Spolufinancováno Evropskou unií

BE DNA

2025 | Autor: match them s.r.o., Vrbová Dominika

# Závěrečné vyhodnocení strategie greiner packaging s.r.o.

Spolufinancováno Evropskou unií

BE DNA

# Kontext – identifikace organizace

## Představení organizace

Společnost **Greiner Packaging s.r.o.** působí v oblasti výroby plastových obalů pro potravinářský a farmaceutický průmysl. Je součástí mezinárodní skupiny Greiner Packaging International, která má dlouhodobý závazek k udržitelnosti, inovacím a odpovědnému zaměstnávání.
V České republice se podnik nachází v **Louce u Litvínova**, kde představuje jednoho z největších zaměstnavatelů regionu. K roku 2025 zaměstnává organizace **248 pracovníků**, z toho **52 % žen**. Oproti výchozímu stavu v roce 2023 došlo k nárůstu počtu zaměstnanců o 21 osob a mírnému zvýšení zastoupení žen, o 2procentní body.

Organizace působí v **nepřetržitém provozu** a čelí typickým výzvám výrobního sektoru – fluktuaci pracovníků, nedostatku kvalifikované pracovní síly a potřebě optimalizace směnného plánování. Zároveň je dlouhodobě vystavena tlaku na zvyšování efektivity, bezpečnosti práce a udržitelnost. Tyto faktory se promítají do firemní kultury, která byla před zahájením projektu charakterizována jako výkonnostní, s nízkou mírou důvěry mezi úrovněmi řízení a omezenou interní komunikací.

Z pohledu **rovnosti a diverzity** byla výchozí situace v roce 2023 popsána jako „stabilní, avšak nerovnoměrná“. Zaměstnankyně tvořily více než polovinu pracovní síly, avšak **ve vedení zastávaly pouze 17 % pozic**. Generační složení podniku bylo rovněž nevyvážené – chyběla podpora pro mladší zaměstnance i adaptační programy pro nováčky a starší pracovníky.

Tato situace se odrazila i v datech úvodního dotazníku MPSV:

- 67 % zaměstnanců mělo problém se slaďováním práce a osobního života,
- 82 % nevyužívalo žádnou formu flexibility,
- 36 % nevěřilo, že může přizpůsobit rozsah a dobu práce svým potřebám,
- 36 % uvedlo, že vedení vnímá jako málo důvěryhodné.

Z hlediska **firemní kultury** šlo tedy o organizaci, která potřebovala nově nastavit rovnováhu mezi výkonem a péčí o lidi. V této situaci představoval projekt Diverzitní a flexibilní kultura zásadní příležitost pro transformaci pracovního prostředí, posílení leadershipu a upevnění hodnot férovosti, důvěry a rovnováhy.

Projekt byl realizován v období **2023 - 2025** v rámci **Operačního programu Zaměstnanost Plus (OPZ+)**, výzva č. **03_22_012 – Diverzitní a flexibilní pracovní kultura**.

Cílem projektu bylo **zavést principy diverzity, rovnosti příležitostí a flexibility do interních procesů Greiner Packaging s.r.o.** a vytvořit tak prostředí, které podporuje individuální potřeby zaměstnanců, udržitelnost výkonu a zdravou organizační kulturu.

Projekt probíhal v několika fázích:

1. **Analytická fáze (2023):** komplexní diagnostika firemního prostředí, dotazníková šetření, fokusní skupiny a rozhovory.
2. **Strategická fáze (2023-2024):** formulace měřitelných cílů a akčního plánu v oblastech diverzity a flexibility.
3. **Implementační fáze (2024–2025):** zavedení konkrétních opatření – školení, mentoring, pilotní testování flexibilních režimů, tvorba komunikačních a vzdělávacích nástrojů.
4. **Vyhodnocovací fáze (2025):** opakované dotazníkové šetření, porovnání indexů a vyhodnocení dopadů projektu.

Projekt se opíral o princip **participace zaměstnanců** – tedy aktivního zapojení pracovníků všech úrovní řízení. Tým Greiner Packaging spolupracoval s odborníky BE-DNA formou pravidelných workshopů, konzultací, mentoringu a společných hodnoticích setkání. Tato spolupráce umožnila přenést odborné know-how do praxe a zároveň přizpůsobit strategii reálným podmínkám výrobního provozu.

Klíčovým prvkem úspěchu projektu byla **kombinace měkkých a tvrdých opatření**:

- *měkká opatření* – školení, mentoring, komunikace o diverzitě, práce s předsudky, vzdělávání leadershipu;
- *tvrdá opatření* – úprava procesů, digitalizace plánování směn, vytvoření pravidel pro flexibilní formy práce, implementace interního chatbotu ARNOLD.

Spolufinancováno Evropskou unií

BE DNA

# Spolupráce s poradenskou organizací

## Zdůvodnění zapojení

Společnost Greiner Packaging nás oslovila, na základě dlouhodobé spolupráce, protože chtěla pojmout diverzitu a flexibilitu neformálně, ale s reálným dopadem na lidi. Věděli, že potřebují partnera, který dokáže propojit data, lidský pohled a firemní praxi. Díky našim zkušenostem s mapováním zaměstnanecké zkušenosti (EX mapping) a s tvorbou strategií diverzity a flexibility jsme mohli pomoci nastavit směr, který vychází z toho, jak lidé ve firmě skutečně fungují a co potřebují.

## Role poradenské organizace

Naší rolí bylo vést celý proces – od přípravy metodiky, přes analýzu dat (dotazníky, rozhovory, workshopy) až po návrh konkrétních opatření. Pomohli jsme firmě pojmenovat klíčová témata kultury, otevřít dialog o flexibilitě a vytvořit strategii, která má oporu v reálných datech i firemních hodnotách. Naše práce měla jasný cíl – aby strategie nebyla složka v šanonu, ale živý nástroj pro vedení i zaměstnance. Komunikace probíhala průběžně, formou pravidelných online i offline schůzek a sdílení návrhů a pravidelných návštěv firmy v Litvínově. Spolupráce byla otevřená, partnerská a bez komplikací.

# Analýza

Analytická část projektu představovala základ pro návrh strategie. Probíhala ve dvou liniích – **diverzita a inkluze** & **flexibilita práce** – a byla podpořena kombinací metod:

- interní dotazník pro zaměstnance (kvantitativní data),
- individuální rozhovory s manažery a mistry,
- fokusní skupiny ve výrobě a administrativě,
- monitoring HR procesů, popisů pozic a náborových materiálů.

## Diverzita a inkluze

Analýza diverzity identifikovala jako hlavní výzvy nedostatečně ukotvené HR procesy, absenci systematické podpory pro vedoucí pracovníky a slabou komunikaci mezi odděleními.
Z rozhovorů vyplynulo, že mnoho zaměstnanců vnímá vedení jako nedostupné a změny jako nejasné. Předsudky se objevovaly zejména ve vztahu k rodičům s malými dětmi a starším pracovníkům.

Silnou stránkou organizace byla **stabilita a loajalita zaměstnanců**, stejně jako snaha managementu zlepšovat pracovní prostředí.

Z hlediska dat se ukázalo:

- nízké zastoupení žen ve vedoucích pozicích (17 %),
- nerovnoměrná komunikace napříč odděleními (výroba–logistika–administrativa),
- chybějící strukturovaný onboarding a mentoring.

Doporučení z této fáze směřovalo k:

- zavedení mentoringového programu,
- posílení leadershipu v oblasti DEI,
- vytvoření transparentních kariérních cest,
- posílení interní komunikace a pravidelných školení.

## Flexibilita

Analýza flexibility ukázala výrazný nesoulad mezi potřebami zaměstnanců a možnostmi organizace. Ve výrobě dominoval pevný režim 12hodinových směn, který komplikoval návrat rodičů do práce a zvyšoval míru únavy i přesčasů.
V administrativě chyběla jasná pravidla pro práci z domova nebo pružnou pracovní dobu.

Zaměstnanci často uváděli, že „flexibilita je výsada, ne systémové řešení“.
Z rozhovorů vyplynulo, že neochota managementu ke změně souvisela s obavou o produktivitu a kontinuitu výroby.

Doporučení zahrnovala:

- zavedení pilotního testování flexibilních směn (tzv. pátá směna),
- rozšíření sdílených pracovních míst,
- digitalizaci plánování směn,
- vytvoření jasných pravidel pro home office a zkrácené úvazky.

## Shrnutí analytické fáze

Analýza potvrdila, že Greiner Packaging stojí na prahu **kulturní transformace** – od výkonnostního k hodnotovému vedení. Základní potřeby organizace byly jasné: posílit důvěru, zlepšit komunikaci, umožnit flexibilitu a vytvořit rovnocenné příležitosti napříč týmy. Tato zjištění se stala podkladem pro strategickou fázi, která následně stanovila konkrétní cíle, opatření a metriky pro měření pokroku.

# Plnění stanovených měřitelných cílů

## Plnění stanovených měřitelných cílů

Na základě analytické fáze byla ve strategii Greiner Packaging s.r.o. definována sada měřitelných cílů rozdělených do dvou oblastí:

**A. Diverzita a inkluze** a **B. Flexibilita práce**.

Obě oblasti měly stanovené krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, které byly průběžně sledovány pomocí kvantitativních i kvalitativních ukazatelů (KPI).

## Oblast A – Diverzita a inkluze

### Krátkodobé cíle (0–6 měsíců)

- Absolvování školení o diverzitě a inkluzi pro všechny vedoucí pracovníky a HR tým.
- Zajištění interní komunikace o principech rovnosti příležitostí.
- Revize náborových inzerátů a jazykového stylu s ohledem na inkluzivitu.
- Implementace chatbotu ARNOLD a jeho využití v onboardingovém procesu (chatbot bude využíván minimálně u 75% nových zaměstnanců v onboardingovém procesu.
- Mentoringový program

**Výsledek:**
Do šesti měsíců od zahájení projektu absolvovalo školení **86 % vedoucích pracovníků** a **100 % HR týmu**. Všechny nové inzeráty byly přepsány do genderově neutrální formy.

Zaměstnanci potvrdili vyšší míru informovanosti – v roce 2025 uvedlo **74 % respondentů**, že ví, co pojem diverzita znamená (oproti 52 % v roce 2023).

Arnold byl plynule implementován do onboardingu nových zaměstnanců. Jeho využití se osvědčilo, proto je aktuálně využíván v cca 90% onboardingů nových zaměstnanců. Tím došlo k prohloubení systematičnosti a jednotnosti procesu napříč nováčky ve firmě.

S mistry a mistrovými probíhal pravidelný mentoringový program v oblasti vedení týmu, plánování směn, motivace podřízených a práce na snížení fluktuace zaměstnanců. Jednalo se o 3 ženy a 1 muže.

## Střednědobé cíle (6–12 měsíců)

- Zvýšení podílu žen a znevýhodněných skupin na vedoucích pozicích (o 15 %)
- Zvýšení zastoupení různých věkových a profesních skupin v klíčových rozhodovacích procesech
- celý cyklus zaměstnance (nábor, onboarding, hodnocení) bude obsahovat jasné zásady diverzity a inkluze
- každoroční zveřejnění interních a externích reportů o genderovém a věkovém složení zaměstnanců a vedoucích pozic.

**Výsledek:**
Podíl žen ve vedoucích pozicích se nám navýšil výrazným způsobem, z původních 3 mistrů a 1 mistrové se nám počet otočil a máme zde 3 mistrové a 1 mistra.

Tím se nám přirozeně také podařilo diverzifikovat zapojení různých věkových a profesních skupin do rozhodování a budování procesů v organizaci.

V rámci celého cyklu zaměstnance jsou implementovány prvky diverzity a inkluze. S tematikou se pracuje v rámci celé nadnárodní skupiny Greiner a standardy přicházejí z rakouské centrály.

## Dlouhodobé cíle (12–36 měsíců)

- Integrace principů diverzity a inkluze do všech HR procesů (nábor, hodnocení, odměňování).
- Nárůst zastoupení žen a znevýhodněných skupin ve vedení o 15 %.
- Každoroční zveřejňování interního reportu o diverzitě.

**Výsledek:**
Do roku 2025 dosáhla organizace **70% zastoupení žen ve vedení** (nárůst o 53 p. b.). Principy diverzity byly ukotveny v interních směrnicích HR a promítnuty do hodnoticích rozhovorů i kariérních plánů.

# Oblast B – Flexibilita práce

## Krátkodobé cíle (0–6 měsíců)

- Zapojení alespoň 30 % zaměstnanců do pilotního programu flexibilního plánování směn
- Implementace chatbotu ARNOLD a jeho využití v onboardingovém procesu (chatbot bude využíván minimálně u 75% nových zaměstnanců v onboardingovém procesu.
- Vytvoření pravidel pro pružnou pracovní dobu a sdílená pracovní místa pro relevantní oddělení.
- Minimálně 80 % zaměstnanců bude mít přístup k informacím o flexibilních pracovních možnostech prostřednictvím interní komunikace do 6 měsíců.

**Výsledek:**
Flexibilní plánování bylo pilotně spuštěno v logistice, kde se zapojilo **30 % zaměstnanců**. První testy ukázaly, že samoplánování směn vede ke snížení přesčasů o 18 %. Současně byly vytvořeny směrnice pro využívání pružné pracovní doby a sdílených míst v administrativě. Zkušenosti z pilotu byly vyhodnoceny jako pozitivní a systém byl v roce 2025 rozšířen na další oddělení.

Arnold byl plynule implementován do onboardingu nových zaměstnanců. Tím došlo k prohloubení systematičnosti a jednotnosti procesu napříč nováčky ve firmě.

V celofiremní interní komunikaci pravidelně probíhá informování o všech změnách, novinkách a posunech, a to jak v oblasti flexibility, tak dalších pozitivních změn, které ve firmě probíhají.

## Střednědobé cíle (6–12 měsíců)

- Zavedení pravidelných workshopů o work-life balance a efektivním plánování času.
- Sledování využívání flexibilních forem práce a jejich dopadu na spokojenost a produktivitu.
- Integrace zpětné vazby zaměstnanců do plánování směn.

**Výsledek:**
Workshopy se překlopily do formátů individuáních rozhovorů a mentoringu s týmem vedoucích pracovníků, tato varianta byla vyhodnocena jako efektivnější a přínosnější.

Na začátku projektu byli zaměstnanci velmi skeptičtí a nevěřili tomu, že by mohla flexibilita fungovat. Významný faktor byl také manažer, který byl velmi proti a negativní nastavení posouval dále do týmu. V průběhu projektu došlo v této pozici ke změně a velmi výrazně to flexibilnímu plánování pomohlo, a nejen jemu. Průzkum z roku 2025 ukazuje, že **spokojenost s plánováním směn vzrostla o 25 %** oproti roku 2023.

## Dlouhodobé cíle (12–36 měsíců)

- 50 % zaměstnanců využije některou z forem flexibilní práce.
- Snížení fluktuace zaměstnanců o 8 %.
- Digitalizace docházkového systému a reporting flexibilních opatření.

**Výsledek:**
Na konci projektu využívalo flexibilní režimy **54 % zaměstnanců.**

Fluktuace se snížila o **8,2 %**, což představuje úsporu nákladů na nábor a adaptaci nových pracovníků. Do systému **RON Software** byly integrovány nové funkce pro plánování směn, schvalování žádostí a analýzu pracovní doby.

## Souhrn plnění cílů

| Oblast | Výchozí stav (2023) | Cílový stav (2025) | Výsledek projektu |
|---|---|---|---|
| **Flexibilita práce** | Index 66 % | Index 73 % | +7 p. b. – naplněno |
| **Diverzita** | Index 72 % | Index 75 % | +3 p. b. – naplněno |
| **Inkluze** | Index 71 % | Index 72 % | +1 p. b. – částečně naplněno |
| **Smýšlení bez předsudků** | Index 61 % | Index 63 % | +2 p. b. – částečně naplněno |

Celkově lze konstatovat, že **projekt naplnil stanovené cíle v plném rozsahu**. Největší dopad měl na oblast flexibility a diverzity, kde došlo ke strukturálním změnám i posunu ve vnímání. Menší, ale pozitivní změna je patrná u indexu inkluze a smýšlení bez předsudků – zde se očekává, že výsledky budou nadále růst v návaznosti na pokračující vzdělávání a komunikaci.

# Sledování dopadů na fungování organizace

Vyhodnocení dopadů projektu proběhlo v roce 2025 formou opakovaného dotazníkového šetření, interních rozhovorů a analýzy HR dat. Zaměřovalo se na změny ve firemní kultuře, organizační efektivitě, vztahu zaměstnanců k práci a vnímání vedení.

## Dopady na zaměstnance

- **Spokojenost s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem** vzrostla z 33 % na 78 %.
- **Pocit spravedlnosti a férovosti** v hodnocení práce uvedlo 92 % respondentů (nárůst o 27 p. b.).
- **Pocit docenění** se zvýšil z 75 % na 91 %.
- **Důvěra ve vedení** vzrostla z 64 % na 88 %.

Zaměstnanci oceňují zejména větší otevřenost vedení, možnost vyjádřit svůj názor a zlepšenou komunikaci. Citace z rozhovorů potvrzují, že „dnes už se nebojíme mluvit o problémech“ a „vedoucí se více zajímají o naše potřeby“.

## Dopady na management a procesy

Projekt přinesl výrazný rozvoj **leadershipu** a práce s lidmi. Tento přístup se pozitivně projevil na stabilitě a efektivitě týmů. Nové procesy – jako mentoring, onboarding přes chatbot ARNOLD a digitalizace směn – přinesly úsporu času a zvýšení produktivity.

## Dopady na firemní kulturu

Firemní kultura se proměnila směrem k otevřenosti, důvěře a spolupráci.
Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci nově vnímají vedení jako dostupnější a komunikaci jako transparentnější.
Zlepšila se spolupráce mezi odděleními, zejména mezi výrobou a logistikou. Zaznamenán byl také nárůst angažovanosti zaměstnanců – do interních aktivit se zapojuje více než polovina pracovníků.

## Dopady na organizační efektivitu

- snížení fluktuace o 8,2 %,
- zkrácení průměrné doby náboru o 12 %,
- zvýšení návratnosti rodičů z MD/RD o 30 %,
- zvýšení produktivity směn díky lepšímu plánování.

Kombinace organizačních a kulturních změn vedla ke stabilizaci týmu a lepšímu výkonu bez nutnosti zvyšovat přesčasy.

Co se týče návratů z RD/MD, zde se jednalo především o přirozené návraty po 3 letech, nicméně bylo všem umožněno se vrátit a flexibilně začít plánovat rozvržení pracovní dobu, aby byla práce zvládnutelná s péčí o malé dítě/děti.

## Shrnutí dopadů

Projekt měl **systémový dopad** na tři úrovně:

1. **Individuální** – vyšší spokojenost, důvěra, rovnováha.
2. **Týmová** – lepší komunikace, spolupráce, méně konfliktů.
3. **Organizační** – stabilizace, efektivita, transparentnost procesů.

Výsledky ukazují, že Greiner Packaging s.r.o. se posunul od výkonnostně orientované kultury k organizaci, která klade důraz na lidskost, rovné příležitosti a dlouhodobou udržitelnost výkonu.

# Změny postojů vůči zaváděným opatřením

Změny postojů zaměstnanců představují klíčový indikátor úspěšnosti projektu. Na začátku (v roce 2023) se mnozí pracovníci stavěli k tématům diverzity a flexibility s určitou nedůvěrou či rezervovaností. Po dvou letech realizace projektu však data i kvalitativní výpovědi potvrzují **významný posun ve vnímání vedení, spravedlnosti a otevřenosti**.

## Kvantitativní změny v postojích

Závěrečné dotazníkové šetření MPSV z roku 2025 prokázalo zlepšení v několika oblastech:

| Oblast postoje | 2023 | 2025 | Změna |
|---|---|---|---|
| **Důvěra ve vedení organizace** | 64 % | 88 % | +24 p. b. |
| **Pocit spravedlivého zacházení** | 65 % | 92 % | +27 p. b. |
| **Pocit docenění v práci** | 75 % | 91 % | +16 p. b. |
| **Vnímání rovných příležitostí** | 60 % | 84 % | +24 p. b. |
| **Spokojenost s work-life balance** | 33 % | 78 % | +45 p. b. |

Změny vnímání těchto hodnot ukazují, že projekt měl **měřitelný a dlouhodobý dopad na oblast firemní kultury**.
Zaměstnanci častěji uvádějí, že se cítí být součástí organizace, mají větší důvěru ve své vedoucí a cítí, že jejich hlas má váhu.

Z rozhovorů:

„Dřív se o lidech rozhodovalo bez nich. Teď víme, že když něco řekneme, někdo to opravdu řeší.“
„Vidím, že vedení začalo poslouchat. Dřív jsme měli jen tabulky, teď i diskuzi.“

## Přetrvávající stereotypy a výzvy

Přestože celkové výsledky jsou pozitivní, v organizaci přetrvávají určité stereotypní postoje:

- 63 % zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že matky dětí do tří let by měly zůstat doma.
- 45 % je přesvědčeno, že kariéra a rodičovství nelze skloubit.
- 19 % zaměstnanců vnímá, že „flexibilita“ znamená sníženou výkonnost.

Tyto postoje ukazují, že změna kultury vyžaduje **dlouhodobou práci s předsudky a vzdělávání v oblasti inkluze**.
Vedení firmy si tento aspekt uvědomuje a plánuje nadále pokračovat ve vzdělávacích aktivitách, které propojují výkon, flexibilitu a férovost.

## Dopady na manažerské postoje

Manažeři a mistři, kteří prošli školením o inkluzivním leadershipu, popisují větší sebejistotu při vedení týmů a zlepšení komunikace. Podle jejich výpovědí projekt pomohl odbourat přístup „výkon za každou cenu“ a nahradil jej modelem „výkon skrze spolupráci“. Díky tomu se zlepšila atmosféra ve výrobních týmech a snížil počet konfliktů.

**Citace mistra výroby:**

„Když dřív někdo požádal o jinou směnu, bral jsem to jako problém. Dneska to beru jako možnost, jak udržet dobré lidi.“

# Praktické příklady

Změna kultury ve firmě Greiner Packaging se neodehrála pouze na úrovni strategií, ale především prostřednictvím konkrétních opatření. Následující příklady představují nejúspěšnější implementované kroky a jejich dopady.

## Mentoringový program

Program byl vytvořen s cílem podporovat kariérní růst, sdílení zkušeností a rozvoj inkluzivního leadershipu.

Mentoring se zaměřil na:

- rozvoj měkkých dovedností a leadershipu,
- přenos know-how mezi generacemi,
- podporu návratu rodičů do pracovního procesu.

**Dopad:**
Zaměstnanci uvedli vyšší pocit sounáležitosti a větší chuť převzít odpovědnost. Program zároveň posílil vztahy mezi manažery a zaměstnanci. Vedení plánuje jeho rozšíření do dalších oddělení.

## Chatbot ARNOLD – digitalizace onboardingu

Digitální chatbot ARNOLD byl implementován v roce 2024 s cílem zefektivnit proces adaptace nových pracovníků.
Systém poskytuje novým zaměstnancům informace o pracovních pravidlech, bezpečnosti, kultuře firmy i kontaktech na mentory. Díky tomu se zkrátila průměrná doba adaptace o 25 % a noví zaměstnanci hodnotí onboarding jako „strukturovaný a srozumitelný“.

## Flexibilní plánování směn

Největší inovací projektu bylo zavedení pilotního modelu „**flexi směn**“, který umožňuje zaměstnancům v logistice a výrobě ovlivnit rozložení svých směn. Zaměstnanci plánují své směny v digitálním systému, přičemž vedení ověřuje jejich realizovatelnost. Tento model snížil přesčasy o 18 %, zvýšil spokojenost zaměstnanců a posílil jejich pocit autonomie.

## Vzdělávání a školení vedoucích pracovníků

Všichni vedoucí pracovníci absolvovali školení na téma **inkluzivní leadership, nevědomé předsudky a komunikace v období změn**. Zpětná vazba účastníků ukazuje, že 87 % považovalo školení za přínosné a 79 % aplikovalo získané poznatky v praxi. Zlepšila se kvalita zpětné vazby, plánování a vedení týmů.

## Transparentní pravidla a komunikace

V průběhu projektu byly vytvořeny a zveřejněny písemné směrnice upravující pravidla pro flexibilní formy práce. Zaměstnanci tak získali jistotu, že přístup k flexibilitě je rovný a předvídatelný. Tento krok významně snížil míru subjektivního vnímání nespravedlnosti.

## Přenositelnost a inspirace pro další firmy

Projekt Greiner Packaging se stal **příkladem dobré praxe**, jak zavádět flexibilní a inkluzivní kulturu i ve výrobním sektoru, kde jsou možnosti flexibilní práce omezené. Klíčovým faktorem úspěchu bylo **zapojení managementu**, pravidelný monitoring a otevřená komunikace. Modely mentoringu, flexi směn a chatbotu ARNOLD lze snadno přenést i do jiných firem s podobnou strukturou.

# Závěr

Projekt Greiner Packaging s.r.o. přinesl **měřitelnou a kulturní změnu**, která přesahuje rámec administrativního naplnění cílů.

Z organizačního pohledu byl vytvořen systém, který podporuje rovné příležitosti, snižuje fluktuaci a zlepšuje komunikaci. Z lidského pohledu došlo ke zvýšení důvěry, sounáležitosti a motivace zaměstnanců.

## Klíčové přínosy projektu

- Stabilizace zaměstnanců a snížení fluktuace o 8 %.
- Zlepšení spokojenosti s work-life balance o 45 p. b.
- Zastoupení žen ve vedení zvýšeno z 17 % na 70 %.
- Zavedení systémového mentoringu a vzdělávání vedoucích.
- Posílení důvěry, otevřené komunikace a rovnosti příležitostí.

## Doporučení pro udržitelnost a další rozvoj

1. **Pokračovat ve vzdělávání leadershipu** – systematicky pracovat s předsudky a komunikací změn.
2. **Zachovat měření indexů DEI** – provádět pravidelný interní průzkum a reportování.
3. **Prohloubit flexibilitu ve výrobě** – testovat další směnové modely a zkrácené úvazky.
4. **Rozvíjet mentoring a zamyslet se nad uchopením návratových programů pro rodiče.**
5. **Propojit DEI strategii s ESG rámcem** skupiny Greiner, aby byla součástí dlouhodobé udržitelnosti.

## Závěrečné zhodnocení

Projekt Diverzitní a flexibilní kultura v Greiner Packaging s.r.o. prokázal, že i výrobní podnik může být lídrem v oblasti moderního HR řízení. Díky kombinaci dat, strategie a lidského přístupu se podařilo budovat a posílit prostředí, které kombinuje férovost, výkon a loajalitu. Organizace je nyní lépe připravena čelit výzvám trhu práce, udržet talentované zaměstnance a rozvíjet kulturu, kde je flexibilita a inkluze přirozenou součástí každodenní praxe.