů pro následné rozpracování v rámci následných workshopů pro prevenci syndromu vyhoření, protože je to právě vedoucí, kdo určujícím způsobem ovlivňuje atmosféru na pracovišti.

7 INTELEKT

V této oblasti se mohli respondenti vyjádřit k tomu, jak v práci využívají svou kreativitu, kritické myšlení, samostatnost, možnosti vzdělávání apod. Konkrétní otázky byly následující.

1. Můžete ve své práci uplatnit svou kreativitu, zapojit své dovednosti, případně využít své zájmy a koníčky?
2. Využíváte ve své práci kritické myšlení (přemýšlíte o zadaném úkolu/můžete se k němu vyjádřit)?
3. Využíváte možnost dalšího vzdělávání, když Vám je nabídnuta?
4. Cítíte se v práci přehlceni informacemi?
5. Můžete si většinu svých pracovních aktivit organizovat sám/sama podle svých potřeb?
6. Cítíte, že máte potíže si osvojit si nové technologie (např. zavádění samoobslužné půjčovny, práce s tabletem, propojení Smart tabulí s PC, sdílené dokumenty, platební terminály apod.)?



Graf 19

Problematické oblasti

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 na plno 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. Řada komentářů se týkala právě zavádění nových technologií a vzdělávání v této oblasti:

- „Bylo by fajn mít nějakého potencionálního nástupce – brigádníka, nadšence, mladého člověka, který by knihovnu obohatil o nové technologie, případně další či jiné aktivity.“
- „Častější a systematické vzdělávání "pro všechny" zejména v oblasti spotřební elektroniky (iPady, smartphony) a jako jsou mobilní a internetové aplikace, ... zkrátka z oblasti "moderních technologických nástrojů", které běžní klienti aktuálně používají a mají k dispozici.“

Je potřeba si uvědomit, že právě posílení pracovních týmů o kolegy ve věku 20–30 let je klíčem k tomu, aby knihovny dokázaly držet krok s technologickým pokrokem, protože tato věková skupina je typická potřebou kreativně pracovat s technologiemi, snadno se učí a chce nové informace aktivně zkusit v praxi. Generace 40+ nové technologie také zvládá, ale potřebuje již delší čas pro vstřebání změny a může být informacemi „přehlcena“, jak napovídá poměrně vysoké procento (51 %) nespokojených knihovníků. Toto zahlcení informacemi může být zdrojem syndromu vyhoření u řady z nich, a řada komentářů se proto také týká úpravy pracovní doby, větší pružnosti ve využívání práce z domova, střídání pracovních činností, které mohou informační zahlcení zmírnit.

Samostatnou otázkou zůstává vzdělávání knihovníků – knihovníci rádi využijí možnost vzdělávání, ale plná polovina komentářů (cca 80) v této kapitole, byla věnována právě vzdělávání a byly poměrně

kritické – od úplné absence vzdělávání, přes nesystémovost vzdělávání či chybějící možnost vzdělávání v oblasti nových technologií až po obtíže organizační – nutnost náhrady především u knihovníků ve službách a neprofesionálních knihovnách. Zde alespoň pro ilustraci dva autentické komentáře:

- *„Není nabídnuto žádné vzdělávání, nejsou na to finance, vzdělávala bych se ráda | u nás žádné nové technologie nejsou – a jak bych za ně byla ráda!“*
- *„Pokud si školení nevydupu, na žádné nejedu. Kdybych si nezaplátila kurzy kritického myšlení, nemohla bych jej používat (a dělám to jenom já), podporu k tomuto nemám. Kolegové nadávají, ale potom stejně nic neudělají. Někteří aktivitu pochválí (kolega, ne vedení), jiní naopak ne, protože jim vadí zavádění nových věcí.“*

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?

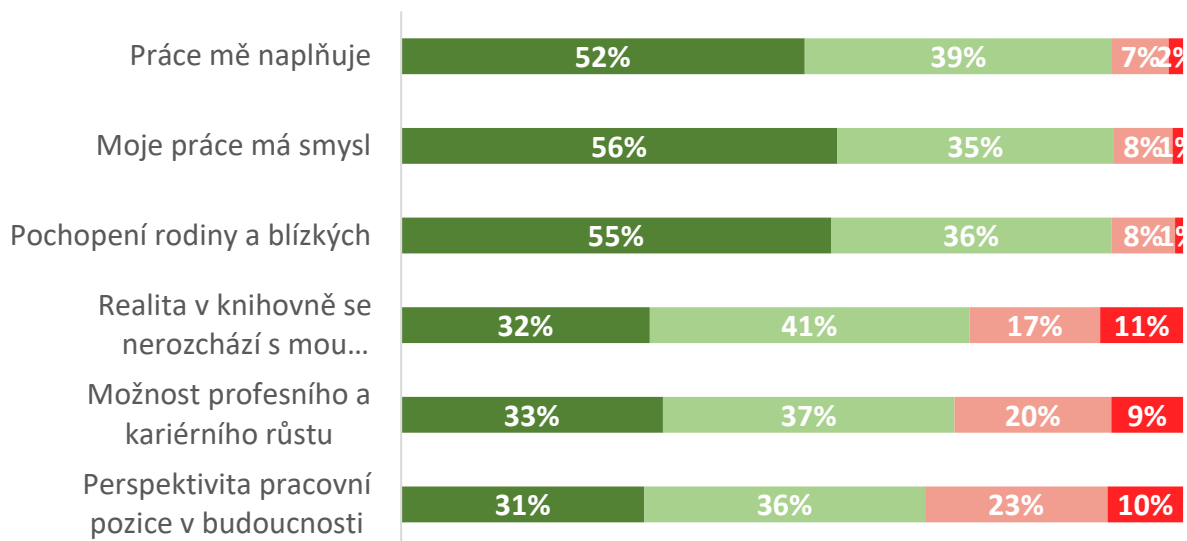
Knihovníci se i s ohledem na svůj vysoký intelekt rádi vzdělávají, a to překvapivě nesouvisí s věkem. Průzkum ukázal, že ve všech věkových kategoriích se najde cca 10 % těch, kteří o další vzdělávání nemají zájem. Absence dostatečné nabídky vzdělávání a její přímá podpora může být pro inteligentní knihovníky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

8 SPIRITUALITA A HODNOTY

V této oblasti bylo zkoumáno především uspokojení, které pracovníkům knihoven přináší práce, perspektivita oboru, pochopení blízkých apod. Konkrétní otázky byly následující.

1. Baví /naplňuje Vás Vaše práce?
2. Vnímáte, že Vaše práce má smysl?
3. Mají Vaši blízcí pochopení pro Vaši práci?
4. Rozcházejí se Vaše představy o pracovní pozici s realitou ve Vaší knihovně?
5. Umožňuje Vám nadřizený profesní nebo kariérní růst?
6. Vnímáte svou pracovní pozici v knihovně jako perspektivní povolání v budoucnosti?

SPIRITUALITA/HODNOTY



Graf 20

Problematické oblasti

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. Snad za všechny jeden autentický komentář z dotazníku: „*Mé povolání mě baví, pracuji v městské knihovně, kam chodí většinou lidé, kteří opravdu rádi čtou, někteří si zde ale přijdou navíc i povykládat... baví mě ta rozmanitost, individuality, to, že člověk musí odhadnout, jak ke komu přistupovat, co nabídnout... v tomto vidím smysl, že lidé odcházejí spokojeni... v tom vidím já smysl, že jim udělám radost... k další straně – pracuji jako katalogizátor, ale zároveň ve výpůjčním procesu...*“

Spokojenost s prací a s jejím smyslem roste s přibývajícím věkem, ale v zásadě u všech věkových kategorií je nad 84 %, což je velmi vysoké hodnocení. Hodnocení smysluplnosti práce je již více rozvrstvena a v zásadě vytváří určitý žebříček oblíbenosti knihovnických profesí:

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

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 – u katalogizátorů propracovaným sdíleným elektronickým katalogem, u pracovníků ve službách samoobslužnými výpůjčními systémy. Dobrou alternativou pro posílení smysluplnosti je kombinace knihovnických profesí (viz komentář) nebo střídání činností.

Minimální perspektivu knihovnické profesi připisuje až 16 % mladých knihovníků do 30 let, což je určitě z hlediska personální obnovy knihovníků číslo k zamyšlení. Jeden z komentářů napovídá, že např. zahraniční projekty mohou být zdrojem změny postojů v této oblasti: „*Jsem velmi ráda, že se mi podařilo při práci v knihovně v rámci svého úvazku spolupracovat s mladými zahraničními dobrovolníky a dobrovolnicemi skrze evropské projekty, kterým se částečně věnuji. Je to velmi obohacující a dává mi to jiný náhled na moji knihovnickou práci (působím jako knihovník ve službách).*“

Z komentářů vysvítá, že je pro knihovníky frustrující srovnání například s úředníky: „*...aby společnost práci knihovníků hodnotila výše – je náročná, protože je to práce s lidmi, technikou, velkým množstvím informací, náročná na komunikaci atd. Tato práce je čím dál náročnější, např. pro starší zaměstnance je určitě problém držet krok s mladými ohledně využívání IT techniky. A přitom finančně tuto čím dál těžší práci odměňuje společnost čím dál méně v porovnání s ostatními profesemi – proč má úředník o 25 % vyšší tabulkový plat? To je frustrující a nespravedlivé. Finanční ohodnocení je určitě dost demotivující a pokud někdo zápasí s penězi (určitě je hodně knihovnic – samoživitelek), k vyhoření to jistě přispívá.*“ Otázka narovnání platů ve státní sféře spolu s nutností celý život se vzdělávat (držet krok s vývojem informačních technologií) a jasnou vizí knihovnického oboru by dozajista přispělo k „uhasení doutnajících“ knihovníků, kteří jsou ohroženi syndromem vyhoření.

Náměty k řešení problematických oblastí

- ⇒ Další pokračování projektu by prioritně mělo řešit oblast worklife balance, s důrazem na podporu aktivní péče o fyzické zdraví i ze strany nadřízených
- ⇒ Zaměstnanecké benefity ve formě poukázek na masáže/relax/sportovní aktivity
- ⇒ Zavádění odpočinkových místností, cvičebních prvků na pracovišti, případně možnost masáží na pracovišti
- ⇒ Uplatňování ergonomických zásad na pracovišti
- ⇒ Oblast výživy je úzce provázána s fyzickým zdravím, proto bude žádoucí připravit osnovu aktivního programu pro podporu zdravého životního stylu pracovníků
- ⇒ Asertivní trénink, vzdělávání v oblasti rozvoje emoční inteligence
- ⇒ Vzdělávání vedoucích pracovníků v oblastech motivace pracovníků, poskytování zpětné vazby podřízeným zaměstnancům, řešení mezigeneračních konfliktů; podpora setkávání s ostatními vedoucími pracovníky
- ⇒ Rozvoj systému celoživotního vzdělávání a podpory vzdělávání v oblasti nových technologií, jazykové vzdělávání a systémové vzdělávání v měkkých dovednostech
- ⇒ Možnost střídání činností na pracovišti, případně pracoviště
- ⇒ Úprava pracovní doby, větší pružnosti ve využívání práce z domova, střídání pracovní činnosti, kterou mohou informační zahlcení zmírnit
- ⇒ Otázka platů a nedostačujícího finančního ohodnocení knihovníků a dalších pracovníků knihoven, narovnání platů ve státní sféře

PŘÍLOHA č. 1 – Dotazník „Syndrom vyhoření“

DOTAZNÍK PRO ZMAPOVÁNÍ SYNDROMU VYHOŘENÍ u zaměstnanců knihoven v České republice

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

velmi si vážíme Vaší práce, kterou každodenně přispíváte ke spokojenosti uživatelů Vaší knihovny a k naplnění poslání bezbariérového přístupu k informacím. Vaše spokojenost je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného fungování knihoven.

V posledních letech jste prošli v knihovnách nejrůznějšími změnami a téma, které se vynořilo jako aktuální, vzhledem ke zvyšujícím se nárokům ze strany uživatelů i zvyšujícímu se průměrnému věku, se ukazuje prevence syndromu vyhoření. Předkládáme Vám dotazník, který má ambici zmapovat 8 oblastí možných zdrojů syndromu vyhoření a zároveň představují možné oblasti prevence.

Rádi bychom Vás požádali, abyste dotazník pro zmapování syndromu vyhoření vyplnili a odeslali v termínu do 30. září 2019. Dotazník máte k dispozici níže v tomto dokumentu. Jeho vyplnění Vám zabere asi 15 minut.

Prosíme také o vyplnění identifikačních údajů respondenta o věku, pracovním zařazení, velikosti knihovny atd. Identifikační údaje jsou klíčové pro vyhodnocení a návrhy následných preventivních opatření pro skupiny knihovníků podle věku, pracovního zařazení či velikosti knihovny. Anonymita účastníků je zaručena mimo jiné tím, že data bude zpracovávat a vyhodnocovat nezávislý expert. O výsledcích průzkumu Vás budeme informovat v závěru roku.

Věříme, že využijete příležitost vyjádřit svůj názor otevřeně a upřímně a že se průzkumu zúčastníte v hojném počtu, což přispěje k průkaznosti výsledků a váže případných konkrétních doporučení.

Děkuji Vám za spolupráci, ochotu a odvahu podělit se o své názory

Tým realizátorů a za externí spolupracovníky Mgr. Ing. Soňa Plháková – autorka dotazníku a psycholog

1. FYZICKÉ TĚLO	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
1.1. Máte na pracovišti možnost se fyzicky protáhnout nebo jinak zrelaxovat na pár minut v průběhu směny?	4	3	2	1
1.2. Věnujete se nějaké formě fyzického pohybu nebo sportu alespoň 2 x týdně?	4	3	2	1
1.3. Dopřejete svému tělu minimálně 1x za 2–3 týdny nějakou formu fyzické relaxace (masáž, sauna, vonná koupel, Whirlpool, meditace, skupinová relaxace apod.)?	4	3	2	1
1.4. Spíte průměrně 8 hodin denně?	4	3	2	1
1.5. Trpíte opakovanou bolestí nějaké části těla (např. bolest hlavy, bolest zad, bolest žaludku)?	1	2	3	4
1.6. Chodil/-a jste v posledním roce do zaměstnání i když jste byl/-a nemocná (tzn. "přechodil/-a" jste např. chřipku)?	1	2	3	4
1.7. Vypište, jaké možnosti byste uvítal/-a na Vašem pracovišti z pohledu péče o tělo, případně přidejte komentář k výše uvedeným otázkám:				

2. VÝŽIVA	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
2.1. Dodržujete pravidelný režim stravování v průběhu pracovního dne?	4	3	2	1
2.2. Můžete se klidně a nerušeně najíst v průběhu pracovní doby?	4	3	2	1
2.3. Odpovídá Vaše strava zásadám zdravého stravování (dostatečné množství bílkovin, snížený obsah tuků a cukrů, zvýšený obsah vlákniny, co nejméně průmyslově zpracované potraviny apod.)?	4	3	2	1
2.4. Máte možnost stravovat se mimo pracoviště (jídelna, restaurace, atrium či jiné)?	4	3	2	1
2.5. Dodržujete pitný režim v průběhu pracovní doby?	4	3	2	1
2.6. Přispívá Váš zaměstnavatel na pitný režim (ve smyslu instalace barelu na vodu nebo nákup minerálek pro zaměstnance apod.)?	4	3	2	1
2.7. Vypíšte, jaké možnosti byste uvítal/-a na Vašem pracovišti z pohledu výživy/pitného režimu, případně přidejte komentář k výše uvedeným otázkám:				
3. EMOCIONALITA	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
3.1. Zažíváte ve své práci radost, pocity spokojenosti z vykonané práce?	4	3	2	1
3.2. Dostává se Vám za Vaši práci někdy pochvaly, uznání, ocenění od uživatelů / klientů?	4	3	2	1
3.3. Cítíte strach / úzkost / napětí, když Vám zazvoní služební telefon případně, když otevíráte e-mailovou poštu?	1	2	3	4
3.4. Setkáváte se ve své práci s negativními emocemi / reakcemi ze strany uživatelů / klientů / kolegů?	1	2	3	4
3.5. Máte možnost na svém pracovišti s někým sdílet negativní emoce či občasně pracovní nezdary?	4	3	2	1
3.6. Dokážete se po pracovní době odpoutat od svých pracovních záležitostí (tzn. "nenosíte" si pracovní starosti domů)?	4	3	2	1
3.7. Vypíšte, jaké možnosti byste uvítal/-a na Vašem pracovišti z pohledu emocionality, případně přidejte komentář k výše uvedeným otázkám:				
4. SENZUALITA / SMYSLY	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
4.1. Je na Vašem pracovišti dostatek denního osvětlení (přirozeného světla)?	4	3	2	1

4.2. Je na pracovišti možnost být chvíli tzv. „v klidu“ bez rušivých podnětů (hovory, zvonění telefonu, pípání čteček)?	4	3	2	1
4.3. Máte možnost dýchat na pracovišti čerstvý vzduch (např. větrat, vypnout klimatizaci)?	4	3	2	1
4.4. Máte možnost pustit si oblíbenou hudbu na pracovišti (třeba jen do sluchátek)?	4	3	2	1
4.5. Je na Vašem pracovišti přítomen často nelibý „zápach“?	1	2	3	4
4.6. Cítíte se po práci případně na konci pracovního týdne tzv. sensoricky přetížená (zvýšená citlivost na zvuky či světloplachost)?	1	2	3	4
4.7. Vypíšte, jaké možnosti byste uvítal/-a na Vašem pracovišti z pohledu Vašich smyslů, případně přidejte komentář k výše uvedeným otázkám:				
5. PROSTŘEDÍ	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
5.1. Můžete alespoň částečně ovlivnit své pracovní prostředí (barvu stěn, výběr nábytku, estetické uspořádání, zeleň)?	4	3	2	1
5.2. Působí na Vás pracovní prostor/kancelář pozitivně ve smyslu velikosti – není prostor ani stísněný ani moc velký?	4	3	2	1
5.3. Lze nábytek ve Vašem pracovním prostoru přizpůsobit Vaším potřebám (nastavit výšku židle / stolu)?	4	3	2	1
5.4. Máte funkční technické vybavení pro svou práci ve smyslu vyhovující rychlosti internetového připojení, vybavení PC technikou, rychlý a funkční software?	4	3	2	1
5.5. Máte vyhovující hygienické zázemí (oddělené WC, sprcha)?	4	3	2	1
5.6. Máte možnost regulovat teplotu na pracovišti podle své potřeby?	4	3	2	1
5.7. Vypíšte, jaké změny byste uvítal/-a na Vašem pracovišti z pohledu příjemnějšího prostředí, případně přidejte komentář k výše uvedeným otázkám:				
6. VZTAHY NA PRACOVIŠTI	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
6.1. Hodnotíte vztahy se svými spolupracovníky jako vyhovující?	4	3	2	1
6.2. Dostává se Vám za Vaši práci někdy pochvaly, uznání, ocenění od Vašeho nadřízeného?	4	3	2	1
6.3. Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory a váží si jich?	4	3	2	1
6.4. Máte mezi kolegy přátelé?	4	3	2	1
6.5. Dochází ve Vašem pracovním týmu ke konfliktům?	1	2	3	4
6.6. Jste spokojen/-a se stylem řízení v knihovně?	4	3	2	1

6.7. Vypište, jaké možnosti byste uvítal/-a na Vašem pracovišti z pohledu vztahů, případně přidejte komentář k výše uvedeným otázkám:

7. INTELEKT	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
7.1. Můžete ve své práci uplatnit svou kreativitu, zapojit své dovednosti, případně využít své zájmy a koníčky?	4	3	2	1
7.2. Využíváte ve své práci kritické myšlení (přemýšlíte o zadaném úkolu/můžete se k němu vyjádřit)?	4	3	2	1
7.3. Využíváte možnost dalšího vzdělávání, když Vám je nabídnuta?	4	3	2	1
7.4. Cítíte se v práci přehlceni informacemi?	1	2	3	4
7.5. Můžete si většinu svých pracovních aktivit organizovat sám/sama podle svých potřeb?	4	3	2	1
7.6. Cítíte, že máte potíže si osvojit si nové technologie (např. zavádění samoobslužné půjčovny, práce s tabletem, propojení Smart tabulí s PC, sdílené dokumenty, platební terminály apod.)?	1	2	3	4

7.7. Vypište, jaké možnosti byste uvítal/-a na Vašem pracovišti z pohledu intelektu / vzdělávání / řízení času, případně přidejte komentář k výše uvedeným otázkám:

8. SPIRITUALITA / HODNOTY	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
8.1. Baví /naplňuje Vás Vaše práce?	4	3	2	1
8.2. Vnímáte, že Vaše práce má smysl?	4	3	2	1
8.3. Mají Vaši blízcí pochopení pro Vaši práci?	4	3	2	1
8.4. Rozcházejí se Vaše představy o pracovní pozici s realitou ve Vaší knihovně?	1	2	3	4
8.5. Umožňuje Vám nadřizený profesní nebo kariéerní růst?	4	3	2	1
8.6. Vnímáte svou pracovní pozici v knihovně jako perspektivní povolání v budoucnosti?	4	3	2	1

8.7. Vypište, jaké možnosti byste uvítal/-a na Vašem pracovišti z pohledu spirituality / hodnot, případně přidejte komentář k výše uvedeným otázkám:

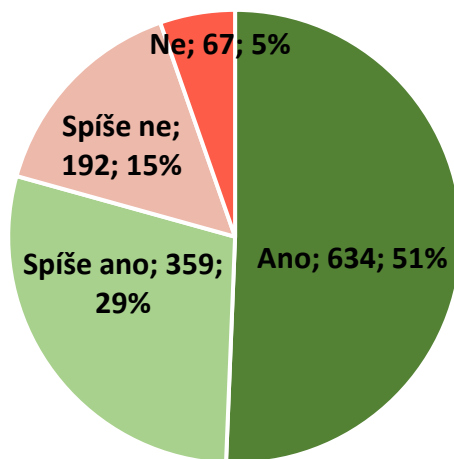
Prosím, vyplňte následující identifikační údaje o Vás a Vaší knihovně, které jsou důležité pro vyhodnocení. Plná anonymita respondentů je zaručena mimo jiné také tím, že data bude zpracovávat a vyhodnocovat nezávislý expert.

Pohlaví:	
Žena	
Muž	
Věk:	
do 30 let	
31–40 let	
41–50 let	
51–60 let	
61 let a více	
Ukončené vzdělání:	
základní případně vyučen	
středoškolské s maturitou	
vyšší odborné (DIS.)	
vysokoškolské (Bc., Mgr., Ing. a vyšší)	
Pracovní zařazení (pokud máte více pracovních pozic, označte převažující činnost):	
vedoucí zaměstnanec (minimálně 1 podřízený) /ředitel	
knihovnik ve službách pro převážně dospělé uživatele	
knihovnik s převažující činností pro dětské uživatele	
knihovnik katalogizátor / akvizitér	
metodik	
jiné pracovní zařazení (THP, digitalizace, PR apod.)	
Jak dlouho již pracujete v knihovně (knihovnách v případě vícenásobné pracovní zkušenosti)?	
do 5 let	
6 až 10 let	
11 až 20 let	
21 až 30 let	
více než 31 let	
Kolik zaměstnanců celkem má Vaše knihovna?	
do 10 zaměstnanců	
11–25 zaměstnanců	
26–50 zaměstnanců	
51–100 zaměstnanců	
101 a více zaměstnanců	

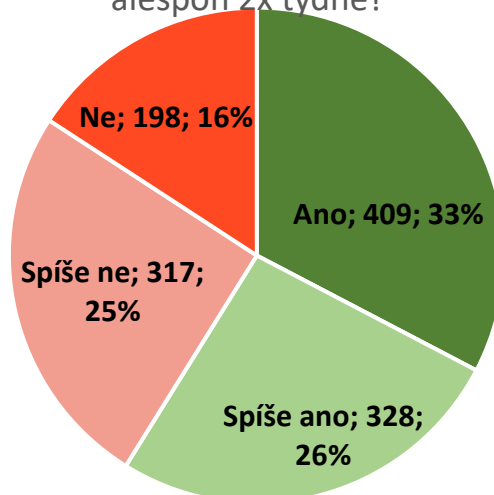
PŘÍLOHA č. 2 – GRAFY

1. FYZICKÉ TĚLO

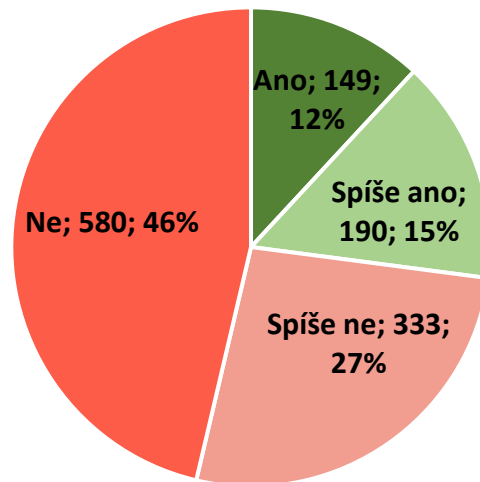
Máte na pracovišti možnost se fyzicky protáhnout nebo jinak zrelaxovat na pár minut v průběhu směny?



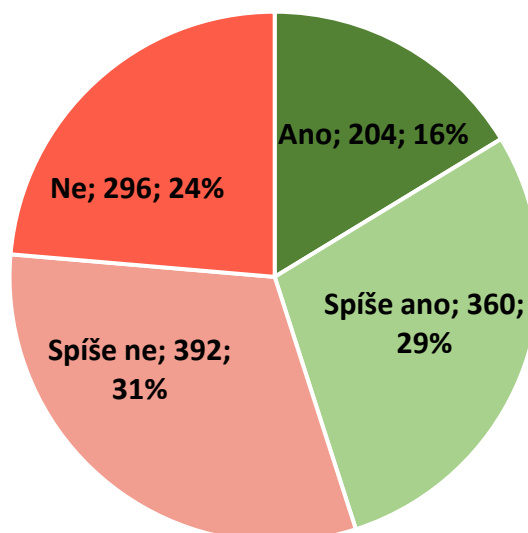
Věnujete se nějaké formě fyzického pohybu nebo sportu alespoň 2x týdně?



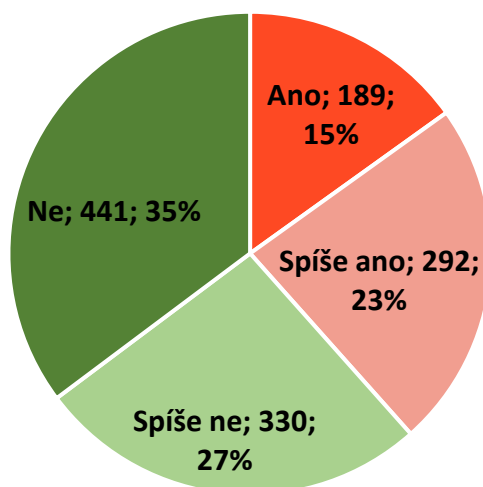
Dopřejete svému tělu minimálně 1x za 2 - 3 týdny nějakou formu fyzické relaxace ?



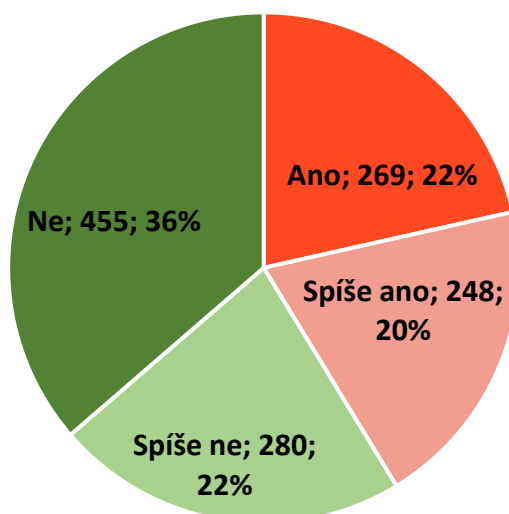
Spíte průměrně 8 hodin denně?



Trpíte opakovanou bolestí nějaké části těla?

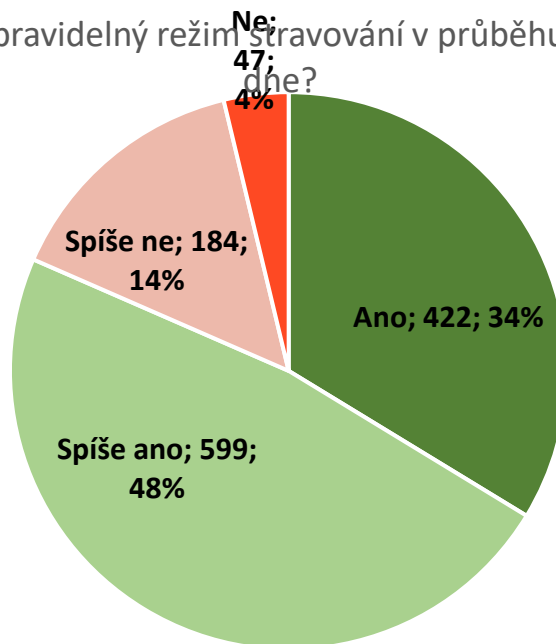


Chodil/-a jste v posledním roce do zaměstnání i když jste byl/-a nemocný/-á (tzn. "přechodil/-a" jste např. chřipku)?

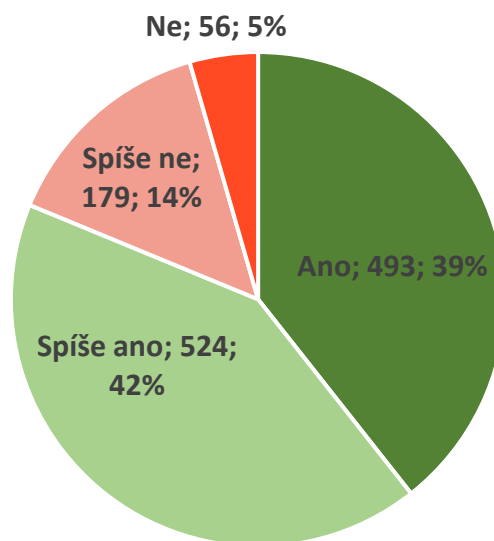


2. VÝŽIVA

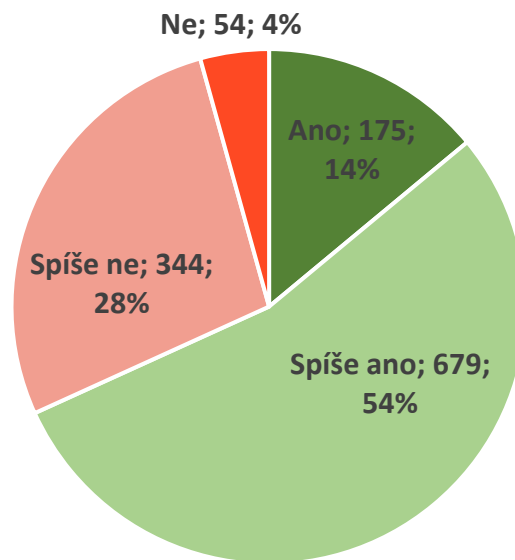
Dodržujete pravidelný režim stravování v průběhu pracovního dne?



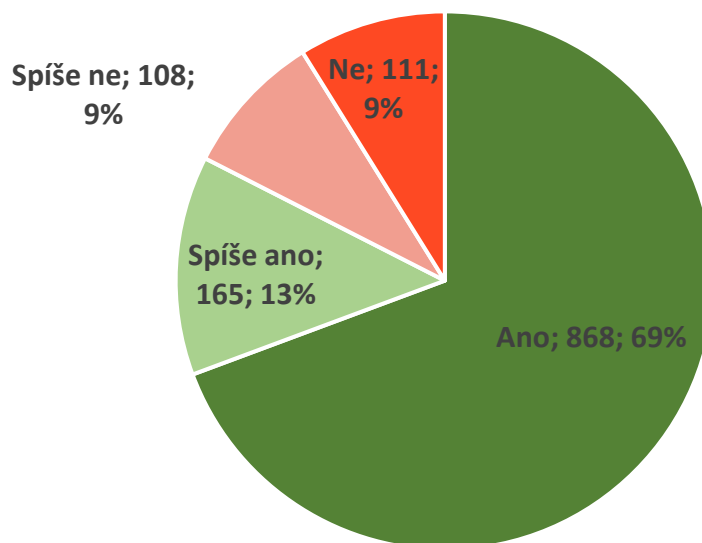
Můžete se klidně a nerušeně najíst v průběhu pracovní doby?



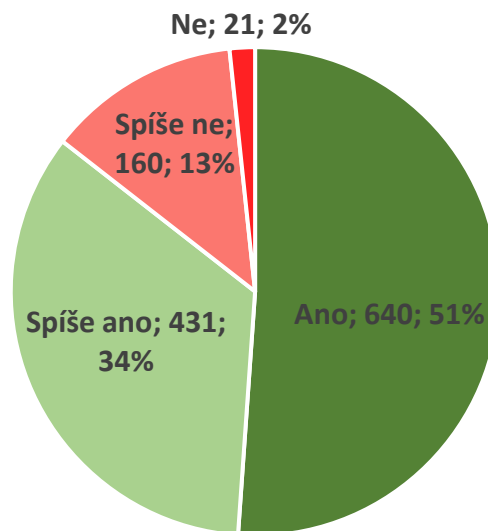
Odpovídá Vaše strava zásadám zdravého stravování?



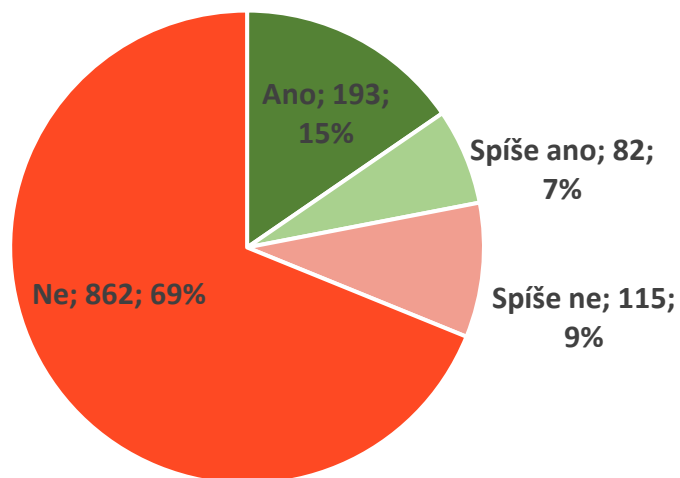
Máte možnost stravovat se mimo pracoviště?



Dodržujete pitný režim v průběhu pracovní doby?

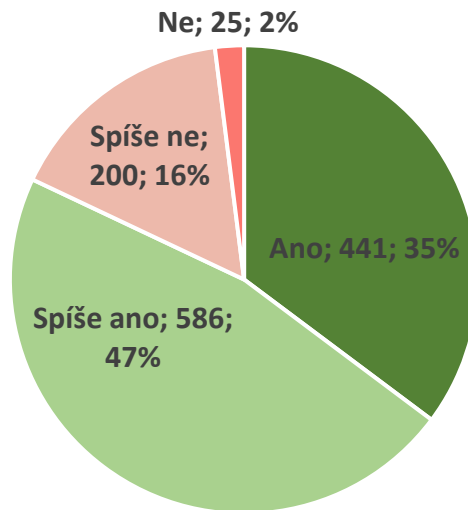


Přispívá Váš zaměstnavatel na pitný režim?

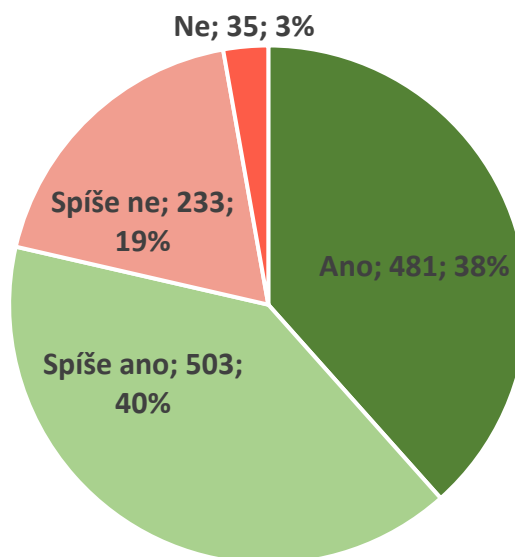


3. EMOCIONALITA

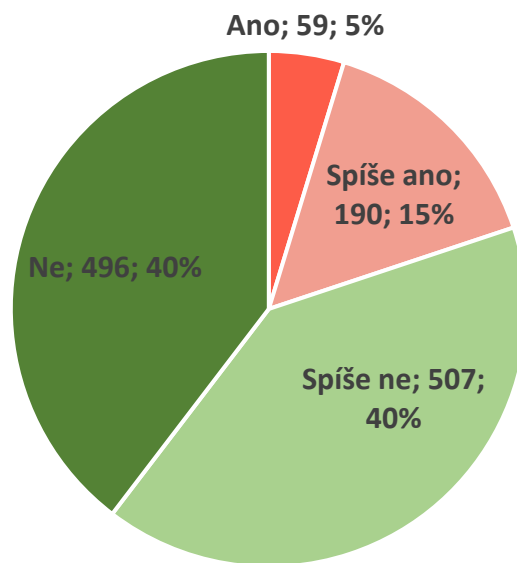
Zažíváte ve své práci radost, pocity spokojenosti z vykonané práce?



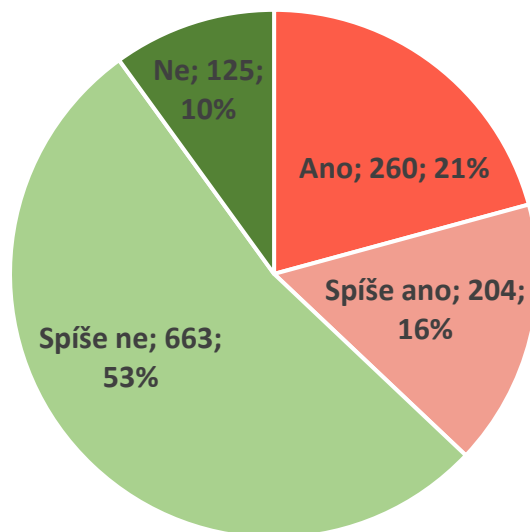
Dostává se Vám za Vaši práci někdy pochvaly, uznání, ocenění od uživatelů / klientů?



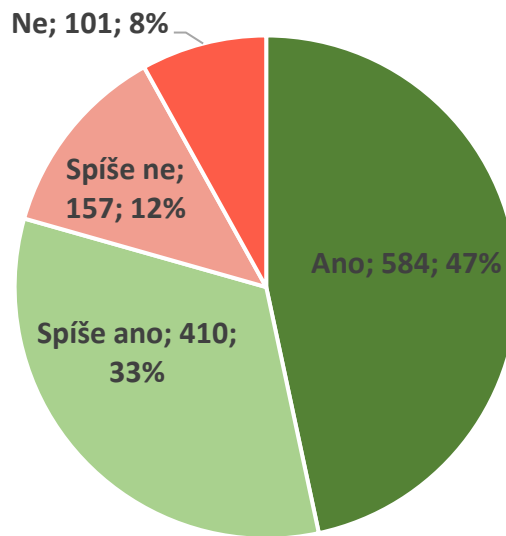
Cítíte strach / úzkost / napětí, když Vám zazvoní služební telefon případně, když otevíráte e-mailovou poštu?



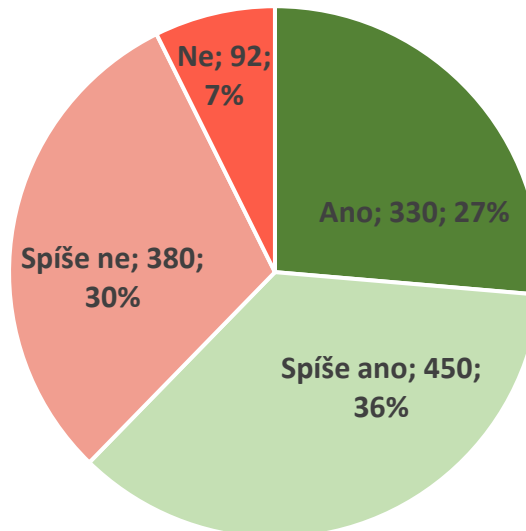
Setkáváte se ve své práci s negativními emocemi / reakcemi ze strany uživatelů / klientů / kolegů?



Máte možnost na svém pracovišti s někým sdílet negativní emoce či občasné pracovní nezdary?

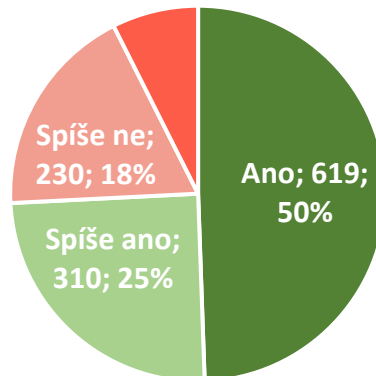


Dokážete se po pracovní době odpoutat od svých pracovních záležitostí?

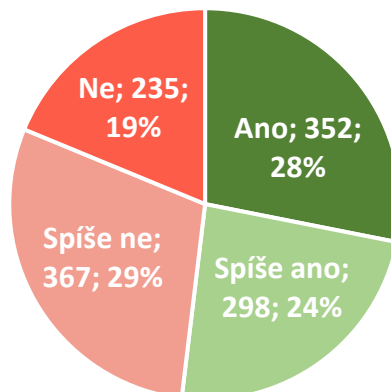


4. SENZUALITA A SMYSLY

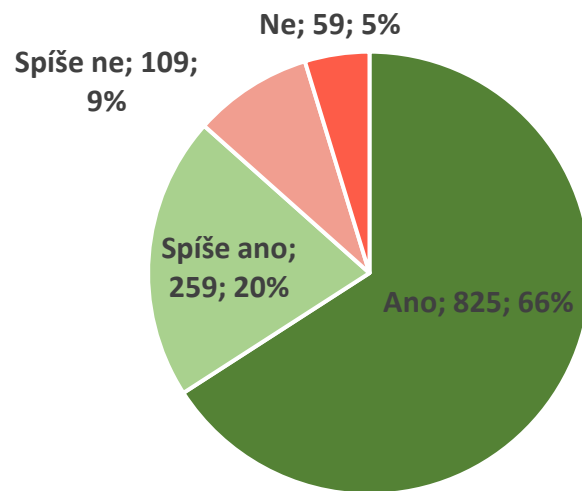
Je na Vašem pracovišti dostatek denního osvětlení
(přirozeného světla)?



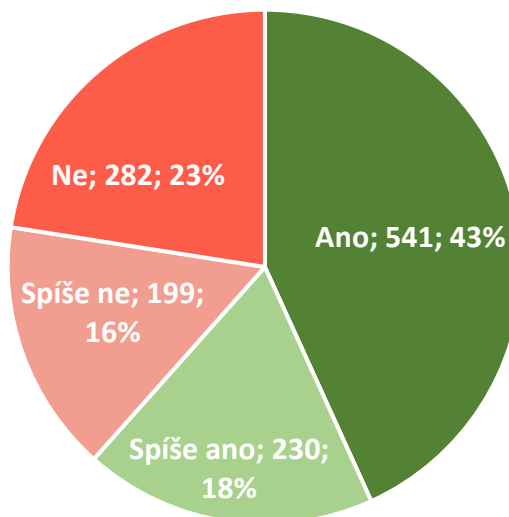
Je na pracovišti možnost být chvíli tzv. „v klidu“ bez rušivých
podnětů?



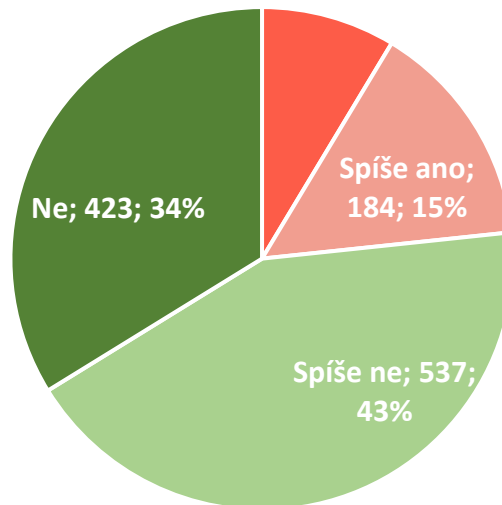
Máte možnost dýchat na pracovišti čerstvý vzduch



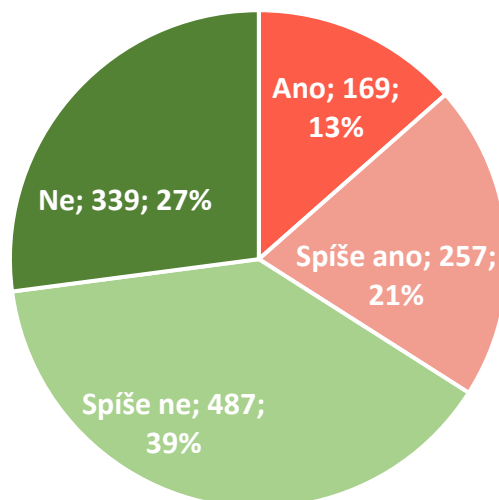
Máte možnost pustit si oblíbenou hudbu na pracovišti?



Je na Vašem pracovišti přítomen často nelibý „zápach“?

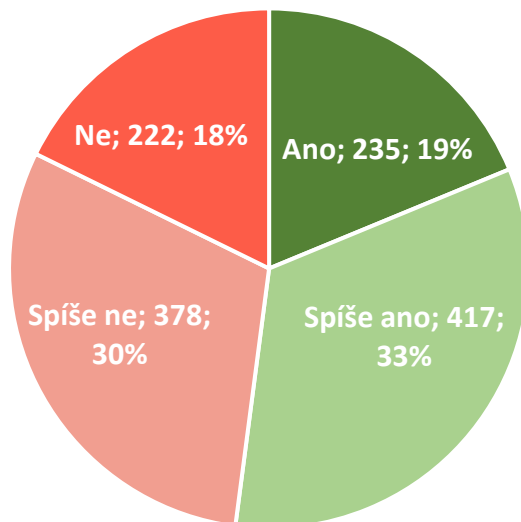


Cítíte se po práci případně na konci pracovního týdne tzv. sensoricky přetížený/-á?

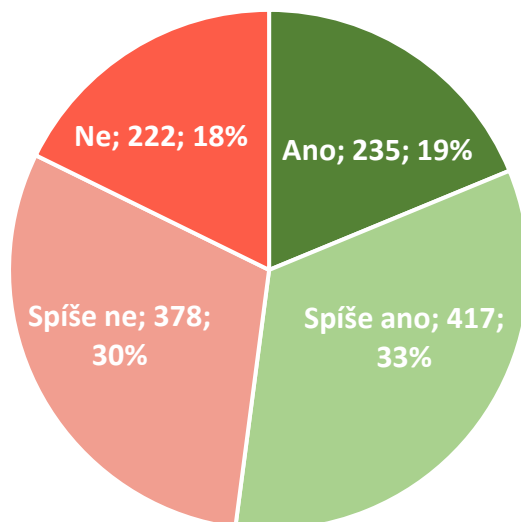


5. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

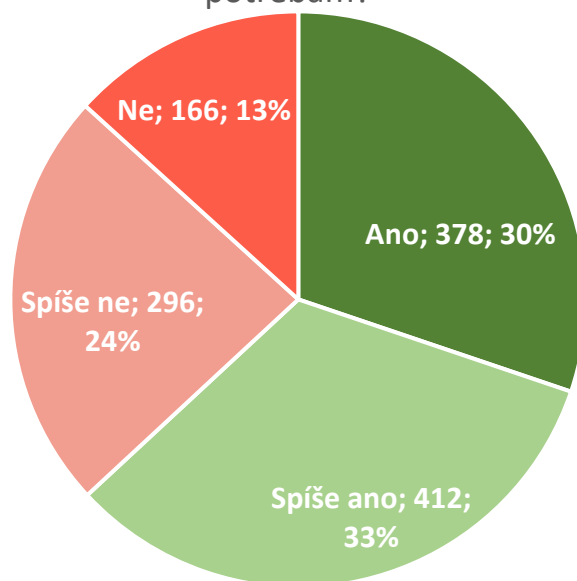
Můžete ovlivnit své pracovní prostředí?



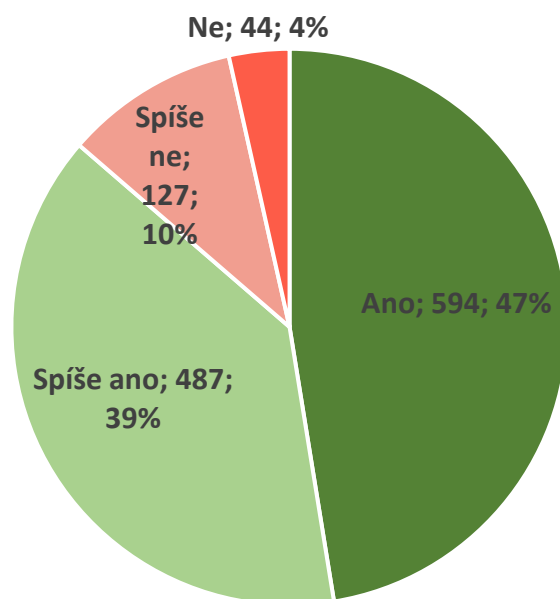
Můžete ovlivnit své pracovní prostředí?



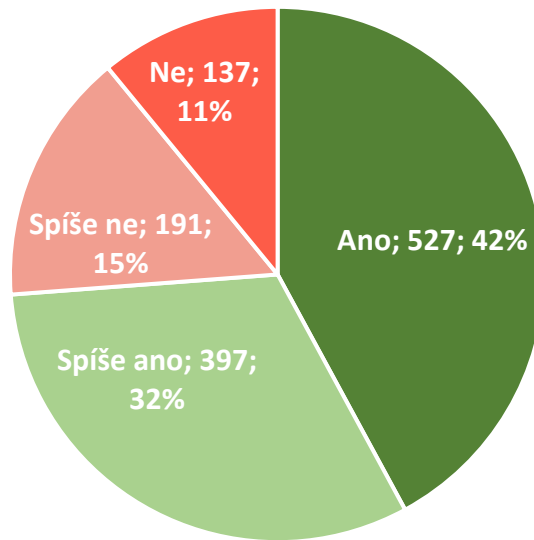
Lze nábytek ve Vašem pracovním prostoru přizpůsobit Vaším potřebám?



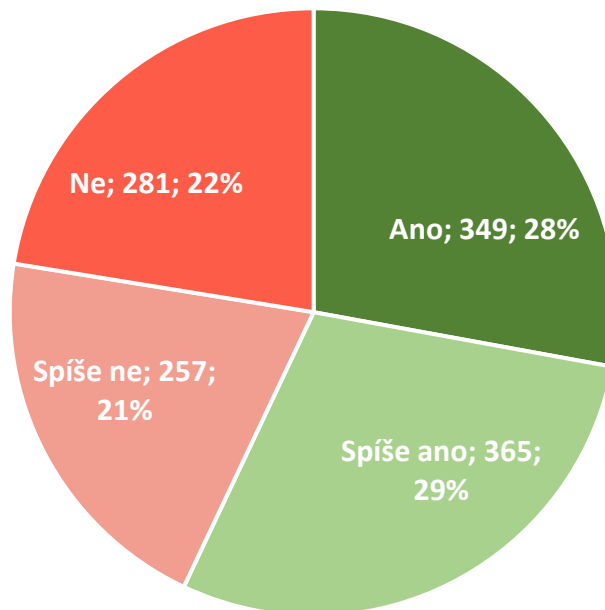
Máte funkční technické vybavení pro svou práci (PC aj.)?



Máte vyhovující hygienické zázemí (oddělené WC, sprcha)?

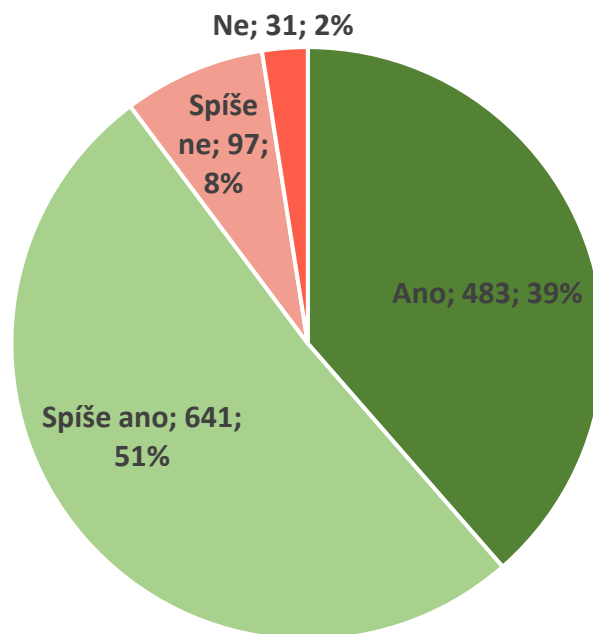


Máte možnost regulovat teplotu na pracovišti podle své potřeby?

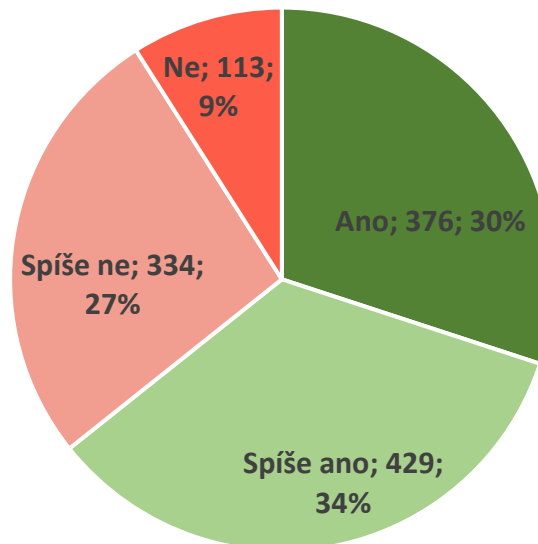


6. VZTAHY NA PRACOVIŠTI

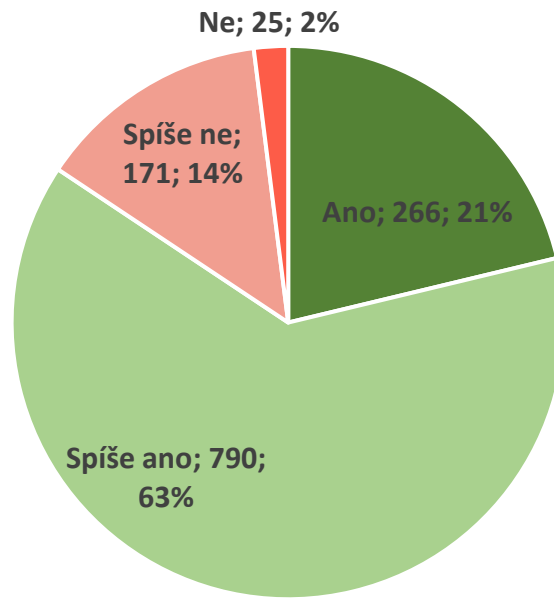
Hodnotíte vztahy se svými spolupracovníky jako vyhovující?



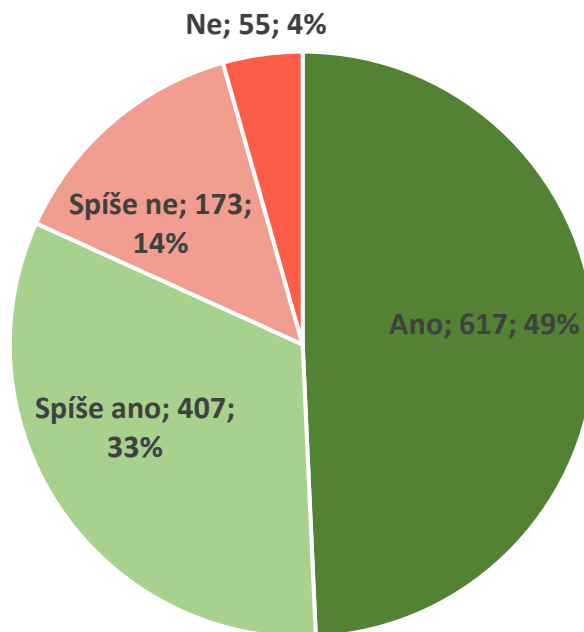
Dostává se Vám za Vaši práci někdy pochvaly, uznání, ocenění od Vašeho nadřízeného?



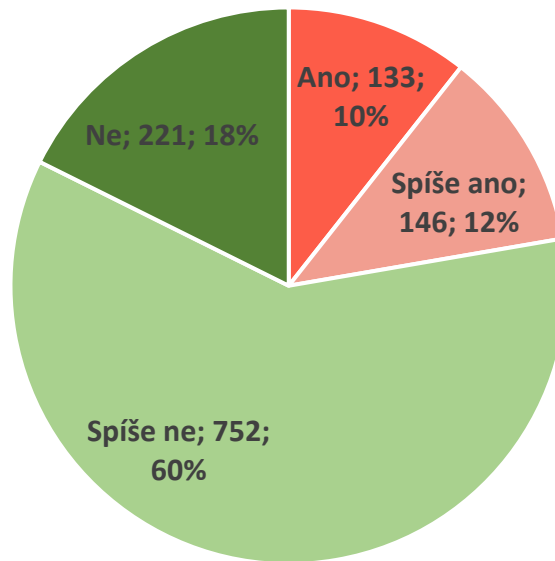
Berou Vaši kolegové na vědomí Vaše názory a váží si jich?



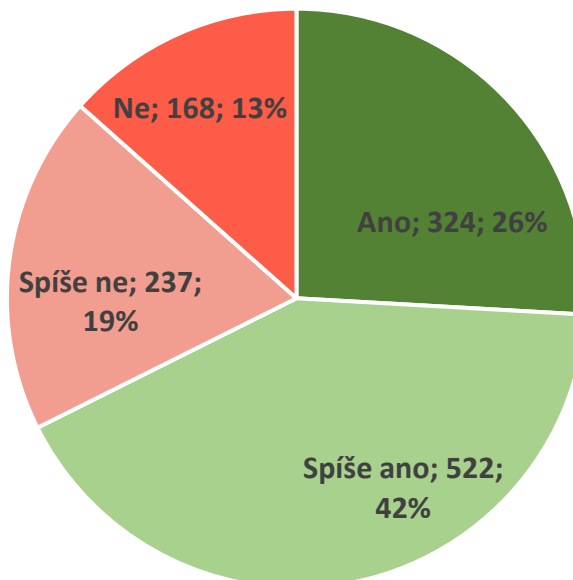
Máte mezi kolegy přátele?



Dochází ve Vašem pracovním týmu ke konfliktům?

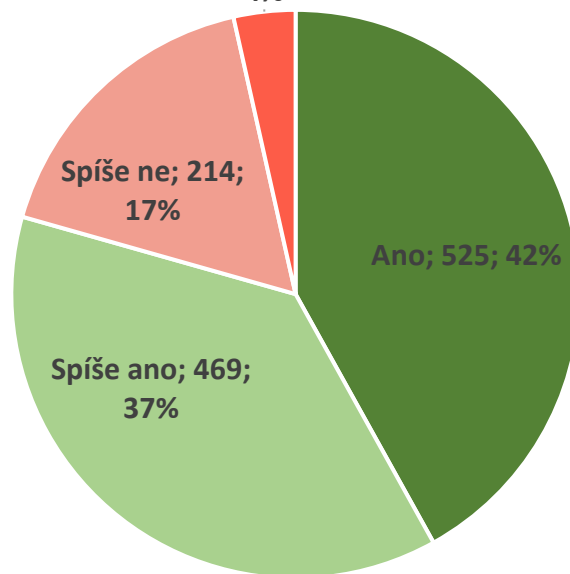


Jste spokojen/-a se stylem řízení v knihovně?

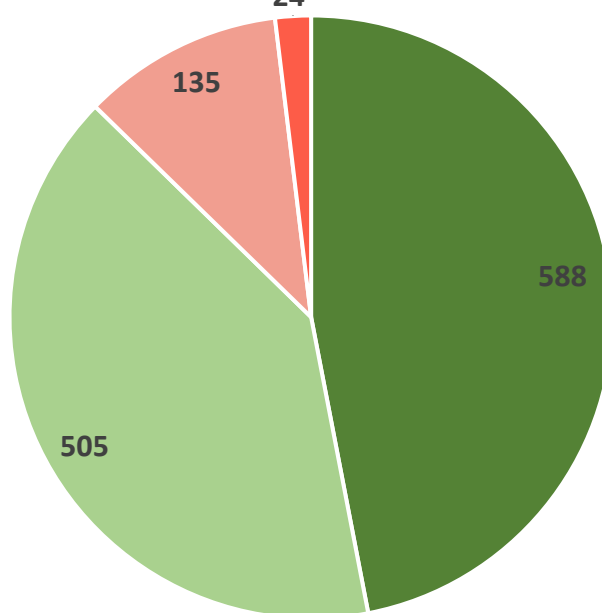


7. INTELEKT

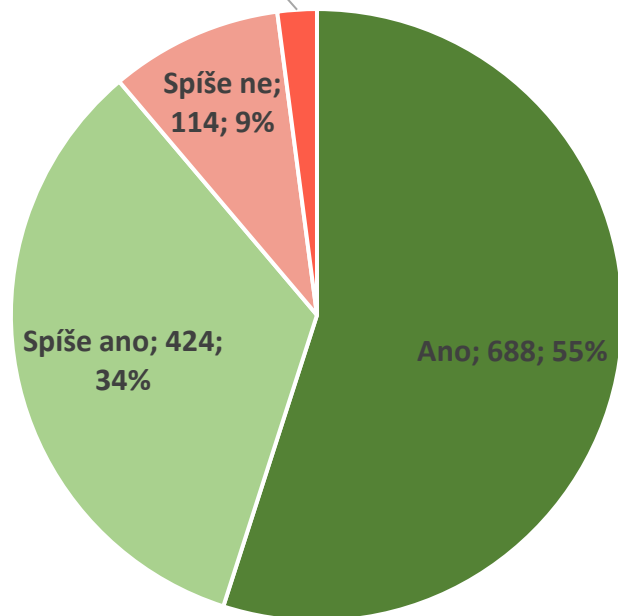
Můžete ve své práci uplatnit svou kreativitu, zapojit své dovednosti, případně využít své zájmy a koníčky?



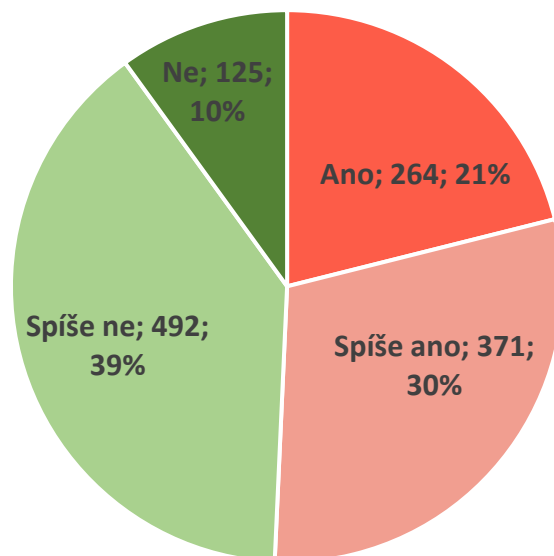
Využíváte ve své práci kritické myšlení (přemýšlíte o zadaném úkolu/můžete se k němu vyjádřit)?



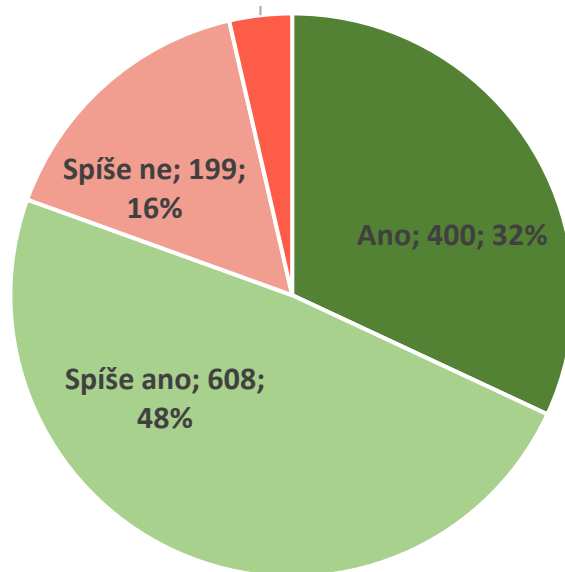
Využíváte možnost dalšího vzdělávání, když Vám je nabídnuta?



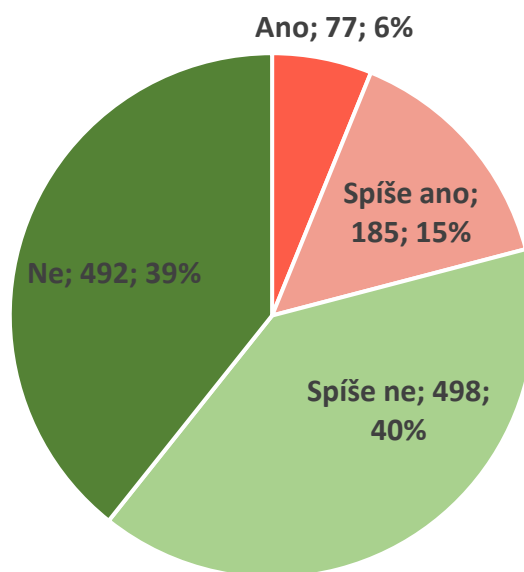
Cítíte se v práci přehlceni informacemi?



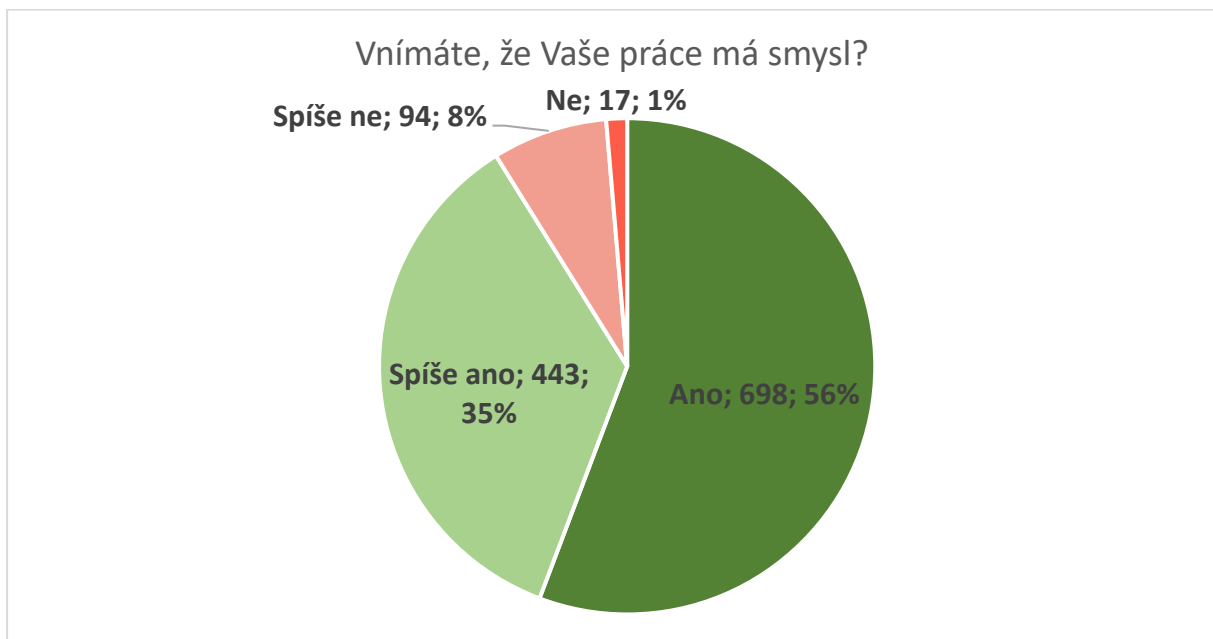
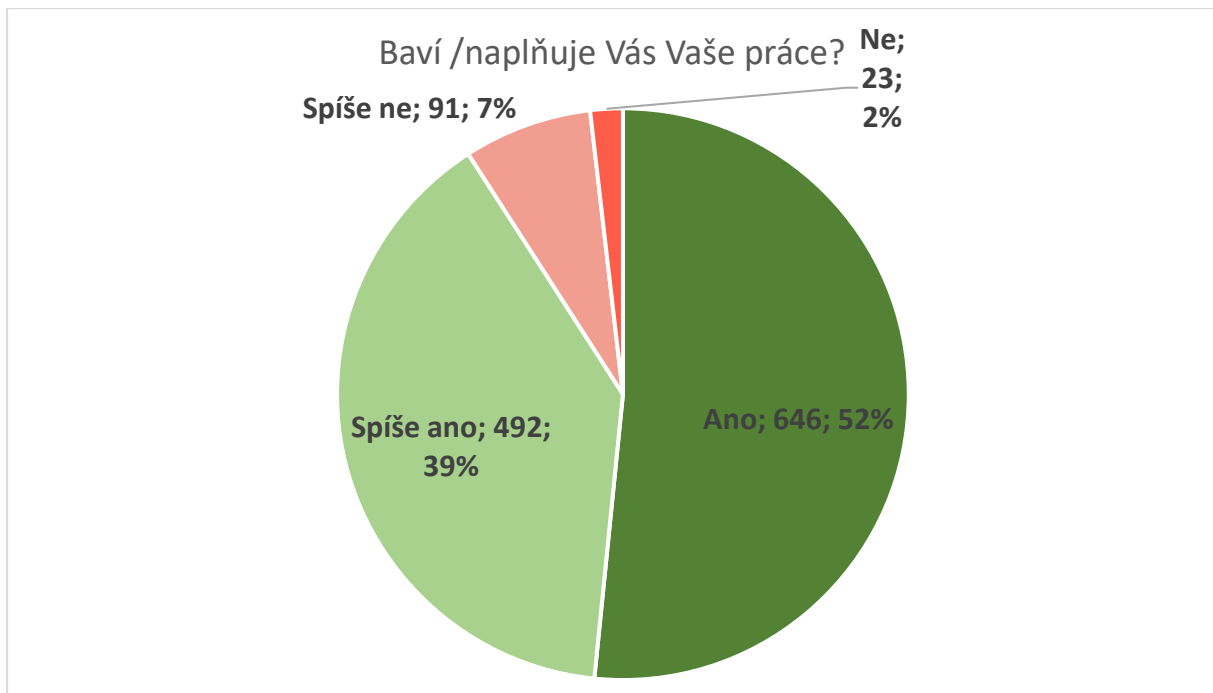
Můžete si většinu svých pracovních aktivit organizovat sám/sama podle svých potřeb?



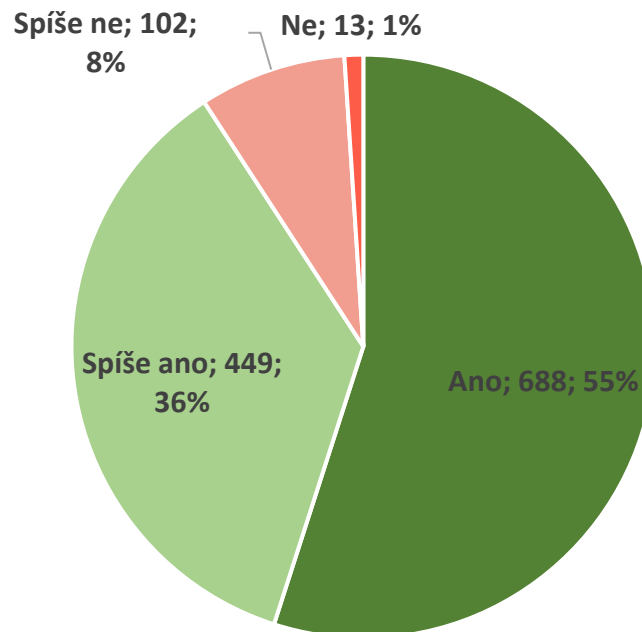
Cítíte, že máte potíže si osvojit si nové technologie?



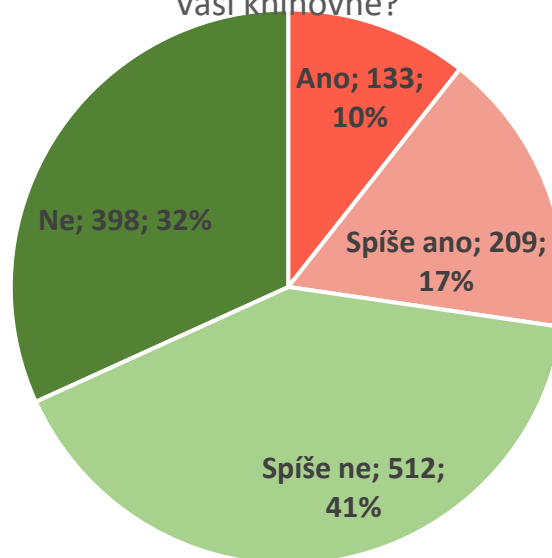
8. SPIRITUALITA, HODNOTY



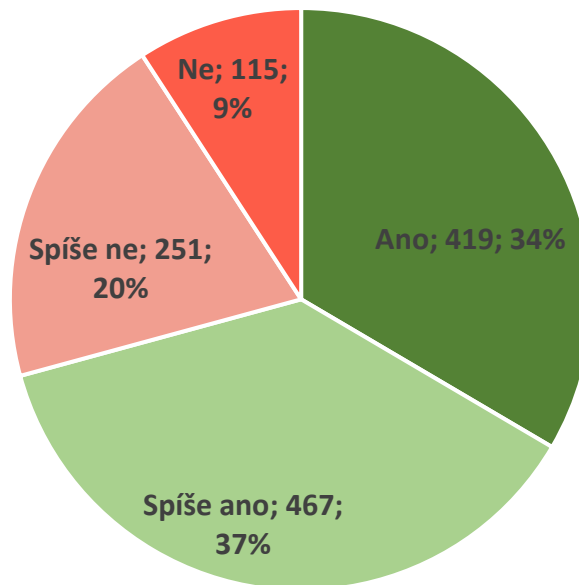
Mají Vaši blízcí pochopení pro Vaši práci?



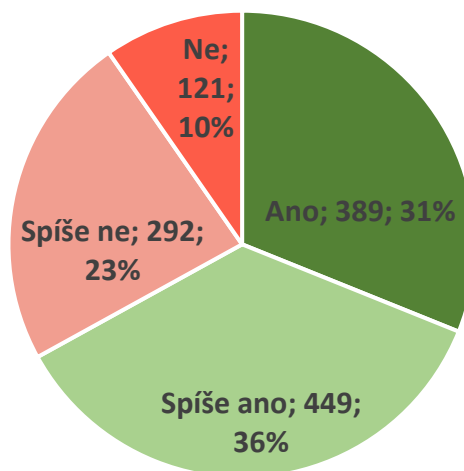
Rozcházejí se Vaše představy o pracovní pozici s realitou ve Vaší knihovně?



Umožňuje Vám nadřizený profesní nebo kariérní růst?



Vnímáte svou pracovní pozici v knihovně jako perspektivní povolání v budoucnosti?





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

VSTUPNÍ DATA PRO KA05

ČÁST I

Rozpracování výsledků dotazníkového šetření mapujícího syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven v ČR v oblasti fyzické tělo a výživa

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

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

Platforma: KULTURA

Zpracovala:

Mgr. Ing. Soňa Plháková

Mgr. Vladana Pillerová

Obsah

ÚVOD.....	3
1. VÝCHODISKA PRO TEMATICKÉ JEDNÁNÍ	3
2. FYZICKÉ TĚLO – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů	5
3. VÝŽIVA – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů.....	9

ÚVOD

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

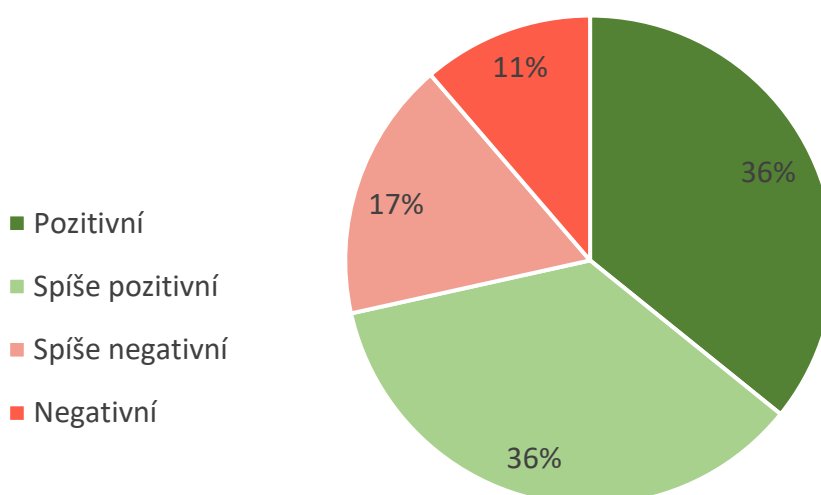
Tato analytická zpráva je zaměřena na dvě hodnocené oblasti, kde kvantitativní analýza ukázala největší ohrožení zaměstnanců knihoven z pohledu syndromu vyhoření, a to oblast fyzického zdraví. K této oblasti je logicky připojena oblast výživy, která s ní úzce souvisí.

1. VÝCHODISKA PRO TEMATICKÉ JEDNÁNÍ

Analýza výsledků dotazníkového šetření mapujícího syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven, která byla zpracována v závěru roku 2019, ukázala priority pro řešení prevence syndromu vyhoření.

Celkem 1252 respondentů zaznamenalo celkem 60 096 odpovědí na uzavřené otázky. S lehkou nadsázkou jsme ve zprávě k analýze konstatovali, že celkové vyhodnocení všech uzavřených otázek přineslo odpověď, že knihovníci „doutnají“ – **celkem 28 % procent, tedy plná čtvrtina dotázaných, hodnotí svůj stav jako neuspokojivý a jsou tudíž syndromem vyhoření ohroženi**, přičemž u 11 % je stav kritický viz graf č.1. Při přepočtu je tedy vždy jeden z deseti knihovníků ohrožen syndromem vyhoření.

Souhrnný graf za všechny oblasti „syndromu vyhoření“



Graf 1

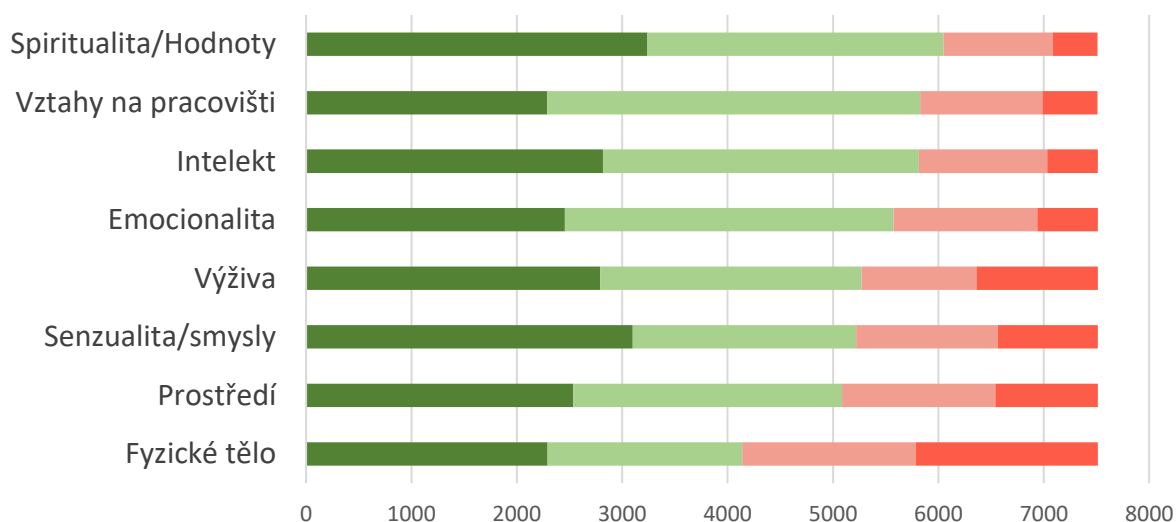
Při prostém porovnání pozitivních a negativních odpovědí všech respondentů (graf č. 2) pak bylo konstatováno, že mezi pozitivně hodnocené oblasti a tím i „zdroje“ knihovníků, které jim pomáhají pracovní zátěž na pracovišti dobře zvládat, patří tyto:

- Spiritualita/Hodnoty
- Vztahy na pracovišti
- Intelekt
- Emocionalita

Naopak oblasti nejvíce negativně hodnocené respondenty, které potřebují u knihovníků posílit, a na které by se měly především zaměřit preventivní programy, byly tyto:

- Fyzické tělo
- Prostředí
- Senzualita/smysly
- Výživa

Souhrnný graf za jednotlivé oblasti „syndromu vyhoření“¹



Graf 2

Oblast fyzické tělo a s ním související výživa byla pro vybrána jako prioritní pro další práci. Tyto dvě oblasti, a především jejich komentáře respondenty, byly podrobeny nejprve kvantitativní a posléze kvalitativní analýze. Tyto závěry jsou navrženy jako podklad pro rozpracování za pomoci kreativní techniky „Tří židlí“ Walta Disneye² v rámci tematického jednání expertní skupiny.

Pro úplnost bylo potřeba také uvést zjištěná fakta o respondentech. Mezi respondenty jednoznačně převažovaly ženy (90 % všech respondentů) se spíše vysokoškolským vzděláním (51 %

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

² Technika „Tří židlí“ je popsána v knize Radoslavy Podané „Koučování pro manažery“, str. 86 (Grada Publishing, 2012, Praha, ISBN 978-80-247-4519-0)

bylo vysokoškoláků, 42 % tvořili středoškoláci) a **konečně 59 % respondentů bylo ve věku 41–60 let**. Tyto údaje je potřeba mít na zřeteli, když budeme přemýšlet o kontextu zjištěných závěrů.

Jestliže tedy vezmete v potaz, že dvě třetiny respondentů bylo starších 41 let, pak je syndrom vyhoření v knihovnách nutně dát do souvislosti s generací knihovníků narozených přibližně v letech 1946–1982, tedy generacemi označovanými jako „B“ a „X“. Tyto generace byly formovány těmito skutečnostmi:

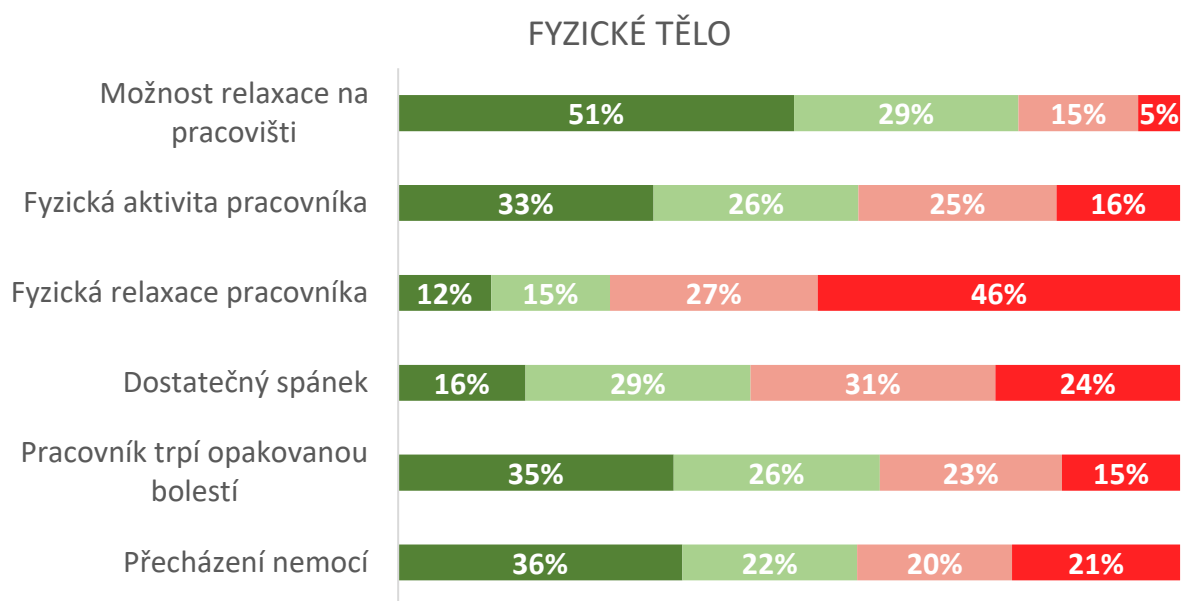
- ▶ Lidé z těchto dvou generací zažili změnu režimu v roce 1989 = **Sametovou revoluci**, ale zažili také totalitu.
- ▶ Klíčovým přesvědčením těchto dvou generací bylo „**nejprve práce a pak zábava**“, případně „pracovat se musí, i když tě to nebaví“.
- ▶ Po revoluci měli lidé těchto generací velké **příležitosti rozvoje osobního potenciálu** oproti možnostem před Sametovou revolucí, ale na druhé straně řada lidí zažívá **frustraci pramenící ze srovnání** s vrstevníky při neuspokojivém vývoji pracovní kariéry.
- ▶ Roste fyzická, případně psychická zátěž společně s enormním nárůstem **množství informací**.
- ▶ **Dochází ke změně manažerského vedení podniků** od direktivního směrem k liberálnějšímu (a ne všude se to povedlo).
- ▶ Dochází k dynamickému rozvoji informačních technologií, přičemž je potřeba uvědomit si „**analogové kořeny**“ generace B a X a jejich **obtížnější adaptaci v digitálním světě**.
- ▶ V neposlední řadě jsou knihovníci vystaveni větší **emocionální zátěži v přímém kontaktu s uživateli** služeb knihoven, kteří knihovny využívají pro celou řadu služeb, dříve knihovnou neposkytovaných. Knihovníci tak zažívají mnohem více emočně vypjatých situací, než tomu bylo před Sametovou revolucí či těsně po ní.

2. FYZICKÉ TĚLO – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů

Pro analýzu této oblasti je potřeba nejprve připomenout souhrnné výsledky a podíl této oblasti na celkovém syndromu vyhoření: **45 % respondentů dotazníkového šetření hodnotí oblast fyzického těla negativně**.

Při podrobnějším zkoumání jednotlivých otázek, je otázka „Dopřejete svému tělu minimálně 1x za 2–3 týdny nějakou formu fyzické relaxace (masáž, sauna, vonná koupel, Whirlpool, meditace, skupinová relaxace apod.)?“ jednoznačně nejvíce negativních odpovědí viz graf č. 3. **71 % respondentů pravidelně nerelaxuje a 46 % respondentů si nedopřeje žádnou formu relaxace!** Společně s otázkou „Spíte průměrně 8 hodin denně?“ se pak nedostatečná relaxace a absence kvalitního dostatečného spánku zřejmě jednou z hlavních příčin oslabení organismu a zdrojem syndromu vyhoření.

Souhrnný graf k oblasti fyzického těla³



Graf 3

Pokud výsledky dotazníkového šetření vztáhneme k výše uvedené věkové struktuře, 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 nejrůznějších 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**.

Především generace B (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. Také změny již přijímá s většími obtížemi, a proto péči o tělo, běžnou u mladší generace, stále bere jako jakousi „změkčilost“.

Celkem 573 komentářů (z celkového počtu 2 235 komentářů za všechny oblasti) k oblasti fyzického zdraví svědčí o tom, že si zaměstnanci potřebu fyzické relaxace uvědomují a kladou na ni důraz.

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 687 podnětů, ve kterých jednoznačně převažují spíše prostředky pasivní relaxace a pasivního přístupu ke**

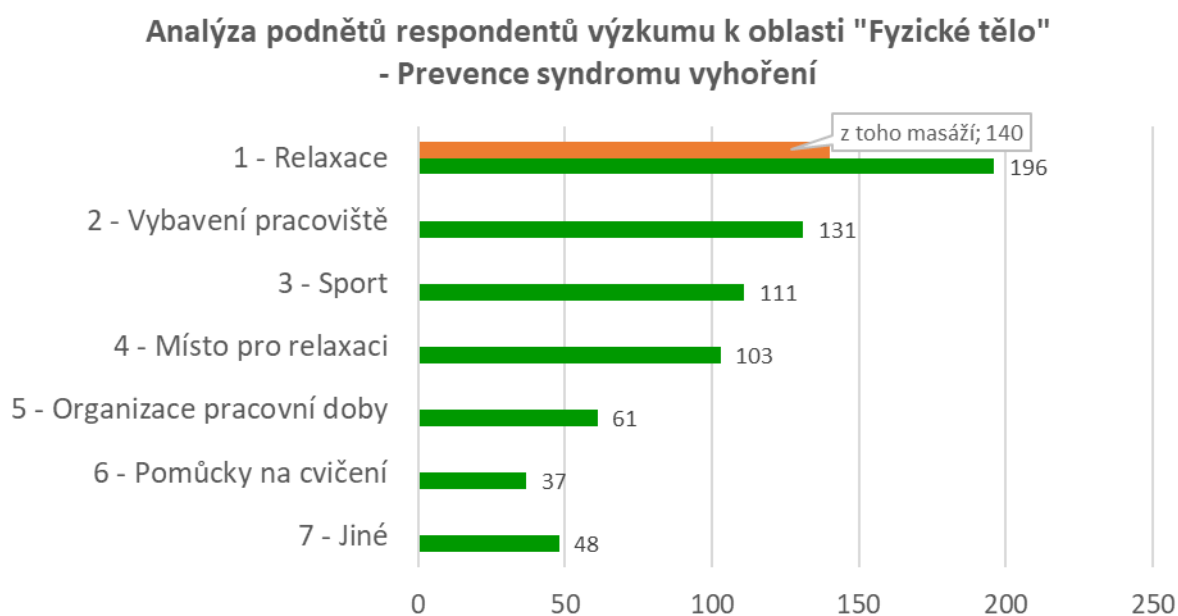
³ Odpovědi jsou rozlišeny barevnou škálou – tmavě zelená znamená **ano**, světle zelená spíše **ano**, světle červená spíše **ne** a tmavě červená **ne**.

zdraví ve smyslu úpravy pracovního prostředí, vytvoření místa vhodného pro relaxaci, vhodnější organizace pracovní doby. Podnětů k **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).

Výsledek této analýzy je uveden v tabulce 1 a zobrazen v grafu 4.

	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

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



Graf 4

V kategorii „relaxace“ jednoznačně dominoval mezi podněty respondentů zájem o **masáže** – celkem 140 x se zopakovala odpověď „masáž“, což z komentářů respondentů naznačuje velmi časté problémy s páteří u zaměstnanců knihoven. Vedle zájmu o masáže nalezneme v odpovědích respondentů zájem o poukázky na jiné wellness aktivity, společná meditace, sauna, kosmetika, lázeňská péče či péče profesionálního fyzioterapeuta přímo na pracovišti.

Kategorii „**vybavení pracoviště**“ se budeme podrobněji věnovat v oblasti prostředí, nicméně 131 podnětů svědčí o tom, že téma **ergonomie nábytku knihoven** (80 podnětů ze 131) je téma, které se mezi doporučeními ještě určitě objeví.

Mezi **sportovními aktivitami** jednoznačně převládá zájem pracovníků o permanentky na **plavání** 37 podnětů od respondentů), jógu či podobné zdravotní cvičení (22 podnětů), cvičení ve fitness centru.

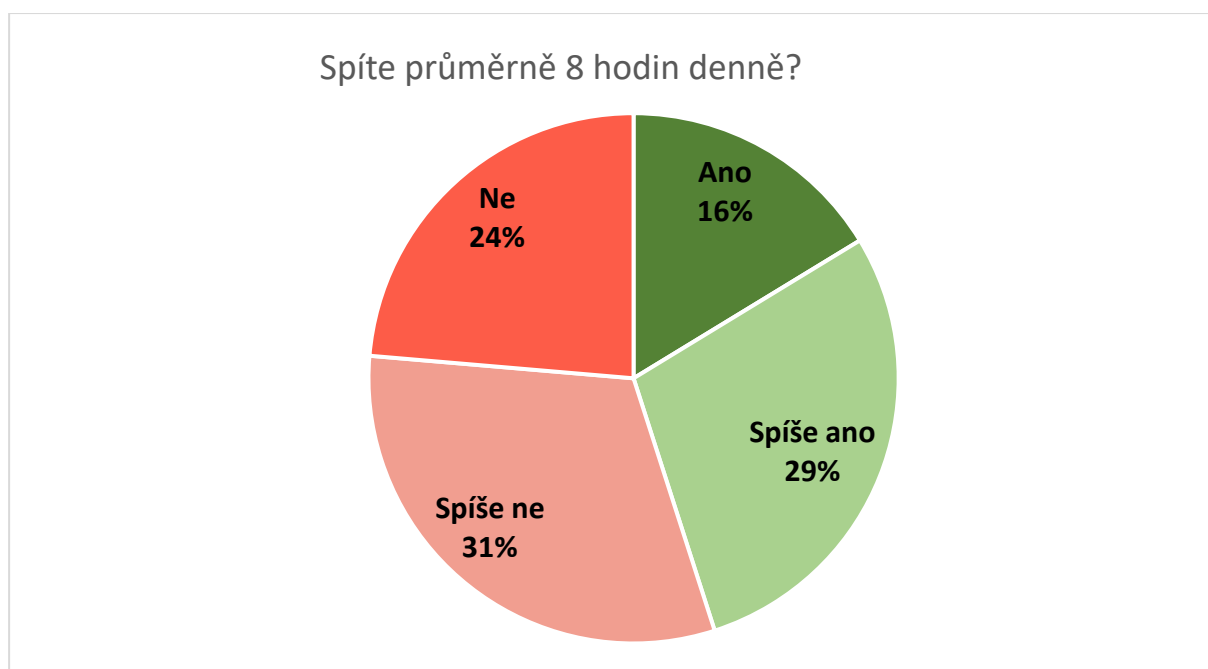
V kategorii „místo pro relaxaci“ dominoval zájem o zřízení tzv. **denní místnost pro zaměstnance** (70 podnětů od respondentů), dále respondenti navrhovali zřízení venkovního koutku pro relaxaci či cvičební/relaxační koutek v půdních či sklepních prostorách.

Mezi podněty, které zazněly od respondentů průzkumu v kategorii „organizace pracovní doby“, nejčastěji bylo umožnit

- knihovníkům **čas na krátkou relaxaci** (28 podnětů)
- střídání činnosti u pracovníků ve smyslu sedavá práce vs. práce za pultem či ve skladu
- 1 x v měsíci/za kvartál **možnost indispozičního volna**
- zkrácení pracovního úvazku, a to u dvou skupin knihovníků:
 - **Zkrácení pracovní doby na 4 dny v týdnu u knihovníku ve věku 55 +** z důvodu fyzické únavy.
 - **Zkrácení pracovní doby** např. na 6tihodinovou pracovní dobu **u knihovníků-rodíčů.**

Oblast „**spánkového deficitu**“ je jeden ze závažných zjištění příčin syndromu vyhoření. 55 % respondentů výzkumu připouští spánkový deficit, přičemž plná čtvrtina respondentů trvale spí méně než doporučených 8 hodin viz graf 5. V této oblasti je potřeba především **osvěta/vzdělávání knihovníků** v oblasti duševního zdraví, aby si uvědomili, že dlouhodobá spánková deprivace, ať už z důvodu psychického přetížení (nemohu usnout, budím se během spánku) nebo nedostatek času na spánek (rodiče malých dětí, organizace dne) vede k řadě závažných důsledků s dopadem na pracovní výkonnost. Takoví zaměstnanci mohou

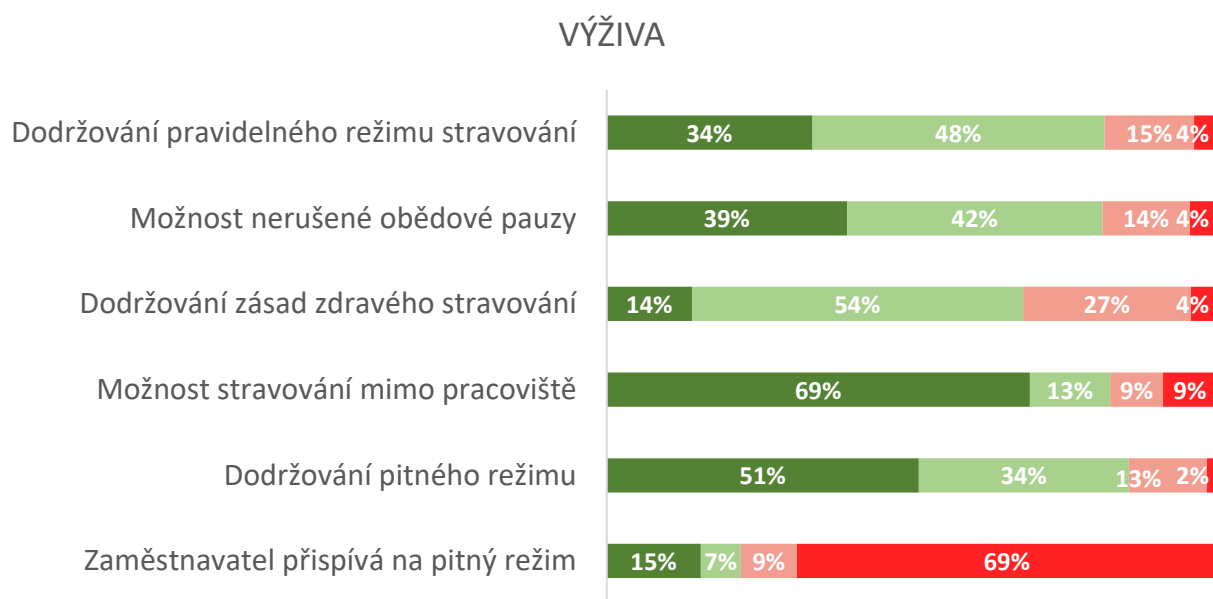
- mít potíže se soustředěním,
- být přecitlivělí na světelné či zvukové podněty,
- reagovat podrážděně na běžná nedorozumění,
- mít sníženou obranyschopnost organismu a být tak častěji nemocní.



Graf 5

3. VÝŽIVA – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů

Přehled nejdůležitějších závěrů analýzy této oblasti z dotazníkového šetření prezentuje níže uvedený graf č. 6.



Graf 6

Z dotazníků vyplynulo, že jen **22 % respondentů** pracuje v knihovnách natolik osvědčených, že svým zaměstnancům přispívají nebo alespoň umožňují **pitný režim**.

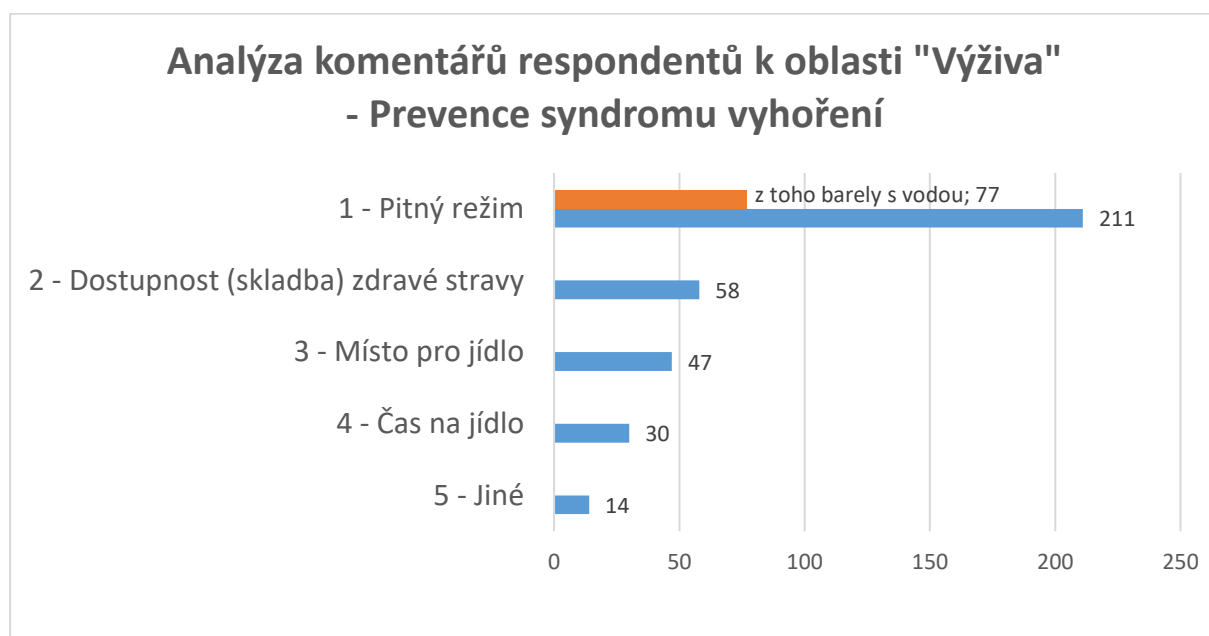
Při vyhodnocení další otázky týkající se dodržování zásad zdravého stravování bylo zjištěno, že **31 % pracovníků připustilo porušování zásad zdravého stravování**.

Z pohledu věkové skladby je nadějná **silná kohorta pracovníků ve věku 30–50 let**, která zažila obrovský nárůst civilizačních nemocí u svých rodičů a uvědomila si **potřebu zdravějšího stylu stravování**. Protože oblast výživy je úzce provázána s fyzickým zdravím, bylo by rozhodně optimální připravit v rámci následných tematických jednání alespoň **osnovu aktivního programu pro podporu zdravého životního stylu**.

Byla provedena nejprve kvalitativní a pak kvantitativní analýza komentářů respondentů výzkumu. Jednotlivé komentáře byly rozřazeny do kategorií a ty pak byly dále kvantifikovány viz graf č. 7. 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 možnosti 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.

Výsledek analýzy ukazuje níže uvedený graf 7



Graf 7

V kategorii „**pitný režim**“ se mezi 211 komentáři objevil 77x požadavek na zásobník s vodou, který je v letním období dochlazován a v zimním ohříván. Požadavek na zásobník s vodou se často objevoval spolu s komentářem, že v určité konkrétní knihovně není dostupná kvalitní pitná voda z vodovodního kohoutku. Na druhé straně řada komentářů připouští, že zásobník pitné vody v podobě PET barelů není z ekologického hlediska dlouhodobě udržitelným řešením.

V komentářích respondentů se také opakovaně opakují nejasnosti kolem poskytování nápojů zaměstnavatelem v letních měsících.

Komentáře respondentů výzkumu v kategorii „**stravování**“ byly rozděleny podle četnosti do níže uvedených 3 okruhů:

- Dostupnost zdravé stravy
- Místo na jídlo
- Čas na jídlo

V oblasti „**dostupnost zdravé stravy**“ by respondenti průzkumu uvítali zajištění zdravého stravování, obdobně jako je to v základních školách, formou automatů na ovoce/zeleninu/jogurty/obědové saláty. Dalším návrhem v této oblasti bylo zavedení pravidelných dnů pro zdraví (1x měsíčně), kdy by zřizovatel poskytl zaměstnancům ovoce a zeleninu zdarma.

„**Místo na jídlo**“ – Z pohledu syndromu vyhoření se nemalou měrou podílí na psychické pohodě pracovníků knihovny místo, kde mají knihovníci možnost si sníst své jídlo a na chvíli si psychicky odpočinout. Z komentářů je zřejmé, že v některých knihovnách chybí samostatná místnost, kde by si

knihovníci mohli jídlo ohřát a v klidu sníst. V některých knihovnách je stále jedinou možností sníst si jídlo přímo na pracovišti u PC či dokonce u výpůjčního pultu.

V oblasti „čas na jídlo“ respondenti nejčastěji komentovali nedostatečnou délku obědové pauzy - 30 minut je krátká doba na klidný oběd v jídelně či v nejbližší restauraci. Respondenti by také uvítali i možnost kratších přestávek na dopolední a odpolední svačinu. Tyto krátké přestávky jsou významné především pro pracovníky ve službách, kde je náročné udržet pozornost po celou pracovní dobu.

Komentáře naznačují, že v některých knihovnách, nelze zajistit zdravý stravovací režim, ať již v důsledku krátké obědové pauzy, dostupnosti zdravé stravy nebo absence vhodné místnosti ke stravování.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

VSTUPNÍ DATA PRO KA05

ČÁST II

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

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

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

Platforma: KULTURA

Zpracovala:

Mgr. Ing. Soňa Plháková

Mgr. Vladana Pillerová

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

Obsah

ÚVOD.....	3
1. VÝCHODISKA PRO TEMATICKÉ JEDNÁNÍ	3
2. PROSTŘEDÍ – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů	4
3. SENZUALITA – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů	6

ÚVOD

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

Tato analytická zpráva je zaměřena na dvě oblasti – **pracovní prostředí a senzualitu**. Senzualitou je myšlena problematika možného senzorickeho přetížení (zrak, sluch apod.), která také souvisí s pracovním prostředím.

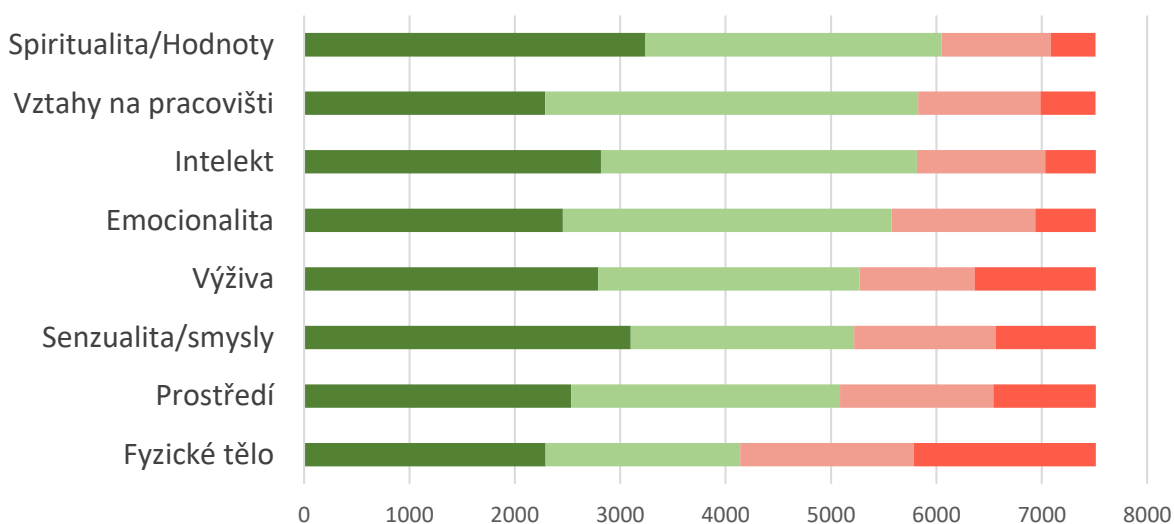
1. VÝCHODISKA PRO TEMATICKÉ JEDNÁNÍ

Analýza výsledků dotazníkového šetření mapujícího syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven, která byla zpracována v závěru roku 2019, ukázala priority pro řešení prevence syndromu vyhoření.

Celkem 1252 respondentů zaznamenalo celkem 60 096 odpovědí na uzavřené otázky. **Celkem 28 % procent, tedy plná čtvrtina dotázaných, hodnotí svůj stav jako neuspokojivý a jsou tudíž syndromem vyhoření ohroženi**, přičemž u 11 % je stav kritický viz graf č.1. Při přepočtu je tedy vždy jeden z deseti knihovníků ohrožen syndromem vyhoření.

Z celkového množství 8 hodnocených oblastí, bylo prostředí a senzualita hodnoceno jako 2. a 3. nejhorší hned za fyzickým tělem, které bylo společně s výživou předmětem první části kvalitativní analýzy.

Souhrnný graf za jednotlivé oblasti „syndromu vyhoření“¹



Graf č. 1

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

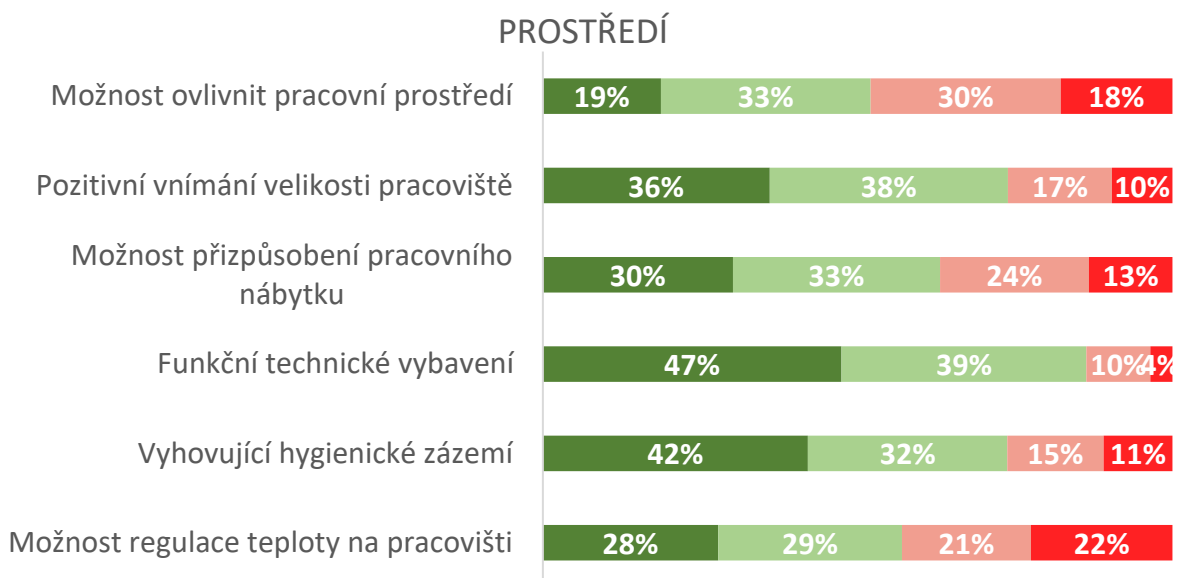
Oblast pracovního prostředí a s ním související oblastí senzuality byly podrobeny nejprve kvantitativní a posléze kvalitativní analýze. Závěry budou sloužit jako podklad pro rozpracování za pomoci kreativní metody 635². **Metoda 635** patří mezi **metody brainwritingu**, což je **brainstorming na papíře**. Tato metoda se dá použít pro jasně strukturované otázky a má daný postup. Během krátké doby je účastníky soustředěno velké množství návrhů řešení navržených problémů. Ty jsou následně podrobeny prozkoumání o své použitelnosti. Účastníci jednání obdrželi k řešení 8 otázek, 5 z oblasti prostředí a 3 z oblasti senzuality. Otázky byly zvoleny podle nejvyššího počtu podnětů respondentů.

2. PROSTŘEDÍ – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů

Pro analýzu této oblasti je potřeba nejprve připomenout souhrnné výsledky a podíl této oblasti na celkovém syndromu vyhoření: **32 % respondentů** dotazníkového šetření **hodnotí oblast prostředí negativně**.

Při podrobnějším zkoumání jednotlivých otázek, je otázka týkající se možnosti ovlivnit své pracovní prostředí jednoznačně nejvíce negativních odpovědí viz graf č. 2. Téměř polovina respondentů (48 %) hodnotí možnost ovlivnit své pracovní prostředí negativně. Společně s otázkou týkající se regulace teploty na pracovišti (43 % negativních odpovědí) a možnosti přizpůsobit si nábytek svým potřebám (43 % negativních odpovědí) naznačuje významnou frustraci z prostředí potažmo budovy knihovny samotné.

Souhrnný graf k oblasti „prostředí“³



Graf č. 2

² Metoda „635“ je popsána v knize Matthiase Nöllkeho „Naučte se myslet kreativně. Kreativní techniky pro váš úspěch v praxi“, str. 58-60 (Grada Publishing, 2006, Praha, ISBN 80-247-1519-8)

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:

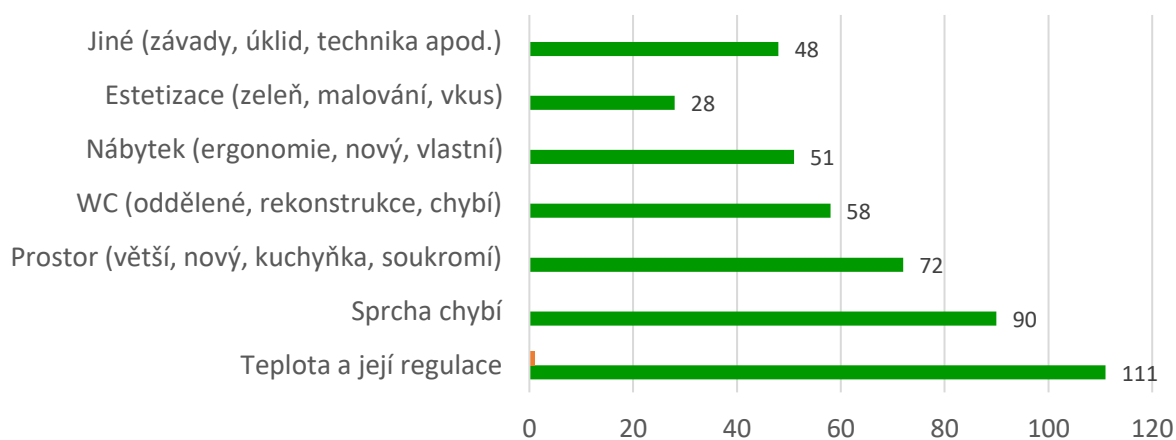
- ▶ Budovu knihovny a **prostředí v ní může knihovník vybírat/volit jen na počátku své pracovní kariéry**, když si volí svého zaměstnavatele, a i v tomto případě se však může knihovna přestěhovat do jiných prostor a s ní i knihovník.
- ▶ Budovu/**prostředí knihovny nemůže knihovník ovlivnit** – jen výjimečně 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**. Výsledek této analýzy je uveden v tabulce 1 a zobrazen v grafu č. 3.

	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

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

Analýza komentářů respondentů k oblasti "Prostředí" - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 3

Nejvíce podnětů (111) se týkalo **teploty a její regulace na pracovišti**. V podnětech se odráží také dlouhodobá změna klimatu v posledních letech, především vysoké průměrné teploty v létě v posledních letech, na které knihovny nebyly připraveny z hlediska hygieny (chybějící klimatizace a sprchy). V podnětech se odráží dva extrémy ohledně budov knihoven, a to buď moderní prosklené budovy, ve kterých je řada prostor pro knihovníky řešena jako otevřený prostor bez potřebného zázemí nebo prostory historických budov, kde naopak limituje knihovníky často omezení dané patkovou péčí.

Další podněty se týkají požadavků na zavedení **sprch**, nových **WC**, případně požadavků na pořízení **ergonomického nábytku**.

Po zkušenosti s karanténou v rámci **pandemie virem covid-19** by bylo zajímavé jistě srovnání, jak hodně by odpovědi ovlivnila možnost využívat **aktivně práci z domova tzv. home office**, která byla před pandemií řadou zaměstnavatelů zcela odmítána. Právě home office zohledňuje individuální potřeby jednotlivce týkající se prostředí, jeho estetického i prostorového řešení.

Podle nejvyššího počtu komentářů respondentů průzkumu bylo k řešení v rámci tematického jednání vybráno 5 otázek týkajících se pracovního prostředí.

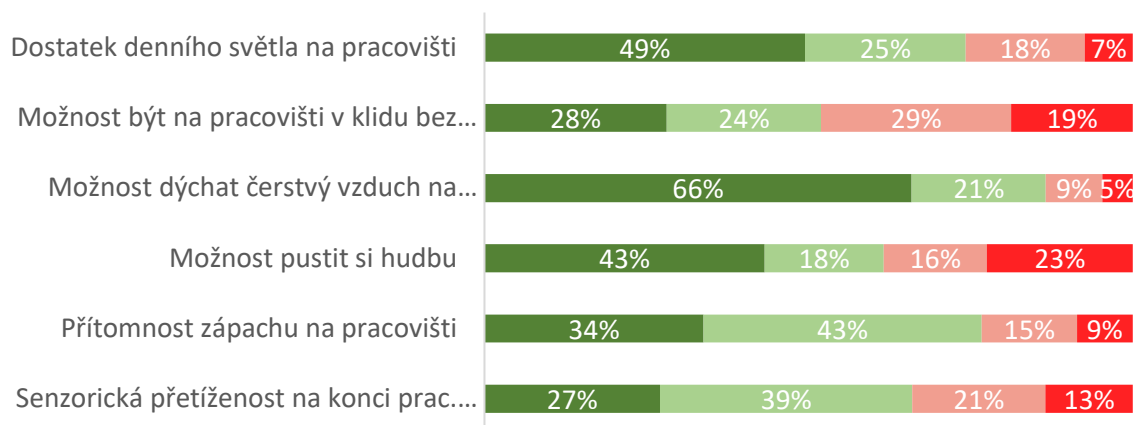
- ▶ Chybí klimatizace – poslední léta jsou horká. Co se dá s tím udělat?
- ▶ Chybí sprcha na pracovišti – Co s tím?
- ▶ Chybí toaleta pro personál oddělená od WC uživatelů – Co s tím?
- ▶ Prostory knihoven nejsou vhodné (sklepení, historické budovy, malé, úzké, bez zázemí, bez kuchyňky apod.) – Co s tím?
- ▶ Nábytek pro knihovníky není ergonomický (nastavení výšky židle či stolu) – Co s tím?

3. SENZUALITA – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů

Podobně jako pro analýzu oblasti „prostředí“ je potřeba také pro oblast „senzuality“ nejprve připomenout souhrnné výsledky a podíl této oblasti na celkovém syndromu vyhoření: **31 % respondentů** dotazníkového šetření **hodnotí oblast „senzuality“ negativně**.

Při bližším zkoumání jednotlivých otázek (viz graf č.4), hodnotili respondenti pozitivně, že **mohou na pracovišti dýchat čerstvý vzduch** (87 %). Jako nejvíce obtěžující pak hodnotili **nemožnost být na pracovišti alespoň chvíli v klidu bez hluku** – nespokojeno je téměř polovina respondentů (48 %). Tato senzorická přetíženost v oblasti hluku je dána pravděpodobně vyšším počtem uživatelů, technickým vybavením i otevřeným prostorem většiny knihoven.

Souhrnný graf k oblasti „senzualita“⁴



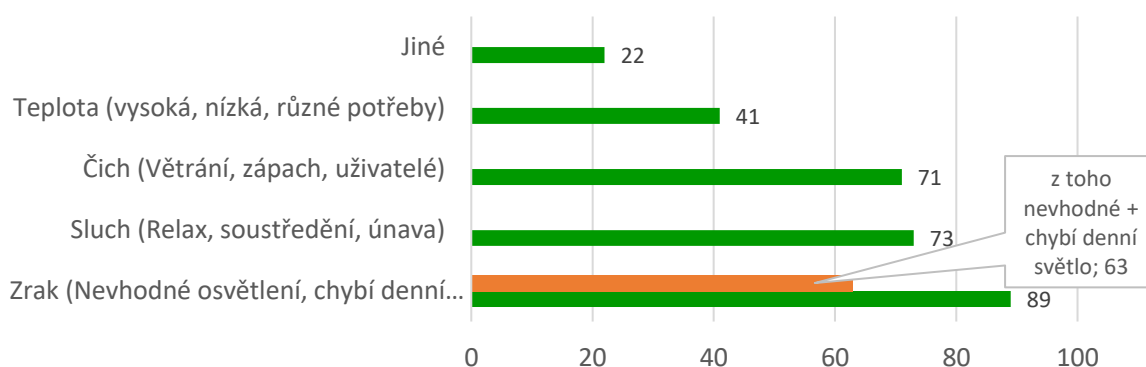
Graf č. 4

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

Tab. 2 – Analýza podnětů respondentů k prevenci syndromu vyhoření v oblasti „Senzualita“

Analýza komentářů respondentů k oblasti "Senzualita" - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 5

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

Senzorická přetíženost knihovníků jako zdroj syndromu vyhoření se odráží také v návrzích a komentářích ze strany respondentů.

Zrak je pro knihovníky jednoznačně nejdůležitější smysl a proto 89 komentářů z celkem 296 (viz tabulka č. 2) se týká právě připomínek k **nevhodnému nebo chybějícímu osvětlení, případně zrakové únavě**.

Jako druhý nejpřetíženější smysl se jeví **sluch, kdy zvukové rušení brání soustředění na práci, knihovníci by ocenili možnost alespoň na chvíli zrelaxovat**. Řad z nich sluchové ruchy řeší pravděpodobně „odstíněním“ – **61 % knihovníků si na pracovišti může pustit hudbu**.

Třetí oblast nejčastěji zmiňovaná v komentářích je **oblast čichu či spíše zdroje zápachu** – zdrojem mohou být jak technické závady budov, ve kterých knihovny sídlí, tak jiné osoby, jejichž oblečení či osobní věci nelibě páchnou.

Podle nejvyššího počtu komentářů respondentů průzkumu byly k řešení v rámci tematického jednání vybrány 3 otázky týkající se senzuality.

- ▶ Knihovníci vnímají nelibý pach např. návštěvníků, z WC – Co s tím?
- ▶ Zářivky (stropní svítidla) svítí po celý den – Co s tím?
- ▶ Jak se soustředit, když toto soustředění ruší kolegové, uživatelé nebo jiné zvuky?



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

VSTUPNÍ DATA PRO KA05

ČÁST III

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

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

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

Platforma: KULTURA

Zpracovala:

Mgr. Ing. Soňa Plháková

Mgr. Vladana Pillerová

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

Obsah

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

ÚVOD

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

Tato analytická zpráva je zaměřena na 2 oblasti – **vztahy na pracovišti a spiritualita/hodnoty**.

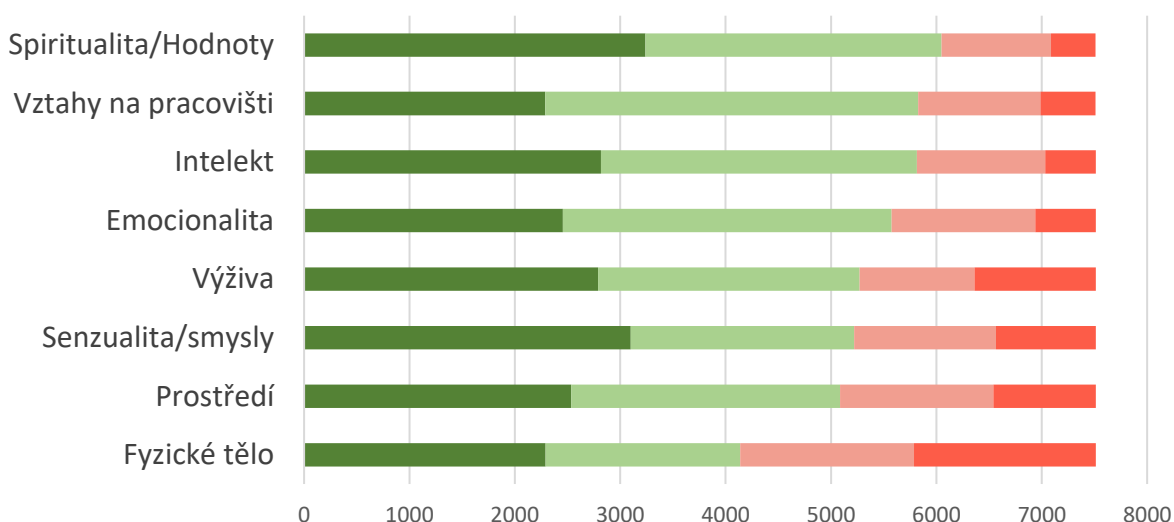
V těchto oblastech sice analýza neukázala vysokou míru rizika ohrožení zaměstnanců knihoven z pohledu syndromu vyhoření, ale naznačila jeho možné zdroje i v oblastech vztahů na pracovišti a spirituality/hodnot.

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

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

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

Souhrnný graf za jednotlivé oblasti „syndromu vyhoření“¹



Graf č. 1

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

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

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

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

2. VZTAHY – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů

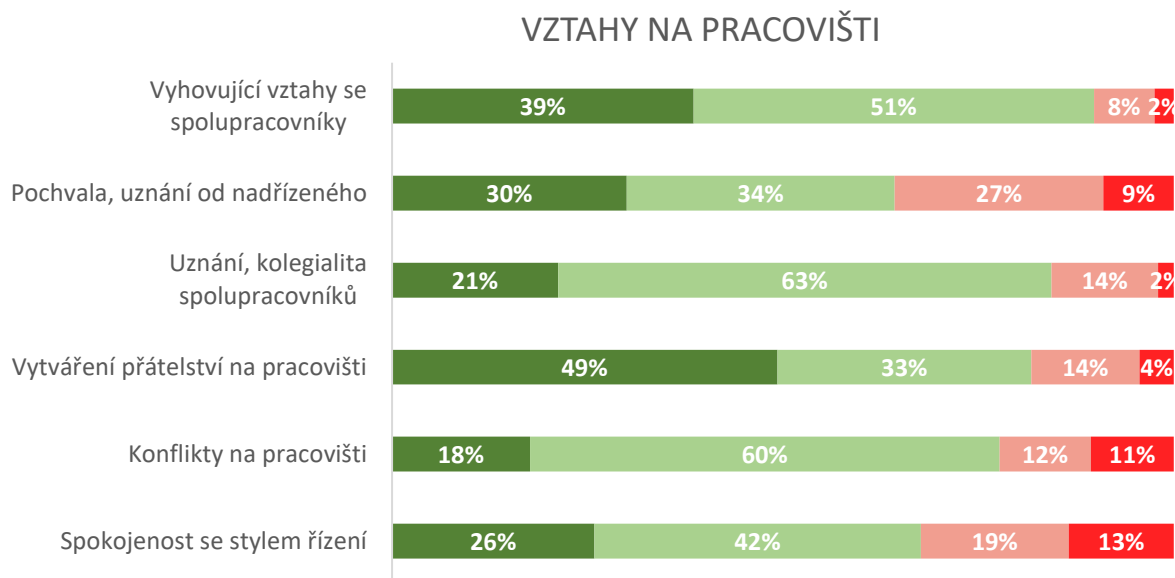
Pro analýzu této oblasti je potřeba nejprve připomenout souhrnné výsledky a podíl této oblasti na celkovém syndromu vyhoření: **78 % respondentů** dotazníkového šetření **hodnotí oblast „vztahů“ pozitivně a jen 22 % negativně**.

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

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

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

Souhrnný graf k oblasti „vztahy“⁴



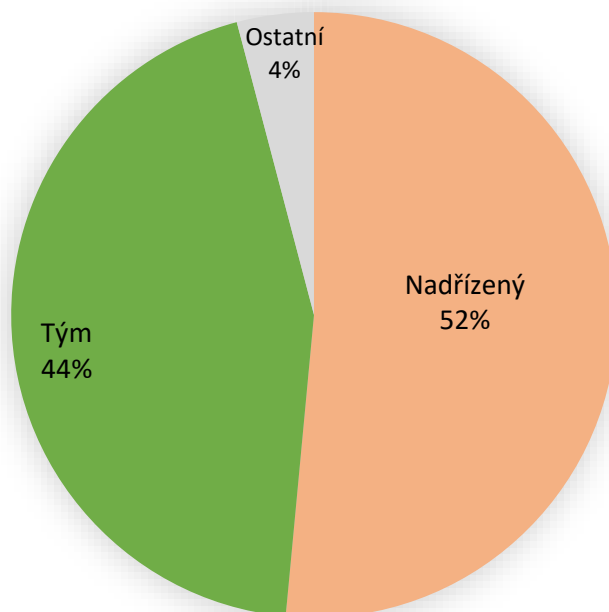
Graf č. 2

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

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

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

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



Graf č. 3

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

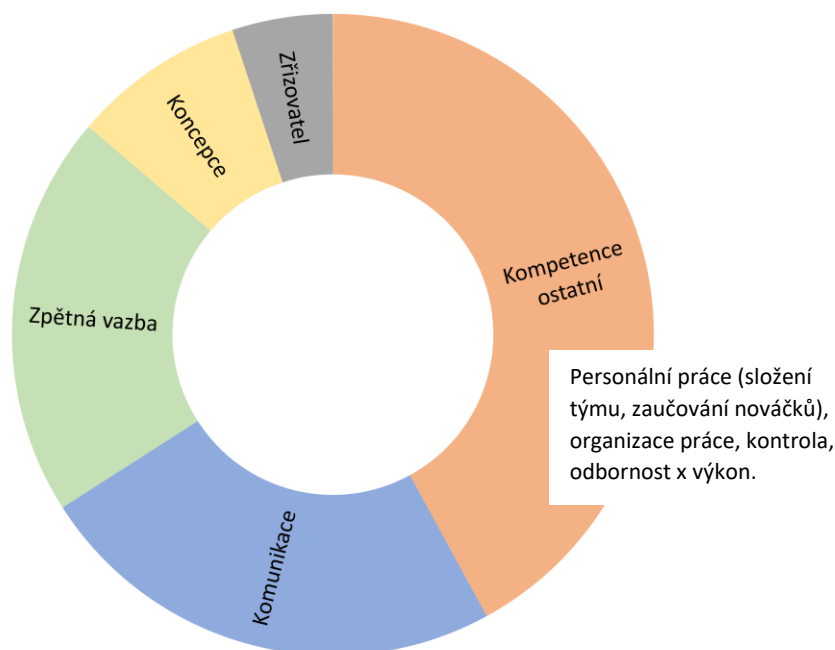
Kategorie „Vztahy“	Počet podnětů	Podkategorie	Počet podnětů	% za kategorií
Nadřízený	138	Kompetence ostatní	58	42 %
		Komunikace	33	24 %
		Zpětná vazba	28	20 %
		Koncepce	12	9 %
		Zřizovatel	7	5 %
Tým	119	Spolupráce +/-	35	29 %
		Komunikace a konflikty	30	25 %
		Aktivity společné	25	21 %
		Chybí tým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

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

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

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

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



Graf č. 4

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

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

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

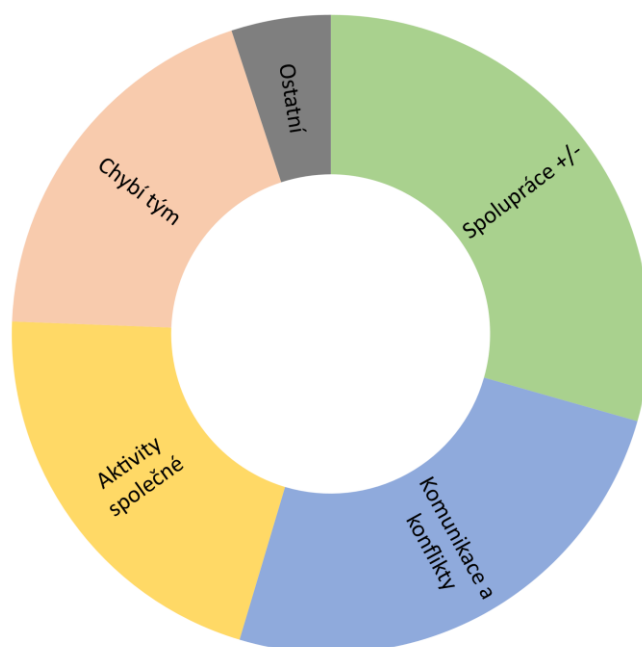
- *„Kompetence jsou nevyjasněné, vedoucí kritizuje sebemenší chybu (někdo zapomene zhasnout apod.), vyvolává v nás pocity viny, nepochválí nikdy nic, dobrou práci považuje za samozřejmost. Kdo projeví, že něco umí, je zavalen úkoly, kdo nic neumí je omlouván svou neschopností. Situace je katastrofální.“*

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

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

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

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



Graf č. 5

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

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

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

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

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

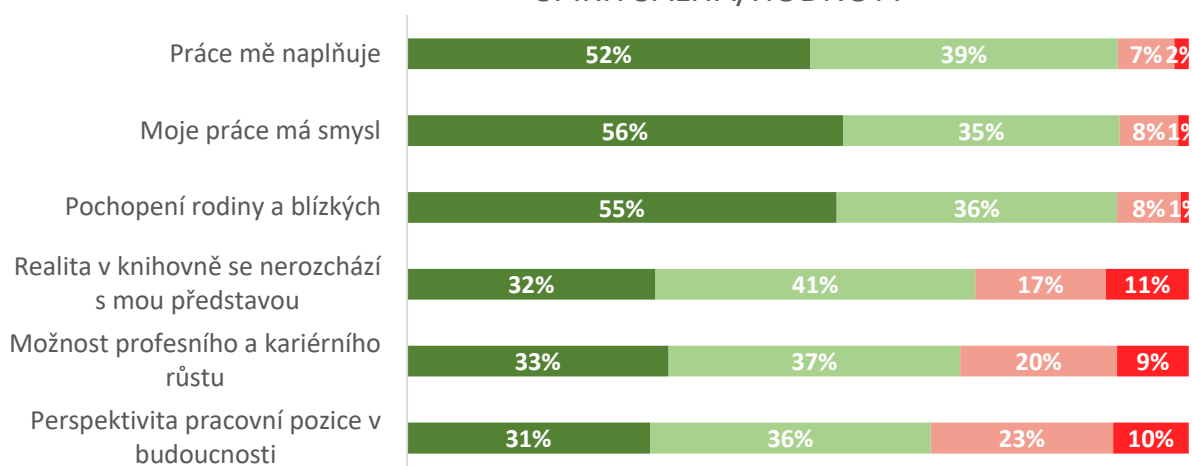
Hodnocené oblasti se v rámci analýzy syndromu vyhoření u knihovníků snažíme propojovat do logických celků tak, jako oblast „fyzického těla“ úzce souvisí se zdravím, a pro prostředí se jako velmi zajímavá kombinace ukázala oblast „senzuality“ neboli našich smyslů, pak pro oblast vztahů jsme zvolili oblast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

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

Souhrnný graf k oblasti „spiritualita/hodnoty“⁵

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

SPIRITUALITA/HODNOTY



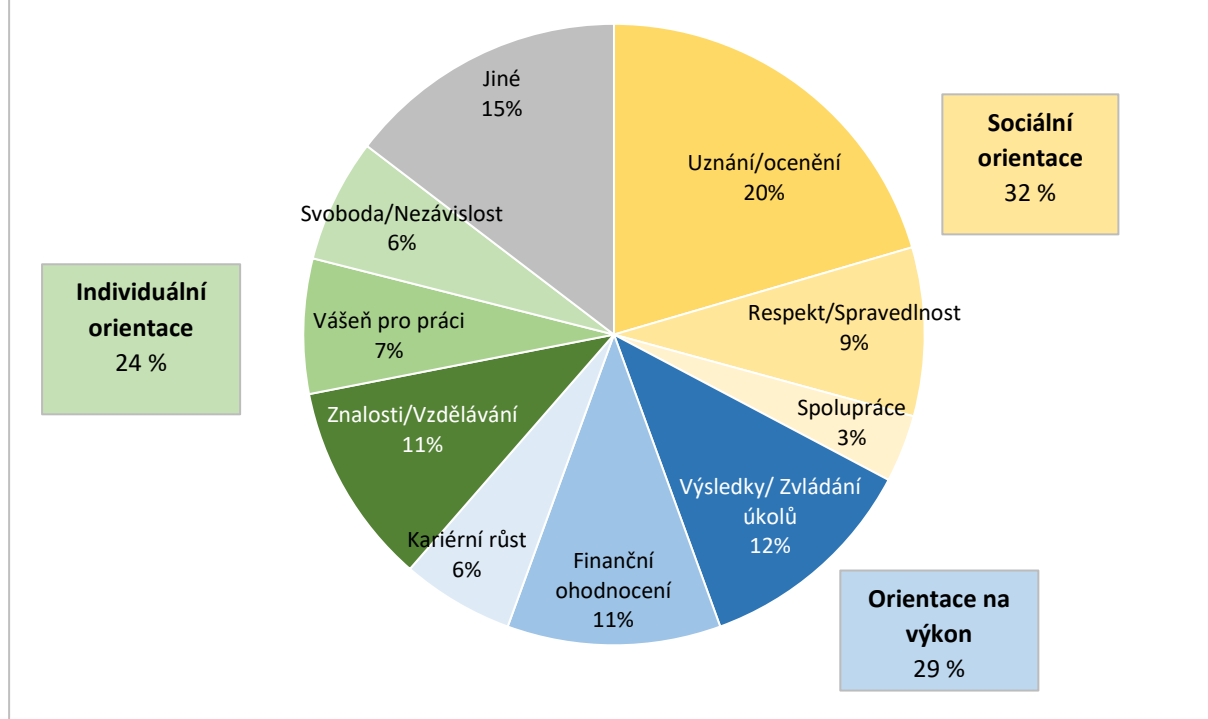
Graf č. 6

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

	Kategorie	Počet podnětů
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

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

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



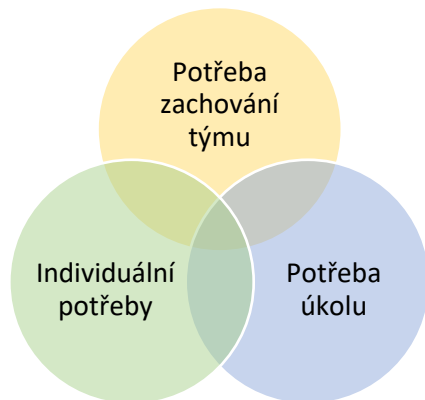
Graf č. 7

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

VSTUPNÍ DATA PRO KA05

ČÁST IV

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

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

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

Platforma: KULTURA

Zpracovala:

Mgr. Ing. Soňa Plháková

Mgr. Vladana Pillerová

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

Obsah

ÚVOD.....	3
1. VÝCHODISKA DÍLČÍ ANALÝZY Č. 4 ZE ZÁVĚRŮ KVANTITATIVNÍ ANALÝZY	3
2. EMOCIONALITA – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů.....	4
3. INTELEKT – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů	10

ÚVOD

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

Tato analytická zpráva je zaměřena na 2 oblasti – **emocionalita a intelekt**. Tyto kategorie sice patří v celkovém hodnocení osmi základních oblastí k těm lépe hodnoceným, přesto v jednotlivých podoblastech můžeme najít možné zdroje syndromu vyhoření pracovníků knihoven.

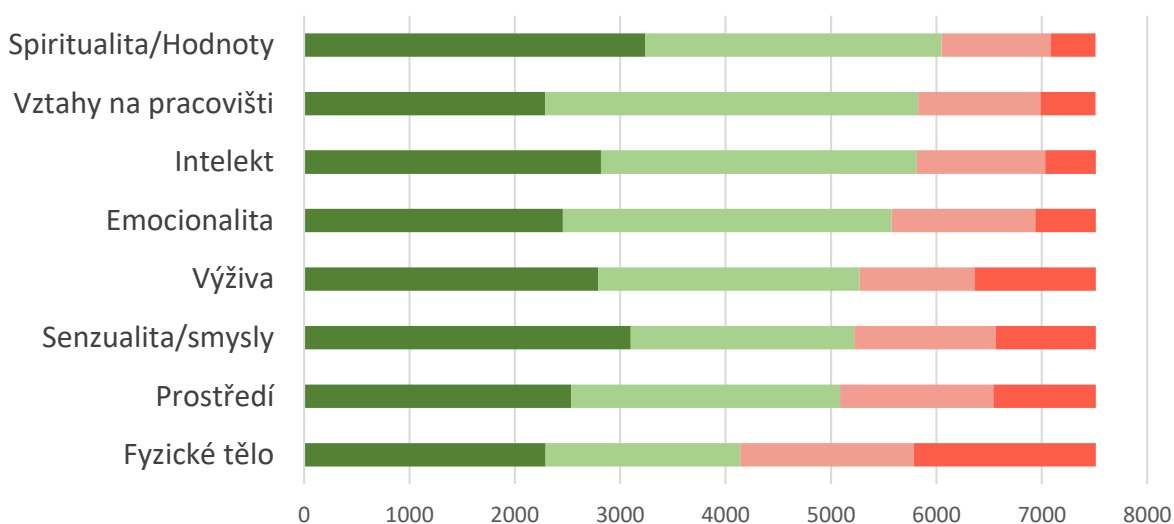
1. VÝCHODISKA DÍLČÍ ANALÝZY Č. 4 ZE ZÁVĚRŮ KVANTITATIVNÍ ANALÝZY

Analýza výsledků dotazníkového šetření mapujícího syndrom profesního vyhoření u zaměstnanců knihoven, která byla zpracována v závěru roku 2019, ukázala priority pro řešení prevence syndromu vyhoření. Celkem 1252 respondentů zaznamenalo celkem 60 096 odpovědí na uzavřené otázky.

Připomínáme nejdůležitější závěr kvantitativní analýzy, a sice, že **celkem 28 % procent dotázaných knihovníků, hodnotí svůj stav jako neuspokojivý a jsou tudíž syndromem vyhoření ohroženi**, přičemž u 11 % je stav kritický.

Bylo hodnoceno celkem 8 oblastí možných zdrojů prevence a zároveň ohrožení. Přičemž oblasti **emocionality a intelektu** byly v celkových výsledcích **hodnoceny jako 4. a 3. nejlepší**, jak připomíná graf č.1. Obě oblasti jsou tedy knihovníky vnímány spíše jako oblasti s menší pravděpodobností vyhoření.

Souhrnný graf za jednotlivé oblasti „syndromu vyhoření“¹



Graf č. 1

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

Oblasti emocionality a intelektu byly podrobeny nejprve kvantitativní a posléze kvalitativní analýze. Pro rozpracování jednotlivých témat navrhuje využit **kreativní metodu „6 klobouků Edwarda de Bono“**². Tato metoda představuje možnost, jak během 20 minut zhodnotit určitý nápad. Metoda spočívá v tom, že si účastníci v počtu 6–12 postupně symbolicky nasadí 6 klobouků, přičemž každý klobouk představuje jiný způsob, jak o předloženém návrhu přemýšlet.

2. EMOCIONALITA – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů

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

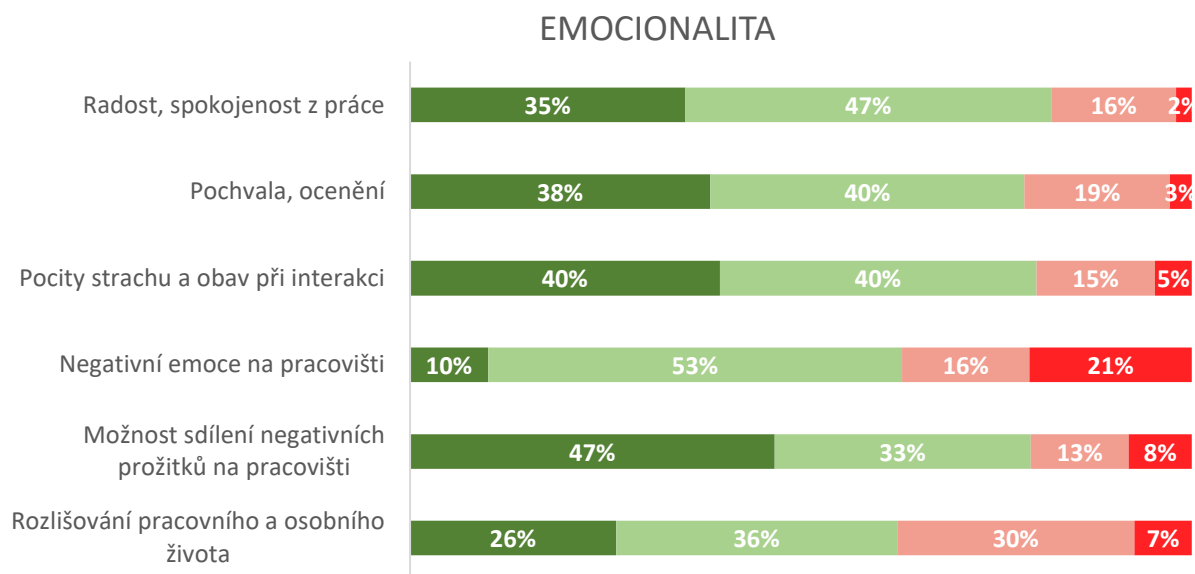
Při podrobnějším zkoumání jednotlivých otázek, zažívá 82 % knihovníků radost a spokojenost při práci, získávají i pochvalu a ocenění (78 %). Spokojenost roste s přibývajícím věkem, naopak mírně klesá s věkem vnímání negativních emocí na pracovišti. S věkem se zvyšuje tzv. Emoční inteligence (schopnost porozumět a ovládat emoční reakci u sebe a druhých), která souvisí s rostoucími sociálními zkušenostmi a vrcholí kolem 60. roku věku.

Zajímavý je rozdíl v zažívání negativních emocí na pracovišti z pohledu vzdělání, kdy až 43 % respondentů se základním vzděláním zažívá na pracovišti převážně negativní emoce oproti 23 % středoškoláků. Bylo by zajímavé zamyslet se v jakých pozicích se v knihovnách nacházejí lidé se základním vzděláním, případně vyučením – pravděpodobně to budou obslužné a servisní profese.

Poměrně vysoce negativně hodnocena (37 %) byla také oblast rozlišování pracovního a osobního života. Asertivní trénink pro nastavování hranic služeb knihovníků především u věkové kategorie do 40 let je jistě více než žádoucí a velmi přesně ho vysvětluje opět jeden z komentářů respondentky průzkumu: *„Pokud pracujete na vesnici a zároveň zde i bydlíte, tak si lidi myslí, že jste v práci 24 hodin, a tedy jim plně k dispozici, takže mi i často volají domů a já jdu a prostě jim vyhovím. Ale to už je asi moje blbost, že si nestanovím přesné hranice.“*

² Metoda „6 klobouků Edwarda de Bona“ je popsána v knize Elainy Biechové „90 skvělých aktivit od 90 světových koučů“, str. 216-219 (Computer Press, 2011, Brno, ISBN 978-80-251-2017-0)

Souhrnný graf k oblasti „emocionalita“³



Graf č. 2

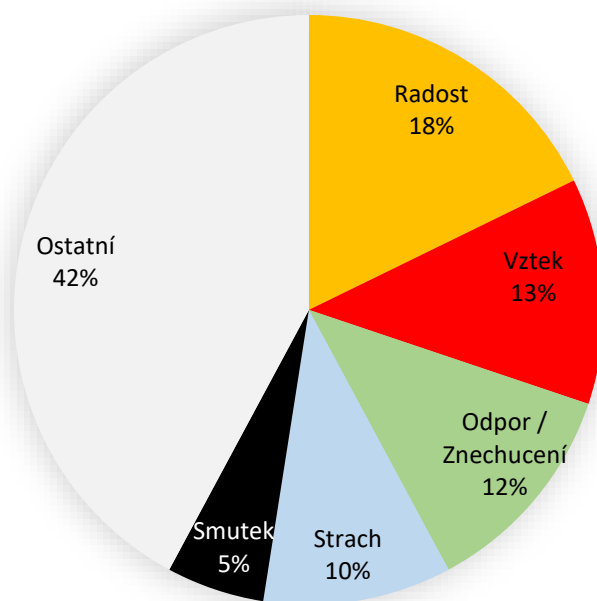
Celkem 242 podnětů z 228 komentářů k oblasti emocionality naznačuje, že emoce, zvláště pak ty negativní mohou významnou měrou přispět k syndromu vyhoření u knihovníků.

Jednotlivé komentáře byly podrobeny kvalitativní analýze – podněty byly vyhodnoceny dvojitým způsobem: Nejprve podle **členění primárních emocí tak, jak je uvádí Alena Plháková⁴**. V kapitole věnované emocím paní Alena Plháková uvádí studii (1971) Paul Ekman a Wallace Friesen věnovanou výzkumu primárních emocí u izolovaného kmene Fori, žijícího v jihozápadních oblastech Nové Guineje, díky které byly definovány univerzální emoce a to: **radost, vztek, odpor, strach, smutek a překvapení**. Podněty z k oblasti emocionality byly proto přiřazeny k jednotlivým emocím s výjimkou překvapení, které je spíše součástí orientačně-pátracího reflexu. Do kategorie „ostatní“ pak byly přiřčleněny podněty, které nebylo možné přiřadit ke konkrétní emoci. Výsledek této analýzy naznačuje graf č. 3.

³ Odpovědi jsou rozlišeny barevnou škálou – tmavě zelená znamená **ano**, světle zelená **spíše ano**, světle červená **spíše ne** a tmavě červená **ne**.

⁴ Primární emoce podrobně rozpracovává ve své knize Alena Plháková „Učebnice obecné psychologie“, str. 296-397 (Academia, 2004, Praha, ISBN 978-80-200-1499-3)

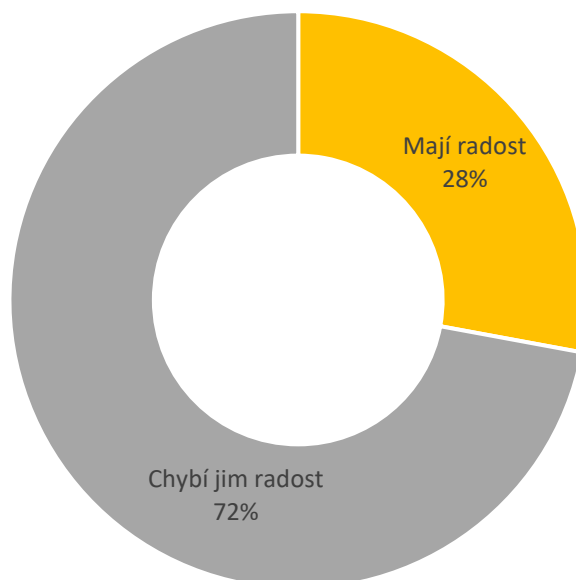
Analýza komentářů respondentů k oblasti "Emocionalita" - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 3

Nejpočetnější komentáře se týkaly emoce radost, ale nenechte se mýlit – **respondenti radost příliš nezažívají, ale naopak jim prožitek radosti chybí** (72 % podnětů s vazbou na podkategorii „radost“ byla hodnocena negativně – viz graf č. 4). Prožitek radosti si nejčastěji spojují s absencí pochvaly či ocenění nadřízeného či klientů. Připomeňme si, že nejvíce radosti zažívá ve své profesi dětský knihovník (43 %) a vedoucí (40 %). Naopak nejméně radostní jsou pracovníci na pozici metodiků (23 %) a katalogizátorů (25 %). Tento závěr lze však pravděpodobně propojit s osobnostními rysy vhodnými pro obě skupiny profesí, kdy u první skupiny to budou osobnosti s extravertními rysy a sociální orientací, kdežto u druhé skupiny pracovníků bude pravděpodobně převažovat analytické zaměření osobnosti, a tudíž větší regulace v oblasti emocí.

Analýza komentářů respondentů k oblasti "Emocionalita"; podkategorie emoce "radost" - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 4

Pokud seřadíme jednotlivé primární emoce podle počtů komentářů, které se k nim vážou (viz tabulka č. 1), 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 naštvání“**, 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. Znásobením 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 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 odstupů mezi zaměstnancem a objektem znechucení. Toto zvětšování odstupů 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 vyhybavému 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, neřídka provázenými pocity prázdnoty, bezvýchodnosti a hořkosti: „*Často mám pocit, že dělám nemožné pro nevděčné.*“

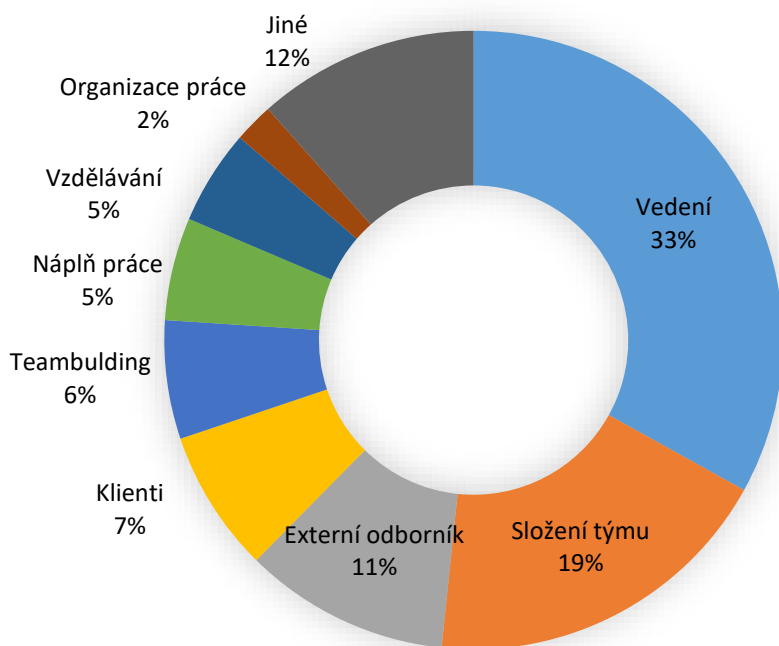
Kategorie – Emoce	Počet podnětů	Podkategorie emoce "radost"	Počet podnětů	% za kategorií
Radost	43	Mají radost	12	28 %
		Chybí jim radost	31	72 %
Vztek	30			
Odpor / Znechucení	29			
Strach	25			
Smutek	13			
Ostatní – návrhy řešení nepříznivé emoční situace	102			
Celkem podnětů	242			

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

Pokud komentáře roztřídíme z pohledu podnětů a námětů na změnu v oblasti „Emocionality“ (viz graf č. 5) 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 vedoucí pracovníky dozdělat v manažerských dovednostech**. Mezi knihovníky je jistě také velká část vedoucích, kteří svou práci dělají dobře, a proto jeden pozitivní komentář na závěr: „*Musela jsem párkrát vykročit do neznáma, proti vlastnímu ochromujícímu strachu, proti předsudkům, proti pohledům okolí zvyklému pracovat dvacet let na tomtéž místě, ale vyplatilo se mi to. Konečně mám svou mladou, nadšenou, nejlepší vedoucí na celém světě, pro kterou nic není problém, do všeho jde střemhlav, má hlavu plnou nápadů a srdce na dlani a celá by se pro knihovnu,*

pro nás, pro pěkné vztahy rozdala. Je má opora, poradna, když keksnu, uklidňuje mě, že se to stává všem. A mou hnací silou je, že mi její vize dává smysl a chci ji dodržovat, i když ona zrovna v práci není. Protože nám vždycky všechno, co chce, zdůvodní. Protože ji mám upřímně ráda a nechci, aby byla zklamaná, že se něco nepovedlo. Jsem ráda, že jsem zažila různá vedení a že jsem se nebála jít o dům dál, díky tomu si jí i své práce teď tolik vážím :)

Analýza komentářů respondentů k oblasti "Emocionalita" z pohledu návrhů na změnu - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 5

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.

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

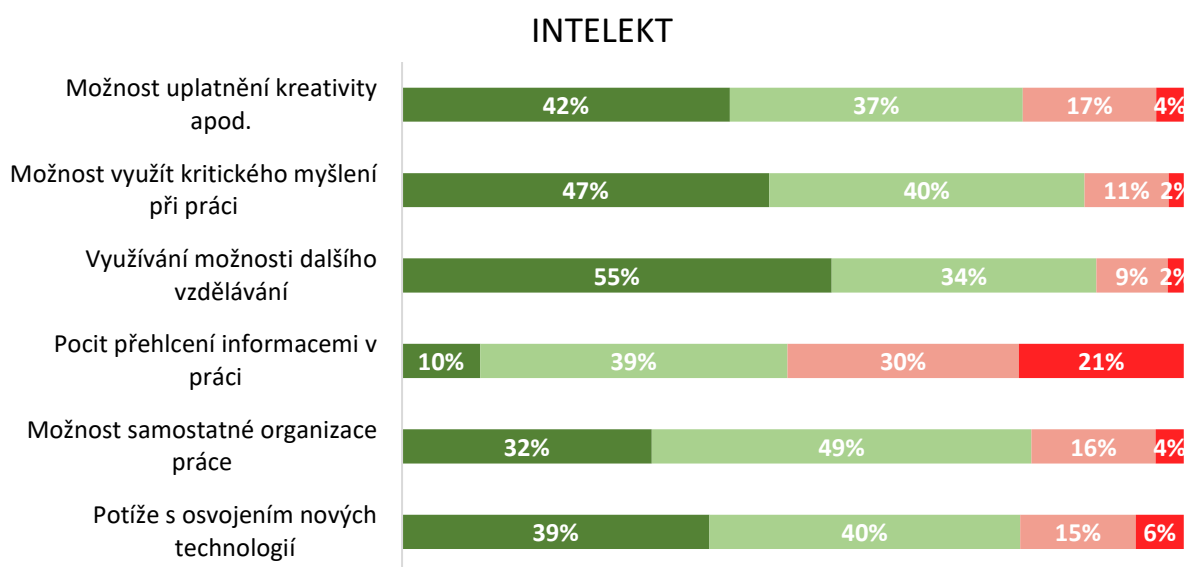
- V kategorii „Radost“ – Jak zajistit rozvoj/posílení zpětné vazby vedoucích směrem k zaměstnancům, aby zažívali častěji pocit radosti ze své práce?
- V kategorii „Externí odborník“ – Jak získat kvalitního externího odborníka, který garantuje určitou kvalitu poskytnuté služby knihovně např. v emočně vypjaté situaci v týmu?

3. INTELEKT – Kvalitativní analýza jednotlivých podotázek a komentářů respondentů

Hodnocené oblasti se v rámci analýzy syndromu vyhoření u knihovníků snažíme propojovat do určitých celků a jestliže se podíváme na emocionalitu jako oblast dominantně pravé mozkové hemisféry, pak levá hemisféra bývá obvykle označována za sídlo intelektu. Práce v knihovně lze rozhodně velmi významně propojit s prací intelektuální a pro se v této části výzkumu knihovníci mohli vyjádřit k tomu, jak v práci využívají svou kreativitu, kritické myšlení, samostatnost, možnosti vzdělávání, případně nové technologie. Při zkoumání této oblasti jsme vycházeli z předpokladu, že čím méně „intelektuální“ bude vlastní náplň práce, tím blíže vyhoření knihovníci budou.

Kvantitativní analýza ukázala, že **78 % respondentů práce v knihovně po intelektuální stránce naplňuje**, což odráží nejlépe hodnocená podotázka, kdy 89 % respondentů využívá možnost dalšího vzdělávání. Na druhé straně **51 % knihovníků připouští, že mívá pocit přehlcení informacemi**. Mezi nejvíce přehlcené profese patří stejným dílem metodici a vedoucí pracovníci viz graf č. 6.

Souhrnný graf k oblasti „intelekt“⁵



Graf č. 6

Při bližší analýze **166 komentářů v této oblasti**, bylo možné komentáře a následně **jednotlivé podněty v celkovém počtu 199** sdružit do 7 oblastí viz tabulka č. 2 a graf č. 7. 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 knihovnický 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.

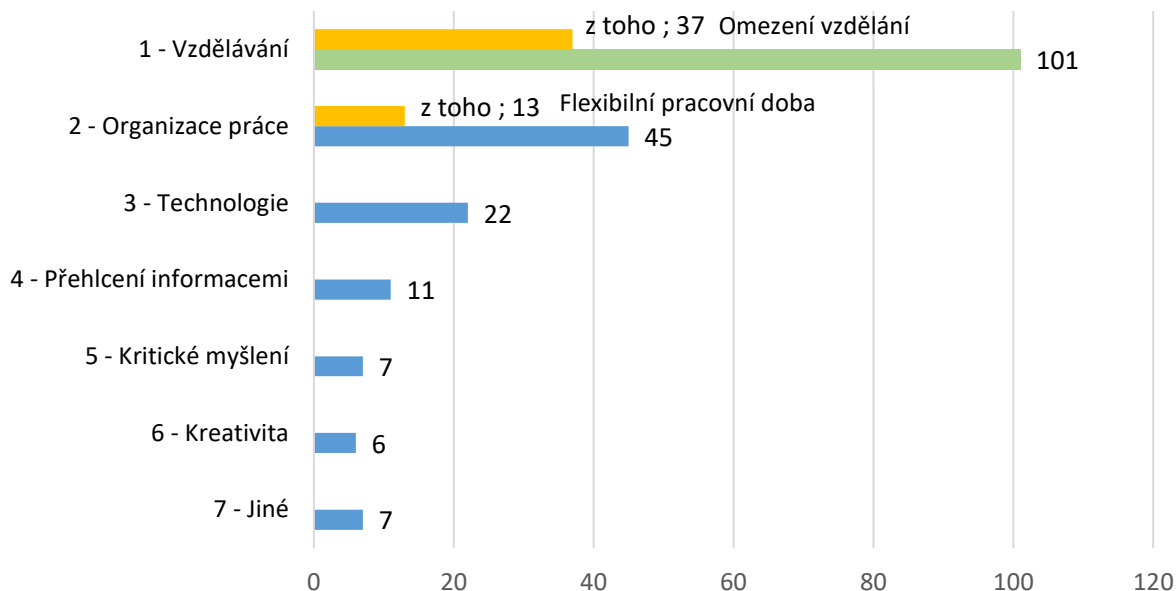
⁵ Odpovědi jsou rozlišeny barevnou škálou – tmavě zelená znamená **ano**, světle zelená **spíše ano**, světle červená **spíše ne** a tmavě červená **ne**.

Kategorie	Počet komentářů	z toho	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		

Tab. 2 – Analýza podnětů respondentů k prevenci syndromu vyhoření v oblasti „Intelekt“

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, jak si ukážeme v podrobnějším rozkladu působí knihovníkům obsluha a funkční problémy technologií.

Analýza komentářů respondentů k oblasti "Intelekt" - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 7

Jak už bylo uvedeno, největší část komentářů respondentů v této oblasti se týkala vzdělávání. Připomeňme si některé závěry kvalitativní analýzy:

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.

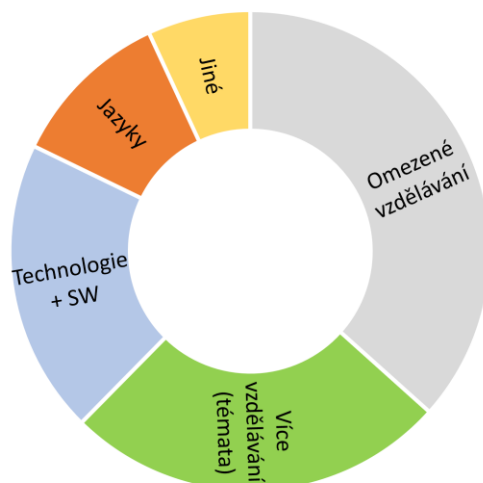
Knihovníci se i s ohledem na svůj vysoký intelekt rádi vzdělávají, a to překvapivě nesouvisí s věkem. Průzkum ukázal, že ve všech věkových kategoriích se najde cca 10 % těch, kteří o další vzdělávání nemají zájem. **Absence dostatečné nabídky vzdělávání a její přímá podpora vedením knihovny může být pro inteligentní knihovníky velmi frustrující.** Podrobná kvalitativní analýza komentářů ukázala, že 37 % komentářů v oblasti vzdělávání viz tabulka č. 3 a graf č. 8 se týká určité formy **omezení** – finance, organizace pracovní doby, opakované zdůvodňování. Pro ilustraci opět jeden komentář za všechny: „Možnost dalšího vzdělávání a poznávání nových technologií by byla příjemná a přínosná. Chápu argument chybějících financí, ale nechápu, proč bychom nemohly chodit na přednášky a semináře, které pořádá vědecká knihovna sídlící ve stejném městě a které jsou navíc pro knihovníky zdarma?“

Kategorie	Počet komentářů	Podkategorie	Počet komentářů	Procenta
Vzdělávání	101	Jiné	7	7 %
		Jazyky	11	11 %
		Technologie + SW	20	20 %
		Více vzdělávání (témata)	26	26 %
		Omezené vzdělávání	37	37 %
		Celkem	101	100 %

Tab. 3 – Analýza podnětů respondentů v oblasti „Intelekt“ – kategorie „Vzdělávání“

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.

Analýza komentářů respondentů k oblasti "Intelekt", kategorie Vzdělávání - Prevence syndromu vyhoření



Graf č. 8

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

- Jak mohou reagovat knihovníci na omezení možnosti vzdělávání, pokud se setkají s argumenty, že nejsou finance, nelze toho člověka uvolnit v pracovní době, je v knihovně sám, pro svou práci to nepotřebuje?
- V jakém stavu je systém celoživotního vzdělávání? Řadě knihovníků schází pravidelnost a systematičnost ve vzdělávání.

1



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

1

Prezentace
prvních výsledků průzkumu
„Syndrom vyhoření“

Analyza dat z průzkumu
mezi knihovníky v rámci
projektu „Společným
postupem sociálních
partnerů k přípravě
odvětví na změny
důchodového systému.“

PŘIPRAVILI: SOŇA
PLHÁKOVÁ A VLADANA
PILLEROVÁ

1

2

Konstrukce dotazníku

- ▶ **8 oblastí mapující různé aspekty syndromu vyhoření:** Fyzické tělo, Výživa, Emocionalita, Senzualita (smysly), Prostředí, Vztahy, Intelekt a Spiritualita. V každé oblasti 6 otázek. **Celkem tedy 48 otázek**
- ▶ **8 otevřených otázek v každé oblasti** - možnosti námětů na zlepšení.
- ▶ **Odpovědi ve 4 variantách:** Ano/spíše ano/spíše ne/ne.
- ▶ U otázek, které jsou položeny v opačné polaritě, **přepólování**.
- ▶ Jasně vyhodnocení jednotlivých oblastí s **vyhodnocení pozitivním/negativním**.
- ▶ **Výstupy:** Vyhodnocení jednotlivých otázek, definování nejvíce ohrožující oblasti + doporučení pro jednotlivé oblasti.
- ▶ Díky doplňujícím informacím o respondentech – zajímavé **podněty pro jednotlivé skupiny**
 - ▶ Pohlaví, věk, pracovní zařazení (knihovnik pro děti, knihovnik referenční, katalogizátor, vedoucí), délka zaměstnání v knihovně, ukončené vzdělání (ZŠ, SOU, SŠ, VŠ)

2

3

Kdo se účastnil průzkumu ?

- 1252** - Počet respondentů
- 2 235** – podnětů z 8 otevřených otázek
- 60 096** - zaznamenaných odpovědí na uzavřené otázky

3

4

Kdo se zúčastnil průzkumu?

- ▶ **90 % žen** a 10 % mužů
- ▶ **51 % vysokoškoláků** a 42 % středoškoláků
- ▶ **59 % respondentů** bylo ve věku **41 – 60 let**



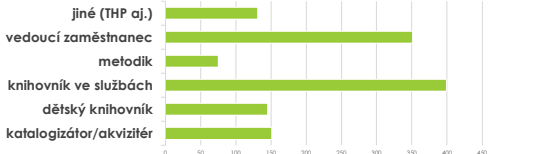
Věk	Podíl (%)
61 let a více	~10%
51 - 60 let	~59%
41 - 50 let	~30%
31 - 40 let	~10%
do 30 let	~1%

4

5

Kdo se zúčastnil průzkumu?

- ▶ **32 %** respondentů bylo **knihovníky ve službách**
- ▶ **28 %** respondentů bylo **vedoucích zaměstnanců**



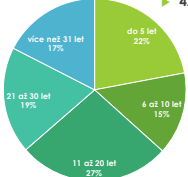
Profese	Podíl (%)
jiné (THP aj.)	~17%
vedoucí zaměstnanec	~28%
metodik	~10%
knihovnik ve službách	~32%
dětský knihovnik	~10%
katalogizátor/akvizitér	~3%

5

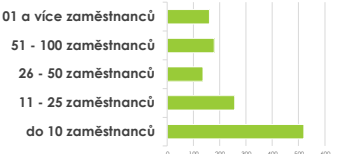
6

Kdo se zúčastnil průzkumu?

- ▶ Respondenti v průzkumu se **rovnoměrně** podělili o **odpracované roky** v knihovně
- ▶ **42 %** respondentů bylo z **malých knihoven do 10 zaměstnanců**



Podíl (%)	Podíl (%)
více než 31 let (17%)	do 5 let (22%)
21 až 30 let (19%)	6 až 10 let (15%)
11 až 20 let (37%)	




Podíl (%)	Podíl (%)
101 a více zaměstnanců	~10%
51 - 100 zaměstnanců	~10%
26 - 50 zaměstnanců	~10%
11 - 25 zaměstnanců	~10%
do 10 zaměstnanců	~42%

6

7

Souhrnné výsledky výzkumu „Syndromu vyhoření“



7

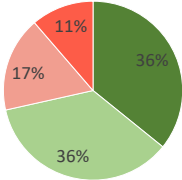
8

Knihovníci nám „doutnají“...

Vyhodnocení syndromu vyhoření za všechny oblasti

- Pozitivní
- Spíše pozitivní
- Spíše negativní
- Negativní

28 %



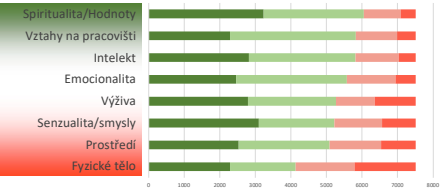
8

9

Vyhodnocení syndromu vyhoření za jednotlivé oblasti

Zdroje pro knihovníky

Potřebují posílit



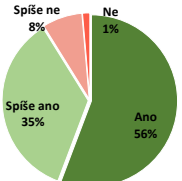
Oblast	Positivní	Spíše pozitivní	Spíše negativní	Negativní
Spiritualita/Hodnoty	~3500	~3500	~1000	~1000
Vztahy na pracovišti	~3000	~3000	~1500	~1500
Intelekt	~3500	~3500	~1000	~1000
Emocionalita	~3000	~3000	~1500	~1500
Výživa	~3000	~3000	~1500	~1500
Senzualita/smysly	~3000	~3000	~1500	~1500
Prostředí	~3000	~3000	~1500	~1500
Fyzické tělo	~3000	~3000	~1500	~1500

9

10

Nejvíce pozitivně hodnocená otázka

- Oblast 8 – **Spiritualita/hodnoty** - Otázka 2. Vnímáte, že Vaše práce má smysl?
- 91 % respondentů dává práce smysl
- Nejvíce spokojeni jsou ...
 - Dětský knihovník (63 %) a Vedoucí zaměstnanec (62 %)
 - Ve věku nad 61 let (68 %)
 - SŠ vzdělání (60 %)
 - Z malých knihoven do 10 zaměstnanců (62 %)



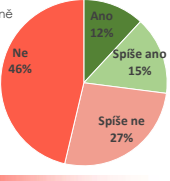
91 %

10

11

Nejvíce negativně hodnocená otázka

- Oblast 1 – **Fyzické tělo** - Otázka 3. Dopřejete svému tělu minimálně 1x za 2 - 3 týdny nějakou formu fyzické relaxace (masáž, sauna, vlnná koupel, Whirlpool, meditace, skupinová relaxace apod.)?
- 71 % respondentů pravidelně nerelaxuje
- 46 % si nedopřije žádnou formu relaxace!!!
- Nejvíce ohroženi jsou ...
 - Všechny pozice – ležce převažují knihovníci ve službách (50 % vůbec nerelaxuje)
 - Téměř 60 % těch, kteří nerelaxují, jsou ve věku 41 – 60 let
 - Ve věku 41 – 50 let (45 % všech ve své věkové kategorii)
 - Ve věku 51 – 60 let (44 % všech ve své věkové kategorii)
 - Vzdělání na tento postoj nemá vliv.
 - Lehce převažují knihovníci z největších knihoven nad 101 zaměstnanců (50 %)




71 %

11

12

Přehled komentářů – celkem 2 235



Zdroje pro knihovníky

Potřebují posílit

Oblast	Číslo komentářů
Spiritualita/Hodnoty	~150
Intelekt	~150
Vztahy na pracovišti	~200
Emocionalita	~200
Senzualita - smysly	~250
Prostředí	~300
Výživa	~350
Fyzické tělo	~500

12

13

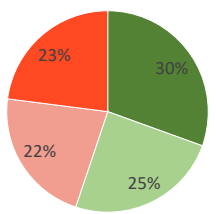
1. Fyzické tělo



13

14

Fyzické tělo



Pozitivní	30%
Spíše pozitivní	25%
Spíše negativní	22%
Negativní	23%

45 %

14

15

Fyzické tělo - Analýza jednotlivých otázek

Možnost relaxace na pracovišti	51%	29%	5%	15%
Fyzická aktivita pracovníka	33%	26%	25%	16%
Fyzická relaxace pracovníka	12%	15%	27%	46%
Dostatečný spánek	16%	29%	21%	24%
Pracovník trpí opakovanou bolestí	35%	28%	23%	15%
Přecházení nemocí	36%	22%	20%	22%

15

16

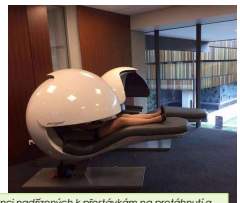
Náměty z 573 komentářů respondentů:

Relaxace - pasivní

- Zaměstnanecký benefit na relaxační aktivitu
- Relaxační místnost/koutek na pracovišti
- Ergonomická úprava pracoviště (židle, stoly, sprcha, gauč)
- Masáže/masáže v práci /fyzioterapeut /rehabilitace
- Společná relaxace/povinné cvičení
- Přednášky o zdravém životním stylu
- Odpočinek po obědě

Relaxace - aktivní

- Cvičení / tělocvična/cvičební prvky v práci
- Bážen/plavání / Sauna
- Přestávky na cvičení, protažení



„Uvítala bych toleranci nadřízených k přestávkám na prodloužení a procvičení. Jsem nucena dělat takové věci ráno, když vedoucí nejsou v práci.“

16

17

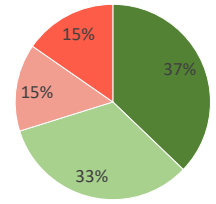
2. Výživa



17

18

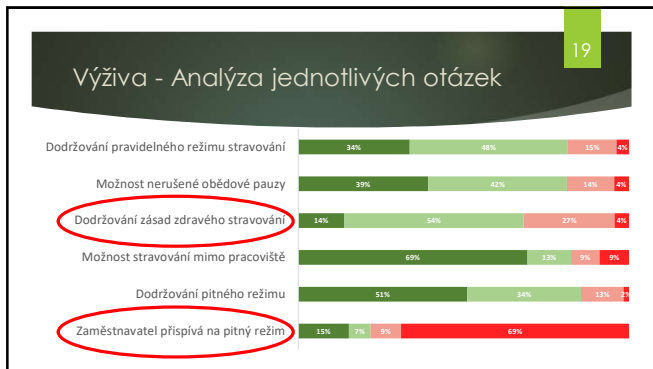
Výživa



Pozitivní	37%
Spíše pozitivní	33%
Spíše negativní	15%
Negativní	15%

30 %

18



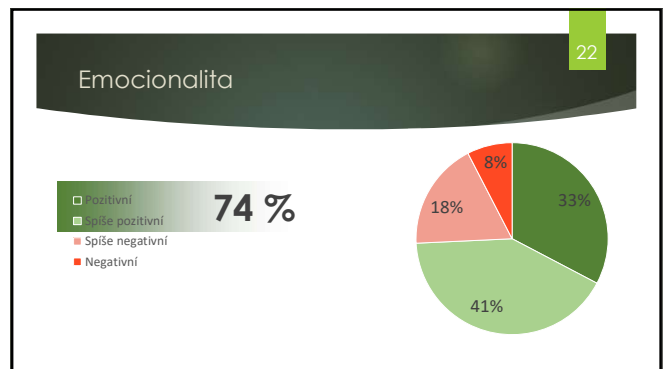
19



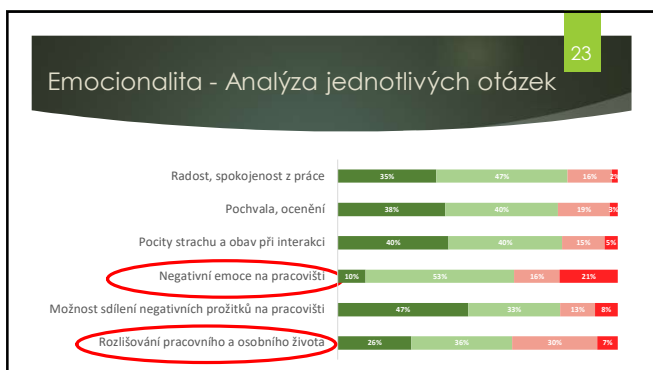
20



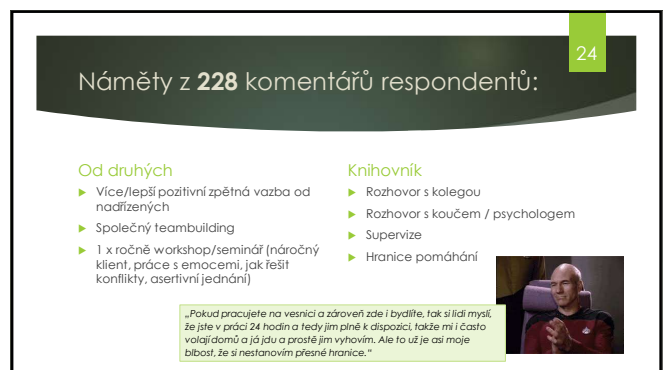
21



22



23



24

25

4. Senzualita (smysly)

25

26

Senzualita (smysly)

Kategorie	Podíl (%)
Pozitivní	41%
Spíše pozitivní	28%
Spíše negativní	18%
Negativní	13%
Spíše negativní + Negativní	31%

26

27

Senzualita - Analýza jednotlivých otázek

Dotaz	Pozitivní (%)	Spíše pozitivní (%)	Spíše negativní (%)	Negativní (%)
Dostatek denního světla na pracovišti	49%	25%	18%	7%
Možnost být na pracovišti v klidu bez hluku	28%	24%	29%	19%
Možnost dýchat čerstvý vzduch na pracovišti	66%	21%	9%	5%
Možnost pustit si hudbu	43%	18%	16%	23%
Přítomnost zápachu na pracovišti	34%	43%	15%	9%
Senzorická přetíženost na konci prac. týdne	37%	39%	21%	13%

27

28

Náměty z 245 komentářů respondentů:

- ▶ Více denního světla
- ▶ Pustit si oblíbenou hudbu
- ▶ Odhlučnění z ulice / provozu
- ▶ Lepší prostorové řešení

„Sluchátka mohu používat jen pokud nejsem v provozu (cca 2 z 5 pracovních dní). Po pracovní době se mi občas stává, že ľahno, kdo na mě promluví nebo nekdj bože chce něco řeit, mám chuť uřtít...:) Na pracovišti mám kolem sebe někdy i 7 hodin v kuse cca 20 lidí.“

28

29

5. Prostředí

29

30

Prostředí

Kategorie	Podíl (%)
Pozitivní	34%
Spíše pozitivní	34%
Spíše negativní	19%
Negativní	13%
Spíše negativní + Negativní	32%

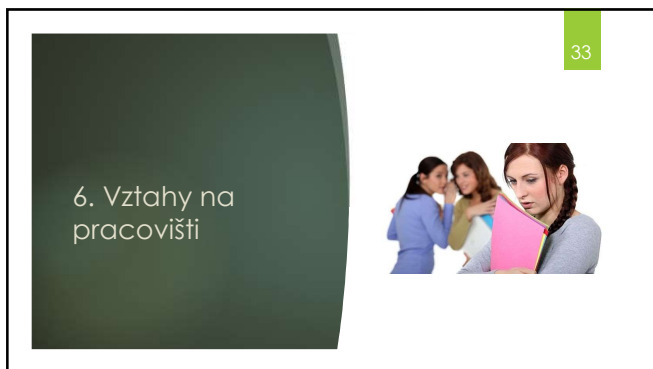
30



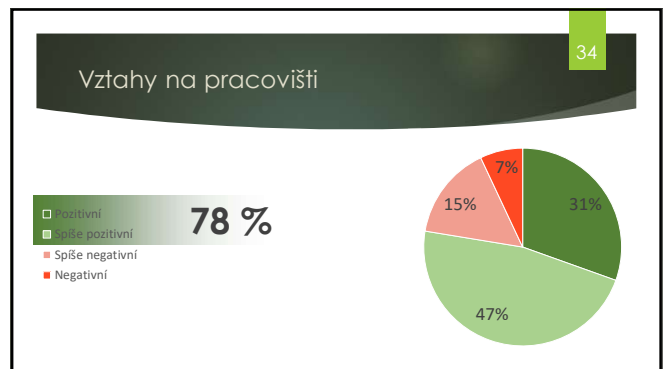
31



32



33



34



35



36

37

7. Intelekt



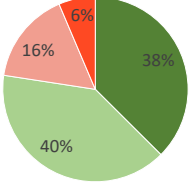
37

38

Intelekt

78 %

- Pozitivní
- Spíše pozitivní
- Spíše negativní
- Negativní



38

39

Intelekt - Analýza jednotlivých otázek

Možnost uplatnění kreativity apod.	42%	37%	17%	4%
Možnost využít kritického myšlení při práci	47%	40%	11%	2%
Využívání možnosti dalšího vzdělávání	55%	34%	9%	2%
Pocit přehlcení informacemi v práci	10%	39%	30%	21%
Možnost samostatné organizace práce	32%	49%	18%	4%
Potíže s osvojením nových technologií	39%	40%	15%	6%

39

40

Náměty z 166 komentářů respondentů:

- ▶ Více možností vzdělávání
- ▶ Jazykové vzdělávání
- ▶ Podpora vzdělávání ze strany vedení
- ▶ Zavádění nových technologií

„Nemám potíže s osvojením nových technologií v tom smyslu, že bych je nepochopila, ale nevstřebám moc informací naráz, potřebuji více času na procvičení a logické zdůvodnění, proč právě tak...“



40

41

8. Spiritualita / hodnoty



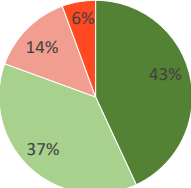
41

42

Spiritualita / hodnoty

80 %

- Pozitivní
- Spíše pozitivní
- Spíše negativní
- Negativní



42



43

44

Náměty z 161 komentářů respondentů:

- ▶ Závazný etický kodex
- ▶ Možnost zapojení do plánování
- ▶ Potřeba stanovení budoucího vývoje našeho odboru.
- ▶ Kariérní růst – odbomost/vedení lidí

„Svoji práci dle své pracovní náplně vnímám jako velmi tvůrčí, potřebnou a naplňující, ale pokud je vedení knihovny přesvědčené, že všichni mají dělat všechno (kromě obrovského nárůstu služeb nyní ještě nově zřejmě pokryjí částí úvazku skladníků), pak si odpovídat nejsem jistá.“

44

45

“ Nejlepší prevence před vyhořením, je udržovat svou schopnost vést vnitřní i vnější dialog ... ”

Kontakt:
 Mgr. et Ing. Soňa Piháková
 Tel.: 724 039 259, e-mail: sona.pihakova@gmail.com
[www.centrumamovka.cz](http://www.centrumsamovka.cz)

45