

Knihovny a jejich zapojení v projektu „Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích“: shrnutí výsledků aktivit projektu

Libraries and their participation in the project „Joint action of social partners to address key issues in the sectors“: Summary of the results of the project's topics

Mgr. Vladana Pillerová / Knihovnický institut, Národní knihovna ČR (The National Library of the Czech Republic), Klementinum 190, 110 00 Praha 1



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Resumé:

Do projektu „Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích“ financovaného z Evropských sociálních fondů, byl za platformu Kultura zapojen Svaz knihovníků a informačních pracovníků ČR společně s Odborovým svazem pracovníků kultury a ochrany přírody. Projekt byl zaměřen na dvě klíčové aktivity. Prvním tématem byla hrozba syndromu profesního vyhoření u pracovníků knihoven. Na základě výsledků průzkumu mezi pracovníky knihoven byly identifikovány hlavní příčiny vzniku syndromu profesního vyhoření. Po identifikaci hlavních problémů členové pracovních skupin zformulovali doporučení, která by měla pomoci při prevenci a řešení syndromu profesního vyhoření. Druhé téma bylo zaměřeno na podporu sociálního dialogu v knihovnách. Výstupem této aktivity byly vzorové kolektivní smlouvy a další dokumenty nezbytné pro rozvoj sociálního dialogu v organizacích.

Klíčová slova: knihovnictví, knihovny, služby, katalogizace, syndrom profesního vyhoření, prevence, průzkumy, doporučení, sociální dialog, odborové organizace, zaměstnanci, zaměstnavatelé, kolektivní smlouva

Summary:

The project „Joint action of social partners to address key issues in the sectors“ funded by the European Social Funds, was led by the Association of Library and Information Professionals of the Czech Republic together with the Trade Union of Workers of Culture and Nature Conservation within the Culture platform. The project focused on two key activities. The first topic was the threat of professional burnout syndrome among librarians. Based on the results of a survey among library workers, the main causes of the burnout syndrome were identified. After identifying the main problems, the members of the working groups formulated recommendations to help prevent and address the burnout syndrome. The second topic focused on the promotion of social dialogue in libraries. This activity resulted in model collective agreements and other documents necessary for the development of social dialogue in organisations.

Keywords: librarianship, library, services, cataloguing, burnout syndrome, prevention, survey, recommendation, social dialogue, trade union associations, employees, employers, collective agreement

Projekt „Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích“ navazuje na projekt „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě na změny v důchodovém systému“, který proběhl v letech 2016–2019. Současný projekt je, stejně jako předchozí, realizován s podporou Evropského sociálního fondu, Operačního programu Zaměstnanost; jeho nositelem je Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR (KZPS) spolu s ČMKOS jako sociálním partnerem (trvání projektu 2019–2022). Knihovny jsou do projektu zapojeny na platformě kultura prostřednictvím sociálních partnerů: Svazu knihovníků a informačních pracovníků ČR (SKIP ČR) na straně zaměstnavatelů a Odborového svazu pracovníků kultury a ochrany přírody (OSPKOP) na straně zaměstnanců. Projekt byl zaměřen především na veřejné knihovny, účastnily se ale i knihovny jiných typů (muzejní a archivní) a další kulturní instituce (galerie, muzea). Na projektu pracovalo osm bipartitních týmů, které reprezentují odvětví školství, zemědělství, polygrafie, stavebnictví, textilního a oděvního průmyslu, těžebního průmyslu a kultury.

Cílem projektu je navázat na dosud provedené identifikace problémových oblastí v daných odvětvích a připravit relevantní a využitelná doporučení pro implementaci zvolených opatření u vybraných pracovních pozic v jednotlivých odvětvích. Záměrem je najít způsob, jak snížit fyzickou i psychickou zátěž zaměstnanců v konkrétních odvětvích, navrhnout řešení a sjednotit názory na vybrané problémové oblasti a na další činnost bipartitních platforme. Dalším cílem je eliminovat bariéry v oblasti sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání a poskytování flexibilních forem práce ve veřejném sektoru. V odvětví kultury byla v rámci tohoto projektu řešena dvě témata.

První téma **„Stres, vyhoření, psychická zátěž – faktory ovlivňující výkon profesí“** navazuje na výstupy z předchozích projektů, ve kterých bylo zjištěno, že významnou hrozbou pro knihovníky především ve službách, ale i na ostatních knihovnických pozicích, může představovat tzv. syndrom profesního vyhoření.

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

V případě obou klíčových aktivit byly vytvořeny pracovní skupiny složené z knihovníků, manažerů, specialistů a sociálních partnerů. Nejprve došlo ke sběru relevantních dat, která po zpracování a vyhodnocení sloužila jako podklad pro další aktivity pracovní skupiny v projektu. Pracovní skupiny se scházely pravidelně při tzv. tematických jednáních, kde jejich členové diskutovali a pracovali na formulaci závěrů a doporučení v dané oblasti. Poté byly získané poznatky přeneseny a diskutovány s cílovou skupinou prostřednictvím informačně diskusních seminářů. Na závěr proběhla za platformu kultura konference, na které byly široké odborné veřejnosti představeny výsledky projektu.

Stres, vyhoření, psychická zátěž – faktory ovlivňující výkon profesí

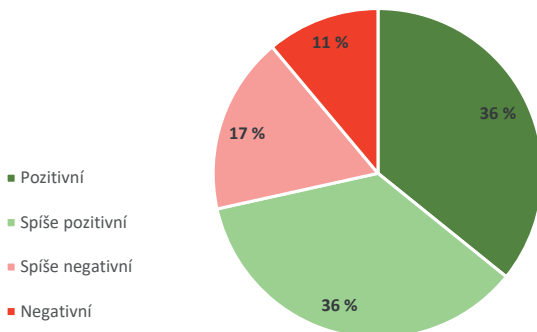
Pracovníci knihoven představují důležitou složku infrastruktury knihoven. Každodenní prací přispívají ke spokojenosti svých uživatelů a naplňují cíle a poslání knihoven. Jejich spokojenost je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného fungování knihoven. Pracovníci knihoven jsou v posledních letech nuceni čelit nejrůznějším změnám a výzvám, ať už na poli technologickém či legislativním, dále tlakům svých zřizovatelů a také zvyšujícím se nárokům uživatelů.

Prvním předpokladem pro zmapování syndromu profesního vyhoření mezi pracovníky knihoven byl sběr podkladů a relevantních dat prostřednictvím průzkumu. Po sběru dat následovala práce pracovní skupiny, která se snažila nasbírané informace strukturovat a vyhodnotit.

Průzkumu se zúčastnilo 1252 pracovníků veřejných knihoven pracujících na různých pozicích. Je možné říci, že výsledky průzkumu jsou velmi reprezentativní. Co se týče věku a pohlaví knihovníků, převážná většina respondentů jsou ženy (90 %) ve středním a vyšším věku. Z hlediska počtu respondentů se průzkumu zúčastnili na prvním místě vysokoškolsky vzdělaní pracovníci knihoven (51 %), další početnou skupinou byli středoškolsky vzdělaní pracovníci knihoven (42 %). Z hlediska pracovní pozice pracuje nejpočetnější skupina respondentů ve službách, včetně knihovníků v dětských odděleních (44 %), další početnou skupinu tvořili pracovníci na vedoucích pozicích (28 %), zastoupeni byli také katalogizátoři a akvizitěři (12 %), metodici (6 %) a pracovníci na jiných odborných pozicích (10 %). Do průzkumu se zapojili pracovníci především profesionálních knihoven (90 %) a knihovny počtem zaměstnanců menším než 10 (bylo jich 42 %).

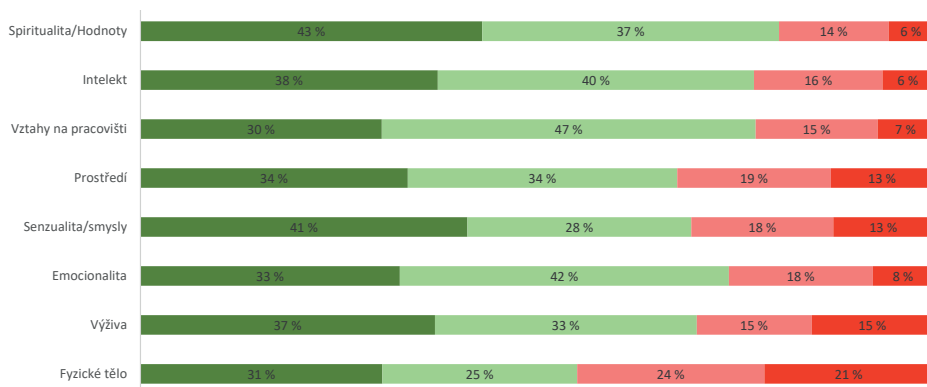
Dotazník byl rozdělen do osmi oblastí, aby bylo možné určit, které faktory ovlivňují profesní vyhoření nejvíce. Jednotlivé oblasti obsahovaly šest upřesňujících otázek. Zkoumané oblasti byly následující:

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



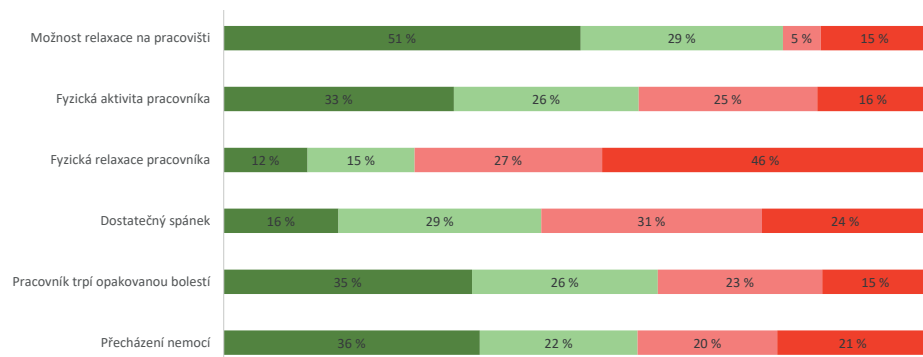
Graf 1 Souhrnné hodnocení všech oblastí účastníky průzkumu

S nadsázkou lze říci, že celkové vyhodnocení všech otázek přineslo zjištění, že knihovníci „doutnají“ – **celkem 28 %, 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, viz graf 1 a 2.

Graf 2 Souhrnný graf za jednotlivé oblasti „syndromu vyhoření“¹

1 Péče o fyzické zdraví a jeho prevence

První zkoumanou oblastí byla oblast, která se týká fyzické kondice, fyzických aktivit a péče o zdraví pracovníků knihoven. Tato oblast byla hodnocena nejvíce negativně ze všech oblastí. Z průzkumu vyplynulo (viz graf 3), 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.



Graf 3 Souhrnný graf za oblast Fyzické tělo

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 pře-

¹ Odpovědi jsou rozlišeny barevnou škálou – tmavě zelená znamená ano, světle zelená spíše ano, světle červená spíše ne a tmavě červená ne. Toto barevné rozlišení používáme shodně ve všech grafech.

citlivěli 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. 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 nenavikli o své tělo pečovat, přestože po 40. roce věku se snižuje jeho regenerační schopnost.
- Jedná se o generaci pracovníků, která zažila velké množství nejrůznějších trendů ve stravování a zásady zdravého stravování si teprve osvojuje.
- Na nespokojenost a tím na negativní hodnocení mají také vliv nastupující technologie a s ní spojené zvýšené nároky na adaptaci na tyto technologické změny nejen v zaměstnání, ale i v domácnosti.
- Tato generace pracovníků je první, která musela řešit fyzické i smyslové obtíže plynoucí z mnohahodinové práce u počítačů, přítomnost přístrojů, narůstající hluk z dopravy.
- Slovní komentáře k této oblasti tvořily velký zdroj informací pro pracovní skupinu, která se formulováním závěrů zabývala. Nedostatečná relaxace a regenerace a absence kvalitního dostatečného spánku, které jsou patrné z grafu 3, jsou zřejmě jednou z hlavních příčin oslabení organismu a zdrojem syndromu vyhoření. Expertní skupina zformulovala následující závěry a doporučení zejména pro zaměstnavatele:

Doporučení v oblasti relaxace

- Rehabilitace u fyzioterapeuta nebo jeho docházení na pracoviště.
- Krátkodobé wellness pobyty, masáže, „relaxpasy“.
- Doplatky na brýle do výše 10 000 Kč jednou za tři roky.
- Vzdělávání/inspirace 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

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

Doporučení v oblasti organizace pracovní doby

- Čas na krátkou relaxaci.
- Střídání činností (sedavá práce vs. práce za pultem či ve skladu).
- Jedenkrát za měsíc/za čtvrtletí možnost zdravotního volna.
- Zkrácení pracovního úvazku u dvou skupin knihovníků:

- Zkrácení pracovní doby na čtyři dny v týdnu u knihovníků ve věku 55+ z důvodu fyzické únavy. Experti navrhli nabídnout uvedené zkrácení těmto knihovníkům a na uvolněné hodiny v provozu využít stážisty (junior/senior) nebo brigádníky. Lze také např. třetinu času těchto knihovníků věnovat zaučování začínajících zaměstnanců.
- Zkrácení pracovní doby např. na šest hodin u knihovníků-rodíčů. U této skupiny navrhli experti pro část úvazku rodičů využít možnosti práce z domova (tzv. *home office*), a to na činnosti, které nevyžadují přítomnost v knihovně, jako je např. tvorba metodiky, tvorba powerpointových prezentací, příprava pomůcek pro dětské programy, vyřizování e-mailové korespondence.

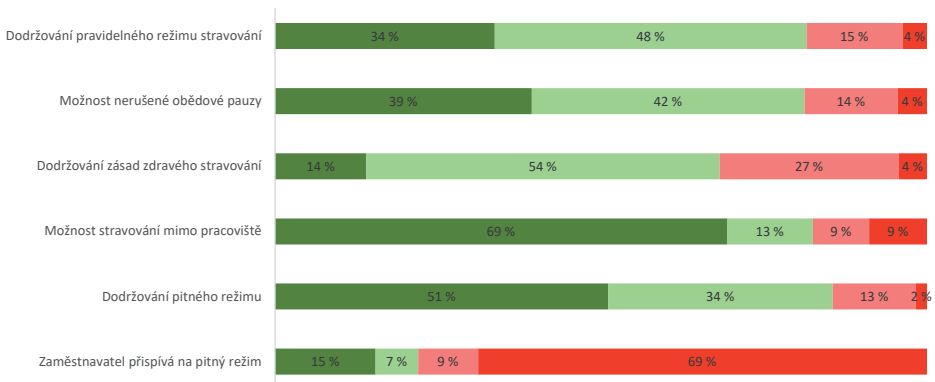
Doporučení v oblasti spánkového deficitu

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

2 Výživa a pitný režim

Další zkoumanou oblastí byla oblast zabývající se především stravovacími možnostmi, návyky a pitným režimem pracovníků knihoven. Bylo zjištěno, že 31 % pracovníků připustilo porušování zásad zdravého stravování (viz graf 4). To je však s největší pravděpodobností jen špička 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 na nápoje nebo alespoň umožňují dodržovat 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.

Z analýzy komentářů respondentů vyplynulo, že by vedle zajištění pitného režimu na pracovišti v podobě dodávky minerálek či barelů s vodou zaměstnanci knihoven uvítali třeba kuchyňky s kávovarem či možností uvařit si čaj, případně připravit si „kohoutkovou“ vodu 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 na jídlo v trvání 30 minut, během které nelze stihnout přesun do stravovacího zařízení, sníst oběd a vrátit se. Tento čas umožňuje ohřát si či sníst pouze předem připravené jídlo na pracovišti nebo v jídelně v areálu. Také výpůjční doba zvláště u menších knihoven neumožňuje pravidelnou stravu, protože knihovníky nemá kdo vystřídat.



Graf 4 Souhrnný graf za oblast Výživa

Doporučení v oblasti pitného režimu

- Standardně vybavit knihovnu filtrační konvicí a zásobník s vodou poskytnout především v knihovnách bez přístupu k pitné vodě.
- Osvěta mezi knihovníky, např. příprava jednoduché prezentace s tipy jak dodržovat pitný režim a s upozorněním na nároky knihovníků plynoucí 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 (jedenkrát 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 mikrovlnnou troubou vizuálně odděleným od pracovních prostor přístupných veřejnosti.

Čas na jídlo

- Poskytnout možnost prodloužit přestávku na jídlo na 60 minut s tím, že si zaměstnanci tento čas napracují. Toto prodloužení však je realizovatelné jen s ohledem na personální možnosti a organizaci služeb dané knihovny.
- Možnost zavedení krátkých přestávek na relaxaci, např. v 10:00 a 14:30 hodin, spojených se svačinou. Tyto krátké přestávky by byly významné především pro pracovníky ve službách, kteří jsou po celou pracovní dobu v kontaktu s uživateli.

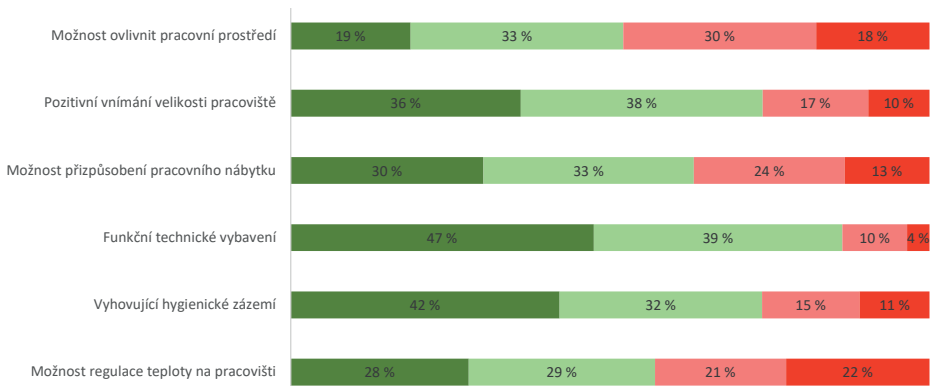
3 Pracovní prostředí a ergonomie

Pracovní prostředí může zásadně ovlivňovat pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců. Tato oblast byla zkoumána především ve smyslu ergonomie, technického vybavení a hygienického zázemí. Ukazuje se, že přes veškerou snahu o modernizaci interiérů knihoven v posledních letech 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. Jak vyplývá z grafu 5, 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, a přes 40 % pracovníků nemůže na pracovišti regulovat teplotu podle své potřeby.

Jak je dále patrné z grafu 5, frustrace respondentů v oblasti prostředí pramení pravděpodobně z nemožnosti „volit“ si 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 plynoucí rozdílné osobní potřeby.

Komentáře k oblasti prostředí naznačují, že v některých knihovnách je problém nevhodných prostor opravdu palčivý.



Graf 5 Souhrnný graf za oblast Pracovní prostředí

Doporučení v oblasti pracovního prostředí

Prostory knihovny

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

Hygienické sociální zázemí (sprchy, WC)

- Jednat se zřizovatelem o vybudování důstojného hygienického zázemí pro zaměstnance již při zadávání stavby či rekonstrukce knihovny.
- Klást důraz na hygienu toalet – zejména tam, kde chybí oddělené WC pro zaměstnance (častější úklid, dezinfekce), modernizace, výměna záchodových míst za samočistící.
- Nové architektonické řešení – vůle zaměstnavatele změnit prostory knihoven pro zaměstnance i uživatele.

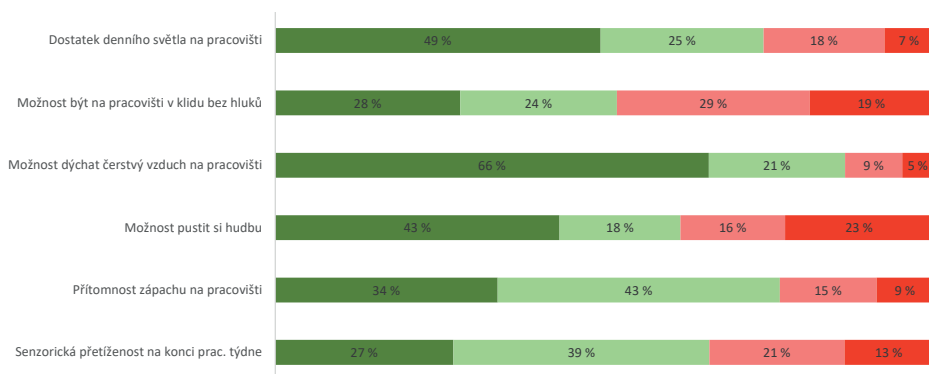
Ergonomický nábytek

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

4 Smyslové zatížení

Následující oblast byla zaměřena na to, jakému smyslovému zatížení jsou pracovníci knihoven nejčastěji vystaveni. V oblasti senzorického přetížení se jeví jako klíčový faktor prevence syndromu vyhoření požadavek 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. Jak můžeme vidět v grafu 6, skoro polovina pracovníků (48 %) nemá možnost být na pracovišti

bez rušivých vlivů ani po část pracovní doby. Více než třetina pracovníků (34 %) se cítí na konci pracovního týdne sensoricky přetížena, tzn., že pocítují zvýšenou citlivost na zvuky, případně světloplachost. Z pohledu profesí je pak v této oblasti nejohroženější kategorie dětských knihovníků.



Graf 6 Souhrnný graf za oblast smyslového zatížení zaměstnanců knihoven

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.
- Odhlučnění z ulice (stavební úpravy – výměna oken za zvukotěsná).
- Vzdělávání pracovníků – trénování technik soustředění.
- Zavedení částečné práce z domova (home office).
- Možnost střídání činností, např. práce v zázemí a aktivní práce s uživateli.

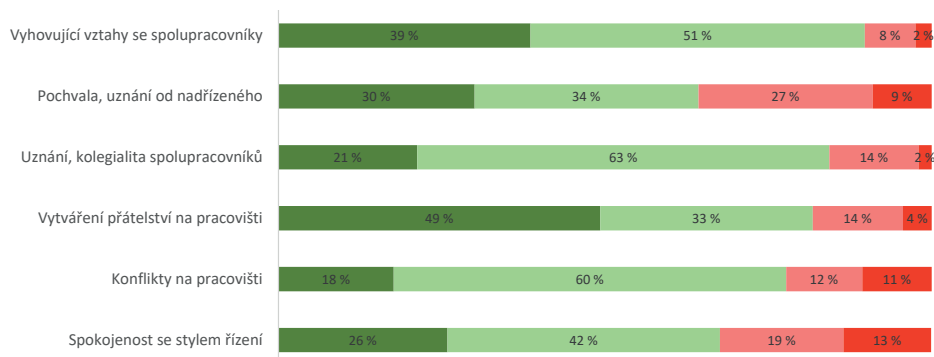
Teplota a její regulace

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

5 Vztahy na pracovišti

Z grafu 7 vyplývá, že 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

chválení 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 tří oblastí – mezigenerační střety, osamělost vedoucích pracovníků a manažerská nezkušenost vedoucích pracovníků.



Graf 7 Souhrnný graf za oblast Vztahy na pracovišti

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 zřízovatelem. Do podkategorie ostatní (42 %) byly zařazeny další podněty týkající se kompetencí nadřízených v oblasti personální práce (doplňování a složení týmů, zaučování nováčků), organizace práce a její kontroly, oceňování odbornosti a výkonnosti jednotlivých podřízených.

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

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.

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+ se stále dokáže přizpůsobovat, vstřebávat změny, ale na některé z nich potřebuje více času.

Řada komentářů se týká také projevení úcty ke zkušenostem a dovednostem. Je to nevědecká role vedoucích nastolit na pracovišti mezigenerační „smír“ postavený na

znalosti vývojových potřeb jednotlivých dekád (pro 20+ je to schopnost učit se a aplikovat poznatky v praxi, tvořit, pro 50+ předat své zkušenosti, připravit v závěru decénia své nástupce, mentorovat, setkávat se a pomáhat si).

Radě respondentů chybí společné týmové aktivity, a nejsou to 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 o samotě nebo se cítí být 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.

Doporučení v oblasti vedoucích

- Používání tzv. SMART metody při zadávání úkolů pro jasné stanovení kompetencí.
- Jasně 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 k vedení a motivování pracovních týmů.
- Systematické vzdělávání pro top manažery a střední management –zavést tzv. „manažerskou akademii“, finance získat např. z dotačních titulů Ministerstva kultury VISK 2, apelovat na zřízení přesně cíleného dotačního programu.
- Jasná definice kompetencí v hierarchii zřizovatel – ředitel – vedoucí.
- Odborná podpora pro manažery ve formě koučování nebo mediace, například při problémech v organizaci / pracovním týmu / v komunikaci se zřizovatelem.

Doporučení pro soudržnost týmu

- Organizace vhodných mimopracovních aktivit pracovního kolektivu.

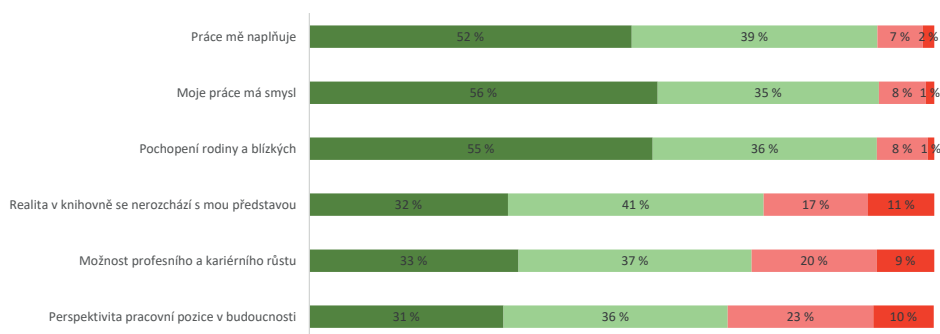
Starost o pracovníky na pobočkách (odloučených pracovištích)

- Dbát na to, aby byli pravidelně zváni a účastnili se vzdělávacích akcí, společných aktivit knihovny, výjezdů atd.
- Zajištění pravidelného odborného kontaktu včetně virtuálního, vytvořit virtuální skupinu, kde budou zaměstnanci moci komunikovat a řešit své odborné problémy online.
- Návštěva ředitele, účast na poradách v centrální budově, pořádání porad na pobočkách atd.
- Zaměstnance systémově zapojovat do rozhodování o všech aspektech provozu a fungování knihovny, nejen těch, které jsou spojeny s jejich pobočkou.
- Zavést cirkulaci pracovníků na pobočkách, tzn. střídání pracovišť.

6 Spiritualita / 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 smyslupnou a naplňující, jak je patrné z grafu 8. Jako problematickou vidí perspektivu oboru a také možnost kariérního růstu – okolo třetiny pracovníků vyjádřilo v tomto směru své obavy. Oblast spirituality a hodnot měla celkově nejvyšší hodnocení, co do spokojenosti – celkově 80 % všech respondentů výzkumu. Nevysoké hodnocení smysluplnosti u profese katalogizátor/akvizitér v kombinaci s tím, že 41 % těchto pracovníků považuje svou pozici za neperspektivní, může být opět velmi silným

zdrojem frustrace a následně příčinou syndromu vyhoření. Jako druhá neperspektivní profese je podle průzkumu hodnocena pozice pracovníka ve službách. U obou těchto profesí hrozí, že by mohly být v budoucnu do značné míry nahrazeny moderními technologiemi (samoobslužné automaty atd.).



Graf 8 Souhrnný graf za oblast Spiritualita/hodnoty

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

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

Sociální orientace knihoven: Na základě analýzy hodnot, které respondenti spontánně uváděli do komentářů, se potvrzuje předpoklad, že knihovna se nejvíce blíží „příjemnému klubíku“. Kladem pracovních týmů tohoto typu 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, kterého málo organizací dosahuje a rozhodně řadí knihovnu mezi atraktivní zaměstnavatele co do obsahu práce a atmosféry na pracovišti.

Individuální orientace knihoven: Jak už bylo zmíněno, vysoce ceněná je podle průzkumu u knihovníků hodnota „odborná způsobilost (znalosti/vzdělávání)“, což by napovídalo sekundárnímu zaměření knihovníků směrem k individuálním potřebám a tomu,

že snaha spolupracovat mezi týmy bude velmi nízká. Proto také každý nově jmenovaný vedoucí bude pracovními týmy knihovny (jedná-li se o větší organizaci) pravděpodobně akceptován jen v případě, že přesvědčí svou odborností.

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

Doporučení

- Při nástupu by měli noví pracovníci absolvovat tzv. kolečko po knihovně a projít všemi odděleními, 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 nových kolegů.
- Zavést koncepci kontinuálního vzdělávání a osobního rozvoje v knihovně.
- Pokud je to možné, nenechávat v týmu jen jednoho 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.

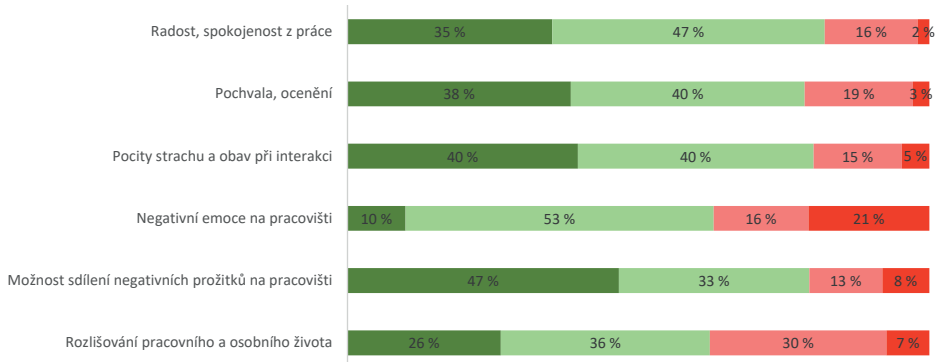
7 Emocionalita a emoce na pracovišti

V této oblasti se respondenti vyjadřovali k tomu, jaké emoce spojují s výkonem svého zaměstnání, ve smyslu spokojenosti, strachu, negativity na pracovišti apod. Oblast emocionality (viz graf 9), 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 vyloženými negativními emocemi. Platí tedy, že knihovny jsou spíše místem, kde poskytované služby velmi dobře uspokojují potřeby jejich uživatelů. Rozhodně je však na místě dále knihovnický 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 z práce domů, jak naznačuje také 37 % negativních hodnocení u otázky rozlišování pracovního a osobního života jak vyplývá z grafu 9. Aserťivní trénink pro nastavování hranic služeb knihovníků především u věkové kategorie do 40 let je jistě více než žádoucí.

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

1. **Absence radosti** – nejprve delší dobu nedostávají zaměstnanci zpětnou vazbu na svou práci, případně je jen negativní nebo není vůbec žádná. Takový zaměstnanec po určité době pracovního nasazení znejistí, zda směřuje k cíli, případně, co je jeho cíl, a pochybuje o smyslu své práce. Viz ilustrační komentář respondentky průzkumu: *„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 cíle je dosaženo či chybí kvalitní komunikace mezi vedoucím a týmem, může přejít do frustrace a následně hněvu. Hněv



Graf 9 Souhrnný graf za oblast Emocionalita na pracovišti

vzniká nejčastěji v situaci, kdy nějaká překážka brání v dosažení cíle. Znásobení úsilí zaměstnance, hledání viníka, přenášení odpovědnosti, poukazování na množství práce, konflikty mezi kolegy – to jsou jen vybrané projevy vzteku na pracovišti. Pro ilustraci opět jeden z komentářů: „Bylo by milé, kdyby vedoucí knihovny vyslyšela žádost o pomoc, když jsem přetížena a vykonávám práci za tři osoby. Je dost nepříjemné poslouchat její argument, že jí všichni zaměstnanci knihovny házejí klacky pod nohy svou nečinností a mám si práci usnadnit tím, že budu (navíc!) vytvářet barevné tabulky, aby byly veselejší.“ Vztek také může pracovník v práci potlačit, ale pak ho „přesunout“ na objekty, které nebyly vůbec příčinou zlosti, např., pokud se zaměstnanec hněvá na svého vedoucího a svou nelibost nedává najevo, pak se po návratu domů pohádá s manželkou a přísně pokárá děti.

3. Odpor, případně znechucení – vztek (i zdravé „vyhecování“) nás stojí velké množství energie, a pokud nepřichází „doping“ v podobě odměny, ocenění, pozitivní zpětné vazby, smyslu apod., pak se zaměstnanec vyčerpá a začne zvětšovat vzdálenost mezi sebou a pracovním prostředím, aby sebe uchránil před negativním působením – přichází odpor, případně znechucení, které je spojené se zvětšováním odstupe mezi zaměstnancem a objektem znechucení. Toto zvětšování odstupe může mít také podobu „moralizování“, kdy se zaměstnanec odtahuje od určitých lidí, jejichž chování v něm 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 vyhublému jednání, pokud na nás některý čtenář opakovaně křičí nebo opakovaně zaměstnanec zažívá velmi intenzivní pocity ohrožení. Za všechny opět jeden komentář pro ilustraci: „Mám strach říct nějaký názor. Cokoli se řekne „kriticky“, je bráno vedením jako „poškození dobrého jména knihovny“.“

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

Pokud komentáře roztřídíme z pohledu podnětů a námětů na změnu v oblasti „Emocionalita“, 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 „dovzdělat“ v manažerských dovednostech.

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

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

Doporučení

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

8 Intelekt/intelektuální vytižení

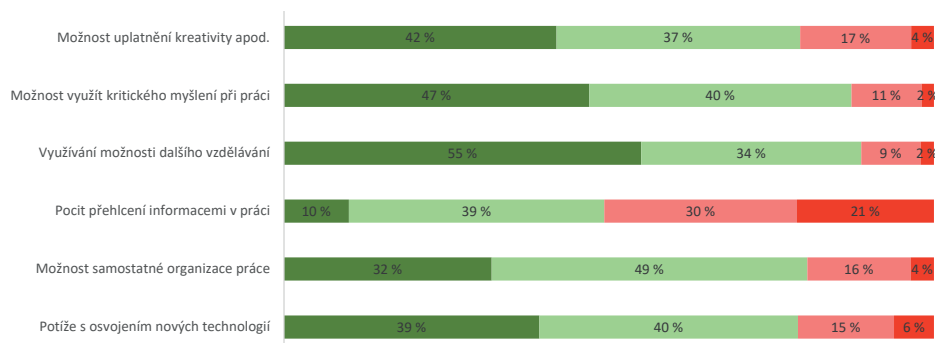
V oblasti intelekt/intelektuální vytižení se respondenti vyjadřovali k tomu, jak v práci využívají svoji kreativitu, kritické myšlení, samostatnost, možnosti vzdělávání apod. Jak lze vidět v grafu 10, největším problémem v této oblasti je pocit přehlcení informacemi v práci, který zažívá více než polovina 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 pro osobní spokojenost knihovníků. Toto pozitivní hodnocení odráží i vysokou úroveň vzdělanosti mezi knihovníky (51 % respondentů průzkumu má vysokoškolské vzdělání). Knihovníci mají možnost dále se 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.

Z komentářů jednoznačně plyne zájem knihovníků o vzdělání, čehož se týkala celá polovina podnětů. Překvapivě málo podnětů se týkalo otázky „přehlcení informacemi“, která je přitom knihovníci hodnocena poměrně značně negativně. Přehlcení spojují respondenti s nejrůznějšími vlivy, jako je množství administrativy, změny v legislativě, rušení při práci či konkrétní období v roce.

Druhou nejvíce komentovanou oblastí, přispívající k nelibým pocitům respondentů, patřila organizace práce, která mnoha knihovníkům nevyhovuje; knihovníci volají po tzv. flexibilní pracovní době.

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

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



Graf 10 Souhrnný graf za oblast Intelektuálního vyžití

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

Systematické vzdělávání knihovníků je tak určitě výzvou pro krajské knihovny a jejich metodiky, aby knihovny podpořily rozvojem systému celoživotního vzdělávání a podpory inovativních technologií pro knihovny budoucnosti. Vedle již dříve zmiňovaného manažerského vzdělávání deklarují knihovníci především potřebu odborného vzdělávání v oblasti nových technologií, jazykové vzdělávání a systematické vzdělávání v měkkých dovednostech.

Doporučení

- Dodržování standardu² – vzdělávání knihovníků věnovat 48 hodin ročně.
- Sladění zájmů pracovníka a organizace – potřeba vzdělávání pro výkon profese.
- Využívání dotovaných seminářů bez finančních vkladů samotných zaměstnanců.
- Koordinace vzdělávacích akcí (eliminovat případy, kdy se koná více akcí v jednom termínu).
- Podpora využívání regionálních možností vzdělávání.
- Podpora aktivit vzdělávacího centra.
- Mobilní učebny.
- Zavedení programu celoživotního vzdělávání v souladu s koncepcí vzdělávání a ve vazbě na funkční postup.

² <https://ipk.nkp.cz/akce/vzdelavani-pro-knihovniky-v-cr>

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

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

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

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

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

Průzkum se vztahoval k následujícím okruhům a tématům:

Organizace, v nichž nepůsobí žádný zástupce zaměstnanců

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

Zaměstnavatelé, u nichž působí odborová organizace

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

Zaměstnavatelé, u nichž působí rada zaměstnanců

- Způsoby komunikace.
- Zavádění opatření týkající se většího počtu zaměstnanců.

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

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

Modelové příklady kolektivních smluv vznikly jako praktická pomůcka především pro organizace s nově vzniklými odborovými organizacemi, v nichž sociální partneři zahajují kolektivní vyjednávání a připravují první kolektivní smlouvu. Využití však mohou najít i v organizacích, kde je kolektivní vyjednávání zavedenou součástí sociálního dialogu a kde tyto modelové příklady mohou být vhodnou inspirací pro změny, úpravy či dodatky již uzavřených kolektivních smluv.

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

Klíčovou aktivitu „Rozvoj a posilování spolupráce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, podpora kolektivního vyjednávání, řešení témat“ lze považovat za natolik široce definovanou, že by jistě bylo možné rozvíjet ji i z hlediska dalších aspektů a více do hloubky.

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

Veškeré výstupy a výsledky aktivit v projektu, včetně prezentací ze závěrečné konference, jsou dostupné na stránkách SKIP ČR v sekci Projekty.³

Poděkování patří paní psychologce Mgr. Ing. Soně Pihákové, autorce dotazníku zkoumajícího syndrom profesního vyhoření a současně autorce kvalitativních zpráv. Mgr. Ing. Soňa Piháková s námi spolupracovala ve všech fázích projektu.

PILLEROVÁ, Vladana. Knihovny a jejich zapojení v projektu „Společným postupem sociálních partnerů k řešení klíčových témat v odvětvích“: shrnutí výsledků aktivit projektu. *Knihovna: knihovnická revue*. 2022, **33**(2), 96–113. ISSN 1801-3252.

³ Dostupné zde: <https://www.skipcr.cz/projekty/spolecnym-postupem-socialnich-partneru-k-reseni-klicovych-temat-v-odvetvich>.