Středočeská knihovna

Age Management

Spolufinancováno Evropskou unií



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

REVIZE PO EVALUACI

Obsah

1 Úvodní informace 4
2 Definice vize 5
3 Definice cílů strategie 6
4 Nastavení implementace opatření 6
Cíl 1 Zmapovat a transparentně vymezit možnosti využívání flexibilních forem 7
Cílové skupiny 7
Opatření 7
Formy flexibility 7
Indikátory (KPI) 7
Odpovědnost 8
Vyhodnocování 8
Cíl 2 Podpořit využívání flexibilních forem práce u zaměstnanců ve specifické životní situaci 8
Cílové skupiny 8
Opatření 8
Podmínky využití 9
Způsob realizace 9
Indikátory (KPI) 9
SMART cíle 9
Odpovědnost 9
Vyhodnocování 9
Zdroje 9
Cíl 3 Rozvíjet transparentní, efektivní a dlouhodobě udržitelné podmínky pro využívání flexibilních forem práce 10
Cílové skupiny 10
Opatření 10
Rozsah opatření 10
Podmínky využití 10
Způsob realizace 10
Indikátory (KPI) 10
SMART cíle 10
Odpovědnost 11
Vyhodnocování 11
Cíl 4 Podpořit spokojenost, angažovanost a stabilizaci zaměstnanců prostřednictvím rozvoje flexibilní pracovní kultury a pravidelného vyhodnocování potřeb zaměstnanců. 11
Cílové skupiny 11
Opatření 11
Rozsah opatření 11

Podmínky využití 12
Způsob realizace 12
Indikátory (KPI) 12
SMART cíle 12
Odpovědnost 12
Vyhodnocování 12
Cíl 5 Zajistit transparentní a systematickou komunikaci pravidel a možností flexibilních forem práce 13
Cílové skupiny 13
Opatření 13
Rozsah opatření 13
Podmínky realizace 13
Způsob realizace 13
Indikátory (KPI) 14
SMART cíle 14
Odpovědnost 14
Zdroje 14
5 Reporting 14
Reporting bude probíhat v následujících úrovních: 14
6 Ukotvení 15
7 Rizika implementace strategie a opatření k jejich řízení 16
8 Návaznost implementace opatření a jejich dopad na další oblasti fungování organizace 17
9 Seznam použité literatury 18

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 byly realizovány od ledna 2024 do prosince 2025. Implementace této strategie je plánována jako dlouhodobý proces přesahující dobu realizace projektu, s výhledem k roku 2030, a stává se součástí personální politiky organizace. Postup implementace specifikují akční plány, přičemž v rámci projektu vznikl akční plán pro období let 2025–2027.

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 byla zpracována podle principů Metodiky přípravy veřejných strategií (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019) a vychází z projektového přístupu k tvorbě strategických dokumentů. Jejím cílem je vytvořit rámec pro systematické zavádění flexibilních forem práce do prostředí Středočeské vědecké knihovny v Kladně s ohledem na specifika jednotlivých pracovních pozic, provozní potřeby organizace a potřeby zaměstnanců.

Strategie navazuje především na vlastní analytickou fázi realizovanou v rámci projektu, jejímž cílem bylo komplexně zmapovat současný stav organizace v oblasti pracovní flexibility, identifikovat hlavní bariéry i rozvojový potenciál a navrhnout vhodná systémová opatření. Analytická fáze zahrnovala kombinaci kvantitativních i kvalitativních metod, zejména vlastní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, individuální rozhovory se zaměstnanci a vedením organizace, focus groups, analýzu pracovních procesů a analýzu interních dokumentů organizace. Výsledky těchto šetření byly doplněny o komparaci s příklady dobré praxe v České republice i v zahraničí.

Vstupní dotazníkové šetření MPSV realizované v rámci přípravy projektové žádosti představovalo výchozí orientační podklad, jehož závěry byly v průběhu analytické fáze ověřeny, rozpracovány a doplněny prostřednictvím vlastního šetření realizovaného v organizaci. Klíčovým zdrojem pro formulaci strategie se proto stala zejména Analýza organizace práce v SVK s přihlédnutím k potenciálu rozšíření flexibilních forem práce, která identifikovala konkrétní potřeby zaměstnanců, možnosti jednotlivých pracovišť a provozní omezení organizace.

Na základě výsledků analytické fáze byla ustavena pracovní skupina složená ze zástupců vedení organizace, personální pracoviště, vedoucích pracovníků, řadových pracovníků i externích

odborníků zapojených do realizace projektu. Cílem pracovní skupiny bylo ověřit výsledky analýz, stanovit společnou vizi rozvoje pracovní flexibility a připravit návrh strategických cílů a opatření.

Následně proběhla etapa formulace strategického směřování, během níž byly definovány strategické cíle, navržena opatření, stanoveny indikátory jejich plnění a připraven rámec implementace. Součástí přípravy strategie bylo rovněž posouzení předpokládaných dopadů navržených opatření, identifikace rizik jejich realizace a návrh mechanismů průběžného monitorování a vyhodnocování plnění strategie.

Výsledkem tohoto procesu je strategický dokument, který představuje praktický rámec pro postupné zavádění flexibilních forem práce v podmínkách Středočeské vědecké knihovny v Kladně s důrazem na dlouhodobou udržitelnost, transparentnost, rovné příležitosti a zachování kvalitního poskytování služeb veřejnosti.

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.

Strategie pracovní flexibility a Strategie diverzity tvoří vzájemně provázaný systém personální politiky Středočeské vědecké knihovny v Kladně. Oba dokumenty byly zpracovány v rámci projektu OP Zaměstnanost plus a společně vytvářejí rámec pro dlouhodobý rozvoj moderního, inkluzivního a flexibilního pracovního prostředí. Strategie pracovní flexibility se zaměřuje na organizaci práce a využívání flexibilních forem práce, zatímco Strategie diverzity podporuje rozvoj inkluzivní organizační kultury, rovných příležitostí, transparentních personálních procesů a profesního rozvoje zaměstnanců. Obě strategie jsou vzájemně provázané, avšak řeší odlišné oblasti personální politiky a společně přispívají k naplňování dlouhodobých rozvojových cílů organizace.

2 Definice vize

Vizí Středočeské vědecké knihovny v Kladně je vytvářet moderní, inkluzivní a udržitelné pracovní prostředí, které podporuje flexibilní organizaci práce, slaďování pracovního a osobního života zaměstnanců a jejich dlouhodobou spokojenost, stabilitu a profesní rozvoj při současném zachování vysoké kvality služeb poskytovaných veřejnosti.

Usilujeme o to, aby byla Středočeská vědecká knihovna v Kladně atraktivním, důvěryhodným a odpovědným zaměstnavatelem, který nabízí flexibilní formy práce přizpůsobené charakteru jednotlivých pracovních pozic, provozním možnostem organizace a individuálním potřebám zaměstnanců. Flexibilita je vnímána jako nástroj podporující efektivní organizaci práce, odpovědný přístup k zaměstnancům, rovné příležitosti, spolupráci a dlouhodobou udržitelnost organizace.

Naplňování této vize bude realizováno prostřednictvím systematického zavádění flexibilních forem práce, jejich průběžného vyhodnocování a vytváření transparentních podmínek pro jejich dlouhodobé uplatňování v souladu s potřebami zaměstnanců, provozními možnostmi organizace a požadavky na zajištění kvalitních knihovnických a informačních služeb.

Motto „Flexibilita v práci – stabilita organizace – kvalitní služby.“

3 Definice cílů strategie

Strategie pracovní flexibility Středočeské vědecké knihovny v Kladně stanovuje strategické cíle na základě výsledků analytické fáze realizované v rámci klíčové aktivity KA01 projektu. Při jejich formulaci byly využity zejména závěry Analýzy organizace práce v SVK s přihlédnutím k potenciálu rozšíření flexibilních forem práce, vlastní dotazníková šetření, individuální rozhovory se zaměstnanci a vedením organizace, focus groups, analýza interních dokumentů a výstupy pracovní skupiny pro tvorbu strategie. Výsledky vstupního šetření MPSV (2023) představovaly doplňkový podklad, jehož závěry byly v průběhu analytické fáze ověřeny a dále rozpracovány.
Strategické cíle reagují na identifikované potřeby organizace, rozdílné možnosti využívání flexibilních forem práce u jednotlivých pracovních pozic i na specifické potřeby různých skupin zaměstnanců. Současně zohledňují provozní podmínky knihovny a požadavek na zachování dostupnosti a kvality veřejných knihovnických a informačních služeb.
Naplňování jednotlivých cílů bude probíhat prostřednictvím konkrétních opatření, u nichž budou jednoznačně vymezeny cílové skupiny zaměstnanců, způsob realizace, podmínky využívání flexibilních forem práce, odpovědnosti jednotlivých aktérů a způsob průběžného monitorování a vyhodnocování jejich přínosu. Tím bude zajištěno transparentní, spravedlivé a dlouhodobě udržitelné zavádění flexibility napříč organizací.

Na základě výsledků analytické fáze byly stanoveny následující strategické cíle:
Cíl 1: Zmapovat a transparentně vymezit možnosti využívání flexibilních forem práce
Cíl 2: Podpořit využívání flexibilních forem práce u specifických skupin zaměstnanců.
Cíl 3: Rozvíjet transparentní, efektivní a dlouhodobě udržitelné podmínky pro využívání flexibilních forem práce.
Cíl 4: Podpořit spokojenost, angažovanost a stabilizaci zaměstnanců prostřednictvím rozvoje flexibilní pracovní kultury a pravidelného vyhodnocování potřeb zaměstnanců.
Cíl 5: Zajistit transparentní a systematickou komunikaci pravidel a možností flexibilních forem práce.

4 Nastavení implementace opatření

Implementace Strategie pracovní flexibility bude realizována prostřednictvím jednotlivých strategických opatření navázaných na definované cíle strategie. Každý cíl obsahuje vymezení cílových skupin zaměstnanců, konkrétních opatření a jejich rozsahu, podmínek využití, způsobů realizace, indikátorů úspěšnosti, SMART cílů, odpovědnosti za implementaci, potřebných zdrojů a způsobu průběžného monitorování.

Při zavádění jednotlivých opatření bude vždy zohledňován charakter vykonávané práce, provozní možnosti jednotlivých pracovišť, potřeby zaměstnanců a požadavek na zachování dostupnosti a kvality knihovnických a informačních služeb poskytovaných veřejnosti. Jednotlivé flexibilní formy práce proto nebudou využitelné plošně ve stejném rozsahu, ale budou nastavovány diferencovaně podle charakteru jednotlivých pracovních pozic, provozních možností organizace a individuálních potřeb zaměstnanců.

Jednotlivá opatření budou průběžně vyhodnocována a podle výsledků monitoringu budou aktualizována tak, aby dlouhodobě odpovídala potřebám organizace i jejích zaměstnanců.

Cíl 1 Zmapovat a transparentně vymezit možnosti využívání flexibilních forem

Cílové skupiny

Cílovou skupinou jsou všichni zaměstnanci organizace, se zohledněním specifik jejich pracovních pozic, charakteru vykonávané práce a provozních podmínek jednotlivých pracovišť.

Samostatně jsou zohledněni vedoucí pracovníci, kteří odpovídají za organizaci práce a posuzování možností využívání flexibilních forem práce ve svých útvarech.

Základním principem je, že flexibilita není spojena pouze s prací na dálku. S ohledem na rozdílný charakter pracovních pozic mohou zaměstnanci využívat různé formy flexibility v rozsahu odpovídajícím jejich pracovní pozici a provozním možnostem organizace.

Opatření

1.1 Vymezit formy flexibilního uspořádání práce využitelné v organizaci.

Budou vymezeny formy flexibilního uspořádání práce, které může organizace s ohledem na charakter své činnosti a provozní podmínky zaměstnancům nabízet. Vymezení bude vycházet z platného vnitřního předpisu upravujícího flexibilní formy práce tak, aby strategie a vnitřní předpis používaly jednotnou terminologii a vzájemně na sebe navazovaly.

1.2 Stanovit možnosti využití jednotlivých forem flexibility u jednotlivých pracovních pozic.

U všech pracovních pozic budou posouzeny možnosti využití jednotlivých forem flexibility s ohledem na charakter vykonávané práce, nutnost osobní přítomnosti, zajištění provozu a služeb, zastupitelnost a další relevantní podmínky. Cílem je transparentně vymezit, jaké formy flexibility a v jakém rozsahu lze u jednotlivých pracovních pozic využívat.

1.3 Nastavit mechanismus pravidelné aktualizace nabídky flexibility v návaznosti na změny pracovních činností, provozních podmínek, technických možností organizace a potřeb zaměstnanců.

Aktuálnost nastavených možností bude pravidelně vyhodnocována a v případě změny podmínek bude nabídka flexibilních forem práce odpovídajícím způsobem aktualizována.

Formy flexibility

Formy flexibility budou vymezeny **v souladu s platným vnitřním předpisem organizace upravujícím flexibilní formy práce**.

Indikátory (KPI)

- existence vnitřního předpisu upravujícího flexibilní formy práce,
- počet forem flexibility, které organizace nabízí,
- počet zaměstnanců využívajících alespoň jednu formu flexibility,
- počet zaměstnanců využívajících kombinaci více forem flexibility.

Cíl (SMART)

- Do Q4/2026 vymezit formy flexibilního uspořádání práce využitelné v organizaci a nastavit mechanismus jejich pravidelné aktualizace.
- Do Q4/2027 posoudit možnosti využití jednotlivých forem flexibility u všech pracovních pozic a zpracovat přehled možností a rozsahu jejich využití s ohledem na charakter pracovních pozic a provozní podmínky organizace.
- Následně nejméně jednou ročně vyhodnocovat aktuálnost nabídky flexibilních forem práce a možností jejich využití na jednotlivých pracovních pozicích.

Odpovědnost

Personální pracoviště ve spolupráci s vedením organizace a vedoucími jednotlivých útvarů.

Vyhodnocování

Personální pracoviště bude sledovat nabídku a využívání jednotlivých flexibilních forem práce a pravidelně vyhodnocovat aktuálnost jejich nastavení s ohledem na pracovní pozice a provozní podmínky organizace.

Zdroje
Interní personální kapacity personálního pracoviště, vedení organizace a vedoucích jednotlivých útvarů.

Cíl 2 Podpořit využívání flexibilních forem práce u zaměstnanců ve specifické životní situaci

Cílové skupiny

- zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené,
- zaměstnanci pečující o dítě nebo závislou osobu (sendvičová generace),
- zaměstnanci v předdůchodovém věku,
- zaměstnanci vracející se po dlouhodobé pracovní neschopnosti.

Opatření

2.1 Zpracovat metodické postupy podpory zaměstnanců v jednotlivých specifických životních situacích a zajistit konzistentní přístup vedoucích pracovníků.
Pro každou cílovou skupinu vznikne vnitřní směrnice nebo rámcový metodický postup pro vedoucí pracovníky, který bude pravidelně vyhodnocován tak, aby byl zajištěn rovný přístup k zaměstnancům se specifickými potřebami napříč celou organizací.

2.2 Vytvořit podpůrné materiály pro zaměstnance pro jednotlivé specifické situace.
Pro každou specifickou situaci vznikne návodný informační materiál.

2.3 Nastavit zastupitelnost klíčových pracovních pozic nebo postup při výpadku zaměstnance tam, kde plnou zastupitelnost nelze zajistit.
U klíčových pracovních pozic bude stanovena zastupitelnost nebo popsán postup při výpadku zaměstnance v případech, kdy plnou zastupitelnost nelze zajistit.

Podmínky využití

Flexibilní opatření budou schvalována individuálně podle:

- životní situace zaměstnance,
- charakteru pracovní pozice,
- provozních možností pracoviště,
- možností zastupitelnosti.

Způsob realizace

- individuální konzultace,
- spolupráce personalisty a vedoucích pracovníků,

Indikátory (KPI)

- počet vytvořených metodických postupů podpory,
- počet zaměstnanců využívajících flexibilní opatření,
- podíl klíčových pracovních pozic s definovanou zastupitelností nebo stanoveným postupem při výpadku zaměstnance.

SMART cíle

- Do Q4/2025 definovat klíčové pracovní pozice.
- Do Q4/2026 zajistit zastupitelnost u klíčových pracovních pozic nebo popsat postup při výpadku zaměstnance v případech, kdy zastupitelnost nelze v plném rozsahu zajistit.
- Do Q1/2027 zpracovat metodické postupy podpory pro všechny definované cílové skupiny.
- Do Q2/2027 zpracovat podpůrné informační materiály pro specifické situace.

Odpovědnost

Personální pracoviště ve spolupráci s vedoucími jednotlivých útvarů.

Vyhodnocování

Každoroční monitoring návratů po MD/RD, využívání flexibilních opatření a stav zastupitelnosti nebo nastavení postupů při výpadku zaměstnanců na klíčových pracovních pozicích.

Zdroje
Interní personální kapacity personálního pracoviště a vedoucích pracovníků; prostředky určené na podporu zaměstnanců; podle potřeby externí odborné kapacity.

Cíl 3 Rozvíjet transparentní, efektivní a dlouhodobě udržitelné podmínky pro využívání flexibilních forem práce

Cílové skupiny

Všichni zaměstnanci organizace podle charakteru pracovního zařazení.

Specifickou cílovou skupinou jsou vedoucí pracovníci, kteří odpovídají za uplatňování pravidel flexibilních forem práce a organizaci práce ve svých útvarech.

Opatření

3.1 Průběžně rozvíjet a aktualizovat pravidla využívání flexibilních forem práce.

Pravidla budou uplatňována jednotně napříč organizací a podle potřeby aktualizována na základě zkušeností s jejich využíváním a změn provozních, pracovních nebo legislativních podmínek.

3.2 Podpořit vedoucí pracovníky při uplatňování flexibilních forem práce.

Vedoucí pracovníci budou proškoleni v oblasti uplatňování flexibilních forem práce a řízení zaměstnanců využívajících flexibilní pracovní režimy.

Rozsah opatření

- pravidla využívání flexibilních forem práce budou platit pro všechny organizační útvary,
- školení absolvují všichni vedoucí pracovníci.

Podmínky využití

Jednotlivé flexibilní formy práce budou využívány v souladu s platným vnitřním předpisem organizace a s ohledem na:

- charakter pracovního místa,
- individuální dohodu,
- schválení vedoucím pracovníkem,
- zachování provozu organizace.

Způsob realizace

- školení vedoucích pracovníků,
- vytvoření interní předpisy podle potřeby.

Indikátory (KPI)

- podíl proškolených vedoucích pracovníků,
- počet vytvořených interních dokumentů,

SMART cíle

- Do Q4/2025 proškolit všechny vedoucí pracovníky.
- Do Q4/2025 vytvořit interní dokumenty upravující flexibilní formy práce.

Odpovědnost

Personální pracoviště ve spolupráci s vedoucími pracovníky.

Vyhodnocování

Plnění cíle bude sledováno v rámci standardního monitoringu strategie prostřednictvím evidence realizovaných školení a aktualizovaných interních dokumentů.

Zdroje
Interní personální kapacity personálního pracoviště a vedoucích pracovníků; prostředky určené na vzdělávání vedoucích pracovníků.

Cíl 4 Podpořit spokojenost, angažovanost a stabilizaci zaměstnanců prostřednictvím rozvoje flexibilní pracovní kultury a pravidelného vyhodnocování potřeb zaměstnanců.

Cílové skupiny

Všichni zaměstnanci organizace.

Specifickou roli mají vedoucí pracovníci, kteří v rámci pravidelné evaluace zaměstnanců projednávají se zaměstnanci jejich pracovní podmínky, potřeby a nastavení pracovní flexibility.

Opatření

4.1 Pravidelně vyhodnocovat potřeby zaměstnanců v oblasti pracovních podmínek a flexibility v rámci roční evaluace zaměstnanců.

Součástí pravidelné evaluace bude projednání aktuálního nastavení pracovních podmínek a pracovní flexibility, zkušeností zaměstnance s využívanými flexibilními formami práce a případných potřeb jejich změny.

4.2 Individuálně projednávat a podle možností optimalizovat nastavení pracovní flexibility.

Pokud bude v rámci evaluace identifikována potřeba změny, bude se zaměstnancem projednána možnost vhodné úpravy nastavení pracovní flexibility s ohledem na jeho potřeby, charakter pracovní pozice a provozní možnosti organizace.

Rozsah opatření

- téma pracovních podmínek a pracovní flexibility bude součástí pravidelné roční evaluace všech zaměstnanců,
- evaluace zaměstnanců bude probíhat v souladu s platným vnitřním předpisem organizace,
- identifikované potřeby změny nastavení pracovní flexibility budou individuálně projednány mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem,
- případná změna nastavení bude posouzena s ohledem na potřeby zaměstnance, charakter pracovní pozice a provozní možnosti organizace.

Podmínky využití

Případná úprava nastavení pracovní flexibility bude vycházet z:

- potřeb zaměstnance,
- charakteru pracovní pozice,
- provozních možností pracoviště,
- potřeby zachování dostupnosti a kvality poskytovaných služeb.

Způsob realizace

- pravidelná roční evaluace zaměstnanců formou polostrukturovaného rozhovoru,
- individuální rozhovor vedoucího pracovníka se zaměstnancem o nastavení pracovních podmínek a flexibility,
- projednání možností úpravy nastavení pracovní flexibility v případech, kdy je změna potřebná a s ohledem na pracovní pozici a provozní podmínky možná,
- průběžná komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky.

Indikátory (KPI)

- podíl zaměstnanců, u nichž proběhla pravidelná roční evaluace,
- podíl realizovaných evaluací, v jejichž rámci bylo projednáno nastavení pracovních podmínek a pracovní flexibility,
- počet případů, kdy byla na základě evaluace projednána úprava nastavení pracovní flexibility.

SMART cíle

- Každoročně do 30. 4. dokončit pravidelnou evaluaci zaměstnanců, jejíž součástí bude projednání nastavení pracovních podmínek a pracovní flexibility.
- V návaznosti na každoroční evaluaci projednat u zaměstnanců, u nichž bude identifikována potřeba změny nastavení pracovní flexibility, možnosti její optimalizace s ohledem na charakter pracovní pozice a provozní možnosti organizace.

Odpovědnost

Vedoucí pracovníci odpovídají za realizaci pravidelné evaluace zaměstnanců a projednání jejich pracovních podmínek a potřeb v oblasti flexibility. Personální pracoviště poskytuje metodickou podporu a koordinuje proces evaluace v souladu s platným vnitřním předpisem organizace.

Vyhodnocování

Interní personální kapacity vedoucích pracovníků a personálního pracoviště v rámci standardního procesu pravidelné evaluace zaměstnanců.

Zdroje
Interní personální kapacity personálního pracoviště, PR pracoviště a vedoucích pracovníků; stávající interní komunikační kanály organizace.

Cíl 5 Zajistit transparentní a systematickou komunikaci pravidel a možností flexibilních forem práce

Cílové skupiny

- všichni zaměstnanci,
- vedoucí pracovníci.

Opatření

5.1 Zajistit jednotné a dostupné informace o pravidlech a možnostech využívání flexibilních forem práce.

Informace o flexibilních formách práce, podmínkách jejich využití a souvisejících pravidlech budou zaměstnancům dostupné prostřednictvím stávajících interních komunikačních kanálů organizace.

5.2 Průběžně informovat zaměstnance o možnostech a případných změnách v oblasti flexibilních forem práce.

Komunikace bude probíhat zejména při zavedení nebo změně pravidel, aktualizaci možností využívání jednotlivých forem flexibility nebo v dalších situacích, kdy je potřebné zaměstnance informovat.

5.3 Umožnit zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu k nastavení a využívání flexibilních forem práce.

Zpětná vazba bude získávána zejména prostřednictvím komunikace s vedoucími pracovníky, personálním pracovištěm a v rámci pravidelné evaluace zaměstnanců.

Rozsah opatření

- informace o pravidlech a možnostech flexibilních forem práce budou dostupné všem zaměstnancům,
- aktuální informace budou dostupné prostřednictvím interních komunikačních kanálů organizace,
- při významné změně pravidel nebo možností využívání flexibilních forem práce budou zaměstnanci o změně informováni,
- zaměstnanci budou mít možnost poskytovat zpětnou vazbu prostřednictvím existujících komunikačních a personálních procesů.

Podmínky realizace

Veškeré informace budou poskytovány jednotným, srozumitelným a transparentním způsobem všem zaměstnancům.

Způsob realizace

- zveřejňování a aktualizace informací prostřednictvím interních komunikačních kanálů,
- komunikace změn pravidel a možností flexibilních forem práce zaměstnancům,

- komunikace prostřednictvím vedoucích pracovníků a personálního pracoviště,
- využívání pravidelné evaluace zaměstnanců a dalších existujících komunikačních procesů pro získávání zpětné vazby.

Indikátory (KPI)

- počet komunikačních aktivit,
- návštěvnost intranetu,
- informovanost zaměstnanců o možnostech flexibility.

SMART cíle

- Od roku 2026 realizovat minimálně dvě interní informační kampaně ročně.
- Každoročně aktualizovat informační materiály o flexibilních formách práce.
- Od roku 2026 průběžně sledovat návštěvnost intranetové sekce věnované flexibilním formám práce.
- Do Q4/2027 dosáhnout alespoň 80 % zaměstnanců, kteří deklarují dostatečnou informovanost o možnostech využívání flexibilních forem práce v organizaci.

Odpovědnost

Personální pracoviště ve spolupráci s PR pracovištěm a vedoucími pracovníky.

Vyhodnocování

Plnění cíle bude sledováno prostřednictvím evidence realizovaných komunikačních aktivit, návštěvnosti intranetu a zpětné vazby zaměstnanců získávané prostřednictvím stávajících komunikačních a personálních procesů.

Zdroje

Interní personální kapacity personálního pracoviště, PR pracoviště a vedoucích pracovníků; stávající interní komunikační kanály a nástroje organizace.

5 Reporting

Úspěšná implementace Strategie pracovní flexibility předpokládá průběžné monitorování plnění jednotlivých opatření, pravidelné vyhodnocování dosažených výsledků a včasnou identifikaci případných překážek při naplňování strategických cílů. Reporting představuje nástroj řízení strategie, který umožní průběžně sledovat realizaci zaváděných opatření, vyhodnocovat jejich přínosy pro zaměstnance i organizaci a v případě potřeby přijímat odpovídající nápravná opatření.

Monitoring bude zaměřen zejména na plnění jednotlivých strategických cílů a opatření, využívání flexibilních forem práce jednotlivými cílovými skupinami zaměstnanců, naplňování stanovených indikátorů (KPI) a SMART cílů, dodržování podmínek využívání flexibilních forem práce, identifikaci překážek a rizik při implementaci strategie a návrhy případných opatření vedoucích ke zvyšování efektivity zavedených nástrojů.

Reporting bude probíhat v následujících úrovních:

Frekvence	Obsah	Odpovědnost

Průběžně	Sledování plnění opatření, využívání flexibilních forem práce, podnětů zaměstnanců a případných problémů nebo rizik při implementaci strategie v rámci běžných řídicích, personálních a komunikačních procesů organizace.	Personální pracoviště ve spolupráci s vedoucími jednotlivých útvarů
Jednou ročně	Souhrnné vyhodnocení naplňování Strategie pracovní flexibility, včetně vyhodnocení relevantních KPI a SMART cílů a identifikace případné potřeby úpravy jednotlivých opatření.	Personální pracoviště ve spolupráci s vedením organizace
Jednou ročně	Aktualizace implementačního přehledu obsahujícího jednotlivá opatření, odpovědnosti, termíny, indikátory a stav jejich plnění.	Personální pracoviště

6 Ukotvení

Úspěšná implementace Strategie pracovní flexibility předpokládá zajištění odpovídajících personálních, organizačních, technických a finančních podmínek. Zavádění jednotlivých opatření bude postupně začleněno do běžných řídicích, personálních a provozních procesů Středočeské vědecké knihovny v Kladně tak, aby bylo zajištěno jejich dlouhodobé uplatňování i po ukončení realizace projektu.

Za koordinaci implementace strategie odpovídá personální pracoviště ve spolupráci s vedením organizace a vedoucími jednotlivých útvarů. Vedoucí pracovníci odpovídají za aplikaci jednotlivých opatření na svých pracovištích v rozsahu stanoveném u jednotlivých strategických cílů a za předávání podnětů k jejich dalšímu rozvoji.

Realizace strategie bude průběžně podporována prostřednictvím:

- vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti pracovní flexibility,
- rozvoje personálních procesů a interních metodických dokumentů,
- využívání dostupných technických a digitálních nástrojů podporujících flexibilní organizaci práce,
- pravidelné interní komunikace a sdílení zkušeností,
- průběžného monitorování a vyhodnocování zaváděných opatření.

Pro realizaci strategie se předpokládá zajištění odpovídajících personálních, technických a finančních zdrojů. Rámcový odhad nákladů na implementaci strategie v období 2024–2026 činí přibližně **800 000 Kč**, přičemž jednotlivé položky zahrnují zejména:

Oblast podpory	**Předpokládané náklady**
Vzdělávání managementu a zaměstnanců	250 000 Kč
IT nástroje a licence	150 000 Kč
Komunikační a informační aktivity	100 000 Kč
Personální zajištění implementace	300 000 Kč
Celkem	**800 000 Kč**

Financování implementace bude zajišťováno kombinací vlastních zdrojů organizace, prostředků projektu OP Zaměstnanost plus a případně dalších vhodných dotačních titulů podporujících rozvoj pracovní flexibility a řízení lidských zdrojů.

Po ukončení projektu bude strategie dále naplňována jako součást personální politiky organizace. Jednotlivá opatření budou průběžně aktualizována na základě výsledků monitoringu, změn legislativy, provozních potřeb organizace a vývoje potřeb zaměstnanců.

7 Rizika implementace strategie a opatření k jejich řízení

Úspěšnost implementace Strategie pracovní flexibility může být ovlivněna řadou vnějších i vnitřních faktorů. Středočeská vědecká knihovna v Kladně si je těchto rizik vědoma a přijímá opatření, jejichž cílem je minimalizovat jejich dopad na plnění strategických cílů.

Identifikovaná rizika budou průběžně sledována v rámci monitoringu strategie a podle potřeby budou přijímána odpovídající nápravná opatření.

Identifikované riziko	Možný dopad	Preventivní opatření
Legislativní změny (změny pracovněprávních předpisů, BOZP nebo dalších právních norem)	Nutnost změny interních pravidel a postupů	Průběžné sledování legislativy a aktualizace interních předpisů a metodických dokumentů podle potřeby.
Provozní omezení organizace (zajištění služeb veřejnosti, omezená zastupitelnost některých pozic)	Omezené možnosti využití některých flexibilních forem práce	Individuální posuzování možností využití flexibilních forem práce s ohledem na charakter pracovní pozice, plánování zastupitelnosti nebo stanovení postupu při výpadku zaměstnance a průběžná revize pracovních procesů.
Nedostatečné personální kapacity	Přetížení zaměstnanců nebo nemožnost realizovat některá opatření	Průběžné plánování personálních kapacit, rozvoj zastupitelnosti a vyhodnocování personálních potřeb.
Nízká informovanost zaměstnanců	Nízké využívání flexibilních forem práce nebo jejich nesprávné využívání	Pravidelná interní komunikace, zajištění dostupnosti aktuálních a jednotných informací o pravidlech a možnostech flexibility a podpora vedoucích pracovníků při jejich uplatňování.
Nízká podpora změn ze strany managementu nebo zaměstnanců	Zpomalení implementace strategie	Zapojení vedoucích pracovníků do implementace, vzdělávání vedoucích pracovníků, otevřená komunikace se zaměstnanci, sdílení zkušeností a průběžné vyhodnocování implementace strategie.
Finanční omezení	Odložení nebo omezení realizace některých opatření	Postupná realizace opatření podle priorit a dostupných finančních možností organizace, průběžné vyhodnocování finančních potřeb a případné využívání vhodných externích zdrojů financování.

Rizika budou vyhodnocována v rámci pravidelného reportingu strategie minimálně jednou ročně. Pokud bude identifikováno významné riziko ohrožující plnění strategických cílů, navrhne personální pracoviště ve spolupráci s vedením organizace odpovídající nápravná opatření, která budou projednána v rámci pravidelného hodnocení implementace strategie.

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

Implementace Strategie pracovní flexibility představuje dlouhodobý proces, který zasahuje do celé řady oblastí řízení organizace. Zaváděná opatření proto nebudou realizována izolovaně, ale budou systematicky provázána s ostatními personálními, organizačními a řídicími procesy Středočeské vědecké knihovny v Kladně.

Cílem této provázanosti je zajistit, aby se pracovní flexibilita stala přirozenou součástí personální politiky organizace, podporovala dlouhodobou stabilitu zaměstnanců, zvyšovala atraktivitu organizace jako zaměstnavatele a současně neohrožovala kvalitu poskytovaných knihovnických a informačních služeb.

Implementace strategie bude navazovat zejména na následující oblasti řízení:

Oblast	Návaznost implementace
Řízení lidských zdrojů	Aktualizace personálních procesů, plánování pracovních míst, rozvoj flexibilních forem práce, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání vedoucích pracovníků a pravidelné vyhodnocování potřeb zaměstnanců.
Organizace práce	Revize pracovních procesů, plánování zastupitelnosti nebo nastavení postupů při výpadku zaměstnanců, optimalizace rozvržení pracovní doby a nastavení podmínek pro využívání flexibilních forem práce podle charakteru jednotlivých pracovních pozic.
Informační technologie	Zajištění technických a digitálních podmínek potřebných pro využívání flexibilních forem práce, bezpečného přístupu k informačním systémům a technické podpory práce na dálku.
Interní komunikace	Zajištění jednotné a transparentní komunikace pravidel a možností využívání flexibilních forem práce, sdílení zkušeností, pravidelné informování zaměstnanců a vytváření prostoru pro zpětnou vazbu.
Strategické řízení organizace	Vyhodnocování strategie v rámci nastaveného systému monitoringu a reportingu, aktualizace opatření na základě zjištěných výsledků a jejich promítání do souvisejících strategických a řídicích dokumentů organizace.

Zavádění jednotlivých opatření bude koordinováno tak, aby podporovalo dlouhodobý rozvoj organizace a bylo v souladu s ostatními interními strategiemi, zejména se Strategií diverzity, personální politikou organizace a dalšími rozvojovými dokumenty.

Výsledky implementace budou vyhodnocovány v rámci nastaveného systému monitoringu a reportingu. Získané poznatky budou využívány pro průběžnou aktualizaci strategie, úpravu jednotlivých opatření a plánování dalších rozvojových aktivit v oblasti pracovní flexibility.

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 3
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006