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

Evaluace využití sdíleného místa ve Středočeské knihovně

zpracovatel: Jana Soukupová, Rita Křížová (Středočeská vědecká knihovna v Kladně)

projekt: Pracovní flexibilita a diverzita jako prostředek zatraktivnění pracovního uplatnění ve Středočeské vědecké knihovně v Kladně (registrační číslo CZ.03.01.02/00/22_012/0003818).

Středočeská knihovna

Age Management

Spolufinancováno Evropskou unií

1. Úvod

Smyslem této interní evaluační zprávy je vyhodnotit pilotní zavedení institutu sdíleného pracovního místa v rámci Středočeské vědecké knihovny v Kladně – posoudit jeho vhodnost v kontextu organizace práce, posoudit přednosti a nedostatky parametrického nastavení.

Evaluační zpráva byla vypracována jako nedílná součást klíčové aktivity č. 4 realizované v rámci projektu Pracovní flexibilita a diverzita jako prostředek zatraktivnění pracovního uplatnění ve Středočeské vědecké knihovně v Kladně (registrační číslo CZ.03.01.02/00/22_012/0003818).

1.1 Časový rámec hodnoceného období

Evaluační zpráva pokrývá období od července 2024 (zahájení příprav) do října 2025 (vyhodnocení zkušeností se sdíleným pracovním místem).

1.2 Zdroje dat a metodika evaluace

Evaluační zpráva kombinuje analýzu vnitřních předpisů organizace (zejména směrnici ukotvující praxi sdíleného pracovního místa v organizaci) s průběžně vedenými volnými (nestrukturovanými) a polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci knihovny a závěrečným evaluačním dotazníkem pro zaměstnance na pozicích sdíleného pracovního místa, jejich kolegy a vedoucí.

Rozhovory byly vedeny

- s vedením organizace (ředitel, vedoucí oddělení, v nichž pracovníci na sdíleném místě vykonávali práci),
- s HR pracovnicí,
- se zaměstnanci využívajícími institut sdíleného pracovního místa,

a to v následujících fázích pracovního cyklu:

- přípravná fáze sdíleného místa (rozhovory s ředitelem a HR pracovnicí),
- v průběhu onboardingového procesu (rozhovory se zaměstnanci na sdíleném pracovním místě a vedoucími zaměstnanci),
- po ukončení zkušební doby (rozhovory se zaměstnanci na sdíleném pracovním místě, HR pracovnicí a vedoucími zaměstnanci),
- po 6 měsících práce v knihovně (rozhovory se zaměstnanci na sdíleném pracovním místě a HR pracovnicí),
- po ukončení pracovního poměru na sdíleném pracovním místě (rozhovory se zaměstnanci na sdíleném pracovním místě, HR pracovnicí a vedoucími zaměstnanci).

V přípravné fázi probíhaly nestrukturované rozhovory, které se zaměřily na motivaci vedení knihovny a specifika organizace při zavádění sdíleného pracovního místa.

Ve fázi nástupu a zaučení zaměstnanců probíhaly polostrukturované rozhovory s následující obecnou strukturou:

- pochopení specifik sdíleného místa (z pohledu vedoucího/zaměstnance),
- kvalita a specifika zaučení na sdílené pozici,

- organizace práce na sdílené pozici,
- ne/vhodnost parametrického nastavení sdíleného místa po dobu pilotáže,
- specifika vztahu mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem

Ve fázi pracovní rutiny (po zaučení) probíhaly polostrukturované rozhovory s následující obecnou strukturou:

- nestandardní situace, které bylo nutné řešit, a způsob jejich řešení,
- funkčnost mechanismu předávání práce,
- funkčnost mechanismu kontroly odevzdávané práce,
- obecně míra a důvody ne/spokojenosti s režimem sdíleného pracovního místa.

V poslední fázi, tedy ukončení pracovního poměru na sdílené pracovní místo, obdržely obě zaměstnankyně, jejich kolegové a vedoucí evaluační dotazník. Na základě odpovědí jsme měli možnost komplexněji nahlídnout na uplatnění této flexibilní formy práce v naší organizaci a rovnou ve dvou odděleních.

2. Popis sdíleného pracovního místa

Z dotazníkového šetření, které zpracovalo MPSV jako povinnou přílohou žádosti o podporu ve výzvě č. 03_22_012, vyplynulo, že o sdíleném pracovním místě jako vhodné formě pracovní flexibility pro svou situaci, uvažovalo 8 zaměstnanců knihovny.

Před zahájením projektu knihovna tuto formu pracovní flexibility nenabízela, neměla pro ni vypracované potřebné vnitřní předpisy, povědomí managementu o specificích sdíleného pracovního místa bylo nízké.

Z pohledu managmentu knihovny byla v době podání projektu sdílená pracovní místa zajímavá jako nástroj, který umožňuje efektivní organizaci práce u pracovníků se zkrácenými úvazky, kdy část nutné koordinace a plánování přechází na samotné zaměstnance a šetří tak kapacity vedoucích pracovníků při plánování směn. Vzhledem k tomu, že koordinace a plánování směn jsou náročné především v oddělení služeb veřejnosti, jehož vedoucí dlouhodobě vyjadřuje obavu ze vzrůstající komplexity práce při nárůstu počtu úvazků s kratší pracovní dobou, předpokládal se největší přínos sdíleného pracovního místa u tohoto oddělení. Tento stav byl reflektován i v rámci analýzy zpracovávané partnerem projektu (Age Management).

Pro projekt byli vyčleněny dva 0,5 úvazky, které byly svou pracovní náplní rozděleny do dvou oddělení (služby veřejnosti a doplňování a zpracování knihovního fondu). Toto řešení vycházelo jednak z reálných potřeb knihovny, jednak z úvahy opřené o předchozí zkušenosti, že je žádoucí zaměstnance připravit jak na práci s uživatelem, tak na práci v zázemí knihovny. Ze strany knihovny byla práce rozvržena mezi oddělení služeb veřejnosti a doplňování a zpracování fondu na dopolední a odpolední pětihodinové bloky pokrývané od pondělí do čtvrtka. Zaměstnavatel předpokládal občasný překryv pro předání agendy a při účasti na poradách. Smlouvy pro oba úvazky byly nastaveny na období od 1.10. 2024 na 12 měsíců.

Všechny informace ke sdílenému pracovnímu místu byly ukotveny ve vnitřní směrnici, která je součástí přílohy této evaluační zprávy.

3. Příprava vedoucích pracovníků a nábor zaměstnanců

Všichni vedoucí pracovníci byli v rámci aktivit projektu seznámeni s institutem sdíleného pracovního místa a jeho specifiky. S vedoucími, v jejichž odděleních se sdílené místo mělo testovat, pak proběhl

podrobnější rozbor interní směrnice a modelových situací, k nimž může dojít v běžném provozu (plánování dovolené, rozvrh pracovní doby a směn, přesčasy atd.). Zvláštní pozornost byla věnována roli vedoucího pracovníka a jeho možnostem při řízení zaměstnanců využívajícím sdílené pracovní místo.

V pracovním inzerátu uveřejněném na webových stránkách Středočeské vědecké knihovny v Kladně i při pracovním pohovoru bylo specifikováno, že se inzerát vypisuje na sdílené pracovní místo i se stručnou charakteristikou, co tato forma spolupráce obnáší. Uchazeči byli rovněž informováni, že v případě zájmu o podrobnosti k fungování spolupráce jim knihovna může zaslat svá vnitřní pravidla (směrnici). Této možnosti nikdo z uchazečů nevyužil. co sdílené pracovní místo obnáší.

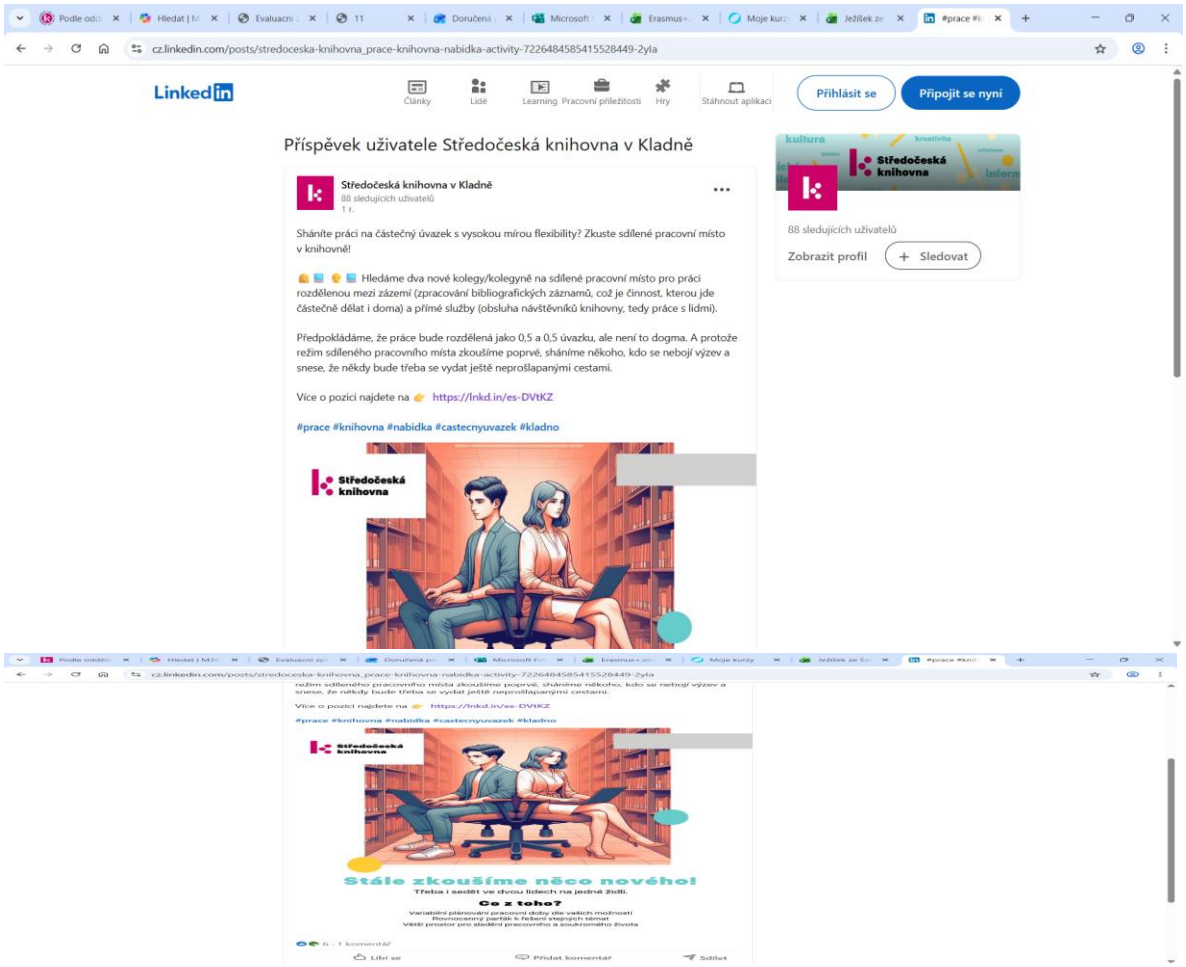
Při pohovorech s přihlášenými uchazeči bylo nicméně zjevné, že jde pro ně o nový, prakticky neznámý institut. Nejistotu vyvolávaly hlavně obavy z požadavků na zastupitelnost, konkrétně z toho, že zástup za druhého pracovníka při nemoci či dovolené je povinností. Tyto obavy vnitřní směrnice předpokládala, zastupitelnost tedy vázala na momentální možnosti pracovníka (tj. nebylo podmínkou kolegu nahradit za všech okolností).

V této souvislosti se ukázalo, že pracovní inzerát měl jisté rezervy v tom, jaká očekávání z hlediska rozložení pracovního času u uchazečů vyvolával. Při pohovorech vyšlo najevo, že uchazeči předpokládali jasně stanovenou pracovní dobu, možnost jejího flexibilního rozložení v rámci stanovených časů pro ně byla obtížně představitelná a jejich vlastní flexibilita poměrně nízká. Z rozhovorů s přijatými uchazečkami vyplynulo, že tento dojem vyvolal především časový rozpis, jenž byl součástí inzerátu. Rovněž na straně knihovny byla představa o rozvržení časových bloků poměrně striktní, navíc rozdělená mezi dvě oddělení. Pro nábor na sdílenou pozici se proto do budoucna jeví vhodnější stanovovat požadavky volněji a obecněji.

Z 11 zájemců bylo k ústnímu pohovoru bylo pozváno 8 vybraných uchazeček a uchazečů, pozice byla nabídnuta 2 ženám, které ji přijaly. V jednom případě byla motivací pro práci na sdílené pozici potřeba sladit práci s péčí o dítě, v druhém potřeba kombinovat práci v knihovně s jinou prací.

Přestože knihovna deklarovala možnost provést na základě domluvy s konkrétními vybranými uchazeči úpravy v rozpisu pracovní doby, včetně možného rozvolnění stanovených bloků, vybrané uchazečky tuto možnost nevyužily – byly připravené organizovat své další povinnosti a aktivity podle rozpisu daného knihovnou.

Pro potřeby nového pracovního místa na oddělení Digitalizace a zpracování knihovního fondu, bylo z prostředků projektu pořízeno pracovní vybavení: dokovací stanice, notebook, multifunkční tiskárna a projektor.



cz.linkedin.com/posts/stredoceska-knihovna_prace-knihovna-nabidka-activity-7226484585415528449-2yla
Více o pozici najdete na https://lnkd.in/es-DVtKZ
#prace #knihovna #nabidka #castecnyuvazek #kladno
Středočeská knihovna
Stále zkoušíme něco nového!
Třeba i sedět ve dvou lidech na jedné židli.
Co z toho?
Variabilní plánování pracovní doby dle vašich možností
Rovnocenný parták k řešení stejných témat
Větší prostor pro sladění pracovního a soukromého života
6 · 1 komentář
Líbí se
Přidat komentář
Sdílet



Středočeská vědecká knihovna v Kladně, příspěvková organizace

Vyhledávání v katalogu

Katalog a databáze | Služby | Programy | Kalendář akcí | Pro knihovny | Časopis Čtenář | O nás | Kontakty

Staňte se součástí týmu knihovny

Rozmanitá práce, příjemné prostředí, zázemí stabilní instituce krajského významu. Láká vás práce u nás? Rádi vás poznáme!

Knihovník/knihovnice pro bibliografii a přímé služby – sdílené pracovní místo

Sháníte práci na **částečný úvazek** s vysokou mírou flexibility? Zkuste sdílené pracovní místo v knihovně!

Ve Středočeské knihovně v Kladně hledáme dva nové kolegy na sdílené pracovní místo pro práci rozdělenou mezi zázemí (zpracování bibliografických záznamů, což je činnost, kterou jde částečně dělat i doma) a přímé služby (obsluha návštěvníků knihovny, tedy práce s lidmi). Předpokládáme, že práce bude rozdělená jako 0,5 a 0,5 úvazku, ale není to dogma. A protože režim sdíleného pracovního místa zkoušíme poprvé, sháníme někoho, kdo se nebojí výzev a snese, že někdy bude třeba se vydat ještě neprošlapanými cestami.

Základní informace k pozici

- Smlouva na dobu určitou v délce 1 roku, případně s možností prodloužení.
- Možnost nástupu od poloviny září / začátku října 2024.
- Platové zařazení: platová třída 10 dle nařízení vlády č. 264/2022 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě s ohledem na praxi a vzdělání.
- Jde o sdílené pracovní místo podle § 317a zákoníku práce; pokud chcete podrobnosti, jak si režim představujeme v podmínkách knihovny, na vyžádání umíme zaslat naše vnitřní pravidla.
- Základním rysem sdíleného místa je, že knihovna stanovuje rozpis směn, který je potřeba v rámci úvazku pokrýt, a pracovníci se sami domlouvají na tom, jak si směny rozdělí.
- Jde o **2 zkrácené úvazky** v celkovém rozsahu 40 hodin/týden; předpokládáme, že se o ně noví kolegové podělí rovným dílem (pokud z pohovorů nevyplyne jiný vhodný model).
- Rámcové požadavky knihovny na obsazení směn (toto je ideální stav, před podpisem pracovní smlouvy lze parametry upravit; podstatné je pro nás pokrytí odpolední):
  - Po 8:30–13:30, 13:00–18:00 (souběh pracovní doby pro předání informací)
  - Út 8:00–13:00, 13:00–18:00
  - St 8:00–13:00, 13:00–18:00
  - Čt 8:00–13:00, 13:00–18:00
- Jde o pozici hrazenou z grantu (OP Zaměstnanost, projekt Pracovní flexibilita a diverzita jako prostředek zatraktivnění pracovního uplatnění ve Středočeské vědecké knihovně v Kladně, č. CZ.03.01.02/00/22_012/0003818).

Náplň práce

- Zajištění výpůjčních služeb – komunikace s návštěvníky, vyhledávání a půjčování knih.
- Práce s knihovním fondem – kontrola řazení, vyhledávání, zakládání, příprava rezervací…
- Poskytování základních referenčních a informačních služeb
- Článková bibliografie (výhodou je zkušenost se standardem MARK, dá se ale poměrně rychle i naučit).

Požadavky

- Vzdělání minimálně SŠ, výhodou je vzdělání v oboru knihovnictví či příbuzném, případně praxe v prostředí blízkém knihovnickému provozu.
- Příjemné vystupování, dobré vyjadřovací schopnosti a komunikační dovednosti.
- Zodpovědnost a kreativita.
- Aktivní zájem o dění v knihovně, ochota učit se i sdílet znalosti s kolegy.
- Uživatelská znalost práce s PC, MS Office.
- Způsobilost k fyzické práci s knihovním fondem.
- Výhodou je i řidičský průkaz skupiny B.

Co nabízíme

- Pracovní flexibilita na základě domluvy s druhým kolegou na sdílené pracovní pozici.
- 5 týdnů dovolené.
- Paušální příspěvek na stravování.
- 5 dní rekondičního volna.
- Home office.

Máte zájem?

Životopis a motivační dopis, proč máte o pozici zájem, posílejte na prace@svkkl.cz do **16. 8. 2024 do 18:00.** Vybrané uchazeče vyzveme k účasti k ústnímu pohovoru, který proběhne ve **čtvrtek 22. 8. 2024 od 9:00** v prostorách knihovny. Pokud víte, že 22. 8. nemůžete, napište to do průvodního e-mailu k přihlášce, zkusíme najít jinou cestu. Přijetí přihlášky vám potvrdíme. Připište nám také, jaké směny by pro vás byly ideální, jak jste časově flexibilní atd.

Zasláním přihlášky dává uchazeč souhlas se zpracováním osobních údajů a uložením dokumentů po dobu nutnou dle zákona o archivnictví.

Vyhlašovatel si vyhrazuje právo prodloužit nebo zrušit toto výběrové řízení kdykoliv v jeho průběhu či nevybrat žádného uchazeče.

Spolufinancováno Evropskou unií

Pokud zrovna nemáme pozici pro vás, napište na prace@svkkl.cz a pošlete profesní životopis spolu se souhlasem, že můžeme zpracovávat vaše osobní údaje. Až budeme někoho hledat, ozveme se.

Katalog | Moje konto

Otevírací doba

Dnes	zavřeno
Zítra	9:00 - 18:00

Podrobný rozpis

Rychlé odkazy

- Registrace do knihovny
- Kalendárium
- Novinky ve fondu
- Digitální knihovna
- Přihlášení k odběru newsletteru

čtenář

Spolupracujeme

KLADNO | Ptejte se knihovny | SDRUK | skip | kudyznudy.cz

Kontaktní údaje

Tel.: 312 813 111
Tel. půjčovna: 312 813 123
Mobil: 777 804 901
Email: library@svkkl.cz
Datová schránka: xu9vi21

IČO: 00369852
Nejsme plátci DPH.

Odkazy

- RSS
- Knihovní řád
- Ceník
- Výroční zprávy
- Profil zadavatele
- Ochrana oznamovatelů
- Intranet (pro zaměstnance)

Středočeský kraj

© 2017 svkkl.cz

4. Zaškolení a adaptace

Oba poloviční úvazky byly vedoucími pracovníky rozděleny na pracovní náplň do oddělení Služeb veřejnosti a Doplňování a zpracování knihovního fondu, do každého oddělení tedy na 10 hodin týdně. Při pružné pracovní době, která je v organizaci nastavena pro všechny zaměstnance, si kolegyně rozdělily svou docházku pro standardní režim na 4 dny v týdnu (pondělí – čtvrtek) do pětihodinových směn následovně:

- Oddělení DZF
  pondělí a středa dopoledne 1. zaměstnankyně
  úterý a čtvrtek dopoledne 2. zaměstnankyně
- Oddělení OSV
  pondělí a středa odpoledne 2. zaměstnankyně
  úterý a čtvrtek odpoledne 1. zaměstnankyně

Proces zaškolení a adaptace se již ve svém průběhu začal jevit jako náročný z důvodu rozdělení dvou polovičních úvazků do dvou oddělení. Ve výsledku tak měly zaměstnankyně týdně zkrácený prostor ve výši čtvrt úvazku jak na jednom, tak na druhém pracovišti. Zaškolení probíhalo pro každou paralelně na obou odděleních, co bylo později vyhodnoceno za časově náročné pro vedoucí a do budoucna by efektivněji fungoval model školení po měsíci. Informace by byly pro zaměstnankyně intenzivnější a zaškolení ucelenější. Obzvlášť pro oddělení DZF tento koncept komplikoval dosažení potřebného standardu práce.

V průběhu adaptačního procesu bylo potřebné několikrát opakovaně vysvětlovat režim sdíleného pracovního místa, směrnice a vstupní informace od vedoucího pracovníka se jevily jako nedostatačující. Zjistila se komplikace při zastupování při nemoci, kde opět potřebnost fungování ve dvou odděleních znamenalo snížení časové flexibility.

5. Reflexe režimu sdíleného pracovního místa z pohledu zaměstnanců

Z průběžných rozhovorů a závěrečného evaluačního dotazníku vyplynul jako největší nedostatek této flexibilní formy práce v knihovně rozvrh zaškolení. Vzhledem k tomu, že byla pracovní náplň obou zaměstnankyň rozdělená do dvou oddělení, kde se střídaly po dnech, byl zaškolovací proces velmi náročný. Do budoucna by bylo vhodnějším řešením zaškolení do jednotlivých odděleních v průběhu delšího časovém období, např. jednoho měsíce.

Úkoly mezi obě zaměstnankyně rozdělovaly vedoucí oddělení. Tento přístup jsme na základě zpětné vazby vyhodnotili jako vhodný. Kolegyně se v důsledku střídání nejen v části dne, ale i odděleních téměř nepotkávaly. Na oddělení DZF (bibliografie) se věnovala každá svojí přidělené agendě a v oddělení Služeb veřejnosti je náplň práce pro tuto formu flexibility samo o sobě vhodná. Zaměstnankyně nemusely čelit častým výpadkům informací v důsledku střídání, každá měla prostor pro svůj vlastní režim. Komplikace s předáním informací nastávaly jenom při plánovaných poradách jednotlivých oddělení, kterých se v důsledku střídání nemohly účastnit obě.

Ze zpětné vazby od kolegů a kolegyň zaměstnankyň se jako největší negativum jevil opět průběh zaškolení, který byl časově náročný i pro kolegy/kolegyně, kteří s předáním agendy pomáhali. Občas nastala i situace, kdy si nebyli jistí, na kterou se kdy můžou obrátit a v jak pokročilém stupni dovedností již nováčci jsou. V tomto případě, zdá se, chyběla i detailnější informovanost ze strany vedoucích.

6. Reflexe režimu sdíleného pracovního místa z pohledu vedoucích pracovníků

Organizační aspekty z pohledu vedoucího pracovníka

V tomto ohledu bylo pro obě vedoucí nejnáročnější období zaškolení. V režimu sdíleného pracovního místa musely školit obě podřízené odděleně, tudíž všechny informace sdělit dvakrát a věnovat zaškolení víc času. Pro organizaci samotné práce se komplikace vyskytly zejména v oddělení DZF, kde je potřeba intenzivnější školení pro příslušné pracovní postupy. Byla tu nutnost dohledu seniornějších kolegů. I když zaměstnankyně pracovaly na jednom společném projektu, každá v něm měla svou agendu, a proto nebylo potřeba vzájemného se překrývání v rámci směn.

Dopad na tým a služby uživatelům

Obě vedoucí v závěrečném dotazníku uvedly, že režim sdíleného pracovního místa neměl žádný jiný negativní dopad na fungování jejich týmu, ani na služby uživatelům knihovny.

7. Závěry, budoucí využitelnost režimu sdíleného pracovního místa v organizaci

Sdílené pracovní místo je vhodnou flexibilní formou práce, kterou může knihovna nabízet jak novým, tak stávajícím zaměstnancům. 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.

Appendix: Citace respondentů z evaluačního dotazníku

Na dotazy směřující k popsání nevýhod a komplikací se sdíleným pracovním místem respondenti odpovídali například:

„Úvazek 0,5 rozdělený po 0.25 úv. do dvou oddělení byl příliš rozmělněn. Způsobilo to, že zapracování trvalo déle, pro nové kolegyně to bylo velmi náročné a nakonec i pro stávající pracovníky, kteří se podíleli na zaučení... “[1]

„ Jelikož jsme rovnou naskočily na dvě různá oddělení kde je absolutně odlišný druh práce a to úplně nová práce se kterou jsem neměla žádné zkušenosti, tak byl začátek hodně náročný. Navíc, vzhledem ke zkrácenému úvazku, jsem vnímala, že mi ten čas v práci chybí, abych se vše rychleji a efektivněji naučila. “[2]

„ Procento úvazku - při 0,25 úvazku na každém z obou pracovišť se úměrně tomu snižuje rychlost, během které se pracovník naučí plnit zadané úkoly bez větší pomoci okolí. To v konečném důsledku zdržuje všechny. “[3]

Jako hlavní pozitiva sdíleného pracovního místa respondenti popsali:

„Aktivní zapojení na dvou pracovištích, pohled na práci z více úhlů, výsledná zastupitelnost. “[4]

„Vhled do fungování služeb i DZF najednou. “[5]

„Zastupitelnost. “[6]

[1] Křížová, R. (2025). Sdílené pracovní místo - zpětná vazba (vedoucí) [Google Formulář]. Google.
[2] Křížová, R. (2025). Sdílené pracovní místo - zpětná vazba (zaměstnanec) [Google Formulář]. Google.
[3] Křížová, R. (2025). Sdílené pracovní místo - zpětná vazba (kolega) [Google Formulář]. Google.
[4] Křížová, R. (2025). Sdílené pracovní místo - zpětná vazba (zaměstnanec) [Google Formulář]. Google.
[5] Křížová, R. (2025). Sdílené pracovní místo - zpětná vazba (kolega) [Google Formulář]. Google.
[6] Křížová, R. (2025). Sdílené pracovní místo - zpětná vazba (kolega) [Google Formulář]. Google.

Příloha č. 2

Vyhodnocení dotazníkových šetření

Vyhodnocení dotazníkových šetření

FINÁLNÍ VERZE

Obsah

1 Výsledky dotazníkové šetření mezi zaměstnanci 3
1.1 Shrnutí 15
1.2 Limity šetření 16
1.3 Doporučení 17
Posilovat rovnoměrnou dostupnost flexibilních opatření 17
Posílit komunikaci projektu a jeho přínosů 17
Rozvíjet oblast pracovního klimatu a mezilidských vztahů 17
Zvyšovat transparentnost systému hodnocení a odměňování 17
Nadále podporovat profesní a osobní rozvoj zaměstnanců 17
Zachovat a dále rozvíjet kombinaci komunikačních kanálů 17
Zaměřit další rozvoj na kvalitu, ne pouze na množství opatření 18
1.4 Závěr 18
2 Výsledky dotazníkové šetření mezi vedením organizace 19
2.1 Shrnutí 24
2.2 Limity šetření 25
2.3 Doporučení 26
2.4 Závěr 26

1 Výsledky dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Dotazníkové šetření bylo realizováno 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. Oproti prvnímu dotazníku, který byl zaměřen na zaměstnance přímo zapojené do sdíleného pracovního místa, tento dotazník zachycuje širší perspektivu zaměstnanců organizace a umožňuje posoudit, jak jsou projektové změny vnímány na úrovni celého pracovního prostředí.

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.

Výsledky šetření slouží jako důležitý podklad pro vyhodnocení dopadů projektu na pracovní prostředí organizace, včetně posouzení toho, zda realizovaná opatření přispěla ke zvýšení flexibility práce, podpoře rovnosti a diverzity, zlepšení komunikace a posílení spokojenosti zaměstnanců.

Tabulka 15 **Délka působení zaměstnanců v organizaci**

Kategorie	**n**	**%**
1–5 let	20	37,7
6–10 let	5	9,4
do 1 roku	2	3,8
více než 10 let	25	47,2
(prázdné)	1	1,9
Celkem	**53**	**100,0**

Struktura respondentů podle délky působení ukazuje, že výzkumný vzorek je tvořen převážně zkušenými zaměstnanci. Největší podíl představují pracovníci s délkou praxe více než 10 let (47,2 %), následovaní zaměstnanci s praxí 1–5 let (37,7 %). Naopak zaměstnanci s kratší délkou působení jsou zastoupeni výrazně méně – pouze 3,8 % respondentů pracuje v organizaci méně než jeden rok a 9,4 % má praxi 6–10 let. Tento nepoměr naznačuje, že výsledky šetření reflektují především pohled dlouhodobě působících zaměstnanců, kteří mají hlubší zkušenost s fungováním organizace. Nízké zastoupení nově nastupujících pracovníků zároveň omezuje možnost posouzení jejich specifické perspektivy, například v oblasti adaptace, informovanosti nebo vnímání změn.

Celkově lze konstatovat, že data poskytují relevantní vhled do fungování organizace z pohledu stabilizovaných zaměstnanců, avšak s omezenou výpovědní hodnotou pro skupinu nových pracovníků.

Tabulka 16 **Délka působení zaměstnanců v organizaci - informovanost o flexibilních formách práce**

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

Výsledky ukazují velmi vysokou míru informovanosti zaměstnanců – více než 93 % respondentů uvádí, že mají alespoň základní přehled o nabízených flexibilních formách práce. Téměř polovina respondentů (47,5 %) se cítí být informována velmi dobře, což naznačuje, že komunikace této oblasti je v organizaci nastavena funkčně. Pouze malý podíl zaměstnanců (6,8 %) uvádí nedostatečnou informovanost, což může ukazovat na prostor pro cílenější komunikaci směrem ke konkrétním skupinám zaměstnanců.

Tabulka 17 **Využívané flexibilní formy práce**

Kategorie	**n**	**%**
Práce z domova / na dálku (celkem)	35	59,3
Zkrácený úvazek (celkem)	21	35,6
Úprava pracovní doby (celkem)	12	20,3
Postupný návrat po MD/RD	2	3,4
Sdílené pracovní místo	1	1,7
Nevyužil/a žádnou formu	9	15,3

Nejčastěji využívanou flexibilní formou práce je práce z domova (home office), kterou využívá téměř 60 % respondentů. Tento výsledek potvrzuje, že jde o dominantní nástroj flexibility v organizaci. Druhou nejčastější formou je zkrácený úvazek (35,6 %), který představuje významný nástroj zejména pro sladění pracovního a osobního života. Úprava pracovní doby je využívána přibližně pětinou zaměstnanců, což ukazuje na její doplňkový charakter. Specifické nástroje jako postupný návrat po MD/RD nebo sdílené pracovní místo jsou využívány minimálně, což může souviset s cílovou skupinou těchto opatření. Zároveň je důležité, že přibližně 15 % respondentů nevyužívá žádnou flexibilní formu práce, což může naznačovat omezenou dostupnost pro některé pozice, nebo nižší potřebu flexibility

Tabulka 18 **Hodnocení dostupnosti flexibilních forem práce**

Hodnocení	**n**	**%**
velmi špatná	7	11,9
špatná	4	6,8
střední	12	20,3
dobrá	11	18,6
velmi dobrá	25	42,4
Celkem	**59**	**100,0**

Hodnocení dostupnosti flexibilních forem práce ukazuje převážně pozitivní vnímání této oblasti ze strany zaměstnanců. Nejvyšší podíl respondentů (42,4 %) označuje dostupnost jako „velmi dobrou“ a spolu s hodnocením „dobrá“ tvoří pozitivní odpovědi celkem 61,0 %. Na druhé straně téměř pětina respondentů (18,7 %) hodnotí dostupnost negativně („velmi špatná“ nebo „špatná“), což naznačuje, že flexibilní opatření nejsou dostupná rovnoměrně pro všechny zaměstnance. Významný je rovněž podíl středního hodnocení (20,3 %), 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 19 **Jasnost pravidel pro využívání flexibility**

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

Hodnocení je převážně pozitivní – nejvyšší hodnocení (5) uvádí 47,5 % respondentů. Společně s hodnocením 4 tvoří pozitivní odpovědi přibližně 64,4 %, což naznačuje, že daná oblast je většinou zaměstnanců vnímána příznivě. Současně však více než třetina respondentů (cca 35,6 %) 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 20 **Přínos flexibility pro sladění práce a osobního života**

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

Hodnocení je převážně pozitivní – nejvyšší hodnocení (5) uvádí 37,3 % respondentů a spolu s hodnocením 4 tvoří pozitivní odpovědi přibližně 69,5 %. To naznačuje, že flexibilní opatření mají pro většinu zaměstnanců pozitivní přínos, i když méně výrazný než u předchozí otázky (pravděpodobně celkový dopad vs. konkrétní zkušenost). Zároveň se zde objevuje relativně vyšší podíl negativních odpovědí (17 %), což ukazuje, že část zaměstnanců flexibilní opatření nevyužívá nebo z nich nemá výrazný přínos. Střední hodnocení (13,6 %) naznačuje spíše neutrální postoj části respondentů.

Výsledky v oblasti využívání flexibilních forem práce ukazují, že organizace má v této oblasti nastaven funkční a převážně pozitivně vnímaný systém. Z hlediska informovanosti lze konstatovat, že zaměstnanci mají velmi dobrý přehled o dostupných flexibilních opatřeních. Více než 90 % respondentů uvádí, že ví, jaké formy práce jsou v organizaci nabízeny. To představuje důležitý předpoklad pro jejich efektivní využívání.

V návaznosti na to výsledky otázky (využívání forem) ukazují, že flexibilní opatření nejsou pouze formálně nastavena, ale jsou reálně využívána. Nejčastější formou je práce z domova, následovaná zkrácenými úvazky a úpravou pracovní doby. Současně však přibližně 15 % zaměstnanců žádnou flexibilní formu nevyužívá, což naznačuje omezenou dostupnost nebo relevanci pro některé pracovní pozice.
Hodnocení dostupnosti flexibilních opatření je převážně pozitivní, přičemž přibližně dvě třetiny respondentů hodnotí dostupnost jako dobrou nebo velmi dobrou. Zároveň však významná část zaměstnanců uvádí střední nebo negativní hodnocení, což poukazuje na nerovnoměrnou dostupnost flexibility napříč organizací. Velmi pozitivně je hodnocena jasnost pravidel – téměř 80 % respondentů vnímá pravidla jako srozumitelná. Tento výsledek naznačuje, že organizace má flexibilní opatření dobře metodicky ukotvena a zaměstnanci se v nich orientují. Klíčovým zjištěním je výsledek, který ukazuje výrazný pozitivní dopad flexibilních opatření na sladění pracovního a osobního života. Více než 80 % respondentů hodnotí tento přínos pozitivně, což potvrzuje, že flexibilní formy práce naplňují svůj hlavní účel.

Při propojení výsledků všech sledovaných oblastí lze konstatovat, že flexibilní formy práce jsou: dobře komunikované (vysoká informovanost), reálně využívané (zejména home office), metodicky ukotvené (jasná pravidla) a přinášejí očekávaný efekt (sladění práce a osobního života). Současně však výsledky ukazují, že dopady těchto opatření nejsou zcela rovnoměrné. Část zaměstnanců flexibilitu nevyužívá nebo ji vnímá jako méně dostupnou, což může souviset zejména s charakterem jejich pracovní pozice.

Na základě výsledků lze konstatovat, že projekt v oblasti podpory flexibilních forem práce naplňuje své cíle. Flexibilní opatření jsou zaměstnanci přijímána pozitivně a mají prokazatelný dopad na zlepšení sladění pracovního a osobního života. Zároveň je vhodné zaměřit se na další rozvoj v oblasti rovnoměrné dostupnosti opatření napříč organizací, aby byl jejich přínos využit co nejširším okruhem zaměstnanců.

Tabulka 21 **Přínos flexibility pro sladění práce a osobního života**

Kategorie	**n**	**%**
Home office / práce z domova	24	45
Pružná pracovní doba	18	34
Kombinace flexibilních nástrojů	12	23
Nevyužívá / neví / bez odpovědi	8	15
Zkrácené úvazky	6	11
Individuální přístup / vstřícnost vedení	6	11
Obecná spokojenost („vše funguje“)	6	11
Sladění práce a osobního života	5	9
Komunikace / jasná pravidla	2	4
Negativní zkušenost	2	4

Z výsledků kvalitativní analýzy vyplývá, že zaměstnanci vnímají jako nejlépe fungující oblast flexibility především práci z domova (home office), kterou zmiňuje přibližně 45 % respondentů. Tento výsledek potvrzuje, že právě tato forma flexibility představuje klíčový nástroj, který zaměstnanci nejen znají, ale také aktivně využívají a oceňují. Druhou nejčastěji zmiňovanou oblastí je pružná pracovní doba (cca 34 %), která umožňuje zaměstnancům lépe organizovat pracovní den podle individuálních potřeb. Významné je, že respondenti často uvádějí kombinaci více flexibilních nástrojů (cca 23 %), což naznačuje, že největší přínos nevzniká z jednotlivých opatření izolovaně, ale z jejich vzájemného propojení.

Další zmiňovanou oblastí jsou zkrácené úvazky (cca 11 %) a individuální přístup ze strany vedení (cca 11 %). Právě vstřícnost nadřízených a možnost individuální domluvy se ukazují jako důležitý faktor, který ovlivňuje praktické fungování flexibility. Flexibilní opatření tak nejsou vnímána pouze jako systémové nastavení, ale i jako výsledek konkrétního přístupu vedení.
Pozitivní dopad flexibility se dále projevuje v oblasti sladění pracovního a osobního života (cca 9 %), což potvrzuje závěry z kvantitativní části analýzy. Zaměstnanci oceňují zejména možnost přizpůsobit pracovní režim svým životním situacím. Zajímavým zjištěním je relativně nízký podíl odpovědí zaměřených na komunikaci a jasnost pravidel (cca 4 %). To může naznačovat, že tato oblast je vnímána jako samozřejmá nebo že není hlavním faktorem při hodnocení přínosů flexibility. Současně je však třeba zohlednit, že přibližně 15 % respondentů flexibilitu nevyužívá nebo ji nedokáže posoudit, což ukazuje na její omezenou relevanci pro část pracovních pozic. Tento závěr je dále podpořen i malým, ale významným podílem negativních zkušeností (cca 4 %), kdy flexibilita není pro některé zaměstnance dostupná nebo jim nepřináší očekávaný přínos.

Celkově lze konstatovat, že flexibilní formy práce jsou zaměstnanci vnímány pozitivně, přičemž klíčovou roli hraje zejména práce z domova a pružná pracovní doba. Zásadním faktorem jejich úspěšnosti je možnost kombinace různých nástrojů a individuální přístup ze strany vedení. Současně však výsledky ukazují, že přínosy flexibility nejsou rovnoměrně rozloženy napříč organizací, což poukazuje na potřebu dalšího rozvoje zejména v oblasti dostupnosti opatření pro různé pracovní pozice.

Tabulka 22 **Zlepšení flexibility pro sladění práce a osobního života**

Kategorie	**n**	**% (orientačně)**
Bez potřeby změn / spokojenost	18	34
Neví / bez odpovědi	10	19
Zvýšení flexibility / méně rigidní režim	6	11
Jasnější pravidla a jejich dodržování	5	9
Organizace práce / pracovní režim	4	8
Negativní zkušenosti / kritika systému	4	8
Komunikace a informovanost	3	6
Konkrétní benefity a opatření	3	6
Nerovnoměrná dostupnost flexibility	3	6
Motivace / odměňování	2	4

Výsledky kvalitativní analýzy ukazují, že významná část zaměstnanců nevnímá potřebu zásadních změn v oblasti flexibility. Přibližně třetina respondentů (34 %) uvádí, že jsou se současným nastavením spokojeni nebo nemají konkrétní návrhy na zlepšení. Tento výsledek naznačuje, že flexibilní opatření jsou v organizaci obecně funkční a odpovídají potřebám většiny zaměstnanců.
Další relativně početnou skupinu tvoří respondenti, kteří nedokáží změny posoudit nebo neuvádějí žádnou odpověď (19 %). Tento podíl může indikovat buď nižší míru zapojení do flexibilních opatření, nebo skutečnost, že flexibilita nemá pro část zaměstnanců přímý dopad na jejich pracovní podmínky. Mezi konkrétními podněty ke zlepšení se nejčastěji objevuje požadavek na zvýšení flexibility a omezení rigidních pravidel (11 %). Zaměstnanci zmiňují potřebu větší autonomie při organizaci pracovní doby a méně striktního nastavení pracovního režimu. S tím souvisí i požadavky na jasnější pravidla a jejich důslednější dodržování (9 %), což naznačuje, že problém nespočívá v absenci pravidel, ale spíše v jejich praktické aplikaci.

Další oblastí ke zlepšení je organizace práce a pracovní režim (8 %), včetně délky směn nebo nastavení pracovní doby. Tyto podněty poukazují na to, že některé prvky současného systému mohou být v praxi vnímány jako méně efektivní nebo omezující. Menší, ale významná část respondentů upozorňuje na nerovnoměrnou dostupnost flexibilních opatření (6 %), což potvrzuje závěry z kvantitativní části analýzy. Flexibilita není v plné míře dostupná pro všechny pracovní pozice, což může ovlivňovat její celkové vnímání.
Objevují se také podněty týkající se komunikace a informovanosti (6 %), které naznačují potřebu lepšího sdílení informací v rámci organizace. Další návrhy směřují do oblasti motivace a odměňování (4 %) a konkrétních benefitů (6 %), které mohou doplnit stávající flexibilní opatření.
Menší část odpovědí (8 %) obsahuje obecnější kritiku systému nebo negativní zkušenosti, což ukazuje, že pro určitou skupinu zaměstnanců není současné nastavení zcela vyhovující.

Celkově lze konstatovat, že flexibilní opatření jsou v organizaci nastavena funkčně a většina zaměstnanců nepociťuje potřebu zásadních změn. Identifikované podněty ke zlepšení se soustředí především na: zvýšení míry flexibility a autonomie, důslednější dodržování pravidel, optimalizaci organizace práce a zajištění rovnoměrnější dostupnosti opatření napříč pracovními pozicemi. Tyto oblasti představují klíčové směry pro další rozvoj flexibility v organizaci.

Tabulka 23 **Podpora rovných příležitostí**

Hodnocení	**n**	**%**
vůbec (1)	3	5,1
2	7	11,9
3	12	20,3
4	21	35,6
velmi výrazně (5)	16	27,1
Celkem	**59**	**100,0**

Podpora rovných příležitostí je zaměstnanci hodnocena převážně pozitivně. Hodnocení 4–5 uvádí celkem 62,7 % respondentů, což naznačuje, že většina zaměstnanců vnímá organizaci jako spravedlivou a podporující rovné zacházení. Současně však více než třetina respondentů (37,3 %) volí střední nebo negativní hodnocení (1–3), což ukazuje, že vnímání rovných příležitostí není zcela jednoznačné a může se lišit podle konkrétní zkušenosti zaměstnanců. Relativně vyšší podíl středního hodnocení (20,3 %) naznačuje, že část zaměstnanců vnímá podporu rovných příležitostí spíše neutrálně nebo ji nepociťuje přímo ve své pracovní praxi. Negativní hodnocení (1–2) dosahuje přibližně 17 %, což může signalizovat existenci dílčích nerovností nebo odlišného přístupu v některých částech organizace.

Tabulka 24 **Respektování různorodosti v týmu (věk, pohlaví, individuální potřeby)**

Hodnocení	**n**	**%**
vůbec (1)	2	3,4
2	7	11,9
3	9	15,3
4	19	32,2
velmi výrazně (5)	22	37,3
Celkem	**59**	**100,0**

Respekt k různorodosti je zaměstnanci hodnocen převážně pozitivně. Hodnocení 4–5 uvádí celkem 69,5 % respondentů, což naznačuje, že většina zaměstnanců vnímá své pracovní prostředí jako respektující a inkluzivní. Zároveň však přibližně 30 % respondentů volí střední nebo negativní hodnocení (1–3), což ukazuje, že zkušenost s respektem k různorodosti není zcela jednotná a může se lišit mezi jednotlivými týmy nebo pracovními skupinami. Relativně vyšší podíl středního hodnocení (15,3 %) naznačuje, že část zaměstnanců tuto oblast vnímá spíše neutrálně nebo ji nepociťuje jako významný faktor své pracovní zkušenosti. Negativní hodnocení (1–2) dosahuje přibližně 15 %, což může signalizovat existenci dílčích problémů nebo odlišných zkušeností v některých částech organizace.

Tabulka 25 **Vnímání změn v přístupu vedení**

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**

Více než polovina respondentů (57,6 %) vnímá změnu v přístupu vedení k tématům flexibility a rovných příležitostí pozitivně (odpovědi „spíše ano“ a „ano, výrazně“). To naznačuje, že realizované aktivity projektu jsou zaměstnanci alespoň částečně reflektovány a 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. Negativní hodnocení („ne“ a „spíše ne“) představuje přibližně 18,7 %, což ukazuje, že část zaměstnanců změnu nepociťuje nebo ji nevnímá jako dostatečnou.

Tabulka 26 **Možnost profesního a osobního rozvoje**

Hodnocení	**n**	**%**
vůbec (1)	3	5,1
2	4	6,8
3	9	15,3
4	17	28,8
zcela (5)	26	44,1
Celkem	**59**	**100,0**

Možnosti profesního a osobního rozvoje jsou zaměstnanci hodnoceny převážně pozitivně. Hodnocení 4–5 uvádí celkem 72,9 % respondentů, což naznačuje, že většina zaměstnanců vnímá dostupné příležitosti k rozvoji jako odpovídající jejich potřebám. Nejvyšší hodnocení („zcela“) volí 44,1 % respondentů, což ukazuje na relativně silnou spokojenost s nabídkou rozvojových aktivit. Současně však více než čtvrtina respondentů (27,1 %) volí střední nebo negativní hodnocení (1–3), což naznačuje, že možnosti rozvoje nejsou vnímány jako plně dostačující pro všechny zaměstnance. Negativní hodnocení (1–2) dosahuje přibližně 12 %, což může poukazovat na existenci dílčích bariér v přístupu k rozvojovým příležitostem.

Tabulka 27 **Srozumitelnost a spravedlnost systému hodnocení a odměňování**

Hodnocení	n	%
vůbec (1)	2	3,4
2	6	10,2
3	12	20,3
4	19	32,2
zcela (5)	20	33,9
Celkem	**59**	**100,0**

Systém hodnocení a odměňování je zaměstnanci vnímán spíše pozitivně, avšak s větší variabilitou názorů než u některých předchozích oblastí. Pozitivní hodnocení (4–5) uvádí celkem 66,1 % respondentů, což naznačuje, že většina zaměstnanců považuje systém za srozumitelný a spravedlivý. Současně však přibližně třetina respondentů (33,9 %) volí střední nebo negativní hodnocení (1–3), což ukazuje na určitou nejednotnost vnímání této oblasti.
Relativně vyšší podíl středního hodnocení (20,3 %) naznačuje, že část zaměstnanců má spíše neutrální nebo smíšenou zkušenost se systémem hodnocení a odměňování. Negativní hodnocení (1–2) dosahuje přibližně 13,6 %, což může signalizovat existenci dílčích pochybností o spravedlnosti nebo transparentnosti systému u části zaměstnanců.

Oblast zaměřená na rovné příležitosti, diverzitu, přístup vedení, rozvoj a systém hodnocení ukazuje, že organizace je zaměstnanci vnímána jako převážně spravedlivé a podporující pracovní prostředí. V oblasti **rovných příležitostí** převažuje pozitivní hodnocení, kdy přibližně dvě třetiny respondentů vnímají organizaci jako podporující rovné zacházení. Tento výsledek naznačuje, že principy férovosti jsou v organizaci přítomné, nicméně nejsou vnímány zcela jednoznačně všemi zaměstnanci. Ještě pozitivněji je hodnocen **respekt k různorodosti**, kde téměř 70 % respondentů uvádí pozitivní zkušenost. To ukazuje, že na úrovni týmů funguje inkluzivní prostředí a respekt k individuálním odlišnostem, což je klíčový prvek organizační kultury.

Vnímání **změn v přístupu vedení** je spíše středně pozitivní. Více než polovina respondentů změnu zaznamenala, avšak významný podíl zaměstnanců (téměř čtvrtina) ji nedokáže posoudit. To naznačuje, že změny nejsou pro všechny zaměstnance dostatečně viditelné nebo srozumitelné.

Velmi pozitivně jsou hodnoceny **možnosti profesního a osobního rozvoje**, kde téměř tři čtvrtiny respondentů uvádějí, že mají odpovídající podmínky pro svůj rozvoj. Tento výsledek poukazuje na silnou stránku organizace v oblasti podpory zaměstnanců. Relativně nejméně jednoznačně je hodnocen **systém hodnocení a odměňování**. Přestože většina respondentů jej vnímá pozitivně, přibližně třetina uvádí neutrální nebo negativní hodnocení. To naznačuje, že právě tato oblast může být vnímána jako méně transparentní nebo méně spravedlivá ve srovnání s ostatními sledovanými oblastmi.

Při propojení výsledků všech sledovaných oblastí lze konstatovat, že organizace vytváří prostředí podporující rovné příležitosti a respekt k různorodosti, poskytuje zaměstnancům dostatečné možnosti profesního a osobního rozvoje a je vnímána jako převážně spravedlivá a stabilní.

Současně však výsledky ukazují určitou míru variability v hodnocení, která se projevuje zejména v oblasti vnímání změn ze strany vedení a v oblasti systému hodnocení a odměňování. Tyto oblasti mohou být méně transparentní nebo méně konzistentně vnímané napříč organizací.

Výsledky potvrzují, že projekt přispívá k posilování rovného a inkluzivního pracovního prostředí a podporuje rozvoj zaměstnanců. Organizace je zaměstnanci vnímána jako spravedlivá a otevřená. Současně je vhodné zaměřit další rozvoj především na zvýšení viditelnosti změn v přístupu vedení a posílení transparentnosti systému hodnocení a odměňování. Tyto oblasti představují klíčové faktory pro další zvyšování důvěry zaměstnanců a celkové kvality pracovního prostředí.

Tabulka 27 **Přínosy projektu z hlediska diverzity, inkluze a rovných příležitostí**

Kategorie	**n**	**% (orientačně)**
Komunikace, otevřenost, zapojení zaměstnanců	10	19
Zlepšení pracovního prostředí a vztahů	7	13
Rozvoj zaměstnanců a vzdělávání	6	11
Rovné příležitosti, diverzita, inkluze	5	9
Flexibilita a pracovní podmínky	5	9
Systémovost, standardizace, procesy	3	6
Benefity a nabídka možností	3	6
Zvýšení povědomí o tématu	3	6
Spokojenost zaměstnanců	2	4
Neví / nedokáže posoudit	15	28
Bez přínosu / negativní	2	4

Z kvalitativní analýzy odpovědí na otázku zaměřenou na vnímané přínosy projektu vyplývá, že zaměstnanci nejčastěji identifikují pozitivní změny v oblasti komunikace, otevřenosti a zapojení zaměstnanců do dění v organizaci. Respondenti opakovaně uvádějí, že projekt přispěl k větší otevřenosti diskuse, naslouchání názorům zaměstnanců a řešení identifikovaných problémů. Tento aspekt představuje jeden z nejvýraznějších přínosů projektu a naznačuje posun směrem k participativnějšímu a transparentnějšímu způsobu řízení.
Další významnou oblastí je zlepšení pracovního prostředí a mezilidských vztahů. Zaměstnanci poukazují na odstranění komunikačních bariér mezi jednotlivými pracovišti, zlepšení spolupráce a celkové pracovní atmosféry. V některých případech jsou zmiňovány i konkrétní změny v pracovním prostředí a organizaci práce, což ukazuje na praktický dopad projektu na každodenní fungování organizace.
Významnou roli hraje také oblast profesního a osobního rozvoje zaměstnanců. Respondenti oceňují zejména lepší definování rozvojových aktivit, podporu vzdělávání a širší nabídku možností rozvoje. Tyto výsledky potvrzují závěry kvantitativní části analýzy, která rovněž poukazuje na pozitivní hodnocení této oblasti.
V odpovědích se dále objevují témata rovnosti příležitostí, respektu k individuálním potřebám a podpory specifických skupin zaměstnanců, například osob po rodičovské dovolené. Projekt je tak vnímán jako nástroj, který přispívá k posilování inkluzivního pracovního prostředí.
Menší, ale významná část odpovědí zmiňuje přínosy v oblasti flexibility pracovních podmínek, včetně možnosti úpravy pracovní doby nebo širší nabídky pracovních režimů. Tyto výsledky doplňují zjištění z první části analýzy zaměřené na flexibilní formy práce.
Současně je však nutné zdůraznit, že relativně vysoký podíl respondentů nedokáže přínosy projektu jednoznačně posoudit nebo o nich nemá dostatek informací. Někteří zaměstnanci uvádějí, že si nejsou vědomi své účasti v projektu nebo že nedokáží jeho dopad vyhodnotit. Tento aspekt představuje důležitý limit projektu, který naznačuje, že jeho výstupy nejsou pro všechny zaměstnance dostatečně viditelné nebo srozumitelné.
Pouze ojediněle se objevují odpovědi, které přínos projektu nevnímají nebo jej hodnotí negativně. Tyto názory však tvoří menšinový pohled.

Celkově lze konstatovat, že projekt přinesl pozitivní změny zejména v oblasti organizační kultury, komunikace a pracovního prostředí, a současně podpořil rozvoj zaměstnanců a principy rovnosti. Zároveň však výsledky poukazují na potřebu posílit komunikaci projektu a jeho přínosů směrem ke všem zaměstnancům, aby byl jeho dopad vnímán rovnoměrně napříč organizací.

Tabulka 28 **Přínosy projektu – zlepšení pracovní kultury v organizaci**

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

Tabulka 29 **Přínosy projektu – zvýšení atraktivity organizace jako zaměstnavatele**

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

Tabulka 30 **Přínosy projektu – zvýšení spokojenosti díky zavedeným opatřením**

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

Výsledky ukazují, že projekt má na sledované oblasti převážně pozitivní dopad, i když intenzita tohoto dopadu se liší. V případě **zlepšení pracovní kultury** převažuje pozitivní hodnocení, přičemž nejčastější je hodnota 4 (44,4 %). Přepočtené hodnoty zároveň ukazují, že tato úroveň hodnocení má největší „váhu“ i po zohlednění škály. To naznačuje, že změny v oblasti pracovní kultury jsou vnímány jako reálné, avšak spíše postupné než zásadní. Podobný trend je patrný i u **atraktivity organizace jako zaměstnavatele.** Dominují vyšší hodnoty (4 a 5), které dohromady tvoří více než dvě třetiny odpovědí. Přepočtené hodnoty potvrzují silnou pozici hodnocení 4, ale zároveň i relativně vysoké zastoupení nejvyššího hodnocení. To naznačuje, že projekt přispívá k pozitivnějšímu vnímání organizace, i když ne u všech zaměstnanců stejně výrazně. V případě **spokojenosti zaměstnanců díky zavedeným opatřením** je rozložení odpovědí vyrovnanější. Nejvyšší hodnoty (3, 4 a 5) jsou zastoupeny relativně rovnoměrně, což potvrzují i přepočtené hodnoty. Tento výsledek naznačuje, že dopad opatření na individuální spokojenost zaměstnanců je méně jednoznačný a více závislý na konkrétní situaci nebo pracovní pozici.

Tabulka 31 **Přínosy projektu – informovanost o změnách a nových opatřeních**

Hodnocení	%	n / hodnocení
1	0,4	1,00
2	5,2	6,00
3	18,3	14,00
4	27,9	16,00
5	48,0	22,00

Informovanost zaměstnanců je hodnocena velmi pozitivně – téměř polovina respondentů (48,0 %) uvádí nejvyšší hodnocení a společně s hodnotou 4 tvoří pozitivní odpovědi přibližně 76 %. Přepočtené hodnoty ukazují dominanci vyšších hodnocení (zejména 4 a 5), což potvrzuje, že informovanost je v organizaci silnou stránkou. Menší podíl středního a nízkého hodnocení naznačuje, že informovanost není zcela rovnoměrná, nicméně negativní zkušenost je spíše okrajová.

Tabulka 32 **Vyhovující kanály pro přenos informací**

Kanál	n	%
E-mail	51	86,4
Porady	31	52,5
Školení / workshopy	20	33,9
Intranet	15	25,4
Jiné (Teams, osobní rozhovor apod.)	6	10,2

Z výsledků je zřejmé, že jednoznačně nejpreferovanějším komunikačním kanálem je **e-mail**, který uvádí více než 86 % respondentů. E-mail tak představuje základní a dominantní nástroj interní komunikace v organizaci. Druhým nejčastěji využívaným kanálem jsou **porady (52,5 %)**, které naznačují význam osobní nebo týmové komunikace, zejména pro sdílení důležitějších informací a diskusi. Přibližně třetina respondentů preferuje **školení a workshopy (33,9 %)**, což ukazuje na důležitost interaktivních a rozvojových forem komunikace. **Intranet (25,4 %)** je využíván méně často, což může naznačovat jeho spíše doplňkovou roli. Kategorie „jiné“ (10,2 %) zahrnuje například nástroje jako Teams nebo osobní komunikaci, což ukazuje na doplňující formy sdílení informací.

Tabulka 33 **Celkové hodnocení přínosu projektu**

Hodnocení	%
1	1,4
2	3,8
3	28,8
4	44,2
5	21,6
Celkem	**100**

Přepočtené hodnoty ukazují dominanci vyšších hodnocení, zejména hodnoty 4, která má nejvyšší váhu i po zohlednění škály. Hodnocení 3–5 tvoří hlavní část odpovědí, což potvrzuje, že projekt je vnímán převážně pozitivně. Zároveň je patrné, že nejvyšší hodnocení (5) má nižší váhu než hodnocení 4, což naznačuje, že projekt je vnímán spíše jako přínosný, ale ne zásadně transformační.

Tabulka 34 **Doporučení dalších opatření**

Kategorie	n	% (orientačně)
Bez návrhu / spokojenost	22	42
Teambuilding, vztahy, klima	10	19
Komunikace a setkávání	5	9
Flexibilita pracovní doby / formy práce	4	8
Benefity	2	4
Rozvoj a vzdělávání	3	6
Organizace práce / nové formy (DPP apod.)	2	4
Wellbeing / pracovní prostředí	3	6
Spravedlnost / řízení	1	2
Nerelevantní odpovědi	1	2

Z odpovědí respondentů vyplývá, že většina zaměstnanců nepociťuje potřebu zavádění dalších opatření. Nejpočetnější skupinu tvoří odpovědi, ve kterých respondenti uvádějí, že je nic nenapadá, jsou spokojeni se stávajícím stavem nebo nepovažují další změny za nutné. Tento výsledek naznačuje, že aktuálně nastavená opatření jsou vnímána jako dostatečná a funkční. Pokud zaměstnanci navrhují konkrétní zlepšení, soustředí se především na oblast mezilidských vztahů a pracovního klimatu. Opakovaně se objevují návrhy na 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.

Další návrhy se týkají podpory flexibility pracovních podmínek, například větší variability pracovní doby, a oblasti wellbeingu, včetně zlepšení pracovního prostředí nebo zavádění opatření podporujících spokojenost zaměstnanců. Méně často se objevují podněty zaměřené na benefity, vzdělávání nebo organizační nastavení práce. Tyto návrhy mají spíše doplňkový charakter. Celkově lze konstatovat, že zaměstnanci nevnímají potřebu zásadních systémových změn, ale spíše doporučují zaměřit se na posilování vztahů, komunikace a pracovního klimatu jako další fázi rozvoje organizace.

V případě možností doplnit komentáře k dotazníku. Z odpovědí na otázku zaměřenou na další komentáře a návrhy vyplývá, že naprostá většina respondentů nemá žádné doplňující podněty. Dominují odpovědi typu „nemám“, „nic mě nenapadá“, „žádné“, případně jiné varianty bez konkrétního obsahu. Tento výsledek potvrzuje předchozí zjištění, že zaměstnanci jsou se současným nastavením opatření převážně spokojeni a nepociťují potřebu dalších změn. Pouze menší část respondentů uvádí konkrétní podněty, které se týkají především dílčích oblastí fungování organizace. Objevují se například návrhy na rozšíření benefitů (např. sportovní benefity), zlepšení informovanosti a zapojení zaměstnanců prostřednictvím pracovních skupin nebo upozornění na konkrétní provozní otázky (např. kvalita stravování či organizace sdílených pracovních míst). Ojediněle se objevují také pozitivní komentáře, například poděkování za možnost flexibilní práce, což potvrzuje pozitivní vnímání již zavedených opatření.

Celkově lze konstatovat, že tato otázka nepřinesla zásadně nové podněty, ale spíše potvrdila předchozí zjištění o celkové spokojenosti zaměstnanců a funkčnosti zavedených opatření. Uvedené návrhy mají spíše doplňkový a dílčí charakter.

1.1 Shrnutí

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že projekt je zaměstnanci vnímán převážně pozitivně a že realizovaná opatření měla příznivý dopad zejména v oblasti flexibility práce, informovanosti, podpory rozvoje a pracovního klimatu. Zaměstnanci ve vysoké míře deklarují, že mají přehled o dostupných flexibilních formách práce, které jsou v organizaci nabízeny, a zároveň potvrzují, že tyto nástroje jsou reálně využívány. Nejsilněji je zastoupena práce z domova, dále zkrácené úvazky a úprava pracovní doby, což potvrzuje, že flexibilita není v organizaci pouze deklarovaným principem, ale skutečně fungujícím nástrojem pracovního uspořádání.

Významným zjištěním je, že flexibilní formy práce mají pro většinu zaměstnanců pozitivní dopad na sladění pracovního a osobního života. Tento výsledek potvrzuje naplnění jednoho z hlavních cílů projektu. Současně se však ukazuje, že dostupnost flexibility není zcela rovnoměrná a liší se podle charakteru pracovních pozic. Zatímco část zaměstnanců vnímá dostupnost flexibility jako velmi dobrou, jiní poukazují na její omezenou využitelnost ve své konkrétní pracovní situaci. Flexibilita je tedy v organizaci funkční, ale ne zcela univerzálně použitelná.

V oblasti rovných příležitostí, respektu k různorodosti a podpory zaměstnanců vykazují výsledky převážně pozitivní hodnocení. Zaměstnanci většinou vnímají organizaci jako spravedlivou, respektující individuální potřeby a podporující rozvoj zaměstnanců. Velmi pozitivně byla hodnocena zejména možnost profesního a osobního rozvoje. O něco méně jednoznačně je vnímán systém hodnocení a odměňování, kde se vedle pozitivních odpovědí objevuje i významnější podíl neutrálních a částečně negativních hodnocení. Tato oblast se tak jeví jako jedna z těch, které mají prostor pro další zlepšení.

Pozitivně je hodnocena také informovanost zaměstnanců o změnách a nových opatřeních. Jako nejvhodnější komunikační kanál se jednoznačně ukazuje e-mail, dále porady a školení či workshopy. To naznačuje, že organizace využívá kombinaci formálních i interaktivních způsobů komunikace, přičemž zaměstnanci mají jasnou preferenci pro rychlé a srozumitelné komunikační nástroje.

Kvalitativní část analýzy ukazuje, že zaměstnanci jako největší přínos projektu vnímají zlepšení komunikace, větší otevřenost, zapojení zaměstnanců do dění v organizaci, zlepšení pracovního prostředí a posílení možností rozvoje. V odpovědích se dále objevuje důraz na podporu flexibility, diverzity a respektování individuálních potřeb. Současně však část respondentů nedokáže přínosy projektu jednoznačně posoudit, případně si není jistá, nakolik konkrétní změny souvisejí přímo s projektem. To může naznačovat, že některé přínosy projektu nejsou dostatečně viditelné nebo jednoznačně komunikované směrem ke všem zaměstnancům.

Pokud jde o doporučení pro další rozvoj, většina respondentů nepociťuje potřebu zavádění zásadních nových opatření. Pokud zaměstnanci navrhují změny, směřují především do oblasti mezilidských vztahů, týmové spolupráce, pracovního klimatu, komunikace mezi odděleními a podpory wellbeingu. To naznačuje, že organizace již vytvořila relativně stabilní základní rámec opatření a další rozvoj by se měl orientovat více na kvalitu pracovních vztahů, důvěru, soudržnost a kulturu spolupráce.

Celkově lze uzavřít, že projekt přispěl k posílení flexibility práce, podpoře inkluzivního a rozvojového pracovního prostředí a ke zlepšení některých aspektů organizační kultury. Současně však výsledky ukazují, že dopady projektu nejsou ve všech oblastech vnímány zcela jednotně a že některé změny zůstávají pro část zaměstnanců méně viditelné nebo méně relevantní.

1.2 Limity šetření

Při interpretaci výsledků 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. Výsledky proto vypovídají především o tom, jak zaměstnanci projekt a jeho dopady vnímají, nikoli o objektivně měřitelných změnách.

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. Právě tato skutečnost může vysvětlovat, proč část respondentů hodnotí některé oblasti velmi pozitivně, zatímco jiní respondenti je vnímají neutrálně nebo méně příznivě.

Za důležitý limit je třeba považovat také to, že část zaměstnanců nedokázala přínosy projektu jednoznačně posoudit. V otevřených odpovědích 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. To může snižovat přesnost hodnocení dopadů projektu jako celku.

Určité omezení představuje i struktura respondentů podle délky působení v organizaci. Výsledky jsou z velké části utvářeny pohledem dlouhodobých zaměstnanců, zatímco perspektiva nově nastupujících pracovníků je zastoupena méně. Hodnocení tak reflektuje především zkušenost stabilizovaných zaměstnanců, kteří mají hlubší znalost fungování organizace, avšak méně zachycuje perspektivu pracovníků v adaptační fázi.

Dalším limitem je, že otevřené otázky nepřinesly vždy obsahově využitelné odpovědi. V některých případech respondenti uváděli nerelevantní výroky, stručné odpovědi bez konkrétního obsahu nebo konstatování, že nemají co doplnit. To je z hlediska interpretace přirozené, ale snižuje to možnosti hlubší kvalitativní analýzy některých oblastí.

Přes uvedená omezení však šetření poskytuje důležité a relevantní poznatky o tom, jak zaměstnanci vnímají změny související s projektem a jaké oblasti považují za funkční či rozvojově významné. Výsledky tak představují cenný podklad pro další evaluaci i pro formulaci doporučení.

1.3 Doporučení

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

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.

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.

Rozvíjet oblast pracovního klimatu a mezilidských vztahů

V otevřených odpovědích 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.

Zvyšovat transparentnost systému hodnocení a odměňování

Přestože většina zaměstnanců systém hodnocení a odměňování vnímá pozitivně, tato oblast patří mezi méně jednoznačně hodnocené. Doporučuje se proto posílit srozumitelnost pravidel, transparentnost kritérií a komunikaci principů hodnocení a odměňování tak, aby zaměstnanci vnímali tento systém jako co nejvíce předvídatelný a spravedlivý.

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.

Zachovat a dále rozvíjet kombinaci komunikačních kanálů

Z výsledků je patrné, že zaměstnanci preferují zejména e-mailovou komunikaci, porady a interaktivní formy sdílení informací. Doporučuje se zachovat kombinaci těchto nástrojů a využívat je diferencovaně podle typu sdělení. Současně je vhodné posilovat takové formy komunikace, které umožňují nejen předávání informací, ale i zpětnou vazbu a aktivní zapojení zaměstnanců.

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.

1.4 Závěr

Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace ukazují, že projekt je v celkovém pohledu hodnocen převážně pozitivně a že jeho dopady jsou patrné zejména v oblasti flexibility práce, informovanosti, podpory rozvoje zaměstnanců a zlepšování pracovního prostředí. Zaměstnanci většinou vnímají organizaci jako otevřenější, podporující a více reflektující jejich potřeby než dříve.

Za zvlášť významné lze považovat zjištění, že flexibilní opatření jsou nejen známá, ale také reálně využívaná a ve většině případů plní svůj hlavní účel, tedy podporu sladění pracovního a osobního života. Pozitivní hodnocení se objevuje také v oblasti respektu k různorodosti, profesního rozvoje a rovného přístupu k zaměstnancům. Projekt tak zjevně přispěl nejen k zavádění konkrétních opatření, ale i k širšímu posunu v organizační kultuře.

Současně však výsledky ukazují, že přínosy projektu nejsou ve všech oblastech vnímány stejně intenzivně. Část zaměstnanců je hodnotí neutrálně, případně nedokáže jejich dopad jednoznačně posoudit. To naznačuje, že projekt není pro všechny zaměstnance stejně viditelný a že některé změny nejsou napříč organizací dostatečně sdílené, komunikované nebo relevantní. Největší prostor pro další rozvoj se ukazuje zejména v oblasti transparentnosti hodnocení a odměňování, rovnoměrné dostupnosti flexibility a posilování vztahů a důvěry mezi zaměstnanci.

Důležitým poznatkem je rovněž to, že zaměstnanci většinou nežádají zásadně nová opatření, ale spíše kvalitní fungování a rozvoj těch stávajících. Těžiště dalšího rozvoje se proto jeví méně v zavádění nových nástrojů a více v podpoře pracovního klimatu, komunikace, mezilidských vztahů a viditelnosti změn, které již byly realizovány.

Celkově lze uzavřít, že projekt přispěl k pozitivnímu posunu v oblasti pracovních podmínek a organizační kultury a vytvořil základ pro dlouhodobější změny v řízení lidských zdrojů. Výsledky šetření zároveň poskytují důležitou zpětnou vazbu pro další etapu rozvoje organizace a potvrzují, že opatření zaměřená na flexibilitu, rovné příležitosti, rozvoj zaměstnanců a komunikaci mají smysl a jsou zaměstnanci převážně přijímána pozitivně.

2 Výsledky dotazníkové šetření mezi vedením organizace

Dotazníkové šetření bylo realizováno mezi vedoucími pracovníky organizace s cílem zhodnotit implementaci flexibilních forem práce, přínosy realizovaného projektu a identifikovat případné bariéry a další rozvojové potřeby. Vedení organizace představuje klíčovou skupinu aktérů, která se podílí na nastavování pracovních podmínek, řízení týmů i praktické aplikaci projektových opatření.

Cílem šetření bylo zachytit pohled vedoucích pracovníků na to, do jaké míry jsou flexibilní formy práce v praxi využívány, jak jsou zaměstnanci na tento režim připraveni a jaké faktory ovlivňují jejich efektivní fungování. Součástí šetření bylo také hodnocení dopadů projektu na pracovní podmínky, pracovní kulturu a celkový chod organizace.

Dotazník obsahoval uzavřené otázky zaměřené na hodnocení jednotlivých oblastí (např. jasnost pravidel, využívání flexibility, kompetence zaměstnanců, systém hodnocení a odměňování) a otevřené otázky zaměřené na identifikaci bariér a návrhů na další rozvoj. Uzavřené otázky byly vyhodnoceny pomocí deskriptivní statistiky. U jednotlivých položek byly vypočteny absolutní četnosti (n) a relativní četnosti (%). Hodnocení probíhalo na pětibodové škále, kde vyšší hodnota znamenala pozitivnější hodnocení. Otevřené odpovědi byly analyzovány kvalitativní metodou tematického třídění, kdy byly odpovědi seskupeny do kategorií podle obsahové podobnosti. Šetření se zúčastnilo celkem 11 respondentů z řad vedení organizace. Vzhledem k velikosti této skupiny se jedná o úplné šetření v rámci projektu, nikoli o výběrový vzorek. Při interpretaci výsledků je nutné zohlednit nízký počet respondentů a specifickou perspektivu vedení, která se může lišit od zkušeností ostatních zaměstnanců. Výsledky však poskytují důležitý pohled na implementaci projektu z hlediska řízení a organizace práce a slouží jako podklad pro další rozvoj projektových opatření.

Tabulka 35 **Doporučení dalších opatření**

Hodnocení	**n**	**%**
1	1	9,1
2	2	18,2
3	3	27,3
5	5	45,5
Celkem	11	100

Hodnocení jasnosti pravidel je spíše pozitivní, nicméně méně jednoznačné než u předchozího souboru. Nejvyšší hodnocení (5) uvádí 45,5 % respondentů, což naznačuje, že téměř polovina vnímá pravidla jako velmi jasná. Zároveň však více než polovina respondentů (54,5 %) volí nižší nebo střední hodnocení (1–3), což ukazuje na výraznější variabilitu vnímání. Relativně vysoký podíl středního hodnocení (27,3 %) může znamenat, že část zaměstnanců považuje pravidla za spíše průměrně srozumitelná. Celkově lze říci, že pravidla jsou sice vnímána převážně pozitivně, ale jejich jasnost není zcela konzistentní a může se lišit podle konkrétní situace nebo pracovního kontextu.

Tabulka 36 **Reálné využívání flexibilních forem práce v týmu**

Hodnocení	n	%
2	3	27,3
3	2	18,2
4	2	18,2
5	4	36,4
Celkem	11	100

Hodnocení reálného využívání flexibilních forem práce je spíše pozitivní, avšak méně jednoznačné. Nejvyšší hodnocení (5) uvádí 36,4 % respondentů, což naznačuje, že pro část zaměstnanců flexibilita funguje velmi dobře v praxi. Pozitivní hodnocení (4–5) tvoří celkem 54,6 %, tedy mírnou většinu. Na druhé straně však téměř polovina respondentů (45,5 %) volí střední nebo nižší hodnocení (2–3), což ukazuje na výraznější variabilitu zkušeností. Výsledky naznačují, že flexibilní formy práce nejsou ve všech týmech nebo pozicích stejně dobře využitelné. Praktická aplikace flexibility je tak více závislá na konkrétních podmínkách pracoviště než u předchozího souboru.

Tabulka 37 **Hodnocení připravenosti zaměstnanců na flexibilní formy práce**

Hodnocení	n	%
1	1	7,7
2	3	23,1
3	1	7,7
4	3	23,1
5	5	38,5
Celkem	13	100,0

Hodnocení připravenosti zaměstnanců na práci ve flexibilním režimu je spíše pozitivní, avšak méně jednoznačné. Nejvyšší hodnocení (5) uvádí 38,5 % respondentů, což naznačuje, že významná část zaměstnanců se cítí na flexibilní režim dobře připravena. Pozitivní hodnocení (4–5) tvoří celkem 61,6 %, tedy většinu odpovědí. Na druhé straně však téměř 40 % respondentů volí střední nebo nižší hodnocení (1–3), což poukazuje na výraznější rozdíly v připravenosti zaměstnanců. Výsledky naznačují, že zatímco část zaměstnanců zvládá flexibilní režim bez obtíží, jiní mohou potřebovat větší podporu, například v oblasti organizace práce, digitálních dovedností nebo adaptace na nové pracovní podmínky.

Tabulka 38 **Největší bariéry flexibilních forem práce**

Kategorie	n	% (orientačně)
Bez bariér / žádné překážky	3	43
Organizační a provozní omezení (charakter práce)	1	14
Kontrola práce a řízení výkonu (home office)	1	14
Technické a bezpečnostní požadavky	1	14
Postoje zaměstnanců (konzervatismus, nezvyk)	1	14
Nerelevantní / nejasné odpovědi	1	—

Z odpovědí vyplývá, že významná část respondentů nevnímá žádné zásadní bariéry v oblasti flexibility – přibližně 43 % uvádí, že se s překážkami nesetkává. Tento výsledek naznačuje, že flexibilní opatření jsou v některých částech organizace dobře implementována a fungují bez výraznějších problémů. U zbývajících odpovědí se objevují spíše dílčí a různorodé bariéry. Jednou

z nich jsou organizační a provozní omezení, kdy charakter práce neumožňuje širší využití home office. Tento faktor potvrzuje, že flexibilita není univerzálně aplikovatelná pro všechny pracovní pozice. Další oblastí jsou problémy spojené s řízením práce na dálku, zejména obtížnější kontrola pracovního výkonu a koordinace týmových aktivit. S tím souvisejí také vyšší nároky na technické zabezpečení a ochranu dat při práci z domova. Menší část respondentů zmiňuje i individuální postoje zaměstnanců, například konzervativní přístup nebo nižší ochotu ke změně, což může ovlivňovat zavádění flexibilních opatření.

Celkově lze konstatovat, že bariéry flexibility nejsou vnímány jako zásadní a systémové, ale spíše jako dílčí problémy vyplývající z konkrétních pracovních podmínek, technických nároků a individuálních přístupů.

Tabulka 39 **Kompetence v oblasti inkluzivního vedení lidí**

Hodnocení	**n**	**%**
1	1	8,3
2	3	25,0
3	2	16,7
4	5	41,7
5	1	8,3
Celkem	12	100

Hodnocení kompetencí v oblasti inkluzivního vedení lidí je spíše pozitivní, avšak poměrně rozptýlené. Nejčastější odpovědí je hodnocení 4 (41,7 %), což naznačuje, že část respondentů se v této oblasti cítí relativně jistě. Pozitivní hodnocení (4–5) tvoří celkem 50 %, zatímco druhá polovina respondentů (50 %) uvádí střední nebo nižší hodnocení (1–3). To ukazuje na výraznou variabilitu vnímání vlastních kompetencí.

Relativně nízký podíl nejvyššího hodnocení (8,3 %) naznačuje, že pouze malá část respondentů se cítí plně kompetentní. Naopak vyšší zastoupení nižších hodnocení (zejména 2–25 %) poukazuje na potřebu další podpory a rozvoje v této oblasti. Celkově lze konstatovat, že kompetence v oblasti inkluzivního vedení nejsou vnímány jednotně a představují oblast s potenciálem pro další vzdělávání a systematický rozvoj.

Tabulka 40 **Účast na školení nebo koučingu**

Odpověď	**n**	**%**
Ano	9	81,8
Ne	2	18,2
Celkem	11	100

Výsledky ukazují, že většina respondentů se v rámci projektu účastnila školení nebo koučinku. Tuto zkušenost uvádí více než 80 % respondentů, což naznačuje, že vzdělávací aktivity byly v projektu dobře dostupné a široce využívané. Menší část respondentů (18,2 %) školení nebo koučink neabsolvovala, což může souviset s jejich pracovní rolí, časovými možnostmi nebo nižší relevancí těchto aktivit pro jejich pozici. Celkově lze konstatovat, že projekt v oblasti vzdělávání a podpory zaměstnanců fungoval efektivně a zasáhl většinu cílové skupiny.

Hodnocení přínosu školení a koučinku je převážně pozitivní. Nejčastější odpovědí je hodnocení 4 (51,3 %), což naznačuje, že většina respondentů vnímá tyto aktivity jako přínosné a využitelné v praxi. Spolu s nejvyšším hodnocením (5) tvoří pozitivní odpovědi celkem 76,9 %, což potvrzuje

celkově velmi dobré hodnocení této oblasti. Střední hodnocení (3) uvádí 15,4 % respondentů, což může znamenat, že přínos školení byl vnímán jako částečný nebo závislý na konkrétním tématu či formě vzdělávání. Negativní hodnocení (1–2) se objevuje pouze okrajově, což naznačuje, že školení a koučink většinou naplňují očekávání zaměstnanců.

Celkově lze konstatovat, že vzdělávací aktivity představují silnou stránku projektu a efektivní nástroj pro rozvoj zaměstnanců, i když jejich dopad se může lišit podle individuálních potřeb a zkušeností.

Tabulka 41 **Dostupnost nástrojů na podporu profesního rozvoje**

Hodnocení	n	%
2	3	27,3
3	2	18,2
4	2	18,2
5	4	36,4
Celkem	11	100,0

Hodnocení dostupnosti nástrojů pro profesní rozvoj je spíše pozitivní, avšak poměrně vyrovnané. Nejvyšší hodnocení (5) uvádí 36,4 % respondentů, což naznačuje, že pro část zaměstnanců jsou dostupné nástroje plně dostačující. Pozitivní hodnocení (4–5) tvoří celkem 54,6 %, tedy mírnou většinu odpovědí. Na druhé straně však téměř polovina respondentů (45,5 %) volí střední nebo nižší hodnocení (2–3), což poukazuje na rozdíly v dostupnosti nebo využitelnosti těchto nástrojů.

Výsledky naznačují, že i když jsou nástroje pro profesní rozvoj v organizaci dostupné, jejich přínos nebo využitelnost není pro všechny zaměstnance stejná. To může souviset s pracovní pozicí, individuálními potřebami nebo informovaností o dostupných možnostech.

Tabulka 42 **Srozumitelnost a použitelnost systému odměňování a hodnocení**

Hodnocení	n	%
2	4	36,4
3	1	9,1
4	2	18,2
5	4	36,4
Celkem	11	100,0

Hodnocení systému hodnocení a odměňování je poměrně rozdělené. Nejvyšší hodnocení (5) a nižší hodnocení (2) jsou zastoupena shodně (36,4 %), což ukazuje na výrazně rozdílné zkušenosti respondentů. Pozitivní hodnocení (4–5) tvoří celkem 54,6 %, tedy mírnou většinu. Na druhé straně však téměř polovina respondentů (45,5 %) uvádí střední nebo nižší hodnocení (2–3), což naznačuje určitou nejednotnost vnímání této oblasti. Relativně vysoký podíl nižšího hodnocení (2) může poukazovat na to, že část zaměstnanců považuje systém za méně srozumitelný nebo méně spravedlivý. Celkově lze konstatovat, že systém hodnocení a odměňování je vnímán spíše smíšeně a představuje oblast, kde existuje prostor pro zlepšení, zejména v oblasti transparentnosti a komunikace.

Tabulka 43 **Zlepšení pracovních podmínek v týmu díky projektu**

Hodnocení	n	%
1	2	18,2
2	2	18,2
3	4	36,4
4	1	9,1
5	2	18,2
Celkem	11	100

Hodnocení přínosu projektu ke zlepšení pracovních podmínek v týmu je spíše neutrální až mírně pozitivní. Nejčastější odpovědí je střední hodnocení (3), které uvádí 36,4 % respondentů, což naznačuje, že dopad projektu je vnímán spíše jako průměrný nebo ne zcela výrazný. Pozitivní hodnocení (4–5) tvoří pouze 27,3 %, zatímco negativní hodnocení (1–2) dosahuje 36,4 %. To ukazuje, že část respondentů vnímá přínos projektu spíše kriticky nebo jej nepovažuje za dostatečný. Výsledky naznačují výraznou variabilitu v hodnocení a poukazují na to, že dopad projektu na pracovní podmínky není vnímán jednotně.

Celkově lze konstatovat, že přínos projektu v této oblasti je spíše omezený a závislý na konkrétních podmínkách jednotlivých týmů.

Tabulka 44 **Přínos projektu ke zlepšení pracovní kultury**

Hodnocení	n	%
1	2	6,7
2	2	20,0
3	3	30,0
4	2	26,7
5	1	16,7

Hodnocení přínosu projektu ke zlepšení pracovní kultury je spíše vyrovnané, s mírnou převahou středních a pozitivních odpovědí. Nejčastější hodnocení představuje hodnota 3 (30,0 %), což naznačuje, že část respondentů vnímá dopad projektu jako spíše průměrný nebo postupný. Pozitivní hodnocení (4–5) tvoří celkem 43,4 %, což ukazuje, že téměř polovina respondentů zaznamenala zlepšení pracovní kultury. Na druhé straně negativní hodnocení (1–2) dosahuje 26,7 %, což poukazuje na to, že část zaměstnanců změny nevnímá nebo je hodnotí spíše kriticky. Relativně nižší podíl nejvyššího hodnocení (16,7 %) naznačuje, že projekt není vnímán jako zásadně transformační, ale spíše jako nástroj postupného zlepšování.

Celkově lze konstatovat, že projekt měl na pracovní kulturu spíše pozitivní, avšak nejednoznačný dopad, který se liší podle zkušeností jednotlivých respondentů.

Tabulka 45 **Celkové hodnocení přínosu projektu**

Hodnocení	n	%
2	3	27,3
3	5	45,5
4	2	18,2
5	1	9,1
Celkem	11	100,0

Celkové hodnocení přínosu projektu je spíše neutrální až mírně pozitivní. Nejčastější odpovědí je hodnota 3 (45,5 %), což naznačuje, že téměř polovina respondentů vnímá přínos projektu jako průměrný nebo spíše omezený. Pozitivní hodnocení (4–5) tvoří pouze 27,3 %, zatímco negativní hodnocení (2) dosahuje rovněž 27,3 %. To ukazuje na poměrně vyrovnané, ale méně výrazně pozitivní vnímání projektu. Nízký podíl nejvyššího hodnocení (9,1 %) naznačuje, že projekt je jen u malé části respondentů vnímán jako výrazně přínosný.

Celkově lze konstatovat, že přínos projektu je hodnocen spíše zdrženlivě a jeho dopad je vnímán jako omezený nebo ne zcela jednoznačný.

Tabulka 46 **Doporučená opatření k dalšímu rozvoji**

Kategorie	n	% (orientačně)
Rozvoj zaměstnanců a vzdělávání	2	29
Organizace práce a kompetence	1	14
Sdílení znalostí / spolupráce mezi odděleními	1	14
Komunikace a informovanost	1	14
Neví / bez odpovědi / nerelevantní	2	29
Celkem	7	100

Odpovědi respondentů jsou tematicky poměrně různorodé, avšak lze identifikovat několik hlavních směrů dalšího rozvoje. Nejčastěji se objevují podněty související s rozvojem zaměstnanců a vzděláváním. Respondenti zdůrazňují potřebu kontinuálního profesního rozvoje a přípravy zaměstnanců na budoucí změny, včetně generační obměny. Tento aspekt je vnímán jako klíčový pro dlouhodobou stabilitu organizace.

Další významnou oblastí je organizace práce a vymezení kompetencí. Objevuje se potřeba jasně definovat klíčové role, činnosti a odpovědnosti, což by mělo usnadnit zaškolování nových zaměstnanců a zefektivnit fungování týmů. Respondenti rovněž poukazují na význam sdílení znalostí a spolupráce mezi odděleními, například formou krátkodobých stáží nebo výměny zkušeností. S tím souvisí i potřeba zlepšení komunikace a jasnějších pravidel pro předávání informací.

Významný podíl odpovědí však tvoří také respondenti, kteří nemají konkrétní návrhy nebo nedokáží opatření posoudit. Celkově lze konstatovat, že návrhy na další rozvoj se soustředí především na posilování kompetencí zaměstnanců, zlepšení organizace práce a podporu sdílení znalostí. Tyto oblasti představují klíčové faktory pro udržitelnost a efektivní fungování organizace v budoucnu.

2.1 Shrnutí

Výsledky dotazníkového šetření mezi vedením organizace ukazují, že flexibilní formy práce jsou vnímány spíše pozitivně, avšak s výraznější variabilitou názorů než u zaměstnanců.

V oblasti implementace flexibility se ukazuje, že pravidla jsou většinou vnímána jako srozumitelná, nicméně jejich aplikace není zcela jednotná. Podobně i reálné využívání flexibilních forem práce se liší mezi jednotlivými týmy a pracovními podmínkami. Zatímco část vedoucích pracovníků hodnotí využívání flexibility velmi pozitivně, jiní poukazují na limity vyplývající z charakteru práce nebo organizačních požadavků.

Připravenost zaměstnanců na flexibilní režim je hodnocena převážně pozitivně, avšak nejednotně. Výsledky naznačují, že zatímco část zaměstnanců je na tento způsob práce dobře adaptována, jiní mohou potřebovat další podporu, zejména v oblasti organizace práce a řízení výkonu.

Identifikované bariéry flexibility nejsou vnímány jako zásadní systémový problém, ale spíše jako soubor dílčích omezení. Nejčastěji se jedná o charakter pracovních činností, nároky na řízení práce na dálku a technické zabezpečení.

V oblasti rozvoje zaměstnanců a inkluzivního vedení se ukazuje, že organizace má vytvořeny základní podmínky, avšak kompetence vedoucích pracovníků nejsou vnímány jednotně. Výsledky naznačují potřebu dalšího systematického rozvoje, zejména v oblasti inkluzivního leadershipu.

Pozitivně je hodnocena účast na školeních a jejich přínos, což potvrzuje význam vzdělávacích aktivit jako nástroje podpory změn. Současně však dostupnost nástrojů pro rozvoj a systém hodnocení a odměňování vykazují větší variabilitu v hodnocení, což naznačuje rozdílné zkušenosti napříč organizací.

Hodnocení dopadů projektu (pracovní podmínky, pracovní kultura, celkový přínos) je spíše zdrženlivé. Nejčastěji se objevuje střední hodnocení, což naznačuje, že projekt je vnímán jako přínosný, avšak spíše v rovině dílčích zlepšení než zásadní změny.

Kvalitativní odpovědi ukazují, že další rozvoj by měl směřovat především do oblasti vzdělávání, jasnější organizace práce a podpory sdílení znalostí.

Celkově lze konstatovat, že vedení organizace vnímá projekt jako smysluplný a přínosný, avšak jeho dopady nejsou ve všech oblastech stejně silné a často závisí na konkrétním kontextu jednotlivých týmů.

2.2 Limity šetření

Při interpretaci výsledků je nutné zohlednit několik omezení. Prvním omezením je nízký počet respondentů (N = 11), který neumožňuje zobecnění výsledků na celou organizaci. Výsledky je proto vhodné chápat jako orientační zpětnou vazbu od skupiny vedoucích pracovníků.

Dalším limitem je subjektivita hodnocení. Odpovědi odrážejí individuální zkušenosti vedoucích pracovníků, které mohou být ovlivněny specifickými podmínkami jejich týmů, charakterem práce nebo osobním stylem řízení. Významným faktorem je také různorodost pracovních podmínek. Flexibilní formy práce nejsou stejně aplikovatelné ve všech typech činností, což může vést k rozdílnému hodnocení jejich přínosu i využitelnosti.

Určité omezení představuje také rozdílná míra zapojení respondentů do projektu. Někteří vedoucí pracovníci mohli být do realizace opatření zapojeni intenzivněji než jiní, což může ovlivňovat jejich vnímání dopadů projektu. Přes uvedená omezení poskytují výsledky důležitý pohled na implementaci projektu z perspektivy vedení organizace a doplňují zjištění získaná od zaměstnanců.

2.3 Doporučení

Na základě výsledků šetření mezi vedením organizace lze formulovat následující doporučení:

Posílit jednotnost implementace flexibility

Výsledky ukazují, že využívání flexibilních forem práce se liší mezi jednotlivými týmy. Doporučuje se sjednotit přístup a vytvořit jasnější rámec pro jejich aplikaci s ohledem na specifika jednotlivých pracovišť.

Podpořit vedoucí pracovníky v oblasti řízení flexibility

Vedoucí pracovníci hrají klíčovou roli při implementaci flexibilních opatření. Doporučuje se zaměřit na jejich další vzdělávání, zejména v oblasti řízení práce na dálku, hodnocení výkonu a organizace práce ve flexibilním režimu.

Rozvíjet kompetence v oblasti inkluzivního vedení

Výsledky naznačují potřebu posílení kompetencí vedoucích pracovníků v oblasti inkluzivního leadershipu. Doporučuje se pokračovat ve vzdělávacích aktivitách zaměřených na práci s různorodými týmy a podporu rovných příležitostí.

Zvýšit transparentnost systému hodnocení a odměňování

Vzhledem k nejednotnému vnímání této oblasti je vhodné zaměřit se na její lepší komunikaci a zpřehlednění.

Podporovat sdílení zkušeností a spolupráci mezi týmy

Doporučuje se vytvářet příležitosti pro sdílení dobré praxe mezi jednotlivými pracovišti, například prostřednictvím interních setkání, stáží nebo pracovních skupin.

Zaměřit se na praktickou podporu implementace opatření

Vzhledem k tomu, že dopady projektu jsou vnímány spíše jako postupné, je vhodné posílit konkrétní nástroje a podporu pro jejich každodenní aplikaci v praxi.

2.4 Závěr

Výsledky dotazníkového šetření mezi vedením organizace ukazují, že projekt přinesl pozitivní změny, avšak jejich intenzita a dopad se liší napříč jednotlivými oblastmi. Flexibilní formy práce jsou vnímány jako funkční nástroj, který však není univerzálně aplikovatelný a jeho efektivita závisí na charakteru práce a schopnosti jeho implementace na úrovni jednotlivých týmů.

Projekt přispěl k rozvoji zaměstnanců a podpoře inkluzivního přístupu, avšak zároveň odhalil potřebu dalšího posilování kompetencí vedoucích pracovníků a sjednocení přístupů v organizaci. Dopady projektu na pracovní podmínky a pracovní kulturu jsou vnímány spíše jako postupné a dílčí, nikoli zásadně transformační.

Celkově lze konstatovat, že projekt představuje důležitý krok směrem k modernizaci pracovních podmínek a řízení lidských zdrojů, jehož další rozvoj by měl být zaměřen především na:

- sjednocení implementace opatření,
- posílení role vedoucích pracovníků,
- rozvoj kompetencí v oblasti řízení a inkluze,
- a zajištění rovnoměrnějšího dopadu napříč organizací.

Výsledky poskytují důležitý podklad pro další směřování organizace a potvrzují, že projekt má potenciál dlouhodobě přispívat ke zvyšování kvality pracovního prostředí.