



STRATEGIE DIVERZITY SVK

PROJEKT Č.: CZ.03.01.02/00/22_012/0003818
PRACOVNÍ FLEXIBILITA A DIVERZITA JAKO PROSTŘEDEK
ZATRAKTIVNĚNÍ PRACOVNÍHO UPLATNĚNÍ
VE STŘEDOČESKÉ VĚDECKÉ KNIHOVNĚ V KLDNĚ

FINÁLNÍ VERZE

Obsah

1 Úvodní informace	4
Klíčové oblasti a cíle	5
Opatření a provázanost	5
Časový plán (2025–2027)	5
Dopady strategie.....	5
2 Definice vize	5
3 Definice cílů strategie	6
Cíl 2: Rozvíjet systém profesního a osobního růstu zaměstnanců.....	6
Cíl 1 Posílit kompetence managementu v oblasti diverzity a inkluzivním vedení lidí.....	6
Opatření	6
Indikátory (KPI)	6
Cíl (SMART)	6
Ověření a vyhodnocení	6
Zodpovědná osoba.....	7
Zdroje.....	7
Cíl 2 Rozvíjet systém profesního a osobního růstu zaměstnanců.....	7
Opatření	7
Indikátory (KPI)	7
Cíl (SMART)	7
Ověření a vyhodnocení	7
Zodpovědná osoba.....	7
Zdroje.....	7
Cíl 3 Zavést transparentní systém hodnocení a odměňování.....	7
Opatření	7
Indikátory (KPI)	7
Cíl (SMART)	7
Ověření a vyhodnocení	8
Zodpovědná osoba.....	8
Zdroje.....	8
Cíl 4 Podpora vnitřní spolupráce na pracovišti	8
Opatření	8
Indikátory (KPI)	8
Cíl (SMART)	8
Ověření a vyhodnocení	8
Zodpovědná osoba.....	8

Zdroje.....	8
5 Systematické budování pracovní kultury	9
Opatření	9
Indikátory (KPI)	9
Cíl (SMART)	9
Ověření a vyhodnocení	9
Zodpovědná osoba.....	9
Zdroje.....	9
4 Rozpočet a zdroje financování	9
5 Reporting	10
6 Ukotvení.....	10
7 Limity zaváděných opatření	11

1 Úvodní informace

Strategie diverzity v SVK je jeden z výstupů Klíčové aktivity 03: „Vytvoření strategických dokumentů organizace v oblasti pracovní flexibility a diverzity. Vytvoření střednědobého a dlouhodobého implementačního plánu opatření v oblasti flexibility a diverzity.“

Tyto aktivity jsou součástí projektu č. CZ.03.01.02/00/22_012/0003818OP Zaměstnanost plus „Pracovní flexibilita a diverzita jako prostředek zatraktivnění pracovního uplatnění ve Středočeské vědecké knihovně v Kladně.“ Projektové aktivity jsou realizovány od ledna 2024 do prosince 2025. Implementační fáze této strategie přesahuje trvání projektu.

Strategie diverzity SVK bude obsahovat následující oblasti

- Definuje cíle a cílové skupiny pro diverzitu, inkluzi i rovné příležitosti i oblast předsudků
- Nastavení implementace opatření, včetně nástrojů
- Definuje použité nástroje
- Stanovuje oblast reportingu
- Určuje ukotvení strategie
- Definuje limity zaváděných opatření
- Popisuje návaznost opatření a jejich dopad pro další fungování organizace

Popis vzniku strategie

Tato strategie vznikla na základě materiálu *Metodika přípravy veřejných strategií* (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019). Při tvorbě strategie bylo využito projektového přístupu. Strategie vznikala v rámci výše uvedeného pro účely Středočeské vědecké knihovny v Kladně. Identifikace potřeb tvorby strategie potřeb vznikla na základě vstupního výstupu z dotazníkových šetření u zaměstnavatele: Středočeská vědecká knihovna v Kladně, p.o. „**Diverzitní a flexibilní pracovní kultura**“, které zpracovalo MPSV jako povinnou přílohou žádosti o podporu ve výzvě č. 03_22_012 (červen 2023), dále na základě Analýza pracovních procesů a kultury organizace z pohledu diverzitního inkluzivního pracovního prostředí. Podnětem pro identifikaci potřeb byly výše uvedené analytické dokumenty, ze kterých byly identifikovány potřeby tvorby strategie a následně byl vytvořen plán přípravných prací tvorby strategie. Zásadní byl moment analýzy předběžné vize. Byl vytvořen tým (pracovní skupina) pro tvorbu strategie, který byl složen ze zaměstnanců zadavatele a zaměstnanců zhotovitele. Jako zásadní bylo do tvorby strategie zahrnout kromě vedení organizace rovněž řadové zaměstnance. Pracovní skupina byla seznámena s výsledky předchozích kroků a byl sestaven Plán tvorby strategie a rovněž byl zapracován Plán spolupráce a komunikace a Plán řízení rizik tvorby strategie. Dalším krokem byla analytická a prognostická fáze, ve které zmapovány stávající zdroje, které byly podrobeny analýze a analyzovány v souvislosti se stávající národní i mezinárodní praxí. Díky této fázi i byly identifikovány chybějící zdroje a také analyzován současný stav. Byla sestavena prognóza budoucího vývoje a vznikl analytický podklad pro samotnou strategii. Tato fáze pokračovala fází Stanovení strategického směřování, kde byla pozornost upřena na ověření vize, definování globálního cíle a strategických oblastí. Bylo rovněž pracováno s různými variantami strategických cílů a bylo rozhodnuto o jejich volbě. Dále již byla rozpracovávána strategie: rozpracování dílčích cílů, nastavení indikátorů, identifikace opatření, včetně hrubého odhadu nákladů realizace. Součástí bylo i hodnocení předpokládaných dopadů realizace plánovaných opatření. V další fázi již byl sestaven plán implementace, včetně časového harmonogramu a finančního plánu. V konečné fázi prošla strategie revizí a dopracováním podnětů z revizní části.

Strategie diverzity definuje cíle, opatření a postupy, které povedou k vytvoření prostředí založeného na důvěře, transparentnosti a respektu.

Klíčové oblasti a cíle

1. Diverzita – zavedení spravedlivých HR procesů, transparentní hodnocení a odměňování, rozvoj profesního růstu zaměstnanců.
2. Inkluze – posílení kompetencí managementu v inkluzivním vedení, monitoring a odstraňování diskriminačních rizik, rozvoj mentoringu a týmové spolupráce
3. Rovnost a odbourávání předsudků – budování inkluzivní firemní kultury, zavedení systému rotace, posílení interní komunikace a mezigenerační mentoring.

Opatření a provázanost

Všechna opatření jsou definována metodou SMART (konkrétní, měřitelná, dosažitelná, relevantní, časově vymezená). Jsou provázána s rozpočtem (cca 1,35 mil. Kč/rok) a systematickým reportingem (pololetní a roční zprávy). Opatření zahrnují vzdělávání, mentoring, interní komunikaci, teambuildingy, monitoring procesů a budování otevřené kultury.

Časový plán (2025–2027)

2025 – revize HR procesů, spuštění mentoringu, první teambuildingy, monitoring diskriminace.

2026 – zavedení transparentního hodnocení a odměňování, školení manažerů, implementace rotace zaměstnanců.

2027 – konsolidace mentoringových programů, odstranění diskriminačních rizik, stabilizace vzdělávacího systému a vyhodnocení dopadů.

Dopady strategie

- Zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.
- Snížení fluktuace a posílení týmové spolupráce.
- Posílení reputace knihovny jako moderní, inkluzivní instituce.
- Vyšší kvalita služeb poskytovaných uživatelům díky spokojenému a rozmanitému týmu.

2 Definice vize

Středočeská vědecká knihovna v Kladně se stane otevřenou, inkluzivní a respektující institucí, která podporuje rovné příležitosti pro všechny své zaměstnance i uživatele.

Naším cílem je vytvářet pracovní prostředí založené na důvěře, transparentnosti a respektu, kde se každý bez ohledu na věk, gender, životní situaci, původ či zdravotní stav cítí být plnohodnotnou součástí týmu.

Budeme aktivně rozvíjet kulturu spolupráce a vzájemného porozumění prostřednictvím:

- **férových a transparentních personálních procesů** (nábor, kariérní růst, hodnocení, odměňování),
- **mentoringu a mezigeneračního učení**, které propojuje zkušenosti a nové přístupy,
- **odbourávání předsudků** pomocí vzdělávání, komunikace a podpory rozmanitosti,
- **flexibilních forem práce**, které umožňují sladění osobního a pracovního života,
- **otevřené interní komunikace**, jež posiluje důvěru mezi zaměstnanci a vedením.

Naše knihovna bude příkladem instituce, která nejen zpřístupňuje znalosti a podporuje kritické myšlení ve společnosti, ale také sama uvnitř žije hodnotami rovnosti, inkluze a respektu k jedinečnosti každého člověka.

Mise organizace v oblasti diverzity, inkluze a rovnosti

Naším posláním je vytvářet pracovní prostředí založené na respektu, transparentnosti a spolupráci, kde se každý zaměstnanec i uživatel cítí vítán a oceňován. Usilujeme o férové a inkluzivní personální procesy, podporu profesního i osobního rozvoje, mentoring a mezigenerační učení. Aktivně odbouráváme předsudky prostřednictvím vzdělávání, otevřené komunikace a posilování důvěry mezi zaměstnanci a vedením. Současně chceme být vzorem instituce, která nejen zpřístupňuje znalosti veřejnosti, ale také sama naplňuje hodnoty rovnosti, inkluze a respektu v každodenní praxi.

3 Definice cílů strategie

Strategický dokument v oblasti diverzity stanovuje cíle v návaznosti na výsledky analýz v rámci KA 01 a Index diverzity, index inkluze a index míry smýšlení bez předsudků a hlavní závěry ze vstupního šetření MPSV (červen 2023). Jedná se o nastavení organizačních procesů, které povedou k vytvoření strukturálních a sociálních podmínek, v nichž mohou všichni zaměstnanci a zaměstnankyně rozvíjet své schopnosti a dosáhnout optimálního pracovního výkonu, jenž zprostředkovaně přinese užitek také uživatelům knihovny. Důležitou součástí bude i nastavení způsobu komunikace nově vytvořené strategie směrem k zaměstnancům a zaměstnankyním.

V návaznosti na zjištění na výsledky analýz v rámci KA 01 a Index flexibility a hlavní závěry ze vstupního šetření MPSV (červen 2023) a s ohledem na práci pracovní skupiny pro strategii jsou stanoveny následující cíle:

Cíl 1: Posílit kompetence managementu v oblasti diverzity a inkluzivního vedení lidí

Cíl 2: Rozvíjet systém profesního a osobního růstu zaměstnanců

Cíl 3: Zavést transparentní systém hodnocení a odměňování

Cíl 4: Podpora vnitřní spolupráce

Cíl 5: Systematické budování pracovní kultury

Cíl 1 Posílit kompetence managementu v oblasti diverzity a inkluzivním vedení lidí

Opatření

- Školit manažery na oblast diverzity, věkové diskriminace, leadershipu.
- Koučing managementu.

Indikátory (KPI)

- % proškolených vedoucích.
- % vedoucích zaměstnanců využívajících koučing.

Cíl (SMART)

- 100 % manažerů proškoleny do Q4/2025.
- 50 % manažerů využívá koučing do Q4/2026.

Ověření a vyhodnocení

- Evaluace školení.

- Evaluace koučingu.

Zodpovědná osoba

- HR pracoviště, ředitel.

Zdroje

- rozpočet 50 000 Kč/rok, personální kapacity.

Cíl 2 Rozvíjet systém profesního a osobního růstu zaměstnanců

Opatření

- Vytvoření interních dokumentů týkající se profesního a osobního rozvoje zaměstnanců.

Indikátory (KPI)

- Počet interních dokumentů týkající se profesního a osobního rozvoje zaměstnanců.
- % zaměstnanců ročně s kariérním a vzdělávacím plánem.

Cíl (SMART)

- Do Q3/2025 vytvořit interní dokument týkající se profesního a osobního rozvoje zaměstnanců (včetně formuláře – Evidence vzdělávání, individuální rozvojový plán – IRIP).
- Do Q2/2026 má 60 % zaměstnanců nastaven Individuální rozvojový plán (IRIP).

Ověření a vyhodnocení

- Evidence formuláře Evidence vzdělávání.
- Evidence IRIP.

Zodpovědná osoba

- HR pracoviště, ředitel.

Zdroje

- Interní lektorské kapacity; rozpočet 100 000 Kč/rok na školení.

Cíl 3 Zavést transparentní systém hodnocení a odměňování

Opatření

- Nastavit standardizaci hodnocení, odměňování a kritérií – interní dokument.

Indikátory (KPI)

- Počet interních dokumentů týkající se systému hodnocení a odměňování.
- % zaměstnanců hodnoceno podle nového systému.
- % zaměstnanců hodnotících systém jako spravedlivý.

Cíl (SMART)

- Vytvoření 1 interního dokumentu týkajícího se systému hodnocení a odměňování.
- Do Q4/2026 zavést transparentní systém hodnocení a odměňování.
- 100 % zaměstnanců hodnoceno podle nového systému do 4Q/2026.

Ověření a vyhodnocení

- Každoroční evaluace systému.

Zodpovědná osoba

- HR pracoviště, ředitel.

Zdroje

- Externí konzultant pro nastavení systému; rozpočet 200 000 Kč.

Cíl 4 Podpora vnitřní spolupráce na pracovišti

Opatření

- Realizace teambuildingu a společných akcí zaměstnanců.
- Zavedení systému " „hodin otevřených dveří“ pro vzájemné poznávání agend jednotlivých oddělení.
- Zavedení systému „minima pro služby“, které si osvojí i lidé mimo služby.
- Vznik akční skupiny a její setkávání.

Indikátory (KPI)

- počet teambuildingových aktivit ročně.
- % zaměstnanců schopných vykonávat práci napříč odděleními.
- Existující akční skupina.
- Setkání akční skupiny.

Cíl (SMART)

- 1 teambuilding ročně do Q4/2025.
- 25 % zaměstnanců schopných vykonávat práci napříč odděleními Q4/2026.
- 2 společné akce ročně Q4/2024.
- Vznik a 4 setkávání akční skupiny do Q4/2025.

Ověření a vyhodnocení

- Hodnocení teambuildingových akcí.
- Monitoring využití rotace.
- Hodnocení práce akční skupiny.

Zodpovědná osoba

- Ředitel, HR pracoviště, pracoviště komunikace.

Zdroje

- Interní kapacity.

5 Systematické budování pracovní kultury

Opatření

- Definování a komunikace firemních hodnot (workshopy, interní kampaně)
- Průzkumy spokojenosti – hodnocení pracovní kultury.

Indikátory (KPI)

- Vytvořený a schválený systém firemních hodnot.
- Realizovaný a vyhodnocený průzkum spokojenosti zaměstnanců.
- Počet uskutečněných interních komunikačních aktivit (min. 3 ročně).
- Min. 80 % zaměstnanců deklaruje znalost a porozumění firemním hodnotám.

Cíl (SMART)

- Vytvořit a schválit systém firemních hodnot do Q4/2025.
- Zrealizovat každoroční průzkum spokojenosti zaměstnanců zaměřený na pracovní kulturu (poprvé Q4/2025).
- Spustit interní komunikační kampaň zaměřenou na komunikaci a posilování firemních hodnot do Q1/2026.
- Dosáhnout alespoň 80 % zaměstnanců, kteří deklarují, že rozumí firemním hodnotám a vidí jejich promítnutí do praxe do Q1/2026.

Ověření a vyhodnocení

- Definování a komunikace firemních hodnot (workshopy, interní kampaně).
- Interní HR evidence, výsledky průzkumu spokojenosti,
- Interní komunikační reporting.

Zodpovědná osoba

- HR pracoviště, ředitel

Zdroje

- Externí konzultant pro nastavení systému; rozpočet 200 000 Kč.

4 Rozpočet a zdroje financování

Rozpočet implementace strategie diverzity zahrnuje zejména náklady na školení, mentoring, interní i externí komunikaci, organizaci akcí a zavedení nových HR procesů. Financování bude kombinováno z vlastního rozpočtu organizace a z projektových prostředků OP Zaměstnanost plus.

Hlavní položky:

- Školení, vzdělávání, mentoring a interní lektorské kapacity: cca 150 000Kč/rok
- Teambuilding a interní akce: interní zdroje.
- Externí konzultace a analýzy: 400 000 Kč.

Celkový odhad ročních nákladů činí přibližně 550 000 Kč. Konkrétní čerpání bude každoročně vyhodnocováno a aktualizováno.

5 Reporting

Reporting slouží k průběžnému sledování plnění cílů strategie diverzity. Výstupy budou pravidelně předkládány vedení organizace a zahrnovány do výročních zpráv.

Stanovení časového harmonogramu implementace strategie

Každoroční pololetní zpráva o plnění dílčích cílů; roční souhrnná zpráva zahrnující plnění SMART ukazatelů.

Určení metod a nástrojů pro měření

Měření bude probíhat prostřednictvím:

- pravidelných dotazníků spokojenosti,
- HR data
- interní komunikace a monitoringu, auditů procesů.

Vyhodnocení a reporting dílčích cílů

Každý cíl bude vyhodnocován na základě předem definovaných KPI a výsledky budou součástí HR a finančního reportu.

6 Ukotvení

Strategie diverzity je závazným dokumentem Středočeské vědecké knihovny v Kladně. Je ukotvena ve vnitřních předpisech organizace a promítá se do všech personálních procesů.

Určení odpovědností, kompetencí, personální zapojení

Za implementaci strategie odpovídá ředitel organizace. HR pracovník koordinuje realizaci opatření a spolupracuje s vedoucími oddělení. Každý zaměstnanec se podílí na naplňování inkluzivní kultury.

Nastavení komunikačních kanálů směrem k zaměstnankyním a zaměstnancům

Strategie bude komunikována prostřednictvím intranetu, e-mailových newsletterů, informačních schůzek a pravidelných interních workshopů.

Odhady finančních nákladů implementace strategie

Náklady jsou zahrnuty v kapitole 4. Odhad ročních nákladů činí 1,35 mil. Kč. Tyto prostředky budou každoročně plánovány v rozpočtu organizace.

7 Limity zaváděných opatření

Při implementaci opatření mohou nastat omezení vyplývající z následujících faktorů:

- Finanční limity organizace v případě snížení rozpočtu.
- Personální kapacity (nedostatek interních lektorů, fluktuace zaměstnanců).
- Externí faktory (změna legislativy, vývoj trhu práce).

Pro každý z uvedených limitů bude zpracován plán mitigace rizik. Při omezených zdrojích budou opatření prioritizována podle jejich dopadu na zaměstnance a uživatele knihovny.

Návaznost implementace opatření a jejich dopad na další oblasti fungování organizace.