
Jak se mění knihovnická profese? Výsledky pravidelného průzkumu Analýza mzdové, věkové a vzdělanostní struktury pracovníků knihoven ČR v roce 2025

How is the Library Profession Changing? Findings of the Regular Survey: Analysis of the Salary, Age, and Educational Structure of Library Staff in the Czech Republic in 2025

Mgr. Vladana Pillarová / Knihovnický institut, Národní knihovna ČR (The National
Library of the Czech Republic), Mariánské náměstí 190/5, 110 00 Praha 1

RESUMÉ: Článek shrnuje hlavní výsledky celostátního průzkumu pracovních podmínek v knihovnách v České republice v roce 2025. Věnuje se mzdové, věkové a vzdělanostní struktuře zaměstnanců knihoven, platovému zařazení podle katalogu prací, délce praxe a zastoupení žen a mužů ve vedení knihoven. Zvláštní pozornost je věnována také jazykovým znalostem, využívání umělé inteligence v knihovnické praxi a systému dokumentů souvisejících s personální prací. Výsledky jsou doplněny přehlednými grafy a tabulkami a umožňují srovnání veřejných a specializovaných knihoven i vývoj sledovaných oblastí v čase.

KLÍČOVÁ SLOVA: knihovny, pracovní podmínky, zaměstnanci knihoven, platy, věková struktura, vzdělání, gender, vedení knihoven, umělá inteligence, jazykové znalosti, personální dokumenty

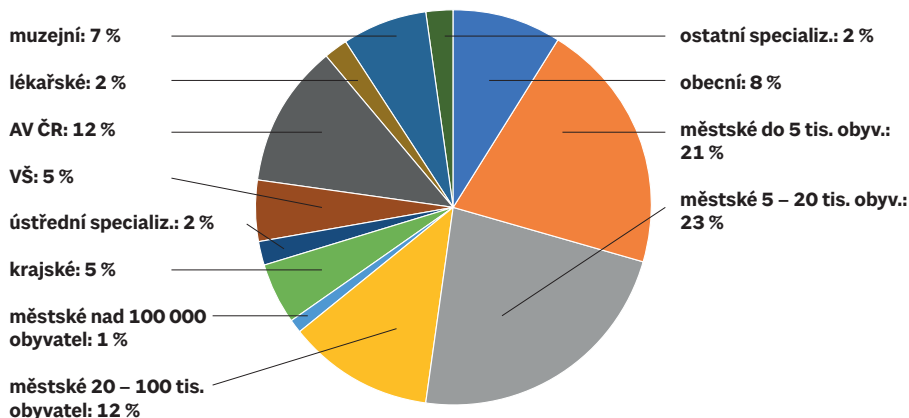
SUMMARY: The article presents the main findings of a nationwide survey on working conditions in Czech libraries conducted in 2025. It analyses the salary, age, and educational structure of library staff, their classification in salary grades, length of service, and gender representation in library management. Special attention is given to language proficiency, the use of artificial intelligence in library practice, and the availability of personnel-related policy documents. The results are presented in clear graphs and tables, offering comparisons between public and specialized libraries as well as developments over time.

KEYWORDS: libraries, working conditions, library staff, salaries, age structure, education, gender, library management, artificial intelligence, language skills, personnel documents

Úvod

Knihovny v České republice procházejí v posledních dekáдах výraznými proměnami, které se odrážejí nejen v jejich službách, technologiích a společenské roli, ale i v personálním zajištění a profesním profilu pracovníků. Pravidelné průzkumy realizované Národní knihovnou ČR od roku 1998 umožňují sledovat tyto změny v delším časovém horizontu a získávat tak cenný přehled o vývoji věkové, genderové, vzdělanostní i platové struktury zaměstnanců knihoven. Nejnovější šetření z roku 2025, kterého se zúčastnilo 312 knihoven všech typů (graf 1), navazuje na předchozí průzkumy a přináší aktuální data o téměř pěti tisících úvazcích. Vedle tradičních ukazatelů se zaměřuje i na nové jevy, jako je využívání umělé inteligence (AI), změny pracovních rolí nebo stav personální dokumentace v knihovnách. Výsledky nejen mapují současný stav, ale pomáhají také identifikovat klíčové výzvy pro další rozvoj knihovnické profese.

Zastoupení knihoven v průzkumu



Graf 1 Typy knihoven zúčastněných v průzkumu

Profesní struktura zaměstnanců

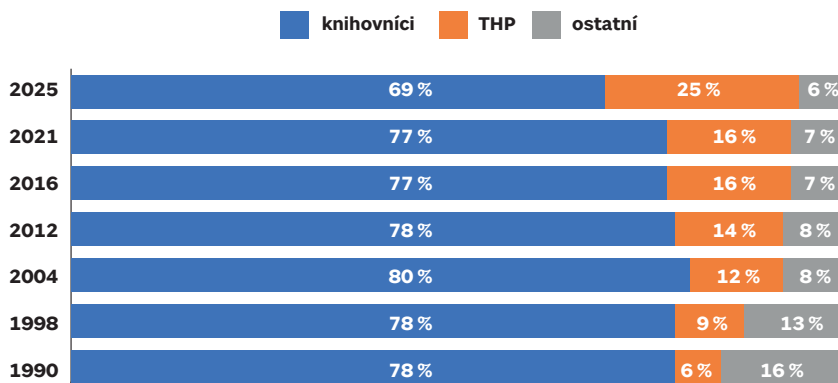
V roce 2025 pracovalo ve 312 knihovnách zapojených do průzkumu celkem 4848 zaměstnanců (počítáno v přepočtených úvazcích). Z toho bylo 3346 úvazků obsazeno knihovníky, což představuje 69 % všech pracovníků. Ostatní odborní pracovníci (tzv. THP, tedy např. ekonomové, IT specialisté, lektori, projektoví manažeři apod.) tvořili 25 % a manuální profese 6 % (graf 2). Ve veřejných knihovnách tvoří knihovníci 68 %, zatímco ve specializovaných 73 %. Oproti roku 2020 se jedná o další významný posun směrem k větší rozmanitosti profesí – podíl knihovníků se nadále snižuje, zatímco ostatní odborné profese postupně přibývají (např. v roce 2020 byl poměr knihovníků a ostatních odborníků 75 % ku 17 % ve veřejných knihovnách a 85 % ku 13 % ve specializovaných knihovnách).

Tento vývoj ukazuje, že knihovny se stále více profilují jako kulturní, komunitní a vzdělávací instituce, které k zajištění své činnosti potřebují širší spektrum specializovaných pracovníků. Vedle klasických knihovníků proto přibývají další odborné pozice, mezi něž patří zejména lektorky a lektoři vzdělávacích aktivit, kulturní a programoví pracovníci, PR specialisté, správci sociálních sítí, IT odborníci, experti na digitalizaci, projektoví manažeři, specialisté na práci s dětmi, seniory či znevýhodněnými skupinami nebo koordinátoři komunitních služeb.

Zatímco menší obecní knihovny nadále fungují spíše v tradičním režimu a často zajišťují většinu činností jediným pracovníkem, v krajských a větších městských knihovnách i ve specializovaných institucích je trend profesní diverzifikace mnohem výraznější. Kromě vyšší odbornosti těchto institucí je to způsobeno i jejich zapojením do národních či mezinárodních projektů, které přináší nové výzvy a požadavky na kvalifikaci pracovníků.

Do budoucna lze očekávat, že tento trend bude pokračovat. Rozvoj technologických, komunitních i vzdělávacích funkcí knihoven bude vyžadovat další rozšiřování odborných týmů a větší mezioborovou spolupráci. Důležitým úkolem knihoven tak bude zajistit potřebnou odbornost svých zaměstnanců.

Vývoj profesní struktury zaměstnanců knihoven



Graf 2 Profesní struktura zaměstnanců knihoven v letech 1990–2025

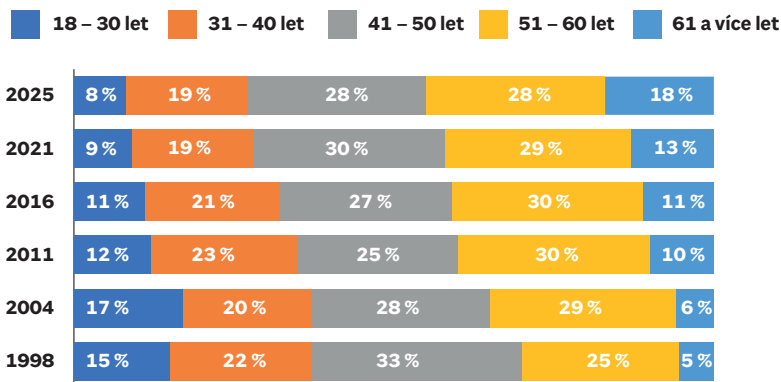
Věkové a genderové složení pracovníků knihoven

Jedním z hlavních bodů analýzy byla v roce 2025, stejně jako v předchozích letech, věková struktura pracovníků knihoven (viz graf 3). Data ukazují pokračující trend stárnutí pracovní síly – 46 % pracovníků je starších 51 let, přičemž 17 % přesáhlo 61 let. Nejvíce jsou zastoupeny věkové skupiny 41–50 a 51–60 let (shodně po 28 %). Naopak podíl mladých do 40 let klesl na 27 %.

Veřejné knihovny mají starší kolektivy než knihovny specializované – pracovníků nad 51 let je zde 46 %, v obecních knihovnách je podíl mladých do 40 let jen 11 %. Naopak specializované knihovny mají věkový profil vyrovnanější, s vyšším zastoupením mladších zaměstnanců, zejména ve vysokoškolských knihovnách.

Dlouhodobá data ukazují pokles věkové skupiny 18–30 let ze 17 % (2004) na pouhých 8 % (2025), zatímco podíl pracovníků nad 61 let vzrostl z 5 % (1998) na 17 %. Knihovny tak čelí výzvě spojené s generační obměnou a potřebou získat nové pracovníky. Důležitým krokem bude cílená personální politika a lepší propagace profese mezi mladými lidmi.

Trendy věkového rozložení pracovníků knihoven



Graf 3 Věkové skupiny pracovníků knihoven

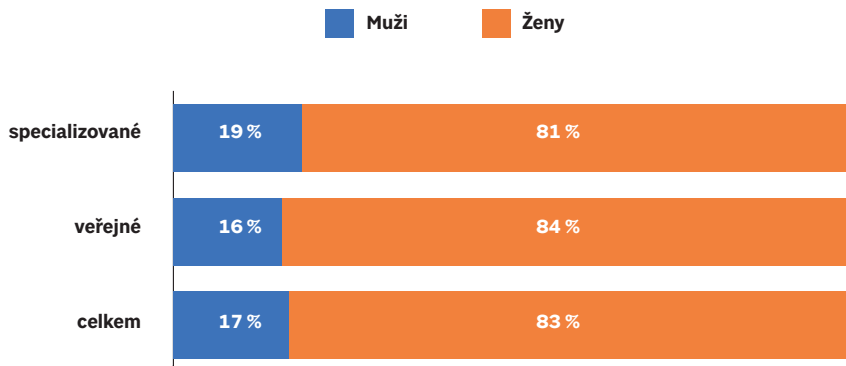
Knihovnictví v České republice zůstává výrazně feminizovaným oborem – ženy tvoří 83 % pracovníků knihoven, muži 17 %. Přesto však dlouhodobá časová řada ukazuje na pozvolný, ale trvalý nárůst zastoupení mužů. Zatímco v roce 1998 tvořili muži pouhých 7 % knihovníků, v roce 2020 to bylo 15 % a v roce 2025 již 17 % (graf 4). Tento vývoj ukazuje, že knihovnická profese se stává atraktivnější pro širší spektrum uchazečů včetně mužů.

Jsou patrné rozdíly mezi typy knihoven. Ve veřejných knihovnách činí podíl mužů 16 %, zatímco ve specializovaných knihovnách je o něco vyšší – 19 % (graf 4). Výrazně nadprůměrné zastoupení mužů je v ústředních specializovaných knihovnách, kde muži tvoří až 33 % zaměstnanců, a také v krajských knihovnách (23 %).

Vyšší zastoupení mužů je obvykle spojeno s institucemi, které poskytují technicky či analyticky zaměřené služby – například v oblasti digitalizace, správy IT systémů nebo datové analytiky. Naopak menší městské a obecní knihovny, kde převažují tradiční výpůjční, komunitní a administrativní činnosti, mají stabilně nižší podíl mužů. Tyto knihovny často zaměstnávají ženy na zkrácené úvazky, což může být jedním z faktorů, který snižuje zájem mužských uchazečů o tato pracovní místa.

Změna genderové struktury úzce souvisí s proměnou náplně knihovnické práce. Rostoucí význam digitálních technologií, projektového řízení a specializovaných služeb přispívá k rozšiřování profesních profilů a otevírá prostor pro větší diverzitu v pracovních kolektivech. Je však zřejmé, že ke změnám v genderovém složení nedochází automaticky; k vyváženějšímu zastoupení mohou přispět cílené náborové strategie, systematická propagace knihovnické profese mezi mladší generací a důraz na rovné příležitosti.

Genderové složení pracovníků knihoven



Graf 4 Struktura pracovníků knihoven podle genderu v roce 2025

Vzdělání odborných pracovníků

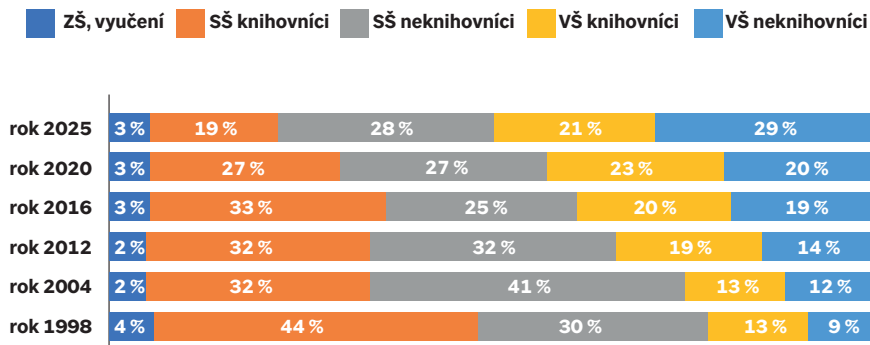
Otázka dosaženého vzdělání zůstává jedním z klíčových ukazatelů kvality odborného personálu v knihovnách. Výsledky průzkumu z roku 2025 ukazují pokračující trend směrem ke zvyšování odborné kvalifikace – poprvé v historii těchto šetření tvoří většinu odborných pracovníků osoby s vysokoškolským vzděláním (50 %), zatímco podíl středoškoláků poklesl na 47 % (viz graf 5). Zároveň dochází k výraznému úbytku pracovníků se středoškolským knihovnickým vzděláním a k nárůstu odborníků s vysokoškolským vzděláním, ale neknihovnického zaměření.

Tento vývoj souvisí s proměnou knihovnické profese. Na nové role a specializace (např. v oblasti IT, vzdělávání, projektového řízení či práce s komunitou) reagují knihovny přijímáním pracovníků z jiných oborů. V důsledku toho má v současnosti pouze 40 % odborného personálu vzdělání přímo v oboru knihovnictví, zatímco 60 % přichází z jiných profesních oblastí. Oproti roku 2020 došlo k posunu o 10 procentních bodů ve prospěch neknihovnického vzdělání.

Rozdíly se projevují i mezi typy knihoven. Ve veřejných knihovnách převažují pracovníci se středoškolským vzděláním, často bez přímé knihovnické kvalifikace. Naopak specializované knihovny (např. vysokoškolské nebo vědecké knihovny) mají vyrovnanější zastoupení a vyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných odborníků, často s knihovnickým nebo příbuzným zaměřením.

Změna vzdělanostní struktury také potvrzuje obecný trend diverzifikace profesních rolí v knihovnách. Rostoucí zastoupení pracovníků s jiným než knihovnickým vzděláním může být pro knihovny přínosné, pokud bude provázáno odpovídajícím systémem odborného růstu a sdílení znalostí.

Dosažené vzdělání pracovníků knihoven 2025



Graf 5 Vzdělanostní struktura pracovníků knihoven

Knihovnické profese v knihovnách

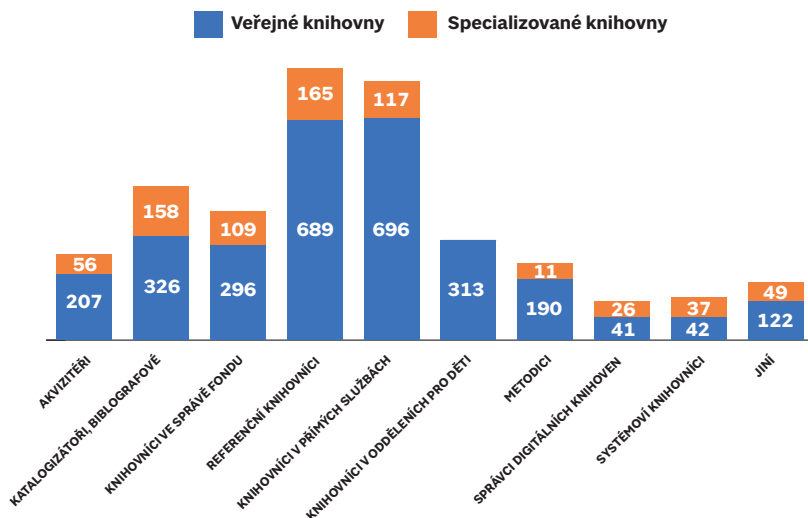
Průzkum z roku 2025 se zaměřil na rozložení odborných knihovnických pozic podle typu činností a vzdělání. Údaje byly sbírány pouze v knihovnách s více než pěti zaměstnanci a slouží k plánování dalšího vzdělávání a rekvalifikací.

Nejvíce odborných úvazků (23 %) připadá na pozice ve službách (referenční služby, služby dětem a výpůjční služby). Následují pracovníci zaměření na knihovní fond (16 %) a ostatní odborné pozice, jako jsou metodici, systémoví knihovníci či správci digitálních knihoven (5 %). Jednotlivé zastoupení úvazků na pozicích jsou zobrazeny v grafu 6.

Struktura úvazků se výrazně liší podle typu knihovny:

- Veřejné knihovny mají vyšší podíl pracovníků ve službách (24 %), specializované knihovny naopak vykazují více pozic zaměřených na fond (22 %). Velké městské knihovny mají až 83 % odborných úvazků ve službách.
- Krajské knihovny dominují v oblasti metodiky – tyto pozice zde tvoří třetinu odborných úvazků.
- Vysokoškolské a lékařské knihovny mají významné zastoupení služeb, zatímco muzejní a ústřední specializované knihovny se více soustřeďují na fondy a digitalizaci.

Rozložení úvazků na jednotlivých knihovnických pozicích ve veřejných a specializovaných knihovnách



Graf 6 Počet úvazků na jednotlivých knihovnických pozicích ve veřejných a specializovaných knihovnách

Podle průzkumu z roku 2025 potřebuje rekvalifikaci přibližně 15 % odborných knihovnických úvazků, což je nárůst oproti 9 % v roce 2020. Přestože pouze 40 % pracovníků má knihovnické vzdělání, potřeba rekvalifikace je výrazně nižší – ukazuje se, že mnoho zaměstnanců bez formální kvalifikace má dostatečné kompetence získané praxí nebo v příbuzných oborech.

Rozdíly jsou patrné mezi typy knihoven:

- veřejné knihovny vykazují 18 % úvazků k rekvalifikaci,
- specializované knihovny jen 2 %.

Rekvalifikace je nejčastěji potřebná u referenčních knihovníků ve veřejných knihovnách (20 % úvazků) a u správců digitálních knihoven (19 %), což souvisí s rostoucími nároky na digitální dovednosti. U specializovaných knihoven je rekvalifikace nejvíce potřeba u systémových knihovníků (8 %).

Celkově je ve veřejných knihovnách 92 % všech úvazků označeno „k rekvalifikaci“. Výsledky naznačují, že potřeba rekvalifikace je vázána především na konkrétní pozice a typy činností, nikoli na formální vzdělání jako takové. Tato zjištění by měla sloužit jako podklad pro plánování cíleného profesního vzdělávání, zejména v oblastech digitálních a technických služeb.

Ostatní profese v knihovnách

Knihovny nadále zaměstnávají širokou škálu pracovníků mimo tradiční knihovnické profese. I když počet těchto úvazků oproti předchozímu šetření mírně poklesl, zůstávají důležitou součástí provozu, zejména ve větších institucích, jako jsou krajské knihovny, městské knihovny ve větších sídlech a ústřední specializované knihovny. V roce 2025 bylo v knihovnách evidováno 1169 úvazků na neknihovnických pozicích, což je pokles

oproti 1601 úvazkům v roce 2020. V grafu 7 je zobrazeno procentuální zastoupení sloučených skupin¹ ostatních pracovníků knihoven.

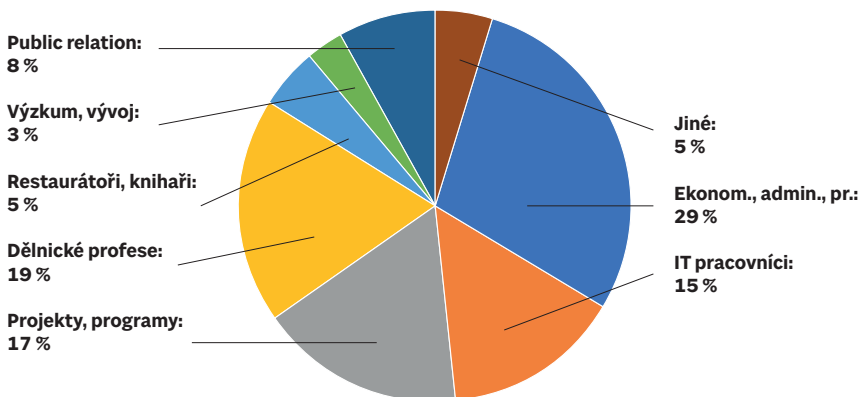
Nejvíce jsou zastoupeny ekonomické a administrativní pozice, například účetní, mzdoví specialisté, personalisté nebo všeobecní administrativní pracovníci. Dále se jedná o dělnické profese, které zajišťují technický a provozní chod knihoven – úklid, ostrahu či skladové práce.

Významnou složku tvoří programoví a projektoví pracovníci, kteří se věnují přípravě a realizaci vzdělávacích, kulturních a komunitních aktivit. Mezi další časté profese patří IT specialisté, zajišťující správu knihovných systémů, databází a digitálních služeb, a pracovníci z oblasti marketingu, PR a komunikace, kteří se podílejí na budování image knihovny a na kontaktu s veřejností.

Specifickou skupinu tvoří odborní pracovníci v oblasti péče o knihovní fond – například restaurátoři, konzervátoři či výzkumní pracovníci, které nacházíme především ve specializovaných knihovnách, jako jsou muzejní nebo vědecké instituce.

Rozmanitost těchto profesí ukazuje na probíhající proměnu knihoven – z tradičních výpůjčních míst se stávají komplexní kulturní a informační centra, která potřebují odborníky z různých oblastí. Tento vývoj zároveň odráží rostoucí požadavky na kvalitu služeb, technologickou podporu i programovou nabídku.

Profesní složení ostatních pracovníků



Graf 7 Počet úvazků neknihovnických pozic v knihovnách v roce 2025

¹ Respondenti si mohli v dotazníku vybírat z desítek typových pozic. Ty potom byly sloučeny do skupin dle zaměření (například IT, ekonomové atd.).

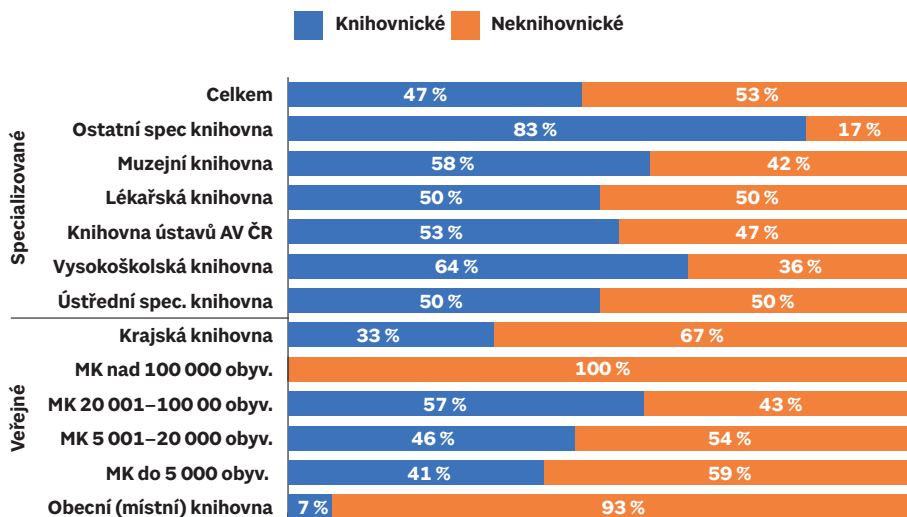
Vedoucí pracovníci

Vedení veřejných knihoven v Česku je dlouhodobě silně feminizované. V obecních knihovnách tvoří ženy 93 % vedoucích pracovníků, v městských knihovnách do 5 000 obyvatel 95 % a i ve větších městských knihovnách (nad 20 000 obyvatel) se podíl žen pohybuje mezi 84–99 %. Výjimku tvoří krajské knihovny, kde muži představují 60 % ředitelů. Také ve specializovaných knihovnách převažují ženy ve vedoucích funkcích, jejich podíl činí v průměru 78 %.

Vedoucí pracovníci v knihovnách mají dlouhou praxi – v obecních knihovnách průměrně 13 let, v lékařských až 33 let. Celkově se průměrná délka praxe vedoucích v oboru knihovnictví pohybuje kolem 20 let. To svědčí o vysoké profesní stabilitě, ale současně upozorňuje na potřebu systematické péče o nástupnictví a podpory nových lídrů v oboru. V souvislosti s generační výměnou se tak stává strategické řízení lidských zdrojů a rozvoj leadershipu stále důležitějším tématem pro budoucnost knihoven.

Většinu vedoucích knihoven tvoří ženy s dlouholetou praxí, které si svou profesní kvalifikaci často osvojily spíše prostřednictvím praktických zkušeností než formálním knihovnickým vzděláním, viz graf 8. Tento profil přináší stabilitu a hlubokou znalost lokálního kontextu, zároveň však může mít své limity při osvojování nových kompetencí v oblastech strategického řízení, inovací a digitální transformace.

Vzdělání vedoucích / ředitelů knihoven



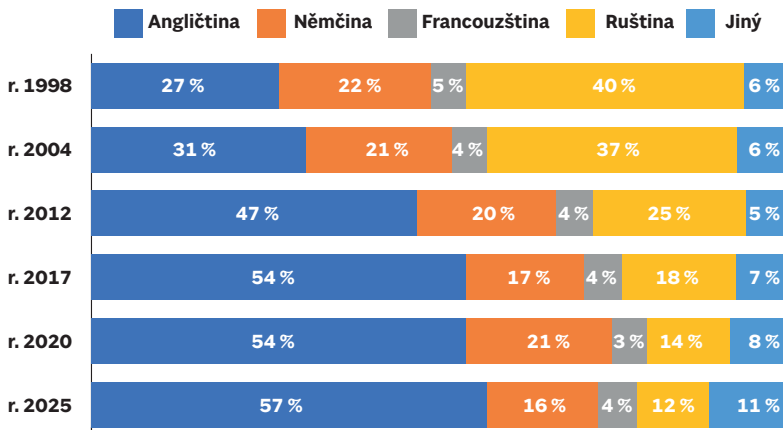
Graf 8 Vzdělání pracovníků na vedoucích pozicích

Znalost jazyků

V roce 2025 zůstává angličtina dominantním cizím jazykem mezi knihovníky – ovládá ji 57 % odborných pracovníků, což potvrzuje dlouhodobý vzestupný trend. Naopak znalost němčiny (16 %) a ruštiny (12 %) nadále klesá. Francouzština zůstává stabilně nízká (4 %). Mírně roste podíl jiných jazyků (11 %), což naznačuje větší jazykovou diverzitu. Celkově se jazyková vybavenost v oboru zlepšuje, ale nadále představuje slabší stránku. Pro další

rozvoj knihoven je klíčová cílená podpora jazykových kompetencí, zejména u mladších pracovníků. Srovnání znalosti jazyků knihovníků od roku 1998 představuje graf 9.

Srovnání jazykového vybavení knihovníků



Graf 9 Vývoj jazykových znalostí pracovníků knihoven

Platy a zařazení knihovníků do tarifních tříd

Platová analýza přinesla řadu důležitých zjištění týkajících se nejen knihovníků, ale i dalších profesí pracujících v knihovnách. Průzkum ukazuje, jak jsou pracovníci zařazováni do jednotlivých platových tříd a jaké platy jsou s těmito třídami spojeny. Cenným přínosem je srovnání s celostátními průměrnými platy ve veřejném sektoru, které umožňuje posoudit postavení knihoven na trhu práce.

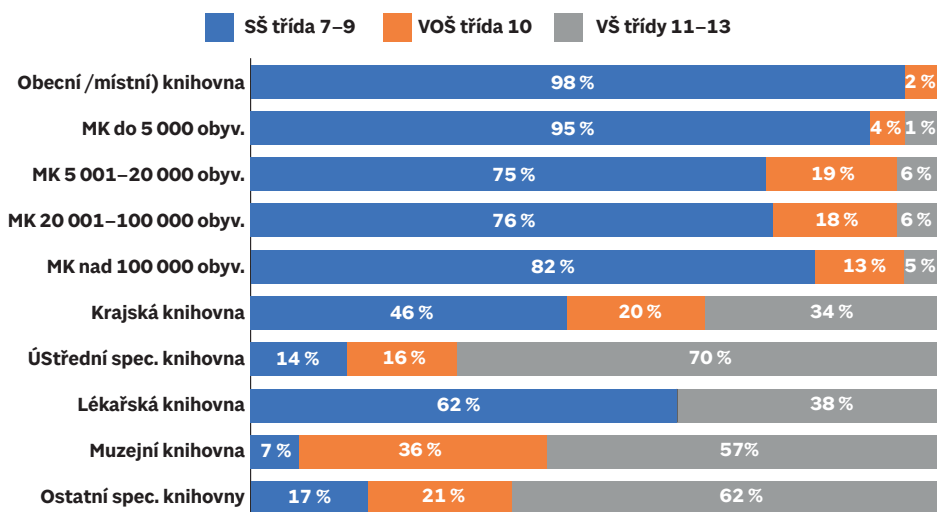
Specifickou kategorií představují vysokoškolské knihovny a knihovny Akademie věd ČR, které při odměňování nevyužívají katalog prací, ale řídí se vlastními mzdovými předpisy nebo kolektivními smlouvami. Jejich výsledky jsou proto analyzovány odděleně, aby byla zachována srovnatelnost dat a zohledněna specifika jejich fungování.

Platové zařazení knihovníků v roce 2025 ukazuje, že nejčastěji jsou pracovníci zařazeni do 8. až 9. platové třídy, které odpovídají středoškolskému vzdělání. Tato kombinace tvoří přibližně 60 % všech odborných úvazků. Do 10. třídy a vyšších (odpovídajících vyššímu odbornému a vysokoškolskému vzdělání) spadá 38 % pracovníků, což je mírný nárůst oproti předchozímu šetření.

Rozdíly jsou patrné mezi veřejnými a specializovanými knihovnami. Ve veřejných knihovnách dominuje střední platové pásmo (třídy 8 a 9), zatímco ve specializovaných knihovnách je zastoupení vyšších tříd výrazně vyšší – přesahuje 80 % úvazků. To odpovídá rozdílným nárokům na kvalifikaci a charakter práce.

Jak je patrné z grafu 10, u veřejných knihoven roste podíl pracovníků v třídách 10 a vyšších s velikostí knihovny – v krajských knihovnách dosahuje 54 %, zatímco v menších knihovnách zůstává výrazně nižší. V obecních a menších městských knihovnách (do 5 000 obyvatel) jsou pracovníci téměř výhradně zařazeni do tříd 7–9.

Zařazení knihovníků do tarifních tříd



Graf 10 Zařazení knihovníků do tarifních tříd

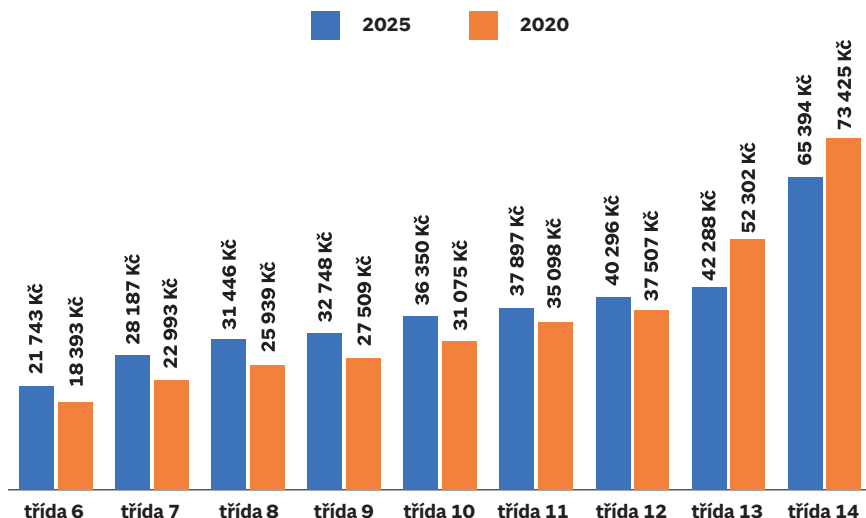
Platové podmínky knihovníků v roce 2025 zůstávají výrazně pod celostátním průměrem. Průměrná mzda v ČR činila 46 165 Kč, medián 41 739 Kč² – a právě medián je přesnějším ukazatelem běžné výše mzdy.

Většina knihovníků je zařazena do platových tříd 8–10, kde se průměrné mzdy pohybují mezi 31 000 a 36 000 Kč. Do úrovně celostátního mediánu se přibližují až třídy 11 a 12, průměr překračují jen nejvyšší třídy 13 a 14 (viz graf 11). Ty však obsazuje jen malé množství vedoucích pracovníků a výše platů v těchto třídách je často ovlivněna nadtarifními složkami.

Ve veřejných knihovnách bývají vyšší platové třídy častěji spojeny s vedoucími funkcemi, ve specializovaných knihovnách spíše s odbornými pozicemi. To může vysvětlit, proč jsou platy ve vyšších třídách u veřejných knihoven vyšší.

Mezi lety 2020 a 2025 došlo ve středních třídách k nárůstu platů (např. ve třídě 8 o více než 5500 Kč), zatímco ve třídách 13 a 14 se průměrné mzdy snížily. Tento pokles může souviset s generační obměnou, snížením osobních příplatků, škrtů v odměnách nebo s malým počtem úvazků, které výrazně ovlivňují výpočet průměru.

Srovnání průměrného platu knihovníků



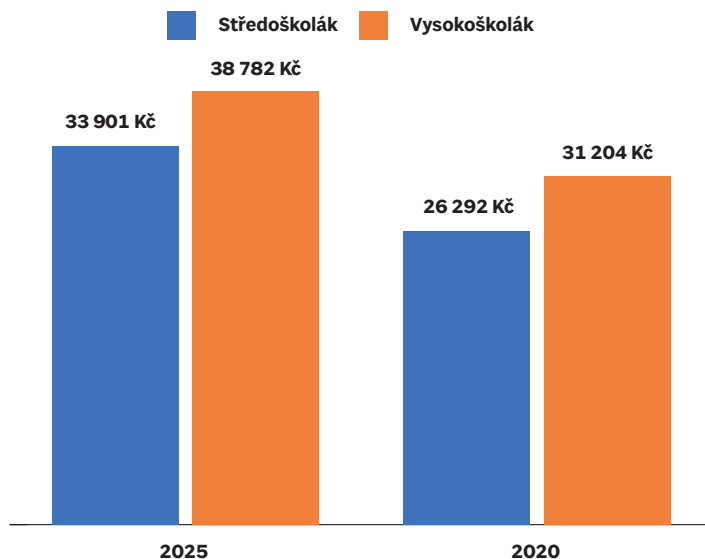
Graf 11 Srovnání průměrného knihovnického platu dle platové třídy v letech 2025 a 2020

Mzdové podmínky ve vysokoškolských knihovnách a knihovnách AV ČR se řídí odlišnými pravidly. Tyto instituce nepoužívají katalog prací, ale vlastní mzdové tabulky. Do průzkumu poskytly údaje o počtech úvazků podle dosaženého vzdělání a průměrných mzdách.

Celkem bylo zaznamenáno 472 úvazků na knihovnických pozicích, přičemž většinu (téměř 60 %) tvořili pracovníci se středoškolským vzděláním. Oproti roku 2020 tak došlo ke změně – tehdy převažovali vysokoškolsky vzdělaní knihovníci.

V grafu 12 můžeme vidět, že průměrná mzda činila 33 901 Kč u středoškolských pozic a 38 782 Kč u pozic vysokoškolských. Výsledky potvrzují rozdíly v odměňování podle vzdělání, přičemž rozdíl mezi oběma skupinami činí přibližně 5000 Kč.

Srovnání průměrného platu knihovníků VŠ a AV ČR



Graf 12 Odměňování knihovníků ve vysokoškolských knihovnách a knihovnách Akademie věd ČR dle dosaženého vzdělání v letech 2025 a 2020

Dorovnání platu do úrovně zaručeného platu a kompenzace navýšení platových tarifů

Předmětem analýzy byla také otázka dorovnávání platů do zaručeného platu v souladu s § 112 zákoníku práce a s nařízením vlády č. 341/2017 Sb., § 7. Výsledky analýzy ukazují, že největší počet úvazků, u nichž je nutné dorovnávat mzdu na úroveň zaručené mzdy, spadá do 3. a 4. platové skupiny (tarifní třídy 6–16), kde se nachází většina knihovníků, odborných i vedoucích pracovníků.

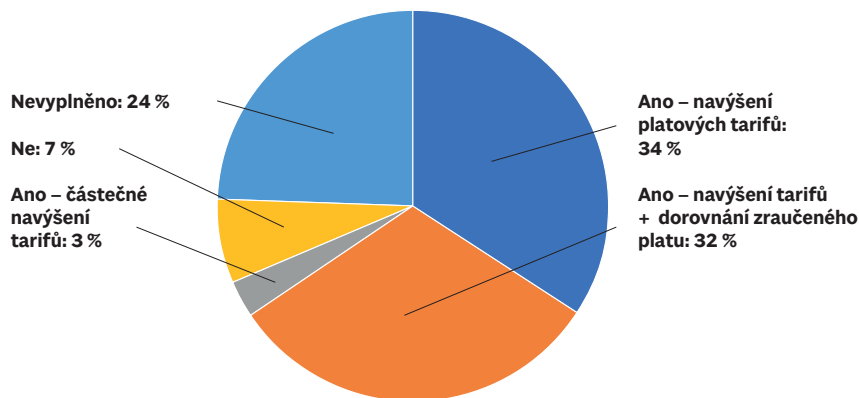
- Nejpostiženější je 3. skupina (tarifní třídy 6–9) – tedy řadoví knihovníci, jejichž tarifní plat je často pod zákonným minimem.
- Také ve 4. skupině (tarifní třídy 10–16) je výrazný počet případů dorovnávání mzdy, což ukazuje, že nízké tarify se týkají i odborných a vedoucích pozic.
- Skupiny 1 a 2 (tarifní třídy 1–5) zahrnují méně úvazků, převážně na provozních a dělnických pozicích.

Zjištění potvrzují, že tarifní systém odměňování v knihovnách neodpovídá realitě pracovního trhu, mnohé pozice jsou podhodnocené a mzdy musí být uměle dorovnávány. To má negativní dopad na motivaci a stabilitu pracovníků a ukazuje na potřebu revize platových tabulek a systémových změn v odměňování.

Přestože zvýšení tarifních platů o 1400 Kč od 1. 1. 2025 bylo dáno zákonem, pouze 66 % knihoven skutečně obdrželo odpovídající finance od svého zřizovatele. U části knihoven došlo jen k částečnému navýšení a 7 % knihoven nedostalo žádné prostředky. Téměř pětina knihoven otázku vůbec nezodpověděla, což může svědčit o nejistotě nebo neinformovanosti v oblasti mzdového financování (viz graf 13).

Z odpovědí vyplývá, že navýšení tarifů nebylo plošně a systematicky promítnuto do rozpočtů knihoven. Mnohé instituce tak musí pokrývat mzdové náklady z vlastních provozních prostředků, což vede ke snižování odměn nebo omezování jiných výdajů. Tento stav zároveň prohlubuje nerovnosti mezi knihovnami stejného typu podle přístupu jednotlivých zřizovatelů.

Došlo ve vaší knihovně k navýšení mzdového fondu na tarify a na dorovnání zaručeného platu?



Graf 13 Zákonné navýšení platových tarifů a dorovnání zaručeného platu

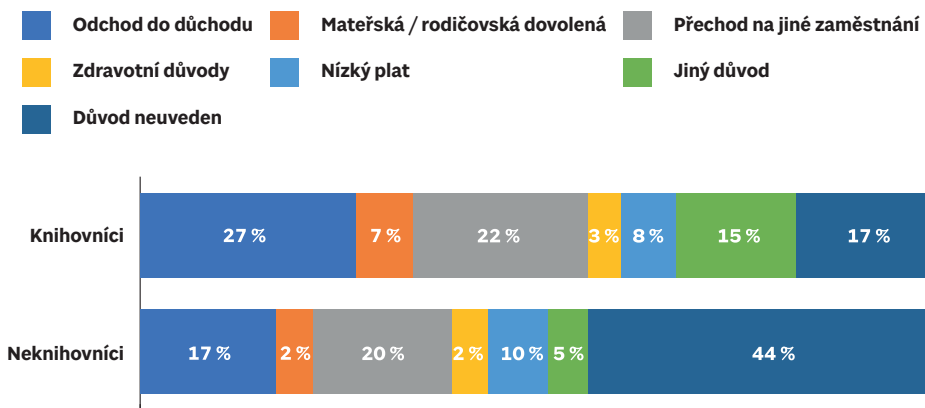
Důvody odchodu pracovníků z knihoven

Důvody odchodů zaměstnanců z knihoven v roce 2025 ilustruje graf 14. Nejčastěji lidé odcházejí do důchodu – jde o 27 % knihovníků a 17 % ostatních pracovníků, což potvrzuje trend stárnutí pracovní síly a potřebu generační výměny. Druhým nejčastějším důvodem je přechod na jiné zaměstnání (22 % knihovníků, 20 % ostatních), což poukazuje na možnou fluktuaci, zejména u administrativních a technických profesí. Nízký plat je sice dlouhodobě považován za problém, ale jako přímý důvod odchodu byl uveden relativně zřídka (8 % knihovníků, 10 % ostatních). Může ale hrát skrytou roli v celkové nespokojenosti.

Vysoký podíl případů bez uvedeného důvodu (17 % u knihovníků, 44 % u neknihovníků) ztěžuje přesnější vyhodnocení situace. Jiné důvody zahrnují např. reorganizace, zrušení místa, přestup na jinou pozici nebo ukončení projektu.

Celkově odchod do důchodu představuje hlavní faktor personálních změn. Výsledky ukazují, že stabilita v knihovnách je stále poměrně vysoká, ale je potřeba se více zaměřit na nástupnictví a udržení mladších pracovníků – například prostřednictvím lepšího pracovního prostředí, benefitů a možností rozvoje.

Důvody odchodů



Z důvodu zaokrouhlení procent se součet nemusí rovnat 100 %

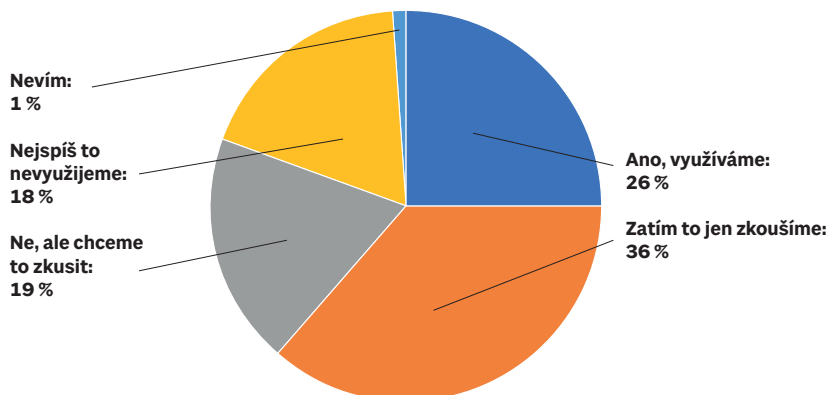
Graf 14 Hlavní důvody odchodu zaměstnanců z knihoven

Využití umělé inteligence v knihovnách

Součástí dotazníkového šetření byly také otázky zaměřené na využívání umělé inteligence (AI) v knihovnické praxi. Výsledky ukazují, že se jedná o nové a dynamicky se rozvíjející téma, které většina knihoven teprve začíná zkoumat, i když zájem postupně roste.

Pouze čtvrtina knihoven (26 %) uvedla, že již AI aktivně využívají. Další třetina knihoven (36 %) je ve fázi testování a 19 % zavedení AI plánuje. Jen 18 % knihoven uvedlo, že AI pravděpodobně využívat nebudou (graf 15). To potvrzuje rostoucí otevřenost knihoven vůči inovacím, i když je rozšíření technologie zatím omezené.

Využíváte umělou inteligenci při práci v knihovně?



Graf 15 Využívání umělé inteligence (práce s chatboty) v knihovnách

Konkrétní příklady využití AI

Z odpovědí 180 knihoven vyplývá, že AI je využívána v nejrůznějších oblastech praxe – od administrativy až po kreativní práci. Mezi nejčastěji uváděné příklady patří:

- Tvorba rešerší, souhrnů a textů (např. články, zprávy)
- Grafické výstupy (plakáty, vizuály)
- Tvorba obsahu pro sociální sítě
- Podpora při vzdělávacích aktivitách
- Vyhledávání informací, přepisy, překlady, citace
- Základní orientace v právní oblasti (autorské právo)

AI tak pomáhá knihovníkům šetřit čas, zefektivnit rutinní činnosti a podpořit kreativitu. Nejčastější odpovědí bylo, že chatboti umožňují dělat věci rychleji – 80 knihoven je označilo za „velmi užitečné“, dalších 91 za „částečně užitečné“. S hodnocením dopadu na kvalitu práce už byli respondenti zdrženlivější, i když většina stále odpověděla pozitivně.

Bariéry a důvody, proč knihovny AI zatím nevyužívají

Hlavní překážkou je nedostatek znalostí a dovedností – 43 % knihoven uvedlo, že neví, jak s AI (chatboty) pracovat. Druhým důvodem je pocit, že AI není pro jejich typ knihovny relevantní (30 %). Menší část respondentů uvedla nezáměr (9 %) nebo jiné důvody (17 %) – např. technická omezení, personální kapacity, právní nejistota.

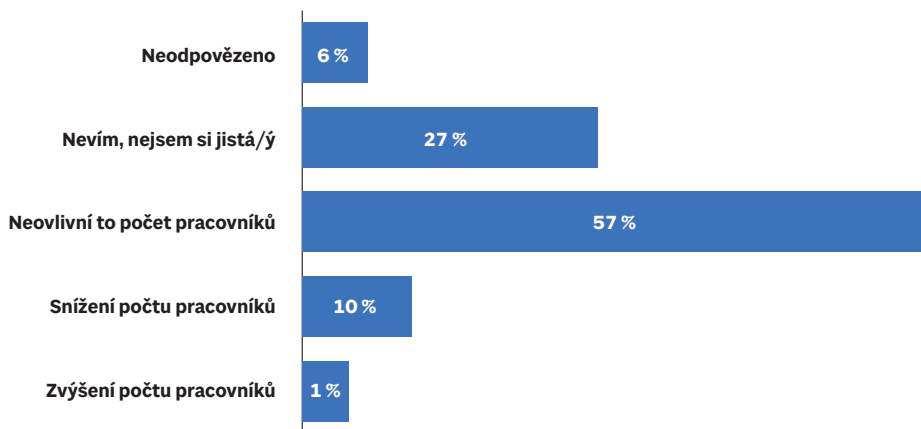
Z toho vyplývá, že zásadní bariérou není odpor vůči novým technologiím, ale spíše nejistota, jak AI prakticky využít. K dalšímu rozšíření využívání bude nutné nabídnout knihovnám inspirativní příklady, metodickou podporu a cílené vzdělávání.

Vliv AI na zaměstnanost v knihovnách

Graf 16 zobrazuje odpovědi na otázku vlivu AI v budoucnosti. Většina respondentů (57 %) se domnívá, že využívání AI nebude mít v blízké době zásadní vliv na počet pracovníků. AI je vnímána spíše jako nástroj pro podporu a zefektivnění práce, nikoli jako náhrada lidské pracovní síly. Přibližně 10 % vyjádřilo obavy, že AI může vést ke snižování počtu míst (např. u rutinních administrativních činností), zatímco 27 % odpovědělo „nevím“, což odráží nejistotu ohledně budoucího vývoje a zatím nízkou úroveň praktických zkušeností.

Knihovny v ČR se o umělou inteligenci stále více zajímají, i když praktické využívání je zatím v počátcích. Rozhodující pro širší přijetí bude především posílení digitálních kompetencí pracovníků, sdílení dobré praxe a praktická podpora. AI má potenciál zvýšit efektivitu, zlepšit služby a rozvíjet profesní dovednosti knihovníků, pokud bude správně implementována a pochopena.

K čemu povede využívání AI?



Z důvodu zaokrouhlení procent se součet nemusí rovnat 100 %

Graf 16 Odpovědi týkající se důsledků využívání AI v knihovnách

Témata dalšího vzdělávání odborných zaměstnanců knihoven

Dotazníkové šetření zahrnovalo otevřené otázky, ve kterých knihovny samy navrhovaly dvě preferovaná témata pro školení v oblastech základních knihovnických činností, managementu a informačních technologií. Tento přístup přinesl větší konkrétnost odpovědí a potvrdil rozdílné vzdělávací potřeby veřejných a specializovaných knihoven. Nová metodika průzkumu, založená na otevřených návrzích, umožnila lépe porozumět skutečným potřebám knihoven, ale také přinesla větší nároky na interpretaci odpovědí. Např. **téma čtenářské gramotnosti** se letos objevilo rozptýleně v rámci širších kategorií, nikoliv jako samostatná položka. Nižší počet respondentů oproti minulému šetření také mohl ovlivnit četnost některých témat.

Základní knihovnické činnosti

V knihovnických tématech se potvrdilo, že vzdělávací potřeby knihoven se odvíjejí od jejich typu a funkce. **Veřejné knihovny** kladou důraz na komunikaci a komunitní práci, zatímco **specializované knihovny** se soustředí na informační a technické kompetence. Průzkum přinesl cenný vhled, který může napomoci efektivnímu plánování školení i budoucích šetření.

Veřejné knihovny nejčastěji projevovaly zájem o témata spojená s komunikací s uživateli, rozvojem měkkých dovedností a vzdělávacích funkcí knihoven. Mezi nejčastěji zmiňovaná témata školení patřily:

- Komunikační dovednosti a psychologie čtenáře
- Lektorské a pedagogické dovednosti (např. pro besedy, lekce, komunitní aktivity)
- Vzdělávací programy a práce se čtenářem
- Adaptabilita k novým trendům, digitalizaci a změnám IT

→ Orientace v literatuře pro účely akvizice a doporučování knih
 Z odpovědí je patrné, že veřejné knihovny reflektují svoji komunitní a vzdělávací roli a hledají způsoby, jak lépe reagovat na potřeby různorodého publika.

Specializované knihovny naopak upřednostňují odborně zaměřená témata, zejména v oblastech:

- Informační zdroje a elektronické informační zdroje (EIZ)
- Vyhledávání informací a podpora výzkumu
- Otevřený přístup (open access), správa repozitářů a vědecká komunikace
- Digitální knihovnické procesy a správa digitálních dokumentů

Management

V průzkumu bylo shromážděno celkem 413 návrhů na další vzdělávání **v oblasti managementu a personální práce v knihovnách**. Odpovědi knihoven ukazují na vysokou poptávku po rozvoji manažerských a měkkých dovedností, ale také na posun směrem k tématům duševní pohody, flexibility a strategického řízení.

Měkké dovednosti a osobní rozvoj

Největší část návrhů se týkala rozvoje manažerských kompetencí – především komunikace, vedení lidí, empatie, rozhodování, time managementu a týmové spolupráce. Knihovny si uvědomují, že vedení lidí vyžaduje systematický přístup a kontinuální vzdělávání.

Personální řízení a témata týkající se lidských zdrojů

Významný počet návrhů se týkal motivace zaměstnanců, hodnocení výkonu, náboru, adaptace nových kolegů a flexibility práce. Tato témata reflektují proměny týmového složení, generační obměnu i zvýšenou potřebu personální profesionalizace.

Strategické řízení a plánování

Přibližně 14 % návrhů se vztahovalo k tvorbě strategií, koncepcí a plánování změn. To ukazuje, že knihovny chtějí být proaktivní a rozvíjet se, nejen udržovat provoz.

Osobní pohoda v zaměstnání (well-being) a pracovní klima

Tyto návrhy byly zaměřeny na duševní zdraví, prevenci vyhoření, pracovní pohodu a vztahy na pracovišti. To naznačuje rostoucí důraz na kvalitu pracovního prostředí a zdraví zaměstnanců.

Právní orientace a prosazování zájmů knihoven (advokace)

Knihovny mají zájem o lepší orientaci v legislativě, zejména v oblasti pracovního práva, a o nástroje pro obhajobu významu knihoven vůči zřizovatelům a veřejnosti. Zároveň se objevují návrhy na marketing knihoven a zlepšení externí komunikace.

Inovace a nové technologie

Mezi méně početné, ale významné návrhy patří témata jako využití umělé inteligence, digitalizace procesů, práce s daty nebo sledování trendů v řízení organizací. Tato témata odrážejí zájem o modernizaci a budoucí směřování oboru.

Veřejné knihovny prezentovaly větší rozmanitost témat, zejména v oblasti komunikace, advokace, řízení lidí a práce s veřejností. Výrazněji reflektují potřebu mluvit se zřizovateli a obhajovat svoji roli ve společnosti. Specializované knihovny kladou důraz na vnitřní týmové vedení, strategické řízení v rámci větších institucí a odborný růst. Témata jako advokace nebo marketing se zde prakticky nevyskytují. Obě skupiny však spojuje zájem o well-being zaměstnanců a adaptaci na technologické změny.

Výsledky ukazují, že knihovny si stále více uvědomují nutnost systematického rozvoje **manažerských a osobnostních kompetencí**, schopnosti řídit změnu, orientovat se v právních otázkách a vytvářet kvalitní pracovní prostředí. Návrhy přinášejí důležité podněty pro plánování vzdělávacích programů, které by měly reagovat na aktuální výzvy i dlouhodobé potřeby knihovnického sektoru.

Informační technologie

Knihovny, které se zúčastnily průzkumu, zaslaly 489 návrhů témat dalšího vzdělávání v oblasti informačních technologií, přičemž nejčastěji zmiňovaným tématem byla **umělá inteligence (AI)** – uvedlo ji 178 knihoven. Dalšími často uváděnými oblastmi byly **základní digitální dovednosti** (např. Word, Excel, Canva), **tvorba digitálního obsahu** a **komunikace na sociálních sítích**, práce s elektronickými informačními zdroji, digitalizace, kybernetická bezpečnost a elektronické knihovní služby.

Veřejné knihovny zdůrazňují praktické využití technologií – například podpora uživatelů (seniorů) v IT, propagace služeb na sociálních sítích nebo pomoc s eGovernmentem. **Specializované knihovny** se více zaměřují na akademické potřeby – správa výzkumných dat, otevřený přístup (*open access*) nebo pokročilá práce s knihovními systémy.

Téměř třetina všech návrhů se týkala AI, což ukazuje na její vnímaný potenciál pro rozvoj knihoven. Knihovny mají zájem jak o základní orientaci v AI, tak o konkrétní dovednosti jako je využití AI pro rešerše, sumarizace či automatizaci úkolů. Časté jsou i obecné požadavky na další vzdělávání v oblasti IT.

Z výpovědí vyplývá, že knihovny vnímají informační technologie jako klíčovou oblast profesního rozvoje, ale zároveň potřebují více školení, příkladů z praxe a podpory pro jejich efektivní využití.

Dokumenty pro personální práci a další normativní dokumenty

Graf 17 ukazuje, že většina knihoven má zpracovány základní provozní a organizační dokumenty – např. popisy pracovních náplní (87 %), organizační strukturu (79 %) a organizační řád (82 %). Zpracování těchto dokumentů je běžnou a ustálenou praxí.

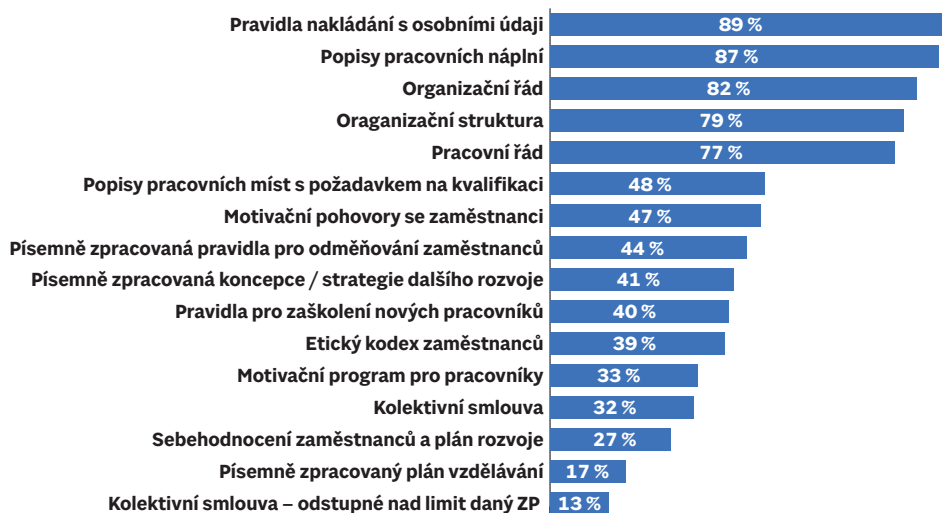
Strategické dokumenty, jako je strategie dalšího vzdělávání zaměstnanců, jsou zatím méně rozšířené – má je 239 knihoven, 50 je nemá a 6 je připravuje. Právě tato oblast je označována jako perspektivní pro další rozvoj, protože systematické vzdělávání je klíčové pro adaptaci knihoven na nové výzvy.

Z hlediska trendů v čase:

- Nejrozšířenějším dokumentem zůstávají pravidla pro nakládání s osobními údaji (89 %), přesto došlo oproti roku 2020 k mírnému poklesu (z 94 %).
- U ostatních základních dokumentů je patrný mírný pokles oproti minulému šetření, což může souviset se změnou vzorku nebo jinými prioritami knihoven.
- Nárůst zaznamenala oblast zaškolování nových pracovníků (z 34 % na 40 %) a strategie dalšího rozvoje knihovny (z 31 % na 41 %). To ukazuje na rostoucí zájem o plánování, systematickosti a profesionalizaci řízení knihoven.

Celkově výsledky naznačují, že knihovny dobře zvládají základní provozní procesy, ale postupně se posouvají i k dlouhodobému plánování a řízení lidských zdrojů. Tento vývoj je pozitivním signálem pro zvyšování kvality, adaptability a efektivitu knihovnické práce.

Úroveň zpracování dokumentů pro personální práci v knihovnách



Graf 17 Úroveň zpracování dokumentů nutných pro řízení knihovny

Závěr

Průzkum z roku 2025 přináší aktuální pohled na personální situaci v knihovnách a odhaluje proměny, kterým knihovnická profese v posledních letech čelí. Ukazuje na posuny v pracovních rolích, vzdělanostní struktuře i kompetencích zaměstnanců. Zároveň upozorňuje na přetrvávající výzvy, jako je stárnutí pracovní síly, nízká platová konkurenceschopnost nebo potřeba větší podpory personálního rozvoje.

Hlavní zjištění:

→ Profesní diverzifikace

Tradiční knihovnické pozice ustupují ve prospěch nových odborností (IT, PR, projektový management), zejména ve větších a specializovaných knihovnách.

→ Stárnutí pracovní síly

Roste podíl zaměstnanců nad 51 let (aktuálně 46 %), generační obměna je pomalá, mimo jiné kvůli nízké atraktivitě profese pro mladé.

→ Zvyšující se podíl mužů

Muži tvoří 17 % pracovníků (oproti 7 % v roce 1998), častěji se uplatňují v technologických a analytických rolích.

→ Proměna vzdělanostní struktury

Polovina knihovníků má vysokoškolské vzdělání, ale jen 40 % odborných pracovníků má knihovnickou kvalifikaci. Stoupá podíl pracovníků z jiných oborů.

→ Posun v pracovních rolích

Klesá podíl přímých služeb uživatelům, roste význam technických a metodických pozic. Roste potřeba rekvalifikací.

→ *Nízká platová konkurenceschopnost*

Platy knihovníků zaostávají za celostátním průměrem. Většina zaměstnanců je zařazena do nižších platových tříd, neodpovídajících dosaženému vzdělání.

→ *Důraz na digitální kompetence*

Přes 40 % pracovníků postrádá kompetence pro využití AI. Roste poptávka po školeních v oblasti IT a automatizace.

→ *Vysoká personální stabilita*

Více než polovina zaměstnanců pracuje v knihovnách déle než 10 let. Nejčastějším důvodem ukončení pracovního poměru zůstává odchod do důchodu.

→ *Charakteristiky vedoucích pracovníků*

Většinu vedoucích pracovníků tvoří ženy s dlouholetou praxí. Ve specializovaných knihovnách častěji disponují knihovnickým vzděláním.

→ *Rozvoj personální práce*

Zlepšuje se dokumentace procesů v oblasti lidských zdrojů (např. popisy pracovních míst, strategie dalšího vzdělávání), ale podpora zřizovatelů a školení k tomuto tématu jsou nadále nedostatečné.

Zjištění z průzkumu potvrzují, že knihovny stojí na prahu výrazné personální transformace. Ačkoli vynikají vysokou stabilitou týmů a postupným rozvojem personálních nástrojů, současně čelí tlakům spojeným s digitalizací, nedostatkem mladých pracovníků a potřebou nových dovedností. Klíčové bude, jak se knihovnám podaří reagovat na tyto změny – posílit svou atraktivitu, systematicky rozvíjet kompetence zaměstnanců a získat silnější podporu zřizovatelů i profesního prostředí.

PILLEROVÁ, Vladana. Jak se mění knihovnická profese? Výsledky pravidelného průzkumu Analýza mzdové, věkové a vzdělanostní struktury pracovníků knihoven ČR v roce 2025. *Knihovna: knihovnická revue*. 2025, roč. 36, č. 2. s. 45–65. ISSN 1801-3252.