Spolufinancováno Evropskou unií

BE DNA

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

Závěrečné vyhodnocení strategie Pernod Ricard Czech Republic s.r.o.

Spolufinancováno Evropskou unií

BE DNA

Kontext – identifikace organizace

Představení organizace

Pernod Ricard Czech Republic s.r.o. vznikla v roce 2024 oddělením od společnosti Jan Becher Karlovarská Becherovka, která byla součástí skupiny Pernod Ricard od roku 1997. Tímto krokem vznikla samostatná entita s vlastním řízením, interními procesy a kulturou, která si zachovala odkaz tradiční české značky Becherovka, ale zároveň integrovala globální principy skupiny Pernod Ricard – zejména důraz na zodpovědné vedení, rozvoj lidí a moderní přístup k diverzitě a flexibilitě práce.

Skupina Pernod Ricard je druhým největším světovým výrobcem a distributorem vína a destilátů. V České republice společnost distribuuje více než 40 prémiových značek, mezi které patří Ballantine's, Jameson, Havana Club, Absolut, Chivas Regal, Martell, Olmeca, Malibu či Jacob's Creek.

Pernod Ricard Czech Republic zaměstnává především odborníky v oblasti marketingu, obchodu, distribuce a zákaznického servisu. Tým se vyznačuje nízkou fluktuací a vysokou mírou loajality, což potvrzuje i průměrná délka zaměstnání přesahující devět let. V posledních dvou letech však firma prošla významnou transformací – organizační restrukturalizací, změnami ve vedení a revizí procesů. Tato etapa přinesla potřebu redefinovat firemní kulturu a systém práce s lidským potenciálem tak, aby odpovídal novým hodnotám skupiny a potřebám zaměstnanců.

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.

Spolupráce s poradenskou organizací

Zdůvodnění zapojení

Do výzvy *„Diverzitní a flexibilní pracovní kultura“* Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) se společnost Pernod Ricard Czech Republic s.r.o. zapojila s cílem rozvinout novou kulturu vedení lidí po období restrukturalizace.

Hlavní motivací byla potřeba:

- **sjednotit firemní kulturu**, posílit důvěru mezi odděleními a zvýšit angažovanost,
- **nastavit systémová pravidla flexibility** a práce s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené,
- **vytvořit lokální strategii diverzity a inkluze (DEI)** navázanou na globální politiku skupiny Pernod Ricard,
- **vzdělat vedení a zaměstnance** v tématech inkluze, předsudků a rovnosti příležitostí.

Role poradenské organizace

Naší rolí bylo vést celý proces – od přípravy metodiky, přes analýzu dat (dotazníky, rozhovory, workshopy, mentoring) až po návrh konkrétních opatření. Vedli jsme workshopy, konzultovali s vedením i týmy a pomáhali převést zjištění do konkrétních kroků – od zlepšení komunikace až po nastavení leadershipu. Spolupráce byla otevřená a partnerská, postavená na důvěře a společném cíli posunout firemní kulturu směrem k větší otevřenosti a porozumění.

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 vycházela z kombinace kvalitativních a kvantitativních metod:

- **3 focus groups** (26 zaměstnanců napříč odděleními, bez účasti přímých nadřízených)
- **13 individuálních rozhovorů** s klíčovými osobami managementu a názorovými lídry
- **Analýza interních dokumentů** (HR směrnice, kariérní stránky, onboarding, vzdělávání, komunikace)
- **Externí benchmarking** firem obdobného zaměření (nápojářský sektor, FMCG, farmacie)

Cílem bylo popsat aktuální stav firemní kultury a identifikovat faktory ovlivňující rovné příležitosti, spolupráci a zapojení zaměstnanců.

Zjištění z interní analýzy

Firemní kultura Pernod Ricard Czech Republic je založena na přátelských vztazích, neformální komunikaci a silném týmovém duchu. Zaměstnanci oceňují otevřenost, možnost se rozvíjet a profesní autonomii. Zároveň se však ukázaly **systémové slabiny**, které ovlivňují rovnost a důvěru napříč týmy:

- **Nejednotnost procesů** – chybí jasná koncepce řízení lidí, přístup se liší mezi odděleními.
- **Nerovnováha mezi týmy** – oddělení *sales* a *marketing* jsou vnímána jako privilegovaná.
- **Slabý leadership rámec** – neexistují plošné standardy zpětnovazebních rozhovorů, mentoringu a kariérního rozvoje.
- **Nedostatečná transparentnost odměňování** – část zaměstnanců nezná principy hodnocení práce.
- **Nízká důvěra vůči vedení**

Transformace vedení v roce 2024 přinesla dočasný pokles stability a vyšší citlivost vůči změnám. I přesto zaměstnanci uvádějí, že kultura zůstala převážně lidská a přátelská – s potřebou jasnějších pravidel a komunikace.

Předsudky a rovnost pohlaví

Analýza ukázala přetrvávající genderové stereotypy, především ve vztahu k mateřství a vedoucím pozicím.

- 60 % respondentů zastává názor, že matky s dětmi do tří let by se měly plně věnovat péči o dítě.
- 90 % zaměstnanců zároveň věří, že matky jsou schopné podávat stoprocentní výkon – což odhaluje paradox mezi přesvědčením a praxí.

Na výsledky jsme reagovali mentoringem a rozšířením vzdělávání pro HR a střední management zaměřeného na **inkluzivní jazyk, předsudky v náboru** a **rovnost v hodnocení výkonu**.

Doporučení z analytické fáze

1. Zpracovat **písemnou strategii diverzity** s definovanými cíli a metrikami.
2. Zavést **reporting genderové struktury a fluktuace**.
3. Posílit **vzdělávání managementu** v inkluzivním vedení a komunikaci.
4. Vytvořit **reverzní mentoring** mezi generacemi a pohlavími.
5. Zavést **transparentní systém hodnocení a odměňování**.

Flexibilita

Před zahájením projektu (vstupní data MPSV, 2022) nabízela společnost Pernod Ricard Czech Republic s.r.o. pouze omezené formy flexibility – zkrácené úvazky, DPP/DPČ a jeden den home office týdně. Pružná pracovní doba nebyla plošně zakotvena a většina zaměstnanců vnímala pracovní rytmus jako rigidní.

Zaměstnanci uváděli:

- **nízkou informovanost** o flexibilních možnostech (71 % nevědělo o zkrácených úvazcích),
- **přetížení** – 72 % respondentů nestíhalo práci v rámci standardní pracovní doby,
- **nedostatek komunikace** ohledně pravidel a možností využití flexibility,
- **chybějící podporu rodičů** při návratu z mateřské/rodičovské dovolené,
- **nízkou manažerskou citlivost** – 41 % respondentů vnímalo, že vedení neprojevuje zájem o rozvoj flexibilních forem práce.

Současně si zaměstnanci stěžovali na **kulturu přesčasů** – ty byly vnímány jako norma a měřítko výkonu.

Shrnutí analytické fáze

Analytická fáze potvrdila, že firma má zdravý kulturní základ a vysokou míru týmové soudržnosti, ale postrádá systémové ukotvení rovnosti příležitostí a důvěry.
Projekt vytváří prostor pro zavedení jednotných principů diverzity a inkluze, které posílí důvěru, loajalitu a férovost v rámci celé organizace.

Plnění stanovených měřitelných cílů

Na základě analytické fáze byla ve strategii 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)

- 80 % z pozvaných zaměstnanců/kyň na školení úspěšně projde školením o diverzitě, rovnosti a inkluzi
- sledování procenta zastoupení žen ve vedení (roční monitoring a vyhodnocení),
- počet žen zapojených do mentoringových a talentových programů,
- vytvoření DEI kariérních stránek a sociálních sítí firmy (příspěvky věnované tématu DEI; vyhodnocení návštěvnosti 1x ročně),
- analýza výsledků Pulse reportu (1x ročně),
- analýza výsledků Workday pro sběr dat v rámci zpětnovazebních rozhovorů (1x ročně), vytvoření dokumentu Návrh komunikačního procesu změn v Pernod Ricard.

Výsledek:
Ve firmě se díky pravidelným workshopům a vzdělávání zvýšilo povědomí o tématech DEI, flexibilitě a započala komplexní práce v oblasti leadershipu s týmem manažerů a vedoucích pracovníků. Je to dlouhodobá aktivita, nicméně jak již nyní vychází z průběžných výsledků Pulse průzkumu, který proběhl teprve v říjnu 2025 a také se projevilo v dotazníku MPSV, změny zaměstnanci vnímají pozitivně a jsou motivováni možnostmi rozvoje.

Témata se začala propisovat do interní komunikace, komunikace na sociálních sítích, upravily se kariérní stránky a témata se zapojila do onboardingu nových zaměstnanců.

Dále se pokračuje v analýze Pulse reportů, které probíhají 1x ročně napříč organizací.

Probíhají pravidelné zpětnovazební rozhovory manažerů se svými týmy.

Střednědobé cíle (6–12 měsíců) a Dlouhodobé cíle (12–36 měsíců)

- zlepšení vnímání rovnosti příležitostí o 20 % na základě interních průzkumů zaměstnanců/kyň, a to do 2 let od zahájení implementace strategie,
- transparentní monitorování a reporting o genderovém složení vedoucích pozic,
- implementace mentoringového programu a kariérního rozvojového plánu pro ženy.

Výsledek:
Zavedl se mentoringový program Horizons, kterým vznikl komplexní Talent program.
Dle výstupní analýzy projektu došlo k mírnému zlepšení v oblasti vnímání rovných příležitostí, konkrétně +2 p. b., celkové vnímání bylo ovlivněno změnou vedení společnosti.

Z důvodu restrukturalizace společnosti nám také došlo k poklesu počtu žen ve vedení, a to na 31 %.

Oblast B – Flexibilita

Krátkodobé cíle (0–6 měsíců)

- Zefektivnění jednotného systému home office a flexibilní pracovní doby ve všech odděleních do 6 měsíců od zahájení implementace Strategie.
- Ověřit zájem zaměstnanců o změnu / zlepšení podmínek pro flexibilní práci a práci z domova dalším krátkým dotazníkem. Na základě jeho výsledků případně zavést nápravná opatření (např. cílit na zvýšení práce z domova o 10 %), oproti výsledkům v průzkumu výchozího stavu.
- Snížení průměrného počtu hodin práce vykonávané nad rámec obvyklé pracovní doby na 1 zaměstnance s cílem eliminovat přetížení zaměstnanců, a to o 20 % do 1 roku od zahájení implementace Strategie.

Výsledek:
Z úvodních analýz vyplývalo, že možnosti pro HO zaměstnanci mají, ale každý jinak, dle nadřízeného, oddělení a toho „co si kdo vybojuje“. Proto bylo jednou z priorit vytvoření jednotných pravidel napříč organizací, aby se tomto předcházelo a omezilo. Do interních směrnic byla zakotvena jednotná pravidla pro home office a pružnou pracovní dobu. HO mohou zaměstnanci využívat nyní 2 dny v týdnu, po dohodě se svým nadřízeným, aby nebyla narušena dynamika a zastupitelnost týmu.

U manažerů došlo ke snížení množství přesčasových hodin. Firma dbá na wellbeing svých zaměstnanců, je třeba podotknout, že u některých manažerů přetížení stále zůstává (např. Sales a marketing), ale pracuje se na přerozdělení a efektivním nastavení.

Střednědobé cíle (6–12 měsíců) a Dlouhodobé cíle (12–36 měsíců)

- Zlepšení hodnocení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem o 25 % na základě průzkumů spokojenosti zaměstnanců do 3 let.
- Zvýšení návratnosti rodičů z MD/RD k zaměstnavateli na pracovní trh o 10 % během 3 let díky flexibilním podmínkám a zkráceným pracovním úvazkům.

Výsledek:
Byl zaveden program pro rodiče na MD/RD ve formě newsletteru, pravidelného kontaktu, vytvoření návratového plánu. Rodiče mají také možnost se zapojovat z domova na různé výšky úvazků, dle svých možností. Ve 2 konkrétních případech umožněna spolupráce na DPP, s možností postupného navyšování, jak bude možné v kombinaci s malým dítětem. Varianty úvazků jsou konzultovány individuálně dle možností. Na zlepšení rovnováhy práce a osobního života se dlouhodobě pracuje. Dopad můžeme vidět zatím částečný, 28 % lidí stále uvádí problém se slaďováním osobního a pracovního života.

Souhrn plnění cílů

Oblast	Výchozí stav (2023)	Cílový stav (2025)	Stav
Flexibilita	Index 67 %	Index 69 %	+2 p. b. – částečně naplněno
Diverzita	Index 70 %	Index 72 %	+2 p. b. – částečně naplněno
Inkluze	Index 71 %	Index 69 %	-2 p. b. – nenaplněno
Smýšlení bez předsudků	Index 68 %	Index 72 %	+4 p. b. – částečně naplněno (pozitivní trend)

Projekt naplnil všechny **krátkodobé cíle** (nastavení struktur, školení, strategie a komunikace). **Střednědobé cíle** (mentoring, reporting, sledování fluktuace) byly naplněny zčásti, zatímco **dlouhodobé cíle** (měřitelné dopady v indexech a genderovém složení) zůstávají v procesu.

Změny jsou patrné především v oblasti **firemních procesů a komunikace**, zatímco kulturní dopady se projeví až s odstupem času.

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.

Dopad na interní procesy

Projekt *Diverzní a flexibilní kultura* proměnil způsob, jakým společnost Pernod Ricard Czech Republic přistupuje k vedení lidí. Nově zavedené systémy, pravidla a strategie se promítly do klíčových oblastí HR procesů:

a) Nábor a onboarding

- Zavedena genderově neutrální terminologie v pracovních inzerátech.
- Nově součástí onboardingu je **školení o principech DEI a flexibility**, včetně informací o možnostech home office, zkrácených úvazků a návratu z rodičovské dovolené.
- Vznikl **standardizovaný onboardingový proces**, který sjednotil adaptaci napříč odděleními.

b) Hodnocení výkonu a rozvoj zaměstnanců

- Zpětnovazební rozhovory probíhají ve standardní frekvenci (min. 1× za čtvrtletí).
- Zavedeno využívání systému **Workday** pro záznam a analýzu zpětné vazby.
- Do hodnoticích rozhovorů bylo přidáno téma **rovnováhy mezi pracovním vytížením a osobním životem**.

c) Interní komunikace

- Zaveden pravidelný **newsletter**.
- Na intranetu byla vytvořena sekce s přehledem opatření, kontaktů a výstupů z průzkumů.
- Opatření se prezentují transparentně – zaměstnanci mají možnost sledovat vývoj implementace strategie prostřednictvím měsíčních update meetingů.

d) Vedení a leadership

- 80 % manažerů prošlo školeními a workshopy v oblasti komunikace, leadershipu, DEI, práce se změnami, nevědomé předsudky a další.
- U středního managementu byl pilotně zaveden **reverzní mentoring**.

Dopad na zaměstnance

Na základě výstupního šetření MPSV z roku 2025 lze pozorovat několik posunů:

- **Informovanost o flexibilitě** nám nastavením procesů a pravidel vzrostla o celých 22%.
- **Využívání flexibilních forem práce** vzrostlo o 32%, především u využití pružné pracovní doby a home office
- **Důvěra v přímého nadřízeného** 95% zaměstnanců cítí podporu a důvěru u svého manažera, což je nárůst o 17%.
- **Rovnost v odměňování (vnímání)** se zvýšila o 13%, roste transparentnost v odměňování a mzdových pravidlech.
- **Důvěra ve vedení společnosti** nám bohužel klesla o celých 15%. Je to dáno restrukturalizací a častými změnami v managementu a také směřování společnosti.
- **Předsudky vůči rodičům n**ám klesly o 7%, což ukazuje zlepšující se postoje, stereotypy však ve firmě přetrvávají.

Dopad na kulturu a spolupráci

Projekt pomohl firmě definovat novou firemní kulturu založenou na třech pilířích:

1. **Transparentnost a férovost** – otevřená komunikace pravidel, sdílení rozhodnutí, větší důraz na rovnost přístupu.
2. **Flexibilita a wellbeing** – rovnováha mezi výkonem a zdravím; zaměstnanci popisují menší tlak na „být v práci co nejdéle“.
3. **Inkluze a sounáležitost** – rozvoj empatie a vědomí o předsudcích, podpora spolupráce napříč odděleními.

Výsledky Pulse reportů ukazují, že zaměstnanci oceňují snahu vedení o změnu, přesto však upozorňují na:

- potřebu stabilizace leadershipu,
- důslednější komunikaci změn,
- větší zapojení zaměstnanců do rozhodování, které se jich týká.

Dopad na HR politiku a strategické řízení

Zavedení DEI a flexibility se promítlo do dlouhodobého strategického řízení:

- Strategie DEI je nově **součástí ročního HR plánu** a reportingu.
- KPI v oblasti DEI jsou **součástí výkonového hodnocení HR týmu**.
- Měření probíhá prostřednictvím anonymních dotazníků a Pulse reportů.

Shrnutí dopadů

Implementace opatření měla největší dopad v těchto oblastech:

- zvýšení povědomí o flexibilních možnostech,
- formalizace procesů a interní komunikace,
- rozšíření vzdělávání v oblasti inkluze,
- posílení role HR jako nositele kultury a hodnot.

Méně výrazný pokrok se projevil v oblasti **důvěry a pocitu sounáležitosti**, které budou vyžadovat delší čas a stabilizaci vedení.

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 těchto oblastí**.

Kvantitativní změny v postojích

Výsledky srovnání z let 2022–2025 ukazují následující posuny v klíčových postojích:

Téma výroku	2023	2025	Změna
„Práce přesčas je standardem nebo znakem zaujetí“	31 % souhlasí	25 % souhlasí	−6 p. b.
„Můj přímý nadřízený mě podporuje ve využívání flexibility“	78 %	95 %	+17 p. b.
„Každý zaměstnanec má možnost znát průměrnou mzdu na pozici“	52 %	65 %	+13 p. b.
„Vedení důvěřuje zaměstnancům, že dělají svou práci dobře“	58 %	43 %	−15 p. b.
„Matky s dětmi do tří let by měly zůstat doma“	59 %	60 %	+1 p. b.
„Matky malých dětí jsou schopné podávat 100% výkon“	83 %	90 %	+7 p. b.
„Kariéru nelze skloubit s mateřstvím“	45 %	38 %	−7 p. b.

Z výstupů je patrné, že vnímání flexibility a rovnosti se posunulo pozitivním směrem, zatímco oblast důvěry a participace zaměstnanců na rozhodování zůstává výzvou.

Z komentářů respondentů v závěrečném dotazníku MPSV (říjen 2025) vyplynuly následující postoje:

„Za poslední dva roky se zlepšila atmosféra a komunikace, ale chceme víc stability.“
„Už vím, jaké jsou možnosti flexibility – home office a pružná doba, ale přetížení zůstává.“
„Chci, aby se víc mluvilo o diverzitě a férovosti – nejen v HR, ale i mezi manažery.“
„Je důležité, aby vedení dělalo to, co říká – důvěra se buduje činy.“

Tyto postoje potvrzují, že zaměstnanci oceňují kroky k modernizaci kultury, ale očekávají hlubší změnu v každodenní praxi, zejména od vedení.

Změny v managementu a leadershipu

Restrukturalizace z roku 2024 ovlivnila atmosféru i vývoj projektu. Časté personální změny ve vedení oslabily kontinuitu vedení a důvěru mezi zaměstnanci a managementem. Přesto nový tým vedení deklaroval závazek pokračovat v implementaci strategie DEI & Flexibility jako **trvalé součásti firemní kultury**.

V rámci projektu proběhl **mentoring HR týmu a managementu**, který vedl k posílení:

- citlivosti vůči předsudkům v komunikaci,
- transparentnosti při hodnocení zaměstnanců,
- podpory zaměstnanců v návratu po rodičovské dovolené.

Shrnutí postojů

Změny v postojích zaměstnanců ukazují:

- posun směrem k větší akceptaci flexibility,
- zlepšení povědomí o férovosti a rovnosti,
- přetrvávající skepsi vůči vedení a pocit nejistoty během změn.

Vnímání diverzity a flexibility se tak posunulo z roviny **„benefitu“** do roviny **„standardu“**, avšak skutečná inkluze a důvěra vyžadují čas, stabilitu a konzistentní vedení.

Praktické příklady

Projekt *Diverzní a flexibilní kultura* byl v Pernod Ricard Czech Republic realizován komplexně – s propojením analytické, vzdělávací a strategické roviny. Níže jsou uvedeny konkrétní příklady opatření, která byla během 24 měsíců zavedena a prokazatelně ovlivnila firemní kulturu, procesy a zaměstnance.

Strategie diverzity a flexibility

Na základě výstupů z analytické fáze vznikla v roce 2024 **Strategie diverzity a flexibility**, která:

- vychází z globálních hodnot skupiny Pernod Ricard („Créateurs de convivialité“),
- definuje **měřitelné cíle v oblasti DEI a flexibility**,
- popisuje konkrétní **opatření, zodpovědnosti a harmonogram implementace**,
- a slouží jako závazný dokument pro vedení, HR i zaměstnance.

Strategie byla prezentována formou interního *meetingu* a zpřístupněna na intranetu.

Školení a workshopy

Během projektu proběhly tři hlavní typy vzdělávacích aktivit:

1. **Workshopy pro zaměstnance – „Diverzita v praxi“**
    a. zaměřené na eliminaci předsudků, rozpoznání mikroagresí a rozvoj empatie,
    b. vedené interaktivní formou s využitím modelových situací.
2. **Manažerské workshopy – „Inkluzivní leadership a komunikace změn“**
    a. trénink situačního vedení, práce s předsudky a podpory týmů při zavádění flexibility,
    b. praktické návody, jak vést dialog o rovnováze výkonu a pohody,
    c. doplněné o modul *budování důvěry po změnách*.
3. **Program „Horizons“ – mentoring a talent management**
    a. kombinace reverzního mentoringu a rozvojových setkání pro ženy v managementu,
    b. sdílení zkušeností mezi generacemi a individuální mentoring s HR partnerem.

Program pro rodiče (MD/RD)

Zavedení systematické podpory rodičů bylo jedním z přínosů projektu. Nově vytvořený program zahrnuje:

- pravidelnou komunikaci prostřednictvím newsletteru,
- online setkání 2× ročně s HR a vedením,
- možnost postupného návratu po rodičovské dovolené (20–30 h týdně po dobu adaptace, forma úvazku individuální, dle možnosti zapojení, DPP/DPČ/částečný úvazek),
- mentoringovou podporu pro matky vracející se po RD. Tento program není nijak pozičně omezen. Umožňuje postupné zapojení se, mít k sobě člověka, který vracející se maminku podpoří, pomůže v začátku, dodá odvahu a je takovým průvodcem návratu do firmy. Je to velmi podstatný faktor adaptace a psychologického bezpečí.

Rodiče hodnotí pozitivně zejména **pravidelný kontakt s firmou během RD** a **respekt k individuálním potřebám**.

Pravidla pro využívání flexibility

V roce 2024 byla interně schválena a zveřejněna nová **Směrnice o flexibilních formách práce**, která:

- sjednocuje podmínky home office, pružné pracovní doby a zkrácených úvazků,
- jasně definuje schvalovací procesy, limity a reporting,
- stanovuje odpovědnosti manažerů při plánování a hodnocení výkonu zaměstnanců na flexibilních úvazcích,
- obsahuje doporučení pro prevenci přetížení a nadměrných přesčasů.

Směrnice byla komunikována prostřednictvím *Q&A* kampaně na intranetu a video rozhovorů s manažery.

Úpravy HR systémů

V systému **Workday** byly doplněny nové funkce a sledované ukazatele:

- pohlaví a věk ve všech HR procesech (nábor, odměňování, vzdělávání),
- evidence využívání flexibilních forem práce,
- reporting fluktuace dle genderu,
- měření návratnosti rodičů z RD,
- doplnění kategorie *„Inclusion Index“* pro pravidelný Pulse Survey.

Tyto změny umožňují průběžně vyhodnocovat dopady opatření a sledovat trendy v čase.

Interní mentoring a koučink

Nově vznikl interní mentoringový program zaměřený na:

- rozvoj mladých talentů,

- sdílení zkušeností mezi odděleními (např. *sales* a *marketing*),
- podporu leadershipu po změnách ve vedení.

Součástí programu je i koučink pro manažery zaměřený na vedení lidí v hybridním režimu a prevenci přetížení.

Udržitelnost opatření

Po skončení projektu se vedení Pernod Ricard Czech Republic zavázalo:

- pokračovat v realizaci strategie DEI & Flexibility,
- udržovat pravidelné roční vyhodnocování indexů,
- zařadit školení a mentoring do dlouhodobého vzdělávacího plánu,

Opatření jsou tak ukotvena nejen formálně, ale i kulturně – stala se součástí běžného fungování organizace.

Závěr

Projekt *Diverzní a flexibilní kultura* realizovaný v letech **2022–2025** představoval pro společnost **Pernod Ricard Czech Republic s.r.o.** významný krok k systematickému ukotvení principů diverzity, rovnosti a flexibility v jejím každodenním fungování. Navázal na firemní hodnoty skupiny Pernod Ricard, které staví na důvěře, odpovědnosti a partnerském přístupu k zaměstnancům – a rozšířil je o konkrétní, měřitelné procesy a nástroje.

Během 24 měsíců se podařilo:

- zavést **komplexní strategii diverzity a flexibility**,
- vytvořit a interně komunikovat **písemná pravidla pro flexibilní formy práce**,
- proškolit většinu zaměstnanců a manažerů v tématech inkluze a rovnosti,
- zlepšit systém návratu rodičů do práce,
- posílit povědomí o férovém přístupu a spolupráci napříč odděleními,
- vytvořit udržitelný rámec pro měření a rozvoj v oblasti DEI.

Závěrečné hodnocení MPSV (říjen 2025) potvrdilo, že i přes restrukturalizační období a změny ve vedení se společnosti podařilo **stabilizovat klíčové HR procesy** a nastavit pevné základy pro dlouhodobý kulturní posun.

Celkové skóre indexů ukazuje **pozvolný, ale pozitivní trend**:

- **Flexibilita:** 69 % (+2 p. b.)
- **Diverzita:** 72 % (+2 p. b.)
- **Inkluze:** 69 % (−2 p. b.)
- **Smýšlení bez předsudků:** 72 % (+4 p. b.)

Změny vnímání zaměstnanců potvrzují, že projekt měl **největší dopad v oblasti informovanosti, transparentnosti a komunikace**, zatímco kulturní proměna důvěry a vztahů bude pokračovat i po ukončení projektu.

Doporučení pro udržitelnost a další rozvoj

1. **Zachovat reporting fluktuace podle genderu** a sledovat návratnost rodičů z RD jako strategický ukazatel.
2. **Aktualizovat strategii DEI & Flexibility** každé dva roky podle aktuální situace a potřeb.
3. Pokračovat v rozvoji **inkluzivního leadershipu** – rozšířit školení i na nové vedoucí pracovníky.
4. Podporovat **reverzní mentoring** jako nástroj sbližování generací a oddělení.
5. Posilovat **transparentní komunikaci vedení** o rozhodnutích, změnách a cílech.
6. Rozšířit nabídku flexibilních forem práce o **sdílené pozice** a **stlačený pracovní týden**, které zaměstnanci ve výzkumu nejčastěji uváděli jako žádoucí.

7. Zajistit **pravidelné vyhodnocování dopadů flexibility** na spokojenost, výkon a fluktuaci.
8. Využívat **Pulse reporty a anonymní feedback kanály** pro sledování nálady a návrhů zaměstnanců.

Závěrečné zhodnocení

Projekt naplnil svůj hlavní cíl – vytvořit udržitelný rámec pro rozvoj diverzitní a flexibilní kultury v organizaci. Změny, které se podařilo nastartovat, se promítly do každodenního fungování firmy a staly se součástí její identity.
Zaměstnanci nyní vnímají flexibilitu jako přirozený standard, otevřenost a rovnost jako součást komunikace, a vedení získalo nástroje pro strategické řízení DEI agendy.

„Projekt BE-DEIF nám pomohl přenést principy globální odpovědnosti do českého kontextu. Díky otevřenosti zaměstnanců, nasazení HR týmu a partnerství s BE-DNA jsme vytvořili pevné základy kultury, která dává prostor pro různost, důvěru a rovnováhu.“

Celkově lze projekt hodnotit jako **úspěšný a dlouhodobě přínosný**, s reálným dopadem na firemní procesy, leadership i spokojenost zaměstnanců.