

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019-2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Michaela Herglová

Změna v organizaci z pohledu kouče

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2019-2021

DIPLOMA THESIS

Bc. Michaela Herglová

Change in the organization from the coach's point of view

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Bc. Michaela Herglová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Janě Neusarové, Ph.D., za vedení mé diplomové práce, cenné rady a odborný dohled.

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na změnu v organizaci z pohledu kouče v průběhu samotné transformace. Jsou zde vysvětleny pojmy související s problematikou změny řízení, koučování, agilního řízení a doplněny o konkrétní případy. Práce je věnována tématu přechodu z liniově-funkčního organizačního řízení na maticové. Výsledky práce přináší čtenáři vhled do specifických podmínek, jež způsobují změnu v organizaci, která má vliv na organizační kulturu a změnu vnímání hodnot zaměstnanců. Práce se také zaměřuje na informovanost a zapojení zaměstnanců, jež je klíčová pro správný průběh samotné transformace. Práce je doplněna o poznatky koučů a vnímání koučovaných týmů.

Klíčová slova

Agil, agilní nástroje, hodnoty, kouč, koučink, management, organizační kultura, organizační struktura, zákazník, zaměstnanec, změna.

Annotation

The diploma thesis focuses on the change in the organization from the point of view of the coach, the transformation is ongoing. It explains the concepts related to the issues of charge, coaching, agile management and supplemented by specific cases. The work is devoted to the topic of the transition from line-functional organizational management to matrix. The results of the work contribute readers looking to specific conditions, have an impact on change in the organization, which affects the organizational culture and change the perception of employee values. The work focuses on information and involvement of employees, which is key to the proper course of transformation. The work is supplemented by the knowledge of coaches and the perception of coached teams.

Keywords

Agil, agile tools, values, coach, coaching, managements, organizational culture, organizational structure, customer, employee, change.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZMĚNA V ORGANIZACI	10
1.1 Změna	10
1.1.1 Strach zaměstnanců ze změny	13
1.2 Hierarchie v organizaci.....	15
1.2.1 Změna stávající organizační struktury.....	18
1.3 Organizační kultura.....	20
2 AGIL	23
2.1 Agilní nástroje	26
3 KOUČOVÁNÍ	29
3.1 Osobnost kouče	29
3.1.1 International Coach Federation – Mezinárodní federace koučování.....	30
3.1.2 European Mentoring and Coaching Council – Evropská rada pro mentoring a koučink	32
3.2 Koučink	32
3.2.1 Koučovací metody.....	34
PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ	37
4.1 Soubor průzkumu	40
4.2 Okruhy otázek.....	41
4.3 Komparace změny	55
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
SEZNAM ZKRATEK	65
SEZNAM OBRÁZKŮ	66
SEZNAM PŘÍLOH	67

ÚVOD

Změna byla a bude nedílnou součástí našich životů, stejně jak se měníme my, tak probíhají změny i v našem okolí. Stejně platí i pro organizace, jejich vnitřní i vnější prostředí podléhá změnám, neustále se vyvíjí a to ať už jsou změny plánované či neplánované, je potřeba na ně reagovat. Vzhledem k současnému rychle měnícímu se prostředí se v organizačních změnách zabývá management změn, který reaguje na proměnlivé prostředí a uvádí změny do praxe. Nutno si však uvědomit, že pokud se jedná o velkou změnu, nedotýká se pouze managementu ale celé organizace, tedy všech zaměstnanců i zákazníka. Vždy záleží na druhu plánované nebo probíhající změny.

Autorka pro teoretickou část práce použije metodu rešerše odborné literatury a odborných pramenů. První část práce se věnuje teoretickému úvodu do problematiky změny organizační struktury a definováním pojmů organizační struktura a změna. Jednotlivé druhy organizačních struktur jsou popsány pro vhodnější pochopení probíhajících změn. Dvě z nich jsou předmětem rozboru diplomové práce, a proto byly graficky znázorněny. Uvedeny jsou také obavy vyplývající ze změny, popis rolí aktérů, aktérů, kteří jsou do ní zapojeni a jak mohou pomoci ve změnovém procesu. Dalším definovaným pojmem je organizační kultura, jenž pomáhá vytvářet v organizaci společné hodnoty a postoje, která hraje významnou roli při utváření pozitivních vztahů v ně organizace.

Součástí práce je vysvětlení agility, jejíž přístup v posledních deseti letech používají velké nadnárodní korporace například Amazon a Google. Tento přístup má za úkol rychle reagovat na změnu, nahradit nefunkční procesy. Za pomoci spolupráce týmů pak zefektivnit a zrychlit dodání řešení požadavků zákazníka. Okrajově jsou zmíněny agilní metody a role, které zaměstnanci budou po změně zastávat. K pochopení, z jakého pohledu byla práce psána, bylo nutné definovat pojem koučování a vysvětlit osobnost kouče a jeho roli v agilním fungování.

V praktické části práce se zaměříme na změnu transformační, která probíhala v konkrétní organizaci. Jednalo se o změny strategií směrem k zákazníkům, organizační struktury, organizační kultury a celkovému myšlení zaměstnanců. Z rozhovorů s respondenty jasně vyplývají doporučení, která by dopomohla k pochopení strategie organizace a také důvodů, proč změna probíhá. Konkrétní a včasná komunikace směrem k zaměstnancům, by měla dosáhnout v otázkách transformace více pochopení. V praktické části je pro pochopení postojů mimo jiné nastíněna pracovní náplň respondentů a jejich týmů. Rozhovory jsou doplněny o konkrétní příklady. Praktická část dále obsahuje komparativní analýzu organizace před změnou a v průběhu změny, která v ní probíhá.

Cílem práce je zjistit, jaký má změna vliv na zaměstnance z hlediska spokojenosti, jejich postoje a zapojení do procesu změny při změně z liniově-funkčního na agilní řízení a to z pohledu respondentů-koučů. Zapojení zaměstnanců do procesu změny je klíčovým prvkem, zaměstnanci se změnou musí souhlasit. Napomáhá k odbourání nespokojenosti a strachů. Autorka použije pro své průzkumné šetření metody kvalitativní, postoje a názory respondentů budou získány za pomoci interview a otevřeného kódování.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZMĚNA V ORGANIZACI

1.1 Změna

Změnu většina z nás zná významově, jako přechod od jednoho stavu ke druhému, nebo nahrazení, výměna něčeho za cosi podobného či zcela odlišného. Jedná se o proces, který je nedílnou součástí našich životů, probíhá ve firmách, organizacích, institucích aj., jelikož prostředí jejich také není neměnné. Lze ji charakterizovat několika způsoby, definici diferencuje oblast, kde změna probíhá. Častorál (2010, str. 13) definuje pojem „změna“ jako *„odklon od stávajícího stavu a vztahů mezi prvky a systémy sledovaných objektů“*. Plamínek (2018, str. 667) popisuje prostředí změny jako proměnlivost a ta je základem bytí, oponentkou je setrvačnost šířící energii, společný konflikt pak vytváří prostředí pro vývoj a změnu. Mezi manažery je definována takto: *„změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy“*. (Kubíčková a Rais, 2012 str. 15)

Častorál (2010, str. 19) člení změny dle časového průběhu, jsou jimi změny pomalé, rychlé, mnohonásobné a cyklické. Podle charakteru projevu je zase dělí na plánované a neplánované, změny lze také charakterizovat dle velikosti a komplikovanosti organizace. Jednoduchou úvahou můžeme říci, že čím větší a složitější organizace, tím je obtížnější provedení změny, hlavními příčinami je velká organizační struktura a velký rozsah procesů, do kterých může transformace zasáhnout. Činitelé vyvolávající potřebu změny mohou být například rozvoj kompetencí managementu (podíl vlastnictví, rozšíření kompetencí zaměstnanců), dále faktor strukturální (nová pracovní místa nebo jejich úprava), další faktor je provozní a výrobní (konkurenceschopnost, zvýšení produkce) a poslední je personální (zlepšování pracovních podmínek, personální rozvoj).

Kubíčková a Rais (2012, str. 15) zdůrazňuje důležitost cíle změny jako: „*udržení života-schopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace. Dosažení tohoto cíle znamená neustále monitorování a reagování na změny klíčových externích a interních faktorů.*“ Pokud je dostatečně definován cíl změny a zohledněny všechny rizika, lze je následně eliminovat či potlačit. Změny dělí do tří skupin:

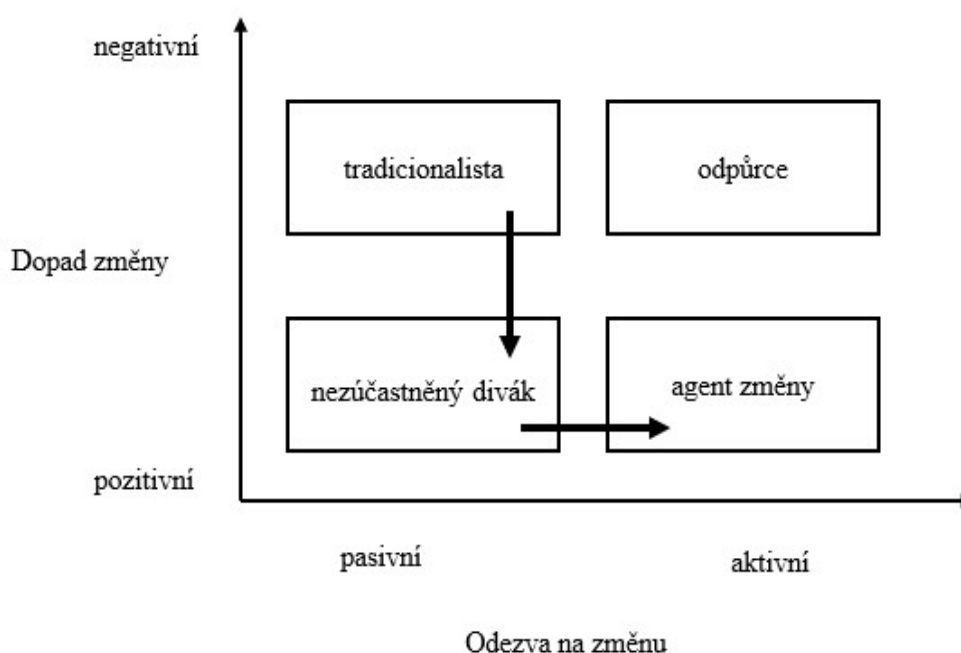
- **změna přírůstková**, jež je vhodná pro stabilní ekonomické prostředí a k postupným změnám;
- **změna transformační** – je vhodná pro živelné ekonomické prostředí a velké zásahy do firmy, např. změna segmentu zákazníků;
- **změna, která kombinuje předešlé dva způsoby.**

Podstatou a potřebou změny se zabývá management změn v organizacích, zahrnuje analýzu potřeb, rozhodování o změnách a implementuje ji. Pokud je analýza potřeb kvalitní, zvyšuje se tím úspěšnost provedené změny. Vše je propojeno s řízením lidských zdrojů, jejich kontrolou, plánováním a jedná se o nezbytné řízení pro zefektivnění činností organizace. Rozhodováním o změnách se rozumí proces příprav na základě potřebných podkladů a vlastního procesního řízení změn. Pro implementaci je podstatné vytvoření vhodného prostředí a podmínek, aby změna mohla být realizována (Častorál, 2010, str. 17). Styly vedení změny dle Dědiny (2007, str. 217) jsou rozděleny podle kompetencí nebo vlivu, pokud dochází k velké spoluúčasti při rozhodnutí o budoucnosti organizace, jedná se o styl **spolupracující**, jestliže je účast omezena dle působnosti pracovníků, jde o styl **konzultativní**. Styl **direktivní** se vyznačuje rozhodnutím managementu o provedení změny a určení průběhu změny, **nátlakovým** stylem se rozumí rozhodnutí managementu bez doporučení.

Důležitým a již zmíněným faktorem je cíl změny, aby mohlo dojít k úspěšnému implementování, je třeba, aby došlo k odbourání odporu ke změnám, ten zpravidla způsobuje pohodlnost zaměstnanců, obavy ze ztrát, nedůvěra v něco nového, neznalost, chybná či nedostatečná informovanost, strach z adaptace. Obavám předchází dobrá analýza až do úrovně pracovních míst, zapojení pracovníků do procesu změny, projednávání jednotlivých kroků se změnou dotčenými zaměstnanci a řádné informování (Dědina, 2007, str. 30).

Před provedením změny bychom měli také analyzovat ochotu zaměstnanců akceptovat a podílet se na jejím procesu. Rozsah transformace a reakce pracovníků lze rozdělit do čtyř skupin, které pomohou rozklíčovat, kdo nám s propagací změny pomůže, a komu musí pomoci změnový management, aby ji lépe přijal. Skupinami jsou tradicionalista, odpůrce změny, nezúčastněný divák a agent změny (obrázek 1).

Obrázek 1: Čtyři základní kategorie pracovníků firmy



Zdroj: KUBÍČKOVÁ, RAIS, *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. s. 67.

Z obrázku je patrné, že agenti změny budou pozitivně přistupovat k transformaci a aktivně se zapojovat v procesu, může se jednat o pracovníky nespokojené s dosavadním fungováním a nové strategie uvítají. Jsou také důležitým pomocníkem při zavádění praxe, může se jednat o vlastní zaměstnance či působení externistů z řad odborníků po dobu probíhající transformace. Nezúčastněný pracovník se většinou do procesu nezapojuje a jeho postoj je spíše pasivní, nicméně ji vnímá pozitivně. Tradicionalista a odpůrce změny chápou změny jako osobní ohrožení, proces mohou bojkotovat, sabotovat či být zcela pasivní (Kubíčková a Rais, str. 67).

Změna je také měřitelná, i když to není nic lehkého. K měření slouží metoda Multimetr, což je nástroj, který měří více věcí najednou. Co je to Multimetr? Soubor dvou dotazníků – jeden pro management a druhý pro všechny. Jedná se o nastavení individuálních otázek, které vám zodpoví, co se skutečně děje, tedy reflexe pro management, dále ověří, jestli se informace od managementu dostávají na správná místa. Měří vnímání toho, co se dělo a co probíhá nyní, ověří, co změna přinesla pozitivního nebo nežádoucího. Změří náladu týmu, dle výsledků pak nastávají další fáze, tedy práce s výsledky (Prošková, Kubíčková a Daňková, 2014, str. 20). Z pohledu kouče: nejedná se o nástroj, jež by měl zaměstnance nacytat v nevědomosti, nýbrž získat managementu pohled, kde komunikace neproběhla, tak jak má. Dále pomáhá změřit zájem podřízených zaměstnanců a eliminovat nevhodící se prvky, nahradit je něčím co funguje.

1.1.1 Strach zaměstnanců ze změny

Organizace je složena ze čtyř komponentů: lidé, práce, informace a technologie. Je tedy patrné, že lidské zdroje tvoří důležitý kapitál a rozhodnutí skupiny a jednotlivců je součástí výsledku, zda bude celá organizace úspěšná či neúspěšná. Co je to tedy strach? Strach doprovází z pravidla neurovegetativní projevy jako je bušení srdce, zvýšení krevního tlaku aj. Jedná se o reakci na možné nebo skutečné nebezpečí, postupně se míra a projevy strachu mění dle prožitých zkušeností člověka. My se však budeme zabývat konkrétními strachy plynoucími ze změn v organizaci.

Nyní si popíšeme případné důvody, proč se zaměstnanci brání změnám. Kubíčková a Rais (2012, strana 65-66) popisují první důvod, tím je **strach z neznámého**, i když zaměstnavatel nabízí vidinu lepší budoucnosti, nedokáží si ji zaměstnanci hmatatelně představit a bojí se inovací, které ještě nepoznali. **Upuštění od stereotypů** je dalším z důvodů, zaměstnancům může vyhovovat rutina, kterou dobře znají, někteří mají dovednosti v konkrétních úkolech na mistrovské úrovni a nechtějí se učit novým věcem a upustit od zavedených zvyků. **Pocit manipulace**, zaměstnanci mají pocit, že je s námi manipulováno, proto je podstatné je do změny zapojit. Závažným důvodem, který může mít fatální důsledky a celou změnu časově protáhnout, je **chybné či nedostatečné stanovení účelu změny**, pokud zaměstnanci nepochopí, proč se daná změna v organizaci provádí, a tím tedy nebude dostatečně pochopen její cíl, nebudou s jejím provedením

souhlasit. **Strach ze selhání**, dochází-li k velkým transformacím, například inovace systémů či nové definování pracovních pozic, mohou pracovníci pociťovat strach z vlastního selhání, např. nebudou umět moderní systémy obsluhovat.

Dalším strachem je pocit, že **výhody získané změnou nevyrovnají námahu**, která byla vynaložena jejím dosahování. **Spokojenost zaměstnanců** se stávajícím fungováním organizace je dalším strachem co změna může přinést, jinými slovy „vše funguje, my jsme spokojeni, tak proč to měnit“. Zhodnocení samotné změny probíhá jako hodnocení člověka, který změnu předkládá, proto je podstatné, aby osoba (vedoucí pracovník/majitel), jež deklaruje inovace, měla **uznání a respekt**, pokud ho nemá, dochází k nedůvěře. Posledními důvody jsou **zásah do tradic**, narušení setrvačnosti organizační kultury, a že změna pro zaměstnance bude znamenat **více vlastní aktivity**, pokud jsou již vytíženi a transformace jim další práci přidá, nemusí to zvládat (Kubičková a Rais, 2012, strana 65-66).

Obdobně popisuje Dědina (2007, strana 215-217) konceptem cyklu adaptace od Elizabet Kuber-Rossovové reakce na změny, ty se skládají z etap: odmítání změny (strach z reality), vzteku (hledání viníka), vyjednávání (pokus o smír), depresí (uvědomění nevyhnutelnosti), akceptací změny. Odpor vůči změnám kopíruje jejich strach, hlavními principy jsou změny ve vlastních zájmech zaměstnance, nedostatek důvěry, střet zájmů a nízká či žádná tolerance ke změnám. To vše má velký vliv na psychický stav člověka, každý z nás má jinou míru vstřebávání změn, pokud je tato míra překročena, dochází ke stresové zátěži. Stres je do jisté míry prospěšný, jelikož vede zaměstnance ke zvýšení výkonu, nicméně dlouhodobý a nadměrný stres může vést k vyčerpání a zhoršení zdravotního i psychického stavu jedince. Proto je nutné transformaci správně definovat, aby stres byl stimulující nikoliv unavující.

1.2 Hierarchie v organizaci

Vzhledem k pochopení cíle práce je nutné definovat organizační strukturu a organizační kulturu, na které je postavena celá transformační koncepce. Organizační strukturou se rozumí řídicí mechanismus, jenž koordinuje celý běh organizace i jednotlivců mimo organizaci. Vznikající vazby, nazývané organizační struktura, pomáhají vytvářet týmy/skupiny pracovníků, rozdělovat kompetence, a tak plnit potřebné plánované cíle. Dědina (2010, str. 203) uvádí, že klasifikování organizačních struktur je i přes rozsáhlost literatury nejednotné. „*Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat, natož blíže charakterizovat a rozčlenit*“. Aby byla organizace konkurenceschopná, je nutné, aby se stále rozvíjela. Její životní cyklus je podobný jako u biologického organismu, znamená to, že se zrodí – vznikne, roste, stárne a případně zaniká, neboli není statický.

Kubíčková a Rais (2012, str. 72) popisují základní poslání organizační struktury jako „*optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Je navržena tak, aby umožnila co nejefektivnější fungování firmy či jiné organizace. Ve formální rovině určuje, kdo bude komu odpovídat, určuje konkrétní zodpovědnost a pravomoci jednotlivých pozic*“. Odcházel (2007, str. 134) uvádí, že organizační struktura není pouhý diagram, nýbrž síť vztahů a společné kooperace, která zajišťuje tok informací a efektivní koordinaci činností organizace. Dostatečným informováním a jasnými instrukcemi je zamezena nejistota zaměstnanců, a je tak zajištěna kvalitní spolupráce a dobré fungování. Jedna z třídících charakteristik je členění organizačních struktur dle náplně, vztahů, pravomocí. Další rozřazení v ně organizačních jednotkách struktury, posuzuje zda se jedná o prosazování rozhodovacích pravomocí (liniové, štábní, kombinované), či sdružování obsahu činností (funkcionální, divizní, specifické).

Rozdělíme si jednotlivé organizační struktury dle Častorála (2009, strana 83-91) a popíšeme jejich specifika:

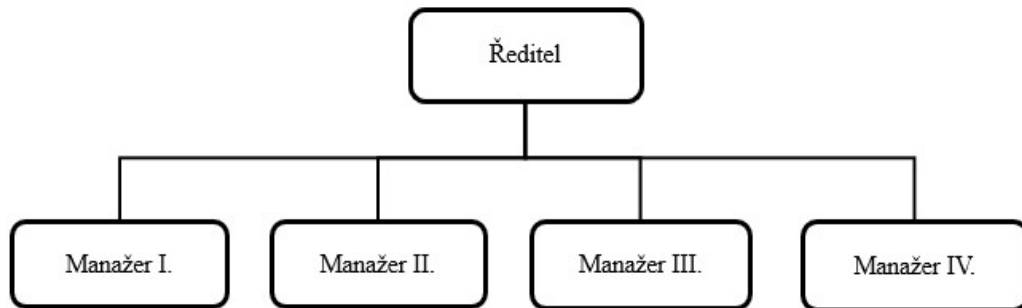
1. Organizační struktury dle seskupeného obsahu činností:

- funkcionální organizační struktura, se kterou se setkáváme často, typicky u organizací s neměnným vnějším prostředím, struktury jsou zde založeny na soustředění stejných funkčních činností strukturálních jednotek. Pokud dochází k významným změnám v okolním prostředí a firma na ně musí reagovat, jedná se o značný problém a dochází k její změně;
- divizní organizační struktura je rozdělena do jednotlivých divizí. Ty mají velkou autonomii, jelikož mají své vlastní vývojové/technické, obchodní, výrobní a ekonomické úseky. Vzhledem ke své pružnosti lépe reagují na změny. Značnou nevýhodou, však může být možný konflikt v odlišnosti cílů divize a společných cílů organizace;
- specifické organizační struktury, seskupené podle výrobků, druhu zákazníků, teritoria působnosti na trhu či specifikace poskytování služeb.

2. Rozdělení organizační struktury dle rozložených pravomocí:

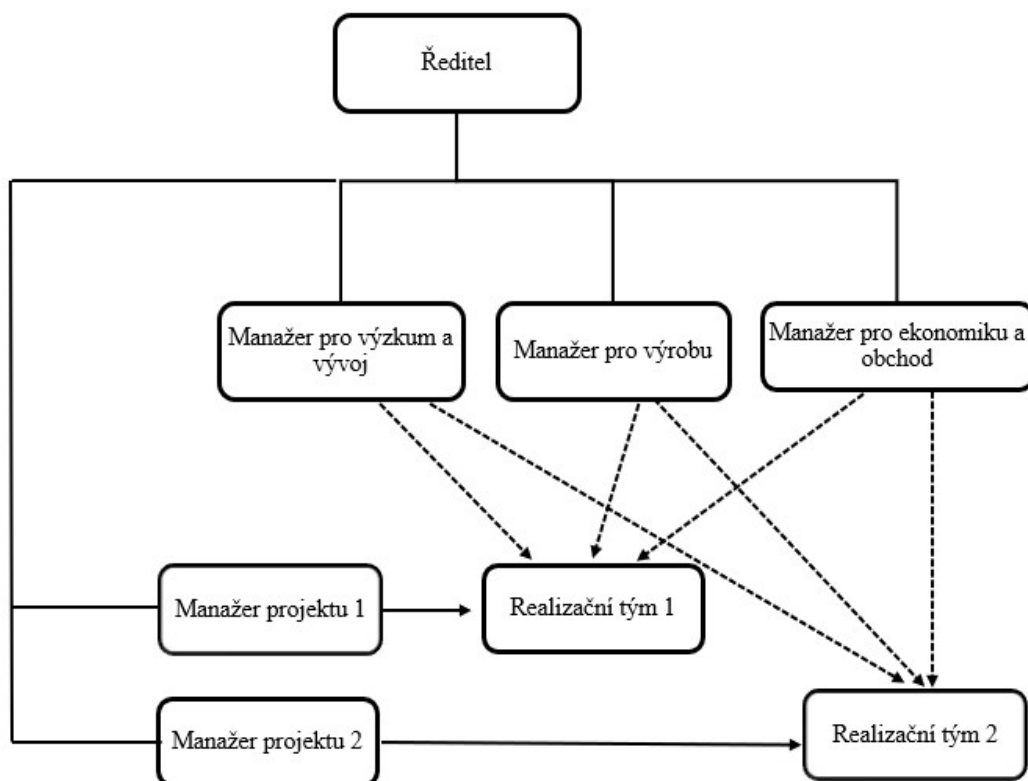
- liniová (lineární) organizační struktura vymezuje jasný vztah přímé nadřízenosti a podřízenosti. Pravomoc a odpovědnost je dána do rukou vedoucích, kteří jsou za plnění úkolů svých podřízených odpovědní (obrázek 2);
- štábní organizační struktura zabezpečuje specializované činnosti, především konzultační a poradenské (právní, personální aj.);
- kombinovaná organizační struktura spojuje výhody obou struktur liniové i štábní, je zde také jasná podřízenost a nadřízenost, část rozhodovacích kompetencí je delegována na útvar štábu, který je kvalifikovaný pro rozhodování ve specializovaných oblastech. Následná je struktura maticová (obrázek 3), která propojuje vertikální s horizontálním řízením, a to převážně v projektovém řízení. Schéma liniové a maticové struktury si pro ilustraci zobrazíme, vzhledem k tomu, že se bude praktická část diplomové práce na ni odkazovat.

Obrázek 2: Liniová organizační struktura



Zdroj: ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. s. 86, vlastní úprava.

Obrázek 3: Maticová organizační struktura



Zdroj: ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. s. 87, vlastní úprava.

3. Organizační struktury podle členitosti organizace:

- organizační struktury ploché;
- organizační struktury strmé. Tyto struktury mohou disponovat různým počtem řídicích úrovní a podřízených jednotek, jejich řízení požaduje profesionální přípravu a je obtížné.

4. Organizační struktury podle odpovědnosti, pravomocí:

- centralizované, těmi se rozumí, že dceřiné společnosti se řídí principy mateřské společnosti i pokud jsou v jiných zemích. Stejně tak probíhá i rozhodování vně organizace, vysoký management či majitel mají velký vliv na rozhodování;
- decentralizované, jsou opakem centralizované organizační struktury, neboli dceřiné společnosti v jiných zemích mají vysokou míru samostatnosti a vlastní firemní kulturu mnohdy postavenou na kultuře národa, kde se vyskytují. Rozhodování vně organizace na nižších úrovních managementu je pružnější a probíhá jednodušeji. Častorál (2009, str. 90) uvádí: „*toto hledisko vyjadřuje stupeň delegování pravomocí a odpovědnosti v strukturálně členité organizaci.*“ Výčet pravomocí a stupeň delegace se může v průběhu proměňovat dle změny vnitřních a vnějších činitelů, podřízenost a nadřízenost a vztahy mezi nimi stanovuje organizační uspořádání.

5. Organizační struktury dle životnosti:

- dočasné organizační struktury mohou být časově omezené, například do splnění cílů pro které byly vytvořeny, nebo omezeny pro určité období projektu atd. V dnešní době se zvyšuje poptávka po flexibilitě i v organizačních strukturách, využívají se dočasné struktury nebo vytvoření týmu, například při změnách v organizaci;
- opakem jsou trvalé (Častorál, 2009, strana 83-91).

1.2.1 Změna stávající organizační struktury

Jeden z důvodů, proč dochází k organizačním změnám, je snížení nákladů organizace neboli snižování počtu zaměstnanců, dalšími důvody jsou změna strategie firmy nebo následek globalizačních vlivů atd. Nyní si rozdělíme postup změny, který je potřeba často atomizovat na drobnější činnosti (Kubíčková, Rais, 2012, strana 84-85).

1. Na **deklaraci cíle změny**, je podstatné, aby všichni účastníci organizace byli o změně řádně informováni, tedy nejen management, ale aby i běžní pracovníci znali cíl změny a pokyny pro svoji roli ve změně. Účastníci změny (změnou dotčení zaměstnanci) musí s provedením změn a jejím plánem souhlasit.
2. Další nedílnou součástí změny organizační struktury je **určení změnového týmu** a vymezení jejich kompetence a zodpovědnosti.
3. Detailně **analyzovat hlavní a podpůrné procesy** dané firmy či útvaru podléhajícího změně.
4. Nalezení **duplicit** v činnostech či procesech firmy.
5. Určení činností, které **nejsou vykonávány v organizaci a mohly by být** v organizaci využity.
6. Zakončení analýzy může vést k **regulaci původních cílů**.
7. Po provedení profesní analýzy následuje **vymezení činností pro nové pracovní pozice**, případně sloučení pozic a vytvoření kompetencí.
8. Nyní je potřeba akceptace **konkrétní plánované organizační změny** s úpravami struktury, popisy pracovních míst se zájmovými skupinami, vedením či majitelem.
9. **Vyhlášení data změny**, konkrétní datum změny je velmi důležité pro přijetí skutečnosti, že změna bude probíhat.
10. Důležitou personální činností při změně je **nabídka nově vzniklých pracovních míst** stávajícím zaměstnancům, kteří mají potenciál zaujmout konkrétní pracovní pozici, případně interně vyhlásit výběrové řízení v podniku či externí nábor pracovníků.
11. Pracovníky, jichž se dotýká změna, je nutné informovat o nových **kompetencích a změně v pracovních smlouvách**.
12. U každého jednotlivce zabezpečit podpisy změn pracovních smluv.
13. Pokud pracovník nesouhlasí se změnou, dle zákoníku práce zajistíme ukončení pracovní smlouvy.
14. Na závěr procesu je třeba zkontrolovat, zda byly **naplněny cíle změny** a informovat zaměstnance o ukončení organizačních změn (Kubíčková, Rais, 2012, strana 84-85).

1.3 Organizační kultura

Změny v organizaci mají velký dopad na firemní kulturu, převážně, pokud se jedná o transformaci organizační struktury. Pojem organizační, firemní či podniková kultura je užíván od 70. a 80. let minulého století, své místo má i nyní. Jednoznačně vymezit pojem není jednoduché, i autoři se ve svých definicích liší. Záleží na druhu podniku, typu práce, skupině zaměstnanců a myšlení lidí ve vedení organizace. Tím se rozumí, že jedna skupina lidí si myslí, chová se či vypadá jinak než skupina jiná. Odlišují je zejména hodnoty, názory, situace, se kterými se jednotlivé skupiny potýkají. Nicméně v definicích se nalézají body, se kterými se ztotožňuje většina autorů, jsou jimi: **vnitřní pravidla, myšlení, jednání pracovníků, základní hodnoty, motivace, společný cíl a angažovanost**. V praktické části diplomové práce si definujeme nové hodnoty, které provázely transformaci organizační struktury, a tedy i kultury. Dle Dědiny (2010, str. 52) hodnoty „*jsou základní principy a zásady, které určují přesvědčení, postoje a chování jednotlivců. Vyvíjejí se v čase a je možné je měnit, i když jsou relativně stálé.*“ Vedoucí pracovník u zaměstnance nedocílí změny hlavních hodnot člověka, na ty má vliv soukromé prostředí, partneři, přátelé, nicméně může podněcovat hodnoty, které mají dopad na pracovní nasazení daného jedince či skupiny.

Pro lepší pochopení pojmu uvedeme výčet definic organizační kultury:

Armstrong uvádí (2002, str. 199) „*Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, které sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování,*“

Barták (2010, str. 101) definuje firemní kulturu jako „*soubor vlastností, kompetencí, postojů vnímání firmy. Úspěšný podnik je takový, s nimiž zaměstnanci spojují své cíle, tužby, ambice. Jde o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě. Chceme-li budovat znalostní organizaci a zvyšovat výkonnost firmy musíme usilovat o zlepšování firemní kultury.*“

Schein (1992, str. 12) determinuje pojem organizační kultura obdobně jako profesor Barták, tedy sdílené vzorce základních předpokladů, které byly osvojeny a adaptovány při řešení problému vedoucí ke společnému vnímání a myšlení při jejich řešení, tyto předpoklady jsou pak předávány i novým členům dané kultury.

Jedná se o „*obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problému v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti*“ (Williams, Dobson a Walters 1989, podle Furnham a Guter, 1993 str. 238 IN: Lukášová, 2010, str. 17).

Cejthamr (2010, str. 194) uvádí „*aby kultura plnila svůj účel, musí být dostatečně silná a jednotná, musí zapadat do přijaté strategie a musí organizaci účinně vést k dosažení cílů. Celá řada firem se dostává do potíží právě proto, že nemají ve svých podnikových kulturách zabudován potřebný motivující systém, který firmy pohání k vytyčeným cílům.*“ Jinými slovy, umožňuje volný prostor konkurenci přesunutím kvalifikovaných zaměstnanců do své organizace i k urychlení změn vedoucí k rychlejšímu cílení na požadavky zákazníků, a tím dodání žádoucího zboží či služby.

Primární druhy organizační kultury dle Charváta (2006, strana 40-41):

- mocenskou kulturou se rozumí mocenské centrum vykonávající moc a držení svých podřízených pod kontrolou;
- kultura rolí je vícestupňové řízení, moc mají pozice, nikoliv lidé;
- úkolová kultura, jejíž moc je založena na vědomostech a znalostech, které jsou zaměřeny na plnění úkolů;
- osobnostní kultura, neboli „samořízení“, se zaměřuje na lidi s předpokladem vzájemného pozitivního ovlivňování.

Organizační kultura a její význam pro utváření pozitivních vztahů organizace, jenž sdílí se zaměstnanci inspirativní vizi, dobré hodnoty a umožňuje zaměstnancům se podílet a tvořit tyto společné hodnoty, pomáhá utvářet pozitivní vztahy na pracovišti. Jako v běžném životě zde platí, dobré vztahy si nelze vynutit, je potřeba vytvářet takové prostředí, které povede k prosperitě firmy i zaměstnanců. Pokud zaměstnanci budou

pozitivně motivováni, hrdí na organizaci, ve které jsou zaměstnáni, bude vysoká i loajalita k zaměstnavateli a jeho hodnotám. Vytváří se důvěra mezi pracovníky i směrem k managementu a udržují se formální i neformální vztahy. Pokud je firemní kultura silná, ovlivňuje orientaci celé organizace, jsou sdíleny společné názory a hodnoty, ty pak určují, zda organizace bude negativní či pozitivní. Nevýhodou silné firemní kultury je uzavřenost, přehlížení vnějšího prostředí, neboli „co funguje necháme dál fungovat“, což vede i odolnosti proti změnám (Dědina, 2007, str. 222).

Pokud měníme firemní strategii a hodnoty, chceme tím změnit u zaměstnanců přístup, styl myšlení, aby byli otevřeni novým strategiím a věřili v poslání organizace, je nutné zasáhnout i do firemní kultury. Nové požadavky na zaměstnance vycházejí z potřeb firmy a jdou liniově z manažerů na podřízené, dlouhodobě pak ovlivňují vývoj změny a perspektivu organizace. Právě změna organizační kultury probíhá několik měsíců i několik let a není možné ji uspěchat (Dědina, 2007, strana 228-231).

Firma, jenž sdílí se zaměstnanci inspirativní vizi, dobré hodnoty a umožňuje zaměstnancům se podílet a tvořit tyto hodnoty, pomáhá utvářet pozitivní vztahy na pracovišti. Dobré vztahy na pracovišti nelze nařídit či vynutit. Firma by měla svým zaměstnancům pomoci vytvářet takové prostředí, které povede k prosperitě všech. Pokud se budou zaměstnanci cítit příjemně, budou pozitivně motivováni či budou cítit hrdost k hodnotám firmy, zvyšuje to jejich loajalitu k zaměstnavateli.

Management v současné době usiluje o navození pozitivních vztahů na pracovišti, to vede k budování pozitivních vztahů i mezi jednotlivými zaměstnanci. Vytváří se důvěra, udržují se formální i neformální vztahy. Komunikace ve firmě je základní stavební kámen dobrých vztahů, pokud je interní komunikace efektivní, funguje ve firmě vše tak, jak má. Všem je známo, co se od nich očekává. Interní komunikace je základním nástrojem, který může vhodně a včas informovat zaměstnance o důležitých otázkách organizace, vyvracet falešné či jinak zkreslené informace, pomáhat při budování a umocňování pozitivních vztahů na pracovišti a její synergii (J. Barták 2010, str. 106).

2 AGIL

Agilním se rozumí rychlý, činný, interaktivní, přizpůsobivý, dynamický a hlavně rychle reagující na změnu, což je základem agilního principu. Jedná se o odlišnou firemní kulturu, být agilní znamená změnit i své myšlení a žít agilní filozofií. AGIL je o spolupráci a komunikaci, nemá striktní proces. Má však jasná pravidla, pomáhá definovat hranice a prostor, kde si zaměstnanci mohou přizpůsobit či vytvořit pravidla vlastní. To pomáhá v dosažení vysoké produktivity, efektivity a kvality v krátkém časovém období. Zaměstnancům by se mělo dobře pracovat, pokud dodržují pravidla, která si sami nastavili. Důležitým faktorem agilního řízení je dělat to, co má v danou chvíli smysl, a také dělat to, co nejlépe umíme. Právě agilní transformace je náročná změna myšlení a přístupu. Jak už bylo zmíněno, jedná se o změnu celé kultury v organizaci a změna je nekončící, stále reaguje na interní i externí faktory. Vždy je prostor pro zlepšení a inovační řešení, být agilní by nemělo být cílem změny, pouze cesta, jak dosáhnout strategických cílů (Šochová a Kunce 2019, str. 29). Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj.

Začneme-li hovořit o AGILU, je nutné zmínit Talcotta Parsonse (1902-1979), při zmínce tohoto jména každého sociologa napadne strukturální funkcionalismus, vzhledem k rozsáhlosti všech myšlenek nás bude zajímat model AGIL paradigma čtyř funkcí, který byl nastíněn poprvé v díle *The social system*. Parsons (1964, strana 105-110) zde popisuje strukturu sociálního systému o dvou vzájemně se křížících osách – instrumentální a konzumní prvky každého systému, ty vytváří čtyři sektory, jež představují problémy (společenské funkce). Tyto předpoklady musí splňovat každý sociální systém, aby mohl vůbec vzniknout, být životaschopný a byl udržen stabilní společenský život (Šubr a Balon, str. 2010).

Model AGIL je akronymem slov z angličtiny: **A**daptation (přizpůsobení) představuje schopnosti společnosti komunikovat a mimo jiné pracovat s komoditami a dovést je přerozdělit ve společnosti; **G**oalattainment (dosahování cílů) představuje schopnost společnosti nastavit si budoucí cíle; **I**ntegration (integrace) zajišťuje konvergenci hodnot a norem, ty by měly být ve společnosti stabilní; **L**atency – pattern mainterance (udržování vzorů), jež souvisí s integrací, tedy aby společnost udržovala prvky, např. generační

hodnoty (Jandourek, 2009. str. 48). Počátky agilní metodiky v organizacích začínají v roce 2000, kdy se v Oregonu setkala 17 vývojářů, kteří chtěli urychlit vývojové časy a zrychlit reakci na potřeby zákazníka, získávat zpětnou vazbu od klientů a dle toho daný produkt vylepšovat. Přibližně rok po tomto setkání stejný tým vývojářů dal vzniknout Agilnímu Manifestu, který je postaven na čtyřech principech:

1. jednotlivci a interakce nad procesy a nástroji;
2. pracovní software před komplexní dokumentací;
3. spolupráce se zákazníky při vyjednávání smluv;
4. reakce na změnu v průběhu sledování plánu (Lynn, online, cit. 2021-01-31).

AGIL je nyní velmi známou a používanou metodou hlavně v produkčních a vývojových týmech, nejčastěji v oblasti IT. Pokud hovoříme o agilním prostředí, mluvíme o vysoké úrovni spolupráce, flexibility, interaktivním prostředí a udržování toho, co funguje a je pro zákazníka a organizaci prospěšné, to jsou důvody, proč s agilními metodami začít. Dalším důvodem je předvídatelnost, kvalita a zábava. Zde je patrné, jak model kopíruje společné funkce z Parsons modelu fungování společnosti. Než vznikla agilita ve fungování organizací, používal se přístup Waterfall (vodopád), jenž byl vývojovou metodikou, neboli tradičním modelem v 70. letech minulého století, který pomáhal sledovat cestu pro nápravu problémů a vytvoření plánu jejich řešení. Jeho principem je držení se plánu bez změn při tvorbě produktu, výsledkem pak byl kompletní produkt, jelikož produkt trvá vyrobit třeba i několik let, mohlo nastat, že se za tu dobu změnila potřeba klienta, což dalo vzniknout agilním metodám (planview). Ačkoli iterativní a inkrementální přístupy byly používány dávno, mnoho odborníků stále doporučuje použití „Waterfall“ přístupu. Měl své specifické chyby, nicméně je stále důležitý a používaný v organizacích. Agilní metody jsou také reakcí na byrokracii technických metodik. (Abrahamsson, Baskerville, Conboy, Fitzgerald, Morgan, Wang, 2008, str. 31).

Při agilním řízení musíme vzít v potaz otázku ohledně rozhodování, která z variant je efektivnější, jestli individuální či skupinová. U individuálního dochází k rychlejšímu rozhodování, ale také nemusí být podchyceny všechny důležité aspekty, které k danému rozhodnutí vedly. Skupinové rozhodování může tyto aspekty podchytit, vidět změnu

ze všech úhlů, nicméně je zdlouhavější a může vést až ke konfliktům ve skupině, pokud dojde k nesouhlasu. Doležal (2016, str. 1537) popisuje, že abychom mohli říci, že projekt byl agilní, musí být uplatněny následující principy: Inkrementální dodávky (tým se soustředí vždy na dílčí část celkového cíle a je dodáván postupně); Interaktivní postup (práce je rozdělena do etap); Multifunkční týmy; Zapojení zákazníka; Retrospektiva a Agilní chování.

Podstatným pojmem v agilitě je také „Lean“, neboli štíhlý, jehož podstatou je odstranění všeho, co nepřináší přidanou hodnotu, jinými slovy je potřeba jednotlivé kroky dokončit co nejdříve a nezačínat s analýzou dalších kroků, pokud není dodána zpětná vazba z již ukončeného kroku, což vede k učení za pochodu, a tím se zlepšuje proces i dovednosti. A čím se liší agilní a Lean přístupy od tradičních metod? Převážně již zmíněnou flexibilitou a možností kdykoliv proces přizpůsobit či změnit. *„A ještě jedna změna je v agilním světě patrná. Nedíváme se na lidi jako na zdroje. Jsou to kreativní jedinci, co jsou sami schopni rozhodnout a nést za svá rozhodnutí zodpovědnost.“* (Šochová, online, cit. 2020-11-27). Mezi další základní metodiku AGILU, patří pojem Scrum. Je zkratkou slova „scrumage“, neboli „mlýn“, který je odvozen ze sportovní situace. Konkrétně ve sportu rugby – shromážděný tým se snaží udržet míč ve mlýně. Je složen ze základních prvků jako jsou role, postupy, porady, nástroje. Ku příkladu využívá sprity, ty jsou pak rozebrány v části práce agilní nástroje. (Doležal, 2016 str. 1539)

Dle Fowlera (2009, str. 158) agilní metodiky *„inklinují k nízkému stupni formalizmu. Vysoce formalizované, těžkotonážní procesy používají v rámci projektu mnoho dokumentů a kontrolních bodů. Agilní metodiky mají za to, že tyto formalizmy ztěžují provádění změn a že taková práce odpuzuje talentované lidi. V důsledku toho jsou agilní metodiky často charakterizované jako odlehčené (lightweight). Je důležité si uvědomit, že nepřítomnost formalizmu není základní vlastností metody, ale spíše důsledkem principu adaptability a založením lidí.“*

Z pohledu kouče v organizaci, která je předmětem této práce, se zaměstnanci mylně domnívají, že se samo-řiditelnost týmu, rovná vytváření vlastních agilních metodik. Agilní přístupy jsou silně disciplinované, důraz je kladen na dodržování závazku

jednotlivců, celého týmu i závazků vůči zákazníkovi. Týmy mají kompetence pro rozhodování jak se požadovaného cíle dosáhne i jakými metodami. Z toho vyplývá, že agilní metody se nezaměřují tolik na samotné řízení projektu, nýbrž na efektivní komunikaci v něm týmu. Postupy a změny vývoje produktu/služby s kterými souvisí zpětná vazba a doručení výsledku zákazníkovi (Procházka 2011 str. 334).

2.1 Agilní nástroje

Týmová práce, nejedná se tolik o metodu jako o nedílnou součást agilního fungování, pokud je dosaženo efektivní spolupráce v týmu, má za následek prosperitu organizace. Přínosy týmové práce jsou jednoznačné a obohacují pracovníky i organizaci, tým získává nové znalosti a dovednosti (posouvá se), společně lépe zvládá složité úkoly a problémy, výhodou je i zvýšená stabilita zaměstnanců. Ve 21. století si své místo v organizacích získávají samostatně říditelné týmy, ve kterých je odpovědnost za výsledky a dosažení cílů rozdělena mezi všechny členy týmu, uvnitř týmu není stanoven vedoucí pracovník. Výhodami takového řízení je opuštění běžných operativních aktivit a manažeři se tak mohou věnovat inovacím, být spojovacím článkem napříč organizací a formovat strategie (Dědina, 2010, strana 62-63).

Hazzan a Dubinsky (2008, str. 28) uvádí, že se schéma rolí v agilních týmech se skládá alespoň ze dvou lidí, kteří spolupracují se stejným cílem nebo úkolem. Každý má svou specifickou roli v týmu, kterou sdílí a využívá pro dobro celého týmu. Podstatou je tedy přidělit členům týmu roli, díky kterým se daří agilním k týmu přistupovat jako k samo-říditelné jednotce. Přiřazením role se rozumí, že každý člen týmu má specifickou roli krom té zpracovatelské, vývojářské aj. Role pak podporují postup týmu k určení nejefektivnější metody jak zvládnout svoji práci, dále umožňuje přímou komunikaci členů mezi sebou nebo zákazníkem, což je důležitější, než psaná skripta.

Schéma rolí, podporuje rozšiřování agilních projektů a dále i profesionální rozvoj jednotlivců. Pokud si člen týmu plní své role, posiluje její praxí představu o dané funkci a tím se zlepšuje výkon. Dále se v průběhu plnění pracovních činností stávají odborníky na konkrétní aspekty zpracování, což je jejich základní osobní rolí. Pokud má člen týmu pocit, že již vyčerpal náplň své role, z pohledu jejího profesionálního rozvoje, a přeje si v týmu pracovat i nadále, může dojít k rotaci rolí (Abrahamsson, Baskerville, Conboy, Fitzgerald, Morgan, Wang, 2008, str. 33).

Nyní si popíšeme základní nástroje agilního fungování, abychom lépe mohli pochopit práci agilních rolí, podrobné praktiky, procesy a artefakty jsou součástí přílohy (příloha B) Slovník agilních pojmů. **Product Backlog** je seznam úkolů a funkcionalit, který se tvoří před zahájením práce nad projektem, mění se kdykoliv je potřeba, a to na základě zpětné vazby. Pro týmovou spolupráci je základním měřítkem iterace, neboli **Sprintu**, vždy má časové ohraničení, většinou 14 dnů. **Sprint Backlog** je počáteční seznam úkolů, které mají svoji prioritu a na konci sprintu by měly být hotové. Další funkcionalitou je **User Story**, ta definuje, co chceme dělat a pro koho. Měla by být dostatečně pochopitelná, aby mohla být přiřazena do dalšího sprintu, není to funkcionalita, na které zrovna pracujeme, ale ta, o které víme, že na ní chceme pracovat.

Daily stand-up, je krátká porada, která má za cíl sledování postupu a stanovování plánu na daný den, je časově ohraničená a neměla by trvat déle nežli 15 minut. Pořádá se ráno před započítím denních činností týmu. Během toho času má být zodpovězeno na to co je již hotovo, co se má dnes dělat a zpětná vazba z přechozího dne, což vede k odstranění překážek na dnešní den. Pokud je Product Backlog již nastaven, následuje **Planning**, kde se odhaduje náročnost práce a případné User Story jsou přesunuty do dalšího sprintu. Jakmile dojde k ukončení sprintu, je následujícím krokem **Sprint Review**, kde je odvedená práce prezentována zákazníkovi. Ta je definována **Definition of Done**, jenž definuje, jak má výsledek vypadat. Před dalším sprintem následuje poslední fáze – **Retrospektiva**, kdy se zhodnocují úspěchy a co je vhodné následně změnit (Šochová a Kunc 2019, strana 61-84).

Agilní role

Odcházet (2007, strana 139-140) definují role jako „*klíčový rys každé organizační struktury*.“ Vždy je nutné roli specifikovat a stanovit očekávání, roli se rozumí vzorec chování, který odpovídá dotyčné pracovní pozici. Domýšlet by se měla až do detailů, tedy nejen dle tvrdých dovedností, ale také, které zaměstnanec bude svým chováním ovlivňovat a zabezpečit, aby nedocházelo ke konfliktu rolí.

První rolí, kterou si popíšeme je Scrum master jedná se o nepovinnou roli a často nahrazovanou agilním koučem. Scrum master zastává roli facilitátora porad, který dbá na dodržování termínů a lhůt, podporuje fungování projektového řízení, odstraňuje

překážky, je v úzké spolupráci s vlastníkem produktu – Product Ownerem (Doležal, 2016 str. 1548). Roli agilního kouče jsme si již definovali, proto přejdeme k roli Product Owner, neboli vlastník produktu. Ten definuje priority, rozhoduje, na čem se bude pracovat, a co se prozatím upozadí. Je zodpovědný za Product Backlog, není vedoucím pracovníkem, který by přikazoval týmům, co mají dělat, to určují priority, jenž stanovil. Jeho cílem je úspěšný produkt/služba, reaguje na potřeby zákazníků a ujišťuje se, zda je cíl pro všechny stejný, pro zákazníka i pro týmy. Self – organized tým je další rolí, česky samořídící tým, zde platí jednoduché pravidlo, pokud selže jednotlivec, cíle nedosáhne celý tým, proto je nutná důvěra a spolupráce.

Následuje Multifunkční tým, který Šochová a Kunce (2019, str. 38) popisují takto: *„konceptem multifunkčních týmu, které nahrazují původní komponentní týmy, které byly zaměřené na konkrétní komponentu nebo technologii. Multifunkční týmy mají všechny znalosti potřebné k tomu, aby dokázaly vzít libovolnou položku s Product Backlogu a tu dokončit. Tedy jako tým dodat jakoukoliv ucelenou funkcionalitu, která přináší hodnotu zákazníkovi, a to napříč systémy i technologiemi.“* Další rolí je Agile Leader, ten již není vedoucím pracovníkem v pravém slova smyslu, denní operativu a kontrolu jednotlivce deleguje na jednotlivé týmy, zodpovídá za vytvoření agilního prostředí, kde týmy budou dobře fungovat a podporuje je. Konečnou, velmi důležitou rolí, bez které by byl celý princip zbytečný, je Zákazník. Základem je spolupráce a získávání zpětné vazby od zákazníka tak, aby mu organizace mohla poskytnout potřebnou službu či výrobek, nezbytné je zákazníka respektovat a být transparentní (Šochová a Kunce 2019, strana 43-57).

V závěru si vyhodnotíme výhody a nevýhody agilních metod. Mezi výhody patří spokojenost zákazníka, ta je totiž průběžně zjišťována, rychlé dodání, komunikace se zákazníkem a zpětná vazba, vysoká efektivita, zvýšení konkurenceschopnosti. Mezi nevýhody patří aktivní účast všech zapojených osob, potřeba specifické firemní kultury, potřeba více změn zvyšuje i náročnost projektu, lidský faktor (Wikisofia, online, cit. 2020-12-04).

3 KOUČOVÁNÍ

3.1 Osobnost kouče

Koučem se může stát kdokoliv, alespoň takový názor převažuje napříč literaturou, klíčové je pochopit princip koučinku a osvojit si metody koučování. Definice kouče dle Hartla (2004, str. 118) je: „*v psychologii práce trenér pracovních a podnikových týmů; stmeluje svěřenou skupinu, dostává na povrch skryté a doposud neobjevené schopnosti každého člena, které jsou využity ve prospěch celku i každého člena.*“ V životě se setkáváme s koučinkem, aniž bychom si to uvědomovali, rodiče koučují své děti, učitel nebo vychovatel může také koučovat, manažer koučuje své podřízené atd. Hlavní roli hraje úroveň schopností kouče ve své roli.

Nemůžeme tedy srovnávat profesionálního kouče, který dlouhá léta trénoval své dovednosti a složil certifikace na koučovacích kurzech, s někým, kdo slibuje „zázračné věty“ typu: „Naučím Vás, jak být dokonalý do tří dnů.“ Nelze však říci, že by necertifikovaná osoba neměla kvality kouče, někteří lidé jsou rozenými kouči a dovednosti k tomu být dobrým koučem získávají interakcemi s lidmi během svého života. Zjednodušeně lze říci, že kouč by měl mít vysokou emoční stabilitu, dobré lidské vlastnosti a odborné znalosti. Kouč musí být osobnost silná, je potřeba, aby jej šlo také koučovat, nepřetržitě na sobě pracoval, učil se novým technikám, byl otevřený novým zkušenostem a byl pozitivní. Disponuje sebevědomím, uvědoměním, empatií, schopností motivovat, podporovat druhé a být příkladem pro své okolí.

Koučování přináší „*zaměstnanci možnost zvládnout vlastní odpovědnost úspěchu*“, pomáhá vnímat, že koučování je pro něj užitečným nástrojem k seberealizaci a uspokojení potřeby rozvoje, uznání. Pomáhá zvednout sebevědomí, a tím jistotu v měnícím se prostředí. Firmě přináší zvýšení výkonu a produktivity, koučování jednotlivce či skupiny dopomáhá větší angažovanosti, tím dosažení cílů, které se změní v zisky. V neposlední řadě firma uplatňující koučování je atraktivnější pro své zákazníky. Koučování si lépe uvědomí konkrétní potřeby klienta, rozhovory, které vedou s koučem, pomáhají lépe definovat vlastní cíle, a tak se naučí rozklíčovat i očekávání klientů (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, strana 26-28).

3.1.1 International Coach Federation – Mezinárodní federace koučování

Mezinárodní federace koučování, dále jen ICF, definuje koučování jako partnerství mezi klienty a kouči inspirující k maximalizaci osobního a profesního růstu klienta, přístup je kreativní a měl by pozbývat všednosti klasického poradenství. Zabývá se kompetencemi, dovednostmi v oblasti koučování. V roce 1998 federace poskytla základní kompetence pro profesi kouče, poslední analýza byla provedena v roce 2008 a za posledních 24 měsíců se analýze věnovalo 1 300 trenérů – členů i nečlenů ICF napříč světem, pečlivě analyzovali pracovní místa a empirická data, která nashromáždili, ty pak potvrdily platnost kompetencí a jejich odraz při používání v současné praxi. Mezi současné základní kompetence dle ICF, platné do druhé poloviny roku 2021, patří:

- 1) **Koučovací pozice**, neboli plnění a aplikování profesionálních standardů koučování, porozumění a dodržování etického kodexu. Jasně vydefinované rozdíly mezi koučováním, poradenstvím, terapií a jinými podpůrnými profesemi.
- 2) **Definování a uzavření dohody o koučování**, porozumění, co je požadováno v konkrétní koučovací interakci, definování vztahu. Kouč určí, zda dochází k efektivní shodě mezi potřebami potencionálního klienta a jeho metodou koučování.
- 3) **Vytvoření důvěry a blízkosti s klientem**, vytvoření bezpečného prostředí podporující vzájemný respekt a důvěru, uzavírání dohod, plnění slibů, poskytování trvalé podpory a rozvoje. Dále prokazování osobní integrity, poctivosti a upřímnosti.
- 4) **Přítomný koučink**, tím se rozumí řízení rozvoje a odpovědnosti, přítomný a flexibilní proces koučování, ale i podpora sebevědomí u klienta, prokazuje důvěru v práci s emocemi. Výběr vhodné metody ve správný okamžik, používá vlastní intuici a důvěřuje vnitřnímu já. Využívání humoru k odlehčení a zvednutí energetické křivky.
- 5) **Efektivní komunikace** a aktivní poslech klienta, porozumění kontextu přání klienta, rozpoznání řeči těla, vnímá obavy, posiluje klientovo vyjadřování. Zrcadlí, parafrázuje, co klient řekl, aby nedošlo k nepochopení.
- 6) **Záměrné dotazování**, neboli kladení otázek vyvolávající objev, vhled, klade otevřené otázky podporující rozvoj a sebeuvědomění.

- 7) **Přímá komunikace**, používání metafor a analogií k ilustraci slovního obrazu, používání vhodného jazyka, explicitní formulování a poskytování zpětné vazby.
- 8) **Vytváření povědomí**, pomáhá klientům vidět různé faktory, rozšiřuje pohled a podněcuje odhodlání pro změnu a nalezení nových možností. Identifikuje základní obavy, které brání změnám a vyvolává dotazy k jejich porozumění a povědomí.
- 9) **Navrhování akcí**, pomáhá klientovi vytvářet příležitosti pro učení a soustředění se na konkrétní problémy, které jsou hlavním cílem koučování. Podnícení klienta, aby vyhodnotil svoje možnosti a prozkoumal alternativní řešení, otevřel se novým nápadům a nebál se učinit rozhodnutí směřující k posouvání úspěšného dokončení klientových cílů. Oslavuje úspěchy a posiluje růst klienta, poskytuje podporu.
- 10) **Plánování a stanovení cílů**, schopnost s klientem vypracovat koučovací plán a také ho dodržet, identifikovat, které cíle a úspěchy jsou pro klienta zásadní, provádět potřebné změny v plánu. Výsledky v plánu stanovit tak, aby byly SMART – specifické, měřitelné, konkrétní, reálné, měly cílová data a časový rámec.
- 11) **Řízení pokroku a odpovědnosti**, zaměření pozornosti na to co je důležité pro klienta a klienta nechat přijmout odpovědnost, směřovat jeho pozornost ke stanoveným cílům, udržovat klienta na správně cestě a dodržovat plán koučování (ICF, online, cit. 2020-12-27).

3.1.2 European Mentoring and Coaching Council – Evropská rada pro mentoring a koučink

Zde je nutné zmínit i Evropskou radu pro mentoring a koučink, dále jen EMCC, která dozoruje nad dodržováním postupů a nejvyšší kvality služeb v oblasti koučování a mentorování. Kouč Petr popisuje kompetence dle EMCC:

1. *„sebepoznávání a sebe porozumění;*
2. *závazek k seberozvoji;*
3. *konstatování;*
4. *vytváření vztahu;*
5. *rozvíjení nápadů a učení;*
6. *orientace na akci a výsledky;*
7. *využívání modelů a technik;*
8. *vyhodnocování“ (Fiedel, online, cit. 2020-10-3).*

Stejně jako ICF, má i EMCC etický kodex, který dohlíží na to, aby nebyl klient koučováním či mentorováním poškozen. *„Všichni členové EMCC budou vždy vykonávat koučink a mentoring tak, aby nepoškodili dobré jméno profese.“* Pokud klient (organizace), jež si kouče najme, pojme podezření, že s ním není jednáno dle etického kodexu EMCC, může podat oficiální stížnost, kterou musí rada projednat. Každý z členů, na kterého byla stížnost podána, musí spolupracovat na nápravě (Petrašova 2014, str. 150).

3.2 Koučink

Pokud hovoříme o kvalitním koučování, jedná se o rozvoj vlastních dovedností, schopností, názorů. Průcha (2003, str. 107) definuje koučování jako *„metodu rozvoje osobnosti, původně vyvinutá ve sportu, uplatňující se dnes při vzdělávání dospělých v podnikové praxi. Kouč ovlivňuje v individuálním přístupu pracovníka, tak aby zvyšoval jeho iniciativnost, samostatnost a tvořivost a tím i jeho pracovní výkon. Na rozdíl od klasického poradenství není instruktor především zdrojem informací, ale spíše katalyzátorem změn v osobnosti klienta, pomáhá jemu samotnému nacházet řešení, aktivizovat jeho vlastní zdroje.“*

Definice dle Whitmora (2019, str. 19) je: „koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon.“

Důležitou a nedílnou součástí koučování je synergie mezi koučovaným a jeho koučem. Rozšiřuje sebevědomí a uvědomění klienta, jedná se o tvůrčí poradenství v procesu s klientem podporující jeho nápady, maximalizuje jeho osobní i profesní potenciál. Profesionální koučování začíná definováním zodpovědnosti každé ze stran, v podstatě se jedná o obchodní dohodu. Proces se odlišuje od poradenství, mentorování a terapie převážně tím, že se jedná o jiný způsob podpory, kouč nezasahuje do obsahu, o kterém klient potřebuje přemýšlet, mluvit, řešit. Klade otázky, které mohou podpořit toto přemýšlení, nikdy nevyslovuje své vlastní nápady a nepodněcuje k cíli, klient k němu musí dojít sám. Kouč si je plně vědom, kde končí hranice koučování a začíná terapie, tuto hranici by neměl nikdy s klientem překročit (Petrášová, Prausová, Štěpánek, 2014 str. 46). „Pokud budeme chápat podstatu koučinku jako rozvojovou metodu pracující s lidským potenciálem, je třeba striktně vymezit odpovědnost zúčastněných stran.“ Vždy je nutné mít na mysli, že koučovaný odpovídá za výsledek svých rozhodnutí a kouč odpovídá za proces.

S koučováním se pojí definování cílů, ten by měl být SMART, S – specifický, tedy konkrétní cíl; M – měřitelný, pokud cíl nebude měřitelný, bylo by složité ověřit, zda ho bylo dosaženo, či měřit jeho posun; A-akceptovatelný; R – reálný; T – termín. Podaná (2012, str. 150) uvádí: „nesmím zapomenout na jeden důležitý parametr cílů pro koučování, a to, že cíle formulujeme pozitivně!“ Vždy je potřeba mít na paměti, že každý jedinec je jedinečnou individualitou a měl by dostat možnost svou jedinečnost uplatnit. Z toho plyne, že každý vnímá svět jinak a v rámci mezilidských vztahu neexistuje objektivní pravda. Názory, postoje se mohou velmi lišit, proto je významné v agilní týmové spolupráci, jasně pojmenovat cíl do všech možných podrobností. Ku příkladu pokud skupině řekneme ať si představí automobil, jeden si představí červené sportovní vozidlo, druhý džíp aj., čím více lidí tím větší škála možností (Haberlietner, Deistler a Ungvari, 2009, str. 42).

3.2.1 Koučovací metody

Abychom pochopili funkci koučovacích metod, je v první řadě nutné si je definovat. Hartl (2004, str. 118) uvádí, že je „*v podnikové praxi metoda práce s lidmi založená na myšlence, že dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností*“. Metody jsou pomocníkem, jak lépe poznat sám sebe, či zapracovat na týmové spolupráci, nelze je však používat či srovnávat s podrobným návodem. Základní metodou koučinku je kladení otázek, kouč musí být při kladení otázek velmi obezřetný, chybně formulovaná otázka může vést ke zbytečné konverzaci, která není produktivní a nikam nevede. Případně může zavádět k porušení principů koučinku, tedy poskytnutí nevyžádané rady, hodnocení ze strany kouče, eventuálně složitost otázky vyvolá v koučovaném zmatek, kdy mu nebude jasné, na co se ptá.

Nevhodně či v nepravou chvíli položené otázky patří mezi otázky chybné, také tam patří otázky začínající slovem „proč?“, kladení otázek by nemělo v koučovaném evokovat výslech pachatele, proto by neměly otázky začínající tímto slovem být příliš časté. Dalšími chybami jsou nesoustředěné otázky, je velmi důležité efektivně naslouchat klientovi, pokud se nesoustředíme, může nám uniknout informace, na kterou se následovně zeptáme znovu, což působí neprofesionálně a klienta může zbytečně frustrovat. Repetitivní otázky, neboli stejné otázky, i když jinak formulované, mohou být pro klienta stresující, pokud stále nebylo dosaženo požadované odpovědi, je lepší klienta rovnou požádat o zamyšlení se nad jinou formulací odpovědi. Určitě by kouč měl dbát na vhodné položení otázky, správné načasování a ptát se přímo, tedy nekličkovat. Není vhodné klienta otázkami bombardovat a ani mu skákat do řeči (Canfield a Chee 2017, strana 97-101).

Rozkryjeme si metody, které byly používány během autorčina průzkumného šetření v organizaci, kde probíhala transformace. První metodou bylo škálování a škálovací otázky, ty pomáhají u koučovaného zhodnotit, kde se nachází na škále, a jak by měl vypadat konečný výsledek, případně, kam by se chtěl na škále posunout za určitý časový úsek. Nutné je, aby dokázal popsat konkrétní hodnoty, a co pro něj v danou chvíli znamenají. Škálování může být různé, například zde bylo používáno určení na stupnici 1 až 10, kde se koučovaný nachází, a proč (Podaná, 2012, str. 106). Další metodou bylo

kolo rovnováhy, jež se skládá z kruhu, který se rozdělí na 4 až 8 částí (koláč). Vydefinuje se cíl a kolo rovnováhy se použije jako pomocník k vymezení činností a hodnot, ty se konkrétně pojmenují. Následuje zhodnocení stavu současného, vymezení naléhavosti a definování postupů v oblastech, které si koučovaný vybral (Podaná, 2012, strana 246-259).

Poté, co jsme si stručně nastínili některé metody koučování, je nutné si popsat i často používanou metodu GROW, v českém jazyce to znamená „růst“. Autorem techniky je Sir John Whitmore, jedná se o akronym anglických slov **G**oal Setting – pro danou oblast nastavení cílů; **R**eality – zjištění reálného stavu zpětnou vazbu; **O**ptions – možnosti, strategie a postupy; **W**hat; **W**hen; **W**ho; **W**ill – co, kdy, kdo udělá a vůle odhodlání (Tomášek, online, cit. 2020-11-27). Poslední zásadní metodou je zpětná vazba, vyznačuje se informováním zaměstnance o jeho výsledcích či chování. Dělí se na pozitivní zpětnou vazbu, negativní a konfrontaci, pokud zaměstnanec vykonává svoji práci dobře a svědomitě si plní své úkoly, je třeba mu předat pozitivní zpětnou vazbu, aby nezačal jeho výkon klesat. U negativní zpětné vazby je stěžejní načasování, tedy předat ji zaměstnanci co nejdříve a hlavně konkrétně. Konfrontování nastává v případě, že se zpětná vazba míjí účinkem (Šuleř, 2002, strana 82-83).

Role kouče v agilním řízení organizace

Agilní kouč se oproti týmovému nebo individuálnímu liší, nejedná se pouze o individuální rozvoj jedinců, ale pomáhá s agilními metodami, je ambasadorem agilních změn. Co by tedy měl dobrý agilní kouč dělat:

- *„pomoci ohnout agilní metodiku pro potřeby firmy;*
- *navrhnout strukturu firmy tak, aby její členění dávalo smysl;*
- *pomáhat firmě s přechodem na agilní způsob řízení;*
- *propagovat agilní řízení uvnitř společnosti;*
- *přicházet s vylepšením produktivity firmy;*
- *mentorovat scrum mastery či týmy;*
- *dohlížet na výstup firmy“ (Šimůnek, online, cit. 202-11-27).*

Dle Kubičkové a Raise (2012, str. 64) se dělí účastníci změny nejen na zaměstnance jejichž rozdělení jsme si popsali. Změna pro zopakování se jedná o agenty změny, nezúčastněné diváky, tradicionalisty a odpůrce změny. Dělí je i na sponzory změny, advokáta změny a projektanta změny. Sponzor změny jsou nejčastěji majitelé, nejvyšší management, akcionáři, představenstvo atd. jedná se o iniciátory změn, je v jejich pravomoci, dále je potřeba aby změnu podporovali. V transformaci, která je předmětem této práce jsou advokáti a projektanty změny, z jejich strany se očekává podpora, přesto že nejsou za změnu přímo odpovědní, jsou vizionáři, ambasadoři změny. Pomáhají lidem lépe přijmout a pochopit firemní strategii. Uskutečnění jednotlivých úkolů vedoucích k nové strategii ponechají ponechávají na konkrétních rolích, které jsou za tyto úkoly odpovědní.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Za pomoci kvalitativních metod provedla autorka průzkumné šetření vzorku respondentů – koučů v konkrétní organizaci. Cílem kvalitativního výzkumu, je odhalení významu informací. Princip netkví ve kvantifikaci dat a manipulaci s předmětem výzkumu, nýbrž výzkumník nabádá k ponechání jevu, aby se sám odhalil ve své plné šíři. Základní myšlenka je v porozumění lidského chování v přirozeném prostředí. Samotný plán vzniká v průběhu samotné práce a často dochází ke změnám zkoumaných otázek. Právě pro možnost úpravy, a doplnění výzkumných otázek v průběhu sběru dat, následné analýzy, bývá kvalitativní výzkum považován za emergentní neboli pružný.

Nevýhodou kvalitativního výzkumu je pravděpodobnost ovlivnění výsledků, názory a domněnkami výzkumníka. Výzkum pracovníka lze přirovnat k detektivní práci Hendl (2016, str. 50) uvádí: „*Výzkumní vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí deduktivní a induktivní závěry.*“ Významem kvalitativního výzkumu je samotná deskripce, porozumění.

Kvalitativně orientované výzkumy vycházejí zejména z fenomenologie, jenž klade důraz na subjektivní aspekty jednání lidí, základem je porozumění smyslu. Oproti kvantitativnímu výzkumu, který klade důraz na zobecnění, velké skupiny lidí a odstup, je jeho smyslem vcítění se, jedinečnost a malý vzorek zkoumaných osob (Chrástka, 2016 str. 29). Průzkumné šetření obsahuje detailní popisy přirozeného prostředí – zkoumaného místa, citace z rozhovorů, poznámky zaznamenané výzkumníkem při terénní práci.

Metody průzkumu

Použitá technika pro získání dat byla interview, které pomáhá proniknout do postojů dotazovaných, získávání informací a také sledování nonverbálního vyjadřování. To napomáhá výzkumníkovi volit správné sondovací otázky. Při dotazování nikdy nesmí dojít k podněcování vlastního názorů či odpovědi dotazovaným, otázky by měly být voleny tak aby byly otevřené a neutrálního charakteru. Chrástka (2016, str. 176) popisuje

interview jako metodu „*shromažďování dat o pedagogické realitě, která spočívá v bezprostřední verbální komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta.*“ Pro průběh interview jsou potřebné náležitě podmínky jako jsou: navázání kontaktu, vhodně zvolené prostředí a čas, konkrétní záznamy o průběhu. V průzkumu je konkrétně použita metoda polostrukturovaného interview, jež se přibližuje nenucené komunikaci, přesto jsou zvoleny i otázky, které byly totožně formulovány všem tázaným. Otevřené kódování klade důraz na kritická místa u rozhovorů, jež výzkumník prochází. Autorka doslovně přepsala rozhovory, následné kódy vepisovala do přepisů, ty potom sloužily k stanovení jednotlivých okruhů.

Autorka ve svém průzkumu použila metodu pozorování jiných neboli extrospekci, krátkodobé pozorování, jež se používá k praktickým účelům v každodenní praxi. Pokud má být pozorování přesné, musí být objektivní. Nesmí docházet k předsudkům, stereotypizaci, shovívavosti pozorovatele a jiným subjektivním příčinám (Chráska, 2016, str.146). Doplnkovými metodami bylo studium dokumentů, neboli identifikace pracovních činností zaměstnanců v agilním řízení. Pro hodnotnější představu byla použita kazuistika, která popisuje konkrétní případ, jež se odehrál v průběhu získávání dat výzkumu.

Cíl průzkumu

Cílem této práce je zjistit spokojenost zaměstnanců se změnou v organizaci XY, reakce zaměstnanců na zrušení středního managementu a jeho nahrazení agilními metodami řízení organizace, a to vše z pohledu koučů. Označení XY je zvoleno náhodně a neztotožňuje se s názvem organizace. Dalším pohledem je zhodnocení změny za pomoci komparace, tedy popisu fungování zařízení před změnou a po změně. V průběhu rozhovorů vyvstal průzkumný problém, kterým je osvěta managementu v oblasti spolupráce a informovanosti týmů, jež jsou změnami dotčeny. Průzkumné otázky jsou následující: **Jaké jsou vlivy změny pro zaměstnance z hlediska spokojenosti?** Následuje otázka: **Jaké jsou postoje zaměstnanců z pohledu koučů ohledně změny organizace z liniově-funkčního řízení na agilní řízení?**

Poslední otázka průzkumného šetření vyvstala v průběhu rozhovorů s kouči. Kauzální otázkou je: **Zapojení zaměstnanců z provozu do formování změny je efektivnější pro přijetí změny nežli pouhé předání instrukcí?** Aby bylo možné zkoumat výzkumné cíle, je nutné popsat fungování před a po změně v organizaci. Autorka předkládala průběžné verze účastníkům studie ke konzultaci a vyjádření. Během průzkumu docházelo ke konzultaci s kolegy koučovacího týmu tak, aby bylo dosaženo validity dat. Jména a osobní údaje respondentů nejsou uvedeny, ani název samotné organizace, vše z důvodu zajištění anonymity, a také s ohledem na etickou stránku koučování.

Popis zařízení

Zkušenosti a vědomosti, které respondenty spojují, jsou zprostředkovaná spolupráce v oblasti koučování týmů a adaptaci agilního řízení části organizace, jež zprostředkovává služby bankovního charakteru klientům. Organizace XY sídlí v Praze a předmětem zkoumání jsou oddělení provozu (Operations), sídlící v Pardubickém kraji. Oddělení zde vznikla přibližně před deseti lety a před sedmi lety se určité týmy začaly specializovat na vlastní činnosti a v tomto pojetí fungovaly až do příchodu změny. V této sekci se pohybují počty zaměstnanců, bez brigádníků, okolo 350 lidí. Operativní týmy se zabývají převážně činnostmi: zpracování klientské dokumentace, vytváření smluv a dodatků, telefonní podpora klientů a prodejní síť.

V této části práce se zaměříme na popis adaptačního systému v oblasti agilního řízení, tato adaptace začínala již rok před převedením změny do oblasti provozu, a to na centrále organizace, kde sídlí nejvyšší vedení organizace pro Českou republiku, projektový management, vlastníci projektu, vývojové týmy a právní a personální oddělení. Následuje oddělení provozu. Zda bude myšlenka agilního řízení promítnuta i do oblasti obchodu, to zatím nebylo rozhodnuto, nebo tato informace ještě nebyla komunikována.

4.1 Soubor průzkumu

Průzkumné šetření bylo zaměřeno na respondenty pracující v organizaci XY v rolích koučů. Aby mohlo být docíleno širokého záběru průzkumu, je nutné vybírat respondenty pečlivě, proto autorka volila respondenty dle náplně koučovaných týmu, délky zapojení týmu do změny v organizaci či stupně zapojení. Průzkumu se dobrovolně zúčastnilo šest respondentů, všechno byly ženy v roli kouček. Respondenty koučují jeden či více týmu, tak aby celkový počet koučovaného týmu nepřesahovala 35 lidí. Většinou se pohybují v rozmezí 20-35 zaměstnanců, a to bez brigádníků. Jejich role byla specifikována jako týmový kouč, k dispozici ovšem měly agilní metodiku, školení agilního řízení a mentory – certifikovaného kouče a agilního kouče. Výběr respondentů byl záměrný, nerozhodovala o něm náhoda. Respondentky nebyly rozdělovány do žádných skupin, nýbrž měly společnou veličinu a tou je jejich role v organizaci.

Respondenti

- První respondentkou byla koučka v adaptaci jejíž tým se teprve připravoval na transformaci. Respondentka vykonávala pozici vedoucího pracovníka ve stejné organizaci již čtyři roky, v nové roli je rok. Příprava tkví v získávání informací z oblasti změny organizace, seznamování se s nástroji agilního řízení, aplikování těchto nástrojů dle potřeby (nebylo nutné na denní bázi dělat například stand-up), volba rolí v ně týmu, pojmenování nedostatků v procesu a hledání řešení, jak inovace praktikovat v agilním stylu řízení. Respondentka je zároveň podle původních rolí přímý nadřízený týmu. Jak sama uváděla, je nelehké od této role upustit a věnovat se týmu jako kouč, nicméně je to nezbytné pro rozvoj týmu. Tým zpracovává prvotní klientskou dokumentaci k produktům klienta, jedná se tedy o tým provozní.
- Druhou dotazovanou byla respondentka č. 2 jejíž týmy se skládají z telefonního týmu, který pomáhá prodejní síti v oblasti znalostí a týmu zpracovatelského, jenž zpracovává konečnou dokumentaci klientů. Respondentka již nějakou dobu byla ve stejné organizaci v roli kouče, pouze na jiném oddělení. Týmy koučuje přes rok, stejnou dobu jsou týmy plně zapojeni do změny a aplikují principy agilního řízení. Vzhledem k ladění ceremonií a chápání strategie, nelze o týmech hovořit zatím jako o plně agilních.

- Třetí tázanou respondentkou je koučka týmu, který zpracovává následnou dokumentaci u produktů organizace. Respondenta byla vybrána z jiného telefonního týmu na pozici kouče, následovalo několika měsíční školení, aby pronikla do znalostí v oblasti koučování. V průběhu její práce v roli kouče měla, k dispozici mentora – certifikovaného kouče s dlouholetou praxí a agilního kouče. S týmem spolupracuje přibližně rok a pomáhá zaměstnancům přijmout změnu a pochopit filozofii agility.
- Respondentka č. 4 byla vybrána do roli kouče v adaptaci z telefonního týmu, na kterém si měla následně možnost zdokonalovat své koučovací dovednosti. Koučka nyní není přímo koučem v týmu, jelikož tým zatím se pozvolně připravuje na agilní řízení. Vzhledem k okolnostem probíhající změny v organizaci, bylo na místě využít proškoleného kouče, aby již tým začal na agilitu připravovat.
- Respondentka č. 5 krátce vykonávala pozici vedoucího pracovníka, následně byla vybrána do role kouče. Stejně tak, jako respondentka č. 3 byla proškolená a třičtvrtě roku pracovala s týmem v této roli. Náplní pracovních činností týmu je smluvní dokumentace klientů k firemním produktům organizace.
- Poslední tázanou ženou je respondentka č. 6, která koučuje třičtvrtě roku tým, jenž zpracovává klientskou dokumentaci. Principem je zakládání dokumentace a jejich kontrola, poštovní úkony v organizaci aj. Předchozí praxi s koučováním měla již před nástupem do organizace, přesto byla proškolená v oblasti týmového koučinku, agilního koučinku a agilních metodách. Jedná se o největší tým, který má i značný počet brigádníků.

4.2 Okruhy otázek

Sběr otázek byl uskutečněn v pracovním prostředí dotazovaných osob, či za pomoci jiných komunikačních kanálů jako je Hangouts meets (aplikace pro uskutečnění videohovorů). Rozhovor s respondentkou č. 2 a č. 6 probíhal přímo v pracovním prostředí, zbylé rozhovory probíhaly pomocí videohovoru. Nejkomplikovanější průběh rozhovoru byl s respondentkou č. 3, videohovor díky nestabilitě internetového připojení několikrát vypadl, a proto pro dokončení rozhovoru byl zvolen hovor přes mobilní telefon, jenž byl při videohovoru používán pro nahrávání. Konec rozhovoru tedy nemohl být nahráván a autorka musela zvolit zápis odpovědí do poznámkového bloku.

Situaci komplikovala vládní i interní hygienická opatření v organizaci. Vzhledem k riziku nakažení korona-virovým onemocněním COVID-19.

Všichni dotazovaní dali souhlas s rozhovorem, na otázky odpovídali bez jakýchkoliv problémů, při neporozumění otázce se aktivně doptávali. Dle jejich sdělení jim rozhovor připadal přirozený a nepocíťovali žádné rozpaky. Autorka rozdělila otázky do čtyř okruhů, první okruh identifikuje respondenty, další se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců se změnou, třetí okruh je zaměřen na pohled koučů na postoje zaměstnanců při změně organizace z liniově-funkčního řízení na agilní řízení, a poslední okruh se zabývá zapojením zaměstnanců do formování změny v organizaci. Vzhledem k uvedení citlivých informací, jež respondenti uváděli v rozhovorech, autorka použila k zachování anonymity pouze ukázkový rozhovor. Ten je přílohou (příloha D) této práce po souhlasu dotazovaného.

Odpovědi respondentů byly zaznamenávány prostřednictvím mobilního telefonu, konkrétně aplikací diktafon. Popis konkrétního zařízení, v němž rozhovory probíhaly, a nonverbální prvky vyjadřování respondentů vedla autorka zvlášť v poznámkovém sešitu. Doba rozhovorů se pohybovala v rozmezí 45–60 minut. První zodpovězené otázky byly zaměřeny na původní roli v organizaci, délku období, kdy je respondent v roli kouče, velikost a počet koučovaných týmů a maturitu týmů v oblasti samo-řiditelnosti. Otázky měly zajistit diverzitu respondentů. Další okruhy otázek měly zjistit postoje zaměstnanců, při organizační změně a smysl jejich zapojení do transformace. Tyto otázky byly doplněny dílčími otázkami pro konkretizaci dotazů.

Analýza rozhovorů a výsledky – spokojenost zaměstnanců se změnou

Z analýzy první otázky jasně vyplývá, že pro zaměstnance byla změna zatěžující, a do jejího průběhu nejsou moc zapojeni, což může nespokojenost. Patrný byl rozdíl spokojenosti u týmů, které se změnou nebyly řádně srozuměny, a zaměstnanců, kteří byli dobře informováni a účastnili se většiny schůzek týkajících se adaptace zaměstnanců na nový styl řízení, tedy změny v organizaci. Z rozhovorů také vyplývá velká nedůvěra ze strany zaměstnanců provozu (Operations, týmy denní operativní činnosti, které zabezpečují doručení služby klientovi) v celou transformaci a jejím dopadem na fungování. Percepce změny ze strany zaměstnanců je spojena převážně s její

prezentací a vysvětlením cílů a výhod pro celou organizaci, které změna přinese. Rozhovory nám rozklíčovaly, že právě důvody, proč probíhá transformace, nebyly správně specifikovány.

Z rozhovoru s respondentkou č. 1 vyplývá, že celá koncepce změny nebyla jasně definována a vyvolávala zmatky především v provozu organizace. To způsobovalo nespokojenost u zaměstnanců, kteří vykonávali denní operativu. Měli sice nově pojmenované své role, avšak neměli definovány přesné instrukce. Výstižně to popisuje její reakce na spokojenost zaměstnanců se změnou: *„Je to složitější, někteří lidé jsou spokojeni, jiní znechucení a odmítají změnu přijmout, myslím si, že je to převážně podáním změny. Nebylo všem jasně řečeno co mají dělat a proč se vše děje, běžní zpracovatelé věděli, že se něco děje, ale krom nic neříkajících informací na vnitřním webu vlastně nevěděli co se od nic očekává, a proč se to děje.“* V týmu převažují nezúčastnění diváci, ale našlo se i pár odpůrců změny.

Respondentka č. 2 spolupracovala jako kouč se dvěma týmy, z čehož jeden tým byl se změnou spokojen, chápal její poslání a postupně se učil, jak spolupracovat v novém řízení organizace. *„Zpracovatelský tým přijal změnu dobře, řekla bych, že jsou spokojeni, alespoň to na schůzkách o tom mluví. Jde vidět, že hodně spolupracují a hlavně se ptají, ověřují si co mají dělat, najdou se tam i skeptičtí členové týmu, ale převažuje spokojenost. Telefonní tým je na tom hůř, rychle přijali slovo „samořídící“ a chytli se ho doslova, což nejde, agilní řízení má své metody, nejsou se změnou úplně spokojeni, jelikož to znamená víc práce. Hlavně nepřijmuli roli kouče, nechápali jeho přínos. Díky čemuž bylo z počátku v týmu trochu dusno, ale už se to uklidnilo.“* Druhý tým velmi rychle získal pocit, že všemu rozumí a pochopil agilní řízení doslova jako vlastní řízení, proto byli členové nespokojeni se zásahy kouče a nechtěli přijmout zodpovědnost, kterou agilní řízení přináší. Avšak změnu jako takovou akceptovali. Koučka uvedla, že v týmech převažují spíše agenti změny.

Další dotazovanou byla respondentka č. 3, která poukazovala na nespokojenost lidí, ne tolik se změnou jako takovou, ale jak zaměstnanci vnímají vysoký management. *„Za mě by jim nejvíce pomohlo, kdyby se osobně dostavilo hlavní vedení společnosti a lidem řekli, proč se to děje. Nechávat takto zásadní věc bez osobní podpory vedení, je*

chyba, lidé to tak vnímají a často to zmiňují.“ Zde je patrné, že týmy, které respondentka koučuje, by uvítaly přímý kontakt s vedením při vytváření změny, případně alespoň vysvětlení, proč se celá změna děje. Zde převažují nezúčastnění diváci.

Rovněž respondentka č. 4 zmiňovala, že by lidé ocenili, kdyby management změnu prezentoval osobně, jinak změnu akceptují. *„Nemůžu říct, že by byli nějak spokojeni se změnou, spíš ji berou, že je. V koučovacích rozhovorech i týmových schůzkách si nestěžují, uvítali by, kdyby vedení přišlo osobně, což teď nejde kvůli situaci co je, ale na druhou stranu tu nejvyšší vedení nebylo často ani před tím. Osobně si myslím, že to přidanou hodnotu nemá, aby nejvyšší vedení objíždělo všechny oblasti, to by nedělali nic jiného, ale lidé mají jiný názor.*“ Zde převažovali spíše nezúčastnění diváci.

Komentář: když respondentka č. 4 hovořila o návštěvách nejvyššího managementu, působila zoufale. Z jejího projevu bylo patrné nepochopení, proč lidé na tom tolik trvají, a je žádoucí, aby návštěvy byly pravidelné. Při odpovědi začala gestikulovat rukama více než u ostatních otázek. Pokračovalo nadšené vyprávění o tom, jak právě toto vedení pro lidi připravuje online rozhovory, různé workshopy a novinky na vnitřním webu, aby byli stále v kontaktu se zaměstnanci a podpořili tak myšlenky a inovace firmy. Toto téma přesto ukončila poznámkou, že nechápe, proč je to pro zaměstnance nedostatečné.

Respondentka č. 5 popisuje spokojenost se změnou u zaměstnanců, nicméně to provází faktory, že tým je vytížen a nemá tolik čas začínat s novými ceremoniami a řízením. Zatím vytváří pouze týmová pravidla, aby mohli fungovat jako samoříditelný tým, těmi základními pravidly jsou řízení dovolených a směn. *„Jo jo, jsou spokojeni, oba týmy jsou dost vytížené změnami, které jsme museli díky covidu zavést v týmech, proto nebyl tak velký prostor pro konečnou změnu řízení, zatím děláme jen velmi malé krůčky a s tím jsou spokojeni. To víš jedná se o tým mladých lidí a přijde mi, že líp i reagují na změny.*“ Zajímavé porovnání v rozhovoru bylo, že týmy složené z mladších zaměstnanců se uměly lépe adaptovat na změnu. Převažují agenti změny.

Další tázanou byla respondentka č. 6, která v rozhovoru uvedla, že největším úskalím ve spokojenosti zaměstnanců byly vysoké počty požadavků, a vzhledem k množství práce nebyl prostor pro schůzky ohledně adaptace na změnu. *„Tým je převážně se změnou nespokojen, nahlížejí na ni jako na zdržení od práce. Stále se mě ptají, jestli ta nebo ona*

schůzka je nutná, když mají tolik práce. Někteří se snaží koučovací schůzky bojkotovat tím, že budou mlčet nebo na každou moji otázku reagují tím, jestli mohou už jít, že práce stojí. V týmu jsou ale i lidé, kteří ve změně vidí smysl, jen je štvě, že ta práce opravdu stojí, když máme schůzku. To, co děláme abychom se adaptovali na změnu, nepovažují jako důležitou práci v tu chvíli, není to pro ně ještě dostatečně hmatatelné. “ Zde je patrné, že pokud by bylo možné přerušit dosavadní práci a začít od nuly, lidé by změnu lépe přijali a více spolupracovali, nicméně jsou procesy, které nelze přerušit tím, že organizace je ve statusu změny. Koučka uvedla, že v tomto velkém týmu jsou převážně nezúčastnění diváci, ale i tradicionalisté a odpůrci změny.

Hartlův stručný psychologický slovník (2004, str. 259) definuje spokojenost jako *„příjemný pocit z dobrých vztahů a dobře vykonané činnosti; trvá-li déle, je demotivující.“* Vždy se jedná o subjektivní pocit jedince. Existují činnosti, při kterých je spokojená jedna osoba, avšak nemusí být druhá. Spokojenost je spojena s emocemi a potřebami, zjednodušeně řešeno je opakem nespokojenosti. V oblasti zaměstnání spokojenost zastává roli pozitivního vnímání pracovních činností, dobrého ohodnocení, ať už finančního či slovního, závisí na hodnotách a postojích zaměstnance. Dále bývá spokojenost spojena s uspokojivými pracovními podmínkami.

Není pochyb o důležitosti zaměstnání pro každého jedince, přínosy jsou existenční a materiální, čímž se rozumí mzda a jiná finanční odměna, nicméně vede k získání zkušeností, vědomostí a pochopení sama sebe, společnosti. Podporuje tvořivost, kooperaci a společenské vztahy, vytváří podmínky pro integraci do společnosti jako takové. Další princip je estetický a kulturní, člověk díky své odvedené práci, či dílu může vejít do povědomí společnosti, například uvedením nového léku, filozofické úvahy aj. Pokud je pro zaměstnance práce zábavou a koníčkem hovoříme o principu relaxačním (Novosad, 2011, str. 41).

Dle Kociánové (online, cit. 2021-02-02) faktory posilující pracovní spokojenost jsou:

- „*průhledná organizační a personální politika;*
- *jasné a přiměřené určené cíle vlastní práce;*
- *různorodá práce;*
- *možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie;*
- *příležitosti využití vlastních schopností a zkušeností při práci;*
- *ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině;*
- *finanční ohodnocení;*
- *optimální spolupráce a mezilidské vztahy;*
- *bezpečnost vykonávané práce.“*

Respondentky kladly důraz, na překombinování rolí či nadměrné množství rolí u jedince, což vede k přepracovanosti a následné potencionální nespokojenosti nebo vyčerpáním zaměstnance. Uváděly, že někteří zaměstnanci si kromě základní zpracovatelské role a té agilní, chtěli převzít i role za méně aktivní kolegy. Zde byl kladen důraz, ze stran koučů, aby role přenechaly ostatním členům týmu, protože takové množství činností nemohou dlouhodobě zvládat. Respondentka č. 1 uvedla, že jedna členka týmu, chtěla souběžně, vykonávat činnosti pěti různých rolí. Vzhledem k tomu, že nechtěla od svého rozhodnutí upustit, bylo jí vyhoveno. Avšak v krátkém časovém období sama přiznala, že všechny činnosti nemůže obsáhnout a zvládnout, proto se rozhodla ponechat je zbylým členům týmu.

Takových zkušeností měly respondentky více, někteří kolegové chtěli obsáhnout většinu činností týmu, jiní by nejraději zastávali roli pouze zpracovatelskou. Dále uváděli, že zaměstnanci, kteří před změnou disponovali rozhodovacími kompetencemi, si tyto kompetence chtěli ponechat, což se neslučuje s agilní metodikou. Tým by měl dělat společná rozhodnutí a kolektivně činnosti řídit. Zaměstnanci si mohou zvolit týmovou roli, kterou chtějí zastávat, pokud s tím ostatní členové týmu budou souhlasit. Nicméně nemusí to znamenat, že pro danou roli disponují klíčovými kompetencemi, které jsou pro danou funkci potřebné, například dostatečnou znalostí procesu, schopnost přizpůsobit se (adaptovat), flexibilitou, zběhlostí v používání pracovních technik a schopnost nést zodpovědnost.

Analýza rozhovorů a výsledky – přechod z liniově-funkčního na agilní řízení

Dalším výzkumným problémem byl přechod z liniově-funkčního na agilní řízení v organizaci a jeho přijetí zaměstnanci. Většina dotazovaných respondentů se shodla, že pracovníkům je agilní řízení cizí a nedokáží si přestavit, že jednou budou jejich týmy zcela samořiditelné. Velký strach plynul z přijetí odpovědnosti za výsledky celého týmu a odbourání vedení, jak ho doposud znali, tedy zrušení liniového manažera, který řídil denní operativu a zodpovídal za plnění úkolů v týmu a výsledný produkt či službu. Střední management Odcházal (2007, str. 141) popisuje jako střední linii (ML – Middle Linie) „*do střední linie patří střední management, jednotlivci nacházející se mezi strategickým vrcholem a operačním jádrem. Střední linie je přímo odpovědná strategickému vrcholu. Střední management předává informace nahoru dolů v hierarchii organizace, provádí příslušná rozhodnutí, zajišťuje řešení interních problémů a řídí vztahy s dodavateli, zákazníky a ostatními zainteresovanými skupinami z okolního prostředí.*“ Právě hlavním znakem této organizační struktury byla přítomnost přímého nadřízeného, což stanovovalo, v organizaci pevnou hierarchii.

Dále se obávali společného finančního ohodnocení, které doposud bylo individuální, a každý byl odpovědný pouze za své plnění cílů, týmové cíle byly zakomponovány v hodnocení vedoucích pracovníků. Přidanou hodnotu viděli ve zvýšení produktivity, efektivity a flexibility týmu, v rozporu s tím však byly myšlenky pokud bude firma efektivnější, zda se nerozhodne ke snižování kapacit v týmech. Dle Dědiny (2007, str. 20) obsahuje produktivita účinnost a efektivitu, individuální i organizační výkon. Účinností se rozumí to, jaká je úspěšnost při dosahování daných cílů, efektivností se rozumí dosažení cíle při nejmenším možném množství zdrojů.

Respondentka č. 1 v rozhovoru uvedla následující: „*bojí se toho, že bude víc práce, kvůli odpovědnosti, kterou předtím měl vedoucí. S myšlenkou agilního řízení se nikdy nesešli, proto nevědí co očekávat. Aktivně pracujeme na adaptaci lidí, ale i tak se sem tam stane, že čekají direktivní odpověď co dělat a co nechat na jindy, místo, aby to projednali týmově a rozhodli se společně.*“ Je zřejmé, že nedůvěra plyne z nezkušenosti lidí s agilním řízením, doposud zaměstnanci znali pouze lineární řízení, kdy hlavní odpovědnost přebírala zodpovědná osoba, tedy vedoucí pracovník.

Podobně popisovala své zkušenosti i respondentka č. 2. Zaměstnanci patrně mají největší strach z přijetí vlastní odpovědnosti a společného hodnocení celého týmu. *„Je problém v odpovědnosti, nechtějí rozhodovat, radši by byli, kdyby zodpovídal za výsledky vedoucí, ale zároveň se jim líbí, že mohou svým rozhodnutím zasahovat. Takový paradox, asi by chtěli rozhodovat jen v méně důležitých věcech, aspoň tak to na mě působí. Druhý tým by zas chtěl rozhodovat o všem, což nejde, opravdu mají pocit, že již jsou samoříditelným týmem a moc neberou, že jsou v adaptaci.“* Zaměstnanci se evidentně ještě nesžili s filozofií agility a neustále se ohlížejí na dobu před přechodem na agilní řízení, bojí se přijmout novou roli týmu, myšlenku samo-řiditelnosti přijímají jen v případě malých rozhodnutí.

Respondentka č. 3 uváděla převážně strach týmu o finanční ohodnocení. *„Tým má strach ze společných cílů, hlavně z toho, že budou hodnoceni jako tým. Jako kouč tomu rozumím, často tento strach zmiňují, lidé se bojí chybovat i když je jim stále vysvětlováno, že chyby jsou také důležité, protože vedou ke změnám a ty jsou podstatou myšlenky AGILU. Zatím nikdo o peníze nepřišel, i když mají společné cíle, a to je dobrý krok pro změnu jejich myšlení.“* Základem agility týmové spolupráce je právě nacházet nedostatky, chyby a odstraňovat je co nejrychleji, a tak i reagovat rychle na změny, které z takového zjištění vyplývají. Je pochopitelné, že se lidé obávají o své hodnocení, pokud je chybovost do něj zakomponovaná. Nicméně v tomto rozhovoru přechod z lineárního řízení na agilní nebyl patrný, překážkou byly převážně agilní metody, hodnocení a nespokojenost s prezentováním změny.

Respondentka č. 4 v rozhovoru uvedla, že lidé změnu přijímají, nicméně pro ně byl pochopitelnější původní styl řízení pro oddělení provozu. *„Často zmiňují, že nevyvíjejí žádný systém a v agilním řízení se často mluví o software a projektech, tak moc nerozumí tomu, proč by celá organizace měla být agilní. Neznamená to, že by změnu neakceptovali, jen to prostě nechápou. Teď musí nad prací přemýšlet jinak, předtím přemýšlelo více vedení. V čem vidí opravdu přínos, je spolupráce s jinými týmy a odděleními, mezi některými byla zbytečná nevráživost, jiný tým měl pocit, že stále chybují a tak, ale teď, když spolupracují napříč, zjišťují, jak vlastně celý proces funguje.“* Jak již bylo uvedeno, oddělení provozu není vývojový tým, zpracovávají servisní požadavky klientů, nicméně projektem nemusí být pouze dodávka požadované služby nebo zboží

klientovi, ale kdo jiný by měl dávat podněty ke změnám než tým, který požadavky zpracovává, i to může být projektem. Agilní řízení, nemusí být pouze projektové.

Respondentka č. 5 popisovala kladný postoj zaměstnanců k přechodu organizačního řízení, zajímavá v rozhovoru byla znalost zaměstnanců v nových hodnotách a strategii organizace. „*Dobře chápou strategii firmy, s hodnotami se ztotožňují, dost se doptávají jak co nové fungování obnáší, a chtěli by si zkusit agilní metody, které v jiných týmech už běží.*“ Ztotožnění a pochopení hodnot organizace a její nové strategie je velmi důležité, pokud zaměstnanci důvěřují své organizaci, vede to k úspěchu.

Respondentka č. 6 uváděla problémy, se kterými se potýká v koučovaných týmech. Lidé jsou nespokojení s přechodem na nové řízení a odmítají ho, nerozumí jeho přidané hodnotě a nechtějí přijmout odpovědnost, která se s tím váže. „*Lidé si často stěžují, že není jasné na koho se mají obracet a kdo rozhodne ve věcech, v kterých jako tým rozhodovat nechtějí. Velmi negují agilní řízení a říkají, že se pro jejich práci nehodí. Co fakt často slyším je, že nebudou přece dělat rozhodnutí místo vedoucího, kterého jim sebrali, když mají stejné peníze, však vedoucí byl placen za svoji zodpovědnost, a jim plat nikdo nezvedl za to, že budou mít větší odpovědnost. Vidí většinou nevýhody, ale z rozhovorů je jasné, že měli se svým vedoucím velmi blízký vztah a často na něj spoléhali, ta však byla přepracovaná, jelikož dělala práci i za ně. Často také říkají, že vše trvá, kdybych je měla citovat: kvůli každé malé prkotině musíme dělat schůzky abychom se dohodli společně.*“ Z rozhovoru bylo zřejmé, že lidé nechtějí přijmout více činností a zodpovědnosti, jelikož tomu neodpovídá adekvátně jejich plat. Otázkou zůstává, zda je výhodou mít v organizaci více přepracovaných vedoucích pracovníků, nebo kvalifikovaných lidí co se nebojí převzít týmovou zodpovědnost a spolupracovat jako tým.

Zaměstnanci pod vedením jednoho vedoucího pracovníka, tedy v liniové organizační struktuře, často spoléhají, že důležitou denní operativu zvládne vedoucí pracovník, těm se většinou obtížně důležité činnosti někomu delegují. Dědina (2007, strana 145-146) popisuje chování lidí ve funkční struktuře delegováním specifických úkolů, pro které jsou charakteristické dovednosti a zkušenosti zaměstnanců. Kariéra zaměstnanců, vzhledem k odbornému zaměření, je zřejmá. V oblasti strategie je rozhodování ze strany

vrcholového managementu a spolupráce pracovníků v rámci útvaru, nikoliv celého podniku. To znesnadňuje práci na projektu v případě, že se na něm podílí více útvarů, a také je nejednoznačné určení výsledného snažení daných útvarů při vyhodnocování výsledků organizace. Naopak chování zaměstnanců v maticové organizační struktuře se vyznačuje posílením dovedností a schopností, pružností při reakci na potřeby zákazníků a dochází ke zvyšování motivace zaměstnanců a podněcování týmové rozhodování. Značnou nevýhodou absence přímého nadřízeného je, což prodlužuje čas při rozhodování, že zaměstnanci se musejí častěji scházet, aby došli společného rozhodnutí. K dosažení efektivní spolupráce je potřeba řádný výcvik v týmové práci.

Smyslem agilních činností je kontinuálně a trvale zabezpečovat konkurenční schopnosti podniku/organizace. Získávání a udržování lidí, kteří chtějí a umí, disponují specifickými i obecnými dovednostmi a znalostmi, proto také vychází i personální činnosti z firemní strategie. Jedním z problémů, které mohou nastat v souvislosti s týmovou prací je, jak rozdělit odměny, bonusy mezi členy týmu. Alokace odměn je nedílnou součástí většiny zaměstnání a výborným nástrojem pro zvyšování produktivity zaměstnanců, motivuje je. Nicméně se ve výsledku mohou prohlubovat konflikty mezi požadovanou spoluprací, někteří lidé chtějí vyniknout jako jednotlivci a být mistry ve své oblasti. U členů týmu je žádoucí spolupráce, sdílení informací a výměna průběžné zpětné vazby s cílem zjistit jejich zásluhy (Abrahamsson, Baskerville, Conboy, Fitzgerald, Morgan, Wang, 2008, str. 35).

Analýza rozhovorů a výsledky – zapojení zaměstnanců do změny

Pro zajištění nejvyšší akceptace změny v organizaci je kladen důraz na zapojení zaměstnanců do transformační strategie, což má za cíl odbourat negativní postoj k probíhajícím změnám. Zaměstnanci se pak snáze dostávají k podstatným informacím, nemají pocit, že by jim byly zatajovány. Přímá komunikace s vedením organizace vyjasňuje názory a nemůže tak dojít k nepochopení nových strategií či důvodu, proč ke změně bylo přistoupeno. Participace, neboli sdílení, a podílení se na změnách pomáhá aktivnímu zapojení zaměstnanců, i těch, kteří se snaží změnu negovat, může vést k pozitivní změně postojů u těchto zaměstnanců, pokud budou mít pocit, že se podílejí na rozhodnutí, jež se jich bezprostředně týkají. Je patrné, že pouhé instrukce, i když jsou

konkrétní, nejsou dostačující pro přijetí změny. Stejného názoru o větší zapojení do změny byli i zaměstnanci, dle vyjádření koučů, instrukce jsou nástrojem pro provedení změny, nikoliv pro její pochopení a přijetí.

Respondentka č. 1 uvedla, že tým chtěl být více zapojen do transformace a podílet se na rozhodování: *„Moc se lidem nelíbí, že nevědí co bude dál. Vše se mění i rozhodnutí vedení, oni by se chtěli zapojit do rozhodování, mít hlas v některých oblastech říct, si co potřebují. Instrukce spíš pomáhají pro samotné fungování týmů, ale smysl mě nedávají. Na obtíž je jim také to, že některé týmy někdy mají informace třeba dřív, to je pak nemilé i pro mě. Mají pocit, že se s nimi pak nejedná na rovinu.“* Zde je patrné, že zaměstnanci chtějí být zapojeni do transformace, aktivně se na ní podílet, Správné načasování společné komunikace, je nedílnou součástí kvalitního řízení managementu. Pokud se k zaměstnancům dostávají informace postupně od jiných týmu, mohou mít pocit odloučení ze stávající firemní kultury.

Následně uvedla respondentka č. 2 podobné zkušenosti, v oblasti zapojení zaměstnanců do změny, týmy zmiňovaly převážně společné tvoření hodnot. *„Pokud se budeme bavit o zapojení týmu do změny, troufám si říct, že do rozhodování zapojení nejsou, pouze do plnění úkolů. Sami se shodují, že v drobných věcech týmového charakteru rozhodovat mohou, například plánování dovolených, ale ve velkých strategických cílech organizace nemohou zasahovat. Zás na druhou stranu, nemají znalosti jako vedení ohledně nákladů, lidských zdrojů atd. Nicméně v oblasti zlepšování procesů a potřeb klientů by mohli mít větší slovo při tvorbě strategie. Teď ale tuhle možnost mají v rámci agilního řízení, ale pravdou je, že při tvorbě změny, nebo do toho jak bude probíhat zapojení moc nebyli. Sami uvedli, že by to uvítali.“*

Další dotazovanou byla respondentka č. 3, která v rozhovoru uváděla důležitost podpory nejvyššího managementu v oblasti zapojení zaměstnanců do změny *„Jako kouč jsem vyslechla nejčastěji od koučovaných, že by uvítali podporu ze strany nejvyššího vedení. Chtěli mít pocit, že je do transformace zapojují. Chtějí, aby byli zaměstnanci vyslyšeni. Nestěžují si tolik na to, že do změny, jako takové nemůžou hovořit, ale spíš na to, že ani nikdo moc nechtěl, aby hovořili. Sice sami uvedli, že probíhalo několik dotazníků spokojenosti. Ptali se jich tehdejší vedoucí na podněty, ale stále měli*

pocit, že je to pouze z popudu přímého nadřízeného, ne od vedení firmy.“ Podpora zaměstnanců je velmi důležitá, zaměstnanci si zaslouží být ve své práci spokojeni, jelikož následně budou odvádět svou práci kvalitně, proto by do nich měl zaměstnavatel investovat, potřebný čas, a také by měl chtít slyšet jejich názor.

Další dotazovanou byla respondentka č. 4, která hovořila o smyslu zapojení zaměstnanců a velmi tuto myšlenku podporovala. Sama uvedla, že nyní jsou lidé zapojováni jsou do průběhu změny, ale pouze v oblasti provozu (Operations), avšak do celé transformace a rozhodování o tom, zda proběhne, zapojeni nebyli. *„Ano, zapojení je hodně důležité. Jak mohou lidi jinak pochopit to, co se vůbec děje. Sem tam od lidí slyším, proč se vše vůbec mění, když to fungovalo. Neshledávali původní fungování nikterak špatným. Používají také větu „o nás bez nás“, ale zároveň vidí, že do fungování a změn v provozu už hovořit můžou. Je pravdou, že něco neovlivní, protože je to dáno celou strategií organizace. Nejsem si jistá, jestli všechny rozhodující schůzky, co mělo nejvyšší vedení ohledně celé transformace, by pro ně byly přínosné. Projednávaly se náklady firmy, strategie atd., k čemuž by až tolik jejich názor nebyl přínosný. Zapojení zaměstnanců do procesu změn smysl má, už jen protože se pak se změnou lépe sžijí, takto ten přínos chápou i oni.“*

Respondentka č. 5 byla v této zkoumané oblasti stručnější než ostatní. Pracovníci převážně uváděli, že by stejně neměli čas se moc zapojovat. Chápu, proč ve velkých otázkách nebyli přítomni při vytváření strategie. Uvítali by prostor v pracovní době pro získávání informací a novinek z interního webu. Zde právě nejvyšší management uvádí důvody transformace, jak postupují změny, a co se již povedlo. *„Chtěli by víc informací, to je, co potřebují. Nechtějí to slyšet jen od rolí zde v provozu ale i od vedení, někteří zmiňují, že sledují inspirativní videa na našem webu, ale nemají moc prostor na ně koukat v práci. Zapojení do vytváření změny by uvítali, ale zas zmínili, že nemusí být u všeho. Přesné instrukce jsou určitě velmi důležité, ale nevedou k pochopení smyslu.“* Většina respondentek kladla důraz na informovanost zaměstnanců. Inspirativní videa na interním webu a jiné informace k vývoji změny jsou perfektním nástrojem. Pokud organizace tento nástroj již má, doporučením je poskytnout zaměstnancům prostor jej využít i v pracovní době. Například stanovením pevného časového rozmezí, které mohou využít pro čerpání těchto informací.

Poslední dotazovanou byla respondentka č. 6, která popisovala rozpor zaměstnanců v rozhodnutí ohledně transformace a agilního řízení, na které v rámci transformace přešli. *„Dostali instrukce, které jsme dostali od nejvyššího vedení. Dle týmu vedení nebylo zcela upřímné a nepodalo takové množství a přesnost informací, jakou by si zaměstnanci představovali, proto by do schůzek ohledně rozhodnutí, že se změna bude odehrávat, chtěli být zapojeni. Dále uvádějí, že vedení zapomíná samo být agilní, to je přece principem AGILU, aby všichni byli do transformace zapojeni. Zde nemohu úplně souhlasit, zda jde srovnávat rozhodnutí organizace o průběhu transformace a agilní řízení jako takové, když bylo vlastně předmětem té změny. V době rozhodnutí ještě firma agilní nebyla, ale ano zapojení, by měli být více.“*

Nolen-Hoeksema, Fredrickson, Loftus a Wagenaar (2012, str. 420) definuje motivaci takto *„stav, který aktivuje chování a dává mu směr. Subjektivně je vnímán jako vědomá touha – touha po jídle, pití, sexu. Většinou se můžeme rozhodnout, zda se těmito touhami necháme vést, nebo ne.“* Nás bude zajímat motivace ve vztahu pracovního prostředí. Motivace je nejčastěji spojována s Maslowovou hierarchií potřeb nebo Herzbergovou teorií hygienických faktorů, u obojí je kladen důraz na naplňování individuálních potřeb člověka.

Někdy se management mylně domnívá, že motivovat zaměstnance lze pouze prostřednictvím finančních odměn či ohodnocení například formou pohyblivé bonusové složky mzdy. Abraham Maslow ve své pyramidě potřeb, ukazuje nezbytné potřeby pro člověka, kdy na špičce této pyramidy je uznání a seberealizace. Tu si můžeme vztáhnout na běžný život, vztahy, ale i na právě život profesní. Práce umožňuje vytvářet společenské hodnoty, vztahy pracovní i mimo zaměstnání. Zajistit existenci člověka a užitečnost jedince pro společnost, v které se jedinec nachází, zvyšovat hmotné a kulturní úroveň.

Motivace je složka vedoucí k výkonu a angažovanosti zaměstnance, proto je nezbytné své zaměstnance motivovat. Koučové v organizaci XY používají pro zjištění motivujících prvků u zaměstnanců Motivační karty, na kterých jsou různé obrázky určující, co je pro zaměstnance stěžejní v naplnění potřeb, např. mistrovství, vztahy v zaměstnání, vlastní zodpovědnost, finanční ohodnocení aj. Pomáhají tak lepšímu pochopení jednotlivců, lze je využít i pro týmovou práci, a tím zlepšit spolupráci v týmu. Právě zapojení

zaměstnanců do vytváření strategie změny by je motivovalo k lepšímu přijetí a odbourání obav. Dalším faktorem by bylo zlepšení informovanosti zaměstnanců, což je utvrdilo ve smyslu transformace organizaci.

Kazuistika

Autorka práce byla sama svědkem rozporného chování u zaměstnanců v oblasti zapojení do změny, když se zúčastnila týmového workshopu týmů respondentky č. 6. Schůzka zprvu probíhala velmi poklidně, ale v průběhu času se snižovala nálada i energie týmu a atmosféra začínala houstnout. Smyslem workshopu bylo týmové zapojení a spolupráce v oblasti pravidel v týmu. Lidé si v rámci změn mohli vytvořit vlastní týmová pravidla, která následně musely být dodržována. Prvním úkolem bylo dohodnutí pravidla, jenž sloužilo pro hlasování týmu. Již zde panovaly drobné neshody, ale po patnácti minutách se tým shodl na nutné účasti a počtu souhlasů k uvedení rozhodnutí jako platného. Následovala pravidla týmu, kdy každý jednotlivec měl k dispozici pět barevných lístečků, na které měl vepsat čísla 1–5 pro určení důležitosti (1 – velmi důležité, 5 – nejméně důležité), a k daným číslům přiřadit pravidla, která by v týmu uvítal a rád dodržoval. V podstatě se tým shodl na pravidlech, lišila se pouze důležitost, většinou o jeden či dva stupně. Všechna pravidla byla nalepena na zeď a srovnána dle podobnosti.

Pravidla, která byla naprosto odlišná, byla umístěna stranou. Takto si tým vydefinoval pravidla, jež si odsouhlasil, a společně se domluvili na jejich dodržování. Nicméně následoval detailní popis daných pravidel, aby byly jasné a nesporné pro všechny. Právě zde vznikla nepochopení a vzájemné dohady, například byl jasně stanoven a detailně popsán princip výběru dovolených a volných dnů, které poskytuje zaměstnavatel. V tuto chvíli lidé začali napadat pravidla různými a málo pravděpodobnými situacemi, které by mohly nastat, a tak by nemohly být pravidla dodržena, což vyústilo až k dohadům. V tu chvíli začala více než polovina týmu hlásat, že vlastně o změnách rozhodovat nechtějí, ať rozhodne vedení, přitom na jiných schůzkách si stěžovali, že původně zapojeni nebyli. Otázkou zůstává, pokud se nedokázali dohodnout na malé změně, zda by právě zapojením do transformace nezačali celou změnu bojkotovat. Koučka následně debatu ukončila a rozhodnutí týmu

„zaparkovala“ k vyřešení na jinou schůzku. Poprosila tým, aby zkusili vymyslet benefity, které plynou ze zapojení zaměstnanců do změn. Workshop končil diskusí na téma těchto benefitů.

4.3 Komparace změny

Abychom mohli lépe uchopit změnu, která v organizaci probíhá, je nutné provést komparativní analýzu. Ochrana (2019, str.58) popisuje, že podstatou komparace „je vyhledávání shod a odlišností u porovnávaných entit.“ V této práci se zaměříme převážně na hledání odlišností, jelikož v probíhané transformaci organizace je patrné, že upouští od liniového stylu vedení a přechází k agilitě. Podstatné je zaměřit se u entity na konkrétní znaky a u těch dochází k porovnání. Obecně jsou rozlišovány dva druhy komparace – kvalitativní a kvantitativní. „Kvalitativní komparace se koncentruje na porovnání kvality, na hledání odlišností mezi jednotlivými zkoumanými (jsoucný).“ (Ochrana, 2019, str. 58).

Základem komparativní metody je formulace cíle srovnání, následuje definování objektu, nejlépe v časové ose, tedy, co bude srovnáváno. Vzhledem ke krátké časové ose bude komparativní metoda diachronní. Následuje stanovení shod a rozdílů daných objektů, abychom mohli odlišit, v čem se shodují, a čím se liší. V práci bude použita výkladová komparace, neboli popisná, ta „si klade za cíl vysvětlit shody a rozdíly, objasnit souvislosti a příčinné vztahy, tedy předejít od popisné komparace ke komparaci interpretující“ (Hroch, 2016, str. 35).

Nyní si popíšeme fungování v organizaci před a po změně, se zaměřením na porovnání odlišností a shod. Před transformací praktikovala organizace řízení formou lineárně-funkční organizační struktury. Hlavní znaky této struktury je (byla) **přítomnost vedoucího** pracovníka pro každý tým a oddělení s jasně stanovenou hierarchií. V původní lineárně-funkční struktuře, byly informace o rozhodnutí a instrukce k jeho provedení předávány od představenstva, po jednotlivých patrech hierarchie směrem dolů. Se změnou došlo k **odstranění středního managementu**, tedy jednotlivé týmy nemají přímého nadřízeného pracovníka.

Díky změně v organizačním řízení z liniově-funkčního na agilní (maticové) se podařilo urychlení zpracování požadavků klienta a hlavně získávání průběžné zpětné vazby od klienta. Před změnou byl organizaci zadán klientský (klientem) požadavek, který následně procházel oddělením kde se na něm pracovalo a klient po čase obdržel výsledek. Vzhledem k rychlosti zpracování požadavku se mohlo stát, že klient již danou službu nechtěl, nepotřeboval nebo nevyužil. Proto organizace reagovala na potřeby klientů a přešla k principu agility, kde se získává **zpětná vazba od zákazníků průběžně**.

Problém nastával převážně v komunikaci mezi různými odděleními a týmy, docházelo k nepochopení a zpomalení změnových požadavků. Cílem agilního řízení je tyto nedostatky odbourat. Prvním rozdílem je **forma komunikace k zaměstnancům**. Před změnou byl postup komunikace lineární, byly zde jasně definována pravidla a úkony pro provedení práce, včetně časového ohraničení. V agilním řízení je komunikace uvnitř organizace transparentní, nejvyšší vedení učiní rozhodnutí, jenž předá všem zaměstnancům. Týmy, které danou problematiku řeší, si pak činnosti rozdělí na dílčí kroky a samostatně rozhodnout, kdy dané kroky zpracují. Výjimkou jsou zákonem stanovená pravidla např. zákonné lhůty. Dalším zásadním rozdílem, sledujícím naplnění funkce agilního řízení, je **způsob rozhodování a kontroly průběhu aktuálních úkolů**. Před změnou o detailech provedení práce rozhodoval přímý nadřízený pracovník, ten také kontroloval výsledky práce podřízených zaměstnanců. Po změně je kontrola prováděna kontinuálně členy týmů a hned dochází k odstranění nedostatků. Hodnotícím prvkem je výsledný produkt.

Dalším rozdílným prvkem je **náplň činností zaměstnanců**. Před změnou měli zpracovatelskou roli a jejich činnosti byly omezeny na úkony spojené se zpracováním požadavků klienta. Po změně z lineárně-funkčního způsobu řízení na agilní se rozšířily činnosti a role, které jednotliví zaměstnanci v rámci týmové spolupráce zastávají. Nadále tak zastávají současnou funkci zpracovatele a dále pak role, které vznikly pro potřeby samo-řiditelnosti týmu, jako například roli garant procesu, nebo člen týmu odpovědný za kvalitu výstupu. Tím se rozšířily i samotné činnosti, které se museli zaměstnanci naučit a přijmout za jejich výkon odpovědnost. Role nepřibýly pouze členům provozních týmů, ale **vznikly i role nové**, jako jsou kouč, vlastník procesu atd. a zanikla role původní a to přímého nadřízeného.

Důležitým faktorem pro úspěch agilního řízení je **spolupráce napříč organizací**. Před změnou většina týmů neměla představu, jaké činnosti vykonávají jiné týmy a díky tomu nemohli dávat podněty ke změnám či si říct o pomoc se složitými případy. U složitých případů často docházelo k přenášení odpovědnosti napříč týmy, to nevedlo k vyřešení problému, ale pouze k prodloužení doby než byl tento případ vyřešen. Po změně je navázaná spolupráce mezi týmy, a ty se dokonce do jisté míry mohou mezi sebou v určitých činnostech suplovat. Spolupráce tkví v řešení společných problémů, hledání řešení a ve snaze o urychlení procesu.

Závěrem před změnou na agilní řízení byla organizace rigidní ve vývoji procesů organizace práce a u změnových požadavků se čekalo dlouho na výsledek i zpětnou vazbu. Po změně organizace je organizace schopna rychle reagovat na změnové požadavky a je více přizpůsobivá. Nyní má jasně stanoveny strategické body, a které se může při dílčích změnách probíhajících v organizaci odkazovat. Před změnou měly oddělení vlastní strategie, které se ne vždy slučovaly se strategiemi ostatních oddělení. Díky agilnímu řízení tvoří společné hodnoty platné pro celou organizaci a všechny její zaměstnance.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zjistit vliv změny na zaměstnance z hlediska spokojenosti, a jejich postoje z pohledů koučů při přechodu organizace z liniově-funkčního řízení na agilní. V neposlední řadě bylo cílem zjistit smysl zapojení zaměstnanců do procesu změny, které bylo klíčovým prvkem k odbourání nespokojenosti a strachu z probíhající transformace organizace.

Pomocí kvalitativního průzkumného šetření autorka uskutečnila rozhovory s šesti respondenty organizace, kteří v ní zastávají roli kouče. Ze získaných poznatků nelze vyvodit obecné závěry, nicméně je lze použít ke komparaci s informacemi získanými v části teoretické. První okruh otázek byl použit pro identifikaci respondentů vzhledem k náplni koučovaných týmu, délky a stupně zapojení týmu do probíhající změny v organizaci. Druhý okruh otázek byl směřován k hlavní průzkumné otázce, a to ke spokojenosti zaměstnanců. Třetí okruh otázek se týká pohledu koučů na postoje zaměstnanců při změně organizačního řízení. Posledním okruhem je zapojení zaměstnanců do procesu změny.

Teoretické části práce se autorka zaměřila na definování pojmů změna, organizační struktura a změna organizační struktury. V této části také byla vysvětlena důležitost organizační kultury, vytváření hodnot, vztahů vně organizace a obav plynoucích ze změny. Dále byly vysvětleny klíčové pojmy AGIL, agilní řízení a koučování. V praktické části byla pozornost autorky zaměřena k zjišťování názorů a poznatků respondentů a to směrem k průzkumným otázkám. Tato část byla doplněna autorčiným popisem vlastní zkušenosti a zkušenostmi dotazovaných.

Průzkum v oblasti spokojenosti zaměstnanců se změnou odkryl patrný rozdíl, že byla změna pro zaměstnance, kteří nebyli řádně informováni a do změny zapojeni, zatěžující. Percepce změny v oblasti spokojenosti zaměstnanců tkvěla v informovanosti, proč změna probíhá a jaké strategické kroky sebou nese. Jedním z faktorů, které posilují pracovní spokojenost je právě průhlednost firemní politiky a jasných cílů. Pokud by organizace jasně definovala již na začátku svoji strategii, upevnila by vnímání zaměstnanců a mohla je pozvolna připravovat k transformaci a tím posílit společné hodnoty. Koučové uváděli, že u změny je nutné jasně definovat cíle, nestačí pouze rozkrýt strategii organizace.

Dále zmiňovali potřebu konkrétních definicí pro role, představení agility od odborných školitelů. Tyto aspekty by zaměstnancům pomohly v akceptaci změny. Autorce práce bylo umožněno nahlédnout, po ukončení průzkumného šetření, do nového konceptu změnové komunikace. Ta se skládala z jasně definovaných cílů organizace, odůvodnění důležitosti změny, zviditelnění strategie, konkrétních kompetencí zaměstnanců a definováním jednotlivých rolí. Z tohoto konceptu je patrné, že organizace reagovala na potřeby zaměstnanců v této oblasti.

Šetřením zaměřeným na oblast přechodu organizačního řízení bylo zjištěno, že zaměstnanci mají obavy převážně v oblasti přijetí odpovědnosti. Dále mají strach ze zvýšení pracovních požadavků, které na ně budou kladeny. Role přímého nadřízeného pracovníka již nebude existovat, a jeho kompetence si přerozdělí tým. To znamená více práce pro jedince i pro tým. S odpovědností je také spojeno hodnocení, zaměstnanci nechtějí být hodnoceni za úkoly celého týmu, ale chtějí být hodnoceni jako jednotlivci. Pokud si však tým stanovuje vlastní cíle, měly by být reálné, tedy dosažitelné. Respondentky se shodovaly, že zde bude nutná blízká kooperace s týmem, aby si takové cíle dokázaly nastavit a pokud je jednatel bude bojkotovat, nebály se udělat rozhodnutí ve prospěch týmu a projektu. Dotahování týmových úkolů nemá být odpovědností jedince, klíčové je aby zaměstnanci spolupracovali. Smyslem agility je kontinuálně a konstantě zabezpečovat konkurenceschopnost organizace.

Závěrem se zaměřil pohled koučů na oblast zapojení zaměstnanců do změny v porovnání s pouhými instrukcemi. Zde deklarovali, že pokud zaměstnanci budou zapojeni do vytváření principů změny, které mohou svými rozhodnutími ovlivnit, bude pro ně průběh změny přijatelnější. V průzkumu bylo zjištěno, že instrukce nebyly natolik konkrétní, aby byly pro pracovníky dostačující. Důraz byl kladen, také na komunikaci ze strany nejvyššího managementu. Bude-li komunikace vedena přímo a včasné, předejde se nepochopení důležitosti změny.

Doporučení ze strany autorky se ztotožňovalo s doporučeními, která plynula z rozhovorů s dotazovanými, tedy vyhradit zaměstnancům čas v pracovní době pro načerpávání informací o průběhu změny na interním webu organizace, včasné a konkrétní informování ze stran nejvyššího managementu, důkladná podpora strategie. Explikace

podstaty cílů vyplývajících ze změny, vyzdvižení výhod a tím utváření společných hodnot vedoucích k vyšší angažovanosti zaměstnanců. Neexistuje všestranný manuál jak řídit změnu, který by se dal použít kumulativně při každé změně v organizaci. Musíme brát na vědomí, že změna se dotýká i zaměstnanců, jedná se o politický proces a co jedinec, odlišné vnímání změn, proto je důležitá ohleduplnost a dostatek času pro představení změn, jejich realizaci a vyhodnocení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., 2020. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0469-2

BARTÁK, J., 2010. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-35-6

CANFIELD, J., P. CHEE., 2017. *Koučinkem k dosažení úspěchu*. Praha: Dobrovský s.r.o. ISBN 978-80-7390-725-9

CEJTHAMR, V., J. DĚDINA., 2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3348-7

ČASTORÁL, Z., 2013. *Management lidského faktoru*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-038-9

ČASTORÁL, Z., 2010. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd., Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 987-80-86723-94-5

DAŇKOVÁ, M., P. PROŠKOVÁ, J. KUBÍČKOVÁ, A., 2014. *Koučování týmu*. GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4871-9

DĚDINA J., J. ODCHÁZEL., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-6996-7

DOLEŽAL, J. a kolektiv., 2016. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-9067-6

FOWLER, M., 2009. *Destilované UML*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-271.2846-4

HABERLEITNER, E., E. DEISTLER, R. UNGVARI., 2009. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2654-0

- HARTL, P., 2004. *Stručný psychologický slovník*. 1. vydání. Praha: Portál. ISBN 80-7178-803-1
- HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum*. 3. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9
- HROCH, M., 2016. *Eseje z komparativních dějin Evropy*. 1. vyd. Praha: Slon. ISBN 978-80-7419-232-6
- CHARVÁT, J., 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1389-6
- CHRÁSTKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5326-3
- JANDOUREK, J., 2009. *Úvod do sociologie*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-644-5
- KUBÍČKOVÁ, L., K. RAIS., 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4564-0
- LUKÁŠOVÁ, R., 2010. *Organizační kultura a její změna*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2951-0
- NOLEN-HOEKSEMA, S., B. FREDRICKSON, G. LOFTUS, W. WAGENAAR., 2012. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*, Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0083-3
- NOVOSAD, L., 2011. *Tělesné postižení jako fenomén i životní realita*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-873-9
- OCHRANA, F., 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-4204-8
- PETRÁŠOVÁ, M., I. PRAUSOVÁ, Z. ŠTĚPÁNEK. 2014. *Mentorink – forma podpory nové generace*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0625-5
- PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4401-8

PODANÁ, R., 2012. *Koučování pro manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-7560-6

PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ, J. MAREŠ., 2003. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-772-8

ŠOCHOVÁ, Z., E. KUNCE, 2019. *Agilní metody řízení projektů*. Praha: Computer Press. ISBN 978-88-025-1497-06

ŠUBRT, J., J. BALON., 2010. *Soudobá sociologická teorie*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2457-7.

ŠULEŘ, O., 2002. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, ISBN: 80-7226-702-7

WHITMORE, J., 2019. *Koučování*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-559-9

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ABRAHAMSSON, P. R. BASKERVILLE, K. COMBOY, B. FITZGERALD, L. MORGAN, WANG. X (Eds.) *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. Berlin: Springer, 2008. ISBN 978-3-540-68254-7

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2

HAZZAN, O., Y. DUBINSKY *Agile Software Engineering*, London: Springer, 2008. ISBN 978-1-84800-198-5

Seznam použitých internetových zdrojů

AGILE MANIFESTO. *Manifest Agilního vývoje software* [online]. [cit. 2020-11-10]
Dostupné z: <http://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>

FIEDEL, L. *Osobnost kouče (recenze knihy s osobními poznámkami)*. [online]. [cit. 2020-10-3] Dostupné z: <https://zivot50plus.wordpress.com/2015/05/11/osobnost-kouce/>

ICF. *ICF Core Competencies*. [online]. [cit. 2020-12-27] Dostupné z: <https://coachingfederation.org/core-competencies>

LYNN, R. The History of Agile. [online]. [cit. 2021-01-31] Dostupné z: <https://www.planview.com/resources/guide/agile-methodologies-a-beginners-guide/history-of-agile/>

KOCIÁNOVÁ, R. *Faktory posilující pracovní spokojenost*. [online]. [cit. 202-02-02] Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Pracovn%C3%AD_spokojenost_%E2%80%93_terminologick%C3%A9_vymezen%C3%AD,_teorie_pracovn%C3%AD_spokojenosti,_faktory_ovliv%C5%88uj%C3%ADc%C3%AD_pracovn%C3%AD_spokojenost

ŠIMŮNEK, D. Co je práci Agilního kouče. [online]. [cit. 2020-11-27] Dostupné z: <https://www.davidsimunek.com/post/co-je-praci-agilniho-kouce>

ŠOCHOVÁ, Z. *Jak se liší Agilní a Lean přístupy od klasických metod?* [online]. [cit. 2020-11-27] Dostupné z: <https://soch.cz/blog/management/jak-se-lisi-agilni-a-lean-pristupy-od-klasickych-metod/>

TOMÁŠEK, D. Chcete se zlepšovat? Naučte se používat metodu GROW. [online]. [cit. 2020-11-27] Dostupné z: <https://behejsrdcem.cz/clanky/chcete-se-zlepsovat-naucte-se-pouzivat-metodu-grow/>

WIKISOFIA. Agilní metody projektování. Principy, role, organizace, nástroje. [online]. [cit. 2020-12-04] Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Agiln%C3%AD_metody_projektov%C3%A1n%C3%AD._Principy,_role,_organizace,_n%C3%A1stroje

SEZNAM ZKRATEK

ČR - Česká republika

EMCC - Evropská rada pro mentoring a koučování

ICF - Mezinárodní federace koučování

SEZNAM OBRÁZKŮ

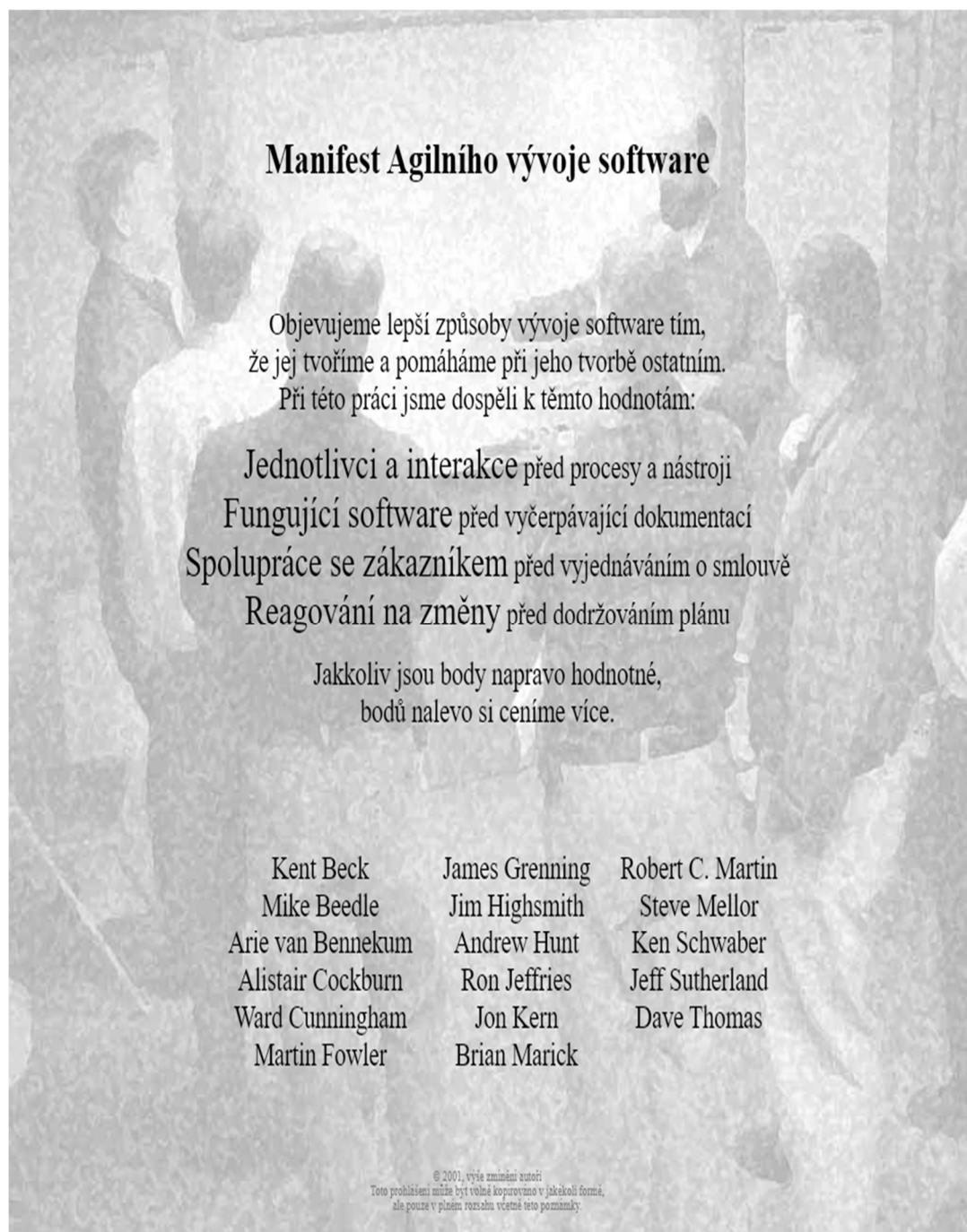
Seznam obrázků

Obrázek 1: Čtyři základní kategorie pracovníků firmy.....	12
Obrázek 2: Liniová organizační struktura.....	17
Obrázek 3: Maticová organizační struktura.....	17

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Manifest Agilního vývoje Software	I
Příloha B – Principy stojící za Agilním Manifestem	II
Příloha C – Slovník Agilních pojmů.....	III
Příloha D – Ukázkový hovor	VI

Příloha A – Manifest Agilního vývoje software



Zdroj: Agile Manifesto (online, cit. 2020-11-10)

Příloha B – Principy stojící za Agilním Manifestem



Zdroj: Agile Manifesto (online, cit. 2020-11-10)

Příloha C – Slovník Agilních pojmů

Zdrojem Agilního slovníčku je Zuzana Šochová a Eduard Kunc (2019, strana 38–41).

Agilní slovníček

Praktiky, procesy & artefakty	Vysvětlení
Backlog Refinement / Backlog Grooming	Pravidelná aktivita, na které tým probírá s Product Ownerem položky z Backlogu tak, aby porozuměl celkové vizi, dodávané business hodnotě a byl schopen naplánovat další Sprint. Někdy může být formou meetigu, většinou ale probíhá distribuovaně.
Definition of Done	Domluvená pravidla pro předání, definující hotovou funkcionalitu.
Epic	Větší funkční celek, který se následně rozpadá na menší User Stories.
Extreme Programming – XP	Metoda agilní spolupráce postavená na spolupráci a programovacích praktikách jako review, continuous integration, Test Driven Development (TDD), pair programming, ...
INVEST	Kritéria dobře napsané User Story: Independent, Negotiable, Valuable, Estimable, Small, Testable.
Kanban	Metodika na pomezí agile a lean fungující na principech vizualizace procesu, omezení rozpracované práce a minimalizace času potřebného na dokončení jednotlivých celků.
Multifunkční tým (cross-functional tým)	Agilní metody přichází s konceptem multifunkčních týmů, které nahrazují původní komponentní týmy, které byly zaměřené na konkrétní komponentu nebo technologii. Multifunkční týmy mají všechny znalosti potřebné k tomu, aby dokázaly vzít libovolnou položku s Product Backlogu a tu dokončit. Tedy jako tým dodat jakoukoli ucelenou funkcionalitu, která přináší hodnotu zákazníkovi, a to napříč systémy i technologiemi.
Planning	Ve Scrum procesu plánuje tým, vybírá z prioritních User Stories do Sprint Backlogu ty, které je schopen dokončit v příštím Sprintu..
Planning Poker	Metoda pro odhadování velikosti User Stories v relativních jednotkách, tzv. bodech. Obvykle se hraje ve formě herních karet s tzv. Fibonacciho řadou pro určení velikosti (komplexnosti) User Story.

Příloha C – Slovník Agilních pojmů

Praktiky, procesy a artefakty	Vysvětlení
Položka Backlogu	Definuje funkcionalitu která přináší hodnotu. Často je zapsaná formou User Story.
Product Backlog	Prioritizovaný seznam funkcionality (user stories), kterou chceme dodat zákazníkovi. Backlog je priorotizovaný Product Ownerem. Na jeho vzniku se podílí celý tým a často i stakeholderi a zákazníci. Je vždy přístupný celému týmu.
Product Owner	Vlastník produktu. Má na starosti vizi, Product Backlog a je zodpovědný za ROI a celkovou úspěšnost Produktu. Je součástí týmu. Definuje, co je potřeba v daném produktu či oblasti udělat. Na základě kontaktu a diskuzí se zákazníky určuje prioritu úkolů.
Retrospektiva	Týmový meeting, kde jednotliví členové zhodnotí, co se jim při poslední iteraci dařilo, v čem chtějí pokračovat a co naopak chtějí vylepšit či změnit.
Review meeting	Po skončení každého Sprintu tým v rámci Review prezentuje zákazníkovi funkční inkrement produktu s cílem získat zpětnou vazbu.
Rychlost (Velocity)	Rychlost měříme za tým a Sprint v relativních jednotkách, tzv. bodech. Slouží k lepšímu odhadu práce pro příští Sprints a je též ukazatelem efektivity týmu. Rychlost má smysl pouze v daném týmu, a jelikož používáme relativní jednotky, nelze rychlost vzájemně porovnávat mezi týmy.
Scaling (škálování)	Scaling se používá při aplikaci agilních frameworků na prostředí více týmů.
Scrum	Proces postavený na týmové spolupráci, zapojení zákazníka a pravidelné zpětné vazbě v krátkých Sprints. Scrum proces je v současnosti jedna z neúspěšnějších a nejčastěji využívaných agilních metodik.
Scrum Master	Coach a facilitátor týmu. Odstraňuje překážky, stará se o rozvoj a fungování týmu. Udržuje Scrum proces v chodu. Není manažerem týmu.
Scrum Tabule	Zobrazuje stav aktuálního Sprintu. Obvykle pomocí papírových lístečků s jednotlivými User Stories a tasky.

Příloha C – Slovník Agilních pojmů

Praktiky, procesy a artefakty	Vysvětlení
Self-organized tým	Tým, který se v rámci mantinelů projektu organizuje a sám rozhoduje, na čem a jakým způsobem bude pracovat, bez vnějšího vlivu tak, aby maximalizoval efektivitu, flexibilitu a motivaci jeho členů. Pozor, nezaměňovat s anarchií, i v self-organized týmech vždy platí, že změnit lze pouze něco = existují hranice a procesy, které ani tento tým nemůže změnit.
Sprint	Krátká fixně dlouhá iterace, ve které se tým zaváže dodat funkcionalitu, která má pro zákazníka hodnotu.
Sprint Backlog	Vybraná funkcionalita z Product Backlogu pro daný Sprint.
Sprint Goal / Cíl Sprintu	Sprint Goal, tedy cíl Sprintu, je to taková malá vize na jeden Sprint. Správný Sprint Goal adresuje potřeby zákazníků, je zaměřený na hodnotu, nikoli na funkcionalitu. Dodává Sprintu smysl a hodnotu.
Standup / Scrum Meeting	Krátký týmový meeting, pravidelně každý den, obvykle ráno. Jednotliví členové sdílí mezi sebou aktuální stav a identifikují případné problémy. Facilitován Scrum Masterem.
Story point (Bod)	Relativní jednotka velikosti user story. Nedá se převádět na čas a má smysl pouze v jednom daném týmu, tedy nemůžeme porovnávat Story Pointy mezi jednotlivými týmy.
User Story	Funkcionalita popsaná v tzv. kanonické formě: Jako Uživatel chci Funkcionalitu abych dostal Business Value. User Story je jednou z možných forem zápisu Položek Backlogu, měla by být dostatečně malá, aby jí tým rozuměl a mohl ji naplánovat na další Sprint.
Zákazník	V agilním světě je pojem zákazník poměrně široký a zahrnuje všechny, co od produktu něco očekávají jak zevnitř, tak i zvenku firmy, jako např. stakeholder manažer, marketing oddělení, obchod, podpora, uživatelé.

Obecné pojmy:

Výraz	Vysvětlení
Budget	Rozpočet projektu.
Demo	Předvedení produktu, ať již interně, nebo zákazníkům.
Checklist	Seznam bodů se „zaškrťávkou“. Nejčastěji slouží jako postupný seznam úkolů či náležitostí nějaké činnosti, které můžeme zkontrolovat a odškrtnout.
Change request	Požadavek na změnu oproti původnímu zadání.
KPI – Key Performance Indicator	Klíčový ukazatel výkonnosti. Jedná se o stanovenou či měřenou hodnotu, proti které porovnáваме skutečný stav efektivitu nebo výkonu organizace.
Stakeholder	Stakeholder je zástupce jisté zájmové skupiny zákazníků.
Waterfall	Tradiční metodika vývoje softwaru a jiných projektů, spočívající v řetězení činností za sebe, tzn. dokud se nedokončí předchozí fáze, další nemůže začít.

Příloha D – Ukázkový hovor

Autorka: ahoj XY, jak víš, studuji na Univerzitě Jana Amose Komenského, obor Andragogika. Téma mé diplomové práce, kterou píšu je Změna v organizaci z pohledu kouče. Rozhovor, který nyní bude probíhat, bych ráda použila ve své práci. Víím, že z etického hlediska jako kouč nemůžeš uvést konkrétní jména a situace, které by mohly někoho identifikovat, tak se prosím toho vyvaruj už v průběhu rozhovoru. Ráda bych se tě zeptala, zda souhlasíš s rozhovorem a jeho nahráváním na diktafon v mobilním telefonu.

Respondentka č. 2: ano Míšo, ((směje se)) souhlasím s rozhovorem.

Autorka: děkuji, začneme...

Respondentka č. 2: Míšo, ještě mi řekni, jak dlouho ještě budeš studovat? Studuješ snad co tě znám ((směje se)).

Autorka: No pokud to dobře půjde tak v létě budu končit, už aby to bylo za mnou ((směje se)).

Respondentka č. 2: Jo, to věřím. –

Autorka: nyní tě poprosím, říct co je náplní tvé práce. Jak dlouho s týmy spolupracuješ, druhy týmů?

Respondentka č. 2: jak víš, pracuji u tohoto zaměstnavatele dlouho. Před dvěma lety jsem byla koučem jiného týmu, ale nebyla to oficiální funkce, protože v té době koučové na provozu nebyli. Nicméně při tvorbě transformace, tady na provozu, před rokem jsem se přihlásila na pozici kouče v tomto oddělení. Výběrovým řízením jsem prošla, následovalo školení, <agilní metodiky> atd. Náplní mé práce je <facilitovat> koučování a agilní schůzky, pracovat s týmy i jednotlivci nad jejich rozvojem. Dále být ambasadorem změny, lidem pomáhat ji pochopit, a tak. Koučuji dva týmy, to víš, spolupracuji s nimi přibližně rok. Jo, a co že byla ta poslední otázka?

Autorka: druhy týmů.

Respondentka č. 2: jeden telefonuje, druhý zpracovává. Omlouvám se, ale do rozhovoru nechci být úplně konkrétní a to z etických důvodů.

Autorka: rozumím, to bylo vyčerpávající, děkuji.

Autorka: teď se prosím zaměříme na spokojenost zaměstnanců s probíhající změnou v organizaci. Jak přijaly změnu týmy, které koučujete? Víím, že jsou tam patrné rozdíly mezi týmy.

Respondentka č. 2: zpracovatelský tým přijal změnu dobře, řekla bych, že jsou spokojeni, alespoň to... na schůzkách o tom mluví. Jde vidět, že hodně <spolupracují>, a hlavně se ptají, ověřují si, co mají dělat, najednou se tam i skeptičtí členové týmu, ale <převažuje spokojenost>.

Autorka: omlouvám se za přerušení... rozumím tomu dobře, že i když někteří jsou skeptičtí, nejedná se o překážku a tým dobře spolupracuje?

Respondentka č. 2: ano, je to tak. Někdy nám trochu pokazí náladu, jejich <postoj> ale spolupracuje tým dobře.

Telefonní tým je na tom hůř, rychle přijali slovo „samo-řídící“ a chytli se ho doslova, což nejde, agilní řízení má své metody, nejsou se změnou úplně spokojeni, jelikož to znamená <více práce>. Hlavně nepřijmuli roli kouče, nechápali jeho přínos. Díky čemuž bylo z počátku v týmu trochu dusno, ale už se to uklidnilo. No co ti budu povídat, kouč je zbytečný, přece konflikty v týmu nemají, aby měl co řešit a podobně. Je pravda, že role kouče nebyla ve většině týmu moc dobře pojatá, ale za to může asi i prezentace role, která byla předkládaná od vedení. V době kdy se role kouče prezentovala, se ještě pořádně nevědělo, jak bude ukotvena v provozu.

Autorka: ano to si pamatuji, nikdo jsme pořádně nevěděli, co vlastně bude pracovní náplní kouče. ((směje se))

Autorka: teď mi prosím XY pověz, jaké jsou z tvého pohledu postoje zaměstnanců ohledně změny organizačního řízení z liniově-funkčního na agilní řízení?

Respondentka č. 2: je problém v <odpovědnosti>, nechtějí rozhodovat, radši by byli, kdyby zodpovídal a výsledky <vedoucí>, ale zároveň se jim líbí, že mohou svým rozhodnutím zasahovat. Takový paradox, asi by chtěli rozhodovat jen v méně důležitých věcech, aspoň tak to na mě působí. Druhý tým by zas chtěl rozhodovat o všem, což nejde, opravdu mají pocit, že již jsou samo-řiditelným týmem a moc neberou, že jsou v <adaptaci>.

Autorka: Takže agilní metody chápou a zvládají dobře?

Respondentka č. 2: pravdou je, že jsem si připadala u telefonního týmu chvílemi jako vedoucí, stálé upomínání úkolů, doptávání se jak na tom jsou atd. Čekala jsem, že když už jsme se naučili principy denního stand-upu, že to budou zvládat samostatně a nebudou muset stále zasahovat. Nemohu říct, že by se to vždy nepodařilo, ale jde hodně vidět, že když chybí určité osoby z týmu, tak to nefunguje.

Autorka: ještě jak vnímají zaměstnanci zapojení do změny, je pro ně podstatnější, nežli konkrétní instrukce vyplývající ze změny pro výkon práce?

Respondentka č. 2: hm -

Respondentka č. 2: no... někomu by instrukce stačily, část lidí se staví do nezúčastněné pozice, proto jim stačí instrukce. Informace co mají dělat a jak. Pokud se budeme bavit o zapojení týmu do změny, troufám si říct, že do rozhodování zapojení nejsou, pouze do <plnění úkolů>. Sami se shodují, že v drobných věcech týmového charakteru rozhodovat mohou, například plánování dovolených, ale ve velkých strategických cílech organizace nemohou zasahovat. Zas na druhou stranu, nemají znalosti jako vedení ohledně nákladů, lidských zdrojů atd., nicméně v oblasti zlepšování procesů a potřeb klientů by mohli mít větší slovo, při tvorbě <strategie>. Teď ale tuhle možnost mají v rámci agilního řízení, ale pravdou je, že při tvorbě změny, nebo do toho jak bude probíhat, zapojení moc nebyli. Sami uvedli, že by to uvítali.

Autorka: Jaké jsou postoje lidí k odměnám?

Respondentka č. 2: sama víš, ti co dosahují na odměny, jako jednotlivci mají teď strach, že týmově na ně nedosáhnou. Jiní chápou princip odměňování v rámci agilního

řízení a jsou s tím spokojeni. Většinou říkají, že aspoň začnou spolupracovat všichni a práce se spravedlivě rozdělí.

Autorka: a jak jsou týmy, které koučuješ maturitní v používání agilní metodiky?

Respondentka č. 2: no, ne všechny principy a metodiky jsou použitelné tady pro provoz. Byly vytvořeny pro projekt a hlavně oblast IT, tak je někdy pro ně složitější pochopit princip dané metodiky. Některé se musely mírně pozměnit, aby se daly aplikovat. Zvládají to ale dobře, učí se, my se učíme všichni. ((směje se))

Respondentka č. 2: zajímavé jsou případné změny nálad lidí v týmu, pokud jde o pravidla, která jsou pro ně užitečná, vždy se jde vidět aktivita a nadšení, pokud jde o pravidla, která už nejsou tolik populární, nálada rychle klesá. Tomu rozumím a chápu to, je těžké například nastavit hodnocení týmu atd...

Autorka: chápu.

Respondentka č. 2: Míšo, bude ti to takhle stačit, bohužel mám ještě schůzku, tak bych potřebovala jít. Nevíš, jestli je v práci ... nebo, ehm, to je jedno, mám pět minut, tak se podívám, zda tu je.

Autorka: určitě mi tohle stačí, bylo to vyčerpávající. Moc ti děkuji za pomoc a informace, které jsou pro mě podstatné. Rozhovor pro mou práci a mě byl velkým přínosem. Vážím si toho, že sis udělala čas. Určitě se pak ještě za tebou zastavím s rozborem práce, abychom se podívali, zda zapadá do tématu mojí práce, dále bych potřebovala ještě jednu konzultaci ale to později.

Respondentka č. 2: určitě se zastav, ráda se s tebou na to podívám.

Autorka: no nic, XY ještě jednou ti moc děkuji a měj krásný den. Ať ti to uteče!

Respondentka č. 2: díky Míšo, i tobě pěkný den, ať se ti ta diplomka povede.

Konec rozhovoru

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Michaela Herglová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Změna v organizaci z pohledu kouče

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 67

Celkový počet stran příloh: 9

Počet titulů českých použitých zdrojů: 30

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.