



ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ STRATEGIE DIVERZITY A FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ KULTURY VE SPOLEČNOSTI FRAUENTHAL AIRTANK HUSTOPEČE

ÚVOD

Tento dokument představuje závěrečné vyhodnocení strategie diversity a flexibilní pracovní kultury ve společnosti Frauenthal Airtank Hustopeče s.r.o., která byla navržena a implementována v rámci projektu **Spolu jsme silnější**. Strategie vznikla s cílem zlepšit pracovní podmínky zaměstnanců, posílit otevřenější komunikaci uvnitř organizace a ověřit, jak lze flexibilitu uplatnit v reálných podmínkách výrobní firmy.

Hlavním cílem strategie bylo „**zavést funkční a srozumitelný rámec flexibilní pracovní kultury a současně vytvářet otevřené pracovní prostředí podporující genderovou rovnováhu a větší spokojenost zaměstnanců**“.

Už při přípravě strategie bylo zřejmé, že ve společnosti tohoto typu nelze flexibilitu zavádět plošně ani mechanicky. Frauenthal Airtank Hustopeče působí ve výrobním sektoru automotive, pracuje ve směnném režimu a její provoz je závislý na návaznosti pracovních činností, kvalifikaci zaměstnanců, bezpečnosti práce a stabilním obsazení výrobních týmů. Strategie proto od začátku nesměřovala k vytvoření formálního dokumentu „na papír“, ale k hledání praktických řešení, která budou v provozu skutečně použitelná.

Vedení společnosti i realizační tým v průběhu projektu ověřovali, jak nastavit pracovní podmínky tak, aby lépe odpovídaly potřebám zaměstnanců, ale zároveň neohrožily chod výroby. Důraz byl kladen zejména na flexibilní plánování směn, lepší předávání informací, komunikaci mezi vedením, mistry a zaměstnanci, zastupitelnost, podporu zaměstnanců v různých životních situacích a otevřenější přístup k náboru a rozvoji lidí.

KONTEXT – IDENTIFIKACE ORGANIZACE

Frauenthal Airtank Hustopeče s.r.o. je výrobní společnost působící v sektoru automotive. Zaměřuje se na průmyslovou výrobu, v níž hraje důležitou roli přesnost pracovních postupů, technická kvalifikace zaměstnanců, návaznost výroby a schopnost týmů zajistit plynulý provoz i při změnách výrobního plánu.

Společnost je součástí skupiny Frauenthal Group, což ovlivňuje její strategické směřování, požadavky na kvalitu, efektivitu i způsob řízení. Během projektu došlo také ke změně ve vedení společnosti. Jeden z jednatelů byl nahrazen novým jednatelem z mateřské společnosti, který působí převážně v Německu. Tato skutečnost přirozeně ovlivnila komunikaci a rozhodování, protože část řízení probíhala více na dálku. Nešlo o selhání projektu, ale o běžnou organizační okolnost, na kterou bylo nutné v průběhu implementace reagovat.

Společnost dlouhodobě řeší několik témat, která byla pro nastavení strategie klíčová. Patří mezi ně zejména omezené možnosti flexibility ve výrobním prostředí, potřeba lepší komunikace mezi vedením a zaměstnanci, předávání informací mezi směnami, stabilita týmů, zastupitelnost a otevřenější přístup k náboru i rozvoji zaměstnanců.

Tato témata spolu úzce souvisejí. Ve výrobní firmě nelze flexibilitu oddělit od plánování směn, dostupnosti kvalifikovaných pracovníků, schopnosti zastoupit kolegy ani od toho, jak dobře se informace předávají mezi vedením, mistry a zaměstnanci. Projekt proto nebyl zaměřen na zavádění izolovaných benefitů, ale na hledání praktičtější rovnováhy mezi provozními požadavky společnosti a potřebami zaměstnanců.



CÍLE STRATEGIE

Strategie měla tři hlavní cíle:

1. **Rozvíjet flexibilní pracovní kulturu v podmínkách výrobní společnosti** – cílem bylo zpřehlednit dostupné formy flexibility, zlepšit informovanost zaměstnanců a ověřit novou formu flexibilní organizace práce, která bude využitelná i ve směnném provozu.
2. **Podpořit komunikaci, stabilitu týmů a sladování pracovního a osobního života** – strategie se zaměřila na lepší komunikaci mezi vedením, mistry a zaměstnanci, pravidelnější předávání informací mezi směny, rozvoj zastupitelnosti a podporu zaměstnanců v různých životních situacích.
3. **Vytvářet otevřenější pracovní prostředí podporující rovné příležitosti** – cílem nebylo zavádět formální kvóty, ale posílit férový a otevřený přístup v náboru, interní komunikaci a rozvoji zaměstnanců bez ohledu na pohlaví, věk nebo aktuální pracovní zařazení.

ZMĚNY BĚHEM IMPLEMENTACE

V průběhu realizace strategie došlo k několika změnám, které ovlivnily jak průběh projektu, tak způsob zavádění jednotlivých opatření:

- ✚ **Změna ve vedení společnosti** – nový jednatel z mateřské společnosti působí převážně v Německu, což zvýšilo význam místního vedení, HR, mistrů a vedoucích pracovníků při každodenní komunikaci se zaměstnanci.
- ✚ **Přechod na dvousměnný režim** – společnost upravila organizaci práce ve výrobě, což přispělo k větší předvídatelnosti pracovního režimu.
- ✚ **Omezení noční práce na nezbytné činnosti** – noční práce nebyla zcela odstraněna, ale byla omezena na nezbytné činnosti, zejména údržbu a seřizování výrobních technologií.
- ✚ **Ověření flexibilního plánování směn** – tato forma flexibility byla v průběhu projektu ověřována jako praktické řešení pro směnný provoz. Její využití vždy závisí na provozních možnostech, výrobním plánu, kvalifikaci zaměstnanců a zastupitelnosti v týmu.
- ✚ **Posílení komunikace uvnitř organizace** – větší důraz byl kladen na komunikaci mezi vedením, mistry a řadovými zaměstnanci. Významnou roli sehrála pravidelná týmová setkání označovaná jako „bubliny“.
- ✚ **Lepší předávání informací mezi směny** – projekt pomohl více zviditelnit význam návaznosti směn a pravidelného předávání provozních informací.
- ✚ **Pořízení nové laserové svářečky** – nová technologie vytvořila příležitost k rozvoji kvalifikace, interním přesunům a předávání zkušeností mezi zaměstnanci.
- ✚ **Podpora starších zaměstnanců** – společnost v některých případech umožňuje zaměstnancům v předdůchodovém nebo důchodovém věku pokračovat formou zkrácených úvazků. Tím si firma udržuje zkušenosti a know-how, které jsou pro výrobu důležité.
- ✚ **Propojení psychologické podpory s tématy projektu** – psychologická podpora byla ve společnosti dostupná již před projektem a bude pokračovat i po jeho skončení. Projekt ji více propojil s tématy komunikace, pracovní pohody, zvládání změn a stability týmů.

METODOLOGIE A PŘÍSTUP

Vyhodnocení strategie je založeno na analýze klíčových dokumentů a poznatků získaných v průběhu projektu. Vychází zejména z analýzy výchozího stavu, strategického dokumentu, průběžných výstupů z implementace, vstupního a výstupního dotazníkového šetření a zpětné vazby od zaměstnanců, mistrů, vedoucích pracovníků, HR a realizačního týmu.



Hlavní metody použité při zpracování závěrečného vyhodnocení:

- ✚ **Vyhodnocení záznamů z implementace** – posouzení toho, jaká opatření byla v průběhu projektu skutečně zavedena nebo ověřena a jak fungovala v praxi.
- ✚ **Srovnání výchozího a aktuálního stavu** – porovnání hlavních témat identifikovaných v analytické fázi s poznatky z konce realizace projektu.
- ✚ **Vyhodnocení dotazníkových šetření** – využití vstupních a výstupních dat jako podkladu pro posouzení změn v oblasti flexibility, diverzity, inkluze, komunikace a podpory zaměstnanců.
- ✚ **Kvalitativní zhodnocení** – práce s poznatky z rozhovorů, skupinových setkání, firemních snídaní, týmových setkání a průběžné zpětné vazby.
- ✚ **Posouzení provozních změn** – zohlednění změny ve vedení, úpravy směnného režimu, omezení noční práce, zavedení nové technologie a rozvoje zastupitelnosti.

ANALÝZA – IDENTIFIKACE CÍLOVÉ SKUPINY A METODY SBĚRU INFORMACÍ

Pro správné nastavení strategie bylo nezbytné zmapovat potřeby různých skupin zaměstnanců. Cílovou skupinou projektu byli zaměstnanci napříč celou organizací – výrobní zaměstnanci, administrativní a technicko-hospodářští pracovníci, mistři, vedoucí pracovníci, HR a vedení společnosti. Zapojení různých skupin bylo důležité proto, že každá z nich vnímá flexibilitu a pracovní podmínky jinak. Výrobní zaměstnanci řeší především směny, předvídatelnost práce, návaznost činností a dostupnost informací. Administrativa má zpravidla širší možnosti individuální organizace práce. Mistři a vedoucí pracovníci jsou zase klíčoví pro plánování, komunikaci a každodenní zavádění změn.

Pro zajištění dostatečně kvalitních podkladů byla využita kombinace několika metod:

- ✚ **Vstupní dotazníkové šetření:** poskytlo základní kvantitativní pohled na postoje zaměstnanců k flexibilitě, diverzitě, komunikaci a pracovní kultuře.
- ✚ **Rozhovory se zaměstnanci a vedením:** pomohly doplnit čísla o konkrétní zkušenosti z provozu a lépe porozumět tomu, co zaměstnanci v každodenní práci skutečně řeší.
- ✚ **Focus Group:** umožnily zachytit společná témata výrobních týmů, směnného provozu, komunikace a předávání informací.
- ✚ **Firemní snídane:** poskytly neformální prostor pro sdílení podnětů, obav a návrhů zaměstnanců.
- ✚ **Analýza interních dokumentů a procesů:** pomohla ověřit, jak jsou nastaveny pracovní režimy, HR procesy, interní komunikace a pracovněprávní postupy.
- ✚ **Analýza regionálního trhu práce:** analýza trhu práce pomohla zasadit projekt do širšího kontextu dostupnosti pracovníků, konkurence v regionu, dopravní dostupnosti a atraktivity výrobních pozic.
- ✚ **Průběžná zpětná vazba během implementace:** umožnila upravovat postup podle toho, co se v praxi osvědčilo a kde se objevily limity.

Zpětně lze konstatovat, že analytická fáze poskytla dostatečný základ pro nastavení strategie. Největším přínosem nebylo pouze získání dat, ale především pochopení provozních souvislostí. Ukázalo se, že flexibilita ve výrobním prostředí musí být vždy spojena s plánováním směn, zastupitelností, komunikací a stabilitou týmů.

STRUKTURA DOKUMENTU

Toto závěrečné vyhodnocení je rozděleno do několika částí, které reflektují průběh implementace strategie a její výsledky:

1. **Plnění stanovených měřitelných cílů** - přehled stanovených cílů, jejich naplnění a klíčových výsledků.
2. **Sledování dopadů na fungování organizace** - změny v provozu, komunikaci, plánování směn, zastupitelnosti a předávání informací.



3. **Dopady na cílové skupiny** - stručné zhodnocení dopadů na výrobní zaměstnance, administrativní a technicko-hospodářské pracovníky, mistry, vedoucí pracovníky, HR a zaměstnance v předdůchodovém nebo důchodovém věku.
4. **Změny postojů vůči zaváděným opatřením** - popis toho, jak se v průběhu implementace měnily postoje zaměstnanců, mistrů a vedení k flexibilitě, komunikaci, rovným příležitostem a dalším opatřením.
5. **Ověření a případné úpravy dlouhodobé strategie** - zhodnocení toho, zda původní směr strategie zůstává relevantní, která opatření je vhodné zachovat a kde je potřeba strategii dále zpřesnit.
6. **Příklady úspěšných opatření a rizik** - konkrétní příklady opatření, která se v praxi osvědčila, včetně rizik a překážek, které se při jejich zavádění objevily.
7. **Zhodnocení proveditelnosti opatření pro další organizace** - posouzení, která opatření jsou přenositelná do jiných výrobních firem a za jakých podmínek mohou fungovat.
8. **Závěr a doporučení** - shrnutí hlavních poznatků z implementace a doporučení pro další rozvoj flexibilní, předvídatelné a otevřenější pracovní kultury ve společnosti.

CÍL ZÁVĚREČNÉHO VYHODNOCENÍ

Cílem tohoto dokumentu je zhodnotit průběh implementace strategie, popsat dosažené výsledky a pojmenovat oblasti, které vyžadují další rozvoj. Vyhodnocení se nezaměřuje pouze na formální splnění aktivit, ale především na to, co se podařilo ověřit v praxi výrobní firmy.

Dokument má ukázat, která opatření byla pro společnost přínosná, kde se objevily limity a jaké zkušenosti mohou být využitelné pro další období. Zároveň slouží jako podklad pro pokračování v rozvoji flexibilní, předvídatelné a otevřenější pracovní kultury ve společnosti Frauenthal Airtank Hustopeče.



1. PLNĚNÍ STANOVENÝCH MĚŘITELNÝCH CÍLŮ

Strategie diversity a flexibilní pracovní kultury ve společnosti Frauenthal Airtank Hustopeče s.r.o. byla nastavena jako praktický rámec pro rozvoj pracovního prostředí ve výrobní firmě. Jejím cílem nebylo zavést ideální model flexibility, ale ověřit, co je reálně možné v běžném provozu, při směnnosti, požadavcích výroby, dostupnosti pracovníků a běžných organizačních změnách.

Původní strategie pracovala se čtyřmi měřitelnými cíli:

1. zvýšit informovanost zaměstnanců o dostupných flexibilních režimech,
2. otestovat jednu novou formu flexibilní organizace práce,
3. zpřístupnit podporu při sladění práce a osobního života,
4. posílit povědomí o rovných příležitostech a férovém přístupu.

Při hodnocení je důležité zohlednit, že opatření nebyla ověřována v laboratorních podmínkách, ale v reálném provozu výrobní společnosti. V průběhu projektu se měnilo vedení firmy, upravovala se organizace směn, zaváděla se nová technologie a současně bylo nutné udržet plynulost výroby. Některá opatření se proto podařilo zavést konkrétně, jiná přinesla spíše dílčí posun a budou vyžadovat další práci.

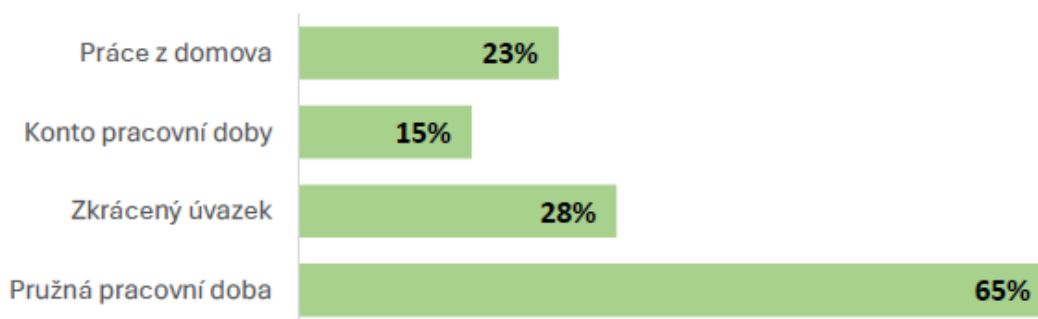
ZVÝŠENÍ INFORMOVANOSTI O FLEXIBILITĚ – ČÁSTEČNĚ SPLNĚNO

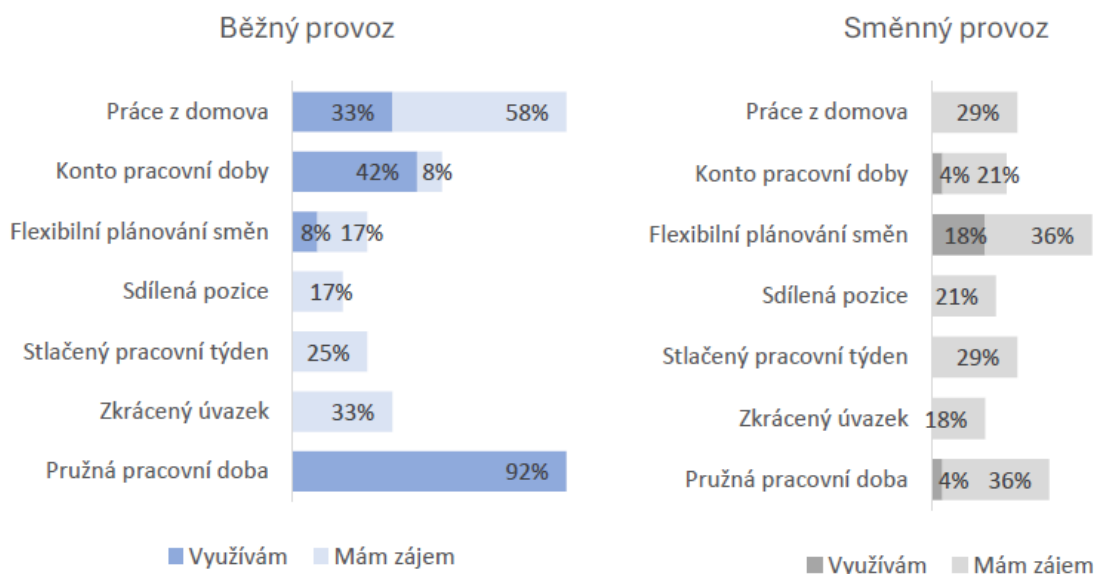
Jedním z cílů strategie bylo zvýšit informovanost zaměstnanců o možnostech flexibilních režimů a úprav pracovního režimu. Strategie počítala s tím, že zaměstnanci budou mít přehled o dostupných formách flexibility, budou vědět, kde informace najdou a na koho se mohou obrátit.

V průběhu projektu byly informace zpřístupňovány prostřednictvím ACTIMO, personální samoobsluhy, HR komunikace, vedoucích pracovníků a mistrů. Personální samoobsluha byla ve společnosti dostupná již před projektem, v rámci realizace však byla její praktická dostupnost posílena dalším místem s počítačem a tiskárnou.

Výstupní vyhodnocení zároveň ukázalo, že informovanost zůstává nerovnoměrná. Zaměstnanci nejčastěji věděli o pružné pracovní době, ale povědomí o dalších formách flexibility bylo nižší. To není překvapivé – ve výrobním prostředí samotné zveřejnění informací nestačí. Zaměstnanci potřebují jednoduché vysvětlení, opakování a možnost zeptat se konkrétní osoby.

Obeznamenost s možnostmi





Plány do budoucna:

Do budoucna je vhodné pokračovat v pravidelné aktualizaci informací v ACTIMO a personální samoobsluze. Současně bude důležité doplňovat digitální komunikaci osobním vysvětlením přes mistry, HR a vedoucí pracovníky. U výrobních zaměstnanců se jako důležité ukazuje nejen to, aby informace existovala, ale aby byla dostupná jednoduchou a praktickou formou.

Výsledek:

Cíl byl naplněn částečně. Informace byly zpřístupněny a komunikace byla posílena, ale výstupní poznatky ukazují, že informovanost zaměstnanců je nutné dále rozvíjet. Nejde o selhání opatření, spíše o potvrzení toho, že ve výrobní firmě je potřeba informace opakovaně vysvětlovat a převádět do konkrétních situací.

PILOTNÍ OVĚŘENÍ NOVÉ FORMY FLEXIBILNÍ ORGANIZACE PRÁCE – SPLNĚNO

Druhým měřitelným cílem bylo otestovat jednu konkrétní formu flexibilní organizace práce. V podmínkách společnosti Frauenthal Airtank Hustopeče se jako nejvhodnější ukázalo flexibilní plánování směn.

Toto opatření odpovídalo výrobní realitě lépe než některé jiné formy flexibility, například práce z domova nebo plošně nastavené pružné režimy. Ve výrobě je nutné zajistit obsazení směn, návaznost činností, bezpečnost práce i zastupitelnost. Flexibilní plánování směn proto nemůže být automatickým nárokem, ale může fungovat jako individuálně posuzovaná možnost tam, kde to provoz dovoluje. V praxi se ukázalo, že tento přístup je pro výrobní prostředí použitelný. Pomohl otevřít téma předvídatelnosti směn, individuální domluvy, role mistrů a lepšího plánování práce. Současně se potvrdilo, že další rozvoj této formy flexibility bude záviset na zastupitelnosti, kvalitaci zaměstnanců a jednotném přístupu vedoucích pracovníků.

V průběhu realizace došlo také k úpravě organizace práce a přechodu na dvousměnný režim. Noční práce byla omezena na nezbytné činnosti, zejména údržbu a seřizování. Tento krok podpořil praktičtější uchopení flexibility a přispěl k větší předvídatelnosti pracovního režimu.

Plány do budoucna:

Flexibilní plánování směn je vhodné dále rozvíjet tam, kde je provozně udržitelné. Současně bude vhodné tuto možnost lépe promítnout do firemních dokumentů a interní komunikace jako oficiálně



komunikovanou formu flexibilní organizace práce. Důležité bude také sledovat, jak opatření funguje v jednotlivých týmech a zda jsou pravidla pro zaměstnance dostatečně srozumitelná.

Výsledek:

Cíl byl splněn. Flexibilní plánování směn bylo ověřeno jako nová forma flexibilní organizace práce ve směnném provozu. Opatření se ukázalo jako vhodné právě proto, že nepřináší plošné řešení pro všechny, ale umožňuje hledat individuální domluvu tam, kde to výroba dovoluje.

ZPŘÍSTUPNĚNÍ PODPORY PŘI SLAĎOVÁNÍ PRÁCE A OSOBNÍHO ŽIVOTA – SPLNĚNO

Třetím cílem bylo zpřístupnit zaměstnancům přehled dostupné podpory v situacích, kdy potřebují sladit práci s osobním životem. Strategie počítala zejména s informacemi o možnostech úpravy pracovního režimu, zkrácených úvazcích, návratech po rodičovské dovolené a kontaktní osobě pro konzultace.

V průběhu projektu se podpora zaměstnanců více propojila s praktickým fungováním firmy. Důležitou roli mělo HR, vedoucí pracovníci, mistři a také psychologická podpora. Ta ve společnosti existovala již před projektem a bude pokračovat i po jeho skončení. Projekt ji více propojil s tématy pracovní pohody, komunikace, zvládání změn a stability týmů.

Konkrétním příkladem individuálního přístupu bylo také využívání zkrácených úvazků u zaměstnanců v předdůchodovém nebo důchodovém věku. Toto opatření není jen sociálním benefitem, ale i praktickým nástrojem pro udržení zkušených pracovníků a know-how ve firmě.

Výstupní vyhodnocení ukazuje posun ve vnímání toho, zda zaměstnavatel aktivně usiluje o sladění pracovního a osobního života. Tento posun je důležitý, protože ukazuje, že zaměstnanci opatření nevnímali pouze jako formální komunikaci, ale alespoň částečně jako změnu přístupu.

Plány do budoucna:

Společnost by měla pokračovat v individuálním přístupu k zaměstnancům v různých životních situacích. Důležité bude udržet psychologickou podporu, srozumitelně komunikovat možnosti úprav pracovního režimu a dál pracovat se zkrácenými úvazky tam, kde to provoz umožní.

Výsledek:

Cíl byl splněn. Podpora při slaďování práce a osobního života byla zaměstnancům zpřístupněna a v praxi se propojila zejména s HR komunikací, ACTIMO, individuálním přístupem a psychologickou podporou. Dopad je nejvýraznější tam, kde se neřešilo obecné pravidlo, ale konkrétní situace konkrétního zaměstnance.

PODPORA ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ A OTEVŘENĚJŠÍHO NÁBORU – DÍLČÍ POSUN

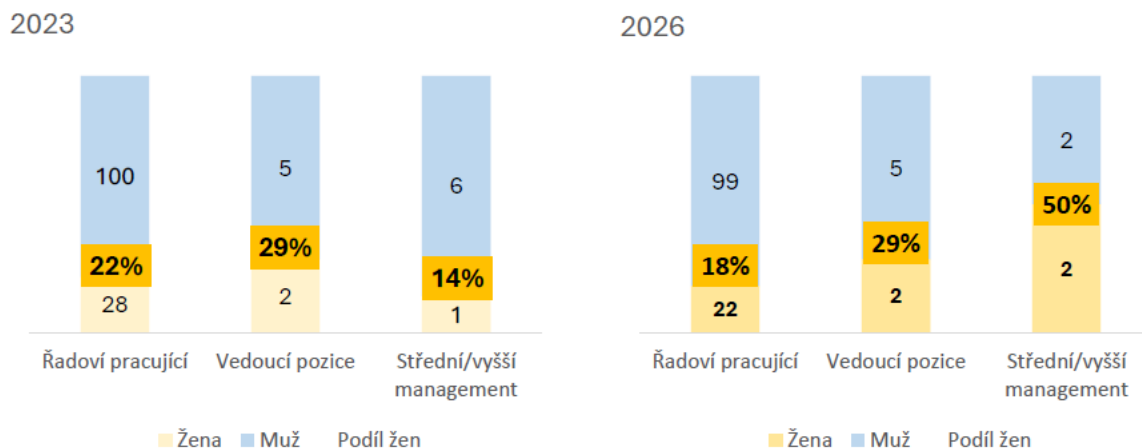
Čtvrtým cílem strategie bylo posílit povědomí o rovných příležitostech a férovém přístupu. Strategie počítala s úpravou náborové komunikace, revizí pracovních inzerátů a s tím, aby byly pracovní pozice prezentovány otevřeněji a bez zbytečných stereotypů.

V této oblasti je potřeba hodnotit výsledky realisticky. Projekt nepřinesl výraznou změnu v celkovém zastoupení žen ve společnosti. To odpovídá charakteru výrobního sektoru, regionálnímu trhu práce i skutečnosti, že některé technické a výrobní pozice jsou dlouhodobě spojovány spíše s muži.

Pozitivní posun se však projevil ve vnímání rovných příležitostí, kariérního růstu a spravedlivého zacházení. Výstupní vyhodnocení ukazuje, že zaměstnanci lépe hodnotí možnost kariérního rozvoje i podporu ze strany zaměstnavatele. To je pro další práci důležité, protože změna struktury pracovních týmů nezačíná až přijetím nových lidí, ale také tím, jak firma mluví o pracovních příležitostech, rozvoji a schopnostech zaměstnanců.



Změny v podílu žen v pozicích s rozhodovacími pravomocemi



Z grafu výše je patrné, že celková genderová struktura zůstává nevyrovnaná, ale v některých úrovních řízení je patrný posun.

Plány do budoucna:

Společnost by měla pokračovat v otevřenější náborové komunikaci a v prezentaci výrobních i technických pozic jako dostupných širšímu okruhu uchazečů. Vhodné je více zdůrazňovat možnost zaučení, práci s novou technologií a kariérní růst ve výrobě. Změna genderové struktury však zůstává dlouhodobým tématem a nelze ji očekávat v rámci jednoho projektu.

Výsledek:

Cíl byl splněn částečně. Projekt podpořil otevřenější komunikaci, férovější popis pracovních příležitostí a lepší vnímání rovných příležitostí. Výraznou změnu ve struktuře zaměstnanců však nepřinesl. Tato oblast proto zůstává dlouhodobou prioritou.

SHRNUTÍ

Strategie diversity a flexibilní pracovní kultury měla cíle nastavené realisticky, ale jejich naplňování probíhalo v prostředí, které se průběžně měnilo. Projekt nebyl realizován v ideálních podmínkách, ale při běžném provozu výrobní firmy, kde je nutné každý nový krok sladit s výrobou, lidmi, směnami a aktuálními organizačními potřebami.

Nejkonkrétnějším výsledkem bylo ověření flexibilního plánování směn jako nové formy flexibilní organizace práce ve směnném provozu. Toto opatření se ukázalo jako vhodné právě proto, že vycházelo z reality výroby. Nepřináší univerzální řešení, ale vytváří prostor pro individuální domluvu tam, kde to provoz umožňuje.

V oblasti informovanosti, podpory zaměstnanců a rovných příležitostí došlo k posunu, který je potřeba dále rozvíjet. Některé změny se podařilo převést do praxe, jiné zůstávají na začátku delší cesty. To platí zejména pro genderovou rovnováhu, sjednocení komunikace a další rozvoj flexibility.

Celkově lze konstatovat, že strategie splnila svůj hlavní účel: pomohla ověřit, která opatření mají ve výrobním prostředí smysl, kde jsou přirozené limity a na co je vhodné navázat po skončení projektu. Výsledkem není uzavřený systém, ale praktická zkušenost, ze které může společnost dál vycházet.



PŘEHLED HLAVNÍCH VÝSLEDKŮ

Oblast strategie	Výsledek	Další kroky
Informovanost o flexibilitě	Informace byly zpřístupněny, ale zaměstnanci potřebují opakované a praktičtější vysvětlování.	Aktualizovat ACTIMO a personální samoobsluhu, doplnit osobní komunikaci přes mistry a HR.
Flexibilní plánování směn	Opatření bylo ověřeno jako využitelná forma flexibility ve směnném provozu.	Promítnout tuto možnost do firemních dokumentů a interní komunikace jako oficiálně komunikovanou formu tam, kde to provoz umožňuje.
Sladění práce a osobního života	Podpora byla zpřístupněna a více propojena s HR, ACTIMO a psychologickou podporou.	Pokračovat v individuálním přístupu, zkrácených úvazcích a psychologické podpoře.
Rovné příležitosti a nábor	Došlo k posunu v komunikaci a vnímání rovných příležitostí, struktura zaměstnanců se výrazně nezměnila.	Pokračovat v otevřenější náborové komunikaci, práci se stereotypy a prezentaci možností zaučení.

HLAVNÍ POZNATKY A DOPORUČENÍ

- Flexibilita je ve výrobní firmě přínosná, ale musí být provozně řízená. Nelze ji zavádět plošně ani slibovat stejný rozsah všem zaměstnancům.
- Flexibilní plánování směn se ukázalo jako nejvhodnější forma flexibility pro směnný provoz. Jeho další rozvoj bude záviset na zastupitelnosti, plánování a jednotném přístupu vedoucích pracovníků.
- Informovanost zaměstnanců je třeba udržovat průběžně. Nestačí informace zveřejnit; je nutné je vysvětlovat a opakovat.
- Podpora zaměstnanců má největší smysl tehdy, když reaguje na konkrétní životní nebo pracovní situaci.
- Změny v oblasti genderové rovnováhy a rovných příležitostí vyžadují dlouhodobou práci. Otevřenější náborová komunikace je důležitý krok, ale sama o sobě nemůže rychle změnit strukturu výrobních týmů.

Celkově implementace přinesla společnosti důležité zkušenosti. Ukázala, že původní strategie byla nastavena správným směrem, ale zároveň potvrdila, že další rozvoj musí být praktický, postupný a úzce propojený s běžným provozem firmy.



2. SLEDOVÁNÍ DOPADŮ NA FUNGOVÁNÍ ORGANIZACE

Implementace strategie diverzity a flexibilní pracovní kultury měla dopad nejen na jednotlivá opatření, ale také na širší fungování společnosti Frauenthal Airtank Hustopeče s.r.o. Nejvíce se promítla do organizace směn, komunikace mezi vedením, mistry a zaměstnanci, předávání informací mezi směnami, dostupnosti personálních informací a práce se zastupitelností.

V průběhu implementace se ukázalo, že ne všechna opatření lze ve výrobní firmě zavést rychle nebo ve stejném rozsahu pro všechny zaměstnance. Některé změny se podařilo ověřit přímo v provozu, jiné otevřely témata, se kterými bude nutné pracovat i po skončení projektu. To odpovídá realitě výrobní společnosti, kde každá změna musí být sladěna s výrobním plánem, kvalifikací zaměstnanců, obsazením směn a odpovědností vedoucích pracovníků.

1. ZMĚNY NA PRACOVÍŠTI A DOPADY NA PROVOZ

PŘED IMPLEMENTACÍ STRATEGIE

Před zavedením opatření se společnost potýkala s několika tématy, která ovlivňovala organizaci práce i pracovní prostředí:

- > **Omezené možnosti flexibility ve směnném provozu** - možnosti úpravy pracovního režimu byly ve výrobě přirozeně užší než v administrativních pozicích. Zaměstnanci ve směnném provozu proto vnímali sladění práce a osobního života jako obtížnější.
- > **Nerovnoměrná informovanost o flexibilitě** - zaměstnanci neměli vždy stejný přehled o tom, jaké možnosti podpory nebo úpravy pracovního režimu existují, za jakých podmínek je lze využít a na koho se mohou obrátit.
- > **Potřeba posílit komunikaci mezi vedením a zaměstnanci** - vstupní stav ukazoval, že část zaměstnanců nevnímala komunikaci jako dostatečně otevřenou a srozumitelnou. Citlivým tématem byla také důvěra mezi vedením a zaměstnanci.
- > **Předávání informací mezi směnami** - v provozu bylo potřeba více sjednotit způsob, jakým se předávají informace mezi směnami, mistry a výrobními týmy.
- > **Zastupitelnost a předávání know-how** - stabilita výroby byla výrazně závislá na zkušených pracovnících, jejich odbornosti a ochotě předávat znalosti dalším zaměstnancům.
- > **Genderová nevyváženost technických a výrobních pozic** - společnost působí v prostředí, kde jsou některé výrobní a technické pozice dlouhodobě obsazovány převážně muži. Strategie proto pracovala s otevřenější náborovou komunikací a postupným odbouráváním stereotypů.

PO IMPLEMENTACI STRATEGIE

Po realizaci projektu lze sledovat několik konkrétních změn:

- > **flexibilní plánování směn bylo ověřeno v praxi** - opatření nebylo zavedeno jako plošný nárok, ale jako provozně řízená možnost tam, kde to dovoluje výrobní plán, obsazení směn a zastupitelnost,
- > **zvýšila se předvídatelnost pracovního režimu** - společnost přešla na dvousměnný režim a noční práce byla omezena na nezbytné činnosti, zejména údržbu a seřizování,
- > **zlepšila se komunikace mezi vedením, mistry a zaměstnanci** - pravidelnější týmová setkání a větší zapojení mistrů pomohly přenášet informace blíže k výrobním týmům,
- > **posílilo se předávání informací mezi směnami** - tato oblast byla více propojena s plánováním práce, rolí mistrů a běžnými provozními setkáními,
- > **zlepšila se dostupnost informací** - využíváno bylo ACTIMO, personální samoobsluha, HR komunikace i osobní předávání informací. Personální samoobsluha existovala již před



projektem; v rámci projektu byla její praktická dostupnost rozšířena o další místo s počítačem a tiskárnou,

- > **rozvíjela se zastupitelnost a interní mobilita** - důraz byl kladen na zaškolování, předávání zkušeností a práci s novou technologií. Nová laserová svářečka vytvořila prostor pro rozvoj kvalifikace a interní posuny zaměstnanců,
- > **posílila se otevřenější personální a náborová komunikace** - projekt nepřinesl výraznou změnu v celkové genderové struktuře, ale podpořil věcnější práci s tím, jak jsou pracovní pozice komunikovány a jak lze odbourávat stereotypy spojené s technickými a výrobními rolemi.

SROVNÁNÍ VYBRANÝCH UKAZATELŮ VE VAZBĚ NA CÍLE STRATEGIE

Oblast	Před implementací	Po implementaci	Vyhodnocení
Zvýšení informovanosti o flexibilitě	Index flexibility 53 %	Index flexibility 57 %	Splněno částečně
Pilotní ověření nové formy flexibility	Flexibilní plánování směn nebylo zavedeno	Ověřeno flexibilní plánování směn	Splněno
Podpora sladování práce a osobního života	43 %	65 %	Splněno částečně
Podpora přímého nadřízeného při využívání flexibility	53 %	73 %	Pozitivní posun
Otevřenější komunikace a důvěra ve vedení	33 %	73 %	Výrazný posun
Možnost otevřeně vyjadřovat názory	47 %	80 %	Výrazný posun
Rozvoj zaměstnanců a využití potenciálu	45 %	85 %	Výrazný posun
Rovné příležitosti a kariérní rozvoj	53 %	78 %	Pozitivní posun
Genderová rovnováha	22 %	20 %	Bez výrazné změny



HLAVNÍ DOPADY NA PROVOZ ORGANIZACE

- ✓ **Praktičtější organizace směn** - flexibilní plánování směn pomohlo převést téma flexibility do konkrétní výrobní praxe. Ukázalo se, že flexibilita ve výrobě může fungovat, pokud je řízená, srozumitelná a vždy posuzovaná podle reálných možností provozu.
- ✓ **Lepší předvídatelnost pracovního režimu** - přechod na dvousměnný režim a omezení noční práce pomohly zpřehlednit organizaci práce. V prostředí výroby jde o praktický dopad, který zaměstnanci vnímají citlivěji než obecné formulace o flexibilitě.
- ✓ **Zlepšení komunikace mezi vedením a výrobou** - projekt přispěl k pravidelnějšímu předávání informací směrem k zaměstnancům. Důležitá byla zejména role mistrů a týmových setkání, kde bylo možné vysvětlovat provozní změny i zachycovat podněty zaměstnanců.
- ✓ **Silnější role mistrů** - mistři se stali ještě důležitějším článkem mezi vedením a výrobními týmy. To je přínos, ale současně i závazek – bez jejich podpory a jednotného přístupu nelze udržet pravidelnou komunikaci ani flexibilnější plánování směn.
- ✓ **Propojení technologie a rozvoje zaměstnanců** - projekt potvrdil, že flexibilita ve výrobě není možná bez zastupitelnosti. Zaškolování, interní přesuny a práce s novou technologií přispěly k tomu, že se téma předávání know-how dostalo více do běžného řízení provozu.
- ✗ **Informovanost vyžaduje opakování** - dostupnost informací sama o sobě nestačí. Zaměstnanci potřebují pravidelné vysvětlování, jednoduché přehledy a osobní podporu.
- ✗ **Změny v genderové rovnováze jsou dlouhodobé** - zavedení laserové svářečky ukázalo, že kariérní růst ve výrobě nemusí znamenat pouze postup do vedoucí funkce. Může jít také o rozšíření kvalifikace, práci s novou technologií a větší samostatnost zaměstnance.

2. DOPADY NA CÍLOVOU SKUPINU

Implementace strategie měla dopad na různé skupiny zaměstnanců. V této kapitole jsou dopady uvedeny pouze souhrnně, protože podrobnější vyhodnocení jednotlivých cílových skupin je předmětem následující kapitoly.

- ✓ **Výrobní zaměstnanci** - nejvíce se jich dotklo flexibilní plánování směn, předvídatelnost pracovního režimu, předávání informací mezi směny a dostupnost informací prostřednictvím mistrů, HR a personální samoobsluhy. U této skupiny bylo nejvíce patrné, že flexibilita musí být vždy propojena s provozem.
- ✓ **Mistři a vedoucí pracovníci** - projekt posílil jejich roli v komunikaci, plánování směn a zavádění změn. Současně na ně ale přenesl vyšší nároky – zejména v oblasti vysvětlování pravidel, zachycování podnětů a sjednocování přístupu v týmech.
- ✓ **Administrativní a technicko-hospodářští zaměstnanci** - u této skupiny byly možnosti flexibility přirozeně širší než ve výrobě. Projekt však pomohl lépe pojmenovat rozdíly mezi typy pozic a potřebu vysvětlovat, proč nelze stejná pravidla použít všude.
- ✓ **HR a místní vedení** - HR a místní vedení hrály důležitou roli při komunikaci, zpřístupňování informací, práci s ACTIMO a při řešení individuálních situací zaměstnanců. Změna ve vedení společnosti zároveň zvýšila význam místního řízení a pravidelného předávání informací.
- ✓ **Zaměstnanci v předdůchodovém a důchodovém věku** - u této skupiny se ukázal přínos individuálního přístupu a zkrácených úvazků tam, kde to provoz umožňuje. Opatření pomáhá udržet zkušené pracovníky a know-how ve firmě.

OMEZENÍ A OBLASTI K DALŠÍMU ROZVOJI

- ✗ **Flexibilita není stejně dostupná pro všechny pozice** - rozdíly mezi výrobou, technickými pozicemi a administrativou zůstávají přirozené. Do budoucna bude důležité tyto rozdíly srozumitelně vysvětlovat, aby nevznikal pocit nerovného přístupu.



- ✖ **Informovanost vyžaduje opakování** - dostupnost informací v ACTIMO nebo personální samoobsluže je důležitá, ale nestačí sama o sobě. Zaměstnanci potřebují informace také osobně vysvětlit a opakovaně připomínat.
- ✖ **Komunikace závisí na lidech** - výsledky ukazují zlepšení, ale kvalita komunikace bude i nadále záviset na konkrétních vedoucích pracovnících a mistrech. Je proto nutné podporovat jednotný přístup.
- ✖ **Genderová rovnováha zůstává dlouhodobým tématem** – opatření, která projekt podpořil otevřenější komunikaci a férovější prezentaci pracovních pozic, ale celkovou genderovou strukturu firmy výrazně nezměnil. To odpovídá charakteru výroby i situaci na trhu práce.

VEDLEJŠÍ EFEKTY STRATEGIE

Vedle plánovaných dopadů přinesla strategie také několik vedlejších efektů, které nebyly samostatným cílem projektu, ale ukázaly se jako důležité pro další fungování společnosti.

NEOČEKÁVANÉ POZITIVNÍ DOPADY

- ✓ **Flexibilita otevřela téma zastupitelnosti** - při plánování směn se jasně ukázalo, že bez širší znalosti pracovních postupů a schopnosti vzájemného zastoupení nelze flexibilitu ve výrobě dlouhodobě rozvíjet.
- ✓ **Týmová setkání posílila každodenní komunikaci** - setkání označovaná jako „bubliny“ se ukázala jako praktický nástroj pro předávání informací, vysvětlování změn a zachycení provozních podnětů.
- ✓ **Technologická změna podpořila interní mobilitu** - zavedení laserové svářečky přineslo nejen technickou změnu, ale také prostor pro rozvoj kvalifikace a přirozené přesuny zaměstnanců.

NEOČEKÁVANÉ NEGATIVNÍ NEBO RIZIKOVÉ DOPADY

- ✖ **Vyšší nároky na plánování a koordinaci** - flexibilnější organizace směn vyžaduje lepší koordinaci, předávání informací a schopnost reagovat na změny v provozu.
- ✖ **Vyšší zátěž pro mistry** - větší důraz na komunikaci, individuální přístup a plánování směn zvyšuje nároky na liniové řízení. Do budoucna bude důležité, aby mistři měli dostatečnou podporu vedení a HR.
- ✖ **Rozdílná očekávání zaměstnanců** - zaměstnanci mohou flexibilitu vnímat odlišně podle toho, zda pracují ve výrobě, technických pozicích nebo administrativě. To vyžaduje otevřenou komunikaci o možnostech i limitech.

CELKOVÉ ZHODNOCENÍ DOPADŮ

Strategie přinesla konkrétní dopady zejména v oblastech, které jsou pro výrobní firmu prakticky nejdůležitější: plánování směn, komunikace, předávání informací, dostupnost personálních informací, zastupitelnost a rozvoj zaměstnanců.

Nešlo o rychlou ani plošnou změnu firemní kultury. Projekt spíše pomohl ověřit, která opatření mají v běžném provozu smysl a kde jsou jejich limity. Největším přínosem je praktičtější uchopení flexibility ve výrobním prostředí a zlepšení komunikace mezi vedením, mistry a zaměstnanci.

Do budoucna bude důležité navázat zejména na flexibilní plánování směn, týmová setkání, podporu mistrů, předávání know-how a otevřenější náborovou komunikaci. Strategie tím vytvořila základ pro další postupný rozvoj flexibilní, předvídatelné a otevřenější pracovní kultury ve společnosti Frauenthal Airtank Hustopeče.



3. DOPADY NA CÍLOVÉ SKUPINY

Tato kapitola doplňuje předchozí vyhodnocení dopadů na organizaci jako celek. Neopakuje všechna opatření, ale stručně shrnuje, jak se realizace strategie promítla do jednotlivých skupin zaměstnanců. Dopady se lišily podle typu pozice, pracovního režimu a role dané skupiny v provozu.

Cílová skupina	Hlavní dopad	Další potřeba
Výrobní zaměstnanci	Flexibilní plánování směn, lepší předávání informací mezi směnami, větší důraz na zastupitelnost.	Dále rozvíjet zastupitelnost, sjednocovat předávání informací a jasně vysvětlovat podmínky flexibility.
Administrativní a THP zaměstnanci	Lepší přehled o dostupných formách flexibility a personálních informacích.	Dále zpřehledňovat pravidla a vysvětlovat rozdíly mezi flexibilitou ve výrobě a administrativě.
Mistři	Posílení role při komunikaci, plánování směn, předávání informací a práci se zpětnou vazbou.	Podporovat je v komunikaci, sjednocovat postupy a nepřenášet na ně změny bez dostatečné podpory vedení a HR.
Vedoucí pracovníci a vedení	Větší zapojení do komunikace změn, práce s důvěrou zaměstnanců a nastavování realistických podmínek flexibility.	Dále sjednocovat přístup vedoucích pracovníků a průběžně vyhodnocovat dopady opatření na provoz.
HR	Silnější role při komunikaci pravidel, správě ACTIMO, podpoře zaměstnanců a otevřenější náborové komunikaci.	Aktualizovat informace, podporovat mistry a pokračovat v praktické komunikaci směrem k zaměstnancům.
Zaměstnanci v předdůchodovém a důchodovém věku	Individuální úpravy pracovního režimu a uznání významu zkušeností pro stabilitu týmů.	Podporovat předávání know-how a využívat zkrácené úvazky tam, kde to provoz umožňuje.

Dopady strategie se u jednotlivých cílových skupin lišily. Nejvýrazněji se projekt promítl do práce výrobních zaměstnanců, mistrů, HR a zaměstnanců, u nichž bylo možné řešit individuální nastavení pracovního režimu. U výrobních zaměstnanců šlo zejména o směny, předávání informací a zastupitelnost. U mistrů se posílila jejich komunikační a koordinační role. U HR se zvýšil význam srozumitelné komunikace, práce s ACTIMO a podpory vedoucích pracovníků.

Celkově lze konstatovat, že strategie měla největší přínos tam, kde se podařilo propojit opatření s konkrétní pracovní situací zaměstnanců. Potvrdilo se také, že flexibilitu nelze hodnotit stejně pro všechny skupiny. Ve výrobě je její využití více závislé na provozu, zatímco u administrativních a THP pozic jsou možnosti přirozeně širší.



4. ZMĚNY POSTOJŮ K ZAVÁDĚNÝM OPATŘENÍM

Změny v oblasti flexibility, komunikace a otevřené pracovní kultury se ve výrobní společnosti neprojevují okamžitě. Zaměstnanci obvykle nejprve sledují, zda nové postupy skutečně fungují v provozu, zda jsou srozumitelně vysvětlené a zda se týkají jejich každodenní práce.

Strategie společnosti Frauenthal byla od začátku postavena na praktickém přístupu: flexibilita měla být rozvíjena tam, kde je provozně možná, a otevřenější pracovní prostředí mělo vznikat postupně prostřednictvím komunikace, férovějšího přístupu a lepší dostupnosti informací. Z tohoto pohledu se postoje zaměstnanců měnily spíše postupně než skokově.

Nejlépe byla přijímána opatření, která byla konkrétní, vysvětlitelná a měla přímou vazbu na provoz – zejména flexibilní plánování směn, pravidelnější komunikace, předávání informací mezi směnami a větší role mistrů.

POSTOJE K FLEXIBILNÍMU PLÁNOVÁNÍ SMĚN A PRACOVNÍMU REŽIMU

SITUACE PŘED IMPLEMENTACÍ

- > Zaměstnanci ve směnném provozu měli omezenější možnosti flexibility než zaměstnanci v administrativních nebo technicko-hospodářských pozicích.
- > Flexibilita byla ve výrobě často vnímána spíše jako téma s provozními limity než jako reálně dostupná možnost.
- > Strategie proto stanovila jako jeden z hlavních cílů ověření nové formy flexibilní organizace práce, která bude použitelná i ve výrobním prostředí.

PRŮBĚH ZMĚNY

- > V průběhu projektu bylo ověřeno flexibilní plánování směn. Nešlo o plošný nárok, ale o možnost individuální domluvy tam, kde to umožňuje výrobní plán, obsazení směn a zastupitelnost.
- > Postupně se ukázalo, že zaměstnanci lépe přijímají takovou flexibilitu, která je vysvětlena konkrétně a není prezentována jako obecný benefit bez vazby na provoz.
- > Přechod na dvousměnný režim a omezení noční práce na nezbytné činnosti přispěly k větší předvídatelnosti pracovního režimu.

VÝZVY A DALŠÍ ROZVOJ

- > Flexibilní plánování směn zůstává závislé na zastupitelnosti, kvalifikaci zaměstnanců a aktuálním výrobním plánu.
- > Do budoucna je potřeba dál vysvětlovat, že flexibilita ve výrobě neznamena automatický nárok, ale provozně řízenou možnost.

VÝSLEDEK

Postoj k flexibilitě se posunul od obecného očekávání k praktičtějšímu vnímání. Zaměstnanci lépe rozuměli tomu, že flexibilita ve výrobě je možná, pokud je dobře naplánovaná a provozně zvládnutelná.

POSTOJE KE KOMUNIKACI, DŮVĚŘE A ROLI MISTRŮ

SITUACE PŘED IMPLEMENTACÍ

- > Analytická fáze ukazovala potřebu posílit komunikaci mezi vedením, mistry a řadovými zaměstnanci.
- > Citlivým tématem byla důvěra ve vedení, možnost otevřeně vyjadřovat názory a pravidelnost předávání informací.
- > Mistři byli již před projektem důležitým článkem výroby, ale jejich role v komunikaci změn nebyla vždy uchopena jednotně.



PRŮBĚH ZMĚNY

- > V průběhu projektu se posílila role mistrů jako hlavního spojovacího článku mezi vedením a výrobními týmy.
- > Týmová setkání, označovaná jako „bubliny“, vytvořila pravidelnější prostor pro předávání informací, vysvětlování změn a zachycení podnětů z provozu.
- > Výstupní hodnocení ukazuje výrazný posun v oblasti důvěry ve vedení a možnosti otevřeně vyjadřovat názory. Tento posun odpovídá tomu, že komunikace byla jedním z nejviditelnějších dopadů projektu.

VÝZVY A DALŠÍ ROZVOJ

- > Kvalita komunikace může být rozdílná podle konkrétního týmu, mistra nebo vedoucího pracovníka.
- > Vyšší důraz na komunikaci znamená také vyšší nároky na mistry, kteří musí vedle běžného řízení výroby vysvětlovat změny a pracovat se zpětnou vazbou.

VÝSLEDEK

Postoje ke komunikaci se zlepšily zejména tam, kde zaměstnanci dostávali informace pravidelně, srozumitelně a od osob, se kterými běžně pracují. Projekt potvrdil, že ve výrobní firmě není komunikace pouze podpůrné téma, ale podmínka úspěšného zavádění změn.

Oblast	Před implementací	Po implementaci	Změna
Podpora přímého nadřízeného	51 %	80 %	+29 p. b.
Důvěra zaměstnanců ve vedení společnosti	33 %	73 %	+40 p. b.
Možnost otevřeně vyjadřovat názory	47 %	80 %	+33 p. b.

Zdroj: Vyhodnocení pokroku MPSV, Frauenthal Airtank Hustopeče, 2026.

POSTOJE K INFORMOVANOSTI A DOSTUPNOSTI PODPORY

SITUACE PŘED IMPLEMENTACÍ

- > Informace o dostupných formách flexibility a podpory nebyly mezi zaměstnanci vnímány rovnoměrně.
- > Část zaměstnanců nevěděla, kde informace najít, za jakých podmínek lze jednotlivé možnosti využít nebo na koho se obrátit.
- > Ve výrobním prostředí se ukázalo, že samotné zveřejnění informace nestačí.

PRŮBĚH ZMĚNY

- > Informace byly zpřístupňovány prostřednictvím ACTIMO, personální samoobsluhy, HR, mistrů a vedoucích pracovníků.
- > Personální samoobsluha existovala již před projektem, v rámci projektu však byla její praktická dostupnost rozšířena o další místo s počítačem a tiskárnou.
- > Zaměstnanci měli více příležitostí získat informace o flexibilitě, podpoře při sladování práce a osobního života, psychologické podpoře a individuálních možnostech úpravy pracovního režimu.

VÝZVY A DALŠÍ ROZVOJ

- > Informace je nutné opakovat a předávat více způsoby, zejména směrem k výrobním zaměstnancům.



- > Některé formy podpory jsou řešeny individuálně, a proto nemusí být jejich existence viditelná pro všechny zaměstnance.

VÝSLEDEK

Postoj k dostupnosti informací se zlepšil, ale oblast zůstává citlivá. Zaměstnanci potřebují nejen vědět, že informace existují, ale také rozumět tomu, jak se týkají jejich konkrétní situace.

POSTOJE K ROVNÝM PŘÍLEŽITOSTEM, NÁBORU A KARIÉRNÍMU ROZVOJI

SITUACE PŘED IMPLEMENTACÍ

- > Společnost působí v technickém a výrobním prostředí, kde jsou některé pozice dlouhodobě genderově nevyvážené.
- > Strategie proto pracovala s otevřenější náborovou komunikací, férovějším popisem pracovních pozic a postupným odbouráváním stereotypů.
- > Vstupní stav ukazoval, že kariérní růst a rovné příležitosti je nutné komunikovat nejen formálně, ale i prakticky – přes konkrétní možnosti rozvoje, zaučení a profesního posunu.

PRŮBĚH ZMĚNY

- > V průběhu projektu byla věnována pozornost tomu, jak jsou pracovní pozice prezentovány uchazečům i zaměstnancům.
- > Posílila se komunikace o možnostech rozvoje a férového přístupu bez ohledu na věk, pohlaví nebo pracovní zařazení.
- > Zavedení nové laserové svářečky vytvořilo konkrétní příležitost pro rozvoj kvalifikace a interní mobilitu. Kariérní růst tak nebyl vnímán pouze jako postup do vedoucí funkce, ale také jako rozšíření odbornosti.

VÝZVY A DALŠÍ ROZVOJ

- > Samotná genderová struktura společnosti se výrazně nezměnila. To odpovídá charakteru výrobního sektoru, regionálnímu trhu práce a dlouhodobým stereotypům spojeným s technickými profesemi.
- > Otevřenější náborová komunikace musí pokračovat dlouhodobě a měla by ukazovat konkrétní možnosti zaučení, rozvoje a práce s novými technologiemi.

VÝSLEDEK

Postoje k rovným příležitostem a kariérnímu rozvoji se posunuly pozitivněji než samotná personální struktura. Projekt nepřinesl rychlou změnu zastoupení žen a mužů, ale podpořil otevřenější pohled na rozvoj zaměstnanců a férovější komunikaci pracovních příležitostí.

SHRNUTÍ

Postoje zaměstnanců a vedení se během projektu měnily postupně. Nejlépe byla přijímána opatření, která měla jasný dopad na každodenní práci – plánování směn, předávání informací, týmová setkání a dostupnost podpory.

Projekt ukázal, že obecná témata jako flexibilita, diverzita nebo rovné příležitosti je nutné ve výrobní firmě převádět do konkrétní praxe. Zaměstnanci lépe reagovali na změny tehdy, když jim rozuměli, viděli jejich provozní smysl a mohli je řešit s přímým nadřízeným nebo HR.

Významný posun nastal v komunikaci mezi vedením, mistry a zaměstnanci. Právě tato oblast se ukázala jako jeden z nejdůležitějších předpokladů pro další rozvoj flexibility i otevřenější pracovní kultury.

V oblasti genderové rovnováhy a rovných příležitostí byl vývoj opatrnější. Projekt nepřinesl výraznou změnu ve složení zaměstnanců, ale podpořil otevřenější náborovou komunikaci, vnímání férovosti a širší pohled na kariérní růst ve výrobě.



Celkově lze konstatovat, že postoje se neposunuly plošně ani automaticky. Projekt však pomohl přiblížit strategická témata běžné provozní realitě a vytvořil základ pro další práci s komunikací, flexibilitou, zastupitelností a rozvojem zaměstnanců.

5. OVĚŘENÍ A PŘÍPADNÉ ÚPRAVY DLOUHODOBÉ STRATEGIE

Implementace strategie diverzity a flexibilní pracovní kultury ověřila, že základní směr strategie společnosti Frauenthal Airtank Hustopeče s.r.o. zůstává relevantní. Potvrdilo se, že flexibilita, komunikace, stabilita týmů, zastupitelnost a otevřenější pracovní prostředí jsou témata, která mají ve výrobní firmě praktický význam.

Současně se ukázalo, že některé původní záměry je nutné uchopit realističtěji. Ve výrobním prostředí nelze flexibilitu zavádět plošně ani stejně pro všechny pozice. Dlouhodobá strategie by proto měla více vycházet z provozních možností jednotlivých pracovišť, role mistrů, zastupitelnosti a pravidelného předávání informací.

OPATŘENÍ VHODNÁ K ZACHOVÁNÍ V DLOUHODOBÉ STRATEGII

1. Flexibilní plánování směn

V rámci projektu bylo ověřeno flexibilní plánování směn jako nová forma flexibilní organizace práce ve směnném provozu. Opatření se ukázalo jako vhodné pro výrobní prostředí, protože umožňuje pracovat s individuálními potřebami zaměstnanců, ale zároveň respektuje výrobní plán, obsazení směn a zastupitelnost.

Flexibilní plánování směn by mělo zůstat součástí dlouhodobé strategie. Nemělo by být prezentováno jako automatický nárok, ale jako provozně řízená možnost tam, kde to podmínky pracoviště umožňují.

2. Pravidelná komunikace mezi vedením, mistry a zaměstnanci

Projekt potvrdil, že komunikace je jedním z klíčových předpokladů funkční flexibility. Zlepšení komunikace mezi vedením, mistry a zaměstnanci patří mezi nejdůležitější výsledky realizace. Týmová setkání, předávání informací mezi směnami a větší zapojení mistrů se ukázaly jako praktické nástroje, které mají smysl i po skončení projektu.

Dlouhodobá strategie by proto měla počítat s pravidelnou komunikací jako s běžnou součástí řízení výroby, nikoli pouze jako s projektovým opatřením.

3. Zastupitelnost a předávání know-how

Implementace ukázala, že bez zastupitelnosti nelze flexibilitu ve výrobě dlouhodobě rozvíjet. Pokud je provoz závislý na úzké skupině zkušených zaměstnanců, je složité vyhovět individuálním potřebám, reagovat na absence nebo pružněji plánovat směny.

Dlouhodobá strategie by proto měla více pracovat s mapováním klíčových pozic, zaučováním, předáváním zkušeností a udržením know-how ve firmě.

4. Podpora zaměstnanců v různých životních situacích

Projekt potvrdil význam individuálního přístupu. Prakticky se osvědčily zejména zkrácené úvazky u zaměstnanců v předdůchodovém nebo důchodovém věku a návaznost na psychologickou podporu. Psychologická podpora byla ve společnosti dostupná již před projektem, ale realizace ji více propojila s tématy pracovní pohody, komunikace a zvládání změn.

Tato oblast by měla zůstat součástí dlouhodobé strategie jako běžný nástroj péče o zaměstnance a stability týmů.

5. Otevřenější náborová komunikace a rovné příležitosti

Projekt nepřinesl výraznou změnu v celkové genderové struktuře společnosti. To odpovídá charakteru výrobního sektoru i situaci na trhu práce. Přesto se jako přínosné ukázalo pracovat



s tím, jak jsou pracovní pozice komunikovány, jak se mluví o možnostech zaučení, rozvoje a uplatnění ve výrobě.

Dlouhodobá strategie by měla pokračovat v otevřenější náborové komunikaci a v prezentaci technických a výrobních pozic bez zbytečných stereotypů.

OBLASTI, KTERÉ VYŽADUJÍ ÚPRAVU NEBO DALŠÍ ROZVOJ

1. Přesnější vymezení flexibility ve výrobě

Původní strategie pracovala s flexibilitou jako jedním z hlavních témat. Implementace ale ukázala, že ve výrobní firmě je nutné flexibilitu popisovat konkrétněji. Do dlouhodobé strategie je vhodné doplnit jasné rozlišení mezi tím, co je možné v administrativě, co v technicko-hospodářských pozicích a co ve výrobě.

2. Jednotnější pravidla a komunikace

Informace byly zpřístupněny prostřednictvím ACTIMO, personální samoobsluhy, HR, mistrů a vedoucích pracovníků. Přesto zůstává potřeba pravidelného opakování a vysvětlování. Dlouhodobá strategie by proto měla více počítat s kombinací digitální, osobní a provozní komunikace.

3. Podpora mistrů a vedoucích pracovníků

Role mistrů se během projektu posílila. Současně se ale ukázalo, že na ně dopadá větší odpovědnost za komunikaci, plánování směn, předávání informací a práci se zpětnou vazbou. Do dlouhodobé strategie je vhodné doplnit podporu mistrů jako samostatné téma.

4. Dlouhodobá práce s genderovou rovnováhou

Změna genderové struktury technických a výrobních pozic vyžaduje více času než jeden projekt. Do dlouhodobé strategie je vhodné ponechat téma rovných příležitostí, ale hodnotit jej realisticky: nejen podle změny počtu žen a mužů, ale také podle kvality náborové komunikace, dostupnosti zaučení a vnímání kariérních příležitostí.

5. Propojení technologických změn s rozvojem lidí

Zavedení nové laserové svářečky ukázalo, že technologická změna může být zároveň příležitostí pro profesní rozvoj, interní mobilitu a předávání zkušeností. Do dlouhodobé strategie je vhodné více promítnout vazbu mezi novými technologiemi, kvalifikací zaměstnanců a kariérním růstem ve výrobě.

Doporučené úpravy dlouhodobé strategie

Oblast	Doporučená úprava strategie	Očekávaný přínos
Flexibilní plánování směn	Zakotvit jako provozně řízenou možnost tam, kde to umožňuje výroba.	Větší srozumitelnost a předvídatelnost pro zaměstnance i vedoucí pracovníky.
Komunikace	Udržet pravidelná týmová setkání a předávání informací mezi směnami.	Lepší porozumění změnám a menší riziko nejasností v provozu.
Mistři	Doplnit podporu mistrů jako klíčových nositelů komunikace a plánování.	Jednotnější přístup v týmech a lepší zavádění opatření do praxe.
Zastupitelnost	Systematicky mapovat klíčové pozice a podporovat předávání know-how.	Vyšší stabilita provozu a lepší podmínky pro flexibilnější plánování.



Podpora zaměstnanců	Zachovat psychologickou podporu a individuální úpravy pracovního režimu.	Lepší reakce na životní situace zaměstnanců a udržení zkušených pracovníků.
Rovné příležitosti a nábor	Pokračovat v otevřenější náborové komunikaci a práci se stereotypy.	Férovější prezentace pracovních pozic a širší oslovení uchazečů.
Technologie a rozvoj	Propojit nové technologie s rozvojem kvalifikace a interní mobilitou.	Větší využití potenciálu zaměstnanců a posílení odbornosti ve výrobě.

SHRNUTÍ

Původní strategie nebyla implementací zpochybněna. Naopak se potvrdilo, že její hlavní témata odpovídají potřebám společnosti. Zkušenost z projektu však ukázala, že dlouhodobá strategie musí být více provozně ukotvená.

Do dalšího období je vhodné zachovat hlavní směr strategie, ale více jej opřít o konkrétní nástroje: flexibilní plánování směn, pravidelnou komunikaci, roli mistrů, zastupitelnost, dostupnost informací, podporu zaměstnanců a otevřenější náborovou komunikaci.

Projekt tím neposkytl hotový model pro všechny situace, ale ověřil, která opatření mají ve výrobním prostředí smysl a za jakých podmínek mohou fungovat dlouhodobě.

6. PŘÍKLADY ÚSPĚŠNÝCH OPATŘENÍ A RIZIK

Tato kapitola shrnuje konkrétní opatření, která se ve společnosti Frauenthal Airtank Hustopeče s.r.o. v průběhu realizace strategie ukázala jako přínosná. Nejde pouze o formálně zavedené nástroje, ale také o způsob, jakým byly změny vysvětlovány, ověřovány a postupně přijímány v běžném provozu.

Důležitou roli sehrála kombinace několika prvků: praktické ověřování opatření ve výrobě, vzdělávání a mentoring vedoucích pracovníků, Focus Group, firemní snídaně, průběžná zpětná vazba, týmová setkání, ACTIMO, personální samoobsluha a každodenní komunikace přes mistry.

KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY OPATŘENÍ

FLEXIBILNÍ PLÁNOVÁNÍ SMĚN

Původní situace:

Ve výrobě byla flexibilita vnímána jako obtížně proveditelná. Zaměstnanci ve směnném provozu měli menší možnosti úpravy pracovního režimu než administrativní pozice a zároveň potřebovali větší předvídatelnost směn.

Průběh opatření:

V rámci projektu bylo ověřeno flexibilní plánování směn. Opatření nebylo nastaveno jako plošný nárok, ale jako možnost individuální domluvy tam, kde to umožňuje výrobní plán, obsazení směn, kvalifikace a zastupitelnost. Důležité bylo opakované vysvětlování, aby zaměstnanci rozuměli tomu, proč některé požadavky lze řešit a jiné ne.

Co se osvědčilo:

- ✓ propojení flexibility s reálným plánováním směn,
- ✓ zapojení mistrů do vysvětlování pravidel,
- ✓ individuální posuzování žádostí,
- ✓ otevřené pojmenování provozních limitů.



- > „Nejde o to, aby šlo všechno vždycky změnit. Důležité je, že se o tom dá normálně mluvit.“

Doporučení:

Flexibilní plánování směn zachovat jako provozně řízenou možnost a jasně popsat, za jakých podmínek ji lze využít.

VZDĚLÁVÁNÍ, MENTORING A PRÁCE S VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY

Původní situace:

Strategie počítala s tím, že bez zapojení vedoucích pracovníků nebude možné změny převést do každodenní praxe. Ve výrobní firmě nestačí pravidlo zveřejnit; zaměstnanci mu musí rozumět přes svého přímého nadřízeného, mistra nebo HR.

Průběh opatření:

Během realizace probíhala vzdělávací a mentorská podpora zaměřená na komunikaci změn, práci se zpětnou vazbou, rovné příležitosti, flexibilitu a vedení různorodých týmů. Důležité bylo, že nešlo o izolované školení, ale o postupné propojování témat s konkrétními situacemi z provozu.

Co se osvědčilo:

- ✓ vedoucí pracovníci mohli otevřeně řešit praktické otázky,
 - ✓ témata flexibility a diverzity byla vysvětlována na konkrétních příkladech,
 - ✓ mentoring pomohl převádět obecné principy do práce s týmem,
 - ✓ posílila se role mistrů jako nositelů každodenní komunikace.
- > „Když se bavíme o konkrétní směně a konkrétních lidech, dává to větší smysl než obecné poučky o flexibilitě.“

Doporučení:

Vzdělávání a mentoring vedoucích pracovníků by měly pokračovat i po skončení projektu. Největší přínos mají tehdy, pokud vycházejí z reálných situací, které mistři a vedoucí každý den řeší.

FOCUS GROUP, FIREMNÍ SNÍDANĚ A ZPĚTNÁ VAZBA

Původní situace:

Analýza ukázala, že zaměstnanci potřebují větší prostor pro sdílení názorů, dotazů a obav. Některá témata – například flexibilita, komunikace nebo důvěra ve vedení – nebylo možné pochopit pouze z dotazníku.

Průběh opatření:

V rámci projektu byly využity Focus Group, rozhovory, firemní snídaně a průběžná zpětná vazba. Tyto formy umožnily zachytit konkrétní zkušenosti zaměstnanců a lépe porozumět tomu, jak navržená opatření působí v běžném provozu.

Co se osvědčilo:

- ✓ zaměstnanci mohli mluvit konkrétněji než v dotazníku,
 - ✓ vedení získalo praktičtější zpětnou vazbu,
 - ✓ některé obavy se podařilo vysvětlit dříve, než přerostly v odpor,
 - ✓ projekt nepůsobil pouze jako „shora zavedená“ aktivita.
- > „V dotazníku člověk něco zaškrtně, ale teprve když se o tom mluví, ukáže se, co tím kdo vlastně myslí.“

Doporučení:

Neformální i skupinové formy zpětné vazby zachovat. U výrobních zaměstnanců jsou často přínosnější než dlouhé písemné materiály.



TÝMOVÁ SETKÁNÍ „BUBLINY“ A KOMUNIKACE VE VÝROBĚ

Původní situace:

Ve výrobě bylo potřeba zlepšit pravidelnost a srozumitelnost předávání informací. Zaměstnanci potřebovali vědět, co se mění, proč se to mění a jak se změny dotknou jejich práce.

Průběh opatření:

Týmová setkání označovaná jako „bubliny“ vytvořila prostor pro pravidelné předávání informací, vysvětlování změn a zachycování provozních podnětů. Významnou roli sehráli mistři, kteří informace převáděli do jazyka konkrétního pracoviště.

Co se osvědčilo:

- ✓ pravidelnější komunikace směrem k výrobním týmům,
- ✓ možnost ptát se přímo na pracovišti,
- ✓ rychlejší zachycení nejasností,
- ✓ větší důvěryhodnost informací předávaných přes mistry.

> „Když se věci řeknou rovnou na směně, je to lepší než když se to člověk dozví bokem.“

Doporučení:

Týmová setkání udržet jako běžnou součást řízení výroby. Důležité je, aby měla pravidelný rytmus a aby mistři dostávali informace včas.

ACTIMO, PERSONÁLNÍ SAMOOBSLUHA A SCHRÁNKA DŮVĚRY

Původní situace:

Zaměstnanci bez běžného přístupu k firemnímu e-mailu neměli vždy stejný přístup k informacím. Strategie proto počítala s lepším využitím ACTIMO, personální samoobsluhy a dalších kanálů.

Průběh opatření:

Informace byly předávány přes ACTIMO, interní materiály, nástěnky, HR a personální samoobsluhu. Ta existovala již před projektem, v rámci realizace však byla její dostupnost posílena dalším místem s počítačem a tiskárnou. Využívána byla také schránka důvěry, která umožnila zaměstnancům sdílet dotazy nebo podněty méně formální cestou.

Co se osvědčilo:

- ✓ více komunikačních kanálů pro různé skupiny zaměstnanců,
- ✓ praktičtější dostupnost informací ve výrobním prostředí,
- ✓ možnost anonymního podnětu,
- ✓ propojení digitální a osobní komunikace.

> „Některé věci se člověk nechce ptát přede všemi. Je dobře, když existuje i jiná cesta.“

Doporučení:

ACTIMO a personální samoobsluhu pravidelně aktualizovat, ale nespolehat pouze na ně. Ve výrobě je stále nutná osobní komunikace přes mistry a HR.

ZASTUPITELNOST, KNOW-HOW A NOVÁ TECHNOLOGIE

Původní situace:

Některé činnosti byly závislé na zkušených zaměstnancích. To je ve výrobě běžné, ale omezuje to možnosti flexibility a zvyšuje riziko při absencích nebo odchodech klíčových lidí.

Průběh opatření:

Projekt posílil téma zastupitelnosti, zaškolování a předávání zkušeností. Zavedení nové laserové svářečky vytvořilo konkrétní příležitost pro rozvoj kvalifikace a interní posuny zaměstnanců.

Co se osvědčilo:

- ✓ větší důraz na zaškolování,
- ✓ přirozené předávání zkušeností,
- ✓ propojení nové technologie s kariérním růstem,



- ✓ rozšíření odbornosti vybraných zaměstnanců.

> „Když něco umí jen jeden člověk, je problém hned, jak chybí.“

Doporučení:

Dále mapovat klíčové pozice, plánovat zaučování a při zavádění nových technologií řešit zároveň i dopady na lidi.

RIZIKA SPOJENÁ SE ZAVÁDĚNÍM OPATŘENÍ A JEJICH KOMBINACÍ

Zavádění strategie ve společnosti Frauenthal Airtank Hustopeče s.r.o. probíhalo v běžném výrobním provozu. To znamená, že opatření nebylo možné zavádět izolovaně od směn, výrobního plánu, dostupnosti pracovníků, technologií ani každodenní práce mistrů. Některá rizika byla popsána již v analýze rizik projektu, jiná se výrazněji ukázala až při samotné implementaci.

Nešlo o překážky, které by projekt zpochybnil. Spíše ukázaly, že změny v oblasti flexibility a pracovní kultury musí být ve výrobní firmě zaváděny postupně, srozumitelně a s respektem k provozním limitům.

ROZDÍLNÉ VNÍMÁNÍ FLEXIBILITY VE VÝROBĚ A ADMINISTRATIVĚ

Popis situace:

Jedním z hlavních rizik bylo rozdílné vnímání flexibility mezi zaměstnanci. Administrativní a technicko-hospodářské pozice mají přirozeně širší možnosti úprav pracovní doby nebo místa výkonu práce než výrobní pozice. Ve výrobě je flexibilita omezena směnností, návazností práce, výrobním plánem a potřebou obsadit konkrétní pracoviště.

Pokud tyto rozdíly nejsou dobře vysvětlené, může vznikat pocit nerovného přístupu. Zaměstnanci pak nevnímají omezení jako provozní nutnost, ale jako rozdíl v přístupu firmy k jednotlivým skupinám pracovníků.

Jak bylo reagováno:

V průběhu projektu se flexibilita začala vysvětlovat konkrétněji. Ne jako obecné právo na úpravu práce, ale jako provozně řízená možnost. Důležité bylo zapojení mistrů, HR a vedoucích pracovníků, kteří zaměstnancům vysvětlovali, proč některé požadavky lze řešit a jiné ne.

> „Ve výrobě se nedá jen tak říct, že si každý upraví směnu podle sebe. Ale když se ví dopředu, co kdo potřebuje, dá se s tím pracovat líp.“

Doporučení:

Flexibilitu ve výrobě je nutné dál komunikovat velmi prakticky. Zaměstnanci by měli vědět, jak mohou o úpravu směn požádat, kdo ji posuzuje a podle čeho se rozhoduje. Zároveň je vhodné otevřeně vysvětlovat rozdíly mezi výrobou, THP pozicemi a administrativou.

VYŠŠÍ NÁROKY NA MISTRY A VEDOUČÍ PRACOVNÍKY

Popis situace:

Analýza rizik již předem upozorňovala na vyšší nároky na koordinaci práce týmu při zavádění flexibilních forem práce. V praxi se potvrdilo, že mistři a vedoucí pracovníci mají při změnách klíčovou roli. Musí plánovat směny, předávat informace, vysvětlovat pravidla, zachycovat podněty zaměstnanců a současně udržet plynulost výroby.

Tato role je pro výrobní prostředí přirozená, ale při zavádění nových opatření se její náročnost zvyšuje. Pokud mistři nemají dostatek informací nebo podpory, mohou změny působit nejednotně.

Jak bylo reagováno:

Projekt pracoval se vzděláváním, mentoringem a podporou vedoucích pracovníků. Důležité bylo, aby se neřešila jen obecná témata diverzity a flexibility, ale konkrétní situace z provozu – plánování směn, komunikace s týmem, zpětná vazba nebo práce s rozdílnými očekáváními zaměstnanců.

> „Když má mistr něco vysvětlovat lidem, musí tomu nejdříve rozumět sám. Jinak se z toho rychle stane jen další pokyn.“



Doporučení:

Podporu mistrů je vhodné zachovat i po skončení projektu. Nestačí jednorázové školení. Přínosnější jsou kratší pravidelné formy podpory, sdílení zkušeností mezi mistry a jasné informace ze strany vedení a HR.

NEDOROZUMĚNÍ PŘI ZAVÁDĚNÍ NOVÝCH OPATŘENÍ

Popis situace:

Ve výrobním prostředí se informace často šíří rychle, ale ne vždy úplně přesně. U témat jako flexibilní plánování směn, zkrácené úvazky, psychologická podpora nebo změny v organizaci práce může snadno vzniknout nedorozumění. Zaměstnanci mohou slyšet jen část informace, domyslet si vlastní výklad nebo porovnávat svoji situaci s jiným týmem.

To může vést k pochybnostem, zda jsou opatření spravedlivá, pro koho jsou dostupná a zda se týkají všech stejně.

Jak bylo reagováno:

Projekt využíval více komunikačních kanálů: týmová setkání, ACTIMO, personální samoobsluhu, nástěnky, HR, mistry, firemní snídaně, Focus Group i schránku důvěry. Ukázalo se, že digitální nástroje jsou užitečné, ale samy o sobě nestačí. Ve výrobě je stále zásadní osobní vysvětlení.

- > „Když je informace jen někde vyvěšená, ne každý si ji přečte nebo pochopí stejně. Lepší je, když se to řekne přímo a je prostor se zeptat.“

Doporučení:

Důležité informace je vhodné opakovat více způsoby. U provozních změn se osvědčuje kombinace krátkého písemného sdělení, vysvětlení přes mistry a možnosti položit dotaz anonymně nebo osobně.

RIZIKO NEROVNOMĚRNÉHO ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Popis situace:

Analýza rizik pracovala i s možností nižšího zájmu cílové skupiny. V praxi se ukázalo, že zapojení zaměstnanců není vždy stejné. Někteří se aktivně účastní diskusí, firemních snídaní nebo Focus Group, jiní jsou opatrnější a vyčkávají, zda se změny skutečně projeví.

Ve výrobě je navíc zapojení ovlivněno směnností, vytížením pracovišť a tím, zda zaměstnanci vnímají téma jako prakticky užitečné.

Jak bylo reagováno:

Projekt kombinoval formálnější i méně formální způsoby zapojení. Vedle dotazníků byly využity rozhovory, Focus Group, firemní snídaně a průběžná zpětná vazba. Díky tomu bylo možné zachytit i názory, které by se v běžném dotazníku nemusely objevit.

- > „Ne každý chce mluvit na poradě. Někdo řekne víc u snídaně nebo mezi čtyřma očima.“

Doporučení:

Do budoucna je vhodné zachovat více forem zapojení zaměstnanců. Ne všem vyhovuje stejný způsob komunikace. Vedle dotazníků má smysl pracovat s menšími skupinami, neformálním setkáním a individuální zpětnou vazbou.

ORGANIZAČNÍ ZMĚNA VE VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Popis situace:

V průběhu realizace došlo ke změně ve vedení společnosti. Jeden z jednatelů byl nahrazen novým jednatelem z mateřské společnosti, který působí převážně v Německu. Tato okolnost přirozeně ovlivnila komunikaci a rozhodování, protože část řízení probíhala více na dálku.

Nešlo o selhání projektu, ale o běžnou organizační změnu, která zvýšila nároky na předávání informací, koordinaci a roli místního vedení.



Jak bylo reagováno:

Projekt pokračoval s důrazem na lokální řízení změn, práci HR, mistrů a vedoucích pracovníků. V praxi se ukázalo, že právě pravidelná komunikace a jasné rozdělení odpovědností pomáhají překlenout období, kdy část rozhodování probíhá mimo každodenní provoz firmy.

- > „Když část vedení není denně ve firmě, musí být o to jasnější, kdo co předává dál a kdo má jakou odpovědnost.“

Doporučení:

Při obdobných organizačních změnách je vhodné posílit lokální komunikační kanály, pravidelně informovat mistry a HR a nenechávat vysvětlování změn pouze na neformální komunikaci.

RIZIKO ZTRÁTY KNOW-HOW A OMEZENÉ ZASTUPITELNOSTI

Popis situace:

Výrobní firma je závislá na zkušených zaměstnancích, kteří znají technologii, postupy, specifika výroby a provozní zvyklosti. Pokud je určitá činnost navázána jen na jednoho nebo několik málo lidí, vzniká riziko při absenci, odchodu do důchodu nebo změně pracovního zařazení.

Toto riziko souvisí také s flexibilitou. Pokud není zastupitelnost, je obtížnější plánovat směny pružněji a vycházet vstříc individuálním potřebám zaměstnanců.

Jak bylo reagováno:

Projekt posílil téma zaškolování, předávání know-how a interní mobility. Zavedení nové laserové svářečky zároveň vytvořilo konkrétní příležitost pro rozvoj kvalifikace, přesuny v rámci výroby a předávání zkušeností mezi pracovníky.

- > „Když něco umí jen jeden člověk, je problém hned, jak chybí. To se ve výrobě ukáže okamžitě.“

Doporučení:

Společnost by měla dál mapovat klíčové pozice a plánovat předávání zkušeností dříve, než vznikne problém. Starší a zkušenější zaměstnanci mohou být důležitými nositeli know-how, pokud pro to mají čas a podporu.

DLOUHODOBOST ZMĚN V OBLASTI GENDEROVÉ ROVNOVÁHY

Popis situace:

Projekt pracoval s tématem rovných příležitostí a otevřenější náborové komunikace. V praxi se ale potvrdilo, že změnit genderovou strukturu výrobních a technických pozic nelze v krátkém období. Vstupují do toho stereotypy o technických profesích, regionální trh práce, dostupnost kvalifikovaných uchazečů i charakter výroby.

Jak bylo reagováno:

Pozornost byla věnována tomu, jak jsou pracovní pozice prezentovány, jak se komunikuje možnost zaučení a jak se mluví o kariérním růstu. Cílem nebylo vytvářet formální kvóty, ale otevřít pracovní příležitosti širšímu okruhu uchazečů a uchazeček.

- > „Když někdo neví, co ta práce obnáší, často si ji ani neumí představit. Je potřeba ukazovat konkrétně, co se u nás dá dělat a naučit.“

Doporučení:

V otevřenější náborové komunikaci je vhodné pokračovat dlouhodobě. Smysl má ukazovat konkrétní práci, možnosti zaučení, nové technologie a reálné kariérní cesty ve výrobě.

Rizika, která se v průběhu projektu objevila, jsou pro výrobní prostředí typická. Týkají se především provozní návaznosti, komunikace, role mistrů, rozdílných očekávání zaměstnanců a předávání know-how. Projekt ukázal, že tato rizika nelze odstranit jednorázově, ale lze je řídit pravidelnou komunikací, zapojením zaměstnanců, podporou vedoucích pracovníků a průběžným vyhodnocováním praxe.



SHRNUTÍ

Uvedené příklady ukazují, že největší přínos měla opatření, která nebyla postavena pouze na dokumentech nebo formálních pravidlech, ale na práci s lidmi. Důležitou roli sehrálo vysvětlování změn, vzdělávání a mentoring vedoucích pracovníků, průběžná zpětná vazba, Focus Group, firemní snídane, týmová setkání, ACTIMO, schránka důvěry a každodenní komunikace prostřednictvím mistrů. Právě kombinace těchto nástrojů pomohla převést strategii do běžného provozu. Flexibilní plánování směn, lepší předávání informací mezi směnami, podpora zastupitelnosti a práce s know-how se ukázaly jako opatření, která dávají ve výrobní firmě praktický smysl, pokud jsou dobře vysvětlena a provozně zvládnutelná.

Projekt zároveň potvrdil, že změny ve výrobní společnosti nevznikají jedním rozhodnutím. Vznikají postupně – při plánování směn, v rozhovoru s mistrem, při předávání práce mezi směnami, při zaučování kolegy nebo při hledání řešení pro konkrétní životní situaci zaměstnance. Právě tato každodenní rovina dává strategii největší význam a tvoří základ pro její další rozvoj po skončení projektu.

7. ZHODNOCENÍ PROVEDITELNOSTI OPATŘENÍ PRO DALŠÍ ORGANIZACE

Zkušenost společnosti Frauenthal Airtank Hustopeče s.r.o. ukazuje, že i ve výrobní firmě s pevně daným provozem, směnností a návazností práce je možné rozvíjet flexibilitu a otevřenější pracovní kulturu. Nejde však o jednoduché přenesení modelů z administrativního prostředí. Opatření musí vycházet z reality výroby, dostupnosti lidí, kvalifikace, zastupitelnosti a role mistrů.

Přenositelnost opatření je proto vysoká zejména tam, kde organizace nehledá plošné a rychlé řešení, ale postupný a praktický způsob, jak zlepšit plánování práce, komunikaci, stabilitu týmů a dostupnost podpory pro zaměstnance. Řada opatření není nákladná, ale vyžaduje čas, důslednost a ochotu pravidelně vysvětlovat změny.

FLEXIBILNÍ PLÁNOVÁNÍ SMĚN

Flexibilní plánování směn se ukázalo jako opatření, které je pro výrobní prostředí vhodnější než některé obecné formy flexibility. Umožňuje pracovat s individuálními potřebami zaměstnanců, ale zároveň respektuje výrobní plán, obsazení směn a provozní návaznosti.

Přenositelnost:

Opatření je přenositelné do výrobních firem se směnným provozem, pokud je zavedeno jako provozně řízená možnost, nikoli jako automatický nárok.

Klíč k úspěchu:

Jasná pravidla, včasné plánování, zapojení mistrů a otevřená komunikace o tom, proč některé požadavky lze splnit a jiné ne.

Limit:

Bez zastupitelnosti a dostatečného obsazení směn může flexibilní plánování narážet na provozní hranice.

TÝMOVÁ SETKÁNÍ A KOMUNIKACE VE VÝROBĚ

Týmová setkání, označovaná ve společnosti jako „bubliny“, se ukázala jako jednoduchý a přitom účinný nástroj. Pomohla přenášet informace z vedení směrem k výrobním týmům, vysvětlovat změny a zachycovat podněty z provozu.

Přenositelnost:

Velmi dobře přenositelné opatření pro výrobní firmy, kde zaměstnanci nemají pravidelný přístup k e-mailu nebo firemním informačním systémům.



Klíč k úspěchu:

Pravidelnost, stručnost, srozumitelný jazyk a příprava mistrů na to, co mají zaměstnancům předat.

Limit:

Pokud setkání nemají jasný obsah nebo se konají nepravidelně, mohou být zaměstnanci vnímána jako formální aktivita bez skutečného přínosu.

PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ MEZI SMĚNAMI

Ve směnném provozu má kvalita předávání informací přímý dopad na plynulost práce, návaznost úkolů i atmosféru mezi týmy. Opatření zaměřené na lepší předávání informací mezi směny je proto velmi dobře přenositelné.

Přenositelnost:

Vhodné pro všechny organizace se směnným provozem, zejména tam, kde na sebe práce jednotlivých směn navazuje.

Klíč k úspěchu:

Jednoduchý standard předávání informací, jasná odpovědnost a pravidelné připomínání významu této oblasti.

Limit:

Příliš složité formuláře nebo administrativně náročné postupy mohou vést k tomu, že se opatření nebude v praxi používat.

VZDĚLÁVÁNÍ, MENTORING A PODPORA VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ

Projekt potvrdil, že vedoucí pracovníci a mistři jsou pro zavádění změn klíčoví. Nestačí nastavit pravidla na úrovni HR nebo vedení. Opatření se dostanou do praxe až ve chvíli, kdy jim rozumí ti, kdo denně řídí směny a komunikují se zaměstnanci.

Přenositelnost:

Velmi dobře přenositelné do všech výrobních a provozních firem, kde změny závisí na každodenní práci vedoucích pracovníků.

Klíč k úspěchu:

Praktické vzdělávání, mentoring, práce s konkrétními situacemi a možnost otevřeně řešit obavy nebo nejasnosti.

Limit:

Jednorázové školení obvykle nestačí. Vedoucí pracovníci potřebují podporu průběžně, zejména pokud se mění organizace práce nebo očekávání zaměstnanců.

FOCUS GROUP, FIREMNÍ SNÍDANĚ A ZPĚTNÁ VAZBA

Focus Group, firemní snídaně a další méně formální způsoby zpětné vazby se ukázaly jako užitečné zejména proto, že umožnily zachytit pohled zaměstnanců jinak než jen prostřednictvím dotazníku. Ve výrobním prostředí má osobní rozhovor často větší vypovídací hodnotu než obecně formulovaná anketa.

Přenositelnost:

Opatření jsou dobře přenositelná i do menších a středních firem. Nevyžadují vysoké náklady, spíše čas a ochotu vedení naslouchat.

Klíč k úspěchu:

Bezpečná atmosféra, konkrétní témata a ochota pracovat i s nepříjemnou zpětnou vazbou.

Limit:

Pokud zaměstnanci nevidí, že se s jejich podněty dále pracuje, může důvěra v podobná setkání rychle oslabet.



ACTIMO, PERSONÁLNÍ SAMOOBSLUHA A SCHRÁNKA DŮVĚRY

Digitální a podpůrné komunikační nástroje pomohly zlepšit dostupnost informací. ACTIMO, personální samoobsluha, nástěnky, HR komunikace a schránka důvěry vytvořily více cest, jak se zaměstnanci mohou k informacím dostat nebo sdělit podnět.

Přenositelnost:

Dobře přenositelné do organizací, kde část zaměstnanců nemá běžný přístup k firemnímu e-mailu nebo pracuje ve směnném provozu.

Klíč k úspěchu:

Kombinace digitálních nástrojů a osobní komunikace. Ve výrobě není vhodné spoléhat pouze na aplikaci nebo systém.

Limit:

Samotné zveřejnění informace neznamená, že zaměstnanci informaci pochopili nebo ji budou umět využít.

ZASTUPITELNOST A PŘEDÁVÁNÍ KNOW-HOW

Zastupitelnost se ukázala jako základní podmínka flexibility i stability provozu. Pokud je určitá činnost navázána jen na jednoho zaměstnance, firma je zranitelná při absencích, dovolených, odchodech nebo změnách směn.

Přenositelnost:

Vysoce přenositelné opatření pro výrobní firmy, technické provozy i menší organizace, kde je know-how soustředěno u několika zkušených pracovníků.

Klíč k úspěchu:

Včasně mapování klíčových pozic, systematické zaučování a zapojení zkušených zaměstnanců do předávání znalostí.

Limit:

Předávání know-how vyžaduje čas. Pokud je výroba dlouhodobě vytížená, může být obtížné najít prostor pro zaučování.

OTEVŘENĚJŠÍ NÁBOROVÁ KOMUNIKACE A ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI

Otevřenější náborová komunikace se ukázala jako důležitá, ale dlouhodobá oblast. V technickém a výrobním prostředí nelze očekávat rychlou změnu genderové struktury. Přínosem je spíše postupná změna způsobu, jakým firma prezentuje pracovní pozice, možnosti zaučení, kariérní růst a práci s novými technologiemi.

Přenositelnost:

Opatření je přenositelné do firem, které dlouhodobě narážejí na stereotypní vnímání některých profesí nebo chtějí oslovit širší okruh uchazečů.

Klíč k úspěchu:

Konkrétní popis práce, srozumitelný jazyk inzerátů, důraz na zaučení a ukázka reálných možností profesního růstu.

Limit:

Samotná úprava náborové komunikace nemusí rychle změnit složení zaměstnanců, pokud je na trhu práce omezený počet uchazečů.

RIZIKA A LIMITY PŘENOSITELNOSTI

Přenositelnost opatření je vysoká, ale vždy závisí na provozních podmínkách konkrétní firmy. Největším rizikem je snaha převzít opatření formálně, bez úpravy na vlastní provoz.

U výrobních firem je nutné vždy zohlednit:

- > směnnost a návaznost práce,
- > kvalifikaci a zastupitelnost zaměstnanců,



- > roli mistrů a vedoucích pracovníků,
- > dostupnost komunikačních kanálů pro výrobní zaměstnance,
- > regionální trh práce,
- > technologické vybavení a odbornou náročnost pozic.

Flexibilita, komunikace ani rovné příležitosti nefungují jako samostatná opatření. Ve výrobní firmě se navzájem podmiňují. Flexibilita potřebuje zastupitelnost, zastupitelnost potřebuje předávání know-how, komunikace potřebuje důvěryhodné nositele informací a otevřenější nábor potřebuje dlouhodobou práci s obrazem technických profesí.

SHRNUTÍ

Implementace ve společnosti Frauenthal ukázala, že i ve výrobní firmě lze opatření v oblasti flexibility, komunikace a otevřenější pracovní kultury zavádět prakticky, pokud jsou přizpůsobena reálnému provozu. Nejlépe fungovala ta opatření, která nebyla nastavena plošně, ale vycházela z konkrétních potřeb zaměstnanců, směnného provozu, mistrů a výrobních týmů.

Z hlediska přenositelnosti se jako nejvhodnější ukázala zejména jednoduchá a pravidelná opatření: týmová setkání, lepší předávání informací mezi směny, práce s mistry, Focus Group, firemní snídaně, ACTIMO, schránka důvěry a podpora zastupitelnosti. Tato opatření nejsou sama o sobě nákladná, ale vyžadují důslednost, pravidelnost a ochotu vedení pracovat se zpětnou vazbou. Flexibilní plánování směn je rovněž přenositelné do dalších výrobních firem, ale pouze za určitých podmínek. Musí být navázáno na výrobní plán, obsazení směn, kvalifikaci zaměstnanců a zastupitelnost. Pokud by bylo převzato pouze formálně, bez jasných pravidel a komunikace, mohlo by naopak vyvolat nejasnosti nebo pocit nerovného přístupu.

Zkušenost z implementace potvrzuje, že klíčem není zavést co nejvíce opatření, ale vybrat taková, která mají pro konkrétní firmu praktický význam. V prostředí výroby je důležité začínat menšími kroky, průběžně je vyhodnocovat a upravovat podle toho, jak fungují v každodenním provozu. Právě tento postup je dobře přenositelný i do dalších organizací podobného typu.

8. ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Implementace strategie diverzity a flexibilní pracovní kultury ve společnosti Frauenthal Airtank Hustopeče s.r.o. ukázala, že i ve výrobní firmě s pevně daným provozem, směnností a vysokými nároky na plynulost výroby lze hledat praktičtější formy flexibility, komunikace a podpory zaměstnanců. Projekt nepřinesl jednoduché ani plošné řešení pro všechny pracovní pozice, ale pomohl ověřit, jaká opatření mají v tomto typu prostředí reálný význam.

Za jeden z hlavních výsledků lze považovat zavedení a ověření flexibilního plánování směn. Toto opatření umožnilo uchopit flexibilitu způsobem, který je přiměřený výrobnímu provozu. Nešlo o obecný benefit ani automatický nárok, ale o provozně řízenou možnost, kterou lze využívat tam, kde to umožňuje výrobní plán, obsazení směn, kvalifikace zaměstnanců a zastupitelnost.

Druhým významným posunem bylo zlepšení komunikace mezi vedením, mistry a řadovými zaměstnanci. Projekt podpořil pravidelnější předávání informací, týmová setkání, práci se zpětnou vazbou a větší důraz na roli mistrů. Právě komunikace se ukázala jako jeden z klíčových předpokladů toho, aby zaměstnanci zaváděným opatřením rozuměli a nevnímali je pouze jako formální změnu. Projekt zároveň potvrdil, že flexibilita ve výrobní firmě úzce souvisí se zastupitelností, předáváním know-how a stabilitou týmů. Bez těchto prvků nelze dlouhodobě rozvíjet pružnější plánování směn ani reagovat na individuální potřeby zaměstnanců. Důležitým poznatkem proto je, že flexibilní pracovní kultura není samostatné opatření, ale soubor navazujících kroků v organizaci práce, komunikaci a řízení lidí.



V oblasti rovných příležitostí a genderové rovnováhy byl vývoj opatrnější. Projekt nepřinesl výraznou změnu v celkové struktuře zaměstnanců, což odpovídá charakteru technických a výrobních pozic i situaci na regionálním trhu práce. Přesto podpořil otevřenější náborovou komunikaci, větší důraz na možnosti zaučení, kariérního rozvoje a férovější prezentaci pracovních příležitostí.

DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ

- ✚ **Zachovat a dále rozvíjet flexibilní plánování směn** jako provozně řízenou možnost. Doporučuje se jasně komunikovat podmínky jeho využití a průběžně vyhodnocovat, kde je tato forma flexibility reálně proveditelná.
- ✚ **Pokračovat v pravidelné komunikaci mezi vedením, mistry a zaměstnanci.** Týmová setkání, předávání informací mezi směny, Focus Group, firemní snídaně a schránka důvěry se ukázaly jako užitečné nástroje, které pomáhají zachytit podněty z provozu a snižovat riziko nedorozumění.
- ✚ **Podporovat mistry a vedoucí pracovníky** v jejich roli při zavádění změn. Doporučuje se navázat na vzdělávání a mentoring, pracovat s konkrétními situacemi z provozu a vytvářet prostor pro sdílení zkušeností mezi vedoucími pracovníky.
- ✚ **Rozvíjet zastupitelnost a předávání know-how.** Společnost by měla dále mapovat klíčové pozice, podporovat zaškolování a cíleně pracovat se zkušenými zaměstnanci jako nositeli odbornosti.
- ✚ **Dále využívat ACTIMO, personální samoobsluhu a další komunikační kanály,** ale vždy v kombinaci s osobním vysvětlením. Ve výrobním prostředí samotné zveřejnění informace nestačí; důležité je, aby zaměstnanci věděli, kde informace najdou a jak se jich konkrétně týkají.
- ✚ **Zachovat psychologickou podporu jako běžnou součást péče o zaměstnance.** Tato podpora existovala již před projektem, projekt ji však více propojil s tématy pracovní pohody, komunikace, zvládání změn a stability týmů.
- ✚ **Pokračovat v otevřenější náborové komunikaci a práci s rovnými příležitostmi.** Doporučuje se ukazovat technické a výrobní pozice konkrétně, srozumitelně a bez zbytečných stereotypů, včetně možností zaučení, práce s novými technologiemi a profesního růstu.
- ✚ **Po obdržení a doplnění všech výstupních dat dále zpřesnit závěry,** zejména tam, kde bude možné podpořit kvalitativní zjištění dalšími kvantitativními údaji.

Tento projekt nebyl pouze o zavedení několika nových nástrojů. Byl především o hledání způsobu, jak ve výrobní firmě mluvit o flexibilitě, komunikaci a podpoře zaměstnanců tak, aby tato témata nebyla vzdálená každodenní realitě provozu. Ukázalo se, že změna nevzniká jedním rozhodnutím, ale postupně – při plánování směn, při předávání práce, v rozhovoru s mistrem, při zaučování kolegy nebo při hledání řešení pro konkrétní životní situaci zaměstnance.

Společnost Frauenthal Airtank Hustopeče s.r.o. díky projektu získala použitelný rámec, na který může dále navazovat. Nejde o uzavřený výsledek, ale o základ pro další práci s lidmi, směny, komunikací a stabilitou týmů. Hodnota projektu spočívá právě v tom, že strategická témata přiblížil běžnému provozu a ukázal, kde mají ve výrobním prostředí skutečný smysl.

Poděkování patří všem zaměstnancům, mistrům, vedoucím pracovníkům, HR a členům realizačního týmu, kteří se do projektu zapojili, sdíleli své zkušenosti, připomínky i pochybnosti a pomohli ověřit, co může v praxi fungovat. Strategie tímto dokumentem nekončí. Naopak vytváří základ pro další postupný rozvoj flexibilní, předvídatelné a otevřenější pracovní kultury ve společnosti.

Největší hodnota projektu spočívá v tom, že ukázal cestu, jak o změnách nemluvit pouze na úrovni dokumentů, ale převádět je do každodenní práce lidí. Do směn, týmů, rozhovorů, rozhodování i



vzájemné důvěry. Právě tam se bude ukazovat, zda se strategie stane živou součástí firmy – a právě tam má její další pokračování největší smysl.

1 DIVERZITA A FLEXIBILITA JAKO CESTA K ÚSPĚCHU

Změny indexů¹

