

# Co jsme v inkubaci zjistili a co jsme se naučili?

„Veřejné knihovny jako místa podpory  
budoucí zaměstnanosti“



Spolufinancováno  
Evropskou unií

Operační program  
Zaměstnanost plus

MUNI



## O projektu

Nad projektem jsme začali uvažovat na podzim 2022, kdy do hledáčku médií a veřejnosti vstoupila generativní umělá inteligence jako technologie s předpokládaným silným vlivem na budoucnost práce. Na KISK FF MU jsme cítili zájem prozkoumat, jak můžeme **propojovat technologický pokrok**, co generativní umělá inteligence přináší, **se sociálními inovacemi** a jak k naší práci **přizvat zástupce veřejných knihoven i obyvatel**, které může umělá inteligence a automatizace znevýhodnit na trhu práce. Na základě dřívější zkušenosti s podporou rozvoje sociálních inovací v knihovnách jsme se rozhodli zaměřit na to, jak veřejné knihovny mohou těmto skupinám obyvatel pomoci s **přípravou na budoucí změny na poli práce** v kontextu měnících se podmínek digitální transformace. Pro tento účel jsme potřebovali **poznat aktuální situaci u veřejných knihoven** (potenciály a bariéry při poskytování služeb na podporu budoucí zaměstnanosti), u **cílových skupin** pod (současným a/nebo budoucím) vlivem AI/automatizace na trhu práce a seznámit se se **systemem a dobrou praxí podpory budoucí zaměstnanosti** – tak, abychom mohli **navrhnout a vyhodnotit experimentální nástroje** pro podporu knihovníků jako poskytovatelů služeb pro vybrané cílové skupiny..

### → Volba cílových skupin

Jedním z prvních zásadních rozhodnutí na projektu byla volba cílových skupin, které by zastoupily skupiny dospělých, co mohou v blízké budoucnosti zažívat nejvíce nejistoty na poli práce a pracovního uplatnění, a to v důsledku posilující digitální transformace.

Na základě analýzy studií o budoucnosti práce jsme se rozhodli věnovat situaci a podpoře nízkokvalifikovaných a sociálně znevýhodněných dospělých pod vlivem automatizace, ale také digitálně zdatných profesí pod vlivem generativní AI (copywriteři, kodéři webů atp.).

### Jak jsme postupovali?

Při práci na projektu jsme se řídili **dvojitým diamantem**, který dělí designový proces na fáze poznávání, definování, navrhování a ověřování.

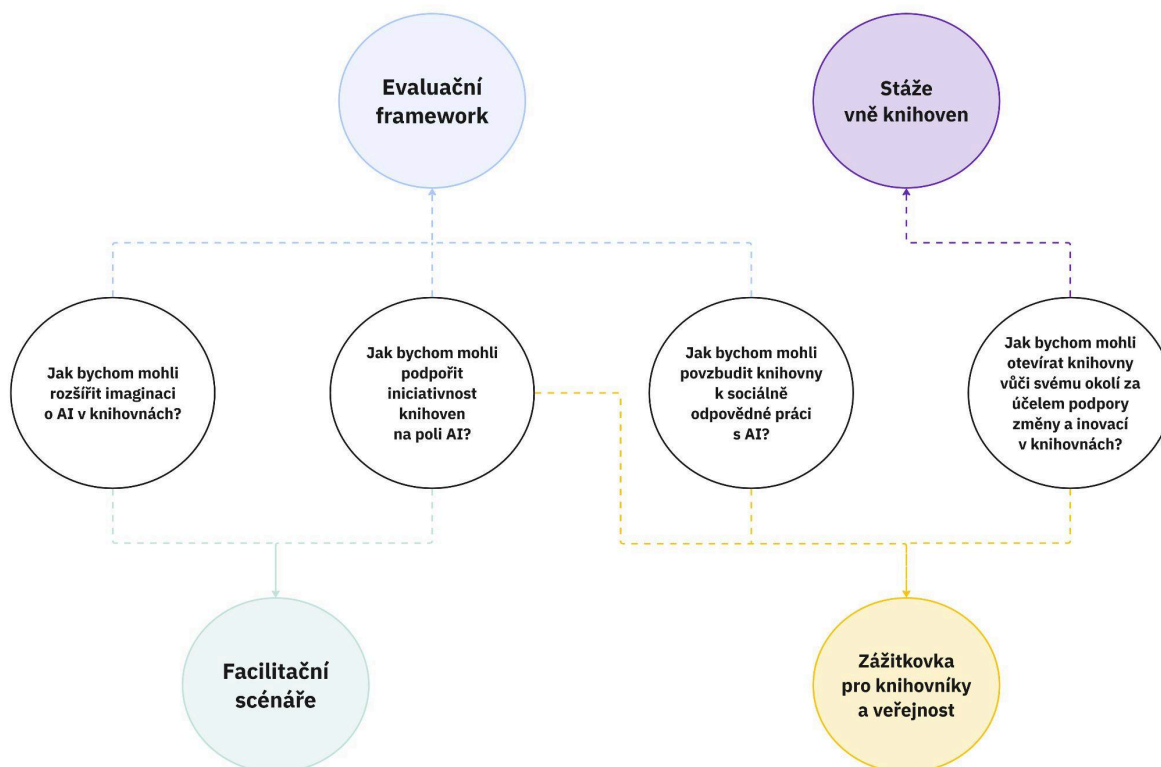
První polovinu projektu (květen 2023 – říjen 2023) jsme věnovali **poznávání a definování problému**. S tématy a problémy knihoven i obyvatel jsme se seznamovali pomocí kvalitativních rozhovorů se zástupci jednotlivých skupin. U knihovníků jsme mapovali motivace a bariéry

týkající se spolupráce s dospělými a přípravy veřejnosti na budoucí změny pomocí osvěty, dalšího vzdělávání či spolupráce s klíčovými institucemi. U cílových skupin nás zajímala zkušenost jednotlivců s prací a jejich vztah k učení, budoucnosti a k novým technologiím.

### → Rozpor mezi motivací a připraveností knihoven

Klíčovým výstupem výzkumu pro nás bylo zjištění o rozporu mezi vysokou motivací a nízkou připraveností knihoven, který jsme si ověřili i pomocí dotazníkového šetření s početnějším vzorkem vedoucích knihoven. Můžeme říct, že knihovny cítí motivaci pomáhat dospělým vyrovnávat se se změnami na poli práce pomocí poskytování dalšího vzdělávání, osvěty či pomocí spolupráce se sociálním systémem. V současných podmínkách se ale na tuto práci necítí být dostatečně připraveny, typicky z důvodu nízkého know-how a dalších kapacit, ale také z ostychu z oslovování dospělých v produktivním věku. To ostatně odpovídá zjištění, že naše cílové skupiny knihovnu vnímají jako přátelskou a důvěryhodnou instituci, která jim je schopna nabídnout „pouze“ tradiční služby spjaté se čtenářstvím. Z těchto důvodů jsme se rozhodli orientovat se dále primárně na podporu připravenosti knihoven, která by navýšila šance na propojení knihoven s cílovými skupinami, budování vzájemného porozumění a nalézání možností spolupráce.

Výzkum jsme završili definováním designových výzev, na základě kterých jsme se pustili do ideace možných designů a intervencí na podporu připravenosti knihoven. Pomocí několika ideačních workshopů jsme se shodli na plánu vyvinout čtyři prototypy, co nám umožní **reagovat na každou z designových výzev** a přitom si vyzkoušet **odlišné přístupy k podpoře knihoven**. Následně jsme se v týmu rozdělili do pracovních skupin, z nichž každá odpovídala za design a evaluaci jednoho prototypu.



### *Designové výzvy a prototypy, které na ně reagují*

K prototypování jsme přizvali relevantní odborníky – tvorbou zážitkového programu nás provázela game designérka se specializací na transformational game design, tvorbu facilitačních scénářů jsme pravidelně konzultovali s profesionálním facilitátorem. Při designu evaluačního frameworku a pilotního běhu stáží do neknihovnických organizací nám mnohokrát napomohly konzultace s knihovnickými metodiky, inovátory a koordinátory. Díky těmto možnostem spolupráce se pro náš tým prototypování stalo **zázeminím pro sdílené učení a šíření inspirace** (nejen) do knihovnických kruhů. Seznámili jsme se například s volně dostupným *transformational frameworkem* ([transformationalframework.com/](http://transformationalframework.com/)), podle kterého jsme vystavěli náš zážitkový program a věříme, že je skvělým nástrojem pro design intervencí, jejichž cílem je dosažení změny u cílové skupiny.

Během prototypování jsme hledali vhodné postupy pro **průběžné testování** jednotlivých prototypů s cílovou skupinou a relevantními stakeholdery:

- Nejvíce energie a pozornosti jsme věnovali evaluaci zážitkového programu, který jako jediný prototyp počítá s aktivní účastí cílových skupin-neknihovníků. Realizovali jsme **sedm pilotáží zážitkového programu**, vždy v celé délce (cca 4 hodiny). Na každé zážitkovce jsme spolupracovali s konkrétní městskou knihovnou, která nám pomohla s nábořem účastníků (cca pět knihovníků a cca pět zástupců veřejnosti) a poskytla nám zázemí v prostorách knihovny či spolupracující organizace. Napříč pilotními běhy jsme upravovali design programu tak, abychom zabránili vzniku problémových situací, zážitkový program přizpůsobili pro každou cílovou skupinu zastupující veřejnost (na úrovni srozumitelnosti jazyka, identifikace se s herními postavami, použití pracovních postupů atp.) a odladili dílčí herní mechaniky pro kýžený efekt programu (přechod účastníků do herních postav, společné připomínkování finálního návrhu, uzavření hry).
- Koordinovali jsme **tři pilotáže stáží do neknihovnických organizací**, s účastí čtyř zaměstnanců odlišných knihoven a čtyř organizací poskytujících job shadowing (v jednom případě se dvojice knihovníků účastnila stáže u dvou organizací). Při přípravě pilotních běhů jsme při kontaktu s velkým množstvím neknihovnických organizací sbírali jejich očekávání od poskytování job shadowingu knihovníkům. U knihoven jsme mapovali jejich preference týkající se typu organizace, kterou chtějí navštívit, a potřeby, které chtějí při stáži adresovat. Od účastníků jsme zjišťovali pozitivní i negativní aspekty jejich zkušenosti a hodnocení přínosnosti stáže pro vlastní praxi. Na bázi podnětů a zpětné vazby jsme sestavili doporučení pro zájemce o job shadowing mimo knihovnické prostředí.
- Za účelem **evaluace frameworku a facilitačních scénářů** jsme se individuálně propojovali se zájemci z řad vedoucích a zaměstnanců knihoven. V případě evaluačního frameworku jsme část zpětné vazby průběžně sbírali pomocí dotazníku. Zpětná vazba nám pomohla zkvalitnit oba materiály zejména na úrovni obsahu (konkretizace doporučení na výstupu frameworku, srozumitelnost jazyka u facilitačních scénářů atp.). Framework i scénáře jsme si rovněž vyzkoušeli během workshopů, co jsme pořádali ve dvou švédských městských knihovnách. Na workshopech se švédskými knihovnicemi jsme odebryli nový způsob práce s frameworkem založený na skupinové práci a

společném sdílení. To nás vedlo k přehodnocení preferovaného modelu práce s frameworkem – místo samostatného odpovídání otázek frameworku povzbuzujeme české knihovníky k používání frameworku jako „zásobníku“ bodů pro rozhovor a sdílení v týmu.

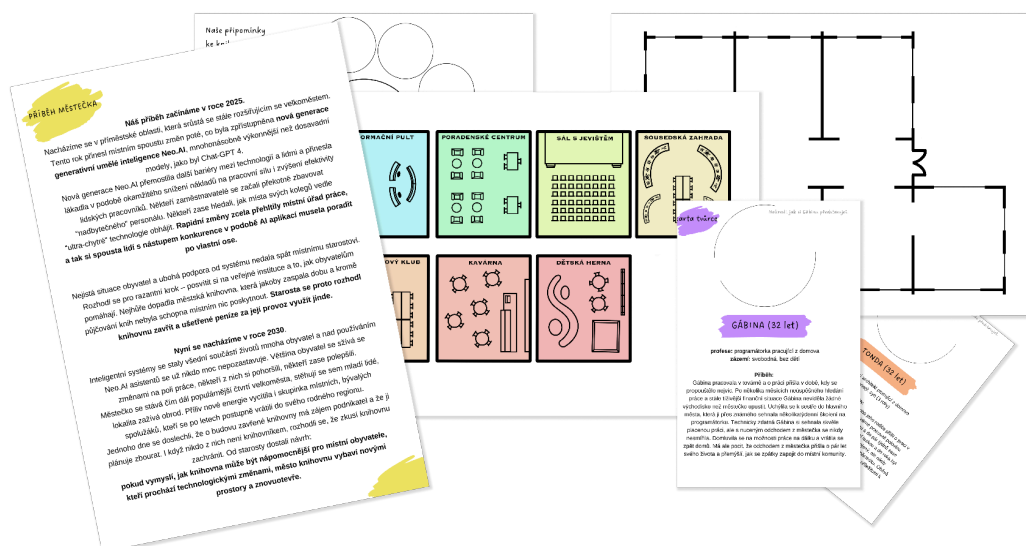
#### → Do Skandinávie za workshopy

Plán vyrazit do zahraničí za sběrem dobré praxe při výzkumné fázi projektu nám z časových důvodů nevyšel. To nás ale ve výsledku přivedlo k zajímavému modelu zahraniční cesty konané při prototypování, kdy jsme se ve dvou městských švédských knihovnách realizovali workshopy zaměřené na testování prototypů. Díky workshopům jsme měli možnost strávit v každé knihovně celý pracovní den, autenticky se s organizací propojit a získat nové pohledy na naše nástroje i skandinávskou knihovnickou praxi. Potěšilo nás, že i švédští knihovníci ocenili workshopový formát zahraniční návštěvy, který vedl k novému zážitku a k neformálnímu sdílení s námi i ve svém týmu.

## Co na projektu vzniklo?

Na projektu vznikly následující nástroje:

<p><b>Zážitkový program pro knihovníky a veřejnost</b></p>	<p><i>Program vystavěný na principu hraní rolí pro knihovníky a dospělé pod očekávaným vlivem AI/automatizace na poli práce; zprostředkovává možnost setkání, spoluprorby a poznávání dopadů AI/automatizace na práci a životy lidí ve vztahu k jejich socioekonomickému, vzdělanostnímu a dovednostnímu zázemí.</i></p>
<p><b>Pilotní běh stáží mimo knihovny</b></p>	<p><i>Job shadowing pro knihovníky u organizací ze sociálního nebo technologického sektoru; určený k transferu know-how (metody práce, práce s cílovou skupinou atp.) do knihoven a k podpoře síťování s neknihovnickými organizacemi.</i></p>
<p><b>Evaluační AI framework pro knihovny</b></p>	<p><i>Jednoduchý autoevaluační nástroj představující různorodé dimenze práce s AI v knihovnách; určený k dodání bohatšího přehledu o významu AI pro praxi knihoven a k cílenému propojení AI se sociálním rozměrem knihovnické práce.</i></p>
<p><b>Facilitační scénáře o AI pro knihovny</b></p>	<p><i>Modelové scénáře ukazující možný postup vedení komunikace o AI v knihovnickém týmu; určené k praktickému přiblížení facilitačtorských postupů a k podpoře aktivní reakci knihoven na problematiku a dopady AI</i></p>



Ukázka materiálů zážitkového programu

## Ohlédnutí za projektem

Na závěr bychom rádi sdíleli, co nám projekt přinesl za nová zjištění a která z nich hodnotíme jako nejzásadnější.

\* **Nejefektivnější podpora byla ta, která lidem napomohla k vzájemnému propojení.**

Na základě zkušenosti s tvorbou a evaluací čtyř rozdílných prototypů můžeme srovnat efektivitu přístupů, které jsme s nimi k podpoře knihoven volili. Hodnotíme, že **nejsilnější impulsy pro rozvoj služeb a práci na své připravenosti** knihovně přinesly intervence, které **facilitovaly živá setkávání knihovníků s cílovými skupinami a/nebo s organizacemi** jako (potenciálními) partnery. Při zážitkovém programu jsme sledovali, jak k sobě účastníci – knihovníci a místní obyvatelé – pomocí hraní rolí a spolupřevy hledají cestu a postupně si přivykají na neformální sdílení své situace a postojů týkajících se vlivů technologií na životy lidí či vyhlídek do budoucnosti. Opakovaně jsme byli svědky loučení, kdy knihovníci navrhli účastníkům z veřejnosti možnost zůstat v kontaktu, sejít se ke konkrétnímu problému, který zážitkový program otevřel, či k mapování příležitostí ke spolupráci. Obdobně silné momenty přinesla pilotáž stáží do neknihovnických organizací. Překvapila nás zejména stáž, kterou se knihovnice rozhodla absolvovat u místní organizace, se kterou její knihovna dlouhodobě spolupracuje. Hostující organizace stážistku z knihovny provedla po svých veškerých lokálních pracovištích a službách. Společně strávený den plný sdílení se s zaměstnanci a zapojování se do chodu jednotlivých pracovišť stážistce dovolil poznat organizaci nad rámec navázané spolupráce, porozumět problémům dosavadní spolupráce v kontextu fungování organizace a identifikovat nové příležitosti pro rozvoj vzájemného partnerství. Milým překvapením pro nás bylo též, když jsme zjistili, že organizace, která musela domluvenou stáž na poslední chvíli zrušit, zůstala s knihovnou (se kterou se seznámila na koordinační schůzce ke stáži) v kontaktu. Pár konzultací tuto dvojici dovedly k plánování podání projektu na rozvoj komunitních rolí knihovny.

Tyto zkušenosti nás motivují rozvíjet dále typ podpory, který spočívá v přípravě a tvorbě vhodných podmínek, co organizacím usnadňují propojit se mezi sebou a/nebo prožít novou zkušenost, na které se lidé sami podílí, seberealizují se skrze ni a mají za ni určitou odpovědnost.



\* **Hluboký zájem o člověka vede ke změně.**

Setkávání s komunikačními partnery a s organizacemi, které s cílovými skupinami spolupracují, nám umožnily hlouběji porozumět situaci nízkokvalifikovaných a sociálně znevýhodněných dospělých – skupin s vyšším výskytem rizika reprodukce nerovností, neúčasti na dalším vzdělávání, nižší podporou zaměstnavatele atp. Vybudované porozumění o situaci skupin jsme se snažili promítnout do designu zážitkového programu, který tyto cílové skupiny aktivně zapojoval a měl pro ně generovat určitý přínos. Účastníky jsme chtěli propojit s knihovníky a při této příležitosti je podpořit při **navyšování ownershipu nad svou situací** skrze budování pozitivní zkušenosti s učením, s prosazováním vlastního názoru a s aktivním zapojením do spolutvorby se zástupci veřejné instituce. Naší vizí bylo, aby účastníci po zážitku odcházeli pozitivně naladěni a **s pocitem osobního úspěchu** z toho, že dokázali „naskočit“ do hraní rolí s knihovníky, obhájit svá stanoviska nebo si i vyzkoušet práci s nástrojem generativní umělé inteligence. Sledovali jsme, **jaké principy zážitkového programu účastníky v dosahování pocitu úspěchu podporují**, a potvrdili si, že inkluzivní formáty neformálního učení či pozitivně rámované spolutvorby jsou správnou cestou k bourání ostychu a navyšování sebevědomí cílových skupin. Tyto principy a opatření<sup>1</sup> vedly cílové skupiny ke shazování počátečních bariér a k aktivnímu zapojení se do programu, během kterého bylo jejich úkolem designovat knihovnu budoucnosti a učit se (pomocí hraní rolí) o příbězích lidí, kteří se museli vyrovnat s nejistotou, co umělá inteligence a automatizace přinesla na pracovní trh.

Česko patří mezi země s nejnižší účastí dospělých na dalším vzdělávání a s nejvyššími procenty reprodukce nerovností skrze vzdělávání. To je způsobené mj. limitovanou vzdělávací nabídkou, která by vznikala cíleně s ohledem na zkušenost lidí, kteří z dalšího vzdělávání z různých příčin vypadávají. Na projektu jsme se přesvědčili o tom, že cílené naslouchání a budování odpovídajících podmínek na základě porozumění lidí dovede posloužit jako vstup do spolupráce a navázání důvěry se znevýhodněnými skupinami populace. Věříme, že veřejné

---

<sup>1</sup> V případě zážitkového programu to bylo mimo jiné užívání přístupného a bezpečného jazyka („pomůže vám asistent“ místo „pracujte s umělou inteligencí“), sdílení prostřednictvím hraní rolí (možnost vyjádřit svou zkušenost skrze odkazování se na příběhy herních postav) nebo jednoduché povzbuzování („jako tvůrci si můžete dovolit dělat velké změny“).

knihovny mohou být institucemi, které se o **změnu paradigmatu a českého (nejen vzdělávacího) mainstreamu** snaží, a rádi bychom je v tomto úsilí nadále podporovali.

\* **Zajímejme se více o nízkokvalifikované.**

Zpětně jsme rádi, že jsme si jako cílovou skupinu projektu zvolili i nízkokvalifikované a otevřeli si tak prostor k hlubšímu poznání jejich situace. Jedná se o skupinu dospělých, která **propadá aktuálním systémem podpory**. V českém prostředí chybí organizace, které by s nízkokvalifikovanými navazovaly důvěru a věnovaly se jejich podpoře. Postrádáme i správný jazyk a jednotné uchopení toho, kdo mezi nízkokvalifikované patří. Tato realita nízké podpory se odrážela při rozhovorech s našimi komunikačními partnery (s pokladními, údržbáři atp.) – pro oslovené jedince bylo náročné porozumět, proč nás jejich zkušenost zajímá a proč se s nimi chceme bavit o jejich situaci. Nejsou zvyklí svou zkušenost sdílet, získávat pro sebe podporu či přemýšlet o tom, jaká podpora by jim do budoucna pomohla. Nechtějí se rámovat jako zranitelná skupina, zároveň přiznávají poškozující zkušenosti s pocitem stigmatizace, s balancováním na hraně chudoby atp. Tuto skupinu vnímáme jako specificky ohroženou vlivem automatizace a rádi bychom podpořili knihovny a další organizace při navazování kontaktu s nízkokvalifikovanými, s jejich zaměstnavateli či s odbory ohledně nalézání efektivních modelů podpory nízkokvalifikovaných.

\* **Odlíšnost životních příběhů jako cesta k porozumění širší sociální realitě**

Široké spektrum tří cílových skupin zastupujících odlišné skupiny dospělých pro nás bylo výzvou i příležitostí k zajímavým analýzám a interpretacím, založených na srovnávání zkušeností jednotlivých skupin. Na výpovědích našich komunikačních partnerů vyložených vedle sebe na stůl jsme spatřili širší příběh týkající se nerovných šancí na úspěch a mechanismů reprodukce nerovností v české společnosti. Rozdíly se netýkaly pouze materiálního zázemí, ale také přístupu k osobní budoucnosti a k možnosti osobní seberealizace. Zatímco u nízkokvalifikovaných a sociálně znevýhodněných jsme zmapovali nejrůznější druhy bariér, které jim brání (a ztěžují podmínky) v dalším učení či seberealizaci, u digitálně zdatných jsme sledovali a poslouchali, jak „práce na sobě“ tvoří autentickou součást

jejich životů – volného času i profese, jejíž součástí je prostor na kontinuální seberozvoj. Doporučili bychom proto poznávat vybranou cílovou skupinu i skrze detailnější srovnání s odlišnými cílovými skupinami, které může nastínit zajímavé „zrcadlo“.



---

Rádi bychom poděkovali:

- komunikačním partnerům za čas a ochotu sdílet s námi svou zkušenost,
- účastníkům testování za otevřenost a chuť s námi zkusit něco nového,
- všem, kteří s námi konzultovali či spolupracovali,
- Knihovně Třinec za společný průchod projektem,
- KISK FF MU a VaV FF MU za nepřetržitou podporu a skvělé zázemí k práci,
- MPSV za partnerský přístup a možnost projekt realizovat.

---

**Kontaktní osoba projektu**

Mgr. Natálie Káčová

[nkacova@mail.muni.cz](mailto:nkacova@mail.muni.cz)