Spolufinancováno Evropskou unií

BE DNA

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

Závěrečné vyhodnocení strategie Pilulka Lékárny a.s.

Spolufinancováno Evropskou unií

BE DNA

Kontext – identifikace organizace

Pilulka Lékárny a.s. je významná česká společnost působící v oblasti farmacie, e-commerce a logistiky. Zastřešuje síť kamenných lékáren a zároveň provozuje online platformu Pilulka.cz, která patří k největším digitálním farmaceutickým projektům ve střední Evropě. Firma dlouhodobě staví na inovacích, digitální transformaci a zdravém životním stylu.

K roku 2023 zaměstnávala organizace **288 pracovníků**, z toho **72 % žen**. Přestože ženy tvoří výraznou většinu zaměstnanců, **ve vedení nebyla zastoupena žádná žena**, a na středních manažerských pozicích pouze 22 %.
Vzhledem k rychlému růstu firmy, hybridnímu způsobu práce a dynamice e-commerce prostředí se organizace potýká s výzvami v oblastech **vedení lidí, komunikace, slaďování práce a osobního života** a s potřebou **ukotvit principy diverzity a flexibility** do firemních procesů.

Regionální kontext je rovněž specifický – Pilulka kombinuje centrální kanceláře v Praze s distribučními centry a lokálními lékárnami. Různorodost pracovního prostředí klade vysoké nároky na koordinaci, komunikaci a přístup k benefitům. Z úvodního dotazníkového šetření MPSV (2023) vyplývalo, že:

- 66 % zaměstnanců má potíže se slaďováním práce a osobního života,
- 82 % nevyužívá žádnou flexibilní formu práce,
- 36 % zaměstnanců uvádí, že nemá možnost ovlivnit rozsah své pracovní doby,
- 12 respondentů (14 %) uvedlo zkušenost s diskriminací či nerovným přístupem.

Z pohledu firemní kultury lze Pilulku v úvodní fázi projektu popsat jako **moderní, ale nerovnoměrně strukturovanou organizaci**, kde dynamika růstu převyšovala rozvoj interní kultury a leadershipu. Přestože inovace a digitalizace patří k DNA značky, chyběla jednotná personální politika, systematická práce s vedoucími a důraz na vnitřní komunikaci a rovné podmínky.

Kontext a identifikace organizace

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

Cílem projektu bylo **zvýšit úroveň flexibility a rovnosti příležitostí** napříč organizační strukturou a vytvořit systém, který umožní zaměstnancům kombinovat pracovní závazky s osobním a rodinným životem, bez ztráty výkonnosti a loajality.

Realizace projektu byla rozdělena do čtyř fází:

1. **Analytická fáze (2023)** – identifikace potřeb zaměstnanců, zmapování předsudků, komunikace s vedením.
2. **Strategická fáze (2023-2024)** – formulace konkrétních cílů a opatření pro diverzitu a flexibilitu.
3. **Implementační fáze (2024–2025)** – zavedení nových interních procesů, vzdělávání a mentoringu, podpora práce s rodiči na MD/RD.
4. **Vyhodnocovací fáze (2025)** – zjištění pokroku, měření dopadů, vyhodnocení dopadů na firemní kulturu.

Spolupráce se společností Pilulka probíhala formou **pravidelných konzultací a osobních setkání, workshopů, interních šetření, focus groups a konzultací s vedením společnosti**.

Zapojení vedení bylo zásadní – projekt získal podporu představenstva a byl prezentován jako součást dlouhodobého závazku skupiny Pilulka vůči odpovědnému zaměstnávání a ESG principům. Do implementace se zapojily všechny tři klíčové oblasti firmy:

- **centrála a kancelářské týmy**,
- **distribuční a logistická centra**,
- **kamenné lékárny**.

Tento široký záběr umožnil kombinovat zkušenosti z různých pracovních prostředí a otestovat flexibilní modely i v odlišných provozech.

Projekt byl metodicky veden principem **„People first“** – tedy kladení důrazu na potřeby zaměstnanců, zapojení do rozhodování a spolutvorbu opatření.

V průběhu realizace se využívaly standardizované metody řízení změn (komunikační plán, školení, workshopy, reporting), které zajišťovaly srozumitelnost a stabilitu procesu.

Spolufinancováno Evropskou unií

BE DNA

Spolupráce s poradenskou organizací

Zdůvodnění zapojení

Tým Pilulka Lékárny hledal partnera, který pomůže lépe pochopit firemní kulturu, což se ještě více potvrdilo po **období organizačních změn**, kdy bylo třeba nastavit fungující interní komunikaci. Zvolili nás, protože přinášíme kombinaci datové analytiky, facilitace a lidského přístupu – toho, co pomáhá lidem znovu najít propojení s firmou i mezi sebou.

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 byla rozdělena do dvou tematických okruhů – **diverzita a inkluze** & **flexibilita práce a podpora rodičů**. Kombinovala data z dotazníkového šetření, rozhovorů, fokusních skupin a interního auditu HR procesů. Cílem bylo získat objektivní přehled o stavu firemní kultury a identifikovat oblasti, které vyžadují rozvoj nebo zásah.

Diverzita a inkluze

Analýza diverzity (2023) ukázala, že Pilulka má výrazně ženskou zaměstnaneckou strukturu, ale zároveň nízké zastoupení žen ve vedení a nedostatečně rozvinuté nástroje na podporu rovných příležitostí. Problémy se koncentrovaly zejména do tří oblastí:

1. **Kultura a komunikace** – nedostatek zpětné vazby, málo formální interní komunikace, silná hierarchie.
2. **Procesy a pravidla** – absence DEI politiky, chybějící jasná pravidla pro nábor a rozvoj, omezená práce s daty.
3. **Leadership** – vedoucí pracovníci se soustředili převážně na výkon a méně na vztahy, rozvoj či individuální přístup.

Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci vnímají nerovnováhu v přístupu vedení k různým týmům, nedostatečnou komunikaci o změnách a slabou podporu v oblasti osobního rozvoje. Zaznamenány byly i projevy mikroagrese a předsudků – například pochybnosti o kariérních ambicích žen s malými dětmi nebo stereotypní přístup ke starším zaměstnancům.

Silné stránky: otevřenost firmy k inovacím, přátelské vztahy v týmech, silná značka Pilulka a dobré jméno zaměstnavatele.
Slabé stránky: chybějící strukturované HR procesy, nízká transparentnost v rozhodování a absence DEI leadershipu.

Analýza doporučila:

- vytvořit formální DEI strategii s jasnými cíli,
- zavést pravidelné školení o nevědomých předsudcích, diverzitě a inkluzi,
- posílit roli HR jako nositele změny,
- zavést mentoring žen a rodičů,
- sledovat metriky diverzity (gender, věk, pozice, mzdy).

Flexibilita práce a podpora rodičů

Analýza flexibility (2023) identifikovala několik strukturálních bariér, které bránily rozšíření flexibilních forem práce:

- práce z domova nebyla standardizovaná – umožňovala ji jen část týmů,
- chyběla pravidla pro zkrácené úvazky, sdílené pozice či pružnou pracovní dobu,
- manažeři měli obavu, že flexibilita sníží výkon a kontrolu nad týmy,
- rodiče na MD/RD byli často mimo formální komunikační toky,
- kultura „být stále online“ vytvářela tlak a stres.

Zaměstnanci přitom projevili velký zájem o flexibilnější režimy – 81 % respondentů by přivítalo pružnou pracovní dobu, 63 % by uvítalo možnost sdíleného pracovního místa. Analýza také upozornila, že přetrvává **výkonnostní norma** („ten, kdo zůstává déle, je loajálnější“), což vede k nerovnováze mezi životem a prací.

Doporučení analytické části:

- zavést jasná pravidla pro home office a pružnou pracovní dobu,
- vypracovat návratovou strategii pro rodiče,
- zavést interní komunikaci s rodiči (MD/RD newsletter, interní platforma),
- školit vedoucí pracovníky v řízení flexibility,
- digitalizovat procesy plánování a komunikace.

Shrnutí analytické fáze

Analytická část potvrdila, že Pilulka má obrovský potenciál být moderním, atraktivním a odpovědným zaměstnavatelem, pokud své hodnoty inovace a digitalizace rozšíří i do oblasti lidských vztahů a péče o zaměstnance.

Klíčové výzvy, které analýza identifikovala:

1. nerovnováha mezi počtem žen a jejich zastoupením ve vedení,
2. nejednotná komunikace a rozdílný přístup mezi provozy,
3. chybějící pravidla a metodická podpora pro flexibilitu,
4. potřeba vzdělávání v oblasti DEI a leadershipu,
5. nutnost kultivovat kulturu důvěry a respektu.

Tato zjištění se stala výchozím bodem pro formulaci strategických opatření a měřitelných cílů v další fázi projektu.

Plnění stanovených měřitelných cílů

Strategická fáze projektu definovala soubor měřitelných cílů, rozdělených do dvou prioritních oblastí – **A. Diverzita a inkluze** a **B. Flexibilita práce**. Každá oblast obsahovala konkrétní aktivity, indikátory (KPI) a plánované dopady. Cíle byly měřeny pomocí indexů MPSV, interních dotazníků, focusních skupin a kvalitativních rozhovorů se zaměstnanci.

Oblast A – Diverzita a inkluze

Krátkodobé cíle (0–6 měsíců)

- Každý rok se mentoringového programu zúčastní minimálně 2 zaměstnanci z řad žen nebo znevýhodněných skupin.
- Úprava pracovních inzerátů tak, aby reflektovaly diverzitu a inkluzi, a jejich zveřejnění na všech relevantních platformách.
- Zvýšení povědomí o diverzitě mezi zaměstnanci o 15% na základě interního průzkumu po prvním roce.

Výsledek:
V prvních šesti měsících byl zpracován a schválen **Interní rámec DEI**, který definuje základní principy rovného přístupu, jazykovou inkluzivitu a odpovědnosti jednotlivých úrovní vedení společnosti.

Zaměstnanci byli prostřednictvím intranetu a newsletteru informováni o cílech projektu a jeho přínosech.

Školení absolvovalo **92 % manažerů a 100 % HR týmu**, přičemž 78 % účastníků uvedlo, že jim pomohlo lépe rozpoznávat vlastní předsudky. Mentoringový program probíhal po celou dobu trvání projektu v pravidelných intervalech s HR týmem.

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

- Zvýšení podílu žen a znevýhodněných skupin na vedoucích pozicích o 10 %.
- Zlepšení vnímání rovnosti příležitostí o 12 % na základě interních průzkumů.
- Každoroční zveřejnění interních a externích reportů o genderovém a věkovém složení zaměstnanců a vedoucích pozic.

Výsledek:
S ohledem na komplexní změny ve společnosti se za dobu projektu změnily počty a struktura osob v managementu. Co vnímáme jako velký posun, že součástí managementu společnosti je nyní HR manažerka,

která strategicky pomáhá posouvat témata ohledně firemní kultury, DEI a flexibility dopředu. Společnost si uvědomuje důležitost oblasti HR.

Náborová komunikace byla kompletně revidována – všechny inzeráty nyní procházejí interním jazykovým testem inkluzivity.

Zastoupení žen na středních manažerských pozicích vzrostlo z 22 % na **38 %.**

DEI principy byly v roce 2025 formálně začleněny do hodnotících rozhovorů se zaměstnanci. Vedoucí pracovníci nyní hodnotí své týmy nejen podle výkonu, ale i podle schopnosti spoluvytvářet férové a bezpečné pracovní prostředí.
Zaměstnanci v průzkumu vyjádřili vyšší míru férovosti a uznání – 91 % se cítí být v práci doceněno (nárůst o 16 p. b.).

Oblast B – Flexibilita práce

Krátkodobé cíle (0–6 měsíců)

- 80 % manažerů absolvuje školení o efektivní interní a krizové komunikaci do 6 měsíců.
- Zpracování a distribuce nového standardu interní komunikace napříč firmou (komunikační strategie napříč celým cyklem zaměstnance).
- Vytvoření krizového komunikačního týmu a jeho plné zapojení do firemních procesů.
- Zvýšení informovanosti zaměstnanců o 15% (měřeno interním průzkumem).

Výsledek:
Proběhlo kompletní proškolení týmu manažerů, vedoucích pracovníků a HR týmu v oblasti komunikace, leadershipu, nevědomých předsudků, DEI a wellbeingu.

Interní komunikace získala pravidelný a strukturovaný rámec a byla doplněna o sekci flexibility a diverzity v intranetu.

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

- spustit mentoringový program pro ženy a rodiče na MD/RD,
- Snížení počtu zaměstnanců, kteří se cítí nedostatečně informováni, o 20 % (měřeno interním průzkumem).
- Zvýšení návratnosti zaměstnanců z MD/RD o 15 %, díky lepší podpoře a zapojení do dění ve firmě (zpracování lokální strategie managementu MD/RD).
- Snížení negativních dopadů krizových situací na zaměstnance (měřeno zpětnou vazbou po organizačních změnách).
- Zpracování strategie flexibility a přístupu k flexibilním formám práce v rámci společnosti.

Výsledek:
Vznikl program pro systematickou práci s návraty z MD/RD a zároveň možnost vzdělávání a účast na pravidelných zájmových setkáních, aby zůstali rodiče součástí, motivováni a měli možnost plynulejšího návratu do práce.

Podle výstupního průzkumu 2025 se **spokojenost s rovnováhou práce a osobního života zvýšila o 45 p. b.** oproti roku 2023. Flexibilní formy práce využívá **54 % zaměstnanců**, nejčastěji home office a pružnou pracovní dobu. Fluktuace se snížila o 6 % a důvěra ve vedení vzrostla z 74 % na **89 %**.

Organizace zaznamenala nárůst angažovanosti, což potvrdily i výsledky focus groups: zaměstnanci popisují větší respekt k potřebám jednotlivců a lepší komunikaci v týmech.

Souhrn plnění cílů

Oblast	2023	2025	Změna	Vyhodnocení
Flexibilita	67 %	72 %	+5 p. b.	naplněno
Diverzita	67 %	66 %	−1 p. b.	částečně naplněno
Inkluze	68 %	70 %	+2 p. b.	naplněno
Smýšlení bez předsudků	73 %	72 %	−1 p. b.	částečně naplněno

Celkově lze konstatovat, že **projekt Pilulka naplnil své cíle v oblasti flexibility a inkluze**, zatímco v oblasti diverzity a předsudků došlo ke stagnaci. Pozitivní posun ve flexibilitě potvrzuje změnu kultury směrem k otevřenosti a respektu. Diverzita zůstává do budoucna klíčovou prioritou.

Sledování dopadů na fungování organizace

Dopady na zaměstnance

Z opakovaného dotazníkového šetření (2025) vyplynuly tyto výsledky:

- **92 % zaměstnanců** uvedlo, že projekt zlepšil možnosti sladění práce a osobního života,
- **91 % zaměstnanců** cítí větší podporu od svého přímého nadřízeného,
- **89 %** vnímá interní komunikaci jako otevřenější a přístupnější,
- **79 %** má pocit, že má vliv na organizaci své práce.

Z výpovědí zaměstnanců vyplynulo, že největší změnu přinesla „zlidštěná komunikace“ – tedy přístup vedení, které začalo aktivně naslouchat a reagovat na potřeby lidí.

„Vidíme, že když je potřeba změny, už se o ní mluví napříč firmou, ne jen nahoře.“ „Dřív byl home office výjimka, teď je to standard a nikdo to nezpochybňuje.“

Dopady na management

Projekt posílil kompetence vedoucích pracovníků v oblasti vedení lidí a řízení týmů v hybridním režimu. Manažeři oceňují, že díky školením o inkluzivním leadershipu lépe rozumějí potřebám svých týmů a dokážou přistupovat individuálně.

- 87 % vedoucích uvedlo, že lépe zvládají plánování směn a komunikaci.
- 75 % se cítí jistější při řešení citlivých témat (např. návraty z MD/RD).
- Vedení firemních porad má nyní jasnější strukturu a prostor pro zpětnou vazbu.

Tento posun se odrazil i na výkonnosti – produktivita týmů zůstala stabilní, přestože vzrostlo využívání home office a částečných úvazků.

Dopady na organizační kulturu

Pilulka posílila svou vnitřní soudržnost a otevřenost. Z uzavřenější, výkonnostní organizace se postupně stává **spolupracující a inkluzivní firma**, kde se více komunikuje napříč úrovněmi řízení. Zlepšila se schopnost předcházet konfliktům a zaměstnanci popisují větší pocit psychologického bezpečí.

Konkrétně:

- interní komunikace získala pravidelný rytmus (newsletter, intranet, školení),
- rodiče na MD/RD dostávají čtvrtletní zprávy o dění ve firmě,
- noví zaměstnanci mají standardizovaný onboarding proces (včetně online průvodce).

Dopady na procesy a výkonnost

- **Fluktuace** se snížila o 6 %,
- **náborové náklady** klesly o 10 %,
- **návratnost rodičů z MD/RD** vzrostla o 30 %
- **spokojenost s vedením** stoupla z 74 % na 89 %.

Pozn. K návratům z MD/RD – návratnost vrostla také a z důvodu zahájení mentoringových a podpůrných programů pro rodiče a zároveň umožnění pracovat i na DPP rodičům na RD/MD, což dříve zcela možné nebylo. Tím pádem se mohou zapojovat do procesu postupně, dle svých možností a zároveň ví, že mají podporu.

Z ekonomického hlediska tak projekt přispěl ke stabilitě a efektivitě organizace. Zaměstnanci i vedení potvrzují, že změny přinesly dlouhodobý užitek, a to i přes přechodné obavy a počáteční odpor ke změnám, kterých ve společnosti nebylo za poslední období málo.

Shrnutí dopadů

Projekt měl dopad ve třech úrovních:

1. **Individuální** – vyšší spokojenost, motivace a důvěra.
2. **Týmová** – lepší komunikace, spolupráce, méně stresu.
3. **Organizační** – stabilizace, efektivnější procesy, atraktivita zaměstnavatele.

Výsledky ukazují, že Pilulka dokázala přenést základní principy diverzity a flexibility do každodenního fungování a tím zvýšit loajalitu i reputaci firmy.

Změny postojů vůči zaváděným opatřením

Změna postoje zaměstnanců

Po dvou letech realizace projektu je v organizaci Pilulka patrný **posun ve vnímání vedení, férovosti a otevřenosti komunikace**. Zaměstnanci, kteří se na začátku projektu cítili přetížení a mimo rozhodovací proces, nyní častěji popisují kulturu spolupráce a větší prostor pro dialog.

Z opakovaného dotazníku MPSV (2025) vyplynulo:

- **Důvěra ve vedení** vzrostla z 74 % na 89 % (+15 p. b.),
- **Pocit spravedlivého zacházení** z 65 % na 91 % (+26 p. b.),
- **Spokojenost s komunikací** z 60 % na 84 % (+24 p. b.),
- **Spokojenost s rovnováhou práce a osobního života** z 34 % na 79 % (+45 p. b.).

Zaměstnanci oceňují zejména otevřený přístup managementu, možnost vyjádřit názor a lepší komunikaci změn.
Přetrvává sice určitá zdrženlivost vůči tématu diverzity (zejména ve vztahu k mateřství a flexibilitě), ale vnímání férovosti a respektu se prokazatelně zlepšilo.

Citace z rozhovorů:

„Teď už se o změnách mluví otevřeně, nejsou překvapením.“
„Dřív jsme měli pocit, že vedení žije v jiné realitě. Teď máme pravidelné porady, kde se řeší i naše podněty.“

Přetrvávající stereotypy a výzvy

I přes zlepšení ukazují data určité bariéry:

- 61 % respondentů stále souhlasí s tvrzením, že matky malých dětí by měly zůstat doma;
- 41 % se domnívá, že kariéra a rodičovství nelze dlouhodobě kombinovat;
- část manažerů stále vnímá flexibilitu jako „ústupek“, nikoliv nástroj efektivity.

Tyto výsledky potvrzují, že **změna kultury je proces, nikoliv jednorázový projekt**. Pilulka proto plánuje pokračovat ve vzdělávání vedoucích pracovníků a interní komunikaci o předsudcích a inkluzi.

Postoj vedení

Vedení společnosti deklaruje, že projekt pomohl nejen HR oddělení, ale celé organizaci „zastavit se a promyslet, jak chceme spolupracovat“. Manažeři hodnotí nejvýše novou strukturu komunikace a pravidelnost zpětné vazby. Přístup vedení se proměnil od řízení výkonu k vedení lidí – tedy k leadershipu založenému na důvěře, respektu a podpoře růstu.

Praktické příklady

Praktické příklady a přenositelnost

Projekt Pilulka Lékárny přinesl řadu konkrétních opatření, která byla úspěšně zavedena do praxe a prokazatelně přispěla k vyšší spokojenosti zaměstnanců i efektivitě procesů.

Zavedení pravidel flexibility

V roce 2024 vznikl interní dokument *„Manuál flexibility“*, který stanovuje jasné podmínky pro práci z domova, zkrácené úvazky a sdílená pracovní místa.

Tento manuál sjednotil přístup mezi odděleními a zvýšil předvídatelnost plánování. Výsledek: 86 % zaměstnanců považuje pravidla za srozumitelná a 74 % uvedlo, že využívání flexibility nemá negativní dopad na jejich výkon.

Mentoring a návrat z MD/RD

Pilotní mentoringový program pro rodiče a ženy ve středních pozicích umožnil bezpečnější návrat po rodičovské dovolené. Jednalo se jak o pozice na centrále, tak také umožněn částečný návrat do lékárny a u jedné pozice také na sklad.

Každý navrátilec měl svého mentora, který pomáhal s adaptací a sladěním pracovního režimu. Výsledek: návratnost rodičů z MD/RD vzrostla o 30 % a zaměstnanci uvedli menší stres z návratu. Návratnost vrostla z důvodu zahájení mentoringových a podpůrných programů pro rodiče a zároveň umožnění pracovat i na DPP rodičům na RD/MD, což dříve zcela možné nebylo. Tím pádem se mohou zapojovat do procesu postupně, dle svých možností a zároveň ví, že mají podporu. Vždy jde o kooperaci HR a přímého nadřízeného, kteří společně nastavují podmínky pro danou osobu.

Školení o inkluzivním leadershipu

Pro manažery byly připraveny workshopy na téma *„Jak vést různorodý tým“* a *„DEI v praxi“*. Cílem bylo propojit strategii DEI s každodenní manažerskou činností. Zpětná vazba ukazuje, že 79 % účastníků aplikuje získané poznatky v praxi a cítí se jistější při vedení smíšených týmů.

Interní komunikace a zapojení zaměstnanců

Pilulka zavedla pravidelný interní newsletter a intranetovou sekci o diverzitě a flexibilitě. Zaměstnanci zde nacházejí inspiraci, příklady z praxe i prostor pro zpětnou vazbu. Odezva byla velmi pozitivní – 83 % respondentů vnímá komunikaci jako otevřenější než dříve.

Přenositelnost a inspirace

Projekt Pilulka je příkladem úspěšného přenosu základních principů diverzity a flexibility i do rychle rostoucího, technologicky orientovaného prostředí. Opatření jako mentoring, manuál flexibility a interní komunikace lze snadno adaptovat i na jiné sektory (např. retail, IT, logistika). Klíčovým faktorem úspěchu byla kombinace *dat, leadershipu a postupné implementace* – nikoli pouze jednorázová školení.

Závěr

Projekt *Diverzitní a flexibilní pracovní kultura* měl pro Pilulka Lékárny a.s. zásadní význam. Organizace posílila rovnováhu mezi výkonem a péčí o lidi, zavedla pravidla, která umožňují férový přístup a položila základy pro dlouhodobou udržitelnost pracovních podmínek.

Klíčové přínosy projektu

- **Zvýšení spokojenosti s rovnováhou práce a osobního života** o 45 p. b.
- **Snížení fluktuace** o 6 %.
- **Zlepšení důvěry ve vedení** z 74 % na 89 %.
- **Rozšíření flexibilních forem práce** – využívá je 54 % zaměstnanců.
- **Zvýšení návratnosti rodičů z MD/RD** o 30 %.
- **Posílení komunikační kultury** – pravidelný newsletter, interní intranet, DEI sekce.

Doporučení pro další období

1. **Pokračovat v rozvoji DEI leadershipu** – školení, mentoring, podpora manažerů.
2. **Zajistit kontinuitu flexibility** – pravidelně aktualizovat manuál, sbírat zpětnou vazbu.
3. **Rozšířit monitoring diverzity** – sledovat i věkové a regionální rozdíly.
4. **Posilovat komunikaci o předsudcích a psychologickém bezpečí.**
5. **Propojit DEI strategii s ESG reportováním.**

Shrnutí dopadu projektu

Projekt přinesl měřitelné zlepšení ve flexibilitě, inkluzi a důvěře, což má přímý dopad na stabilitu a reputaci firmy.

I když se nepodařilo zvýšit zastoupení žen ve vedení, základní kulturní změna byla nastartována. Pilulka nyní stojí před úkolem proměnit získané zkušenosti v trvalý systém vedení, který propojí výkon, lidskost a dlouhodobou udržitelnost napříč organizací.