Závěrečná zpráva a evaluace projektu

Pracovní flexibilita a diverzita jako prostředek zatraktivnění pracovního uplatnění ve Středočeské vědecké knihovně v Kladně

registrační číslo projektu CZ.03.01.02/00/22_012/0003818

zpracovaly: Jana Soukupová, Rita Křížová, Roman Hájek, Ilona Štorová, Lenka Kamanová

Středočeská knihovna

Age Management

Spolufinancováno Evropskou unií

Obsah

_Toc230260349

1. Úvod 3
2. Kontext projektu 4
2.1 Motivace 4
2.2 Výchozí stav 4
2.3 Provozní specifika realizátora 5
2.4 Role partnera projektu 6
3. Průběh projektu, klíčové aktivity, výstupy 7
3.1 Doba realizace 7
3.2 Klíčové aktivity a průběh jejich realizace 7
3.3 Výstupy projektu 10
4. Hlavní evaluační otázky 19
5. Metodologie, evaluační design 20
6. Výsledky evaluace 21
6.1 Dopady projektu ve vztahu k pracovní flexibilitě 21
6.2 Dopady projektu ve vztahu k diverzitě 25
6.3 Obecné dopady projektu 26
7. Přehled doporučení 28
8. Závěr 29

Příloha č. 1 – Evaluace využití sdíleného místa ve Středočeské knihovně

Příloha č. 2 - Vyhodnocení dotazníkových šetření

1. Úvod

Cílem projektu Pracovní flexibilita a diverzita jako prostředek zatraktivnění pracovního uplatnění ve Středočeské vědecké knihovně v Kladně je iniciace proměny pracovní kultury a pracovních podmínek tak, aby se knihovna stala atraktivnějším zaměstnavatelem nabízejícím flexibilní pracovní podmínky s respektem k diverzitě. Projekt reaguje na dynamický vývoj na trhu práce a rostoucí nároky především mladších generací pracovníků na kvalitu pracovního prostředí, flexibilní pracovní podmínky a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Navazuje na strategické rozhodnutí vedení organizace systematicky rozvíjet oblast personalistiky a HR, věnovat se nastavení personálních procesů a zlepšování pracovních podmínek.

Konkrétně měl projekt stanoveny následující cíle:

- v návaznosti na výsledky vstupního dotazníkového šetření realizovat prohlubující analýzy v oblasti pracovních podmínek, způsobu řízení, možnostech slaďování rodinného a pracovního života, v oblasti motivace, hodnoty a postojů, v oblasti kompetencí, celoživotního vzdělávání, podpory pracovní schopnosti, diverzity, nediskriminace a inkluze
- realizovat vzdělávací aktivity pro zaměstnance a vedení organizace zaměřené na pracovní flexibilitu, eliminaci předsudků a stereotypů uvnitř organizace a podporu inkluzivní pracovní kultury (součást přípravy na transformační proces)
- vytvořit celkem 7 strategických dokumentů organizace v oblasti pracovní flexibility a diverzity, včetně managementu MD/RD
- implementovat vybrané formy pracovní flexibility do personálních procesů organizace
- vytvořit jedno nové sdílené místo pro 2 pracovníky
- vytvořit akční plán posilování diverzitní pracovní kultury, včetně návrhu způsobu hodnocení a pravidel profesního rozvoje zaměstnanců SVK
- vyhodnotit spokojenost zaměstnanců s nově zavedenými nástroji flexibility, realizovat evaluaci zavedených opatření, zpracovat vyhodnocení strategií podloženou daty.

Závěrečná evaluační zpráva je zpracována jako nedílná součást klíčové aktivity č. 6. Cílem této klíčové aktivity je shrnutí výsledků aktivit proběhlých v rámci projektu, principů nastavení strategií, dosavadních zkušeností s implementací, zhodnocení výsledků a seznam budoucích doporučení.

Zpráva je rozdělena na dvě základní části. Část A zahrnuje popis realizace projektu, představuje výchozí stav organizace, klíčové aktivity realizované v rámci projektu, přehled opatření a změn, k nimž došlo v přímé či nepřímé souvislosti s realizací projektu a přehled plnění akčního plánu pro strategie flexibility a diverzity. Část B představuje samotnou evaluaci projektu – její metodologická východiska, hlavní závěry a přehled doporučení.

Část A – Průběh projektu

2. Kontext projektu

2.1 Motivace

Otázky spojené s pracovními podmínkami a pracovní kulturou nabývají ve Středočeské vědecké knihovně v Kladně čím dál tím větší důležitosti. Důvodem je kombinace faktorů – postupný odchod populačně silných ročníků do penze, zásadní proměna knihovnické práce a s ní spojená proměna požadavků na kompetenční výbavu knihovníků, ale také sílící fluktuace zaměstnanců a rostoucí nároky zejména mladších zaměstnanců na vyváženost pracovního a osobního života a na celkové pracovní klima.

Realizace projektu se překrývá s novým směřováním knihovny. V roce 2023 došlo ke změně ve vedení organizace, která přinesla výraznější akcent na systematické řešení personální oblasti a rozvoj lidských zdrojů. Tento impulz přinesl i výraznější proměnu pracovního kolektivu, kdy se v relativně krátké době obměnila téměř čtvrtina zaměstnanců. Při oslovování zájemců o zaměstnání v knihovně pociťovalo vedení knihovny nedostatek vhodných a dostatečně kvalifikovaných uchazečů, přičemž jako jednu z cest ke zlepšení svého postavení jako zaměstnavatele vnímalo možnost nabídnout k nepříliš vysokému a z celostátního pohledu podprůměrnému platovému ohodnocení jako určitou formu „benefitu“ flexibilní pracovní podmínky v příjemném pracovním prostředí.

Jako důsledek dynamické proměny složení pracovního kolektivu se v rámci nastavení pracovních podmínek organizace objevily nové typy otázek a podnětů k řešení. Nově příchozí zaměstnanci (ale i část služebně starších zaměstnanců) adresovali směrem k vedení organizace typově jiné požadavky na organizaci práce a nastavení pracovního prostředí – a zároveň poukazovali na nesrozumitelnost či netransparentnost „zvykového“ nastavení personální oblasti.

V tomto kontextu byla realizace projektu *Pracovní flexibilita a diverzita jako prostředek zatraktivnění pracovního uplatnění ve Středočeské vědecké knihovně v Kladně* vedením organizace vnímána jako vhodná příležitost systematicky uchopit specificky témata pracovní flexibility a diverzity.

2.2 Výchozí stav

Oblast pracovní flexibility nebyla před zahájením projektu řešena komplexně. Knihovna sice nabízela některé flexibilní formy práce, s nástroji pracovní flexibility se nicméně nepracovalo jednotně a vědomě, rovněž se nezohledňovaly potenciální negativní dopady toho, jak byl systém nastaven.

Tato skutečnost se odrazila v dotazníkovém šetření, které zpracovalo MPSV jako povinnou přílohou žádosti o podporu ve výzvě č. 03_22_012. Výsledky dotazníkového šetření indikovaly, že pracovní flexibilita není využívána rovnoměrně, odlišná byla rovněž míra informovanosti zaměstnankyň a zaměstnanců. Obecně zaměstnanecký kolektiv nepociťoval, že by práce omezovala jejich osobní život či rodinu; adresovány nicméně byly dílčí problémy, které flexibilita znamená pro organizaci práce. MPSV ve vstupním šetření doporučilo sérii opatření, např.:

- důkladně analyzovat potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň,

- revidovat personální procesy spojené s flexibilitou práce a procesně zakotvit pravidla flexibility v organizaci,
- revidovat způsob komunikace pravidel flexibility**,**
- zmapovat širokou škálu flexibilních forem práce nabízených v ČR a zvážit vhodnost využití jednotlivých forem,
- pravidelně vyhodnocovat využívání flexibility a spokojenost se slaďováním osobního a pracovního života a wellbeingu.

Podobně nebyla systematická pozornost věnována firemní kultuře a **oblasti diverzity**, což bylo do jisté míry způsobeno stabilitou personální situace knihovny. S příchodem výrazného množství nových lidí vznikla situace, s níž dosud organizace neměla zkušenost: nově přicházející kolegové i s ohledem na proměňující se společenskou roli knihovny zastávají nové typy agend s jinými nároky na organizaci práce, v pracovním kolektivu se ve zvýšené míře objevují mladší kolegové s jiným hodnotovým nastavením a jiným přístupem k práci. Zmíněný posun klade nároky především na střední management, jehož pozice nicméně byla dosud spíše administrativně-formální. Pracovníkům na pozicích středního managementu chyběla dostatečná identifikace s jejich manažerskou rolí, ale i kompetence potřebné pro řešení personální agendy.

Dotazníkové šetření MPSV konstatovalo, že inkluzivní pracovní prostředí organizace je limitováno možnou nedůvěrou mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi a jejich přímým nadřízeným, nedůvěrou kolektivu směrem k vedení organizace a pocitem nedostatečného ocenění. Data naznačovala přetrvávající stereotypní předsudky vůči rodičům malých dětí. Část respondentů a respondentek také necítila rovné příležitosti v oblasti profesního a kariérního růstu. Ve vztahu k diverzitě navrhlo MPSV např. tato opatření:

- písemné zpracování strategie diverzity, její naplňování a komunikace vedení organizace a mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi,
- stanovení pravidel pro profesní rozvoj a kariérní růst všech zaměstnanců / zaměstnankyň, a to v průběhu celého „života zaměstnance“ v organizaci,
- zavést systém talent managementu pro ženy jako jeden z vhodných nástrojů plnění průběžných a/nebo dlouhodobých cílů pro oblast vyrovnaného zastoupení žen a mužů u vedoucích pracovníků/pracovnic a ve vedení organizace,
- zaměřit se na profesní rozvoj a posílení angažovanosti pracovníků a pracovnic,
- zaměřit se na posilování vzájemné důvěry mezi přímým nadřízeným, vedením společnosti a zaměstnanci/zaměstnankyněmi,
- vyhodnotit personální procesy zaměřené na principy nediskriminace, především účinnost při předcházení nediskriminačního jednání, příp. při řešení diskriminačního jednání na pracovišti,
- zaměřit se na budování inkluzivní firemní kultury, aby se (nejen) rodiče malých dětí, cizinci a cizinky cítili být vítanou a nedílnou součástí pracovního týmu.

2.3 Provozní specifika realizátora

Postavení knihovny je ve vztahu k personálním otázkám a nastavování pracovní kultury specifické. Knihovna je kulturní příspěvkovou organizací Středočeského kraje, jako organizace poskytující veřejnou službu má zřizovatelem stanovená pravidla pro nakládání s rozpočtem i omezené možnosti vlastních příjmů. V rámci řešení projektu se projevily zejména tyto aspekty vnitřního fungování/nastavení knihovny:

- výrazně formalizovaný způsob řízení,
- značná diverzita zajišťovaných agend a činností, což přirozeně znamená značné rozdíly v nárocích na práci, kompetence i odborné znalosti jednotlivých zaměstnanců knihovny,
- historicky limitované kapacity pro kontinuální rozvoj oblasti práce s lidskými zdroji, čemuž odpovídala nízká míra systematizace personalistických procesů a redukce personální práce na nezbytné administrativní úkony,
- nízké povědomí managementu i zaměstnanců o důležitosti personální politiky a dopadech jejího nastavení do každodenního fungování organizace,
- historicky neukotvené postavení středního managementu s velmi omezenými rozhodovacími pravomocemi,
- omezené finanční zdroje na podporu HR aktivit (obecně omezený provozní rozpočet).

Kromě těchto faktorů měla na chod organizace v roce 2025 a 2026 významný vliv kapacitně velmi náročná realizace projektu na přípravu projektové dokumentace na adaptaci areálu knihovny, s nímž se v době podání žádosti nepočítalo. Nutnost prioritizovat projekt, který má z pohledu zřizovatele knihovny strategický význam, se podepsala zejména na rychlosti implementace strategických dokumentů vzniklých v rámci projektu.

2.4 Role partnera projektu

Partnerem projektu je nezisková organizace Age Management, z. s., která se dlouhodobě věnuje podpoře personalistické práce v souladu s principy rovnosti a diverzity – zejména ve vztahu k věku zaměstnanců. Zabývá se především otázkami age managementu, pracovní schopnosti zaměstnanců a problematikou profesního a osobnostního rozvoje, pro něž disponuje odbornými i metodickými kapacitami.

V rámci projektu měl partner na starosti zejména analyticko-mapovací práce (audit pracovních procesů a potenciálu organizace pro využití flexibilních forem práce a nastavení diverzitní pracovní kultury) a na ně navazující tvorbu strategických dokumentů (strategie flexibility a diverzity, včetně akčního plánu). Formou konzultací se podílel na implementaci vybraných opatření (zejména příprava a konzultace vnitřních směrnic knihovny, nastavení vnitřního systému evaluace zaměstnanců…). Zároveň se podílel na realizaci dotazníkového šetření, které je základem pro evaluaci celého projektu.

Partner byl do projektu zapojený prostřednictvím následujících pozic:

- odborný konzultant I (strategie) (0,25 HPP),
- odborný konzultant II (flexibilita) (0,25 HPP),
- odborný poradce diverzita (DPP, 60 hod.),
- odborný poradce slaďování (DPP, 140 hod.),
- specialista analýz, auditor (DPP, 120 hod.),
- specialista pro individuální poradenství pro CS (80 hod.).

3. Průběh projektu, klíčové aktivity, výstupy

3.1 Doba realizace

Projekt byl realizován od 1. 1. 2024 do 31. 3. 2026.

Oproti původnímu harmonogramu došlo k prodloužení realizace o 3 kalendářní měsíce. Harmonogram projektu poznamenalo zejména zdržení při zpracování analýz flexibility a diverzity, které byly několikrát upravovány v souladu s požadavky MPSV jakožto řídicím orgánem dotačního programu. Toto zdržení poznamenalo část klíčových aktivit: v určitý moment bylo z časových důvodů nezbytné přejít do režimu, kdy se paralelně finalizovaly strategické dokumenty (strategie flexibility a diverzity) a zároveň se – se znalostí základních pilířů strategických dokumentů – již pracovalo na implementaci.

Vzhledem ke specifickým podmínkám realizátora představovala první krok implementace práce na vnitřních předpisech organizace. Právě s cílem získat určitý čas na prověření toho, do jaké míry jsou vnitřní předpisy funkční v běžném chodu knihovny, byl posunut termín realizace. V okamžiku ukončení projektu disponuje realizátor základní sadou nástrojů na řízení oblasti pracovní flexibility a diverzity, a proškoleným středním managementem, který nabyté poznatky a dovednosti s většími či menšími úspěchy postupně převádí do praxe. Je nicméně zřejmé, že dopad na pracovní kulturu budou mít realizované aktivity až ve střednědobém či dlouhodobém horizontu.

3.2 Klíčové aktivity a průběh jejich realizace

Klíčová aktivita 1

Analýza potřeb zaměstnanců a zaměstnankyň, zmapování (audit) pracovních procesů a potenciálu organizace pro využití flexibilních forem práce a nastavení diverzitní pracovní kultury

Cílem této aktivity bylo v návaznosti na zjištění dotazníkového šetření pokračovat v podrobnější analýze potřeb zaměstnanců – realizovat analýzy zaměřené na personální procesy v organizaci v oblastech pracovních podmínek, pracovního týmu, způsobu řízení; možností slaďování rodinného a pracovního života; motivace, hodnot a postojů; kompetencí, celoživotního vzdělávání; podpory pracovní schopnosti; diverzity (genderová, věková, kulturní, národnostní apod.) a nediskriminace a prosazování diverzity a inkluze.

Realizace této klíčové aktivity probíhala formou plošného dotazníkového šetření a následně formou polostrukturovaných osobních rozhovorů s většinou zaměstnanců knihovny. Hlavní část sběru dat probíhala od zahájení projektu do září 2024, na základě zpětné vazby k obsahu analýz poté probíhala dílčí šetření formou rozhovorů s vybranými skupinami zaměstnanců na konkrétní témata. Finální verze analýz byla předložena v květnu 2025.

Klíčová aktivita 2

Aktivity zaměřené na posílení kompetencí managementu a personalistů organizace v oblasti pracovní flexibility a inkluzivní pracovní kultury, tvorba e-learningu pro prosazování principů flexibility a diverzity v organizaci

Cílem této aktivity bylo vzdělávání managementu a personalistů v oblasti flexibility i diverzity vycházející z potřeb identifikovaných v provedených analýzách, a vytvoření nástroje, který umožní základní know-how na úrovni managementu předávat (e-learning).

Realizace této aktivity proběhla ve spolupráci s organizací OPIM, z .s., která připravila cyklus vzdělávacích aktivit realizovaných na klíč v druhé polovině roku 2024 a na začátku roku 2025. Realizována byla školení:

- Úvod do rozmanitosti, férovost a začleňování na pracovišti + včetně individuálního mapování znalostí a kompetencí managementu,
- Pracovní kultura a definování společných hodnot z pohledu DEI,
- Práce s odlišností, práce s předsudky (zahrnul rovněž zástupce vedoucí a vybrané zaměstnance, kteří přicházejí do kontaktu s veřejností),
- Práce s předsudky v různorodých týmech,
- Leadership v diverzitních týmech,
- Zvládání konfliktů.

Po ukončení vzdělávacího cyklu proběhl jeho podrobný rozbor a evaluace formou skupinové reflexe a individuálních rozhovorů s cílem posílit/ukotvit získané kompetence. Rozbor zároveň sloužil jako jeden ze vstupů pro přípravu strategických dokumentů organizace. Základní poznatky a principy z realizovaných školení byly včleněny do interního vzdělávání formou jednoduchého e-learningu (výkladová část + ověření znalostí) tak, aby všichni vedoucí měli základní znalostní benchmark a zároveň aby bylo možné témata snadno předat novým vedoucím pracovníkům či jejich zástupcům.

Klíčová aktivita 3

Vytvoření strategických dokumentů organizace v oblasti pracovní flexibility a diverzity. Vytvoření střednědobého a dlouhodobého implementačního plánu v oblasti flexibility a diverzity.

Cílem této aktivity bylo systematické ukotvení pracovní flexibility a diverzity ve fungování organizace, jejích interních a řídících dokumentech a v nastavení jejích organizačních procesů. Součástí bylo rovněž nastavení způsobu komunikace nově vytvořených strategií směrem k zaměstnancům a zaměstnankyním.

Realizace této klíčové aktivity vycházela z analytických podkladů posbíraných v rámci klíčová aktivity 1. Na jejich základě, na základě znalosti vnitřních procesů organizace a na základě průběžných konzultací s vedením knihovny zpracoval partner projektu strategické dokumenty pro oblast flexibility práce i diverzitní pracovní kultury, které doplnil akční plán implementačních kroků. Výstupní dokumenty byly finalizovány v srpnu 2025. Postup implementace podrobněji shrnuje kap. 3.3.

Klíčová aktivita 4

Pilotní implementace zavádění opatření strategie a vybraných forem pracovní flexibility

Cílem této klíčové aktivity bylo ověření nových forem pracovní flexibility, které organizace dosud nenabízela. Projektová žádost předpokládala prověření dvou forem flexibility: sdíleného pracovního místa, které jako potenciálně využitelný způsob organizace práce chtělo prověřit vedení knihovny, a stlačeného pracovního týdne, o nějž zaměstnanci vyjádřili zájem ve vstupním dotazníku MPSV realizovaném před podáním žádosti. Při sběru dalších dat a podrobnějším mapování potřeb nicméně vyšlo najevo, že

v případě stlačeného pracovního týdne část zaměstnanců neměla přesné informace o jeho parametrech a nárocích, které tato forma pracovní flexibility na zaměstnance klade.

Realizace této klíčové aktivity se tak zaměřila výhradně na sdílené pracovní místo. V průběhu 3. kvartálu roku 2024 byla provedena série kroků nutných k implementaci sdíleného pracovního místa do fungování organizace, které zahrnovaly podrobné rešerše, vytvoření vnitřní směrnice a aktualizaci některých vnitřních procesů (zejména nastavení elektronické docházky). V srpnu 2024 bylo na sdílené pracovní místo vypsáno výběrové řízení, 2 pracovnice v režimu sdíleného pracovního místa pracovaly od 1. října 2024 do 30. září 2025. Parametrické nastavení a provozní aspekty režimu sdíleného pracovního místa byly průběžně monitorovány, po ukončení pilotního testování byla zpracována podrobná evaluační zpráva, jejíž závěry shrnuje kapitola 6.1 závěrečné evaluace projektu

Klíčová aktivita 5

Nastavení transparentního systému hodnocení zaměstnanců a pravidel profesního rozvoje a kariérního růstu pro celý průběh „života zaměstnance“

Cílem této klíčové aktivity bylo nastavení transparentního a spravedlivého systému hodnocení zaměstnanců a jejich profesního rozvoje tak, aby vzniklo prostředí rovných podmínek a příležitostí, které podpoří odstraňování předsudků a stereotypů ve vzájemných vztazích na pracovišti.

Realizace této klíčové aktivity navázala na strategické dokumenty zpracované v rámci klíčové aktivity 3. Základním výstupem je vznik souboru vnitřních předpisů souvisejících s profesním rozvojem zaměstnanců. Na základě intenzivní vnitřní diskuse byl vytvořen kompetenční rámec pro jednotlivé typové pozice v knihovně, který je základním nástrojem pro management organizace. Kompetenční rámec je základem směrnice o profesním rozvoji zaměstnanců a o evaluaci zaměstnanců. Tyto vnitřní dokumenty zásadním způsobem mění pojetí personální práce uvnitř organizace i dosavadní praxi (a smysl) evaluace zaměstnanců. V souvislosti s tvorbou směrnic proběhla na úrovni managementu organizace řada diskusí, vnitřní školení i harmonizace jednotlivých postupů. Nový systém a související pomocné nástroje pro vedoucí (osnova evaluačního pohovoru atd.) byly pilotně ověřeny v průběhu 1. kvartálu roku 2026 na vzorku 8 zaměstnanců. Na základě zpětné vazby vznikla potřeba na úpravu procesu a pomocných dokumentů. Plošná práce s kompetenčním rámcem, profesním rozvojem a evaluací zaměstnanců v novém pojetí se předpokládá ve 2. kvartálu roku 2026.

S výše uvedenými vnitřními diskusemi úzce souvisí i otázka spravedlivého systému finančního ohodnocení zaměstnanců. Tu ovšem v průběhu realizace projektu výrazně ovlivnilo zavedení institutu zaručeného platu a jeho pravidelné valorizace v návaznosti na růst minimální mzdy. Toto legislativní opatření výrazně limituje práci s motivací zaměstnanců formou odměn v platové sféře – v rámci Středočeské vědecké knihovny se ve sféře zaručeného platu pohybuje více jak třetina zaměstnanců. Na úrovni managementu došlo během série diskusí k harmonizaci přístupu k institutu mimořádných odměn, s ohledem na situaci kolem zaručených platů nicméně nebyla s ohledem na finanční možnosti organizace dále rozvíjena iniciativa směrem ke kodifikaci do vnitřních předpisů.

Klíčová aktivita 6

Závěrečné vyhodnocení strategie

Cílem této klíčové aktivity bylo shrnutí výsledků všech aktivit: popis výchozí situace zjištěné v analýze, principy nastavení strategie, zkušenosti s implementací, zhodnocení výsledků, doporučení.

Součástí **realizace** této klíčové aktivity je předkládaná závěrečná evaluační zpráva. Jako analytický podklad pro zpracování zprávy bylo v únoru 2026 realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Samotná zpráva byla zpracována po ukončení projektu v dubnu a květnu 2026.

3.3 Výstupy projektu

3.3.1 Implementace Strategie pro rozšiřování nabídky flexibilních forem práce v SVK (plnění akčního plánu)

Strategie pro rozšiřování nabídky flexibilních forem práce v SVK vymezila 5 hlavních cílů, které jsou v akčním plánu rozpracovány do konkrétních opatření. Níže shrnujeme stav plnění akčního plánu v čase ukončení realizace projektu (31. 3. 2026).

Cíl 1: Zmapovat a transparentně vymezit možnosti využívání flexibilních forem práce

Opatření	Rozsah implementace v rámci projetu
1.1 Vymezit formy flexibilního uspořádání práce využitelné v organizaci.	Plně implementováno. Na základě diskuse zástupců vedení organizace (poučených díky vzdělávacím aktivitám v KA 02) vznikla interní směrnice, která vyjasnila některé nejasné situace (včetně těch identifikovaných u vedoucích jako blokátory pro větší využití možností flexibility).
1.2 Stanovit možnosti využití jednotlivých forem flexibility u jednotlivých pracovních pozic.	Plně implementováno. Na základě vnitřní diskuse a posouzení charakteru práce jednotlivých pracovišť byl vytvořen transparentní přehled vhodnosti různých typů flexibility pro různá pracoviště, který je součástí vnitřní směrnice.
1.3 Nastavit mechanismus pravidelné aktualizace nabídky flexibility v návaznosti na změny pracovních činností, provozních podmínek, technických možností organizace a potřeb zaměstnanců.	Plně implementováno v návaznosti na pravidelnou revizi vnitřních procesů.

Navrhovaná opatření byla implementována. V rámci Směrnice o využívání flexibilních forem práce došlo k vymezení flexibilních forem práce, které je možné v rámci knihovny využít, včetně podrobné specifikace podmínek pro každou z nich. Mezi flexibilní formy práce, které lze v rámci pracovišť SVK využívat, patří pružná pracovní doba, pracovní poměr s kratší pracovní dobou, práce na dálku, stlačený pracovní týden, sdílené pracovní místo a rozvržení pracovní doby zaměstnancem.

Směrnice určila společné postupy pro využívání flexibilních forem práce, včetně postupu podávání žádosti o možnost flexibilní formy práce využívat a postupu jejich schvalování a evidence, což bylo důležité pro zpřehlednění a transparentnost celého systému. Směrnice rovněž vymezila vhodnost jednotlivých forem práce pro konkrétní pracoviště knihovny. Tento přehled mj. ukazuje, že i zaměstnanci*kyně zařazení*é na pracoviště, která charakterem vykonávané práce některé formy flexibility neumožňují (typicky přímé služby uživatelům nejsou kompatibilní s prací na dálku), mají možnost flexibilitu práce využívat.

Dosažení SMART cílů:

Cíl	Realizace
Do Q4/2026 vymezit formy flexibilního uspořádání práce využitelné v organizaci a nastavit mechanismus jejich pravidelné aktualizace.	Cíl byl splněn.

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.	Cíl byl splněn.
Následně nejméně jednou ročně vyhodnocovat aktuálnost nabídky flexibilních forem práce a možností jejich využití na jednotlivých pracovních pozicích.	Připraveno k realizaci po skončení projektu.

Cíl 2: Podpořit specifické skupiny zaměstnanců dle jejich potřeb

Opatření	Rozsah implementace v rámci projetu
2.1 Zpracovat metodické postupy podpory jednotlivých cílových skupin (zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené, zaměstnanci pečující o dítě nebo závislou osobu, zaměstnanci v předdůchodovém věku, zaměstnanci vracející se po dlouhodobé pracovní neschopnosti)., umožnit individuální nastavení flexibilních forem práce. Pro každou cílovou skupinu bude metodicky popsán způsob podpory, každá žádost o individuální flexibilní režim bude posouzena individuálně.	Částečně připraveno k následní implementaci. Individuální nastavení pracovní flexibility umožňují nové vnitřní dokumenty. V případě dalších skupin probíhá vnitřní diskuse, mj. o tom, jakou formou by metodika měla být podchycena.
2.2 Nastavit a udržovat systematickou komunikaci se zaměstnanci během mateřské a rodičovské dovolené. Vnitřními předpisy bude stanoven způsob udržování komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci na MD/RD.	Pilotně ověřeno. Vznikla samostatná vnitřní směrnice, která definuje standard a základní procesy. Postup dle směrnice byl aplikován u kolegyně, která je aktuálně na RD. Celý cyklus bude možné ověřit až v okamžiku nástupu dalšího zaměstnance na MD/RD.
2.3 Nastavit zastupitelnost klíčových pracovních pozic nebo postup při výpadku zaměstnance tam, kde plnou zastupitelnost nelze zajistit.	Připraveno k implementaci. Klíčové pozice jsou definovány v rámci nově vzniklých směrnic. Zastupitelnost je v návaznosti na definici předmětem interní diskuse.

Interní dokumenty byly prozatím vypracovány k oblasti managementu MD/RD. Interní směrnice k managementu MD/RD specifikuje některé detaily spojené s touto životní situací zaměstnankyň a zaměstnanců knihovny. Největší změnu přináší v oblasti komunikace se zaměstnan*kyní/cem na MD/RD, přičemž jasně deklaruje zájem udržovat si po dobu MD/RD se zaměstnan*kyněmi/ci kontakt, případně je zapojovat do vzdělávacích a rozvojových aktivit. Plné ověření postupů směrnice limitovala skutečnost, že v době řešení projektu neodcházel/a na dlouhodobější MD/RD žádn*ý/á zaměnstnan*ec/kyně knihovny.

Při vzniku směrnice k MD/RD rovněž vyvstala otázka, zda je vznik směrnice vhodným nástrojem k dosažení cíle u dalších specifických skupin. V případě MD/RD má směrnice opodstatnění, neboť rozvíjí principy definované zákonnými a podzákonnými normami. U dalších skupin (zaměstnanci pečující o dítě nebo závislou osobu, zaměstnanci v předdůchodovém věku, zaměstnanci vracející se po dlouhodobé pracovní neschopnosti) se jeví jako dostatečná vnitřní směrnice upravující režim pracovní flexibility. Ve vztahu k těmto skupinám – a samozřejmě k vedoucím pracovníkům – je klíčová zejména edukace a komunikace příkladů, jak lze v konkrétní životní situaci vnitřní nástroje organizace využít pro sladění pracovního a osobního života (tj. spadá spíše do Cíle 5).

Zajištění zastupitelnosti na klíčových pozicích je dlouhodobým úkolem managementu organizace. V rámci příprav zmíněné Směrnice o profesním a osobním rozvoji zaměstnanců vznikl na základě diskusí managementu přehled klíčových pracovních pozic a klíčových agend, které jsou pro zajištění zastupitelnosti – nebo alespoň plánu pro případ nepředvídatelného výpadku konkrétních zaměstnan*kyň/ců – prioritní. V únoru 2026 zahájilo Oddělení doplňování a zpracování fondu pilotně tvorbu znalostní báze pro jednotlivé pracovní pozice, které jsou pro zastupitelnost nezbytným základem –

a jde o jeden ze samostatných SMART cílů, který strategický dokument opomněl a je žádoucí zvážit jeho doplnění.

Dosažení SMART cílů:

Cíl	Realizace
Do Q4/2025 definovat klíčové pracovní pozice.	Realizováno.
Do Q4/2026 zajistit zastupitelnost u klíčových pracovních pozic nebo popsat postup při výpadku zaměstnance v případech, kdy zastupitelnost nelze v plném rozsahu zajistit.	Bude realizováno po skončení projektu.
Do Q1/2027 zpracovat metodické postupy podpory pro všechny definované cílové skupiny.	Připraveno k realizaci po skončení projektu.

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

Opatření	Rozsah implementace v rámci projetu
3.1 Průběžně rozvíjet a aktualizovat pravidla využívání flexibilních forem práce.	Připraveno k implementaci, zařazeno ve vnitřních procesech.
3.2 Podpořit vedoucí pracovníky při uplatňování flexibilních forem práce.	Cíl byl splněn.

V návaznosti na vznik nové směrnice o pracovní flexibilitě došlo ke komplexní revizi, sjednocení a zpřesnění pravidel pracovní flexibility v organizaci, a to i u forem, které již byly využívány. Ošetřena byla nově zejména oblast plánování práce na dálku a pravomocí vedoucích pracovníků tak, aby bylo možné práci efektivně koordinovat, a oblast bezpečnosti práce při práci na dálku. V průběhu ledna a února 2026 došlo k vypovězení všech stávajících dohod o práci na dálku a jejich nahrazení novým typem dohody, která je v souladu s principy nastavenými novými vnitřními předpisy. V průběhu roku 2025 došlo k postupné implementaci prostředí Microsoft 365 a vytvoření základních pracovních postupů pro snazší práci na dálku – právě nevyhovující technické zázemí (případně nerovný přístup k různým nástrojům) byly v úvodní fázi identifikovány jako jedny z blokátorů či negativ spojených s prací na dálku.

Reflexe režimu pracovní flexibility je dle nově definovaných procesů součástí každoročního evaluačního pohovoru vedoucích pracovníků se zaměstnanci a na úrovni vedení je byl režim využívání flexibilních forem práce zařazen jako jedno z témat každoroční reflexe nastavení vnitřních procesů.

Školení managementu organizace a vytvoření základního přehledu pro účely vnitřního vzdělávání bylo součástí klíčové aktivity 2. Tato školení byla zaměřena především na vyjasnění kompetencí managementu v oblasti nastavování pracovní flexibility. Ze zpětné vazby (viz níže) vyplývá, že vedle konkrétních znalostí a dovedností pomohl cyklus školení rovněž ke změně myšlenkového nastavení v tom smyslu, že vedoucí jsou zodpovědní za řízení pracovní flexibility na svém pracovišti a nastavování rovnováhy mezi potřebami zaměstnanců a efektivitou práce.

Dosažení SMART cílů:

Cíl	Realizace
Do Q4/2025 proškolit všechny vedoucí pracovníky.	Cíl byl splněn.
Do Q4/2025 vytvořit interní dokumenty upravující flexibilní formy práce.	Cíl byl splněn.

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

Opatření	Rozsah implementace v rámci projetu
4.1 Pravidelně vyhodnocovat potřeby zaměstnanců v oblasti pracovních podmínek a flexibility v rámci roční evaluace zaměstnanců	Pilotně ověřeno. Nastaveno v procesu evaluace zaměstnanců. Nový postup při evaluaci byl pilotně ověřen během 1Q 2026.
4.2 Individuálně projednávat a podle možností optimalizovat nastavení pracovní flexibility.	Pilotně ověřeno. Reflexe individuálního nastavení flexibility je součástí evaluačního pohovoru.
4.3 Rozvíjet flexibilní pracovní kulturu prostřednictvím otevřené komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky.	Připraveno k implementaci.

V rámci projektu došlo k revizi systému sběru zpětné vazby od zaměstnankyň a zaměstnanců. Individuální potřeby, hodnocení nastavení režimu flexibility i jeho optimalizace byly vtěleny do osnovy každoročního evaluačního pohovoru. V závěru projektu byla relevantnost nového evaluačního pohovoru pilotně ověřena, přičemž toto ověření neukázalo potřebu výraznějších úprav.

Komunikace pracovní flexibility je dlouhodobý proces. V rámci projektu byly komunikovány hlavně změny a základní obrysy nově nastaveného režimu. Diskutovány ale byly i hlavní komunikační linky návazné komunikace, jejímž cílem je na konkrétních příkladech ukázat, jak lze v různých životních situacích dle směrnic postupovat.

Dosažení SMART cílů:

Cíl	Realizace
Každoročně do 30. 4. dokončit pravidelnou evaluaci zaměstnanců, jejíž součástí bude projednání nastavení pracovních podmínek a pracovní flexibility.	V prvním roce se dokončení předpokládá v září, k 30. 4. byl dokončen pilot na vzorku 10 zaměstnanců.
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.	Předpoklad realizace v následujících letech.

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

Opatření	Rozsah implementace v rámci projetu
5.1 Zajistit jednotné a dostupné informace o pravidlech a možnostech využívání flexibilních forem práce.	Plně implementováno.
5.2 Průběžně informovat zaměstnance o možnostech a případných změnách v oblasti flexibilních forem práce.	Pilotně ověřeno.
5.3 Umožnit zaměstnancům poskytovat zpětnou vazbu k nastavení a využívání flexibilních forem práce.	Předpoklad implementace 2027.

Nabídka flexibility a její pravidla byla komunikována v rámci projektu a stala se součástí vnitřní komunikace, je rovněž zahrnuta v materiálech pro nově nastupující zaměstnance knihovny, různé tipy informací se objevují na nástěnkách či v pravidelném newsletteru, pracovníci zajišťující vnitřní komunikaci byli instruováni, aby se možnosti flexibility vhodným způsobem pravidelně připomínaly, jde nicméně o kontinuální práci. V plánu na rok 2026 je doplnění informací o pracovní flexibilitě na intranet knihovny, k němuž zatím nedošlo vzhledem k jiným rozvojovým prioritám.

Zpětnou vazbu mohou zaměstnanci zatím poskytnout v rámci evaluačních rozhovorů. Na úrovni celé organizace by užitečná byla zpětná vazba z dotazníku věnovanému spokojenosti s prací v knihovně. S jeho vytvořením se perspektivně počítá, z kapacitních důvodů patrně až v roce 2027.

Dosažení SMART cílů:

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

3.3.2 Implementace Strategie diverzity SVK (plnění akčního plánu)

Strategie diverzity SVK vymezila 5 hlavních cílů, které jsou v akčním plánu rozpracovány do konkrétních opatření. Níže shrnujeme stav plnění akčního plánu v čase ukončení realizace projektu (31. 3. 2026).

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

Opatření	Rozsah implementace v rámci projetu
1.1 Školit manažery na oblast diverzity, věkové diskriminace, leadershipu.	Realizováno.
1.2 Podporovat další rozvoj kompetencí managementu prostřednictvím koučinku.	K další rozvaze.

Vedoucí zaměstnanci byli proškoleni v rámci klíčové aktivity 2 (splněn SMART cíl 100 % proškolených vedoucích zaměstnanců).

Vzdělávací cyklus pro manažery měl ve své individuální složce dílčí rysy koučinku. V návaznosti na projekt knihovna spolupracuje s koučkou na řešení týmových témat vedení (konzultační setkání mají určité rysy skupinového koučinku, probíhají cca 1x za půl roku). Po zkušenostech nabytých během projektu vedoucí pracovníci tuto možnost oceňují. S ohledem na finanční zdroje není v dané chvíli možné umožnit vedoucím pracovníkům individuální koučovací služby hrazené z prostředků knihovny, zároveň je zjevné, že stávající frekvence konzultací je nedostatečná. Organizace proto vyhodnocuje jiné možnosti a směry, jak vyhovět poptávce v možnostech svého rozpočtu.

Dosažení SMART cílů:

Cíl	Realizace
Do Q4/2025 proškolit 100 % vedoucích zaměstnanců.	Splněno.
Do Q4/2026 zajistit využití koučinku alespoň 50 % vedoucích zaměstnanců.	Nezahájeno.

Cíl 2: Rozvíjet systém profesního a osobního růstu zaměstnanců

Opatření	Rozsah implementace v rámci projetu
2.1 Vytvořit interní dokument týkající se profesního a osobního rozvoje zaměstnanců.	Implementováno.

2.2 Zavést Evidenci vzdělávání a individuální rozvojový plán (IRP).	Pilotně ověřeno.
2.3 Rozvíjet mentoring jako nástroj profesního rozvoje, předávání zkušeností a podpory spolupráce mezi zaměstnanci.	Připraveno k implementaci.

V rámci projektu byla vytvořena podrobná vnitřní Směrnice o profesním a osobním rozvoji zaměstnanců, která z větší části kodifikovala nově nastavené procesy. Směrnice jasně vymezuje, jaké aktivity lze z pohledu knihovny považovat za rozvojové a vzdělávací, stanovuje jednotlivé zodpovědnosti a vnáší do agendy systematičnost a řád. Základem práce se zaměstnanci je stanovený kompetenční model, který je pro jednotlivé pracovní pozice rámcově definován (nicméně může být adaptován vedoucím podle konkrétních potřeb). Kompetenční model je východiskem pro stanovení individuálního rozvojového plánu (IRP) každé/ho zaměstnan*kyně/ce, podle něhož pak vedoucí (v kooperaci se zaměstnan*kyněmi/ci či specialistou HR) řídí rozvojové a vzdělávací aktivity zaměstnan*kyně/ce. V souvislosti se vznikem směrnice byla rovněž vytvořena evidence vzdělávacích aktivit zaměstnanců.

K datu ukončení projektu má individuální rozvojový plán sestaven 8 zaměstnankyň a zaměstnanců, kteří se účastnili pilotního ověřování aplikovatelnosti směrnice. Na základě zpětné vazby vzešla potřeba provést dílčí procesní změny, plošná implementace proběhne ve 3Q/2026.

Mentoring je nově zakotven ve vnitřním předpisu jako jedna z forem rozvojových a vzdělávacích aktivit. V rámci projektu vyšlo najevo, že vzhledem k nedostatku zkušeností vedoucích pracovníků s touto formou vzdělávání je pro management obtížně představitelné, jak mentoring využít. Během 1Q a 2Q 2026 proto proběhlo krátké zaškolení vedoucích a pokusný mentoring na úrovni vedení (ředitel – vedoucí oddělení). Pro organizaci je v tento moment klíčové definovat, kdy je mentoring vhodný, a získat potřebné kompetence.

Dosažení SMART cílů:

Cíl	Realizace
Do Q3/2025 vytvořit interní dokument týkající se profesního a osobního rozvoje zaměstnanců, včetně formuláře Evidence vzdělávání a individuálního rozvojového plánu.	Splněno.
Do Q2/2026 má minimálně 60 % zaměstnanců nastaven individuální rozvojový plán.	Nesplněno, implementace je pomalejší.

Cíl 3: Zavést transparentní systém hodnocení a odměňování

Opatření	Rozsah implementace v rámci projetu
3.1 Revidovat systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.	Pilotně ověřeno.
3.2 Zavést pravidelné roční hodnoticí pohovory.	Pilotně ověřeno.
3.3 Nastavit transparentní kritéria odměňování.	Připravena aktualizace vnitřního platového předpisu a zpřesnění definice, za co může zaměstnanec získat mimořádnou odměnu. Vzhledem k tomu, že organizace se pohybuje v platové sféře, jsou ostatní kritéria předepsána podzákonnými normami.

Ke standardizaci hodnocení slouží Směrnice o profesním a osobním rozvoji zaměstnanců, která obsahuje rovněž část věnovanou způsobu evaluace. Jako doprovodný prováděcí materiál vznikla podrobná osnova evaluačních pohovorů, vedoucí pracovníci prošli interním školením, jak při evaluaci postupovat, byl zaveden mechanismus skupinové reflexe průběhu evaluace. Nový systém hodnocení byl pilotně ověřen během 1Q a 2Q 2026, k datu ukončení projektu na 8 zaměstnankyních a zaměstnancích.

Otázka transparentního hodnocení je poměrně komplexní. S ohledem na specifický status příspěvkové organizace a legislativní rámec jejího fungování jsou možnosti práce s motivační složkou platu limitované. V rámci školení managementu bylo téma rovného přístupu k odměňování pracovníků intenzivně diskutováno – tak aby v potaz byly vzaty nejen finanční, ale i nefinanční odměny. Zavedení institutu zaručeného platu, k němuž došlo v průběhu realizace projektu, vytvořilo určité okno příležitosti pro systematičtější přístup k finančnímu odměňování: po diskusi došlo ke sjednocení přístupu k osobnímu ohodnocení a odměnám mezi jednotlivými odděleními, včetně harmonizace postupů při přiznání osobního příplatku (kdy po nástupu, v jaké výši a za co má být přidělen). Tato ústní dohoda se zatím nepropsala do vnitřního platového předpisu.

Dosažení SMART cílů:

Cíl	Realizace
Do Q4/2026 vytvořit 1 interní dokument týkající se systému hodnocení a odměňování.	V přípravě, bude realizováno formou aktualizace vnitřního platového předpisu.
Do Q4/2026 zajistit, aby 100 % zaměstnanců bylo hodnoceno podle nového systému.	Nezahájeno. Nutno nastavit realistický časový harmonogram.

Cíl 4: Podpořit vnitřní spolupráci na pracovišti

Opatření	Rozsah implementace v rámci projetu
4.1 Zavést pravidelný režim společných / teambuildingových akcí zaměstnanců.	Implementováno.
4.2 Zavést systém „hodin otevřených dveří“ pro vzájemné poznávání agend jednotlivých oddělení.	Implementováno.
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.	Nezahájeno.
4.4 Podporovat fungování akční skupiny a její pravidelné setkávání jako prostoru pro formulaci podnětů a návrhů ke zlepšování vnitřní spolupráce a pracovní kultury.	Implementováno.
4.5 Rozvíjet mentoring jako nástroj předávání zkušeností, sdílení znalostí a podpory spolupráce mezi zaměstnanci.	Připraveno k implementaci.
4.6 Upravit náborový a adaptační proces nových zaměstnanců tak, aby se nově nastupující zaměstnanec v rámci adaptace seznámil se všemi součástmi knihovny a jejich činností.	Implementováno.

V průběhu řešení projektu došlo k ustálení režimu společných setkání zaměstnanců knihovny a jejich struktury. Od roku 2025 se pravidelně konají 2 setkání zaměstnanců, jedno v červnu (spojené se společným grilováním), druhé v prosinci (spojené s podvečerním adventním setkáním). Tato setkání mají shodnou základní strukturu: základem jsou informace od vedení o aktuálním vývoji knihovny (prezentační část), následuje týmová či skupinová aktivita (např. knihovnický kvíz) a poté volný společenský program.

Tato plošná setkání doplnila na konci roku 2025 méně náročná a méně formální setkání s názvem „Kafe po cestě“, kde zaměstnan*kyně/ci představují své zkušenosti z pracovních cest či absolvovaných školení. Frekvence těchto setkání není přesně daná, probíhají cca 1–2x měsíčně.

Pokud jde o využití teambuildingu jako nástroje podpory firemní kultury, po diskusích vedení se nejeví efektivní jeho využití na úrovni celé organizace. Podporován je ale na úrovni jednotlivých týmů.

Zhruba od poloviny roku 2025 také funguje systém otevřených dveří, tj. vyčleněného času, kdy je možné navštívit jednotlivá pracoviště. Na každém pracovišti je vždy určen jeden zaměstnanec, který je v daném čase k dispozici pro představení konkrétních agend, případně pro odpovědi na otázky. Systém je zatím využíván hlavně pro nové zaměstnan*kyně/ce, otevřen je nicméně všem, dle vnitřní směrnice o profesním a osobním rozvoji je vnímán jako součást interního vzdělávání.

V rámci projektu byla pro diskusi nad konkrétními tématy týkajícími se vnitřního procesního nastavení organizace a pracovní kultury vytvořena tzv. akční skupina. Jejím smyslem bylo vytvoření bezpečného prostředí pro diskusi vybraných otázek, její závěry se přenášely jednak do strategických dokumentů, ale zároveň byly ve formě podnětů předávány vedení organizace. Formát se v rámci projektu osvědčil, pokračuje proto dál (koordinaci zajišťuje specialista HR). S ohledem na jeho transparentnost byl rámcově ukotven vnitřní směrnicí o personalistických procesech.

Dosažení SMART cílů:

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

Cíl 5: Systematicky rozvíjet pracovní kulturu

Opatření	Rozsah implementace v rámci projetu
5.1 Definovat a komunikovat firemní hodnoty prostřednictvím workshopů a interních komunikačních aktivit.	Implementováno.
5.2 Pravidelně realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců zaměřený na hodnocení pracovní kultury.	Nezahájeno.

V rámci projektu došlo k definování a kodifikaci hodnot knihovny, které vycházejí z jejího strategického dokumentu i dílčí participativní diskuse. Hodnoty jsou trvale vyvěšeny na nástěnkách na jednotlivých odděleních, jsou komunikovány na společných setkáních, jsou prezentovány navenek (jako součást náborových inzerátů) i nově nastupujícím zaměstnan*kyním/cům. V přípravě je interní komunikace, která ukáže, jak se hodnoty propisují do každodenního fungování knihovny.

Z hlediska rozvoje firemní kultury je podstatné, že se téma v průběhu řešení projektu stalo běžnou součástí agendy managementu organizace, součástí interní komunikace a předmětem práce akční skupiny. Školení managementu se zároveň zaměřila na představení nástrojů, které má vedení organizace k nastavení firemní kultury k dispozici. Prozatím nicméně chybí nástroje pro průzkum spokojenosti a hodnocení pracovní kultury mezi zaměstnanci – z časových důvodů bylo nutné sestavení průzkumu posunout na 4Q 2026 či 1Q 2027.

Dosažení SMART cílů:

Cíl	Realizace
Vytvořit a schválit systém firemních hodnot do Q4/2025.	Realizováno.
Realizovat každoroční průzkum spokojenosti zaměstnanců zaměřený na pracovní kulturu, poprvé do Q4/2025.	Nezahájeno.

Spustit interní komunikační kampaň zaměřenou na komunikaci a posilování firemních hodnot do Q1/2026 a následně realizovat minimálně 3 interní komunikační aktivity ročně.	Komunikováno v rámci projektu, hodnoty jsou připomínány průběžně.
Do Q1/2026 dosáhnout alespoň 80 % zaměstnanců, kteří deklarují, že rozumí firemním hodnotám a vnímají jejich promítnutí do praxe.	Nezahájeno.

Část B – Evaluace projektu

4. Hlavní evaluační otázky

Smyslem evaluace je interní vyhodnocení dopadu projektu a posouzení toho, nakolik byly naplněny předpokládané cíle jednotlivých aktivit realizovaných v rámci projektu, a to včetně identifikace oblastí, jež by si zasloužily další pozornost. Vedle této evaluační zprávy proběhlo po ukončení projektu samostatné dotazníkové šetření realizované MPSV, jehož výstupy však v době zpracování této zprávy nebyly známy.

Ke každé oblasti projektu bylo formulováno několik široce pojatých evaluačních otázek.

Ve vztahu k pracovní flexibilitě byly stanoveny následující hlavní evaluační otázky:

- EO-F1: Jaké jsou dopady realizace projektu na povědomí zaměstnanců o možnostech využití flexibilních forem práce ve Středočeské vědecké knihovně?
- EO-F2: Do jaké míry jsou zaměstnancům jasná pravidla využívání flexibilních forem práce?
- EO-F3: Jaká jsou v organizaci v souvislosti s flexibilitou vnímána pozitiva a jaká negativa?
- EO-F4: Do jaké míry je management organizace schopen s pracovní flexibilitou pracovat jako s nástrojem personální práce?
- EO-F5: Jaké přínosy a jaké komplikace má pro organizaci využití sdíleného pracovního místa?

Ve vztahu k diverzitě byly stanoveny následující hlavní evaluační otázky:

- EO-D1: Do jaké míry je management organizace schopen s diverzitou pracovat jako s nástrojem personální práce?
- EO-D2: Do jaké míry vnímají zaměstnanci dopad projektu pro nastavení pracovní kultury v organizaci?

K projektu jako celku byly stanoveny následující hlavní evaluační otázky:

- EO-1: Vnímají zaměstnanci změnu v přístupu vedení k oblastem pracovní flexibility a diverzity?
- EO-2: Vnímá vedení organizace na základě projektu změnu ve svém přístupu k personální práci?
- EO-3: Jak je vnímán celkový přínos projektu pro organizaci?

5. Metodologie, evaluační design

Pro potřeby evaluace byl zvolen smíšený výzkumný design, tedy kombinace kvantitativního a kvalitativního metodologického přístupu.

Zdrojem **kvantitativních dat** bylo dotazníkové šetření realizované mezi zaměstnanci organizace s cílem zjistit, jak zaměstnanci vnímají zavedená opatření v oblasti flexibility práce, rovných příležitostí, diverzity, profesního rozvoje, komunikace a celkového přínosu projektu. Autorem dotazníku byl partner projektu Age Managment, z. s.

Sběr dat probíhal prostřednictvím online dotazníku v období od 13. 2. do 28. 2. 2026, tedy v čase postupné implementace opatření z akčního plánu. Dotazník vyplnilo celkem 59 zaměstnan*kyň/ců, tj. 80 % ze všech zaměstnan*kyň/ců organizace. Pro zaměstnance s manažerskou rolí (tj. vedoucí pracovníky a jejich zástupce) byla vytvořena ještě specifická sada otázek, na které odpovědělo 11 respondentek a respondentů.

Dotazník obsahoval uzavřené i otevřené otázky. Uzavřené otázky byly vyhodnoceny pomocí deskriptivní statistiky, přičemž u jednotlivých položek byly vypočteny absolutní a relativní četnosti. Otevřené odpovědi byly analyzovány kvalitativně prostřednictvím tematického třídění, kdy byly výroky respondentů seskupeny do obsahově příbuzných kategorií a doplněny interpretačním komentářem. Kompletní vyhodnocení je součástí přílohy této evaluační zprávy.

Kvalitativní data byla shromažďována průběžně po celou dobu realizace projektu formou individuálních polostrukturovaných rozhovorů, případně formou skupinové reflexe (u skupiny členů managementu organizace). Cílem těchto rozhovorů bylo ověřit přínos a dopady projektu ve dvou specifických oblastech. První byla zkušenost s institutem sdíleného pracovního místa, druhou pak reflexe projektu z pohledu managementu organizace. Evaluační zpráva vychází z následujících zdrojů dat:

- Polostrukturované rozhovory s pracovníky na sdílené pracovní pozici a s vedoucími pracovníky, kteří ve svých odděleních pilotně testovali režim sdíleného pracovního místa,
- Individuálních polostrukturované rozhovory s členy managementu knihovny,
- Skupinová reflexe s členy managementu knihovny po absolvování vzdělávacích aktivit.

K vyhodnocení zkušeností se sdíleným pracovním místem vznikla samostatná evaluační zpráva, z níž v tomto dokumentu prezentujeme jen hlavní závěry (celá je součástí příloh).

Při interpretaci výsledků – především těch z dotazníkového šetření – je nutné zohlednit několik **omezení**, která mohou ovlivňovat jejich vypovídací hodnotu. Prvním limitem je skutečnost, že se jedná o subjektivní hodnocení zaměstnanců. Odpovědi respondentů zachycují jejich individuální zkušenost, která může být ovlivněna osobním očekáváním, pracovní pozicí, délkou působení v organizaci i konkrétní zkušeností s jednotlivými opatřeními. Dalším omezením je nestejná relevance jednotlivých opatření pro různé skupiny zaměstnanců. Ne všechna flexibilní opatření jsou využitelná ve všech pracovních pozicích, a proto se jejich hodnocení může významně lišit podle charakteru práce. Za důležitý limit je třeba považovat také to, že část zaměstnanců nedokázala přínosy projektu jednoznačně posoudit. V otevřených odpovědích dotazníkového šetření se objevují výroky naznačující, že někteří zaměstnanci nevěděli, že jsou součástí projektu, případně nebyli schopni rozlišit, které změny jsou důsledkem projektu a které vyplývají z běžného vývoje organizace. Určité omezení představuje i struktura respondentů podle délky působení v organizaci, neboť výsledky jsou z velké části utvářeny pohledem dlouhodobých zaměstnanců.

6. Výsledky evaluace

6.1 Dopady projektu ve vztahu k pracovní flexibilitě

Evaluace dopadů projektu na oblast pracovní flexibility vychází převážně z výsledků dotazníkového šetření (EO-F1, EO-F2, EO-F3), které doplňují vstupy z kvalitativní části šetření (EO-F4 a EO-F5).

EO-F1: Jaké jsou dopady realizace projektu na povědomí zaměstnanců o možnostech využití flexibilních forem práce ve Středočeské vědecké knihovně?

Dotazníkové šetření naznačuje vysokou míru informovanosti zaměstnanců o flexibilních formách práce, přes 93 % respondentů uvedlo, že mají alespoň základní přehled o nabízených flexibilních formách práce (viz Tabulku 1). Téměř polovina respondentů (47,5 %) se cítí být informována velmi dobře, což naznačuje, že komunikace této oblasti je v organizaci nastavena funkčně. Svou roli může hrát i vyjasnění definice toho, co vše pojem „flexibilní formy práce“ zahrnuje, jak ji definovala nová interní směrnice.

Z dotazníku rovněž vyplývá, že 61 % zaměstnankyň a zaměstnanců považuje dostupnost flexibilních forem práce v organizaci za dobrou či velmi dobrou. Na druhé straně téměř pětina respondentů (19 %) hodnotí dostupnost negativně („velmi špatná“ nebo „špatná“), což naznačuje, že flexibilní opatření nejsou dostupná rovnoměrně pro všechny zaměstnance. Významný je rovněž podíl středního hodnocení (20 %), který může odrážet situace, kdy je dostupnost flexibility podmíněná konkrétní pracovní pozicí nebo individuálními okolnostmi. Celkově lze konstatovat, že flexibilní formy práce jsou v organizaci vnímány jako dostupné a funkční, avšak jejich využitelnost se liší napříč jednotlivými pracovními pozicemi.

Tabulka 1 – Informovanost o flexibilních formách práce (O: Víte, jaké flexibilní formy práce jsou ve Vaší organizaci aktuálně nabízeny?)

Odpověď	n	%
Ano, velmi dobře	28	47,5
Spíše ano	27	45,8
Spíše ne	4	6,8
Celkem	**59**	**100**

EO-F2: Do jaké míry jsou zaměstnancům jasná pravidla využívání flexibilních forem práce?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnan*kyň/ců vnímá pravidla flexibilních forem práce jako jasná. Na pětibodové škále uvedlo nejvyšší hodnocení (5) 47,5 % respondent*ek/ů (viz Tabulku 2). Více než třetina respondentů současně volí střední nebo negativní hodnocení (1–3), což ukazuje na určitou nejednotnost vnímání. Výsledky tak naznačují, že i když je situace obecně dobrá, existují rozdíly mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců. Relativně vyšší podíl středního hodnocení (20,3 %) může znamenat, že část zaměstnanců vnímá danou oblast spíše neutrálně nebo bez výrazného dopadu.

Tabulka 2 – Jasnost pravidel pro využívání flexibility (O: Jak hodnotíte jasnost pravidel pro využívání flexibility?)

Hodnocení	n	%
1 – zcela nejasná	3	5,1
2	6	10,2
3	12	20,3
4	10	16,9
5 – zcela jasná	28	47,5
Celkem	**59**	**100,0**

EO-F3: Jaká jsou v organizaci v souvislosti s flexibilitou vnímána pozitiva a jaká negativa?

V dotazníkovém šetření většina zaměstnan*kyň/ců uvedla, že vnímá pozitivní přínos flexibility na sladění osobního a pracovního života (nejvyšší hodnocení stupněm 4 a 5 mělo téměř 70 % dotazovaných, viz Tabulku 3).

Tabulka 3 – Přínos flexibility pro sladění práce a osobního života (O: Do jaké míry Vám flexibilní opatření pomáhají lépe sladit pracovní a osobní život?)

Hodnocení	n	%
1 – vůbec	8	13,6
2	2	3,4
3	8	13,6
4	19	32,2
5 – velmi výrazně	22	37,3
Celkem	**59**	**100,0**

Z hodnocení otevřených otázek vyplývá, že zaměstnan*kyně/ci oceňují zejména možnost přizpůsobit pracovní režim svým životním situacím. Navzdory tomu v organizaci přetrvávají jednotky zaměstnan*kyň/ců, kteří považují flexibilitu za nedostupnou, případně jim nepřináší očekávaný přínos. Data nicméně nenaznačují, že by zaměstnankyně a zaměstnanci v něčem vnímali negativa flexibility, což ale může být i tím, že si případné problematické aspekty své práce s flexibilitou nespojují.

Pohled managementu organizace se v tomto poněkud liší. Na jednu stranu vedoucí vnímají přínosy flexibility, jejich pozitivní dopad na spokojenost zaměstnanců, případně je vnímají jako pozitivní rys práce vyvažující do jisté míry nízké platové ohodnocení. Na druhou stranu z individuálních rozhovorů vyplývá, že se vedoucí poměrně často potýkají i s negativními dopady flexibility, nejčastěji v okamžiku, kdy potřebují urgentně něco zařídit od kolegů, kteří v daný okamžik pracují na dálku. U některých zaměstnankyň a zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu s více součástmi knihovny, byla akcentována potřeba předvídatelnosti při využívání práce na dálku – tak, aby bylo napříč organizací jasné, kdy je který z kolegů k dispozici na pracovišti (specifické jsou v tomto např. pozice IT, ekonomky, mzdové účetní). Základní výhrady vedoucích pracovníků k flexibilitě lze shrnout následovně:

- nedostupnost kolegů vykonávajících práci na dálku při neočekávaných situacích,
- zvýšená organizační zátěž pro vedoucí pracovníky,
- komplikace při předávání některých provozních informací mezi zaměstnanci v rámci oddělení,
- problémy při evidenci docházky.

Poslední bod mezi vedoucími výrazně rezonoval. Organizace využívá pro evidenci docházky a systém PowerKey, který je sice na vysokou míru využití flexibilních forem práce technicky připravený, v některých aspektech ale není pro uživatele intuitivní. Využívání flexibilních forem práce je tak dáváno do souvislosti s relativně komplikovaným způsobem samostatné ruční evidence přesčasů a čerpání náhradního volna, k němuž organizace byla nucena přistoupit.

EO-F4: Do jaké míry je management organizace schopen s pracovní flexibilitou pracovat jako s nástrojem personální práce?

V individuálních polostrukturovaných rozhovorech a během skupinové reflexe po absolvování vzdělávacích aktivit zástupci managementu knihovny deklarovali *hlubší porozumění různým aspektům pracovní flexibility a schopnost lépe vnímat rozdíly mezi jednotlivými formami flexibilní práce* – především u těch, s nimiž zatím neměli přímou zkušenost. Podstatné z jejich pohledu je, že pro jednotlivé formy flexibility existuje jednoznačná definici a výklad, vtělené do vnitřních předpisů. Odpadají tím terminologické nejasnosti, např. rozdílné chápání stlačeného pracovního týdne (pro některé šlo o formu flexibilní práce relevantní pouze pro zaměstnance s plným pracovním úvazkem). Vnitřní předpisy jsou vedoucími pracovníky rovněž vnímány jako nezbytná opora, která jim dodává pocit jistoty, vymezuje hranice a pomáhá při práci s týmem.

Podobně důležité bylo pro všechny vedoucí pracovníky *vymezení kompetencí a pravomocí*. Před zahájením projektu byla pracovní flexibilita oblastí, za niž převažující část středního managementu nepociťovala odpovědnost, neboť žila v domnění, že o ní nemá možnost rozhodovat. Služebně starší vedoucí zaměstnanci za příčinu tohoto stavu označovali dřívější způsob vedení organizace, přičemž tento pohled přejímali i služebně mladší vedoucí, kteří styl řízení vnímali podobně, byť na vedoucích pozicích v předchozích obdobích nepracovali. O možnosti práce z domova, stejně jako o nastavení režimu pružné pracovní doby apod. historicky vždy rozhodoval ředitel, zpravidla bez konzultace s vedoucími oddělení. Na podobě vnitřních směrnic se střední management neměl možnost podílet, vedoucí proto sami sebe chápali hlavně jako implementátory rozhodnutí ředitele, s jehož dopady mají za úkol se v rámci svěřených úseků popasovat. Na nově nastaveném modelu vedoucí ocenili to, že je jednoznačně vtahuje do rozhodovacího procesu a dává jim možnost s pracovními režimy dynamicky pracovat.

Pro větší část vedoucích bylo podstatné zvědomení skutečnosti, že důraz na flexibilní možnosti práce nesmí jít proti potřebám pracoviště a nesmí působit provozní obtíže; jinými slovy, že i *flexibilita práce má určitá pravidla* a vedoucí pracovník může (a musí) využívat dostupné nástroje tak, aby zajistil hladký výkon všech agend a zároveň aby podmínky využívání flexibilních forem práce byly v rámci svěřeného úseku férové. Za praktické výstupy vzdělávacích aktivit považovali vedoucí např. tipy na stanovení povinnosti být přítomen na pracovišti v den konání pravidelných porad oddělení, na stanovení konkrétního dne v týdnu, kdy mají členové oddělení možnost vykonávat práci na dálku (a paralelně stanovení dnů v týdnu, kdy mají být na pracovišti), na režimová opatření při využívání pružné pracovní doby apod. Za důležité vedoucí označili také změnu náhledu na pracovní flexibilitu. Tu doposud vnímali především jako formu zaměstnaneckého benefitu, což částečně přispívalo k přesvědčení, že do nastavení režimu flexibilní práce není ze strany vedoucího žádoucí zasahovat, případně jim s ohledem na nejasné vnitřní předpisy chyběla jistota v tom, že mohou zaměstnan*kyním/cům, kte*ré/ří mají uzavřenou dohodu o flexibilní formě práce, nařídit s ohledem na momentální potřeby práci v konkrétní čas a s osobní přítomností na pracovišti. Tyto pochybnosti do značné míry pominuly, i díky intenzivnější interní komunikaci nyní vedoucí na flexibilní formy práce daleko víc nahlížejí jako na jeden ze způsobů organizace práce, nikoli jako na benefit.

Navzdory deklarovanému zvýšení jistoty či povědomí o nastavení flexibilních forem práce však vedoucí pracovníci vyjadřovali většinově obavu z využití forem, s nimiž dosud nemají zkušenost (např. rozvrh pracovní doby zaměstnancem). Vedoucí větších oddělení (odd. služeb veřejnosti a odd. doplňování a zpracování knihovního fondu) přitom poukazovali na zvýšenou zátěž, kterou pracovní flexibilita už nyní znamená pro organizaci práce – stávající rozsah využívání flexibilních forem práce považují z tohoto pohledu za hraniční, zvýšení komplexity například zavedením další flexibilní formy práce by podle nich vedlo buď k paralýze vedoucího pracovníka, nebo k nutnosti omezit využívání flexibilních forem práce či precizovat režim využívání flexibilních forem práce u některých zaměstnan*kyň/ců.

EO-F5: Jaké přínosy a jaké komplikace má pro organizaci využití sdíleného pracovního místa?

Zkušenost z pilotního testování sdíleného pracovního místa je podrobně shrnuta v samostatné evaluační zprávě, která tvoří Přílohu X. Na tomto místě proto jen shrnujeme hlavní závěry:

- *Během projektu se ukázalo, že cílovou skupinou pro tuto formu flexibilní práce mohou být kromě původně zamýšlených nováčků (rodiče pečující o malé děti, studenti, příslušníci sendvičové generace) i skupiny pracovníků, kteří již dosáhli důchodového věku, ale mají chuť v knihovně dál působit na nižší úvazek. Tito pracovníci disponují zpravidla větší flexibilitou v osobním životě, navíc se z působení v knihovně navzájem znají a snáze se domluví.*
- *Na začátku projektu jsme pro sdílené pracovní místo vyčlenili příliš komplexní pracovní agendu. Do budoucna je potřeba vhodněji vytipovat konkrétní pozice a zjednodušit pracovní náplň, která bude snadnější jak pro zaškolení, tak pro případně potřebné zastoupení. Zpětně se jako nežádoucí jeví rovněž rozdělení práce mezi dvě oddělení.*
- *Ze zkušebního režimu vyplývá rovněž požadavek jasnější definici kompetenčního rámce pracovníků na sdíleném místě. Zejména zpočátku je nutné věnovat pozornost tomu, aby se kompetence všech pracovníků na sdíleném místě vyrovnaly (či přiblížily). S ohledem na dostatečnou informovanou je do budoucna žádoucí nastavit režim práce na sdíleném místě tak, aby umožňoval pravidelnou účast všech zaměstnanců sdíleného pracovního místa na poradách oddělení a všechny kolegy na začátku důkladněji informovat o časovém rozvrhu jejich střídání a případném dopadu absence na fungování týmu.*
- *Podstatně větší pozornost než v testovacím období je nutné věnovat rovněž výběru zaměstnanců na sdílenou pozici, především s ohledem na to, aby měli podobnou osobní životní situaci a podobně flexibilní možnosti organizace času mimo práci v knihovně. Část komplikací ve zkušebním provozu vycházela z toho, že každá z kolegyň byla přijata v jiném období osobního života a měla různé závazky mimo práci. V takovém nastavení je velmi obtížné nastavovat spravedlivé a rovné podmínky práce (a zároveň zajistit plnění potřebných úkolů).*
- *Nejvhodnějším oddělením pro sdílené pracovní místo se do budoucna jeví oddělení Služeb veřejnosti, kde by sdílené místo zjednodušilo plánování směn. S nabízenou pozicí bude ale potřeba pracovat ve střednědobém horizontu.*

6.2 Dopady projektu ve vztahu k diverzitě

Evaluace dopadů projektu na oblast pracovní flexibility vychází z výsledků dotazníkového šetření (EO-D2) a vstupů z kvalitativní části šetření (EO-D1).

EO-D1: Do jaké míry je management organizace schopen s diverzitou pracovat jako s nástrojem personální práce?

V individuálních rozhovorech vedoucí zdůrazňovali *nový, širší pohled na problematiku diverzity*, zejména skutečnost, že zahrnuje širší spektrum témat, než se původně domnívali. Velká část členů vedení si diverzitu na pracovišti původně spojovala především s otázkami přístupu k etnickým či sexuálním menšinám, případně s otázkami rovnosti pohlaví či rovného přístupu k lidem různého věku. Na základě absolvovaných školení nicméně vnímají i další rozměry – například různorodost vykonávaných činností v rámci knihovny a kompetencí potřebných pro jejich zvládání, diverzitu osobních zkušeností zaměstnanců apod.

Za důležité považují zástupci vedení také to, že si lépe uvědomili*, co vše může být jednotlivými zaměstnanci vnímáno jako problematické chování*, kde se mohou oni či kolegyně a kolegové dopouštět nevědomých předsudků či nespravedlností. Lépe si uvědomují potřebu podobné situace v rámci práce týmů pojmenovávat, otevírat a řešit – jakkoli většina vyjádřila pochybnost, že k tomu mají dostatečné kompetence.

Podobně jako v případě flexibility považují vedoucí za důležitý *vznik nových vnitřních předpisů*, na nichž měli možnost se do určité míry podílet a které dávají základní vodítka pro personální práci tam, kde si vedoucí nejsou vždy jistí svým postupem. Část vedoucích rovněž ocenila, že se personální témata častěji stávají předmětem porad vedení a že je tedy možné v případě potřeby možné ostatní členy vedení využít ke konzultaci.

Pro vlastní práci považují vedoucí za potenciálně *užitečný nový mechanismus evaluace zaměstnanců* a práci s kompetenčním modelem a cíleným rozvojem zaměstnankyň a zaměstnanců. Na rozdíl od dřívější praxe jim nově navržený systém přijde lépe využitelný v praxi (nejde o „hodnocení pro hodnocení“) a pro zaměstnankyně a zaměstnance srozumitelnější. Oceňují také možnost individualizace evaluačních dotazníků. Vzhledem k tomu, že pravidla profesního rozvoje představují nejen pro samotnou organizaci, ale i v širším oborovém kontextu zcela nový prvek personální práce, předpokládají vedoucí pracovníci, že jejich implementace bude dlouhodobá a náročná. Práci odvedenou v rámci projektu chápou jen jako první krok.

Navzdory výše zmíněnému názorovému posunu zůstává pro členy vedení problematika diverzity ve své komplexitě stále spíše obtížně uchopitelná, což indikuje potřebu téma v rámci organizace dál systematicky rozvíjet. Pozitivní je, že zástupci vedení deklarují ochotu se jím zabývat a připouštějí, že jde pro jejich práci o relevantní téma.

EO-D2: Do jaké míry vnímají zaměstnanci přínos projektu pro nastavení pracovní kultury v organizaci?

Výsledky dotazníkového šetření naznačují, že větší část zaměstnankyň a zaměstnanců vnímá pozitivní přínos projektu k nastavení pracovní kultury v organizaci, za spíše či velmi pozitivní jej označilo 62 % zaměstnanců, 29 % volilo neutrální odpověď (viz Tabulku 4).

Tabulka 4 – Přínosy projektu – zlepšení pracovní kultury v organizaci (O: Projekt přispěl ke zlepšení pracovní kultury v organizaci.)

Hodnocení	%	n / hodnocení
1 – vůbec nesouhlasím	2,0	4,00
2	7,1	7,00
3	28,8	19,00
4	44,4	22,00
5 – zcela souhlasím	17,7	7,00

Vedle toho zaznamenaly více než tři čtvrtiny zaměstnanců zlepšení v oblasti vnitřní komunikace a informovanosti. Z hodnocení otevřených odpovědí nicméně vyplývají rezervy, které organizace v oblasti stále má. Další zlepšení navrhují zaměstnanci a zaměstnankyně jak v oblastech mezilidských vztahů a pracovního klimatu, tak v posílení týmové spolupráce, organizaci společných akcí či teambuildingových aktivit a zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními. Tyto podněty naznačují potřebu dalšího rozvoje organizační kultury, zejména v rovině vztahů a důvěry.

6.3 Obecné dopady projektu

Evaluace obecných dopadů projektu vychází z výsledků dotazníkového šetření (EO-1 a EO-3) a vstupů z kvalitativní části šetření (EO-2).

EO-1: Vnímají zaměstnanci změnu v přístupu vedení k oblastem pracovní flexibility a diverzity?

Více než polovina respondentů dotazníkového šetření (57,6 %) vnímá změnu v přístupu vedení k tématům flexibility a rovných příležitostí pozitivně (odpovědi „spíše ano“ a „ano, výrazně“, viz Tabulku 5). To naznačuje, že realizované aktivity projektu byly zaměstnanci alespoň částečně reflektovány a pro většinu z nich mají viditelný dopad. Současně však poměrně vysoký podíl respondentů (23,7 %) uvádí, že nedokáže změnu posoudit. Tento výsledek může naznačovat, že změny nejsou pro všechny zaměstnance dostatečně viditelné nebo se jich přímo nedotýkají, případně že není zřejmá souvislost probíhajících změn s projektem. Negativní hodnocení („ne“ a „spíše ne“) představuje přibližně 18,7 %, což ukazuje, že část zaměstnanců změnu nepociťuje nebo ji nevnímá jako dostatečnou.

Tabulka 5 – Vnímání změn v přístupu vedení (O: Všiml/a jste si změn v přístupu vedení k těmto tématům?)

Odpověď	n	%
Ne	2	3,4
Spíše ne	9	15,3
Nedokážu posoudit	14	23,7
Spíše ano	22	37,3
Ano, výrazně	12	20,3
Celkem	**59**	**100,0**

EO-2: Vnímá vedení organizace na základě projektu změnu ve svém přístupu k personální práci?

Z anonymního dotazníkového šetření vyplývá, že polovina členů vedení vnímá určité zvýšení kompetencí v oblasti inkluzivního vedení lidí. Detailnější vhled nicméně poskytují výstupy z individuálních rozhovorů.

Za jeden z podstatných výstupů projektu (především tedy vzdělávacích aktivit) považovali vedoucí pracovníci to, že otevřel diskusi o nastavení povinností a vzájemných očekávání mezi vedoucími oddělení, koordinátory konkrétních agend (jako součásti managementu organizace) a ředitelem.

Na základě těchto diskusí považují vedoucí pracovníci svoji roli za jasněji vymezenou, a to nejen ve vztahu k otázce pracovní flexibility či diverzity. Zároveň jsou díky tomu schopni lépe posoudit, které kompetence jim chybí a kam případně nasměrovat svůj profesní rozvoj.

Mezi členy managementu panovala shoda, že případnou změnu v přístupu k personální práci je obtížné posoudit. Aktivity absolvované v rámci projektu pomohly vedoucím zaměřit pozornost na nové otázky, uvědomit si některé aspekty personální práce, osvojit si (minimálně teoreticky) některé situace, diskutovat řešení problémů, s nimiž se v personální práci potýkají. Dílčí poznatky se vedoucím daří uplatňovat v praxi. Nejvýraznější posun tak vedoucí vnímají v oblasti evaluace zaměstnanců a jejich osobního rozvoje, kde jim jako poměrně jasný návod a opora slouží nové vnitřní předpisy.

EO-3: Jak je vnímán celkový přínos projektu pro organizaci?

V dotazníkovém šetření hodnotilo přínos projektu jako vysoký 44 % respondent*ek/ů, 22 % jej považovalo za velmi vysoký, 29 % uvádělo středovou hodnotu, jen 5 % jej považovalo za nízký.

Jak ukazuje Tabulka 6, nadpoloviční většina respondet*ek/ů se zároveň domnívá, že opatření zavedená v rámci projektu přispěla k jejich větší spokojenosti v práci. Nejvyšší hodnoty (3, 4 a 5) jsou zastoupeny relativně rovnoměrně, což naznačuje, že dopad opatření na individuální spokojenost zaměstnanců závisí na konkrétní situaci nebo pracovní pozici.

Tabulka 6 – Přínosy projektu – zvýšení spokojenosti díky zavedeným opatřením (O: Cítím se díky zavedeným opatřením více spokojený/á v práci.)

Hodnocení	%	n / hodnocení
1 – vůbec	2,5	5,00
2	8,1	8,00
3	30,5	20,00
4	28,4	14,00
5 – velmi	30,5	12,00

Velmi podobně byl hodnocen dopad projektu na zvýšení atraktivity knihovny jako zaměstnavatele. Dominují vyšší hodnoty (4 a 5), které dohromady tvoří více než dvě třetiny odpovědí. To naznačuje, že projekt přispívá k pozitivnějšímu vnímání organizace, i když ne u všech zaměstnanců stejně výrazně (viz Tabulku 7).

Tabulka 7 – Přínosy projektu – zvýšení atraktivity organizace jako zaměstnavatele. (O: Projekt zvýšil atraktivitu organizace jako zaměstnavatele.)

Hodnocení	%	n / hodnocení
1 – vůbec	2,0	4,00
2	7,1	7,00
3	28,8	19,00
4	44,4	22,00
5 – velmi	17,7	7,00

7. Přehled doporučení

Na základě výsledků evaluace šetření lze formulovat několik doporučení pro další rozvoj opatření v organizaci a pro navazující fáze projektu.

1. Posilovat rovnoměrnou dostupnost flexibilních opatření

Přestože jsou flexibilní formy práce obecně hodnoceny pozitivně, výsledky ukazují, že jejich dostupnost není vnímána stejně napříč všemi pracovními pozicemi. Doporučuje se proto zaměřit se na hledání takových forem flexibility, které budou využitelné i pro zaměstnance na pozicích, kde není možné uplatnit například práci z domova. Cílem by mělo být rozšíření nabídky opatření tak, aby jejich přínos mohl být sdílen širším okruhem zaměstnanců.

2. Posílit komunikaci projektu a jeho přínosů

Výsledky ukazují, že část zaměstnanců nedokáže přínosy projektu jednoznačně rozpoznat nebo si není jistá, nakolik souvisejí právě s projektovými aktivitami. Doporučuje se proto věnovat větší pozornost komunikaci konkrétních změn, které byly v rámci projektu realizovány, a průběžně zaměstnance informovat o jejich smyslu, cílech a dopadech.

3. Rozvíjet oblast pracovního klimatu a mezilidských vztahů

Zejména v otevřených odpovědích dotazníkového šetření se opakovaně objevují podněty směřující k posílení vztahů mezi zaměstnanci, lepší spolupráci mezi odděleními a podpoře týmové soudržnosti. Doporučuje se proto rozvíjet opatření zaměřená na pracovní klima, například formou společných setkávání, teambuildingových aktivit, podpory neformální komunikace nebo dalších nástrojů, které přispívají k lepším vztahům na pracovišti.

4. Nadále podporovat profesní a osobní rozvoj zaměstnanců

Možnosti rozvoje patří mezi nejsilněji pozitivně hodnocené oblasti. Doporučuje se tuto oblast dále rozvíjet a udržovat jako jednu z klíčových součástí personální politiky organizace. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat tomu, aby rozvojové příležitosti byly dostupné napříč různými pracovními skupinami a odpovídaly skutečným potřebám zaměstnanců.

5. Zaměřit další rozvoj na kvalitu, ne pouze na množství opatření

Výsledky naznačují, že zaměstnanci nepociťují potřebu zavádění velkého množství nových opatření. Spíše očekávají kvalitní fungování těch již zavedených a jejich další kultivaci. Doporučuje se proto orientovat další rozvoj méně na kvantitativní rozšiřování opatření a více na jejich udržitelnost, funkčnost a praktický dopad na každodenní pracovní zkušenost.

9. Závěr

Projekt „Pracovní flexibilita a diverzita jako prostředek zatraktivnění pracovního uplatnění ve Středočeské vědecké knihovně v Kladně“ představoval impuls k systematické proměně personální práce, pracovních podmínek a pracovní kultury organizace.

Při hodnocení dopadu projektu na strategické směřování organizace je třeba brát v potaz, že personální práci a personálním otázkám v organizaci byla dosud věnována malá pozornost:

- silnější důraz na kompetence a práci středního managementu,
- přesun personální práce do oblasti strategických priorit; personální práce již není vnímána pouze jako administrativní agenda, ale jako významný nástroj stability, rozvoje a atraktivity organizace jako zaměstnavatele,
- potřebu průběžné reflexe a revize personálních procesů, interní komunikace, pracovních postupů – a to nejen na úrovni celé organizace, ale i na úrovni jednotlivých součástí,
- zvýšená pozornost na průběžnou personální práci nejen s nováčky, ale i s dlouholetými zaměstnanci a zaměstnanci na konci pracovního cyklu,
- zavedení mechanismus sdílení zkušeností při vedení lidí.

Za hlavní přínos projektu lze považovat ukotvení témat pracovní flexibility, diverzity a profesního rozvoje do strategického řízení organizace. V průběhu realizace vznikl soubor strategických a vnitřních dokumentů, které vytvářejí základní rámec pro další rozvoj personální oblasti. Současně došlo k posílení role HR v organizaci, vzniku specializované personální pozice a většímu zapojení středního managementu do práce s týmy.

S vědomím všech metodologických omezení naznačuje evaluace projektu, že zaměstnankyně a zaměstnanci zaznamenali dílčí změny, které projekt inicioval. Obecně pozitivně vnímají větší otevřenost vedení tématům pracovního prostředí, flexibility a profesního rozvoje.

Projekt zároveň ukázal, že změna pracovní kultury je dlouhodobý proces. Řada opatření byla ke dni ukončení projektu ve fázi pilotního ověřování nebo postupné implementace, zejména nový systém evaluace zaměstnanců, individuální rozvojové plány, mentoring či systém práce se zpětnou vazbou zaměstnanců. Projekt nicméně vytvořil základní procesní a metodické předpoklady pro jejich další rozvoj.

Příloha č. 1

Evaluace využití sdíleného místa ve Středočeské knihovně

Příloha č. 2

Vyhodnocení dotazníkových šetření