

Prodlužování aktivního pracovního života – hrozby, překážky a jejich možná řešení v knihovnách

Extension of an active working life – threats, obstacles and possible solutions in libraries

Mgr. Vladana Pillerová; Ing. Dana Smetanová / Knihovnický institut, Národní knihovna České republiky (Librarianship Institute, National Library of the Czech Republic), Klementinum 190, 110 00 Praha 1

Resumé:

Svaz knihovníků a informačních pracovníků ČR (SKIP ČR) byl jedním z partnerů v projektu (podpořeném z evropských strukturálních fondů) s názvem „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě na změny důchodového systému, jehož hlavním řešitelem byla Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů společně s Českomoravskou konfederací odborových svazů. Podnětem k realizaci projektu byly důsledky reformy důchodového systému, jako je například prodlužování aktivního pracovního života a nutnost přípravy na tyto změny jak na straně zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Hlavním cílem projektu bylo definovat oblasti, které nejčastěji negativně ovlivňují pracovní výkon knihovníků, a navrhnout doporučení, která povedou ke změnám v těchto oblastech.

Klíčová slova: knihovny, knihovníci, průzkumy, zaměstnanci, zaměstnavatelé, důchodová reforma, pracovní pozice, pracovní výkon, pracovní prostředí, odbory

Summary:

The Association of Librarians and Information Professionals of the Czech Republic (SKIP CR) was one of the partners in a project supported by the European Structural Funds entitled “Joint Actions of the Social Partners to Prepare for Changes in the Pension System”, whose implementer was the Confederation of Employers’ and Entrepreneurs’ Associations of the Czech Republic, together with the Czech and Moravian Confederation of Trade Unions. The impulse for the realisation of the project were the consequences of the pension reform, such as the extension of active working life and the need to prepare for these changes, both on the part of employees and employers. The main objective of the project was to define areas that most often negatively affect the work performance of librarians and propose recommendations that will lead to changes in these areas.

Keywords: libraries, librarians, surveys, work positions, employees, employers, pension reform, work performance, work environment, trade unions

Svaz knihovníků a informačních pracovníků ČR (SKIP ČR) byl jedním z partnerů v projektu podpořeném z evropských strukturálních fondů (konkrétně ESF) s názvem „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě na změny důchodového systému“. Projekt byl realizován v období 2/2016–1/2019 a jeho hlavním řešitelem byla Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů (KZPS) společně s Českomoravskou konfederací odborových svazů (ČMKOS). Knihovny v projektu zastupovaly platformu kultura, další zúčastněné platformy byly doprava, kultura, polygrafie,

stavebnictví, školství, zemědělství, textilní a oděvní průmysl. Projektu předcházela přípravná etapa, která proběhla v letech 2013 až 2015.¹

Cíle projektu

Hlavním cílem tohoto projektu je připravit zaměstnance ve vybraných pozicích a jejich zaměstnavatele na dopady a změny vyplývající z reformy důchodového systému. Jedním z nejzávažnějších důsledků této reformy je odchod zaměstnanců do důchodu v pozdějším věku, což znamená prodloužení aktivního pracovního života. S tím souvisí problematika udržení stárnoucí pracovní síly na pracovním trhu a zvládnutí pracovní činnosti ve vyšším věku.

Stárnutí pracovníků je v knihovnách velmi aktuální záležitostí. Podle výsledků poslední Analýzy věkové, vzdělanostní a mzdové struktury pracovníků knihoven² uskutečněné v roce 2017 je knihovnictví jako obor doménou žen ve středním až starším věku, navíc dlouhodobým trendem je posilování starší věkové skupiny knihovníků na úkor skupiny mladší (do 40 let).

Výkon zaměstnání ve vyšším věku představuje pro pracovníky větší zátěž, ať už fyzickou či psychickou. V mnoha případech je možné preventivními opatřeními rizikům předcházet, je ale nutné vhodná opatření nalézt, správně je formulovat a uvést v knihovně do praxe.

V rámci projektu bylo snahou pojmenovat všechny oblasti, které mohou nějakým negativním způsobem ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců knihoven. Na základě těchto zjištění pak navrhnout opatření, která pomohou negativní vlivy minimalizovat, např. změny týkající se organizace a obsahu práce, motivace pracovníků, doporučení týkající se fyzické i psychické zátěže při práci a další úpravy, které mohou vést k větší personální stabilitě knihovny.

Výsledky projektu tak bude možné využít při vytváření vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance vyššího věku, aby na svých pozicích mohli kvalitně a efektivně působit co nejdéle.

Metody šetření

V první fázi projektu proběhlo šetření ve vybraných knihovnách, a to konkrétně u knihovníků pracujících na jedné z následujících pracovních pozic – **knihovník v oddělení pro děti, referenční knihovník a knihovník katalogizátor**. K šetření byly zvoleny odborně osvědčené dotazovací techniky, které se používají v komerčních firmách. Výsledky šetření byly vyhodnoceny odborníky na tyto metody, tzv. interprety.

Všechna tato šetření proběhla v roce 2016 a v 1. pololetí 2017.

1 Informace o projektu jsou umístěny na stránkách SKIP ČR: <https://www.skipcr.cz/akce-a-projekty/projekty-nabidky-sluzby/projekt-esf-2016spolecnym-postupem-socialnich-partneru-k-priprave-na-zmeny-v-duchodovem-systemu2016/>.

2 Analýza dostupná zde: https://ipk.nkp.cz/docs/copy3_of_Analza_Vzdlavani_zprva_2017_DEF.pdf.

CUTE

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

Tyto metody byly společné pro všechny pracovní pozice. V návaznosti na specifické profese byly navíc měřeny prostřednictvím testů schopnosti, které jsou klíčové pro výkon konkrétní profese.³ Šetření cut-e absolvovalo 30 zaměstnanců knihoven, 10 za každou pozici.

BSAT

Základem BSAT (barově slovní asociační technika) je kombinace projektivních technik, používaných v psychologii už desítky let, a vědeckých znalostí z oblastí neurovědy, medicíny, biologie, matematiky, sociologie, statistiky a informačních technologií. Autorem BSAT, která funguje na neurobiologickém základě, je promovaný český psycholog Jiří Šimonek.⁴ Toto šetření absolvovalo 90 zaměstnanců knihoven.

LEA

V knihovnách, ve kterých proběhlo šetření zaměstnanců pomocí cut-e, byl dotazován také management knihovny, a to za použití metody LEA. Jde o unikátní nástroj měření a benchmarkingu (pod zkratkou LEA se skrývá anglické pojmenování Lifelong Employability Assessment). Tento nástroj umožňuje měřit, vyhodnocovat a mapovat v organizaci klíčové procesy rozvoje lidských zdrojů týkající se age managementu (age management – personální řízení s přihlédnutím k věku). Zaměstnavatelé díky LEA získávají hodnověrný obrázek, jaká opatření, nástroje a procesy je třeba zavádět.⁵ Rozhovor LEA absolvovalo šest ředitelů knihoven.

ŠETŘENÍ TÝKAJÍCÍ SE PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

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

ROZHOVORY

Souběžně probíhaly tzv. nestandardizované rozhovory se zaměstnanci knihoven, kteří se účastnili šetření metodou cut-e. Rozhovory byly určeny k vyjasnění výsledků sběru dat a zjištění silných a slabých stránek dané profese včetně návrhů a doporučení ke zlepšení dané situace. Rozhovory vedli zkušení psychologové, kteří byli zároveň interprety zvolené metody šetření.

V rámci **šetření pracovního prostředí** měli knihovníci hodnotit jednotlivé výroky týkající se nejrůznějších oblastí souvisejících s pracovním výkonem jako například bezprostřední pracovní prostředí (ergonomie atd.), zázemí, pracovní výkon, vztahy na

3 Více informací o metodě: <https://www.cut-e.cz/online-diagnostika/online-testy-schopnosti/>

4 Více informací o metodě: http://www.barvyzivota.cz/drupal/files/Technika_BSA.pdf

5 Více informací o metodě: <http://www.socialnidialog.cz/zpravodajstvi/ostatni/2773-lea-predstavuje-novou-metodu-k-mereni-zakladnich-procesu-rozvoje-lidskych-zdroju-v-oblasti-age-managementu>

pracovišti, způsob vedení organizace a komunikace v organizaci, postavení knihovníků ve společnosti, image knihoven na veřejnosti, spolupráce knihoven či legislativní rámec pro činnost knihoven. Respondenti hodnotili na **škále od 1 do 5** s tím, že 1 bylo nejnižší hodnocení a 5 nejvyšší.

V tabulce 1 jsou uvedeny nejlépe hodnocené výroky napříč všemi oblastmi, tak jak je hodnotili pracovníci v dětských odděleních knihoven. Podobně dopadlo hodnocení i ostatních dvou knihovnických pozic. Knihovníci velmi vysoko hodnotili přínos knihoven pro společnost, dobré vztahy na pracovišti a vlastní uspokojení, které jim práce v knihovně přináší.

Tab. 1 Souhrn pozitivně hodnocených výroků zjištěných při šetření pracovního prostředí

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

V následující tabulce 2 jsou naopak uvedeny příklady nejhůře hodnocených výroků (za pozici knihovník katalogizátor), opět bylo hodnocení podobné napříč všemi pozicemi. Knihovníci jsou nejméně spokojeni s finančním ohodnocením, které dostávají za svou práci, a negativně hodnotí také neuspokojující možnosti kariérního růstu v knihovnách. Na pracovišti postrádají příjemné místo k trávení přestávek a potýkají se také se stresem a přepracováním.

Tab. 2 Souhrn negativně hodnocených výroků zjištěných při šetření pracovního prostředí

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

Všechny výstupy z šetření se staly vstupními tématy pro další fázi projektu, kterou byla jednání u kulatých stolů.

Výsledky a závěry

Ve druhé fázi (2017–6/2018) proběhla nad výsledky šetření jednání u kulatých stolů se zástupci z řad knihovníků a odborníky z vybraných oborů. Cílem kulatých stolů bylo na základě výsledků šetření definovat oblasti, ve kterých se objevují rizika ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců knihoven. Ve spolupráci s odborníky v daných oblastech, případně zástupci knihovnické veřejnosti, pak vyhodnotit situaci a navrhnout opatření vedoucí ke zmenšení těchto rizik. Následuje stručné shrnutí zjištěných závěrů za jednotlivé knihovnické pozice.

Knihovník v oddělení pro děti

Pozice knihovník v knihovně pro děti (dětský knihovník) je jednou z nejprestížnějších, ale také nejnáročnějších pozic v knihovně. K požadavkům patří nejen vysoká odborná kvalifikace, ale také lektorské dovednosti, kreativita, komunikační dovednosti apod. Dětský knihovník poskytuje dětským čtenářům nejen poradenství v oblasti četby a informační gramotnosti, ale také připravuje řadu aktivit, které mají děti k četbě přilákat. Jedná se o jednu z psychicky, fyzicky i časově nejnáročnějších pozic v knihovně, která často zasahuje knihovníkům do soukromí, vyžaduje práci na směny a často i o víkendech. Vysoké pracovní nasazení, šíře aktivit a zápal pro práci mohou často vést k syndromu vyhoření. Pro udržení zaměstnance na této pozici bude klíčová podpora v oblasti prevence profesního

vyhoření, nutná bude spolupráce s psychology. V případě setrvávání zaměstnanců na této pozici do vyššího věku by neměla být opomíjena oblast ergonomie v celé své šíři včetně spolupráce s ergonomem. Pro získávání nových a udržení stávajících zaměstnanců je důležitá oblast odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů. Dále ve spolupráci s odborovou organizací usilovat o zlepšení finančních podmínek, rozšiřovat nabídku benefitů s ohledem na věkové složení zaměstnanců, podporovat flexibilní formy práce. Do budoucna se systematicky zabývat problematikou generačního soužití na pracovišti a řízením vícegeneračního kolektivu. Toto téma přesahuje hranice pozice knihovník v knihovně pro děti, týká se celkově generační obměny v knihovnách, která někdy není vnímána příliš pozitivně. Na realizaci opatření budou spolupracovat oba sociální partneři – Svaz knihovníků a informačních pracovníků ČR (dále SKIP) a odborová organizace.

Shrnutí témat, kterým by měla být věnována pozornost v případě pozice dětský knihovník:

Hranice profese

- aktivity této pozice se významně rozšiřují do dalších oblastí jako je pořádání kulturních nebo vzdělávacích akcí aj.
- je třeba vymezit hranice profese, tzn. definovat stěžejní činnosti, na kterých tato oblast knihovnické práce stojí, a ostatní činnosti, které je možné v rámci zachování duševního zdraví omezit, případně přesměrovat na jiné odborníky

Psychofyzický komfort

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

Atraktivita, ocenění pozice

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

Age management

- mezigenerační soužití na pracovišti

Referenční knihovník

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

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

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

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

Téma ergonomie by mělo být uchopeno ve spolupráci s odborovou organizací, jelikož se týká pracovního prostředí a pracovních podmínek na pracovišti. Na tuto problematiku by měl být kladen větší důraz a hledisko správné ergonomie pracoviště stále uplatňováno, např. ve spolupráci s lékaři či fyzioterapeuty.

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

Shrnutí témat, kterým by měla být věnována pozornost v případech pozice referenční knihovník:

Budoucnost profese

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

Psychofyzický komfort

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

Atraktivita, ocenění pozice

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

Vzdělávání

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

Age management

- mezigenerační soužití na pracovišti
- mentoring

Knihovnick katalogizátor

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

včetně možnosti práce z domova, a usilovat o zlepšení platových podmínek. Na realizaci opatření budou spolupracovat oba sociální partneři – SKIP ČR a odborová organizace.

Shrnutí témat, kterým by měla být věnována pozornost v případě pozice knihovník katalogizátor:

Psychofyzický komfort

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

Technicko-materiální zabezpečení

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

Vzdělávání

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

Atraktivita, ocenění profese

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

Age management

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

Shrnutí oblastí ovlivňujících pracovní výkon knihovníků

Všechny pracovní pozice v knihovně jsou ve větší či menší míře ovlivňovány níže uvedenými oblastmi. Následuje stručná charakteristika nejčastěji zmiňovaných témat, kterým se věnovala jednání u kulatých stolů a následně informačně diskuzní semináře pořádané pro cílovou skupinu, tedy pracovníky knihoven.

Ergonomie

Se zvyšujícím se věkem pracovníků při odchodu do důchodu narůstá důležitost správného ergonomického uspořádání pracoviště, což může pomoci předejít některým zdravotním obtížím. Pracovní prostředí a podmínky je však oblast zcela v kompetenci zaměstnavatele. Podle odborníků je kvalita pracovního prostředí důležitá jak z hlediska zdraví, tak i produktivity zaměstnanců. V důsledku nevhodného osvětlení, nedostatku denního světla, nadměrného hluku či špatně řešeného sezení může docházet ke ztrátě koncentrace, únavě nebo zdravotním a psychickým problémům. Příjemné a ergonomicky vhodně uspořádané pracovní prostředí přispívá ke spokojenosti zaměstnance. Správná prevence může pomoci zmírnit důsledky jednostranného zatěžování organismu při sedavém zaměstnání. Problémem je, že mnoho knihoven sídlí v prostorách, které nebyly původně určeny pro zřízení knihoven. Upravit toto prostředí a zařídit ho vhodným pracovním vybavením je pro knihovny z finančního hlediska obtížné. Navíc pracovníci knihoven nejsou většinou (kromě školení BOZP) o správné ergonomii pracoviště nijak informováni. Vybavení pracovních

míst bývá často zastaralé a i při pořizování nového vybavení se ergonomické hledisko příliš nezohledňuje. Na druhé straně platí, že ke svému zdraví má každý zaměstnanec individuální přístup a dodržování zdravotních doporučení je zcela v jeho kompetenci.

Návrhy opatření v této oblasti:

- Kontrola ergonomických parametrů pracoviště odborně vyškoleným zdravotníkem nebo ergonomem. Pracovníci mohou přednést své připomínky a požadavky ohledně uspořádání svého pracoviště, přičemž vedení knihovny by mělo tyto požadavky reflektovat. Tato praxe však vyžaduje od organizace určité náklady navíc.
- Při sedavém zaměstnání mají zaměstnanci ze zákona nárok kromě dodržování správné ergonomie pracoviště na dodržování krátkých přestávek každou hodinu nejlépe doplněné protahovacími cviky. Podle zákoníku práce má zaměstnavatel povinnost tyto přestávky zahrnout do spotřeby pracovního času. Ty pomáhají ulevit při sedavém způsobu zaměstnání, pomáhají jako prevence před jednostranným zatěžováním a také při nedostatku pohybu.
- Další doporučeným zdrojem informací je tzv. Škola zad⁶, což je souhrn cviků a doporučení, jak ulehčit zádom při jejich zatěžování a sedavém způsobu zaměstnání.
- Knihovně je k dispozici stručné doporučení obsahující hlavní ergonomické zásady, které by mělo pracoviště v knihovně splňovat⁷.

Kognitivní funkce a jejich trénink

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

Návrhy opatření v této oblasti:

- Rozšíření povědomí o této problematice do knihoven formou seminářů, workshopů a informací (doporučení), které budou prostřednictvím webových stránek dostupné všem knihovněm.
- Využít odbornou sekci knihovníků trenérů paměti, která je součástí SKIP a která se touto problematikou zabývá, při pořádání seminářů a workshopů.

Vzdělávání

Při jednání u kulatého stolu se experti shodli, že nezbytným předpokladem pro zajištění kvalitních služeb knihovny je průběžné vzdělávání zaměstnanců. Je nutné zajistit kvalitní a koncepční nabídku vzdělávání pro všechny pozice. Při organizaci vzdělávání knihovníků je problémem zejména nutnost zajištění provozu oddělení (knihovny) v době školení. Klíčovou otázkou je, zda je možné skloubit provoz knihovny a vzdělávání jejich pracovníků. Výhodným řešením se jeví e-learning, avšak ne u všech pozic existuje relevantní nabídka. Je však pouhý e-learning a samostudium dostatečným vzdělávacím

6 RAŠEV, Eugen. *Škola zad*. 1. vyd. Praha: Direkta, 1992. 222 s. ISBN 80-900272-6-1.

7 Doporučení je dostupné na stránkách SKIP věnované projektu: <https://www.skipcr.cz/akce-a-projekty/projekty-nabidky-sluzby/projekt-esf-201espolecnym-postupem-socialnich-partneru-k-priprave-na-zmeny-v-duchodovem-systemu201c/>.

nástrojem? Dále se řešily otázky garantované kvality výuky, vztahu managementu ke vzdělávání a ochoty zaměstnanců se vzdělávat, či zda existuje dostatek kvalitních lektorů, zejména v určitých lokalitách. Dalším problémem je nesystémovost a nekonceptnost nabídky vzdělávání pro všechny knihovnické pozice. Ani několik let po schválení Konceptce celoživotního vzdělávání knihovníků (CŽV)⁸ Ústřední knihovnickou radou ČR se nedaří plošně naplňovat její cíle. Výchozím předpokladem pro naplňování cílů Konceptce CŽV je, aby vedoucí, ředitelé a provozovatelé knihoven přijali společné principy personální práce.

Návrhy opatření v této oblasti:

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

Využití principů age managementu v řízení organizace

Stárnutí zaměstnanců je celospolečenský problém, který se samozřejmě týká také knihoven. Podle poslední Analýzy věkové, vzdělanostní a mzdové struktury pracovníků knihoven, která byla provedena v roce 2017, pracuje v knihovnách 41 % zaměstnanců starších 50 let. Navíc z hlediska genderu pracují v knihovnách převážně ženy (89 %), které musí řešit náročné životní situace, jako je návrat do práce po mateřské dovolené, péče o děti, péče o stárnoucí rodiče a podobně. Knihovny jako zaměstnavatelé by měly tyto skutečnosti vzít v potaz, snažit se vycházet svým zaměstnancům vstříc a podporovat trend sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců. U knihovníků pracujících ve službách je situace ještě o něco složitější, jelikož je velmi náročné nabídnout těmto pracovníkům individuální organizaci pracovní doby. Určitým řešením může být již zmíněný age management, což je takový způsob řízení organizace, který zohledňuje věk a schopnosti zaměstnanců a také přihlíží k životním fázím, ve kterých se pracovníci nacházejí. Poprvé se o tomto způsobu vedení organizací a firem začalo mluvit ve Finsku v osmdesátých letech 20. století. Age management prvotně reagoval na demografický vývoj a neúspěšně se zvyšující podíl starší generace v populaci. U nás se snahy o jeho zavedení objevují po roce 2000.

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

8 Konceptce je dostupná zde: <https://ipk.npk.cz/docs/celozivotni-vzdelavani/koncepce-czv-pdf>.

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

Zavedení konceptu age management (dále také AM) do praxe organizací vyžaduje nejprve provedení auditu z hlediska age managementu v organizaci. Na základě výsledků tohoto auditu je pak určen rozsah nutných změn a opatření. Implementace AM v organizaci pak ovlivní kromě personálních činností (analýzy potřeb, spokojenosti, motivace, nastavení benefitů, nediskriminační přijímání/propouštění zaměstnanců, příprava na odchod do důchodu atd.) také celkovou firemní kulturu. Uplatnění AM v praxi také znamená posílení významu celoživotního vzdělávání pracovníků, důraz je také kladen na ergonomii pracovního prostředí a prevenci směřující k udržení pracovní schopnosti. Jelikož zvyšující se věk zaměstnanců knihoven a pozdější odchod do důchodu jsou stále aktuální otázky, mohou být prvky age managementu v personální práci knihoven výhodné pro všechny. Možnosti využití jsou široké a velmi aktuální jsou především v souvislosti s udržením starších pracovníků na trhu práce, např. formou benefitů či příjemným pracovním prostředím. Benefity umožňující individuální organizaci pracovní doby oceňují podle našeho šetření především mladší pracovníci na pozici referenční knihovník. Podpora pracovní schopnosti je však důležitá v každém věku.

Návrhy opatření v této oblasti:

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

Ocenění, benefity

Zaměstnanecké benefity hrají významnou motivační roli u stávajících i nových či potenciálních zaměstnanců. V prostředí knihoven je výše platů velmi limitujícím faktorem, nedaří se udržet mladé zaměstnance, kteří např. zakládají rodiny. Také nástup do knihovny po mateřské dovolené není úplně jednoduchý vzhledem ke směnnému provozu a širokým aktivitám, které leckdy zasahují do soukromí i volného času. Jako motivační prvek k udržení pracovníků v knihovnách může sloužit nabídka zaměstnaneckých výhod – benefitů. V současné době mohou zaměstnavatelé poskytovat zaměstnancům velkou škálu benefitů; mohou to být příspěvky na stravování, pružná pracovní doba, možnost kratšího úvazku, tzv. sick-days, možnost práce z domova, různé volnočasové nebo zdravotní benefity. Knihovny poskytují mnohé z těchto benefitů, ale stále zde existuje prostor pro inspiraci a rozšíření nabídky benefitů, ze které by mohli zaměstnanci profitovat. Každá knihovna by měla využívat svých možností a vytvořit funkční a propracovaný systém benefitů, k jeho vytvoření je však potřebná dobrá znalost této problematiky. Přínosné je taktéž vytvořit nabídku benefitů tak, aby byla využitelná všemi věkovými skupinami zaměstnanců.

Odborová organizace by mohla vyjednat a prosadit další benefity v oblasti individuální organizace pracovní doby, např. nastavení podmínek, za jakých lze umožňovat práci z domu neboli home office. Podporovat by se měly různé formy zkrácených úvazků a flexibilní pracovní doby. Většina zaměstnanců knihoven jsou ženy, pro které je z rodinných důvodů sladování soukromého života s pracovním (návrat po mateřské dovolené, péče o stárnoucí rodiče atd.) velmi důležité.

Návrhy opatření v této oblasti:

- Vzájemná inspirace knihoven. V rámci projektu byl vytvořen jednoduchý rejstřík zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnancům v jednotlivých knihovnách.
- Téma zaměstnaneckých benefitů souvisí s odměňováním pracovníků knihoven, s jejich nízkými platy. Profese knihovník zřejmě nikdy nedosáhne na nadprůměrné platy, ale měla by být ohodnocena alespoň platem průměrným, ze kterého mohou mladé rodiny fungovat. Toto by měl být úkol pro jednání tripartity.

Syndrom vyhoření

Práce vyžadující intenzivní komunikaci s lidmi je psychicky náročná a vyčerpávající. Knihovník má mnoho funkcí, úkolů a vykonává hodně činností – funguje nejen jako knihovník, ale i jako lektor, pedagog a další. Různorodé aktivity, které jsou součástí práce, často zasahují do soukromí i volného času. Velká šíře aktivit, časová náročnost, stres při komunikaci a celkově dlouhodobé pracovní přetěžování mohou vést až k profesnímu vyhoření. Problematika profesního vyhoření je zásadní pro výkon knihovnické profese, a to zejména u pozic ve službách a u knihovníků v odděleních pro děti. Knihovníci na těchto pozicích jsou rizikovou skupinou, u níž hrozí profesní vyhoření častěji než na jiných knihovnických pracovištích. Je nutné rozšířit do knihoven povědomí o této problematice, a především pak apelovat na důležitost preventivních opatření, nejen ze strany zaměstnanců, ale také zaměstnavatelů.

Návrhy opatření v této oblasti:

- Podpora vzájemné spolupráce, sdílení poznatků nejen v rámci knihovny, ale i s jinými knihovnami, předávání nápadů a zkušeností, inspirace z vydařených akcí, neméně důležité je však i sdílení informací o problémech.
- Do vzdělávání svých zaměstnanců by se knihovny měly snažit zařadit také semináře s tématem „syndrom vyhoření a jeho prevence“, které by vedli zkušení odborníci na danou problematiku.
- Ve třetí etapě projektu, která začala v roce 2019 a potrvá tři roky, bude tématu syndrom profesního vyhoření věnováno ještě více prostoru. Cílem by mělo být vypracování podrobné zprávy včetně doporučení pro pracovníky knihoven.

Konference „Současnost a budoucnost knihovnické profese“

Na závěr projektu, v lednu 2019, se v Praze uskutečnila závěrečná konference platformy kultura s názvem „Současnost a budoucnost knihovnické profese“. Konference se zúčastnilo zhruba 100 pracovníků knihoven z celé republiky. Byly na ní shrnuty všechny výsledky a závěry projektu a zazněly informace o tom, jak projekt probíhal a jakým způsobem do něj byly knihovny zapojeny. O metodách šetření a vyhodnocování výsledků promluvila psycholožka PhDr. Petra Rohlíková, Ph.D., která v projektu působila jako tzv. interpretka použitých metod šetření. Kromě informací o projektu byly na konferenci představeny například příspěvky týkající se změn v knihovnickém oboru a okolností, které tyto změny způsobují (PhDr. Vít Richter) či současných trendů ve vzdělávání knihovníků (Mgr. Roman Giebisch, Ph.D.). Knihovna Jiřího Mahena představila ústy její ředitelky Ing. Libuše Nivnické, jakým způsobem se snaží přispívat ke sladování rodinného a pracovního života svých zaměstnanců. Na konferenci dále vystoupil zástupce Unie zaměstnavatelských svazů (Bc. Vít Jásek), který mluvil o flexibilitě v zaměstnání a současných trendech v zaměstnavatelské sféře. Na závěr vystoupila zástupkyně Odborového svazu pracovníků knihoven (Dana Menšíková), který byl partnerem SKIP v projektu. Mluvila především o odborových organizacích

v příspěvkových organizacích, o tom, jaká právní nařízení se na ně vztahují a dalších organizačních záležitostech.

Prezentace z této konference a všechny další materiály zmíněné v tomto článku jsou dostupné na stránkách SKIP ČR věnované projektu: <https://www.skipcr.cz/akce-a-projekty/projekty-nabidky-sluzby/projekt-esf-2014spolecnym-postupem-socialnich-partneru-k-priprave-na-zmeny-v-duchodovem-systemu2014/>.

Další informace o projektu jsou k dispozici na stránkách KZPS: <http://kzps.cz/projekt/spolecnym-postupem-socialnich-partneru-k-priprave-odvetvi-na-zmeny-duchodoveho-systemu-etapa-ii/>.

PILLEROVÁ, Vladana a Dana SMETANOVÁ. Prodlužování aktivního pracovního života – hrozby, překážky a jejich možná řešení v knihovnách. *Knihovna: knihovnická revue*, 2019, **30**(1),101–113, ISSN 1801-3252.