



Flexibilní formy práce se v posledních letech staly běžnou součástí pracovního života i v knihovnách. Pandemie COVID-19 otevřela prostor pro nové způsoby organizace práce a mnohé instituce dnes hledají rovnováhu mezi osobní přítomností a možností práce na dálku.

V rámci projektu „**Posílení úrovně sociálního dialogu v odvětvích a podpora adaptace odvětví na změny**“, do kterého je zapojen SKIP ČR a OSPK, vznikl rozhovor o zkušenostech knihoven s flexibilními formami práce.

Jak se tento přístup osvědčil v praxi **Studijní a vědecké knihovny Plzeňského kraje**, jsme probírali s jejím ředitelem **Danielem Bechným**.

*Od kdy umožňuje **Studijní a vědecká knihovna Plzeňského kraje** svým zaměstnancům pracovat na dálku?*

Možnost práce na dálku jsme poprvé plošněji zavedli v době pandemie COVID-19, kdy to byla v podstatě nutnost. Tehdy jsme si ověřili, že některé činnosti lze vykonávat i mimo budovu knihovny, bez ztráty kvality nebo efektivity. Po skončení nouzového období jsme se rozhodli možnost práce na dálku zachovat i nadále, tentokrát už jako dobrovolnou a řízenou formu flexibility. Pro některé zaměstnance se stala vítaným doplňkem k běžné práci v knihovně, především tam, kde je potřeba klid na soustředění nebo práce s delšími texty a daty.

Má vaše knihovna zpracovanou vlastní směrnici nebo předpis, který upravuje podmínky práce na dálku?

Ano, knihovna má zpracovanou interní směrnici o výkonu práce na dálku, kterou jsme připravili v březnu 2020, v době pandemie. Směrnice přesně popisuje, jakým způsobem lze práci na dálku sjednat, jak se eviduje, jak se zajišťuje bezpečnost práce a ochrana dat. Součástí jsou tři praktické přílohy – vzor dohody o výkonu práce z domova, výkaz práce a kontrolní list domácího pracoviště, který slouží jako potvrzení, že pracovní prostředí je bezpečné a ergonomicky vyhovující.

Kterým zaměstnancům umožňujete pracovat na dálku?

Základní princip je jednoduchý – práci z domova lze sjednat jen tehdy, pokud to povaha práce umožňuje a výstupy jsou kontrolovatelné. Hlavním kritériem je, zda lze danou práci vykonávat bez nutnosti fyzické přítomnosti v knihovně – typicky jde o administrativní, metodické nebo analytické činnosti. Naopak lidé ve službách – tedy ti, kdo zajišťují přímý provoz knihovny – tuto možnost nemají, protože jejich práce je z podstaty věci vázaná na kontakt s uživateli nebo práci s knihovním fondem. Nemyslím si, že by se měla práce na dálku plošně omezovat jen proto, aby všichni měli stejné podmínky. Každá pozice je jiná a u těch, kde to povaha práce dovoluje, by měla být tato flexibilita samozřejmostí a vnímaná jako běžná možnost, ne výjimka.

Jakým způsobem mohou zaměstnanci o práci na dálku požádat a jak se řeší situace, kdy žádosti nelze vyhovět?

U nás to funguje poměrně jednoduše a neformálně. Zaměstnanec, který má o práci na dálku zájem, se obrátí na svého přímého nadřízeného a podá žádost písemně ve volné formě – nemáme pevně stanovený formulář. Ten posoudí, zda to povaha práce umožňuje, a dohodu schválí společně se mnou. Pokud žádosti nelze vyhovět, vysvětlujeme důvody osobně. Zatím se v knihovně nesetkali s

žádostí o práci na dálku podle § 241a zákoníku práce (např. od těhotných zaměstnankyň nebo pečujících osob). Pokud by taková situace nastala, knihovna by postupovala standardním způsobem a respektovala zákonná ustanovení.

Jak máte ve Studijní a vědecké knihovně Plzeňského kraje ošetřenu samotnou dohodu o práci na dálku?

Dohody o práci na dálku uzavíráme vždy písemně a na dobu určitou, zpravidla na jeden rok. Tento roční interval se nám osvědčil, protože nám umožňuje po uplynutí období hodnotit, jak se práce na dálku osvědčila – jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu knihovny. V dohodě je dále stanoveno rozvržení pracovní doby a nutnost vyplnění pracovního výkazu. Vedoucí zároveň práci zadává a určuje konkrétní úkoly – například kolik záznamů má pracovník opravit nebo zkontrolovat. U některých profesí, jako je PR, kde jsou výsledky jasně viditelné v praxi, je systém jednodušší, ale výkaz se vyplňuje vždy.

Jak máte ve Studijní a vědecké knihovně Plzeňského kraje nastavené náhrady nákladů spojené s výkonem práce na dálku?

V současné době zaměstnancům neposkytujeme zvláštní finanční náhrady za práci na dálku. Vyšli jsme z toho, že práce z domova je u nás využívána jen příležitostně a v omezeném rozsahu – většinou několik dní v měsíci, nikoli jako trvalý režim.

Je ve vaší knihovně oblast práce na dálku upravena také v kolektivní smlouvě?

V naší knihovně funguje odborová organizace, ale kolektivní smlouvu nemáme. Ukázalo se, že to není nezbytné – většinu zásadních věcí jasně vymezuje zákoník práce. Ostatní benefity se nám daří dohodnout i bez nutnosti uzavření kolektivní smlouvy. Z našeho pohledu je takový přístup pružnější a lépe odpovídá velikosti a charakteru naší organizace.

Jak máte ošetřenu oblast bezpečnosti práce a ergonomie při výkonu práce na dálku?

Bezpečnost práce bereme vážně i v případě, že zaměstnanec vykonává práci mimo knihovnu. Každý, kdo má uzavřenou dohodu o práci na dálku, vyplňuje kontrolní list k posouzení domácího pracoviště, ve kterém potvrzuje, že místo výkonu práce splňuje bezpečnostní i ergonomické požadavky – osvětlení, teplota, pracovní stůl, křeslo, zásuvky apod. Vše jsme konzultovali s odborníky na BOZP. Odmítli jsme dělat fyzické kontroly domácností, což by bylo zbytečně invazivní a nepraktické. Pracujeme u počítačů, riziko úrazů je minimální. Zdá se mi, že oblast BOZP je při diskusi o práci na dálku často vnímána jako hlavní překážka, i když ve skutečnosti bývá problém spíše v obavách z nové administrativní agendy a potřeby nastavit nové interní procesy.

Jak je ve vaší knihovně řečeno technické zajištění práce na dálku? Poskytujete zaměstnancům potřebné vybavení?

Ano, zaměstnancům, kteří pracují na dálku, poskytujeme technické vybavení podle jejich potřeby – notebook. Samozřejmostí je mobilní telefon, odpovídající datový balíček nebo potřebný software. Je důležité, aby měli stejné technické podmínky jako při práci v knihovně – zejména z hlediska bezpečnosti a kompatibility systémů. Všechna zařízení pravidelně aktualizujeme a spravujeme přes IT oddělení.

S prací na dálku souvisí i otázka kybernetické bezpečnosti. Jak máte tuto oblast v knihovně zajištěnou?

Kybernetická bezpečnost je pro nás důležitá nejen při práci z domova, ale i v běžném provozu knihovny. V roce 2024 jsme připravili a schválili Kodex využívání generativní umělé inteligence a pravidla kybernetické bezpečnosti, který stanovuje jednotná pravidla pro práci s daty, technologiemi i moderními AI nástroji. Dokument vychází z aktuálních doporučení v oblasti digitální bezpečnosti a zajišťuje, aby všichni zaměstnanci pracovali s ICT vybavením odpovědně a bezpečně – jak v knihovně, tak při práci z domova.

Hovořil jste o tom, že digitální dovednosti jsou pro práci na dálku klíčové. Jak to v praxi řešíte?

Pokud chce někdo pracovat z domova, musí být toho také skutečně schopen – technicky, organizačně i komunikačně. To ale neplatí samozřejmě jen pro zaměstnance, kteří využívají práci na dálku. Proto jsme se rozhodli využít mezinárodně uznávaný systém ICDL (dříve ECDL), který představuje standard pro digitální dovednosti a umožňuje jejich objektivní ověření prostřednictvím praktických testů. Stali jsme se akreditovaným střediskem a v těchto dnech probíhají poslední testy našich vlastních školitelů. To znamená, že naši zaměstnanci budou absolvovat testy zdarma. Jediným nákladem je pořízení tzv. indexů, kam se výsledky jednotlivých zkoušek zapisují. Tím jsme zároveň získali možnost nabízet tyto zkoušky například i dalším knihovníkům v regionu i široké veřejnosti. Celková investice do akreditace a školení byla zhruba 80 až 100 tisíc korun, ale rozhodně se z pohledu vzdělávání zaměstnanců dlouhodobě vyplatí.

Zároveň jsme tento systém propojili s možností práce na dálku – zaměstnanec, který chce pracovat z domova, musí zvládat všechny požadované moduly ICDL a mít je úspěšně splněné. Je to pro nás jakýsi zárukový rámec, že pracovník zvládne digitální nástroje i komunikaci v online prostředí bez potřeby neustálé technické podpory.

Jak jste v knihovně nastavili konkrétní požadavky na digitální dovednosti?

Pro každou pracovní pozici jsme jasně stanovili, jaké digitální dovednosti musí zaměstnanec mít a které moduly ICDL musí zvládnout. Většinou jde o pět základních modulů, které pokrývají práci s kancelářskými aplikacemi, komunikaci online a bezpečné používání IT. Přiznám se, že když jsme s tím začínali, vyvolalo to v knihovně menší pozdvižení – lidé se trochu obávali testování. Ale postupně se ukázalo, že to má velký smysl. Dnes zaměstnanci sami oceňují, že systém sylabů jasně definuje, co by měl kdo umět a mohou se tak na zkoušku dobře připravit, a to buď samostatně nebo ve skupinách, které si sami proaktivně založili. My jim k tomu dáváme techniku a v pracovní době i čas potřebný na sebevzdělávání. Výsledek je dobrý i pro ně, když si mohou své dovednosti nechat oficiálně potvrdit.

Jak tyto požadavky uplatňujete při náboru nových zaměstnanců a jaké máte další plány v oblasti rozvoje kompetencí?

Nově u všech pracovních nabídek uvádíme také informaci o tom, které moduly ICDL by měl uchazeč pro danou pozici splňovat. Pokud certifikaci zatím nemá, je podmínkou, aby příslušné moduly absolvoval po nástupu do zaměstnání. Tím máme jistotu, že každý pracovník disponuje odpovídající úrovní digitálních dovedností potřebných pro výkon své práce.

Do budoucna bych ještě rád vytvořil nějakou komplexnější dovednostní matici, která by propojila tvrdé i měkké dovednosti našich zaměstnanců a umožnila vizuálně zobrazit, jaké kompetence máme dobře pokryté a kde je prostor pro další rozvoj.

Jakým dalším způsobem se snažíte rozvíjet svůj tým a podporovat iniciativu zaměstnanců?

Snažím se vést knihovnu otevřeně a dát lidem prostor, aby se mohli realizovat. Když vidím, že má někdo chuť něco dělat navíc, vždycky se to snažím podpořit. V současnosti mám v týmu například dvě

velmi aktivní kolegyně, kterým dávám prostor hledat náměty na nové projekty či design služeb. Zaměřit by se mohly například na posílení demokracie ve společnosti, vztahy na pracovišti nebo rozvoj společensky odpovědné komunitní role knihovny. Kolegyně nyní sbírají inspiraci, zkoumají různé přístupy a já jim v tom nechávám volnost, protože věřím, že právě důvěra a možnost se realizovat jsou základem fungujícího týmu.

Zároveň se snažím udržovat neformální komunikaci – třeba prostřednictvím akcí, kterým říkáme „snídaně s ředitelem“. Sejdeme se ráno u kávy a koláčů a zaměstnanci se mě mohou zeptat na cokoliv, co je zajímá. Je to velmi uvolněné a přátelské prostředí a mám pocit, že lidé to opravdu oceňují. Pomáhá to odbourávat zbytečné bariéry a posiluje to vzájemnou důvěru.

Ještě s vrátím k práci na dálku. V rámci projektu vznikla také metodická příručka „Doporučení pro zavedení výkonu práce na dálku v knihovnách“. Jak ji hodnotíte z pohledu ředitele knihovny, která s tímto modelem už má zkušenost?

Příručku považuji za velmi užitečný a praktický materiál. Oceňuji, že je stručná, přehledná a obsahuje vše podstatné – od právního rámce a doporučení pro řízení práce na dálku až po vzorové dokumenty, jako jsou dohoda o výkonu práce, interní směrnice nebo kontrolní list k posouzení domácího pracoviště. Myslím, že je skvělým vodítkem pro všechny knihovny, které s tímto způsobem práce začínají a chtějí mít k dispozici jasné a ověřené informace. Jedinou výtku bych měl k tomu, že se poměrně velká část textu věnuje roli odborů a kolektivních smluv – podle mého názoru by se příručka mohla více zaměřit na praktické potřeby ředitelů a vedoucích pracovníků, kteří tuto agendu v knihovnách přímo nastavují. Celkově ale materiál hodnotím velmi pozitivně a rozhodně ho doporučuji kolegům.

Když se ohlédnete za dosavadními zkušenostmi – jak se podle vás práce na dálku osvědčila ve vaší knihovně a jak zapadá do širšího pojetí flexibility a rozvoje vašeho týmu?

Občas slýchám, že práce na dálku je problematická nebo že ji některé firmy začínají omezovat. Já to ale vnímám jinak – v současnosti je to stále častěji vyhledávaný benefit, o který se uchazeči o práci aktivně zajímají. Lidé se na něj často ptají už při pohovorech a někdy je to i rozhodující faktor při nástupu. V knihovnách, kde nejsme schopni nabídnout konkurenceschopné finanční ohodnocení, může právě možnost flexibilní práce z domova představovat silnou motivaci. Mnozí zaměstnanci dnes upřednostňují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, a pokud to povaha jejich pozice umožňuje, je pro ně flexibilita velmi cenná. Samozřejmě se to týká pouze těch profesí, jejichž náplň je možné skutečně vykonávat na dálku.

Děkujeme za rozhovor!

Projekt je financován z Operačního programu Zaměstnanost plus