

Zadražilová, Iva

**Problematika fluktuace vysokoškolsky vzdělaných knihovníků v ČR**

*ProInflow*. 2024, vol. 16, iss. 2, pp. [2]-31

ISSN 1804-2406 (online)

Stable URL (DOI): <https://doi.org/10.5817/ProIn2024-38951>

Stable URL (handle): <https://hdl.handle.net/11222.digilib/digilib.81260>

License: [CC BY 4.0 International](#)

Access Date: 24. 01. 2025

Version: 20250123

Terms of use: Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University provides access to digitized documents strictly for personal use, unless otherwise specified.

# PROBLEMATIKA FLUKTUACE VYSOKOŠKOLSKY VZDĚLANÝCH KNIHOVNÍKŮ V ČR

## THE ISSUE OF TURNOVER AMONG UNIVERSITY-EDUCATED LIBRARIANS IN THE CZECH REPUBLIC

Iva Zadražilová

*Moravská zemská knihovna*

### Abstrakt

*Účel* – Cílem této výzkumné studie je zjistit důvody fluktuace vysokoškolsky vzdělaných knihovníků v České republice. Odhalení těchto důvodů je klíčové pro zlepšení strategií udržení zaměstnanců v knihovnách a zajištění stabilní a motivované pracovní síly. Studie si klade za cíl identifikovat klíčové faktory, které vedou knihovníky k opuštění zaměstnání po několika letech praxe.

*Design / metodologie / přístup* – Pro výzkum byla použita kvalitativní metoda s využitím polostrukturovaných rozhovorů s bývalými zaměstnanci knihoven. Do výzkumného vzorku bylo zařazeno 14 participantů z různých knihoven. Kvalitativní přístup byl zvolen kvůli nedostatku existujících výzkumů na toto téma a umožnil hlubší zkoumání motivací, které vedou knihovníky k rozhodnutí opustit svá místa. Data byla zpracována pomocí tematické analýzy, která pomohla identifikovat a analyzovat výsledné tematické kategorie.

*Výsledky* – Studie zjistila, že hlavními důvody fluktuace mezi vysokoškolsky vzdělanými knihovníky jsou neuspokojivé pracovní podmínky, problémy související s vedením knihoven a nedostatek příležitostí k profesnímu rozvoji. Kromě toho byly často zmiňovány problémy týkající se nedostatečného finančního ohodnocení a identifikace s firemní kulturou. Z rozhovorů s knihovníky vyplynulo, že rozhodnutí opustit zaměstnání bylo často ovlivněno více faktory a žádný jediný důvod nebyl identifikován jako převažující.

*Originalita / hodnota* – Tento výzkum poskytuje jedinečný pohled na fluktuaci vysokoškolsky vzdělaných knihovníků v České republice. Jedná se o oblast, která nebyla dosud rozsáhle zkoumána. Zjištění mohou informovat vedení knihoven o možných problémech a motivovat k zásahům ke zlepšení udržení a spokojenosti zaměstnanců v knihovnách.

*Klíčová slova:* fluktuace knihovníků; kvalitativní výzkum; spokojenost knihovníků; personální problematika

**Abstract**

*Purpose* – The aim of this research study is to examine the reasons for turnover among university-educated librarians in the Czech Republic. Uncovering these reasons is crucial for improving retention strategies in libraries and ensuring a stable and motivated workforce. The study aims to identify the key factors that lead librarians to leave their jobs after several years of practice.

*Design / methodology / approach* – A qualitative research method was employed using semi-structured interviews with former library employees. The research sample included 14 participants from various libraries. A qualitative approach was chosen due to the lack of existing research on this topic, allowing for a deeper exploration of the motivations leading librarians to decide to leave their positions. Data were processed using thematic analysis, which helped identify and analyze the resulting thematic categories.

*Results* – The study found that the main reasons for turnover among university-educated librarians are unsatisfactory working conditions, issues related to library management, and a lack of professional development opportunities. Additionally, problems related to inadequate financial compensation and identification with the corporate culture were frequently mentioned. Interviews with librarians revealed that the decision to leave their job was often influenced by multiple factors, with no single reason identified as predominant.

*Originality / value* – This research provides a unique insight into the turnover of university-educated librarians in the Czech Republic, an area that has not been extensively studied. The findings can inform library management about potential issues and motivate interventions to improve employee retention and satisfaction in libraries.

*Keywords:* librarian turnover; qualitative research; librarian satisfaction; personnel issues

## ÚVOD

Tato výzkumná studie je zaměřena na hledání příčin fluktuaace kvalifikovaných knihovníků z knihoven v České republice. Vývoj kariéry a hledání možností osobního růstu se občas neobejde bez změny zaměstnavatele. Situace, kdy se zaměstnanec rozhodne z vlastní vůle opustit zaměstnavatele, je charakterizována jako dobrovolná nefunkční fluktuaace (Lazzari, 2022). Udržet si erudované a motivované zaměstnance, kteří budou efektivně vykonávat svou práci, je jedním ze základních úkolů managementu lidských zdrojů napříč všemi typy organizací. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou cenným kapitálem i v institucích veřejné správy, mezi které patří i knihovny (Foster Kaufman, 2022).

V kontextu tohoto článku bude za kvalifikovaného knihovníka považována osoba, která absolvovala vysokoškolské vzdělání v oboru knihovnictví. Samotný pojem knihovník, definovaný před více než dvaceti lety v Terminologické databázi knihovnictví a informační vědy (tdkiv.nkp.cz), není přímo spojen s požadavkem na dosažení formálního vzdělání v oboru knihovnictví a vychází primárně z výkonu určitého souboru činností bez ohledu na vzdělanostní úroveň dané osoby. V dnešní době je ale potřeba význam odborného vzdělání zdůraznit, neboť zejména absolventi vysokoškolských programů v oblasti knihovnictví jsou připraveni pro zvládání komplexních odborných knihovnických činností (Richter, 2019).

Knihovní zákon (Zákon č. 257/2001 Sb. o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon), 2001) dělí knihovny v paragrafech 9–13. Pro účely tohoto výzkumu byl výběr knihoven zúžen na knihovníky z knihoven krajských a specializovaných (§11 a §13 knihovního zákona). V těchto knihovnách se objevuje vzrůstající potřeba zaměstnávat více knihovníků, kteří jsou díky svému vzdělání schopni plnit vedoucí funkce, vzdělávat různé typy uživatelů jako učící knihovníci či zajišťovat podporu vědě a výzkumu (Pillerová, 2021). Vyšší retence odborně vzdělaných knihovníků je podpůrným prvkem studijních úspěchů uživatelů knihovny i vědeckého potenciálu odborníků z praxe. Pozitivně se odráží na kvalitě vzdělávání, na stanovení a udržování oborových trendů a také na nabídce služeb a akcí knihoven (Fyn, 2019). Vysoká míra či častá fluktuaace odborných pracovníků, která může souviset s dysfunkčním prostředím knihovny, si zaslouží pozornost a řešení (Foster Kaufman, 2022).

## OBECNÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ RETENCI A FLUKTUACI

Tři základní skupiny příčin, které zaměstnance v jejich zaměstnání drží, tvoří vrcholy tzv. motivačního trojúhelníku a jsou popsány v mnohé literatuře (Bednář, 2018, s. 24); (Vnoučková, 2013). Jednoduše se dají shrnout takto:

- Lidé potřebují prostředky na svou existenci (peníze a další benefity);
- Lidé chtějí být s lidmi, s nimiž se jim dobře pracuje (kolegové, nadřízení);
- Lidé chtějí být užiteční, dělat práci, která má smysl a přinášet prospěch (užitek, rozvoj).

Těžiště motivace každého zaměstnance se může nacházet kdekoliv v tomto pomyslném trojúhelníku a může se měnit s věkem, druhem práce i okolními potřebami. Faktory, které zaměstnance ovlivňují v jejich rozhodnutí práci změnit, vychází tedy z nedostatku v některé z těchto oblastí. V našem prostředí byly identifikovány například v rozsáhlém výzkumu, který definoval sedm základních oblastí: očekávání, vztahy, jistota, uznání, komunikace, odměňování a kultura (Vnoučková, 2013, s. 99). Zároveň byly v rámci stejného výzkumu pomocí shlukové analýzy zkoumány výroky zaměstnanců z hlediska podobnosti a významové blízkosti. Uvedené příčiny odchodů zaměstnanců z pracovní pozice byly poté rozděleny do následujících kategorií (Vnoučková, 2013, s. 120):

- Problematická vnitřní kultura v organizaci společně s nesplněným očekáváním;
- Problémy související s nadřízeným;
- Nespokojenost se seberealizací na pracovním místě;
- Podložená nespokojenost se spravedlností odměn;
- Nejistota budoucnosti vzhledem k neetickým praktikám se zatajováním informací.

Na základě těchto výsledků, a i v porovnání se zahraničními výzkumy (viz kapitola Situace v zahraničí), je možné předpokládat, že se příčiny fluktuace českých knihovníků ze specializovaných knihoven nebudou těmto oblastem příliš vzdalovat.

## SITUACE V KNIHOVNÁCH V ČR

Sledování míry a příčin fluktuace patří k jednomu z indikátorů výkonnosti řízení lidských zdrojů. Jedná se ovšem o relativně citlivé interní údaje, které nemusí firmy ani veřejné instituce souhrnně uvádět, a nejsou tedy dostupné ani přes Český statistický úřad. České knihovny sice vykazují nástupy a odchody zaměstnanců ve výročních zprávách, ale pouze numericky, bez uvedení dalších podrobností. Bližší informace o zaměstnancích, kteří knihovny opouští, se dohledat nedají. Do ročního výkazu o knihovně, kterým se sbírají data pro statistické vykazování, se uvádí pouze počty zaměstnanců za rok, bez detailnějšího rozpisu.

Národní knihovna, která metodicky řídí ostatní knihovny, nedávno vydala dvě příručky (Ščerba, 2022); (Divínová, 2021), ve kterých se personální témata objevují. Obě tyto příručky se ovšem zaměřují na klasickou personalistiku. Tématem fluktuace, rozvoje zaměstnanců a jejich motivace se vůbec nezabývají.

V České republice dosud neproběhl žádný výzkum, který by se zaměřoval na zjišťování míry a příčin fluktuace knihovníků. Její míra se tak dá odvodit na základě jiných zdrojů. Aktuální data z trhu práce uvádí, že úroveň fluktuace v ČR se pohybuje kolem 16 % (LMC, 2022). Optimální, tzv. zdravá míra fluktuace, je považována v rozmezí 5–7 % (Vnoučková, 2013). Z dostupných výzkumů vyplývá, že muži mají větší sklon měnit zaměstnání než ženy. Častěji mění práci mladší lidé, s vzrůstajícím věkem mají zaměstnanci naopak tendenci své pracovní místo spíše neopouštět, nejnižší fluktuaci vykazují osoby ve věku 55+. Lidé také více mění práci v prvních letech zaměstnání. S přibývajícím dobou strávenou v jedné instituci se riziko fluktuace naopak snižuje (Nový, 2006, s. 133); (LMC, 2022). Tato fakta je zapotřebí porovnat s údaji z věkové, vzdělanostní a platové struktury pracovníků knihoven v ČR 2020/2021 (Pillerová, 2021). Podle tohoto zdroje více než tři čtvrtiny (85 %) zaměstnanců v knihovnách tvoří ženy, ve specializovaných knihovnách to je 80 %. Věková struktura zaměstnanců knihoven odpovídá vyšším věkovým kategoriím, kdy 72 % knihovníků je starších 41 let. Navíc 55 % knihovníků ve specializovaných knihovnách pracuje déle než 10 let. To všechno jsou přesně ty osobnostní faktory, které mají vliv na nižší míru fluktuace. Knihovníci tedy pravděpodobně nejsou skupinou, která by se vyznačovala nadstandardní (více než uvedených 16 %) mírou fluktuace. Tuto problematiku ale nelze marginalizovat a spoléhat na to, že knihovníci jsou konzervativní zaměstnanci, kteří zůstávají v jedné instituci celý život.

## SITUACE V ZAHRANIČÍ

V zahraničí, zejména ve Spojených státech, je problematika příčin fluktuace knihovníků ze specializovaných (akademických) knihoven předmětem častého výzkumu. U těchto knihovníků je navíc nutným předpokladem práce knihovníka oborové vysokoškolské vzdělání (ALA, 2024). Podrobná analýza knihovnického pracovního prostředí v USA (Fyn, 2019) odhalila, že klíčové faktory, které mají vliv na rozhodnutí odejít, je možné seskupit do čtyř základních kategorií: pracovní prostředí, možnost rozvoje, mzda spolu s benefity a vnější okolnosti. Mezi nejvýznamnější důvody, jež knihovníci při odchodu zvažovali, potom patřila spokojenost s pracovním prostředím (firemní kultura), kvalita vedení knihovny, příležitost k dalšímu postupu a možnost růstu mzdy. Nicméně vnitřní faktory, jako je spokojenost s vedením a identifikace s firemní kulturou, byly mnohem silnějšími determinanty odchodu knihovníků než výše mzdy či jiné benefity.

To potvrzuje i studie, která se zaměřovala na zjištění pracovní spokojenosti knihovníků v USA (Martin, 2020). Autoři zjistili, že významným indikátorem je míra identifikace s jejich knihovnou a s její firemní kulturou. Jednalo se o zásadní proměnnou, která prokazatelně knihovnické ovlivňuje. Pokud člověk vnímá své pracoviště pozitivně a je schopný se s ním identifikovat, znamená to, že bude v práci spokojený a nebude ji chtít opouštět. Výsledky výzkumu ukázaly, že tento indikátor úzce souvisí jak s firemní kulturou a pracovním prostředím, tak se spolupracovníky a s vedením.

Management a způsob vedení knihovny se v příčinách fluktuace knihovníků objevuje i v dalších výzkumech. Autoři dosud nejrozsáhlejší studie, která mixovala kvalitativní i kvantitativní sběr dat (Heady, 2020), předkládají jednoznačný výsledek: nejvýraznějším důvodem pro fluktuaci akademických knihovníků v USA jsou faktory systémové dysfunkce pracovního prostředí knihovny, často vycházející z problémů s vedením. Další důvody kromě způsobu vedení knihovny se vynořily v obecnějších kategoriích dysfunkčního a toxického pracovního prostředí, šikaně na pracovišti, nespravedlivého zacházení, špatné morálky a vyhoření (Foster Kaufman, 2022).

## **KNIHOVNÍCI S OBOROVÝM VYSOKOŠKOLSKÝM VZDĚLÁNÍM**

Vedení každé specializované knihovny by mělo usilovat o co největší podíl oborově kvalifikovaných knihovníků v řadách svých zaměstnanců. To potvrzuje i Richter (2019), který říká, že personální politika každé knihovny by měla být nastavena tak, aby knihovnická místa byla přednostně obsazována lidmi s knihovnickou kvalifikací. Už jenom proto, že podíl pracovníků knihoven s formálním oborovým knihovnickým vzděláním je také jedním ze sledovaných indikátorů úspěšné realizace Koncepce rozvoje knihoven 2021–2027 (Koncepce rozvoje knihoven, 2020).

Již zmiňovaná analýza (Pillerová, 2021) ukázala, že od roku 1998 je patrný jen mírný trend zvyšování podílu odborných pracovníků na knihovnických pozicích s vysokoškolským vzděláním. Nárůst zaměstnanců v této skupině se za 23 let zvýšil o 21 %. Ze získaných dat dále vyplývá, že ve specializovaných knihovnách je na knihovnických pozicích zaměstnána více než polovina vysokoškolsky vzdělaných odborných zaměstnanců. Odborně vysokoškolsky vzdělaní knihovníci tak tvoří klíčovou skupinu zaměstnanců specializovaných knihoven, a pokud by docházelo k jejich masivnějšímu odlivu, mohlo by to mít negativní dopad na zajištění odborných aktivit knihovny.

Konkrétně tedy podle výše zmiňované analýzy působí v národních, krajských a akademických knihovnách 58 % knihovníků, kteří absolvovali jeden ze tří studijních programů univerzitního studia oboru Informační studia a knihovnictví (ISK). V Praze na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy můžou studovat na Ústavu informačních studií a knihovnictví, v Brně na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity funguje Katedra informačních studií a knihovnictví a v Opavě na Filozoficko-přírodovědecké fakultě Slezské univerzity připravuje budoucí vysokoškolsky vzdělané knihovníky Ústav bohemistiky a knihovnictví. Na všech těchto institucích je akreditován bakalářský i magisterský studijní program v prezenční i kombinované formě (Fořerová, 2016). Podle informací z výše zmiňovaných ústavů a katedry je zřejmé, že velká část absolventů těchto programů míří právě do specializovaných knihoven (Jarolínková, 2022).



## METODOLOGIE

Cílem studie bylo zjistit, jaké důvody vedly vysokoškolsky vzdělané knihovníky k tomu, že opustili své zaměstnání po několika letech praxe. Hlavní výzkumná otázka zněla: **Jaké jsou hlavní příčiny fluktuace knihovníků s vysokoškolským knihovnickým vzděláním?**

Abych mohla zjistit motivaci knihovníků, kteří vyměnili jednu knihovnu za jinou či zcela opustili oblast knihovnictví, rozhodla jsem se realizovat kvalitativní výzkumnou studii s bývalými zaměstnanci knihoven. Kvalitativní metoda se jevila jako vhodnější, protože nebyly k dispozici žádné výzkumy, které by toto téma řešily. Chtěla jsem se tedy v problematice zorientovat a získat data, která by mi poskytla vhled do problematiky a posloužila jako podklad pro další, kvantitativní typ výzkumu.

Pro sběr dat jsem zvolila metodu polostrukturovaných rozhovorů. Metoda polostrukturovaných rozhovorů se ukazuje jako vhodný nástroj pro zkoumání faktorů ovlivňujících fluktuaci knihovníků z několika důvodů (Novotná, 2019). Prvním klíčovým aspektem je možnost kombinovat otevřené otázky s předem definovanými tématy, což umožňuje zkoumat jak obecné trendy, tak i specifická hlediska, která ovlivnila rozhodnutí knihovníků zůstat, nebo odejít. Tato metoda rovněž umožňuje jít více do hloubky, což bylo klíčové při porozumění subjektivních pohledů jednotlivých knihovníků. Dalším důležitým prvkem byla možnost sledovat interakce mezi různými faktory, což přineslo komplexnější pohled na dosud neprozkoumanou problematiku a umožnilo orientaci v tématu.

Během studia literatury a neformálních rozhovorů mezi knihovníky jsem si tvořila poznámky k otázkám pro výzkumný rozhovor. Otázky a jejich pořadí jsem upravovala podle reakcí participantů a k doplňování odpovědí jsem používala upřesňující otázky. Často jsem se ptala na konkrétní příklady a situace, s cílem získat data o osobních zkušenostech, a nejen názory či domněnky účastníků.

## VÝBĚR A DEMOGRAFIE VZORKU

Účastníci výzkumu byli rekrutováni na základě mého knihovnického působení a dlouholetých osobních vazeb na toto prostředí. Některé participanty znám osobně, na další jsem získala kontakt prostřednictvím jejich bývalých či současných kolegů. Účastníky jsem oslovila osobně nebo přes e-mail. Původní počet oslovených participantů se blížil ke dvěma desítkám, někteří ale účast ve výzkumu odmítli s tím, že je pro ně téma jejich odchodu z knihovny citlivé a nechtějí o něm hovořit. Konečný počet knihovníků, se kterými jsem mluvila, se ustálil na 14 osobách, a to i z důvodu saturace výzkumného vzorku. Výzkumné šetření probíhalo v období srpen–listopad 2023.

Participantů museli splňovat parametry reflektující skutečnost, že jsem se primárně chtěla zaměřit na odborně vysokoškolsky vzdělané knihovníky působící v nedávné době na místech, pro která byli profesně připravováni. Podmínky jsem si stanovila následovně:

- Jedná se o osobu s ukončeným vysokoškolským vzděláním (minimálně Bc.) v oboru ISK (absolvent/ka některé z výše uvedených VŠ).
- Jedná se o osobu, která byla zaměstnána v některé ze specializovaných (národní, krajská, akademická) knihoven déle než dva roky v knihovnické pozici.
- Jedná se o osobu, která byla v knihovně zaměstnána na hlavní pracovní poměr s úvazkem  $\geq 0,5$ .
- Jedná se o osobu, která odešla ze specializované knihovny v nedávné době, maximálně před pěti lety.

Participantů se pohybovali ve věkové kategorii 28–54 let, dá se tedy hovořit o celé jedné generaci knihovníků. Celkem se jednalo o 10 žen a 4 muže, což odpovídá poměrnému genderovému rozložení zaměstnanců knihoven (Pillerová, 2021).

Polovina účastníků výzkumu odcházela z vedoucích pozic (měli pod sebou minimálně jednoho podřízeného). Všichni opustili svá zaměstnání dobrovolně, podáním výpovědi či podepsáním dohody o ukončení pracovního poměru. Jeden participant odešel poté, co proběhla reorganizace knihovny a propouštění. 6 participantů bylo zaměstnáno v některé z národních knihoven, 5 participantů působilo v krajských knihovnách a 3 participantů opustili akademické knihovny. Šest participantů odešlo do jiných (specializovaných) knihoven, ve kterých v době výzkumu

stále působilo. Osm participantů zamířilo mimo knihovnu a jsou zaměstnáni v kulturních institucích, terciárním vzdělávání nebo v soukromém sektoru. O návratu do oblasti knihovnictví nikdo z nich neuvažuje a z rozhovorů též vyplynulo, že nikdo z nich svého rozhodnutí opustit danou instituci nelituje.

## **SBĚR DAT**

Všem participantům jsem vysvětlila cíle studie a zodpověděla otázky, které k jejímu průběhu měli. Před samotným rozhovorem jsem každého účastníka informovala o skutečnosti, že získaná data budou anonymizována a požádala jsem o udělení souhlasu s rozhovorem a s pořízením záznamu. Vyslovený souhlas je součástí zvukového záznamu.

Na začátku rozhovoru jsem všem položila základní otázky týkající se typu a doby jejich předchozího i současného zaměstnání, vzdělání a věku. Následně jsem zjišťovala okolnosti jejich odchodu z knihovny, motivaci a faktory, které je k tomuto kroku vedly.

S 11 participanty jsem hovořila osobně, se dvěma telefonicky a s jedním participantem jsem se spojila online přes Google Meet. Nejkratší rozhovor trval 19 minut, nejdelší 36 minut. Průměrná doba rozhovoru byla 26 minut. Osobní rozhovory probíhaly v kavárnách, knihovnách nebo v soukromí účastníků. Všechny rozhovory byly vedeny v češtině, nahrávány na diktafon a následně přepsány prostřednictvím funkce na převod hlasu do textu v MS Office 365. Participanty jsem v textu označila zkratkami K1–K14 (K jako knihovník) s tím, že jejich vyjádření zachovávají mužský a ženský rod. V textu jsou uváděni pod maskulinním plurálem (knihovníci, participantí apod.).

## **ANALÝZA DAT**

Pro analýzu dat jsem zvolila metodu tematické analýzy (Braun, 2006) s cílem identifikovat, analyzovat a prezentovat klíčové pojmy. Data z polostrukturovaných rozhovorů jsem analyzovala prostřednictvím metody otevřeného kódování, což je účinný postup pro systematickou kategorizaci dat bez předem stanovených kategorií. Otevřené kódování umožňuje odhalit vztahy v datech a rozdělit je do tematických celků, které přinesou odpověď na výzkumnou otázku (Corbin, 2015). V dalším kroku jsem zkombinovala kódy do abstraktnější formy a identifikovala hlavní témata a podtémata. Témata jsem revidovala z hlediska jejich relevance k výzkumné otázce. Nakonec jsem pojmenovala hlavní kategorie tak, aby odpovídaly cílům výzkumu a charakteru dat.

## **LIMITY VÝZKUMU**

V rámci tohoto výzkumu je třeba upozornit na to, že výsledky mohou být ovlivněny emočním zabarvením odpovědí účastníků. Mnozí z participantů vnímali svůj odchod z knihovny jako vynucený či úkorný, a tyto emoce se promítly do jejich odpovědí, což může mít vliv na objektivitu některých zjištění. Je tedy nutné brát v úvahu, že subjektivní zkušenosti participantů mohly ovlivnit vnímání příčin jejich fluktuace. Také doba odchodu z dané knihovny se lišila a osoba, která dala výpověď před rokem, mohla mít situaci méně osobnostně zpracovanou než osoba, která odešla před čtyřmi lety. Dalším z limitů této výzkumné studie byl fakt, že někteří z participantů odešli ze stejné instituce či mířili do instituce, ze které jiný participant odešel. Někteří participantů se tak navzájem mohli znát. Vzhledem k tomu, a i ke skutečnosti, že zkoumaná knihovnická komunita je propojená, neuvádím zde počty osob odešlých ze stejné knihovny, ani to, o jaké knihovny se jedná. Z důvodu zachování anonymity také neuvádím podrobnější profily knihovníků.

## VÝSLEDNÁ ZJIŠTĚNÍ

V této kapitole jsou podrobně představena výsledná témata vzešlá z analýzy. Popisované kategorie vznikly na základě podkategorií, které byly vytvořeny sloučením významově podobných kódů. Jedná se o hlavní důvody, které vedly knihovníky k tomu, že se rozhodli své zaměstnání opustit. Jsou to důvody, které se prolínaly všemi rozhovory. U všech participantů vedlo k jejich výslednému opuštění knihovny více důvodů, takže definovat jeden zásadní nebylo možné a nebylo to ani cílem tohoto šetření. Pokud v rozhovorech rezonovalo nějaké téma častěji než jiné, je to uvedeno v popisu jednotlivých kategorií.

Hlavní kategorie	Podkategorie
<b>Finanční a pracovní podmínky</b>	Nepřiměřená pracovní zátěž a tlak na výkon
	Nedostatečné finanční ohodnocení
	Nedostatek benefitů a vybavení
	Pracovní nejistota
<b>Vedení knihovny a firemní kultura</b>	Neefektivní komunikace s vedením
	Negativní vztahy s vedením
	Politické a organizační tlaky
	Nemožná identifikace s firemní kulturou
<b>Kariérní růst a vzdělávání</b>	Nedostatečné možnosti profesního růstu
	Nedostatečná podpora od vedení
	Omezení vzdělávacích příležitostí
<b>Mezilidské vztahy</b>	Odchod kolegů
	Izolace od spolupracovníků
<b>Smysl práce a motivace</b>	Profesní nespokojenost a ztráta motivace
	Pocit nedostatku smysluplnosti práce
<b>Osobní problémy a vyčerpání</b>	Pocity vyhoření a únavy
	Nesoulad s osobním životem

Obr. 1 Tabulka s výsledky tematické analýzy

### Finanční a pracovní podmínky

Pracovní podmínky v knihovnách byly často tématem, které participanté zmiňovali s tím, že je vnímali jako ne zcela uspokojivé. Přestože nezpochybňovali klidnější prostředí knihoven jako rozpočtových organizací, jejichž činnost není spojena s nutností tvořit zisk, objevovaly se stesky na zvýšené pracovní nasazení. Jedna z participantek vnímala, že při nárocích kladených na vyšší pracovní nasazení je apelováno na její city: „Děláš to z lásky ke knihovně, že, takže se prostě očekávalo, když jsem to musela odevzdat, tak kdybych měla pracovat dvanáct hodin

*denně, sedm dní v týdnu, tak to prostě odevzdám“.* (K11) Někteří z knihovníků popisovali, že přebírali větší část práce za své nadřízené či ostatní kolegy. Opakovaně se v rozhovorech objevil názor, že *„když byl někdo hodně šikovnej a schopnej, tak byl za to trestán tak, že mu vlastně přibývala práce“.* (K7) Obecně považovali za nespravedlivé, že v důsledku jejich dobře a rychle odvedené práce jim místo navýšení platu byla často přidělena nová činnost, kterou potom vykonávali dlouhodobě.

*„Tak jsem dělala na svůj úvazek za 3 lidi a ještě jsem dostala takový jako speciální úkol od vedení knihovny a já jsem namítala, že mám teď ještě velký úkol od vyučujícího, který je termínovaný. A bylo mi řečeno, že mám přece úvazek 40 hodin. Tak prostě to musím zvládnout v rámci toho svého jednoho základního.“* (K3)

Že v některých knihovnách panují zvláštní pracovní podmínky, provázené nedostatečným vybavením, se na základě výpovědí některých participantů projevilo silně během období covidu a s ním spojeného uzavření veřejných institucí. Jedna z participantek měla za to, že tato doba byla začátkem událostí, které vedly k jejímu rozhodnutí z knihovny odejít.

*„Největším spouštěčem byl covid. Když z rozhodnutí paní ředitelky byla instituce uzamčena pro všechny zaměstnance úplně. A její rozhodnutí, že všichni budou dělat práci na home officu. Aniž by ji zajímalo to, že ne každý může pracovat z domu už z důvodu, že nemá potřebné vybavení, počítač, nemá potřebný zázemí. A když jsem navrhovala, ať tu budovu nezavírá, ať uděláme nějaký režimy, aby lidi, který opravdu nemůžou pracovat z domu, mohli chodit do práce, tak ona to zamítla. Tak mi to přišlo, že jim vlastně na práci těch lidí vůbec nezáleží.“* (K8)

Téměř všichni knihovníci také poukazovali na neadekvátní finanční ohodnocení své činnosti. Byli si přitom dobře vědomi limitů tabulkových platů, které označovali až za nedůstojné. Sami sebe prezentovali jako osoby, které pracují v knihovnách spíše kvůli charakteru samotné práce než kvůli penězům. Popisovali, že při žádostech o zvýšení platu se setkávali s odmítnutím a poukázáním na fakt, *ať jsou rádi za to, co mají.* (K7) Na druhou stranu jedna z participantek, která byla ve vedoucí pozici, zdůraznila, že se sama snažila zvýšení platů svých kolegů iniciovat a v řadě případů bylo odsouhlaseno. Další participant uvedl, že výše jeho osobního ohodnocení, kterým je možné tabulkový plat navýšit, činila pouhých 200 Kč měsíčně, což vnímal jako *výsměch* (K4). Opustit knihovnu kvůli platu a nevyhovujícím pracovním podmínkám přitom nebylo téměř nikdy jedinou motivací odchodu. Profesní setrvání v knihovnách pro ně bylo otázkou cti i přes nízký příjem. Pokud už někdo z participantů uváděl finance jako zásadní



důvod změny zaměstnání, bylo to spojeno i s dalšími faktory, například nabídkou od jiného zaměstnavatele.

*„Protože já jsem dostal nabídku od firmy, kde teďka pracuji, moje známá mě doporučila. Ona mě jako oslovila a já říkám, jo, to je super, protože já jsem to vždycky chtěl dělat. (...) Vždycky mně to přišlo jakože super prestižní, dobře zaplacené. A z tohoto důvodu jsem to zkusil. Já jsem byl v knihovně spokojený, chtěl jsem tam zůstat, ale tohle byl prostě takový hybatel a jako největší roli v tom hrály asi peníze. Takže finance, protože prostě ty firmy zaplatí jiné peníze než ve státním sektoru.“ (K12)*

### **Vedení knihovny a firemní kultura**

Výhrady ke způsobu vedení knihovny a netransparentní komunikaci byly stěžejním motivem prakticky všech rozhovorů. Problematická komunikace a negativní vztahy s vedením více či méně ovlivnily rozhodnutí opustit zaměstnání téměř u všech zpovídaných knihovníků. Participanti často popisovali situace, kdy s nimi vedení nekomunikovalo a neměli k dispozici důležité informace. V jedné knihovně neprobíhaly pravidelné porady, neexistovala možnost mluvit s vedením, a navíc byl zrušen hromadný mail. V dalších knihovnách chyběla jasná vize a strategie a nebyla určena pravidla v oblasti firemní kultury, což vedlo k nejasnostem a problémům v každodenním fungování. Mnohdy knihovníci nevnímali dostatečnou podporu či zájem o zaměstnance. V některých knihovnách vládla atmosféra strachu a neochoty, knihovníci se báli vyjádřit svůj názor. Vedení dalších knihoven podle nich přistupovalo k zaměstnancům jako k *výkonovým jednotkám* (K11), jiná participantka měla dojem, že vedení knihovny považuje své zaměstnance za *podvodníky* a chová se k nim povýšeně (K8). Popisovala situaci, kdy došlo k opakovaným nejasnostem při vydávání stravenek, a vyjádřila morální odpor vůči postupu, kterým vedení tuto situaci řešilo.

*„A to mě naštválo až tak, že jsem odešla z porady vedení a práskla jsem za sebou dveřmi. Řekla jsem něco, jako že asi nechci být součástí tady té skupiny. A to nebyl jedinej případ, kdy se na zaměstnance házela nějaká špína. Přitom z mého pohledu většina těch zaměstnanců tam byli hrozně slušní lidi. A to, že část vedení vůbec nedodržovala nějakou docházku, štábní kulturu, tak jsem se někdy až divila, jak to, že ty běžný zaměstnanci normálně choděj do práce a dodržujou pracovní dobu.“ (K8)*

Někteří participanti hovořili o tom, že vnímali chaos a postrádali respekt vůči sobě: „*Necítil jsem loajalitu ani vůči sobě, ani vůči agendám, ani vůči svým podřízeným od toho úplně nejvyššího vedení. Oni nejsou loajální vůči zaměstnancům.*“ (K2) Jedna z participantek podrobně popsala situaci, kdy se knihovna podle jejího názoru řídila samospádem, a proto se část zaměstnanců rozhodla převzít aktivitu do svých rukou.

„*Takže ta firemní kultura se tvořila zespoda od zaměstnanců, zatímco vlastně to vedení tam bylo spíš jakoby mimo, to znamená, že to tam bylo trošičku takový jako partyzánský, že ti zaměstnanci vlastně sami cítili potřebu se scházet. Jako něco pro tu knihovnu dělat, nějakým způsobem pracovat, zatímco z vedení pak spíš padaly jenom nějaké takové všeobecné věci. (...) Tak jako ta frustrace se stávala čím dál tím větší z toho jednání k nám jako k zaměstnancům. Takže jsme založili odborovou organizaci.*“ (K5)

Nastavení lepší komunikace s vedením prostřednictvím odborové organizace hledali i další knihovníci. Ne vždy to bylo funkční řešení, zejména když v knihovně proběhla reorganizace a do vedení byl dosazen člověk spřízněný s politickou sférou.

„*Ale prostě do knihovny přišly peníze a přišla tam politika. A vlastně i ta nová ředitelka jakoby přišla, jenže nechtěla plnit to politický zadání, tak byla odvolána. A v ten moment jsme měli provizorního politicky nastrčeného ředitele a pak v nějakém takovém podivném konkurzu přišel další ředitel a prostě ta knihovna se úplně rozpadla vztahově mezi sebou. Prostě to bylo jakoby šílený napětí, ani odbory nepomohly.*“ (K9)

Mnozí si byli vědomi i faktu, že se jim nedaří pracovat v souladu s firemní kulturou dané knihovny. Byli frustrovaní, demotivovaní a jen obtížně či vůbec se identifikovali s knihovnou jako takovou. Někteří se za své vedení dokonce styděli. Svou práci sice vykonávali, ale postrádali jasně nastavená pravidla, férové jednání a také těžce nesli zlehčování a ignorování jejich návrhů na zlepšení pracovních podmínek a organizace práce, které se snažili prosadit.

## **Kariérní růst a vzdělávání**

Možnost dalšího kariérního růstu, podporu vzdělávání a důraz na rozvoj zaměstnanců vnímali knihovníci jako nástroje, které jim umožní vykonávat svou práci lépe. I přes to, že všichni měli vysokoškolské vzdělání, předpokládali, že se jejich vzdělávání nezastavilo a budou mít příležitost na něm nadále pracovat. Ocenili, když knihovna tyto možnosti nabídla: „*Nakonec zavedli teda nějaký systém interního vzdělávání, tak bylo možné přihlašovat se na různé akce,*

*tak to jsem byl rád.*“ (K10) Někteří z nich ale ve svých knihovnách velkou podporu pro své vzdělávání nenašli a přispělo to k jejich rozhodnutí odejít. Účast na vzdělávacích akcích byla navíc vedením některých knihoven vnímána jako zbytečná zábava nad rámec pracovní činnosti. Jinde byly bariérou omezené finance a účast na placených seminářích či konferencích byla umožněna jen malému počtu stále stejných osob.

*„V tomto oboru je potřeba bojovat, opravdu bojovat o finance pro instituci a zároveň o finance i pro zaměstnance, které by umožnily růst zaměstnanců. Pokud jsme se bavili o tom růstu, tak ještě, co bylo frustrující, tak vedení si bralo různé knihovnické akce jako výlety. Odlety k moři a podobně.*“ (K4)

Participantů se shodovali v tom, že jim vzdělávací akce pro zaměstnance nebo jejich širší nabídka chyběla. Pro mnohé z nich to byl určitý benefit, který mohl částečně kompenzovat nízký plat. Výrazně více jim ale vadilo, že nemají možnost dalšího kariérního růstu a postupu. Zejména mladší participantů uváděli, že do knihovny nastoupili na menší úvazek a přesto, že měli zájem o jeho navýšení nebo o postup na pozici ve vyšší platové třídě, nebylo jim vyhověno. Někteří participantů považovali sami sebe za lépe informačně gramotné a jazykově vybavené knihovníky, kteří by mohli knihovně přinést více užitku než někteří kolegové důchodového věku, kteří setrvali na svých pozicích a blokovali podle nich úvazky. Jedna participantka knihovnu opustila právě z důvodu, že se pro ni celý úvazek nenašel. Nesouhlasila ale s tím, že by navýšení jejího vlastního polovičního úvazku mělo mít za následek odebrání úvazku někomu jinému: *„To se mně jako nelíbí, takovéhle jednání, že vlastně, abych si udržela někoho, tak seberu někomu jinému úvazek a dám to tomuhle. A rozumím, že tam nebyla možnost jako ten úvazek vám navýšit bez tohoto.*“ (K14)

Možnost dalšího vzdělávání i osobního rozvoje řešili knihovníci primárně se svými přímými nadřízenými a v tomto ohledu vyjadřovali vděčnost v tom smyslu, že tito nejbližší kolegové je podporovali a snažili se pro ně udělat maximum. Nikdo participantů ale nezažil situaci, že by se o jeho rozvoj či vzdělávání zajímal někdo z personálního oddělení knihovny: *„Personální zajišťovalo spíš tak jako tu běžnou agendu jako mzdy, prostě výplaty, dovolený a tyhle věci, a nějaký lidský zdroje, tak vůbec jako tyhle věci nikdo neřešil.*“ (K11) Ani v jedné z knihoven, ve kterých participantů pracovali, v době rozhovorů s nimi neexistovalo oddělení, které by mělo na starost problematiku řízení lidských zdrojů a talentů. Knihovníci v rozhovorech také zklamaně zmiňovali, že poté, co podali výpověď, nikoho z personálního oddělení či vedení

knihovny nezajímaly důvody, které je k tomu vedly. Žádného z participantů také nikdo nepřemlouval, aby v knihovně zůstal.

### **Mezilidské vztahy**

Participantů napříč knihovnami velmi kladně hodnotili svůj nejbližší pracovní kolektiv. Popisovali, že měli až nadstandardně dobré vztahy se svými spolupracovníky, které často přerostly v přátelství. Uváděli, že spolu trávili čas i mimo zaměstnání, a mnozí z nich se svěřili, že udržují tato přátelství i v době, kdy spolu již nepracují. Pro tyto participanty byly mezilidské vztahy na pracovišti velmi důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost v zaměstnání. Když došlo k odchodu člověka, který byl ve vedoucí pozici, a kolegové si ho vážili jak po pracovní, tak po osobní stránce, bylo to impulsem k opuštění knihovny i pro ostatní.

*„Poslední kapka byla, když nám XY řekla, že odchází. Tak jsem si říkala, že to ne. To je konec prostě. Protože to byl jedinej člověk, kterej tam něco uměl a měl nějakou vizi. A tam bylo jasné, že když ona odejde, tak že už tam prostě nebude nikdo takovej a že s ní odejde asi víc lidí.“ (K1)*

Ztráta klíčových lidí mohla být příčinou hlubšího personálního vyprázdnění. Někteří participantů popisovali situace, kdy došlo v knihovně k organizačním změnám například po ukončení projektu, a oni byli bez předchozí konzultace převedeni do směnného provozu. Tyto kroky vedly k tomu, že mnozí raději dobrovolně odešli a spolu s nimi dostali odvahu odejít i další kolegové.

Další participantů zase měli pocit, že byli od svých kolegů odděleni, zejména kvůli velikosti knihovny: *„Ta knihovna je možná tou velikostí, tím zaměřením, a že tam každej pracuje v tom svém oddělení, nesourodá, tak mezi lidma přesah není.“ (K10)*

Mnohým participantům se po bývalém kolektivu stýská a tento stesk uváděli spontánně při zamyšlení u otázky, co jim z bývalého zaměstnání chybí: *„Stýská se mi po lidech, kteří opravdu byli zapálení pro svůj obor. Zároveň jsou to lidé, kterým jsou vlastní nějaké morální hodnoty. Prostě se kterými vlastně mám společné hodnoty, ať už lidské nebo pracovní, a můžu vlastně budovat nejenom pracovní, ale i přátelské vztahy.“ (K4)*

### **Smysl práce a motivace**

Ztráta smyslu práce byl další z kritických faktorů, který se dal v rozhovorech vysledovat. Knihovníci s vysokoškolským vzděláním v oboru většinou dobře věděli, co práce v knihovně

obnáší a považovali ji za smysluplnou. Pokud jim tedy jejich práce smysl dávat přestala, způsobilý to vnější okolnosti, zejména nemožnost prosadit změny. To se týkalo jak pracovníků v podřízených pozicích, tak i těch, kteří měli vedoucí funkci.

*„Takže usedlost a tradičnost, kterou jsem pojmenovala, mi prostě moc nesedí a zjistila jsem, že to je velmi těžký v té knihovně, protože ta knihovna je absolutně rigidní, nebo byla absolutně rigidní. Většina zaměstnanců tam pracovala déle než 20 let a byli teda odborníci na slovo vzatí, nicméně prostě nechtěli nic dělat. Ničeho se zúčastňovat, nic nového, nikam jezdit, nic vidět. (...) Furt se diskutovaly nějaký jako věci okolo, ale když jsem tam udělala nějakou malou změnu, tak byl oheň na střeše. Takže trochu jsem bojovala s tímhle, ale nenechala jsem se odstrašit, no jenže bohužel, byla jsem na to docela malá ryba.“ (K6)*

Jeden z participantů se cítil demotivovaný poté, co byl zapojen do projektu, díky kterému knihovna sice získala finance, ale jehož nutným výstupem byly odborné metodiky a články, které měl vytvořit: *„To byl zase vědecký výstup, který jsme naplánovali, takže to prostě nedávalo smysl. Měl jsem pocit, že to jako dělám, jenom abysme si mohli něco odškrtnout, a že reálně tu metodiku nikdo nikdy nebude používat ani číst.“ (K10)*

Knihovníci se také potýkali s nízkou či nulovou úspěšností při prosazování svých návrhů, změn či novinek ve svých knihovnách. Naráželi často na neochotu měnit zaběhané pořádky, nebo se jejich návrhy ani nedostaly k osobám s rozhodovací pravomocí. Pro mnohé bylo demotivující, že si neprosadí ani aktivity, ze kterých by měli prospěch uživatelé knihovny a které nebyly spojeny s finančními náklady. Jednalo se například o přesuny nábytku, optimalizaci vybavení studoven nebo realizaci vzdělávacích seminářů.

*„Když jsme dělali pro osoby s mentálním postiženým a pro nevidomý a takovýhle prostě jako projekty, které byly skvělé, hrozně nás bavily a já jsem se v tom realizovala. Ten tým byl skvělejší, takže já bych určitě ještě třeba nějakou dobu tam byla. Ale to nové vedení tyhle aktivity všechny stoplo. Už nám k tomu nedalo prostě příležitost, protože jsme byli ten kritickej hlas, takže tím pádem jsme byli potom jakoby trestaný za to, takže nebyl vůbec důvod tam zůstat.“ (K9)*

Jeden z participantů se přiznal, že svůj odchod z knihovny zvažoval několik let. Když ale pochopil, že nedokáže prosadit žádné zásadní změny, rozhodl se knihovnu opustit definitivně.

*„Nakonec ten důvod, proč jsem odešel, bylo, že jsem věděl, že se to nezmění. Že já nic nezměním. A že to nedám, že prostě já bych tam byl dál nešťastnej. Já abych byl spokojenej v práci, tak potřebuju, aby ta práce byla smysluplná. Abych pro ni měl přiměřené podmínky,*

*zejména abych cítil podporu shora. (...) Někde na konci je potřeba té hmotný satisfakce, která tam je taky. Není to ta nejdůležitější složka, takže i kdybych byl přeplacenej, tak pokud to zaměstnání nebudu považovat za smysluplný, budu si hledat jiný místo.“ (K2)*

## **Osobní problémy a vyčerpání**

Důvody k opuštění zaměstnání byly i osobního charakteru. Někteří participanti zmiňovali potřebu mít více času na rodinu, někteří měli paralelně další zaměstnání či brigádu a chtěli svůj čas investovat tam. Další se svěřili, že se u nich dostavily pocity vyhoření a únavy z práce. Na celkovou únavu z neustálé pracovní zátěže a řešení problémů si stěžovali hlavně pracovníci na vedoucích pozicích.

*„Já už jsem si říkala prostě, že chci mít víc času, na sebe, na rodinu. Ta práce byla taková, pořád jako by musel být člověk v pozoru. A musel něco řešit, prostě byl nějaký průšvih, tak člověk nemohl jít domů. A mě už to začalo tak jako zmáhat. A prostě otravovat. No já si myslím, že i vyhořelá jsem byla, to si myslím, že jo, to vyhoření, že asi bylo to nejhlavnější.“ (K13)*

Stres a přepracování vedly u některých knihovníků i ke zdravotním problémům, které se postupně zhoršovaly. Opustit dosavadní zaměstnání se jim tak jevilo jako jediné východisko: *„Katalyzátor byl můj zhoršený zdravotní stav, který byl způsobený tím, že tam postupně po výměně vedení začali hromadně odcházet kolegové a řešilo se to tam přidáváním práce ostatním. Když jsem odcházela, tak už jsem měla teda vážné zdravotní potíže ze stresu jako z přepracování a vyčerpání.“ (K3)*

Jedna z participantek se rozhodla ukončit svůj pracovní vztah poté, co byla po návratu z rodičovské dovolené přerazena na místo se směnným provozem, který jí neumožňoval skloubit práci s péčí o malé dítě: *„A pak mi najednou napsali čtyři dny před koncem té rodičovský, že očekávají, že nastoupím do těch služeb na směnný provoz, přičemž tam je noční a máte dlouhej tejdén, jakože do osmi do večera v práci. Je jasný, že takhle nemůžete s malým dítětem fungovat.“ (K11)* Participantka chvíli zvažovala, že podnikne nějaké právní kroky vůči tomuto postupu, nakonec ale rezignovala a podepsala dohodu o ukončení pracovního poměru.

## SHRNUTÍ

Pracovní podmínky v knihovnách často nebyly uspokojivé, což vedlo participanty k tomu, aby opustili svá zaměstnání. Ačkoli knihovníci oceňovali klidné prostředí knihoven, často si stěžovali na **zvýšené pracovní nasazení**. Očekávalo se, že splní své úkoly bez ohledu na pracovní dobu, což často vedlo k přetížení. Někteří knihovníci byli nuceni přebírat práci za své kolegy nebo nadřízené, což považovali za nespravedlivé, zejména když jejich úsilí nebylo finančně odměněno. Naopak, **místo zvýšení platu jim byla přidělena další práce**.

**Finanční ohodnocení bylo pro většinu účastníků také neadekvátní**. Ačkoli si byli vědomi limitů tabulkových platů, někteří je považovali za nedůstojné. Přestože mnozí pracovali v knihovnách z lásky k práci, na uživení to nestačilo. Výše osobního ohodnocení byla často směšně nízká, což vedlo k frustraci. Někteří knihovníci se rozhodli odejít, když dostali nabídky od jiných zaměstnavatelů s lepšími platovými podmínkami.

**Komunikace a vztahy s vedením byly dalším stěžejním motivem pro odchod**. Participanti popisovali situace, kdy s nimi vedení nekomunikovalo a chyběly jim důležité informace. Neprobíhaly pravidelné porady a nebyla určena jasná vize a strategie knihovny. Někteří knihovníci se cítili nedocenění a postrádali podporu od vedení. **Atmosféra strachu a nedůvěry** vedla k tomu, že knihovníci se báli vyjádřit svůj názor. V některých knihovnách bylo vedení vnímáno jako nekompetentní a chaotické, což přispívalo k celkové frustraci zaměstnanců. Vnímali i pohrdání ze strany vedení a také rozdílné podmínky, které mělo vedení nastavené.

Dalším důležitým faktorem byl **nedostatek možností pro kariérní růst a vzdělávání**. Knihovníci očekávali podporu pro své další vzdělávání a profesní rozvoj, což se však často nestávalo. Účast na vzdělávacích akcích byla vnímána jako zbytečná a omezené finanční prostředky neumožňovaly širší účast na placených seminářích či konferencích. Mladší knihovníci často neměli možnost postupu na pozice odpovídající jejich kvalifikaci.

Mezilidské vztahy byly pro participanty velmi důležité. Protože měli často dobré vztahy se svými nejbližšími kolegy, **odchod klíčových osob vedl k demoralizaci a dalším odchodům**. Organizační změny v knihovně či politické tlaky ve vedení je přivedly k rozhodnutí odejít.

**Ztráta smyslu práce byla dalším kritickým faktorem**. Knihovníci často nemohli prosadit své návrhy a změny, což vedlo k demotivaci. Mnozí cítili, že jejich práce nemá smysl, zejména

když jejich návrhy byly zamítány nebo ignorovány. Nepomáhala ani komunikace přes odbory. Ztráta smyslu vykonávané práce vedla k frustraci participantů.

**Osobní problémy a vyhoření** rovněž hrály roli při rozhodování o odchodu. Někteří knihovníci potřebovali více času na rodinu nebo měli jiné pracovní závazky. Stres a přepracování vedly k vyhoření a zdravotním problémům, což je přimělo opustit zaměstnání. Přeřazení na nevhodné pracovní pozice po návratu z rodičovské dovolené bylo dalším důvodem pro odchod.



## DISKUZE

Analýza důvodů, které vedly knihovníky k opuštění svých zaměstnání v českých knihovnách, ukazuje na komplexní síť faktorů. Tyto faktory zahrnují pracovní podmínky, finanční ohodnocení, vedení a firemní kulturu, možnosti kariérního růstu a vzdělávání, mezilidské vztahy, motivaci a smysl práce, a také osobní problémy a vyčerpání. Výsledky výzkumu se shodují s důvody fluktuace v kontextu českého pracovního trhu (Vnoučková, 2013).

Pracovní podmínky a finanční ohodnocení jsou jedny z hlavních motivů odchodu knihovníků. Participanti často zmiňovali zvýšené pracovní nasazení a nespravedlivé přidělování úkolů bez odpovídajícího navýšení platu. Podobné výsledky uvádí i zahraniční studie, která identifikovala pracovní přetížení knihovníků jako klíčový faktor vedoucí k opuštění profese (Foster Kaufman, 2022). V obou kontextech se ukazuje, že finanční ohodnocení knihovníků je často vnímáno jako nedůstojné.

Dalším významným faktorem je způsob vedení knihoven a firemní kultura. Problematická komunikace a nedostatek transparentnosti v českých knihovnách vedly k pocitům frustrace a demotivace mezi zaměstnanci. Zahraniční výzkum rovněž potvrzuje, že efektivní vedení a zdravá firemní kultura jsou klíčové pro udržení zaměstnanců a jejich spokojenost (Ortega, 2019). V případě neexistence těchto prvků zaměstnanci často cítí nedostatek podpory a loajality ze strany vedení, což může vést k jejich odchodu.

Možnosti kariérního růstu a vzdělávání jsou další oblastí, kde se české a zahraniční knihovny setkávají s podobnými výzvami. Autoři americké studie (Fyn, 2019) zjistili, že participanti uváděli nedostatek příležitostí pro profesní rozvoj a vzdělávání jako důvod své nespokojenosti. Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jako klíčového prvku pro udržení kvalifikovaného personálu v knihovnách by neměly být podceňovány.

Mezilidské vztahy byly hodnoceny velmi pozitivně, přestože odchody klíčových osobností v pracovních kolektivech vedly k dalším odchodům. Obavy z tohoto jevu jsou popsány i v zahraniční studii, která měla za cíl predikovat problémy, kvůli kterým by mohli knihovníci svá zaměstnání opouštět (Colding, 2006). Přátelské osobní vazby a pozitivní pracovní prostředí mohou být ochranným faktorem proti fluktuaci, zatímco odchod oblíbených kolegů může mít opačný efekt. Stejná studie varuje před ztrátou smyslu práce a upozorňuje na to, že smysluplnost práce a možnost ovlivňovat její podobu jsou klíčové pro dlouhodobou pracovní spokojenost.

Osobní problémy a vyčerpání byly také významnými faktory vedoucími k odchodům. Participantů často uváděli pocity vyhoření a zdravotní problémy způsobené pracovním stresem. Zahraniční studie potvrzuje, že pracovní stres a vyčerpání jsou častými důvody odchodu knihovníků a zdůrazňuje potřebu vyváženého pracovního života, tzv. wellbeingu (Foster Kaufman, 2022).

Mezi důvody fluktuace českých knihovníků se naopak neobjevují některé navázané přímo na americké prostředí, jako je například velká vzdálenost mezi knihovnou a bydlištěm knihovníka (Fyn, 2019) nebo šikana na základě rasového původu (Acadia, 2023, s. 54).

## ZÁVĚR

Celkově lze říci, že problémy identifikované v českých knihovnách mají své paralely i v zahraničním kontextu, což naznačuje, že se jedná o systémové výzvy vyžadující intervenci na úrovni vedení knihoven. Vytvoření zdravého a podpůrného pracovního prostředí, zlepšení finančního ohodnocení, nastavení firemní kultury a transparentní komunikace s vedením, podpora vzdělávání a kariérního růstu by měly být prioritou pro všechny knihovny, které chtějí udržet své zaměstnance.

Knihovny v České republice sice mají svá personální oddělení, málokterá knihovna však zaměstnává osobu, která má na starost péči o zaměstnance a jejich rozvoj. Přítomnost takového člověka v knihovně by zaměstnancům naznačila, že o ně má vedení zájem. Nedostatek zájmu o zaměstnance byl jedním z faktorů, které knihovníci zmiňovali, stejně tak si stěžovali na nedostatek informací. Vrcholové vedení knihoven by tak mělo klást důraz na interní komunikaci a dbát o to, aby byl zajištěn oboustranný tok informací. Toho je možné docílit i prostřednictvím lepší kooperace středního managementu s vedením knihovny. Střední management by měl převzít zodpovědnost za vedení svých podřízených a vedení knihoven by mu mělo dát důvěru a poskytnout veškeré podmínky včetně metodické podpory. Nastavení komplexního systému vzdělávání zaměstnanců by také mohlo přispět k celkové spokojenosti zaměstnanců. Vysokoškolští knihovníci, kteří jsou vzděláváni s cílem pracovat na odborných či vedoucích pozicích v knihovnách, by měli tvořit stabilní jádro specializovaných knihoven, a knihovny by měly předcházet tomu, aby je tito kvalifikovaní zaměstnanci opouštěli.

## DEDIKACE

Článek vznikl na základě institucionální podpory dlouhodobého koncepčního rozvoje výzkumné organizace poskytované Ministerstvem kultury.

## POUŽITÁ LITERATURA

ACADIA, Spencer, ed., 2023. *Libraries as dysfunctional organizations and workplaces*. First published. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 9780367747091.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. První vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6. Dostupné také z: <https://flexibooks.cz/jak-omezit-fluktuaci-a-udrzet-si-zamestnance-manazerskymi-nastroji/d-77899/>

BRAUN, Virginia a Victoria CLARKE, 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* [online]. 3(2), 77-101 [cit. 2024-07-31]. ISSN 1478-0887. Dostupné z: doi:10.1191/1478088706qp063oa

COLDING, Linda K., 2006. Will They Stay or will They Go? Predictors of Academic Librarian Turnover. In: *Advances in Library Administration and Organization* [online]. Bingley: Emerald (MCB UP ), s. 263-280 [cit. 2023-05-17]. *Advances in Library Administration and Organization*. ISBN 0-7623-1297-1. Dostupné z: doi:10.1016/S0732-0671(05)23007-9

CORBIN, Juliet M. a Anselm L. STRAUSS, 2015. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Fourth edition. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-4129-9746-1.

DIVÍNOVÁ, Daniela, Lenka DOSTÁLOVÁ, Jitka KOTISOVÁ, Šárka PAZDEROVÁ, Vít RICHTER, Richard ŠČERBA a Marie ŠEDÁ, 2021. *Jak řídit knihovnu: příručka pro začínající vedoucí - ředitele knihoven*. 1. vydání. Praha : Národní knihovna České republiky - Knihovnický institut. ISBN 978-80-7050-748-3.

FOBEROVÁ, Libuše, 2016. Studovat knihovnictví v ČR se dá na třech univerzitách. *Duha: informace o knihách a knihovnách z Moravy* [online]. Brno, 30(1), 5-8 [cit. 2023-05-17]. ISSN 0862-1985. Dostupné z: <https://duha.mzk.cz/clanky/studovat-knihovnictvi-v-cr-se-da-na-trech-univerzitach>

FOSTER KAUFMAN, Amanda, Amy F. FYN, Millicent WEBER a Christina HEADY, 2022. The dysfunctional library and academic librarian turnover. In: ACADIA, Spencer. *Libraries as Dysfunctional Organizations and Workplaces* [online]. London: Routledge, s. 51-71 [cit. 2023-12-06]. ISBN 9781003159155. Dostupné z: doi:10.4324/9781003159155-2

FYN, Amy F., Christina HEADY, Amanda FOSTER-KAUFMAN a Allison HOISER, 2019. *Why We Leave: Exploring Academic Librarian Turnover and Retention Strategies*. ACRL 2019 [online]. ALA, 139-147 [cit. 2023-05-18]. Dostupné z: <https://alair.ala.org/bitstream/handle/11213/17707/WhyWeLeave.pdf?sequence=1>

HEADY, Christina, Amy F. FYN, Amanda FOSTER KAUFMAN, Allison HOSIER a Millicent WEBER, 2020. Contributory Factors to Academic Librarian Turnover: A Mixed-Methods Study. *Journal of Library Administration* [online]. 60(6), 579-599 [cit. 2023-05-17]. ISSN 0193-0826. Dostupné z: doi:10.1080/01930826.2020.1748425

JAROLÍMKOVÁ, Adéla, 2022. Profily absolventů/tek. In: *ÚISK FF UK* [online]. Praha [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://uisk.ff.cuni.cz/cs/pro-uchazece/profily-absolventu/>

KONCEPCE ROZVOJE KNIHOVEN, 2020. *Koncepce rozvoje knihoven v České republice na léta 2021-2027 s výhledem do roku 2030: knihovny - pilíře občanské společnosti, vzdělanosti a kultury*. 1. vydání. Praha: Národní knihovna České republiky - Knihovnický institut. ISBN 978-80-7050-734-6.

LAZZARI, Matilde, Jose M. ALVAREZ a Salvatore RUGGIERI, 2022. Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics* [online]. 14(3), 279-292 [cit. 2023-06-06]. ISSN 2364-415X. Dostupné z: doi:10.1007/s41060-022-00329-w

LMC, 2022. Ročenka LMC 2022/2023. In: *LMC.cz* [online]. [cit. 2023-06-07]. Dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/46242766-6b00-4e8a-a2fb-cc1ba120fa0e.pdf>

MARTIN, Jason, 2020. Job Satisfaction of Professional Librarians and Library Staff. *Journal of Library Administration* [online]. 60(4), 365-382 [cit. 2023-08-16]. ISSN 0193-0826. Dostupné z: doi:10.1080/01930826.2020.1721941

NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ, ed., 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Vydání první. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-7571-025-3.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery: 2.*, přepracované a rozšířené vydání. 1. elektronické vydání. Grada. ISBN 978-80-247-8355-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/sociologie-pro-ekonomy-a-manazery-96/>

ORTEGA, Alma C., 2019. *Academic Libraries and Toxic Leadership* [online]. USA [cit. 2023-06-01]. Dostupné z: <https://digital.sandiego.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1126&context=dissertations>. Dissertation. University of San Diego.

PILLEROVÁ, Vladana a Vít RICHTER, 2021. *Analýza věkové, vzdělanostní a platové struktury pracovníků knihoven v ČR 2020/2021: zpráva z průzkumu*. Národní knihovna. Praha. Dostupné také z: [https://ipk.nkp.cz/docs/Zprva\\_analza2020\\_DEF2021\\_11.pdf](https://ipk.nkp.cz/docs/Zprva_analza2020_DEF2021_11.pdf)

RICHTER, Vít, 2019. Proč jsme zapomněli na knihovnici a knihovníka?. *Duha: informace o knihách a knihovnách z Moravy*. [online]. 33(5), 11-15. ISSN 0862-1985.

ŠČERBA, Richard, 2022. *Personalistika v knihovnách: příručka pro personální práci*. 1. vydání. Praha: Národní knihovna České republiky - Knihovnický institut. ISBN 978-80-7050-772-8. Dostupné také z: <https://prirucky.ipk.nkp.cz/personalistika/start>

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuační a retenční zaměstnanců*. [Praha] : Adart. J@K. ISBN 978-80-87829-02-8.

*Zákon č. 257/2001 Sb. o knihovnách a podmínkách provozování veřejných knihovnických a informačních služeb (knihovní zákon)*. (2001). <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-257>

## **POZNÁMKA O AUTORCE**

### **Iva Zadražilová**

Je absolventkou Katedry informačních studií a knihovnictví na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity a v roce 2019 získala doktorát na Univerzitě Karlově. Působí v Moravské zemské knihovně na projektu Knihovny.cz, kde má na starosti propagaci portálu a školení v knihovnách. Kromě toho vyučuje na soukromé vysoké škole Ambis, kde se věnuje vzdělávání v oblasti tvorby odborných textů, informační gramotnosti a kritického myšlení.

E-mail: [zadrazilova@mzk.cz](mailto:zadrazilova@mzk.cz)