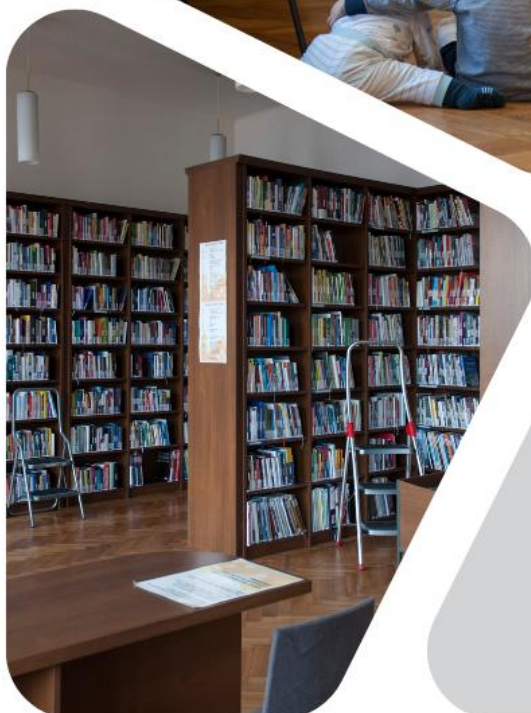




STRATEGIE PRO ROZŠIŘOVÁNÍ NABÍDKY FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE V SVK

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

FINÁLNÍ VERZE

Obsah

.....	1
1 Úvodní informace	4
2 Definice vize.....	5
3 Definice cílů strategie	5
4 Nastavení implementace opatření	5
Cíl 1: Zvýšit atraktivitu organizace jako zaměstnavatele.....	5
Opatření.....	5
Indikátory (KPI)	5
Cíl (SMART)	6
Ověření a vyhodnocení.....	6
Zodpovědná osoba	6
Zdroje.....	6
Cíl 2: Podpořit specifické skupiny zaměstnanců dle jejich potřeb.....	6
Opatření.....	6
Indikátory (KPI)	6
Cíl (SMART)	6
Ověření a vyhodnocení.....	6
Zodpovědná osoba	7
Zdroje.....	7
Cíl 3: Zajistit efektivní fungování flexibilních modelů práce	7
Opatření.....	7
Indikátory (KPI)	7
Cíl (SMART)	7
Ověření a vyhodnocení.....	7
Zodpovědná osoba	7
Zdroje.....	7
Cíl 4: Podpořit angažovanost a spokojenost zaměstnanců.....	7
Opatření.....	7
Indikátory (KPI)	7
Cíl (SMART)	8
Ověření a vyhodnocení.....	8
Zodpovědná osoba	8
Zdroje.....	8
Cíl 5: Transparentní a efektivní komunikace.....	8
Opatření.....	8

	Indikátory (KPI)	8
	Cíl (SMART)	8
	Ověření a vyhodnocení.....	8
	Zodpovědná osoba	8
	Zdroje.....	8
5	Reporting	9
6	Ukotvení	9
7	Limity zavádění opatření	9
8	Návaznost implementace opatření a jejich dopad na další oblasti fungování organizace	9
9	Seznam použité literatury.....	10

1 Úvodní informace

Strategie pro rozšiřování nabídky flexibilních forem práce v SVK je prvním 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 období přesahuje trvání projektu.

Obsah strategie pokrývá následující oblasti:

- Definice vize strategie
- Definice cílů strategie
- Nastavení implementace opatření
- Reporting
- Ukotvení
- Limity zavádění opatření
- Návaznost implementace opatření
- Seznam použité literatury

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 organizace práce v SVK s přihlédnutím k potenciálu rozšíření flexibilních forem práce. 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 zpracován 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.

2 Definice vize

Naší vizí je vytvořit moderní, inkluzivní a udržitelnou pracovní kulturu, která podporuje flexibilitu, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a dlouhodobou spokojenost zaměstnanců.

Chceme, aby se naše organizace stala **atraktivním a důvěryhodným zaměstnavatelem**, který umožňuje lidem pracovat efektivně, a přitom svobodně volit formu a místo výkonu práce.

Motto:

„Flexibilita jako klíč k výkonu a spokojenosti zaměstnanců.“

3 Definice cílů strategie

Strategický dokument v oblasti pracovní flexibility stanovuje cíle v návaznosti na výsledky analýz v rámci KA 01 a Index flexibility 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: Zvýšit atraktivitu organizace jako zaměstnavatele

Cíl 2: Podpořit specifické skupiny zaměstnanců dle jejich potřeb

Cíl 3: Zajistit efektivní fungování flexibilních modelů práce

Cíl 4: Podpořit angažovanost a spokojenost zaměstnanců

Cíl 5: Transparentní a efektivní komunikace

4 Nastavení implementace opatření

Tato část dokument shrnuje strategické cíle organizace v oblasti flexibility, včetně opatření, indikátorů, cílů a způsobů ověření. Každý cíl je formulován v SMART podobě a obsahuje určení odpovědné osoby a zdrojů.

Cíl 1: Zvýšit atraktivitu organizace jako zaměstnavatele

Opatření

- Zpřesnit nabídku flexibilních forem práce pro jednotlivé pracovní pozice a transparentně ji komunikovat v náboru.
- Posílit interní i externí employer branding.

Indikátory (KPI)

- % nově nabízených pracovních míst s flexibilní formou práce.
- Počet uchazečů na 1 pozici (atraktivita).

- Umístění organizace v průzkumech zaměstnavatelské atraktivity.

Cíl (SMART)

- Do 31. 12. 2027 zvýšit počet uchazečů na jednu pozici, na niž je vypsáno výběrové řízení, o 20 %.
- Do 31. 12. 2026 zvýšit počet spontánně zaslaných žádostí o práci o 20 %.

Ověření a vyhodnocení

- HR statistiky a náborové reporty.
- Roční průzkumy mezi zaměstnanci a uchazeči.
- Porovnání s konkurencí.

Zodpovědná osoba

- HR pracoviště ve spolupráci s vedením organizace.

Zdroje

- Rozpočet na nábor a employer branding, personální kapacity.

Cíl 2: Podpořit specifické skupiny zaměstnanců dle jejich potřeb

Opatření

- Vypracovat interní dokument pro management MD/RD, příslušníky sendvičové generace a osoby v předdůchodovém věku.
- Nastavit systematickou komunikaci se zaměstnanci na MD/RD, příslušníky sendvičové generace a zaměstnance v předdůchodovém věku.
- Zavést mentoringové a adaptační programy.
- Zajistit zastupitelnost pracovních pozic s ohledem na dlouhodobou pracovní neschopnost.

Indikátory (KPI)

- Vypracovaný interní dokument pro MD/RD, příslušníky sendvičové generace a osoby v předdůchodovém věku.
 - % rodičů, kteří se vrátí po MD/RD do práce do 6 měsíců.
- Počet zaměstnanců sendvičové generace využívajících flexibilní opatření.
- Počet dokumentů k přípravě na odchod do důchodu.
 - % pracovních míst s definovanou zastupitelností.

Cíl (SMART)

- Do Q3/2025 vytvořit interní dokument pro MD/RD.
- Do Q4/2027 zajistit, aby 20 % rodičů vracejících se z MD/RD nastoupilo zpět.
- Do Q1/2026 vytvořit minimálně 3 dokumenty pro specifické skupiny.
- Do Q4/2025 zajistit 100 % zastupitelnost u všech klíčových pracovních pozic.

Ověření a vyhodnocení

- Monitoring návratů po MD/RD.
- HR statistiky a průzkumy mezi rodiči.
- HR data o využívání flexibilních opatření.
- Analýza zastupitelnosti klíčových rolí.

Zodpovědná osoba

- HR pracoviště ve spolupráci s manažery jednotlivých útvarů.

Zdroje

- Interní HR kapacity, rozpočet na podporu zaměstnanců, externí konzultace.

Cíl 3: Zajistit efektivní fungování flexibilních modelů práce

Opatření

- zpřesnit pravidla pro práci na dálku (home office policy).
- Implementovat moderní digitální nástroje (MS Teams, Slack, Asana).
- Školit manažery v oblasti řízení flexibilních modelů práce
- Vytvořit e-learningový kurz pro zaměstnance a vedoucí pracovníky zaměřený na pracovní flexibilitu.
- Nastavit plán komunikace nabízených flexibilních modelů práce

Indikátory (KPI)

- % manažerů proškolených v oblasti flexibility
- Počet zaměstnanců, kteří dokončili e-learningový kurz.
- Hodnocení účinnosti školení.
- Počet interních komunikačních kampaní zaměřených na téma flexibility.

Cíl (SMART)

- Do Q4/2025 zajistit proškolení všech manažerů v oblasti flexibilních modelů práce.

Ověření a vyhodnocení

- Zprávy z interních školení.
- Průzkumy spokojenosti zaměstnanců.
- Školící zprávy.
- Hodnocení účastníků školení.

Zodpovědná osoba

- IT pracoviště a HR pracoviště, spolupráce manažerů týmů.

Zdroje

- Rozpočet na školení, licence pro digitální nástroje, interní čas manažerů.

Cíl 4: Podpořit angažovanost a spokojenost zaměstnanců

Opatření

- Pravidelně sledovat spokojenost zaměstnanců
- Rozvíjet mentoringové a adaptační programy.

Indikátory (KPI)

- Realizovaný průzkum spokojenosti (personální radar).
- Počet realizovaných adaptačních programů.

- Počet poskytnutých mentoringových setkání.

Cíl (SMART)

- Do 34/2026 vyladit adaptační program a implementovat jej pro každého nově nastupujícího zaměstnance
- Od 1Q/2027 nastavit systém mentoringu s realizací 6 mentoringových setkání ročně.
- Každoroční realizace průzkumu spokojenosti zaměstnanci (personální radar).

Ověření a vyhodnocení

- HR průzkumy a exit interviews.
- Interní HR statistiky.
- Vyhodnocení adaptačních a mentoringových programů.
- Vyhodnocení průzkumu spokojenosti.

Zodpovědná osoba

- HR pracoviště, mentoři, linioví manažeři.

Zdroje

- Čas mentorů a školitelů.

Cíl 5: Transparentní a efektivní komunikace

Opatření

- Transparentně komunikovat možnosti flexibility uvnitř i vně organizace.
- Nastavit efektivní kanály zpětné vazby.
- Posilovat image moderního zaměstnavatele.

Indikátory (KPI)

- Frekvence interní komunikace o flexibilitě.
- Existence a dosah veřejných materiálů o flexibilitě.

Cíl (SMART)

- Od roku 2025 realizovat minimálně 1 interní informačních kampaní o flexibilitě ročně.

Ověření a vyhodnocení

- Analýza interní komunikace (intranet, newsletter).
- Průzkumy mezi zaměstnanci.
- Statistiky návštěvnosti kariérního webu a sociálních sítí.

Zodpovědná osoba

- PR pracoviště, HR pracoviště.

Zdroje

- Rozpočet na komunikaci a PR, technické zázemí (intranet, web, sociální sítě).

5 Reporting

Pro efektivní implementaci a vyhodnocování strategie je nezbytné nastavit jasné procesy monitoringu a reportingu. Tyto procesy zajistí průběžné sledování pokroku a včasnou identifikaci případných problémů.

Monitoring a reporting bude probíhat následovně:

- Čtvrtletní průběžné zprávy HR oddělení o plnění jednotlivých cílů.
- Roční souhrnná zpráva vedení organizace o implementaci opatření.
- Zápisy z porad a evaluačních setkání, které budou sloužit jako podklad pro revizi strategie.
- Tabulkový přehled (Cíl – Aktivita – Termín – Odpovědný – Ukazatel – Výsledek) aktualizovaný minimálně 1× ročně.

6 Ukotvení

Strategie vyžaduje zajištění finančních a personálních zdrojů. Uvádíme rámcový odhad nákladů na období 2024–2026:

- Školení managementu a zaměstnanců: cca 250 000 Kč (interní školení, externí lektorské služby, e-learning).
- IT nástroje a licence (MS Teams, Asana, cloudové služby): cca 150 000 Kč.
- Komunikační a PR aktivity (kampaně, grafika, materiály): cca 100 000 Kč.
- Personální kapacity (HR specialisté, koordinátor flexibility): cca 300 000 Kč.

Celkem: přibližně 800 000 Kč v období 2024–2026.

Zdroje financování: vlastní rozpočet organizace, projekt KA03, případně další dotační programy (MPSV, ESF+).

7 Limity zavádění opatření

Při zavádění flexibilních forem práce je třeba počítat s určitými limity a riziky, která mohou ovlivnit úspěšnost strategie:

- Legislativní limity – omezení vyplývající ze Zákoníku práce, BOZP a pracovněprávních předpisů.
- Organizační limity – nedostatečné personální kapacity, absence zastupitelnosti u specifických pozic.
- Technologické limity – omezené IT vybavení a infrastruktura, závislost na stabilitě digitálních nástrojů.
- Kulturní limity – možný odpor části managementu či zaměstnanců ke změnám, potřeba adaptace na nové formy práce.
- Finanční limity – omezený rozpočet na školení, nástroje a implementaci opatření.

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

Implementace flexibility se dotýká i dalších interních procesů, proto je nezbytné nastavit provázanost strategie s ostatními oblastmi řízení:

- HR procesy – revize náboru, hodnocení výkonu, plánování kariérního růstu, adaptace a odměňování.

- IT – digitalizace procesů, technická podpora pro práci na dálku, kybernetická bezpečnost.
- PR a komunikace – employer branding, komunikace flexibility směrem k veřejnosti, podpora při náboru.
- Strategické plánování – sladění cílů flexibility s dlouhodobými rozvojovými plány organizace.

9 Seznam použité literatury

- Kossek, E. E. & Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the *organization*. Washington: American Psychological Association, 535-572. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/264992980_Flexible_work_schedules
- Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (2022). *Flexibilní formy práce v ČR*. Dostupné z: https://www.spcr.cz/images/pdf/2022_Flexibilni_formy_prace_v_CR.pdf
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006