

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Řízení pracovního týmu a vedení lidí v IT společnosti

Bc. Ilya Kachko

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ilya Kachko

Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení pracovního týmu a vedení lidí v IT společnosti

Název anglicky

Team Management and Leadership in an IT Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je podat návrhy na zlepšení v oblasti řízení pracovního týmu a vedení lidí. Dílčím cílem je identifikovat koučovací techniky a nástroje, jejichž využití umožňuje manažerovi zvýšit spokojenost členů pracovního týmu.

Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétních IT společnostech. Pro zhodnocení stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémové oblasti.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Projektový management, vedení lidí, lidské zdroje, cross cultural communication, IT projekty, potenciál členů týmu

Doporučené zdroje informací

- Akgün, A. E., et al. (2014) Team learning in IT implementation projects: Antecedents and consequences. International Journal of Information Management. Vol. 34 No. 1, pp. 37-47. DOI 10.1016/j.ijinfomgt.2013.09.007.
- Awie, L. (2013) Keeping in Mind the Impact of Social Relationships When Managing Software Project Teams, Procedia Technology. Vol. 9, pp. 767-776, ISSN 2212-0173, DOI 10.1016/j.protcy.2013.12.085.
- PMBOK GUIDE. (2021) The standard for project management and A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK GUIDE). Seventh edition. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-664-2.
- Rousseau, V., Aubé, C., Tremblay, S. (2013) Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 34 No. 4, pp. 344-364. DOI 10.1108/LODJ-08-2011-0073.
- Svozilová, A. (2016) Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 10. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení pracovního týmu a vedení lidí v IT společnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za její cennou podporu a vedení během mé diplomové práce. Její rady a odborné znalosti byly klíčové pro úspěšné dokončení mého výzkumu. Děkuji za vaši trpělivost a podporu během celého procesu.

Řízení pracovního týmu a vedení lidí v IT společnosti

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku řízení pracovního týmu a vedení lidí v prostředí IT společností. Hlavním cílem této práce je představit návrhy a doporučení na zlepšení řízení pracovního týmu a vedení zaměstnanců s důrazem na zvýšení jejich spokojenosti.

Praktická část této práce je založena na teoretickém rámci vytvořeném na základě studia odborné literatury. Konkrétní výzkum byl proveden ve zvolených společnostech, které se zaměřují na IT vývoj a které sloužily jako studijní objekty. Pro analýzu současného stavu byla použita kombinace kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů, které umožnily získat komplexní pohled na problémy a potřeby pracovního týmu.

Na základě získaných dat a zjištěných poznatků jsou v této práci navržena doporučení a přístup pro zlepšení řízení pracovního týmu a vedení zaměstnanců v IT společnosti a IT oddělení banky. Cílem je dosáhnout efektivnějšího týmového fungování a zvýšení spokojenosti členů pracovního týmu, což by mělo přispět k celkovému úspěchu organizací v této dynamické a konkurenční oblasti. Tato diplomová práce přináší ucelený přehled a konkrétní návrhy pro manažery a vedoucí pracovníky, kteří se snaží zlepšit vedení a týmovou dynamiku ve svých společnostech.

Klíčová slova: Řízení pracovního týmu, projektový management, vedení lidí, koučovací techniky, inovace v koučinku, spokojenost zaměstnanců, management lidských zdrojů, IT projekty, potenciál členů týmu, dotazníkový průzkum, polostrukturované rozhovory.

Team Management and Leadership in an IT Company

Abstract

This master's thesis focuses on the issues of team management and leadership of people in IT companies. The main objective of this work is to present proposals and recommendations for improving team management and employee leadership with an emphasis on enhancing their satisfaction.

The practical part of this work is based on a theoretical framework created through the study of professional literature. Specific research was conducted within several companies which specialized on IT development, which served as study subjects. To analyze the current state, a combination of quantitative methods, such as questionnaire surveys, and qualitative methods, like semi-structured interviews, was used. These methods allowed for a comprehensive view of the issues and needs of the work team.

Based on the acquired data and findings, this work proposes recommendations and approach for enhancing team management and employee leadership in IT company and the bank's IT department. The goal is to achieve more effective team functioning and increase the satisfaction of team members, which should contribute to the overall success of organizations in this dynamic and competitive field. This master's thesis provides a comprehensive overview and specific suggestions for managers and leaders striving to improve leadership and team dynamics within their companies.

Keywords: Team management, project management, leadership, coaching techniques, innovation in coaching, employee satisfaction, human resource management, IT projects, team members' potential, questionnaire survey, semi-structured interviews.

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 10 |
| 2 | Cíl práce a metodika..... | 11 |
| 2.1 | Cíl práce | 11 |
| 2.2 | Metodika | 11 |
| 3 | Teoretická východiska | 14 |
| 3.1 | Pracovní a projektové týmy | 14 |
| 3.2 | Definice koučinku, rozdíl mezi koučinkem a mentoringem | 15 |
| 3.3 | Teoretické základy řízení pracovního týmu..... | 16 |
| 3.3.1 | Proces plánování lidských zdrojů | 17 |
| 3.3.2 | Hlavní přístupy a metody výběru pracovního týmu | 19 |
| 3.3.3 | Proces rozvoje pracovního týmu..... | 21 |
| 3.4 | Proces řízení pracovního týmu | 23 |
| 3.4.1 | Vzdělávání v týmu | 24 |
| 3.4.2 | Komunikace v týmu..... | 24 |
| 3.4.3 | Vztahy v týmu..... | 25 |
| 3.4.4 | Kognitivní, emoční a sociální inteligence..... | 26 |
| 3.4.5 | Proces sdílení znalostí v týmu | 27 |
| 3.4.6 | Time pressure..... | 28 |
| 3.5 | Koučink v IT jako metoda vyváženého řízení týmu..... | 28 |
| 3.5.1 | Paretův princip v couchingu | 29 |
| 3.5.2 | Role koučingu v moderním řízení v IT odvětví..... | 30 |
| 3.5.3 | Etapový proces koučinku a jeho klíčové složky | 30 |
| 3.5.4 | Model GROW: Rozvoj vědomí a zodpovědnosti v koučinku. | 31 |
| 3.5.5 | DEIB přístup jako moderní filozofie koučování v IT..... | 34 |
| 3.6 | Význam vzdělávání, efektivity a sebevědomí v IT týmech..... | 35 |
| 3.6.1 | Faktory ovlivňující efektivitu a zpětnou vazbu v IT týmech..... | 36 |
| 3.6.2 | Nejdůležitější prvky úspěšného týmu | 38 |
| 4 | Vlastní práce..... | 39 |
| 4.1 | Popis společnosti X a její firemní kultury | 39 |
| 4.1.1 | Popis pracovního týmu na projektu ve společnosti X..... | 40 |
| 4.2 | Popis společnosti Y a její firemní kultury | 42 |
| 4.2.1 | Popis pracovního týmu na projektu ve společnosti Y..... | 44 |
| 4.3 | Aktuální stav interakce a spokojenosti s prací v týmu X a týmu Y..... | 46 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.4 | System rozvoje zaměstnanců v společnosti X | 65 |
| 4.5 | System rozvoje zaměstnanců v společnosti Y | 68 |
| 5 | Výsledky a diskuse | 71 |
| 5.1 | DEIB-koučink jako hlavní nástroj zvyšování efektivity pracovního týmu | 71 |
| 5.1.1 | Sociálně-ekonomická efektivita zavedení koučovacích aktivit v týmu společnosti X..... | 74 |
| 5.1.2 | Sociálně-ekonomická efektivita zavedení koučovacích aktivit v týmu společnosti Y..... | 79 |
| 5.2 | Vlastní návrh..... | 82 |
| 5.2.1 | Harmonogram školení team leadra ze společnosti X..... | 83 |
| 5.2.2 | Workshop pro tým ze společnosti Y | 87 |
| 6 | Závěr | 90 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů | 93 |
| 7.1 | Literární zdroje | 93 |
| 7.2 | Elektronické zdroje | 95 |
| 8 | Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk | 99 |
| 8.1 | Seznam tabulek | 99 |
| 8.2 | Seznam grafů | 99 |
| 8.3 | Seznam Obrázků | 99 |
| 8.4 | Seznam použitých zkratk | 100 |
| 9 | Dotazníkové šetření..... | 101 |
| 9.1 | Modifikovaný dotazník Q12 Gallup..... | 101 |
| 9.2 | Otázky pro team leadry..... | 107 |

1 Úvod

Dnešní manažer hraje v každém projektu klíčovou roli. Vede tým, komunikuje s zainteresovanými stranami a nese plnou odpovědnost za výsledky projektu. Proto je pro něho klíčové být stále v souladu s nejnovějšími trendy v řízení pracovního týmu, učit se z nich a aplikovat je v praxi.

Následně je nezbytné identifikovat klíčové a nejefektivnější aspekty a proměnit je do praktických metod pro další využití a zlepšení. Jedním z aktuálních trendů v řízení lidských zdrojů je koučování. Řízení týmu je rovněž klíčovým prvkem práce manažera. Tato diplomová práce vychází z těchto dvou konceptů.

Důležitým je zjistit, jak může koučování pomoci manažerům zvýšit spokojenost svého týmu a jak mohou manažeři tyto dovednosti uplatnit v praxi. Jako příklad byla zvolena oblast informačních technologií v automobilovém a bankovním průmyslu, která patří mezi nejkonkurenceschopnější a nejprogresivnější odvětví dnešní doby.

Podle Whitemora koučování uvolňuje potenciál jednotlivce a pomáhá mu dosáhnout maximální efektivity (Whitmore, 2009). Podle Hackmana je jedním z předpokladů efektivity týmu týmové koučování (Hackman et al, 2005). V praxi se rozlišení mezi efektivitou, učením a potěšením stírá (Whitmore, 2009).

S ohledem na efektivitu bude v této práci zkoumán pojem "spokojenost" a budou položeny a zodpovězeny výzkumné otázky. Vědecká novost této práce spočívá v identifikaci metod a nástrojů koučování, jejichž aplikace umožní manažerům, nebo team leadrům v jednotlivých IT projektech, zvýšit pracovní spokojenost členů týmu s jejich prací na projektu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je podat návrhy na zlepšení v oblasti řízení pracovního týmu a vedení lidí.

Dílčí cíle jsou:

- Identifikovat koučovací techniky a nástroje, jejichž využití umožňuje manažerovi zvýšit spokojenost členů pracovního týmu.
- Provést dotazníkové šetření Q12 Gallup ve zvolených týmech.
- Provést polostrukturované rozhovory s team leadery.

Dále byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Umožňuje ovládání metod a nástrojů koučování manažerům v IT zvýšit spokojenost členů týmu v práci?
- Který přístup je vhodnější pro zahájení koučovacích aktivit?

2.2 Metodika

Teoretická část práce vychází ze studia odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Základními materiály pro napsání vlastní části diplomové práce byly: interní dokumentace podniku, řídicí struktura, dotazování, rozhovory, osobní pozorování a konverzace s vedoucími a odborníky pracovních týmů. Vlastní výzkum se provádí v konkrétních IT společnostech. K posouzení současného stavu a analýze primárních údajů byly zvoleny dvě metody. První metoda je kvantitativní metoda dotazníkového šetření, pro dotazování zaměstnanců byl zvolen dotazník Q12 Gallup. Tento dotazník poskytuje strukturovanou metodu pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců, což umožňuje provést analýzu důležitých aspektů týmové práce v IT firmě, získat objektivní data a hlubší pochopení situace. Bylo rozhodnuto provést modifikaci původní metody Q12 Gallup s cílem získat komplexnější pohled na zaměstnaneckou skupinu. Tato modifikace zahrnuje přidání třech nových otázek, které se zaměřují na klíčové demografické informace: věk, pohlaví a vzdělání. Tímto způsobem je za cíl

získat ucelenější a diferencovanější data, která se umožní lépe porozumět potřebám a charakteristikám zaměstnanců. Dotazník Q12 Gallup také nabízí konkrétní metriky a kritéria pro hodnocení, což umožňuje srovnání výsledků a identifikaci oblastí potřebujících zlepšení. Dotazníkové studie se zúčastnilo 42 osob, 21 členů týmu ze společnosti X a 21 členů týmu ze společnosti Y, včetně vedoucích těchto týmů. Vyplnění dotazníku trvalo skoro dva měsíce, takže všech 100 % respondentů mělo možnost vyplnit dotazník, který byl anonymní a byl odeslán prostřednictvím formulářů Google.

Ke zkoumání systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnostech X a Y byly použity dotazníky vytvořené samostatně pro týmy těchto společností. Obsahovaly 9 otázek, v nichž bylo třeba souhlasit s výrokem pomocí bodů od 1 do 5 ve škále. Dotazník byl zaslán prostřednictvím formulářů Google. Každý dotazovaný jej vyplnil rovněž během dvou měsíců.

Další metodou, která byla použita k posouzení současného stavu je kvalitativní metoda polostrukturovaného rozhovoru. Otázky pro manažery byly rozděleny do následujících kategorií:

- Organizace a projekt (organizační struktura, informace o projektu atd.)
- Hodnocení práce v organizaci, na projektu
- Popis a hodnocení týmu (charakteristika týmu, způsoby komunikace atd.)
- Hodnocení stavu koučování v týmu a ve společnosti.
- Používání koučovacích metod
- Informace o sobě (pohlaví, vzdělání atd.)

Polostrukturovaný rozhovor byl veden s team leadrem ze společnosti X a vedoucím týmu ze společnosti Y, kteří podrobně odpověděli na všechny 21 otázek. Na druhou stranu, každý zaměstnanec také odpověděl na tři otázky týkající se spolupráce s vedoucím týmu. Vedoucí týmu se tohoto průzkumu nezúčastnil. Důvodem je snaha lépe pochopit situaci v týmu z různých úhlů pohledu.

Na základě výsledků výzkumu jsou stanoveny konkrétní kroky pro zdokonalení stávajícího řízení IT týmu, které jsou potvrzeny socioekonomickým výpočtem, který hraje klíčovou roli při posilování a zdůvodňování návrhů na zlepšení pracovního prostředí prostřednictvím koučinkových aktivit. Tenhle výpočet pravděpodobných úspor a přínosů

posilují ekonomickou stránku návrhů. To je klíčové pro přesvědčení vedoucích pracovníků a dalších zainteresovaných stran o celkové výhodnosti koučinku.

Tyto návrhy mohou přinést zlepšení v rámci řídicí struktury, komunikace, týmové dynamiky a celkové spokojenosti zaměstnanců, což má za následek efektivnější a harmoničtější pracovní prostředí.

3 Teoretická východiska

Táto kapitola bude zaměřena na teoretická východiska spojená s pracovními a projektovými týmy, s důrazem na jejich řízení a efektivitu v kontextu informačních technologií. V první části budou zkoumány základní charakteristiky pracovních a projektových týmů, s důrazem na strukturu a role v týmu. Následně budou definovány pojmy koučink a mentoring a budou analyzovány jejich odlišnosti. Dále se bude věnovat teoretickým modelům řízení pracovních týmů, zkoumat různé přístupy k řízení týmové dynamiky a spolupráce. V následující části budou zkoumány procesy řízení pracovního týmu a budou analyzovány klíčové aspekty, které přispívají k úspěchu týmové spolupráce. Speciální důraz bude kladen na roli koučinku v IT týmech a jeho vliv na vyvážené řízení. Nakonec bude věnována problematice vzdělávání, efektivity a sebevědomí v IT týmech, přičemž bude zkoumáno, jak tyto faktory ovlivňují spokojenost a rozvoj jednotlivců v rámci týmu.

3.1 Pracovní a projektové týmy

V rámci této diplomové práce je **tým** definován jako skupina jednotlivců, kteří spojují své kompetence a dovednosti, aby společně dosáhli určených cílů nebo vykonali konkrétní úkoly. Týmy mohou být složeny z členů s různými profesními zázemími, schopnostmi a zkušenostmi, a jejich úspěšnost je závislá na efektivní komunikaci, spolupráci a koordinaci. V kontextu této práce je týmová práce zkoumána ve vztahu k pracovnímu prostředí a projektovému managementu (Kerzner, 2013).

Důležitým je také definovat rozdíl mezi pracovním a projektovým týmem z perspektivy organizace a managementu pracovních sil.

Tak **pracovní tým** je často charakterizován jako trvale existující skupina zaměstnanců, kteří spolupracují na pravidelných úkolech a aktivitách, které tvoří součást běžného provozu organizace. Členové pracovního týmu mají obvykle podobné pracovní role a úkoly, které jsou klíčové pro dosažení dlouhodobých cílů firmy.

Projektový tým je naopak vnímán jako dočasná skupina jednotlivců s různými dovednostmi a zkušenostmi, kteří jsou přiděleni ke konkrétnímu projektu nebo úkolu. Tento tým je vytvořen za účelem dosažení specifických cílů projektu a rozpadá se po

dokončení projektu. Projektové týmy jsou často multidisciplinární a mají za úkol spolupracovat na nových a inovativních úkolech (Katzenbach et al, 2015).

Podle General Stanley McChrystal, et al. (2015) v praxi existuje několik situací, ve kterých by mohl pracovní tým pracovat na projektu, a to v případě, když se jedná o: **Interní nebo dlouhodobé projekty:** Organizace může mít interní projekty, které vyžadují spolupráci členů pracovního týmu. Například, pokud firma zavádí nový systém správy zákazníků (CRM), mohou být členové různých oddělení pracovního týmu přiděleni k projektovému týmu pro implementaci tohoto systému. Nebo dlouhodobý projekt jako například vyrábění společnosti Škoda Auto modelu "Fabia" už od roku 1999 (Škoda Auto a.s, 2020). **Inovaci a vylepšení:** Organizace může povolit členy pracovního týmu, aby pracovali na inovativních projektech nebo na vylepšení procesů, které přispějí k růstu a konkurenceschopnosti společnosti. **Přechodní situací:** Během dočasných nebo krizových situací může organizace vytvořit pracovní týmy, které budou pracovat na řešení konkrétního projektu nebo problému. Jakmile je projekt dokončen, tým se může rozpadnout nebo se vrátit k běžným pracovním úkolům.

Je důležité zajistit, aby byly role a odpovědnosti členů pracovního týmu jasně definovány, pokud jsou přiděleny k projektu, a aby byla zajištěna dostatečná komunikace a koordinace mezi pracovním týmem a projektovým týmem. To pomůže zajistit úspěšné provedení projektu a zachování běžných operací organizace (Katzenbach et al, 2015).

V kontextu této diplomové práce je převážně kladen důraz na pracovní týmy, které pracují na dlouhodobých projektech a analyzovány jako součást organizačního prostředí.

3.2 Definice koučinku, rozdíl mezi koučinkem a mentoringem

Koučink je proces, kdy zkušený profesionál, označovaný jako "kouč," spolupracuje s klientem, aby mu pomohl dosáhnout konkrétních osobních nebo profesních cílů. Tento proces zahrnuje aktivní poslech, klade otázky a poskytuje povzbuzení a nasměrování klienta, aby si uvědomil své schopnosti, zlepšil své dovednosti a dosáhl svých cílů. Koučink se obvykle zaměřuje na rozvoj konkrétních dovedností, řešení problémů a dosažení výsledků (Whitmore, 2009).

Podle Gudwina et al, (2009) rozdíl mezi koučinkem a mentoringem se dělí podle následujících bodů:

- **Role a vztah:**
 - **Koučink:** Vztah mezi koučem a klientem je často strukturovaný a zaměřený na dosažení konkrétních profesních nebo osobních cílů. Kouč klade otázky a aktivně poslouchá, aby pomohl klientovi objevit vlastní odpovědi a řešení.
 - **Mentoring:** V mentorském vztahu je mentor zkušený profesionál, který poskytuje rady a vedení méně zkušenému jednotlivci. Mentoring může být méně formální a více orientovaný na sdílení zkušeností a osobního růstu.
- **Zaměření:**
 - **Koučink:** Koučink se často zaměřuje na rozvoj konkrétních dovedností, dosažení cílů a zlepšení výkonu v určité oblasti.
 - **Mentoring:** Mentoring může zahrnovat širší spektrum zkušeností a rad včetně kariérního poradenství a širšího rozvoje.
- **Zdroj rady:**
 - **Koučink:** Rady v koučinku vycházejí od klienta samotného. Kouč klade otázky, které pomáhají klientovi objevovat vlastní řešení.
 - **Mentoring:** V mentoringu je mentor primárním zdrojem rady a zkušeností.
- **Doba trvání:**
 - **Koučink :** Koučingové sezení mohou být krátkodobé nebo dlouhodobé, v závislosti na cílech klienta a povaze procesu.
 - **Mentoring:** Mentoring může být dlouhodobým vztahem, kde mentor poskytuje pravidelnou podporu a radu na delší dobu.

3.3 Teoretické základy řízení pracovního týmu

Tato kapitola se hlouběji věnuje teoretickým základům řízení pracovního týmu, s důrazem na tři klíčové aspekty: proces plánování lidských zdrojů, hlavní přístupy a metody výběru pracovního týmu a proces rozvoje pracovního týmu. V první části je zkoumán proces plánování lidských zdrojů, který se zabývá strategiemi a postupy pro efektivní alokaci pracovníků v týmu s ohledem na specifické potřeby projektu či pracovního úkolu. Dále je analyzován výběr pracovního týmu, přičemž jsou představeny hlavní přístupy a metody, které umožňují selekci jednotlivců s vhodnými dovednostmi a schopnostmi pro dosažení cílů týmu. Nakonec je věnována pozornost

procesu rozvoje pracovního týmu, kde jsou zkoumány metody, které podporují růst a zdokonalení týmové spolupráce, a to jak na úrovni jednotlivců, tak celého kolektivu

3.3.1 Proces plánování lidských zdrojů

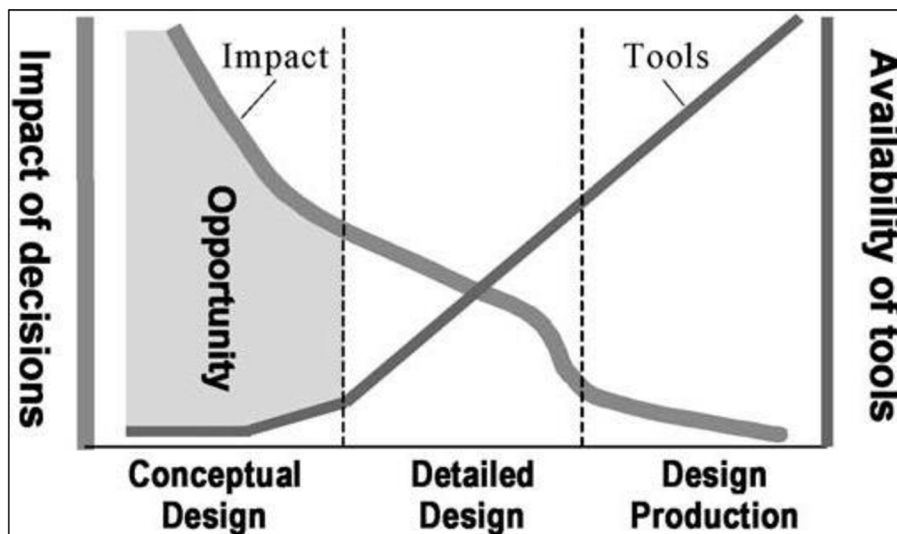
Proces plánování řízení lidských zdrojů především slouží k identifikaci a dokumentaci rolí v projektu, oblastí a konkrétních oblastí zodpovědnosti, potřebných dovedností a vztahů podřízenosti, stejně jako k vytvoření plánu efektivního zajištění pracovních sil.

Jedním z problémů projektového řízení je vytvoření efektivního dočasného řídicího systému, který musí fungovat souběžně s přímým řízením oddělení, odděleními a celou organizací jako celkem (Kerzner, 2013).

V základě výše uvedeného se navrhuje zvážit příklad rozdělení pravomocí a odpovědností mezi vedoucím oddělení a vedoucím projektu (Schwalbe, 2011):

1. Vedoucí oddělení:
 - Nábor a propouštění zaměstnanců
 - Centralizované přidělování zdrojů
 - Kontrola disciplíny
 - Organizace školení
2. Vedoucí projektu:
 - Sestavení pracovního týmu
 - Analýza a hodnocení práce zaměstnanců
 - Používání sankcí a odměn
 - Řešení konfliktů

Obrázek 1 - Možnosti versus dostupnost nástrojů



Zdroj: Guerra A. (2017)

Na obrázku 1 je vidět, že v počátečních fázích projektu máme k dispozici mnoho různých možností řešení, avšak pouze omezený počet nástrojů, metod a znalostí pro konkrétní plánování a návrh (Kovacic et al., 2014).

Během práce na projektu se počet možností zmenšuje, zatímco počet nástrojů a metod pro plánování a návrh se zvyšuje. Tím dochází ke časovému rozporu mezi možnostmi a dostupnými nástroji. Manažer by si měl uvědomit, že během plánovací fáze je množství rozhodnutí v různých otázkách maximální.

Podle Kerznera (2013) v oblasti efektivního projektového řízení a přímého vedení týmu ve firmách často probíhají nesankcionované malé projekty, které spotřebovávají zdroje společnosti. Pro manažera to znamená, že efektivnost využívání zaměstnance není vždy vyčerpávající, zejména v období, kdy plánuje jeho zapojení. Při plánování práce se svým týmem by manažer měl brát tuto situaci v úvahu

Kromě toho zaměstnanci společnosti rádi pracují na takových projektech, protože jim umožňují cítit vlastní důležitost a pocit kontroly nad svou prací (Mueller, 2014).

Plánujíc efektivní práci s týmem by manažer měl pamatovat na to, že řízení bez zohlednění organizační a profesní kultury, individuálních charakteristik zaměstnanců a dalších specifických vlastností týmu často vede k selhání celého projektu (Schwalbe, 2011).

Dokumentace rozdělení rolí a odpovědností členů týmu se provádí pomocí organizačních diagramů a pracovních pokynů. Hlavním cílem pracovních pokynů

je přiřadit každému typu práce zaměstnance zodpovědného za jejich provedení a dosáhnout jasného porozumění role a odpovědnosti každého člena týmu (Goldenberg, 2023).

Podle různých druhů výzkumů se považuje, že ženy jsou vhodnější pro práce spojené s vzděláváním, školením a sociální prací, které jsou zaměřeny na potřeby jiných lidí. Pro manažera by bylo vhodné zohlednit tuto charakteristiku při rozdělování rolí při provádění projektu (Mazilescu et al., 2013).

Je také důležité přijímat mladé lidi do týmu a pak podporovat je v pracovním prostředí. To je klíčové pro dynamiku a úspěch organizací. Mladí zaměstnanci přinášejí nové myšlenky, inovativní přístupy a energii, což podporuje tvůrčí prostředí. Investice do rozvoje mladých talentů nejenže posiluje dlouhodobý potenciál organizace, ale také přispívá k diverzitě a inkluzivitě pracovního týmu. Podpora mladých lidí v práci vytváří odolnost vůči rychlým změnám a posiluje organizační kulturu (Mazilescu et al., 2013).

Také jeden z hlavních principů pracovního řízení je efektivní vytváření vazeb a komunikace v rámci pracovního týmu. Výhodami úspěšného vytváření vazeb jsou zvýšení úrovně znalostí a přístup k aktivům, jako jsou silné dovednosti, specializované zkušenosti a možnosti externího partnerství. Hlavními akcemi charakterizujícími efektivní systém vytváření vazeb mezi členy týmu jsou: proaktivní komunikace, obědová setkání, neformální rozhovory (PMBOK Guide, 2021).

Takto lze shrnout, že správným využitím principů chování lidí, týmů a oddělení konkrétní organizace lze zvýšit efektivitu plánování (Kliem, 2007).

3.3.2 Hlavní přístupy a metody výběru pracovního týmu

Vytváření týmu je proces účelného budování zvláštního způsobu interakce mezi lidmi ve skupině nazvané tým, pro efektivní využití profesionálního, intelektuálního a kreativního potenciálu každého jednotlivce v souladu s obecnými cíli stanovenými pro daný tým. V podstatě neexistují univerzální týmy, pro každý konkrétní projekt je třeba vytvořit nejlépe odpovídající tým. V případě nedostatku personálu v rámci společnosti je možné objednat potřebné služby od externích organizací (Schwalbe, 2011).

Při výběru pracovního týmu může vzniknout potřeba vést jednání (PMBOK Guide, 2021):

- S funkčními manažery
- S jinými pracovními týmy
- S externími organizacemi, dodavateli atd.

A proto jsou pro team leadry a manažery jednacích dovedností klíčovou výhodou. Při sestavování týmu do projektu je také třeba brát v úvahu možnost vytvoření virtuálního týmu, jehož význačným rysem je minimální osobní kontakt s ostatními členy týmu nebo jeho úplná absence. Virtuální týmy umožňují:

- Vytvářet týmy lidí z různých regionů;
- Využívat zvláštní odborné znalosti, pokud se odborník nachází v jiném regionu;
- Zahnout do účasti ty, kteří pracují z domova;
- Tvořit týmy z pracovníků pracujících ve různé směně/dny;
- Zahnout do týmu osoby s postižením;
- Provádět projekty, jejichž realizace by jinak byla kvůli vysokým nákladům na cesty nemožná.

Dobře fungující globální virtuální týmy jsou synergické a mohou pracovat jak nezávisle, tak závisle na sobě navzájem, aby dosáhly společného cíle projektu (Iorio et al. 2013).

Podle Ochingu je důvěra tím silným prvkem, který dokáže udržet takové týmy pohromadě (Ochieng et al. 2010).

V práci Ioria se uvádí, že aktivní a trvalá účast vedoucích osobností ve virtuálních týmech je zvláště obtížná, protože přítomnost a účast osoby může být vyjádřena pouze ústně. Absence přímého kontaktu může vést k nedorozuměním a ztrátě neverbálních signálů – jako je například oční kontakt a tělesná řeč (Iorio et al. 2013).

Hlavní podmínkou pro manažera a team leadra, který plánuje zapojit virtuální tým, je jasné pochopení možných obtíží, se kterými se bude muset v další práci potýkat. Je považováno za klíčový rozdíl mezi účinným vedením v tradičních a virtuálních týmech to, že interakce je nevyhnutelně zprostředkována technologiemi. V takovém případě existují ti, kdo má zkušenosti s tradičními týmy bez potřebných technologických dovedností, a naopak, a proto se navrhuje kombinovat profesionální zkušenosti starší kohorty s technologickými zkušenostmi mladší. To umožní mladším rozvíjet dovednosti transakčního a transformačního stylu pod vedením starších kolegů, zatímco starší

se budou zabývat nuancemi efektivního řízení s pomocí technologií zkušenostmi mladších zaměstnanců (Harvard Business School Press, 2010).

Samozřejmě, je žádoucí, aby klíčoví členové pracovního týmu stále pracovali na jednom místě. Dále je považováno za nutné uvést některá kritéria používaná k hodnocení členů týmu (PMBOK Guide, 2021):

- Dostupnost během doby projektu;
- Náklady – nesmí překročit stanovený rozpočet;
- Zkušenosti;
- Schopnost – mít potřebnou kvalifikaci pro projekt;
- Postoj – schopnost vytvořit sjednocený tým při práci;
- Mezinárodní faktory – poloha, časové pásmo a komunikační schopnosti;
- Osobní vlastnosti;
- Zdraví a věk;

Podle Ochingu má dosažení v týmu vysokého stupně multikulturalismu pozitivní vliv na proces generování nápadů, nejefektivnějšího brainstormingu, hlubšího porozumění podstatě problému a schopnost nalezení účinných řešení (Ochieng et al. 2010).

Proto je kritérium různé národnosti rozhodně možné přidat do seznamu. Nicméně manažer by měl rozumět tomu, že pro něj se úkoly zkomplikují: budování soudržnosti týmu, udržování živosti v komunikaci, koordinace a kontroly, řízení kulturních rozdílů a konfliktů. Je zřejmé, že znalost kulturních rozdílů umožní manažerovi zvýšit efektivitu řízení takových týmů (Ochieng et al. 2010).

3.3.3 Proces rozvoje pracovního týmu

Proces rozvoje pracovního týmu je základně zaměřen na zdokonalování dovedností, interakce mezi členy týmu a obecných pracovních podmínek týmu za účelem zlepšení výkonnosti projektu. Níže jsou uvedeny charakteristiky, podle kterých se hodnotí efektivita týmu (PMBOK Guide, 2021):

- Spokojenost z práce;
- Příspěvek k týmové kultuře;
- Hrdost na tým;
- Zapojení do činnosti;

- Věrnost vůči členům týmu;
- Souhlas a harmonie;
- Orientace na výsledek;
- Křišťálově jasné cíle;
- Otevřenost;
- Důvěra v jeden druhého;
- Rozdělení kompetencí;
- Flexibilita a adaptabilita;
- Zlepšování a růst kompetencí;
- Neformální atmosféra;
- Členové týmu si vzájemně naslouchají;
- Členové týmu vyjadřují své nápady a také pocity;
- Konflikty se týkají nápadů a metod, nikoliv konkrétní osoby.

Hlavními kroky při rozvoji pracovního týmu jsou kroky vedoucí ke zpevnění týmu. Hlavním cílem těchto kroků je pomoci jednotlivým členům efektivně spolupracovat navzájem. Pro úspěch projektu je skutečně důležité, aby tento proces probíhal po celou dobu projektu, zejména v jeho počátečních fázích (Schwalbe, 2011).

Obvykle se rozlišuje pět fází, kterými tým projde:

- Formování;
- Bouře;
- Normalizace;
- Produktivita;
- Transformace nebo rozpuštění.

Manažer je zodpovědný za kvalitu průchodu členů týmu těmito fázemi (PMBOK Guide, 2021).

Kerzner tvrdí, že tým může opravdu dosáhnout vybraných výsledků, které by nebyly možné, pokud by každý pracoval samostatně (Kerzner, 2013).

Podle Iorio, ve soudržných týmech je zodpovědnost za výsledek projektu rozložena a členové týmu si uvědomují, že úspěch není pouhým součtem úsilí každého jednotlivce, ale spíše výsledkem kolektivních snah spojených do konečného produktu.

Podle něj je pro manažera důležité provádět kroky ke zpevnění týmu, dokud členové týmu nedosáhnou takového stupně porozumění (Iorio et al. 2010).

Mnoho studií uvádí existenci pozitivní korelace mezi očekáváními spolupráce ze strany ostatních a vlastní úrovní spolupráce. Z toho se dospívá k závěru, že manažer by měl inspirovat členy týmu k sdílení informací o svých hodnotách a očekáváních již v raných fázích formování týmu (Schwalbe, 2011).

Podle Akguna, management by také měl pomáhat týmu rozvinout společné vize struktury, funkcí a specifikací systému, aby měli členové týmu společné pochopení požadavků (Akgun et al, 2014).

Například problémy se spoluprací mezi architekty a inženýry v raných fázích projektu jsou výsledkem zvláštností jejich vzdělání a způsobu myšlení – architekti vidí celkový obraz a vytvářejí obecné představy, zatímco inženýři se zajímají o detailní řešení (Kovacic et al., 2014).

Pokud existují podobné otázky spolupráce v projektu, manažer by měl správně vytvořit strategii posílení týmu s ohledem na střet různých ideologií.

3.4 Proces řízení pracovního týmu

V rámci tohoto procesu se sleduje práce týmu, na základě hodnocení se poskytuje zpětná vazba, řeší se vznikající problémy a konflikty, může se změnit složení týmu nebo jeho struktura (PMBOK Guide, 2021).

V současné době jsou v rámci řízení týmu vyzdvihovány čtyři přístupy (Schwalbe, 2011):

- Cílově orientovaný;
- Mezilidský (zlepšení vztahů v týmu);
- Rolový;
- Problematika orientovaný.

Také je třeba poznamenat, že manažer musí vybrat metodu kontroly a sdělit tuto informaci týmu. Hlavní metody kontroly (PMBOK Guide, 2021):

- Jednoduchá (v okamžiku dokončení úkolu);
- Podrobná (v mezi stavu);
- 50/50 (při výdaji 50% rozpočtu);

- Podle milníků (pro dlouhodobé práce).

3.4.1 Vzdělávání v týmu

Aby tým se rozvíjel jako pracovní, je nutné školení. Ten proces hraje důležitou roli jak v zvyšování efektivity práce, tak v motivaci členů týmu. (Schwalbe, 2011)

Pro rozvoj pracovního týmu je také nezbytná školení. Ono hraje významnou roli při zlepšování efektivity práce a motivaci členů týmu. Podle Kalabiné, byla potvrzena hypotéza, že vedení zaměřené na úkoly i na lidi pozitivně ovlivňuje učení v pracovních týmech (Kalabina, 2021).

Při tréninku týmu by neměl být kladen důraz pouze na zlepšení formální výkonnosti, ale také na schopnost týmu vzájemně spolupracovat. Lze využít jak 'interního školení (samotnou společností – interní semináře, podpora sebevzdělávání, kombinace pracovních pozic), tak i 'externího školení (externími společnostmi). (Kerzner, 2013)

Manažer by měl mít na paměti, že často u zaměstnanců dochází k propasti mezi 'znalostí' a 'akcí'. Toto naznačuje situaci, kdy jedinec má značné znalosti, ale z nějakého důvodu se tyto znalosti nepřetvářejí v reálné činy. Některé důvody toho mohou být (Berg, 2007):

- Nedostatek odvahy
- Strach z převzetí odpovědnosti za možný neúspěch
- Nedostatečná energie pro realizaci

Tony Robbins, couch #1 ve světě ve své slavné citaci zdůrazňuje význam spojení znalostí a akce: **Knowledge is potential, action is Power** (Robbins, 1997).

3.4.2 Komunikace v týmu

Dalším zásadním procesem pro efektivní spolupráci pracovního týmu, stejně jako pro celkovou účinnost projektu a firmy, je komunikační proces mezi všemi členy zapojenými do projektu. Komunikace je středovým faktorem efektivního fungování jakéhokoli týmu (Fiedler, 2005).

Když mezi členy týmu probíhá formální komunikace během týmových setkání nebo při použití poznámek pro kolegy v týmu, členové mohou porozumět pocitům ostatních, jsou závislí na emocích ostatních a reagují na tyto pocity (Schwalbe, 2011).

V současné době je velmi naléhavou otázkou komunikace v R&D projektech během formování aliancí. Podle Thomas, v takových projektech úspěch spočívá v zlepšení komunikace nejen mezi odděleními uvnitř společnosti, ale také mezi strategickými partnery zapojenými do projektu. Autoři také dospěli k závěru, že čím je cyklus vývoje kratší, tím více komunikace je mezi pracovníky a partnery potřebné. Zmiňuje se myšlenka rozšíření pravomocí týmů pro výzkum a vývoj (R&D) v sektoru vysokých technologií, která spočívá v přesunu zdrojů a bodů rozhodování co nejbližší k místům, kde budou tato rozhodnutí prováděna. To umožní týmům komunikovat přímo s partnery, když potřebují informace, znalosti nebo musí rozhodovat o práci na projektu. Při nízké úrovni pravomocí nebo jejich absenci budou týmy muset čekat na rozhodnutí vrcholového vedení. Vrcholové vedení bude muset nejprve projednat záležitost s partnery a získat potřebné informace pro rozhodnutí. Kvůli vysoké pracovní zátěži vrcholového vedení jinými projekty a úkoly to zabere určitý čas. V důsledku toho narazíme na úzké místo. Úroveň komunikace s partnery klesá, což negativně ovlivňuje produktivitu (Thomas et al., 2015).

3.4.3 Vztahy v týmu

Následujícím z klíčových procesů, který má přímý vliv na účinnost řízení pracovního týmu na projektu, se týká vztahů. Když mezi členy týmu existují důvěrné vazby, získávají víru v dosažení úspěchu, i když se nacházejí v nepříznivém prostředí (Schwalbe, 2011).

Zvláštní pozornost je třeba věnovat budování důvěry na začátku, neboť narušení důvěry, které vznikne na počátku vztahů, má mnohem závažnější dopad než později v průběhu jejich rozvoje. Skutečně, stupeň důvěry, který má vedoucí vůči zaměstnanci, ovlivňuje důvěru ostatních členů týmu vůči tomuto zaměstnanci (Berg, 2007).

Manažer by měl vytvářet u členů týmu správná očekávání ohledně mezivýsledků (a konečných výsledků) a zaznamenávat dosažení těchto výsledků. Když se očekávání týmu shodují s dosaženými výsledky, jejich důvěra v jeden druhého se posiluje, což jim umožňuje lépe chápat pocity svých kolegů (Thomas et al., 2015).

Na příkladu IT projektů je ukázáno, že členové týmu využívají navázané osobní vztahy a postupují podle stanovených procedur, avšak zároveň tyto procedury mohou představovat překážku při řešení konkrétních problémů (Coryell, 2019).

Určité využití tohoto přístupu umožňuje dosáhnout určitého stupně výhod - problémy budou vyřešeny rychleji a celková produktivita týmu se zvýší. Je také velmi důležité myslet nejen na "technické" role, jako je například návrhář databáze, programátor, tester atd., ale i na "psychologické" role.

Tyto role mohou být rozděleny na několik kategorií (Coryell, 2019):

- Role orientované na plnění úkolů týmu;
- Role zaměřené na tvorbu a udržování pracovního prostředí týmu;
- Individuální (nefunkční) role.

3.4.4 Kognitivní, emoční a sociální inteligence

Dalším faktorem, který ovlivňuje účinnost řízení projektů, jsou emoce a pocity. Pokud jsou členové týmu něčím znepokojeni a jejich pocity nemají možnost se volně projevit, brzdí to pokrok. Pro manažera z toho vyplývá důležitá zásada: nejprve se vyrovnat se svými pocity. To platí jak pro pocity členů týmu, tak pro manažera samotného.

Když členové týmu zlepšují svou schopnost přizpůsobit se a využívat výhody emocí ostatních členů týmu, snižují redundance, nadbytečnost a problémy s kvalitou, což zase snižuje náklady na vývoj a implementaci softwarových řešení (Goldenberg, 2023).

Za účelem rychlejšího a ekonomicky efektivnějšího řešení problémů v rámci projektů a v procesu vývoje softwarových produktů je lepší, aby se větší pozornost soustředila na kolektivní emoce, zejména kolektivní empatii, namísto pouhého zavedení formálních pracovních postupů. Manažeři by měli projevovat přívětivost a zájem, prokazovat zájem o členy týmu, ukazovat jejich důležitost a starost o emocionální stav zaměstnanců, a tím posilovat jejich sebevědomí a hrdost na to, že jsou součástí tohoto týmu (Akgün et al. 2014).

Úroveň emocionálního a sociálního inteligentního projevu u jednotlivce reflektuje účinnost vedení, řízení a profesionálního výkonu. Pro manažera je klíčové efektivní

komunikování, což zahrnuje práci s týmem. Je důležité, aby byl manažer schopen "rozumět a kvalitně řídit své emoce během interakcí s jednotlivci nebo v různých situacích a zároveň aby byl schopen rozpoznat emocionální signály ostatních.

Aby bylo upřesněno, vyžadují se následující schopnosti (Caruso et al., 2004):

- Kognitivní inteligence (schopnost systémového myšlení, rozpoznání vzorců a další).
- Emoční inteligence (zahrnuje adaptabilitu, emocionální seberegulaci, povědomí o svých emocích, pozitivní pohled, zaměření na dosahování cílů a další).
- Sociální inteligence (empatie, inspirativní vedení, schopnost ovlivňovat, koučování a mentoring, řízení konfliktů, týmová spolupráce a další).

3.4.5 Proces sdílení znalostí v týmu

Dalším faktorem ovlivňujícím efektivitu řízení týmu při provádění práce je proces sdílení znalostí. Zvláštní pozitivní účinek má explicitní vyčlenění času na sdílení znalostí mezi členy týmu. Je však důležité poznamenat, že samotná dostupnost času nezaručuje automatickou účast zaměstnanců na vzdělávacích procesech (Mueller, 2014).

Pokud výměna znalostí není zakotvena v pracovních instrukcích a/nebo není deklarována vedením firmy jako požadavek, pak interní otevřenost se stává naprosto nezbytnou. Pomáhá podněcovat zaměstnance k hledání nových cest a metod, jako je výměna znalostí napříč různými částmi firmy, i když to není formálně stanoveno (Mueller, 2014).

S rozvojem tržní ekonomiky se v současnosti konkurence stala důležitější. Proto tyhle zaměstnanci, které se zabývá architekturou projektu ne vždy chtějí sdílet své znalosti s členy pracovního týmu, aby si udrželi konkurenceschopnost. Pro manažera to znamená, že on má věnovat zvláštní pozornost rozvíjení v zaměstnancích pocitu sounáležitosti s týmem a sebeúcty, která vychází z členství v týmu. Například doporučuje klást důraz na týmový duch namísto individualismu již od samého začátku formování týmu (Caruso et al., 2004).

3.4.6 Time pressure

Dále pojdme se zaměřit na faktor "časového tlaku". Když členové týmu čelí silnému časovému tlaku, může to vést k ztrátě nadšení, obtížím v rozhodování, stresu (který může vést k pasivitě a vyhýbání se), zhoršení zdraví a produktivity členů týmu (Coryell, 2019).

Výsledky ukazují, že samotný časový tlak má pouze mírně negativní vliv na spokojenost s prací a dosažení stanovených cílů. Když je v týmu silná podpora cílů a vysoké kolektivní dovednosti, negativní vliv časového tlaku se stává méně patrným nebo dokonce zmizí. Úroveň kolektivních dovedností zahrnuje úroveň důvěry a víru v týmovou práci a její schopnosti (Coryell, 2019).

3.5 Koučink v IT jako metoda vyváženého řízení týmu

IT je zvláštní odvětví plné průlomových inovací, dynamických změn a neomezeného růstu. V této oblasti jsou běžné tvrdé termíny projektů, dlouhé pracovní maratony, ztráta motivace a rychlé vyhoření kreativních jedinců. Řídit vzdělané a nezávislé specialisty v takových náročných podmínkách může být obtížné, často to zamená doslova "past kočky" (Schwalbe, 2011).

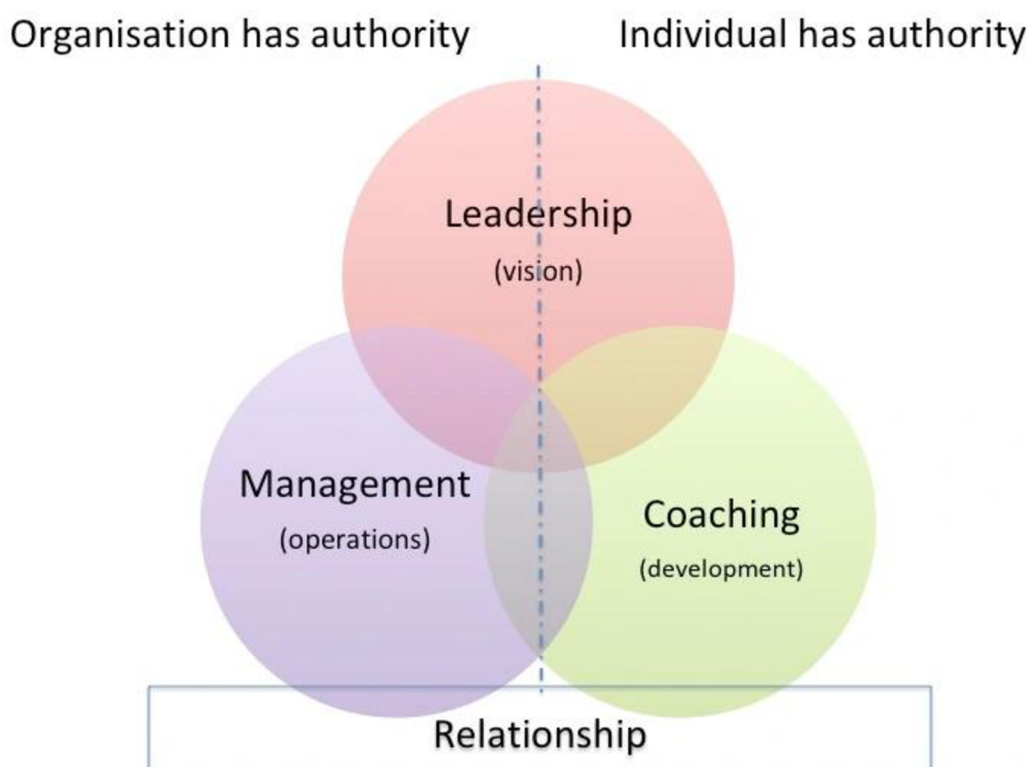
V IT jsou vysoce kvalifikovaní profesionálové žádaní, pro něž jsou smysl a hodnoty klíčovými faktory při výběru zaměstnavatele. Jedná se o oblast, kde pracují někteří z nejdražších najatých pracovníků na globálním trhu práce. Jejich angažovanost a motivace jsou pro firmy velmi důležité a konkurence o tyto talenty je velmi vysoká a stále roste (Goldenberg, 2023).

Koučink je moderní nástroj, který pomáhá vytvářet a udržovat korporátní kulturu vysokých výsledků. Existuje několik definic koučinku, a v kontextu IT budeme rozumět především "partnerstvím v rozvoji" mezi vedoucím a zaměstnanci, kde manažer-koučink pomáhá maximalizovat potenciál jak jednotlivců, tak týmu jako celku. Vedoucí, kteří využívají koučink v řízení, budují strategii rovnocenného partnerství, zvyšují sebevědomí zaměstnanců ve vlastních schopnostech, pomáhají identifikovat potřeby a proměnit je v cíle a podporují své podřízené při jejich naplňování (DeCarlo, 2004).

3.5.1 Paretův princip v coachingu

Předpokládá se, že přibližně 10 % zaměstnanců vždy pracuje dobře, bez ohledu na to, kolik peněz dostávají. Dalších 10 % pracuje špatně, bez ohledu na to, jak je jejich práce ohodnocena. Práce zbývajících 80 % zaměstnanců závisí na umění řídit a motivovat. Využití koučingu v řízení postupně stále více nabývá na důležitosti. Například firma Google zařadila schopnost být koučem do seznamu 8 klíčových dovedností výborného manažera. Podle odborníka M. Dauniho v dnešních podmínkách autoritativní organizace nedokážou přilákat a udržet ty nejlepší odborníky (Downey, 2015).

Obrázek 2 Vyvážené řízení podle Milese Dauniho.



Zdroj: Goodman E. (2023)

Vyvážený přístup k řízení v IT znamená, že manažer spoléhá nejen na autoritu společnosti, ale také na své vlastní silné vlastnosti a osobní autoritu při vykonávání svých povinností. V době tvrdé konkurence mezi zaměstnavateli, vysokého počtu volných

pracovních míst a nestability na trhu práce musí IT společnosti zároveň posilovat pověst své firmy a osobní autoritu svých manažerů, aby přitahovaly a udržovaly nejlepší specialisty (Miller, et al., 2013).

3.5.2 Role koučingu v moderním řízení v IT odvětví

Přístup k tréninkům je jedním z klíčových nástrojů, který pomáhá prakticky provádět vyvážené řízení v IT odvětví (Schwalbe, 2011). Koučingový přístup hraje klíčovou roli v efektivním náboru, rozvoji a udržení talentů, stejně jako ve vytváření úspěšných a soudržných týmů, schopných rychle reagovat na vnější i vnitřní výzvy.

Firmy a vedoucí pracovníci by měli věnovat zvláštní pozornost koučingu, pokud chtějí úspěšně stanovovat dlouhodobé cíle a perspektivy růstu svých zaměstnanců; pomáhat jim najít potřebné zdroje pro realizaci ambiciózních plánů; budovat vztahy v rámci týmu, které přispívají k dosažení stanovených cílů; analyzovat úspěchy a vytvářet motivující prostředí (Coryell, 2019).

Pro přechod od direktivního stylu řízení k motivujícímu stylu není potřeba, aby manažeři sami se stali profesionálními kouči. Mohou se naučit základní přístupy na kurzech externího vzdělávacího poskytovatele nebo ve firmových vzdělávacích institutech zabývajících se koučinkem. Stačí zvládnout základní dovednosti a principy, naučit se motivovat zaměstnance silnými otázkami, poskytovat zpětnou vazbu a klást před nimi výzvy (Downey, 2015).

IT specialisté jsou již připraveni na změny a preferují pracovat v firmách, kde je kladen důraz na moderní důvěrný přístup k řízení, kde mají široké možnosti pro svou osobní realizaci a partnerskou spolupráci na dosahování důležitých sociálních cílů. Lineárním manažerům, vedoucím týmů a specialistům v oblasti lidských zdrojů je třeba najít adekvátní odpověď na tyto zjevné požadavky a potřeby. (Schwalbe, 2011)

3.5.3 Etapový proces koučinku a jeho klíčové složky

Proces koučinku lze zhruba rozdělit do 5 etap, přestože v praxi může být mnohem flexibilnější a může obsahovat přechody mezi těmito etapy nebo jejich paralelní provádění (Starr, 2021).

- **Vytváření důvěry mezi koučem a klientem:** Na této fázi kouč vysvětluje klientovi, jak bude proces koučinku probíhat a jaké metody budou použity. Diskutují se možné překážky a způsoby, jak je překonat. Stanovují se základní principy interakce, jako je důvěrnost, čestnost, otevřenost a respekt. Je také důležité projednat očekávané výsledky z obou stran.
- **Diagnostika:** Na této fázi dochází k hlubšímu porozumění současné situace klienta, jeho silných a slabých stránek a také problémů, se kterými se potýká. Je důležité identifikovat podstatu problému.
- **Stanovení cílů:** Na této fázi jsou stanoveny jedno nebo dvě reálné a jasně formulované cíle podle metody SMART a OKR.
- **Plánování a realizace:** Jedná se o nejnáročnější fázi, která zahrnuje provedení plánu akcí. Kouč motivuje klienta k jednání, klade před ním výzvy, ale zároveň mu poskytuje podporu a ujišťuje ho o jeho schopnostech.
- **Opakování, hodnocení a zpětná vazba:** Na této fázi dochází k hodnocení výsledků a poskytování zpětné vazby. Nedostatek měření výsledků a zpětné vazby může zvýšit riziko neúspěchu.

Během procesu koučinku jsou zřetelné dvě klíčové složky nebo cíle (Miller, et al., 2013):

- **Vědomí (osvětlenost):** To znamená mít plné pochopení toho, co se děje kolem vás, být informován o aktuální situaci a faktorech, které ji ovlivňují.
- **Zodpovědnost:** Tato složka se týká osobního převzetí odpovědnosti za své činy a rozhodnutí.

3.5.4 Model GROW: Rozvoj vědomí a zodpovědnosti v koučinku.

Pro rozvoj vědomí a zodpovědnosti v koučinku je důležité klást důležité otázky, nikoliv poskytovat pokyny, radit nebo používat manipulativní taktiky. K tomu se používá model GROW (Whitmore, 2009)

Obrázek 3 Model GROW podle J. Whitmore



Zdroj: performanceconsultants.com (2023)

Model GROW zahrnuje čtyři fáze (Performance Consultants (International) Ltd, 2023):

1. **Hierarchizace cílů:** Na této fázi si stanovíte konečný cíl (co vás inspiruje) a mezicíle (etapy na cestě k hlavnímu cíli), které vám pomohou postupně dosáhnout hlavního cíle.
2. **Hodnocení reality a orientace v aktuální situaci:** Zde je důležité používat popisný jazyk, nikoliv hodnotící, abyste mohli co nejobektivněji zhodnotit současnou situaci.
3. **Vypracování strategie a alternativních možností akcí:** Na této fázi zvažujete různé strategie a alternativní možnosti akcí, a také jejich výhody a nevýhody.
4. **Racionální volba a akce:** Zde se kladou důležité otázky týkající se vašich plánů a akcí. Diskutujete o tom, co budete dělat, kdy to uděláte, zda to odpovídá vašim cílům, jaké překážky mohou nastat a jaké zdroje a podpora budou potřebné.

Na fázi racionálního výběru se doporučuje následující struktura otázek (Whitmore, 2009):

- 1) Co máš v úmyslu udělat?
- 2) Kdy máš v úmyslu to provést?
- 3) Souhlasí tento plán s našimi cíli?
- 4) Jaké překážky mohou vzniknout na cestě?
- 5) Kdo musí být informován?
- 6) Jaká podpora bude potřebná?

- 7) Jak a kdy máte v úmyslu tuto podporu získat?
- 8) Jaké další úvahy jsou?
- 9) Ohodnoťte svou jistotu, že budete jednat podle dohodnutého plánu na desetibodové stupnici.
- 10) Proč bylo ohodnocení nižší než 10?

Jako způsob integrace techniky a vztahu v modelu GROW je možné použít model "T". Vodorovná část písmene "T" představuje rozšiřování rozhovoru, zatímco svislá část se zaměřuje na detaily a prohlubování konkrétní otázky. Tato kombinace umožňuje koučovi nejen využívat konkrétní koučinkové nástroje a dovednosti, ale také budovat silný a důvěrný vztah s klientem. Technika zahrnuje různé koučinkové postupy, otázky a metody, které pomáhají klientovi dosáhnout svých cílů. Na druhé straně, vztah zahrnuje schopnost kouče vytvořit podporující a důvěrné prostředí pro klienta, kde se ten cítí respektován, slyšen a motivován. Model T v koučinku klade důraz na to, že technika a vztah nejsou oddělené aspekty, ale spolu úzce souvisejí a vzájemně se ovlivňují. Tímto způsobem se dosahuje efektivního a komplexního koučinkového procesu, který pomáhá klientům dosáhnout svých cílů a plného potenciálu (Downey, 2015).

Obrázek 4 Model T.



Zdroj: People development consultancy (2023)

3.5.5 DEIB přístup jako moderní filozofie koučování v IT

Koučing DEIB je efektivní přístup k řízení IT týmu, který je založen na principech Diverzity, Equity, Inclusion a Belonging. DEIB (Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging) je přístup, jehož cílem je vytvořit pracovní prostředí, ve kterém může každý člen týmu využít svůj potenciál a dosáhnout úspěchu.

Koučování v kontextu přístupu DEIB zahrnuje individuální a skupinová sezení zaměřená na rozvoj týmových dovedností, zvyšování povědomí o kulturních a sociálních rozdílech a navázání efektivní komunikace a spolupráce. Koučování DEIB pomáhá vedoucím IT týmů rozvíjet emoční inteligenci a zlepšovat jejich interpersonální dovednosti. Podporuje také bezpečné a podpůrné prostředí, ve kterém může každý člen týmu vyjádřit své myšlenky a názory bez obav, že bude odsouzen nebo vyloučen (Auger-Domínguez, 2022).

Koučování DEIB také pomáhá zvládat konflikty, které mohou v IT týmu vzniknout v důsledku rozdílných názorů, hodnot a zkušeností. Učí členy týmu účinným strategiím řešení problémů a kompromisů, což pomáhá zvyšovat produktivitu a dosahovat týmových cílů. Koučování DEIB také pomáhá zvládat různorodost v IT týmu. Pomáhá vedoucím rozpoznat a ocenit jedinečné pohledy a zkušenosti každého člena týmu a vytváří prostor pro jejich aktivní účast a přínos. Podporuje inovace a kreativitu v práci týmu, protože rozmanitost názorů a nápadů podporuje hledání nových řešení a přístupů.

Cílem koučování DEIB je také dosažení rovnosti a inkluze v týmu IT. Pomáhá vedoucím pracovníkům vytvářet spravedlivé prostředí pro všechny členy týmu, kde mají všichni stejné příležitosti k profesnímu růstu a rozvoji. Koučování také pomáhá vedoucím uvědomit si své předsudky a privilegia, aby se zabránilo diskriminaci a nerovnosti v týmu (Goldenberg, 2023). Koučování DEIB také pomáhá vytvářet pocit sounáležitosti v IT týmu. Pomáhá vedoucím vytvořit silnou týmovou kulturu, v níž se každý člen týmu cítí důležitý a oceňovaný. Koučování také pomáhá vedoucím stanovit jasné cíle a očekávání, což podporuje vysokou motivaci a zapojení týmu. Celkově je koučování DEIB nedílnou součástí úspěšného řízení IT týmu, protože pomáhá vytvářet pracovní prostředí, ve kterém může každý člen týmu prospívat a dosahovat vysokých výkonů. Pomáhá vedoucím pracovníkům rozvíjet dovednosti v oblasti emoční inteligence, zlepšovat komunikaci a spolupráci a efektivně zvládat konflikty. V důsledku toho DEIB koučování

přispívá k produktivitě a úspěchu IT týmu. Koučovací přístup DEIB může využívat různé metody a přístupy. Záleží na konkrétní situaci, projektu a společnosti (Zheng, 2022).

3.6 Význam vzdělávání, efektivity a sebevědomí v IT týmech

Významnou roli v zvyšování efektivity a motivace týmu hraje vzdělávání. V IT týmech má několik výhod (Akgün et al. 2014):

- Zvyšuje produktivitu.
- Zkracuje dobu identifikace problémů, hledání řešení a jejich výběru.
- Snižuje náklady na plánování, návrh a implementaci tím, že odhaluje a řeší problematické oblasti.

Účinnost, učení a radost jsou pevně propojeny. Bez učení není možné udržet vysokou účinnost a pokud zaměstnanci nedosáhnou potěšení, efektivita se opět sníží (Whitmore, 2009).

V této práci se klade důraz na spokojenost jako na důležitý faktor, který předchází efektivitě.

Produktivita je klíčovým faktorem v hodnocení efektivity a výkonnosti jednotlivců a týmů v pracovním prostředí. Jednou z klíčových myšlenek spojených s produktivitou je rozdíl mezi potenciálem a zásahem. Potenciál odkazuje na to, co jedinec nebo tým může dosáhnout za optimálních podmínek, zatímco zásah zahrnuje různé faktory, které mohou omezovat dosažení tohoto potenciálu. Jedním z těchto faktorů může být nedostatek sebejistoty. Nedostatek sebejistoty je jev, který může ovlivnit lidi v různých věkových skupinách, ale zdá se, že zejména mladší generace hledá posílení své sebeúcty a víry v sebe sama. V dnešním rychle se měnícím pracovním prostředí, kde jsou kladeny vysoké nároky na kreativitu, inovaci a schopnost řešit komplexní problémy, je sebejistota klíčovým faktorem pro úspěch. Na druhé straně, starší generace a někteří top manažeři mohou mít větší důraz na postavení a uznání, což lze spojit s teorií Maslowovy pyramidy potřeb viz. obrázek 5, kde by samorealizace a uznání mohly hrát důležitou roli. Tyto rozdílné priority mohou ovlivňovat způsob, jakým jednotlivci a vedoucí pracovníci přistupují k otázkám produktivity a efektivity v pracovním prostředí (Kim, et al., 2018).

Důležité je, že koučink a rozvojové programy mohou být účinnými nástroji k posílení sebejistoty, sebeúcty a schopnosti dosáhnout plného potenciálu, což může vést k vyšší produktivitě a efektivitě v pracovním prostředí (Whitmore, 2009).

Obrázek 5 Maslowova pyramida (potřeb)



Zdroj: Procházková (2018).

V důsledku toho vznikají dvě problémy (Whitmore, 2009):

- Vedoucí si myslí, že zaměstnanci jsou na stejné úrovni potřeb nebo nižší než on sám, a proto nerozumí, jak důležité je pro ně sebevědomí.
- Zaměstnanci ztrácejí respekt ke svým nadřízeným, když vidí, že vedení není psychologicky tak rozvinuté jako zaměstnanci.

Právě koučing pomáhá posílit sebevědomí a pokrývá vyšší úrovně potřeb, jako je sebeúcta, seberealizace, uvědomění si vlastních hodnot a smyslu.

3.6.1 Faktory ovlivňující efektivitu a zpětnou vazbu v IT týmech

Důkladně zkoumáme různé druhy zásahu, které mohou ovlivnit efektivitu týmové práce v prostředí IT společností. Tyto faktory zahrnují nedostatek důvěry v kolegy, touhu po nadměrném řízení, nejasné cíle a úkoly, skryté cíle, nesrozumění úmyslů druhých

členů týmu, nesouhlas s procesem spolupráce a nedostatek základních pravidel (Downey, 2015).

Zvýšení efektivity zahrnuje získávání kvalitní zpětné vazby. Rozlišuje se 5 úrovní zpětné vazby (Whitmore, 2009):

- Kritika zaměřená na osobu ("Od tebe není žádný užitek").
- Hodnocení výsledků práce ("To je špatná prezentace").
- Poskytnutí nějakého hodnocení, ale bez detailů, které nepodněcují iniciativu ("Prezentace je jasná a stručná, ale prezentace nesplňuje cílovou skupinu").
- Delegování iniciativy vykonavatelí bez užitečného popisu ("Jak hodnotíte své vystoupení sami?").
- Vykonavatel poskytuje podrobný a bezcenný popis a objasňuje logiku za ním ("Jaký je účel prezentace? Jak moc jste dosáhli cíle? Kdo je cílovou skupinou?" atd.).

Kromě rozlišování různých druhů zásahu v týmové práci v IT společnostech, je také zásadní, aby manažeři byli schopni rozumět aktuálnímu vývojovému stupni svého týmu. Rozvoj týmu a jeho efektivita mohou být nesmírně ovlivněny tím, na kterém bodě vývoje se tým momentálně nachází (Starr, 2021) :

1. **Prvním stupněm** je '*Inkluzivita*,' který určuje, zda se zaměstnanci v týmu mohou považovat za plnohodnotné členy týmu. Zde je klíčová otázka, zda se vytvořila atmosféra důvěry a zapojení, ve které každý člen týmu má možnost se aktivně podílet a cítit se součástí kolektivu.
2. **Druhým stupněm** je '*Sebeprosazení*,' kdy jednotliví členové týmu ukazují své síly a stanovují své osobní hranice. Na tomto stupni týmoví členové jsou schopni nezávisle vykonávat svou práci a přispívat svými dovednostmi a zkušenostmi.
3. **Třetím stupněm**, který představuje optimální cíl, je '*Kooperace*.' Na tomto stupni týmoví členové projevují loajalitu a schopnost společně plnit úkoly. Jsou schopni efektivně komunikovat, spolupracovat a dosahovat společných cílů.

Whitmore sestavil seznam možností, které přispívají k dosažení fáze kooperace (Whitmore, 2009):

- Projednat a stanovit seznam cílů, které jsou společné pro tým.
- Vytvořit základní principy a pravidla práce, které jsou přijatelné pro všechny členy týmu.
- Vyčlenit čas na rozvoj týmu.
- Hledat společné zájmy mimo práci.
- Společně získat nové dovednosti.

3.6.2 Nejdůležitější prvky úspěšného týmu

V kontextu řízení pracovního týmu v IT společnostech lze identifikovat několik klíčových faktorů, které přispívají k úspěchu týmu (Downey, 2015):

- Prvním faktorem je "Kdo?" – schopnost důvěřovat konkrétním členům týmu a jasnost jejich záměrů. Komunikace osobních cílů mezi členy týmu může přispět k vytvoření důvěry a vzájemného porozumění.
- Druhým faktorem je "Co?" – týká se jasnosti cílů týmu, pochopení proč tým provádí určité činnosti a jaký bude výsledný produkt.
- Třetím faktorem je "Jak?" – zahrnuje strategii, priority, komunikaci, četnost schůzek a stanovení základních pravidel. Během procesu koučování je klíčové vytvořit prostředí bezpečí, které umožní kvalitní komunikaci v oblasti vize, soucitu a pozitivního postavení, což má pozitivní vliv na výkon a efektivitu pracovního týmu. (What is the relationship between coaching interventions and team effectiveness?, 2018)

I přestože vedoucí týmu dříve často kladli důraz na technické aspekty projektu, nyní vidíme posun pozornosti k lidským aspektům práce na projektu. Někteří autoři tvrdí, že právě koučování může v této oblasti významně přispět (Miller, et al., 2013).

Nelze pochybovat o tom, že použití koučování pozitivně ovlivní práci týmu. Vedoucí, manažeři a team leadry, kteří praktikují koučování, jsou dobrým vzorem pro členy týmu při dosahování inovačních cílů. Koučování může zvýšit sebeefektivitu a tím i výkonnost, jak co do výsledků, tak i v chování zaměstnanců.

4 Vlastní práce

Tato kapitola se zaměřuje na vlastní empirickou část práce, kde bude proveden detailní rozbor dvou společností, X a Y, včetně analýzy jejich firemních kultur. V první části bude proveden podrobný popis každé společnosti a její firemní kultury, s důrazem na klíčové hodnoty, principy a postupy, které formují pracovní prostředí. Následně bude provedena analýza aktuálního stavu interakce a spokojenosti s prací v týmu v obou společnostech, identifikující klíčové faktory ovlivňující efektivitu týmové spolupráce. Dále se kapitola věnuje systémům rozvoje personálu v obou společnostech, zkoumá postupy a nástroje, které podporují profesní růst a rozvoj zaměstnanců v kontextu firemních strategií. Celkově bude tato kapitola poskytovat hlubší vhled do pracovního prostředí a systémů rozvoje personálu dvou zkoumaných společností, X a Y.

4.1 Popis společnosti X a její firemní kultury

Společnost vyrábí luxusní sportovní automobily a také SUV vozidla. Výroba X je významně spolupracující s firmou Volkswagen. Současně se účastní automobilových závodů a pracuje na zdokonalování konstrukce automobilu (a jeho součástí): v různých letech byly vyvinuty synchronizátory manuální převodovky, automatické převodovky s možností manuálního řazení (později s tlačítky na volantu), přeplňování pro sériový automobil, přeplňování s měnitelnou geometrií lopatek turbodmychadla v benzinovém motoru, elektronicky řízený podvozek a další.

Tržby společnosti za finanční rok 2018/2019 činily 7,79 miliard EUR, což představuje absolutní rekord v historii společnosti. Během stejného období bylo prodáno 81 850 automobilů a vyrobeno 89 123 kusů automobilů. Společnost také dlouhodobě aktivně působí v organizaci sportovních klubů (kluby společnosti X existují v mnoha evropských a amerických zemích) a soutěží v různých třídách svých vozidel, pravidelně se konají několik pohárových soutěží.

Hlavní hodnotou společnosti vždy byli a stále jsou její zaměstnanci. Od nej společnosti X se vyžaduje kreativitu a odvalu. Již dnes společnost X připravuje odborníky pro budoucnost. To není pouze investice do dlouhodobého zajištění kvality, je to také sociálně-politická odpovědnost, zejména vůči mladým lidem. Již mnoho let

počet žáků a stážistů společnosti X překračuje průměrné hodnoty ve srovnání s jinými německými automobilovými výrobci.

Zaměstnanci společnosti mohou s hrdostí říci, že v každém automobilu společnosti X je kousek každého z nich. A nakonec toto povědomí o osobní odpovědnosti za práci pocítí i zákazník – v pravém smyslu slova.

Také často se slyší, že základní potřeby člověka jsou dlouho uspokojeny. V době nadbytku nabídky se i přesycenost stala problémem.

Ale společnost X se na to dívá z jiného úhlu. Základní potřeby jsou jednoduché a opravdové. Ve společnosti X se pro toto vytváří základ a proto jsou hlavními zásadami firemní kultury společnosti:

- Důvěra v zaměstnance
- Maximální nezávislost
- Maximální úroveň odbornosti a možnost maximální delegace odpovědnosti
- Originální přístup k realizaci projektů
- Maximální zapojení zaměstnanců do činnosti společnosti
- Emoční jednota zaměstnanců a souznění jejich práce: připravenost stát se součástí týmu X.

Je také třeba poznamenat, že velikost a organizační struktura společnosti zajišťuje rychlost komunikace a rozhodování, a také pragmatický přístup k řešení všech vznikajících problémů. Mezi různými odděleními existuje efektivní spolupráce bez byrokracie. Ve společnosti jsou různá odvětví, která všem poskytují příležitost k osobnímu rozvoji. Rozsah práce a rozsah odpovědnosti se určují individuálně.

Tyto aspekty dohromady charakterizují práci společnosti jako celku a také práci týmu: práci zaměřenou na člověka, velikost a nezávislost této společnosti.

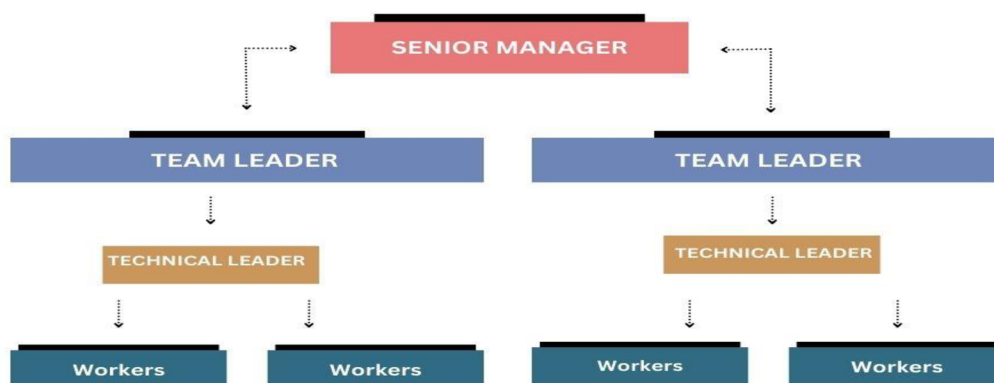
4.1.1 Popis pracovního týmu na projektu ve společnosti X

V této automobilové společnosti má Tým A specializaci na provádění testování Hardware-in-the-Loop (HiL) pro podvozek, zatímco Tým B se zaměřuje na testování pohonné jednotky. Úkoly Týmu A zahrnují propojení některých fyzických komponent podvozku s imitačním prostředím, kde probíhají různé testy a scénáře. Například mohou simulovat podmínky jízdy v reálném světě, jako je pohyb po nezpevněných cestách nebo prudké zatáčky, aby zajistili funkčnost a bezpečnost podvozku. Na druhé straně se Tým

B zaměřuje na pohonnou jednotku, která zahrnuje motor, převodovku a pohonné komponenty. Tyto prvky jsou testovány pomocí imitačního prostředí k posouzení jejich efektivity, emisí a celkové funkčnosti. Odděleným prováděním testů HiL pro podvozek a pohonnou jednotku může společnost zajistit bezproblémový provoz obou klíčových částí automobilu při jejich integrování do konečného produktu, zlevnit proces testování a zajištění bezpečnosti a spolehlivosti vozidla.

Níže je uvedena řídicí struktura IT týmu ve společnosti X.

Obrázek 6 Řídicí struktura řízení IT týmu ve společnosti X



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Senior Manager (starší manažer): Senior Manager má alespoň 5 let zkušeností v oboru. Jsou jim přidělovány složité a rozsáhlé projekty. Kromě běžných povinností projektového manažera má Senior Manager také na starosti vedení ostatních manažerů a týmových lídrů, provádí pohovory a schvaluje nové kandidáty na potřebné pozice

Team Leader (vedoucí týmu): Hlavním úkolem team leadra je organizovat práci týmu tak, aby konečný produkt uspokojil zákazníka. Team leadr může dostávat úkoly přímo od staršího manažera nebo přímo od zákazníka. Ve společnosti X se kombinuje pozice team leadra na funkci manažera a zkušeného vývojáře/testera. Team leadr je především dobrým organizátorem s částečnými povinnostmi manažera.

Technical Leader (technický lídr): Technický lídr vybírá technologii nebo sadu technologií pro určité pracovní úkoly. Je zodpovědný za inovace a implementaci nejnovějších metodik do procesu testování a konfigurace, stejně jako za dodávku a vývoj technologických řešení v rámci společnosti. Zaměřuje se na praktické inženýrství, ladí obchodní procesy, jako je CI/CD a další. Řeší technické problémy a kontroluje obchodní procesy z technického hlediska, minimalizuje rizika pro společnost. Definuje strategii v oblasti technologií pro společnost a pracuje na rozvoji podnikání. Nese zodpovědnost za technickou realizaci stanovených úkolů a pomáhá svému týmu získat minimální technické dovednosti pro efektivnější práci ve společnosti. Řeší složitější technické úkoly, které jiní inženýři často nedokážou vyřešit.

Worker (inženýr): Inženýr rozhoduje o technických řešeních, která lze realizovat a použít, vytváří nebo testuje produkt, který splňuje specifikace a očekávání zákazníka. Radí ostatním rolím během projektu. Účastní se schůzek, implementuje možnosti produktu, podílí se na tvorbě funkčních specifikací, sleduje a opravuje chyby. V rámci konkrétního projektu může role inženýra zahrnovat psaní softwaru pro interní použití, testování softwaru od externího dodavatele atd. Inženýr má přístup ke všem projektovým dokumentům, včetně technické a testovací dokumentace, může také upravovat kód v produktu nebo upravovat testovací specifikaci v rámci svých pracovních povinností.

Na základě specifik práce společnosti X je tedy řídicí struktura pracovního týmu plně odůvodněná a efektivní. Dostupnost všech pozic je nezbytná, což potvrzuje efektivita práce a řízení projektu

4.2 Popis společnosti Y a její firemní kultury

Společnost Y patří mezi progresivní finanční instituce Běloruské republiky a je leaderem v rozvoji nových bankovních technologií a nápadů. Taktéž je komerční organizací, která má exkluzivní právo provádět bankovní operace týkající se přijímání finančních prostředků od fyzických a/nebo právnických osob ve formě vkladů, investování těchto finančních prostředků jménem a na svůj účet za podmínek návratnosti, poplatnosti a doby splatnosti, a otevírání a správu bankovních účtů fyzických a právnických osob.

Hlavní cíle společnosti Y jsou definovány v jejím společenské smlouvě schválené Valným shromážděním akcionářů (Protokol č. 1 z 29.03.2007). Hlavními cíli činnosti společnosti Y jsou:

- Rozvoj zboží-peníze a tržních vztahů prostřednictvím poskytování klientům společnosti Y celého komplexu bankovních služeb.
- Aktivní podpora zrychlení vědeckotechnického pokroku pomocí investic, včetně investic do pokročilé vědy a vědecky náročných odvětví.
- Ekonomické a národní obrození Běloruské republiky a podpora rozvoje sociální sféry formou financování a půjčování netradičních objektů v oblasti kultury, ekologie, sportu a dalších.
- Podpora mezinárodní ekonomické spolupráce a nejširší integrace kapitálu.
- Podpora a podpora soukromé iniciativy a podnikání.
- Zakládání a rozvoj podniků na výrobu spotřebního zboží pomocí nejmodernějších technologií.
- Získání optimálního zisku.

Společnost Y provádí aktivní, pasivní, prostřednické bankovní operace a jinou činnost stanovenou zákonem a stanovami, a v souladu s Všeobecným klasifikátorem druhů ekonomické činnosti provádí činnosti, jako je finanční činnost, operace s nemovitým majetkem, pronájem a poskytování služeb spotřebitelům.

Společnost Y se snaží přispět k budování moderního demokratického státu v republice a rozvoji ekonomické formace založené na tržních vztazích a různorodých formách vlastnictví.

Hlavním cílem vedení a personálu banky je co nejrychlejší rozvoj společnosti Y jako univerzální banky s odpovídajícími prioritami: spolehlivost a konkurenceschopnost v podmínkách tržní ekonomiky, zvyšování kvality a rozsahu bankovních služeb na mezinárodní úrovni.

Dnes společnost Y zaujímá vedoucí postavení v přilákání zahraničních investic a vydávání kreditních karet v republice, úspěšně spolupracuje s Raiffeisen Zentralbank (Rakousko), Evropskou bankou pro obnovu a rozvoj (Velká Británie), Mezinárodní finanční korporací, Exportními a importními bankami (Tchaj-wan) a mnoha dalšími mezinárodními finančními organizacemi.

Široká škála služeb, které společnost Y poskytuje, vysoká úroveň obsluhy, individuální přístup ke každému klientovi, jí umožnily získat nejvyšší hodnocení mezinárodních finančních institucí a specializovaných publikací. Časopis "The Banker" několik let po sobě uznává společnost Y jako "Banku roku v Bělorusku", a prestižní mezinárodní finanční agentury jako "Global Finance" a "Euromoney" zdůrazňují její rostoucí důvěryhodnost. Tento úspěch je důsledkem kvalifikované úrovně rozhodování, koordinace akcí a soudržnosti zaměstnanců.

Dnes společnost Y nejen úspěšně působí na domácím finančním trhu, ale také důstojně reprezentuje Bělorusko na mezinárodní scéně, kde je partnerem pro své klienty. Nesmírný entuziasmus, zkušenosti, profesionalita, týmový duch zaměstnanců a schopnost pracovat předběžně tvoří základ pro budoucí úspěchy společnosti Y, které jsou stabilní platformou a přispívají k rozvoji mladé a rostoucí běloruské ekonomiky.

4.2.1 Popis pracovního týmu na projektu ve společnosti Y

V dnešní době mohou všichni klienti banky využívat služby mobilní aplikace společnosti Y, přistupovat ke svému osobnímu účtu prostřednictvím mobilního zařízení nebo počítače, a to bez návštěvy bankovního ústavu. Toto jim umožňuje provádět většinu finančních transakcí, kdekoliv se nachází, což šetří čas a energii. Mobilní aplikace je dostupná na různých typech zařízení, která běží na operačních systémech Android, iOS a Windows. S touto aplikací má klient kdykoli přístup k operacím se svými kartami a účty.

Hlavními funkcemi, které může využívat každý uživatel, jsou: platba za komunální služby, pokuty a daně; platba za mobilní telefonii a internet, nastavení automatických plateb, úplná nebo částečná splátka stávajícího úvěru od společnosti Y nebo úvěrů uzavřených v jiných bankách; otevření, uzavření a navýšení vkladů; směna měn a další. Kromě toho, pro zjednodušení práce s osobním účtem, je možné připojit různé služby jako je odběr SMS upozornění nebo různé druhy zpravodajských bulletinů. Objednání nových plastových karet, vyhledání nejbližších bankomatů a servisních center lze také provést prostřednictvím vlastního osobního účtu. Většina výše uvedených služeb je dostupná v mobilní aplikaci společnosti Y. Používání takového internetového bankovníctví je zdarma, ale některé samostatné operace je třeba zaplatit, jako jsou převody peněz na účty právnických osob a jiných úvěrových institucí, doplňování osobních elektronických peněženek, platby za měsíční splátky úvěru, který byl získán

v jiné bance. V roce 2023 banka zavedla řadu inovací do mobilní aplikace, což ještě více usnadňuje práci klientů s bankou. Nyní nejenže lze dálkově objednat bankovní kartu, ale také sledovat stav její připravenosti, adresu kanceláře, kam bude tato karta doručena, datum a termín doručení, a také samostatně nastavit PIN k nové kartě přes mobilní aplikaci. Toto vše je součástí funkčních povinností tohoto IT týmu ve společnosti Y.

V průběhu práci na mobilní aplikaci do týmu jsou zapojeni následující specialisté:

- Vedoucí projektu – jeho funkčními povinnostmi je koordinace všech akcí, organizace vnějšího a vnitřního kontaktu projektové skupiny, zajistit dodržování termínů vývoje a kvality vyvíjeného softwaru a jeho shody s požadavky zákazníka, nese plnou odpovědnost za výsledek práce na projektu;
- Systémový analytik – analyzuje požadavky na systém, vyvíjí koncepci a logiku fungování systému, sestavuje technické úkoly nebo podobné dokumenty, nese odpovědnost za shodu navržených řešení s požadavky zákazníka;
- Vývojáři – implementují přijaté technické úkoly, jsou zodpovědní za kvalitu a termíny vyvíjeného kódu a jeho shodu s technickými úkoly;
- Designér – účastní se na vývoji koncepce systému, vyvíjí uživatelské rozhraní a podílí se na jeho implementaci, nese odpovědnost za dodržování firemního stylu a požadavků na implementaci uživatelského rozhraní;
- Tester – vyvíjí testovací program, provádí jej a nese odpovědnost za kompletnost testování hotových modulů a systému jako celku;
- Technický projektant – vyvíjí dokumentaci pro projekt a nese odpovědnost za její kompletnost a správnost.

Designér, tester a technický projektant nejsou stálou součástí týmu, ale jsou zapojeni do práce podle potřeby.

Řídící struktura IT týmu společnosti Y je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek 7 Řídící struktura IT týmu



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Na základě řídicí struktury pracovního týmu společnosti Y lze konstatovat, že v tomto případě je struktura jednodušší než v pracovního týmu společnosti X. To je způsobeno odlišnými oblastmi činnosti pracovního týmů. Závěrem lze konstatovat, že pro tuto oblast činnosti je efektivita této struktury potvrzena efektivním řízením projektu, rychlým rozhodováním a jasnou interakcí v rámci týmu.

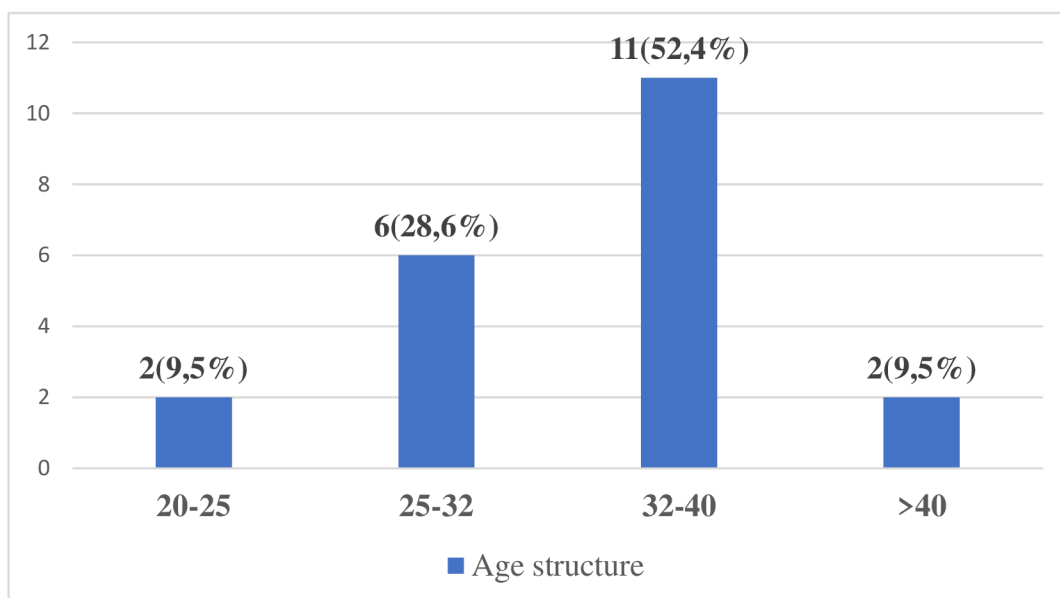
4.3 Aktuální stav interakce a spokojenosti s prací v týmu X a týmu Y

Studie se zúčastnily 2 pracovní týmy ze dvou společností (X a Y): 2 tým leadři, jeden z každého týmu, a 20 členů každého týmu ze společností X a Y. Celkový počet zaměstnanců, kteří se studie zúčastnili, byl 42 osob.

V počáteční fázi výzkumu se považuje za nezbytné předložit údaje založené na Gallupově dotazníku pro hodnocení angažovanosti. Před provedením průzkumu tento dotazník byl doplněn třemi otázkami týkajícími se věku a pohlaví pro hlubší analýzu údajů získaných z dotazníku.

Hned na začátku se uvádí genderová a věková struktura týmu X a týmu Y. Informace v grafické podobě jsou uvedeny na obr strukturu týmu X a týmu Y podle pohlaví a věku. Informace v grafické formě jsou zobrazeny na grafech 1 až 2.

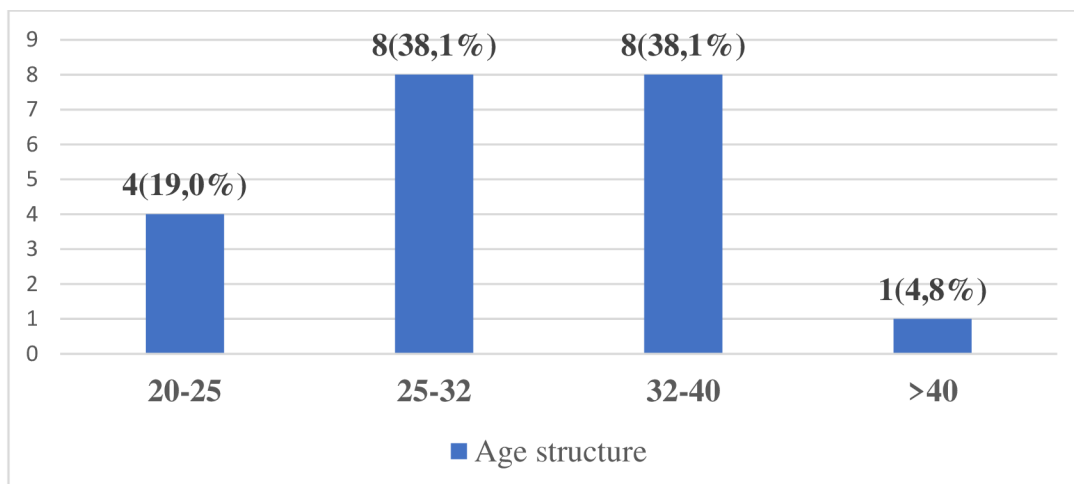
Graf IVěková struktura týmu ze společnosti X.



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Při pohledu na data uvedené na grafu 1 je možné videt věkovou strukturu týmu společnosti X. Jak bylo dříve poznamenáno, v týmu pracuje 21 lidí. Při analýze uvedených údajů je třeba poznamenat, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců je věková skupina 32-40 let (52,4 %), což může ale nemusí svědčit o vysoké úrovni povědomí a vyspělosti týmu.. Nejméně početné věkové skupiny jsou pracovníci ve věku 20-25 let (9,5 %) a starší 40 let (9,5 %).

Graf 2 Věková struktura týmu ze společnosti Y

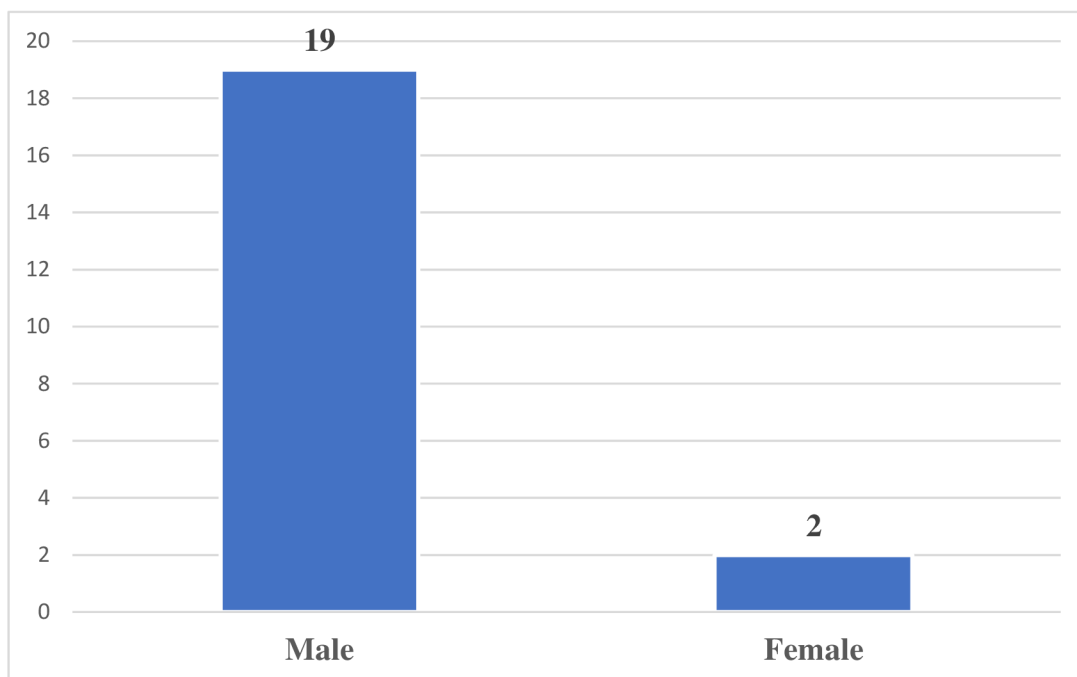


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Analýzou dat uvedených na grafu 2 lze dojít k závěru, že tým společnosti Y je poměrně mladý a energický. Největší podíl věkové struktury týmu tvoří dvě kategorie zaměstnanců: 1 - ve věku 25 až 32 let a 2 - ve věku 32 až 40 let (každá kategorie má 38,1 %). Nejmenší podíl ve věkové struktuře tvoří skupina zaměstnanců ve věku nad 40 let. Tato skupina zahrnuje pouze jednoho člověka (4,8 %), který je vedoucím projektu. Při analýze věkové struktury zaměstnanců je také třeba věnovat pozornost tendenci pracovat s mladými talenty. Počet zaměstnanců patřících do nejmladší skupiny činí 4 osoby (19,0 %).

Dále, pro kompletní a hloubkovou analýzu, se uvádí rozdělení zaměstnanců týmů společností X a Y podle genderu.

Graf 3 Genderová struktura týmu ze společnosti X

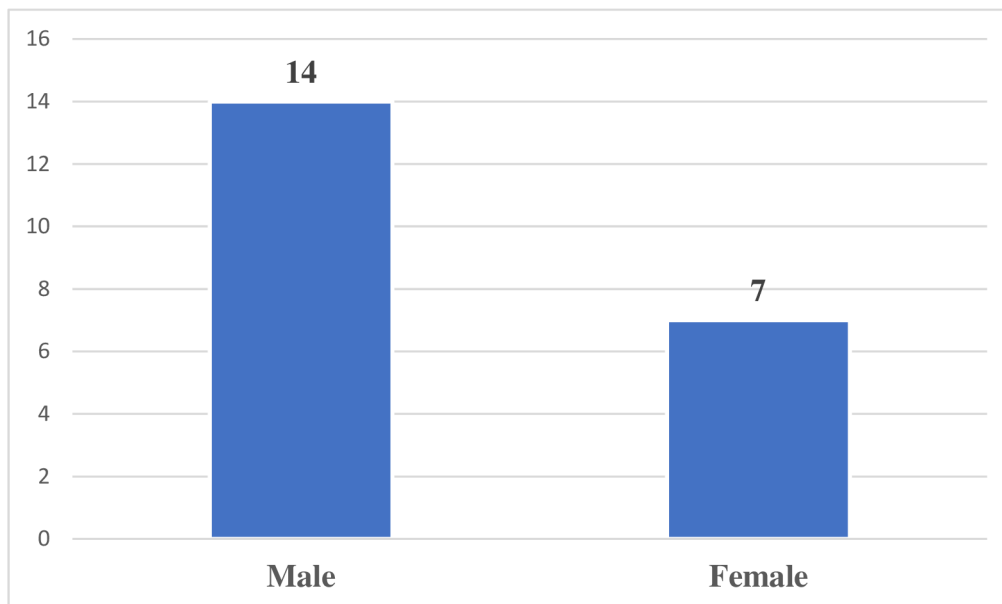


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Vycházejíce z dat uvedených na grafu 3 je možné uvést, že ve společnosti X tvoří největší podíl zaměstnanci mužského pohlaví, což je zcela dáno povahou práce společnosti. V současné době v týmu pracuje 19 mužů a 2 ženy. V procentuálním vyjádření zaměstnanci mužského pohlaví tvoří 90,5 %, zatímco zaměstnanci ženského pohlaví tvoří 9,5 %. Toto by mělo být také zohledněno při výběru systému koučování pro tým.

Dále je možné se podívat na složení týmu ze společnosti Y.

Graf 4 Genderová struktura týmu ze společnosti Y

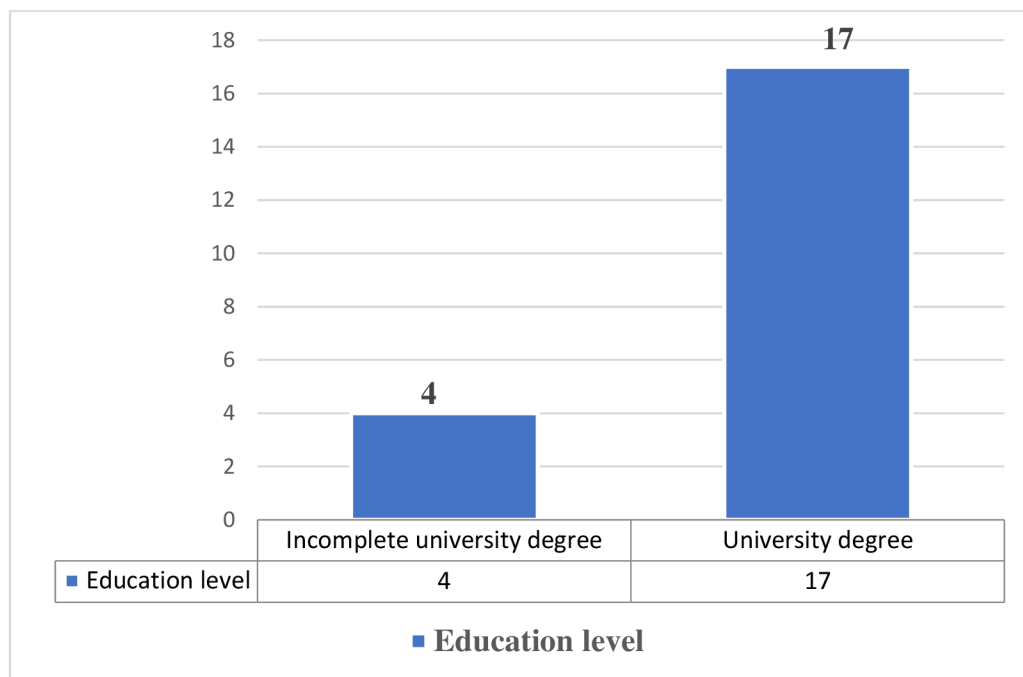


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Podle údajů uvedených na grafu 4 da se říct, že ve společnosti Y tvoří největší podíl zaměstnanci mužského pohlaví. V současné době v týmu pracuje 14 mužů a 7 žen. V procentuálním vyjádření zaměstnanci mužského pohlaví tvoří 66,7 %, zatímco zaměstnanci ženského pohlaví tvoří 33,3 %. Hlavně ženy pracují na designérských řešeních týmu společnosti Y.

Dále se uvádí údaje o úrovni vzdělání zaměstnanců ze společnosti X.

Graf 5 Úroveň vzdělání zaměstnanců týmu ze společnosti X

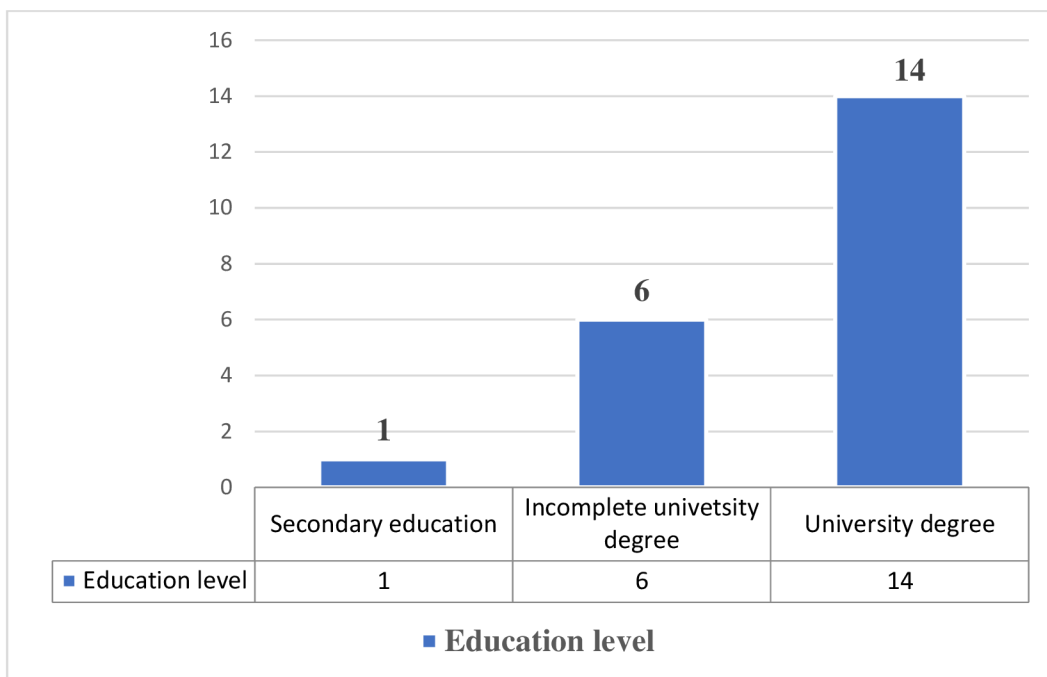


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Podle údajů uvedených na grafu 5 lze konstatovat, že pracovní tým společnosti X má v současné době 4 zaměstnance s nedokončeným vysokoškolským vzděláním. To je vzhledem k tomu, že společnost totiž aktivně nabírá studenty na placené stáže. To výrazně snižuje budoucí náklady na školení a začlenění do týmu i do společnosti jako celku. Zbytek týmu má ukončené vysokoškolské vzdělání. Rovněž na základě údajů uvedených na grafu 5 je třeba poznamenat, že tento trend je dán specifiky práce společnosti X.

Tento graf zvažuje úroveň vzdělání pracovního týmu ze společnosti Y.

Graf 6 Úroveň vzdělání zaměstnanců týmu ze společnosti Y



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Jak je patrné z Grafu 6, v pracovním týmu společnosti Y je vzdělanostní struktura mírně odlišná od společnosti X. Hlavním rozdílem je přítomnost zaměstnanců se středoškolským vzděláním. V týmu společnosti Y se jedná o projektanta. Také v tomto pracovním týmu má více zaměstnanců nedokončené vysokoškolské vzdělání, konkrétně se jedná o studenty posledního ročníku vysoké školy. Stejně jako ve firmě X však největší specifickou váhu v této struktuře zaujímají zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. V tomto týmu je jich 14 (66,7 %).

Dalším krokem při analýze stavu angažovanosti v týmu a odůvodnění potřeby použití systému koučování je analýza vnitřních procesů, jako je zapojení pracovníků týmů X a Y do pracovního procesu. Je důležitým chápat, že zapojení zaměstnanců je síla psychické a emocionální vazby, kterou zaměstnanci cítí vůči společnosti. Angažovanost zaměstnanců není totéž, co štěstí, spokojenost nebo blahobyt:

- **Angažovanost zaměstnanců není štěstím.**

Rozhovory s kolegy během oběda a radost z večírků nám neposkytují informace o tom, jak tvrdě zaměstnanci pracují na dosažení cílů společnosti. Štěstí je krátkodobý a rychle se měnící ukazatel, na který by se nemělo spoléhat.

- **Angažovanost zaměstnanců není spokojeností.**

Spokojenost zaměstnanců měří minimální úroveň, zatímco zapojení se snaží motivovat všechny k dosažení mnohem více. Zatímco spokojenost obvykle postačuje k udržení zaměstnanců, často to nestačí k zajištění produktivity.

- **Angažovanost zaměstnanců není blahobytem.**

Wellbeing zkoumá všechny oblasti života zaměstnance (v i mimo práci), aby zjistil, jak dobře se člověk vyrovnává se stresem, pracuje produktivně, přispívá do komunity a naplňuje svůj potenciál.

Prvním krokem ke zlepšení čehokoli je jeho měření. Aby byl zaměstnanec zapojen do procesu, musí věřit, že společnost se o něj skutečně stará. Když vedoucí pracovník prokazuje, že mu záleží na pohodlí týmu, zaměstnanci reagují zvýšenou efektivitou a větší loajalitou.

Měřením a zlepšováním zapojení ukazujeme zaměstnancům, že se jim skutečně staráme o jejich pohodu a aktivně se snažíme, aby byli spokojeni s prací. To může být někdy výrazně postačující k tomu, aby zaměstnanci přistupovali k svým úkolům zodpovědněji.

Důležité je rozumět, že pokud se hodnotí míru zapojení, měli bychom vedoucí být připraveni hodně jednat. Mnoho organizací provádí průzkumy, ale vůbec nejedná. Nic není horší než ptát se svých zaměstnanců na jejich názory a nedělat nic s jejich zpětnou vazbou. Nejběžnějším způsobem měření angažovanosti je použití průzkumů.

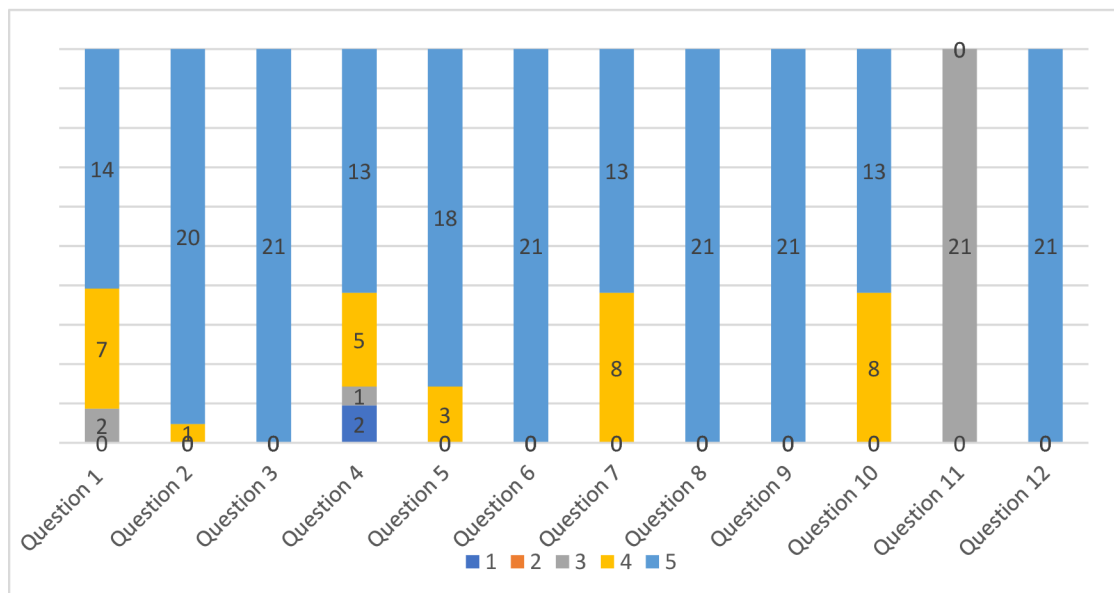
Průzkumy jsou pouze jednou částí procesu a jen jedním způsobem měření, protože zapojení zaměstnanců je složitým problémem, který vyžaduje úsilí všech zaměstnanců organizace.

Zapojení týmu do procesu lze měřit pomocí následující metodiky:

- **Pulsující průzkumy:** krátké, časté průzkumy jsou skvělým způsobem, jak vždy vědět, jaká je úroveň zapojení. Tento proces není vůbec složitý. Obvykle se jedná o jednoduché otázky, na které je třeba poskytnout krátkou odpověď.
- **Jednotlivá setkání:** dalším skvělým způsobem, jak měřit zapojení, jsou setkání s jednotlivými zaměstnanci. Pravidelná setkání, během nichž může manažer neformálně komunikovat s každým členem týmu, pomáhají pochopit, jak se zaměstnanci cítí a do jaké míry jsou angažovaní.

Výhodou tohoto postupu je, že jde o osobní rozhovor, při kterém se zaměstnanci mohou cítit v bezpečí a upřímně mluvit o věcech, které je skutečně zajímají. V tomto případě je hlavním cílem vytvořit potřebnou atmosféru pro upřímnou komunikaci. Pro měření angažovanosti zaměstnanců je Gallupův dotazník Q12 nejúčinnějším měřítkem vlivu členů týmu na výsledky, které jsou nejdůležitější pro efektivní fungování týmu a efektivní proces jeho řízení (Gallup, 2021) Graficky je systém hodnocení podle Gallupovy metodiky Q12 pro společnost X znázorněn na grafu 7.

Graf 7 Odhady výroků Gallupovy metodiky v týmu ze společnosti X



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Na tomto grafu jsou uvedeny distribuce názorů zaměstnanců pro každý z 12 výroků uvedených v příloze.

Při analýze rozložení názorů na první výrok stojí za povšimnutí, že ve společnosti X největší počet zaměstnanců, konkrétně 14 osob, přesně ví, co od nich zaměstnavatel očekává.

Na základě údajů pro druhý výrok také největší počet zaměstnanců uvedl, že je plně zásoben materiálem, a to 20 osob, a pouze jeden zaměstnanec uvedl, že je téměř plně zásoben.

Ve třetím výroku odpověděl celý tým jasně a kladně, protože všichni v týmu jasně chápou, že v práci vykonávají povinnosti, které jim jdou nejlépe.

Při analýze čtvrtého výroku stojí za povšimnutí, že je spojen s největším rozložením názorů. Pokud jde o pochvalu v práci, 2 osoby odpověděly, že ji nikdy nedostávají, 1 osoba odpověděla, že ji dostává, ale ne v požadované míře, 5 osob poznamenalo, že je vedení chválí pravidelně, a 13 osob uvedlo, že jsou vedením chváleni neustále.

V pátém výroku se jedná o péči nadřízeného. Jak je patrné z grafu 7, 3 osoby se domnívají, že nadřízený je nejčastěji starostlivý, a 18 osob odpovědělo, že cítí péči ze strany svého nadřízeného, což svědčí o dobrém klimatu v týmu.

U šestého výroku se názor nerozložil, protože na podporu rozvoje odpovědělo kladně 21 osob.

V sedmém výroku jsou názory členů pracovního týmu opět mírně rozděleny, 4 osoby odpověděly, že jejich názor je často zohledňován, zbytek týmu se domnívá, že názor je zohledňován vždy.

Osmý výrok opět nevyvolal názorové rozdělení. V týmu 21 osob odpovědělo, že svou práci považuje za důležitou. Stejně tomu bylo i u devátého výroku, 21 osob odpovědělo kladně na kvalitu pracovních výkonů svých kolegů, což rovněž podtrhuje docela dobré sociálně-psychologické klima v týmu.

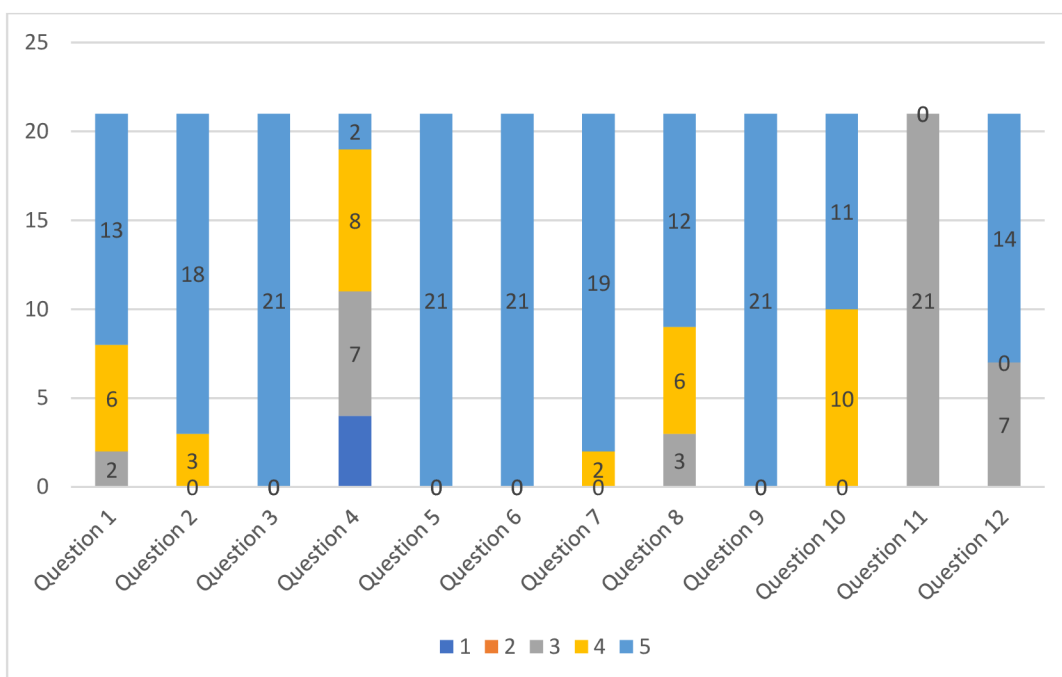
U výroku 10 se názory opět rozcházejí. Osm lidí z týmu si myslí, že v práci pravděpodobně mají nejlepšího přítele, zatímco 13 lidí si je tím jistých. U 11. výroku nedošlo k rozdělení názorů mezi členy týmu. V týmu ze společnosti X se zaměstnanci vyjadřují o týmu sebevědomě, aniž by se od něj oddělovali.

Ani poslední výrok z této metodiky nevyvolal žádné rozdíly v názorech. V týmu společnosti X je stále co nového se učit a objevovat.

Tento graf tedy ukazuje aktuální stav zapojení do pracovního procesu zaměstnanců z týmu společnosti X. Je třeba konstatovat, že zapojení zaměstnanců tohoto týmu je na vysoké úrovni, tým má dobré sociálně-psychologické klima, což by mělo mít pozitivní vliv na výsledky práce. Je však také důležité poznamenat, že je co zlepšovat. V některých otázkách je znatelná názorová nejednotnost.

Dále analyzujeme zapojení zaměstnanců pracovního týmu společnosti Y. Graficky znázorníte informace na grafu č.8.

Graf 8 Odhady výroků Gallupovy metodiky v týmu ze společnosti Y



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Při analýze rozložení názorů na první výrok stojí za povšimnutí, že ve společnosti Y největší počet zaměstnanců, konkrétně 14 osob, přesně ví, co od nich zaměstnavatel očekává.

Na základě údajů u druhého výroku také nejvyšší počet zaměstnanců uvedl plnou dostupnost materiálů, a to 18, a tři zaměstnanci uvedli, že jsou téměř plně zásobeni.

Ve třetím výroku odpověděl celý tým jasně a kladně, protože všichni v týmu jasně chápou, že v práci vykonávají povinnosti, které jim jdou nejlépe.

Při analýze čtvrtého výroku stojí za povšimnutí, že je spojen s největším rozložením názorů. Pokud jde o pochvalu v práci, 4 osoby odpověděly, že ji nikdy nedostávají, 7 osob odpovědělo, že ji dostávají, ale ne v požadované míře, 8 osob poznamenalo, že je vedení chválí pravidelně, a 2 osoby uvedly, že jsou vedením chváleny neustále.

V pátém výroku se jedná o péči nadřízeného. Jak je patrné z grafu 8, všichni členové týmu se domnívají, že cítí péči svého nadřízeného, což svědčí o dobrém klimatu v týmu.

U šestého výroku nebylo rozložení s názorový, když na podporu rozvoje odpovědělo kladně 21 osob.

V sedmém výroku se názory členů pracovního týmu opět mírně rozdělily, přičemž 2 osoby odpověděly, že jejich názor je často zohledňován, a zbytek týmu se domnívá, že názor je zohledňován vždy.

Vzhledem k osmému výroku stojí za zmínku, že 3 lidé v týmu nechápou zcela důležitost své práce, 6 lidí ji chápe téměř zcela a 12 lidí považuje svou práci za důležitou. V devátém výroku se názory členů týmu opět nerozdělily a 21 osob odpovědělo kladně na kvalitu pracovního výkonu svých kolegů, což rovněž zdůrazňuje dobré sociálně-psychologické klima v týmu.

U výroku 10 se názory opět rozcházejí. Deset lidí z týmu si myslí, že v práci pravděpodobně mají nejlepšího kamaráda, zatímco 11 lidí si je tím jistých. U 11. výroku nedošlo k rozdělení názorů mezi členy týmu. V týmu ze společnosti X se zaměstnanci vyjadřují o týmu sebevědomě, aniž by se od něj oddělovali.

V posledním výroku z této metodiky v týmu ze společnosti Y 7 lidí odpovědělo, že měli možnost se učit a rozvíjet, ale nevyužili ji, a 14 lidí se neustále a průběžně učí a věří, že je stále co nového se učit a objevovat.

Tento obrázek tedy ukazuje současný stav zapojení zaměstnanců týmu ze společnosti Y do pracovního procesu. Je třeba poznamenat, že zapojení zaměstnanců tohoto týmu je rovněž na vysoké úrovni, i když se liší od týmu ze společnosti X. Hlavní rozdíl spočívá v chápání důležitosti jejich práce. Také je třeba obecně poznamenat, že v týmu panuje dobré sociálně-psychologické klima, což by mělo mít pozitivní vliv na výsledky práce a zavedení vzdělávacích aktivit.

Průzkum zapojenosti se netýká pouze role, kterou zaměstnanec hraje, ale také jeho kariéry. Je třeba si také uvědomit, že každý člen týmu chce být za dobrou práci oceněn a pochválen, ale rychlé pracovní tempo ve vysoce konkurenčních odvětvích může ovlivnit výkon společnosti: pochvala může být nenápadná nebo žádná. Další nuance spočívá v tom, že efektivitu týmové interakce zvyšuje navázání přátelských vztahů.

Pro výkonnost je také nesmírně důležité posoudit, jaký vztah k sobě kolegové obecně mají, a zjistit, kde může být výkonnost narušena obtížnými vztahy s toxickými kolegy.

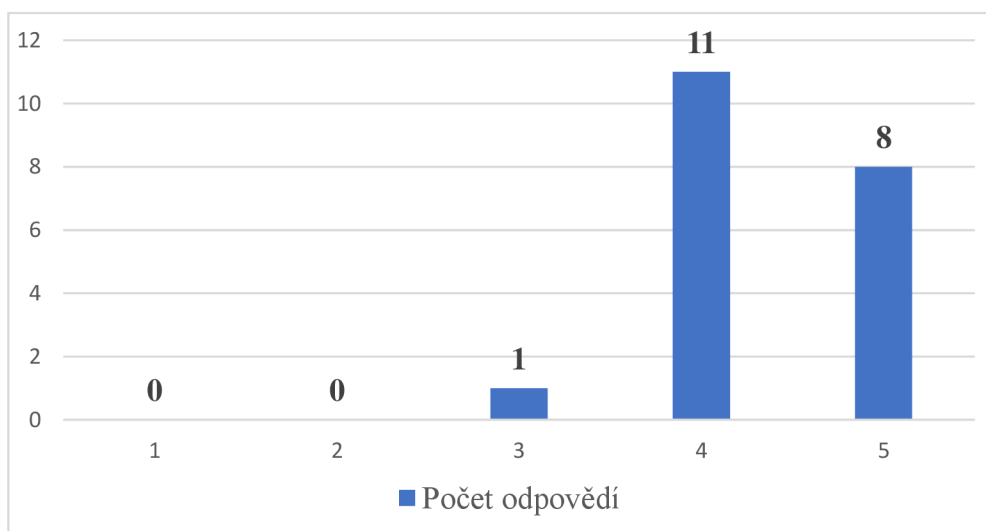
Dále se jde o spokojenosti s prací u vedoucích pracovních týmů, společnosti X a společnosti Y.

Po provádění průzkumu v týmu společnosti X jsme pomocí modifikované Gallupové metodiky Q12 byli zaměstnanci požádáni, aby ohodnotili svou spokojenost s prací pomocí tří níže uvedených výroků. Museli ohodnotit od 1 do 5, nakolik souhlasí s následujícími tvrzeními:

- Pracuje se mi s vedoucím tohoto projektu dobře?
- Nakolik rozumíte svým úkolům na konkrétním projektu, co je více a co méně důležité, jaký přínos má práce na projektu pro firmu, tým, pro vás osobně?
- Přebírám odpovědnost za sebe, za to, co se děje v mé práci?

Dále jsou zobrazeny odpovědi zaměstnanců graficky.

Graf 9 Počet odpovědí v týmu ze společnosti X



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

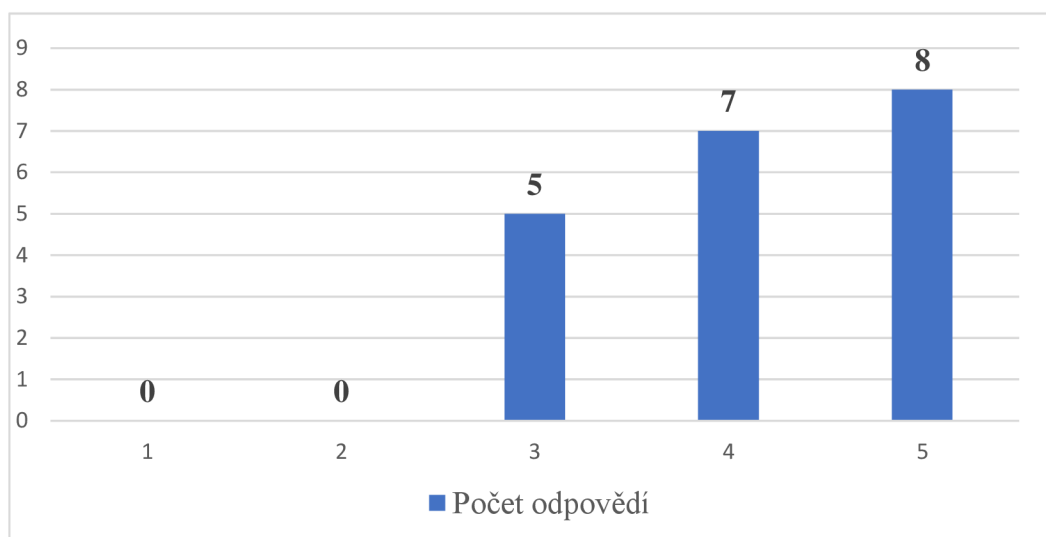
Zaměstnanci společnosti X byli požádáni, aby ohodnotili od 1 do 5, nakolik souhlasí s následujícími výroky:

1. Pracuje se mi s vedoucím tohoto projektu dobře?

Na základě informací uvedených na Graf 9 lze tedy konstatovat, že ve společnosti X je největší počet zaměstnanců, konkrétně 11 osob, téměř zcela spokojen s prací s konkrétním manažerem. Počet respondentů, kteří jsou s konkrétním vedoucím zcela nespokojeni, se ve společnosti X nevyskytuje. Za zmínku také stojí, že 8 zaměstnanců týmu jsou spokojeny s prací pod konkrétním vedoucím.

Dále se uvádí průzkum mezi zaměstnanci pracovního týmu ze společnosti Y. Grafický materiál je znázorněn na grafu 10.

Graf 10 Počet odpovědí v týmu ze společnosti Y



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

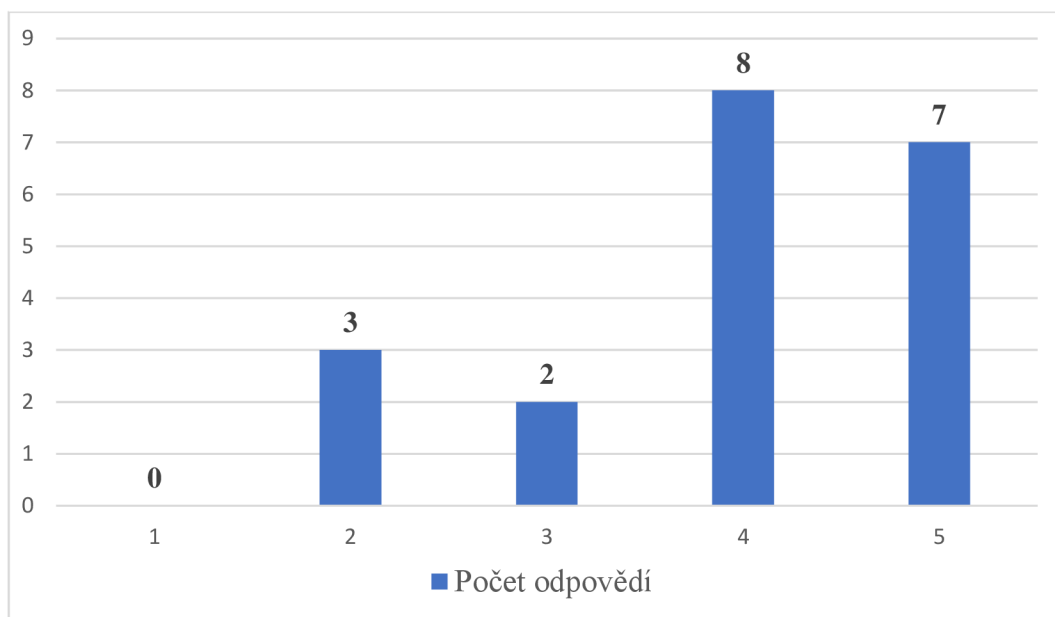
Kromě zaměstnanců společnosti X byli požádány také zaměstnanci společnosti Y, aby ohodnotili od 1 do 5, nakolik souhlasí s následujícími výroky:

Při analýze respondentů ve společnosti Y lze na základě informací uvedených na grafu 10 konstatovat, že ve společnosti Y je s prací s konkrétním manažerem plně spokojen největší počet zaměstnanců, a to 8 osob. Počet nespokojených respondentů je nulový.

Dále bylo požadováno, aby zaměstnanci obou týmů ohodnotili míru svého souhlasu s následujícím tvrzením:

2. Nakolik rozumíte svým úkolům na konkrétním projektu, co je více a co méně důležité, jaký přínos má práce na projektu pro firmu, tým i pro vás osobně?

Graf 11 Počet odpovědí ve společnosti X

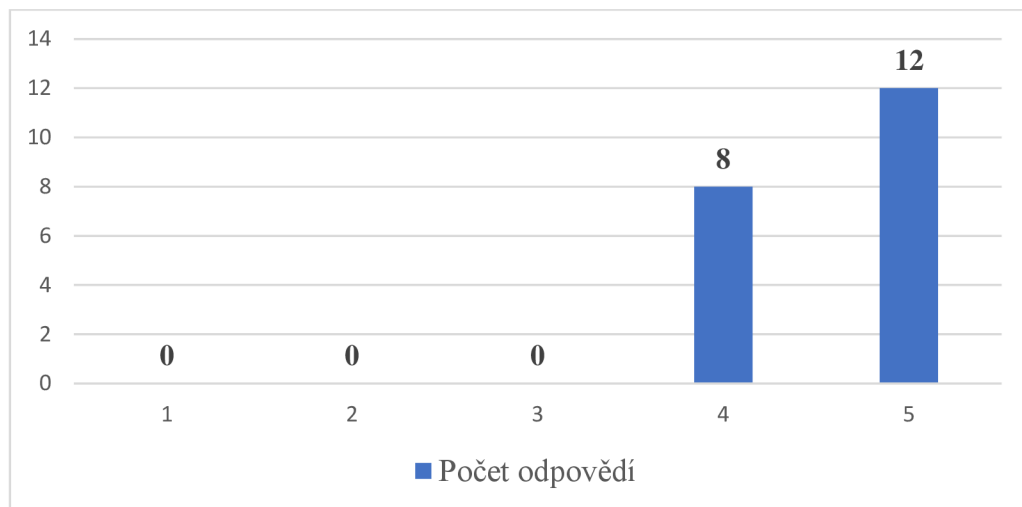


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Podle údajů uvedených na grafu 11 lze odvodit následující závěry: v pracovním týmu společnosti X zaměstnanci většinou chápou své úkoly a užitečnost své práce. Existují však zaměstnanci, kteří užitečnost své práce spíše nechápou. To lze vysvětlit tím, že projekty realizované týmem společnosti X jsou poměrně složité a technicky náročné. Počet těchto zaměstnanců v týmu ze společnosti X je 3 osoby.

Dále je uvedena informace o zaměstnancích pracovního týmu ze společnosti Y.

Graf 12 Počet odpovědí ve společnosti Y



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

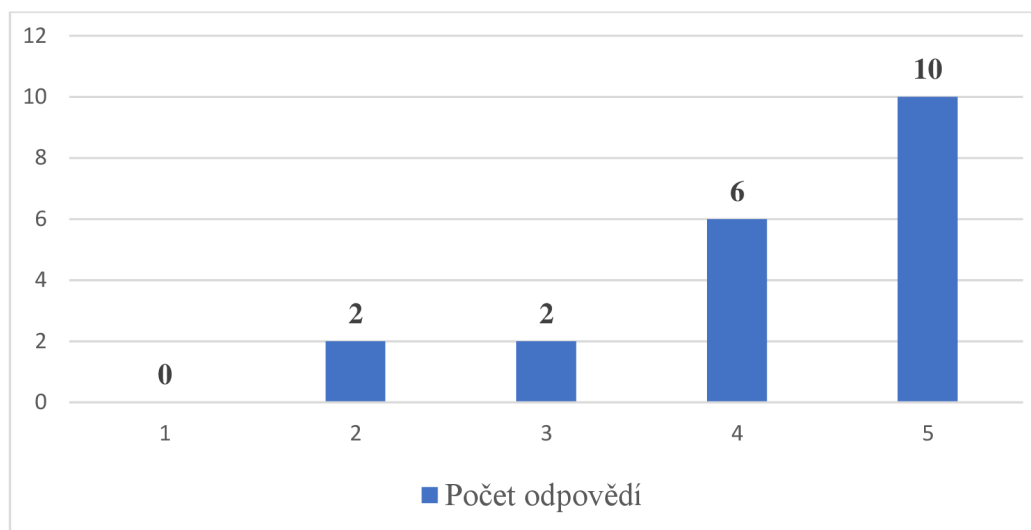
Při analýze údajů uvedených na grafu 12 stojí za povšimnutí, že tým společnosti Y plně chápe své úkoly a funkce, stejně jako užitečnost projektu. Podle údajů z průzkumu bylo zjištěno, že v týmu společnosti Y 12 zaměstnanců plně chápe jak své úkoly, tak užitečnost projektu a 8 zaměstnanců téměř plně souhlasí s výše uvedeným tvrzením. To je dáno tím, že projekty pracovního týmu společnosti Y jsou pro každého člena týmu je srozumitelnější.

Nakonec zaměstnanci obou týmů určili míru souhlasu či nesouhlasu s následujícím tvrzením:

3. Přebírám odpovědnost za sebe, za to, co se děje v mé práci?

Údaje o odpovědích respondentů společnosti X jsou uvedeny na grafu 13.

Graf 13 Počet odpovědí ve společnosti X

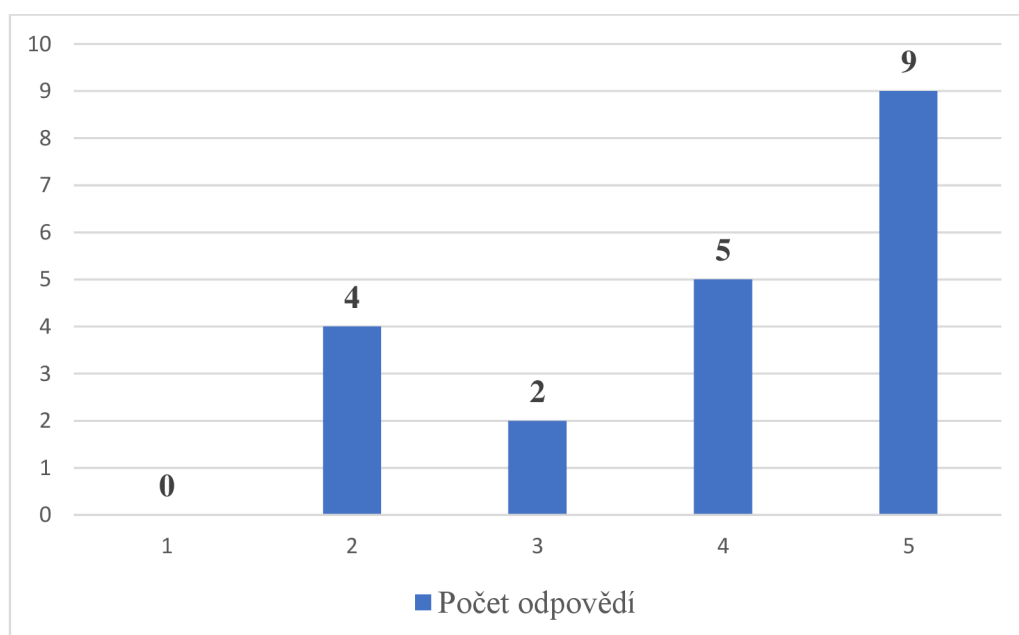


Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Podle tohoto tvrzení v týmu společnosti X 2 lidé s tímto tvrzením zcela nesouhlasí a 2 lidé spíše nesouhlasí, než souhlasí. Největší procento respondentů plně souhlasí s tím, že přebírají odpovědnost za to, co se děje v jejich osobní práci (10 osob).

Dále byly analyzovány údaje z odpovědí respondentů společnosti Y.

Graf 14 Počet odpovědí ve společnosti Y



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Podle respondentů společnosti Y si nejvíce zaměstnanců plně uvědomuje, že nesou odpovědnost za svou práci (9 osob), avšak 4 zaměstnanci se domnívají, že za svou práci nenesou žádnou odpovědnost, a 2 zaměstnanci se domnívají, že odpovědnost nesou, ale pouze částečně.

Vyhodnocením výše uvedených výroků je, že největší počet zaměstnanců je spokojen se systémem řízení i s prací na konkrétním projektu, což se odráží v tom, že v obou týmech je vysoká míra jak spokojenosti s prací, tak i vysoká míra informovanosti o pracovních procesech a pochopení konečné odpovědnosti. Všímavost tak výrazně více přispívá k pracovní spokojenosti team leadrů. Za zmínku stojí také to, že během výzkumu byl prováděn rozhovor s každým vedoucím týmů. Otázky, které byly položeny vedoucím týmů, jsou uvedeny v příloze.

Na základě výsledků studie je nutné se zaměřit na podporu systému koučování v týmech společností X a Y. Podle probrané teorii lze na příkladu týmů X a Y aplikovat následující aktuální metody a přístupy rozvoje koučování.

- **Vytvoření personalizovaných mentoringových programů na základě modelu GROW a T:** systém, který umožní přizpůsobit mentoringové a koučingové programy pro každého člena týmu na základě jejich individuálních potřeb, cílů a dovedností. To by mohlo zahrnovat hodnocení a plánování spolu s mentorem nebo koučem.
- **Zavedení online coachingových platforem od externích společností:** využití moderních online platforem pro správu mentoringu, které by usnadnily plánování sezení, sledování pokroku a sdílení zdrojů mezi mentory a členy týmu.
- **Vytvoření mentorského systému:** zavést systém mentoringu, ve kterém by zkušenější členové týmu mohli podporovat a radit méně zkušeným. To by mohlo doplňovat mentoring a přispívat k výměně znalostí a zkušeností.
- **Školení coachingu pro vedení:** vyvinout školicí program pro vůdce a vedoucí pracovníky, aby mohli lépe využívat mentoring jako nástroj pro rozvoj svých týmů.
- **Coaching dosažení maximálního výkonu.** Koučování zaměřené na dosažení maximálního výkonu pomáhá zaměstnancům rozvíjet dovednosti emocionální regulace, zejména v rychle se měnícím (a často stresujícím) pracovním světě.
- **DEIB coaching** (diversity, equity, inclusion, and belonging – rozmanitost, rovnost, začlenění a pocit příslušnosti) je také metodou vzdělávání a rozvoje zaměřenou na

podporu rozmanitosti, rovnosti, začlenění a vytvoření pocitu příslušnosti v organizaci. Tento druh koučování pomáhá vytvořit kulturu, kde se všichni zaměstnanci mohou cítit začlenění, respektováni a uznáváni, bez ohledu na jejich rozdíly v oblasti pohlaví, rasy, etnické příslušnosti, věku, orientace atd. (Auger-Domínguez, 2022)

Koučování DEIB je přístup, který lze realizovat pomocí různých koučovacích metod a postupů v závislosti na potřebách zákazníka, např. (DEIB resources, 2023):

- **Školení vedení externím koučem:** Nabídnout koučování vedoucím a manažerům IT týmu ohledně inkluzivního vedení a řízení rozmanitého týmu. Mohou se naučit, jak vytvořit prostředí, kde se všichni členové týmu budou cítit pohodlně a dosáhnou svého potenciálu.
- **Individuální koučování:** Poskytnout individuální DEIB koučování zaměstnancům, zejména těm, kteří mohou zažívat bariéry kvůli svému začlenění do nedostatečně zastoupených skupin. Toto koučování jim může pomoci rozvíjet dovednosti a strategie pro úspěšnou kariéru a začlenění do týmu.
- **Vzdělávání o rozmanitosti:** Pořádání vzdělávacích programů a sezení pro celý tým na téma rozmanitosti, začlenění a rovnosti. Vzdělání může zvýšit povědomí a porozumění a přispět k vytvoření otevřené a respektující atmosféry.
- **Monitorování a hodnocení:** Monitorování účinnosti DEIB koučování, hodnocení změn v kultuře a chování členů týmu. To může zahrnovat sběr zpětné vazby a analýzu dat o rozmanitosti a začlenění v týmu.
- **Workshopy :** Organizace interaktivních workshopů zaměřených na konkrétní dovednosti a postupy. Účastníci se mohou zapojit do praktických cvičení a diskuzí, které posílí jejich schopnost vést různorodý tým..

DEIB koučování v IT týmu může pomoci zlepšit interakce, produktivitu a úroveň spokojenosti zaměstnanců, což nakonec může zvýšit úspěch a efektivitu týmu (Zheng, 2022).

Také po výzkumu lze říci, že jedním z úkolů kouče je věřit v skrytý potenciál zaměstnance a dát mu to najevo. "Víra vedoucího v potenciál zaměstnance" vysvětluje

74% spokojenosti z práce. Jedním z způsobů, jak projevit víru v potenciál, je pomoci zaměstnanci posílit víru v sebe sama.

Shrneme-li analýzu stávajícího pracovního systému týmů, stejně jako práci v týmu a interakci mezi týmem a vedoucím a naopak, vedoucím a týmem, bylo zjištěno, že spokojenost z práce s vedoucím projektu je dobrá (55 %). Tuto spokojenost lze vysvětlit ukazateli jako je povědomí a konečná zodpovědnost, i když pro některé zaměstnance firem je zodpovědnost nepatrná. Na základě provedeného výzkumu a zvážení teoretických základů jsme zjistili, že tyto dva ukazatele jsou klíčovými cíli koučování. Takže metody koučování, které budou použity v týmu nebo firmě, by měly zvyšovat spokojenost.

Lze tady zformulovat odpověď na výzkumnou otázku **“Který přístup je vhodnější pro zahájení koučovacích aktivit?”** a sice, že DEIB koučing představuje optimální strategii. DEIB koučing zohledňuje širokou škálu faktorů, včetně rozmanitosti jednotlivců a týmů, zajištění rovnosti příležitostí a vytváření inkluzivního prostředí. Tímto způsobem nejen podporuje rozvoj konkrétních dovedností, ale také řeší potřeby a výzvy spojené se spokojeností zaměstnanců v práci. DEIB koučing tak vytváří základ pro udržitelný růst, spolupráci a inovace v rámci týmu a organizace.

4.4 Systém rozvoje zaměstnanců v společnosti X

Systém rozvoje personálu – to je pouze jedním z nástrojů dosažení cílů a úkolů společnosti. Rozvoj personálu není cílem samým o sobě, je to metoda dosažení plánovaných ukazatelů. Proto je systém původně navržen tak, aby odpovídal strategii dané společnosti. Hlavními prvky práce s personálem ve společnosti X jsou důraz na kvalitu rozvoje personálu, používání skupinových metod výuky, vytváření příznivého prostředí pro kariérní růst a tvůrčí rozvoj, zejména pro lidi pracující uvnitř společnosti. Vývoj personálu ve společnosti X zahrnuje především:

- Školení zaměstnanců (interní školení a kurzy)
- Přeshkolení (rekvalifikace)
- Zvyšování kvalifikace (kurzy) a certifikace

Společnost X vyčleňuje prostředky na profesionální vzdělávání personálu. Prostředky jsou financovány z fondu pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tyto informace jsou zobrazeny v tabulce 1.

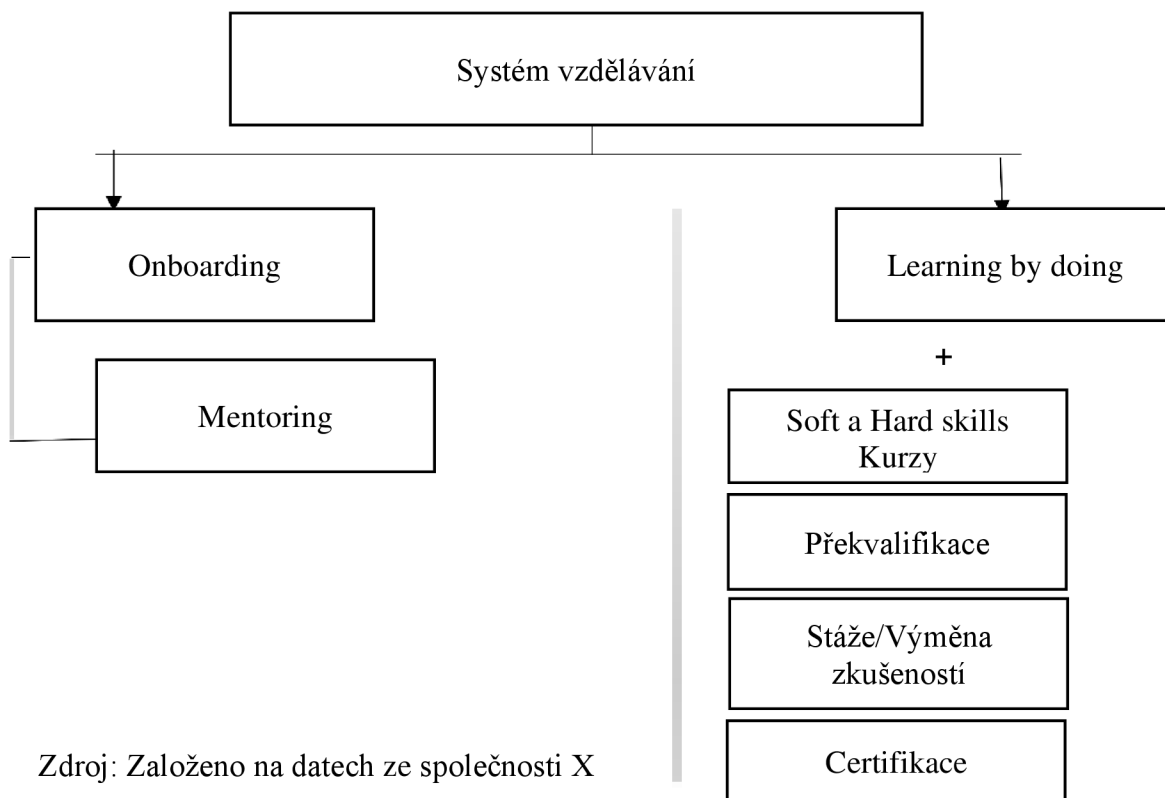
Tabulka 1 Prostředky alokované z fondu mzdy na vzdělávání personálu

| Ukazatel | Rok | | | Rozdíl 2022 oproti roku 2020, % |
|--|------|------|------|---------------------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | |
| Prostředky vyplacené za profesionální vzdělávání, tis. EUR/osoba | 2 | 1.5 | 2,5 | 25 % |

Zdroj: Založeno na datech společnosti X (2023)

Ve společnosti X došlo v posledních letech k nárůstu alokací finančních prostředků na vzdělávání personálu, protože kvalifikovaný personál přispívá k nárůstu zisku a rozvoji podniku prostřednictvím implementace nových výrobních technologií. V roce 2022 dosáhl tento ukazatel hodnoty 2,5 tis. EUR na osobu, což je o 25 % více než v roce 2020. Přímou od rozsaahu, průběhu a výsledků rozvoje personálu závisí: současné a budoucí výsledky činnosti podniku; současné a budoucí náklady spojené s činností podniku; úroveň rizika v činnosti podniků a organizací v odvětví z nedostatečných akcí personálu. Ve společnosti X existuje vlastní, přímo vytvořený systém vzdělávání a rozvoje personálu, který můžeme znázornit schematicky.

Tabulka 2 Systém rozvoje personálu v společnosti X



Zdroj: Založeno na datech ze společnosti X

Žádost o účast na specializovaných kurzech mohou podávat všichni zaměstnanci, kteří vidí potřebu prohloubit své znalosti, tohle odpovídá účelům projektu a chtějí rozšířit své dovednosti. Obvykle takové kurzy probíhají ve formě:

- Krátkodobých programů trvajících až 72 hodin zaměřených na konkrétní profesní otázky;
- Tematických seminářů a programů trvajících od 72 do 100 hodin věnovaných problémům výrobního sektoru;
- Střednědobých programů trvajících od 100 do 500 hodin, které komplexně zkoumají aktuální problémy v oblasti profesní činnosti;
- Stáží;
- Individuálního vzdělávání.

Také ve společnosti X se využívá kvalifikace jako jednoho z účinných nástrojů rozvoje personálu. Cílem kvalifikace je získat dodatečné dovednosti (znalosti, dovednosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti) potřebné pro výkon nového profesního směru nebo získání další kvalifikace, což se nazývá profesní rekvalifikace. Hlavními formami vzdělávání používanými při kvalifikaci jsou:

Kvalifikace v rámci společnosti. Zaměstnance přerazují na jiný projekt, kde jsou vyžadovány jiné technické dovednosti, a učí se pod vedením zkušenějších kolegů;

Kvalifikace v rámci externí společnosti. Zaměstnance lze odeslat na rekvalifikaci nebo stáž do jiných společností nebo organizací, aby získali nové zkušenosti a znalosti.

Ke zkoumání systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti jsme použili dotazníky speciálně vytvořené pro společnost X. Dotazníkové šetření bylo provedeno s cílem zjistit efektivitu školení, které zaměstnanci absolvovali, zhodnotit materiál a identifikovat problémové oblasti. Průzkumu se zúčastnilo celkem 20 osob účastnících se programu vzdělávání a rozvoje společnosti X.

Věk dotazovaných zaměstnanců se pohyboval od 18 do 50 let, pohlaví dotazovaných zaměstnanců: 8 mužů a 12 žen.

Údaje o výsledcích provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci týmu ze společnosti X, kteří prošli školením, jsou uvedeny v příloze.

Jak vyplývá z údajů v příloze, materiál prezentovaný během školení byl hodnocen následovně: 3 osoby (15 %) hodnotily materiál jako nedostatečně důležitý, 5 osob (25 %) jako dostatečně důležitý a 12 osob (60 %) hodnotilo materiál jako velmi důležitý pro jejich práci. Za zmínku stojí, že většina respondentů hodnotila materiál jako dostatečně důležitý. Lze předpokládat, že to svědčí nejen o studiu a zvážení předloženého materiálu, ale také o chuti jej v budoucnu uplatnit.

Rovněž je třeba poznamenat, že 100 % respondentů věří, že budou schopni získané znalosti uplatnit ve své práci. Výsledkem školení je, že 15 (75 %) respondentů dosáhlo stanoveného cíle, 5 (25 %) respondentů mělo potíže s odpovědí.

Potíže s vnímáním materiálu se objevily u 2 (10 %) osob. Pro 1 (5 %) respondenta bylo vnímání materiálu snadné, 19 (95 %) osob považovalo míru obtížnosti za normální. Materiál byl zvolen dostatečně jednoduchý a nekomplikovaný, takže většina zaměstnanců neměla potíže, a ti, kteří potíže měli, se mohli ptát a žádat o podrobnější vysvětlení materiálu.

Co se týče splněných očekávání v důsledku školení, 18 (90 %) respondentů dotazníku mělo splněná očekávání, 2 (10 %) měli potíže s odpovědí.

Na základě předložených informací lze vyvodit závěr o potřebnosti a důležitosti, stejně jako o zájmu pracovníků týmu o koučování. Potvrzuje se tak naše hypotéza o možnosti, důležitosti a potřebnosti uplatnění systému koučování ve společnosti X.

Takže je třeba poznamenat, že ve společnosti X existuje a je vytvořen poměrně účinný systém rozvoje a vzdělávání personálu, což potvrzuje možnost použití koučinku jako jednoho z hlavních nástrojů rozvoje personálu.

4.5 Systém rozvoje zaměstnanců v společnosti Y

V společnosti Y se organizují následující druhy vzdělávání a rozvoje personálu: zvyšování kvalifikace, kvalifikace, stáže vedoucích pracovníků a specialistů, odborná příprava dělníků (dalších úředníků). Hlavními úkoly, které stojí před trvalým profesním vzděláváním a rozvojem personálu ve společnosti Y, jsou:

- Získávání hlubších odborných znalostí zaměstnanci;
- Rozvoj zaměstnanců s vysokou kvalifikací;
- Vytvoření rezervy personálu s potřebnou kvalifikací.

Frekvence účasti zaměstnanců v nabízených vzdělávacích programech je stanovena nejméně jednou za pět let. To znamená, že každý zaměstnanec v průběhu 5 let určitě bude účastníkem vzdělávacího a rozvojového programu ve společnosti. Organizace a dozor nad systémem vzdělávání a rozvoje personálu provádí vedoucí oddělení personální přípravy ve společnosti Y. Pro zkoumání systému vzdělávání a rozvoje personálu ve společnosti Y jsme použili dotazníky speciálně vyvinuté pro společnost Y. Dotazníkové šetření bylo provedeno s cílem zjistit účinnost absolvovaného vzdělávání, ohodnotit materiál a identifikovat problémové oblasti. Celkem se na dotazníkovém šetření zúčastnilo 20 lidí, kteří absolvovali vzdělávací a rozvojový program ve společnosti Y. Věkový rozsah oslovených osob byl od 18 do 50 let, a z hlediska pohlaví bylo 8 mužů a 12 žen. Po absolvování vzdělávacího a rozvojového programu bylo každému zaměstnanci nabídnuto vyplnění dotazníku, který obsahoval 9 otázek týkajících se postojů zaměstnanců k absolvovanému vzdělání a motivace k vzdělávání. Výsledky provedeného dotazníkového šetření personálu společnosti Y, kteří absolvovali vzdělávání, jsou uvedeny v příloze.

Jak ukazují údaje uvedené v příloze, materiál prezentovaný během vzdělávání byl ohodnocen následovně: 2 respondenti (10 %) hodnotili materiál jako nedostatečně důležitý, 10 (50 %) jej považovalo za dostatečně důležitý a 3 (15 %) respondentů hodnotilo materiál jako velmi důležitý pro svou práci. Těší, že většina respondentů považovala materiál za dostatečně důležitý. Dá se předpokládat, že to svědčí nejen o studiu a prozkoumávání prezentovaného materiálu, ale také o snaze jej uplatnit v budoucnosti. Stojí za zmínku, že 50 % respondentů se domnívá, že budou moci uplatnit získané znalosti v práci, a 50 % považuje za možné uplatnění těchto znalostí v práci. Nebyly zaznamenány žádné negativní odpovědi. Ohledně dosažení cílů vzdělávání dosáhlo 5 (25 %) respondentů, 14 (70 %) mělo potíže s odpovědí a pouze 1 osoba (5 %) uvedla, že nedosáhla stanoveného cíle. Tyto výsledky lze vysvětlit tím, že mnoho zaměstnanců neplánovalo a nesdělilo si konkrétní cíle. Vzdělání bylo zavedeno „nuceně“ a bez předchozího seznámení. Možná byly cíle stanoveny až po zahájení vzdělávání. Absence motivace pro vzdělávání a neprovádění informačních akcí před absolvováním vzdělávání ovlivnily ochotu absolvovat vzdělávání a uplatnit získané znalosti. Problémy s pochopením materiálu se vyskytly u 2 (10 %) osob. Materiál byl snadno srozumitelný pro 7 (35 %) respondentů, 11 (55 %) ho považovalo za normálně

obtížný. Materiál byl zvolen dostatečně jednoduchý a nenáročný, a proto většina zaměstnanců neměla problémy s jeho pochopením. Ti, kdo měli problémy, si mohli klást otázky a požádat o podrobnější vysvětlení materiálu. Pokud jde o dosažení očekávaných výsledků v důsledku vzdělávání, dosáhlo toho pouze 5 (25 %) respondentů, 14 (70 %) nemohlo jasně odpovědět a pouze 1 osoba (5 %) uvedla, že nedosáhla stanovených cílů.

Toto lze vysvětlit tím, že mnoho zaměstnanců si nepředstavovalo, co očekávat, a nedefinovalo si očekávání. Také možná nebyli dostatečně seznámeni s obsahem vzdělání a neměli možnost uplatnit získané znalosti.

Celkově tedy lze konstatovat, že ve společnosti Y, ačkoli jsou k dispozici finanční stimuly a sociální jistoty, chybí motivace směřující k naplnění vyšších potřeb, zejména ve smyslu seberealizace a seberealizace, což potvrzuje naši hypotézu o nutnosti použití systému koučování.

Na základě údajů uvedených ve této kapitole diplomového projektu lze konstatovat, že oba pracovní týmy jsou v oblasti své činnosti docela efektivní, každá ze společností má svůj vlastní systém vzdělávání a rozvoje pracovníků. Bohužel žádná společnost nemá jasný systém koučování. Proto je zde prostor pro zlepšení. Kromě toho každý z týmů potřebuje zlepšit svou výkonnost a spokojenost zavedením nových a moderních systémů vzdělávání a rozvoje, což potvrzuje potřebu aplikace přístupu DEIB-koučinku.

5 Výsledky a diskuse

5.1 DEIB-koučink jako hlavní nástroj zvyšování efektivity pracovního týmu

Po analýze literárních zdrojů k tématu výzkumu a po analýze informací o firmách a pracovních týmech byl jako hlavní nástroj pro zlepšení efektivity týmu zvolen DEIB koučing. Na podporu tohoto tvrzení se uvádí názory některých autorů, které nejlépe vystihují podstatu DEIB-koučingu:

- Koučování DEIB je účinným nástrojem pro vytváření inkluzivního pracovního prostředí, protože pomáhá lidem rozpoznat jejich předsudky a rozvíjet komunikační dovednosti, což v konečném důsledku zlepšuje výkonnost týmu. (Bachkirova et al, 2016)

Na základě tohoto tvrzení autor dospěl k úsudku, že inkluzivní pracovní prostředí je pro týmy prioritou. Pokud je přijato Bachkirovovo tvrzení a je-li předpoklad, že inkluzivní pracovní prostředí je užitečné a efektivní z důvodů reflektujících účinnost koučinku DEIB, souhlasí se s ní:

1. Uvolnění potenciálu týmu. Inkluzivní prostředí umožňuje každému členovi týmu naplno rozvinout svůj potenciál a přispět svým jedinečným dílem. To přispívá k rozvoji kolektivní inteligence a zvyšuje výkonnost týmu.

2. Odstranění překážek. Inkluzivní prostředí pomáhá odstraňovat bariéry související s kulturními, genderovými, věkovými a dalšími rozdíly. Každý člen týmu se tak může cítit jako rovnocenný účastník procesu a pomáhá vytvořit objektivnější pohled na situaci.

3. Inovativní myšlení. Inkluzivní prostředí podporuje inovativní myšlení a vytváření nových řešení. Díky zohlednění mnoha různých pohledů může tým přijít s kreativnějšími a efektivnějšími řešeními problémů.

4. Zlepšení komunikace a spolupráce. Inkluzivní prostředí pomáhá zlepšit komunikaci a spolupráci mezi různými kulturními skupinami. Otevřený dialog a respektování názorů ostatních členů týmu přispívají k efektivní práci v multikulturním prostředí a k dosažení vysokého výkonu.

Lze říci, že inkluzivní pracovní prostředí obecně podporuje vytváření týmu, kde se každý člen cítí ceněn a je schopen dosahovat skvělých výsledků při řešení složitých úkolů. Dále je uveden názor dalšího autora, který pracuje na rozvoji DEIB-koučování.

- Abbott (2010) se ve své práci domnívá, že DEIB-koučink pomáhá účastníkům, konkrétně členům týmu, rozvíjet efektivní komunikační dovednosti, zejména v kontextu mezikulturních a mezirasových vztahů. Toto tvrzení nejlépe odráží perspektivy aplikace DEIB-koučinku pro IT-týmy, což odůvodnilo výběr tohoto typu koučinku jako hlavního. Lze rozšířit výrok Abbotta G., a konstatovat, že mezirasová a mezikulturní komunikace je nedílnou součástí práce týmu a jeho inkluzivity.

Také je mezirasová a mezikulturní komunikace v IT týmech nutností, a to z několika důvodů:

1. Různorodost perspektiv. Mezirasová a mezikulturní komunikace umožňuje zahrnout do procesu navrhování a řešení problémů různé perspektivy a zkušenosti. To může vést k inovativnějším a efektivnějším řešením.

2. Globální trh. IT společnosti působí na globálním trhu, kde je důležité brát v úvahu kulturní a jazykové rozdíly. Mezirasová a mezikulturní komunikace pomáhá navazovat kontakty se zákazníky a partnery z různých zemí a regionů.

3. Zvýšení konkurenceschopnosti. Společnosti, které aktivně přitahují a podporují mezirasovou a mezikulturní rozmanitost, mohou zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu. Je to proto, že takové společnosti mají větší flexibilitu a schopnost přizpůsobit se měnícím se požadavkům a preferencím zákazníků.

4. Zlepšení týmové spolupráce. Mezirasová a mezikulturní komunikace zlepšuje týmovou práci a spolupráci. Pokud členové týmu chápou a respektují kulturní rozdíly a zvyky, mohou lépe spolupracovat a dosahovat společných cílů.

5. Přilákání talentů. Společnosti, které vytvářejí inkluzivní prostředí a aktivně podporují mezirasovou a mezikulturní komunikaci, mohou přilákat a udržet talentované zaměstnance z různých kultur a národností. To může být důležitou konkurenční výhodou v odvětví, kde jsou talenty klíčovým zdrojem.

Obecně to podporuje tvrzení, že mezirasová a mezikulturní komunikace v IT týmech je nedílnou součástí DEIB-koučinku a je nezbytná pro úspěšnou práci v globálním měřítku, zvyšování konkurenceschopnosti a vytváření inkluzivního pracovního prostředí. Na závěr diskuse o opodstatněnosti DEIB-koučinku je uveden názor dalšího autora:

- Podle Boysena et al. (2021) popsaného v časopise International Journal of Koučing and Mentoring je jedním z hlavních úspěchů koučování DEIB zlepšení výkonu. DEIB koučování může zlepšit výkonnost týmu, protože zvyšuje emoční inteligenci, snižuje konflikty a zlepšuje týmovou spolupráci.

Při hodnocení tohoto tvrzení s ním můžeme souhlasit, protože na základě analýzy literárních zdrojů k výzkumnému tématu a analýzy pozitivního vlivu aplikace DEIB-koučinku v pracovních týmech společností X a Y jsme zjistili, že především se tento koučovací systém odráží v produktivitě v týmu.

Aby přístup a správnost jeho volby byl potvrzen je nutné zdůraznit také hlavní výhody tohoto přístupu koučování, které jsou v kontextu této studie nejvíce upřednostňovány:

1. Specializace v IT týmech. Koučink DEIB se specializuje na práci s IT týmy a využívá osvědčené postupy v této oblasti. To znamená, že koučové rozumí specifikům práce v oblasti IT a mohou navrhnout nejúčinnější metody pro rozvoj a zlepšení výkonnosti týmu.

2. Zkušenosti a kvalifikace trenérů. Koučové společnosti DEIB mají rozsáhlé zkušenosti s prací s IT týmy a disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi, které jim pomohou řešit problémy, jež se v IT týmech často objevují. Procházejí také specializovaným školením a certifikací, aby byla zajištěna vysoká úroveň kvality poskytovaných služeb.

3. Individuální přístup. Každý IT tým je jedinečný a vyžaduje individuální přístup. DEIB -koučing nabízí individuální programy a techniky, které odpovídají specifickým potřebám a cílům každého týmu.

4. Integrovaný přístup. Koučování DEIB pomáhá nejen rozvíjet dovednosti a vlastnosti členů týmu, ale také pracuje na zlepšení komunikace, interakce a spolupráce v týmu. To pomáhá vytvářet efektivnější a harmoničtější pracovní atmosféru.

5. Zaměření na výsledky. Koučování DEIB je zaměřeno na dosažení konkrétních výsledků pro každý IT tým. Pomáhá definovat cíle a akční plán k jejich dosažení, sleduje pokrok a podle potřeby upravuje přístup.

6. Používání inovativních metodik. Koučování DEIB využívá inovativní techniky a přístupy, které pomáhají zvyšovat produktivitu a efektivitu týmu IT. To může zahrnovat používání agilních metodik, designového myšlení a dalších nástrojů.

Při shrnutí pozitivních stránek a účinnosti DEIB-koučinku je považované za nutnost probrat také jeho negativní stránky.

Mezi hlavní nevýhody, které uvádí Bono J ve své práci patří (Bono, 2009):

- **Náklady:** Koučování DEIB může být pro podniky nákladné, zejména pokud je třeba proškolit velký počet zaměstnanců.
- **Nedostatečná standardizace.** Protože koučování DEIB vychází z individuálních potřeb a zkušeností, mohou se jeho výsledky a přístupy u jednotlivých koučů značně lišit.
- **Nebezpečí toxického pozitivismu.** V některých případech může koučování DEIB vést k povrchním změnám a potlačení skutečných problémů, což vytváří iluzi inkluze a rozmanitosti bez skutečného pokroku.

V závěru analýzy literárních zdrojů, názorů autorů a definice DEIB-koučování jako hlavního nástroje rozvoje a zlepšování výkonnosti a spokojenosti týmu je třeba poznamenat, že DEIB-koučování má stejně jako každý typ koučování svá omezení a nevýhody, které je třeba při jeho aplikaci brát v úvahu.

5.1.1 Sociálně-ekonomická efektivita zavedení koučovacích aktivit v týmu společnosti X

Sociálně-ekonomická efektivita řízení IT týmu může se posuzovat podle následujících kritérií:

1. **Produktivita týmu.** Úspěšné řízení IT týmu by mělo vést ke zvýšení produktivity týmu. Tu lze měřit počtem splněných úkolů, termíny, úrovní kvality produktů atd.
2. **Efektivita využívání zdrojů.** Tým IT by měl být řízen tak, aby optimalizoval využití zdrojů, jako je čas, rozpočet, vybavení a technologie. Dobře řízený tým by měl využívat zdroje co nejefektivněji, minimalizovat náklady a maximalizovat výsledky.
3. **Úroveň spokojenosti týmu.** Úspěšné řízení IT týmu by mělo vést k vysoké úrovni spokojenosti jeho členů. Toho lze dosáhnout vytvořením příjemné pracovní atmosféry, podporou a motivací zaměstnanců a zohledněním jejich názorů a návrhů.
4. **Kvalita produktu:** V případě, že se tým zaměstnanců snaží o zlepšení kvality produktu, je nutné, aby se jeho pracovníci snažili o zlepšení kvality. Výsledkem řízení IT týmu by mělo být vytvoření kvalitního produktu, který splňuje požadavky

zákazníků a trhu. Toho lze dosáhnout přísnou kontrolou kvality, neustálým školením a rozvojem týmu a využíváním moderních technologií a metodik.

5. **Inovativnost.** Dobře řízený IT tým by měl být schopen inovací a neustálého zlepšování. Vedení týmu by mělo podporovat kreativitu a hledání nových řešení, což může vést k vývoji nových produktů a zdokonalování těch stávajících.

6. **Ziskovost projektu.** Úspěšné řízení IT týmu by mělo vést k ziskovosti projektu a zvýšení zisku společnosti. Toho lze dosáhnout efektivním plánováním, kontrolou rozpočtu a nákladů a optimalizací týmových procesů.

Celkově závisí socioekonomická efektivita řízení IT týmu na mnoha faktorech, včetně kvalifikace a motivace zaměstnanců, kvality komunikace a interakce uvnitř týmu, přiměřenosti zdrojů a technologií a manažerských dovedností vedoucího. Proto je důležité neustále vyhodnocovat výkonnost týmu a provádět potřebné úpravy, aby se maximalizovala socioekonomická efektivita.

Pokud se budeme zabývat efektivitou aplikace koučování, je třeba poznamenat, že nákladovou efektivitu koučování v IT týmu společnosti X lze hodnotit podle následujících kritérií:

- **Zkrácení času na řešení úkolů.** Koučování pomáhá zlepšit komunikaci a interakci v týmu, což může zkrátit dobu řešení úkolů a zvýšit produktivitu.
- **Snížení nákladů na chyby a přepracování.** Díky koučování mohou členové IT týmu lépe porozumět svým rolím a povinnostem a zlepšit své dovednosti a znalosti. To může snížit počet chyb a přepracování, což následně šetří rozpočet společnosti.
- **Zvýšení efektivity používání zdrojů.** Koučování může pomoci optimalizovat týmové procesy, což vede k efektivnějšímu využívání zdrojů, jako je čas, rozpočet a technologie.
- **Snížení fluktuace zaměstnanců.** Koučování může pomoci zlepšit komunikaci a spolupráci v týmu a zvýšit spokojenost zaměstnanců. To může snížit fluktuaci zaměstnanců a ušetřit náklady na nábor a školení nových zaměstnanců.
- **Zvýšení inovace.** Koučování může podpořit kreativní myšlení a hledání nových řešení, což může vést k tvorbě inovativních produktů a zlepšení týmových procesů.

- **Větší spokojenost zákazníků.** Zlepšení kvality IT týmu prostřednictvím koučování může vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zvýšení prodeje, což se následně projeví na finanční výkonnosti společnosti.

Koučování v IT týmu společnosti X tak může vést ke zvýšení produktivity a efektivity týmu, snížení nákladů a rizik a zlepšení finanční výkonnosti společnosti. Koučování se tak stává důležitým nástrojem pro dosažení nákladově efektivního řízení IT týmu.

Na základě informací uvedených v předchozích kapitolách je navrhováno pro pracovní tým projektu společnosti X, aby jeden z vedoucích týmu byl vyškolen DEIB koučování, aby pak mohl poskytovat koučování týmu. Důvodem jsou následující faktory:

- **Hlubší porozumění týmu a jeho potřebám:** Vedoucí týmu již má zkušenosti s prací s týmem a zná jeho silné a slabé stránky, což mu umožňuje přesněji identifikovat oblasti, které je třeba řešit.

- **Znalost vnitřních procesů a struktury týmu:** Team leader ví, jak tým pracuje, jaké procesy se používají a jak je organizována struktura týmu. To mu umožňuje efektivněji zavádět změny a navrhovat nové postupy.

- **Lepší komunikace s týmem:** Team leader již má se členy týmu navázané vztahy, což mu pomáhá lépe porozumět jejich potřebám a lépe s nimi komunikovat v procesu koučování.

- **Šetří čas a peníze:** Najímání team leadera jako kouče šetří čas při hledání a najímání externího odborníka. Kromě toho je team leader s týmem již obeznámen a nevyžaduje další čas na adaptaci.

- **Větší motivace a loajalita:** Jmenování teamleadera koučem může zvýšit jeho motivaci a loajalitu vůči společnosti, protože vidí, že se mu věří a že je ceněn pro své odborné znalosti.

- **Snížení rizika:** Teamleader je již obeznámen s interní kulturou a hodnotami společnosti, což mu umožňuje nabízet řešení, která jsou v souladu s těmito hodnotami a snižují rizika nedodržování předpisů.

- **Příležitost pro školení a rozvoj team leadera**

Koučování může být pro team leadera skvělou příležitostí k rozvoji jeho koučovacích a vůdčích dovedností, což může vést k budoucímu zlepšení jeho profesionality a efektivity

práce s týmem. Pro zajištění odpovědí na výzkumnou otázku byli udělány následující výpočty, které potvrzují účinnost interního koučovacího systému. Podle nové Gallupovy studie můžeme vyzdvihnout následující výhody (Gallup, 2020):

1. Zkrácení času na řešení úkolů. Předpokládá se, že průměrná doba řešení úkolů před zavedením koučování byla 10 hodin a po něm 8 hodin. Pak přínos zkrácení času bude činit 2 hodiny na jeden úkol.

2. Snížení nákladů na chyby a přepracování. Předpokládá se, že před zavedením koučování byl průměrný počet chyb a přepracování 10 % a po zavedení koučování bude průměrný počet chyb a přepracování 5 %.

3. Zvýšení efektivity využití zdrojů. Předpokládá se, že před zavedením koučování byl průměrný počet zdrojů 100 hodin a po zavedení koučování 80 hodin. Pak přínos zvýšení efektivity zdrojů bude 20 hodin.

4. Snížení fluktuace zaměstnanců. Předpokládá se, že před zavedením koučování byl průměrný počet výpovědí 10 za rok a po zavedení koučování bude průměrný počet výpovědí 5 za rok.

5. Zvýšení inovativnosti. Předpokládá se, že před zavedením koučování tým navrhoval 5 nových nápadů ročně a po zavedení koučování tým bude navrhovat 10 nových nápadů ročně. Pak přínos zvýšené inovativnosti bude 5 nových nápadů.

6. Zvýšení spokojenosti zákazníků. Předpokládá se, že před zavedením koučování byla průměrná úroveň spokojenosti zákazníků 70 % a po zavedení koučování 80 %.

Náklady na koučování lze pro vedoucího týmu odhadnout následovně:

- Poplatky za koučování. Bylo rozhodnuto pozvat kouče z externí organizace, aby koučoval nikoliv celý tým, ale vedoucího pracovního týmu společnosti X. Koučování bude probíhat v rámci týmu, který se bude realizovat v rámci projektu. Podle internetového zdroje „Business Touch“ činí průměrná cena služeb kouče 150 EUR za hodinu a celková doba koučování s vedoucím týmu společnosti X bude 21 hodin. Vzhledem k velkému pracovnímu vytížení vedoucího týmu na projektech bude doba koučování 3 měsíce, a to 7 hodin měsíčně. Celkové kumulativní náklady na koučovací služby pak budou činit 3,15 tis. EUR. (Business Touch, 2023)

- Na základě tabulky 1 je možné uvést, že ve společnosti X jsou prostředky vyplacené na odborné školení 2,5 tis. EUR/osoba. Výše finančních prostředků

vyčleněných na školení vedoucího týmu tedy činí 2,5 tis. EUR. Celkové náklady na koučování tak budou činit:

Tabulka 3 Celkové náklady na koučování ve společnosti X na školení team leadra, tis. EUR

| Nákladová položka | Částka v tis. EUR |
|---|-------------------|
| Celkové souhrnné náklady na koučovací služby pro vedoucího týmu | 3,15 |
| Prostředky vyplacené na odborné vzdělávání/rok | 2,5 |
| Celkové náklady: | 5,65 |

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Na základě výpočtu nákladů na koučování tedy lze dojít k závěru, že celkové náklady na koučování vedoucího týmu budou činit 5 650 EUR viz. tabulka 3. Na základě tohoto výpočtu lze také konstatovat, že pro společnost X není rozumné angažovat kouče pro celý pracovní tým, a to z důvodu vysokých ekonomických nákladů.

Pro úplnější posouzení socialně ekonomické efektivity navrhovaných opatření budou vypočteny náklady na koučování pro celý pracovní tým. Vzhledem k tomu, že kouč potřebuje při práci s celým týmem více času, bude se vycházet z klasické doby trvání koučování, která je 100 hodin pro celý tým. (Business Touch, 2023) Náklady na koučovací služby pro celý tým by tedy činily 15,0 tis. EUR. Na základě informací uvedených v tabulce 1 lze konstatovat, že výše finančních prostředků vyčleněných na koučování činí 2,5 tis. EUR/osoba. Součet nákladů na celý tým tedy bude činit:

Tabulka 4 Náklady na koučování ve společnosti X na školení celého týmu, tis. EUR

| Nákladová položka | Částka v tisících EUR |
|---|-----------------------|
| Celkové souhrnné náklady na koučovací služby pro celý tým | 15,0 |
| Prostředky vyplacené na odborné vzdělávání | 52,5 (2,5*21) |
| Celkové náklady: | 67,5 |
| Výše úspor díky školení vedoucích týmů: | 61,85 |

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Nákladová efektivita koučování prostřednictvím školení vedoucího týmu se tedy projeví v úspoře peněz. Proškolením jednoho vedoucího týmu v IT-týmu společnosti X se podařilo ušetřit 61,85 tis. EUR. To znamená, že zavedení systému koučování prostřednictvím školení vedoucího týmu povede nejenom ke zlepšení spokojenosti s prací v týmu ale i k efektivnějšímu rozdělení finančních prostředků určených na osobní vzdělávání a rozvoj týmu ze společnosti X.

Tento výsledek naznačuje, že koučování, následně prováděné vedoucím pracovního týmu, může být velmi účinným nástrojem pro zvýšení produktivity, angažovanosti, výkonnosti a spokojenosti IT týmu ve společnosti X.

5.1.2 Sociálně-ekonomická efektivita zavedení koučovacích aktivit v týmu společnosti Y

Na rozdíl od přístupu, který byl navržen pro pracovní tým ze společnosti X, ve společnosti Y bude kladen důraz nejenom na využití externího kouče, ale o uspořádání workshopu pro celý tým. Podle Starr (2022) najmutí externího kouče pro IT tým může být přínosné z několika důvodů:

- **Nezávislá perspektiva.** Externí kouč nebude mít zaujatý pohled na výkonnost týmu nebo jeho členů, což mu umožní objektivněji posoudit situaci a navrhnout nové přístupy k řešení problémů.
- **Odborné znalosti v oblasti informačních technologií.** Externí kouč může mít zkušenosti s prací v IT firmách nebo se specializovat na koučování v této oblasti, což mu umožní lépe porozumět specifikům práce a problémům, s nimiž se zaměstnanci potýkají.
- **Nové znalosti a přístupy.** Externí kouč může do týmu přinést nové znalosti a techniky, které pomohou zlepšit výkon a rozvoj zaměstnanců.
- **Zlepšení komunikace.** Externí kouč může pomoci zlepšit komunikaci uvnitř týmu i mezi jeho členy, což zlepší výkonnost a sníží konflikty.
- **Pomoc při řešení konfliktů.** Externí kouč může pomoci řešit konflikty uvnitř týmu a práci mezi členy týmu.

- **Motivace a rozvoj zaměstnanců.** Externí kouč může pomoci zaměstnancům definovat jejich cíle a úkoly a vypracovat plán rozvoje, který je pomůže motivovat a zvýšit produktivitu.

Celkově může najmutí externího kouče pro IT tým pomoci zlepšit výkonnost, vyřešit konflikty a podpořit rozvoj zaměstnanců, což v konečném důsledku vede ke zlepšení výsledků společnosti.

Kromě toho může mít koučování i další socioekonomické přínosy, např. (Berg, 2007):

- Rozvoj vůdčích schopností zaměstnanců. Prostřednictvím koučování mohou zaměstnanci rozvíjet své vůdčí schopnosti, což může vést ke zlepšení výkonnosti týmu jako celku.
- Zlepšení pracovního prostředí. Koučování může pomoci zlepšit vztahy v týmu a vytvořit přátelštější a vstřícnější pracovní prostředí.
- Rozvoj inovativnosti. Prostřednictvím koučování mohou zaměstnanci rozvíjet svou kreativitu a přicházet s novými nápady na zlepšení výkonnosti banky.

Lze tedy konstatovat, že koučování v IT týmu ze společnosti Y má vysokou sociálně ekonomickou účinnost, která se projevuje ve zlepšení výkonnosti týmu, zlepšení pracovní atmosféry, rozvoji a spokojenosti zaměstnanců.

Aby bylo možné plně posoudit sociálně ekonomickou efektivitu koučování, je také nutné vzít v úvahu náklady na koučování.

Náklady na koučování IT týmu společnosti Y zahrnují následující položky:

- Náklady na zaplacení času koučovaného. Kouč může s týmem pracovat několik měsíců, takže jeho honorář může tvořit významnou část nákladů na koučování. Náklady na zaplacení času kouče se také mohou lišit v závislosti na jeho kvalifikaci a zkušenostech. V případě společnosti Y se předpokládá, že náklady na koučovací čas v rozsahu 100 hodin. Hodina práce s koučem pro společnost Y vyjde podle webových stránek na kouč.by 55 EUR, průměrná cena firemního kouče v Minsku (coach.by, 2023).
- Náklady na cestovné a ubytování kouče. Pokud kouč není zaměstnancem společnosti, může být jeho cestovné a ubytování dodatečným nákladem. Protože v případě společnosti Y se uvažuje o pronájmu trenéra mimo společnost, budou dodatečné náklady na zajištění jeho ubytování činit 20 EUR.

Je možné zjistit tedy celkové náklady na koučování:

Tabulka 5 Celkové náklady na koučování ve společnosti Y, tis. EUR

| Nákladová položka | Částka v tisících eur |
|---|-----------------------|
| Celkové souhrnné náklady na koučovací služby pro celý tým | 5,5 |
| Dodatečné náklady na zajištění procesu koučování | 2,0 |
| Celkové náklady: | 7,5 |

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Jak je videt z výpočtu, obecně náklady na koučování IT týmu společnosti Y činí 7,5 tis. EUR za 100 hodin školení.

Na základě interních zpráv společnosti Y stojí za zmínku, že průměrný plat zaměstnance v IT týmu společnosti Y je 1,0 tis. EUR měsíčně. Za rok obdrží zaměstnanec 12,0 tis. EUR jako plat a 0,8 tis. EUR jako odměny.

Jak bylo uvedeno výše, se předpokládá, že díky koučování se produktivita zaměstnanců v týmu společnosti Y se zvýší o 10 % a že počet chyb a nedodělků se sníží o 10 %. Bude se také předpokládat, že náklady na koučování činily 7,5 tis. EUR. Lze tedy zjistit celkovou sociálně ekonomickou efektivitu, z realizace koučovacích aktivit:

Tabulka 6 Nákladová sociálně ekonomická efektivita realizace koučovacích aktivit ve společnosti Y, tis. EUR

| Nákladová položka | Částka v tis. EUR |
|-------------------------------|--|
| Celkové náklady: | 7,5 |
| Výše úspor v hotovosti: | $(12,8 * 10\%) + (12,8 * 10\%) = 1,28 + 1,28 = 2,56$ |
| Kumulativní ekonomický dopad: | $\text{Výše úspor} / \text{náklady na koučování} * 100\% = (2,56 / 7,5) * 100\% = 34,1 \%$ |

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Lze tedy konstatovat, že koučování v IT-týmu společnosti Y, je ziskové, podle výpočtu je vidět, že se vyplatilo a přineslo ekonomickou efektivitu 34,1 %.

Souhrnně lze konstatovat, že zavedení koučování v IT týmech společností X a Y, může přinést významné přínosy a výhody.

Koučování může týmům pomoci zlepšit výkonnost, zlepšit komunikaci a interakci mezi členy týmu a rozvíjet schopnosti řešit problémy a stanovovat cíle.

Kromě toho může koučování pomoci týmům stát se flexibilnějšími a přizpůsobivějšími vůči změnám v odvětví, společnosti a obchodních procesech. To je zvláště důležité v dnešní době, kdy oba týmy, působí v dynamickém a rychle se měnícím oboru. Zavedení koučování může také pomoci zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců, což může vést ke zlepšení výkonnosti týmu. Přestože náklady na koučování jsou značné, jeho zavedení se může vyplatit díky lepší výkonnosti týmu a lepším výsledkům.

Kromě toho může být koučování investicí do rozvoje zaměstnanců a rozvoje jejich dovedností, což může být pro společnost přínosem i do budoucna.

Celkově lze říci, že zavedení koučování může být důležitým krokem k rozvoji a zlepšení výkonnosti a spokojeností s prací v pracovním týmu, stejně jako ke zlepšení výkonnosti týmu a konkurenceschopnosti společnosti jako celku.

Po shrnutí provedeného výzkumu a na základě informací od různých autorů lze s jistotou a kladně odpovědět na první výzkumnou otázku: **Ovládání metod a nástrojů koučování umožňuje manažerům v IT zvýšit spokojenost členů týmu v práci!**

5.2 Vlastní návrh

V této kapitole budou podrobně popsána konkrétní opatření ke zlepšení v oblasti procesu koučování, která pomohou zvýšit spokojenost zaměstnanců s prací. Pro názornější demonstraci bude tento proces graficky znázorněn na obrázcích 8 a 9. Je důležité si uvědomit, že konkrétní časový rámec a kroky lze upravit nebo přizpůsobit podle potřeb týmu, projektu nebo společnosti jako celku.

5.2.1 Harmonogram školení team leadra ze společnosti X

Protože byly zvoleny různé přístupy ke školení a rozvoji týmů, zde je harmonogram školení vedoucího týmu kde příkladem bude vystupovat společnost X. Po výzkumu v kapitole 4 bylo rozhodnuto přizvat trenéra z externí organizace jenom pro vedoucího týmu. Vzhledem k velkému pracovnímu vytížení vedoucího týmu na projektech bude celkový čas práce kouče s team leadrem společnosti X 21 hodin a doba školení bude 3 měsíce, resp. 7 hodin měsíčně.

Graficky je proces práce kouče s vedoucím týmu, stejně jako hlavní fáze tohoto procesu a strávený čas, znázorněn na obrázku 8.

Pro efektivnější proces učení a pro co nejlepší interakci mezi koučem a vedoucím týmu měl být proces učení rozdělen do následujících fází:

1. Úvodní setkání. Tato fáze bude rozdělena na následující procesy:

- Definování cílů a očekávání od koučování.
- Navázání pracovního vztahu a důvěry mezi koučem a team leadrem.
- Diskuse o aktuálních problémech a výzvách, kterým čelí team leader.

Po fázi stanovení cílů navažte mezi koučem a vedoucím týmu vztah založený na důvěře. Rozumným opatřením je vyčlenit na tuto fázi dobu 1 hodiny.

2. Analýza a hodnocení:

- Identifikace silných a slabých stránek společnosti team leadrem v oblasti rozmanitosti, rovnosti, začlenění a sounáležitosti.
- Analýza současné situace a identifikace překážky bránící dosažení cílů v oblasti rozmanitosti a začleňování.
- Vyhodnocení účinnosti stávajících postupů a politik v oblasti rozmanitosti a začleňování.

Tato fáze je jednou z nejdůležitějších a nejzodpovědnějších, protože v ní by měl kouč identifikovat silné a slabé stránky vedoucího týmu a nastínit hlavní směry společné práce. Na tuto fázi rovněž je doporučeno vyčlenit 2 hodiny. Po úspěšné identifikaci problémů a zhodnocení současné situace lze přejít k další fázi tréninku.

3. Vývoj strategie:

- Spoluvytváření strategie a akčního plánu pro dosažení cílů v oblasti rozmanitosti, angažovanosti a inkluze.

- Určení konkrétní činnosti, které je třeba provést ke změně současné situace.
- Vypracování plánu monitorování a hodnocení pokroku.

V této fázi je podle našeho názoru nutná úzká součinnost mezi trenérem a vedoucím týmu, která jim umožní zvolit účinnou tréninkovou strategii, stejně jako pokyny a konkrétní kroky k dosažení stanovených cílů. Také časové náklady se na tuto fázi drží v rozmezí 2 hodin.

4. Individuální koučování:

- Pravidelná individuální setkání s team leadrem, na kterých se probírá pokrok, řeší problémy a rozvíjejí dovednosti v oblasti rozmanitosti, začleňování a spokojenosti.
- Podpora a motivace team leadrem v procesu změny a dosahování cílů.

Jedná se o nejdůležitější fázi, kdy vedoucí týmu úzce spolupracuje s koučem na rozvoji jeho dovedností v oblasti rozmanitosti a začleňování. Jelikož se jedná o jednu z nejdůležitějších fází, časová náročnost se bude pohybovat v rozsahu 8 hodin.

5. Skupinová sezení:

- Organizování skupinových setkání v týmu za účelem sdílení zkušeností, diskuse o osvědčených postupech a rozvoje společného porozumění a podpory v oblasti rozmanitosti a začleňování.
- Usnadnění dialogu a řešení konfliktů v týmu nebo organizaci.

I tuto fázi považujeme za důležitou a nezbytnou, protože zahrnuje fázi sdílení zkušeností a skupinového dialogu. Je rozumné vyčlenit na tuto fázi 2 hodiny.

6. Monitorování a hodnocení:

- Pravidelné sledování pokroku a dosahování cílů.
- Vyhodnocení účinnosti procesu koučování a jeho dopadu na rozmanitost a začlenění v organizaci.
- V případě potřeby upravovat strategii a akční plán.

Tato fáze je nezbytná pro operativní řízení procesu koučování. V této fázi kouč společně s vedoucím týmu vyhodnocuje efektivitu koučovacího procesu a v případě potřeby provádí úpravy, které zlepšují účinnost koučovacího procesu. Tato fáze trvá rovněž 2 hodiny.

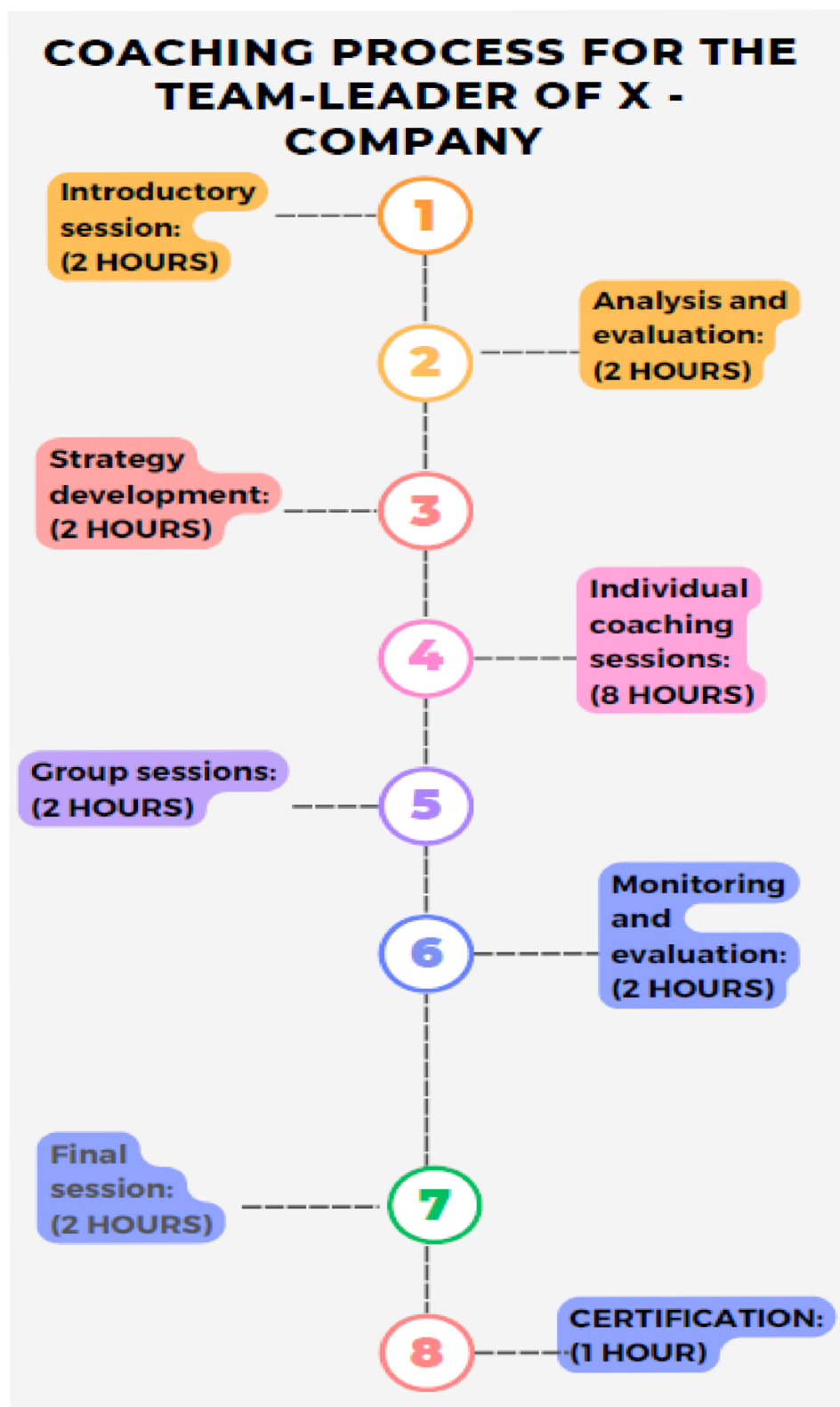
7. Závěrečné zasedání:

- Shrnutí procesu koučování a úspěchů team leadra v oblasti DEIB.
- Vyhodnocení výsledků a určení dalších kroků k udržení a zlepšení pokroku.

V této fázi kouč shrne výsledky školení, zhodnotí úspěch vedoucího týmu a poskytne doporučení, jak dosažený úspěch udržet a rozvíjet. Tato fáze trvá rovněž 2 hodiny.

8.Certifikace: Tato fáze je závěrečnou fází, kdy vedoucí týmu obdrží certifikát o úspěšném koučování. Rozumným opatřením je vyčlenit na tuto fázi dobu 1 hodiny

Obrázek 8 Proces práce externího kouče s vedoucím týmu ze společnosti X



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

5.2.2 Workshop pro tým ze společnosti Y

Dále je uveden harmonogram školení DEIB koučování zaměstnanců týmu ze společnosti Y. Po výzkumu v kapitole 5 bylo rozhodnuto uspořádat workshop a pozvat kouče z externí organizace pro celý tým. V tom případě se bude vycházet z časových nákladů na školení ve výši 100 hodin. Graficky je proces práce kouče s týmem, stejně jako hlavní fáze tohoto procesu a vynaložený čas, znázorněn na obrázku 9.

Pro zefektivnění procesu koučování a také pro dosažení stanovených cílů by tedy měl být proces koučování rozdělen do následujících etap:

Etapa 1: Úvod do DEIB a hodnocení (5 hodin)

- o Seznámení s koncepty rozmanitosti, rovnosti, začleňování a sounáležitosti (DEIB).

- o Analýza současného stavu týmu.

Podstatou a hlavním účelem této etapy je představení konceptu DEIB-koučovacího přístupu a také analýza současného stavu týmu, navázání důvěrného vztahu mezi koučem a týmem pro další produktivní práci. Na tuto fázi je třeba vyčlenit 5 hodin.

Etapa 2: Rozvoj osobních cílů (5 hodin)

- o Sezení zaměřená na definování osobních cílů.

- o Individuální sezení k identifikaci jedinečných potřeb zaměstnanců.

Tato fáze je jednou z nejdůležitějších a nejzodpovědnějších, protože v této fázi by měl kouč identifikovat osobní cíle členů týmu v kontextu principů DEIB. V této fázi se také uskuteční individuální sezení se členy týmu, aby se identifikovaly jedinečné potřeby. Na tuto fázi se doporučuje vyčlenit 5 hodin.

Etapa 3: Rozvoj pocitu sounáležitosti a začlenění (20 hodin)

- o Sezení zaměřená na budování pozitivní firemní kultury.

- o Školení o vytváření inkluzivního prostředí v rámci bankovního IT.

Tato etapa je zaměřena na vedení sezení o budování, resp. rozvoji pozitivní firemní kultury. V této etapě budou také provedena školení o vytváření inkluzivního prostředí v rámci řízení IT v bankovníctví.

Etapa 4: Rovnost a rozmanitost v pracovních vztazích (20 hodin)

- o Školení o zásadách rovnosti příležitostí a rozmanitosti v pracovním poměru.

- o Sezení zaměřená na stereotypy a předsudky.

Tato etapa je také jednou z nejdůležitějších etap, v rámci které kouč povede sezení zaměřená na školení o rovnosti příležitostí a také sezení o odstraňování stereotypů a předsudků. Časová náročnost této etapy se bude rovněž pohybovat v rozsahu 20 hodin.

Etapa 5: Inkluzivní vedení v oblasti bankovních IT (15 hodin)

o Školení o inkluzivním vedení a efektivním řízení.

o Individuální sezení pro rozvoj vedení s ohledem na zásady DEIB.

Cílem této etapy, je také poskytnout sezení, a to individuální sezení pro rozvoj vedení s ohledem na DEIB, a také školení, která zahrnují informace o inkluzivním vedení a efektivním řízení. Na tuto etapu je vhodné vyčlenit 15 hodin.

Etapa 6: Komunikace a kolektivní odpovědnost (20 hodin)

o Sezení zaměřená na zlepšení komunikace v kontextu DEIB.

o Školení o kolektivní odpovědnosti a týmové podpoře.

Tuto fázi považujeme rovněž za důležitou a potřebnou, neboť zahrnuje fázi sdílení zkušeností i skupinového dialogu. Na tuto fázi je vhodné vyčlenit 20 hodin.

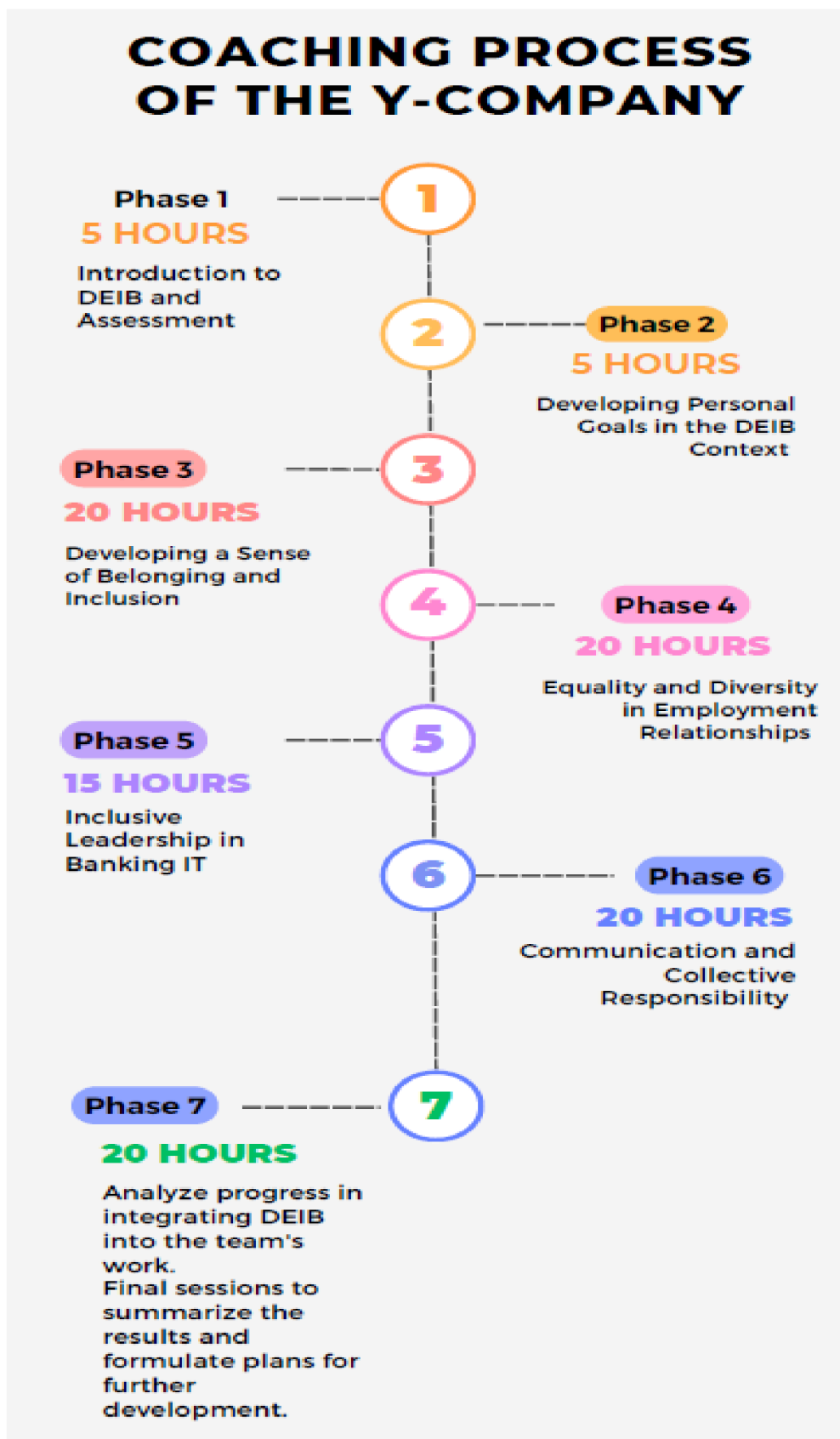
Etapa 7: Vyhodnocení pokroku a posílení DEIB (10 hodin).

o Analýza pokroku při začleňování DEIB do práce týmu.

o Závěrečná sezení ke shrnutí výsledků a formulování plánů dalšího rozvoje.

Tato fáze je závěrečnou fází. Zahrnuje proces analýzy pokroku dosaženého během školení, jakož i závěrečná sezení ke shrnutí výsledků a formulaci plánů. Na tuto fázi je třeba vyčlenit 10 hodin.

Obrázek 9 Proces práce externího kouče s celým týmem ze společnosti Y



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

6 Závěr

IT je zvláštní odvětví revolučních inovací, dynamických změn a neomezeného růstu, které se vyznačuje přísnými termíny projektů, dlouhými krizemi, ztrátou motivace a rychlým vyhořením tvůrčích povah. Řídit vzdělané a nezávislé odborníky v takto tvrdých podmínkách je obtížné

Na základě zvážení teoretických východisek, kritického přehledu literárních pramenů k tématu výzkumu lze konstatovat, že nejúčinnějším a nejmodernějším nástrojem pro zlepšení spokojenosti v práci je koučování. Bylo zjištěno, že koučování je moderním nástrojem, který vytváří podmínky pro formování a udržování firemní kultury vysoké výkonnosti. Existuje několik definic koučování, my budeme dále dovozovat, že koučování v IT je především "rozvojové partnerství" mezi manažerem a zaměstnanci, v němž manažer-kouč pomáhá maximalizovat potenciál jak jednotlivých podřízených, tak týmu jako celku. Manažer pomocí koučování v managementu buduje strategii interakce jako rovný s rovným, zvyšuje důvěru zaměstnanců ve vlastní schopnosti, pomáhá identifikovat potřeby a proměnit je v cíle, posiluje a podporuje podřízené v procesu realizace jejich odvážných nápadů.

V podmínkách tvrdé konkurence zaměstnavatelských značek, totální dominance volných pracovních míst a vysoké volatility trhu práce je v IT-společnostech pro získání a udržení těch nejlepších nutné paralelně zvyšovat jak autoritu organizace, tak osobní autoritu personalistů.

Na základě syntézy teoretických poznatků, lze konstatovat, že koučovací přístup je jedním z hlavních nástrojů, které umožňují realizovat vyvážený management v IT v praxi. Pomáhá efektivně získávat, rozvíjet a udržet talenty, vytvářet úspěšné a sehrané týmy a rychle reagovat na vnější i vnitřní výzvy.

Ve vlastní části této diplomové práce byl kladen důraz na pracovní týmy společností X a Y a na analýzu jejich interních procesů. Lze konstatovat, že velikost a řídicí struktura ve společnostech X a Y zajišťuje rychlou komunikaci a rozhodování a pragmatický přístup k řešení všech vzniklých problémů.

Při hodnocení pracovních týmů společností X a Y lze dojít k závěru, že tyto společnosti působí v různých oblastech činnosti a vnitřní procesy se mohou lišit. Při pohledu na organizační strukturu společností X a Y byli rovněž zjištěny rozdíly.

Při zkoumání vnitřních procesů pracovních týmů byli analyzovány následující charakteristiky: genderová a věková strukturu, vzdělání, bylo hodnoceno jak jsou zaměstnanci zapojení do práce, jejich spokojenost s prací pod vedením přímého nadřízeného a také byla posuzována míra pochopení jejich úkolů na konkrétním projektu a pochopení konečné osobní odpovědnosti. Na základě analýzy všech těchto položek byla potvrzena nutnost aplikace systému koučování, konkrétně DEIB-koučování pro zkoumané pracovní týmy.

Kapitola výsledky a diskuse objasňuje důvod zvolení DEIB-koučování. Mezi hlavní výhody tohoto systému koučování patří následující prvky:

1. Specializace na IT týmy
2. Zkušenosti a kvalifikace koučů
3. Individuální a komplexní přístup zaměřeny na dosažení vysokých výsledků
4. Využití nejnovějších a flexibilních technik a nástrojů

Za zmínku stojí také to, že koučink DEIB využívá inovativní techniky a přístupy, které pomáhají zvyšovat produktivitu a efektivitu IT týmu. Může se jednat o využití agilních metodik, designového myšlení, a dalších nástrojů.

Pro číselné potvrzení účinnosti zvoleného přístupu koučování, byla vyhodnocena u každého z pracovního týmů sociálně-ekonomická efektivita použitých opatření. Jelikož v týmu X byla zvolena varianta školení vedoucího týmu a následně mu svěřili povinnosti koučovacích aktivit, lze konstatovat, že sociálně ekonomická efektivita koučování, spočívající ve vyškolení vedoucího týmu, se projeví v peněžních úsporách. Proškolením jednoho team leadera v IT-týmu společnosti X pravděpodobně pomůže ušetřit 61,85 tis. EUR. To znamená, že zavedení systému koučování prostřednictvím úvodního školení vedoucího týmu povede k efektivnějšímu rozdělení finančních prostředků určených na osobní školení a rozvoj pracovního týmu společnosti X.

Pro pracovní tým společnosti Y byl zvolen přístup využití externího kouče pro celý tým na základě workshopu. Jeho účinnost v tomto případě potvrzují výpočty v kapitole 5.

Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že zavedení koučování v IT týmech společností X a Y, může přinést významné výhody a přínosy. Koučování může týmům pomoci zlepšit spokojenost, zlepšit komunikaci a interakci mezi členy týmu a rozvíjet schopnosti řešit problémy a stanovovat cíle.

Kromě toho může DEIB koučování pomoci týmům stát se flexibilnějšími a přizpůsobivějšími vůči změnám v odvětví, společnosti a obchodních procesech. To je zvláště důležité v dnešní době, kdy oba týmy, působí v dynamickém a rychle se měnícím oboru. Celkově zavedení koučování může také pomoci zvýšit motivaci zaměstnanců, což může vést ke zlepšení výkonnosti týmu. Přestože náklady na koučování jsou značné, jeho zavedení se může vyplatit díky lepší výkonnosti týmu a lepším výsledkům. Kromě toho může být DEIB koučování investicí do rozvoje zaměstnanců a rozvoje jejich dovedností, což může být pro společnost přínosem i do budoucna.

Na začátku práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

Umožňuje ovládání metod a nástrojů koučování manažerům v IT zvýšit spokojenost členů týmu v práci?

Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že ovládání metod a nástrojů koučování manažerům v IT může zvýšit spokojenost členů týmu v práci. Efektivní koučování umožňuje manažerům lépe porozumět potřebám svých podřízených, rozvíjet jejich dovednosti a vytvářet podpůrné pracovní prostředí, což přispívá k celkové spokojenosti v týmu.

Který přístup je vhodnější pro zahájení koučovacích aktivit? Vhodnějším přístupem pro zahájení koučovacích aktivit je DEIB (Diverzita, Equity, Inkluzivita, Belonging) koučink. Tento přístup bere v úvahu rozmanitost jednotlivců a týmů, zaměřuje se na rovnost příležitostí a vytváří inkluzivní prostředí. DEIB koučink poskytuje komplexní rámec pro efektivní koučování, které nejen rozvíjí dovednosti, ale také řeší specifické potřeby různorodých členů týmu, čímž významně přispívá ke zvýšení spokojenosti s prací v týmu.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

1. AUGER-DOMÍGUEZ, D., 2022. *Inclusion Revolution: The Essential Guide to Dismantling Racial Inequity in the Workplace*. Seal Press. ISBN: 1541620127
2. CARUSO et.al., 2004. *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*, Jossey-Bass, ISBN: 9780787970710.
3. CORYELL, 2019. *Revolutionize Teamwork: How to Create and Lead Accountable Teams*. Simple Truths, ISBN: 1492680222.
4. DECARLO, D., 2004. *eXtreme Project Management: Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility*. 1st, Jossey-Bass. ISBN-13: 978-0787974091
5. DOWNEY, . M., 2015. *Effective Modern Koučing: The Principles and Art of Successful Business Koučing*. Lid Publishing Inc. ISBN-13: 978-1907794766
6. FIEDLER, J., 2005. *Komunikace v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN: 978-80-213-1295-1
7. GENERAL STANLEY MCCHRYSTAL, et. al., , 2015. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Portfolio. ISBN:978-1591847489
8. GUDWIN, . D. et.al., 2009. *Mentoring and Koučing: A Lifeline for Teachers in a Multicultural Setting*. 1st, Corwin, ISBN-13: 978-1412979580

9. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2010. *Leading Virtual Teams: Expert Solutions to Everyday Challenges (Pocket Mentor)*. Kindle Edition, Harvard Business Review Press, ASIN - B004J18OZO.
10. KATZENBACH, J. R. et.al., 2015. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, ISBN:1633691063.
11. KERZNER, . H., 2013. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 11th ed. s.l.:Wiley, ISBN 978-1118022276.
12. KIM, G., 2018. *The Phoenix Project: A Novel about IT, DevOps, and Helping Your Business Win*. IT Revolution Press., ISBN-10: 0988262592
13. MILLER, L.et.al., 2013. *Koučing in Organizations: Best Koučing Practices from The Ken Blanchard Companies*. ISBN: 1484801660
14. MUELLER, J., 2014. A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams.. pp. 190-202.
15. OCHIENG , 2010. Managing Cross-Cultural Communication in Multicultural Construction Project Teams: The Case of Kenya and UK. *International Journal of Project Management*, Issue 28, p. 449–460.
16. PMBOK Guide, 2021. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management*. 17, Project Management Institute, ISBN: 1628256648.
17. STARR, J., 2021. *The Koučing Manual*. 5th, Pearson Education Limited., ISBN: 9781292374246
18. ROBBINS, A., 1997. *Unlimited Power*. Free Press., ISBN: 0684845776
19. SCHWALBE, K., 2011. *Řízení projektů v IT*, CPres, ISBN 978-80-251-2882-4.

20. THOMAS et.al., 2015. *The Relation of Internal Communication and R&D Project Performance as a Function of Position in the R&D Spectrum.*, Sagwan Press, ISBN : 978-1340294076.
21. WHITMORE, J., 2009. *Koučing for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Koučing and Leadership.*, Nicholas Brealey Publishing. 4th, ISBN: 978-1857885354
22. ZHENG, L., 2022. *DEI Deconstructed: Your No-Nonsense Guide to Doing the Work and Doing It Right.*, Berrett-Koehler Publishers. ISBN: 1523002778

7.2 Elektronické zdroje

1. ABBOTT G. et al, (2010). Cross cultural koučing. In (Eds.), *The complete handbook of koučing* (pp. 324–340). [Online] Available at: <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/44ebdb58-11bd-49f9-9595-4c60a1441704/1/Introduction%20to%20The%20complete%20handbook%20of%20koučing-9781473973046%20-%202018%20-%20Cox%20Bachkirova%20Clutterbuck.pdf>
2. AKGUN , 2014. Team learning in IT implementation projects: Antecedents and consequences.. Issue 34, pp. 37 - 47. [Online] Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401213001175>
3. BACHKIROVA, T. et. al, (2016). *The Sage handbook of koučing* (pp. 1–794). *The Sage handbook of koučing*. [Online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/310145851_SAGE_Handbook_of_Koucing
4. BONO J. E., et.al, . (2009). A survey of executive koučing practices. *Personnel Psychology*, 62(2), 361–404. [Online] Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x>

5. BOYSEN S. M. et.al, (2021). Organizational and executive koučing: Creating a koučing culture in a non-profit. *International Journal of Evidence Based Koučing & Mentoring*, 19(2), 115–132. <https://doi.org/10.24384/v95s-3g56>
6. Koučing Center, 2023. Koučing for corporate clients [online], [Accessed 25 October 2023]. [Online] Available at: <https://kouc.by/programmy-obucheniya/corporate>
7. DEIB resources. International Koučing Federation [online]. 14 September 2023. [Accessed 29 October 2023]. Available at: <https://koucingfederation.org/diversity-and-inclusion/resources>
8. IORIO, J., et al, (2015). Precursors to engaged leaders in virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 33(2), 395-405. ISSN 0263-7863. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.007>.
9. GALLUP. Boosting your koučing skills via Gallup's Social Research. *Gallup.com* [online]. 1 October 2021. [Accessed 23 September 2023]. Available at: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/320801/boosting-koucing-skills-via-gallup-social-research.aspx>
10. GOODMAN, Elisabeth. Riverrhee. RiverRhee [online]. 2020. [Accessed 29 July 2023]. Available at: <https://riverrhee.com/the-manager-as-kouc-leadership-management-and-koucing/>
11. GOLDENBERG, A., 2023. *Managing Your Team's Emotional Dynamic*. [Online] Available at: <https://hbr.org/2023/01/managing-your-teams-emotional-dynamic>
12. GUERRA A. Proposition of an evaluation protocol for HO.VER. collaborative [online]. 2017. Available at: https://www.researchgate.net/publication/320558556_Proposition_of_an_evalu

ation_protocol_for_HOVER_collaborative_platforms_dedicated_to_early_preliminary_design

13. HACKMAN, J. R., et.al, 2005. *A Theory of Team Koučing*. [Online]
Available at:
https://www.researchgate.net/publication/253963423_A_Theory_of_Team_Koucing
14. KALABINA, 2021. *Factors of Knowledge Exchange in Cross-Functional Team Management Process // Russian Management Journal*. [Online]
Available at: <https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/38518/1/07.pdf>
15. KOUČINK OSOBNÍHO ROZVOJE, manažerský koučink, mentoring - byznys koučink, 2023. Business Touch [online] Available at:
https://www.businessstouch.cz/byznys-koucink/?gclid=CjwKCAiA9ourBhAVEiwA3L5RFumwWAu8q0QX1vXHtA_WdXSPakyEsvrEiaKi14sXR7bWgD6RLqo9lxoCkLgQAvD_BwE
16. KOVACIC et.al., 2014. *Interdisciplinary Design: Influence of Team Structure on Project Success*. [Online]
Available at: <https://pdf.sciencedirectassets.com/277811/1-s2.0-S1877042814X00133/1-s2.0-S1877042814021521/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEGkaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQCA%2BBD0xShXnJnIoFcHSvD5gjOCIK0ispP%2FD18wUv1OIAIhAOwuisnsdZwFoJZdqw4WA7TmaA9jIGfi5nNY4HEl>
17. MAZILESCU et.al., , 2013. *Gender Relations in Virtual Project Team*. [Online] Available at:
https://www.researchgate.net/publication/275231398_Gender_Relations_in_Virtual_Project_Team
18. PERFORMANCE CONSULANS (INTERNATIONALLtd, 2023. *GROW: The practical koučing model driven by a powerful koučing philosophy*. [Online]
Available at: <https://www.performanceconsultants.com/grow-model>

19. PEOPLE DEVELOPMENT CONSULTANCY, 2022. OMT Global [online]
Available at: <https://omtglobal.com/>
20. PROCHÁZKOVÁ, M. T., 2018. *Teorie motivace podle Maslowa*. [Online]
Available at: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>
21. ŠKODA AUTO a.s, 2020. *20 years of the ŠKODA FABIA COMBI: A real success story*. [Online]
Available at: <https://www.skoda-storyboard.com/en/press-releases/20-years-of-the-skoda-fabia-combi-a-real-success-story/>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

8.1 Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Prostředky alokované z fondu mzdy na vzdělávání personálu | 66 |
| Tabulka 2 Systém rozvoje personálu v společnosti X | 66 |
| Tabulka 3 Celkové náklady na koučování ve společnosti X na školení team leadra, tis. EUR | 78 |
| Tabulka 4 Náklady na koučování ve společnosti X na školení celého týmu, tis. EUR..... | 78 |
| Tabulka 5 Celkové náklady na koučování ve společnosti Y, tis. EUR | 81 |
| Tabulka 6 Nákladová socialná efektivita realizace koučovacích aktivit ve společnosti Y, tis. EUR..... | 81 |

8.2 Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1 Věková struktura týmu ze společnosti X | 47 |
| Graf 2 Věková struktura týmu ze společnosti Y | 48 |
| Graf 3 Genderová struktura týmu ze společnosti X..... | 49 |
| Graf 4 Genderová struktura týmu ze společnosti Y..... | 50 |
| Graf 5 Úroveň vzdělání zaměstnanců týmu ze společnosti X | 51 |
| Graf 6 Úroveň vzdělání zaměstnanců týmu ze společnosti Y | 52 |
| Graf 7 Odhady výroků Gallupovy metodiky v týmu ze společnosti X | 54 |
| Graf 8 Odhady výroků Gallupovy metodiky v týmu ze společnosti Y | 56 |
| Graf 9 Počet odpovědí v týmu ze společnosti X..... | 58 |
| Graf 10 Počet odpovědí v týmu ze společnosti Y..... | 59 |
| Graf 11 Počet odpovědí ve společnosti X..... | 60 |
| Graf 12 Počet odpovědí ve společnosti Y..... | 61 |
| Graf 13 Počet odpovědí ve společnosti X..... | 62 |
| Graf 14 Počet odpovědí ve společnosti Y..... | 62 |

8.3 Seznam Obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Možnosti versus dostupnost nástrojů | 18 |
| Obrázek 2 Vyvážené řízení podle Milese Dauniho. | 29 |
| Obrázek 3 Model GROW podle J.Whitmore..... | 32 |

| | |
|--|----|
| Obrázek 4 Model T..... | 33 |
| Obrázek 5 Maslowova pyramida (potřeb) | 36 |
| Obrázek 6 Řídící struktura řízení IT týmu ve společnosti X..... | 41 |
| Obrázek 7 Řídící struktura IT týmu | 46 |
| Obrázek 8 Proces práce externího kouče s vedoucím týmu ze společnosti X..... | 86 |
| Obrázek 9 Proces práce externího kouče s celým týmem ze společnosti Y | 89 |

8.4 Seznam použitých zkratk

IT – Informační technologie

DEIB - Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging

R&D – Research and Development

9 Dotazníkové šetření

9.1 Modifikovaný dotazník Q12 Gallup

1. Uved'te své pohlaví.

- M
- Ž

2. Uved'te prosím svůj věk.

- 20-25
- 25-32
- 32-40
- 40 a více let

3. Uved'te úroveň svého vzdělání.

- Střední všeobecně vzdělávací škola (11 tříd)
- Střední odborné (vysoká škola/technická škola)
- Nedokončené vysokoškolské vzdělání
- Vyšší

4. Víte, co od vás zaměstnavatel očekává?

- 1- Ne, nevím.
- 2- raději ne než ano
- 3- Částečně to vím, ale úplně tomu nerozumím.
- 4- spíše ano než ne
- 5- Jo, já vím, že ano.

5. Máte k dispozici materiál a nástroje, které potřebujete ke kvalitní práci?

- 1- Ne, je nedostatek materiálu.
- 2- raději ne než ano
- 3- průměrná dostupnost
- 4- Jo, jsme téměř plně zásobeni.
- 5- ano, je

6. Máte každý den příležitost dělat to, co umíte nejlépe?

- 1- Ne, nemám.
 - 2- raději ne než ano
 - 3- něco mezi tím
 - 4- Ano, často je to možnost.
 - 5- Ano, určitě.
- 7. Dostali jste v posledních sedmi dnech uznání nebo pochvalu za dobře odvedenou práci?**
- 1- Ne, to jsem neudělal.
 - 2- raději ne než ano
 - 3- obdržel, ale ne tolik, kolik by si přál.
 - 4- Jo, občas mě vedení pochválí.
 - 5- Jo, chválí mě každý den.
- 8. Máte pocit, že vašemu nadřízenému nebo někomu v práci na vás záleží jako na člověku?**
- 1- Ne, nemám.
 - 2- raději ne než ano
 - 3- v některých případech může být zapojeno vedení
 - 4- Ano, většinou ano.
 - 5- Jo, vedení se o mě vždycky postará.
- 9. Podílí se někdo v práci na vašem rozvoji?**
- 1- Ne, nikdo
 - 2- raději ne než ano
 - 3- Na to nedokážu odpovědět, možná je to ojedinělý případ.
 - 4- Ano, téměř vše v našem týmu je zaměřeno na vývoj.
 - 5- Ano, určitě.
- 10. Je váš pohled na věc zohledněn?**
- 1- Ne, není.
 - 2- spíše ne než ano
 - 3- občas, případně zohledněno
 - 4 - téměř vždy
 - 5 - ano, vždy.
- 11. Dává vám poslání a účel vaší společnosti pocit, že je vaše práce důležitá?**
- 1- Ne, nemá.

- 2- raději ne než ano
- 3- částečně, ale ne zcela
- 4- spíše ano než ne
- 5- Ano, moje práce je důležitá.

12. Považují vaši kolegové za svou povinnost dělat svou práci dobře?

- 1- Ne, nemají.
- 2- spíše ne než ano
- 3 - částečně, ale ne zcela
- 4 - spíše ano než ne
- 5 - ano, mají.

13. Máte v práci nejlepšího přítele?

- 1- Ne, nemám.
- 2- Spíše ne než ano
- 3- Stýkám se s kolegy, ale těžko mohu někoho označit za přítele.
- 4- Spíše ano než ne
- 5- Jo, mám nejlepšího přítele v práci.

14. Mluvil s vámi někdo v práci v posledních šesti měsících o vašich pokrocích?

- 1- Ne, neudělal jsem to
- 2- Spíše ne než ano
- 3- Naše rozhovory se vždy týkají úspěchu týmu jako celku.
- 4- Ano, ale velmi zřídka.
- 5- Ano, často se mnou mluví o mých úspěších.

15. Měli jste v uplynulém roce příležitost učit se a rozvíjet se v zaměstnání?

- 1- Ne, takové příležitosti nebyly.
- 2- Spíše ne než ano
- 3- Částečně, ale tuto funkci jsem nepoužil.
- 4- Ano, ale jen proto, abyste se naučili
- 5- Ano, neustále se učím a vyvíjím.

Výsledky průzkumu provedeného mezi zaměstnanci týmu společnosti Y

| Ne. n/a | Otázka | odpověď % |
|------------|---|---|
| 1. | Ohodnořte, prosím, jak důležitý byl materiál prezentovaný během školení pro vaši práci. (1 -- vůbec ne důležité, 5 -- velmi důležité) 1 2 3 4 5 | - 10% 25% 50% 15% |
| 2. | Budete schopni uplatnit získané poznatky ve své práci? - Jo. - Možná - Ne. | 50% 50% - |
| 3. | Dosáhli jste díky školení svého cíle? - Jo. - Na to nemohu odpovědět - Ne. | 25% 70% 5% |
| 4. | Jak obtížné bylo osvojit si látku? - Snadno - To je v pořádku. - Je to těžké | 35% 55% 10% |
| 5. | Ohodnořte prosím učitele/školitele na pětibodové stupnici, kde 1 - špatně a 5 - výborně. - Schopnost dodat materiál 1 2 3 4 5 - Styl práce učitele 1 2 3 4 5 - Kvalita zpětné vazby (odpovědi na otázky) 1 2 3 4 5 - Přístupnost prezentovaného materiálu 1 2 3 4 5 | - - 25% 40% 35% - - 20% 45% 35% - 5% 10% 40% 45% - - 15% 40% 45% |

| | | |
|----|--|------------------------------|
| 6. | Jsou nějaká témata, která byste chtěli do vzdělávacího programu dále začlenit? - Ano. - Ne. | 10% 90% |
| 7. | Splnilo školení vaše očekávání? - Ano. - Na to nemohu odpovědět - Ne. | 20% 45% 35% |
| 8. | Doporučili jste ji svým kolegům? - Jo. - Na to nemohu odpovědět - Ne. | 45% 25% 30% |
| 9. | Považujete pravidelná školení za nezbytná? - Za sebe: Ano Ne - Pro zaměstnance: Ano Ne | 80% 20% 50% 50% |

Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti se systémem školení mezi zaměstnanci týmu společnosti X

| Ne. n/a | Otázka | odpověď % |
|------------|--|-----------------------------|
| 1. | Ohodnoťte, prosím, jak důležitý byl materiál prezentovaný během školení pro vaši práci. (1 -- vůbec ne důležité, 5 -- velmi důležité) 1 2 3 4 5 | - - 15% 25% 60% |
| 2. | Budete schopni uplatnit získané poznatky ve své práci? - Jo. - Možná - Ne. | 100% - - |
| 3. | Dosáhli jste díky školení svého cíle? - Ano. - Na to nemohu odpovědět - Ne. | 75% 20% - |
| 4. | Jak obtížné bylo osvojit si látku? - Snadno - To je v pořádku. - Je to těžké | 95% 5% - |
| 5. | Ohodnoťte prosím učitele/školitele na pětibodové stupnici, kde 1 - špatně a 5 - výborně. - Schopnost dodat materiál 1 2 | - - - 15% |

| | | |
|----|---|---|
| | 3 4 5 - Styl práce učitele 1 2 3 4 5 - Kvalita zpětné vazby (odpovědi na otázky) 1 2 3 4 5 - Přístupnost prezentovaného materiálu 1 2 3 4 5 | 85% - - 5% 25% 75% - - 15% 35% 50% - - - 50% 50% |
| 6. | Jsou nějaká témata, která byste chtěli do vzdělávacího programu dále začlenit? - Ano. - Ne. | 90% 10% |
| 7. | Splnilo školení vaše očekávání? - Ano. - Na to nemohu odpovědět - Ne. | 90% 10% - |
| 8. | Doporučili jste ji svým kolegům? - Ano. - Na to nemohu odpovědět - Ne. | 100% - - |
| 9. | Považujete pravidelná školení za nezbytná? - Za sebe: Ano Ne - Pro zaměstnance: Ano Ne | 100% - 100% - |

9.2 Otázky pro team leadry

1. Jakými způsoby jste se dostal k práci s týmem?
2. Jaký je tvůj přístup k budování důvěry mezi členy týmu?
3. Jakými metodami sbíráš zpětnou vazbu od členů týmu?
4. Podle vašeho názoru jaké jsou hlavní výhody koučingu pro týmovou produktivitu?
5. Jakým způsobem přizpůsobuješ svůj přístup podle potřeb jednotlivých členů týmu?
6. Jak měříte úspěšnost tým?
7. Podle vašeho názoru jak je lepe udržet motivaci týmu k zapojení do pracovního procesu?
8. Jakým způsobem podporuješ kontinuální rozvoj a učení se členů týmu?
9. Jak se vyrovnáváš s konflikty v týmu během?
10. Absolvoval jste nějaké kurzy v oblasti koučingu nebo jste se účastnil nějakých tréninků v oblasti koučingu?
11. Jak vidíte stav procesu koučinku v vašem týmu?
12. Jak vidíte stav procesu koučinku ve společnosti celkem?
13. Jakým způsobem určujete a určujete-li, kdy je koučing v týmu potřebný?
14. Jaké dovednosti a vlastnosti považujete za nejdůležitější u dobrého týmového kouče?
15. Jak se vyrovnáváte s potenciálním odporem nebo rezistencí v týmu vůči koučingu?
16. Podle vašeho názoru jaký bude mít vliv koučing na spolupráci a komunikaci v týmu?
17. Jaký je váš názor na rovnováhu mezi podporou individuálního růstu a týmovým cílem v rámci koučingu?
18. Jakým způsobem se snažíš o udržení dlouhodobého účinku koučingu v týmu?
19. Můžete mi dát příklad situace, kdy jste využil koučingové metody pro zlepšení výkonu nebo spokojenosti s prací v týmu?
20. Můžete mě popsat nějaký případ, kdy jste musel adaptovat svůj koučingový styl na konkrétní týmovou situaci?
21. Jakým způsobem pomáháte členům týmu rozvíjet jejich vlastní koučingové dovednosti?