VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MANAGEMENT

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Návrh zlepšení agilní organizace ve společnosti XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
1/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Eduard Filek / KEMBC01

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.
Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29.11.2023 Popovičky

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce bylo popsat, analyzovat a připravit návrh na zlepšení agilní organizace společnosti XY.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce je vytvořena na základě informací, rozboru, komparace a kombinace literárních a internetových zdrojů. Teoretická část má charakter literární rešerše a autor popisuje problematiku řízení firmy z pohledu klasického liniového řízení a přechod na agilní způsob řízení a organizaci firmy. Pro praktickou část práce byla použita metoda kvantifikovaného výzkumu. Autor připravil vlastní dvě dotazníkové šetření. Každý dotazník obsahoval 15 otázek. Následně byl použit na dotazníky rozbor, porovnání a v závěrečné fázi byla autorem této práce připravena sada doporučení, jak zlepšit agilní organizaci ve společnosti XY, které reagovaly na zjištěné problémy.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě výstupu, výsledků kvantifikovaných výzkumů a vlastního pozorování připravil autor skupinu oblastí pro zlepšení. Pro výsledek této práce byl zajímavý hlavně druhý průzkum a zpětná vazba na vnímání funkčnosti nové agilní organizační struktury. Dle zpětné vazby od respondentů jsou problematické oblasti: špatná komunikace, nedostatek lidských zdrojů, zvýšená fluktuace, neznalost zákaznické cesty, špatná kvalita produktů, v určitých případech špatná práce vedoucích pracovníků, nepochopení nebo neznalost agilního řízení, nedostatek zdrojových dat a reportů, nedostatečné delegování, prodloužení doby dodávky produktů zákazníkům, nedostatečné proškolení agilního řízení, negativní vnímání organizační změny, nevhodnost použití agilního řízení v konkrétních oblastech, procesní a organizační nedostatky, nezapojení zákazníků a nedostatečná podpora od managementu. Všechny tyto oblasti jsou podrobně popsány v praktické části práce. Výsledkem práce je dvanáct konkrétních doporučení, které zlepší agilní organizaci společnosti XY.

4. Závěry a doporučení:

Autor doporučil dvanáct konkrétních opatření, která mají zajistit zlepšení agilní organizace. U některých doporučení odhadl autor náklady nebo případné přínosy těchto doporučení. První doporučení je vytvořit novou pozici experta zákaznické cesty (zvýšení kvality a zrychlení dodávek zákazníkům). Druhé doporučení je založit cechy (zvýšení kvality produktů a spokojenosti zákazníků). Třetí doporučení je rozšířit kmeny tak, aby pokrývaly celou zákaznickou cestu a kmeny nebyly závislé na ostatních odděleních (zrychlení dodávky produktů). Čtvrté doporučení je zajistit lepší zdrojová data a reporting (zvýšení kvality a zrychlení dodávek produktů). Páté doporučení je zajistit více péče o stávající produkty oproti vytváření nových (zvýšení kvality). Šesté doporučení je snížit nebo omezit určité agilní ceremonie (zvýšit počet lidských zdrojů). Sedmé doporučení je snížit počet řemesel v rámci kmenu (snížení procesních nedostatků a zvýšení počtu lidských zdrojů). Osmé doporučení je změnit fyzické uspořádání kanceláří a organizace jako takové (zlepšení komunikace). Deváté doporučení je proaktivně zvyšovat povědomí o pozitivních přínosech a dopadech agilního řízení (zvýšení podpory agilního řízení). Desáté doporučení je zapojit více vrcholný management do agilního řízení (zvýšení povědomí a získání zaměstnanců pro agilní řízení). Jedenácté doporučení je změnit nebo poupravit náborový proces s přihlédnutím na vhodné kandidáty pro agilní řízení (snížení fluktuace, zvýšení kvality produktů a zvýšení lidských zdrojů). Dvanácté doporučení je pozitivně motivovat zaměstnance k podávání zpětné vazby od zaměstnanců (zvýšení kvality produktů a spokojenosti zákazníků). Všechna doporučení byly předána k posouzení a zapracování týmu agilních koučů společnosti XY. Většina doporučení byla podpořena a doporučena k realizaci v jednotlivých kmenech. Autor byl interně podpořen managementem pro implementaci těchto změn.

KLÍČOVÁ SLOVA

Agilní řízení, Management, Organizační struktura

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The goal of the work was to describe, analyse and prepare a proposal for improving the agile organization of the XY company.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the work is created based on information, analysis, comparison, and a combination of literary and Internet sources. The theoretical part has the character of a literature review, and the author describes the issue of company management from the point of view of classic line management and the transition to an agile way of management and organization of the company. The method of quantified research was used for the practical part of the work. The author prepared his own two questionnaire surveys. Each questionnaire contained 15 questions. Subsequently, analysis and comparison were used on the questionnaires, and in the final phase, the author of this thesis prepared a set of recommendations on how to improve the agile organization in the XY company, which responded to the identified problems.

3. Result of research:

Based on the output, the results of quantified research and his own observation, the author prepared a group of areas for improvement. The second survey and feedback about the perception of the functionality of the new agile organizational structure was mainly interesting for the result of this work. According to the feedback from the respondents, this is in the area of poor communication, lack of human resources, increased turnover, ignorance of the customer journey, poor quality of products, in certain cases poor work of managers, misunderstanding or ignorance of agile management, lack of source data and reports, insufficient delegation, extension product delivery times to customers, insufficient agile management training, negative perception of organizational change, inappropriate use of agile management in specific areas, process and organizational deficiencies, lack of customer involvement and insufficient support from management. All these areas are described in detail in the practical part of the work. The result of the work is twelve specific recommendations that will improve the agile organization of the XY company.

4. Conclusions and recommendation:

The author recommended twelve specific measures to ensure the improvement of an agile organization. For some recommendations, the author estimated the costs or potential benefits of these recommendations. The first recommendation is to create a new position of customer journey expert (increasing quality and speeding up deliveries to customers). The second recommendation is to establish guilds (increasing product quality and customer satisfaction). The third recommendation is to expand the tribes so that they cover the entire customer journey, and the tribes are not dependent on other departments (speeding up product delivery). The fourth recommendation is to ensure better source data and reporting (increasing quality and speeding up product deliveries). The fifth recommendation is to ensure more care for existing products versus creating new ones (increasing quality). The sixth recommendation is to reduce or limit certain agile ceremonies (increase human resources). The seventh recommendation is to reduce the number of trades within the tribe (reduce process deficiencies and increase the number of human resources). The eighth recommendation is to change the physical layout of offices and the organization as such (improve communication). The ninth recommendation is to proactively raise awareness of the positive benefits and impacts of agile management (increasing support for agile management). The tenth recommendation is to involve more senior management in agile management (increasing awareness and acquiring employees for agile management). The eleventh recommendation is to change or modify the recruitment process, considering suitable candidates for agile management (reducing turnover, increasing product quality, and increasing human resources). The twelfth recommendation is to positively motivate employees to provide employee feedback (increasing product quality and customer satisfaction). All recommendations were forwarded to XY's team of agile coaches for consideration and implementation. Most of the recommendations were supported and recommended for implementation in individual tribes. The author was internally supported by management to implement these changes.

KEYWORDS

Agile management, Management, Organizational structure

JEL CLASSIFICATION

M11 – Production management, M12 – Personnel management, D23 – Organizational behavior

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Eduard Filek
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC01
Název BP:	Návrh zlepšení agilní organizace ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část: • Liniové organizační struktury a vedení podniku • Agilní organizační struktury a vedení podniku • Metodika práce 3. Praktická část: • Představení společnosti XY • Organizační struktura společnosti XY • Agilní struktura společnosti XY • Porovnání jednotlivých přístupů řízení společnosti XY • Výsledky výzkumu • Shrnutí a doporučení 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• KŘIVÁNEK, M. *Dynamické vedení a řízení projektů.* Praha: Grada, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-2644-6. • LEMAY, M. *Agile for Everybody: Creating Fast, Flexible, and Customer-First Organizations.* Sebastopol: O'Reilly Media, 2018. 135 s. ISBN 978-1-492-03351-6. • RIGBY, D., ELK, S., BEREZ, S. *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos.* Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 252 s. ISBN 978-1-63369-870-3. • WIRAEUS, D., CREELMAN, J. *Agile Strategy Management in the Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness*. Cham: Springer, 2018. 276 s. ISBN 978-3-319-76308-8.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 19. 5. 2022 • Zpracování teoretické části do 1. 9. 2022 • Zpracování výsledků do 1. 11. 2022 • Finální verze do 1. 12. 2022
Vedoucí práce:	doc. RNDr. Mirko Křivánek, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 6. 5. 2022

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žá CSc., c=CZ, o=Vysoká šk ekonomie a managementu a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=IC 10393535

Obsah:

1 Úvod ... 1
2 Teoreticko-metodologická část práce ... 3
2.1 Liniové organizační struktury a vedení podniku ... 3
2.1.1 Liniová organizační struktura ... 4
2.1.2 Funkcionální organizační struktura ... 4
2.1.3 Liniově-štábní organizační struktura ... 5
2.1.4 Divizní organizační struktura ... 5
2.1.5 Maticová organizační struktura ... 6
2.1.6 Vodopádové řízení projektu (angl. waterfall) ... 7
2.2 Agilní organizační struktury a vedení podniku ... 7
2.2.1 Agilní rámce (framework) ... 10
2.2.2 Agilní škálovací rámce (Agile Scale Frameworks) ... 13
2.2.3 Artefakty agilní organizace ... 16
2.2.4 Individuální role agilní organizace ... 16
2.3 Metodika práce ... 17
2.3.1 Teoretická část metodiky práce ... 17
2.3.2 Příprava a realizace dotazníkových šetření ... 19
3 Praktická část práce ... 21
3.1 Představení společnosti XY ... 21
3.2 Představení organizační struktury společnosti XY před transformací ... 21
3.3 Představení nové agilní organizace společnosti XY ... 22
3.4 Porovnání původní a nové agilní organizace ... 25
3.4.1 Původní organizace společnosti XY (do 6/2022) ... 25
3.4.2 Nová agilní organizace společnosti XY (od 6/2022) ... 26
3.4.3 Porovnání obou přístupů ... 26
3.5 Vlastní výzkum ... 27
3.5.1 Dotazníkové šetření (květen 2022) ... 28
3.5.2 Dotazníkové šetření (prosinec 2022) ... 31
3.6 Výstupy výzkumu ... 34
3.6.1 Výstupy z dotazníkového šetření (květen 2022 a prosinec 2022) ... 34
3.7 Doporučení pro zlepšení nové agilní organizace společnosti XY ... 39
4 Závěr ... 43
Literatura ... I
Přílohy: ... IV
Dotazník (květen 2022): ... IV
Dotazník (prosinec 2022) ... VII

Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Plochá organizační struktura 4
Obrázek 2 - Strmá organizační struktura 4
Obrázek 3 - Funkcionální struktura 5
Obrázek 4 - Liniově-štábní struktura 5
Obrázek 5 - Divizní struktura 6
Obrázek 6 - Maticová struktura 6
Obrázek 7 - Rozdíl v organizaci vodopádového řízení projektu a agilního řízení projektu 7
Obrázek 8 - Agilní manifest (hodnoty) 9
Obrázek 9 – Změna od liniové organizační struktury k agilní týmové struktuře 9
Obrázek 10 – Agilní rámec Scrum 11
Obrázek 11 – Ukázka Kanban agilního postupu 11
Obrázek 12 – Agilní rámec Extreme Programing (XP) 12
Obrázek 13 – Agilní rámec Lean Development 12
Obrázek 14 – Agilní rámec Crystal Clear 12
Obrázek 15 – SAFe agilní rámec 13
Obrázek 16 – Ukázka LeSS 14
Obrázek 17 – Rámec Nexus 15
Obrázek 18 – Matice řízení firmy Spotify 16
Obrázek 19 – Nákres agilní struktury 17
Obrázek 20 – Organizační uspořádání společnosti XY (květen 2022) 21
Obrázek 21 – Organizace kmenu ve společnosti XY 23

1 Úvod

Správné nastavení organizace a řízení firmy je jedna z nejdůležitějších oblastí a faktorů, které rozhodují o tom, jestli firma je nebo není úspěšná na trhu. Zároveň v průběhu životního cyklu firmy je nutné se zaměřit na změnu organizační struktury vzhledem k vývoji velikosti firmy (počet zaměstnanců, počet zákazníků, počtu poboček, regionů, kde firma působí a dalších parametrů) a vhodně reagovat na změny. Mohlo by se stát, že firma, která začala jako úplný start-up se dostane do stavu, kdy je potřeba změnit celou organizaci firmy tak, aby zvládla neočekávaný nárůst personálu a výroby a dokázala na to ve vhodnou dobu správně zareagovat. Naopak velké organizace, které mají určité postavení na trhu mohou mít pocit, že je nic nemůže ohrozit. Změna organizace je důležitá pro malé, střední i velké firmy a přináší něco, co může reagovat na aktivity konkurence a požadavky zákazníků nebo trhu.

Wiraeus a Creelman (2018, s. 6) popisují, že na začátku průmyslové výroby bylo jasně stanoveno, že majitel nebo pověřený vedoucí tu byl od toho, aby vymyslel, jak se bude vyrábět a dělníci byli od toho, aby pracovali bez vlastní přidané hodnoty. Svozilová (2016, s. 3) poznamenává, že moderní firma se zaměřuje na změnu organizace řízení firmy, protože starší formy organizačního modelu (liniové řízení) jsou již překonány a aktuálním trendem jsou spíše maticově řízené formy organizací. Tyto trendy můžeme vidět hlavně u firem, které jsou zákaznicky orientované. Tyto firmy jsou pod stálým tlakem zákazníků a konkurence. Musí tedy být schopni pružně reagovat na změny a přicházet s inovacemi v krátkém časovém období. Řepa (2012, s. 21) zmiňuje, že jedním z hlavních klíčových faktorů úspěchu je schopnost pružně reagovat na změny. Jde hlavně o rostoucí konkurenci a tím pádem i snižující se počet zákazníků. Podle Váchala a Vochozky (2013, s. 26) se manažeři ve firmách musí zamýšlet na tím, jak s rostoucí konkurencí lépe řídit a vest zaměstnance, protože kvalita personálu zajišťuje konkurenční výhodu na trhu.

Blažek (2014, s. 14) říká, že doba, kdy vedoucí pracovník (manažer) pouze vedl nebo řídil personál, a naopak zaměstnanci pouze vykonávali svěřenou práci je dávno pryč. Vliv jednotlivých zaměstnanců na řízení firmy nebo například tvorbu strategie je čím dál tím větší a moderní management naopak již počítá se zapojením personálu do řízení firmy. Toto potvrzuje i Janišová a Křivánek (2013, s. 104), když poznamenávají, že na přípravě firemní strategie se nepodílí jen vrcholový a střední management, ale i samotní řadoví zaměstnanci. Jde hlavně o zpětnou vazbu k návrhům a konstruktivní diskusi nad připravovanou strategií firmy.

Zuzák (2011, s. 18) upozorňuje, že firmy jsou stále více postaveny před rychlou reakci na změny na trzích, nové požadavky zákazníků a inovativní nápady konkurence. Potom jsou již pouze dvě varianty řešení. Buď firma správně a rychle zareaguje anebo zanikne. Dle Dědiny a Odcházela (2011, s. 16) můžeme organizaci firmy chápat jako sociální uspořádání, které bylo vytvořeno za účelem dosažení stanovených cílů a strategie prostřednictvím řízené formy organizování. Sociální uspořádaní v této podobě můžeme chápat jako kolektiv zaměstnanců, kteří svojí prací, vzájemnou komunikací a jednáním zajistí efektivitu celého procesu a výstupů firmy jako celku.

Smejkal a Rais (2013, s. 39) sdělují, že mezi hlavní ukazatele úspěchu firmy na trhu patří struktura a strategie společnosti, personál a jejich kompetence, dovednosti a znalosti, vnitropodnikové systémy a procesy, forma řízení firmy a společné hodnoty (firemní kultura). Veber (2016, s. 217) připomíná, že firma uspořádaná do organizačních struktur má více než stoletou historii, ale základní charakteristika stále zůstává stejná. Jde především o nutnou skladbu, koordinaci a integraci jednotlivých elementárních úkonů a detailní rozbor úkolů. Tuto aktivitu můžeme nazvat organizační architekturou. Jde o aktivity, které směřují k tvorbě takové formy vztahů, chování a jednání ve společnosti, aby zajistily tvorbu společné činnosti jejíž cílem jsou cíle a strategie stanovené vedením nebo majiteli firmy.

Křivánek (2019, s. 12) hezky shrnuje rozdíl mezi tradičním projektovým přístupem a dynamickým (agilním) přístupem k vedení projektů. U standardních metodik můžeme pozorovat jasné mantinely, které firmu vedou od nápadu k realizaci jasně danou cestou kde jsou definovány náklady, zdroje a čas, kdy to bude zrealizováno, a tedy k dispozici zákazníkům. U agilního přístupu je u této cesty přidán kompas nebo lépe řečeno navigace, která dokáže dobře předpokládat problémy a agilní tým provede stejnou cestou rychleji a s lepším výsledkem. V konečné fázi se ještě celý proces dokáže zdokonalovat s problémy, které vznikly v minulosti a implementovat nápravná opatření ihned v dalším cyklu výroby.

Hlavním výzkumným cílem této práce je analyzovat a porovnat jednotlivé přístupy řízení firmy a připravit návrh doporučení, které povedou ke zlepšení transformace organizace firmy z tradiční liniové struktury na agilní formu řízení, která aktuálně ve firmě XY proběhla. Výzkum byl proveden nad výsledky dvou dotazníkových šetření (jedno bylo provedeno v době, kdy byla stále funkční klasická organizační struktura a liniové řízení a druhé po překlopení na agilní způsob řízení).

Tato bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první teoreticko-metodologické části jsou představeny jednotlivé formy tvorby organizačních struktur a řízení firem, projektových struktur a také agilního přístupu k vedení podniků a projektů. Tato část práce má za cíl představit základní teoretické poznatky, které potom budou použity v praktické části práce. Dále jsou v této části představeny formy metod, kterou jsou použity v praktické části práce.

Praktická část je rozdělena do šesti hlavních částí. Nejdříve byla představena společnost XY, ve které proběhla výzkumná činnost. Poté byly představeny jednotlivé druhy organizačního řízení firmy (původní liniová organizační struktura a nové agilní řízení). Potom bylo provedeno porovnání jednotlivých přístupů. Další dvě části byly věnovány kvantitativnímu výzkumu v podobě dvou dotazníkových šetření. Následuje jejich rozbor, analýza a vzájemné porovnání. Závěrečnou částí je doporučení autora ke zlepšení agilního řízení ve společnosti XY, které vychází z této praktické části.

Z důvodu ochrany informací si společnost přeje zůstat v anonymitě. V práci bude tedy použit název společnost XY.

Poslední třetí částí je závěr. Zde jsou popsány a rekapitulovány výsledky výzkumu z druhé části práce a je provedeno závěrečné shrnutí celé práce a její výsledek.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této kapitole jsou představeny jednotlivé metody a přístupy, které společnosti využívají pro řízení a organizaci svých firem a zároveň pro projektovou výrobu svých produktů, softwaru, výrobků nebo služeb. Tato kapitola je rozdělena do tří částí. V první části jsou představeny tradiční modely organizace projektů/firem. V druhé části jsou představeny modely agilního řízení projektů/firmy a v poslední třetí části práce jsou popsány metody tak, aby poskytly teoretické znalosti a základní pojmy této problematiky pro další použití v rámci praktické části této práce.

2.1 Liniové organizační struktury a vedení podniku

Veber (2009, s. 217) připomíná fakt, že organizovaná skupina pracovníků má lepší výsledky než skupina, která nemá organizované vedení a strukturu. Jak uvádí Smejkal a Rais (2013, s. 43) primárním účelem tvorby organizačních struktur je správné rozdělení úkolů, pravomocí a kompetencí v rámci firmy případně v rámci jednotlivých oddělení firmy. Dle Blažka (2014, s. 44) můžeme vytváření organizované struktury chápat jako vytváření struktury systému a popsání vztahů mezi jednotlivými prvky systému. Janišová a Křivánek (2013, s. 326) upozorňuje, že u malých společností nemá smysl organizační struktury vytvářet, protože by to mělo negativní vliv na dynamiku a flexibilitu firmy a zároveň to v mnoha případech ani nedává smysl, protože je společnost malá co do počtu zaměstnanců. Dle Vebera (2009, s. 217) nestačí jen vhodně uspořádat jednotlivé fragmenty a kousky firmy do organizačních struktur, ale je potřeba i řádně popsat a nastavit pracovní náplň jejich činnosti a jejich pravidelnou kontrolu. Vhodně doplňuje Janišová a Křivánek (2013, s. 324) tím, že je potřeba mít správně organizovanou firmu, které bude efektivní, produktivní a inovativní, ale zároveň je potřeba dohlédnout na to, aby firma nebyla příliš byrokratická a rigidní.

Zuzák (2011, s. 127) identifikoval čtyři základní požadavky na organizační strukturu:

1. musí vytvářet podmínky pro **osobní kontakt** a tento kontakt musí být pro všechny zúčastněné přirozenou potřebou
2. **nesmí vytvářet překážky** a **bariéry** mezi odděleními a nežádoucí sila uvnitř organizace
3. musí podporovat, umožňovat a vytvářet **týmovou kooperaci**
4. musí mít pozitivní dopad na vytváření **pracovního prostředí**, které přirozeně zajistí definování strategie a cíle společnosti při upřednostnění společných zájmů před osobními.

Dědina a Odcházel (2011, s. 134) upozorňují, že při tvorbě organizační struktury je potřeba zvážit tyto oblasti:

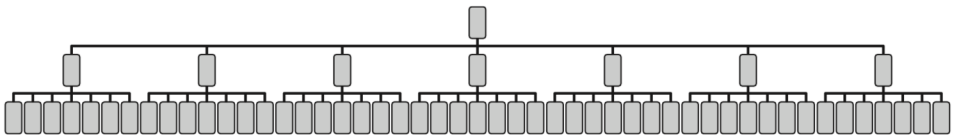
- **Specializace** – jde o náplň práce jednotlivých pracovních pozic
- **Hierarchie** – rozhodnutí, jaký typ vedení bude zvolen (strmá nebo plochá organizační struktura)
- **Seskupování** – rozhodnutí, jestli zaměstnance rozdělit podle jejich kompetencí nebo podle výrobků, které vyrábějí
- **Integrace** – do jaké míry má být provedena integrace jednotlivých částí firmy (efektivita)
- **Řízení** – způsob řízení/vedení firmy (centrální/decentralizované, formální/neformální vztahy/komunikace, …)

Podle Smejkala a Raise (2013, s. 44) můžeme rozdělit organizační struktury zejména na těchto pět základních modelů, které budou postupně představeny v následujících subkapitolách.

2.1.1 Liniová organizační struktura

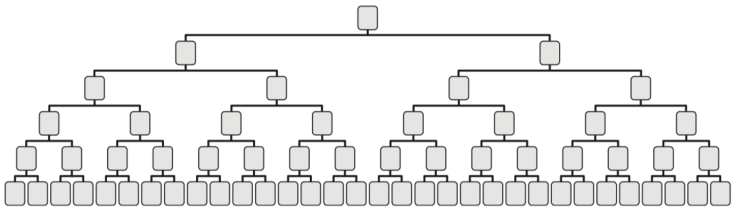
Smejkal a Rais (2013, s. 44) uvádí, že jde o organizační strukturu, kde je jeden podnikový útvar nadřazen ostatním a dále popisuje toto organizační uspořádání jako stvořené pro rychlé rozhodování, jsou zde přesně stanovené vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Cejthamr a Dědina (2010, s. 204) dodávají, že tento typ organizačního uspořádání vznikl hlavně v malých podnicích, protože zde existoval pouze jeden druh řízení, a to většinou vlastník nebo oprávněná osoba/jednatel. Dle Blažka (2014, s. 70) jde o jedinou strukturu, která je založena na principu zodpovědnosti jednoho zaměstnance (ředitele/manažera/vedoucího). Dědina a Odcházel (2011, s. 137) popisují tuto formu organizace jako vertikální, protože jde převážně o vztah mezi podřízeným a nadřízeným. Informace jsou většinou předávány směrem dolů v rámci organizační strukturou. Podle Zuzáka (2011, s. 128) jde o řízení s centralizovaným rozhodováním s velmi nízkou mírou delegování pravomocí. U řídících pracovníků dochází ke kariérnímu postupu směrem vzhůru organizační strukturou, protože jejich individuální znalosti jsou pro firmu důležité. Dědina a Odcházel (2011, s. 135) demonstrují, jak by mohl vypadat příklad liniové (ploché) organizační struktury (obrázek 1) a liniové (strmé) organizační struktury (obrázek 2). Je vždy vidět jasné liniové vedení, kdy skupina zaměstnanců má vždy přiděleného svého vedoucího, který potom spadá pod dalšího, až se struktura dostane k jednateli společnosti nebo majiteli, který je zodpovědný za celou společnost. Je pouze na rozhodnutí firmy, jestli organizační strukturu staví jako plochou organizaci s minimem rozhodovacích stupňů nebo jestli naopak postaví strukturu, která bude mít mnoho stupňů rozhodování.

Obrázek 1 - Plochá organizační struktura



Zdroj: Dědina a Odcházel (2011, s. 135)

Obrázek 2 - Strmá organizační struktura



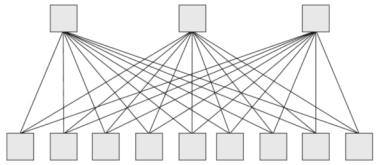
Zdroj: Dědina a Odcházel (2011, s. 136)

2.1.2 Funkcionální organizační struktura

Dle Váchala a Vochozky (2013, s. 65) jde o seskupování nebo sdružování stejných nebo podobných pracovních rolí, kompetencí, kvalifikace, aktivit, činností, procesů a operací do jednoho funkčního celku. Smejkal a Rais (2013, s. 44) upozorňují, že funkcionální struktura je důsledek snahy nahradit nedostatky liniové struktury. Jedna vedoucí role je nahrazena vícero specializovanými vedoucími pracovníky. Tito specializovaní vedoucí rozhodují pouze v rámci své kompetence, ale zasahují svojí specializací do více týmů napříč firmou. Dědina a Odcházel (2011, s. 137) dodává, že tento model organizace zjednodušuje komunikaci ve firmě a zvyšuje úroveň informací na jednotlivých úrovních řízení i samotných zaměstnanců. Veber (2009, s. 228) popisuje, že tato verze struktury se používá hlavně u malých a středních společní. Ve větších podnicích se používají většinou složitější a strukturovanější modely. Jako výhody

funkčních struktur zmiňuje Veber (2009, s. 230) efektivní využívání zdrojů, protože jsou soustředěny a použity pro řešení konkrétních problémů. Získávání nových kompetencí a specializací je další pozitivní dopad této varianty organizace, protože zaměstnanci pracují v jedné organizaci se stejně zaměřenými a specializovanými pracovníky. Další oblast je snadnější posun v kariérním řádu. Pracovníci se mohou lépe porovnávat a tím pádem i zvážit své ambice na kariérní postup. Blažek (2014, s. 71) popisuje tuto formu organizace podnikové organizační struktury jako rozdělení pravomocí řízení na více vedoucích pracovníků (obrázek 3). Zde můžeme pozorovat, že pracovník může mít několik vedoucích a reportuje tedy na více místech.

Obrázek 3 - Funkcionální struktura

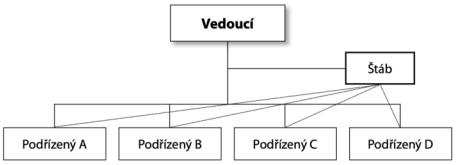


Zdroj: Blažek (2014, s. 71)

2.1.3 Liniově-štábní organizační struktura

Podle Dědiny a Odcházela (2011, s. 137) jde o modifikaci klasické liniové struktury. Modifikace spočívá v rozšíření organizační struktury o štábní útvar nebo útvary. Většinou jde o reakci na přetíženého řídícího pracovníka nebo majitele a ten se rozhodl situaci řešit rozšířením své organizace o poradenské pozice, které pomáhají při řízení podniku. Smejkal a Rais (2013, s. 45) doplňují, že členové štábu nemají rozhodovací pravomoci. Mají velmi specifické znalosti a jejich rolí je poskytovat podporu a rady vedoucím jednotlivých oddělení případně majiteli firmy. Podle Blažka (2014, s. 71) štáb tvoří administrativní odborný tým, který má za cíl připravovat analýzy a podklady pro správné, efektivní a rychlé rozhodování řídících pracovníků. Dále uvádí, že jde o kombinaci liniové a funkcionální struktury, která je v současné době nejčastější formou organizačních struktur větších podniků. Veber (2009, s. 228) popisuje tuto variantu struktury jako kombinaci liniové a štábní organizace, kdy liniový vedoucí řídí svůj tým a štáb mu pomáhá a vytváří vhodné podmínky pro dodržení zásady jediného odpovědného řídícího pracovníka. Ukázka Liniově-štábní struktury je prezentována na obrázku 4.

Obrázek 4 - Liniově-štábní struktura



Zdroj: Veber (2009, s. 228)

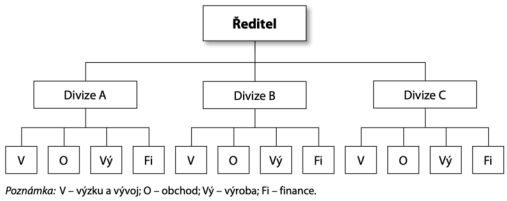
Křivánek (2019, s. 162) upozorňuje, že liniová struktura má negativní dopad ve skupinovém rozhodování liniových manažerů, stavění bariér mezi jednotlivými odděleními a optimalizace malých lokálních týmu na úkor celé firmy.

2.1.4 Divizní organizační struktura

Smejkal a Rais (2013, s. 45) popisují divizní strukturu jako samostatné firmy vnořené dovnitř jiné firmy. Jednotlivé pobočky jsou vytvořeny podle geografického rozložení v rámci jedné

země nebo podle umístění u zákazníků. Janišová a Křivánek (2013, s. 330) sdělují, že jde o ekonomicky samostatné a soběstačné jednotky s unikátní organizační strukturou. Výhodou tohoto uspořádání je větší samostatnost (decentralizace) a možnost tedy lépe dynamicky reagovat na změny trhu, konkurence a potřeby zákazníků. U některých velkých společností může docházet k vytvoření sdílených jednotek pro všechny divizní organizace například HR nebo IT. Veber (2009, s. 231) upozorňuje na fakt, že když firmě roste výroba, produkty a zákazníci začínají se projevovat negativa funkčních organizačních struktur a převyšují pozitiva. Celkově centrální řízení nedokáže vhodně a dynamicky reagovat na lokální požadavky nebo změny a je potřeba vytvořit regionální decentralizovanou jednotku, která bude schopna pružně reagovat. Příklad divizní struktury je na obrázku 5.

Obrázek 5 - Divizní struktura

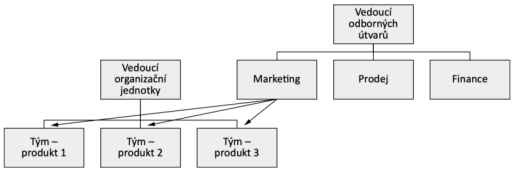


Zdroj: Veber (2009, s. 228)

2.1.5 Maticová organizační struktura

Křivánek (2019, s. 164) popisuje tuto verzi organizační struktury jako kombinaci vertikální hierarchické struktury a horizontální struktury, které sdílejí zdroje z jednotlivých funkčních oddělení původní struktury. Lze rozdělit ještě několik variant maticových struktur, a to na funkční, symetrické a projektové matice. Blažek (2014, s. 78) zmiňuje, že maticová struktura je kombinací liniových a projektových struktur s cílem vytěžit z tohoto spojení pozitivní stránky těchto metod tvorby organizačních struktur. Dále zmiňuje, že poznávací znamení pro maticové řízení je dvojí podřízenost. Zaměstnanec má prakticky dva nadřízené (funkčního a projektového týmu). Janišová a Křivánek (2013, s. 330) doplňuje, že v maticové organizační struktuře má zaměstnanec jednoho liniového vedoucího a zároveň jednoho nebo více jiných vedoucích po odborné stránce nebo z projektů, které jsou řízeny projektovou kanceláří. Ukázku této organizační struktury můžeme vidět na obrázku 6.

Obrázek 6 - Maticová struktura



Zdroj: Janišová a Křivánek (2013, s. 330)

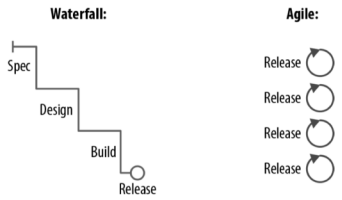
Zuzák (2011, s. 128) poznamenává, že maticové struktury jsou vytvářeny jako dočasné týmy, které jsou poskládány ze zaměstnanců z různých týmů, různých kompetencí a specializací. Tým je vytvářen na zakázku přesně podle potřeb projektu, zákazníka, regionu nebo potřeb firmy. Do týmu jsou povoláni zaměstnanci, kteří přesně splňují potřeby (kompetence a specializace). Výhodou je přímá komunikace těchto lidí v rámci týmu a zároveň motivace celého týmu splnit cíl, který má tým za úkol. Dle Smejkala a Raise (2013, s. 45) mohou maticové struktury zajistit dosažení nějakého problému v krátkém časovém období. V rámci maticové struktury se snižují byrokratické procesy, je zde přímá komunikace v rámci týmu, je tu zvýšená motivace

pracovníků (zapojení do strategických projektů firmy) a snížení chybovosti, protože na projektu pracuje tým, který si pohlídá vznik chyb.

2.1.6 Vodopádové řízení projektu (angl. waterfall)

Svozilová (2016, s. 318) uvádí, že tento typ projektového řízení poprvé představil Winston Royce v první polovině sedmdesátých let. Dvořák a Mareček (2017, s. 19-25) popisuje, že vodopádové řízení nejdříve rozpracuje, plánuje, připravuje a realizuje celý projekt jako celek. Pojem vodopádový je podle profilu projektového plánu, který z profilu připomíná vodopád. Svozilová (2016, s. 247) informuje, že vodopádové řízení projektu prochází jediným průchodem vývojového a realizačního cyklu. To znamená, že výsledek nebo výsledný produkt je vidět až na konci projektu a případné modifikace během vývojového a realizačního procesu jsou minimální. Křivánek (2019, s. 68) uvádí, že při vodopádovém řízení projektu se klade velký důraz na prvotní přípravu, definování požadavků interních i externích zákazníků a uživatelů, odhad zdrojů a přesný projektový plán, který se tým snaží dodržet i na úkor finálního výsledku, který mohl již během implementace zastarat a mnohdy i ztratil konkurenceschopnost na trhu. LeMay (2018, s. 22) prezentuje na obrázku 7 základní rozdíl v přístupu mezi klasickým vodopádovým projektovým řízením a agilním řízením projektu. Základní rozdíl v obou přístupech je, že vodopádový přístup řízení projektu má většinou delší dobu realizace a pouze jeden výstup. Naproti tomu agilní přístup má realizační část častěji a díky tomu lze rychleji reagovat na potřeby zákazníka a trhu. Samozřejmě lze se také lépe poučit z nedostatků a chyb, které vznikají v rámci agilního vývoje a tím kontinuálně zlepšovat vývoj, který zákazník může okamžitě nejen vidět, ale samozřejmě také využívat.

Obrázek 7 - Rozdíl v organizaci vodopádového řízení projektu a agilního řízení projektu



Zdroj: LeMay (2018, s. 22)

Jak uvádí Doležal (2016, s. 310) zadání pro projekt zadává sponzor projektu nebo samozřejmě samotný zákazník, který svou potřebou iniciuje vytvoření nového produktu nebo jeho modifikaci. Sestavený nebo pověřený projektový tým poté požadavky zpracuje a připraví návrh projektového plánu, který již zahrnuje náklady a čas, který je potřebný pro realizaci celého projektu.

Svozilová (2016, s. 318) představuje kostru projektu, který je řízen vodopádovým projektovým řízením. Na začátku je definování konceptu a požadavků zákazníka. Následuje vytvoření návrhu, rozbor a analýza proveditelnosti. Všechny tyto aktivity mají ukázat na náročnost projektu a jeho nákladovost a samozřejmě čas, který bude potřeba pro dodání celého projektu. Potom následuje realizace nebo vývoj, testování a předání do provozu. Na konci se provádí vyhodnocení projektu.

2.2 Agilní organizační struktury a vedení podniku

Rigby, Elk a Berez (2020, s. 46) uvádí, že počátky agilního přístupu můžeme najít v pracích Francise Bacona již v roce 1620, ale opravdový nárůst agilních technik je vidět od roku 1930 v pracích fyzika a statistika Waltera Shewharta, který pracoval v Bellových laboratořích. Svozilová (2016, s. 325) uvádí, že agilní přístup pro řízení projektů a řízení organizací vychází

z potřeb firem na flexibilní a rychlou změnu v přípravě nových produktů nebo jejich modifikací dle požadavků zákazníků a trhu. Dále je to také odpověď na mnohé nedokonalosti standardního procesního přístupu řízení projektů. Rigby, Elk a Berez (2020, s. 46) dále popisují, že zde můžeme vidět jasné prvky agilního přístupu s pravidelnými a opakujícími se zlepšovacími cykly.

Doležal (2016, s. 311) popisuje základní atributy agilního přístupu mezi, které patří inkrementální dodávky a iterativní přístup. Inkrementální dodávky zajišťují postupné přidávání určitých nových funkcionalit nebo aplikačního kódu, které postupně zvyšuje hodnotu nebo atraktivitu produktu. Iterativní přístup znamená, že projekt rozfázujeme do malých stále se opakujících činností, které zajišťují inkrementální dodávku. Pro potřeby standardizace a globalizace agilního přístupu Beck et al. (2001) vytvořili, sepsali a uveřejnili agilní manifest pro vývoj softwaru.

Beck et al. (2001) představili dvanáct základních principů agilního vývoje a řízení organizace, softwaru a projektů:

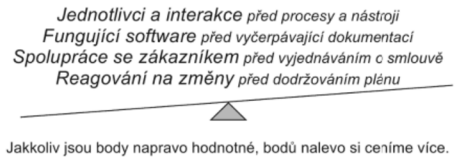
1. *Naší nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru.*
2. *Vítáme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.*
3. *Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody.*
4. *Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.*
5. *Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.*
6. *Nejúčinnějším a nejefektnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.*
7. *Hlavním měřítkem pokroku je fungující software.*
8. *Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale.*
9. *Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu.*
10. *Jednoduchost (umění maximalizovat množství nevykonané práce) je klíčová.*
11. *Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samo-organizujících se týmů.*
12. *Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti.*

Beck et al. (2001) na základě výše uvedených 12 principů agilního řízení dospěli k následujícím čtyřem hodnotám, které můžeme vidět na obrázku 9. Doležal (2016, s. 309) představuje agilní řízení jako schopnost rychle reagovat na velmi agilní vnější prostředí a s tím spojené měnící se požadavky na kvalitu, cenu, rychlost dodávky a další atributy produktů, které firmy dodávají na trh. Moreira (2017, s. 2) uvádí, že agilní přístup pomáhá firmě přinášet výraznou přidanou hodnotu svým zákazníkům a zajistit lepší obchodní výsledky. Zároveň ale upozorňuje, že by se agilní řízení nemělo zavádět jen proto, že jde o módní trend. Doležal (2022, s. 59) říká, že se mění vnímání organizace z pohledu stroje, k pohledu, kdy je organizace vnímána jako živý a fungující organismus. Křivánek (2019, s. 119) upozorňuje na některé chyby a špatná očekávání, která se naplní při nesprávné interpretaci agilního přístupu řízení projektů a organizace. Jednou z hlavních chyb je předpoklad, že agilní týmy začnou pracovat rychleji. Toto není pravda, protože se mění pouze způsob práce a nejde o optimalizaci celého procesu. V mnoha případech se některé dílčí aktivity dokonce prodlouží. Další špatný předpoklad je, že jde o nový nástroj,

který se musí použít na všechny možné projekty a aktivity. Opět toto není správný předpoklad a je rozhodně vhodné agilní přístup řízení pustit pouze v oblastech nebo projektech, kde to dává smysl a bude zde přidaná hodnota.

Na obrázku 8 Doležal (2016, s. 310) prezentuje, že jednotlivci a interakce mají vždy přednost před procesy a nástroji. Dále, uvádí, že fungující software má vždy přednost před dokumentací. Spolupráce a interakce se zákazníkem má přednost před smluvní dokumentací, a nakonec reagování na přicházející změny před dodržováním projektového plánu.

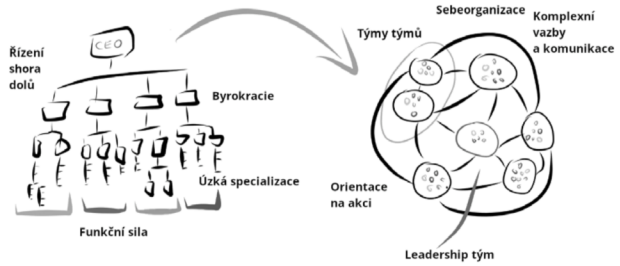
Obrázek 8 - Agilní manifest (hodnoty)



Zdroj: Doležal (2016, s. 310)

Tyto principy a hodnoty se staly základem pro vývoj agilního řízení a organizace společností po celém světě. Na obrázku 9 Doležal (2022, s. 59) názorně ukazuje jaký je rozdíl v přechodu ze standardního liniového řízení do agilního řízení. Rozdíly jsou v organizaci, kdy v klasické organizační struktuře jsou jasně dané liniové řídící vazby a kompetence v agilní organizaci převládá sebeorganizace. Dále u standardní organizace je velký důraz na procesy, smlouvy a dokumentaci, naopak u agilního řízení tento tlak není a hlavní důraz je na splnění přání a požadavků zákazníka.

Obrázek 9 – Změna od liniové organizační struktury k agilní týmové struktuře



Zdroj: Doležal (2022, s. 59)

Holbeche (2018, s. 9) připomíná, že společnosti, které implementovaly agilní řízení, lépe reagují na rychlé změny na trhu, dokáží lépe predikovat riziko a hrozby a naplánovat a implementovat změny. Agilní organizace nevytvářejí pouze nové produkty a služby, ale vytvářejí nové obchodní modely a inovativní přístupy.

Vanzant-Stern (2017, s. 31) doplňuje, že agilní nástroje a metody lze aplikovat na projekty a řízení firem obecně. Agilní metodiky jsou založeny na dynamickém vývoji výsledného produktu případně filozofii společnosti, která agilní řízení zavedla. Dále Vanzant-Stern (2017, s. 31) uvádí, že agilní přístup je nástupce masové výroby a je to odpověď na požadavky zákazníků a obecně trhu. Svozilová (2016, s. 325) popisuje, že agilní přístup vznikl na základě poptávky trhu jako odpověď na nedostatky standardního „vodopádového“ projektového řízení projektů. Hlavně ve zdlouhavé vývojové a dodací době. Zákazník často dostal něco, co již postupem času nedokázalo reagovat na konkrétní požadavky zákazníků, nebo odběratelů. Doležal (2016, s. 307) upozorňuje, že pro úspěšnou realizaci projektu je potřeba mít kvalitní zadání a kompetenci k realizaci. Tento problém řeší agilní řízení, protože předpokládá, že

zákazník i dodavatel má dostatečnou kompetenci k úspěšnému dokončení projektu nebo řízení organizace.

Váchal a Vochozka (2013, s. 62) představují agilní přístup jako schopnost dynamicky reagovat na konkurenci a upozorňují, že pro správnou implementaci je potřeba zajistit stabilitu a adaptibilitu celé firmy nebo projektového týmu. Dvořák a Mareček (2017, s. 57) upozorňují, že je stále potřeba mít na paměti, že i když bude mít firma ten nejvíce agilní sytém řízení, je potřeba dávat pozor na skutečnost, že i agilní řízení musí dodržovat určitá pravidla. Rozdíl mezi agilním přístupem a chaosem je v každodenní praxi velmi minimální, a tak je potřeba pečlivě hlídat celý proces a nedopustit, aby chaos a nepořádek převzal aktivitu. Doležal (2022, s. 20) připomíná, že v rámci agilní organizace si musí jednotlivci a celé týmy najít vlastní cestu. Neexistuje přesný a detailní návod na to, jak bude fungovat agilní řízení v dané organizaci.

Svozilová (2016, s. 326) popisuje, jak agilita změnila přístup k tradičnímu projektovému troj imperativu (cena, čas a předmět projektu) na:

- **Hodnota** – vytvořit něco, co bude konkurence schopné a bude zde přidaná hodnota pro zákazníka.
- **Kvalita** – vytvořit produkt, který bude kvalitní a bude schopen se přizpůsobit požadavkům zákazníka a trhu.
- **Omezení** – jde o soubor podmínek, které se musí splnit při naplňování předchozích 2 bodů.

Pro potřeby této práce jsou popsány pouze hlavní metody agilního řízení dle aktuálních výsledků reportu State of Agile (2022). Tento report poskytuje každý rok data o vývoji agilního řízení nad skupinou více jak 3.000 profesionálů v oblasti IT a obchodu z celého světa.

2.2.1 Agilní rámce (framework)

Podle Xpand-IT (2022) evidujeme 5 základních rámců agilního řízení organizace:

1. Scrum
2. Kanban
3. Extreme Programing (XP)
4. Lean Development
5. Crystal

V následujících podkapitolách jsou představeny jednotlivé základní rámce agilního řízení a také agilní škálovací rámce (Agile Scale Framework).

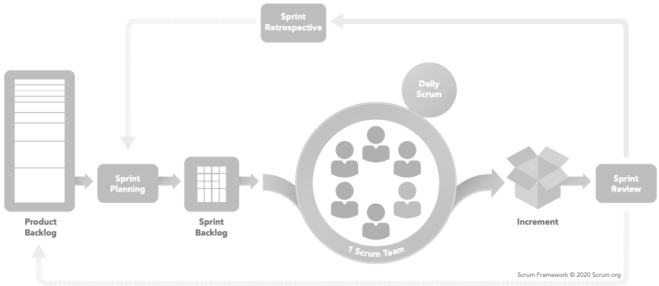
2.2.1.1 Scrum

Jde o vůbec nejstarší agilní rámec. Podle Scrum (2022) byl tento agilní rámec poprvé představen v srpnu 1995 na konferenci OOPSLA v Austinu (Texas, USA) svými tvůrci Kenem Schwaberem a Jeffem Sutherlandem. Samotný rámec agilního přístupu Scrum se začal implementovat ve firmách až v roce 1996. Dle aktuálních výsledků reportu State of Agile (2022) používá tuto variantu agilního přístupu 87 % společností.

Doležal (2022, s. 109) připomíná že, samotné slovo Scrum můžeme do češtiny přeložit jako „mlýn“. Jde o sportovní výraz z rugby. Z jedné strany se do „mlýnu“ přidávají požadavky na úpravu produktu (Product Backlog) a z druhé strany již vystupují úpravy. Vše na základě opakujících se sprintů, které zajišťují dodávku.

Podstatou je, že všichni hráči jednoho týmu musí tlačit jedním směrem ve směru hry, ale zároveň nákres Scrum (obrázek 10) agilního procesu připomíná mlýnské kolo.

Obrázek 10 – Agilní rámec Scrum



Zdroj: Scrum (2022)

2.2.1.2 Kanban

Kanban v překladu z japonštiny znamená tabule nebo vývěsný štít. Celý proces se odehrává na Kanban tabuli (kanbanu), kde se přemisťují jednotlivé úkoly v podobě čtvercových papírků, nebo jejich ekvivalent v interních systémech. Jde vlastně o vizualizaci toku projektové práce. Proces tohoto agilního rámce je znázorněn na obrázku 11 Xpand-IT (2022). Obrázek popisuje základní procesy. Podle PMI (2017, s. 65) se jejich množství může lišit, ale v zásadě jde o to, co je připraveno na výrobu, na čem se aktuálně dělá a co je již hotovo.

Obrázek 11 – Ukázka Kanban agilního postupu

Zdroj: Xpand-IT (2022)

2.2.1.3 Extreme Programing (XP)

Doležal (2016, s. 313) rozděluje XP na čtyři základní aktivity. Jde o kódování, testování, naslouchání a tvorba. Zároveň dodržení souboru hodnot jako jsou jednoduchost v tvorbě architektury a čistotě kódu. Myslín (2016, s. 41) popisuje XP jako opravdu extrémní přístup k agilnímu řízení. U ostatních agilních přístupů se bavíme o délce iterace, například v měsících nebo týdnech. U XP se bavíme o dnech nebo dokonce o hodinách. Cílem je prakticky ihned po vytvoření nějaké části projektu nebo kódu ihned testovat a implementovat do produkčního prostředí.

Organizaci XP můžeme vidět na obrázku 12. Kde je vidět, že nasazení vytvořených částí projektu je téměř ihned implementováno do výsledného produktu nebo softwaru.

Obrázek 12 – Agilní rámec Extreme Programing (XP)

Zdroj: Xpand-IT (2022)

2.2.1.4 Lean Development

Myslín (2016, s. 45) popisuje, že Lean Development není úplně agilní metodika, ale jde spíše o soubor pravidel a doporučení, jak optimalizovat a zrychlit vývojový proces. Jde o to eliminovat zbytečné oblasti a to, co zákazníkům nepřináší přidanou hodnotu. Klade důraz na proces neustálého učení se a brání si ponaučení z předchozích chyb. Dále doporučuje rozhodovat se rychle a zároveň posunout odpovědnost na jednotlivé členy projektového týmu tak, aby nedocházelo ke zbytečnému zdržení z důvodů centrálního rozhodování. Všechny tyto oblasti jsou znázorněny na obrázku číslo 13 (Xpand-IT, 2022) a ukazují klíčové prvky tohoto agilního rámce, který stojí jako stavební kámen pro ostatní agilní přístupy, které z tohoto rámce vycházejí a modifikují ho.

Obrázek 13 – Agilní rámec Lean Development

Zdroj: Xpand-IT (2022)

2.2.1.5 Crystal Clear

Nielsen (2021, s. 17) uvádí, že jde o nestarší agilní rámec vůbec. Jeho tvůrce Alistair Cockburn ho představil již v roce 1992. Na obrázku 14 ukazuje Xpand-IT (2022) jak je rozdělen dle Alistaira Cockburna agilní rámec Crystal clear.

Obrázek 14 – Agilní rámec Crystal Clear

Zdroj: Xpand-IT (2022)

Čirá (Clear) barva znázorňuje tým 2 až 6 lidí. Žlutá (Yellow) je určena pro tým do 20 lidí. Oranžová (Orange) barva tým do 40 lidí. Červená (Red) tým do 80 lidí a kaštanová (Maroon) do 200 lidí. Diamantová a safírová (Diamond & Sapphire) barva se používá pro ověřování a validaci aplikací. Rupp (2020, s. 41) popisuje, že Alistair Cockburn pozoroval řadu vývojových týmu (cca 10 let) a zjistil, které atributy práce jsou úspěšné a které nejsou. Hlavní zjištění nebylo ani tak v nástrojích, které vývojové týmy používaly pro podporu tvorby aplikací, ale spíše konkrétní věci, které přispívají k lepší kooperaci a komunikaci v rámci týmu. Jde například o společné pracovní místo, přátelské pracovní prostředí pro spolupráci, snížení byrokracie a všeho, co komplikuje práci lidem.

2.2.2 Agilní škálovací rámce (Agile Scale Frameworks)

Doležal (2022, s. 148) upozorňuje na rozdíl mezi agilním rámcem a agilním škálovacím rámcem. Je to jako porovnávat borovici (která představuje škálovací rámce) a les (který představuje agilní rámce).

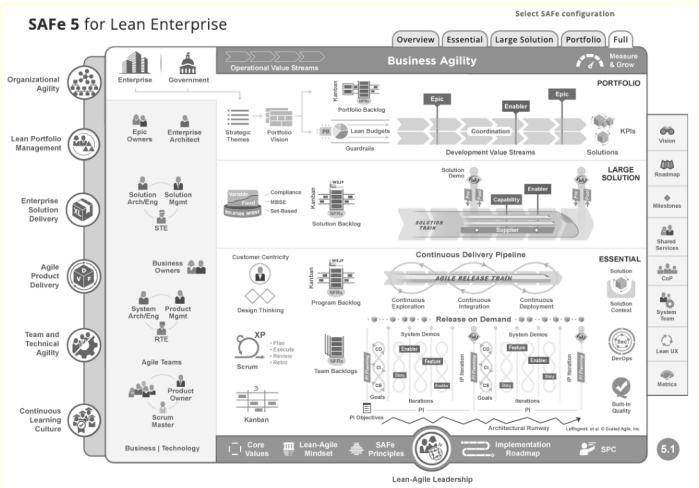
Nielsen (2021, s. 120) uvádí přehled nejpoužívanějších agilních škálovacích rámců:

- Scale Agile Framework (SAFe)
- Scrum@Scale (SaS)
- Spotify Agile Scale
- Large Scale Scrum (LeSS)
- Nexus
- Disciplined Agile (DA) nebo také Disciplined Agile Delivery (DAD)

2.2.2.1 Scale Agile Framework (SAFe)

Podle SAFe (2022) tento agilní rámec vytvořil v roce 2011 Dean Leffingwell. Dle aktuálního reportu State of Agile (2022) využívá tento druh agilního přístupu 53 % společností na trhu. Tímto podílem se SAFe zařazuje do pozice jedničky na trhu a jde tedy o jeden z hlavních rámců agilních organizačních struktur. SAFe (2022) dále uvádí, že při tvorbě tohoto rámce vycházel Dean Leffingwell z implementací agilního řízení, které osobně implementoval ve společnostech jako jsou John Deere nebo NOKIA. Aktuální popis SAFe agilního rámce můžeme vidět na obrázku 15.

Obrázek 15 – SAFe agilní rámec



Zdroj: SAFe (2022)

Dle SAFe (2022) využívá v současné době rámec SAFe zhruba 1 milion pracovníků v cca 20 tisících organizacích. Základním motivem Deana Leffingwella bylo najít správný způsob, jak poskytnout firmám jednotný rámec pro vyrábění produktů nebo provozování služeb zákazníkům s nejvyšší kvalitou, v co nejkratším časovém období a s vysokou přidanou hodnotou. Nielsen (2021, s. 120) představuje tento druh agilního řízení jako jeden z nejstarších a nejdéle provozovaných modelů agilního přístupu. Dále popisuje, že jde o metodu, která je postavena na „Lean-agile“ přístupu jako jsou Scrum nebo Kanban.

PMI (2017, s. 112-113) u SAFe popisuje mimo jiné následující zásady:

- *Při implementaci vždy pohlížet i na ekonomický pohled.*
- *Aplikovat a podporovat systémové myšlení.*
- *Předpokládat a podporovat variabilitu a zachovávat možnosti řešení.*
- *Decentralizovat rozhodování.*
- *Otevřít vnitřní motivaci kompetentních pracovníků.*

Lundberg (2020, s. 41) popisuje SAFe jako komplexní nástroj pro celkové řízení projektů a případně organizace, který pokrývá celkovou oblast od strategického plánování, vývoj a úpravu produktů, a přitom vychází a používá další metody jako jsou DevOps, Kanban nebo Scrum. Doležal (2022, s. 152) popisuje, že nasazení agilního rámce SAFe je určeno především pro větší firmy, ale neznamená, že by tento rámec nešel použít i pro menší společnosti nebo projekty.

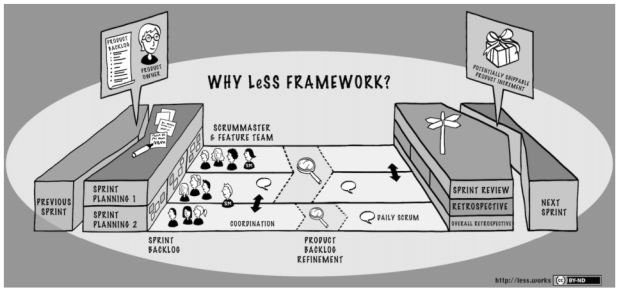
2.2.2.2 Scrum@Scale (SaS)

Dle aktuální reportu State of Agile (2022) využívá tento druh agilního přístupu 28 % dotazovaných společností. Rigby, Elk a Berez (2020, s. 78) informují, že s tímto agilním přístupem přišel v roce 2014 jeho spoluautor Jeff Sutherland. Jeho odlišnost od jiných přístupů je, že Sutherland použil škálování scrum přístupu pomocí scrumu a zároveň navrhl škálování napříč celou firmou (všechna oddělení, produkty, služby a procesy).

2.2.2.3 Large Scale Scrum (LeSS)

Dle Doležala (2022, s. 149) je tento agilní rámec vylepšený a upravený přístup Scrum, jehož zásadním rozdílem je velikost implementace, protože LeSS je určen především pro obrovské realizace čítající i několik tisíc pracovníků. Jeho tvůrci jsou Craig Larman a Bas Vodde, kteří pomáhali implementovat tento agilní rámec hlavně ve finančním a TelCo segmentu. Podle LeSS (2022) tento přístup mimo jiné implementovali společnosti: Ericsson, JP Morgan, BMW, Alcatel-Lucent, UBS a například Siemens Networks. Dle aktuální reportu State of Agile (2022) využívá tento druh agilního přístupu 6 % dotazovaných společností. Obrázek 16 ukazuje základní proces LeSS agilního rámce.

Obrázek 16 – Ukázka LeSS

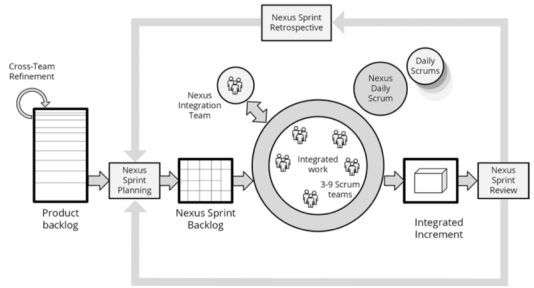


Zdroj: LeSS (2022)

2.2.2.4 Nexus

Dle aktuální reportu State of Agile (2022) využívá tento druh agilního přístupu 3 % dotazovaných společností. Layton a Ostermiller (2017, s. 377) popisují Nexus jako agilní rámec, který se zaměřuje na zapojení více pracovních týmů jako jedné jednotky a práce s jedním produktovým backlogem a produktovým vlastníkem. Na obrázku 17 Doležal (2022, s. 152) ukazuje, jak vypadá základní proces tohoto agilního rámce. Jeden velký produktový backlog, který je obsluhován větším množstvím agilních pracovních týmů.

Obrázek 17 – Rámec Nexus



Zdroj: Doležal (2022, s. 152)

2.2.2.5 Disciplined Agile (DA) nebo také Disciplined Agile Delivery (DAD)

Dle aktuálního reportu State of Agile (2022) využívá tento druh agilního přístupu 3 % dotazovaných společností. Nielsen (2021, s. 128) představuje tento agilní přístup jako přístup, který vznikl v letech 2009 až 2012 ve společnosti IBM. Je zaměřen především na tvorbu softwaru. Podle PMI (2017, s. 114) jde o agilní rozhodovací rámec, který integruje několik osvědčených postupů v této oblasti, jako je například Scrum. Používá několik základních principů. Jde například o to, že lidé jsou na prvním místě. Další oblasti jsou spolupráce, učení se, úplný životní cyklus dodávky a například přizpůsobení procesů pro dosažení konkrétních cílů.

2.2.2.6 Spotify Agile Scale

Dle aktuálního reportu State of Agile (2022) využívá tento druh agilního přístupu 7 % dotazovaných společností. Lundberg (2020, s. 11) informuje, že s tímto typem agilního přístupu přišel Henrik Kniberg a Anders Ivarsson v roce 2012. Kniberg a Ivarsson tento typ poprvé popsali a implementovali ve společnosti Spotify, která v té době měla cca 600 zaměstnanců, pracoval zhruba s třiceti týmy ve třech městech. V té době šlo o společnost typu start-up, která nabízela a stále do dnes ještě nabízí službu streamované hudby.

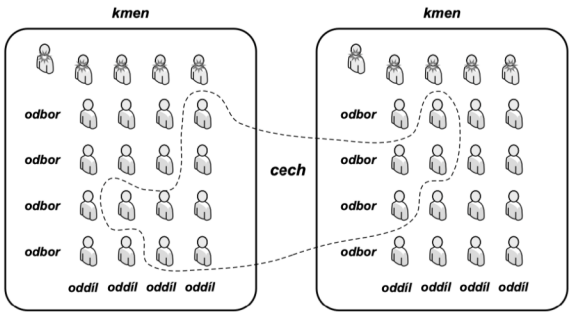
Nielsen (2021, s. 137) popisuje Spotify model jako agilní škálovací rámec. Dále tento model popisuje jako velmi autonomní a zároveň je řízený lidmi. Jde také o to, že zapojení lidí zvyšuje přidanou hodnotu a zároveň přidaná hodnota zvyšuje zapojení lidí.

Kniberg (2012) uvádí, že **oddíl** je základní vývojovou jednotkou Spotify agilní organizace. Jde o podobný organizační útvar jako je scrum tým ve Scrum agilní organizaci. Je to samořídící tým, který je schopen samostatně tvořit, vyvíjet, testovat a samozřejmě realizovat nebo předávat do produkčního prostředí. Lundberg (2020, s. 20) popisuje, že **kmen** tvoří několik **oddílů**, které mají za cíl vytvářet konkrétní oblast produktu nebo dokonce samostatný produkt. Vedením kmenu je pověřen **vedoucí kmenu,** jenž má za cíl vytvořit a udržet optimální podmínky pro oddíly v kmenu. Dále stanovuje priority a rozvíjí kmen z pohledu strategické roviny. Na úrovni kmenu se také sledují náklady a výnosy, které musí vedoucí kmenu sledovat a řídit. Nielsen

(2021, s. 137) popisuje **odbor** jako malou rodinu zaměstnanců, která má podobné kompetence, dovednosti a pracuje ve stejné oblasti kompetencí v rámci jednoho kmenu. Neformální vedoucí roli má **vedoucí odboru**, který zajišťuje hlavně komunikaci v rámci odboru a rozvoj nebo školení členů odboru. Lundberg (2020, s. 20) popisuje roli **vedoucího oddílu** jako neformálního vedoucího týmu, který plánuje a prioritizuje provoz týmu a pracuje na přátelské a konstruktivní atmosféře. **Agilní kouč** zajišťuje dodržování a zachování agilního vnímání, kultury a ceremonií v celém kmenu. Zároveň je zodpovědný i za efektivitu kmenu.

Křivánek (2019, s. 166) informuje, že Spotify model organizační struktury se skládá z několika základních organizačních útvarů. Jde o kmen, odbor, oddíl a cech, jak je vidět na obrázku číslo 18.

Obrázek 18 – Matice řízení firmy Spotify



Zdroj: Křivánek (2019, s. 168)

2.2.3 Artefakty agilní organizace

User Story – dle Doležala (2016, s. 319) jde o základní a vstupní jednotku pro zahájení agilního vývoje. Zákazník nebo uživatel popisují vlastními slovy, jak dnes pracují a co by se mělo změnit případně zákazník popisuje, jak by si představoval nový produkt nebo jeho funkcionality.

Sprint – podle Myslína (2016, s. 92) je jeden z mnoha opakujících se cyklů výroby za účelem postupného dokončení stanoveného cíle z pohledu definovaných User Story.

Product Backlog – Dvořák a Mareček (2017, s. 65) popisují tento agilní artefakt jako seznam user story, který si product owner eviduje a prioritizuje pro jednotlivé sprinty.

Sprint Backlog – Nielsen (2021, s. 131) uvádí, že jde o vybraný seznam user story pro aktuální sprint. Tedy to, co se bude realizovat v následujícím sprintu. Na základě prioritizace agilního týmu a případně zákazníka.

Sprint Retrospectives – Layton a Ostermiller (2017, s. 220) představují tento agilní artefakt jako interní schůzku, na které diskutuje produktový vlastník, scrum master a vývojový tým o aktuálně proběhlém sprintu. Jestli sprint proběhl podle plánu a co lze udělat lépe ve sprintech příštích.

QBR (Quarterly Business Review) – podle LeMay (2018, s. 80) jde o kvartální interní revizní schůzku, která má za cíl podívat se na uplynulý kvartál z pohledu sprintů a výkonu jednotlivých kmenů a zároveň se podívat a plánovat následující kvartál. Jde hlavně o prioritizaci product backlogu vzhledem k cílům a strategii firmy.

2.2.4 Individuální role agilní organizace

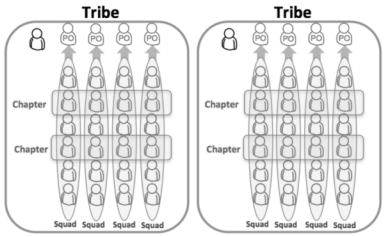
Agilní kouč/Scrum Master – Layton a Ostermiller (2017, s. 62) popisuje agilního kouče jako člena agilního týmu, který monitoruje, zajišťuje a podporuje hladký průběh agilního procesu.

Neměl by zasahovat do vývojářského postupu nebo řídit agilní tým. Scrum Master má podobnou roli a v agilních týmech je celkem složité tyto dvě role od sebe rozpoznat. Hlavní náplní práce je analyzovat potencionální překážky a řídit tým tak, aby se těmto překážkám vyhnul nebo je pomohl minimalizovat. Obě tyto role fungují jako prostředník mezi vývojovým agilním týmem a stakeholdery.

Produktový vlastník – PMI (2017, s. 41) vysvětluje, že produktový vlastník je role, která zajišťuje mimo jiné vývojový a komerční směr produktu. Je v kontaktu s vývojovým agilním týmem, stakeholdery a samozřejmě zákazníky. Produkt se snaží měnit podle přání zákazníků, trhu, nákladů, konkurence, nových trendů a technologií. Cílem je mít atraktivní produkt za rozumné náklady. Produktový vlastník je odpovědný vždy za konkrétní produktový oddíl.

Vedoucí odboru – podle Kniberga (2012, s. 9) je neformální vedoucí skupiny se stejnou kompetencí v rámci jednoho kmenu. Tým je uspořádán z členů různých oddílů. Jak je vidět na obrázku číslo 19. Je odpovědný hlavně za profesní a odborný rozvoj odboru.

Obrázek 19 – Nákres agilní struktury



Zdroj: Kniberg (2012, s. 9)

Vedoucí kmenu – PMI (2017, s 80) popisuje tuto roli jako strategickou a manažerskou, která definuje cíle, priority, investice a směr vývoje produktů v rámci svěřeného kmenu.

2.3 Metodika práce

Cílem této kapitoly je představení metod vlastního výzkumu. Pro samotný výzkum, který je představen v kapitole 3 si autor zvolil kvantitativní přístup formou dotazníkového šetření za použití kombinovaného typu dotazníku formou uzavřených, ale i otevřených otázek a následné analýzy dat. Dále byla použita komparace dat v rámci porovnání výsledků jednotlivých dotazníkových šetření, které na sebe navazovaly.

2.3.1 Teoretická část metodiky práce

Hricová, Ondrášek a Urban (2023, s. 41) říkají, že dotazníkové šetření je nejrozšířenějším nástrojem pro získání dat v rámci kvantitativního výzkumu. Základní názvosloví popisuje Reichel (2009, s. 100). Autor nazývá toho, kdo se táže **tazatelem** nebo **výzkumník** a toho kdo odpovídá nazývá **respondentem**. Dle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 186) je výzkumná metoda dotazování nejrozšířenější metodou pro sběr dat. Dále autoři upozorňují na to, že je potřeba správně určit metodu a typ sběru dat podle zkoumané problematiky a nastavených cílů.

Hricová, Ondrášek a Urban (2023, s. 78) poukazují na skutečnost, že je potřeba zvolit správný způsob oslovení potencionálních respondentů a zvolit správný nástroj pro sběr dat. Dle autorů existuje několik možností, jak oslovit respondenty. Jde například o papírovou verzi dotazníků, které výzkumník distribuuje osobně, nebo poštou. Další možností dle autorů je elektronická verze distribuovaná například e-mailem nebo přes sociální sítě. Podle Tahala (2022, s. 69) existují tři druhy technik sběru dat formou dotazníku. První je podle autora forma osobního

dotazování. Používají se dvě zkratky **PAPI (Paper Assisted Personal Interviewing)** a **CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing)**. V prvním případě jde o papírový dotazník, který tazatelé vyplňují osobně s respondentem. V druhém případě jde o zaznamenání stejného dotazování jen záznam je proveden pomocí elektronického zařízení (notebook, tablet nebo mobilní telefon). Další technikou je podle autora telefonické dotazování označováno zkratkou **CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing)**. Jde o telefonické dotazování, kde tazatel volá respondentovi a záznam z dotazníku je zaznamenán buď na papír nebo elektronicky. Třetí metodu představuje autor jako **CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)**. Podle autora jde o elektronické vyplňování dotazníků respondenty bez spoluúčasti tazatele. Dotazník se na respondenty dostane podle autora například e-mailem, pomocí sociálních sítí, QR kódem vytištěným na nějaké akci případně další jinou moderní technikou šíření elektronických odkazů.

Foret a Melas (2021, s. 40) informuje, že k systematickému a objektivnímu získávání konkrétních poznatků používáme metody a techniky empirického výzkumu. Autoři upozorňují, že metody představují obecnější pohled na zkoumaný „sociálně-ekonomický“ problém nebo objekt. U techniky autoři uvádějí, že jde naopak o velmi konkrétní typ sběru dat a lze získat konkrétní názory, motivy a postoje respondentů. Autoři poukazují na základní rozdělení technik marketingového výzkumu na pozorování, dotazování a experiment. Tahal (2022, s. 33) uvádí jaký je rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem. Autor upozorňuje, že kvalitativní výzkum je určen hlavně na získání odpovědí na otázky proč a jak. Jako příklad kvalitativního výzkumu autor uvádí skupinovou diskusi, rozhovory s experty anebo individuální hloubkové rozhovory. Na druhou stranu kvantitativní výzkum je podle autora zaměřen na odpovědi na otázky kolik. Příkladem kvalitativního výzkumu je dotazníkové šetření. Reichel (2009, s. 42) informuje, že pokud provedeme kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu, jde o smíšený výzkum. Hricová, Ondrášek a Urban (2023, s. 25) prezentují, že k rozhodnutí, jakou cestou výzkumného projektu se tazatel vydá, vede odpověď na dvě otázky. První otázkou je, jestli tazatel zjišťuje nové informace, či případně otázky, které potřebujeme potvrdit nebo vyvrátit v reálné situaci. Druhou otázkou je, že máme jasnou představu o výsledku nebo stavu věci, ale potřebujeme zjistit, kolik respondentů bude odpovídat k té či jiné odpovědi (je potřeba kvantifikovat stav věcí).

Foret a Melas (2021, s. 41) upozorňují, že tvorba otázek v dotazníku musí splňovat tři základní kritéria. První je **účelově technické** a znamená, že otázky musí být definovány do celku, aby respondent odpovídal na to, co zajímá tazatele. Druhé kritérium je dle autorů **psychologické**. Znamená to připravit takové prostředí nebo atmosféru, které umožní respondentům, aby odpovídali stručně a po pravdě. Třetí kritérium je srozumitelnost. Toto kritérium musí splňovat podle autorů jednoduchost a případně správně napovědět, jak se má respondent chovat při odpovědi. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 186) připomínají, že je potřeba nepodcenit přípravu dotazníku tak, aby zajistil požadovaný výsledek. Autoři upozorňují, že první fáze přípravy dotazníku je specifikace **na co se budeme ptát**. V druhé fázi jde podle autorů o formulaci otázek a použití nástroje pro sběr dat. Třetí fází je dle autorů výběr respondentů pro samotný výzkum.

Foret a Melas (2021, s. 43) popisují velmi důležitou součást tvorby dotazníku, a to správné pořadí otázek, na které budou respondenti odpovídat. Autor doporučuje na začátku dotazníku použít zajímavé otázky, které respondenta podpoří v dalším vyplňování dotazníku. Uprostřed autor doporučuje umístit otázky důležité pro vlastní výzkum a na závěr otázky méně důležité. Podle Tahala (2022, s. 65) doporučuje délku pro vyplnění dotazníku na maximálně 25 minut. Respondenti dokáží držet pozornost maximálně 10 až 15 minut. Pokud by měl být dotazník delší, navrhuje autor možnost přerušení dotazování a pokračovat dle preference respondenta. Reichel (2009, s. 102) popisuje rozdělení typu otázek na **uzavřené otázky** a **volné otázky**.

Pokud jde o kombinaci těchto typů, autor je popisuje jako otázky **polouzavřené**. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 188) upozorňují, že na tvorbu otázek je potřeba nahlížet jak z pohledu výzkumníka, tak i z pohledu respondenta. Z pohledu výzkumníka je potřeba dbát na správné uspořádání otázek s cílem získat co nejvyšší návratnost odpovědí a z pohledu respondenta autoři apelují na pořadí otázek tak, aby respondent neměl pocit, že přeskakuje z tématu do tématu. Hricová, Ondrášek a Urban (2023, s. 43) informují, že můžeme dotazníky rozdělit na dva typy. **Standardizovaný dotazník** se dle autorů používá hlavně ve výzkumných pracích v oblasti psychologie a **dotazník vlastní konstrukce**, který často využívají studenti při výzkumu v rámci závěrečných prací. Studenti si sami formulují otázky v dotazníku. Autoři uvádějí, že dotazník vlastní konstrukce je pro takový typ výzkumu velmi vhodný, protože se může věnovat do detailu zkoumané problematice a otázky lze připravit na míru. Na druhou stranu autoři upozorňují i na obrácenou stránku, a to především vznik chyb a nepřesností u dotazníků vlastní konstrukce, které vzniknou nezkušeností tvůrců dotazníku a nižší porovnatelností výsledků s ostatními výzkumy tohoto typu.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 201) doporučují před spuštěním výzkumné práce připravit a provést testovací dotazníkové šetření na menším vzorku respondentů, které ověří vhodné použití otázek a jejich správnou posloupnost. Případně se projeví nějaké jiné problémy, které výzkumník neodhalil při tvorbě dotazníku. Tahal (2022, s. 66) představuje úvodní část dotazníku. Autor informuje, že jde o základní představení, o co v dotazníku jde, kdo a proč ho vytvořil a k čemu je určen. Dále následuje informace o předpokládaném čase trvání vyplnění dotazníku. Tato informace musí být dle autora pravdivá nebo odpovídat realitě. Foret a Melas (2021, s. 42) doplňují, že je důležité požádat respondenty o spolupráci, informovat respondenty o způsobu, jak zaznamenávat odpovědi, termín do kdy je potřeba dotazník vyplnit a ujištění respondentů o zachování anonymity včetně dodržení GDPR (General Data Protection Regulation).

Reichel (2009, s. 122) připomíná, že vzhled a uživatelská vstřícnost nástroje, který je použit pro sběr dat má přímý vliv na návratnost dat od respondentů. Po úvodu následují **filtrační otázky**. Jak uvádějí Foret a Melas (2021, s. 66) jejich úkolem je správně zařadit respondenty, jestli je pro ně dotazník určen a v případě, že respondent uvede odpověď, která respondenta vylučuje z dotazování, je dotazník ukončen. Dále autoři uvádějí **kvótní otázky**, které mají za cíl respondenty rozřadit podle věku, pohlaví, vzdělání, pracovního zařazení a dalších pro výzkum důležitých informací. Autoři pokračují s **meritorními otázkami**, které jsou hlavní a stěžejní částí dotazníku. Výzkumník zde pokládá otázky, které jsou předmětem vlastního výzkumu. Autoři na závěr doporučují využít v závěru dotazování identifikační otázky, které mohou zpřesnit závěrečnou analýzu dat. Jde například o údaje o bydlišti respondenta, plat, obrat firmy, hospodářský výsledek firmy, počet zaměstnanců, počet poboček, země, ve kterých firma působí a další.

2.3.2 Příprava a realizace dotazníkových šetření

Příprava dotazníkového šetření je nejnáročnější a nejdelší fází výzkumu. Nejdříve si autor stanovil cíle a formuloval zkoumanou problematiku. Cílem dotazníkového šetření bylo získat zpětnou vazbu a zjistit míru spokojenosti na několik oblastí, které mají přímý vliv na fungování řízení společnosti XY. Jde o spokojenost s organizací práce, kvalitou poskytovaných služeb a produktů, kompetence jednotlivých pracovníků a míra rozhodování. Cílem bylo získat zpětnou vazbu od zaměstnanců před a po přechodu na agilní způsob řízení firmy. Dílčím cílem bylo získat minimálně 25 % návratnost dotazníků. S tím, že se autor této práce rozhodl očistit data o dotazníky zaměstnanců, kteří pracují ve firmě do 2 let. Autor připravil společně se skupinou agilních koučů společnosti XY sadu otázek, které lze použít pro výzkum. Autor sestavil plán dotazníkového šetření a společně s týmem agilních koučů byl výzkum představen jednotlivým

týmům na jejich pravidelných poradách. Tento krok měl zajistit vysokou návratnost dat a pochopení důvodů, proč se dotazník dělá. Vzhledem k relativně velkému množství oslovených respondentů autor přistoupil k pilotní verzi dotazníkového šetření a na vzorku 15 respondentů si vyzkoušel fungování otázek a jeho délku. Na základě tohoto zkušebnímu vzorku autor mírně přeskupil otázky tak, aby na sebe lépe navazovaly. Autor vytvořil dotazník, který obsahoval úvodní část s představením, proč se realizuje a s ujištěním zachování anonymity. Dotazníky obsahovaly celkem 15 otázek. Prvních 5 otázek byly kvótní otázky (pohlaví, věk, vzdělání, organizační zařazení a délka zaměstnání ve společnosti XY). Následovalo 9 meritorních uzavřených otázek a poslední otázka byla otevřená a byla určena pro slovní zpětnou vazbu na fungování organizace společnosti XY.

Realizace samotných výzkumných dotazníků proběhla tak, že autor rozeslal na velkých okruh zaměstnanců společnosti XY link s dotazníky. Dotazníky autor vytvořil pomocí programu Forms od společnosti Microsoft. Na vyplnění dotazníků dostali respondenti 14 dní. Autor průběžně sledoval návratnost vyplněných dotazníků a v polovině lhůty odeslal na respondenty ještě prosbu o vyplnění. Dotazníky jsou součástí této práce a jsou umístěny v příloze.

3 Praktická část práce

V této části práce je nejdříve představena společnost XY a její organizační struktura do 6/2022 a od 6/2022. Následuje představení a popis vlastního výzkumu, který byl proveden pomocí dvou dotazníkových šetření. Výsledky dotazníkových šetření byly autorem této práce analyzovány a na základě výsledků byla připravena doporučení pro zlepšení fungování nové agilní organizace společnosti XY.

3.1 Představení společnosti XY

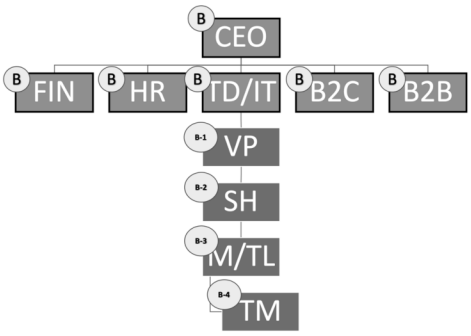
Společnost XY je nadnárodní telekomunikační a ICT společnost patřící pod německý telekomunikační koncern. Nadnárodně pro koncern pracuje zhruba 220 tisíc zaměstnanců a koncern působí ve více jak 36 zemích světa. Podle hodnoty akcií jde o největšího poskytovatele telekomunikačních služeb na světě. V České republice zaměstnává cca 3200 zaměstnanců. Na lokálním trhu působí od roku 1996. Průměrný roční obrat společnosti XY se pohybuje kolem 30 miliard CZK. Počet B2C zákazníků je více než 6 milionů a počet B2B zákazníků přesahuje 50 tisíc. Společnost XY je díky akvizicím společností na lokálním ICT trhu velmi aktivní i v oblasti ICT (kybernetická bezpečnost, cloudová řešení, datová centra a řešení v oblasti Industry 4.0).

V roce 2021 se společnost XY rozhodla, že změní styl organizace firmy z tradičního liniového uspořádání a řízení na agilní model řízení. Po dlouhém a zodpovědném hledání vhodného typu agilního řízení a za podpory renomovaných konzultantských společností a zkušeností ze skupiny firem patřících do korporace společnosti XY byl zvolen Spotify model.

3.2 Představení organizační struktury společnosti XY před transformací

Vývoj organizace XY měl dlouhou historii. Společnost vznikla v roce 1996 a prošla rychlým vývojem vzhledem k předmětu podnikání a nárůstem zákaznické báze. Organizační struktura byla vždy tvořena pěti úrovněmi strmé liniové organizační struktury (obrázek 20).

Obrázek 20 – Organizační uspořádání společnosti XY (květen 2022)



Zdroj: vlastní zpracování

První úroveň je tvořena členy vedení společnosti (Board = B), kteří jsou každý zodpovědný za řízení svěřené divize společnosti. V poslední verzi organizační struktury před změnou na agilní organizaci, byla tato úroveň zastoupena šesti divizemi: finanční, lidské zdroje, technická, B2C, B2B a divize generálního ředitele. Druhá úroveň řízení (B-1) byla tvořena linií VP (Vice President). Tato úroveň obsahovala cca 40 manažerů v celé firmě. Třetí úrovní (B-2) byla úroveň SH (Senior Head). V této úrovni řízení bylo ve společnosti cca 140 manažerů. Čtvrtá úroveň řízení (B-3) byla tvořena pozicí M (Manager) nebo TL (Team Leader). Tato úroveň tvořila přibližně 300 vedoucích a šlo o poslední úroveň řízení. Zbytek organizační struktury (B-

4) tvořili TM (Team Member) členové týmu, specialisté a experti. Historicky patřili do organizační struktury společnosti XY ještě jiné samostatné divize, které byly v průběhu času začleněny do ostatních divizí v rámci optimalizačních a restrukturalizačních projektů. Jednalo se především o samostatné divize zákaznické péče, obchodního oddělení, marketingu, právního oddělení a IT.

Projektové řízení a dodávky byly řízeny centrální projektovou kanceláří. Realizace projektů byla řešena standardním „waterfall“ procesem. Existovaly výjimky, které byly řešeny i v minulosti agilním přístupem. Šlo hlavně o projekty v rámci oddělení IT a také například v případě dodávky firemní mobilní aplikace pro zákazníky.

3.3 Představení nové agilní organizace společnosti XY

Nejdříve důvody, proč se společnost XY rozhodla udělat změnu organizace z liniové organizační struktury do agilní organizace. Tyto důvody byly prezentovány zaměstnancům společnosti XY v první polovině roku 2022. Hlavní motto bylo: „***Tradiční společnosti jsou navrhovány a provozovány tak, aby vydržely všechny divoké vlny, které by je mohly spláchnout. Dnešní firmy, ale potřebují jet na těchto divokých vlnách a musí tyto vlny využít ve vlastní prospěch a neustále na sobě pracovat***“. Doplňující motto bylo „***Toto nemá být jen další organizační změna, toto je kompletní změna našeho myšlení a způsobu naší práce***“.

Hlavní cíle a důvody změny:

- Posílit a podpořit vzájemnou spolupráci uvnitř celé společnosti. Agilní organizace podporují mezifunkční týmy a podporují spolupráci napříč různými odděleními a sadami dovedností. V telekomunikacích, kde se různé technologie a služby sbližují, může tento přístup vést k inovativnějším řešením, rychlejšímu řešení problémů a schopnosti bezproblémově poskytovat integrované služby.
- Posílení a zapojení zaměstnanců: Agilní organizace posilují zaměstnance tím, že jim dávají větší autonomii a rozhodovací pravomoci. To může vést k vyšší spokojenosti a angažovanosti v práci, což zase může zvýšit udržení zaměstnanců a produktivitu. Poskytovat lépe celý životní cyklus zákaznické zkušenosti (E2E CX).
- Zjednodušit a rychleji realizovat produkty/služby zákazníkům na trhu.
- Zvýšit efektivity a produktivity, tak aby společnost zajistila udržitelný růst.
- Neustálé zlepšování: Agilní organizace se zaměřují na neustálé zlepšování prostřednictvím pravidelných retrospektiv a zpětné vazby. Telekomunikační společnosti mohou tento přístup využít k identifikaci a nápravě provozní neefektivity, což vede k úspoře nákladů a zlepšení kvality služeb.
- Zmírňování rizik: Agilní organizace často přijímají strategie zmírňování rizik prostřednictvím iterativního vývoje a testování. To může pomoci telekomunikačním společnostem snížit riziko zahájení velkých projektů nebo služeb, které nemusí splňovat potřeby zákazníků nebo regulační požadavky.
- Vylepšená obchodní agilita: Ve vysoce konkurenčním odvětví je schopnost rychle reagovat na dynamiku trhu a preference zákazníků významnou výhodou. Agilní řízení umožňuje telekomunikačním společnostem činit rychlá rozhodnutí, v případě potřeby měnit kurz a chopit se nových příležitostí, jakmile se objeví.

Pro interní potřeby komunikace a následného školení zaměstnanců byl připraven interní dokument, který byl pojmenován „Playbook“ (scénář). Tento interní dokument dopodrobna popisoval jednotlivé kroky nastavení nové organizační struktury, popisy jednotlivých rolí, útvarů, ceremonií, termínů, počtu lidí v jednotlivých útvarech a další podstatné informace.

„Playbook“ ukazoval příklady změny myšlení (**původní ⇔ agilní**):

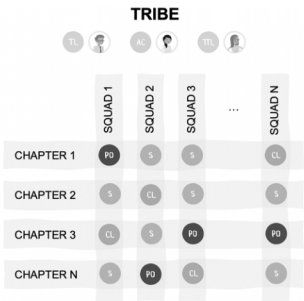
- **(řízení)** Lidé musí být řízeni, jinak nebudou vědět, co mají dělat ⇔ **(partnerství, důvěra)** Když se s lidmi zachází jako se zodpovědnými dospělými, budou vysoce angažovaní, budou vymýšlet důmyslná řešení a přinášet výjimečné nápady a výsledky.
- **(jistota)** Abychom to dokázali, musíme jako lídři definovat, kam jdeme, podrobné plány, jak se tam dostat a jak minimalizovat riziko ⇔ **(objevování)** Protože nevíme, co nám přinese budoucnost, nejlepší způsob, jak uspět, je pro každého z nás být nejrychlejší a nejproduktivnější v objevování a zkoušení nových věcí.
- **(nedostatek)** V prostředí nedostatku je firma úspěšná, protože získáváme hodnotu od konkurence, zákazníků a dodavatelů pro naše akcionáře ⇔ **(bohatství)** Uvědomujeme si množství příležitostí a jsme úspěšní tím, že spoluvytváříme hodnotu pro všechny naše zúčastněné strany, vedeme jasnou a koherentní vizi.

Celá organizace byla podle „Playbooku“ rozdělena do tří skupin. První skupinu tvořily útvary, které byly určeny k přechodu na agilní řízení. Tyto útvary jsou primárně odpovědné za navrhování a dodání nových produktů a služeb, které společnost XY poskytuje svým B2C i B2B zákazníkům. Druhou skupinu tvořily útvary, které jsou odpovědny za obchod nebo provoz (např. kontaktní centra, obchodní útvary, dohledová centra, provoz infrastruktury atd.). Tato oblast nebyla zahrnuta do agilního řízení. Třetí skupinu tvořily útvary, které dělají podporu ostatních útvarů a řízení firmy (např. právní oddělení, HR, nákup, firemní bezpečnost atd.). Tyto útvary byly začleněny do agilního řízení, ale mají podporující funkci a nemají přímý vliv na výrobu produktů a služeb pro zákazníky.

Na základě tohoto rozdělení vznikla nová agilní organizační struktura, která firmu rozdělila prakticky na dvě hlavní části B2C (nabídka produktů a služeb pro soukromé osoby) a B2B (nabídka produktů a služeb pro firemní zákazníky). Ostatní divize HR, finanční a technická podporují tyto dvě hlavní části firmy. Jako druh agilního řízení byl vedením společnosti XY zvolen Spotify agilní model.

Kmen je základní stavební jednotka organizační struktury ve Spotify agilním modelu. Kmen je skupina pracovníků organizovaných ve společných oddílech a odborech. Tato skupina je zpravidla odpovědná za nějaký obchodní cíl, segment, produkt nebo funkční oblast. Na obrázku 21 je vidět organizaci kmenů v agilní organizaci společnosti XY. Vedením kmenu je pověřen **vedoucí kmenu (TL)**, kterému pomáhá **technický vedoucí kmenu (TTL)**. Vedoucí kmenu je odpovědný za profitabilitu kmenu, definování cílů a vizi kmenu. Vedoucí kmenu vede kmen pomocí skupiny produktových vlastníků. Technický vedoucí kmenu spoluřídí kmen a je odpovědný za kmen z technologického pohledu.

Obrázek 21 – Organizace kmenu ve společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Další důležitou rolí v rámci organizace kmenu je **agilní kouč (AC)**. Agilní kouč je odpovědný za udržování a dodržování agilního myšlení, agilní metodologie a zlepšování procesů celého

kmenu. Dále má odpovědnost za efektivitu týmů a společně s produktovým vlastníkem a vedoucím odboru je odpovědný za výkon týmů a celého kmene.

Vedoucí odboru (CL) je členem oddílu. Je odpovědný za definování a realizaci „Jak?“ v rámci odboru. Jeho hlavním úkolem je poskytovat a zajišťovat správnou odbornou způsobilost jednotlivých členů týmu. Navrhuje a prosazuje pracovní standardy a přispívá ke sdílení znalostí a zkušeností.

Dalším členem kmene je **produktový vlastník (PO)**. Produktový vlastník je členem oddílu a je odpovědný za „Co a Proč?“ svého týmu. Dále je odpovědný za rozvoj, produktovou vizi a plán pro svěřený produkt nebo službu. Prioritizaci produktového backlogu tak, aby došlo ke splnění cílů kmene a celé firmy.

Posledním, ale určitě velmi důležitou rolí je **člen oddílu (S)**. Jde o specialistu nebo experta, který je přímo zapojený do vývoje produktu nebo služby v rámci své kompetence. Má týmovou odpovědnost za výsledky týmu. Je také součástí nějakého odboru v rámci své odbornosti a kompetence.

Základní dodací jednotkou kmenu v agilní organizaci je **oddíl**. Jde o mezifunkční tým 5–9 lidí, který kombinuje obchodní, IT a další relevantní schopnosti a nese odpovědnost od začátku do konce za definovaný koncový produkt (např. proces, zákaznická cesta atd.) Oddíl definuje „Co?“.

Odbor je organizovaná skupina specialistů (8-12 zaměstnanců) v jedné oblasti (např. vývojáři softwaru, marketingoví experti, vlastníci produktů atd.) odpovědní za budování odborných znalostí a udržování společného přístupu. Odbor definuje „Jak?“. Jeden zaměstnanec může být organizován pouze v jednom odboru.

Ve společnosti XY vzniklo v rámci nové agilní organizace 18 samostatných kmenů. Jeden kmen obsahuje cca 50-150 pracovníků v různých organizačních rolích. Dále vzniklo v těchto kmenech cca 75 oddílů a cca 70 odborů.

Součástí implementace agilního řízení ve společnosti XY jsou i ceremonie/obřady. Nahrazují časově náročné interní schůzky. Usnadňují a podporují koordinaci a spolupráci v rámci agilního řízení. Jednotlivé kmeny jsou v agilním modelu Spotify řízeny souborem obřadů, které zajišťují vnitřní synchronizaci a správné stanovení priorit práce. Nejvyšším a nejdůležitějším pravidelným setkáním je QBR. Je určeno na setkání managementu společnosti s vedením jednotlivých kmenů.

QBR (Quarterly Business Review) je pravidelné čtvrtletní fórum pro stanovení priorit v daném čtvrtletí a řízení závislostí mezi kmeny a neagilními týmy, které zajišťuje soulad s celkovým strategickým směrem. QBR zahrnuje širokou skupinu zainteresovaných stran z celé firmy včetně neagilních částí, aby vytvořilo komplexní pohled na priority a poptávku po kapacitách.

Na úrovni kmenu je jeden z dalších důležitých obřadů **revize kmene (TR)**. Revize kmene je dvouhodinová schůzka, která se obvykle koná na konci každých 2 sprintů (jednou za 14 dní), kde se předkládají výsledky práce kmene, jeho členům a dalším zainteresovaným stranám. Společně se prochází přehled výsledků aktuálního čtvrtletí. Ukazuje se přehled pokroku a výsledků za uplynulé čtvrtletí.

PO Sync (Synchronizace produktových vlastníků) je setkání vlastníků produktů konané s frekvencí „podle potřeby“ (obvykle jednou/dvakrát za sprint), během níž jednotlivý produktový vlastníci identifikují a řeší závislosti obsahu/časování mezi nevyřízenými položkami (backlog) svých týmů.

POCLAC (Product Owner + Chapter Lead + Agile Coach) je setkání vlastníků produktů, vedoucích odborů a agilních koučů z daného kmene, které se koná jednou měsíčně, kde hodnotí výkon týmů (trendy a metriky) a vyvíjejí akceschopné iniciativy k jeho zlepšení.

Retrospektiva kmene je dvouhodinová diskuse o výkonu kmene, která se koná jednou za čtvrt roku za účelem zjištění překážek a plánování nápravných opatření. Analýza úspěšnosti čtvrtletí s ohledem na lidi, vztahy mezi nimi, procesy a nástroje. Identifikace pozitivních a negativních faktorů výkonnosti a řešení problémů kmene. Vyhodnocení zlepšování na základě výsledků předchozí retrospektivy. Analýza úspěšnosti sprintu s ohledem na lidi, vztahy mezi nimi, procesy a nástroje.

Sprint planning (SP) je až 2 hodiny dlouhé sezení na začátku sprintu, které zahrnuje všechny členy týmu, během kterého definují cíle sprintu, vybírají user story, kterých se má během sprintu dosáhnout, a zajišťují, aby měly jasná kritéria přijetí. Principy priority backlogu zajišťují, že tým pracuje na nejdůležitějších úkolech a nevyřízené položky slouží jako jeden zdroj pro veškerou práci, kterou musí tým udělat. Vlastník produktu je odpovědný za správu backlogu a zajištění toho, aby položky s nejvyšší prioritou byly vždy navrchu.

Sprint review (SR) je relace pro celý tým na konci každého sprintu, která potvrzuje dosažení cílů sprintu a získává zpětnou vazbu. Ukazují se výsledky sprintu (přírůstky). Diskutuje se o právě proběhlém sprintu. Shromažďují se návrhy na zlepšení na základě výsledků sprintu.

Backlog Refinement (BR) Jde o upřesnění týmového backlogu. Jde opět o organizovaný ceremoniál podle potřeby (jednou nebo dvakrát za sprint), do kterého se zapojí všichni členové týmu, aby aktualizovali týmový backlog a znovu upřednostnili týmové požadavky a user story dodané v rámci sprintu (v případě potřeby). Diskutují se a popisují se nové položky a jejich postupné zahrnutí do backlogu. Odhaduje se náročnost a hodnota backlogu. Rozhoduje se o odstranění nebo rozdělení nevyřízených položek backlogu. Nejpozději dva dny před plánováním sprintu se tým sejde, aby se ujistil, že položky potenciálního sprintu jsou zpracovány, tým jim rozumí a lze je naplánovat na realizaci, a pokud tomu tak není, naplánujte odstranění překážek.

Daily stand-up (DSU) je přibližně každodenní ranní schůzka (cca 15 minut) všech členů týmu, na které se zkontroluje pracovní plán na daný den a identifikují se překážky, které by mohly ovlivnit plnění tohoto plánu. Analýza pokroku směrem k cílům naplánovaného příštího sprintu. Diskuse o výsledcích z předchozího dne a plány na aktuální den. Diskuse o problémech, které se vyskytly, a jmenování členů družstva, aby je řešili. Identifikace problémů, které by měly být vzneseny na PO Sync. Každý člen družstva si zapisuje do Task Boardu (v případě společnosti XY jde o nástroj Jira) změnu stavu svých úkolů.

3.4 Porovnání původní a nové agilní organizace

V této kapitole praktické části práce autor porovnává původní a novou organizaci společnosti XY podle vlastního pozorování. Původní organizační struktura byla liniová organizační struktura a nová je agilní organizační struktura typu Spotify.

3.4.1 Původní organizace společnosti XY (do 6/2022)

Pozitivní hodnocení:

- Velmi dobře organizovaná a řízená společnost.
- Procesy jasně a podrobně popsané a implementované.
- Jednoznačně definované a popsané kompetence a pravomoci.
- Dlouhodobé plánování a detailní přehled kdy a jaké produkty firma dodá.

Negativní hodnocení:

- Vytváření odborných a kompetenčních pracovních sil. Toto způsobovalo pouze omezenou zodpovědnost a nebyl pohled na celou zákaznickou cestu. Jednotlivé týmy nebo oddělení působily ve společnosti samostatně. V rámci celého procesu se zajímali pouze o svou odpovědnou část a výsledky této části. To, že proces jako celek nefungoval nebo měl špatné kvalitativní výsledky, jednotlivé týmy nezajímalo.
- Omezená informovanost a vnitropodniková komunikace. Způsobovalo to neexistenci pohledu na celou zákaznickou cestu a její výkonost. Šlo hlavně o KPI, které měly dopad na zákaznickou spokojenost a profitabilitu firmy.
- Zaměstnanci měli v rámci svých funkčních oddělení definované konkrétní role, které způsobovaly menší flexibilitu v pracovním procesu a sdílení dovedností.
- Sekvenční pracovní postupy. Zaměstnanci v pracovním postupu často čekali na dodávku předchozího procesu nebo postupu. Prodlužovalo to dodávku produktů nebo služeb zákazníkům.
- Procesy byly sice popsané a implementované, ale častokrát jejich doslovné dodržování a nemožnost uhnout od procesu způsobovalo nespokojenost zákazníků.
- Velmi pomalá reakce nebo dodávka produktů na trh nebo konkrétním zákazníkům. Malá flexibilita reagovat na požadavky zákazníků nebo aktivity konkurence na trhu.

3.4.2 Nová agilní organizace společnosti XY (od 6/2022)

Pozitivní hodnocení:

- Společnost vytvořila nové pracovní prostředí pro agilní týmy. Otevřené kanceláře se sdílenými místy. Tiché pracovní zóny. Relaxační prostory a prostory pro setkávání s kolegy. Nové reprezentativní prostory pro B2C i B2B zákazníky. Nové prostory pro vytváření a podporu kreativních nápadů. Jako další pozitivní dopad tohoto rozhodnutí bylo snížení uhlíkové stopy, protože se snížila podlahová plocha kancelářského prostoru.
- Zrušení týmových sil a vytvoření flexibilních týmů (oddílů), které rychleji reagují na potřeby zákazníků.
- Předání zodpovědnosti a kompetence na neřídící úroveň. Přineslo to větší loajalitu, produktivitu, svobodu, a nakonec i spokojenost zaměstnanců.
- Zrušení dlouhodobých vodopádových projektů a programů, které vytvářely frustraci zaměstnancům a nespokojenost zákazníkům.
- Proběhla změna myšlení zaměstnanců a zákaznické potřeby jsou nyní na prvním místě v pracovním procesu.

Negativní hodnocení:

- Změna neproběhla hladce a přinesla několikaměsíční organizační chaos, který se postupem času dokázal eliminovat.
- Odešlo mnoho zkušených pracovníků, kteří se nehodili do agilního způsobu řízení, nebo se sami rozhodli, že nechtějí pokračovat v tomto způsobu řízení firmy.
- V některých výkonnostních parametrech se prodloužily dodací lhůty produktů pro zákazníky.
- Sebeřízení má své limity a někteří zaměstnanci toho využili pro snížení své osobní produktivity a efektivity.

3.4.3 Porovnání obou přístupů

- Liniová organizační struktura a vedení společnosti XY byly oproti agilní organizaci více organizované a jasně definované. Každý zaměstnanec věděl, co má dělat a jaké má cíle.

Agilní řízení je více otevřené a svobodné. Přináší více svobody a osobní zodpovědnosti. Na druhou stranu je zde i prostor pro snížení osobní produktivity a efektivity.

- Agilní řízení přineslo nové pracovní prostředí a prostředky, které pomohly firmu více digitalizovat a tím i zrychlit dodávku produktů a služeb. Liniová struktura měla větší problém v komunikaci a její rychlosti. Byla také velmi rozsáhlá a košatá. Agilní struktura zajistila lepší informovanost a zeštíhlení celkové organizace minimálně o jednu úroveň řízení.
- V liniové organizaci existoval precizní reporting a bylo možné zjistit konkrétní čísla a výsledky. S příchodem agilní struktury a přechodem na P&L (profit and loss) strukturu, kdy každý kmen je odpovědný za náklady a výnosy své oblasti, se ukázalo, že nastavení reportingu pro agilní organizaci není nic snadného a trvalo poměrně dlouho, než se podařilo zajistit potřebná data a reporting.
- V rámci původní organizace byl celkem stabilní personál a fluktuace byla na nízké a stabilizované úrovni. S příchodem agilní organizace přišlo mnoho nových lidí, hodně personálu odešlo samo nebo se pro ně nenašlo uplatnění a museli opustit firmu. Mnoho lidí bylo po nějakou dobu ve stresu kvůli starosti o zaměstnání. Tato organizační změna měla samozřejmě vliv i na změnu nálady, pracovní morálky a kultury uvnitř firmy.
- Rychlost dodávek u liniové organizační struktury byla stabilní, ale neflexibilní a nedokázala splnit aktuální požadavky zákazníků či reagovat na kroky konkurence na trhu. Agilní řízení je v tomto daleko lépe zařízeno a dokáže rychleji a flexibilněji reagovat na konkrétní a dynamické požadavky a přání zákazníků. Na druhou stranu tu bylo období transformace, které narušilo konstantní a zaručenou rychlost dodávky a paradoxně se rychlost dodávky prodloužila, protože bylo potřeba doplnit zaměstnance, kteří odešli v rámci reorganizace, a přitom zachovat stejnou kvalitu produktů.
- Zodpovědnost byla v liniové organizační struktuře na vedoucích pracovnících a řadoví zaměstnanci neměli žádnou zodpovědnost ani pravomoci. Dělali vše podle předem schválených a nastavených procesů nebo pravidel. A jejich motivací bylo plnit plány a cíle, které byly dopředu nastaveny. V agilní organizaci se tato oblast změnila a zaměstnanci jsou nově plně zodpovědní za svou oblast a jsou motivováni k zákaznickému přístupu práce.

3.5 Vlastní výzkum

Pro vlastní výzkum byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření. Celkem byly realizovány dva dotazníky. První byl realizován v květnu 2022. Toto šetření bylo zaměřeno na hodnocení fungování organizačního uspořádání ve strmé liniové organizační struktuře. Cílem bylo zjistit a následně analyzovat vnímání jednotlivých zaměstnanců a manažerů, jak se realizují změny ve společnosti XY s ohledem na čas realizace, náklady a míru vlastního zapojení do procesu změny. Druhé dotazníkové šetření bylo realizováno v prosinci 2022. Bylo zaměřeno na vnímání přechodu zaměstnanců a manažerů na agilní řízení. Cílem bylo zjistit, jak přechod na agilní řízení organizace ovlivnil práci jednotlivých pracovníků a manažerů. Jako forma dotazování byla autorem zvolena metoda **CAWI (Computer Assisted Web Interviewing)**. Autor ve spolupráci s agilními kouči společnosti XY připravil seznam respondentů pro oslovení k účasti na výzkumu. Pro zvýšení návratnosti dotazníků byl výzkum osobně představen autorem na pravidelných schůzkách jednotlivých oddělení. Autor této práce připravil dotazník tak, že v úvodu představil, proč se tento výzkum provádí a k čemu bude použity výsledky. Ujistil respondenty, že dotazník je anonymní a plně v souladu s interní směrnicí o GDPR. Vzhledem k tomu, že vzorek respondentů obsahuje pouze relevantní respondenty autor upustil od filtrační otázky. V rámci kvótních otázek byl dotazován věk, pohlaví, vzdělání, organizační zařazení a délka působení ve firmě. V hlavní části dotazníku autor použil meritorní otázky. Devět uzavřených otázek a

jednu otevřenou otázku, které autor vyzkoušel v rámci testovací části výzkumu na 10 respondentech. Poté autor vyhodnotil výsledky testovacího dotazníku a na základě zpětné vazby respondentů upravil pořadí otázek tak aby lépe odpovídalo preferencím respondentů a celkově přineslo lepší návratnost.

Dotazníky byly připraveny autorem této práce v prostředí aplikace Forms od společnosti Microsoft. Dotazníky jsou přílohou této práce.

Přehled jednotlivých dotazníkových šetření a výsledky jsou podrobněji rozebrány v následujících dvou podkapitolách.

3.5.1 Dotazníkové šetření (květen 2022)

Účelem tohoto prvního výzkumu bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojení s organizační strukturou a jak jsou spokojeni s organizací práce ve strmé organizační struktuře společnosti XY. Výsledek tohoto průzkumu byl následně autorem této práce zpracován, analyzován a v konečné fázi porovnán s výsledky průzkumu agilní organizační struktury. Celkem bylo osloveno 447 respondentů z řad divizí B2C a B2B. Návratnost tohoto průzkumu byla cca 42 % (N187). Návratnost byla dodatečně ještě snížena po vyřazení vrácených dotazníků u respondentů, kteří patřili do skupiny zaměstnanců, kteří odpověděli na otázku „Jak dlouho pracujete ve společnosti?“ s hodnotou 0-2 roky. Tito respondenti by mohli ovlivnit výsledky průzkumu. Toto si autor této práce dopředu připravil a počítal s tím. Návratnost po tomto snížení byla **36 % (N163)**. Výsledný výzkumný soubor obsahoval tedy 163 validních dotazníků.

Samotný dotazník byl rozdělen do dvou samostatných bloků otázek. První blok otázek obsahoval 5 otázek, které byly zaměřeny na rozřazení respondentů do jednotlivých kategorií (věk, pohlaví, vzdělání, organizační zařazení a délka zaměstnání u společnosti XY). Druhý blok již obsahoval konkrétní otázky, které byly zaměřeny na oblasti výzkumu tak, aby dotazovatel získal podklady pro rozbor a analýzu skutečného stavu. Většina otázek byla uzavřená a měla předem definované možnosti odpovědí. Vždy šlo zvolit pouze jednu odpověď. Poslední otázka dotazníku byla otevřená a byla zařazena pro získání konkrétních oblastí, problémů nebo prostoru pro zlepšení od respondentů tohoto výzkumu.

První otázka se týkala pohlaví respondentů. Dále rozdělení respondentů na muže a ženy bylo 63 % mužů a 37 % žen. V dotazníku byla také možnost označit se jako jiné pohlaví. Tuto možnost nikdo nevyužil.

Druhá otázka zjišťuje věk respondenta a poskytuju vstup pro analýzu, nakolik má věk vliv na vnímání organizační změny a změn celkově. Věkové rozložení respondentů podle odpovědí na otázku věku bylo 5 % odpovědí (N8, 18-25 let), 10 % (N16, 26-35 let), 21 % (N34, 36-45 let), 45 % (N74, 46-55 let) a 19 % (N31, 56 let a více). Nejpočetnější věkovou skupinou byla skupina respondentů 46 až 55 let. Celkově toto rozložení odpovídá věkovému rozložení v celé firmě.

Třetí otázka směřovala na nejvyšší dokončené vzdělání (pouze dvě varianty středoškolské s maturitou/vysoká škola). Ve společnosti XY není povoleno pracovat bez maturitního vysvědčení, proto varianty základní vzdělání a středoškolské bez maturity nedávají smysl. Rozložení respondentů u této otázky je 58 % (N95) vysokoškolské vzdělání a 42 % (N68) středoškolské vzdělání s maturitou.

Čtvrtá otázka zjišťovala aktuální organizační zařazení respondenta (možné odpovědi B-1, B-2, B-3 a člen týmu). U této otázky autor této práce chtěl zjistit vazbu mezi konkrétní řídící úrovní a její vnímání organizační změny. Rozložení respondentů u této otázky dopadlo následovně. B-1 4 % (N7), B-2 7 % (N12), B-3 21 % (N35) a člen týmu 67 % (N109).

Poslední, pátá, otázka prvního bloku otázek zjišťovala, jak dlouho respondent pracuje ve společnosti (varianty byly 0-2 roky, 3-5 let, 6-10 let, 11-15 let a více jak 16 let). Získané výsledky u této otázky jsou následující. Respondentů, kteří uvedli odpověď 0-2 roky bylo 24 (13 %), 3-5 let uvedlo 72 respondentů (39 %), 6-10 let 43 respondentů (23 %), 11-15 let 28 respondentů (15 %) a 20 respondentů (11 %) uvedlo, že pracují ve firmě více jak 15 let. Pro následnou tvorbu analýzy dat byli vyřazeni respondenti, kteří uvedli, že pracují ve firmě do 2 let. Celková statistika se tedy změnila na následující hodnoty. 3-5 let 72 respondentů (44 %), 6-10 let 43 respondentů (26 %), 11-15 let 28 respondentů (17 %) a 15 a více let 20 respondentů (12 %).

Druhý blok otázek je tvořen deseti otázkami. Prvních osm otázek bylo uzavřených a respondent vybíral z možností 1 až 5 (1 je nejlepší možná hodnota a hodnota 5 je nejhorší). Respondent měl možnost zvolit pouze jednu odpověď. Poslední otázka byla otevřená a respondent měl možnost uvést vlastní komentář na dané téma.

Otázka šest **„Jak jste celkově spokojen/a s Vaším aktuálním pracovním prostředím, ve kterém pracujete?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 163 validních respondentů odpovědělo 49 respondentů (30 %) známkou 1, 91 respondentů (56 %) známkou 2, 14 respondentů (9 %) známkou 3, 7 respondentů (4 %) známkou 4 a 2 respondenti (1 %) známkou 5. Průměrné hodnocení bylo 1,91. Pokud se podíváme na hodnocení napříč jednotlivými úrovněmi řízení, jsou výsledky následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,57. Úroveň řízení B-2 (12 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,67. Úroveň řízení B-3 (35 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,03. Úroveň řízení B-4 (109 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,92.

Otázka sedm **„Spolupracujete efektivně uvnitř Vašeho týmu?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 163 validních respondentů odpovědělo 36 respondentů (22 %) známkou 1, 42 respondentů (26 %) známkou 2, 71 respondentů (44 %) známkou 3, 9 respondentů (6 %) známkou 4 a 5 respondentů (3 %) známkou 5. Průměrné hodnocení bylo 2,42. Pokud se podíváme na hodnocení napříč jednotlivými úrovněmi řízení, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,29. Úroveň řízení B-2 (12 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,08. Úroveň řízení B-3 (35 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,09. Úroveň řízení B-4 (109 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,63.

Otázka osm **„Mám vliv na rozhodnutí týkající se mé práce?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 163 validních respondentů odpovědělo 19 respondentů (12 %) známkou 1, 34 respondentů (21 %) známkou 2, 73 respondentů (45 %) známkou 3, 27 respondentů (17 %) známkou 4 a 9 respondentů (6 %) známkou 5. Průměrné hodnocení bylo 2,82. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní řízení, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1. Úroveň řízení B-2 (12 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,5. Úroveň řízení B-3 (35 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,71. Úroveň řízení B-4 (109 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 3,11.

Otázka devět **„Jak jste spokojen/a s rychlostí doručování nových produktů nebo služeb zákazníkům?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 163 validních respondentů odpovědělo 27 respondentů (17 %) známkou 1, 91 respondentů (56 %) známkou 2, 31 respondentů (19 %) známkou 3 a 14 respondentů (9 %) známkou 4. Hodnotu 5 u této otázky

nikdo nezvolil. Průměrné hodnocení bylo 2,2. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivé úrovně řízení, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 3,29. Úroveň řízení B-2 (12 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 3,17. Úroveň řízení B-3 (35 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,4. Úroveň řízení B-4 (109 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,95.

Otázka deset **„Jak jste spokojen/a s kvalitou produktů nebo služeb pro zákazníky?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 163 validních respondentů odpovědělo 39 respondentů (24 %) známkou 1, 45 respondentů (28 %) známkou 2, 77 respondentů (47 %) známkou 3 a 2 respondenti (1 %) známkou 4. Známku 5 nepoužil žádný respondent. Průměrné hodnocení bylo 2,26. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní řízení, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,14. Úroveň řízení B-2 (12 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,5. Úroveň řízení B-3 (35 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2. Úroveň řízení B-4 (109 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,5.

Otázka jedenáct **„Navzájem si poskytujeme zpětnou vazbu, abychom se jako tým dále zlepšovali?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 163 validních respondentů odpovědělo 12 respondentů (8 %) známkou 1, 22 respondentů (14 %) známkou 2, 112 respondentů (70 %) známkou 3, 10 respondentů (6 %) známkou 4 a 4 respondentů (3 %) známkou 5. Průměrné hodnocení bylo 2,77. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní řízení, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,57. Úroveň řízení B-2 (12 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,58. Úroveň řízení B-3 (35 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,37. Úroveň řízení B-4 (109 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,94.

Otázka dvanáct **„Máte dostatek kompetencí pro výkon své práce?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 163 validních respondentů odpovědělo 70 respondentů (43 %) známkou 1, 78 respondentů (48 %) známkou 2, 12 respondentů (7 %) známkou 3 a 3 respondenti (2 %) známkou 4. Nikdo nezvolil známku 5. Průměrné hodnocení bylo 1,68. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní řízení, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1. Úroveň řízení B-2 (12 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,08. Úroveň řízení B-3 (35 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,77. Úroveň řízení B-4 (109 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,76.

Otázka třináct **„Mohu svobodně rozhodovat o tom, jak mám vykonávat svou práci?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 163 validních respondentů odpovědělo 24 respondentů (15 %) známkou 1, 22 respondentů (13 %) známkou 2, 80 respondentů (49 %) známkou 3, 32 respondentů (20 %) známkou 4 a 5 respondentů (3 %) známkou 5. Průměrné hodnocení bylo 2,83. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní řízení, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1. Úroveň řízení B-2 (12 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,17. Úroveň řízení B-3 (35 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,34. Úroveň řízení B-4 (109 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 3,28.

Otázka čtrnáct **„Co se Vám líbí, a naopak co byste změnil/a na současné organizaci práce?“**.

Tato otázka byla otevřená a nebyla povinná. Na tuto otevřenou otázku odpovědělo z 163 respondentů pouze 26 respondentů (16 %). Smyslem této otázky bylo od respondentů zjistit konkrétní oblasti, které se jim líbí a chtěli by je zachovat v rámci stávající organizační struktury.

V tomto případě šlo o liniovou organizační strukturu. Další možným výstupem této otázky byly oblasti, které je vhodné změnit. Část respondentů volila v odpovědi pouze jednotlivá konkrétní slova a další respondenti napsali i několik vět.

3.5.2 Dotazníkové šetření (prosinec 2022)

Účelem tohoto druhého výzkumu bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojení s organizací práce a organizační strukturou v nové agilní struktuře společnosti XY. Výsledek tohoto průzkumu byl následně autorem této práce zpracován, analyzován a v konečné fázi porovnán s výsledky prvního průzkumu, který byl proveden autorem této práce nad strmou organizační strukturou v květnu 2022. Celkem bylo osloveno 482 respondentů z řad divizí B2C a B2B. Návratnost tohoto průzkumu byla cca 34 % (N164). Návratnost byla dodatečně ještě snížena po vyřazení vrácených dotazníků u respondentů, kteří patřili do skupiny zaměstnanců, kteří odpověděli na otázku „Jak dlouho pracujete ve společnosti?“ s hodnotou 0-2 roky (17 respondentů). Tito respondenti by mohli ovlivnit výsledky průzkumu. Toto si autor této práce dopředu připravil a počítal s tím. Návratnost po tomto snížení byla **30 % (N147)**. Výsledný výzkumný soubor obsahoval tedy 147 validních dotazníků.

Samotný dotazník byl rozdělen opět do dvou samostatných bloků otázek. První blok otázek obsahoval stejnou sadu 5 otázek, které byly zaměřeny na rozřazení respondentů do jednotlivých kategorií (věk, pohlaví, vzdělání, organizační zařazení a délka zaměstnání u společnosti XY). Druhý blok otázek již obsahoval konkrétní otázky, které byly zaměřeny na oblasti výzkumu tak, aby dotazovatel získal podklady pro rozbor a analýzu skutečného stavu. Většina otázek byla uzavřená a měla předem definované možnosti odpovědi. Vždy šlo zvolit pouze jednu možnou odpověď. Poslední otázka dotazníku byla otevřená a byla zařazena pro získání konkrétních oblastí, problémů nebo prostoru pro zlepšení od respondentů tohoto výzkumu.

První otázka se týkala pohlaví respondentů. Rozložení respondentů mezi muže a ženy bylo 65 % mužů (96 respondentů) a 35 % žen (51 respondentek). V dotazníku byla také možnost se označit jako jiné pohlaví. Tuto možnost opět nikdo nevyužil. Rozložení pohlaví opět korespondovalo s rozložením pohlaví v celé společnosti XY.

Druhá otázka byla na věk respondenta. Tato otázka je důležitá hlavně z důvodu analýzy, jestli věk nemá vliv na vnímání organizační změny a změn celkově. Věkové rozložení respondentů podle odpovědí na otázku věku bylo 12 % odpovědí (N18, 18-25 let), 14 % (N21, 26-35 let), 22 % (N33, 36-45 let), 35 % (N52, 46-55 let) a 16 % (N23, 56 let a více). Nejpočetnější věkovou skupinou byla skupina respondentů 46 až 55 let. Celkově je vidět, že se rozložení věkových kategorií oproti předchozímu průzkumu změnilo. Je možné pozorovat nárůst mladší generace na úkor starších a zkušenějších pracovníků. Částečně šlo o generační výměnu, protože agilní organizace není pro každého a jde také o míru adaptability na nový model řízení, který může být pro některé starší pracovníky problém. Další neméně důležitý faktor odchodovosti je zrušení jedné úrovně řízení, kdy zaměstnanci nenašli vhodnou pozici a museli odejít ze společnosti.

Třetí otázka směřovala na nejvyšší dokončené vzdělání (pouze dvě varianty středoškolské s maturitou/vysoká škola). Ve společnosti XY není povoleno pracovat bez maturitního vysvědčení, proto varianty základní vzdělání a středoškolské bez maturity nedávají smysl. Rozložení respondentů u této otázky je 56 % (N82) vysokoškolské vzdělání a 44 % (N65) středoškolské vzdělání s maturitou.

Čtvrtá otázka zjišťovala aktuální organizační zařazení respondenta (možné odpovědi B-1, B-2 a člen týmu). Oproti předchozímu průzkumu se snížil počet řídících úrovní na 2 + úroveň neřídící. B-1 reprezentují pozice vedoucího kmene a technického vedoucího kmene. Pozici B-

2 reprezentují pozice produktového vlastníka, vedoucího oddílu, vedoucího odboru a agilního kouče. B-3 reprezentují členové jednotlivých kmenů. U této otázky autor této práce chtěl zjistit vazbu mezi konkrétní řídící úrovní a její vnímání organizační změny. Rozložení respondentů u této otázky dopadlo následovně. B-1 4 % (N7), B-2 13 % (N21) a B-3 73 % (N119). Je vidět snížení organizační struktury o jednu úroveň řízení.

Poslední pátá otázka prvního bloku otázek zjišťovala, jak dlouho respondent pracuje ve společnosti (varianty byly 0-2 roky, 3-5 let, 6-10 let, 11-15 let a více jak 16 let). Získané výsledky u této otázky jsou následující. Respondentů, kteří uvedli odpověď 0-2 roky bylo 17 (10 %), 3-5 let uvedlo 84 respondentů (51 %), 6-10 let 35 respondentů (21 %), 11-15 let 16 respondentů (10 %) a 12 respondentů (7 %) uvedlo, že pracují ve firmě více jak 15 let. Pro následnou tvorbu analýzy dat byly vyřazeni respondenti, kteří uvedli, že pracují ve firmě do 2 let. Celková statistika se tedy změnila na následující hodnoty. 3-5 let 84 respondentů (57 %), 6-10 let 35 respondentů (24 %), 11-15 let 16 respondentů (11 %) a 15 a více let 12 respondentů (8 %).

Druhý blok otázek byl tvořen deseti otázkami. Prvních osm otázek bylo uzavřených a respondent vybíral z možností 1 až 5 (1 je nejlepší možná hodnota a hodnota 5 je nejhorší). Respondent měl možnost zvolit pouze jednu odpověď. Poslední otázka byla otevřená a respondent měl možnost uvést vlastní komentář na dané téma. Záměrně byly použity stejné otázky jako v předchozím průzkumu z května 2022 tak, aby autor této práce mohl přesněji porovnat jednotlivé výsledky a udělat analýzu s výsledkem, který bude použit pro finální doporučení.

Otázka šest **„Jak jste celkově spokojen/a s Vaším aktuálním pracovním prostředím, v kterém pracujete?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 147 validních respondentů odpovědělo 120 respondentů (82 %) známkou 1, 15 respondentů (10 %) známkou 2, 7 respondentů (5 %) známkou 3, 5 respondentů (3 %) známkou 4. Známku 5 nezvolil u této otázky žádný z respondentů. Průměrné hodnocení bylo 1,3. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní řízení tak výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,14. Úroveň řízení B-2 (21 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,19 a úroveň B-3 (119 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,33.

Otázka sedm **„Spolupracujeme efektivně uvnitř Vašeho týmu?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 147 validních respondentů odpovědělo 43 respondentů (29 %) známkou 1, 43 respondentů (29 %) známkou 2, 46 respondentů (31 %) známkou 3, 12 respondentů (8 %) známkou 4 a známkou 5 zvolili 3 respondenti (2 %). Průměrné hodnocení bylo 2,24. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,29. Úroveň řízení B-2 (21 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,33 a úroveň B-3 (119 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,34.

Otázka osm **„Mám vliv na rozhodnutí týkající se mé práce?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 147 validních respondentů odpovědělo 113 respondentů (77 %) známkou 1, 13 respondentů (9 %) známkou 2, 15 respondentů (10 %) známkou 3 a 6 respondentů (4 %) známkou 4. Známku 5 nezvolil u této otázky žádný z respondentů. Průměrné hodnocení bylo 1,41. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo

průměrnou hodnotu odpovědi 1. Úroveň řízení B-2 (21 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,1 a úroveň B-3 (119 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,5.

Otázka devět **„Jak jste spokojen/a s rychlostí doručování nových produktů nebo služeb zákazníkům?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 147 validních respondentů odpovědělo 29 respondentů (20 %) známkou 1, 52 respondentů (35 %) známkou 2, 40 respondentů (27 %) známkou 3 a 26 respondentů (18 %) známkou 4. Známku 5 nezvolil u této otázky žádný z respondentů. Průměrné hodnocení bylo 2,43. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,29. Úroveň řízení B-2 (21 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,43 a úroveň B-3 (119 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,61.

Otázka deset **„Jak jste spokojen/a s kvalitou produktů nebo služeb pro zákazníky?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 147 validních respondentů odpovědělo 48 respondentů (20 %) známkou 1, 66 respondentů (45 %) známkou 2, 20 respondentů (14 %) známkou 3 a 13 respondentů (9 %) známkou 4. Známku 5 nezvolil u této otázky žádný z respondentů. Průměrné hodnocení bylo 1,99. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,86. Úroveň řízení B-2 (21 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,14 a úroveň B-3 (119 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,14.

Otázka jedenáct **„Navzájem si poskytujeme zpětnou vazbu, abychom se jako tým dále zlepšovali?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 147 validních respondentů odpovědělo 92 respondentů (63 %) známkou 1, 44 respondentů (30 %) známkou 2, 9 respondentů (6 %) známkou 3 a 2 respondenti (1 %) známkou 4. Známku 5 nezvolil u této otázky žádný z respondentů. Průměrné hodnocení bylo 1,46. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,29. Úroveň řízení B-2 (21 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,43 a úroveň B-3 (119 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,48.

Otázka dvanáct **„Máte dostatek kompetencí pro výkon své práce?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 147 validních respondentů odpovědělo 59 respondentů (40 %) známkou 1, 50 respondentů (34 %) známkou 2, 30 respondentů (20 %) známkou 3 a 8 respondentů (5 %) známkou 4. Známku 5 nezvolil u této otázky žádný z respondentů. Průměrné hodnocení bylo 1,91. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,14. Úroveň řízení B-2 (21 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,24 a úroveň B-3 (119 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 2,08.

Otázka třináct **„Mohu svobodně rozhodovat o tom, jak mám vykonávat svou práci?“**.

Celkové získané výsledky z této otázky jsou následující. Ze 147 validních respondentů odpovědělo 102 respondentů (69 %) známkou 1, 26 respondentů (18 %) známkou 2, 16 respondentů (11 %) známkou 3 a 3 respondenti (2 %) známkou 4. Známku 5 nezvolil u této otázky žádný z respondentů. Průměrné hodnocení bylo 1,46. Pokud se podíváme na hodnocení dle jednotlivých úrovní, výsledky jsou následující. Úroveň řízení B-1 (7 respondentů) mělo

průměrnou hodnotu odpovědi 1,29. Úroveň řízení B-2 (21 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,33 a úroveň B-3 (119 respondentů) mělo průměrnou hodnotu odpovědi 1,49.

Otázka čtrnáct **„Co se Vám líbí, a naopak co byste změnil/a na současné organizaci práce?“**.

Tato otázka byla otevřená a nebyla povinná. Na tuto otevřenou otázku odpovědělo z 163 respondentů pouze 26 respondentů (16 %). Smyslem této otázky bylo od respondentů zjistit konkrétní oblasti, které se jim líbí a chtěli by je zachovat v rámci stávající organizační struktury. V tomto případě šlo o novou agilní organizaci. Část respondentů volila v odpovědi pouze jednotlivá konkrétní slova a další respondenti napsali i několik vět. Respondenti nejčastěji volili slova jako vzájemná důvěra, předem popsané procesy, řád, pořádek, stabilita, konzervativní přístup, jistota, funkčnost, zákazník, firemní kultura a další. Dále respondenti uváděli konkrétní oblasti, které je aktuálně trápí po zavedení agilního způsobu řízení. Tyto oblasti budou více a konkrétněji rozpracovány autorem této práce v další kapitole výstupy výzkumu.

3.6 Výstupy výzkumu

V této části autor představí konkrétní poznatky z obou dotazníkových šetření. Jednotlivé oblasti autor nejdříve popsal a poté provedl porovnání. Na základě těchto zjištění autor provedl a navrhl konkrétní doporučení pro zlepšení agilní organizace společnosti XY.

3.6.1 Výstupy z dotazníkového šetření (květen 2022 a prosinec 2022)

První oblastí z dotazníkového šetření byla **spokojenost s aktuálním pracovním prostředím**.

Respondenti v květnu 2022 projevili pozitivní vnímání této oblasti. Známku 1 a 2 zvolilo 86 % respondentů a z uvedeného lze interpretovat, že pracovníci jsou s pracovním prostředím velmi spokojeni. Respondenti v prosinci 2022 uvedli prostřednictvím známek v dotazníku, že vnímají své aktuální pracovní prostředí lépe než v předchozím organizačním uspořádání. Z výsledků lze jasně interpretovat, že přechod na agilní řízení měl pozitivní dopad na vnímání respondentů v této oblasti a není potřeba jí výrazně měnit.

Druhou dotazovanou oblastí byla **efektivní spolupráce**.

V této oblasti byl u dotazníkového šetření v květnu 2022 vidět rozpor vnímání mezi jednotlivými úrovněmi řízení. Celkově byla tato oblast vnímána negativně, protože 53 % respondentů zvolilo neutrální nebo negativní hodnocení (známky 3 až 5). Úroveň řízení B-1 a B-2 neviděly tuto oblast jako problémovou a hodnotily tuto oblast v průměru 1,29 respektive 2,08. Naopak nejnižší úroveň B-4 měla průměrnou známku 2,63. Na základě těchto čísel lze interpretovat, že základní úroveň organizace spíše vnímá, že ve firmě nefunguje efektivní spolupráce. Naopak vyšší úroveň řízení firmy tuto oblast jako problematickou nevnímá, ale je to určitě oblast, která je určena ke zlepšení. Výsledky z prosince 2022 lze interpretovat tak, že změna na agilní řízení není úplně dobře implementována, a hlavně na nejnižší úrovni agilní organizace je vidět určité negativní nebo neutrální vnímání efektivní spolupráce, přestože hodnocení úrovní B-1 (1,29) a B-2 (1,33) je velmi pozitivní a naznačuje spokojenost v této oblasti. Naopak základní úroveň B-3 hodnotila tuto oblast průměrnou známkou 2,34. Tato oblast je pro agilní řízení naprosto kritická a je potřeba v této oblasti udělat systémové změny.

Třetí a osmou oblastí byla oblast **rozhodování** v pracovním prostředí.

Obě otázky dopadly v dotazníkovém šetření v květnu 2022 téměř se stejným výsledkem, i když byly zaměřeny na trochu jinou oblast. Vždy šlo ale o identifikaci míry vlastního vlivu na rozhodování, a to byl záměr těchto otázek. V prvním případě odpověděli respondenti neutrálně nebo negativně (známky 3 až 5) v 68 % a ve druhém případě v 72 % (známky 3 až 5). Největší

zastoupení tohoto hodnocení bylo v úrovni B-4. V prosinci 2022 respondenti hodnotili první otázku na téma rozhodování průměrnou známkou 1,41. U druhé otázky na toto téma respondenti uvedli podobné hodnoty. Průměrná známka byla 1,46. Je vidět, že přechod na agilní řízení měl pozitivní dopad na vnímání respondentů u této otázky a individuální rozhodování v pracovním prostředí bylo posíleno i na neřídící úrovni agilní organizační struktury.

Čtvrtou oblastí dotazování byla **rychlost zřizování nebo doručení produktů nebo služeb zákazníkům** společnosti XY.

Zdrojová data z května 2022 u této otázky ukazují opačný pohled, jaký má management ve srovnání s pohledem, který má základní úroveň organizační struktury. Úrovně B-1 a B-2 měly průměrné hodnocení 3,29 respektive 3,17. Z tohoto hodnocení je vidět, že tato úroveň řízení není spokojena s rychlostí doručování produktů nebo služeb zákazníkům. Naopak úroveň B-4 měla průměrné hodnocení 1,95. To charakterizuje, že tato úroveň je spokojená s rychlostí doručování produktů nebo je jí tato oblast lhostejná a nepovažuje jí za důležitou.

Z výsledků dotazníku (prosinec 2022) lze interpretovat, že vnímání této oblasti je odlišně vnímáno u řídící úrovně B-2. Úroveň B-1 (průměrné hodnocení 2,29) a B-3 (průměrné hodnocení 2,61) naznačuje nespokojenost s rychlostí zřizování služeb nebo produktů pro zákazníky. B-2 úroveň (průměrné hodnocení 1,43) vykazuje spokojenost v této oblasti. Tato úroveň je ale primárně zodpovědná za tvorbu služeb a produktů zákazníkům (většina respondentů v této úrovni jsou produktoví vlastníci) a je tedy s podivem, že řídící úroveň B-1 a úroveň členů týmu (B-3) není v souladu s tímto pozitivním vnímáním úrovně B-2. Je zde nesoulad, který se musí vyřešit, protože tato oblast má velký vliv na spokojenost zákazníků a jejich loajalitu. Obecně lze ale konstatovat, že změna organizace na agilní způsob řízení měla pozitivní dopad na rychlost zřizování produktů a služeb. Je potřeba se podívat na rozdílné vnímání v rámci jednotlivých úrovní řízení a harmonizovat toto vnímání napříč celou organizací.

Pátou oblastí dotazování byla **kvalita dodávaných produktů nebo služeb** zákazníkům společnosti XY.

Úrovně řízení B-1 a B-2 hodnotily tuto oblast dotazníku z května 2022 velmi dobře průměrnou známkou 1,14 (B-1) respektive 1,5 (B-2). Hodnocení úrovní B-3 (2) a B-4 (2,5) jsou velmi odlišná od prvních dvou úrovní řízení. Je velmi zajímavé, že základní úroveň organizační úrovně má horší vnímání kvality produktů, které poskytuje společnost XY. Jde tedy s největší pravděpodobností o chybějící informovanost managementu o aktuální kvalitě dodávaných produktů a zpětná vazba od zákazníků, která se pravděpodobně dostává pouze na základní úroveň organizační struktury. V prosincovém dotazníku (2022) se respondenti vyjádřili následovně. B-1 úroveň mělo průměrnou hodnotu 1,86. Což naznačuje výrazný negativní posun ve vnímání této řídící úrovně na kvalitu poskytovaných produktů nebo služeb. B-2 úroveň naopak tuto oblast vnímala průměrným hodnocením 1,14 jako výborné. B-3 označila tuto oblast známkou 2,14. Je vidět pokles vnímání u úrovně B-1. Toto je překvapivé, protože právě přechod organizace firmy na agilní řízení mělo přispět ke zvýšení kvality dodávaných služeb. Dále je vidět, že úroveň B-2 je naopak spokojená. To je velmi znepokojivá informace, protože B-2 úroveň tvoří vlastnici produktů a ti by měli znát skutečnou kvalitu dodávaných produktů. I vzhledem k tomu, že úroveň B-3 vidí kvalitu dodávaných produktů také spíše negativně. Jde o jeden z hlavních pilířů agilní transformace a společnost XY se bude muset více zaměřit na tuto oblast.

Šestou oblastí dotazování bylo **poskytování zpětné vazby** a soustavné zlepšování.

V květnovém dotazníku (2022) byla průměrná známka v této oblasti 2,57. V prosincovém dotazníku (2022) byla průměrná známka v této oblasti 1,46. Již z této informace je možno

interpretovat celkové pozitivní vnímání této oblasti po přechodu na agilní způsob řízení. Agilní řízení je z velké části postaveno na poskytování pravidelné a včasné zpětné vazbě. Je to jeden ze základních pilířů tohoto způsobu řízení. U této oblasti je celkově shoda ve výsledcích a všechny úrovně organizační struktury hodnotí tuto oblast podobně v obou dotazníkových šetřeních.

Sedmou oblastí dotazování byla otázka na **dostatek kompetencí** pro výkon práce.

V květnovém dotazníku respondenti hodnotili tuto oblast průměrnou známkou 1,68. Podle očekávání úrovně B-1 a B-2 uvedli, že mají dostatečné kompetence a úrovně B-3 a B-4 měly spíše nižší hodnocení a vnímání této oblasti. V prosincovém dotazníku (2022) zaměstnanci hodnotili tuto oblast průměrnou známkou 1,91. Opět úrovně řízení B-1 a B-2 uvedly, že mají dostatečné kompetence a úroveň B-3 uvedla, že vnímají spíše nižší vnímání kompetencí na své pracovní pozici. Určitě je to oblast, která by se měla zlepšit hlavně v oblasti B-3 úrovně, protože kompetence jsou další důležitou oblastí agilního modelu řízení firmy.

Osmou, poslední, dotazovanou oblastí byly otevřené otázky **„co se respondentovi líbí a případně co by změnil“** na současném organizačním uspořádání. Autor jednotlivé příspěvky spojil do větších celků nebo konkrétních oblastí pro lepší následnou práci a analýzu. Většina odpovědí byla spíše kritická k aktuálnímu organizačnímu uspořádání jak v květnu, tak v prosinci.

V **květnovém** dotazníku (2022) respondenti uváděli tyto oblasti.

Negativní reakce:

- **Nedostatek lidských zdrojů** v konkrétních oblastech (zřizování produktů nebo služeb, tvorba smluvních dokumentů, řešení reklamací a poruch, dohledové centrum a tvorba nových produktů nebo služeb).
- **Pracovní přetížení**, které má určitý vliv na lidský organismus (dlouhodobé přetížení, stres, přesčasy, nedostatek odpočinku).
- Zdlouhavé, **neflexibilní** nebo kostrbaté **pracovní procesy** nebo instrukce (procesy se neřídí zákazníkem).
- **Byrokracie** a zdlouhavé schvalovací procesy. Každý proces nebo pracovní postup je popsaný do posledních detailů a jednotliví účastníci těchto procesů dodržují bez výjimky tyto procesy. Nelze dosáhnout nějaký rychlý nebo zrychlený postup pro konkrétního zákazníka, nebo pro konkrétní projekt, který má vliv na koncového zákazníka.
- **Nedostatek zpětné vazby** směrem k řídící úrovni o pravém stavu rychlosti a kvalitě doručování produktů a služeb.
- Respondenti zmiňovali v několika případech **pomalé rozhodování**. Rozhodovací pravomoc je soustředěna ve vysokých řídících funkcích a trvá obvykle velmi dlouho, než se provede rozhodnutí, nebo než je rozhodnutí delegováno na nějakou jinou osobu.
- **Mnoho** různých **aplikací** (softwaru), které nejsou propojeny mezi sebou. Respondenti uváděli, že spoustu informací musí uvádět v několika systémech. Do těchto systémů se musí navíc vždy přihlásit samostatně a není provázání mezi těmito aplikacemi.
- **Nedostatek inovací a invencí**. Respondenti uváděli, že mají pocit, že jsou poslední na trhu s implementací konkrétních produktů nebo jejich modifikací. Společnost má pověst firmy, která je hodně konzervativní v této oblasti a zákazníci to tak podle respondentů vnímají.
- **Špatná** nebo omezená **komunikace**. V dotazníku zazněla od respondentů kritika na stranu managementu a vyšších řídících pracovníků. Chybějící důležité informace o fungování nebo strategii firmy na nižších úrovních liniové organizační struktury.
- **Pozůstatky** nedokončených **akvizic** firem z minulosti. Zaměstnanci uvedli různou pracovní kulturu nebo náladu, která byla rozdílná ve firmách, které společnost XY akvírovala. (různá pracovní kultura a atmosféra, procesy, aplikace a produkty).

- **Pomalá rychlost** doručování anebo zřizování produktů nebo služeb pro zákazníky v porovnání s konkurencí.
- **Zvýšená poruchovost** produktů a služeb. Dále respondenti zmiňovali i pomalé řešení poruch a stížností ze strany odpovědných týmů společnosti XY.
- Obecně **nedostatek flexibility**. Se statickou organizační strukturou nejdou dělat flexibilní změny a přizpůsobovat se potřebám zákazníků, trhu a konkurenci.
- **Nedostatek pravomocí** u nižších řídících úrovní (respondenti uváděli bezmoc, neangažovanost, pocit, že jejich nápady nejsou oceňovány nebo implementovány).

Pozitivní reakce:

- **Pozitivní pracovní atmosféra** v konkrétních pracovních týmech.
- Zaměstnanci uváděli **stabilní pracovní prostředí**. Jak z pohledu týmové atmosféry, tak i prostory, ve kterých pracují.
- Výborně popsané **procesy a pracovní postupy**.
- **Jasné role**, místo v organizaci a **stanovené odpovědnosti**.

V **prosincovém** dotazníku (2022) respondenti uváděli tyto oblasti.

Negativní reakce z dotazníků:

- **Fluktuace** po organizační změně. Relativně velká výměna personálu a s tím spojený příchod nových zaměstnanců, které je potřeba zaškolit a dostat jejich know-how na úroveň standardních zaměstnanců.
- **Nábor nových lidí** přináší snížení kvality a kapacity, protože se stávající zaměstnanci musejí věnovat zaškolování nových kolegů a tato kapacita schází v běžném provozu.
- Velké a **přísné nároky** na nové pracovníky. Mnoho nových zaměstnanců přichází s přehnaným očekáváním, protože nároky, které požaduje nový management jsou na pracovní místa, která jsou obsazována přehnaná. Zaměstnanci často odcházejí již ve zkušební době, protože se nepotkává to, co je prezentováno při výběrovém řízení s tím, co se potom skutečné odehrává na pracovišti.
- Po organizační změně některé kmeny začaly pracovat příliš samostatně. Ze zpětné vazby vyplynulo, že předchozí organizační uspořádání umožňovalo větší fyzickou provázanost pracovních míst. Zaměstnanci různých pozic, řemesel a oddělení seděli v jedné velké kanceláři. Po změně na agilní řízení, se lidé museli přestěhovat podle jednotlivých kmenů a začalo to způsobovat **komunikační mezery** a zpomalilo to rozhodování.
- V rámci doručování nového produktu nebo při implementaci nové funkcionality se zjistí, že produktový vlastník dostatečně **nezná celou zákaznickou cestu** nebo, že potřeby zákazníka jsou vzdáleny skutečně realizovanému řešení.
- **Mikromanagement** u některých konkrétních manažerů, který narušuje agilní přístup v pracovním procesu a spíše nastavuje neflexibilní atmosféru. Zaměstnanci nejsou s tímto přístupem spokojení, protože to narušuje agilní přístup vedení firmy, která by měla podporovat autonomní rozhodování a řízení práce.
- Nefungující **sebeřízení** u některých konkrétních týmů. Zaměstnanci uvedli, že někdy nefunguje forma společné nebo týmové zodpovědnosti či fronty. Zaměstnanci si mají sami brát práci z front podle svého uvážení, ale toto v některých týmech dle respondentů nefunguje.
- V kmenech chybí některé pozice nebo řemesla. Jde podle zpětné vazby hlavně o lidi na tvorbu reportů a **analytiku dat z datového skladu**. Dále chybí experti z oblasti marketingu a lidí z IT.

- **Nepochopení agilní organizace** a řízení u konkrétních lidí. U některých jedinců došlo k nepochopení agilního řízení a zaměstnanci se snaží fungovat podle předchozích procesů a pracovních postupů.
- Nedostatečné **delegování** a rozdělování práce v rámci konkrétních týmů. Někteří vedoucí pracovníci se dostali na řídící úroveň v rámci agilní transformace z pozice neřídící a mají v případě delegování úkolů problém. Snaží se složitější případy řešit sami místo toho, aby tyto případy rozdělili v rámci týmu a posílili kompetence svého týmu.
- Nefunkčnost **agilního řízení u velkých projektů**. Implementace agilního řízení byla implementována spíše na středně velké celky a v případě velkých projektů není možné pojmout dostatek flexibility. Respondenti upozorňují, že společnost nepočítala se zapojením agilního řízení do velkých projektů a teď se to řeší chaoticky.
- **Nedostatek času** a prostoru pro změnu organizace na agilní řízení. Někteří respondenti poukazují na nedostatek času, který byl věnován změně na agilní řízení. Považují ho za nedostatečný a neadekvátní. V případě výměny lidských zdrojů byly určité týmy paralyzovány a po nějakou dobu byl problém s implementací produktů a péčí o stávající zákazníky.
- **Odpor** vůči změně organizace. Tady respondenti zmiňovali odpor některých pracovníků k organizační změně. Zaměstnanci nepřijali změnu, aktivně bojují proti změně a snaží se dokázat, že agilní změna byla chyba.
- Nechuť absolvovat všechny naplánované **ceremonie**. Respondenti uvádějí, že se často potkají na ceremonii a buď není dostatečně připravená, nebo není co probírat. Některé ceremonie jim připadají zbytečné anebo dlouhé.
- **Nedostatečné školení** na agilní řízení v konkrétních týmech a u konkrétních zaměstnanců před organizační změnou a v prvních týdnech po změně. Zaměstnanci dali najevo, že školení nebylo dostatečné a že nerozumí všem ceremoniím nebo jak se celkově plánují zdroje.
- Několik respondentů uvedlo, že vnímají implementaci agilního řízení jako nástroj firmy pro **úsporu nákladů**. V rámci konkrétních kmenů odešlo několik zaměstnanců, kteří se nehodili do agilního stylu vedení firmy anebo sami uznali, že tento styl vedení není pro ně zajímavý a rozhodli se pokračovat v pracovní kariéře v jiné firmě. Bohužel se nepodařilo tyto zdroje plnohodnotně nahradit a zaměstnanci, kteří zůstali, musí zastat práci za tyto lidské zdroje.
- Nedostatečné nebo slabé **zapojení zákazníka** do vytváření a implementace nových produktů nebo služeb. Respondenti upozorňují na to, že v mnoha případech nové produkty vznikají bez velkého zapojení zákazníků, nebo alespoň zpětné vazby z trhu.
- Rozpad komunikace anebo **nedostatečná komunikace** mezi týmy a konkrétními zaměstnanci. V této oblasti respondenti uvedli, že by uvítali lepší týmovou i firemní komunikaci a určitě nějaký společný komunikační nástroj pro sdílení informací. Ve firmě existuje několik komunikačních kanálů a zaměstnanci mají problém registrovat a filtrovat konkrétní informace o agilní transformaci a o jednotlivých pozitivních přínosech v konkrétních kmenech.
- Pro některé týmy nebo pro konkrétní jednotlivce je implementace agilního řízení příliš **komplikovaná** a obtížně ovladatelná. Nerozumí jednotlivým přístupům a zatím nevidí významnější přínos, protože mají větší množství práce, a navíc musí věnovat velkou část své pracovní doby agilním ceremoniím.
- **Nedostatečná podpora od vedení společnosti**. Tady by respondenti uvítali větší zapojení vrcholného managementu do dění v jednotlivých kmenech a při inicializaci nových produktů.

Pozitivní reakce z dotazníků:

- Velká **flexibilita v pracovním prostředí**. Respondenti hodnotili velmi pozitivně flexibilní organizaci práce. Včetně sebeřízení.
- Zaměstnanci si chválili přebudování kancelářských prostor na skutečné kooperativní místo, kde mohou vznikat unikátní nápady a nové produkty.
- Pochvala za více **kreativní pojetí práce** a aktivní zapojení zaměstnanců do dění ve firmě.
- Nalezení seberealizace. Některým zaměstnancům změna na agilní styl řízení umožnila uplatnit své **schopnosti** a **posílila jejich kreativitu**. Toto zajistilo větší loajalitu a zaměstnaneckou spokojenost.

3.7 Doporučení pro zlepšení nové agilní organizace společnosti XY

V této části autor představuje výsledek praktické části práce. Byla provedena analýza jednotlivých dotazníkových šetření a výsledkem jsou doporučení, jak změnit a zlepšit fungování agilní organizace společnosti XY. U některých doporučení autor odhadl náklady a případně přínosy těchto doporučení. Doporučení jsou seřazena podle přínosu dle posouzení autora (1=největší přínos a nejvyšší priorita, 10=nejnižší přínos a priorita).

1. Vytvořit novou pozici **experta zákaznické cesty (CJ)** v rámci kmenů tam, kde to dává smysl. Tato pozice bude zajišťovat mapování zákaznické cesty u jednotlivých produktů nebo služeb a upozorňovat na úzká hrdla, nefunkčnosti a bolestivá místa, které mohou při implementaci nových funkcionalit vzniknout. Další náplní bude provádění průzkumů spokojenosti zákazníků, jejich vyhodnocení, identifikování bodů pro zlepšení a okamžitá zpětná vazba do agilního týmu. Jeho rozhodování bude založeno na skutečných datech, a proto jeho přínosy budou velmi důležité, a přitom podložené skutečnými čísly. Tato pozice dále lépe propojí business část procesů a realizační složku firmy. Bude provádět sladění obchodních procesů a bude usnadňovat spolupráci v rámci oddílů, a i mezi jednotlivými kmeny. Obecně bude CJ podporovat v týmech myšlení zaměřené na zákazníka, optimalizovat procesy a neustále zlepšovat zákaznickou zkušenost. Náklady pro společnost XY na jednoho CJ odhadl autor na zhruba 150.000 Kč měsíčně (1.800.000 Kč ročně). Pro ukázku možného přínosu byl vybrán jeden konkrétní produkt. Jde o produkt z oblasti fixní konektivity. Celkový roční obrat z tohoto produktu v zákaznické bázi byl za rok 2022 zhruba 180 mil. Kč (15 mil. měsíčně). Kumulativní přírůstek příjmů nových služeb u tohoto konkrétního produktu je cca 1 mil. Kč měsíčně. To znamená kumulativní přírůstek příjmů u nových služeb o cca 78 mil. Kč za rok. Průměrný čas na stanovení individuální ceny pro zákazníka je 3 týdny. Průměrný čas pro doručení produktu pro zákazníka je 8 týdnů. Průměrné časy těchto aktivit na telekomunikačním trhu jsou 1 týden pro stanovení ceny a 4 týdnů pro doručení produktu. Z důvodu nedodržení termínů hlavně u dodávek pro státní správu nebo pro smlouvy se smluvní pokutou při nedodržení termínu doručení produktu v konkrétní čas jsou každý měsíc vypláceny smluvní pokuty v řádu cca 500.000 Kč každý měsíc. To představuje **smluvní pokuty cca 6 mil. Kč za rok**. Jen tato úspora by dokázala vytvořit prostor pro 3 pozice CJ. Dalším pozitivním přínosem při snížení doby na předložení nabídky (design, náklady a cenotvorba) je odhad zvýšení obratu u nových služeb **o 5 % (3,9 mil. Kč)**. Jde o zakázky, kde konkurence byla rychlejší a předložila nabídku rychleji a zákazník tedy pochopitelně již nečekal na nabídku od společnosti XY a akceptoval nabídku konkurence, protože splňovala zákazníkovu představu o ceně a době realizace. Další pozitivní efekt je zlepšení cash-flow firmy, protože při snížení doby na podání nabídky a následné realizace může firma začít fakturovat dříve a peníze může použít pro zlepšení hospodářských výsledků aktuálního roku.
2. Další doporučení je **založit cechy**. V současné době nejsou v rámci implementace Spotify modelu ve společnosti XY cechy implementovány. I když taková možnost se nabízela, společnost XY tuto možnost nevyužila a cechy do současné doby nevytvořila. Autor na

základě zpětné vazby z dotazníků například vidí prostor odborného sladění v oblasti pozic vlastníků produktů (PO). Přístup jednotlivých vlastníků produktů je odlišný a často se stává, že přístup směrem k zákazníkům je potom vůči trhu nekonzistentní. Cechy by měly zajistit sladění přístupu, odborný rozvoj, jednotnou strategii, pracovní postupy a další oblasti, které pomohou k lepšímu vytváření nových produktů tak, aby výsledný produkt byl konstantní a zákazník nepoznal, který kmen produkt dodává na trh. Další věc je i správné načasování spuštění jednotlivých nových produktů v rámci B2B divize a možná i v rámci B2C divize.

3. **Vytvořit a vytvářet E2E (end to end) kmeny**. V současné době existují určité pozice nebo řemesla, která nejsou součástí kmenu a má to vliv na rychlost a kvalitu dodávek jednotlivých produktů. Nelze plně využít agilní přístup a stále se musí čekat na subdodávky z jiných kmenů nebo z oddělení, která nejsou organizována agilně. Mezi pracovní pozice nebo řemesla patří hlavně pozice z oblasti IT a technické divize. Jde například o pozice, které připravují konfigurace technologických zařízení nebo provádějí provoz technologických služeb, které jsou určené pouze pro konkrétní zákazníky. Dále zaměstnanci, kteří jsou odpovědni za marketing nebo propagaci B2B produktů. Tyto pozice jsou v samostatném kmenu, který dodává tuto aktivitu jako službu pro ostatní kmeny. Náklady na změnu by byly opět minimální. Jde pouze o správné vytipování konkrétních pozic a jejich následné začlenění do kmenů. Přínosy tohoto doporučení jsou v narovnání a zkvalitnění celkového procesu, označení úzkých hrdel a jejich odstranění. To přinese opět rychlejší příjmy a zvýšení cashflow pro společnost XY.
4. Každý kmen musí mít **perfektní reporting** a **zdrojová data**. První část doporučení je přesunout nebo investovat do nových lidí, kteří budou pracovat s datovými sklady a vytvářet reporty v BI. Znamená to rozšířit tým o nové lidi, kteří budou na tuto práci přijmutí anebo se přesunou z oddělení IT, kde tuto práci vykonávají jako službu pro celou firmu. Tyto nové pozice budou vytvářet základní reportingovou základnu. Toto doporučení snižuje závislost na IT zdrojích a zajistí lepší přehled o výkonosti jednotlivých produktů a oddílů. Vedení jednotlivých kmenů i produktoví vlastníci dostanou do ruky přesná a čerstvá data, která budou sloužit jako důležitý podklad pro správné rozhodování o strategii výroby produktů nebo služeb. Podpoří a zajistí odhalení například zpoždění v nabídkové části nebo realizaci a tím podpoří přínosy z předchozích bodů.
5. Nevěnovat se pouze vytváření nových produktů nebo jejich nových funkcionalit, ale zaměřit se i na **péči o stávající produkty** a **spokojenost zákazníků**. Toto doporučení má za cíl vytvořit rovnováhu mezi tvorbou nových produktů nebo nových funkcionalit a podporou stávajících produktů a zákazníků. Jednotlivé kmeny zajistí prostřednictvím produktových vlastníků, kteří budou věnovat pevnou část svého produktivního času (například 25 %) na pečování o stávající produkty a zákazníky. Produktový vlastník bude mít pevně stanovenou alokaci svého pracovního času na péči o stávající produkty a zákaznickou bázi. Tato alokace bude povinná a bude součástí pravidelných ceremonií tak, aby byla zachována rovnováha při tvorbě produktů. Toto opatření zajistí spokojenost zákazníků se stávajícími produkty a podpoří prodloužení smluvního vztahu a čerpání služeb. S tímto je samozřejmě spojená i zvýšená spokojenost zákazníka a jeho ochota čerpat další produkty nebo služby od společnosti XY. Autor této práce zde vidí konkrétní finanční přínos v doprodeji dalších doplňkových služeb, které vytvoří produktový vlastníci. Realistické navýšení autor uvádí průměr 3 % ze zákaznické báze. Jde o průměrné číslo, protože u některých produktů nebo služeb může být nárůst větší a u některých nižší nebo žádný. Lze to promítnout na produkt, který byl zmíněn v předchozím bodě. Pokud budeme počítat **3 % z báze jde o cca 5,4 mil. Kč za rok (0,45 mil. Kč/měsíc).**
6. U některých konkrétních oddílů nebo celých kmenů **snížit nebo omezit některé druhy agilních ceremonií**. Dle zpětné vazby se v některých oddílech věnují zaměstnanci více ceremoniím než práci pro zákazníky. V této souvislosti zvážit některé kmeny rozdělit nebo

zrušit a některé procesy přesunout mimo agilní řízení. Jde například o individuální realizace služeb pro zákazníky, které vyžadují spíše standardní projektovou metodiku nebo mají přesnou metodiku řízení a není potřeba agilně řídit tento proces. Je důležité, aby nad těmito procesy dohlíželi produktoví vlastníci. Dále aby CJ zajistili optimální cestu a průchodnost procesu, která povede ke zvyšující zákaznické spokojenosti. Toto opatření může zajistit větší kapacitu pro navrhování nových služeb nebo jejich zřizování. To podpoří snížení času na předložení nabídky nebo rychlejší zřizování služeb zákazníkům. Zároveň to přinese zvýšení pravděpodobnosti uzavření kontraktů v případě včasně podané nabídky, nebo rychlejší fakturaci služeb a zároveň rostoucí spokojenost zákazníků.

7. Snížit počet individuálních pozic nebo řemesel v rámci jednotlivých oddílů. V současné době existuje v oddílech průměrně 5 a více odborných pozic nebo řemesel. Pozice jsou nejednoznačně pojmenované a často zaměstnanci zastávají jak business řemeslo, tak IT řemeslo. Doporučení je vytvořit **pouze 2 pozice nebo řemesla**. První by byla business pozice a druhá IT. Toto doporučení zajistí lepší cílený rozvoj pozic nebo řemesel. Dále bude zajištěn jednotný přístup a postup při vytváření nových produktů. V poslední řadě se budou i lépe nabírat noví kolegové, protože jejich role nebo pozice budou lépe popsatelné a srozumitelné pro zájemce z řad mimo společnost XY.
8. **Změnit rozestavení pracovních míst** u jednotlivých kmenů. Vhodně promíchat pracovní místa s pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Doporučení je umístit všechny pozice, které ovlivňují zákaznickou cestu konkrétního produktu do pracovního prostoru konkrétního kmenu. Nově by byla součástí kancelářských prostor kmenu i obchodní složka, dále oddělení péče o zákazníky a další administrativní podpora. Další vhodnou pozicí je například pozice právníka nebo nákupu, která je často využívána v konkrétních obchodních případech a je vhodné, aby byla součástí společného prostoru, kde se řeší aktuální obchodní případy. V současné situaci jsou tyto složky rozmístěny různě po budově a okamžitá zpětná vazba nefunguje, nebo funguje pouze přes elektronické nástroje, ale není okamžitá a bezprostřední. Náklady na provedení této spíše organizační změny jsou minimální a dají se zrealizovat v rámci provozu jednotlivých kmenů. Jde spíše o správné vytipování konkrétních pracovní pozic nebo řemesel, které by se měly přesunout nebo přesadit. Naopak změna může mít velký přínos pro celou agilní organizaci. V některých případech se eliminují úzká hrdla, která zapříčiňují prodlení ve stanovení ceny pro zákazníka, nebo realizaci objednaného produktu případně služby. Začala by fungovat okamžitá a bezprostřední zpětná vazba od zákazníků nebo složek firmy, které jsou v každodenním styku se zákazníky. Pokud někdo potřebuje například radu od právníka nebo procesní podporu, jak udělat nějakou operaci, stačí se zeptat příslušných kolegů v rámci jednotného kancelářského prostoru. Není potřeba psát e-mail nebo svolávat schůzku. Všechny tyto operace častokrát zbytečně zatěžují jednotlivá řemesla, a přitom stačí rychlá odpověď, na kterou by tazatel čekal například několik dní. Jako přínos tohoto doporučení lze považovat rychlejší generování příjmů a zlepšení cashflow pro společnost XY. Samozřejmě jde i o zvýšení spokojenosti zákazníků, která zajistí opakované nákupy produktů a služeb. Poslední přínos je získání čerstvé informace, jak upravit produkty nebo služby.
9. Kontinuálně pracovat na **zvyšování povědomí o pozitivních přínosech agilního řízení** organizace. Autor této práce navrhuje pravidelně pořádat workshopy s účastí externích hostů, kteří přinesou vlastní pohled a zkušenosti z agilní transformace. Nasdílí své nové nápady a postřehy, které uvnitř firmy nelze najít. Dále autor práce doporučuje, aby na interních komunikačních kanálech byly pravidelně publikovány pozitivní příklady agilní výroby nebo změny produktů v jednotlivých kmenech. Všechny tyto aktivity budou doplněny o statistická data ukazující pozitivní vliv agilního řízení na zákaznickou a zaměstnaneckou spokojenost. Každý kvartál budou vyhlášeni a odměněni interní

„hrdinové“ agilního přístupu, kterým se podaří nejlepší zlepšení zákaznické cesty nebo produktu pro zákazníka. Tyto prezentace budou sponzorovány a zastřešeny vrcholným managementem.

10. Větší a hlubší **zapojení vrcholného managementu** do běžného chodu jednotlivých kmenů. Je tím myšleno, aby se každý člen vrcholného managementu alespoň jeden pracovní den v týdnu zúčastnil některých základních ceremonií, jako jsou třeba denní stand-upy. Vrcholný management získá obraz aktuálního a skutečného stavu vývoje a stavu produktů, spokojenosti zákazníka a zaměstnanců. Zároveň zajistí pozitivní impuls do pracovního procesu a nálady v jednotlivých kmenech. Toto opatření má zajistit dostatečnou podporu při rozhodování o strategických rozhodnutích na úrovni managementu firmy. Zároveň vrcholný management bude dostatečně v obraze z pohledu výkonosti firmy a aktuální nálady v provozu jednotlivých kmenů.
11. Při náboru nových pracovníků dbát více na kontrolu, jestli potenciální zaměstnanec bude schopen pracovat v agilním režimu a jestli může být pro firmu přínosem. Dále jestli je pro nového zaměstnance vůbec zajímavé a možné pracovat v tomto režimu. Zároveň jestli nový pracovník nebude mít problém se začlenit do agilního režimu a týmu. Doporučení je, že již v rámci náborového procesu se uchazeč zapojí do ostrého provozu a bude mít možnost si **vyzkoušet potenciální pracovní pozici a prostor** před tím, než oficiálně podepíše smlouvu a nastoupí do zkušební lhůty.
12. **Motivovat zaměstnance předávat zpětnou vazbu**. Doporučení je vytvořit konkrétní možnosti a příležitosti, jak pozitivně motivovat zaměstnance za předání zpětné vazby. Jde například o pracovní materiály vybavené logem společnosti XY nebo označení konkrétních produktů. Každý kmen nebo cech by si vytvořil rozpočet na tuto aktivitu. Šlo by například o trička, mikiny nebo čepice, ale je možné použít i například vstupenky na akce, které společnost XY sponzoruje nebo je partnerem. Cílem je nastartovat a motivovat zaměstnance předávat pozitivní i negativní zpětnou vazbu od zákazníků i zaměstnanců na funkčnost procesů, spokojenost zákazníků anebo na špatnou kvalitu produktů nebo služeb i přes to, že nepracují v daném kmenu a nepodílí se na vývoji konkrétního produktu nebo služby. Jde o sounáležitost s firmou a skupinovou zodpovědnost za všechny produkty společnosti XY.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem změny organizace práce přechodem na agilní management. Konkrétním cílem práce bylo doporučit společnosti XY změny, které pomohou zlepšit agilní řízení, které bylo v nedávné době implementováno.

V práci byla nejprve tato problematika rozpracována v teoreticko-metodologické části práce. Autor zde představil jednotlivé přístupy organizačních struktur v tradičním formátu a také některé agilní přístupy organizace firem včetně agilních ceremonií a konkrétních organizačních pozic. Dále byla popsána metodika, která byla následně použita v praktické části práce.

V praktické části práce byla nejdříve představena společnost XY. Poté následovalo představení původní organizační struktury a celkové organizace práce společnosti XY v tradiční liniové struktuře před změnou na agilní řízení. Následovalo představení implementace agilního způsobu řízení ve společnosti XY. Další krok bylo porovnání původní liniové organizační struktury a nového agilního řízení. Hlavní část praktické části práce byl kvalitativní výzkum tvořený dvěma dotazníky.

První dotazník byl proveden v květnu 2022 a byl zaměřen na získání informací o vnímání původního a v té době stále funkčního organizačního modelu reprezentovaného tradiční liniovou organizační strukturou. Tento dotazník měl za úkol získat zpětnou vazbu na původní organizační uspořádání. Dotazník byl sestaven ze tří částí. První část představovalo 5 otázek na rozřazení respondentů podle pohlaví, věku, vzdělání, organizační zařazení a délky zaměstnání u společnosti XY. Druhou část představovalo 8 otázek na hodnocení fungování organizace práce a hodnocení pracovního prostředí. Poslední otevřená otázka sloužila pro slovní vyjádření respondentů.

Druhý dotazník byl proveden v prosinci 2022. Bylo to zhruba 6 měsíců od nasazení nového agilního řízení a 9 měsíců od prvního dotazníku. Tento druhý dotazník byl zaměřen na vnímání implementace agilního řízení. Dotazník byl sestaven ze tří částí a obsahoval stejné otázky jako první dotazník tak, aby autor mohl dobře porovnat odpovědi. První část tedy představovalo 5 otázek na rozřazení respondentů podle pohlaví, věku, vzdělání, organizační zařazení a délka zaměstnání u společnosti XY. Druhou část představovalo 8 otázek na hodnocení fungování agilní organizace práce a hodnocení nového pracovního prostředí. Poslední otevřená otázka sloužila pro slovní vyjádření respondentů. Autor této práce oba dotazníky důkladně zpracoval a analyzoval.

Výsledkem bylo mnoho zjištění na základě, kterých autor připravil soubor 12 doporučení, které pomůžou zlepšit agilní organizaci společnosti XY. **První doporučení** bylo vytvořit novou pozici v rámci konkrétních kmenů. Jde o pozici experta zákaznické cesty, který by kontroloval celý proces návrhu a zřizování produktů a hledal úzká hrdla a navrhoval jejich odstranění. Případně předcházel těmto situacím již při tvorbě nového produktu. **Druhé doporučení** bylo založit cechy. Konkrétní doporučení je vytvořit cech produktových vlastníků, protože ze zpětné vazby od respondentů vyplynulo, že každý produktový vlastník přistupuje ke své práci podle svého uvážení a v konečném výsledku to nemusí korespondovat s očekáváním společnosti, a především zákazníků společnosti XY. **Třetí doporučení** bylo vytvořit a vytvářet plnohodnotné kmeny, protože některé profese nebo řemesla nejsou součástí kmenů, ale potom vznikají úzká hrdla v procesech. **Čtvrté doporučení** bylo vytvořit lepší reporting a obecná lepší práce se zdrojovými daty. **Páté doporučení** bylo, aby se produktový vlastník nevěnoval pouze tvorbě nových produktů, nebo jejich zlepšováním, ale aby pečoval o stávající produkty a zákazníky. **Šesté doporučení** bylo snížit nebo úplně zrušit agilní ceremonie u konkrétních pozic nebo řemesel. Dle zpětné vazby respondentů tyto ceremonie nejsou u těchto pozic potřeba, nebo je možné zachovat pouze základní ceremonie. **Sedmé doporučení** bylo snížit počet řemesel

v rámci kmenu pouze na dvě (business pozici a IT pozici). V současné době je velké množství řemesel a pozic. To bohužel nepůsobí flexibilně a kmen častokrát nedokáže vhodně reagovat na požadavky zákazníků, protože konkrétní řemeslo nebo pracovní pozice je přetížená. **Osmé doporučení** se týkalo fyzického přestěhování a promíchání jednotlivých kmenů v rámci sdílených otevřených kanceláří a zároveň rozšířit jednotlivé kmeny o administrativní podporu a pozice, které jsou nyní mimo řízení kmenů, ale mají přímý vliv a dopad na výkon kmenů a následně i spokojenost zákazníků. **Deváté doporučení** bylo pravidelně pořádat interní i veřejné workshopy na podporu vnímání agilního řízení a celkově pomocí různých soutěží podpořit pozitivní vnímání agilního řízení. **Desáté doporučení** bylo větší zapojení vrcholného managementu do agilního řízení než doposud. **Jedenácté doporučení** bylo obohatit náborové řízení o možnost zkusit si na nějakou dobu agilní řízení před nástupem do společnosti XY. Zajistí lepší volbu nových zaměstnanců a vyhne se situacím, kdy nový zaměstnanec nastoupí, a ještě ve zkušební době odejde, protože se neztotožní s agilním způsobem řízení společnosti. **Poslední dvanácté doporučení** bylo zajistit speciální motivaci pro zaměstnance předávat zpětnou vazbu. Jde spíše o morální podporu a snahu pozitivně nastartovat předávání zpětné vazby zaměstnancům na nedostatky v procesech a produktech.

Všechna doporučení byla předána kolegiu agilních koučů. Tento interní orgán je hlavním motorem pro implementaci změn v agilním řízení a většina doporučení byla přijata velmi pozitivně. S velkou pravděpodobností se většina doporučení bude implementovat s možností nějakých modifikací nebo úprav.

Celkově se agilní řízení ukázalo pro společnost XY jako účinný přístup k přizpůsobení se neustále se měnícímu obchodnímu prostředí na lokálním telekomunikačním a ICT trhu a podpoře inovací v organizacích tohoto typu. Výzkum provedený v rámci této práce osvětlil klíčové aspekty agilního řízení, včetně jeho principů, metodologií a výhod. Společnost XY si před implementací agilního způsobu řízení nastavila očekávání a cíle. Tato oblast není veřejná, ale dle pravidelného informování od managementu společnosti XY se společnost blíží k nastaveným parametrům.

Zjištění této studie naznačují, že agilní řízení nabízí řadu výhod oproti tradičním hierarchickým přístupům. Podporou spolupráce, flexibility a iterativních procesů umožňuje agilní správa organizacím efektivně reagovat na dynamické tržní podmínky, požadavky zákazníků a technologický pokrok. Podporuje kulturu neustálého učení, přizpůsobivosti a transparentnosti, což týmům umožňuje přijímat změny a poskytovat vysoce kvalitní produkty nebo služby.

Kromě toho výzkum zdůraznil důležitost vedení při úspěšné implementaci agilního řízení. Agilní lídři hrají klíčovou roli při posilování týmů, odstraňování bariér a vytváření prostředí, které podporuje experimentování a riskování. Jejich schopnost podporovat důvěru, poskytovat vedení a usnadňovat komunikaci je rozhodující pro úspěch agilních transformací.

Je však důležité uznat, že přechod na agilní řízení není jednoduchý a bez problémů. V získaných dotaznících se objevil odpor ke změnám, nedostatek porozumění a organizační setrvačnost. To vše může bránit přijetí a implementaci agilních postupů. Organizace proto musí investovat do komplexních školicích programů, poskytovat trvalou podporu a řešit kulturní a strukturální bariéry, aby zajistily hladký přechod k agilnímu řízení případně jeho zlepšování.

Při pohledu do budoucna spočívá budoucnost organizace práce v přijetí agility. Vzhledem k tomu, že technologie postupuje vpřed a průmyslová odvětví se stávají stále více konkurenceschopnými, musí být organizace schopny se rychle a efektivně přizpůsobit. Agilní řízení poskytuje rámec, který umožňuje organizacím prosperovat v tomto rychle se měnícím prostředí, posiluje postavení zaměstnanců a podporuje inovace.

Na závěr tato práce prokázala význam změny organizace práce na agilní řízení. Přijetím principů a metodologií agilnosti mohou organizace zvýšit svou produktivitu, podporovat spolupráci a dosahovat lepších výsledků. Postřehy a doporučení uvedená v této práci mohou sloužit jako vodítko i pro další organizace, které se chtějí vydat na cestu agilní transformace.

Závěrem je zřejmé, že agilní řízení představuje změnu paradigmatu v organizaci práce a nabízí řadu výhod a příležitostí pro organizace v různých odvětvích. Přijetím agilních principů a metod se mohou organizace orientovat ve složitosti moderního obchodního prostředí a vytvořit kulturu neustálého zlepšování, inovací a úspěchu. Cesta k agilnímu řízení nemusí být snadná, ale odměny pro ty, kteří tento transformativní přístup přijmou, jsou značné.

Jak se odhaluje budoucnost práce, agilní řízení se bude nadále vyvíjet a přizpůsobovat se novým výzvám a příležitostem. Je to neustálá cesta, která vyžaduje odhodlání, obětavost a ochotu učit se a růst. Přijetím principů agility se mohou organizace postavit do popředí inovací a získat konkurenční výhodu na dynamickém globálním trhu.

Závěrem lze říci, že přechod k agilnímu řízení je strategickým imperativem pro organizace, které chtějí prosperovat v digitálním věku. Posiluje jednotlivce, podporuje spolupráci a umožňuje organizacím efektivně reagovat na měnící se dynamiku trhu. Vzhledem k tomu, že organizace uznávají hodnotu agility, bude zavádění agilního řízení stále více převládat, což mění způsob naší práce a definuje budoucnost dalšího vývoje organizací.

Literatura

Monografie

BLAŽEK, L. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, V, DĚDINA, J. *Management a organizační chování.* Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada Publishing, 2011. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DOLEŽAL, J. *Projektový management.* Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, J. *Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu: komplexně, prakticky a dle světové praxe.* Praha: Grada Publishing, 2022. 192 s. ISBN 978-80-271-6605-3.

DVOŘÁK, D., MAREČEK, M. *Project Portfolio Management*. Brno: Computer Press, 2017. 248 s. ISBN 978-80-251-4893-8.

FORET, M., MELAS, D. *Marketingový výzkum.* Praha: Grada Publishing, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-4061-9.

HOLBECHE, L. *The Agile Organization: How to Build an Engaged, Innovative and Resilient Business.* New York: Kogan Page Ltd, 2018. 331 s. ISBN 978-0-7494-8265-7.

HRICOVÁ, A., ONDRÁŠEK, S., URBAN, D. *Metodologie v sociální práci.* Praha: Grada Publishing, 2023. 208 s. ISBN 978-80-247-4056-0.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy.* Praha: Grada Publishing, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KŘIVÁNEK, M. *Dynamické vedení a řízení projektů.* Praha: Grada Publishing, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-2644-6.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-7298-1.

LAYTON, M.C., OSTERMILLER, S.J. *Agile Project Management.* Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2017. 432 s. ISBN 978-1-119-40569-6.

LEMAY, M. *Agile for Everybody: Creating Fast, Flexible, and Customer-First Organizations.* Sebastopol: O'Reilly Media, 2018. 135 s. ISBN 978-1-492-03351-6.

LUNDBERG, A. *Successful with the Agile Spotify Framework.* Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2020. 50 s. ISBN 978-3-7431-1993-2.

MOREIRA, M.E. *The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations.* New York: Apress, 2017. 280 s. ISBN 978–0–4842–2390–1.

MYSLÍN, J. *Scrum – průvodce agilním vývojem softwaru.* Brno: Albatros Media a.s., 2016. 256 s. ISBN 978–80–251–4650–7.

NIELSEN, K. *Agile Portfolio Management: A Guide to the Methodology and Its Successful Implementation "Knowledge That Sets You Apart".* Boca Raton: Taylor&Francis, 2021. 348 s. ISBN 978–1–003–20040–6.

PMI. *The Agile practice guide*. Newtown Square: The Project Management Institute, 2017. 168 s. ISBN 978-1-62825-199-9.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-6935-6.

RIGBY, D., ELK, S., BEREZ, S. *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos.* Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 252 s. ISBN 978-1-63369-870-3.

RUPP, C. *Scaling Scrum Across Modern Enterprises.* Birmingham: Packt Publishing, 2020. 618 s. ISBN 978-1-83921-647-3.

ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace* Praha: Grada Publishing, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada Publishing, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management – Systémový přístup k řízení projektů.* Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-9472-8.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum.* Praha: Grada Publishing, 2022. 296 s. ISBN 978-80-271-6695-4.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení.* Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VANZANT-STERN, T., *Lean and Agile Project Management: How to Make Any Project Better, Faster, and More Cost Effective*. Boca Raton: Taylor&Francis, 2017. 338 s. ISBN 978-1-4987-3916-0.

VEBER, J. a kol. *Management inovací.* Praha: Management Press, 2016. 282 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

VEBER, J. a kol. *Management – Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WIRAEUS, D., CREELMAN, J. *Agile Strategy Management in the Digital Age: How Dynamic Balanced Scorecards Transform Decision Making, Speed and Effectiveness.* Cham: Springer, 2018. 276 s. ISBN 978-3-319-76308-8.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku.* Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje

BECK, K. et al.: *Manifesto for Agile Software Development [online].* 2001. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z WWW: https://agilemanifesto.org/

SAFe: *Scale Agile Framework.* 2022. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z WWW: https://www.scaledagileframework.com/

Scrum: *Scrum Agile Framework.* 2022. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z WWW: https://www.scrum.org/

State of Agile: *16th Annual State of Agile Report.* 2022. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z WWW: https://stateofagile.com/

Kniberg, Henrik. *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*. Crisp, 2012. [cit.2023-04-20]. Dostupné z WWW: https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf

LeSS: *LeSS Agile Framework.* 2022. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z WWW: https://less.works/

Xpand-IT: *Top 5 main Agile methodologies: advantages and disadvantages.* 2022. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z WWW: https://www.xpand-it.com/blog/top-5-agile-methodologies/

Přílohy:

Dotazník (květen 2022):

Vážený kolego, dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který se týká změny organizace práce v naší společnosti. Anonymní dotazník bude využit pro výzkumnou část bakalářské práce. Velice Vám děkuji za čas, který tomuto dotazníku věnujete. Samozřejmostí je plná anonymizace dat podle směrnice GDPR.

Eduard Filek student VŠEM a Váš kolega

Jaké je Vaše pohlaví?

muž ☐

žena ☐

ostatní ☐

Jaký je Váš věk?

18–25 let ☐

26–35 let ☐

36–45 let ☐

46–55 let ☐

56 a více let ☐

Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

středoškolské s maturitou ☐

vysokoškolské ☐

Jaké je Vaše organizační zařazení z pohledu řízení organizace?

B-1 ☐

B-2 ☐

B-3 ☐

člen týmu ☐

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

0-2 roky ☐

3-5 let ☐

6-10 let ☐

11-15 let ☐

16 a více let ☐

Jak jste celkově spokojen/a s Vaším aktuálním pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Spolupracujete efektivně uvnitř Vašeho týmu?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Mám vliv na rozhodnutí týkající se mé práce?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Jak jste spokojen/a s rychlostí doručování nových produktů nebo služeb zákazníkům?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Jak jste spokojen/a s kvalitou produktů nebo služeb pro zákazníky?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Navzájem si poskytujeme zpětnou vazbu, abychom se jako tým dále zlepšovali?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Máte dostatek kompetencí pro výkon své práce?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Mohu svobodně rozhodovat o tom, jak mám vykonávat svou práci?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Co se Vám líbí, a naopak co byste změnil/a na současné organizaci práce?

Dotazník (prosinec 2022)

Vážený kolego, dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který se týká změny organizace práce v naší společnosti. Anonymní dotazník bude využit pro výzkumnou část bakalářské práce. Velice Vám děkuji za čas, který tomuto dotazníku věnujete. Samozřejmostí je plná anonymizace dat podle směrnice GDPR.

Eduard Filek student VŠEM a Váš kolega

Jaké je Vaše pohlaví?

muž ☐

žena ☐

ostatní ☐

Jaký je Váš věk?

18–25 let ☐

26–35 let ☐

36–45 let ☐

46–55 let ☐

56 a více let ☐

Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

středoškolské s maturitou ☐

vysokoškolské ☐

Jaké je Vaše organizační zařazení z pohledu řízení organizace?

B-1 ☐

B-2 ☐

B-3 ☐

člen týmu ☐

Jak dlouho pracujete ve společnosti?

0-2 roky ☐

3-5 let ☐

6-10 let ☐

11-15 let ☐

16 a více let ☐

Jak jste celkově spokojen/a s Vaším aktuálním pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Spolupracujete efektivně uvnitř Vašeho týmu?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Mám vliv na rozhodnutí týkající se mé práce?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Jak jste spokojen/a s rychlostí doručování nových produktů nebo služeb zákazníkům?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Jak jste spokojen/a s kvalitou produktů nebo služeb pro zákazníky?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Navzájem si poskytujeme zpětnou vazbu, abychom se jako tým dále zlepšovali?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Máte dostatek kompetencí pro výkon své práce?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Mohu svobodně rozhodovat o tom, jak mám vykonávat svou práci?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Co se Vám líbí, a naopak co byste změnil/a na současné organizaci práce?

VŠEM VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Návrh zlepšení agilní organizace ve společnosti XY

Eduard Filek, KEMBC01

Řešená problematika

úvod

Autor této práce zvolil téma a cíl práce podle aktuálního zavádění agilního řízení ve své firmě a byl účasten celému procesu.

cíl práce

Cílem práce bylo popsat, analyzovat a připravit návrh na zlepšení agilní organizace společnosti XY.

přístup

Na základě výstupu, výsledků kvantifikovaných výzkumů a vlastního pozorování připravil autor skupinu oblastí pro zlepšení.

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Postup řešení

zdroj

V rámci tvorby teoreticko-metodologické části práce využil autor odbornou literaturu a zpracoval jí formou literární rešerše. V praktické části byly zdrojem výstupy z kvantitativních výzkumů.

získávání

Získávání dat pro kvantitativní výzkumy proběhlo pomocí dotazníkového formuláře v aplikaci Forms od společnosti Microsoft.

zpracování

Zpracování proběhlo formou analýzy dotazníkových šetření a následovala jejich vzájemná komparace a vyhodnocení.

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že:

Pozitivní hodnocení změny:

- nové a funkční kancelářské prostory, které podporují týmovou práci
- snížení manažerské hierarchie a předání zodpovědnosti na jednotlivé pracovníky
- zrušení týmových sil

Negativní hodnocení změny:

- organizační chaos
- odchod části velmi kompetentních pracovníků z firmy
- zhoršení klíčových ukazatelů výkonnosti

Doporučení 1/3

Na základě výsledků kvantitativních výzkumů a analýzy autor doporučuje 12 opatření pro zlepšení agilní organizace společnosti XY:

1. Vytvořit novou pozici experta zákaznické cesty.

2. Založit cechy. Podpořit a sladit vytváření nových produktů přes celou firmu.

3. Vytvářet E2E kmeny. Začlenit pozice nebo řemesla, která nejsou součástí kmenu.

4. Připravit funkční reporting.

Doporučení 2/3

Na základě výsledků kvantitativních výzkumů a analýzy autor doporučuje 12 opatření pro zlepšení agilní organizace společnosti XY:

5. Aktivně se věnovat i rozvoji aktuálních produktů a služeb.

6. Snížit nebo omezit některé druhy agilních ceremonií.

7. Snížit počet individuálních pozic nebo řemesel na 2. Na jednu business pozici a jednu IT.

8. Změnit rozestavení pracovních míst u jednotlivých kmenů tak aby byl součástí kmenu například právník, nákup nebo marketingová podpora.

Doporučení 3/3

Na základě výsledků kvantitativních výzkumů a analýzy autor doporučuje 12 opatření pro zlepšení agilní organizace společnosti XY:

9. Kontinuálně pracovat na prezentaci pozitivních dopadů a úspěchů agilního řízení.

10. Pravidelné zapojení vrcholného managementu do běžného chodu agilních týmů.

11. Zapojit agilní řízení do náboru nových zaměstnanců.

12. Speciální motivace podávat zpětnou vazbu pro všechny zaměstnance.

Závěr

- Práce přinesla konkrétní body, které mohou výrazně zlepšit agilní řízení společnosti XY.
- Novým řešením je vytvořit novou pozici experta zákaznické cesty a vytvoření cechů.
- Problematika byla posunuta díky dostatečnému počtu vyplněných dotazníků v rámci kvantitativního výzkumu a zároveň opakování dotazníkové šetření v relativně rozumném odstupu, který byl vylidní pro komparaci.

VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
DĚKUJI ZA POZORNOST