

Jasná strategie začíná jednou stránkou. Změna kultury jedním rozhovorem

Vilém Žák



ROZHOVOR

Následující rozhovor vznikl úplnou náhodou. S Ing. Pavlem Válkem, MBA, jsme se potkali na jedné společenské akci. Po několika běžných větách jsem se ho zeptal, co je nového v Pražské vodohospodářské společnosti a. s. (PVS). Čekal jsem tradiční informace o projektech nebo investicích. Místo toho se P. Válek rozpovídal o Programu rozvoje společnosti a zaměstnanců, který v PVS běží už rok ve spolupráci se vzdělávací platformou ATAIRU.

Nezaujaly mě na tom ani tak metody nebo nástroje, ale příběhy. O lidech, kteří díky takzvané talentové dynamice lépe pochopili sami sebe. O týmech, které po datascanu začaly spolupracovat jinak a otevřeněji. A především o strategii, která se poprvé podařila shrnout do jediné přehledné stránky – one-pageru. Ten se podle P. Války stal neuvěřitelně silným nástrojem, který sjednotil pohled na vizi, cíle a priority napříč společností, jejím vedením, orgány i akcionářem.

Z krátké otázky se stala déle než hodinová debata o tom, jak se dá i ve vysoce technickém prostředí rozvíjet firemní kultura, leadership a schopnost táhnout za jeden provaz. A já jsem si řekl: „Tohle téma by nemělo zůstat mezi námi dvěma. Je inspirací pro celý obor.“

A tak vznikl tento rozhovor.

Pavle, začnu úplně jednoduše. Co tě vedlo k tomu, že ses rozhodl do PVS přinést tak komplexní program rozvoje?

Upřímně? Byla to do velké míry náhoda. Hledal jsem konzultanty, kteří by nám pomohli se systematickým rozvojem zaměstnanců. A měl jsem štěstí, že jsem narazil na profesionály, kteří mě už na první schůzce přesvědčili o jedné zásadní věci: pokud chceme rozvíjet lidi, musíme nejprve jasně definovat a srozumitelně komunikovat strategii celé společnosti.

To pro mě byl zlomový moment. Uvědomil jsem si, že rozvoj lidí a rozvoj firmy jsou dvě strany jedné mince. A právě proto jsme se do programu pustili.

Takže jsi měl tým a rozhodnutí bylo na světě. Čím jste začali?

Velmi pečlivou diagnostikou. Nejprve jsme vybrali 17 lidí z vrcholového managementu a klíčových zaměstnanců, se kterými konzultanti vedli hloubkové rozhovory. Chtěli jsme co nejlépe pochopit, jak firma skutečně funguje – z různých perspektiv, přes různé role a zkušenosti. Na to navázal datascan celé společnosti, kterého se zúčastnilo všech 148 zaměstnanců. Proběhl online formou, kdy kolegové odpovídali na strukturovanou sadu tvrzení v oblastech, které jsou pro fungování organizace zásadní – strategie, řízení a management, týmová spolupráce, firemní kultura, rozvoj a motivace. Zaměstnanci hodnotili každé tvrzení na škále 1–10, tedy od „vůbec nesouhlasím“ po „zcela souhlasím“.

Co vám výsledky této úvodní diagnostiky ukázaly? Co bylo pro vás nejdůležitější zjištění?

Výsledky jsme viděli okamžitě po skončení online datascanu a na první pohled vypadaly velmi pozitivně. Byla tam jasně vidět

odbornost, loajalita, vysoká ochota lidí odvádět dobrou práci a také silný vztah k PVS jako takové. To nás potěšilo a potvrdilo nám, že stavíme na zdravém základu. Současně jsme měli okamžité srovnání – s výsledky stejného průzkumu realizovaného na desítkách dalších společnostech.

Teprve až detailnější analýza dat, tedy rozpad dat podle jednotlivých divizí, úrovní pozic a délky působení ve společnosti, nám ukázala celý obraz. Najednou bylo zřejmé, kde lidé potřebují více jasnosti o strategii, kde schází lepší komunikace, kde je potřeba posílit spolupráci napříč týmy a kde se zaměstnanci cítí málo podpoření v rozvoji. Díky tomu jsme přesně věděli, kam program nasměrovat a které oblasti budou mít největší dopad. Místo plošných opatření jsme mohli přistoupit k cílené a smysluplné práci, a to bylo pro úspěch celého programu klíčové.

Jaká byla hlavní zjištění a jaké byly vaše další kroky po této diagnostice?

Výsledky rozhovorů i datascanu nám velmi rychle ukázaly tři hlavní priority pro první rok programu. Za prvé – jasněji komunikovat strategii společnosti, protože lidem chyběl jednoduchý a pro všechny srozumitelný směr. Za druhé – posílit odpovědnost a pravomoci klíčových manažerů tak, aby mohli rozhodovat rychleji a samostatně. A za třetí – zlepšit spolupráci a komunikaci napříč společností, protože některé týmy pracovaly paralelně bez dostatečné koordinace a výsledky tomu odpovídaly. Na těchto třech pilířích jsme postavili všechny další kroky programu.

Jaké bylo doporučení konzultantů ohledně strategie?

Konzultanti nám doporučili vytvořit strategii, která bude maximálně jednoduchá a srozumitelná. Ne dlouhý dokument, ale jednostránkový one-pager, který jasně shrne vizi, priority a klíčové kroky. První one-pager jsme sestavili společně s vrcholovým managementem na výjezdním zasedání, a to přímo pod vedením konzultantů. Bylo to velmi užitečné – umožnilo nám to otevřeně sladit názory a sjednotit strategii v rámci celého vedení společnosti. Výslednou firemní strategii i priority pro rok 2025 jsme následně osobně představili všem zaměstnancům, spolu s výsledky datascanu. Bylo pro nás důležité, aby každý věděl, kam firma směřuje a jakou roli v tom kdo hraje.

Jak jste zajistili, aby se strategie promítla do konkrétní práce ředitelů a vedoucích?

Firemní one-pager jsme neponechali na obecné úrovni. Každý ředitel si ho společně se svým týmem rozpracoval do vlastní divizního one-pageru s jasnými cíli, konkrétními kroky a od-

povědnostmi pro jednotlivé vedoucí. Tyto divizní one-pagery se následně staly základem manažerských klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) pro ředitele i vedoucí úseků. Klíčové je, že tyto cíle vyhodnocujeme pololetně a mají přímý dopad do motivační části mzdy. Každý tak přesně ví, za co odpovídá, co se od něj očekává a jak jeho práce přispívá k celkovému směru PVS.

Jednou z klíčových priorit programu bylo zlepšit spolupráci a motivaci napříč společností. Jak se vám dařilo tyto oblasti posunout?

Nejdříve jsme si potřebovali ujasnit, kde spolupráce opravdu drhne. Datascan nám ukázal konkrétní místa, kde týmy pracovaly paralelně nebo si nepředávaly dost informací. Díky tomu jsme mohli zavést cílené kroky – od jasnějších rolí a odpovědností, až po společné plánování a pravidelné setkávání napříč divizemi a úseky. Co se týče komunikace a motivace, udělali jsme několik zásadních kroků. Všichni zaměstnanci si prošli analýzou talentové dynamiky a jednotlivé týmy si své výsledky otevřeně sdílely. Lidé tak poprvé viděli, v čem je kdo silný, jak přirozeně pracuje a jak se mohou lépe doplňovat. Zároveň jsme se cíleně zaměřili na rozvoj psychologického bezpečí a důvěry – tedy na to, aby se lidé nebáli mluvit otevřeně, přicházet s nápady nebo říct, že něco nefunguje. Když se tyto dvě věci spojily, začala se spolupráce mezi týmy viditelně zlepšovat.

Jak bys krátce popsal, co je talentová dynamika a jak může lidem i firmě pomoci?

Talentová dynamika je jednoduchý, ale velmi praktický nástroj, který pomáhá lidem poznat jejich přirozený pracovní styl – tedy to, co jim jde samo od sebe, kde mají největší sílu a co je naopak může brzdit. Nehodnotí dovednosti, ale vrozený potenciál a způsob myšlení. Každý zaměstnanec získá svůj profil, který mu ukáže, jak nejlépe pracuje, komunikuje, rozhoduje se a co potřebuje k dobrému výkonu. A když si výsledky tým navzájem otevřeně sdílí, lidé mnohem lépe chápou, proč kolega funguje jinak – což výrazně zlepšuje spolupráci, snižuje konflikty a posiluje důvěru. Pro firmu je to velká výhoda: talentová dynamika umožní lépe skládat týmy, přesněji rozdělovat role a využít potenciál lidí tam, kde přináší největší hodnotu. Stručně řečeno – když lidé pracují podle svého talentu, jsou výkonnější, spokojenější a firma se posouvá rychleji.

Během programu jste zavedli i některé nové principy fungování uvnitř firmy. Je něco, co se obzvlášť osvědčilo a má přímý dopad na každodenní práci?

Velmi se nám osvědčilo, že management společně připravil 11 jednoduchých pravidel fungování PVS na jedné stránce. Jsou to zdánlivě banální věci, na které se bohužel v každodenním provozu často zapomíná – jako být na schůzkách včas, posílat podklady předem, jasně zadávat úkoly, reagovat na e-maily do 24 hodin nebo poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu. Právě tato jednoduchost je jejich síla. Pravidla jsme osobně komuniko-

vali napříč firmou a rychle se stala společným standardem, ke kterému se každý může vztáhnout. A musím říci, že fungují překvapivě dobře – udržují pořádek, zvyšují efektivitu a pomáhají nám všem táhnout za jeden provaz.

Jak hodnotíš první rok programu a co plánujete na ten další?

První rok hodnotím jako zásadní pozitivní změnu pro společnost. Podařilo se nám nastavit jasný směr, posílit roli manažerů, zlepšit spolupráci napříč společnostmi a díky talentové dynamice lidé lépe rozumí sobě i ostatním. To mělo viditelný dopad na atmosféru i efektivitu každodenní práce.

Rok 2026 bude o dalším rozvoji a profesionalizaci. Příprava strategických one-pagerů už je pro nás rutinní proces, navíc jsme od konzultantů získali novou digitální aplikaci Aligned, která celý postup výrazně zjednodušuje a zrychluje. Chceme se více soustředit na modernizaci HR procesů, zejména prvků motivace a odměňování napříč pracovními pozicemi. Zároveň plánujeme posílit odpovědnosti a roli vedoucích úseků tak, aby měly týmy jasnější vedení, vyšší motivaci a mohly spolupracovat ještě efektivněji.

Doporučil bys podobný program i jiným vodárenským společnostem? A byl bys ochoten sdílet své zkušenosti například na semináři organizovaném SOVAK ČR?

Jednoznačně bych tento typ programu doporučil. V našem oboru se často soustředíme na technologie, investice a provoz, ale stejně důležití jsou lidé, firemní kultura a společný směr. Program nám ukázal, že když dáte prostor rozvoji lidí a jasnému vedení, pozitivně to ovlivní atmosféru ve firmě i její výkon. A pokud by o to byl zájem, rád naše zkušenosti nasdílím i v rámci semináře SOVAK ČR, a to společně s konzultanty společnosti ATAIRU, kteří nás programem provázeli a mají na něj stejně cenný pohled zvenčí. Myslím, že by bylo přínosné otevřeně mluvit o tom, co fungovalo, co nás překvapilo a jaké dopady nám celoroční práce přinesla. Pokud to může pomoci dalším firmám v oboru, dává mi to smysl.

Pavle, moc Ti děkuji za rozhovor.

*Ing. Vilém Žák
ředitel a člen představenstva SOVAK ČR*