Středočeská knihovna

Age Management

Spolufinancováno Evropskou unií







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 KLADNĚ

PRACOVNÍ VERZE 2.0

Obsah

1 Úvodní informace 5
Popis vzniku strategie 5
2 Definice vize 6
3 Definice cílů strategie 6
4 Nastavení implementace opatření 7
Cíl 1: Posílit kompetence managementu v oblasti diverzity a inkluzivního vedení lidí 7
Cílové skupiny 7
Opatření 7
Rozsah opatření 7
Podmínky realizace a zapojení 7
Způsob realizace 7
Indikátory (KPI) 8
SMART cíle 8
Odpovědnost 8
Zdroje 8
Vyhodnocování 8
Cíl 2: Rozvíjet systém profesního a osobního růstu zaměstnanců 8
Cílové skupiny 8
Opatření 8
Rozsah opatření 9
Podmínky realizace a zapojení 9
Způsob realizace 9
Indikátory (KPI) 9
SMART cíle 9
Odpovědnost 10
Zdroje 10
Vyhodnocování 10
Cíl 3: Zavést transparentní systém hodnocení a odměňování 10
Cílové skupiny 10
Opatření 10
Rozsah opatření 10
Podmínky realizace a zapojení 10
Způsob realizace 11

Indikátory (KPI) 11
SMART cíle 11
Odpovědnost 11
Zdroje 11
Vyhodnocování 11
Cíl 4: Podpořit vnitřní spolupráci na pracovišti 12
Cílové skupiny 12
Opatření 12
Rozsah opatření 12
Podmínky realizace a zapojení 13
Způsob realizace 13
Indikátory (KPI) 13
SMART cíle 13
Odpovědnost 13
Zdroje 14
Vyhodnocování 14
Cíl 5: Systematicky rozvíjet pracovní kulturu 14
Cílové skupiny 14
Opatření 14
Rozsah opatření 14
Podmínky realizace a zapojení 15
Způsob realizace 15
Indikátory (KPI) 15
SMART cíle 15
Odpovědnost 15
Zdroje 16
Vyhodnocování 16
5 Rozpočet a zdroje financování 16
6 Reporting 17
Stanovení časového harmonogramu implementace strategie 17
Určení metod a nástrojů pro měření 17
Vyhodnocení a reporting dílčích cílů 17
7 Ukotvení 17
Určení odpovědností, kompetencí a personálního zapojení 17
Nastavení komunikačních kanálů směrem k zaměstnankyním a zaměstnancům 18
Odhady finančních nákladů implementace strategie 18

8 Limity zaváděných opatření 18
9 Literatura a zdroje 19

1 Úvodní informace

Strategie diverzity v SVK je druhým 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_012/0003818 OP 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 projektu pro potřeby Středočeské vědecké knihovny v Kladně.

Hlavním východiskem pro identifikaci potřeb a tvorbu strategie byly analytické aktivity realizované v rámci projektu zaměřené na oblast diverzity a inkluze v organizaci. Doplňujícím vstupním podkladem byly výsledky dotazníkového šetření „Diverzitní a flexibilní pracovní kultura“, které zpracovalo MPSV jako povinnou přílohu žádosti o podporu ve výzvě č. 03_22_012 (červen 2023). Na základě těchto analytických podkladů byly identifikovány potřeby pro tvorbu strategie a následně byl vytvořen plán přípravných prací tvorby strategie.

Zásadním krokem byla analýza 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 byly zmapovány stávající zdroje, které byly podrobeny analýze a posouzeny v souvislosti se stávající národní i mezinárodní praxí. Díky této fázi byly identifikovány chybějící zdroje a 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 byl sestaven plán implementace, včetně časového harmonogramu a finančního plánu. V konečné fázi prošla strategie revizí a dopracováním podnětů z revizní části.

Předkládaná verze zohledňuje podněty vzešlé ze závěrečné evaluace projektu. Vzhledem ke krátkému implementačnímu období došlo prozatím jen k dílčím úpravám a zpřesněním – zejména ve vztahu k Cíli 2 a Cíli 4.

2 Definice vize

Naší vizí je vytvořit pracovní prostředí, které respektuje a podporuje rozmanitost zaměstnanců a zaměstnankyň, poskytuje rovné příležitosti k profesnímu rozvoji a aktivně podporuje inkluzivní kulturu.

Chceme systematicky pracovat na odbourávání předsudků pomocí vzdělávání, komunikace a podpory rozmanitosti a vytvářet prostředí, ve kterém se každý zaměstnanec cítí respektován, zapojen a má možnost plně využívat svůj potenciál.

Motto:

„Rozmanitost jako zdroj síly, spolupráce a rozvoje organizace.“

3 Definice cílů strategie

V návaznosti na výsledky analýz realizovaných v rámci KA 01 s přihlédnutím k doplňujícím závěrům ze vstupního šetření MPSV (červen 2023) a s ohledem na výstupy práce pracovní skupiny pro tvorbu strategie byly 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: Podpořit vnitřní spolupráci na pracovišti.

Cíl 5: Systematicky rozvíjet pracovní kulturu.

4 Nastavení implementace opatření

Tato část dokumentu shrnuje strategické cíle organizace v oblasti diverzity, včetně opatření, indikátorů, cílů a způsobů ověření. U jednotlivých opatření je upřesněn jejich rozsah a forma realizace, cílové skupiny, způsob zapojení zaměstnanců a odpovědnost za jejich realizaci.

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

Cílové skupiny

Vedoucí zaměstnanci organizace.

Opatření

1.1 Proškolit vedoucí zaměstnance v oblasti diverzity, věkové diskriminace a inkluzivního leadershipu.

1.2 Vytvořit v rámci organizace pro vedoucí pracovníky platformu pro sdílení zkušeností jako nástroj podpory rozvoje manažerských kompetencí.

Rozsah opatření

Školení bude určeno všem vedoucím zaměstnancům organizace. Koučink bude nabízen vedoucím zaměstnancům podle jejich individuálních rozvojových potřeb.

Podmínky realizace a zapojení

Účast vedoucích zaměstnanců na školení bude součástí jejich profesního rozvoje.

Zapojení do koučinku bude dobrovolné a bude probíhat na základě zájmu vedoucího zaměstnance a po dohodě s ředitelem a HR pracovištěm.

Způsob realizace

Školení bude zaměřeno zejména na principy diverzity a inkluze, rozpoznávání a předcházení věkové a dalším formám diskriminace, práci s předsudky a stereotypy a principy inkluzivního vedení lidí. Součástí bude práce s praktickými situacemi z prostředí organizace.

Koučink bude realizován jako individuální rozvojový nástroj podle potřeb jednotlivých vedoucích zaměstnanců.

Indikátory (KPI)

- podíl proškolených vedoucích zaměstnanců,
- podíl vedoucích zaměstnanců využívajících koučink,
- hodnocení přínosu školení pro porozumění principům diverzity, inkluze a předcházení předsudkům a diskriminaci.

SMART cíle

- Do Q4/2025 proškolit **100 % vedoucích zaměstnanců** v oblasti diverzity, věkové diskriminace a inkluzivního leadershipu.
- Do Q4/2026 vytvořit koncept platformy pro sdílení zkušeností na úrovni vedení.

Odpovědnost

HR pracoviště odpovídá za přípravu a organizaci školení, evidenci účasti a jeho evaluaci.

Ředitel odpovídá za zajištění účasti vedoucích zaměstnanců na školení a ve spolupráci s HR pracovištěm za nastavení a pravidelné fungování platformy pro sdílení zkušeností na úrovni vedení.

Zdroje

Interní personální kapacity HR pracoviště a vedení organizace; externí odborné kapacity pro realizaci školení a koučinku.

Vyhodnocování

Plnění cíle bude sledováno prostřednictvím evidence účasti na školení, evaluace jeho přínosu a evidence a evaluace využívání koučinku.

Cíl 2: Rozvíjet systém profesního a osobního růstu zaměstnanců

Cílové skupiny

Všichni zaměstnanci organizace s ohledem na jejich pracovní zařazení a individuální rozvojové potřeby.

Opatření

2.1 Vytvořit interní dokument týkající se profesního a osobního rozvoje zaměstnanců.

2.2 Zavést Evidenci vzdělávání a individuální rozvojový plán (IRP).

2.3 Rozvíjet mentoring jako nástroj profesního rozvoje, předávání zkušeností a podpory spolupráce mezi zaměstnanci.

Rozsah opatření

- interní dokument bude upravovat systém profesního a osobního rozvoje zaměstnanců,
- Evidence vzdělávání bude využívána pro evidenci realizovaných vzdělávacích aktivit,
- individuální rozvojový plán bude nastavován u zaměstnanců,
- mentoring bude využíván podle identifikovaných potřeb zaměstnanců a organizace.

Podmínky realizace a zapojení

Zaměstnanci budou mít možnost podílet se na identifikaci svých rozvojových potřeb a plánování svého profesního a osobního rozvoje. Konkrétní rozvojové potřeby a aktivity budou projednávány s příslušným vedoucím pracovníkem s ohledem na pracovní zařazení zaměstnance, jeho individuální rozvojové potřeby, potřeby organizace a provozní možnosti.

Zapojení do mentoringu bude dobrovolné a bude vycházet z potřeb a vzájemné dohody zapojených zaměstnanců.

Způsob realizace

- vytvoření a využívání interního dokumentu upravujícího profesní a osobní rozvoj zaměstnanců,
- vedení Evidence vzdělávání,
- využívání individuálních rozvojových plánů (IRP),
- mentoring a předávání zkušeností mezi zaměstnanci.

Indikátory (KPI)

- počet interních dokumentů týkajících se profesního a osobního rozvoje zaměstnanců,
- podíl zaměstnanců s individuálním rozvojovým plánem (IRP),
- počet zaměstnanců zapojených do mentoringu.

SMART cíle

- Do **Q3/2025** vytvořit interní dokument týkající se profesního a osobního rozvoje zaměstnanců, včetně formuláře Evidence vzdělávání a individuálního rozvojového plánu.
- Do **Q4/2026** má minimálně **60 % zaměstnanců** nastaven individuální rozvojový plán.
- Do **Q4/2026** vytvořit rámec využití mentoringu v organizaci.
- Do **Q2/2027** realizovat pilotně mentoringové aktivity v organizaci.

Odpovědnost

HR pracoviště ve spolupráci s ředitelem organizace a vedoucími pracovníky.

Zdroje

Interní personální a lektorské kapacity; podle potřeby externí odborné kapacity pro realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Vyhodnocování

Plnění cíle bude sledováno prostřednictvím Evidence vzdělávání, evidence individuálních rozvojových plánů a evidence zapojení zaměstnanců do mentoringu.

Cíl 3: Zavést transparentní systém hodnocení a odměňování

Cílové skupiny

Všichni zaměstnanci organizace.

Opatření

3.1 Revidovat systém každoroční evaluace zaměstnanců a využít jej jako rozvojový nástroj.

3.2 Revidovat kritéria pro odměňování práce nad rámec standardních pracovních povinností tak, aby byla konzistentní napříč organizací a fungovala motivačně.

3.3 Nastavit transparentní systém komunikace pravidel odměňování.

Rozsah opatření

- systém hodnocení a odměňování bude nastaven pro všechny zaměstnance organizace s ohledem na charakter jejich pracovní pozice a pracovní náplň,
- evaluační pohovor bude probíhat minimálně jednou ročně mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným,
- kritéria hodnocení a odměňování budou dostupná všem zaměstnancům.

Podmínky realizace a zapojení

Kritéria hodnocení a odměňování budou uplatňována jednotným a transparentním způsobem s cílem podporovat rovné zacházení a omezovat vliv stereotypů a předsudků při hodnocení pracovního výkonu.

Zaměstnanec bude mít v rámci hodnoticího pohovoru možnost vyjádřit se ke svému pracovnímu výkonu, pracovním podmínkám, rozvojovým potřebám a dalším okolnostem souvisejícím s jeho pracovním působením.

Způsob realizace

- interní dokument upravující systém a kritéria hodnocení a odměňování,
- pravidelné roční hodnoticí pohovory,
- zaznamenávání výstupů hodnoticích pohovorů stanoveným způsobem,
- využití relevantních výstupů hodnocení jako podkladu pro další profesní rozvoj zaměstnance.

Indikátory (KPI)

- podíl zaměstnanců s ročním hodnocením,
- podíl zaměstnanců, kteří rozumí kritériím odměňování,
- existence transparentních kritérií hodnocení a odměňování,
- vnímání transparentnosti a rovného přístupu při hodnocení a odměňování zaměstnanců.

SMART cíle

- Do **Q4/2025** vytvořit nový systém evaluace zaměstnanců.
- Do **Q2/2026** pilotně ověřit nový systém evaluace zaměstnanců.
- Do **Q4/2026** vytvořit s využitím participace zaměstnanců rámec nového systému odměňování práce nad rámec standardních pracovních povinností.
- Do **Q2/2027** zajistit revizi systému odměňování práce nad rámec standardních povinností.

Odpovědnost

HR pracoviště odpovídá za revizi systému hodnocení a odměňování, zpracování kritérií, metodickou podporu hodnoticích pohovorů a monitoring realizace systému.

Vedoucí pracovníci odpovídají za realizaci ročních hodnoticích pohovorů se zaměstnanci svých útvarů a za uplatňování stanovených kritérií.

Ředitel odpovídá za schválení systému hodnocení a kritérií odměňování.

Zdroje

Interní personální kapacity HR pracoviště, vedení organizace a vedoucích pracovníků; externí odborné kapacity pro nastavení systému.

Vyhodnocování

Plnění cíle bude sledováno prostřednictvím:

- evidence realizovaných hodnoticích pohovorů,
- kontroly existence a využívání interního dokumentu obsahujícího systém a kritéria hodnocení a odměňování,
- zpětné vazby zaměstnanců zaměřené na znalost kritérií odměňování a vnímání transparentnosti a rovného přístupu při hodnocení a odměňování.

Cíl 4: Podpořit vnitřní spolupráci na pracovišti

Cílové skupiny

Všichni zaměstnanci organizace; u opatření zaměřeného na nábor a adaptaci zejména nově nastupující zaměstnanci.

Opatření

4.1 Zavést pravidelný režim společných / teambuildingových akcí zaměstnanců.

4.2 Zavést systém „hodin otevřených dveří“ pro vzájemné poznávání agend jednotlivých oddělení.

4.3 Zavést systém „minima pro služby“, které si osvojí také zaměstnanci mimo služby, u nichž je to s ohledem na jejich pracovní pozici účelné.

4.4 Podporovat fungování akční skupiny a její pravidelné setkávání jako prostoru pro formulaci podnětů a návrhů ke zlepšování vnitřní spolupráce a pracovní kultury.

4.5 Upravit náborový a adaptační proces nových zaměstnanců tak, aby se nově nastupující zaměstnanec v rámci adaptace seznámil se všemi součástmi knihovny a jejich činností.

Rozsah opatření

- minimálně 1 teambuilding ročně,
- minimálně 2 společné akce zaměstnanců ročně,
- „hodiny otevřených dveří“ budou umožňovat zaměstnancům vzájemně poznávat práci a agendy jednotlivých oddělení,
- „minimum pro služby“ bude určeno zaměstnancům mimo služby, u nichž je jeho osvojení s ohledem na pracovní pozici účelné,
- akční skupina bude tvořena zaměstnanci z různých částí organizace; do Q4/2025 proběhnou minimálně 4 její setkání,
- mentoring bude využíván podle potřeb zaměstnanců a organizace k předávání zkušeností, sdílení znalostí a podpoře spolupráce,
- nově nastupující zaměstnanci se v rámci adaptačního procesu seznámí se všemi součástmi knihovny a jejich činností.

Podmínky realizace a zapojení

Teambuildingové a společné aktivity budou určeny zaměstnancům napříč jednotlivými pracovišti a útvary. Zaměstnanci budou o aktivitách informováni prostřednictvím interních komunikačních kanálů a budou mít možnost se do nich zapojit.

Do „hodin otevřených dveří“ se zaměstnanci budou zapojovat podle svého zájmu a s ohledem na provozní možnosti pracoviště. Zapojení do „minima pro služby“ bude stanoveno s ohledem na pracovní pozici zaměstnance a po dohodě s příslušným vedoucím pracovníkem.

Zapojení nově nastupujících zaměstnanců do adaptačního procesu bude součástí jejich nástupu do organizace.

Způsob realizace

- teambuilding a společné akce zaměstnanců,
- „hodiny otevřených dveří“,
- „minimum pro služby“,
- akční skupina a její setkávání,
- mentoring,
- náborový a adaptační proces nových zaměstnanců.

Indikátory (KPI)

- počet teambuildingových a společných aktivit ročně,
- počet zaměstnanců zapojených do „hodin otevřených dveří“ a „minima pro služby“,
- existence akční skupiny,
- počet setkání akční skupiny,
- počet zaměstnanců zapojených do mentoringu,
- podíl nově nastupujících zaměstnanců, kteří v rámci adaptačního procesu absolvovali seznámení se všemi součástmi knihovny.

SMART cíle

- Realizovat **1 teambuilding ročně do Q4/2025**.
- Realizovat **2 společné akce ročně od Q4/2024**.
- Zajistit vznik akční skupiny a realizaci **4 jejích setkání do Q4/2025**.
- Do **Q4/2026** začlenit do adaptačního procesu nově nastupujících zaměstnanců systematické seznámení se všemi součástmi knihovny a jejich činností.

Odpovědnost

HR pracoviště odpovídá za koordinaci teambuildingových a společných aktivit a monitoring jejich realizace.

Vedoucí jednotlivých útvarů odpovídají za praktické nastavení „hodin otevřených dveří“ a zapojování zaměstnanců s ohledem na provozní možnosti jednotlivých pracovišť.

Vedoucí úseku služeb ve spolupráci s HR pracovištěm odpovídá za vymezení a realizaci „minima pro služby“.

Ředitel ve spolupráci s HR pracovištěm a pracovištěm komunikace odpovídá za fungování akční skupiny.

HR pracoviště ve spolupráci s vedoucími pracovníky koordinuje mentoring a úpravu náborového a adaptačního procesu.

Zdroje

Interní personální a organizační kapacity.

Vyhodnocování

Plnění cíle bude sledováno prostřednictvím hodnocení teambuildingových a společných akcí, evidence zapojení zaměstnanců do „hodin otevřených dveří“ a „minima pro služby“, hodnocení práce akční skupiny, evidence zapojení zaměstnanců do mentoringu a evidence realizace adaptačního procesu nově nastupujících zaměstnanců.

Cíl 5: Systematicky rozvíjet pracovní kulturu

Cílové skupiny

Všichni zaměstnanci organizace, včetně vedoucích pracovníků.

Opatření

5.1 Definovat a komunikovat firemní hodnoty prostřednictvím workshopů a interních komunikačních aktivit.

5.2 Pravidelně realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců zaměřený na hodnocení pracovní kultury.

Rozsah opatření

- firemní hodnoty budou definovány a komunikovány napříč organizací,
- zaměstnanci budou zapojeni do práce s firemními hodnotami prostřednictvím workshopů a interních komunikačních aktivit,
- budou realizovány minimálně **3 interní komunikační aktivity ročně** zaměřené na komunikaci a posilování firemních hodnot,
- průzkum spokojenosti zaměstnanců zaměřený na pracovní kulturu bude realizován **jednou ročně**.

Podmínky realizace a zapojení

Do workshopů a dalších aktivit zaměřených na práci s firemními hodnotami budou zapojováni zaměstnanci napříč organizací. Informace o firemních hodnotách budou dostupné všem zaměstnancům prostřednictvím interních komunikačních kanálů.

Zaměstnanci budou mít možnost poskytovat zpětnou vazbu k pracovní kultuře prostřednictvím pravidelného průzkumu spokojenosti.

Způsob realizace

- workshopy zaměřené na definování a práci s firemními hodnotami,
- interní komunikační aktivity zaměřené na komunikaci a posilování firemních hodnot,
- pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců zaměřený na pracovní kulturu,
- vyhodnocení výsledků průzkumu a jejich využití jako podkladu pro další rozvoj pracovní kultury.

Indikátory (KPI)

- vytvořený a schválený systém firemních hodnot,
- realizovaný a vyhodnocený průzkum spokojenosti zaměstnanců,
- počet uskutečněných interních komunikačních aktivit,
- podíl zaměstnanců, kteří deklarují znalost a porozumění firemním hodnotám a jejich promítnutí do praxe.

SMART cíle

- Vytvořit a schválit systém firemních hodnot do **Q4/2025**.
- Realizovat každoroční průzkum spokojenosti zaměstnanců zaměřený na pracovní kulturu, poprvé do **Q4/2026**.
- Spustit interní komunikační kampaň zaměřenou na komunikaci a posilování firemních hodnot do **Q1/2026** a následně realizovat minimálně **3 interní komunikační aktivity na posílení pracovní kultury ročně**.
- Do **Q4/2027** dosáhnout alespoň **80 % zaměstnanců**, kteří deklarují, že rozumí firemním hodnotám a vnímají jejich promítnutí do praxe.

Odpovědnost

HR pracoviště ve spolupráci s ředitelem odpovídá za koordinaci procesu definování firemních hodnot, jejich interní komunikaci a realizaci a vyhodnocování průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

Pracoviště komunikace spolupracuje na realizaci interních komunikačních aktivit zaměřených na firemní hodnoty.

Vedoucí pracovníci podporují komunikaci a uplatňování firemních hodnot ve svých útvarech.

Zdroje

Interní personální a organizační kapacity; podle potřeby externí odborné kapacity.

Vyhodnocování

Plnění cíle bude sledováno prostřednictvím výsledků pravidelného průzkumu spokojenosti zaměstnanců, vyhodnocení znalosti a porozumění firemním hodnotám a evidence realizovaných interních komunikačních aktivit.

5 Rozpočet a zdroje financování

Implementace Strategie diverzity bude zajišťována prostřednictvím interních personálních a organizačních kapacit Středočeské vědecké knihovny v Kladně a podle charakteru jednotlivých opatření také prostřednictvím externích odborných kapacit. Náklady souvisejí zejména se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, mentoringem, realizací společných aktivit a zaváděním a rozvojem personálních procesů.

Pro realizaci strategie se předpokládají zejména následující zdroje a náklady:

Oblast	**Předpokládané zdroje / náklady**
Školení, vzdělávání, mentoring a interní lektorské kapacity	cca **100 000 Kč/rok**
Teambuilding a interní akce	**interní zdroje organizace**
Externí konzultace a analýzy	cca **100 000 Kč**

Financování implementace strategie bude zajišťováno kombinací vlastních zdrojů organizace a prostředků projektu OP Zaměstnanost plus. Konkrétní čerpání finančních prostředků bude vycházet z harmonogramu realizace jednotlivých opatření a bude průběžně sledováno s ohledem na aktuální potřeby a finanční možnosti organizace.

6 Reporting

Reporting slouží k průběžnému sledování plnění cílů Strategie diverzity a k vyhodnocování realizovaných opatření. Výstupy budou pravidelně předkládány vedení organizace a podle jejich charakteru využívány také jako podklad pro výroční zprávy organizace.

Stanovení časového harmonogramu implementace strategie

Plnění jednotlivých opatření bude průběžně sledováno. **Jednou ročně** bude provedeno souhrnné vyhodnocení naplňování strategie zahrnující zejména plnění stanovených KPI a SMART cílů a případné návrhy na úpravu jednotlivých opatření.

Určení metod a nástrojů pro měření

Měření a vyhodnocování bude probíhat zejména prostřednictvím:

- pravidelných průzkumů a zpětné vazby zaměstnanců,
- relevantních HR dat a interní evidence,
- evidence účasti a zapojení zaměstnanců do jednotlivých aktivit,
- vyhodnocování plnění KPI a SMART cílů stanovených u jednotlivých strategických cílů.

Vyhodnocení a reporting dílčích cílů

Každý strategický cíl bude vyhodnocován na základě stanovených KPI, SMART cílů a způsobů vyhodnocování uvedených u jednotlivých opatření. Výsledky budou využívány pro průběžné posouzení naplňování strategie a jako podklad pro případnou aktualizaci opatření.

7 Ukotvení

Strategie diverzity je závazným dokumentem Středočeské vědecké knihovny v Kladně. Je ukotvena ve vnitřních předpisech organizace a promítá se do personálních procesů souvisejících s jejími cíli a opatřeními.

Určení odpovědností, kompetencí a personálního zapojení

Za implementaci strategie odpovídá ředitel organizace. HR pracoviště koordinuje realizaci opatření, monitoring jejich plnění a spolupracuje s vedoucími jednotlivých útvarů a dalšími odpovědnými pracovišti.

Konkrétní odpovědnosti za realizaci jednotlivých opatření jsou stanoveny u jednotlivých cílů v kapitole 4. Vedoucí pracovníci odpovídají za realizaci opatření ve svých útvarech v rozsahu odpovídajícím jejich kompetencím. Zaměstnanci se podílejí na naplňování

inkluzivní pracovní kultury a zapojují se do jednotlivých opatření způsobem a za podmínek stanovených v kapitole 4.

Nastavení komunikačních kanálů směrem k zaměstnankyním a zaměstnancům

Strategie a informace související s její implementací budou komunikovány prostřednictvím intranetu, e-mailových newsletterů, informačních schůzek a interních workshopů.

Komunikace bude zaměstnancům poskytovat zejména informace o realizovaných opatřeních, možnostech a podmínkách zapojení a výsledcích průběžného vyhodnocování strategie.

Odhady finančních nákladů implementace strategie

Finanční a personální zdroje potřebné pro realizaci strategie jsou uvedeny v kapitole 4. Náklady budou plánovány s ohledem na harmonogram realizace jednotlivých opatření a aktuální finanční možnosti organizace.

Pro realizaci strategie budou využívány interní personální a organizační kapacity, externí odborné kapacity a finanční prostředky vyčleněné na jednotlivá opatření. Potřebné prostředky budou zohledňovány při plánování rozpočtu organizace.

8 Limity zaváděných opatření

Úspěšnost implementace Strategie diverzity může být ovlivněna vnitřními i vnějšími faktory. Identifikovaná rizika budou průběžně sledována v rámci implementace strategie a podle potřeby budou přijímána odpovídající opatření k omezení jejich dopadu na plnění strategických cílů.

Identifikované riziko	Možný dopad	Opatření k řízení rizika
Finanční omezení organizace	Omezení nebo odložení realizace některých opatření	Prioritizace opatření podle jejich významu a dopadu, využívání interních kapacit a podle možností externích finančních zdrojů.
Nedostatečné personální kapacity (např. omezené interní lektorské kapacity, fluktuace zaměstnanců)	Omezení rozsahu nebo zpomalení realizace jednotlivých opatření	Průběžné plánování personálních kapacit, využívání interních a podle potřeby externích odborných kapacit a přizpůsobení harmonogramu realizace aktuálním možnostem organizace.
Externí faktory (např. změny legislativy nebo vývoj trhu práce)	Potřeba úpravy některých opatření, personálních procesů nebo interních dokumentů	Průběžné sledování relevantních změn a aktualizace opatření, interních dokumentů a personálních procesů podle aktuálních podmínek.

Rizika budou vyhodnocována v rámci pravidelného reportingu strategie minimálně jednou ročně. Pokud bude identifikováno významné riziko ohrožující plnění

strategických cílů, navrhne HR pracoviště ve spolupráci s vedením organizace odpovídající opatření.

9 Literatura a zdroje

International Labour Organization. (2022). *Transforming enterprises through diversity and inclusion*. International Labour Office. https://www.ilo.org/publications/transforming-enterprises-through-diversity-and-inclusion

OECD. (2020). *Promoting an age-inclusive workforce: Living, learning and earning longer*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/59752153-en

Veřejný ochránce práv. (2024). *Nejčastější případy diskriminace na pracovišti a jak se jim vyhnout: Praktická příručka práva na rovné zacházení pro zaměstnavatele*. Kancelář veřejného ochránce práv. Doporučení pro zaměstnavatele