

GLUSKER, Ann, Celia EMMELHAINZ, Natalia ESTRADA a Bonita DYESS. „Viewed as Equals“: the impacts of library organizational cultures and management on library staff morale. *Journal of library administration* [online]. 2022, 62(2), 153–189. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/01930826.2022.2026119>

Komentář

Článek představuje kvalitativní výzkumnou studii založenou na metodologii zakotvené teorie, která zkoumá faktory ovlivňující morálku akademických pracovníků knihoven. Jako výzkumná metoda byly zvoleny strukturované a polostrukturované rozhovory (telefonické a online), které byly realizovány mezi 34 akademickými pracovníky knihoven po celých Spojených státech od května do června 2020. Následně byly rozhovory přepsány a analyzovány pomocí MAXQDA software pro kvalitativní analýzu dat. Mezi role výzkumného týmu patřili zaměstnanci knihoven, bývalý zaměstnanec knihovny, čerstvý absolvent MLIS, student MLIS a knihovníci, přičemž 7 z 37 dotazovaných byli zaměstnanci soukromých a ostatní z veřejných institucí. Cílem studie bylo porozumět tomu, jak organizační kultura, hierarchie uspořádání knihoven a jejich styl řízení ovlivňují morálku zaměstnanců.

Jako klíčové body v článku lze uvést:

- Článek představuje teoretický model na základě zjištění z rozhovorů, které zdůrazňují důležitost řešení rovnosti v odměňování, poskytování příležitostí k profesnímu růstu a vytváření kolegiálnějších pracovních prostředí pro zlepšení morálky zaměstnanců akademických knihoven.
- Existuje rozsáhlý a stále se rozšiřující soubor výzkumů zabývajících se nízkou morálkou a vyhořením akademických knihovníků, dosud ale bylo věnováno málo pozornosti zkušenostem zaměstnanců knihoven přímo na pracovišti (nejen klasifikovaných knihovníků). Studie se úzce zaměřuje právě na zkušenosti zaměstnanců knihoven a na jejich roli v rámci hierarchie organizace. Je také zmíněno, že oblast morálky na pracovišti je nejčastěji zkoumána pomocí kvalitativních metod.
- Článek pracuje s termíny „zaměstnanec knihovny“ a „knihovník“. Pozice „zaměstnanec knihovny“ nevyžaduje titul MLIS (Master of library and information science), v knihovnách tato pracovní pozice tvoří téměř 60 %

všech pracovníků akademických knihoven. Někteří z nich mají přitom vyšší dosažené vzdělání, než jejich pozice vyžaduje, ovšem nemohou dosáhnout vyššího kariérního růstu bez titulu MLIS, což může být demotivující.

- Základním předmětem, jímž se studie popsaná v článku řídí, je úvaha nad rozdíly mezi kvalifikovanými knihovníky a zaměstnanci knihoven a zamyšlení se nad hierarchií v knihovnách.
- Ve studii se rozlišují také termíny „pracovní spokojenost“ a „morálka“. Pracovní spokojenost je definována charakteristikou činnosti, včetně dalších aspektů jako třeba výše platu a možnost povýšení. Morálka je kombinací pracovní spokojenosti a závazku vůči organizaci. Díky tomuto rozdělení je možné vyjádřit, že je možné mít vysokou míru uspokojení z práce a současně mít v důsledku různých vnějších faktorů nízkou pracovní morálku.
- Role manažera, tzn. přímého nadřízeného pracovníků, a jeho chování má podstatný vliv na morálku podřízených pracovníků, kteří vyžadují, aby vedoucí pracovníci měli technickou způsobilost a rozuměli práci svých podřízených, byli kompetentní a měli vysokou míru emoční inteligence. Všichni manažeři by se podle nich měli zapojit do pravidelného sebehodnocení a sebereflexe, aby potvrdili, že jednají se všemi zaměstnanci spravedlivě.
- Manažeři mohou zlepšit morálku podřízených například těmito intervencemi: zapojení zaměstnanců do vnitřní komunikace a do rozhodování, plánování zaměstnaneckých programů a metod oceňování, nastavení a implementace organizačních hodnot, posílení postavení zaměstnanců v organizaci, podpora profesního rozvoje, jednoznačné zadávání úkolů a přesné předávání odpovědnosti za jejich plnění, vytvoření vyhovující pracovní prostředí.
- Výzkum definoval negativní chování v knihovnách přispívající ke snížení morálky: nezdvořilost, mikroagrese, šikana, mobbing, sabotáž a toxicita. Vedle toho popsal chování pro zlepšení morálky: emoční inteligence, zaměření se na vztahy a komunikaci, zdvořilost, všímavost a poskytování zpětné vazby, uznání a oceňování. Další vlivy ovlivňující morálku mohou být dány prostředím, kde se práce vykonává: práce v izolaci na

pobočkách, málo zkušeností a nejistota, nízké finanční ohodnocení, stresové situace, strach ze ztráty zaměstnání, rodinné situace aj.

- Výsledek výzkumu nepotvrdil některé hypotézy o tom, jak management a morálka v prostředí knihoven funguje, a zjistila některé nové skutečnosti: předpoklad, že organizační struktury knihoven mají lineární a vertikální hierarchie bylo ve výsledku charakterizováno jako horizontální hierarchie; předpoklad, že pracovníci knihoven mají zájem o vyšší pozice byl vyvrácen tím, že snahou je mít spíše lepší finanční ohodnocení a pracovní podmínky; výzkumný tým podcenil různorodost pracovních pozic, zejména se nesoustředil na podíl pozic v rámci informačních, komunikačních a dalších služeb oproti výpůjčním službám; dotazování objasnilo, do jaké míry má na morálku vliv podpora přímého nadřízeného; bylo zjištěno, jak ovlivňuje morálku působení minorit v čistě majoritní společnosti.
- Studie zjistila, že organizační kultura, hierarchie knihoven a styl řízení mají významný dopad na morálku zaměstnanců, a že úsilí o řešení morálky zaměstnanců může vyžadovat změny v organizační kultuře a stylu řízení.
- Morálka zaměstnanců je ovlivněna vnímáním spravedlnosti a rovnosti na pracovišti, příležitostmi pro smyslounou práci a profesní růst. Pozitivní význam má zapojení pracovníků knihoven do rozhodovacích procesů a do diskuzí.
- Teoretický model prezentovaný v článku zdůrazňuje důležitost řešení výše zmíněných faktorů pro zlepšení morálky zaměstnanců knihoven.
- Článek také uvádí, že řešení morálky zaměstnanců je zásadní pro vytvoření pozitivního a produktivního pracovního prostředí v akademických knihovnách a vyzývá k dalším výzkumům v této oblasti.