

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Lucie Strejčková

**HR STRATEGIE VE SPOLEČNOSTI VODÁRNA PLZEŇ**  
**HR STRATEGY IN COMPANY VODARNA PILSEN**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ekaterina KHITLOVÁ

Olomouc 2014

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci zpracovala samostatně a na základě informačních zdrojů, které jsou uvedeny v závěrečném soupisu literatury a pramenů a tištěná verze se shoduje s verzí elektronickou.

Olomouc 30. 11. 2013

Lucie Strejčková

### **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat a předat uznání vedoucímu bakalářské práce pí Ekaterině Khitilové za cenné rady a odborné vedení, které přispěly k řádnému vypracování bakalářské práce.

Obzvláště bych chtěla poděkovat společnosti VODÁRNA PLZEŇ, a.s., která se významnou měrou podílela na tomto projektu po dobu, kdy jsem získávala veškeré informace a tímto především manažerovi lidských zdrojů ing. Milošovi Klimentovi za jeho podporu.

Na závěr bych chtěla vyjádřit velké díky ing. P. Slezákovi, personálnímu řediteli PVK , který nejenže mi umožnil studium, ale celé roky mi byl velkou oporou s maximální trpělivostí, a to jak na poli mých pracovních povinností, tak i v rámci sdílení potřebných informací.

## OBSAH

1	SOUHRN CÍLŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	5
2	STRATEGIE A JEJÍ DEFINICE .....	5
2.1	Strategický management – základní modely .....	6
2.1.1	Model strategického řízení dle Pearce a Robinsona.....	7
2.1.2	Model strategického řízení dle Kaplana a Nortona .....	7
2.1.3	Model strategického řízení dle Portera.....	7
2.1.4	Model B.I.B.S. model.....	8
2.2	Vybraný strategický management - B.I.B.S. model .....	8
3	IDENTIFIKACE SPOLEČNOSTI.....	12
3.1	Základní informace o VP .....	12
3.2	Mise a vize společnosti .....	13
3.3	Identifikace firemní strategie .....	13
3.4	Identifikace společnosti VP – 7P analýza.....	14
3.4.1	Produkt .....	14
3.4.2	Cena.....	14
3.4.3	Místo.....	14
3.4.4	Propagace .....	15
3.4.5	Proces .....	15
3.4.6	Plánování .....	15
3.4.7	Lidé.....	15
4	ANALÝZA SOUČASNÉ HR STRATEGIE .....	16
4.1	Základní současné HR strategie ve VP.....	16
4.2	Strategické cíle HR ve VP .....	17
4.2.1	Strategický cíl: Zlepšit kvalitu současných služeb.....	17
4.2.2	Strategický cíl: Zvýšit efektivitu současné hlavní činnosti .....	18



4.2.3	Strategický cíl: Zájem o dlouhodobě udržitelný rozvoj prostřednictvím zavádění “zelených” technologií a programu “uhlíková stopa” .....	18
4.2.4	Strategický cíl: Rozvíjet průřezové iniciativy a rozvinout úspory nákladů synergie .....	19
4.2.5	Strategický cíl: Rozvíjet podnikání a vytvářet podnikatelské příležitosti ...	19
4.3	SLEPT analýza .....	20
4.3.1	Sociální trendy .....	20
4.3.2	Legislativní trendy .....	21
4.3.3	Ekonomické trendy .....	21
4.3.4	Politické trendy .....	21
4.3.5	Technologické trendy .....	21
4.4	PH analýza příležitostí a hrozeb .....	22
4.5	Vnitřní analýza současné HR strategie .....	23
4.5.1	Zaměstnanci .....	23
4.5.2	Odměňování .....	24
4.5.3	Vzdělávání .....	25
4.6	Důvody pro revizi stávající HR strategie ve VP .....	26
5	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VP – <i>METODIKA</i> .....	27
5.1	Metodologie a plán průzkumu .....	27
5.2	Části kvantitativního průzkumu .....	27
5.3	Timetable průzkumu .....	28
5.4	Průběh průzkumu ve VP .....	29
5.5	Dotazník .....	30
5.5.1	První strana dotazníku .....	30
5.5.2	Druhá strana dotazníku .....	30
6	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VP - <i>PRAXE</i> .....	31
6.1	Interpretace výsledků průzkumu .....	31
6.1.1	Tendence vývoje a informovanost ve společnosti .....	31

6.1.2	Personální a sociální politika společnosti.....	33
6.1.3	Vztahy na pracovišti, s vedením.....	34
6.1.4	Organizace práce, pracovní náplň .....	37
6.1.5	Pracovní podmínky.....	39
6.1.6	Otevřené otázky.....	40
6.2	Shrnutí výsledků průzkumu .....	40
6.3	Finální SWOT analýza.....	41
7	NÁVRHY NA NOVOU KONCEPCI HR STRATEGIE .....	43
7.1	Návrh: Nábor a výběr nových zaměstnanců .....	43
7.2	Návrh: Řízení procesu adaptace .....	45
7.3	Návrh: Firemní kultura .....	46
7.4	Návrh: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců .....	48
7.5	Návrh: Hodnocení zaměstnanců – Kompetenční model.....	49
7.6	Realizace HR strategie – další kroky .....	50
7.7	Klíčové úkoly pro HR management ve VP – další období.....	51
	ZÁVĚR.....	52
	ANOTACE .....	53
	SEZNAM LITERATURY.....	54
	Seznam tabulek.....	55
	Seznam grafů .....	56
	Seznam obrázků.....	57
	Seznam příloh.....	58
	PŘÍLOHY.....	59

# ÚVOD

Tématem této mé bakalářské práce je analýza stávající HR strategie společnosti VODÁRNA PLZEŇ (dále jen VP) a posoudit možnosti změn v personální strategii pro lepší koordinaci s dlouhodobou firemní strategií ve VP.

Hlavní motivací pro výběr tohoto tématu je skutečnost, že v současné nestabilní situaci a v souvislosti se světovou ekonomikou je nezbytné, aby každá společnost se snažila čelit problémům okamžitě. Otázkou je, do jaké míry bude VP ovlivněna globální krizí. Samotné podnikání se nyní zaměřuje převážně na poskytování nepostradatelných služeb, jako je užitná voda, energie a nakládání s odpady. Jedním z nejdůležitějších faktorů podnikatelského úspěchu každé firmy je řízení lidských zdrojů.

Mým hlavním cílem je analyzovat a přezkoumat stávající personální strategie ve VP a navrhnout případné změny pro lepší plnění strategických cílů společnosti a tím docílit vyšší efektivity procesů ve společnosti.

Pro lepší přehlednost je práce členěna do šesti hlavních kapitol a posléze do několika podkapitol a skupin s danou návazností. Zároveň je obsah textu dělen na teoretickou a praktickou část.

V úvodní teoretické části jsou popsány vybrané teorie strategie řízení jako např. Kaplanův a Nortonův model a model dle Pearce a Robinsona, Porter a B.I.B.S. model.

Další kapitoly jsou věnovány metodice, která se sestává z výběru vhodných analytických metod, jako analýzy stávajícího stavu společnosti, analýz vnějších a vnitřních faktorů (např.: SWOT-PH, SLEPT a 7P, na jejichž základě bude zvolen strategický model a poté stanoveny návrhy na provedení ozdravných opatření. Časový rozsah pro zavedení navržených změn v personální strategii bude do konce roku 2014.

Cílem mé personální práce je i práce s „osobním potenciálem“, jeho schopnostmi, intelektem, úrovní předvídání, adaptabilitou a úrovní motivace, tj. stupeň ochoty používat své schopnosti na požadované intenzitě.<sup>1</sup> Pro dosažení očekávaného propojení a správné motivace zaměstnanců je proto nutné znát jejich názory.

Praktickou částí je tudíž průzkumné šetření spokojenosti zaměstnanců formou dotazníku. Ze závěrů dotazníku bude získán přehled o postojích zaměstnanců k jednotlivým oblastem řízení a o spokojenosti s poskytovanými benefity.

---

<sup>1</sup> Srov. SYNEK, M., a kol., *Podniková ekonomika*, s. 209.



# 1 SOUHRN CÍLŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Výběr vhodného modelu strategického řízení
- Implementace externích analýz – SLEPT a analýza PH (1/2 SWOT)
- Interní analýza je zaměřena na implementaci v oblasti HR, 7P analýza, včetně průzkumu spokojenosti zaměstnanců
- Na základě vnitřní a vnější analýzy dojde k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a k závěrečnému sestavování finální SWOT analýzy
- Formulace změny návrhů v personální strategii
- Doporučení implementace návrhů s jasně definovanými kroky a podmínkami do budoucnosti ve formě SMART

## 2 STRATEGIE A JEJÍ DEFINICE

*„Slovo strategie má základ ve starořeckém slově “stratagan”, což znamená nečekaný zvrát, překvapivé rozuzlení, předstírání, léčka, úskok, apod.“<sup>2</sup> Strategie je stav mysli, je denní součástí chování každého člověka v oblasti osobní, pracovní, sociální, aniž by si tento proces uvědomoval. Je to způsob, jak postupovat od vize k výsledkům. V našem případě to lze chápat jako nezbytnost tvorby různých plánů a programů, výměny potřebných materiálů a zdrojů k dosažení hlavního cíle a abychom tak obstáli v konkurenci.*

Pro dosažení účinku strategie, včetně jejích možných změn, je vhodné naplánovat proces jejího provádění a následného sledování. „Co neměříme, neřídíme“.

Strategie stanovuje směr a dlouhodobou činnost organizace. V ideálním případě se organizace stále přizpůsobuje měnícímu se prostředí, ve kterém působí, tj. trhu, zákazníkům a očekávání zainteresovaných stran (stakeholders).

Strategický management je komplexní oblast, která pokrývá téměř všechny funkční oblasti organizace, jako je marketing, finance a účetnictví, lidské zdroje, včetně provozu a výroby a to po nejvyšší úroveň řízení.

---

<sup>2</sup> ZUZÁK, R., *Strategické řízení podniku*, s. 32.

Hlavním kamenem úspěchu firmy je její schopnost pracovat s lidmi, harmonizovat komplex osobních potřeb a cílů zaměstnanců s obchodními cíli.

Zavedený systém pravidelného průzkumu a hodnocení pracovníků pak slouží nejen v oblasti samotného hodnocení pracovníků, ale i ve vzdělávání, kariérovém plánování a v nezpochybnitelné motivaci. V dlouhodobé HR strategii lze tyto údaje použít jako základního kamene pro rozvoj rezerv pracovníků a při změnách jejich zařazení.

Pro správnou motivaci zaměstnanců a dosažení očekávaného propojení všech oblastí HR strategie s cíli společnosti, je nutné znát jejich názory.

## **2.1 Strategický management – základní modely**

**Pro stanovení správné strategie by měla tato procedura zahrnovat:**

- Identifikaci zdroje, potřebného pro projekt změn ve strategii
- Přesné stanovení očekávaného výsledku a kontrolu výsledků
- Způsob harmonizace firemních a individuálních zájmů zaměstnanců
- Znalosti a dovednosti k provádění optimálního způsobu změny
- Definovat optimální styl řízení, vedení a motivaci<sup>3</sup>

**Pro srovnání budou v této bakalářské práci vybrány následující pojmy strategického řízení:**

- Strategické řízení dle Pearce a Robinsona
- Strategické řízení dle Kaplana a Nortona
- Strategické řízení dle Portera
- B.I.B.S. model

**Chceme-li zvolit správnou koncepci strategického řízení, pak by měl nejlepší model splňovat následující kritéria:**

- Jednoduchost a srozumitelnost - schopnost vybraného modelu srozumitelně pokrýt vzájemné vztahy mezi jednotlivými úrovněmi a oblastmi.
- Jasně stanovené požadavky a informace, potřebné pro jednotlivé analýzy
- Dobré podmínky pro následné provádění strategie
- Existenci hierarchie a více úrovní
- Složitost - jako možnost formulování a vzájemné propojení strategických úrovní

---

<sup>3</sup> Srov. STÝBLO, J., *Management současný a budoucí*, s. 18.

- Univerzálnost - možnost použít vybraný model pro různé typy podniků
- Možnost použít strategie k přeformulování personální taktiky

### ***2.1.1 Model strategického řízení dle Pearce a Robinsona<sup>4</sup>***

Model je sestaven z horní a dolní části, kdy horní část modelu je analytická, tudíž definuje strategie řízení procesu, a spodní část ukazuje dopad podnikové strategie do funkčních strategií. Autoři definují strategické řízení jako "soubor těch rozhodnutí a činností, které vedou k formulování a provádění plánů, postavených na cílech společnosti." Nedostatkem tohoto modelu je, že tento systém nebere v úvahu komplexní pohled na strategie v požadovaném rozsahu. Viz příloha 1, s. 58.

### ***2.1.2 Model strategického řízení dle Kaplana a Nortona<sup>5</sup>***

Tento model je založen na metodě Balanced Scorecard, což je nástroj pro zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Viz Příloha 2, s. 59.

Je jasně orientován na praktické otázky společnosti. Především klade důraz na způsoby, které umožňují provádění strategie na nižších úrovních a v jednotlivých oblastech společnosti, bez vyšších nákladů na jeho realizaci. Viz Příloha 3, s. 60.

### ***2.1.3 Model strategického řízení dle Portera***

Porterův model definuje dva základní typy strategií, se dvěma možnostmi zacílení na zákazníka:

- Diferenciační strategie – výjimečnost a odlišnost produktu = vyšší cena
- Nákladová strategie – nízké náklady = nízká cena
- široká cílová skupina (velký trh, široký sortiment výrobků nebo vysoký počet zákazníků)
- úzká cílová skupina (omezený trh, malá skupina zákazníků nebo omezené portfolio produktů)

---

<sup>4</sup> Srov. PEARCE II., J. A., aj., *Strategic management: formulation, implementation & control*, s. 18.

<sup>5</sup> Srov. KAPLAN, R. S., a NORTON, D. P., *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, s. 9.



Tyto možnosti tvoří čtyři základní alternativy generických strategií – Diferenciace, zacílení na diferenciaci, převahu v nákladech a zacílení na náklady. Viz příloha 4, s. 61.

#### **2.1.4 Model B.I.B.S. model<sup>6</sup>**

Tento model jasně definuje podstatné prvky strategické úrovně řízení a popisuje jejich vzájemný vztah (mise, vize a strategie pro všechny úrovně). Model B.I.B.S. je dynamický systém s jasnou hierarchií, se vzájemnou zpětnou vazbou mezi různými úrovněmi strategie. Umožňuje formulaci podnikové strategie v situaci, kdy se společnost skládá pouze z jednoho SBU, což je i případ společnosti VP, vybrané pro tuto práci.

B.I.B.S. model je komplexní a vyvážený systém. Viz příloha 5, s.63.

## **2.2 Vybraný strategický management - B.I.B.S. model**

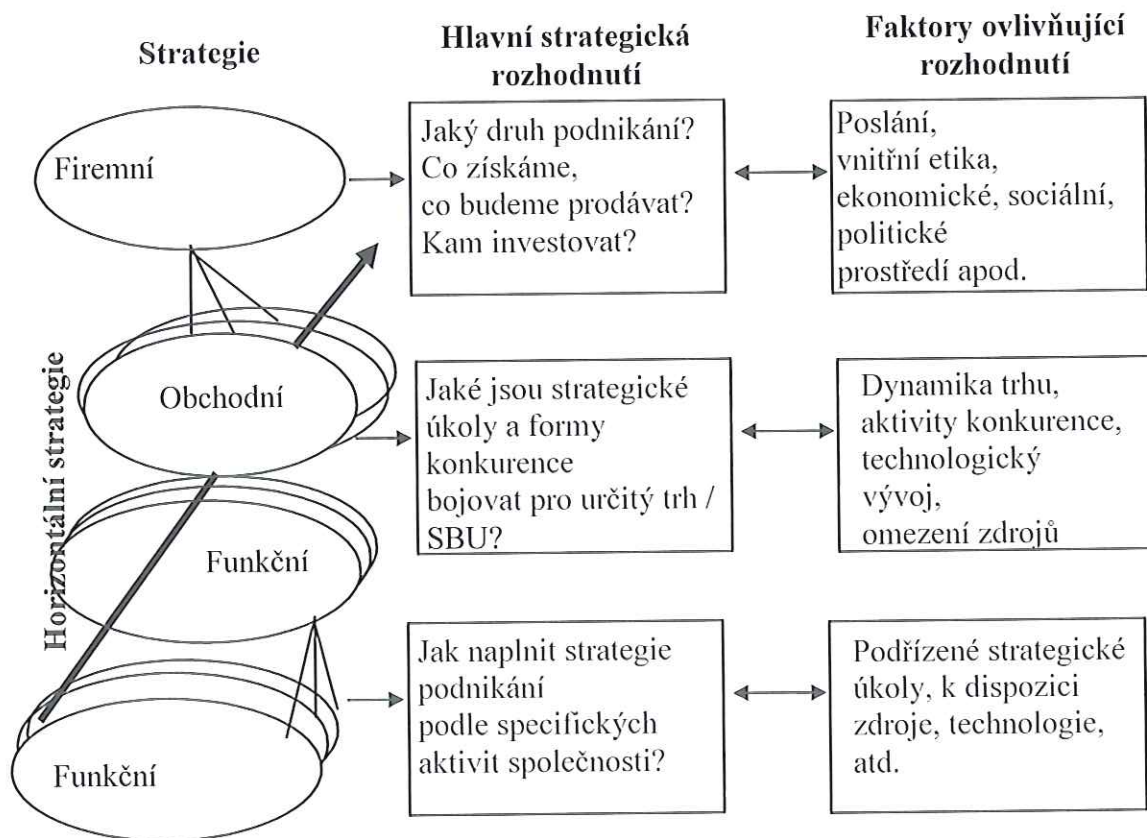
**Pro účely této práce byl B.I.B.S. model vybrán z následujících důvodů:**

- Poskytuje jasné definice a pomoc při řešení konkrétní situace v podniku, je praktický
- K dispozici je vzájemné propojení všech úrovní a prvků a jeho dobrá použitelnost v praxi
- Respektuje přirozenou historii strategického řízení, včetně souladu s nižší úrovní řízení
- Model je otevřený a flexibilní, což umožňuje, aby se všechny prvky strategického řízení zapojily do procesu formulování strategie (podle úrovně a dovedností)
- Pokud je již strategie formulována, pak tento model vede k její transparentnosti a jasnosti. Model pomáhá k účinnosti procesu a pojetí strategie lze přizpůsobit konkrétním podmínkám

Hierarchie firemní strategie je založena na existenci propojených a souvisejících strategií – firemní, obchodní a funkční, viz obr. 1 níže. Odpovídá nám na otázku, jak by mělo strategické řízení vypadat, zda "zdola - nahoru" nebo "shora - dolů".

---

<sup>6</sup> Srov. KEŘKOVSKÝ, M., a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení, teorie pro praxi*, s. 18.



Obr. 1 - Hierarchie korporálních strategií<sup>7</sup>

Tento model vychází z předpokladu, že každá organizace formuluje svoji vizi a poslání.

- **Vize** může být definována jako mentální obraz toho, co by se dalo očekávat v budoucím podnikání.
- **Mise** neboli poslání, by pak měla odpovědět na základní otázku: Co jsme za „business“?

#### Mise splňuje současně několik funkcí:

- Vyjadřuje základní strategické cíle majitelů firmy a top managementu
- Má vnější informační význam, neboť obsah mise a obchodní vztahy s veřejností staví společnost pod stálou veřejnou kontrolu
- V rámci společnosti nastavuje mise základní standard pro chování managementu a zaměstnanců.<sup>8</sup>

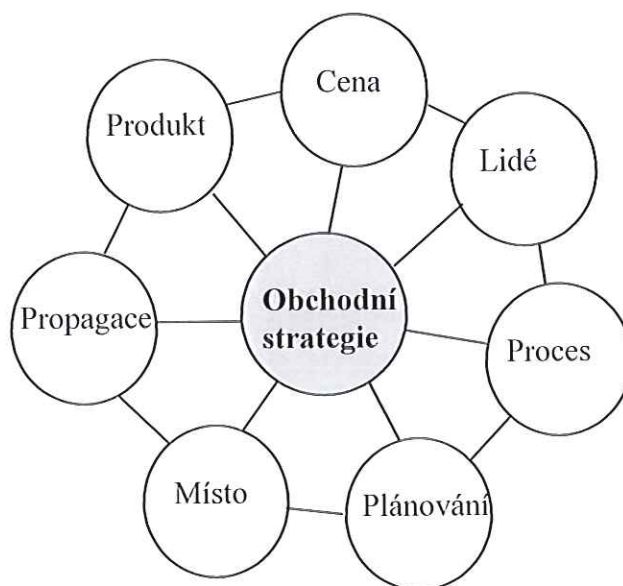
<sup>7</sup> KEŘKOVSKÝ, M., *Ekonomie pro strategické řízení, teorie pro praxi*, s. 8.

<sup>8</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení, teorie pro praxi*, s. 188.



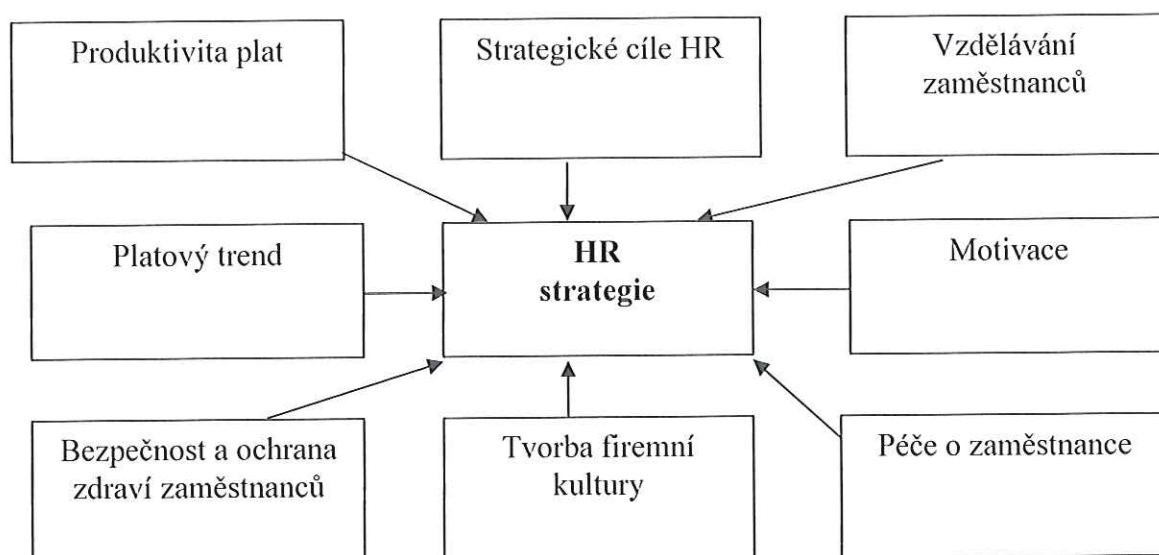
**Firemní strategie** odpovídá na tři základní otázky - **kdo, co a jak?** Odpovědi na tyto otázky by měly být zahrnuty i při formulování strategie.

**Obchodní strategie** by měla stanovit strategické cíle a rozšířit prvky marketingového mixu - produkt, cena, místo, propagace, lidé, proces a plánování, viz obr. 2.



Obr 2 - Marketingový mix -východisko pro definování obch. strategie<sup>9</sup>

**Funkční strategie** zahrnují HR strategii, která bude v této práci podrobně popsána a která tvoří důležitou roli pro dosažení vynikající obchodní strategie.



Obr. 3 - Specifikace systému řízení lidských zdrojů<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 31.

<sup>10</sup> KERKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení, teorie pro praxi*, s. 32.

B.I.B.S. model rozpracovává své poslání v podobě firemních zásad nebo hodnot. Michael Armstrong<sup>11</sup> říká, že hodnoty by měly existovat, neboť jsou vztaženy k věcem, které jsou považované za nejlepší nebo přinejmenším dobré pro organizaci. Nejtypičtější oblastí je ta, ve které jsou vyjádřeny tyto následující hodnoty: výkon, schopnost a způsobilost, konkurenceschopnost, inovace, kvalita, služby pro zákazníka, týmová práce a péče o lidi.

*„Strategické řízení lidských zdrojů se zaměřuje na opatření, které odlišují společnost od svých konkurentů. Formuluje plány, které definují nástroje pro dosažení cílů. Strategie je hledisko, jak si poradit s problémy nebo kritickými faktory úspěchu, stejně jako soubor strategických rozhodnutí, zaměřených na vytváření dlouhodobého dopadu na chování a úspěch organizace“.*<sup>12</sup>

Důležitou součástí fungování každé organizace je firemní kultura.

**Firemní kultura** znamená "vzor základních a kritických myšlenek, ve kterém se určitá skupina vyskytuje a určitá skupina se teprve vytváří nebo rozvíjí, naučila se zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a tím ukázala, že je vnímána a ostatními brána jako všeobecně platná. Noví členové organizace by se jí měli řídit, a pokud je to možné, identifikovat se s ní a jednat s ní v souladu."<sup>13</sup>

Firemní kultura vychází z inovativního a standardního chování. Jsou to zkušenosti, které jsou zdrojem hodnoty v podnikání společnosti a jsou nezbytnou součástí pro její výkon a její růst. Úspěšná firemní kultura je vysoce ceněna jak zákazníky, tak zaměstnanci a je měřítkem úspěchu.

V podnikové kultuře je řízení lidských zdrojů založené na znalostech organizace a je zaměřeno na zvyšování znalostí a odbornosti celé organizace. Jedná se o podporu potenciálu zaměstnanců v rámci vzdělávání, vzájemné spolupráce a účasti na rozvoji vlastní iniciativy.<sup>14</sup>

VP se pohybuje někde na rozhraní mezi kulturou v oblasti lidských zdrojů a kulturou řízení lidských zdrojů znalostního managementu.

---

<sup>11</sup> Srov. AMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 30.

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 51.

<sup>13</sup> BEDRNOVÁ, E., a NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 467.

<sup>14</sup> Srov. STÝBLO, J., *Management současný a budoucí*, s. 142.

## 3 IDENTIFIKACE SPOLEČNOSTI

### 3.1 Základní informace o VP

Pro účely této bakalářské práce pro MVŠO byla vybrána společnost VODÁRNA PLZEŇ a.s., (dále jen VP), se kterou velmi úzce spolupracuji v rámci vykonávání své pracovní pozice – specialista personalistiky ve společnosti VEOLIA VODA ČR (dále jen VV ČR).

Společnost VP byla založena 31. prosince 1996 a je právním nástupcem státních podniků - společností Vodovody, kanalizace Plzeň, spol. s r.o. a Vodárna Plzeň s.r.o. VP provozuje vodohospodářskou infrastrukturu v městě Plzni a v jejím okolí. Je členem skupiny VV ČR a je součástí nadnárodní společnosti Veolia Environment (dále jen VE). Společnost VEOLIA VODA S.A. je světovým lídrem v oblasti poskytování vodohospodářských služeb, jako je výroba a distribuce pitné vody, včetně čištění odpadních vod. VEOLIA VODA S.A. dodává své služby 68 milionům lidí a 40.000 průmyslovým podnikům v 77 zemích. Tato společnost sídlí v Paříži<sup>15</sup>.

#### Hlavní činnosti VP:

- Úprava a dodávka vody
- Odpadní vody – odvod a čištění

#### Další aktivity VP:

- Provoz a údržba vody pro veřejný sektor
- Provoz a údržba kanalizací pro veřejný sektor
- Technická, provozní a obchodní činnost

VP pracuje v oboru, který lze nazvat "přirozeným monopolem" a s produktem, kdy obojí se stává jejím know-how a vstup konkurentů do tohoto odvětví je velmi obtížný. Velmi důležité je, že VP je pouze nájemce - provozovatel vodárenských zařízení, zatímco majitel vodárenské infrastruktury je město Plzeň. Cena vody a odpadní vody není trhem stanovena. Jedná se o druh regulované ceny, sjednané s městem Plzní, která je sestavena z dat a finanční analýzy, vypracované VP a následně schválené zastupitelstvem města.

---

<sup>15</sup> Srov. Interní doklad – Ročenka 2012.



### 3.2 Mise a vize společnosti

Firemní strategie VP se především odvíjí z vizí VV ČR: *"Chceme být největší a nejúspěšnější společností v oblasti environmentálních služeb, poskytovaných na území České republiky a toto postavení si chceme udržet v dlouhodobém horizontu."*<sup>16</sup>

Cílem se pak stává jejich: *"Naplnění vize společnosti prostřednictvím zákaznický orientovaného přístupu při zachování principů dlouhodobě udržitelného rozvoje a sociálních hodnot."*<sup>17</sup>

S vizí a posláním skupiny společností VV ČR jsou spojeny následující hodnoty, které jsou dodržovány i ve VP:

- **Přístup k zákazníkovi** – sledovat, předvídat a uspokojovat zákazníky dle jejich potřeb a vytvářet tak silné a dlouhodobé vztahy. Je to profesionální a stále trvající proces.
- **Odpovědnost** – být si vědom dopadu činností VP na každodenní zlepšení životních podmínek obyvatelstva a nikdy nezapomenout na význam společenské odpovědnosti firmy.
- **Inovace** – podílet se na poskytování služeb s ohledem na životní prostředí. Podporovat průzkum a inovační technologie, s cílem zlepšovat kvalitu služeb.
- **Výkon** – jednat a investovat efektivně na všech úrovních a ve všech částech společnosti, s cílem vytvoření společenských hodnot a tím zajištění dlouhodobé angažovanosti v oblasti obchodu a rozvoje.
- **Solidarita** – vybudovat společnost, založenou na sdílených zkušenostech, kde jediným úspěchem je „když vyhrát, tak vše“.

### 3.3 Identifikace firemní strategie

Ve VP lze strategické řízení rozdělit do několika úrovní. Strategie nadnárodní společnosti VE identifikuje hlavní strategické cíle každé společnosti, včetně VP. Firemní kultura je ve VP orientovaná na zákazníka a kvalitu výrobků, přestože se jedná

---

<sup>16</sup> Interní doklad – Ročenka 2012.

<sup>17</sup> Tamtéž.

o technicky a technologicky zaměřenou společnost, se zajištěním provozu složitých technologických zařízení.

#### **Hlavní strategické cíle VP jsou:**

1. Zlepšit kvalitu současných služeb
2. Zvýšit efektivitu současné hlavní činnosti
3. Zaměřit se na dlouhodobě udržitelný rozvoj, prostřednictvím prováděcích "zelených" technologií a programu "uhlíkové stopa"
4. Rozvíjet průřezové iniciativy a rozvinout úspory nákladů synergie
5. Rozvíjet podnikání a vytvářet podnikatelské příležitosti

V blízké budoucnosti lze očekávat odtržení se od centralizace služeb ve VV ČR a tím od celkového projektu VV ČR.

Zároveň, vzhledem k plánovanému ukončení působení VP ve skupině VV ČR ke konci r. 2016 je snahou se v těchto oblastech co nejefektivněji osamostatnit.

### **3.4 Identifikace společnosti VP – 7P analýza**

#### **3.4.1 Produkt**

Voda - Ve VP je hlavním produktem voda, jednak při její úpravě na pitnou vodu a jednak při čištění odpadních vod.

Hlavní služby: výroba a dodávka vody, odvádění a čištění odpadních vod.

Další služby: provoz a údržba vodovodů pro veřejnou potřebu, provoz a údržba kanalizací.

#### **3.4.2 Cena**

Cena vody (vodné a stočné) - je schvalována orgány města Plzně. Možnost ovlivnit vyjednávání, týkající se ceny vody, je velmi omezená. Jedinou oblastí, kde může VP stanovit svoji vlastní cenovou politiku, je nabízení služeb, spojených s výrobou a distribucí pitné vody, odváděním a čištěním odpadních vod.

#### **3.4.3 Místo**

VP je přímo spojena s územím v provozovaných lokalitách, tj. okres Plzeň město, Plzeň sever a částí okresu Plzeň jih. V této souvislosti se v těchto oblastech nabízí možnost poskytování dalších odborných vodárenských služeb.

#### **3.4.4 Propagace**

Ve VP je úspěšná marketingová strategie, která je zaměřena především na vytváření dobrého jména v oblasti životního prostředí a image "zákazníka přátelské společnosti". Pro získání pozitivní image společnosti je důležitá spolupráce s médii. VP se snaží komunikovat s regionálním a celostátním tiskem. V posledních letech se celkovou image VP daří ve zpravodajských médiích zlepšovat.

#### **3.4.5 Proces**

VP je společnost orientována na zákazníka. Pokud jde o procesy, existují dvě hlavní oblasti, na které se vztahuje činnost VP:

- Pitná voda a čištění odpadních vod
- Doplňkové služby

VP má všechny své procesy pod kontrolou systémů QMS ISO DIN-EN ISO 90001:2009 a ISO-QMS ISO 14001:2005 a SM BOZP - BS-OHSAS 18001:2008, což znamená, že celá struktura veškerých procesů je v rámci certifikace ISO nepřetržitě sledována a ověřována.

Navíc, prostřednictvím svého nadnárodního vlastníka, je VP neustále sledována systémem Sarbanes - Oxley - COSO – tj. ověřování procesů pro jejich kvalitu, pravost a transparentnost.

#### **3.4.6 Plánování**

Důležitými aspekty činnosti VP (dobrá úroveň zisku), je vyhledávání nových zákazníků, přísná kontrola nákladů a díky cash-pool i mít dostatečné množství peněz k dispozici. To vše je důkazem dobrého plánování ve VP. Důležitou součástí procesu plánování je roční schvalování finančních rozpočtů.

#### **3.4.7 Lidé**

VP má v současné době 381 zaměstnanců a patří mezi stabilní, sociálně orientované společnosti, s nízkou fluktuací a s dlouhodobou zaměstnaností. Personální strategie VP je založena na vizi "do práce s méně, ale lépe placenými zaměstnanci". Ve VP je dobrá spolupráce mezi vedením podniku a jeho zaměstnanci – viz kapitola č. 5.



## 4 ANALÝZA SOUČASNÉ HR STRATEGIE

### 4.1 Základní současné HR strategie ve VP

- Strategie lidských zdrojů ve VP vychází z mise a vize společnosti a je následovaná všemi HR procesy, viz obr. 4, s. 20.
- Tato strategie se opírá o manažerský tým, který je postaven převážně z vlastních zdrojů a na základě procesu plánování osobního rozvoje.
- Strategie lidských zdrojů ve VP je částečně založena na nástupnických plánech, v současné době do úrovně vedoucích provozů a odborů, viz příloha 6, s. 63. Nástupnické plány jsou nástrojem pro identifikaci potřeb, potenciálu, řízený rozvoj a vzdělávání manažerů a vedoucích týmů.
- Personální procesy jsou ve společnosti VP upraveny kolektivní smlouvou a vnitřními normami.
- Pro odborné školení zaměstnanců byl ve skupině VV ČR zřízen samostatný školící a vzdělávací institut (IES), který organizuje povinné školení ze zákona, kurzy pro management, různé vzdělávací kurzy a studijní programy, akreditované Ministerstvem školství, apod.
- Náhradou kompetenčního modelu je ve VP vytvořen katalog popisů pracovních míst, kde jsou podrobně popsány pozice ze čtyř specifických aspektů: finance, provoz, zákazník a lidé, viz příloha 7, s. 64-67.
- Sociální dialog je založen na dlouhodobé a korektní spolupráci s odborovou organizací. Pravidla a obsah spolupráce jsou uvedeny v kolektivní smlouvě. To, že se většinou jedná o dobrou spolupráci, prokazuje dlouhodobá, oboustranně otevřená komunikace i ta skutečnost, že za posledních 13 let nebyl veden žádný pracovněprávní spor.
- Kodex etiky - všichni zaměstnanci VP jsou informováni o tomto kodexu a všech souvisejících procesech, které by měly být pod dohledem.
- Souběžně s použitím typicky lineární struktury, lze k řízení projektů použít metodu pro řešení většiny inovací a změn, tj. zapojení nejlepších a nejvhodnějších zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury.

## 4.2 Strategické cíle HR ve VP

Pokud jde o strategické priority samotné implementace cílů v oblasti lidských zdrojů, lze je definovat následovně:

### 4.2.1 Strategický cíl: Zlepšit kvalitu současných služeb

#### ➤ Celoživotní vzdělávání a rozvoj

##### Nástroje

- zajistit školení o komunikaci se zákazníky pro zaměstnance ve Front Office a Call Centrech.
- zajistit, aby prostřednictvím povinného školení byli zaměstnanci zákaznického servisu seznámeni se základními technickými a technologickými požadavky na pracovišti
- zajistit, aby zaměstnanci v provozu obdrželi základní informace o tom, co vlastně znamená "zákaznický orientovaná společnost"

#### ➤ Sdílení a realizace know-how

##### Nástroj:

- organizovat výměnu zkušeností a stáží v ČR i v zahraničí

#### ➤ Zlepšení odměňování a sociálních dávek

##### Nástroj:

- Kombinace kvality služeb pro zákazníky s odměňováním - variabilní část mzdy je spojena s měřitelnými kvalitativními a kvantitativními ukazateli na zákaznickém servisu



#### **4.2.2 Strategický cíl: Zvýšit efektivitu současné hlavní činnosti**

##### **➤ Celoživotní vzdělávání a rozvoj (učení ve společnosti)**

###### Nástroj:

- Podporovat zvýšení počtu vysokoškolsky odstupňovaných zaměstnanců ve spolupráci s IES a vysokými školami a to prostřednictvím interního bakalářského studia na téma "Vodárenství"

##### **➤ Zdraví a bezpečnost**

###### Nástroje:

- Nadále uplatňovat nulovou toleranci vůči pracovním úrazům, prostřednictvím aktivních opatření a kontrol v této oblasti
- Pravidelné a opakované školení první pomoci

##### **➤ Zlepšení odměňování a sociálních benefitů**

###### Nástroje:

- Kombinace mzdových odměn, na základě výsledků každoročního hodnocení výkonu, včetně naplňování plánu rozvoje
- Kombinace mzdových odměn – zavádění, zapojením se do nových technologií

#### **4.2.3 Strategický cíl: Zájem o dlouhodobě udržitelný rozvoj prostřednictvím zavádění "zelených" technologií a programu "uhlíková stopa"**

##### **➤ Celoživotní vzdělávání a rozvoj**

###### Nástroje:

- vysokoškolské vzdělání v oblasti životního prostředí a zelené energetiky
- vzdělávání prostřednictvím interní komunikace (časopis, intranet)

##### **➤ Sdílení a realizace know-how**

###### Nástroje:

- Motivace zaměstnanců k realizaci projektů, šetrných k životnímu prostředí

#### **4.2.4 Strategický cíl: Rozvíjet průřezové iniciativy a rozvinout úspory nákladů synergie**

- **Sdílení a realizace know-how, s maximálním využitím zkušeností a know-how ve skupině. Zlepšit, sjednotit, zjednodušit, optimalizovat a ušetřit náklady**

##### Nástroje:

- Roční výkonnostní hodnocení
- Sledování plánů a mobility
- Nábor
- Vzdělávací programy a odborná příprava
- Bezpečnost při práci
- HR reporting a statistiky

#### **4.2.5 Strategický cíl: Rozvíjet podnikání a vytvářet podnikatelské příležitosti**

- **Moderní, efektivní a pragmatický proces řízení lidských zdrojů**

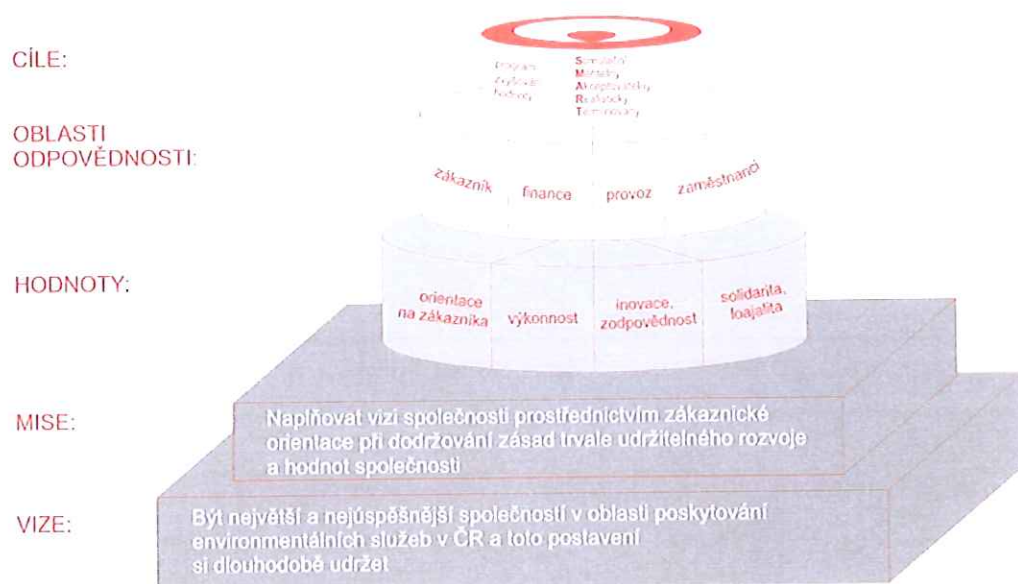
##### Nástroje:

- GPEC – projekt jednotné databáze zaměstnanců k posouzení jejich kompetencí
- Mobilita - používání společných pravidel pro mobilitu v rámci skupiny a v rámci ostatních divizí
- Sjednocení softwaru ve skupině

Co se týče výkonu zaměstnanců, jsou identifikovány oblasti zodpovědnosti (jsou použité pro popis práce pro každého zaměstnance a jeho umístění):

- Zákazník
- Finance
- Provoz
- Zaměstnanci

Výsledkem je projekt “přidaná hodnota” (vrchol pyramidy na obrázku níže), který pracuje s praktickou podobou osobních cílů každého hodnoceného zaměstnance (z úrovně manažerů a výše). Tyto cíle musí být stanoveny v rámci těchto pravidel a ve formě SMART cílů.



Obr. 4 - Pyramida hodnot ve VP<sup>18</sup>

Všechny personální procesy jsou jasně spojeny s vizí a posláním firmy. Jedná se o kulturu a hodnoty, které jsou spojeny se všemi personálními procesy. Všechny nastavené procesy jsou logicky a vzájemně propojeny.

### 4.3 SLEPT analýza

Ke zjištění běžných trendů ve vnějším prostředí společnosti a se zaměřením na oblast lidských zdrojů, použijeme analytickou SLEPT metodu, což je analýza sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických trendů právě pro vnější prostředí společnosti. Tato analýza je sestavena na základě získaných údajů a informací od personálního ředitele VV ČR a VP<sup>19</sup>.

#### 4.3.1 Sociální trendy

- Dlouhodobost zaměstnání – ve VP jsou často zaměstnávány celé generace jedné rodiny
- Negativní vnímání VP jako součást velké mezinárodní skupiny (negativní články v médiích, apod.)

<sup>18</sup> SLEZÁK, P., *Prezentace PVK*, 2009.

<sup>19</sup> Strukturovaný rozhovor s personálním ředitelem spol. VV ČR, dne 22. 9. 2013.

- Snížení spotřeby vody, mimo jiné díky růstu cen vody - to má vliv na mzdy, protože platy a jiné výhody jsou jedním z nákladových prvků pro výrobu pitné vody a procesu čištění odpadních vod

#### **4.3.2 Legislativní trendy**

- Změna zákoníku práce - pružnější pracovní podmínky
- Právní předpisy EU, zejména v oblasti životního prostředí (kvalita vody a odpadních vod), regulace trhu
- Požadavky normy ISO - řízení všech procesů a jejich soulad s platnými předpisy
- Vyšší kolektivní smlouva ve skupině VV ČR výrazně posiluje všechny společnosti. Řeší zejména zlepšení pracovních podmínek a pro společnosti kolektivní smlouvy je závazná

#### **4.3.3 Ekonomické trendy**

- Cena vody je regulována, proto je třeba hledat příležitosti k vytváření zisku v jiných oblastech (stavební činnost, poskytování nových služeb, atd.)
- Vzhledem k neustálému růstu nezaměstnanosti (v současné době asi 10%) je vyšší poptávka po práci, než je nabídka na trhu práce
- Posilování české měny - dobré pro nákup zařízení a strojů ze zahraničí

#### **4.3.4 Politické trendy**

- Pozastavení dotací na základě smluv mezi vlastníky a provozovateli
- Vláda má vliv jak na místní, tak i regionální úrovni - snaha ovlivnit vodovodní sektor na obou těchto úrovních
- Vliv ekologických stran - mohou v budoucnosti prosadit nové předpisy pro vodárenství

#### **4.3.5 Technologické trendy**

- Zvýšení požadavků na kvalifikaci operátorů a standardizaci postupů při provozování sofistikovaného zařízení. Zpřísnění požadavků je spojeno s technologickým rozvojem
- Využití obnovitelných zdrojů energie - důležitý faktor, ovlivňující cenu vody
- Rozvoj obnovitelných zdrojů energie - stále existují možnosti lepšího využívání energie kalového plynu (např. v zemědělství)
- Nové informační systémy -rychlejší a kvalitnější komunikace mezi firmami



- Společný program v rámci skupiny - zvýšení profesního sdílení znalostí

#### 4.4 PH analýza příležitostí a hrozeb

Pro naše účely lze z analýzy SWOT použít jen jednoduchou formu externí analýzy a tou je podrobnější analýza příležitostí a hrozeb. Zvláště rizika jsou v podnikatelské sféře ČR často opomíjena, přestože mají velký význam při podnikání v tržním prostředí. Tato skutečnost je dána historickým vývojem, kdy se za minulého režimu rizika a hrozby téměř ignorovaly.

Tab. 1 - *Analýza příležitostí a hrozeb*<sup>20</sup>

<b>Příležitosti (Occasion)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexní nabídka služeb pro průmyslové zákazníky</li> <li>• Spolupráce s vlastníky infrastruktury, rozvoj kvality vody a sítě odpadních vod</li> <li>• Dobré vztahy s majitelem v rámci rozvoje infrastruktury - vzájemná pomoc</li> <li>• Zvýšení kvality služeb - blíže k zákazníkovi</li> <li>• Rozvoj systému informovanosti veřejnosti o poskytovaných službách</li> <li>• Úspora nákladů centralizací nákupu - zvýšení zisku</li> <li>• Modernizace technologie</li> <li>• Podporou průmyslu je systém vzdělávání - přitahuje nové profesionály</li> <li>• Zlepšení spolupráce s odbory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přejít od průmyslových zákazníků na účinnější technologie, které nemůže VP nabídnout</li> <li>• Investice významných zákazníků do vybudování alternativních vodních zdrojů</li> <li>• Spotřeba vody klesá</li> <li>• Zpochybnění platnosti smluv ze strany EU</li> <li>• Zvýšení tlaku vlády na regulaci cen</li> <li>• Neochota odborů podepsat kolektivní smlouvu</li> <li>• Nespokojenost zaměstnanců s růstem platů – odchod kvalifikovaných zaměstnanců</li> </ul>

<sup>20</sup> Práce vlastní.

## 4.5 Vnitřní analýza současné HR strategie

V této kapitole bude podrobně popsáno provedení analýzy ve VP, se zaměřením na oblast lidských zdrojů. Z hlediska realizovaného průzkumu spokojenosti zaměstnanců VP a pro objasnění jeho výstupů, je třeba před vyhodnocením aktuální situace v HR, poskytnout podrobnější informace o HR VP.

### 4.5.1 Zaměstnanci

V roce 1996, kdy VV ČR převzala společnost VP, měla tato společnost 502 zaměstnanců. Během následujících let, vzhledem k reorganizaci a optimalizaci vnitřních procesů, byla pracovní síla značně snížena. K 31. 12. 2012 měla o 105 zaměstnanců méně. Níže uvedená tabulka uvádí snižující se trend v počtu zaměstnanců, kdy specifické činnosti byly převedeny do externích společností (interní i externí outsourcing).

Dalším důležitým důvodem je stálý tlak na zvýšení efektivity činností a prací, v souladu se základní vizí HR VW ČR - práce s méně, ale lépe placenými zaměstnanci.

Tab. 2 - *Vývoj fyzického stavu zaměstnanců ve VP<sup>21</sup>*

Indikátor	Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců k 31.12.2012		416	423	422	420	404	396	394	401	399	397

Průměrný věk zaměstnanců ve VP je 47 let<sup>22</sup>. Věk pro odchod do důchodu se v ČR neustále zvyšuje, přesto i přes vyšší průměr oproti okolí, nebude mít věk zaměstnanců větší vliv na jejich budoucí nedostatek (díky nízké fluktuaci v dlouhodobém pohledu). Nicméně celý systém musí počítat s přípravou nástupců a nových talentů. V současné době jsou tito zaměstnanci již systematicky vybráni a školeni a stali se tak vhodnými nástupci členů vedení a odborníků, kterým se blíží odchod do důchodu.

Pro řízení lidských zdrojů je výhodou, že vodní průmysl je obvykle celoživotní prací, s rodinnou tradicí (v mnoha případech pracovalo ve VP i několik generací jedné rodiny).

<sup>21</sup> Srov. Interní doklad, *HR statistika VP*, 2003-2012.

<sup>22</sup> Srov. Interní doklad, *Sociales report*, 2012.

#### 4.5.2 Odměňování<sup>23</sup>

Pro odměňování ve VP jsou k dispozici následující základní pravidla:

- základním ekonomickým parametrem je cena vody a odpadních vod v daném roce
- Platové navýšení je spojeno se zvýšením produktivity
- Odměňování je třeba motivovat výkonem zaměstnanců
- Dlouhodobá stabilita má přednost před krátkodobým prospěchem

System odměňování všech zaměstnanců ve VP se skládá z:

- Základního platu - zaměstnanci jsou zařazeni do práce a do stupně tarifní mzdy podle katalogu popisů pracovních funkcí a v souladu s kolektivní smlouvou. Všichni zaměstnanci jsou tedy odměňováni na základě smluvní mzdy.
- Prémie - podmínky pro vyplacení prémie jsou uvedeny v kolektivní smlouvě. Tarifní mzdy mají měsíční prémie a na smluvní mzdy připadají čtvrtletní prémie.
- Mimořádné odměny – jsou v souladu s kolektivní smlouvou.
- Roční prémie – jsou vypláceny v listopadu příslušného roku
- Odměny – jsou vypláceny za extra výkon
- Další odměny – dle kolektivní smlouvy (bonusy za pracovní a životní výročí)

Pro srovnání je vložena tabulka, zobrazující nárůst průměrné mzdy bez managementu ve VP:

Tab. 3 - Průměrný plat ve VP<sup>24</sup>

Indikátor / Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Průměrný plat bez managementu – celkem v tis.	22802	24476	24817	25937	27415
Index nárůstu průměrné mzdy	1,083	1,026	1,033	1,045	1,057

<sup>23</sup> Srov. Interní doklad, *Kolektivní smlouva VP*, 2012.

<sup>24</sup> Srov. Interní doklad, *Informace k Vyšší kolektivní smlouvě – interní statistika*, 2012.



Následující tabulka znázorňuje znatelný rostoucí trend ve finanční motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci ve VP mají průměrnou mzdu srovnatelnou s průměrnou mzdou v ČR.

#### **Nefinanční část mzdy – benefity:**

Společnost nabízí komplexní a velmi rozsáhlou řadu výhod. Uvědomuje si, že dobře zvolené odměna, doplněná vhodným systémem zaměstnaneckých benefitů, zvýší konkurenceschopnost při získávání pracovní síly a její kvality a pomáhá stabilizovat a motivovat klíčové zaměstnance ve firmě.

- Pět týdnů dovolené
- Stravenky v hodnotě 90 Kč s příspěvkem zaměstnavatele (60 Kč / Poukázka na jídlo) – tento benefit může být na základě předpisů brzy zrušen
- Příspěvek na důchodové zabezpečení a životní pojištění
- Sociální pomoc a úvěry - v tíživé životní situaci
- Ocenění a dárky při životním a pracovním výročí
- Vyšší odstupné podle odpracovaných let
- Preventivní péče
- Příspěvky dárcům krve
- Kulturní akce pro zaměstnance a jejich děti, důchodce (dětský den, vánoční večírek, výlety, setkání s důchodci, sportovní hry, atd.).

Sociální náklady (dříve tzv. sociální fond) byly za rok 2012 vyplaceny částkou 10 074 tis. Kč. (daňové i nedaňové, včetně zůstatku sociálního fondu).

#### **4.5.3 Vzdělávání**

Dalším významným přínosem pro zaměstnance VP je vzdělávání, poskytované zaměstnavatelem. Průměrné náklady na vzdělávání zaměstnanců činily v roce 2012 téměř 1 579 000 korun na jednoho zaměstnance. Tato částka deklaruje zřejmou snahu vedení podporovat kvalifikační rozvoj zaměstnanců VP.



## 4.6 Důvody pro revizi stávající HR strategie ve VP

I když z hlediska předchozí analýzy je možné učinit závěr, že stávající HR strategie ve VP odpovídá současným požadavkům, s ohledem na budoucí výzvy je třeba změnit tuto strategii, a to zejména z následujících důvodů:

- rozsáhlá redukce počtu zaměstnanců (a to jak prostřednictvím organizačních změn nebo outsourcingu vybraných činností) byla více či méně vyčerpaná
- je nutné změnit schopnosti a dovednosti v oblasti vývoje technologií a organizace práce, které jsou a budou potřebné pro úspěšný výkon většiny pozic
- významné změny hodnot a motivace zaměstnanců jsou spojené s generační výměnou, rostoucím vlivem na pracovní a rodinný život, celoživotní vzdělávání, včetně žádostí o domácí kancelář, apod.
- zvýšená potřeba podporovat "zelený" postoj a prozákaznickou orientaci služeb při samotném podnikání

## 5 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VP – *METODIKA*

Pro zjištění hlavních negativních jevů v personální strategii VP je velmi důležitou součástí interní analýzy samotná realizace průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Tento průzkum proběhl ve druhé polovině září 2013.

### 5.1 Metodologie a plán průzkumu

Pro účely této práce byl zvolen dotazník, jako jedna forma průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Tento dotazník byl, po schválení managementem VP, distribuován mezi všechny zaměstnance VP. Vyplněné dotazníky byly získány předem definovaným způsobem zpět. Poté byly výsledky zpracovány a analyzovány. K rozhodnutí o realizaci průzkumu je nezbytné určení vhodného typu průzkumu.

### 5.2 Části kvantitativního průzkumu

*„Prvky kvantitativního průzkumu jsou cíle, průzkumné otázky, dotazník, sběr strategických dat, analýza strategických dat a report.“<sup>25</sup>*

Pro účely tohoto průzkumu byl zvolen dotazník, který má následující výhody a nevýhody:

#### Výhody dotazníku:

- Nízké náklady
- Žádný vliv na respondenta od tazatele
- Respondent si sám zvolí čas pro vyplnění dotazníku

#### Nevýhody dotazníku:

- Nižší hodnota odpovědí
- Eliminuje možnost spontánní reakce
- Není možné kontrolovat, kým a za jakých okolností byl dotazník dokončen

---

<sup>25</sup> PUNCH, K. F., *Základy kvantitativního šetření*, s. 38.

Jednou z hlavních částí přípravy průzkumu je volba obsahu dotazníku. Zadavatel musí zvážit všechny okolnosti, týkající se situace, respondentů, formulace a pořadí otázek ve finální verzi dotazníku.

#### Aspekty plánování a přípravy dotazníku:

- Poskytovat respondentům profesionální a vstřícný přístup
- Zohlednit etické aspekty
- Ujistit se, že dotazník je pro respondenty atraktivní
- Použít pilotní studii pro získání jistoty, že sebrané údaje budou skutečně fungovat<sup>26</sup>

### 5.3 Timetable průzkumu

*Tab. 4 - Timetable průzkumu spokojenosti zaměstnanců<sup>27</sup>*

Název průzkumu	Aktivita	Datum	Poskytuje
<b>Průzkum spokojenosti zaměstnanců</b>	Průzkumový a časový harmonogram	Červen 2013	Autor bakalářské práce
	Formulář dotazníku	Srpen 2013	Autor bakalářské práce + GŘ + HR manažer
	Distribuce a vyplňování dotazníků	Září 2013	Autor bakalářské práce + zaměstnanci + oddělení HR
	Soustředění dotazníků na oddělení HR	Říjen 2013	Autor bakalářské práce + HR manažer
	Zpracování a interpretace výsledků	Listopad 2013	Autor bakalářské práce

<sup>26</sup> Srov. tamtéž, s. 61.

<sup>27</sup> Práce vlastní.

## 5.4 Průběh průzkumu ve VP

Průzkum spokojenosti zaměstnanců probíhal ve VP v září 2013 s aktivní podporou vrcholového vedení společnosti. Cílem bylo zmapovat vnímání zaměstnanců na pracovišti ve vztahu ke společnosti, ke svým vedoucím a kolegům a k podmínkám pracovního prostředí. Konečná verze dotazníku byla vytvořena v úzké spolupráci s manažerem HR a posléze konzultována a odsouhlasena GŘ.

Vlastnímu sběru dat na jednotlivých pracovištích předcházela informační kampaň, a to formou interních manažerských setkání a především direct mailingu na všechny zaměstnance, kteří mají pracovní e-mailovou adresu. Zaměstnanci byli seznámeni s účelem a důvody realizace průzkumu. Zaměstnanci obdrželi prostřednictvím e-mailů pokyn (s apelem na podporu ze strany manažerů), jakým způsobem se mají zapojit do průzkumu, jak a kdy mají vyplnit dotazníky a poté jak je dodat na HR oddělení).

Pro sběr dat byl použit následující postup: tištěný dotazník, byl doručen každému zaměstnanci k vyplnění a s uvedením termínu dodání dotazníku na HR oddělení do 30. 9. 2013. Tištěné dotazníky byly předány společně s výplatními páskami za měsíc srpen, viz příloha 8, s. 68. Jedná se o efektivní a osvědčený způsob distribuce všech důležitých informací a podkladů, které jsou nutné k odeslání všem zaměstnancům.

Po uplynutí stanoveného období k vyplnění a odevzdání dotazníku, byly dotazníky soustředěny na HR oddělení a posléze byly zpracovány v excel programu (autor bakalářské práce) viz příloha 9, s. 69-71.

Z výše získaných dat byla nakonec sepsána závěrečná zpráva, která byla předložena vedení společnosti dne 20. 11. 2013. Nyní lze konstatovat, že tento průzkum byl zaměstnanci VP přijat celkem kladně, což dokazuje nadpoloviční účast zaměstnanců (62,9%). Tito zaměstnanci jistě ocení i zpětnou vazbu ve formě plánovaného vydání článku v interním časopise VEOLIA VODA.



## 5.5 Dotazník

Dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve VP se skládá ze dvou stran A4.

### 5.5.1 První strana dotazníku

První strana obsahuje pět tematických bloků s jednotlivými otázkami, které jsou hodnoceny dvojitým způsobem:

- **První způsob** je vyjádřením obsahové důležitosti otázky, v souvislosti s výkonem práce a je označena písmeny:
  - A-velmi důležitá, rozhodující
  - B – méně důležitá
  - C – nedůležitá, nezajímá mě
- **Druhý způsob** se týká bodového číselného ohodnocení otázky jako takové, a to formou šesti stupňů spokojenosti:
  - 1 – velmi spokojen (a)
  - 2 – spokojen (a)
  - 3 – spíš spokojen (a) než nespokojen (a)
  - 4 – spíš nespokojen (a) než spokojen (a)
  - 5 – nespokojen (a)
  - 6 – velmi nespokojen (a)

První způsob byl do dotazníku vložen ze strany vedení VP. Pro účel této bakalářské práce budou čerpány údaje pouze z druhého způsobu hodnocení odpovědí v dotazníku.

### 5.5.2 Druhá strana dotazníku

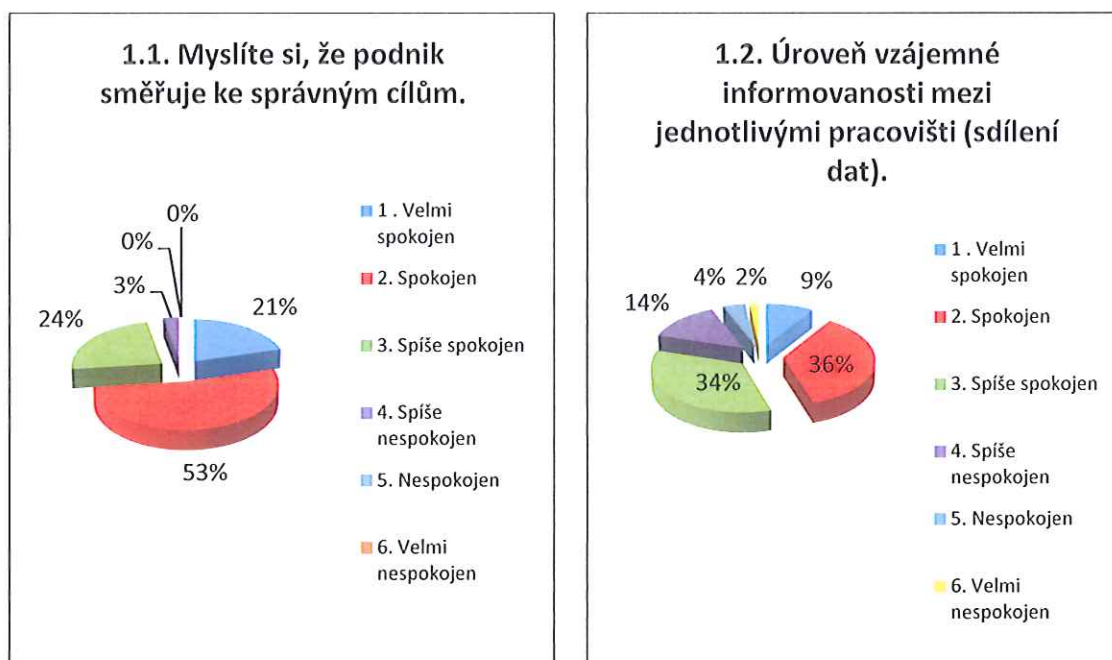
V této části dotazníku byl dán prostor pro tzv. otevřené odpovědi, týkající se zaměstnaneckých výhod a možností zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve VP.

## 6 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VP – PRAXE

### 6.1 Interpretace výsledků průzkumu

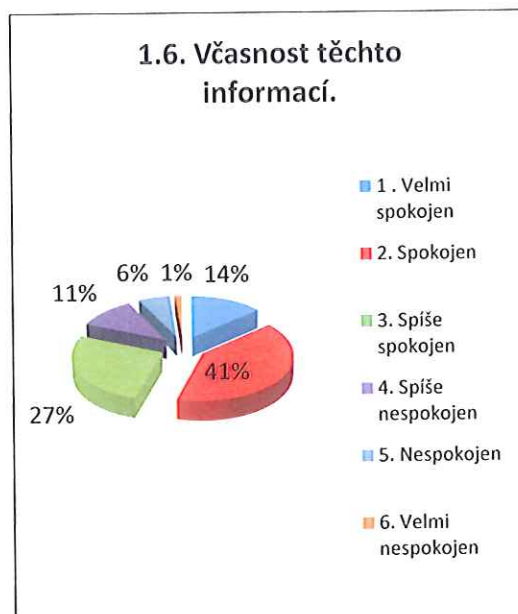
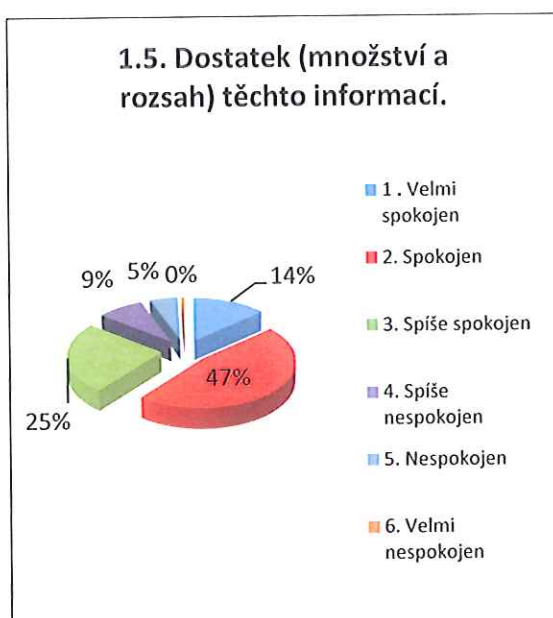
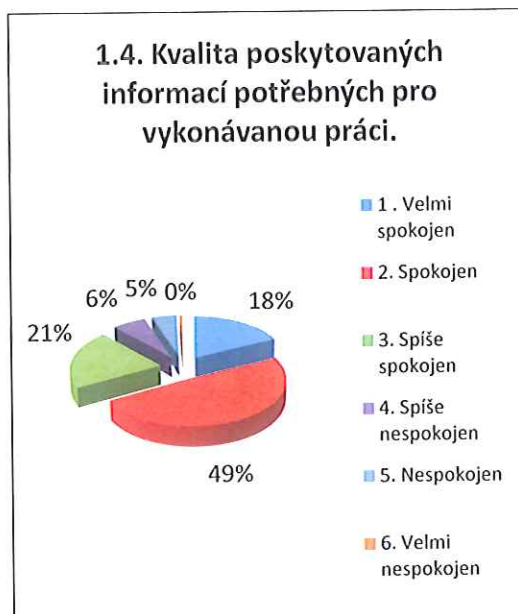
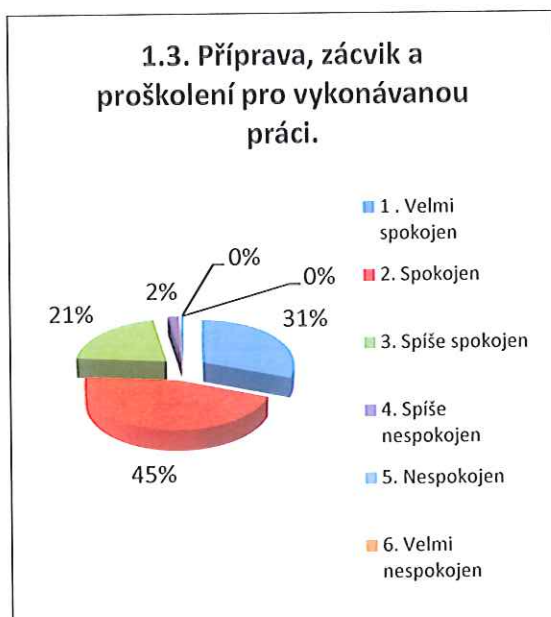
#### 6.1.1 Tendence vývoje a informovanost ve společnosti

První série otázek se týkala hodnocení tendence vývoje a informačních toků ve společnosti, jako např. úroveň vzájemné informovanosti, kvalita informací pro výkon práce a v neposlední řadě dostatek a včasnost informací.



Graf 6-1 až 6-2 - dotazníková otázka 1.1 až 1.2<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Práce vlastní.



Graf 6-3 až 6-6 - dotazníková otázka 1.3 až 1.6<sup>29</sup>

#### Komentář:

Je potěšující, že maximální počet zaměstnanců shledává vývoj společnosti VP velmi pozitivní, pouze 3% zaměstnanců je nespokojeno.

Velmi důležitou otázkou pro provádění změn v organizaci je informační tok ve společnosti. Průzkum sice vyhodnotil tuto část v dotazníku spíše pozitivně, nicméně s příchodem plánovaných změn ve strategii je třeba tuto oblast zlepšit. Dobře fungující

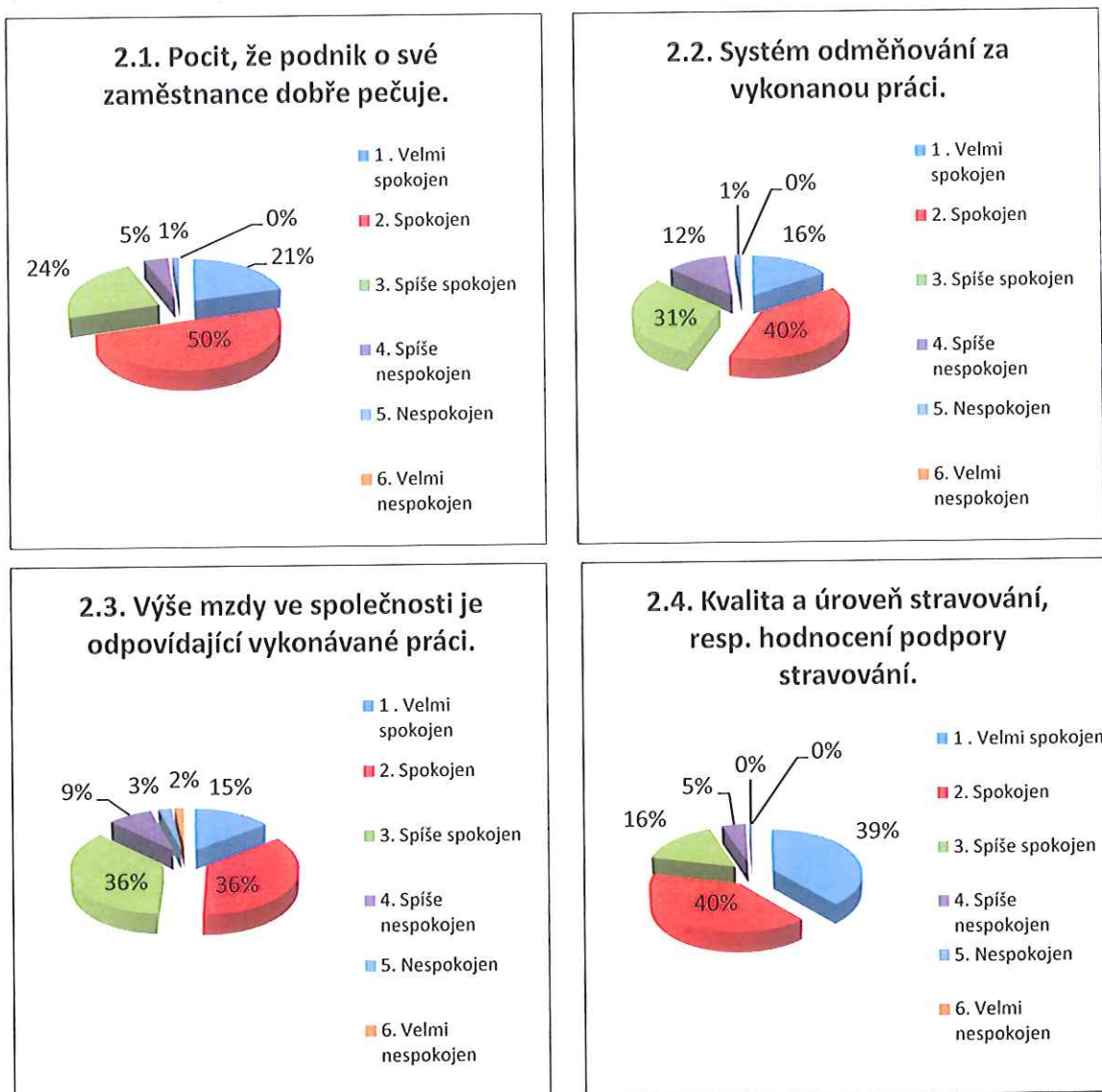
<sup>29</sup> Práce vlastní.

interní komunikace podpoří i komunikaci externí. Jen tak nedojde ke stresovým situacím, či zmatkům z nedostatku informací a vše proběhne ke spokojenosti všech.

V závěru lze konstatovat, že i přes vstřícné hodnocení toků informací je třeba se zamyslet i nad touto oblastí, zvláště pak nad obsahem a včasností těchto informací a apelovat v tomto smyslu na manažery a vedoucí pracovišť.

### 6.1.2 Personální a sociální politika společnosti

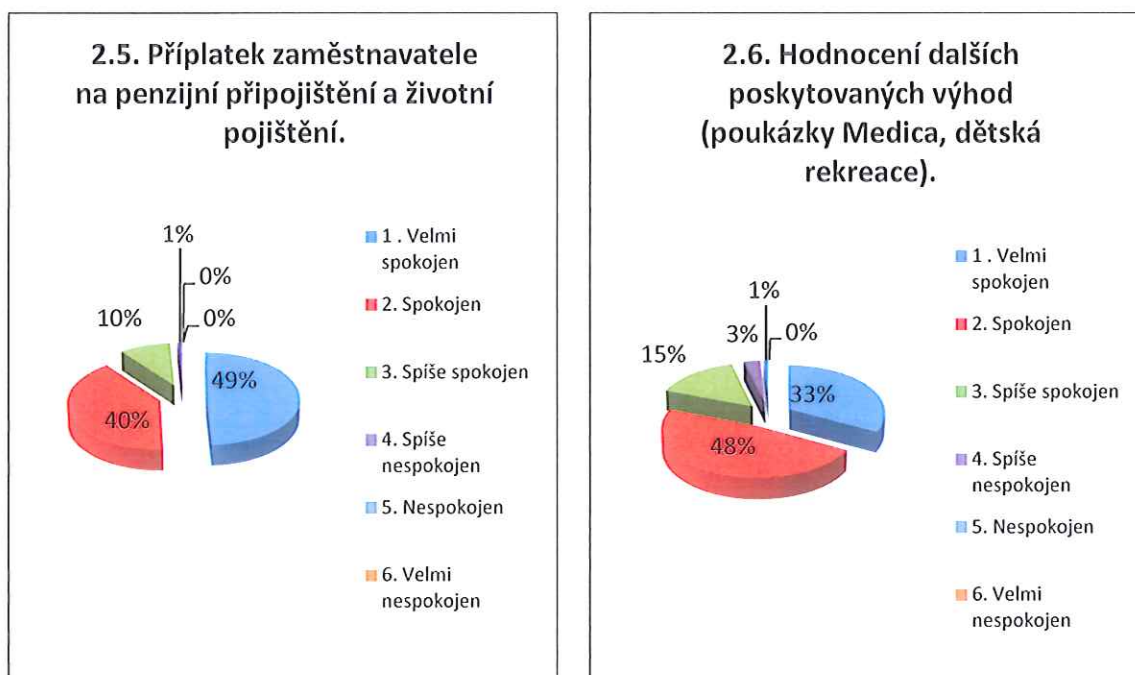
Tato série otázek se týkala sociální a personální politiky ve společnosti, tj. odměňování a péče o zaměstnance.



Graf 6-7 až 6-10 - dotazníková otázka 2.1 až 2.4<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Práce vlastní.





Graf 6-11 až 6-12 - dotazníková otázka 2.5 až 2.6<sup>31</sup>

#### Komentář:

Z průzkumu, týkajícího se odměňování a odpovídající výše mzdy za pracovní výkon vyplývá, že většina zaměstnanců je celkem spokojena. Pokud se jedná o hodnocení systému odměňování lze říci, že je nastaven dobře. Výsledek, týkající se výše mzdy je pro společnost již výzvou ke změně v rámci jejích možností. Výše mzdy je odpovídající mzdové hladině v regionu a v dnešní době hodnotí zaměstnanci pozitivně i stabilitu a serióznost samotného vyplácení.

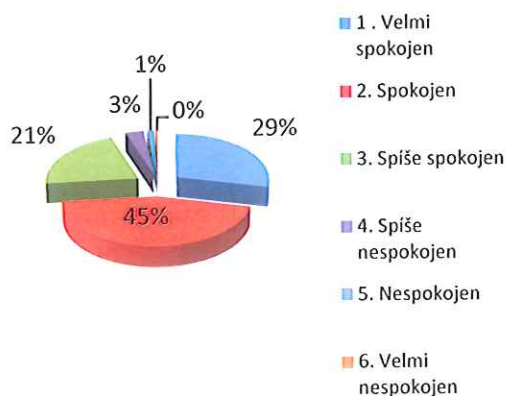
Zaměstnaneckým výhodám je přikládán velký význam a společnost VP se opravdu nemá za co stydět. Dle odpovědí zaměstnanců lze usoudit, že si váží nepeněžních benefitů, které často navýší mzdu o značnou částku, kterou by jinak musel zaměstnanec vydat z vlastních prostředků. Nejvíce preferované benefity je dovolená navíc a stravenky. Zaměstnanci VP jsou tudíž dobře motivováni.

#### 6.1.3 Vztahy na pracovišti, s vedením

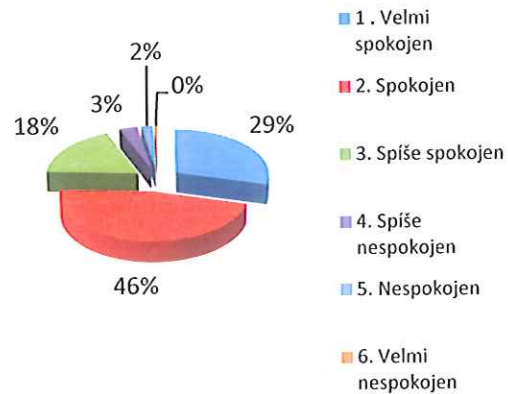
Následující série otázek se týkala vztahů mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými a vztahů směrem k vedení společnosti.

<sup>31</sup> Práce vlastní.

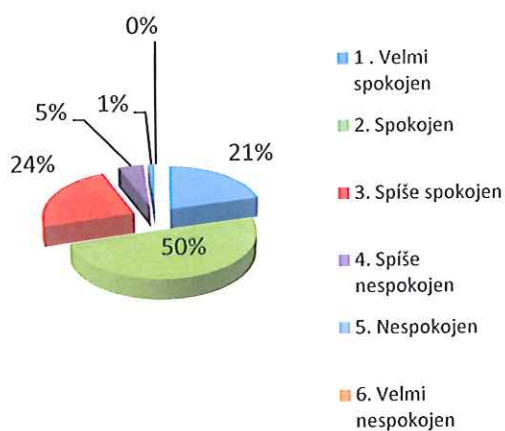
### 3.1. Úroveň vztahů, spolupráce se spolupracovníky a mezilidské vztahy.



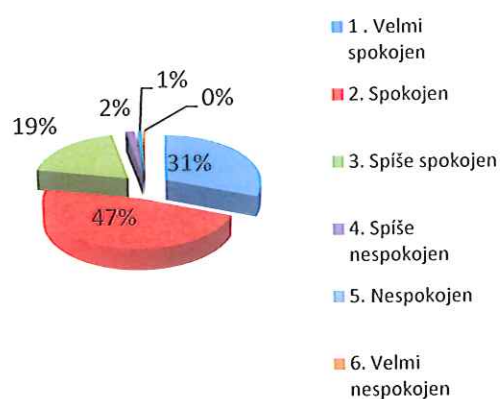
### 3.2. Spokojenost se spoluprací a atmosférou na vlastním pracovišti.



### 3.3. Zájem vedení společnosti o zaměstnance a řešení jejich osobních záležitostí.

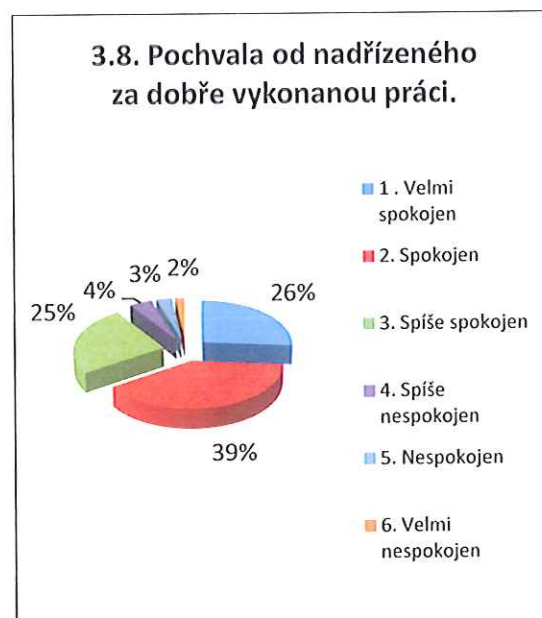
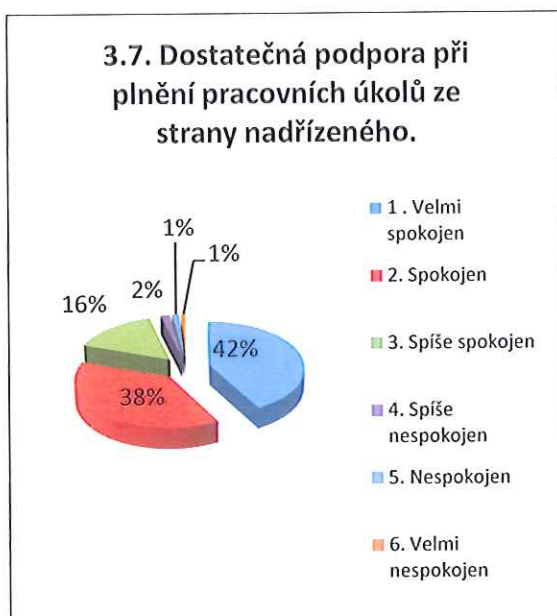
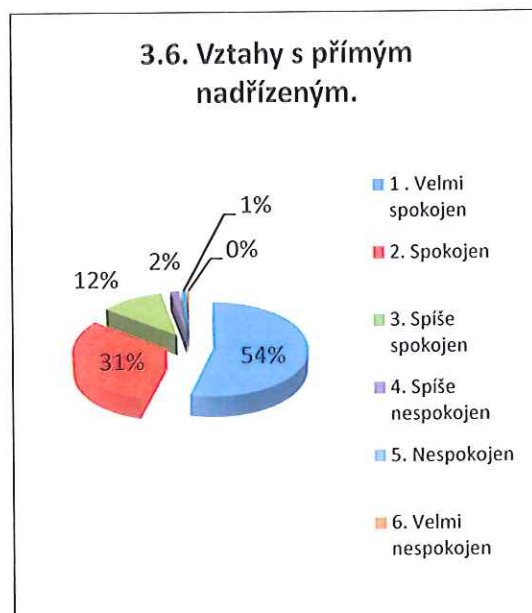
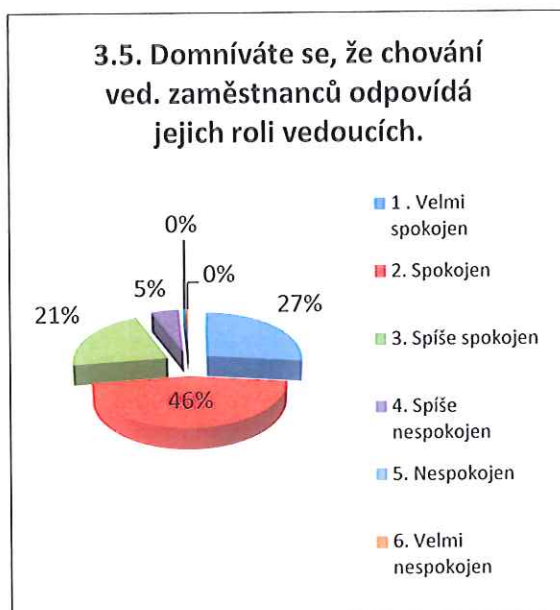


### 3.4. Vztahy nadřízených zaměstnanců k podřízeným.



Graf 6-13 až 6-16 - dotazníková otázka 3.1 až 3.4<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Práce vlastní.



Graf 6-17 až 6-20 - dotazníková otázka 3.5 až 3.8<sup>33</sup>

#### Komentář:

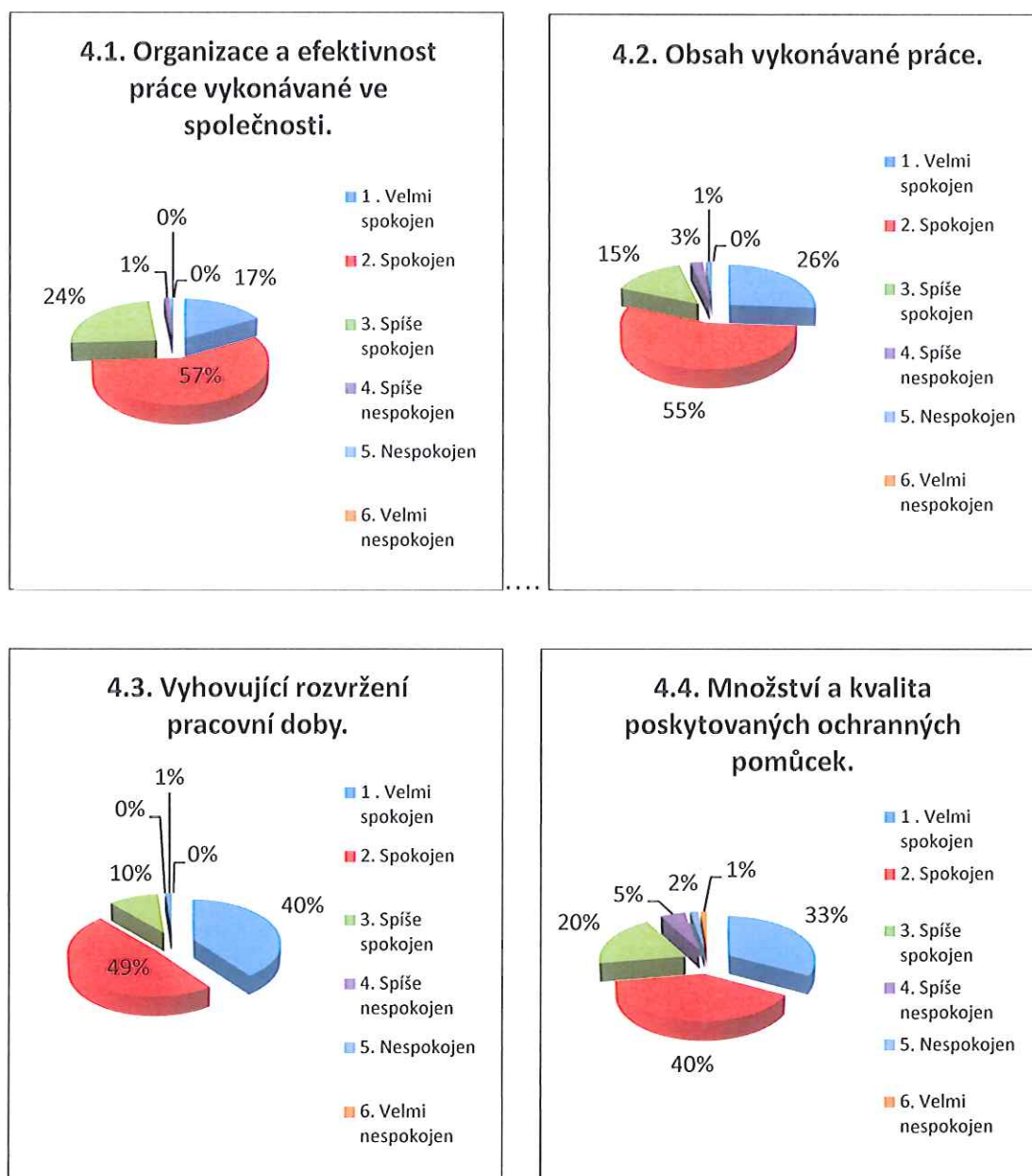
Z analýzy získaných dat z dotazníkového šetření vyplývá, že atmosféra na pracovišti je hodnocena spíše pozitivně. Z toho lze usoudit, že na pracovištích nepanuje nepřátelská atmosféra, ani nejsou vyvíjeny stresové situace. Práce je poté ovlivněna výkony pracovníků ve vzájemném souladu. Velmi dobře jsou pak hodnoceny vztahy s nadřízenými, jejichž chování odpovídá jejich roli a jsou oporou svému podřízenému.

<sup>33</sup> Práce vlastní.

Častá pochvala a pozornost vůči zaměstnancům upevňuje vazby na pracovištích a loajalitu vůči společnosti.

#### 6.1.4 Organizace práce, pracovní náplň

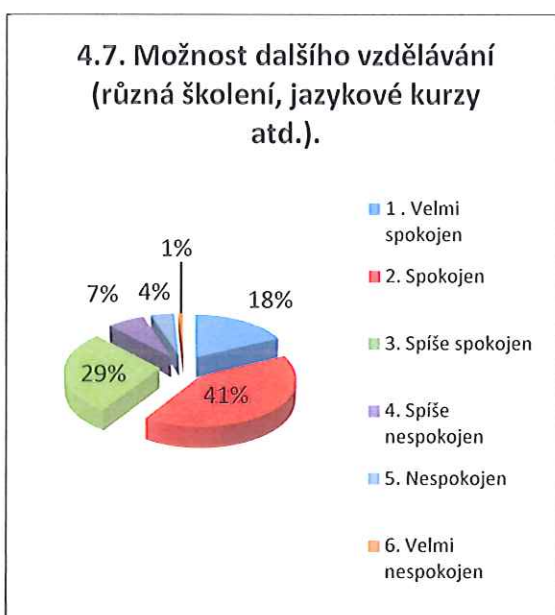
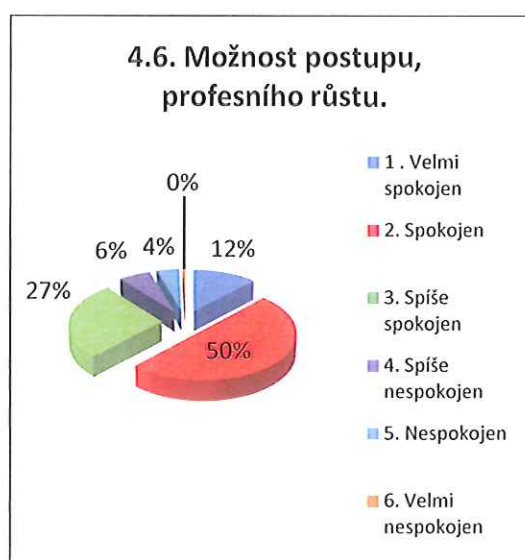
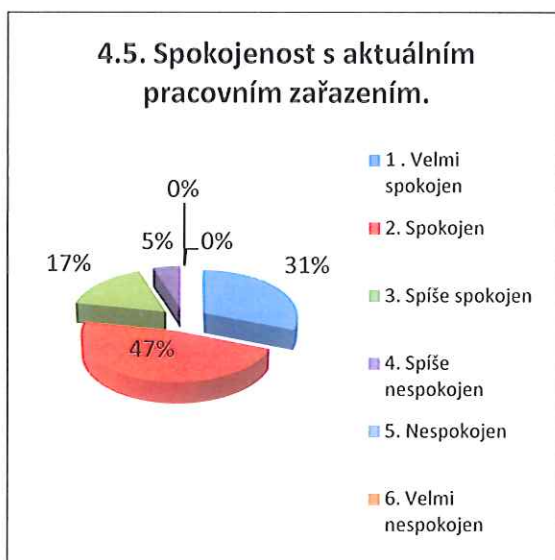
Organizace práce a pracovní náplň je obsažena v otázkách 4. bloku dotazníku.



Graf 6-21 až 6-24 - dotazníková otázka 4.1 až 4.4<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Práce vlastní.





Graf 6-25 až 6-27 - dotazníková otázka 4.5 až 4.7<sup>35</sup>

#### Komentář:

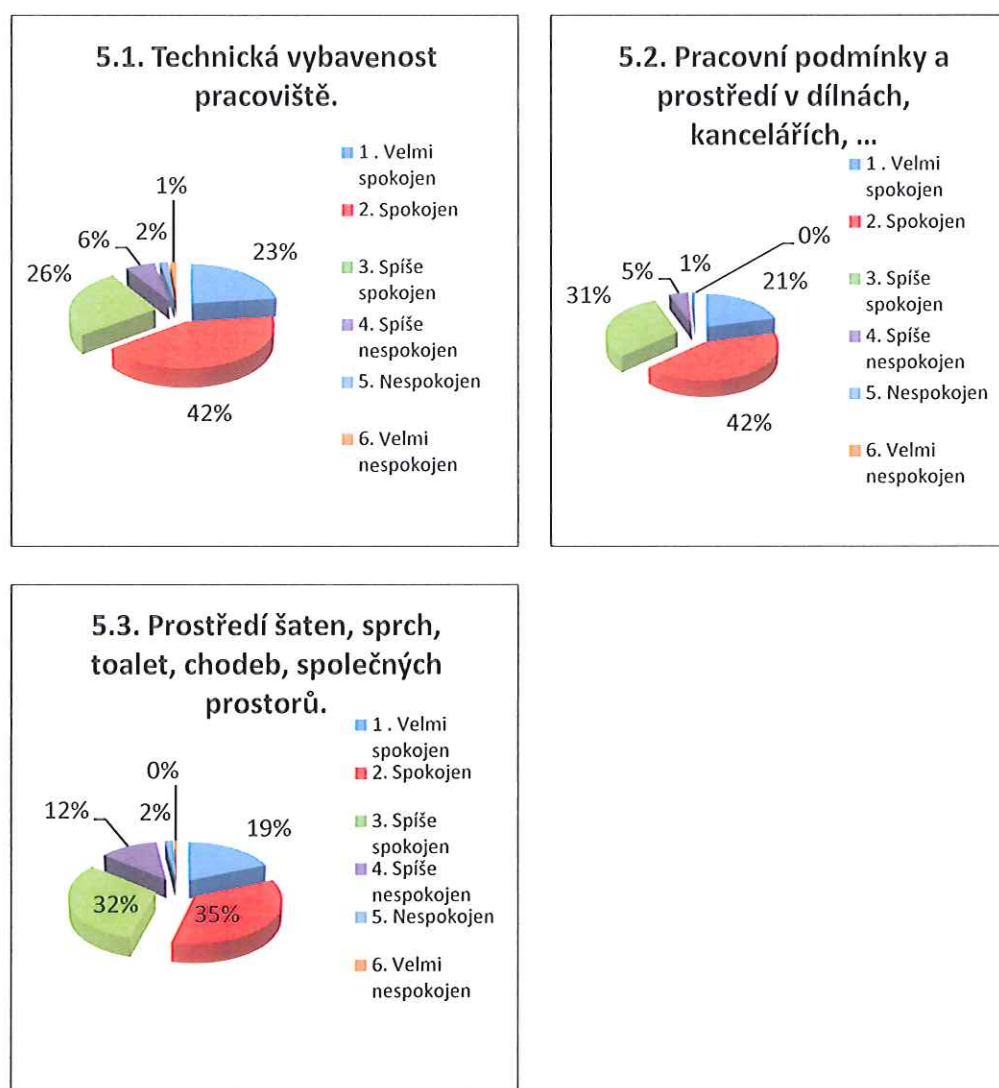
Z analýzy otázek posledního bloku je zřejmé, že většina zaměstnanců je spokojena se svým pracovním zařazením, s obsahem i organizací práce. Kladně bylo hodnoceno rozvržení pracovní doby, kdy někteří zaměstnanci, pokud jim to provoz umožní, mohou uplatnit klouzavou pracovní dobu.

<sup>35</sup> Práce vlastní.

Pod záštitou VV ČR byl zřízen Institut Environmentálních služeb (IES), kdy všechny společnosti skupiny se zavázaly k podpoře studijních projektů a kurzů pro své zaměstnance s ročním 1,5% vkladem z celkových nákladů<sup>36</sup>. Na základě studijních výsledků i v rámci osvědčení v praxi, mají zaměstnanci předpoklady k osobnímu i profesnímu růstu.

### 6.1.5 Pracovní podmínky

Ačkoliv je tento blok otázek kratší než předchozí části dotazníků, obsah dotazů je nesmírně důležitý pro samotný výkon a spokojenost zaměstnanců.



Graf 6-28 až 6-30 - dotazníková otázka 5.1 až 5.3<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Interní doklad, *Vyšší kolektivní smlouva*, 2012.

<sup>37</sup> Práce vlastní.

### **Komentář:**

Zázemí pro zaměstnance je značně důležité a nemalou měrou ovlivňuje samotný výkon zaměstnance. Proto VP se snaží stále zlepšovat kancelářské a výrobní vybavení. Z výše uvedených grafů však vyplývá, že je třeba se více soustředit na prostředí, které nesouvisí přímo s prostředím výkonu práce, ale jehož vyšší úroveň zaměstnanec společensky a esteticky kultivuje.

#### **6.1.6 Otevřené otázky**

Druhá část dotazníku se týkala otevřených otázek. Bohužel, k této části se vyjádřilo pouze 19% respondentů. Proto grafy k této části jsou pouze v příloze a v této práci se jí nebudeme více věnovat, neboť nesplnila očekávání. Viz příloha 10, s. 72.

## **6.2 Shrnutí výsledků průzkumu**

Dle získaných výsledků z výzkumu lze konstatovat skutečnost, že k větší spokojenosti zaměstnanců a k efektivnějšímu chodu společnosti by bylo vhodné provést menší dílčí změny.

Velmi dobře byly hodnoceny vztahy na pracovišti a pracovní prostředí. Mezi silné stránky můžeme zařadit hodnocení zaměstnaneckých výhod.

Slabší oblastí je pak peněžní a morální ohodnocení zaměstnanců.

Ačkoliv se zdá, že ústní pochvala nemá takový význam, jako pochvala peněžní, přesto je velmi žádaná a často může nahradit i odměnu finanční. Vedení by proto mělo své zaměstnance více chválit a tím i odstraňovat případné nežádoucí komunikační bariéry. Pochvala je značnou sociální podporou, zvláště pak v dnešní nestabilní situaci na trhu práce.

Společnost se musí zaměřit na podporu interní i externí komunikace a postarat se o lepší informovanost o aktuálních změnách. Vedení nesmí zapomínat, že zaměstnanci jsou víceméně vlastním jménem, neboť není nad vlastní pracovní síly.

### 6.3 Finální SWOT analýza

Silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby jsou uvedeny v následující finální SWOT analýze:

Tab. 5 - Finální SWOT analýza<sup>38</sup>

<p style="text-align: center;"><b>S</b></p> <p><b>Silné stránky - Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loajalita zaměstnanců k firmě</li> <li>• Spokojenost s řízením spol.</li> <li>• Výkonnost společnosti</li> <li>• Důvěra ve stabilitu a perspektivu firmy</li> <li>• Technická úroveň pracovního zařízení</li> <li>• Přirozená autorita vedoucích pracovníků</li> <li>• Vysoký potenciál zaměstnanců</li> <li>• Zájem zaměstnanců na vzdělávání a osobním rozvoji</li> <li>• dobré dlouhodobé vztahy s odbory - rozvoj spolupráce (nové možnosti v odměňování apod.)</li> <li>• Systém odborného vzdělávání - získávání nových profesionálů</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>W</b></p> <p><b>Slabé stránky - Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabší sociální péče o zaměstnance</li> <li>• Nedostatky v interní komunikaci</li> <li>• Problém s identifikací firemní kultury</li> <li>• Nespokojenost s růstem platů</li> <li>• Vztahy s nadřízenými</li> <li>• Vztahy mezi odděleními</li> <li>• Nedostatek zaměstnanců ve vývoji – nedostatek motivace</li> <li>• síla odborů – problém s podpisem KS</li> <li>• Chybějící adaptační proces nových zaměstnanců</li> <li>• Nespokojenost s možnostmi jejich osobního rozvoje</li> <li>• Žádná pravidelná zpětná vazba od přímých podřízených</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>O</b></p> <p><b>Příležitosti - Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexní služby pro průmyslové zákazníky</li> <li>• Spolupráce s vlastníky</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>T</b></p> <p><b>Hrozby - Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přechod průmyslových zákazníků na účinnější technologie, které VP nemůže</li> </ul>

<sup>38</sup> Práce vlastní.



<p>infrastruktury ve vývoji</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení kvality služeb – ještě blíže k zákazníkovi</li> <li>• Rozvoj komunikačního systému informace k veřejnosti o poskytovaných službách</li> <li>• Dobré vztahy s rozvojem infrastruktury majitele - vzájemná pomoc</li> <li>• Synergické efekty v rámci skupiny VW ČR - centralizace některých činností</li> <li>• Rozvoj obnovitelných zdrojů energie</li> <li>• Úspora nákladů od centrálního nákupu - zvýšení zisku</li> <li>• Pro partnery ve skupině VW ČR - nabídka specializované know-how v oblasti provozu a údržby vodovodů</li> <li>• Dobrá situace na trhu práce - hodně žadatelů</li> </ul>	<p>nabídnout</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vybudování alternativních vodních zdrojů - investice velkých zákazníků</li> <li>• Klesající spotřeba vody na obyvatele</li> <li>• Zpochybnění platnosti smluv - EU</li> <li>• Zvýšení tlaku na cenové regulace ze strany vlády</li> <li>• Kolektivní vyjednávání - riziko stávek v případě nesouhlasu s odbory Odchod mladých kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci</li> <li>• Uzavření nové provozní smlouvy s městem</li> </ul>
---	---

## 7 NÁVRHY NA NOVOU KONCEPCI HR STRATEGIE

Každá jednotlivá oblast personální strategie a procesů obsahuje úkoly a cíle nadřazené obchodní strategii. Personální strategie musí eliminovat hrozby a slabé stránky svými procesy a postupy, které vyplývají ze zjištěných silných stránek a příležitostí předchozí finální SWOT analýzy. Návrhy na změny současné HR strategie vycházejí z flexibility celého procesu práce se zaměstnanci:

- nový nábor zaměstnanců
- adaptace zaměstnanců
- identifikace zaměstnanců s firemní kulturou
- školení zaměstnanců a jejich rozvoj
- hodnocení zaměstnanců

Práce se zaměstnanci je samozřejmě velmi složitý a komplexní proces, jehož základní pilíře budou identifikovány v následujících kapitolách.

Některé části následujících podkapitol jsou navrženy na základě poznatků z oblasti lidských zdrojů<sup>39</sup>.

### 7.1 Návrh: Nábor a výběr nových zaměstnanců

**Proč, kdo a co realizovat:**

Objektivizace potřebných pozic ve VP jsou důležité z těchto důvodů:

- Vzhledem k věku zaměstnanců přetrvává návrh na generační změnu, ale ti by neměli být považováni pouze za zaměstnance pro jejich samotný výkon v organizaci, ale jako příležitost ke zlepšení kvality a obsahu schopností, spojených s novými zaměstnanci (koučování).
- Nutnost přehodnocení všech popisů pracovních míst - zvážit požadavky na nové znalosti, schopnosti a dovednosti, v závislosti nejen na technicko-technologický pokrok, ale i v souvislosti se změnami firemní strategie – zákaznický orientovaný servis.
- Hledat způsoby ke spolupráci s vysokými školami a provádět předem připravené tréninkové programy.

---

<sup>39</sup> Strukturovaný rozhovor s personálním ředitelem spol. VV ČR, dne 22. 9. 2013.

**Cíle:**

- Využití generační výměny zaměstnanců pro zvýšení kvality nových pracovníků, na základě jejich znalostí a vzdělání:
  - Efektivní výběr nových zaměstnanců
  - Maximální využití stávajícího vnitřního lidského potenciálu, prostřednictvím osobních plánů a transparentní platové politiky.
  - Zvyšování příležitostí pro stávající zaměstnance, využití jejich schopností a dovedností, popř. nabídka kariéry pro děti zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků.
- Vytvořit náborový proces - procesní model pro nábor s jasně stanovenými pravomocemi a povinnostmi manažerů a zaměstnanců.
- Uspořit náklady ve výběrovém řízení
- Identifikovat potřeby přijímání nových pracovníků ve vztahu ke společnosti a ke změnám, spojeným s dlouhodobými cíli.
- Sjednocení postupů při vyhledávání a přijímání zaměstnanců do všech pozic.
- cílem tréninkových programů je připravit zaměstnance na roli koučů v praxi.

**Doporučení pro realizaci návrhů:**

*Tab. 6 - Timetable – realizace návrhů k naplnění cílů v procesu náboru zaměstnanců<sup>40</sup>*

Návrh	Odpovědný	Schváleno	Do kdy
<b>Metodika identifikace potřeb volného pracovního místa</b>	HR manažer	HR Ředitel	06/2014
<b>Doplnění chybějících popisů pracovních míst</b>	HR manažer	HR Ředitel	06/2014
<b>Školící program</b>	Školitel	HR Ředitel	06/2014
<b>Aktualizace personálních pravidel</b>	HR Ředitel	GŘ	09/2014

<sup>40</sup> Práce vlastní

## 7.2 Návrh: Řízení procesu adaptace

### Proč, kdo a co realizovat:

K udržení dobrých zaměstnanců je důležitým nástrojem zajištění jejich motivace a spokojenosti již od prvního dne na pracovišti. Novým zaměstnancům je třeba věnovat prostor k přizpůsobení se prostředí a novým podmínkám a pro lepší orientaci jim zároveň poskytnout dostatek informací. K tomu slouží adaptační proces, který v současné době probíhá ve VP spíše spontánně a intuitivně, bez jasně stanoveného standardního postupu a v závislosti na přístupu jednotlivých manažerů. Pokud jde o adaptační proces zpětné vazby, není definováno hodnocení konečného efektu adaptace.

### Cíle:

- Stanovením metodiky adaptačního procesu (soubor dokumentů a postupů), bude novým zaměstnancům umožněno seznámení se s prací a pracovním prostředím tak, aby mohli podávat co nejdříve ten nejlepší možný pracovní výkon
- Rozvojem e-learningového nástroje, jako počítačnické informační příručky, se přispěje k adaptačnímu procesu nových zaměstnanců a k podpoře jejich efektivní integrace do pracovních týmů. Bude to stále se vyvíjející nástroj, který bude aktualizován v souladu se změnami a vývojem organizace: Jednotlivé bloky budou obsahovat:
  - Základní informace o společnosti VV ČR a VP ve všech souvislostech
  - Praktické informace pro zaměstnance – kolektivní smlouvu, výhody, procesy ve společnosti, apod.
  - Etický kodex, Ekologický kodex a Zákaznický kodex
  - Dlouhodobé údaje o VP (strategie, cíle, apod.)
  - Krátkodobé informace (informace z oblastí lidských zdrojů, nabídky a možnosti pro zaměstnance, apod.).
- Snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců
- Po zkušební době zajistit zpětnou vazbu na základě setkání, která proběhnou ve spolupráci s novým zaměstnancem, přímým nadřízeným a HR specialistou. Poté se stanoví další kroky, plán osobního rozvoje, apod.



## Doporučení pro realizaci návrhů:

Tab. 7 - Timetable – realizace návrhů k naplnění cílů v procesu adaptace<sup>41</sup>

Návrh	Odpovědný	Schváleno	Do kdy
Metodika adaptačního procesu	HR manažer Školitel	HR Ředitel	03/2014
E-learningový nástroj pro adaptaci	Projektový manažer z IES	HR Ředitel	03/2014
Vytváření strukturovaného zpětně vazebního setkání s novými zaměstnanci po zkušební době	Přímý nadřízený a HR specialista	HR Ředitel	09/2014

### 7.3 Návrh: Firemní kultura

#### Proč, kdo a co realizovat:

Firemní kultura ve VP je založena na skutečnosti, že ačkoliv je VP především technicko-technologicky zaměřená organizace, která zajišťuje provoz komplexních technologií a zařízení, jedná se především o společnost orientovanou na zákazníka a kvalitu výrobků.

Přestože všichni zaměstnanci byli informováni o Kodexu etiky, ve kterém je firemní kultura VP jasně definována a zaměstnanci dokonce seznámeni s tímto kodexem stvrzují svým podpisem, není tato firemní kultura zaměstnanci dostatečně vnímána. Důvodem je nedostatečné systematické nastavení komunikačních toků, což je zároveň potvrzením

o horizontálním i vertikálním selhání komunikace, viz výsledky výzkumu spokojenosti zaměstnanců v rámci komunikace mezi odděleními.

Jako další řešení se nabízí správné delegování práce manažerů, jejichž stávající styl řízení nevytváří podmínky pro samostatnou činnost zaměstnance.

Na jedné straně je VP vnímána jako součást velké mezinárodní společnosti, ale na druhé straně je ze strany zaměstnanců stále vnímána jako místní společnost, neboť vyšší

<sup>41</sup> Práce vlastní.

management společnosti je pouze v rukách českých manažerů. Střední a vyšší management pak nevnímá nutnost přizpůsobení se podmínkám nadnárodní skupiny.

**Cíle:**

- Pro zlepšení firemní komunikace je třeba jasně a srozumitelně nastavit pravidla firemní kultury a do výběru zapojit manažery. Ti budou odpovídat za vysvětlení pravidel zaměstnancům, za důkladnou komunikaci očekávání a změn ve VP, čímž dojde k posílení vztahu mezi zaměstnanci a managementem.
- Standardizovat chování ve vertikální i horizontální podobě
- Přidat do výroční hodnotící schůze vyhodnocení dosažených výsledků manažerů
- Zlepšit vnímání společnosti na veřejnosti
- Lepší pochopení firemních hodnot, vize a poslání, např. vyhodnocením dosažených výsledků manažerů
- Identifikace zaměstnanců se společností a její strategie, cíle a vývoj, např. opakovaným průzkumem spokojenosti zaměstnanců každé tři roky

**Doporučení pro realizaci návrhů:**

*Tab. 8 - Timetable – realizace návrhů k naplnění cílů firemní komunikace<sup>42</sup>*

Návrh	Odpovědný	Schváleno	Do kdy
Aktualizovaná pravidla firemní kultury	HR Ředitel Market.ředitel	GŘ	11/2014
Přidat hodnoty společnosti, setkání	HR Ředitel	GŘ	12/2014
Průzkum spokojenosti zaměstnanců	HR Manažer	HR Ředitel	09/2016

<sup>42</sup> Práce vlastní.

## 7.4 Návrh: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

### Proč, kdo a co realizovat:

Na základě měnících se požadavků na znalosti a dovednosti, je třeba zaměstnancům pomoci přizpůsobit se těmto změnám. Z pohledu zaměstnanců jde o podporu jejich aktivit ze strany zaměstnavatele, zaměřených na profesní a osobní zlepšení. Problém je v tom, že vzdělávání ve VP není systematicky plánováno s cíli organizace a většinou je reakcí na žádost ze strany zaměstnance.

Existuje směrnice o školení ve VP, která řeší organizační záležitosti, či schvaluje konkrétní žádost zaměstnance, apod. Bohužel nepopisuje systematický rozvoj zaměstnaneckých dovedností. Kariérní rozvoj je ve formě plánování nástupnictví a následného osobního rozvoje, spolu s tréninkovými plány, ale tyto se týkají pouze manažerů a zatím nezahrnují nižší úrovně řízení a řadové zaměstnance.

Jedním z důležitých prvků úspěchu organizace je však právě schopnost připravit si požadované odborníky a specialisty. To je důvod k realizaci interního školení. Vývoj technologií ukazuje nutnost změnit stávající metody od preferování rozsáhlého praktického lékaře na preferenci specialisty. To bude mít přímý dopad na organizace společnosti - centralizace úzce zaměřených specialistů (IT, zákaznický servis).

### Cíle:

- Nastavit systematické vzdělávání zaměstnanců v souladu s firemní politikou a strategií
- Udržovat a rozvíjet dovednosti a znalosti zaměstnanců pro dobrý výkon VP prostřednictvím:
  - Systematického vzdělávání zaměstnanců ve vhodných programech
  - Stáží
  - Účastí na interních projektech
- Plánovat osobní rozvoj zaměstnanců na všech úrovních a podporovat jejich osobnostní růst prostřednictvím:
  - Současných ročních hodnotících setkání - pro manažery
  - Účinně složeného programu osobního rozvoje - pro všechny zaměstnance

## Doporučení pro realizaci návrhů:

Tab. 9 - Timetable – realizace návrhů na rozvoj a vzdělávání<sup>43</sup>

Návrh	Odpovědný	Schváleno	Do kdy
Nová nabídka školení – např. vodohospodáři	Ředitel IES	HR Ředitel	05/2014
Projekt na podporu znalostí a know-how	HR Ředitel	GŘ	06/2014
Vytvořit akademickou radu	Ředitel IES	HR Ředitel	02/2014
Vytvořit učňovskou přípravu pro vodohospodáře a mechaniky	Ředitel IES	HR Ředitel	11/2014

## 7.5 Návrh: Hodnocení zaměstnanců – Kompetenční model

### Proč, kdo a co realizovat:

Aktuálně probíhá ve VP pravidelná roční hodnocení zaměstnanců pouze po úroveň manažerů. Z tohoto hodnocení se na základě splnění ročních cílů sestavuje přidaná hodnota projektu. Výsledkem hodnotícího setkání je nejen rozhodnutí o platovém nárůstu u jednotlivých manažerů, ale i aktualizace jejich osobního plánu rozvoje.

Ostatní zaměstnanci obvykle postrádají komplexní zpětnou vazbu z jejich pracovního výkonu a potenciálních možností jejich kariéry od svých nadřízených. Navíc, ve VP dosud neexistuje žádný kompetenční model.

### Cíle:

- Vytvoření klíčových kompetencí ve VP
- Sestavení kompetenčních modelů pro každou skupinu pozic
- Standardizace personální politiky z hlediska kariéry a mobility zaměstnanců, s možností zaměstnání či praxe v zahraničí (program GPEC)
- Stabilizace zaměstnanců v rámci uspokojování jejich potřeb a osobních cílů

---

<sup>43</sup> Práce vlastní.



- Efektivní plánování zdrojů pro udržování optimálního stavu lidského potenciálu ve společnosti, plánování počtu pracovníků k dokončení cílů společnosti

#### Doporučení pro realizaci návrhů:

*Tab. 10 - Timetable – realizace návrhů na hodnocení zaměstnanců<sup>44</sup>*

Návrh	Odpovědný	Schváleno	Do kdy
<b>Kompetenční model (funkční model) pro skupiny pracovních míst</b>	HR Manažer	HR Ředitel	05/2012
<b>Vytvořit soubor technik hodnocení pro všechny pozice v rámci projektu GPEC</b>	HR Manažer	HR Ředitel	12/2012
<b>Analýza stávajících přístupů k odměňování se zaměřením na kompetenční model</b>	HR Ředitel	GŘ	11/2012

## 7.6 Realizace HR strategie – další kroky

1. Je třeba prezentovat a vysvětlit nutnost aktualizace a realizace změny v HR strategii vrcholovému managementu. Na základě upozornění na jednotlivé nedostatky v současně aplikovaných nástrojích a na možnosti změn, spolu s vizí dosažení vyšší ziskovosti organizace, získat jejich vysoké nasazení, tzv. „vtažení do hry“.
2. Je nezbytné získat souhlas představenstva organizace k navrhovaným změnám HR strategie. Po schválení generálním ředitelem, budou návrhy komunikovány manažerům personálním ředitelem VP.
3. Dalším krokem je příprava tzv. sub-projektů, kdy hlavní projekty byly popsány v předchozích kapitolách. Dílčí výsledky a metody strategie budou personálním ředitelem předloženy střednímu managementu. Jejich pochopení na této úrovni umožní vysvětlení probíhajících změn i svým podřízeným.

<sup>44</sup> Práce vlastní.

4. Všechny změny v personální strategii je třeba komunikovat se zástupci odborů. V případě kladného přijetí odbory by pak samotný proces implementace strategie již neměl zaznamenat větší překážky.

Datum pro poslední kroky implementace strategie je prosinec 2014.

## **7.7 Klíčové úkoly pro HR management ve VP – další období**

Na základě získaných poznatků, lze tyto klíčové výzvy k aktualizaci HR strategie ve VP definovat následovně:

- Zabývat se generační výměnou zaměstnanců (vyšší věk) - v příštích pěti letech bude nutné vyměnit asi 20% nižšího a středního managementu a asi 20% celkového počtu pracovníků a technických profesí, aby se zabránilo ztrátě know-how.
- S generační výměnou pracovníků je třeba měnit současný styl vedení. Je nutné přejít od formálního stylu řízení na styl přirozené autority, tj. osobní příklad vedoucích zaměstnanců k posílení hodnot a zásad firemní kultury.
- Aktualizovat stávající motto firemní strategie "méně, ale lépe placených zaměstnanců" na "lépe placené, ale pro vyšší kvalitu a specializaci." Tohoto cíle lze dosáhnout zvýšením počtu absolventů, a to především prostřednictvím interního vzdělávání (vysokoškolské studium), případně přes školící program - ve spolupráci s vysokými školami.
- Ačkoliv to není nejdůležitější otázka ve VP, je možné již nyní se soustředit na nastavení agendy rovných příležitostí žen a mužů.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo posoudit možnosti změn v personální strategii, které povedou ke zlepšení celkové koordinace s dlouhodobou strategií společnosti VP. Dalším cílem bylo stanovit návrhy případných změn, vedoucích ke zlepšení naplňování cílů společnosti. K tomu byly vybrány a použity řádné analytické metody.

Dále byl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců, který měl identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jako podklad pro návrhy konkrétních opatření k odstranění nedostatků a hrozeb.

Na základě provedených analýz se podařilo popsat personální práce a firemní kulturu ve VP ve vztahu k firemní / obchodní strategii společnosti.

Byly stanoveny odpovídající cíle SMART, založené na analýze současného stavu personální strategie, jako nezbytný krok pro dosažení potřebné změny a dlouhodobých cílů v personální strategii.

Hlavním dlouhodobým cílem je sestavení spolupracujících týmů z vlastních zdrojů, na základě interního růstu zaměstnanců.

Splněním těchto cílů lze dosáhnout potřebné úrovně rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, což je nejdůležitější motivační faktor pro zaměstnance do budoucnosti.

Pokud VP bude stavět na těchto zjištěních a vedení se zaměří na odstranění zjištěných nedostatků, lze předpokládat, že společnost bude schopna pracovat efektivněji a vyhne se potenciálnímu vnitřnímu, či vnějšímu nebezpečí. V této souvislosti, bude pravděpodobně nutné změnit organizační strukturu společnosti, a také systém odměňování a motivace zaměstnanců.

Na závěr lze konstatovat, že obecný cíl bakalářské práce, stejně jako jeho dílčí cíle byly splněny.

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	<b>Strejčková Lucie</b>
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
<b>Název práce v českém jazyce</b>	HR strategie ve společnosti VODÁRNA Plzeň
<b>Název práce v anglickém jazyce</b>	HR Strategy in Company VODARNA Plzen
<b>Vedoucí práce:</b>	Ekaterina Khitilová
<b>Počet stran:</b>	61
<b>Počet příloh:</b>	11
<b>Rok obhajoby:</b>	2014
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	strategie, lidský potenciál, lidské zdroje, adaptace, firemní kultura, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce</b>	strategy, human potential, human resources, accommodation, corporate culture, employee education and development, employee evaluation

Tato bakalářská práce popisuje problematiku změn v HR strategii v organizaci. Tato společnost působí v regionálním měřítku, v oblasti vodárenství, ale zároveň je součástí skupiny společností, které spadají pod mezinárodní společnost. Cílem práce je pomocí analýz zhodnotit stávající stav a navrhnout novou koncepci HR strategie, včetně kroků k její realizaci.

This thesis describes the issue of changes in HR strategy in the organization. This company operates on a regional scale in the water industry, but it is also part of a group of companies that fall are under international company. The used analysis assesses the current situation in HR strategy and proposes a new concept, together with steps of implementation.



## SEZNAM LITERATURY

1. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007. 855 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVA, E., a NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
3. KAPLAN, R. S., a NORTON, D. P., *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2000. 416 s. ISBN 978-1578512508.
4. KEŘKOVSKÝ, M., *Ekonomie pro strategické řízení*, Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-453-8.
5. KEŘKOVSKÝ, M., a VYKYPĚL, O., *Strategické řízení, teorie pro praxi*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
6. PEARCE II., J. A., a ROBINSON Jr., R. B., *Cases in strategic management*,. 3rd edition. Irwin: Burr Ridge, 1994. 519 s. ISBN 0-256-12633-X.
7. PORTER, M. E., *Konkurenční strategie*, Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
8. PUNCH, K. F., *Základy kvantitativního šetření*, Praha: Portál, 2008, 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
9. STÝBLO, J., *Management současný a budoucí*, Příbram: Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
10. SYNEK, M., aj., *Podniková ekonomika*, čtvrté vydání, Praha: C. H. Beck. 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
11. ZUZÁK, R., *Strategické řízení podniku*, Praha: Grada, 2011. 172 s. ISBN-978-80-247-4008-9.

## 7.8 Seznam tabulek

Tab. 1 – Analýza příležitostí a hrozeb	str. 22
Tab. 2 – Vývoj fyzického stavu zaměstnanců ve VP	str. 23
Tab. 3 – Průměrný plat ve VP	str. 24
Tab. 4 – Timetable průzkumu spokojenosti zaměstnanců	str. 28
Tab. 5 – Finální SWOT analýza	str. 41
Tab. 6 – Timetable – proces náboru zaměstnanců	str. 44
Tab. 7 – Timetable – proces adaptace	str. 46
Tab. 8 – Timetable – firemní komunikace	str. 47
Tab. 9 – Timetable – rozvoj a vzdělávání	str. 49
Tab. 10 – Timetable – hodnocení zaměstnanců	str. 50

## 7.9 Seznam grafů

Graf 1 – Graf 6-1 až 6-2 k dotazníkové otázce 1.1 až 1.2	str. 31
Graf 1 – Graf 6-3 až 6-6 k dotazníkové otázce 1.3 až 1.6	str. 32
Graf 1 – Graf 6-7 až 6-10 k dotazníkové otázce 2.1 až 2.4	str. 33
Graf 1 – Graf 6-11 až 6-12 k dotazníkové otázce 2.5 až 2.6	str. 34
Graf 1 – Graf 6-13 až 6-16 k dotazníkové otázce 3.1 až 3.4	str. 35
Graf 1 – Graf 6-17 až 6-20 k dotazníkové otázce 3.5 až 3.8	str. 36
Graf 1 – Graf 6-21 až 6-24 k dotazníkové otázce 4.1 až 4.4	str. 37
Graf 1 – Graf 6-25 až 6-27 k dotazníkové otázce 4.5 až 4.7	str. 38
Graf 1 – Graf 6-28 až 6-30 k dotazníkové otázce 5.1 až 5.3	str. 39

## 7.10 Seznam obrázků

Obr. 1 – Hierarchie korporačních strategií	str. 9
Obr. 2 – Marketingový mix -východisko pro definování obch. Strategie	str. 10
Obr. 3 – Specifikace systému řízení lidských zdrojů	str. 10
Obr. 4 – Pyramida hodnot ve VP	str. 20

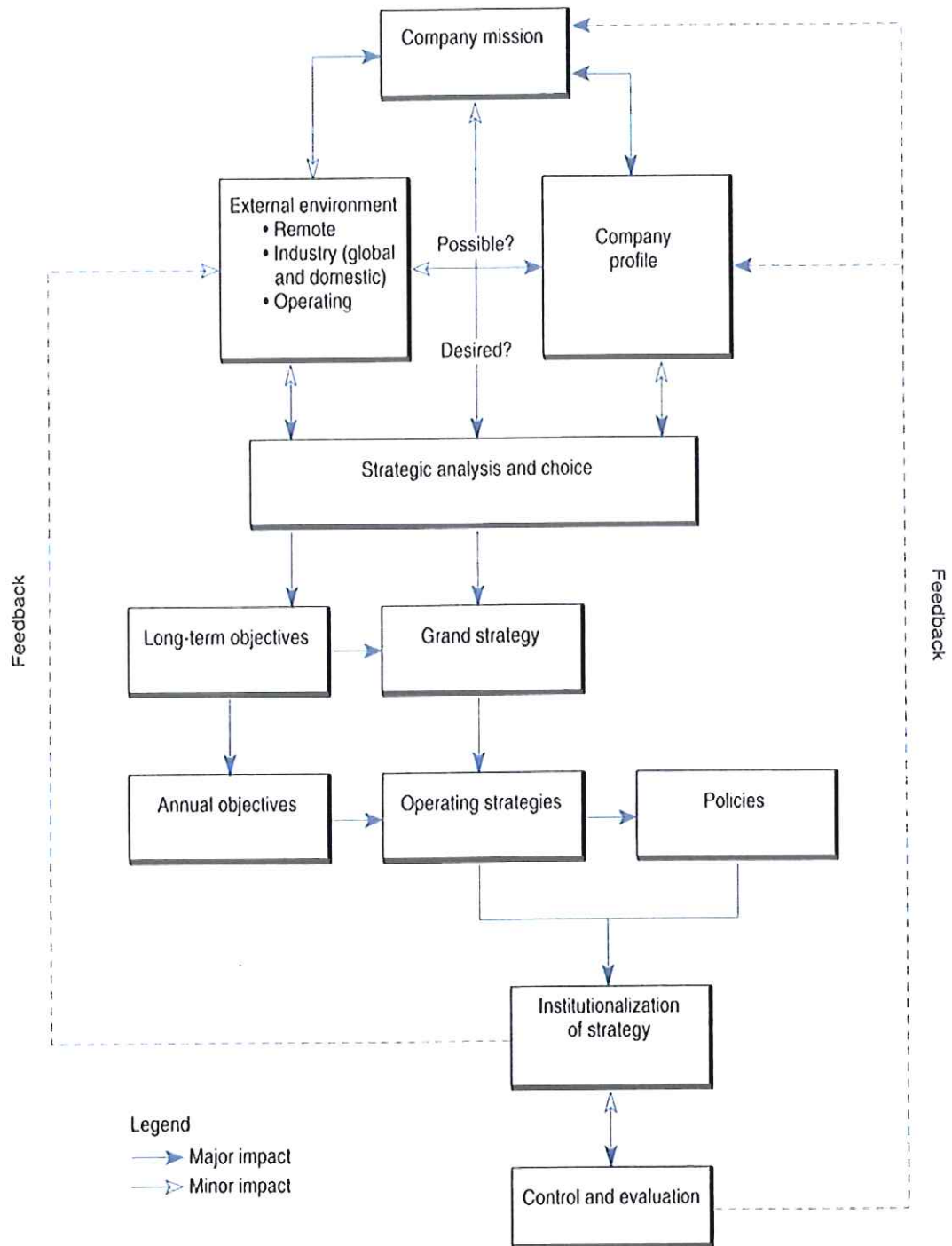


## 7.11 Seznam příloh

Příl. 1 – Strategický management model podle Pearce a Robinsonna	str. 58
Příl. 2 – Principy a strategie, cílené a organizace dle Kaplana a Nortona	str. 59
Příl. 3 – Přizpůsobení mise očekávaným výsledkům dle Kaplana a Nortona	str. 60
Příl. 4 – Generické strategie podle Portera	str. 61
Příl. 5 – Možný obsah horizontální strategie podle Keřkovského	str. 62
Příl. 6 – Nástupnický plán	str. 63
Příl. 7 – KPM 347 – Specialista personalistiky	str. 64
Příl. 8 – Dotazník průzkumu spokojenosti – 1. strana	str. 68
Příl. 9 – Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců tabulková část_11/ 201, Počet respondentů skupiny A,B,C,	str. 69
Příl. 10 - Dotazník průzkumu spokojenost – 2. Strana	str. 72
Příl. 11 - Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců textová část 11/ 2013, Počet respondentů skupiny I-IV	str. 73

# PŘÍLOHY

Příl. 1 - *Strategický management model podle Pearce a Robinsona*<sup>45</sup>

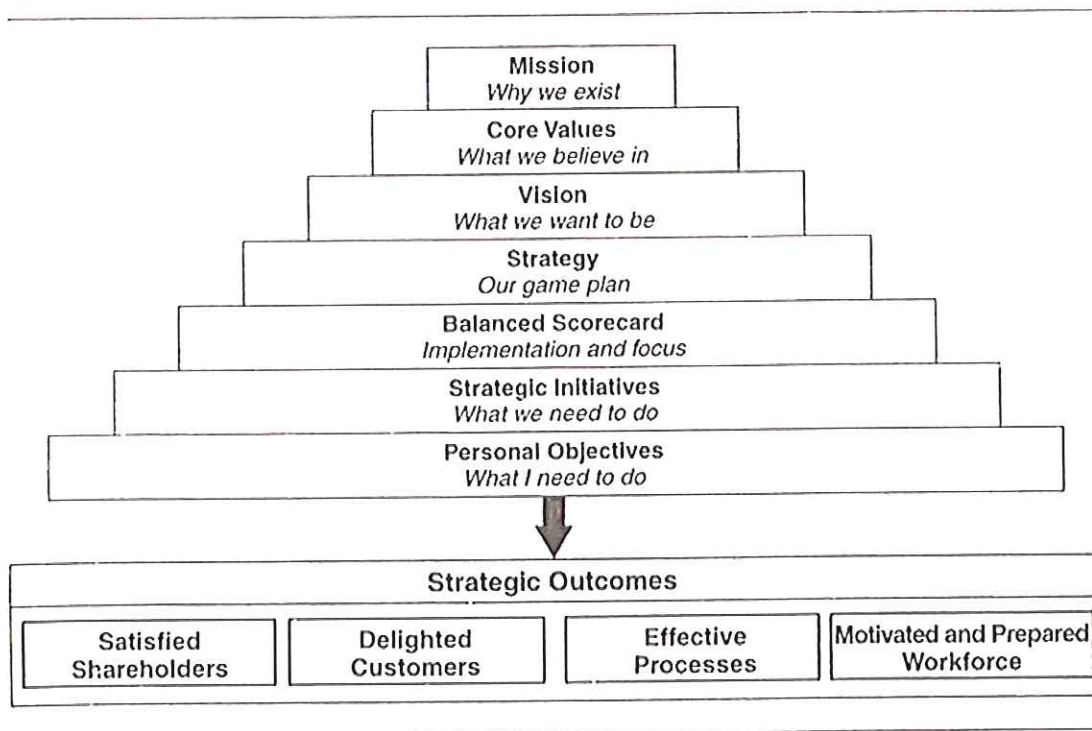


<sup>45</sup> PEARCE, J. A., a ROBINSON Jr., R. B., *Strategic management: formulation, implementation & control*, s. 18.



<sup>46</sup> KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, s. 9.

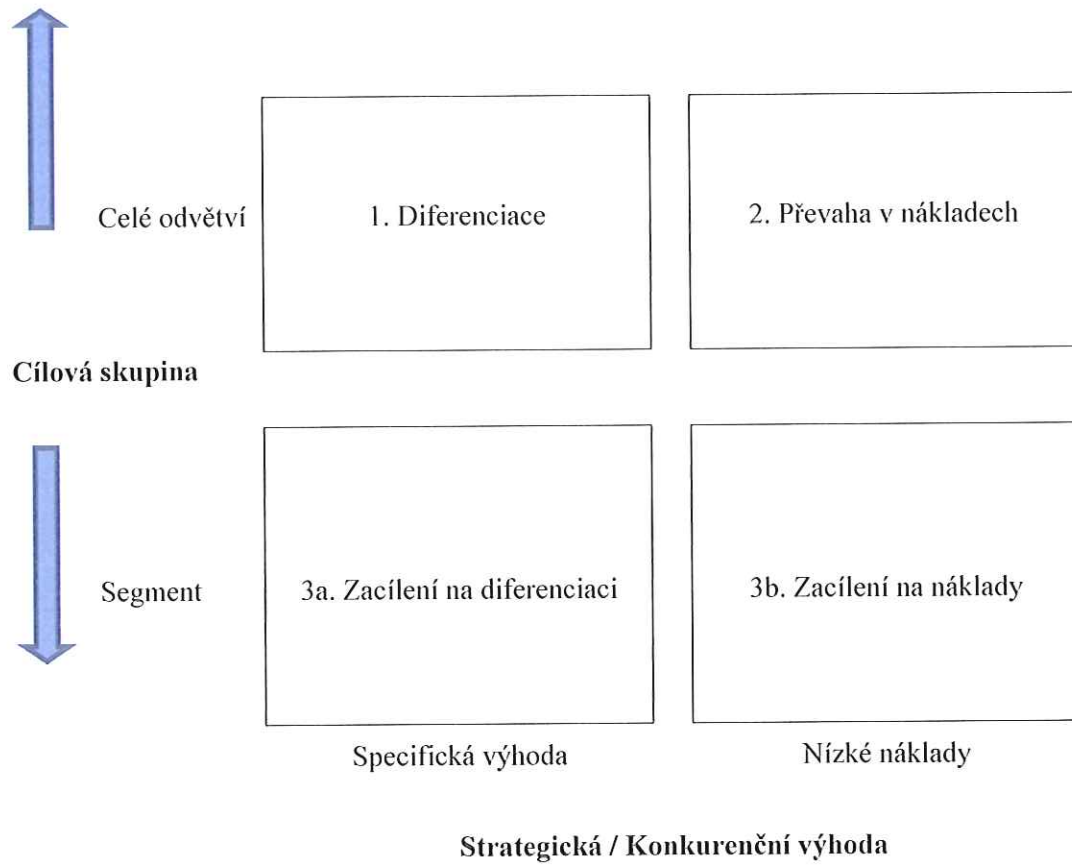
Příl. 3 - Přizpůsobení mise očekávaným výsledkům dle Kaplana a Nortona.<sup>47</sup>



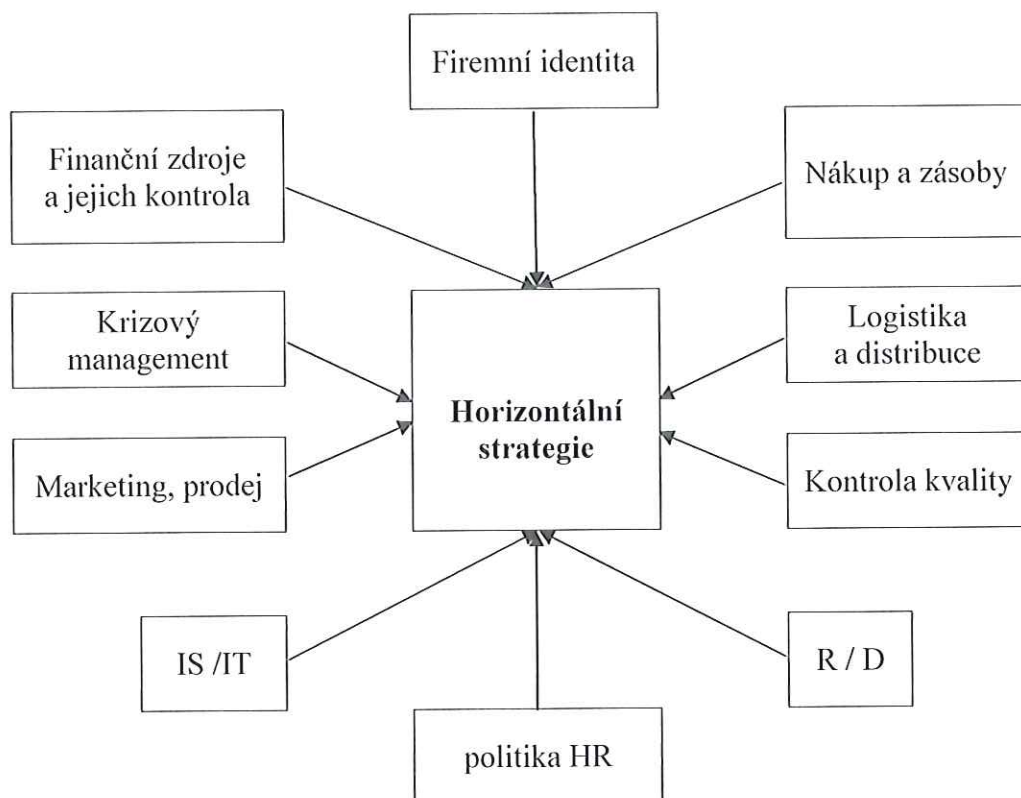
<sup>47</sup> KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, s. 73.



Příl. 4 – *Generické strategie podle Portera*



Příl. 5 – Možný obsah horizontální strategie podle Keřkovského<sup>48</sup>



<sup>48</sup> Srov, KEŘKOVSKÝ, M., *Strategic management (Learning Package)*. s. 26.

Příl. 6 – *Nástupnický plán*<sup>49</sup>

**Nástupní plán  
2012/13**

Pro řídicí úroveň:

1

Společnost:

VODÁRNA PLZEŇ, a.s.

zpracováno

dne

Celkový počet  
zaměstnanců

--

Početní stav úseku  
Stávající /Sa,b,c/  
Zástupce /Z/  
Nástupce /Na,b,c/  
Talent

Generální ředitel společnosti

Početní stav úseku  
Stávající /Sa,b,c/  
Zástupce /Z/  
Nástupce /Na,b,c/  
Talent  
Talent

Provozní ředitel	Finanční ředitel	Technický ředitel	Obchodní ředitel	Personální ředitel

<sup>49</sup> Srov, Interní dokumentace, *Nástupnický plán – formulář*, 2012.

Název funkce		SPECIALISTA PERSONALISTIKY	
Číslo funkce	CZ-ISCO	347	24230

Popis a specifikace pracovního místa			
	Údaj	Popis	
Organizační zařazení	Název útvaru a oddělení	Úsek personálního ředitele; konkrétně stanoveno v pracovní smlouvě/mzdovém výměru zaměstnance	
	Nadřízené pracovní místo	vedoucí příslušné organizační jednotky, v níž je dané pracovní místo začleněno; konkrétně dle platného organizačního schématu (viz intranet PVK)	
	Podřízená pracovní místa	nejsou stanovena	
Odměňování	Typ pracovní doby	jednosměnná	
	Druh mzdy	smluvní (konkrétně stanoveno v pracovní smlouvě)	tarifní - měsíční
	Tarifní třída	-	9 – 11 (konkrétně stanoveno ve mzdovém výměru zaměstnance)
	Forma hodnocení, zvláštní příplatky	3	
Pravomoc	Hmotná odpovědnost	viz dohoda o odpovědnosti uzavřená se zaměstnancem	
	Podpisový řád	viz platný Podpisový řád	
Péče	Informace o BOZP	kategorie zátěže - 1; konkrétně dle zařazení zaměstnance (informace evidována v IS Helios, dostupná na PÚ)	
	Osobní ochranné pracovní pomůcky	nejsou přidělovány; viz platná směrnice GR PVK „Poskytování OOPP...“	
	Preventivní péče	vyšetření č. 1 (perioda 4 roky); konkrétně stanoveno v pracovní smlouvě zaměstnance dle pracovního zařazení a vykonávaných rozšířených profesí (informace evidována v IS Helios, dostupná na PÚ)	
Požadavky	Vzdělání	min. ÚSO s maturitou	
	Praxe	2 roky	
	Znalosti a dovednosti	znalost práce na PC – pokročilejší: MS Word, MS Excel, MS Outlook, dobrý písemný i slovní projev, odborné znalosti - obchodní dokumentace, pracovní-právní vztahy; řidičský průkaz příslušné skupiny dle vykonávané rozšířené profese a potřeb podniku (rozšířené profese jsou blíže specifikovány v návrhu na přijetí/změnu zařazení zaměstnance a evidovány v IS Helios)	
	Fyzické a duševní požadavky a charakteristiky osobnosti	organizační schopnosti, koordinační schopnosti, samostatné myšlení, komunikační schopnosti, schopnost sociálního kontaktu, systematickosti, ochrana důvěrných informací, odolnost vůči mentální zátěži, přesnost, apreciabilita, vstřícnost, schopnost přijmout odpovědnost, ochota učit se novému, schopnost týmové práce, kultivovanost vystupování a zevnějšku	
Požadavky na školení	školení BOZP a PO; odborná, profesní a další jiná školení dle charakteru práce vztahující se k rizikům a případně k navazujícím rozšířeným profesím podle potřeb podniku		

<sup>50</sup> Srov. Interní doklad, *Katalog pracovních míst*.



Příl. 7 – pokračování

Základní charakteristika pracovního místa
Hlavní náplň práce specialisty personalistiky spočívá ve zpracování a analýze dat, dále zpracovává návrhy na úpravy vnitropodnikových směrnic, mezd apod.

Oblasti odpovědnosti	Moje hlavní odpovědnosti	Jak je zajišťuji (měřítko úspěšnosti)
<b>A. LIDÉ</b>	Maximálně vstřícně se chovám k zaměstnancům i ostatním návštěvníkům úseku personálního; přispívám k vytváření příjemné atmosféry, spolupracuji s kolegy z odd. zaměstnaneckého, s nimiž řeším každodenní pracovní záležitosti a vzniklé problémy a situace.	<input type="checkbox"/> komunikuji otevřeně se svými kolegy  <input type="checkbox"/> flexibilně řeším vzniklé konflikty  <input type="checkbox"/> předávám své znalosti a zkušenosti všem členům týmu vstřícně komunikuji s okolím  <input type="checkbox"/> předávám své znalosti a zkušenosti kolegům  <input type="checkbox"/> spolupodílím se na udržení kvalitní komunikace a vytváření atmosféry příznivých mezilidských vztahů v rámci kooperujících pracovišť  <input type="checkbox"/> přesně a včas reaguji na požadavky externích institucí, se kterými jsem v pracovním kontaktu  <input type="checkbox"/> bezodkladně reaguji na požadavky návštěvníků odd. personálního
	Zodpovídám za analýzu příslušných podkladů, zpracovávám návrhy na úpravy vnitropodnikových dokumentů, vytvářím návrhy nových směrnic a pokynů.	<input type="checkbox"/> kontroluji dodržování pravidel užívání prostředků a zdrojů společnosti  <input type="checkbox"/> navrhuji a realizuji opatření ke zlepšování pracovních podmínek  <input type="checkbox"/> zamezuji neoprávněnému přístupu třetích osob k informacím osobního nebo obchodního charakteru, se kterými se setkávám při plnění pracovních úkolů  <input type="checkbox"/> zpracovávám informace pro vytváření statistických údajů pro potřeby společnosti

Příl. 7 – pokračování

<p><b>B. PROVOZ</b></p>	<p>Zavazuji se, že po dobu trvání pracovního poměru budu zachovávat mlčenlivost vůči třetím osobám o poznatcích, které získám při plnění pracovních úkolů.</p> <p>Účelně využívám a pečlivě zacházím s informacemi, se kterými pracuji.</p> <p>Aktivně se snažím podílet na zlepšování všech aspektů personální činnosti, která spadá do mých pracovních úkolů.</p> <p>Zodpovídám za dodržování příslušných předpisů BOZP a PO a ochrany životního prostředí v rámci své odpovědnosti vedoucího</p> <p>Na základě provozní potřeby používám k výkonu práce referentsky řízené vozidlo.</p>	<p>○ připravuji podklady pro různé sumarizační postupy, které se týkají počtů a dalších charakteristik zaměstnanců</p> <p>○ aktivně zamezuji neoprávněnému přístupu třetích osob k informacím, se kterými se setkávám při plnění pracovních úkolů</p> <p>○ svědomitě pečuji o osobní složky v elektronické i hmotné podobě, zajišťuji aktualizaci obsažených dat</p> <p>○ pečlivě zacházím a účelně využívám informace, se kterými pracuji</p> <p>○ navrhuji a realizuji opatření ke kontinuálnímu zvyšování úrovně zajišťovaných personálních činností</p> <p>○ maximálně dodržuji bezpečnostní a požární předpisy a stanovená pravidla pro nakládání s chemickými látkami a odpady a kontroluji jejich dodržování svými podřízenými</p> <p>○ účastním se školení k předpisům o zajištění BOZP a PO, které organizuje zaměstnavatel</p>
<p><b>C. FINANCE</b></p>	<p>Snažím se aktivně snižovat provozní náklady firmy a vyhledávat rezervy ve všech směrech své pracovní činnosti. Cílem je přispět k úspěšnému a bezpečnému chodu celé PVK.</p>	<p>○ řádně hospodařím, ochraňuji a pečuji o materiál, osobní ochranné pracovní pomůcky, duševní vlastnictví i zařízení firmy; tím bráním jejich poškození, ztrátě, zničení či zneužití</p>
	<p>Svou kvalitní prací a individuálním přístupem k zaměstnancům i návštěvníkům z prostředí mimo podnik se snažím přispět k vytvoření dobré image celé společnosti.</p>	<p>○ dbám na upravený zevnějšek, slušné jednání, příjemné vystupování</p>

Příl. 7 – pokračování

<p><b>D. ZÁKAZNÍK</b></p>	<p>Zodpovídám za činnost útvaru ve výše zmíněné oblasti ve smyslu vědomí korektní a vstřícné spolupráce s ostatními organizačními jednotkami úseku – společnosti.</p> <p>Zodpovídám za prohlubování vědomí „služby“ zvláště směrem k výkonným organizačním složkám a pracovníkům v terénu (vytváření „zázemí“) a servisu směrem k zákazníkům.</p> <p>V rámci svého zařazení na funkci/pracovní místo <i>specialista personalistiky</i> odpovídám za dodržování zásad politiky a postupů integrovaného systému řízení jakosti, bezpečnosti a ochrany životního prostředí v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001 o systému řízení jakosti, ČSN OHSAS 18001 o systému řízení bezpečnosti práce a ČSN EN ISO 14001 o systému environmentálního managementu.</p>	<p>Ø flexibilně řeším požadavky, připomínky a stížnosti zákazníků osobně nebo dávám k dispozici kontakt na kompetentní osobu</p> <p>Ø zajišťuji včasné a korektní vyřízení podkladů ke stížnostem a podnětům zákazníků</p> <p>Ø dbám na maximální využití výsledků získaných při činnosti mnou zajišťované a jejich distribuci do dotčených organizačních jednotek společnosti</p> <p>Ø zavazuji se k plnění požadavků integrovaného systému řízení jakosti, bezpečnosti a ochrany životního prostředí a k neustálému zlepšování prováděných činností</p> <p>Ø spolupracuji s manažerem jakosti a specialistou BOZP a PO a/nebo smluvním partnerem zajišťujícím provádění opatření na úseku BOZP a PO prostřednictvím odborně způsobilých osob na tvorbě a aktualizaci dokumentace integrovaného systému řízení jakosti, bezpečnosti a ochrany životního prostředí</p> <p>Ø účastním se interních auditů PVK dle plánu</p>
---------------------------	--	--

Pozn. Obecné povinnosti a odpovědnosti pracovního místa jsou dány Zákoníkem práce a Kolektivní smlouvou PVK

Jméno, příjmení, titul	Osobní číslo	Datum zařazení

Podpis zaměstnance

Datum

Podpis zaměstnance





(údaje z dotazníku budou využity při zpracování diplomové práce studentky Západočeské univerzity v Plzni  
V tabulce označte křížkem A, B nebo C podle toho, jak je daná položka pro Vaši práci ve společnosti důležitá a jak Vás motivuje k práci.

A... velmi důležitá, rozhodující

B... méně důležitá

C... nedůležitá, nezajímá mě

Poté označte křížkem, jak jste se současným stavem daného bodu ve společnosti spokojeni.

1 ... velmi spokojen(a)

2 ... spokojen(a)

3 ... spíše spokojen(a) než nespokojen(a)

4 ... spíše nespokojen(a) než spokojen(a)

5 ... nespokojen(a)

6 ... velmi nespokojen(a)

### 1 TENDENCE VÝVOJE A INFORMOVANOST VE SPOLEČNOSTI

1.1.	Myslíte si, že podnik směřuje ke správným cílům.	A	B	C
1.2.	Úroveň vzájemné informovanosti mezi jednotlivými pracovišti (sdílení dat).	A	B	C
1.3.	Příprava, zázcvik a proškolení pro vykonávanou práci.	A	B	C
1.4.	Kvalita poskytovaných informací potřebných pro vykonávanou práci.	A	B	C
1.5.	Dostatek (množství a rozsah) těchto informací.	A	B	C
1.6.	Včasnost těchto informací.	A	B	C

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

### 2 PERSONÁLNÍ A SOCIÁLNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI

2.1.	Pocit, že podnik o své zaměstnance dobře pečuje.	A	B	C
2.2.	Systém odměňování za vykonanou práci.	A	B	C
2.3.	Výše mzdy ve společnosti je odpovídající vykonávané práci.	A	B	C
2.4.	Kvalita a úroveň stravování, resp. hodnocení podpory stravování.	A	B	C
2.5.	Příplatek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění.	A	B	C
2.6.	Hodnocení dalších poskytovaných výhod (poukázky Medica, dětská rekreace).	A	B	C

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

### 3 VZTAHY NA PRACOVIŠTI, S VEDENÍM

3.1.	Úroveň vztahů, spolupráce se spolupracovníky a mezilidské vztahy.	A	B	C
3.2.	Spokojenost se spoluprací a atmosférou na vlastním pracovišti.	A	B	C
3.3.	Zájem vedení společnosti o zaměstnance a řešení jejich osobních záležitostí.	A	B	C
3.4.	Vztahy nadřízených zaměstnanců k podřízeným.	A	B	C
3.5.	Domníváte se, že chování ved. zaměstnanců odpovídá jejich roli vedoucích.	A	B	C
3.6.	Vztahy s přímým nadřízeným.	A	B	C
3.7.	Dostatečná podpora při plnění pracovních úkolů ze strany nadřízeného.	A	B	C
3.8.	Pochvala od nadřízeného za dobře vykonanou práci.	A	B	C

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

### 4 ORGANIZACE PRÁCE, PRACOVNÍ NÁPLŇ

4.1.	Organizace a efektivnost práce vykonávané ve společnosti.	A	B	C
4.2.	Obsah vykonávané práce.	A	B	C
4.3.	Vyhovující rozvržení pracovní doby.	A	B	C
4.4.	Množství a kvalita poskytovaných ochranných pomůcek.	A	B	C
4.5.	Spokojenost s aktuálním pracovním zařízením.	A	B	C
4.6.	Možnost postupu, profesního růstu.	A	B	C
4.7.	Možnost dalšího vzdělávání (různá školení, jazykové kurzy atd.).	A	B	C

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

### 5 PRACOVNÍ PODMÍNKY

5.1.	Technická vybavenost pracoviště.	A	B	C
5.2.	Pracovní podmínky a prostředí v dílnách, kancelářích, ...	A	B	C
5.3.	Prostředí šaten, sprch, toalet, chodeb, společných prostorů.	A	B	C

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

<sup>51</sup> Práce vlastní.



Příl. 9 - Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců \_tabulková část\_11/ 2013

- Počet respondentů skupiny A,B,C<sup>52</sup>

	A					
1.1.	45	92	35	4	0	0
1.2.	17	59	58	29	9	3
1.3.	70	88	33	3	1	0
1.4.	39	101	40	14	11	1
1.5.	32	92	46	17	11	1
1.6.	29	73	50	25	13	3
2.1.	80	84	31	4	0	0
2.2.	37	83	63	25	3	0
2.3.	32	77	76	19	6	4
2.4.	65	48	20	11	1	0
2.5.	92	56	14	0	0	0
2.6.	49	46	15	4	1	0
3.1.	58	97	44	7	2	1
3.2.	69	93	31	7	4	1
3.3.	46	83	33	10	3	0
3.4.	71	94	36	4	2	1
3.5.	59	74	35	9	0	1
3.6.	116	69	23	3	2	1
3.7.	95	73	23	3	2	2
3.8.	55	56	32	7	5	2
4.1.	37	104	47	1	1	0
4.2.	53	103	26	5	2	0
4.3.	78	84	13	0	3	0
4.4.	68	56	28	11	3	2
4.5.	69	87	25	10	0	0
4.6.	21	61	35	11	6	1
4.7.	33	60	26	13	7	1
5.1.	49	80	51	11	4	3
5.2.	44	71	54	8	2	0
5.3.	34	53	47	22	4	1

<sup>52</sup> Práce vlastní.

Příl. 9 - pokračování<sup>53</sup>

	<b>B</b>					
1.1.	3	29	21	3	0	0
1.2.	4	25	21	4	1	0
1.3.	2	18	15	1	0	0
1.4.	3	13	9	1	0	0
1.5.	0	17	12	3	1	0
1.6.	3	21	12	1	1	0
2.1.	9	11	13	2	0	0
2.2.	0	9	9	3	0	0
2.3.	3	7	9	1	0	0
2.4.	23	43	16	0	0	0
2.5.	22	37	7	1	0	0
2.6.	23	63	16	2	1	0
3.1.	9	8	6	1	1	0
3.2.	0	16	12	1	1	0
3.3.	3	32	20	1	0	0
3.4.	1	15	8	0	0	0
3.5.	3	32	15	3	1	0
3.6.	10	4	3	1	0	0
3.7.	2	15	12	1	1	0
3.8.	6	34	24	3	2	2
4.1.	2	29	9	2	0	0
4.2.	8	26	9	1	1	0
4.3.	16	31	10	0	0	0
4.4.	9	34	15	1	1	0
4.5.	3	22	14	1	0	0
4.6.	6	51	22	3	4	0
4.7.	7	32	34	1	3	1
5.1.	4	17	9	3	0	0
5.2.	4	28	17	3	0	0
5.3.	9	28	26	6	0	0

<sup>53</sup> Práce vlastní.

Příl. 9 - pokračování<sup>54</sup>

	C					
1.1.	0	2	0	0	0	0
1.2.	0	0	1	0	0	1
1.3.	0	0	1	1	0	0
1.4.	0	0	0	0	0	0
1.5.	0	0	0	0	0	0
1.6.	0	0	0	0	0	0
2.1.	1	0	0	0	0	0
2.2.	0	0	0	0	0	0
2.3.	0	0	0	0	0	0
2.4.	2	2	1	0	0	0
2.5.	0	0	1	1	0	0
2.6.	3	0	4	1	0	0
3.1.	0	0	0	0	0	0
3.2.	0	0	0	0	0	0
3.3.	0	1	2	0	0	0
3.4.	0	1	0	0	0	0
3.5.	1	2	0	0	0	0
3.6.	0	0	1	0	0	0
3.7.	0	0	1	0	0	0
3.8.	0	1	2	0	0	0
4.1.	0	0	0	0	0	0
4.2.	0	0	0	0	0	0
4.3.	0	0	1	0	0	0
4.4.	0	3	3	0	0	1
4.5.	0	1	0	1	0	0
4.6.	1	4	6	0	0	0
4.7.	1	3	6	2	0	0
5.1.	1	1	1	0	0	0
5.2.	1	0	2	0	0	0
5.3.	1	2	2	0	0	0

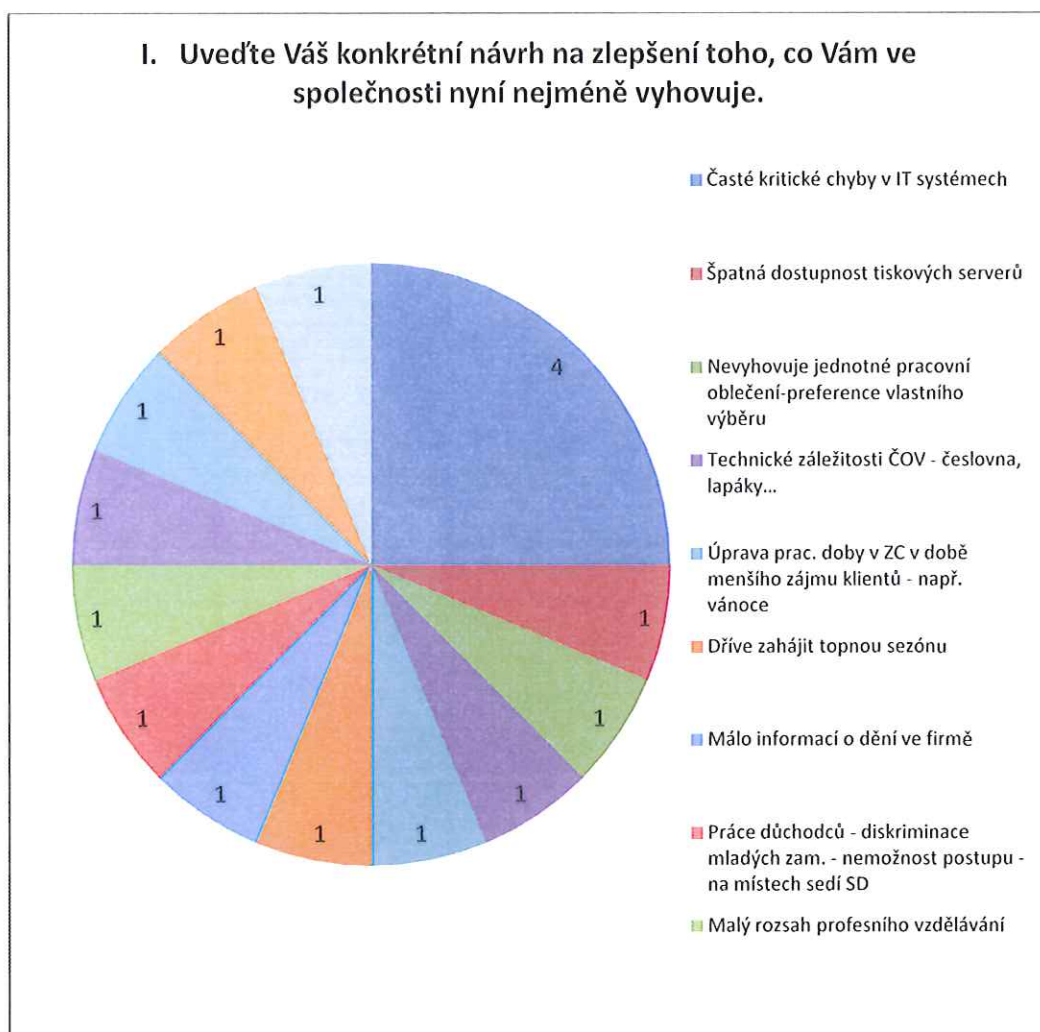
---

<sup>54</sup> Práce vlastní.

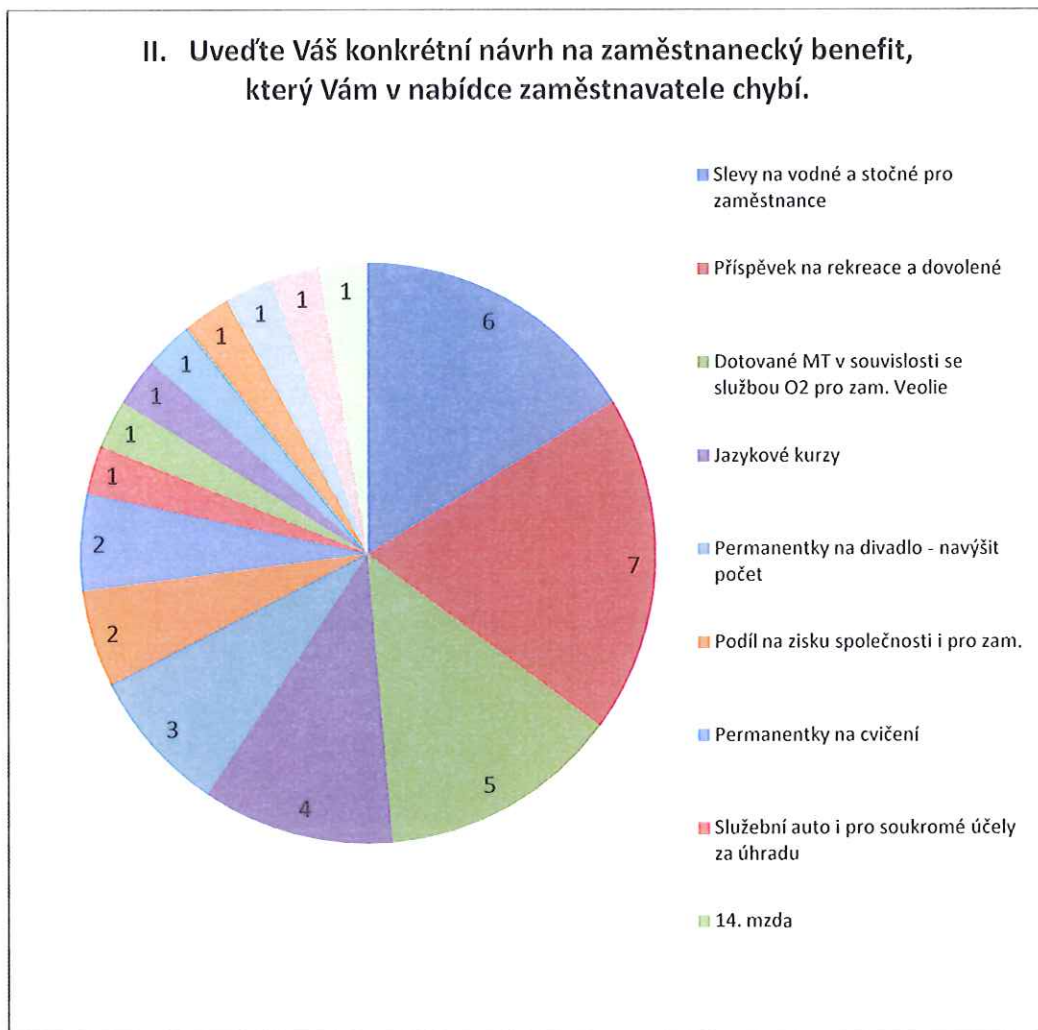




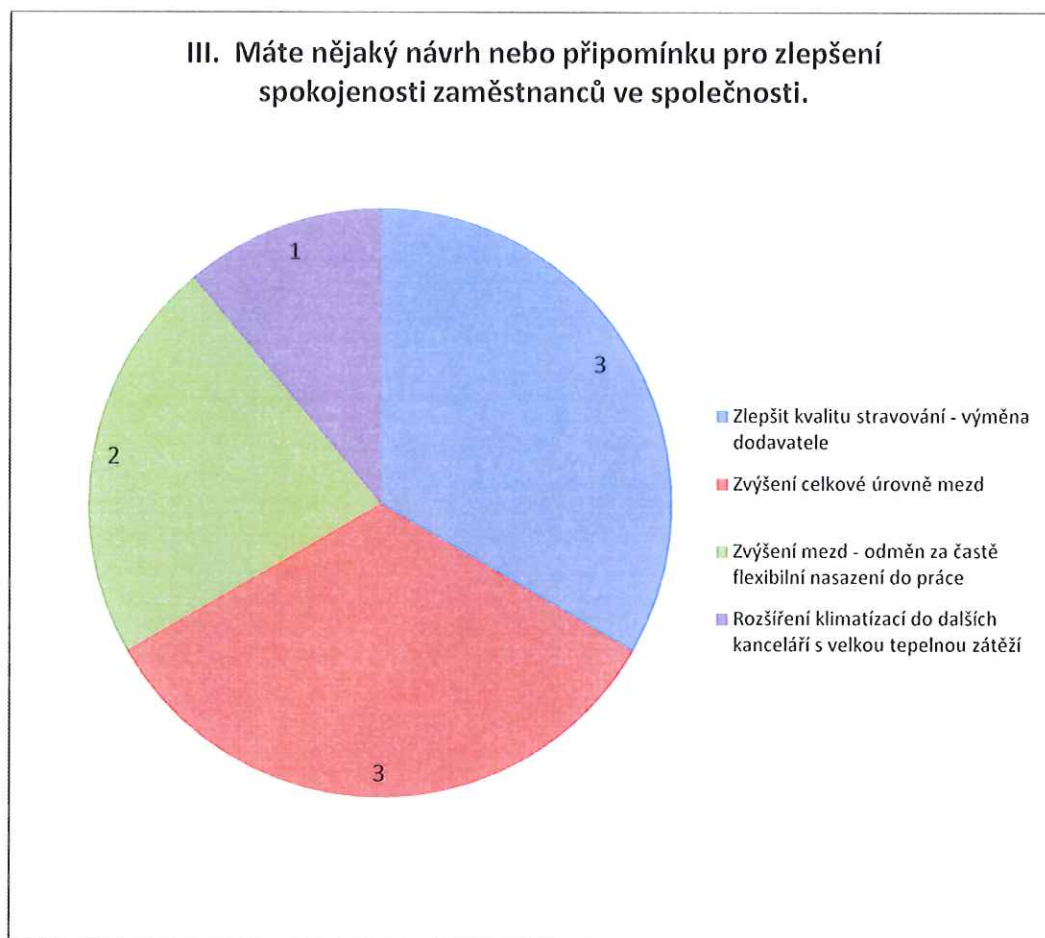
Příl. 11 - Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců - textová část 11/ 2013  
 Počet respondentů skupiny I-IV<sup>56</sup>



<sup>56</sup> Práce vlastní.

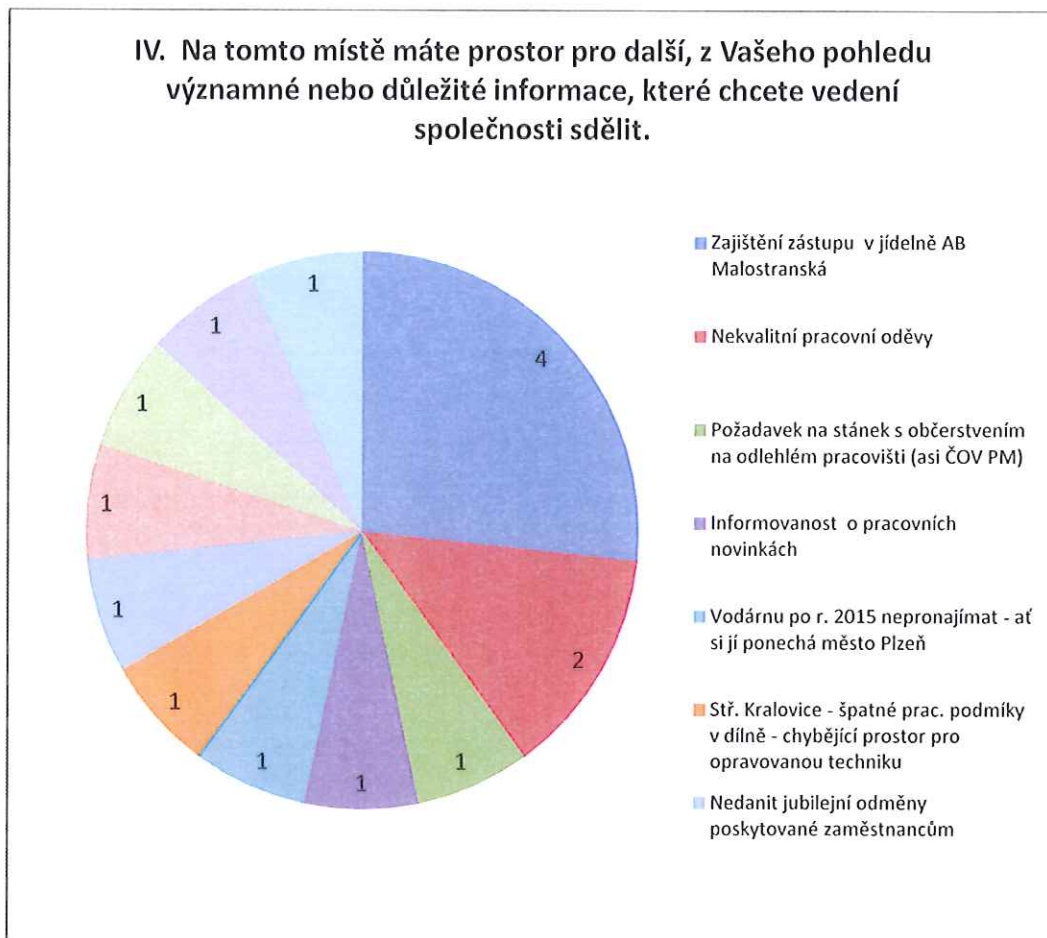


<sup>57</sup> Práce vlastní.



---

<sup>58</sup> Práce vlastní.



<sup>59</sup> Práce vlastní.