



# Uplatnění agilních přístupů řízení v oblasti lidských zdrojů a znalostního řízení se zaměřením na specifika generace Y

## Disertační práce

*Studijní program:*

P6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Řízení a ekonomika podniku

*Autor práce:*

**Ing. Mgr. Olga Revutska**

*Školitel práce:*

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.

Katedra informatiky



## Prohlášení

Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má disertační práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

25. srpna 2022

Ing. Mgr. Olga Revutska

## **Anotace**

### **Uplatnění agilních přístupů řízení v oblasti lidských zdrojů a znalostního řízení se zaměřením na specifika generace Y**

Dramatická narušení globálních dodavatelských řetězců spojená s pandemií COVID-19 zdůraznila strategický význam obchodní agility. Společnosti po celém světě implementují instrumentální a kulturní změny, aby urychlily svou agilní transformaci a uspěly tak v současném dynamickém a komplexním podnikatelském prostředí. Agilní metodiky řízení se z oblasti vývoje software dostávají do dalších odvětví a organizačních útvarů.

Česká republika již agilitu ve velkém přijala. Řada automobilových společností úspěšně začlenila do svých provozních modelů Lean, Kanban a Scrum, které jsou základem agilní transformace.

Předkládaná disertační práce pokládá za cíl ověřit možnost uplatnění agilních metodik ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky se zaměřením na specifika generace Y. Rozsah znalostí, aplikace, výhod a obav z používání agilních metodik jsou předmětem šetření realizovaného formou průzkumných rozhovorů s vedoucími pracovníky zkoumaných výrobců automobilového vybavení. Formou dotazníkového šetření, byla zjišťována míra povědomí, praktického využití a preferencí zaměstnanců v oblasti agilních praktik. Zvláštní pozornost byla přitom věnována generaci Y, která se stává nejčetnější generací na trhu práce a vyžaduje odlišné prostředky motivace k dosažení úspěchů.

Práce propojuje koncept agilního řízení s řízením lidských zdrojů, čímž utváří nový, originální úhel pohledu na předkládanou problematiku a obohacuje tak dosavadní vědecké poznatky. Přínosem práce je rozsáhlá rešerše českých a zahraničních zdrojů doplněná o výsledky vlastního výzkumu. Na základě primárních dat je navržen model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací s ohledem na preference generace Y. Společně se sadou doporučení pro úspěšnou implementaci agilních metodik, je navržený model přínosem pro podnikovou praxi. Model je kladně hodnocen oslovenými HR odborníky z hlediska jeho uplatnitelnosti a přínosu pro automobilové prostředí.

**Klíčová slova:** agilita, agilní řízení, lidské zdroje, generace Y, COVID-19, automobilový průmysl

## **Abstract**

### **Application of agile management approaches in human resources and knowledge management with a focus on the specifics of generation Y**

The dramatic disruptions to global supply chains caused by the COVID-19 pandemic have emphasized the strategic importance of business agility. Companies around the world are implementing instrumental and cultural changes to accelerate their agile transformation and therefore succeed in the present dynamic and complex business environment. Agile management methods are expanding from the field of software development to other industries and corporate functions.

The Czech Republic has already adopted agility on a large scale. A number of automotive companies have successfully incorporated into their operational models Lean, Kanban, and Scrum, which are the basis of agile transformation.

The presented dissertation aims to verify the possibility of applying agile methodologies in selected automotive companies in the Liberec and Central Bohemian regions of the Czech Republic with a focus on the specifics of generation Y. The extent of knowledge, application, benefits, and concerns from the use of agile methodologies is the subject of research carried out in the form of exploratory interviews with executives of the investigated manufacturers of automotive equipment. In the form of the questionnaire survey, the level of awareness, practical use, and employees' preferences in the field of agile practices was determined. Special attention was paid to generation Y, which is becoming the prevailing generation in the labor market and requires different means of motivation to achieve success.

The thesis connects the concept of agile methodologies with human resources management, which creates a new, original view of the presented topic and thus enriches existing scientific findings. The contribution of the work is the extensive research of Czech and foreign sources supplemented by the results of own research. On the basis of primary data, a model of the adoption of selected attributes of agile-managed organizations with regard to the preferences of generation Y is proposed. Along with a set of recommendations for the successful adoption of agile methodologies, the proposed model is a benefit for business practice. The model is positively evaluated by HR experts in terms of its feasibility and contribution to the automotive environment.

**Keywords:** agility, agile management, human resources, Generation Y, COVID-19, automotive industry

## Obsah

Seznam použitých symbolů a zkratk .....	8
Seznam tabulek.....	9
Seznam obrázků.....	10
Úvod .....	12
1. Cíle a koncepční rámec disertační práce .....	16
1.1. Cíle disertační práce .....	16
1.2. Metodika zpracování disertační práce.....	18
1.3. Limity disertační práce.....	20
2. Teoretická východiska a literární rešerše .....	21
2.1. Historický vývoj projektového řízení.....	21
2.2. Klíčové koncepty agilního řízení .....	23
2.3. Agilní přístupy v personálním řízení.....	27
2.4. Pracovní motivace generace Y .....	34
3. Agilní řízení v průzkumech: přehled sekundárních dat .....	37
3.1. Mezinárodní průzkumy .....	37
3.2. Průzkumy v České republice.....	42
3.3. Agilní přístup generace Y .....	46
4. Metodika a postup řešení empirické části disertační práce .....	50
4.1. Metodika průzkumu postojů studentů k atributům agilně řízených organizací	50
4.2. Postup průzkumných rozhovorů.....	52
4.3. Postup dotazníkového šetření.....	55
5. Výsledky primárního výzkumu.....	59
5.1. Výsledky průzkumu postojů studentů k atributům agilně řízených organizací	59
5.2. Výsledky průzkumných rozhovorů .....	63
5.3. Výsledky dotazníkového šetření .....	77
6. Agilní transformace.....	97
6.1. Obecná doporučení pro přijetí obchodní agility.....	97
6.2. Model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací .....	102
6.3. Ověření modelu .....	112
7. Shrnutí výsledků a diskuse.....	114
8. Vědecký přínos práce a náměty k dalšímu výzkumu .....	119
8.1. Přínos v teoretické rovině.....	119

8.2. Přínos v praktické rovině.....	120
8.3. Náměty k dalšímu výzkumu.....	121
Závěr.....	123
Přehled publikační činnosti autora .....	126
Seznam použité literatury .....	127
Seznam příloh.....	141

## Seznam použitých symbolů a zkratek

CZ-NACE	Evropská klasifikace ekonomických činností pro Českou republiku
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DC	Dílčí cíl
EUR	Euro, oficiální měna zemí Evropské unie
FMEA	Analýza možného výskytu a vlivu vad (z angl. <i>Failure Mode and Effects Analysis</i> )
HR	Lidské zdroje (z angl. <i>Human Resources</i> )
ICT	Informační a komunikační technologie (z angl. <i>Information and Communication Technologies</i> )
IT	Informační technologie (z angl. <i>Information Technologies</i> )
JIT	Just in Time
TUL	Technická univerzita v Liberci
VaV	Výzkum a vývoj
VO	Výzkumná otázka



## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Přehled historických milníků projektového řízení</i> .....	21
<i>Tabulka 2: Elementy agilního vývoje</i> .....	23
<i>Tabulka 3: Principy agilního řízení</i> .....	24
<i>Tabulka 4: Rozdíly mezi tradičními a agilními organizacemi</i> .....	26
<i>Tabulka 5: Odlišnosti tradičního a agilního HR</i> .....	28
<i>Tabulka 6: Přehled mezinárodních průzkumů agilního řízení</i> .....	37
<i>Tabulka 7: Důvody pro zavedení agilního řízení</i> .....	41
<i>Tabulka 8: Přehled průzkumů agilního řízení v ČR</i> .....	44
<i>Tabulka 9: Změny pracovních preferencí generace Y</i> .....	46
<i>Tabulka 10: Znaký agilních organizací vs. Preference mileniálů</i> .....	49
<i>Tabulka 11: Postoje mileniálů k atributům agilních organizací v ČR v 2019</i> .....	62
<i>Tabulka 12: Struktura respondentů z hlediska pracovní pozice</i> .....	64
<i>Tabulka 13: Definice pojmu „agilní řízení“</i> .....	65
<i>Tabulka 14: Míra znalostí / použití agilních metodik řízení ve zkoumaných podnicích</i> .....	66
<i>Tabulka 15: Průměrné hodnocení ve prospěch atributů agilních organizací</i> .....	71
<i>Tabulka 16: Průměrné hodnocení spíše ve prospěch atributů tradičních organizací</i> .....	71
<i>Tabulka 17: Struktura respondentů z hlediska firemního oddělení</i> .....	78
<i>Tabulka 18: Struktura respondentů z hlediska délky trvání pracovního poměru</i> .....	79
<i>Tabulka 19: Struktura respondentů z hlediska věku</i> .....	79
<i>Tabulka 20: Struktura respondentů z hlediska počtu zaměstnanců firmy</i> .....	80
<i>Tabulka 21: Porovnání preferencí zaměstnanců a skutečného prostředí firem</i> .....	83
<i>Tabulka 22: Pořadí jednotlivých oddělení podle pružnosti reakce na změny</i> .....	88
<i>Tabulka 23: Míra použití metodik projektového řízení</i> .....	90
<i>Tabulka 24: Doba použití agilních metodik</i> .....	92
<i>Tabulka 25: Procento projektů řízených agilním způsobem</i> .....	93
<i>Tabulka 26: Doporučení co do použití základních agilních metodik scrum a kanban</i> .....	98
<i>Tabulka 27: Doporučení pro úspěšné přijetí obchodní agility</i> .....	101

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Postup výzkumu</i> .....	19
<i>Obrázek 2: Proces agilního vývoje produktu</i> .....	25
<i>Obrázek 3: Současný stav agilní transformace vs. očekávání v 2022</i> .....	40
<i>Obrázek 4: Nejvýznamnější přínosy obchodní agility</i> .....	41
<i>Obrázek 5: Zvýšení agility během pandemie COVID-19</i> .....	42
<i>Obrázek 6: Strategické záměry českých firem co do přijetí agilních metodik</i> .....	45
<i>Obrázek 7: Kritéria atraktivity zaměstnavatele</i> .....	47
<i>Obrázek 8: Průnik preferencí mileniálů a agilního prostředí</i> .....	48
<i>Obrázek 9: Obecný rámec průzkumného rozhovoru</i> .....	53
<i>Obrázek 10: Myšlenková mapa dotazníku</i> .....	58
<i>Obrázek 11: Důležitost jednotlivých nástrojů pracovní motivace</i> .....	61
<i>Obrázek 12: Základní charakteristiky zkoumaných podniků</i> .....	63
<i>Obrázek 13: Ekonomická činnost zkoumaných podniků</i> .....	64
<i>Obrázek 14: Znalost pojmu „Agilní řízení“ (zástupci firem)</i> .....	65
<i>Obrázek 15: Nástroje projektového řízení ve zkoumaných automobilových firmách</i> .....	68
<i>Obrázek 16: Míra znalostí / použití agilních metodik jednotlivými organizačními útvary podniků</i> .....	69
<i>Obrázek 17: Průměrný profil zkoumané automobilové společnosti</i> .....	70
<i>Obrázek 18: Výhody agilních metodik řízení</i> .....	73
<i>Obrázek 19: Důvody kvůli nimž nejsou agilní metodiky (plně) zavedeny</i> .....	74
<i>Obrázek 20: Obavy ze zavedení agilních metodik</i> .....	77
<i>Obrázek 21: Struktura respondentů z hlediska oboru ekonomické činnosti zaměstnavatele .....</i>	78
<i>Obrázek 22: Struktura respondentů z hlediska pohlaví</i> .....	80
<i>Obrázek 23: Preference respondentů co do pracovního prostředí</i> .....	82
<i>Obrázek 24: Porovnání preferencí zaměstnanců a skutečného prostředí firem</i> .....	85
<i>Obrázek 25: Pružnost reakce jednotlivých oddělení na změny požadavků zákazníků</i> .....	86
<i>Obrázek 26: Struktura respondentů z hlediska účasti na projektech</i> .....	89
<i>Obrázek 27: Struktura respondentů z hlediska charakteru projektů</i> .....	89
<i>Obrázek 28: Znalost pojmu „Agilní řízení“ (zaměstnanci)</i> .....	90
<i>Obrázek 29: Zdroje znalostí respondentů o agilním řízení</i> .....	91
<i>Obrázek 30: Vymezení pojmu „agilní řízení“ dle respondentů</i> .....	92

<i>Obrázek 31: Nástroje a techniky agilního řízení</i> .....	94
<i>Obrázek 32: Organizační podpora agilního řízení</i> .....	95
<i>Obrázek 33: Výhody agilních metodik z hlediska aktivních uživatelů</i> .....	96
<i>Obrázek 34: Adopční rámec agility</i> .....	100
<i>Obrázek 35: Postup přijetí agilních metodik</i> .....	104
<i>Obrázek 36: Model změnového řízení ADKAR</i> .....	107
<i>Obrázek 37: Model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací s ohledem na preference generace Y</i> .....	110

## Úvod

Současné podnikatelské prostředí je charakterizováno rychlým technologickým pokrokem, důrazem na inovace, silnou konkurencí a digitalizací. Informační společnost, založená na integraci informačních a komunikačních technologií (ICT) do všech oblastí společenského života, klade stále vyšší nároky na produkty a služby a snižuje tak jejich životní cyklus. Dnešní spotřebitel touží být výjimečný, požaduje individuální přístup ve všech obchodních interakcích.

Již před rokem 2019 byl úspěch podnikatelských subjektů do značné míry určen schopností pružně reagovat na změny, případně tyto změny iniciovat pro dosažení výhodnějšího postavení před konkurencí. Pandemie COVID-19 měla hluboký a bezprostřední dopad na lidstvo a organizace po celém světě. Firmy byly konfrontovány s novými výzvami v podnikatelském prostředí a rostoucím významem ICT. Subjekty všech velikostí čelily bezprecedentní virem řízené potřebě přizpůsobit své obchodní modely rychle se měnícím požadavkům trhu. Již nyní je zřejmé, že je dopad na digitalizaci, automatizaci a globalizaci všestranný a trvalý. Pokud chtějí lídři prosperovat v dnešním nestálém a složitém světě, budou se muset rychle přizpůsobit trhu a sociálně-psychologickým změnám.

Agilní znamená aktivní, flexibilní, pružně reagující na změnu. Agilní řízení se vyznačuje připraveností a schopností rychlé reakce a má vynalézavý a přizpůsobivý charakter (Doležal et al., 2016). Agilní metodiky nejsou novým fenoménem. Po desetiletí je ICT průmysl používá ke zlepšení produktivity a motivace, zvýšení kvality produktů a zkrácení doby uvedení na trh. Automobilový průmysl je jedním z odvětví, které zaznamenalo negativní dopad pandemie nejvíce (Hensley et al, 2021; Kufelová & Raková, 2020; Eldem et al., 2022), zejména z důvodu globální integrace, vysoce náročného hodnotového řetězce a řízení kvality. Pandemie COVID-19 rovněž vytvořila náročné prostředí pro řízení lidských zdrojů. Lídři museli rychle reagovat na technické, fyzické a sociálně-psychologické změny na pracovišti a ve společnosti (Carnevale & Hatak, 2020). Za takových omezení může agilní způsob řízení sloužit výrobním společnostem na jejich cestě k prosperitě.

Gunasekaran (1999) definoval čtyři klíčová kritéria agility ve výrobě: strategie, lidé, systémy a technologie. Strategie jako jedno ze základních kritérií zahrnuje inovace a přijetí agilních metod řízení. Dlouhodobé plánování je nahrazeno řadou variabilních strategií ověřených během implementace a přizpůsobených skutečným výrobním podmínkám.

Vedoucí podniku jsou zodpovědní za získávání a zlepšování schopností, které podporují agilní transformaci. Pojem agilní znamená schopnost organizace rychle se adaptovat na změny na trhu produktivním a nákladově efektivním způsobem. Agilní organizace je ta, která využívá iterativní metody projektového řízení k průběžnému dodávání produktu zákazníkovi na základě aktivní spolupráce s týmem, což pomáhá zajistit rychlou reakci na případné změny (Šochová & Kunc, 2014). Připravenost podnikových dodavatelských řetězců během pandemických přerušení úzce souvisela s úrovní jejich agilní vyspělosti. Agilní organizace vytvářejí prostředí neustálého učení a experimentování, zatímco zaměstnanci proaktivně využívají příležitosti k získání a uplatnění nových dovedností ve své každodenní práci. Agilní organizace přitahují lidi motivované vnitřní vášní pro svou práci a touhou po dokonalosti. Agilně orientovaná změna vyžaduje vícerozměrný přístup. Lidské zdroje jako nositelé příslušných znalostí a dovedností jsou primárními ambasadory agilní transformace a zdrojem konkurenceschopnosti firem (Munteanu et al., 2020).

Úlohou útvaru řízení lidských zdrojů (dále také HR, z angl. human resources) v agilní organizaci je usnadnit a zlepšit organizační agilitu a zvýšit motivaci talentů. Na rozdíl od tradičního pojetí, kdy je práce HR většinou vnímána jako implementace standardů, jejich plnění a kontrola, role HR v agilních organizacích se posouvá ke koučování a řízení talentů (Gieles & van der Meer, 2017). Přestože je HR jednou z oblastí, které v agilní transformaci často zaostávají, vhodná personální strategie a změna přístupu k zaměstnancům jsou klíčovými faktory úspěchu při zavádění nové agilní firemní kultury (Šochová, 2019). Odborníci na lidské zdroje by měli povzbuzovat a posilovat samo-organizované pracovní týmy, což je poměrně nový, ale vysoce efektivní koncept v rámci managementu (Nawaz & Gomes, 2020). Změna HR přístupu přináší výhody: dobrou podporu pro agilní způsoby práce v týmech, vyšší míru angažovanosti a rozvoje zaměstnanců (Gieles & van der Meer, 2017), efektivnější prostředí pro neustálé učení (Dingsøyr et al., 2012) a sdílení znalostí (Tenório et al., 2020), efektivnější získávání talentů (Nawaz & Gomes, 2020) a řízení výkonnosti (Šochová, 2019). Manifest pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017) uvádí, že posláním HR profesionálů je podporovat angažovanost lidí a jejich osobní růst; povzbuzovat je, aby vítali změny a přizpůsobovali se, když je potřeba; budovat samo-organizující se a spolupracující týmy s vysokou mírou autonomie; posilovat motivaci a schopnosti týmů; využívat variability silných stránek a talentů zaměstnanců a pomoci jim vybudovat prostředí, které potřebují k odvádění dobré práce.

Lidský a intelektuální kapitál jsou důležitým zdrojem konkurenceschopnosti podniku (Jermář, 2012). Principy agilního managementu navíc vítají měnící se požadavky a přetvářejí je v konkurenční výhodu pro zákazníka (Ulrich, 2018). Synergie obou vytváří vítěznou pozici v současném podnikatelském prostředí, které vyžaduje schopnost předvídat a rychle reagovat na vznikající tržní příležitosti.

Podle Lindvall et al. (2002), tři nejdůležitější faktory, které vedou k úspěšnému přijetí agilního přístupu, jsou kultura, lidé a komunikace. Úspěšná implementace agilních přístupů závisí na řadě faktorů, jako je typ organizace, zaměření a věková struktura zaměstnanců. Generace Y (dále také mileniálové) tvoří významný podíl zaměstnanců na trhu práce a počet zástupců mladších generací přirozeně roste. Pochopení preferencí mileniálů v oblasti řízení podniků a lidských zdrojů je proto klíčové.

Předkládaná disertační práce se zabývá zkoumáním agilních metodik řízení ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji. V této práci jsou pojmy automobilový podnik, automobilová společnost, automobilová firma, výrobce automobilů, výrobce automobilového vybavení a výrobce originálního vybavení automobilů používány jako synonyma a znamenají podniky automobilového průmyslu. Dominantním odvětvím ve vytyčené geografické oblasti je zpracovatelský průmysl, jehož součástí je automobilový průmysl. Ekonomická prosperita těchto regionů je vysoce závislá na působení hustě koncentrovaných výrobců automobilů a příbuzných dodavatelů. Pandemie odhalila značné problémy v jejich hodnotových řetězcích způsobené mimo jiné rigiditou a pomalou reakcí na změny trhu. Důkladná analýza těchto subjektů by měla sloužit jako základ pro doporučení agilní transformace. Cílem disertační práce je zjistit míru znalostí a použití agilních metodik řízení ve vybraných podnicích. Dalším cílem práce je prozkoumat postoje zaměstnanců vybraných podniků k atributům agilně řízených firem. Práce si taktéž klade za cíl ověřit možnost uplatnění agilních přístupů řízení v oblasti lidských zdrojů a znalostního řízení s ohledem na specifika generace Y (neboli mileniálů).

Jako generace je označována velká skupina lidí, kteří jsou socializováni přibližně ve stejné době, a pojí je proto dobově podmíněný styl života a způsob myšlení (Hernandez-de-Menendez et al., 2020). Tato skupina je identifikována rokem narození, který se dle různých autorů mírně liší. Dle Leslie et al. (2021) jsou mileniálové považováni za první generaci, která vyrostla v době internetu, médií a globalizace; autoři vymezují generaci Y rokem narození 1981 až 1995.

Zatímco poradenství a IT zůstávají na špičce odvětví s nejvyšší agilní vyspělostí, zpráva "The Business Agility Report" (Cearns et al., 2020) poukázala na to, že výrobní, automobilový a letecký průmysl po celém světě s obchodní agilitou teprve začínají. Analýza sekundárních dat potvrzuje pokrok v úrovni znalostí a využívání agilních praktik v České republice (dále také ČR) za poslední desetiletí. Počet relevantních průzkumů je však omezený a obvykle poskytuje přehled na vysoké úrovni napříč odvětvími. Žádný ze zjištěných průzkumů není natolik detailní, aby osvětlil problematiku využívání agilních metodik v automobilových firmách na průmyslovém severu České republiky. Dostupné průzkumy agilního řízení v ČR rovněž nemají přesah do oblastí řízení pracovníků Generace Y. Téma disertační práce rezonuje s potřebou flexibilní reakce na neustálé se měnící tržní podmínky. Problematika agilního řízení nabývá na aktuálnosti s ohledem na akutní potřebu řešení popandemických narušení dodavatelského řetězce a zaměstnaneckých preferencí. Předkládaná disertační práce tak tvoří příspěvek k literární mezeře a má praktický přínos pro podnikatelské subjekty.

Disertační práce je rozdělena do osmi základních kapitol. První kapitola se věnuje hlavnímu cíli, výzkumným otázkám a celkové koncepci práce. Druhá kapitola se věnuje teoretickým východiskům a literární rešerši. Tato kapitola nastiňuje historický vývoj projektového řízení, definuje klíčové koncepty agilního řízení a jeho přesah do oblastí řízení lidských zdrojů a v neposlední řadě se zabývá pracovní motivací generace Y. Kapitola třetí poskytuje přehled sekundárních dat. Zde jsou představena klíčová zjištění mezinárodních a českých průzkumů v oblasti agilního řízení. Pozornost je rovněž věnována posunu preferencí mileniálů od tradičního k agilnímu způsobu řízení. Čtvrtá kapitola se věnuje metodice a postupu řešení empirické části disertační práce. Na ní navazují vlastní výsledky primárního výzkumu, zejména průzkumných rozhovorů a dotazníkových šetření. Kapitola šestá předkládá obecná doporučení a model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací ve zkoumaných automobilových podnicích Libereckého a Středočeského kraje s přihlédnutím k preferencím generace Y. V kapitole sedmé jsou shrnuty hlavní výsledky práce. Tato kapitola rovněž otevírá diskuzi ve vazbě na dosažené výsledky primárního výzkumu a s ohledem na teoretické poznatky z úvodních kapitol. Kapitola osmá pokládá za cíl definovat vědecký přínos realizovaného výzkumu v teoretické a praktické rovině. Práci uzavírá seznam literatury, přílohy a přehled publikační činnosti autorky této práce.

## 1. Cíle a koncepční rámec disertační práce

Koncepce disertační práce je založená na obecných principech agilního řízení. Agilní řízení využívá iterativní metody vývoje za účelem průběžného dodání produktu či služby; rychlá reakce na změny je výsledkem aktivní spolupráce týmu se zákazníkem (Šochová & Kunce, 2014). Agilní týmy usilují o lepší způsoby tvorby hodnoty pro zákazníka (Manifest agilního vývoje software, 2001), což jim zajišťuje výhodnější postavení oproti konkurenci. Agilní metodiky řízení se postupně dostávají do různých oblastí řízení podniku. Tato disertační práce se zabývá přesahem agilních přístupů do oblasti řízení lidských zdrojů. Agilní HR odhaluje lepší způsoby, jak rozvíjet firemní kulturu, která podporuje spokojenost a zapojení zaměstnanců (Manifest pro agilní rozvoj lidských zdrojů, 2017). Manifest agilního vývoje software a Manifest pro agilní rozvoj lidských zdrojů jsou nosnými zdroji teoretických konceptů agilního řízení.

Záměrem disertační práce je ověřit možnost uplatnění agilních metodik řízení v prostředí automobilových podniků ve vytyčené geografické oblasti České republiky a s ohledem na generační rozdíly co do preferovaného stylu řízení lidských zdrojů.

### 1.1. Cíle disertační práce

**Hlavní cíl disertační práce** je definován následovně: *Ověřit možnost uplatnění agilních metodik ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky se zaměřením na specifika řízení generace Y.*

Řada dosavadních průzkumů analyzuje problematiku agilního řízení z obecného hlediska, případně poskytuje meziodvětvové srovnání. Přehled mezinárodních a českých průzkumů v dané oblasti je představen v kapitolách 3.1 a 3.2. předkládané disertační práce. Literární rešerše (viz kapitola 2) odhalila mezeru v průzkumech agilního řízení v oblasti lidských zdrojů. Na druhou stranu, agilní vyspělost firem je považovaná za zdroj konkurenční výhody (Comella-Dorda et al., 2020). Agilní řízení vede ke spokojenější, zdravější a produktivnější pracovní síle (Donovan, 2019) a umožňuje maximalizovat potenciál zaměstnanců (Petrucci & Rivera, 2018). Aktuálnost tématu eskaluje i v souvislosti s bezprecedentními pandemickými dopady na společnost a podnikání. Tento výčet důvodů vedl ke zvolení tématu k hlubší analýze a vlastnímu primárnímu výzkumu autorky disertační práce.



K naplnění hlavního záměru disertační práce bylo formulováno **pět dílčích cílů** (dále jen DC).

- **DC1:** V návaznosti na kritickou analýzu odborné literatury a sekundárních dat definovat klíčové atributy agilně řízených organizací v teoretické rovině.
- **DC2:** Zmapovat znalosti a použití agilních metodik řízení ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky.
- **DC3:** Zmapovat preference zaměstnanců vybraných automobilových podniků v Libereckém a Středočeském kraji co do stylu řízení.
- **DC4:** Analyzovat přesah znalostí, příp. použití agilních metodik řízení a pracovních preferencí generace Y.
- **DC5:** Navrhnout model pro úspěšné přijetí agilních metodik s ohledem na současnou úroveň agilní zralosti zkoumaných podniků a preference generace Y.

Východiskem pro naplnění stanovených dílčích cílů byla rozsáhlá teoretická rešerše a analýza dostupných sekundárních dat. Na teoretické úrovni bylo použito metody *deskripce, indukce a dedukce*.

Základem každého výzkumu jsou **výzkumné otázky** (dále jen VO), které byly pro účely této práce stanoveny následovně:

- **VO1:** Jaké jsou znaky, atributy a charakteristiky agilně řízených organizací a zda tyto znaky převažují ve vybraných automobilových podnicích?
- **VO2:** Do jaké míry jsou agilní metodiky řízení známy a používány v prostředí automobilového průmyslu v České republice?
- **VO3:** Jaké jsou preference generace Y co do pracovního prostředí?
- **VO4:** Do jaké míry preference generace Y korespondují s principy agilního řízení organizací a zejména řízení lidských zdrojů?
- **VO5:** Jaké atributy agilně řízených organizací mohou automobilové podniky v České republice adoptovat pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zejména generace Y?

Výzkumné otázky se vztahují k jednotlivým dílčím cílům ve stejném pořadí.

Ve vazbě na vytyčené cíle disertační práce byly jednotlivé výzkumné otázky transformovány do podoby předpokladů, jejichž potvrzení nebo vyvrácení bude předmětem empirického šetření.

**Předpoklad 1:** V automobilových podnicích ve vytyčené geografické oblasti České republiky převládají znaky tradičně řízených organizací.

**Předpoklad 2:** Agilní metodiky řízení jsou známy ve většině (>50%) zkoumaných podniků, avšak nejsou prakticky hojně používány (<25%).

**Předpoklad 3:** Generace Y preferuje většinu definovaných atributů agilně řízených organizací (>50%).

**Předpoklad 4:** Zkoumané automobilové podniky prakticky uplatňují méně než polovinu (<50%) definovaných atributů agilních organizací, které jsou preferovány generací Y.

**Předpoklad 5:** Na základě analýzy preferencí generace Y lze definovat atributy agilně řízených organizací, které mohou být úspěšně adoptovány v prostředí automobilových firem na průmyslovém severu České republiky.

Výzkumné předpoklady budou ověřeny a následně potvrzeny či vyvráceny prostřednictvím statistických metod, které jsou popsány v dalších kapitolách předkládané disertační práce.

## **1.2. Metodika zpracování disertační práce**

V rámci předvýzkumné fáze se uskutečnila participace autorky disertační práce na několika kurzech od externích poskytovatelů, což umožnilo získat ucelený pohled na problematiku agilního řízení:

- „Agile Leadership Fundamentals - Jak zavést agilitu, aby skutečně pomáhala“
- „The Complete Agile Project Manager“, PMI

Výzkum by realizován ve **čtyřech hlavních etapách:**

- I. Průzkum postojů generace Y k atributům agilně řízených organizací.
  - a. Termín realizace: březen až duben 2019
  - b. Metoda sběru dat: dotazníkové šetření
  - c. Počet respondentů: celkem 287, z toho 116 zástupců generace Y (studenti)
- II. Průzkum o znalostech a aplikaci agilních metodik řízení ve vybraných automobilových podnicích ve vytyčené geografické oblasti.
  - a. Termín realizace: srpen 2021 až duben 2022
  - b. Metoda sběru dat: průzkumné rozhovory

- c. Počet respondentů: 36 vybraných vedoucích pracovníků z 36 různých firem
- III. Průzkum povědomí zaměstnanců vybraných podniků automobilového průmyslu o agilních přístupech řízení.
- a. Termín realizace: srpen 2021 až květen 2022
  - b. Metoda sběru dat: dotazníkové šetření
  - c. Počet respondentů: 130 zaměstnanců z 36 firem
- IV. Analýza dat a zpracování výstupů primárního výzkumu.

K vyhodnocení získaných dat v souladu se stanovenými cíli výzkumu byly použity zejména metody popisné statistiky (tabulky a grafy). Postup výzkumu je pro přehlednost znázorněn na Obr. 1.



Obrázek 1: Postup výzkumu  
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

### 1.3. Limity disertační práce

V rámci předkládané disertační práce byl realizován průzkum znalostí a použití agilních metodik řízení v podnicích automobilového průmyslu v Libereckém a Středočeském kraji České republiky. Geografická oblast průzkumu byla vytyčená s ohledem na znalost místního prostředí a již navázanou spolupráci s jednotlivými podnikatelskými subjekty. Je nutné zdůraznit obtížnost získání dat pro daný průzkum. Autorka oslovila 143 vedoucích pracovníků automobilových podniků ve zvolených dvou krajích, avšak tři čtvrtiny z nich se rozhovorů odmítly zúčastnit z důvodu důvěrnosti podnikových informací, časových omezení, případně pro blíže nespecifikované důvody. Průzkum povědomí zaměstnanců o agilních metodikách řízení se uskutečnil ve firmách, jejichž zástupci se zúčastnili průzkumných rozhovorů (tj. ve stejných 36 podnicích). Autorka práce neměla přímý přístup k zaměstnancům těchto firem, a tak komunikační podpora průzkumu byla poměrně omezená. S největší pravděpodobností se tímto dá vysvětlit menší vzorek respondentů dotazníkového šetření (130 respondentů). Za daných okolností nebylo v silách jednoho výzkumníka realizovat statisticky náhodný výběr respondentů. Autorka práce si uvědomuje omezení primárního výzkumu co do geografické oblasti a struktury respondentů a definuje několik směrů pro širší rozpracování problematiky nad rámec předkládané disertační práce. Primární průzkum, který se zaměřil na detailní analýzu podniků automobilového průmyslu ve vymezené geografické oblasti, poskytuje aktuální data o úrovni znalostí a aplikace agilních metodik v českých podnicích a preferencích zaměstnanců ohledně firemního prostředí, kultury a stylu řízení. Autorka práce nepodceňuje limity průzkumu, avšak zdůrazňuje, že takto komplexní data, která zachycují jak problematiku agilního řízení, tak personální oblast, nebyla dosud v českých výzkumech dostupná.

## 2. Teoretická východiska a literární rešerše

Agilní řízení projektu je takové řízení projektu, které se vyznačuje připraveností a schopností rychlé reakce a má vynalézavý a přizpůsobivý charakter (Doležal et al., 2016). Původ agilního řízení se nachází v oblasti řízení IT projektů, zejména vývoje software. Agilní metodiky se postupně dostávají do jiných oblastí řízení podniků, včetně oblastí řízení lidských zdrojů. Kapitola 2 předkládané disertační práce poskytuje přehled významných historických milníků ve vývoji projektového řízení včetně formálního zveřejnění Agilního manifestu (2001). Dále jsou zde představeny klíčové koncepty agilního řízení a jejich odlišnosti od tradičních způsobů řízení. Literární rešerše odhalila mezeru v průzkumech agilního řízení v oblasti lidských zdrojů. Proto je zvláštní pozornost věnována agilním přístupům v personálním řízení a pracovní motivaci generace Y s ohledem na agilní principy řízení.

### 2.1. Historický vývoj projektového řízení

Význam slova Agilní (z lat. agilis) je v Ottově encyklopedickém slovníku (1888, s. 446) popsán jako hbitý, obratný a energický. Agilní znamená bystrý, aktivní, flexibilní, rychle reagující na změnu. Tato slovníková definice přesně vystihuje základní esenci agilního projektového řízení, a tou je schopnost rychlé reakce na proměnlivé vnější prostředí, měnící se požadavky apod.

Agilní metodiky vznikly v polovině 90. let jako reakce na konvenční projektové řízení, kterému je vytýkána byrokracie, rigidita a neschopnost pružně reagovat na změny (Antlová, 2015). Tradiční projektové řízení existuje již tisíce let. Za první velké projekty jsou často označovány konstrukce Egyptských pyramid, stavba Velké čínské zdi nebo Katedrály Notre-Dame v Chartres, která trvala téměř 60 let (Máchal et al., 2017). Další významné milníky ve vývoji projektového řízení jsou představeny v následující tabulce.

*Tabulka 1: Přehled historických milníků projektového řízení*

Období	Milník	Klíčové změny
18-19 století	Průmyslová revoluce	Ve výrobním procesu docházelo k přechodu od ruční výroby v manufakturách k tovární a strojní velkovýrobě za pomoci nových zdrojů energie, tím docházelo k vzrůstající dělbě práce a specializaci, resp. industrializaci.
1917	Ganttův diagram	Průmyslový inženýr Henry Gantt vyvinul inovativní nástroj pro grafické znázornění naplánování posloupnosti činností v čase.
1941	První dokumentace	Byla vytvořena první dokumentace pro projekt Manhattan -

	projektového řízení	vývoj jaderné bomby v průběhu 2. světové války.
1957	Metoda kritické cesty	Metoda byla vyvinuta jako společný projekt dvou společností: DuPont Corporation a Remington Rand Corporation pro řízení projektů správy továren.
1962	První Work breakdown structure (WBS) koncept	Koncept WBS byl vyvinut ve Spojených státech pro Ministerstvo obrany v rámci rozvoje raketového programu Polaris. V té době nebyl ještě používán pojem WBS, ale šlo již o koncept rozpadu cíle na jednotlivé dodávané výsledky a na jednotlivé produkty. V roce 1987 Project Management Institute dokumentoval rozšíření této techniky i pro obecnější použití. Pojem nemá jednoznačně přijímaný český překlad, používá se pojem Hierarchická struktura prací nebo Hierarchická struktura činností.
1965	Mezinárodní asociace systémů řízení (IMSA – International Management Systems Association)	Ve Švýcarsku založena Mezinárodní asociace systémů řízení, jakožto fórum pro projektové manažery a platforma pro sdílení informací. V roce 1996 přejmenována na International Project Management Association (IPMA).
1969	Project Management Institute (PMI)	Praktikující projektoví manažeri založili PMI, dnes největší světovou neziskovou organizaci, která se zabývá projektovým řízením.
1986	SCRUM	Hirota Takeuchi a Ikujiro Nonaka, autoři článku „The New New Product Development Game“ publikovaného v Harvard Business Review, poprvé zmínili metodiku SCRUM, jakožto nástroj projektového managementu.
1987	PMBOK Guide	A Guide to the Project Management Body of Knowledge je metodika a příručka pro projektové řízení vyvíjená neziskovou organizací PMI. Základem je shromáždění nejlepších praxí z oboru a jejich uvedení jako standardu pro řízení projektů. Od roku 1998 je standardem.
1989	PRINCE metodika	Je to metodika pro projektové řízení, jejíž struktura je dána čtyřmi základními elementy: principy, témata, procesy a přizpůsobením metodiky prostředí projektu. Od roku 1996 byla přejmenována na PRINCE2.
1990	Společnost pro projektové řízení v ČR	Založena Společnost pro projektové řízení v ČR, která realizuje certifikaci projektových manažerů a certifikaci projektových konzultantů dle IPMA.
2001	Manifest agilního vývoje software	Přední softwaroví odborníci definovali a zveřejnili Manifest agilního vývoje software (také Agilní manifest), který se používá v programování, ale také v jiných oblastech byznysu.
2012	ISO 21500: 2012 Guidance on project management	ISO 21500: 2012 je norma poskytující doporučení pro řízení kvality v projektech pro všechny typy organizací.
2008 – 2017	Revize PRINCE2, PMBOK aj.	Nové edice standardů projektového managementu.

Zdroj: vlastní zpracování dle Máchal et al., 2017

Na konci 20. století byla agilní výroba vnímána jako způsob, jak dosáhnout všestrannosti a adaptability, přičemž mnoho teorií zdůrazňovalo zaměření na multifunkční skupiny, komunikaci, participaci, angažovanost zaměstnanců a důležitost lidského kapitálu pro úspěch organizace. Agilita v té době souvisela s konkurenceschopností, zkráceným

životním cyklem produktu, výrobními postupy, řízením zásob a používáním technologií (Crocitto & Youssef, 2003).

## 2.2. Klíčové koncepty agilního řízení

Agilní řízení se stalo reakcí na potřebu uspět v nové ekonomice, směle se pohybovat v éře e-business, e-commerce a internetu. Agilní metodiky jsou alternativou k tradičním přístupům řízení, které lze úspěšně aplikovat v případech, kdy čas, náklady a rozsah projektů jsou předem dány (tzv. projektový trojimperativ). Oproti tomu agilní metodiky řízení, založené na iterativním a inkrementálním vývoji, se jeví jako vhodnější v případech inovativních projektů, kdy chybí přesné zadání, dá se očekávat velké množství projektových změn, tudíž není možné předem odhadnout časovou a finanční náročnost projektů.

V únoru 2001 se přední světoví odborníci dohodli na Manifestu agilního vývoje software. Autoři definovali agilitu pomocí následujících hodnot (viz Tab. 2). Tvůrci Manifestu nepopírají hodnotu bodů napravo; bodů nalevo si však cení více.

Tabulka 2: Elementy agilního vývoje

Primární elementy:	Sekundární elementy:
jednotlivci a interakce	<i>procesy a nástroje</i>
fungující software	<i>vyčerpávající dokumentace</i>
spolupráce se zákazníkem	<i>vyjednávání o smlouvě</i>
reagování na změny	<i>dodržování plánu</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle Manifestu agilního vývoje software, 2001

Převládající význam primárních elementů lze objasnit následovně (upraveno dle Manifestu agilního vývoje software (2001)<sup>1</sup>:

- **Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji**

Lidé a jejich spolupráce mají prioritu před procesy a nástroji. Komunikace a kooperace týmu lidí, kteří jsou spolu v neustálém kontaktu, je základem úspěchu. Skupina byť nejlepších expertů, kteří pracují izolovaně a celkově nejsou týmoví hráči, zpravidla jen stěží dosáhne tak dobrých výsledků jako tým motivovaných a na cíl orientovaných spolupracovníků.

<sup>1</sup> Bylo přihlédnuto k diskuzím s respondenty průzkumných rozhovorů, kteří mají rozsáhlé teoretické vědomosti a praktické zkušenosti s agilním řízením.

- ***Fungující software před vyčerpávající dokumentací***

Spokojenost zákazníka je v přímé korelaci s funkčností software, jehož ovládání je intuitivní a snadno pochopitelné. Rozsáhlé návody a manuály nejsou v souladu se zmíněným požadavkem, tudíž by neměly převažovat nad kvalitou produktu. Interní dokumentace popisující procesy a sloužící zpravidla pro budoucí týmy je pro zákazníka irelevantní. Slovo software lze v tomto případě nahradit libovolným produktem či službou.

- ***Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě***

U komplexního projektu často není možné předem přesně specifikovat rozsah či zadání. Proto je vhodné průběžné upřesňování cíle díky neustálému kontaktu s budoucím uživatelem. Interakce je založena na přijímání dílčích dodávek, zkoušení hrubých funkčností a jejich zdokonalování; zákazník se vyjadřuje k jednotlivým částem produktu, koriguje požadavky a další směr projektu.

- ***Reagování na změny před dodržováním plánu***

Agilní řízení počítá s neustálým vývojem, dokáže se přizpůsobovat trendům na trhu, konkurenci a novým požadavkům zákazníka. Změny plánu a zadání jsou vítány, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.

Za Agilním Manifestem stojí dvanáct principů. Polovina z nich je věnována personální problematice (viz principy zvýrazněné kurzívou).

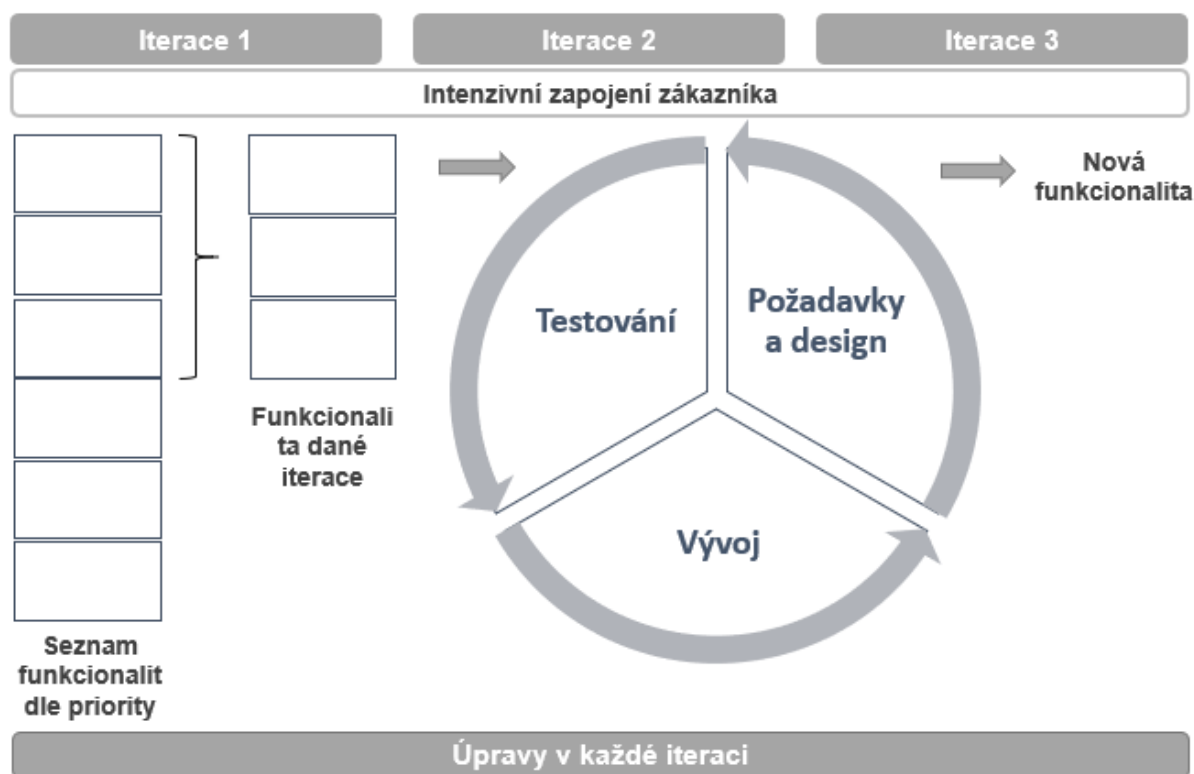
*Tabulka 3: Principy agilního řízení*

Časné a průběžné dodávky hodnotného produktu	Podpora změn vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity pro zákazníka	Preference kratší periody dodávek v intervalech týdnů až měsíců
Neustálé věnování pozornosti technické výjimečnosti a dobrému designu	Fungující produkt jako hlavní měřítko pokroku	Jednoduchost, umění eliminovat zbytečnou práci
<i>Denní spolupráce lidí z byznysu a vývoje po celou dobu projektu</i>	<i>Budování projektů kolem motivovaných jednotlivců; důvěra v dobře odvedenou práci</i>	<i>Osobní konverzace jako nejúčinnější a nejefektivnější způsob sdělování informací</i>
<i>Podpora udržitelného rozvoje a stálého pracovního tempa</i>	<i>Důvěra v to, že nejlepší návrhy vzejdou ze samo-organizujících se týmů</i>	<i>Sebereflexe a neustálé zvyšování efektivity</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle Manifestu agilního vývoje software, 2001



Agilní organizace je ta, která využívá iterativní metody projektového řízení k průběžnému dodávání produktu zákazníkovi na základě aktivní spolupráce s týmem, což pomáhá zajistit rychlou reakci na případné změny (Šochová & Kunc, 2014). Agilní řízení předpokládá, že je rozsah projektu definován rámcově, produkt se vyvíjí ve více iteracích a samoorganizující se tým úzce spolupracuje se zákazníkem, jak je znázorněno na Obr. 2.



Obrázek 2: Proces agilního vývoje produktu

Zdroj: vlastní zpracování dle PMI, 2021

Agilní metody byly zpočátku používány při vývoji softwaru (Annosi et al., 2020) a postupně se objevují v dalších oblastech podnikání (Ramesh et al., 2012; Uludağ et al., 2019). Některé předchozí studie poskytují příklady využití agilních přístupů v inovačních projektech a rozvoji obchodní strategie (Denning, 2017a, 2017b, 2018; Doz & Kosonen, 2010; Hodgkinson et al., 2017; Dziallas, 2020).

Pojem agilita je dnes stále více spojován s úspěchem firem. Zejména pandemie COVID-19 poukázala na to, že agilní vyspělost organizace může být zdrojem její konkurenční výhody (Comella-Dorda et al., 2020). Vysoký stupeň nejistoty a změn vyžaduje, aby lídři jednali v souladu s agilními a flexibilními cíli spíše než s pevnými cíli (Narayandas et al., 2020). Donovan (2019) klade důraz na autentickou kulturu flexibility, kde je podporovaná

variabilita a kreativita zaměstnanců. Flexibilita ve své řadě vede ke spokojenější, zdravější a produktivnější pracovní síle (Donovan, 2019). Agilní týmy jsou obvykle lépe vybaveny na krizové situace díky své přizpůsobivosti rychle se měnícím obchodním prioritám a dobrým digitálním dovednostem (Comella-Dorda et al., 2020). Agilní metodiky navíc pomáhají při zavádění správných postupů řízení znalostí v organizacích (Tenório et al. 2020).

Agilní řízení klade velký důraz na talenty a vyžaduje flexibilitu a neustálou interakci členů týmu. Tradiční hierarchie řízení je nahrazována multifunkčními a samo-organizujícími se týmy, které mají větší rozhodovací pravomoc a s maximálním úsilím se zaměřují na dedikovaný projekt (Šochová, 2019). Používání agilních sítí v rámci týmů má mnoho výhod, na rozdíl od strukturovanějších, tradičních týmových modelů: tyto týmy jsou vybírány na základě jedinečných dovedností každého zaměstnance a mohou pomoci maximalizovat potenciál každého zaměstnance (Petrucci & Rivera, 2018). Klíčové rozdíly mezi tradičními a agilními metodikami jsou znázorněny v Tab. 4.

*Tabulka 4: Rozdíly mezi tradičními a agilními organizacemi*

<b>Aspekt</b>	<b>Tradiční řízení</b>	<b>Agilní řízení</b>
Základní předpoklady	Systémy jsou plně specifikovatelné a předvídatelné	Nepřetržité vylepšování a testování produktů na základě rychlé zpětné vazby a změn
Kontrola	Zaměření na proces	Zaměření na lidi
Styl řízení	Příkaz a kontrola	Vedení a spolupráce
Rozhodovací pravomoc	Projektový manažer / rada určená hierarchií	Agilní vývojové týmy
Přiřazení role	Individuální a specializované	Samo-organizace a zastupitelnost
Řízení znalostí	Explicitní	Tacitní
Komunikace	Formální	Neformální
Role zákazníka	Důležitá	Kritická
Organizační struktura	Byrokratická a vysoce formalizovaná	Flexibilní, neformální, participativní
Vývojový model	Model životního cyklu	Inkrementální, iterativní
Organizace	Velká, mechanická	Malá, organická
Kontrola kvality	Náročné plánování, pozdní komplexní testování	Průběžná kontrola požadavků, průběžné testování
Transparentnost	Vysoká ve fázi zahájení a akceptace projektu; nízká ve fázi realizace	Celková transparentnost projektu je stabilní

Zdroj: vlastní zpracování dle Engelhardt, 2019, Juricek, 2014, McElfish. 2011

### 2.3. Agilní přístupy v personálním řízení

Na rozdíl od tradičního řízení lidských zdrojů, je agilní HR zaměřeno na zapojení, získávání zpětné vazby a přizpůsobování se klíčovým požadavkům zákazníků; na rozdělení velkých projektů a iniciativ na menší, lépe zvládnutelné; na experimentování, učení se z chyb, testování pilotních projektů a nehledání dokonalosti; na vytváření samostatně řízených týmů a dokončení práce v kratším čase (Nawaz & Gomes, 2020). Agilní personalisté nelpí na striktních procesech, popisech práce či dodržování směrnic; velký důraz kladou na řízení talentů. Pro úspěch v oblasti práce s lidmi je klíčový agilní způsob řízení celé firmy a partnerství mezi byznysem a HR. Yawson (2020) zdůrazňuje schopnosti personálních útvarů podporovat organizace při posunu pracovní síly směrem k agilním personálním strategiím. Primárním cílem je stát se vyhledávaným zaměstnavatelem, a protože velký podíl na pracovním trhu tvoří generace Y, je nezbytné, aby agilní HR postupy našly u této skupiny pozitivní odezvu.

V návaznosti na obecné principy agilního řízení vytvořila řada HR profesionálů Manifest pro agilní rozvoj lidských zdrojů. V souladu s Manifestem (2017) spočívá poslání personalistů v podpoře osobního růstu, rozvoji silných stránek a talentů zaměstnanců, pomoci při vytváření samo-organizujících a spolupracujících týmů, motivaci jednotlivců a týmů, povzbuzení ke změnám a vytváření prostředí, které potřebují pro výkon své práce.

Tvůrci Manifestu pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017) navrhují posílení angažovanosti zaměstnanců na pracovišti prostřednictvím následujících hodnot:

- **Spolupracující sítě před hierarchickými strukturami**
- **Transparentnost před utajováním**
- **Adaptabilita před normativností**
- **Inspirace a angažovanost před řízením a udržováním**
- **Vnitřní motivace před vnějšími odměnami**
- **Ctižádost před povinností.**

Odlisné přístupy ke klíčovým personálním aktivitám jsou znázorněny v Tab. 5.

Tabulka 5: Odlišnosti tradičního a agilního HR

Aspekt	Tradiční HR	Agilní HR
Odpovědnost za lidské zdroje	personální útvar	manažeři a týmy
Přístup k učení	školení jako nástroj pro dosažení konkrétní úrovně výkonu	prostředí neustálého vzdělávání, workshopy v reálném čase
Přístup k náboru zaměstnanců	vyhledávání uchazečů začíná, jakmile jsou pracovní místa k dispozici; proces je dokončen, jakmile je identifikován nejlepší kandidát	průběžné získávání talentů, investice do značky zaměstnavatele, budování trvalých vztahů s talenty
Přístup k řízení talentů	neprůhledné talentové procesy jsou ve vlastnictví HR; procesy, kterými se talenty získávají, hodnotí a rozvíjejí, jsou nepřístupné	talent management je podporován HR, každý zaměstnanec přebírá odpovědnost za svůj vlastní rozvoj
Přístup k hodnocení a odměňování zaměstnanců	roční hodnocení zaměstnanců na základě plnění klasických klíčových ukazatelů výkonnosti; roční bonusy	průběžná a otevřená zpětná vazba, systém vzájemných odměn a uznání, týmové bonusy
Přístup k cílům	individuální pracovní cíle; komunikovány hierarchicky	sdílené hodnoty a firemní vize, týmové cíle
Komunikace	pravidelná interakce se členy týmu	transparentní informační tok s vysokou mírou intenzity
Motivace a angažovanost zaměstnanců	vnější motivace: odměny, pokárání a uznání	vnitřní motivace: zaměstnanci jsou motivováni svými vlastními zájmy a souladem s firemním posláním
Poslání personálního útvaru	funkční útvar HR je zaměřen na vedení záznamů o činnostech a výsledcích v oblasti lidských zdrojů; měřítkem úspěšnosti je úplnost dokumentace	funkční útvar HR je zaměřen na zvýšení angažovanosti zaměstnanců a podporu spolupráce; měřítkem úspěšnosti je úroveň spokojenosti zaměstnanců, úroveň inovací a důvěry
Přidaná hodnota	snižování nákladů	hodnota pro zákazníky / inspirované spolupracovníky

Zdroj: vlastní zpracování dle Denning, 2018; Huzooree & Devi Ramdoo, 2015; McElfish, 2011; Šochová, 2019

V následující části budou představeny odlišnosti jednotlivých personálních procesů v agilním modelu od tradičních personálních činností.

Nejprve je důležité zdůraznit plánovací a organizační aspekty práce samotného HR týmu, aby byla zajištěna rychlá a pružná reakce na potřeby podniku. HR procesy a struktury by měly být využívány k vytváření a udržování dovedností, které jsou nezbytné pro úspěch firmy (Máchal et al., 2017). V agilním modelu se odpovědnost za rozvoj a vedení lidí

přesouvá z HR na jednotlivé manažery, případně i na samotné týmy v závislosti na jejich vyspělosti (Gieles & van der Meer, 2017).

Agilní způsob práce pomáhá přizpůsobovat proces získávání talentů neustále se měnícímu trhu práce (Nawaz & Gomes, 2020). Současné podnikatelské prostředí je charakterizováno velmi rychlým technologickým pokrokem, důrazem na inovace, silnou konkurencí a digitalizací. V dnešním prostředí rychlého technologického pokroku se schopnost učení a adaptabilita stávají mnohem důležitější než soubor aktuálních dovedností (Šochová, 2019). Vzhledem k práci v samo-organizovaných týmech, kde je učení nepřetržitým procesem, jsou nutné kompetence, ale motivace a osobní vlastnosti jsou stále důležitější (Gieles & van der Meer, 2017). Ty se na rozdíl od kompetencí mění jen velmi obtížně. Při výběru nových pracovníků, je nezbytné, aby byly brány v úvahu individuální normy, hodnoty a osobnostní charakteristiky ve vztahu k pracovní specifikaci a organizačnímu prostředí (Assen, 2000). Podle Deborah Henrett, prezidentky skupiny Procter & Gamble (PWC, 2011), se dovednosti zaměstnanců již netýkají pouze úrovně inteligence člověka, nýbrž spíše schopností zacházet s emocemi a spolupracovat se sociálním okolím (tzv. emoční kvocient, EQ), protože mnoho dovedností je nahrazováno počítači a technologiemi. Kromě toho je nutné najít shodu mezi hodnotami kandidáta a vizí organizace (Hershat & Epstein, 2017).

Základem pohovorů by měl být pocit rovnosti mezi potenciálním zaměstnavatelem a kandidátem. Stále častěji je do pohovorů zapojen tým, přičemž důraz se klade na to, jak daný kandidát do týmu zapadne (Šochová, 2019). Právě tým rozhoduje o přijetí nového člena a je tak velice zainteresován na výběru správného kandidáta. Spolu s tím se mění i styl, kterým lidi hledáme. V inzerátech se častěji používají genderově neutrální formulace. Podle Kuriana (2017) je rovněž důležitý signalizační význam použitých slov: ženy generace Y obecně lépe reagují na pečující, pozitivní jazyk než na konkurenční konotace, které lákají muže. Je viditelný odklon od inzerce na konkrétní pozice se specifickými znalostmi (Šochová, 2019).

Atraktivita organizace se stává pro potenciální kandidáty zásadní. Talenty přitahuje smysluplná práce (Denning, 2018). Nyní je pro zaměstnance důležitá autonomie, mistrovství a poslání společnosti (Gieles & van der Meer, 2017). Velký význam má také pracovní prostředí, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a učení (Hershat & Epstein, 2017). Průzkum spokojenosti zaměstnanců tradičních a agilních IT

firem v USA (Tripp et al., 2016) potvrdil, že agilní týmy vykazují vyšší míru pracovní spokojenosti; rovněž pozitivně je vnímána autonomie a zpětná vazba.

Flexibilita v personálním řízení a kreativní firemní kultura podporují neustálé sdílení znalostí (Tenório et al., 2020), které je zásadní pro generování nových nápadů (Amir & Parvar, 2014) a vede k inovacím (Omotayo, 2015). Hlavním formátem vzdělávání a rozvoje v agilních firmách je školení na pracovišti (Šochová, 2019). Vedoucí na všech úrovních organizace působí jako praktičtí školitelé, vyvíjejí programy na podporu diversity v týmech a představují různé techniky pomáhající odhalit individuální potenciál a posílit schopnosti zaměstnanců (Huzooree & Devi Ramdoo, 2015; Šochová, 2019).

K hodnocení potenciálu zaměstnanců se používají různé metodiky (Šochová, 2019), zejména:

- pair-working, který umožňuje lidem vyzkoušet si, co je zajímavá a zda v tom budou úspěšní, bez rizika ztráty pracovního místa;
- hledání potenciálu na základě sebehodnocení zaměstnanců a jeho konfrontace s pohledem vedoucího či mentora;
- absolvování tzv. leadership hodnocení (obdoba metody anonymního hodnocení pracovního výkonu jednotlivce známé jako 360° zpětná vazba), jež zahrnuje nejen vlastní hodnocení, ale i hodnocení ostatních v rámci organizace. Výsledkem je poměrně rozsáhlý profil, porovnaný a normalizovaný na průměr několika tisíc leaderů po celém světě, který zobrazuje jednotlivé části osobnosti a umožňuje zkušeným koučům pomoci leaderům v jejich rozvoji.

Agilita do značné míry závisí nejen na schopnostech a kompetencích (učit se a vyvíjet se v souladu se změnami), ale také na interakcích mezi možnostmi technologie a schopnostmi zaměstnanců pracujících s technologií (Assen, 2000). Změny způsobené pandemií COVID-19 donutily organizace urychlit digitální transformaci (Gigauri, 2020). Zejména práce na dálku vyžaduje digitální dovednosti a schopnost zaměstnanců spolupracovat (Sheppard, 2020). Digitální technologie umožňují virtuální práci, automatizaci úkolů a rozhodování. V důsledku toho hrají personalisté vedoucí roli při rekvalifikaci nebo zvyšování kvalifikace zaměstnanců a usnadňování transformace (Parry & Battista, 2019).

Svá specifika má i hodnocení výkonu zaměstnanců. V neustále se měnícím prostředí klasické klíčové ukazatele výkonnosti a roční bonusy ztrácejí na váze. Agilní řízení počítá s tím, že se cíle v průběhu roku několikrát změní (Šochová, 2019). Cíle a úkoly jsou

stanoveny tak, aby zaměstnanci plně uchopili vizi organizace, rozuměli dynamice podnikání a pravidelně sledovali pokrok organizace (Huzooree & Devi Ramdoo, 2015). Dalším rozdílem je menší míra zaměření na jednotlivce ve prospěch týmů, které si sami stanovují osobní a profesní cíle vedoucí k vysoké výkonnosti (Šochová, 2019). Kvantitativní výzkum potvrzuje, že zmocňující styl vedení, který podporuje individuální myšlení a seberozvoj a poskytuje větší odpovědnost a autonomii, pozitivně souvisí s týmovým výkonem (Zemuner Garcia & Russo, 2019). Další výzkum ukazuje, že agilní týmy mají více než 1,5krát vyšší pravděpodobnost lepšího výkonu než jejich konkurenti (Denning, 2018). Na rozdíl od každoročního hodnocení výkonnosti se průběžná zpětná vazba prostřednictvím elektronických komunikačních kanálů objevuje jako alternativní mechanismus zpětné vazby, který může usnadnit efektivnější komunikaci a těžit z preferencí a dovedností mileniálů (Petrucci & Rivera, 2018).

Proces plánování kariéry je vyvinut tak, aby pomohl zaměstnancům ujasnit si jejich kariérní aspirace, identifikovat mezery v kompetencích a podle toho vytvořit plán zlepšování (Huzooree & Devi Ramdoo, 2015). Důležitou součástí procesu je včasná a dostatečná zpětná vazba, která zaměstnancům poskytuje ujištění, že se pohybují správným směrem (Hershatter & Epstein, 2017). Poměrně novým nástrojem pro oceňování úspěchů kolegů je tzv. kudo systém vzájemného odměňování a uznání (Šochová, 2019).

Většina tradičních společností používá systém odměňování, který přímo navazuje na hodnocení, zda je výkon nad nebo pod očekáváním, což často způsobuje frustraci zaměstnanců (Huzooree & Devi Ramdoo, 2015; Šochová, 2019). Cílem HR v agilní organizaci je vytvořit systém odměňování, který lidi přirozeně motivuje a uznává přínosy spolupracovníků (Hershatter & Epstein, 2017). Ve vyspělých agilních organizacích členové týmu rozdělují odměny podle zásluh jednotlivců (Šochová, 2019). Zaměstnanci by měli být odměňováni za učení, myšlení „mimo škatulku“, zavádění inovací a přizpůsobivost nezbytnou pro organizační změny. Rozdělení zisku organizací také signalizuje týmovou perspektivu a odměňuje zaměstnance za jejich úsilí (Crocitto & Youssef, 2003).

Dalším trendem v agilním světě je absence konkrétních pracovních míst, přesněji popisu práce. Týmy se v průběhu času mění v závislosti na iniciativách či prioritách a lídrem iniciativy je ten, kdo je ochoten do ní vložit energii, znalosti a nadšení (Šochová, 2019). Víceúrovňové řízení a formální komunikace a reportování jsou nahrazovány štíhlými samo-organizujícími se týmy (Juricek, 2014; Manifest pro agilní vývoj softwaru, 2001).

Stojí za to zdůraznit význam personálního útvaru v sociální dimenzi projektového řízení. Budování důvěry, poctivosti, integrity a citlivého vnímání mezi členy týmu zvyšuje motivaci a morálku a vede k osobnímu růstu všech zainteresovaných stran (Máchal et al., 2018). Podle zprávy „The 13th Annual State Of Agile Report“ (2019) se výhody agilního způsobu řízení týkají zlepšení týmové morálky, týmové produktivity a řízení distribuovaných týmů. Pokud je organizace založena na konceptu samo-organizovaných týmů, je nutné, aby vedoucí pracovníci ovládali techniky koučování a usnadnění práce a byli nápomocni zaměstnancům v jejich profesním a osobním rozvoji (Šochová, 2019). Vedoucí pracovníci se řídí filosofií tzv. servant leadership (z angl. servant - sloužit, leadership - vedení). Cílem vedení je sloužit zaměstnancům namísto udělování pokynů týmu, rozdělovat práci s důvěrou. Výsledkem je vyšší stupeň loajality, oddanosti, odhodlání, obětavosti a produktivity (Nawaz & Gomes, 2020).

Moderní organizace se vyznačují obrovským potenciálem dat a znalostí. Jejich sdílení a využití ve spojení s lidským faktorem je důležitým zdrojem konkurenceschopnosti podniku (Rábová, 2006). Vzhledem k tomu, že růst firem závisí především na využití znalostí zaměstnanců a intelektuálního kapitálu (Jermář, 2012), přenos znalostí podporuje organizační inovativnost (Ho & Kuo, 2013) a vede k lepšímu porozumění potřeb zákazníků a dalších zainteresovaných subjektů (Matošková, 2019). Studie provedená Matoškovou (2019) potvrdila pozitivní statisticky významnou korelaci mezi motivací zaměstnanců a sdílením znalostí v organizaci, přičemž vnitřní motivace, která je poháněna seberealizací a sebestoprvčením, je silnější než touha po peněžních odměnách a benefitech (Jain et al., 2019). Je třeba také zmínit, že přenos znalostí je zásadní pro využití kompetencí klíčových zaměstnanců a dosažení udržitelného rozvoje organizace (Anwar, 2017). Agilní týmy se učí efektivně komunikovat uvnitř a vně organizace, aby rychle reagovaly na měnící se požadavky (McElfish, 2011). Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem přenosu informací do týmu a v rámci týmu je osobní rozhovor (Manifest agilního vývoje software, 2001). Agilní HR techniky podporují kulturu experimentování a vynalézavé myšlení (Dingsøyr et al., 2012), kde jsou znalosti sdíleny prostřednictvím úzké interakce mezi členy týmu (Bannerman et al., 2012), nebo prostřednictvím častých interakcí a spolupráce se zákazníkem (Dorairaj et al., 2012). Agilní inovativní prostředí podporuje vývoj, využití a nasazení vylepšených a obnovených schopností a kompetencí a pomáhá společně překonat konkurenci na základě rychlosti a obratnosti (Assen, 2000).



HR neustále nachází nové způsoby, jak zdokonalovat poskytované služby. Agilní profesionálové využívají koncept štíhlé metodologie ke stanovování priorit a zlepšování pracovního postupu. Přijetí agilního způsobu řízení lidských zdrojů usnadňuje efektivní rozhodování a spolupráci při plnění požadavků zákazníků v minimálním čase a s menší byrokracií (Nawaz & Gomes, 2020). Za zmínku stojí použití scrumu, jedné z nejrozšířenějších iterativních, inkrementálních a týmově-založených agilních metodik (Miklosik et al., 2012), která umožňuje otestovat nápad s minimální investicí a minimální funkcí; pokud není nápad realizovatelný, ztráty jsou velmi malé (Šochová, 2019). Scrum lze také považovat za důležitý nástroj napomáhající implementaci postupů řízení znalostí v organizacích (Tenório et al. 2020).

Čím více tradičních činností v oblasti lidských zdrojů přechází do odpovědnosti týmu, tím více času lze věnovat analýze personálních dat, která je nezbytná pro strategické rozhodování a udržení konkurenční pozice na trhu (Gieles & van der Meer, 2017). V agilním prostředí se setkáváme s pojmem pracovní skupina (angl. focus group). Je to různorodá skupina účastníků definovaná napříč organizací, která se zaměřuje na konkrétní oblast a hledá cesty k jejímu zlepšení (Šochová, 2019). Pracovní skupinu je možné využít při stanovování priorit, definování rámce projektu, změně nebo nastavení procesů či organizačních změnách. Na začátku projektu sdělí účastníci pracovní skupiny svá očekávání a požadavky. HR definuje rámec projektů a způsob průběžného zapojení účastníků pracovní skupiny, kteří jsou zároveň koncovými uživateli výstupů projektu. Na konci projektů poskytne skupina cenná doporučení pro jeho finalizaci. Kurian (2017) vybízí firmy, aby více zapojovaly mileniály do byznysu a poskytovaly jim širší kontext obchodních cílů, zejména dotazem na jejich názor, jak zlepšit zákaznickou zkušenost nebo jaké produkty dále rozvíjet.

David Ulrich (2018), považovaný za otce moderního řízení lidských zdrojů a tvůrce HR Business Partnering modelu, uvádí, že HR postupy tykající se lidí, jejich výkonů a informací mohou být vytvářeny za účelem podpory strategické, organizační a individuální agility. Získávání, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců mají za cíl podporu organizační a osobní agility. Agilita se může stát behaviorálním faktorem při výběru talentů. Zaměstnanci mohou být odměňováni nefinančními benefity za agilitu (nebo inovace, změny či učení se). Nepeněžní odměny jsou považovány za více ceněné než finanční odměny, protože zdůrazňují úctu a vděčnost za úspěch pracovníků (Aguinis et al., 2013). Literatura uvádí, že nepeněžní odměny zahrnují investice do školení a rozvoje

zaměstnanců, příjemné pracovní prostředí a pracovní podmínky, preferované zařízení kanceláře, flexibilní pracovní dobu, aj. (Habib et al., 2017). Nakonec i práci vysoce výkonných autonomních týmů lze organizovat na podporu agility. Když HR zastává a modeluje agilní způsob personálního řízení, zajišťuje rovněž, že jednotlivci předvídají a dynamicky se přizpůsobují změnám. Rychlá reakce na budoucí zákaznické příležitosti a rychlá inovace produktů, služeb a obchodních modelů přitom určuje vítěze.

## 2.4. Pracovní motivace generace Y

Každá organizace usiluje o dosažení trvale vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Zvýšená pozornost je proto věnována nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, styl vedení, náplň práce, pracovní podmínky aj. Armstrong (2007) tvrdí, že k pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Hovoříme o tzv. *vnitřní motivaci* spojené s pocity odpovědnosti, autonomie, příležitostmi využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, pocitem uspokojení ze zajímavé a podnětné práce a šancí postoupit v hierarchii pracovních funkcí. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových nástrojů, jako je odměňování, povýšení, pochvala, ale i kritika, disciplinární řízení či snížení odměny za práci. Jedná se o *vnější motivaci*. Šikýř (2014) spojuje ochotu zaměstnanců pracovat v souladu s určenými požadavky a v zájmu očekávaných výsledků organizace s *vnitřními motivy* (vnitřní podněty působící v psychice člověka a směřující jednání a chování člověka k uspokojení určité potřeby) a *vnějšími stimuly* (vnější podněty působící na psychiku člověka směřující jednání a chování člověka k dosažení očekávaného výsledku), přičemž uplatňované stimuly určují jednání člověka pouze tehdy, pokud se setkají s příslušnými motivy.

Některé studie naznačují, že různé generace, zejména mileniálové, vyžadují odlišné prostředky motivace k dosažení úspěchu (Berezan et al., 2018; Hes & Mazer, 2016).

Slovník cizích slov definuje generaci jako: „*pokolení; soubor osob narozených a žijících přibližně ve stejné době; potomstvo jedné dvojice rodičů; soubor současně žijících jedinců téhož druhu; příslušnost k typu technických zařízení určité vývojové etapy*“ (Slovník cizích slov, 2022).

Jako generace je označována velká skupina lidí, kteří jsou socializováni přibližně ve stejné době, a pojí je proto dobově podmíněný styl života a způsob myšlení (Hernandez-de-

Menendez et al., 2020). Pojem Generace Y se poprvé objevil v srpnu 1993 v časopisu Advertising Age. Tato skupina je identifikována rokem narození, který se mírně liší dle autorů. Hershatter a Epstein (2017) uvádí, že se první zástupci generace Y narodili v roce 1982. Smith a Nichols (2015) definovali generaci Y jako jedince narozené v letech 1980 až 2000. Vzhledem k jejich blízkosti k novému tisíciletí dostala generace Y také označení mileniálové. Manpower (2016) označuje za mileniály osoby narozené v letech 1982 až 1996. Dle Hernandez-de-Menendez et al. (2020) patří mezi mileniály jedinci narození v letech 1980 až 1995. Dle Leslie et al. (2021) jsou mileniálové považováni za první generaci, která vyrostla v době internetu, médií a globalizace; autoři vymezují generaci Y rokem narození 1981 až 1995. Poslední definice je použita pro účely kvantitativního výzkumu, který je představen v kapitole 5 této disertační práce.

Procento mileniálů v pracovní síle pravděpodobně poroste s tím, jak předchozí generace začnou odcházet do důchodu (Valenti, 2019), ačkoli například v Evropě populace stárne (Deloitte, 2018).

Zástupci generace Y mají jiné priority a očekávání od zaměstnání, a pokud tyto nejsou splněny, nemají problém rychle za sebou měnit zaměstnání. Na druhou stranu do organizací přinášejí mnoho nových nápadů, jsou flexibilní a cílevědomí, rychle se přizpůsobují a nebojí se změn. Vnímají úkoly jako výzvy, přistupují k nim pozitivně a hledají nestandardní řešení, která mohou být pro organizace zdrojem konkurenční výhody (Kubátová et al., 2013). Mileniálové s sebou přinášejí vůdčí trendy, jako je vysoce kvalitní zpětná vazba v reálném čase, agilní týmy bez formální autority, analytické myšlení, personalizované učení a umělá inteligence, které budou utvářet budoucnost organizačního vedení (Petrucci & Rivera, 2018).

Autoři Smith a Nichols (2015) na základě empirických dat potvrdili, že mileniálové preferují minimum pravidel a regulací. Aby byly mileniálové angažovaní, doporučuje se dát jim větší kontrolu nad tím, kdy a odkud pracují, stejně jako možnost volby speciálních projektů nebo úkolů (Tulgan, 2011). Design pracovních míst, která zvyšují vnitřní motivaci, souvisí s pracovní diverzitou a autonomií (Matošková, 2019, Foss et al., 2015). Mileniálové nepotřebují vedoucího, ale školitele; chtějí být ztotožnění s vizí organizace (Petrucci & Rivera, 2018). Agilní sítě se zdají být potenciálním řešením, protože umožňují zaměstnancům pohybovat se mezi týmy a nakonec najít ten, ve kterém se nejlépe uplatní. Takový systém poskytuje další výhody v podobě volného toku informací a posílení organizační soudružnosti (Petrucci & Rivera, 2018).

V souladu s fenomenologickou studií generačních reakcí na organizační změny, mileniálové přijímají nebo se přizpůsobují změnám, chtějí být aktivně zapojeni do změn a preferují osobní komunikaci související s organizačními změnami; způsob jejich myšlení podporuje provádění změn a hledání osobního pokroku (Bourne, 2015).

Existuje mnoho studií o tom, čeho si mileniálové cení na pracovišti, ale jen málo studií zkoumá manažerské kvality, které jsou pro tuto generaci nejpřitažlivější (Valenti, 2019). Dva univerzitní workshopy konané na jaře a na podzim 2019 v Rumunsku vyústily v portrét budoucího manažera, resp. mentora preferovaného mileniály: vůdce budoucnosti je důvěryhodný, schopný inspirovat, otevřený, empatický a lidský; emoční inteligence mu pomáhá budovat a rozvíjet organizaci zítřka, digitalizovanou, flexibilní a kreativní, s kulturou orientovanou na lidi, která podporuje transparentnost a pečuje o životní prostředí. (Popescu et al., 2019). Většina mileniálů upřednostňuje osobní vztahy se svými nadřízenými a cítí se pohodlně, když žádá zkušenější kolegy o pomoc nebo speciální zacházení (Hershatte & Epstein, 2017).

Generace Y oceňuje flexibilitu co do rozvrhu a místa práce, pracovních metod a dalších pracovních podmínek; preferuje samostatné plánování obsahu práce a očekává, že tato svoboda bude jasně vymezena rámcem a cíli; mileniálové oceňují práci na různorodých projektech, které jsou náročné a rozvojové, ale zároveň nejsou příliš časově náročné (Kultalahti & Viitala, 2014). Překvapivě mladí lidé, kteří si teprve budují svůj vlastní život včetně domů, aut a dalších hmotných věcí, nemluví o platech, když vysvětlují špatnou motivaci (Kultalahti & Viitala, 2014).

Průzkum Deloitte (2020) potvrdil, že mileniálové oceňují rychlost, jakou společností jednaly v reakci na globální zdravotní krizi a jak podporovaly zaměstnance v době COVID-19. Z kariérního hlediska však bude pandemie považována za negativní šok kvůli jejímu negativnímu dopadu na jistotu zaměstnání, ztrátu příjmu a zvýšenou celkovou úzkost (Akkermans t. al, 2020). Je pozoruhodné, že krize učinila generaci Y finančně obezřetnější, posílila smysl pro individuální odpovědnost, zvýšila empatii a touhu pozitivně ovlivnit společnost (Deloitte, 2020).

Pochopení potřeb generace Y v pracovním prostředí může pomoci adekvátně definovat vnitřní a vnější stimuly jejich vysokého pracovního nasazení; může také pomoci odpovědět na otázku, zda je koncept agilního řízení organizací v souladu s preferencemi této generace.

### 3. Agilní řízení v průzkumech: přehled sekundárních dat

Mnoho autorů považuje agilní vyspělost firem za zdroj konkurenční výhody (Comella-Dorda et al., 2020; Munteanu et al., 2020; Šochová, 2019; Ulrich, 2018). Aktuálnost tématu roste s ohledem na dynamiku současného tržního prostředí, dopady pandemie COVID-19 a nově také narušení v dodavatelských řetězcích spojená s napadením Ukrajiny Ruskem. Řada dosavadních průzkumů analyzuje problematiku agilního řízení z obecného hlediska, případně poskytuje meziodvětvové srovnání. Chápání role HR v rámci strategické agility je stále omezené (Ahammad et al., 2020), ačkoli úloha personálního útvaru při podpoře agilní kultury je významná (Zheltoukhova, 2014) a nelze ignorovat demografickou, tedy generační obměnu. Předkládaná disertační práce má za cíl prohloubit tuto analýzu na úrovni automobilového průmyslu ve vytyčené geografické oblasti České republiky s ohledem na specifika generace Y (reakce na literární mezeru). Přehled mezinárodních a českých průzkumů v dané oblasti je představen v následující kapitole předkládané disertační práce.

#### 3.1. Mezinárodní průzkumy

Předchozí kapitola poukázala na specifika personálních procesů v agilních firmách, jejich přínos pro práci s lidmi a dosažení konkurenceschopnosti na trhu práce. Znalost agilních HR principů a generačních rozdílů v pracovních preferencích umožní zaměstnavatelům zvýšit jejich atraktivitu. Literární rešerše odhalila mezeru v průzkumech agilního řízení v oblasti lidských zdrojů. Většina průzkumů analyzuje problematiku agilního řízení z obecného pohledu nebo v prostředí ICT, ačkoli aktuálnost tématu roste, zejména v důsledku bezprecedentních pandemických dopadů na společnost a podnikání. Tabulka 6 poskytuje přehled významných průzkumů agilního řízení celosvětově.

Tabulka 6: Přehled mezinárodních průzkumů agilního řízení

Název průzkumu	Autoři	Počet respondentů	Rok	Rozsah	Klíčová zjištění
Agile Readiness Survey Results	Scott W. Ambler	192 respondenti	2017	Celosvětový	Oblast vývoje softwaru je považována za nejagilnější; ostatní oblasti IT jsou na různých úrovních připravenosti a ukazují ochotu ke změnám; finanční, marketingové, nákupní a právní oddělení vykazují spíše nepřípravenost. Oblasti vykazující větší motivaci ke zlepšení se zdají být agilnější. Kausalita však nebyla prokázána.

13th Annual State Of Agile Report	CollabNet VersionOne	1319 respondentů z oblasti vývoje softwaru	2018	Celosvětový	46 % respondentů využívá agilní postupy k řízení outsourcovaných vývojových projektů; 40 % respondentů uvedlo, že plánují zvýšit využití agilních technik v outsourcovaných vývojových projektech v příštích 24 měsících; 95 % respondentů uvedlo, že alespoň některé z jejich agilních projektů byly úspěšné, přičemž 48 % uvedlo, že většina nebo všechny jejich agilní projekty byly úspěšné
The Peculiar Features of HRM in Agile Companies	E. Zavyalova, A. Lisovskaia, A. Alsufyev, V. Dominiak, A. Zamulin, D. Sokolov	149 respondentů, 20 agilně řízených firem, 20 tradičně řízených firem	2018	Rusko	Většina agilních společností zařazených do vzorku pozitivně hodnotila roli HR specialistů v aplikaci agilních metodik. Průzkum potvrdil významný rozdíl v postupech řízení lidských zdrojů v agilních a tradičních společnostech; HR v agilních společnostech se mnohem méně podílí na procesech nábory, výběru, školení a rozvoje; liniovým manažerům je v těchto procesech poskytnuta větší odpovědnost; zaměstnanci se významně podílejí na strategii a rozhodování a podporují sdílení znalostí.
The Business Agility Report: Raising the BAR	Business Agility Institute, E. Leybourn	394 respondentů ze 166 firem; 24 odvětví, velikost od 4 do 400 000 zaměstnanců	2018	Globální (29 zemí)	3 nejvíce agilní odvětví: poradenství, IT, finanční služby a pojištění; 69 % respondentů používá agilní praktiky méně než 3 roky; většina organizací hodnotí svou obchodní agilitu jako nízkou, ale mají nadšení a naději do budoucna; respondenti se potýkají s transformací zakořeněné kultury a procesů; nejčastěji uvádí transformaci HR, financí a dalších podpůrných funkcí; navzdory těmto výzvám většina respondentů poukazuje na hmatatelné výhody plynoucí ze svých investic do obchodní agility (lepší způsob práce, zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, lepší výkonnost na trhu)
Agile transformation From Agile experiments to operating model transformation	KPMG	128 respondentů, 44 % z IT prostředí	2019	Celosvětový (17 zemí)	81 % respondentů zahájilo agilní transformaci během posledních 3 let; respondenti očekávají přechod od pilotních projektů k agilnímu řízení na podnikové úrovni do 3 let; stát se agilní organizací je strategickou prioritou pro 63 % respondentů; nejběžnějším hnacím motorem je

					rychlejší dodávka produktu, který lépe reaguje na měnící se potřeby zákazníků; méně než 15 % respondentů souhlasí s tím, že jejich zaměstnanci jsou připraveni na agilní způsob práce
Beyond the hype Global Digital Risk Survey	Deloitte	166 respondentů; odvětví: finanční služby, maloobchod, telekomunikace, péče o zdraví, ropný průmysl a technologie	2018 - 2019	Celosvětový	Pouze 9 % respondentů uvedlo, že jejich útvar řízení rizik úspěšně přijal agilní kulturu
Business Agility Report: Responding to Disruption	Business Agility Institute	433 respondentů z 359 organizací	2020	Celosvětový	COVID-19 působil jako hnací motor agilní transformace. Došlo k meziročnímu průměrnému zvýšení agilní zralosti o 8 %. Mnoho respondentů uvedlo, že jejich organizace mají lepší pozici pro přizpůsobení se COVID-19 díky jejich obchodní agilitě.
Business Agility Report: Rising to the Challenge	Business Agility Institute, M. Foster, E. Leybourn	290 respondentů z 254 organizací	2021	Celosvětový	Počet agilně vyspělých organizací vzrostl o 2 % oproti 2020 (celkem 27 %). Nejvíce vzrostly ukazatele znalostního a růstového způsobu myšlení, vytrvalosti a agilních týmů. Úsilí o obchodní agilitu bylo klíčem k úspěšné reakci na výzvy související s pandemií; zejména při rychlém přesunu pracovní síly a procesů na vzdálenou práci. Respondenti věří, že tempo změn bude po pandemii i nadále růst.
15th State of Agile Report: Agile adoption accelerates across the enterprise	Digital.ai	1382 dotazníků	2021	Celosvětový	Zjištění naznačují významný nárůst agility v oblasti vývoje software (z 37 % v roce 2020 na 86 % v roce 2021). Růst v oblastech podnikání mimo IT vzrostl dvojnásobně. Průzkum ukazuje hlavní překážky přijetí: nekonzistence v procesech a postupech (46 %), kulturní výzvy (43 %), obecná organizační odolnost vůči změnám (46 %)

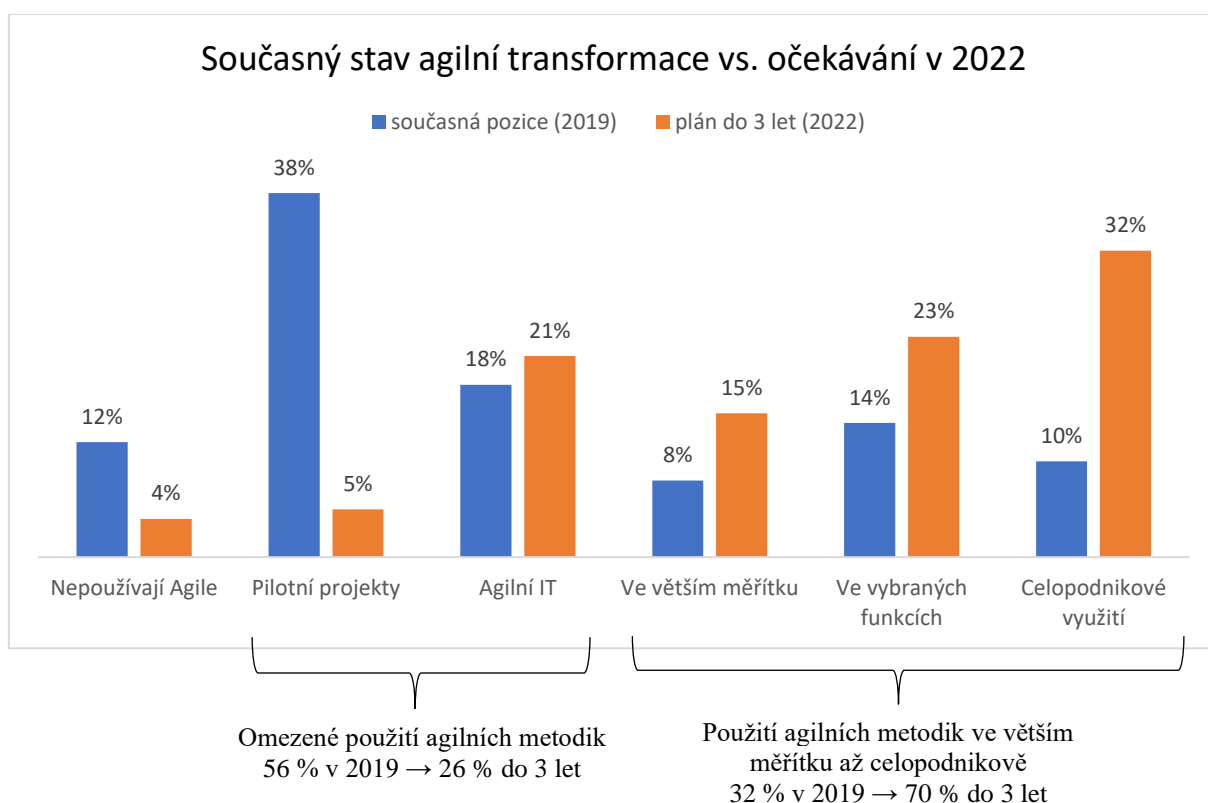
Zdroj: vlastní zpracování dle CollabNet VersionOne, 2019; Ambler, 2017; Deloitte, 2019; KPMG, 2019; Leybourn, 2018; Zavyalova et al., 2018; Leybourn, 2020; Foster & Leybourn, 2021; Digital.ai, 2021

Stojí za to poukázat na některá klíčová zjištění shora uvedených průzkumů.

Cílem průzkumu KPMG (2019) bylo lépe porozumět tomu, jak organizace mění své způsoby řízení a do jaké míry chtějí zavést agilitu napříč zákazníky, produkty a celým

hodnotovým tokem. Jak ukázal průzkum, 70 % respondentů má ambici integrovat agilní metodiky ve větším měřítku až celopodnikově v příštích 3 letech (viz Obr. 3).

Očekávání respondentů rozšiřovat míru použití agilních metodik naznačuje silnou ambici ve prospěch transformace. Na druhou stranu, KPMG (2019) poukazuje na to, že si respondenti ne vždy plně uvědomují dopad takové transformace na kulturu a provozní model organizace.

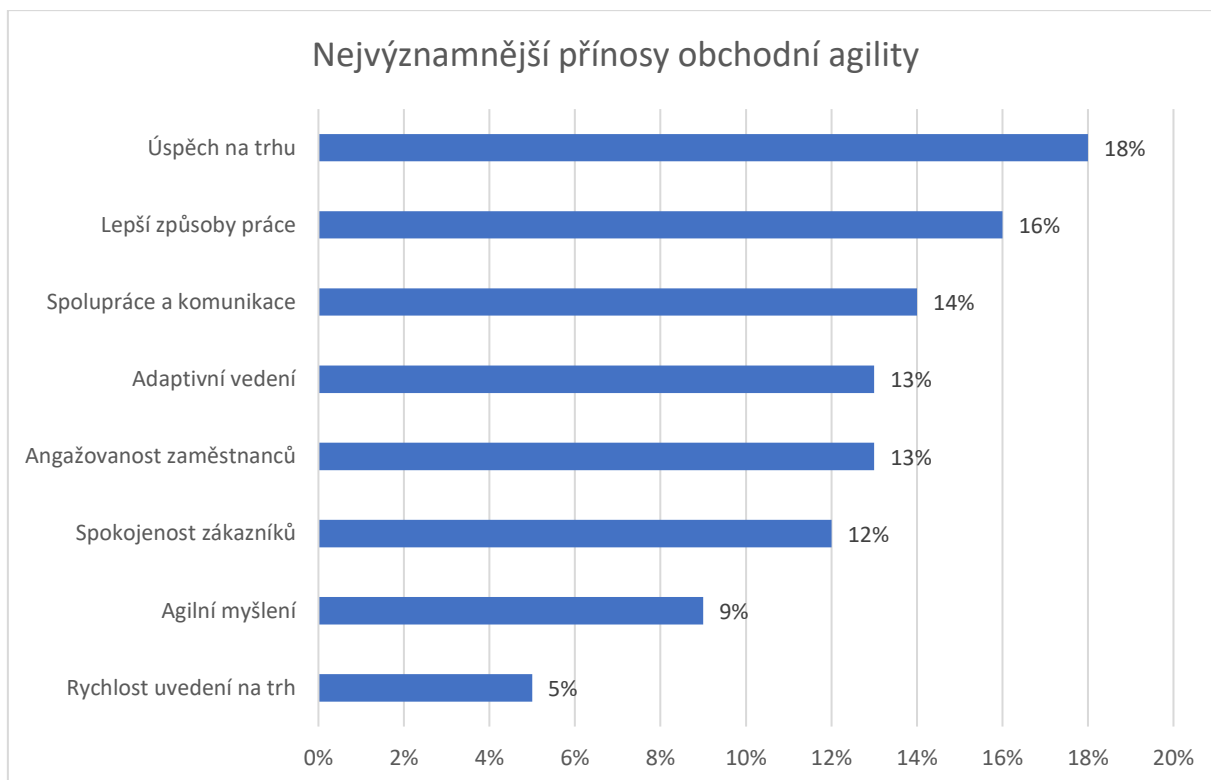


*Obrázek 3: Současný stav agilní transformace vs. očekávání v 2022*

Zdroj: vlastní zpracování dle KPMG, 2019

Další ze zmíněných průzkumů (Leybourn, 2018) popisuje dopad agilní transformace na jejich organizace (viz Obr. 4).





*Obrázek 4: Nejvýznamnější přínosy obchodní agility*

Zdroj: vlastní zpracování dle Leybourn, 2018

Mezi nejdůležitější důvody pro přijetí agilního řízení patří, spolu s lepší schopností řídit měnící se priority, důvody související s lidskými zdroji, zejména zvýšení týmové morálky a inženýrské disciplíny a lepší řízení distribuovaných týmů (Digital.ai, 2021).

Průzkum využití agilního projektového řízení v IT sektoru i mimo něj (Ciric et al., 2021) odhalil důvody pro zavedení agilního řízení (viz Tab. 7).

*Tabulka 7: Důvody pro zavedení agilního řízení*

V oblasti vývoje softwaru		Mimo vývoj softwaru	
Rychlejší dodání projektu / produktu	17.3%	Lepší schopnost řídit měnící se priority	14.1%
Lepší schopnost řídit měnící se priority	12.7%	Rychlejší dodání projektu / produktu	12.9%
Lepší zaměření na klienta	10.2%	Lepší zaměření na klienta	10.0%
Snížení projektových rizik	9.1%	Zvýšení produktivity	9.1%

Zdroj: vlastní zpracování dle Ciric et al., 2021

Organizace čelí různým výzvám, když zavádějí agilní metodiky, techniky a postupy. Mezi nejvýznamnější překážky zavádění a používání agilních způsobů řízení patří:

- nekonzistentní procesy a postupy,
- organizační kultura v rozporu s agilními hodnotami,
- obecný organizační odpor vůči změnám,

- nedostatek dovedností a zkušeností,
- nedostatečná účast či podpora vedení,
- převaha tradičních vývojových metod (Digital.ai, 2021).

Pandemie COVID-19 působila jako hnací síla pro agilní transformaci. V roce 2020 ohodnotilo 433 respondentů z 359 organizací po celém světě svou agilní vyspělost v době, kdy čelili bezprecedentnímu dopadu pandemie. Údaje z průzkumu před a během začátku omezení potvrdily významný 15% nárůst průměrné vyspělosti. Agilní změny se nejvíce dotkly oblastí zaměření na zákazníka a kvalitu, podpůrných oddělení (zejména lidských zdrojů a financí), dodavatelského řetězce, adaptability, hodnotových řetězců a opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců (Cearns et al., 2020).

V roce 2021 více než 87 % organizací oznámilo zvýšení obchodní agility během narušení běžného fungování v důsledku pandemie COVID-19 ve srovnání s březnem 2020 (Foster & Leybourn, 2021).



*Obrázek 5: Zvýšení agility během pandemie COVID-19*  
Zdroj: vlastní zpracování dle Foster & Leybourn, 2021

### 3.2. Průzkumy v České republice

Evoluce znalostí a využití metodik agilního řízení v České republice je pozoruhodná. Průzkum provedený v letech 2005-2006 potvrdil předpoklad, že většina firem v Česku veřejné metodiky nepoužívá a nahrazuje je buď individuální metodikou v podobě vnitropodnikových standardů nebo tuto oblast vůbec neřeší a projekty řídí ad-hoc

způsobem (Buchalcevoá & Leitl, 2006). V roce 2010 se Balada a Buchalcevoá odkazují na průzkum z roku 2005-2006 jako na poslední a pravděpodobně jediný průzkum využití agilních metodik v republice (Balada & Buchalcevoá, 2010), přičemž uvádí, že agilní metodiky využívá méně než 10% respondentů. Dle autorů, podobně dopadl průzkum znalosti agilních metodik – v ČR uvedlo základní či pokročilou znalost 43 % respondentů oproti 93 % v celosvětovém průzkumu (Balada & Buchalcevoá, 2010). Na nízkou míru využití agilních metodik v praxi později poukazují Rozmajzl a Hovorková (2012). Agilní Asociace a spol. Etnetera zkoumaly otázku využití agilních metodik v IT sféře. Z průzkumu vychází, že 75 % ze 171 respondentů řídí projekty agilně, avšak 60 % z nich praktikuje nové metodiky méně než 2 roky (Agilní Asociace & Etnetera, 2013).

V roce 2014 byl ve čtyřiceti velkých českých společnostech (více než 100 zaměstnanců) realizován průzkum, jehož cílem bylo zjištění míry využití, příp. povědomí projektových manažerů o agilních metodách projektového řízení (Antlová, 2015). Výsledky ukázaly, že agilní metodiky jsou hojně aplikovány ve společnostech působících v oblasti informačních a komunikačních technologií (8 z 10 projektových manažerů z ICT firem aktivně využívá agilní metodiky). Našly oblibu rovněž u inovátorů ze start-upů. Povědomí o agilním řízení mají i manažeři inovativních projektů v automotive společnostech (5 z 8 dotázaných). Horší je situace ve stavebnictví a logistice, dále také u poskytovatelů služeb, kde se agilní přístupy používají v menší míře u inovací.

Dle průzkumu Společnosti pro projektové řízení v ČR z roku 2015 nejvíce využívaným nástrojem řízení projektů je časové plánování s využitím harmonogramu a kritické cesty (využívá 66 % respondentů). Více než polovina respondentů (51 – 58 %) používá identifikační listinu projektu (angl. project charter), matici odpovědností, formalizovanou analýzu rizik a Work Breakdown Structure. Nejméně známým nástrojem jsou pro respondenty agilní techniky řízení projektů (Krátký & Lokaj, 2015). Šetření ukázalo, že největší problémy, které ohrožují úspěšnost projektů v České republice, jsou spojené s lidskými zdroji. Patří mezi ně zejména nedostatečná kvalifikace a nekompetentnost členů projektového týmu či nedostatek kapacit a přetíženost členů týmů (Krátký & Lokaj, 2015).

Ve výsledcích průzkumu KPMG za rok 2019 byla Česká republika zemí, která již agilitu ve velkém přijala. Zejména bankovní sektor deklaroval vysokou úroveň agilní vyspělosti. Výzva byla zjištěna v oblasti lidských zdrojů: 70 % účastníků uvedlo, že jejich zaměstnanci nejsou připraveni na agilní způsob práce; pouze jedna třetina účastníků

uvedla, že agilní trenéři jsou přítomni na všech úrovních organizace. Stát se agilní organizací je strategickou prioritou pro 73 % českých respondentů (KPMG, 2019).

Tab. 8 uvádí přehled dostupných průzkumů agilního řízení v ČR a jejich klíčová zjištění.

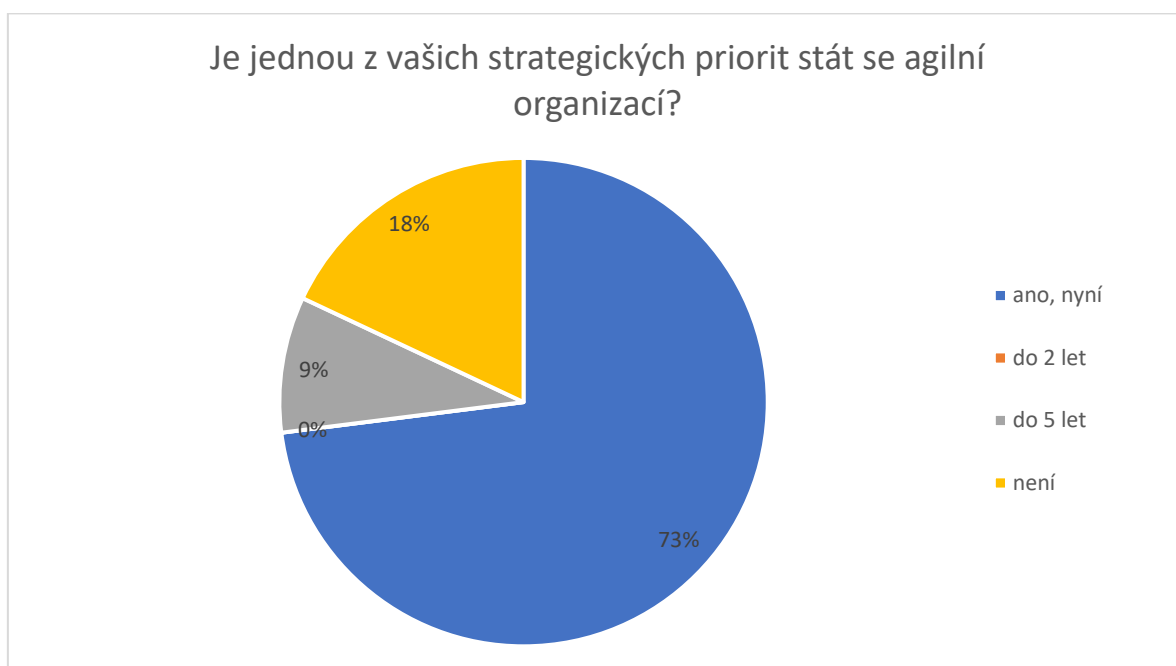
Tabulka 8: Přehled průzkumů agilního řízení v ČR

Název průzkumu	Autoři	Rok	Respondenti	Klíčová zjištění
Průzkum používání agilních metodik v ČR	Ing. Alena Buchalcevo <sup>á</sup> Ph.D, Ing. Marek Leitl Katedra IT VŠE Praha	2005-2006	21 respondentů z oblasti vývoje softwaru	Většina firem v Česku veřejné metodiky nepoužívá a nahrazuje je vnitrofiremními standardy, příp. jsou projekty řízeny ad-hoc způsobem; 14 % dotazovaných subjektů nepoužívá žádnou metodiku; rozsah znalostí o agilních metodikách je poměrně nízký; základní znalosti o agilních metodikách uvádí 43 % respondentů, 19 % považuje své znalosti za pokročilé a 19 % přiznalo, že pojem slyší poprvé.
Průzkum agilního řízení v ČR	Agilní Asociace a spol. Etnetera	2013	171 respondentů, IT sféra	75 % respondentů používá agilní metodiky, 6 % používá, ale není kompetentní osobou, 2 % respondentů neví, 17 % nepoužívá; Téměř 60 % dotázaných praktikuje agilní řízení méně než 2 roky.
Current State of Agile Methodologies Worldwide and in the Czech Republic	M. Tomanek, Katedra informatiky a statistiky, VŠE Praha	2013	452 respondentů	Ve zkoumané společnosti se v roce 2013 agilně řídilo 36 % projektů (kombinace Scrum a technik Extrémního programování).
Agility approach in innovation projects	K. Antlová, Katedra informatiky, TUL	2014	40 firem (100 a více zaměstnanců)	Agilní metodiky jsou široce používány v ICT (8 z 10 dotázaných aktivně využívá agilní metodiky) a start-upech; povědomí o agilním řízení mají i manažeři inovativních projektů v automotive firmách (5 z 8 dotázaných). Horší je situace ve stavebnictví a logistice, dále také u poskytovatelů služeb, kde se agilní přístupy používají v menší míře u inovací.
Projektové řízení 2015	J. Krátký, J. Lokaj, PM Consulting s.r.o. a Společnost pro projektové řízení	2015	141 respondentů	Mezi zásadní problémy ohrožující úspěšnost projektů patří problémy s lidskými zdroji, nejednoznačné zadání, nejasně definovaný rozsah či nedostatek plánování, nekompetentnost zákazníka projektu a nedostatečná podpora ze strany sponzora projektu. Mezi významné problémy patří neuřízené změny v průběhu realizace projektu,

				nedostatečná komunikace či celková kultura v organizaci. Pouze 59 % organizací formálně vyhodnocuje dopady a přínosy projektů po ukončení jejich realizace. Využívání metod, technik a nástrojů doporučených jako dobrá praxe je v ČR stále na nízké úrovni.
Agile Transformation From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?	KPMG	2019	Celosvětový včetně údajů o České republice	Agilní metodiky jsou již hojně aplikovány v České republice, zejména v bankovním sektoru; chybí připravenost zaměstnanců na agilní způsob práce; 73 % respondentů uvedlo, že je strategickou prioritou jejich organizace přijmout agilní metodiky v roce průzkumu.

Zdroj: vlastní zpracování dle Agilní Asociace & Etnetera, 2013; Antlová, 2015; Buchalcevoá & Leitl, 2006; Tománek, 2015; Krátký & Lokaj, 2015; KPMG, 2019

Průzkum KPMG (2019) poukázal na významnou ambici českých podniků ve smyslu rychlého přijetí agilních přístupů řízení (viz Obr. 6).



Obrázek 6: Strategické záměry českých firem co do přijetí agilních metodik

Zdroj: vlastní zpracování dle KPMG, 2019

Podle shora uvedeného přehledu již bylo publikováno několik průzkumů o agilním řízení v České republice. Zatím se však žádný z nich nezabýval problematikou agilního řízení v automobilovém průmyslu v České republice. Dosavadní publikace se rovněž jen okrajově dotýkají otázky agilního řízení lidských zdrojů.

### 3.3. Agilní přístup generace Y

Kapitola 2.4 této disertační práce pojednává o pracovní motivaci generace Y, která byla předmětem zájmu mnoha výzkumných agentur v posledních letech. Některé studie naznačují, že mileniálové vyžadují odlišné prostředky motivace k dosažení úspěchu (Berezan et al., 2018; Mazer & Hess, 2016).

Průzkum Gallup (2016) poukázal na posun preferencí zástupců generace Y v pracovním životě (viz Tab. 9).

Tabulka 9: Změny pracovních preferencí generace Y

Mínulost →	Budoucnost	Klíčová zjištění
Výplata	Smysluplnost práce	71 % mileniálů, kteří rozhodně souhlasí s tím, že ví, o co jejich organizace usiluje a čím se liší od konkurence, uvedlo, že plánují setrvat v zaměstnání alespoň jeden rok.
Spokojenost	Možnost rozvoje	87 % mileniálů hodnotí příležitosti k profesnímu nebo kariérnímu růstu a rozvoji jako důležité pro ně v zaměstnání.
Nadřizený	Trenér/Mentor	72 % mileniálů, kteří rozhodně souhlasí s tím, že jim jejich manažer pomáhá stanovit výkonnostní cíle, je angažovaných.
Roční hodnocení	Neustálá konverzace	44 % mileniálů, kteří uvádějí, že se s nimi jejich manažer pravidelně setkává, jsou angažovaní, zatímco pouze 20 % mileniálů, kteří se se svým manažerem pravidelně nescházejí, je angažovaných.
Slabé stránky	Silné stránky	70 % mileniálů, kteří silně souhlasí s tím, že jejich manažer se zaměřuje na jejich silné stránky, je angažovaných.
Práce	Život	Mileniálové hledají zaměstnavatele, kteří do nich investují jako do zaměstnanců a do lidí; 57 % mileniálů tvrdí, že rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a osobní pohoda v zaměstnání jsou pro ně velmi důležité.

Zdroj: vlastní zpracování dle Gallup, 2016

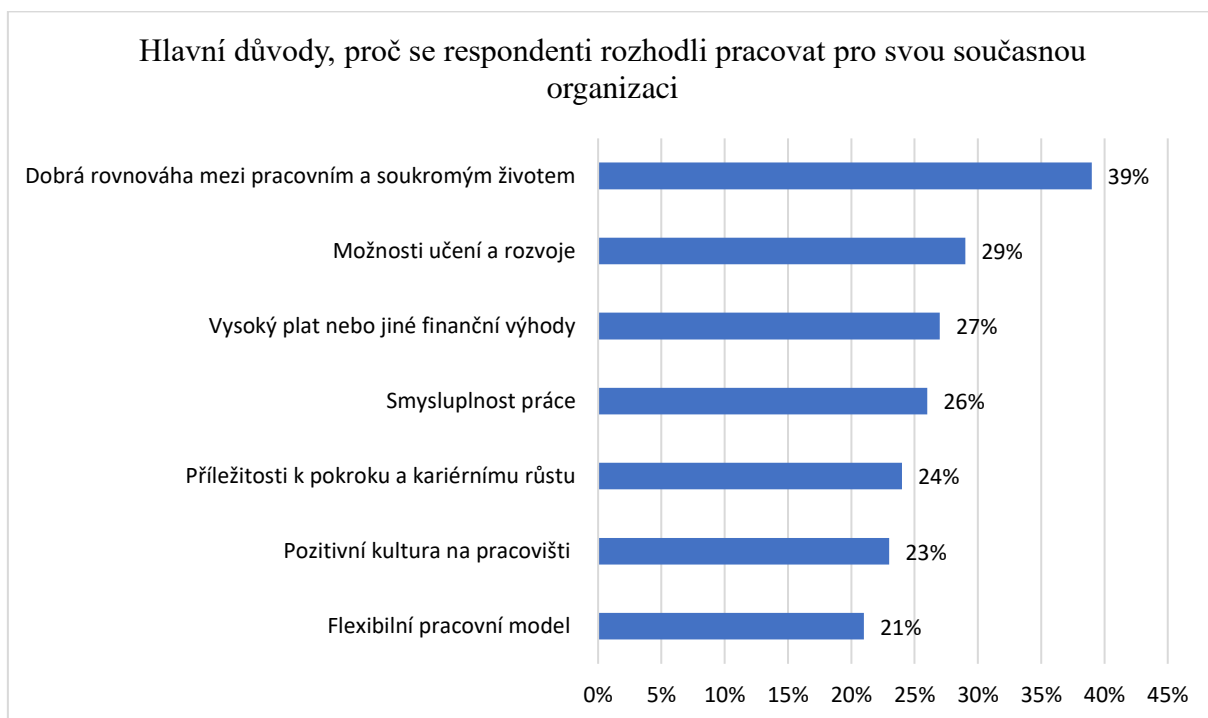
Dle Deloitte Global Millennial Survey (2019) roste nesoulad mezi prioritami byznysu a mileniálů. Podniky usilují o generování zisku, kdežto mileniálové považují za důležitější otázky ochrany životního prostředí, kvality vyráběných produktů, vzdělávání zaměstnanců, vytváření pracovních míst, zlepšení blahobytu zaměstnanců a pozitivního dopadu na společnost (např. vzdělávání, snížení sociální nerovnosti, diverzita apod.). To vede ke ztrátě důvěry v organizace a jejich vedení. Výsledky téhož průzkumu poukázaly na to, že 15 % mileniálů odchází ze zaměstnání kvůli špatné firemní kultuře.

Výzkum Setiawati (2021) dospěl k závěru, že agilní vedení a pracovní prostředí mají pozitivní a významný vliv na výkon zaměstnanců. Mileniálové očekávají, že budou vedeni agilními lídry, kteří jsou schopni přizpůsobit se změnám. Agilní vedení pozitivně ovlivňuje

to, jak mileniálové vykonávají svou práci a dělají to, co po nich jejich organizace chce. Mileniálové hledají organizaci, která jim poskytne pracovní prostředí, aby mohli více komunikovat se svými přáteli a spolupracovníky. Očekávají, že technologie jim pomůže pracovat rychleji (Setiawati, 2021).

Průzkum Deloitte (2022), který zahrnoval odpovědi 8 412 mileniálů ze 46 zemí napříč kontinenty, poukázal na nízkou míru pracovní loajality a značnou míru nespokojenosti zaměstnanců. Mileniálové (36 %) považují životní náklady za největší starost. Obavy ohledně politické nestability a konfliktů mezi zeměmi má 11 % respondentů. Toto procento by pravděpodobně bylo mnohem vyšší, kdyby se průzkum uskutečnil jen o několik měsíců později, když Rusko napadlo Ukrajinu. Podniky se však mohou z tohoto období poučit a zavést změny na pracovišti, které pomohou přilákat a udržet talenty.

Pokud jde o to, co mileniály vede k výběru organizace, pro kterou budou pracovat, jejich hlavní prioritou je dobrá rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a příležitosti ke vzdělávání a rozvoji; 21 % respondentů rovněž poukazuje na důležitost flexibilního pracovního modelu (Deloitte, 2022). Přehled dalších důležitých faktorů poskytuje Obr. 7.



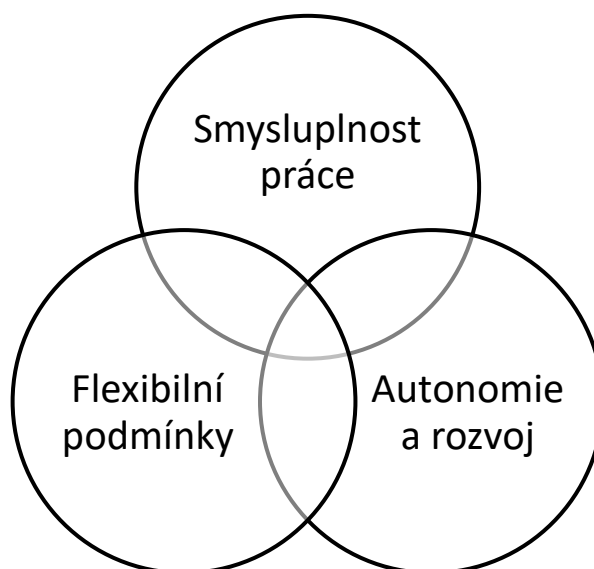
Obrázek 7: Kritéria atraktivity zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování dle Deloitte, 2022

Pandemie COVID-19 ukázala mnoha organizacím, že vzdálená nebo hybridní práce je možná pro širokou škálu rolí a že mnoho lidí preferuje toto uspořádání. Podniky by proto

měly zaměstnancům umožnit vybrat si, kde a kdy budou pracovat. Klíčem k vytvoření efektivní hybridní pracovní strategie je nabízet flexibilitu a zároveň podporovat kulturu zapojení, kde budou všichni mít rovné příležitosti k navazování kontaktů, učení, růstu a kariéernímu postupu.

Literární rešerše a analýza sekundárních dat umožňuje seskupit preference mileniálů do tří hlavních oblastí, jak je znázorněno na Obr. 8. Tyto preference jsou zároveň atributy agilního prostředí, jak bylo popsáno v kapitolách 2.2 a 2.3.



*Obrázek 8: Průnik preferencí mileniálů a agilního prostředí*  
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Smysl lze dle Csikszentmihalyiho (1996) chápat jako nejvyšší hodnotu, konečný cíl snažení jedince. Smysl resp. smysluplnost ve vazbě na práci má řadu pozitivních dopadů na člověka samotného a jeho pracovní výkonnost a v širším důsledku i na chod organizace a její efektivitu (Paulík et al., 2014). Lidé považující svou práci za smysluplnou z individuálního či společenského hlediska jí současně přičítají větší význam, lépe zvládají zátěž a stres (Halama, & Bakošová, 2009; Elangovan et al., 2010), mají lepší fyzické zdraví (Taylor et al., 2000), zažívají silnější celkový pocit pohody (Helgeson et al., 2006) a vykazují také vyšší pracovní spokojenost (Sparks & Shenk, 2001; Steger et. al., 2012). Pracovní smysluplnost má také pozitivní vliv na pracovní motivaci (Hackman, & Oldham; 1980) a angažovanost jedince (May et. al., 2004). Agilní týmy vytvářejí fungující produkt s nímž bude zákazník spokojen. Fungující produkt má větší hodnotu než příručky, návody k použití či jiná dokumentace (Manifest agilního vývoje softwaru, 2001). V tom spočívá smysluplnost práce agilních týmů. Mileniálové mají vnitřní touhu se podílet na projektech,



kteřé mají význam. Zde se nachází průnik způsobů práce agilních týmů a hodnot mileniálů. Krátké iterace agilně řízených projektů umožňují průběžné viditelné výsledky, které taktěž motivují zástupce generace Y.

Agilní řízení podporuje seberegulaci a sebeřízení týmů. Flexibilita dodává svobodu vybrat si, na kterých částech projektu pracovat. Umožňuje také přijímat náročnější úkoly a učit se novým dovednostem. Jak ukazuje analýza sekundárních dat, autonomie a profesní rozvoj jsou pro mileniály velmi důležité.

Angažovanost mileniálů stoupá, pokud mají flexibilní pracovní podmínky s minimem pravidel a regulace (Smith & Nichols, 2015; Kultalahti & Viitala, 2014; Tulgan, 2011). V agilním prostředí se projekty budují kolem motivovaných jednotlivců. Úkolem agilních organizací je vytvářet prostředí, podporovat potřeby týmů a důvěřovat, že odvedou dobrou práci (Manifest agilního vývoje softwaru, 2001).

Detailní propojení mezi preferencemi zástupců generace Y a agilními organizacemi je uvedeno v Tab. 10.

*Tabulka 10: Znaký agilních organizací vs. Preference mileniálů*

<b>Znaký agilních organizací</b>	<b>Preference mileniálů</b>
Neformální podniková kultura	Osobní, přátelské vztahy s nadřízenými
Flexibilní organizační struktury	Ploché organizační struktury
Dynamické prostředí, časté změny	Pružné pracovní podmínky, možnost změny
Orientace na lidi a výsledky, nikoli na procesy	Preferují minimum pravidel a regulací
Práce v geograficky rozptýlených týmech (mezinárodní přesah)	Flexibilita co do místa výkonů práce a pracovní doby (multikulturní povědomí)
Samo-organizace týmů (rozdělení úkolů mezi členy týmů, sebekontrola, následná korekce apod.)	Úkoly vnímají jako výzvy, mají k nim pozitivní přístup a hledají nestandardní řešení
Ohodnocení dle výsledků / přínosů v týmu	Chtějí podávat výkony a profesně růst
Osobní neformální konverzace	Požadavek na častou a průběžnou zpětnou vazbu od manažerů
Společné cíle, týmová spolupráce a odpovědnost za výsledky	Práce s inspirativními kolegy

Zdroj: vlastní zpracování dle Manifesto for Agile Software Development, 2001; ManpowerGroup, 2016; Smith & Nichols, 2015; Šochová, 2019

## **4. Metodika a postup řešení empirické části disertační práce**

Disertační práce je založena na rešerši jak české, tak zahraniční odborné literatury. Základními zdroji pro teoretickou rovinu předkládané disertační práce jsou Manifest Agilního vývoje software (2001) a Manifest pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017). Empirická část této práce řeší znalost a případné praktické využití agilních metodik řízení v automobilových podnicích na průmyslovém severu České republiky. Cílem této kapitoly je popsat realizaci primárního výzkumu, včetně strategie výběru vzorku respondentů a sběru dat. Primární výzkum směřuje k naplnění hlavního záměru disertační práce, a tedy ověření možnosti uplatnění agilních metodik ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji se zaměřením na specifika generace Y.

S ohledem na vytyčené cíle byly při zpracování disertační práce použity nejen obecné metody výzkumu, kterými jsou analýza a syntéza, indukce a dedukce, ale také metody specifické, a to průzkumné rozhovory a dotazníkové šetření.

### **4.1. Metodika průzkumu postojů studentů k atributům agilně řízených organizací**

Dotazníkové šetření proběhlo v březnu až dubnu 2019. Aplikovanou metodou vědeckého výzkumu byl kvantitativní výzkum a pro sběr dat byl použit standardizovaný dotazník (Příloha A) v elektronické podobě (metoda CAWI). Hlavním účelem průzkumu bylo získat vhled do myšlení respondentů, pochopit směr jejich preferencí a míru do jaké budou respondenti (zejména mladší generace) ochotni a schopni odpovídat na otázky týkající se firemního prostředí a stylu řízení. Průzkum pokládal za cíl odhalit postoje generace Y (studentů) k atributům agilně řízených organizací. Tyto atributy byly definovány na základě kritické analýzy odborné české a zahraniční literatury. Nosnými zdroji informací byly přitom Manifest agilního vývoje softwaru (2001), který definuje základní hodnoty a principy agilního řízení a Manifest pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017), který přenáší základní koncept do oblastí personálního řízení.

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako vhodná metoda k oslovení většího počtu respondentů. Validita dotazníku spočívala v tom, do jaké míry byly otázky reprezentativní vzhledem k obsahu, který se měl zkoumat (tedy zda dotazník zkoumal nástroje pracovní motivace a preference generace Y co do atributů agilně řízených organizací). Reliabilita znamenala spolehlivost a přesnost, se kterou dotazník zjišťoval to, co měl zjistit. Dotazník

musel být srozumitelný, jasně formulovaný a zároveň neměl svou stylizací možnost ovlivňovat odpovědi respondentů. Proto bylo znění dotazníku několikrát konzultováno se školitelkou disertační práce. Pro ověření validity byl dotazník předložen také dvěma respondentům k otestování. Odpovědi na otázky odrážely subjektivní hodnocení respondentů.

Dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit:

- jaké znaky a charakteristiky zaměstnavatele, případně práce samotné jsou považovány za atraktivní,
- jaké nástroje pracovní motivace považuje generace Y za nejdůležitější (dle Manifestu agilního vývoje software (2001) jsou týmy budovány kolem motivovaných jedinců),
- zda jsou atributy agilně řízených organizací upřednostňovány generací Y před charakteristikami tradičně řízených organizací.

Otázky v dotazníku vycházely z literatury, zejména ze dvou výše zmíněných agilních manifestů. Dotazník sestával ze tří částí a celkem sedmi otázek:

- I. První část dotazníku shromažďovala demografické údaje, zejména pohlaví, věkovou skupinu, informace o studiu, nebo zaměstnání a obor zaměstnavatele.
- II. Druhá část dotazníku se věnovala atraktivitě zaměstnavatele a pracovní motivaci.
- III. V třetí části dotazníků byla položena otázka ohledně preferovaných atributů zaměstnavatele, resp. pracovního prostředí.

Kritéria pro výběr respondentů byla definována následovně:

- status - student,
- aktuální poloha - Česká republika,
- jazyk - čeština (dotazník byl zpracován v českém jazyce).

K identifikaci respondentů byla využita profesní síť LinkedIn. Shora uvedená kritéria splnilo 3566 respondentů. Všichni byli kontaktováni přímým e-mailem. S tím jsou spojená omezení průzkumu co do reprezentativnosti vzorku. Komunikační podpora průzkumu probíhala na Ekonomické fakultě (EF) Technické univerzity v Liberci (TUL), univerzitních stránkách Facebook a LinkedIn a také v rámci přednášek na EF TUL. V rámci šetření se podařilo získat 287 vyplněných dotazníků.

Výsledky dotazníkového šetření nastínily směr preferencí mileniálů co do motivačních nástrojů a charakteristik pracovního prostředí a poskytly tak podnět pro další výzkum autorky práce. Ponaučení z tohoto průzkumu byla rovněž transformována do zlepšení budoucího dotazníkového šetření.

## **4.2. Postup průzkumných rozhovorů**

Průzkumné rozhovory probíhaly v období srpen 2021 až duben 2022. Pomocným nástrojem sloužil dotazník, který tvoří Přílohu B předkládané disertační práce. Tato metoda sběru dat byla zvolena s ohledem na složitost zkoumané problematiky a skutečnost, že agilní řízení je v českém automobilovém prostředí stále novým fenoménem. Cílem autorky předkládané disertační práce bylo zajistit, aby respondenti dobře porozuměli obecným konceptům, pojmům a otázkám autorky a nedocházelo tak ke zkreslování odpovědí. Obsah rozhovoru a znění pomocného dotazníku bylo několikrát konzultováno se školitelkou autorky předkládané disertační práce a odborníkem z praxe. Tyto diskuze sloužily k ověření validity dotazníku.

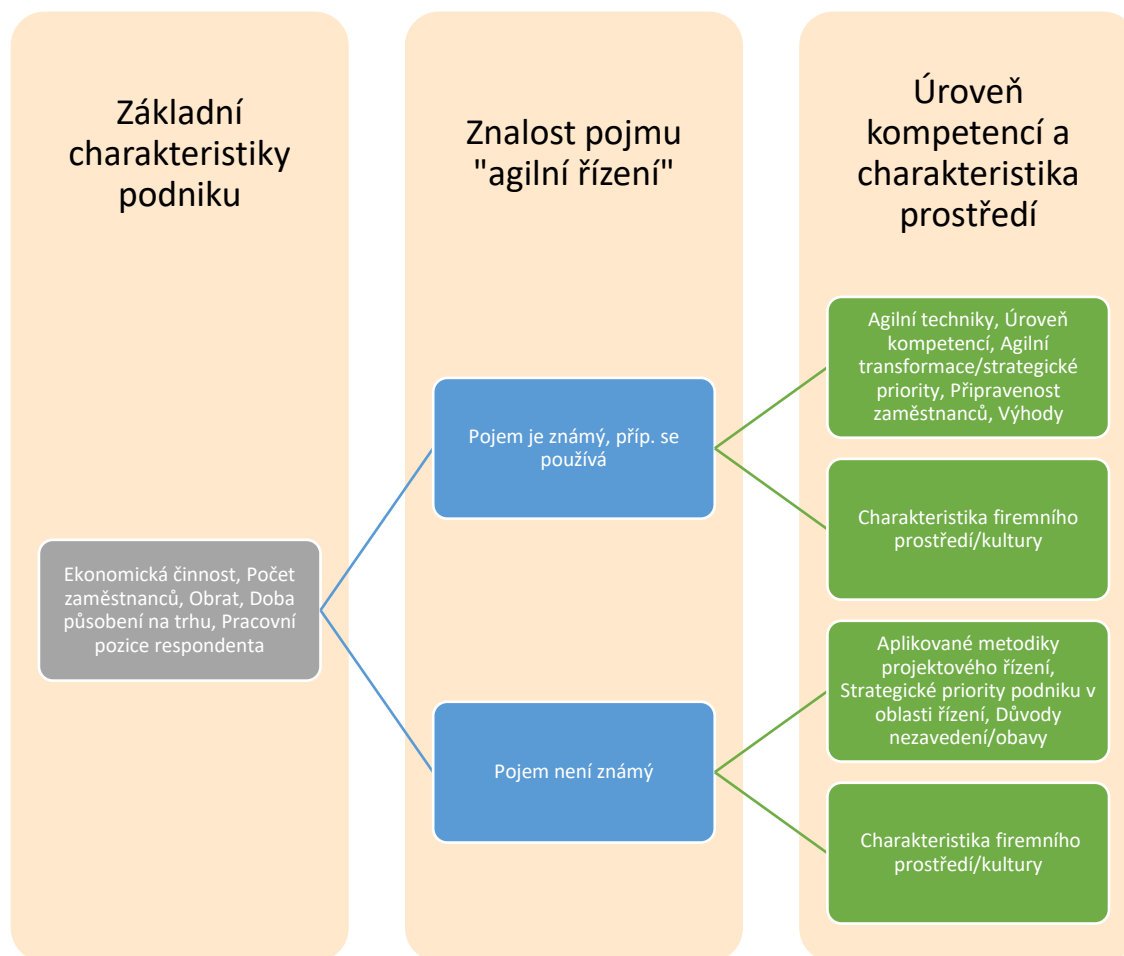
Průzkumné rozhovory obsáhly 36 podniků automobilového průmyslu v Libereckém a Středočeském kraji České republiky. Rozhovorů se zúčastnilo 25 % oslovených vedoucích pracovníků, což svědčí o relativně nízké ochotě potenciálních respondentů poskytnout údaje pro průzkum. Řada respondentů se rozhovorů odmítla zúčastnit z důvodu důvěrnosti podnikových informací, časových omezení, případně pro blíže nespecifikované důvody. Většina rozhovorů probíhala prostřednictvím videokonference z důvodu protiepidemických bezpečnostních opatření, která znemožnila osobní návštěvu podniků. Rozhovory odrážely subjektivní vnímání zkoumané problematiky dotázanými respondenty.

Průzkumné rozhovory se týkaly následujících typů otázek:

- základní charakteristiky zkoumaného podniku,
- nástroje a techniky projektového řízení používané ve společnosti,
- znalost a používání agilních metodik, možné výhody či nevýhody;
- případné důvody pro zavedení či nezavedení agilních metodik;
- strategické priority související s řízením podniku a post-COVID transformací,
- charakteristika firemního prostředí.

K prezentaci výsledků průzkumných rozhovorů byly použity metody deskriptivní statistiky.

Znalost či neznalost pojmu „*agilní řízení*“ udávala směr rozhovoru; úroveň znalostí a použití agilních metodik taktéž měla vliv na hloubku diskuze s respondentem (viz Obr. 9).



Obrázek 9: Obecný rámec průzkumného rozhovoru  
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázky vycházely z teoretických konceptů agilního řízení (literatury) a předchozích výzkumů tohoto fenoménu (analýzy sekundárních dat).

Průzkum byl omezen několika parametry:

- geografická oblast – Liberecký a Středočeský kraj České republiky (s ohledem na znalost místního prostředí a již navázanou spolupráci s jednotlivými podnikatelskými subjekty),
- odvětví národního hospodářství – zpracovatelský průmysl – automobilový průmysl (s ohledem na velkou koncentraci podniků ve vytyčené geografické oblasti a narušení v dodavatelských řetězcích v důsledku pandemie COVID-19).

Průzkum nekladal omezení co do velikosti podniků či roku založení.

Primární průzkum byl zaměřen na respondenty z automobilových společností v Libereckém a Středočeském kraji České republiky.

Automobilový průmysl je strojírenské průmyslové odvětví, které se zabývá vývojem, výrobou, marketingem a prodejem motorových vozidel. Je klíčovým průmyslovým odvětvím a ekonomickým pilířem mnoha zemí střední a východní Evropy. Tento sektor je jedním z hlavních zdrojů přímých zahraničních investic v regionu za posledních 20 let (Kufelová & Raková, 2020). Automobilový průmysl se vyznačuje masivními počátečními a utopenými náklady, stejně jako dalekosáhlými složitostmi v oblasti globálního nákupu, dodavatelského řetězce, výroby, skladování a distribuce (Lempp & Siegfried, 2022). Automobilová výroba je složitý a energeticky náročný proces. Výrobci automobilů hledají konkurenceschopné materiály a neustále zlepšují výrobní procesy pro dosažení možných úspor (Peter et. al, 2019). Aby zůstali konkurenceschopní, výrobci originálního vybavení automobilů musí usilovat o lepší kvalitu produktů neustálým zlepšováním svého výrobního procesu a směřováním k nízkouhlíkovým emisím a zvýšené udržitelnosti (Giampieri et al., 2020). Automobilový průmysl je jedním z odvětví, které nejvíce zaznamenalo negativní dopad pandemie (Hensley et al, 2021; Kufelová & Raková, 2020; Eldem et al., 2022).

Průmyslový sever Čech byl zvolen jako oblast průzkumu právě z důvodu husté koncentrace podniků automobilového průmyslu.

Liberecký kraj má převážně průmyslový charakter. Dle údajů ČSU (2020) druhou nejvíce zastoupenou skupinou ekonomických subjektů jsou průmyslové podniky (17 730 jednotek, 15,1% podíl na celkovém počtu subjektů), mezi nimi převažují subjekty zabývající se zpracovatelským průmyslem (93,6 % podniků z odvětví průmyslu). Zpracovatelský průmysl je zaměřen na výrobu automobilů a výrobu pryžových a plastových výrobků. Průmyslová výroba Středočeského kraje je v České republice dominantní. Z celkově dosažených tržeb průmyslové povahy velkých průmyslových podniků pocházelo 99,1 % ze zpracovatelského průmyslu (807,3 mld. Kč). Hlavním a nejdůležitějším sektorem tohoto odvětví a potažmo celého průmyslu kraje je dlouhodobě výroba motorových vozidel, tvořící 72,4 % tržeb zpracovatelského průmyslu kraje a 16,4 % všech tržeb zpracovatelského průmyslu ČR. Na celorepublikové výrobě motorových vozidel se kraj podílí 47,2 %. Největším zaměstnavatelem je podnik ŠKODA AUTO a.s. s počtem zaměstnanců vyšším, než 10 tisíc (ČSU, 2020).

Jak vyplývá ze shora uvedených údajů ČSU, ekonomická prosperita severu Čech je vysoce závislá na působení hustě koncentrovaných výrobců automobilů a příbuzných dodavatelů. Pandemie odhalila značné problémy v jejich hodnotových řetězcích, způsobené mimo jiné rigiditou a pomalou reakcí na změny trhu. Důkladná analýza těchto společností by měla sloužit jako základ pro doporučení pro implementaci agilních metodik.

Vzhledem k tomu, že agilní řízení je z hlediska jeho uplatnění v českých firmách stále relativně novým fenoménem, byli respondenti vybíráni především z řad managementu, případně projektového řízení firem. Výchozím předpokladem volby byla skutečnost, že respondenti z vedoucích řad podniku mají největší povědomí o metodikách agilního řízení, takže budou schopni poskytnout relevantní informace pro výzkum. Dotazované společnosti byly buď přímo výrobci automobilů, nebo dodavatelé produktů a služeb pro automobilový sektor (tzv. Tier 1, nebo Tier 2 dodavatelé). Je nutno zdůraznit, že pro uskutečnění 36 průzkumných rozhovorů bylo osloveno 143 vedoucích pracovníků automobilových firem ve vytyčené geografické oblasti. Řada potenciálních respondentů odmítla rozhovor z důvodu obav z nedostatečných znalostí problematiky agilního řízení, či důvěrnosti informací o chodu jejich firem.

Průzkumné rozhovory probíhaly v třetím čtvrtletí 2021 až druhém čtvrtletí 2022, ať už formou osobních (v menší míře), nebo virtuálních setkání (z důvodu pandemických omezení). V tomto období byly realizovány rozhovory se zástupci celkem 36 společností. Jeden rozhovor trval od 1 hodiny do 1,5 hodiny. Respondenti si přáli zůstat v anonymitě.

### **4.3. Postup dotazníkového šetření**

Průzkum se realizoval v období srpen 2021 až duben 2022. Sběr dat probíhal pomocí standardizovaného dotazníku v elektronické podobě (metoda CAWI). Srozumitelnost a relevantnost otázek ve vztahu ke zkoumané problematice byla několikrát konzultována se školitelkou autorky předkládané disertační práce. Pro ověření validity byl dotazník předložen k vyplnění a zpětné vazbě dvěma respondentům (nejsou součástí průzkumu). Otázky vycházely z literatury, zejména z Manifestu agilního vývoje softwaru (2001) a Manifestu pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017).

Odpovědi na otázky odrážely subjektivní hodnocení respondentů. K prezentaci výsledků šetření byly použity metody deskriptivní statistiky.

V rámci dotazníkového šetření byli osloveni zaměstnanci firem, jejichž zástupci se zúčastnili průzkumných rozhovorů. To následně umožnilo analyzovat shody či neshody ve vnímání problematiky agilního řízení oběma kategoriemi respondentů. Průzkumu se zúčastnili pouze technicko-hospodářští pracovníci oslovených firem. Důvody pro tento výběr jsou následující:

- vzhledem k tomu, že agilní řízení je z hlediska jeho uplatnění v českých firmách stále relativně novým fenoménem, autorka vycházela z předpokladu, že zaměstnanci dělnických profesí buď nemají, anebo mají velmi omezené znalosti problematiky;
- samotný koncept agilního řízení je pro výrobní prostředí českých podniků zatím spíše irelevantní (nedostatečná agilní zralost);
- zaměstnanci dělnických profesí zpravidla nemají firemní e-mail jehož prostřednictvím se měl dotazník distribuovat uvnitř zkoumaných firem.

Účastníci průzkumných rozhovorů byli požádáni o distribuci elektronického dotazníku v jejich společnostech. Komunikační podpora průzkumu proběhla prostřednictvím profesní sítě LinkedIn. Autorka práce neměla přímý přístup k zaměstnancům těchto firem. S největší pravděpodobností se tímto dá vysvětlit menší vzorek respondentů dotazníkového šetření (130 respondentů). Autorka předkládané disertační práce si je vědoma omezení spojených s nenáhodným výběrem respondentů, avšak za daných okolností a s ohledem na velikost základního souboru není v silách jednoho výzkumníka realizovat statisticky náhodný výběr respondentů.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

- preference zaměstnanců vybraných společností co do pracovního prostředí (atributy tradičně versus agilně řízených firem),
- míra pružnosti jednotlivých organizačních útvarů co do reakce na změny požadavků interních a externích zákazníků,
- znalost a použití agilních metodik řízení oslovenými respondenty.

Atributy agilně řízených organizací byly rovněž definovány na základě kritické analýzy odborné české a zahraniční literatury.

Dotazník obsahoval celkem 23 otázek. Většina otázek byla uzavřeného typu, tj. vyžadovala výběr pouze jedné alternativy, případně nabízela výběr několika odpovědí z předložených alternativ. Polouzavřené otázky byly použity tam, kde bylo třeba získat konkrétní textovou



odpověď mimo výčet alternativ (např. kde se respondent seznámil s pojmem "agilní řízení"). Pro zkoumání preferencí respondentů co do pracovního prostředí a flexibility jednotlivých oddělení byla použita 5-stupňová Likertova škála.

Otevřené otázky jsou složitější na interpretaci pro výzkumníka a náročnější pro respondenta časově i intelektuálně. Do dotazníku byly zařazeny dvě otevřené otázky (vysvětlení pojmu "agilní řízení" a případné další komentáře ke zkoumané problematice).

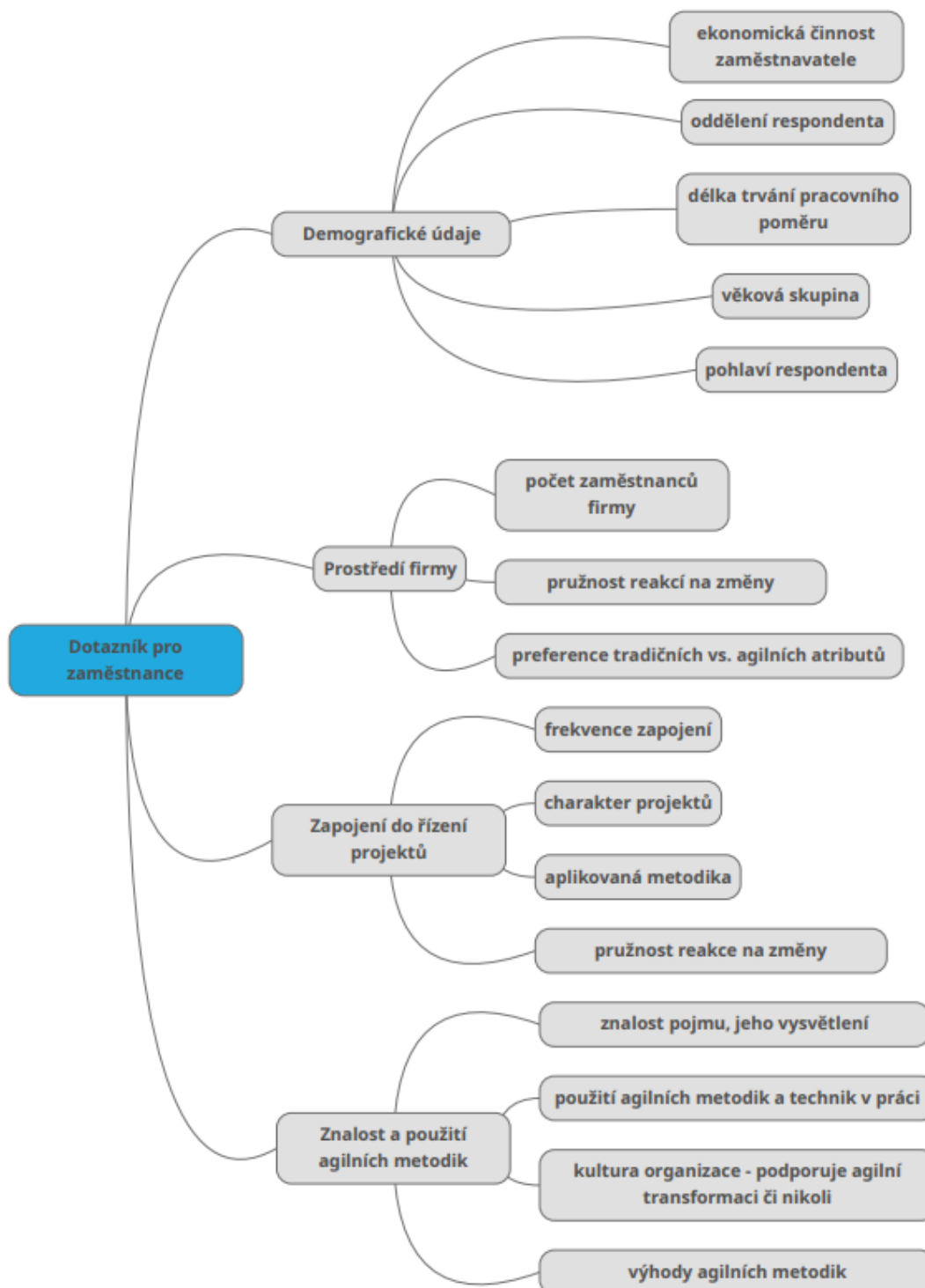
Otázky byly v dotazníku uspořádány v určité sekvenci tak, aby z hlediska respondenta tvořily logický celek. Otázky byly položeny ve vzájemném kontextu, přičemž odpověď na jednu otázku ovlivňovala odpovědi na otázky následující. Demografické otázky obsahující identifikační a třídící parametry (ekonomická činnost zaměstnavatele, pracovní oddělení respondenta, věková skupina, délka trvání pracovního poměru, pohlaví) byly zařazeny na začátek dotazníku. U některých otázek byly uvedeny krátké instrukce k dovysvětlení dotazu (zejména škály).

Dotazník byl převeden do elektronické podoby pomocí bezplatného nástroje Google Formulář. Pro eliminaci chybějících odpovědí byla v nastaveních formuláře zvolena funkce povinné odpovědi na každou z otázek, vyjma otevřených otázek. Žádné odpovědi na uzavřené, příp. polouzavřené otázky tak v dotaznících nechybí.

Dotazník byl distribuován respondentům společně s průvodním dopisem, jehož součástí bylo:

- vysvětlení účelu dotazníku,
- ujištění o anonymitě průzkumu,
- předpokládaná délka vyplnění dotazníku,
- poděkování a jméno výzkumníka.

Obr. 10 zobrazuje myšlenkovou mapu jednotlivých otázek v dotazníku a jejich strukturu. Vzor kompletního dotazníku je uveden v příloze C.



Obrázek 10: Myšlenková mapa dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

## **5. Výsledky primárního výzkumu**

V předcházejících kapitolách byla představena literární rešerše českých a zahraničních zdrojů které se zabývají konceptem agilního řízení, agilními přístupy v personálním řízení a pracovní motivací generace Y. Analýza sekundárních dat poskytla pohled na agilní řízení celosvětově a v České republice; rovněž byl analyzován agilní přístup mileniálů, zejména v kontextu popandemických změn. Kapitola 4 představila metodiku a postup řešení empirické části disertační práce. Cílem kapitoly 5 je předložit výsledky primárního výzkumu, podrobit tyto výsledky analýze a odpovědět na výzkumné otázky formulované v teoretické části disertační práce.

Do analýzy bylo zahrnuto celkem 36 podnikatelských subjektů a 130 zaměstnanců těchto podniků. Cílem empirické části předkládané disertační práce je také inspirovat a podpořit další vývoj v oblasti agilního řízení v České republice, šířit tento pojem mezi praktickou částí veřejnosti a navazovat další spolupráci s podnikatelskými subjekty v této oblasti výzkumu.

### **5.1. Výsledky průzkumu postojů studentů k atributům agilně řízených organizací**

V první fázi výzkumu byl realizován průzkum postojů zástupců generace Y (studentů) k atributům agilně řízených organizací.

Literární rešerše a analýza sekundárních dat poukázala na to, že agilní přístup v řízení lidských zdrojů může být vhodným nástrojem pro maximalizaci potenciálu zaměstnanců prostřednictvím motivace. Teoretická část předkládané disertační práce poskytuje charakteristiku agilně řízených organizací a pracovních preferencí mileniálů. Analýza obou demonstruje přesah - alespoň v teoretické rovině. Tento teoretický předpoklad sloužil jako základ pro přípravu průzkumu, který měl za cíl prozkoumat, zda atributy agilního řízení nacházejí u mileniálů pozitivní odezvu (jinými slovy odpovídají preferencím mileniálů).

Aplikovanou metodou vědeckého výzkumu byl kvantitativní výzkum a pro sběr dat byl použit standardizovaný dotazník v elektronické podobě (metoda CAWI). Dotazníkové šetření proběhlo v březnu až dubnu 2019. Metodika průzkumu je uvedena v kapitole 4.1. předkládané disertační práce.

Průzkum byl zaměřen na studenty generace Y. Jak bylo uvedeno v teoretické části předkládané disertační práce, mileniálové se stávají nejčetnější generací na pracovním trhu

(71 % dotázaných studentů nepracovalo na plný úvazek, tudíž bylo možné předpokládat, že tato skupina bude s největší pravděpodobností v blízké budoucnosti hledat své první stabilní zaměstnání). Znalost jejich preferencí, zejména v oblasti agilních způsobů řízení, může zaměstnavatelům posloužit ke zvýšení jejich atraktivity.

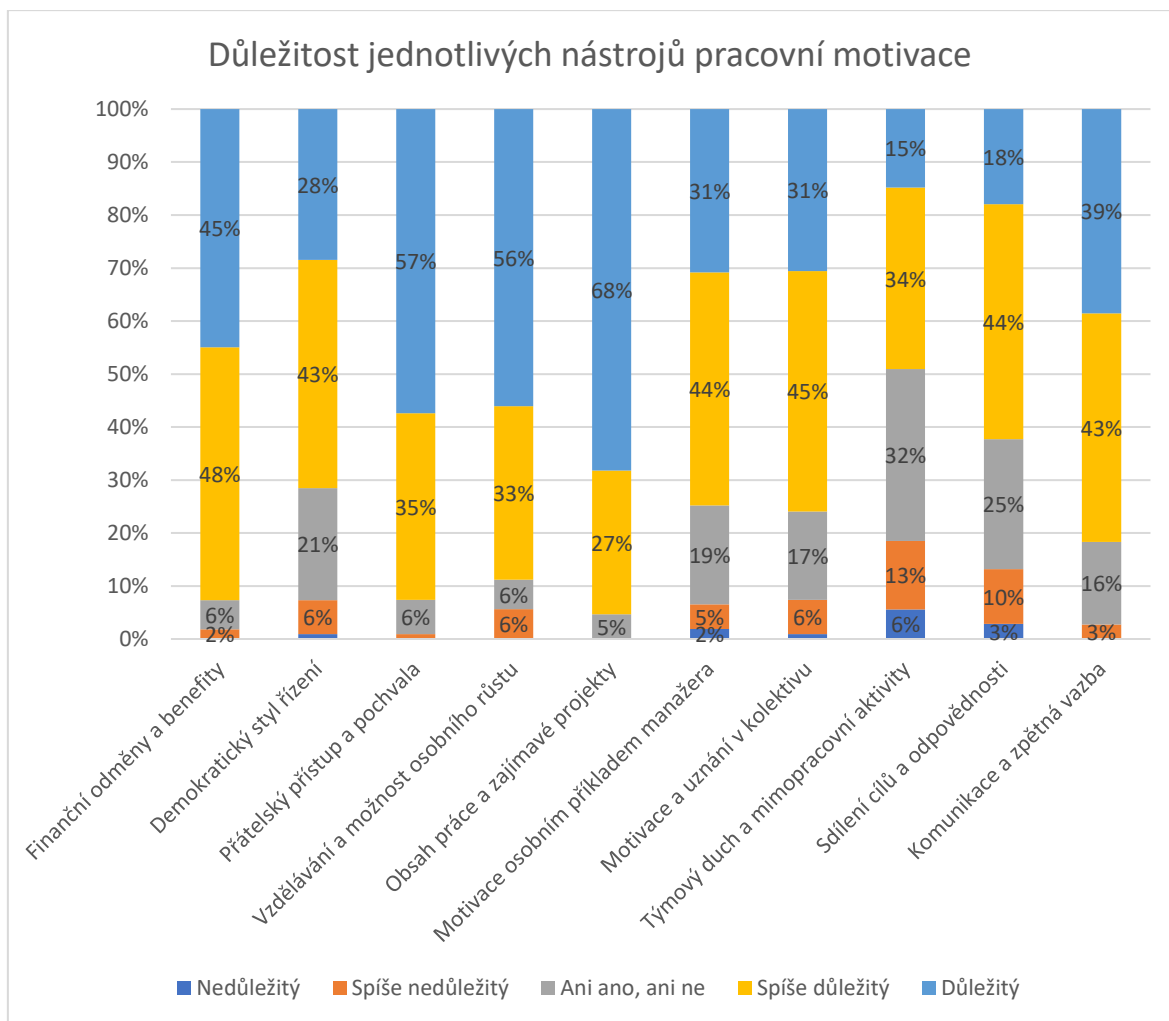
V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 3566 respondentů. Všichni byli kontaktováni přímým e-mailem. Komunikační podpora průzkumu probíhala na EF TUL, univerzitních stránkách Facebooku a LinkedIn a také v rámci přednášek na EF TUL. V rámci šetření se podařilo získat 287 odpovědí. Návratnost dotazníků se tedy pohybovala okolo 8 %. Struktura zkoumaného souboru respondentů z hlediska pohlaví, věku, pracovního poměru a oboru zaměstnavatele byla následující:

- ženy (55 %) a muži (45 %) byli zastoupeni přibližně rovnoměrně;
- 41 % dotázané populace zastupovalo generaci Y, 56 % - generaci Z a pouze 3 % - generaci X;
- pouze 12 % studentů nepracovalo, zbytek respondentů pracoval na plný úvazek (29 %), na částečný úvazek (21 %) nebo příležitostně (38 %);
- přibližně stejné zastoupení ve vzorku měli zaměstnanci pracující ve čtyřech skupinách pokrývajících homogenní obory zaměstnavatelů (výroba a průmysl; kultura, vzdělávání a zdravotnictví; ICT, bankovníctví a finanční služby; prodej, obchod a ostatní služby).

Cílem průzkumu bylo zjistit postoje generace Y (studentů) k atributům agilně řízených organizací jak jsou definovány Manifestem Agilního vývoje software (2001), Manifestem pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017) a odbornou literaturou. Průzkum také pokládal za cíl identifikovat zdroje motivace mileniálů (ve vztahu k jednomu z principů agilního řízení podle kterého agilní organizace budují týmy kolem motivovaných jednotlivců). Praktický přínos šetření spočíval v možnosti doporučit zaměstnavatelům, jak vytvořit motivující (případně agilní / flexibilní) pracovní prostředí, které by odpovídalo preferencím mileniálů.

Dle výsledků šetření považují pracující studenti generace Y za nejdůležitější tyto nástroje pracovní motivace (viz Obr. 11):

- samotný obsah práce a zajímavé projekty (68 %),
- respekt, přátelský přístup a pochvalu (57 %),
- možnost osobního růstu a vzdělávání (56 %),
- finanční odměny a benefity (45 %).



*Obrázek 11: Důležitost jednotlivých nástrojů pracovní motivace*  
 Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Zástupci generace Y byli požádáni, aby vyjádřili svůj postoj k individuálním charakteristikám tradičních versus agilních organizací na 5-stupňové Likertově škále, přičemž známka 1 značila silnou preferenci tradičních atributů a známka 5 značila silnou preferenci agilních atributů. Směr preferencí od tradičních k agilním atributům tak korespondoval s růstem známky od 1 do 5, přičemž známka 3 odpovídala neutrálnímu postoji. Klasifikace atributů tradičních versus agilních organizací byla učiněna v návaznosti na analýzu odborné literatury (viz teoretická část předkládané disertační práce). Průměrné hodnocení preferencí generace Y je uvedeno v Tab. 11.

Tabulka 11: Postoje mileniálů k atributům agilních organizací v ČR v 2019

Atributy agilních organizací	Průměrné hodnocení
Různorodé pracovní úkoly dle individuálních schopností	3.83
Neformální podniková kultura	3.63
Osobní konverzace	3.63
Samostatné řešení problémů/konfliktů v týmu	3.61
Ohodnocení dle výsledků práce	3.27
Orientace na výsledky	3.14
Dynamické prostředí, časté změny	3.06
Samo-organizace týmů (rozdělení úkolů mezi členy týmů, sebekontrola, následná korekce apod.)	3.06
Plochá organizační struktura	3.00
Krátkodobé projekty, dílčí části projektů	2.91
Práce v geograficky rozptýlených týmech (mezinárodní přesah)	2.89
Práce na několika projektech současně	2.87
Týmová zodpovědnost za výsledek	2.87
Práce v týmu, společné cíle	2.78

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Analýza dat ukázala, že vybraný vzorek respondentů spíše preferuje některé atributy agilních organizací. Respondenti preferují především různorodé pracovní úkoly dle svých schopností, neformální firemní kulturu, osobní konverzaci, samostatné řešení problémů či konfliktů v týmu, hodnocení výkonu podle pracovních výsledků a zaměření na výsledky. Mírně ve prospěch agility bylo hodnoceno dynamické prostředí, časté změny a samo-organizace týmů. Na druhou stranu atributy související s týmovou odpovědností, společnými cíli a souběžnou prací na více projektech byly respondenty hodnoceny jako méně preferované, tedy se sklonem k tradičnímu způsobu řízení. Tento výsledek mohl být ovlivněn omezenými pracovními zkušenostmi studentů. Ilustrované výsledky potvrdily předpoklad o možnosti částečné aplikace agilního způsobu řízení ve vztahu k generaci Y.

Autorka předkládané disertační práce zkoumala vztah mezi věkem, resp. generací respondentů a jejich preferencemi co do atributů agilně řízených organizací. Pro vyhodnocení míry asociace byl použit koeficient Cramerovo V. Data byla vyhodnocena pomocí statistického software Minitab. Na hladině významnosti  $\alpha = 0.05$  nebyla prokázána závislost preferencí studentů na jejich věku, resp. generaci (Cramerovo V se pohybovalo v rozmezí 0,003 až 0,024). Jelikož byl výzkum zaměřen na studenty, zastoupení generace X nebylo ve vzorku reprezentativní, což ovlivnilo výsledky statistické analýzy.

## 5.2. Výsledky průzkumných rozhovorů

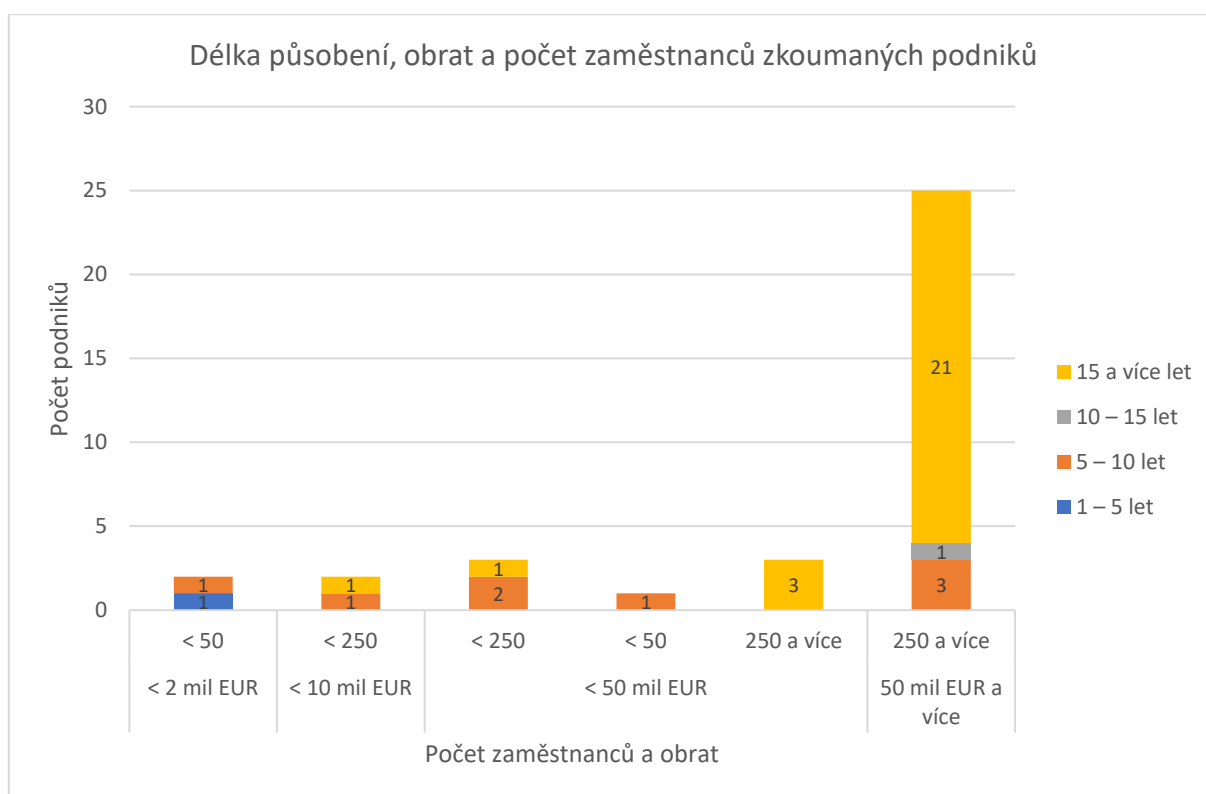
Hlavním cílem této podkapitoly je ověřit výzkumnou otázku, zda jsou agilní metodiky řízení známy a prakticky používány v podnicích automobilového průmyslu v Libereckém a Středočeském kraji České republiky. Metodou sběru dat byly průzkumné rozhovory se zástupci 36 podnikatelských subjektů ve vytyčené geografické oblasti.

Níže uvedené výsledky průzkumných rozhovorů jsou použity k ověření následujících předpokladů:

**Předpoklad 1:** *V automobilových podnicích ve vytyčené geografické oblasti České republiky převládají znaky tradičně řízených organizací.*

**Předpoklad 2:** *Agilní metodiky řízení jsou známy ve většině (>50%) zkoumaných podniků, avšak nejsou prakticky hojně používány (<25%).*

Obr. 12 znázorňuje základní charakteristiky zkoumaných společností, tj. délka působení na trhu, roční obrat a počet zaměstnanců.

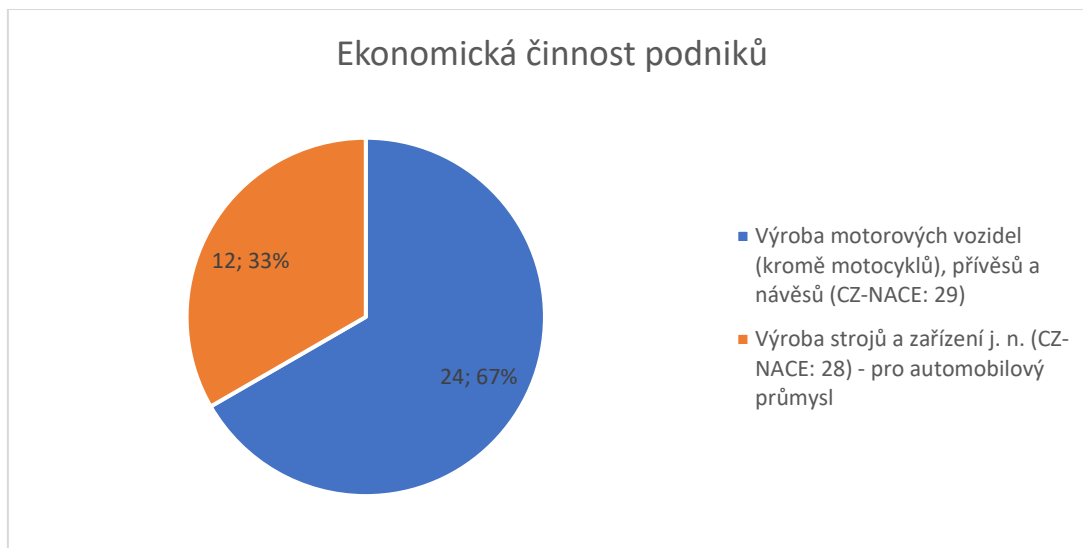


Obrázek 12: Základní charakteristiky zkoumaných podniků  
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak ukazuje Obr. 12, průzkum obsáhl 25 podniků s počtem zaměstnanců 250 a více a ročním obratem 50 mil EUR a více z celkem 36 zkoumaných společností, což odpovídá

koncentraci hlavních výrobců automobilů na severu České republiky. Ve vzorku jsou také zastoupeny malé a střední podniky.

Dvě třetiny zkoumaných podniků se zabývají výrobou automobilů; jedna třetina respondentů jsou dodavatelé produktů a služeb do automobilového průmyslu (viz Obr. 13).



*Obrázek 13: Ekonomická činnost zkoumaných podniků*  
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Vzhledem k tomu, že agilní řízení je z hlediska jeho uplatnění v českých firmách stále relativně novým fenoménem, byli respondenti vybíráni především z řad managementu, respektive projektového řízení firem. Důvodem byl předpoklad, že tito respondenti mají největší povědomí o metodikách agilního řízení ve firmách, takže budou schopni poskytnout relevantní informace pro výzkum. Průzkumné rozhovory byly provedeny s řediteli firem, zástupci vedení, projektovými manažery a externími konzultanty. Struktura respondentů je uvedena v Tab. 12. Respondenti si přáli zůstat v anonymitě.

*Tabulka 12: Struktura respondentů z hlediska pracovní pozice*

Pracovní pozice	Počet osob
Člen vedení firmy	4
Konzultant / externí partner	2
Projektový manažer	24
Ředitel	6
<b>Celkem</b>	<b>36</b>

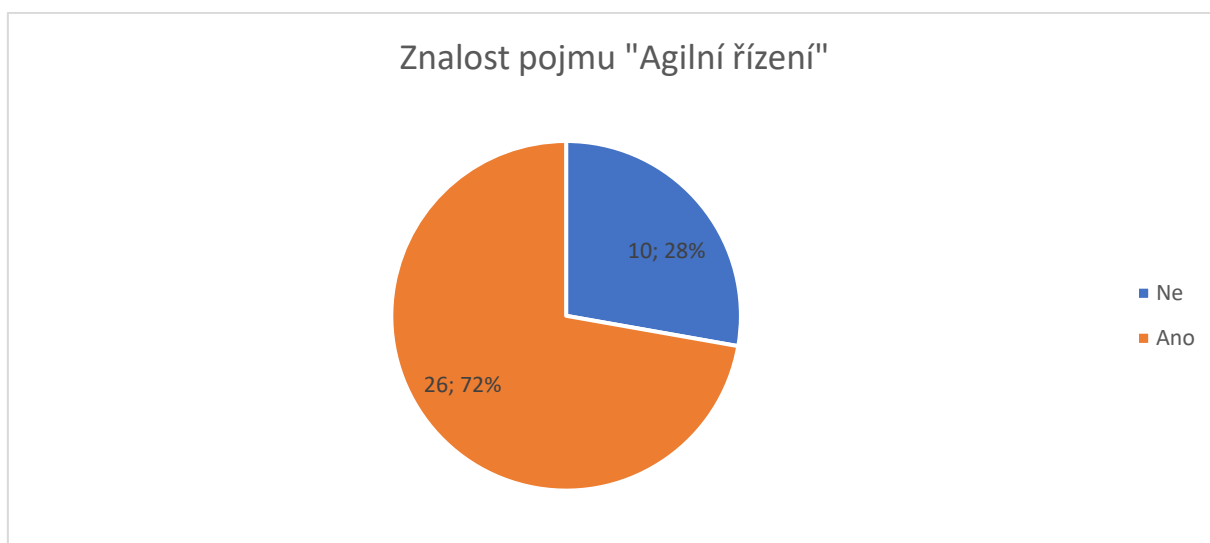
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Průzkumné rozhovory zjišťovaly, do jaké míry vybrané automobilové společnosti využívají agilní metodiky, zda vnímají agilní transformaci jako strategickou prioritu a jaké



výhody či obavy mají z implementace nové metody řízení. Zjištění měla za cíl potvrdit předpoklad, že agilní manažerský přístup stále více vstupuje do automobilového prostředí a může usnadnit transformaci celého hodnotového řetězce v reakci na popandemické výpadky.

Přestože se rozhovory uskutečnily se znalostními pracovníky vybraných automobilových společností, 28 % (10 z 36) respondentů uvedlo, že se se pojmem "agilní řízení" nesetkalo (viz Obr. 14). Rozhovory však odhalily, že 3 ze shora uvedených 10 respondentů věděli o některých agilních principech či technikách, avšak je neuměli správně pojmenovat.



Obrázek 14: Znalost pojmu „Agilní řízení“ (zástupci firem)

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Většina respondentů, kteří kladně odpověděli na otázku o znalosti pojmu „agilní řízení“, jej spojuje s flexibilitou ve smyslu řízení projektů či reakce na měnící se požadavky trhu a zákazníka. Agilní organizace je ta, která využívá iterativní metody projektového řízení k průběžnému dodávání produktu zákazníkovi na základě aktivní spolupráce s týmem, což pomáhá zajistit rychlou reakci na případné změny (Šochová & Kunce, 2014). Vysvětlení pojmu „agilní řízení“ jednotlivými respondenty zachytilo klíčové elementy odborné definice. Tab. 13 uvádí definice agilního řízení dle shodných rysů odpovědí respondentů.

Tabulka 13: Definice pojmu „agilní řízení“

Počet respondentů se shodnou odpovědí	Definice pojmu „agilní řízení“
9	Flexibilní řízení; schopnost rychle reagovat na změny; pružná odezva na požadavky zákazníků; vynalézavost, netradiční řešení
5	Metoda projektového řízení, kdy zadání a cíl nejsou jasně definovány; parametry lze měnit v průběhu projektů; intenzivní zapojení zákazníka

4	Metodika vývoje softwaru; používá se především pro řízení IT projektů
4	Rozdělení projektu na dílčí části; řízení a vyhodnocení projektu po časových úsecích; zpětná vazba od zákazníka
2	Samo-organizované týmy; plochá organizační struktura
1	Pojem se používá ve smyslu řízení lidských zdrojů - autonomie, zmocnění, vytváření podmínek pro lepší výsledky
1	Spolupráce a komunikace má přednost před procesem

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z průzkumu vychází, že 68 % respondentů se s pojmem seznámilo v práci; 27 % buď v rámci samostudia nebo odborné literatury; pouze jeden respondent uvedl, že téma agilního řízení bylo zařazeno do jeho studijního programu na vysoké škole.

Vlastní metodiku projektového řízení používá 75 % respondentů; nejčastěji zazněla metoda fázi a bran. Pouze 5 z 36 (tj. 14 %) dotázaných firem řídí projekty pomocí certifikované metodiky (PMBok, IPMA, PRINCE2). Čtyři firmy nepoužívají žádnou metodiku projektového řízení.

Pokud jde o znalost a použití agilních metodik řízení, žádná z firem nevedla vysokou úroveň kompetencí napříč organizací. Šestnáct respondentů (44 %) sdělilo že nepoužívají ani neuvažují zavedení agilních metodik řízení; další čtyři nové metodiky zvažují (11 %). Celkem tedy agilní metodiky vůbec nepoužívá 55 % zkoumaných automobilových firem ve vytyčené geografické oblasti. Jedenáct podniků experimentuje se zaváděním agilních metodik řízení; většinou se jedná o aplikaci agilních metodik na jednotlivé pilotní projekty. Čtrnáct procent vybraných společností agilní postupy používá, ale uvádí, že se stále učí.

Tabulka 14: Míra znalostí / použití agilních metodik řízení ve zkoumaných podnicích

Míra znalostí / použití agilních metodik řízení	Doba použití agilních metodik řízení					Celkem
	< 1 rok	1-2 roky	3-5 let	5+ let	Nepraktikujeme	
Vysoká úroveň kompetencí napříč organizací						
Agilní přístupy nepoužíváme ani neuvažujeme					16	16
Experimentujeme/zavádíme agilní přístupy	6	4	1			11
Používáme agilní postupy, ale stále se učíme			1	4		5
Zvažujeme zavedení agilních přístupů					4	4
<b>Celkem</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>36</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

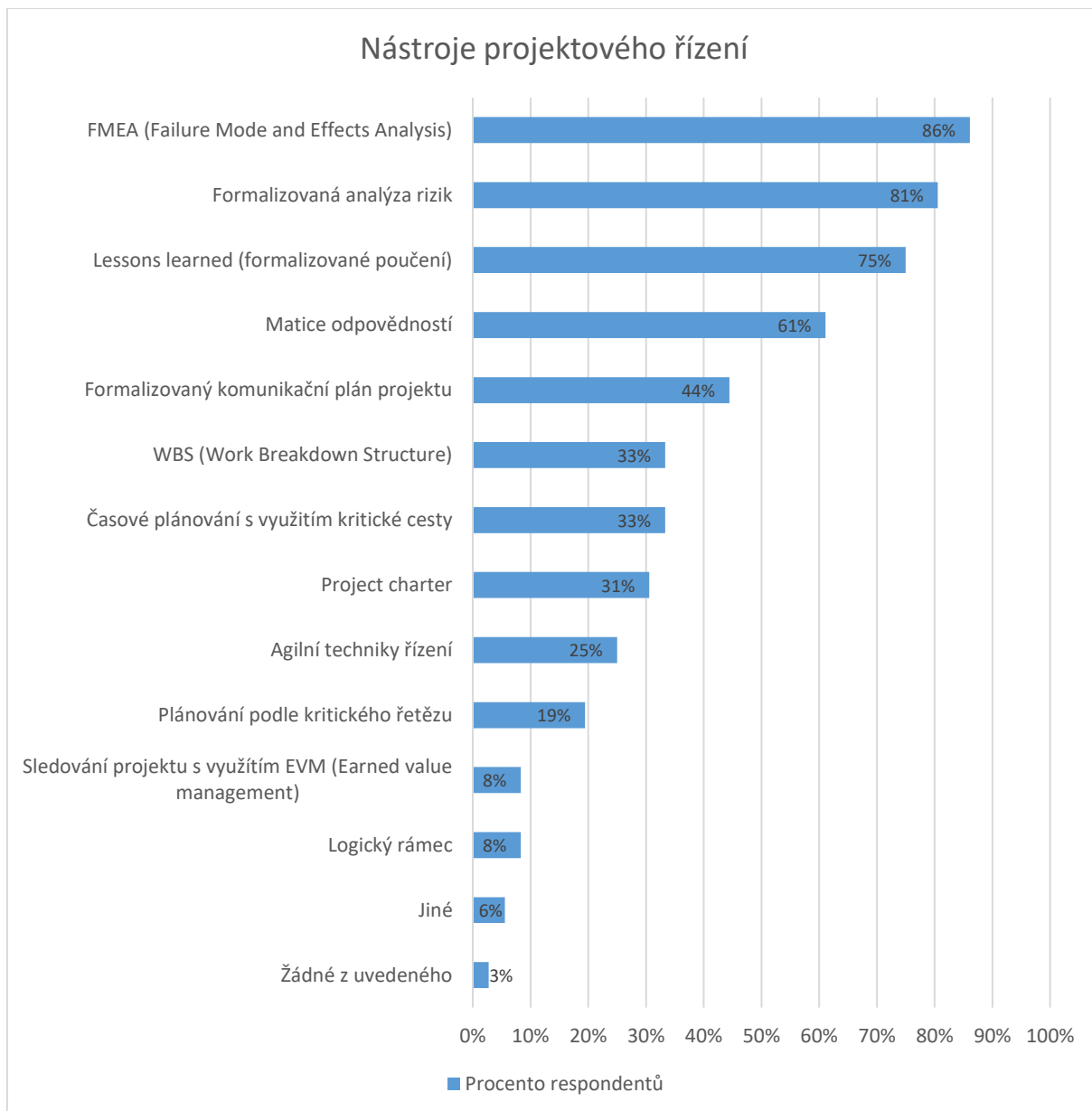
Dotázané firmy ve velké míře používají Kanban (81 % respondentů) a Lean (78 %); pouze dva respondenti uvedli, že používají metodu Scrum, resp. Scrumban (hybrid Scrum a Kanban) a další dva zmínili iterativní vývoj či plánování. Kanban je koncept úzce spojený s principy štihlé výroby a systémem výroby Just In Time (JIT<sup>2</sup>). Je to systém plánování práce, který maximalizuje produktivitu týmu snížením prostožů. Filosofie Kanban je založená na principech vizualizace práce, omezení rozpracované práce, snížení plýtvání a neustálého zlepšování. Systém Kanban je velmi nákladově efektivním procesem, pokud je aplikován správným způsobem (Raut et. al., 2015). Štihlá výroba je metodika, kterou vyvinul japonský výrobce automobilů Toyota; jejímž cílem je snížit množství plýtvání a zvýšit kvalitu výrobků při současném snížení nákladů a poruch systému (Wagh et. al., 2022). Jak ukazují výsledky průzkumu, oba koncepty jsou hojně používány automobilovými podniky v Libereckém a Středočeském kraji.

Automobilový průmysl dnes čelí nestabilnímu světovému trhu, který zdůrazňuje potřebu vytvoření efektivnějšího podniku, což znamená, že je třeba minimalizovat náklady a současně zvyšovat kvalitu produktů. Jak bylo zmíněno v kapitole 4.2. výrobci originálního vybavení automobilů usilují o lepší kvalitu neustálým zlepšováním svého výrobního procesu a zároveň hledají možné úspory (minimalizují plýtvání). Standardizovaná práce je jednou z nejdůležitějších zásad štihlé výroby a obsahuje jiný způsob myšlení, které motivuje celou organizaci pracovat efektivněji a poskytovat vyšší kvalitu za nižší cenu. Jednou z nejdůležitějších částí konceptu standardizované práce je neustálé zlepšování neboli Kaizen (Johansson et. al., 2013). Pro identifikaci a předcházení problémům s produkty a procesy se používá metoda FMEA (z angl. Failure Mode and Effects Analysis, analýza možného výskytu a vlivu vad). FMEA se zaměřuje na prevenci poruch, zlepšování bezpečnosti a zvýšení spokojenosti zákazníků. FMEA popisuje série činností určených k nalezení a odhadu potenciálních selhání procesů nebo produktů „před událostí“. FMEA podstatně snižuje náklady, pokud se používá jak při designu, tak ve výrobních procesech (Petrescu et. al., 2019). Jak ukázaly výsledky průzkumných rozhovorů, FMEA je nejvíce používaným nástrojem projektového řízení (používá 86 % respondentů). Potřeba standardizace, velký důraz na kvalitu a snížení nákladů zazněly v řadě rozhovorů v souvislosti s nevhodným charakterem automotive projektů pro aplikaci agilních metodik řízení.

---

<sup>2</sup> Hlavním záměrem JIT je neustále optimalizovat proces a usilovat o minimalizaci plýtvání. JIT lze technicky definovat jako výrobní metodiku, jejímž cílem je celkové zlepšení produktivity díky eliminaci plýtvání a která vede ke zlepšení kvality. JIT zajišťuje nákladovou efektivitu výroby v organizaci (Raut et. al., 2015).

Obr. 14 poskytuje celkový přehled nástrojů projektového řízení, které se používají ve zkoumaných automobilových společnostech v Libereckém a Středočeském kraji. Agilní techniky zmínilo 25 % respondentů, nejednalo se však o plnohodnotný agilní vývoj produktu, nýbrž o jednotlivé principy či techniky agilního řízení.

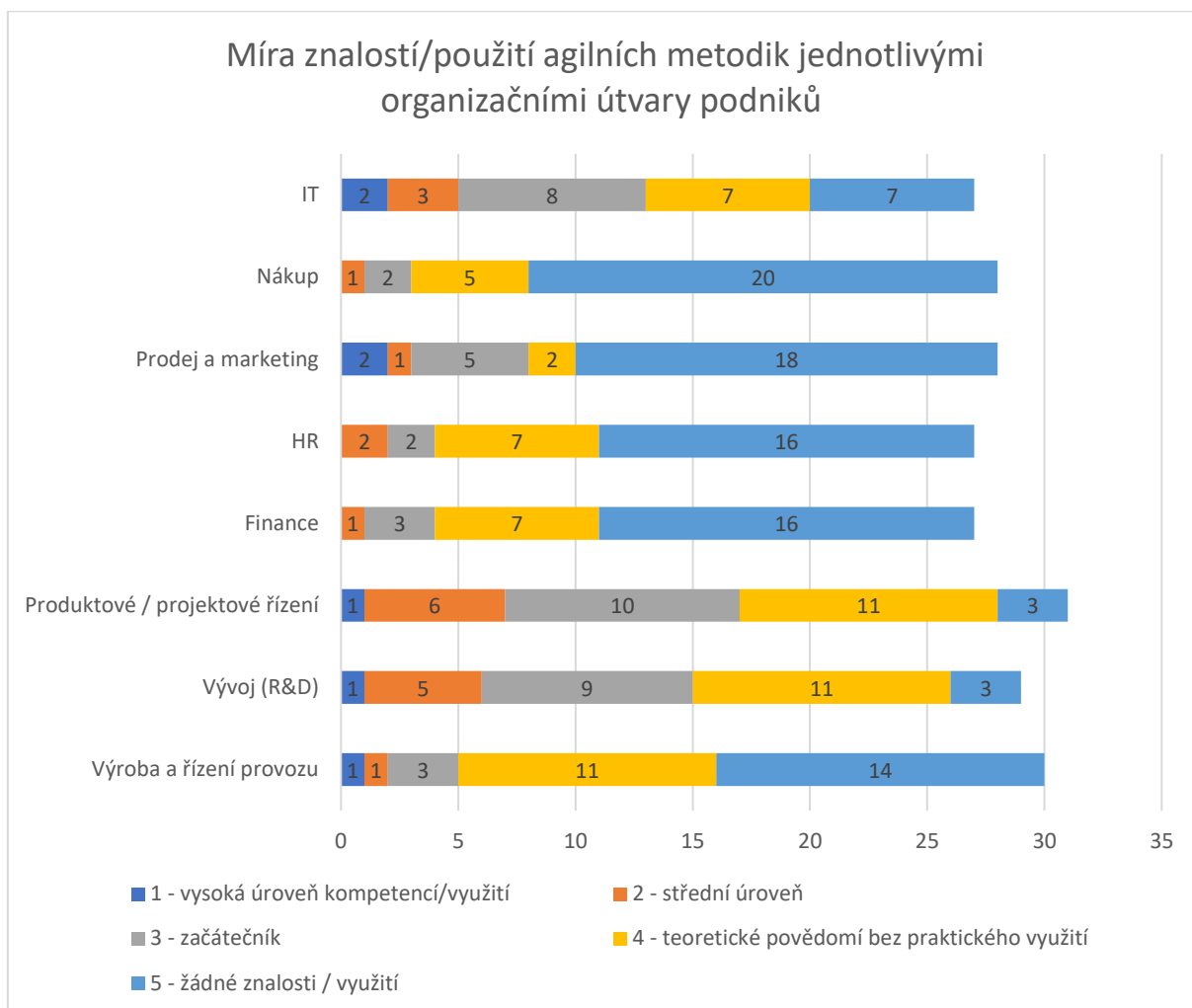


*Obrázek 15: Nástroje projektového řízení ve zkoumaných automobilových firmách*

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Míra znalostí, příp. použití agilních metodik řízení se liší podle jednotlivých útvarů (viz Obr. 16). Vysoká míra kompetencí byla v ojedinělých případech zmiňována u IT, prodeje a marketingu, projektového či produktového řízení, výzkumu a vývoje nebo výroby a řízení

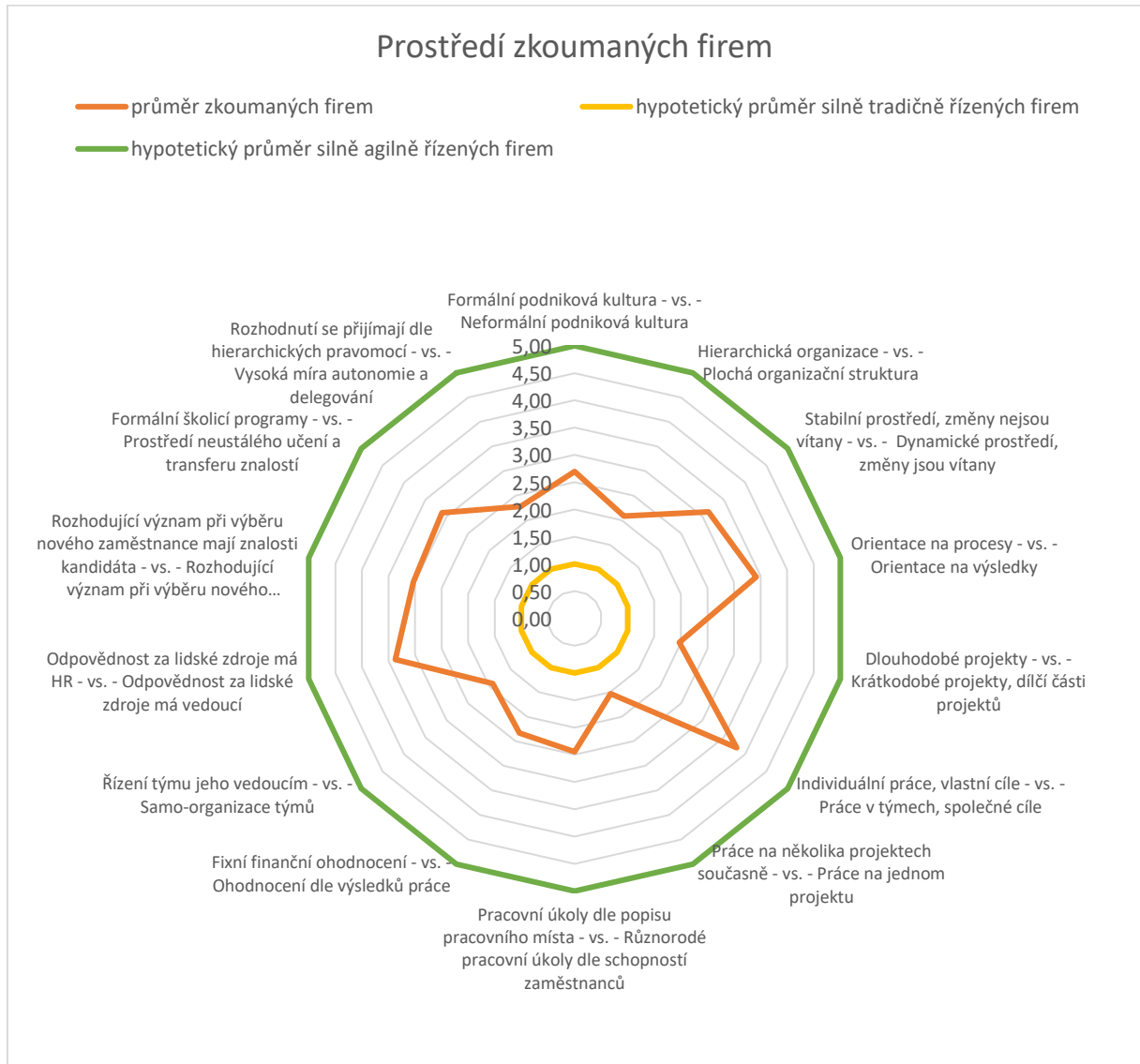
provozu. Většinou však firemní oddělení buď nemají žádné znalosti anebo mají pouze teoretické povědomí o agilních metodikách.



*Obrázek 16: Míra znalostí / použití agilních metodik jednotlivými organizačními útvary podniků*  
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Rozhovory se rovněž zaměřovaly na analýzu prostředí zkoumaných automobilových společností, zejména zda vykazují znaky agilních organizací či nikoli. Respondentům byly nabídnuty k posouzení protipóly jednotlivých atributů firemní kultury a procesů (např. silně formální versus silně neformální podniková kultura). Odpovědi manažerů byly zaznamenávány na 5-stupňové Likertově škále. Znamka 1 značila, že firmu silně charakterizuje atribut tradičního řízení, kdežto známka 5 znamenala, že firma aplikuje atribut agilního řízení v dané kategorii. Znamka 3 odpovídala neutrálnímu postoji (střed protipólů). Hypotetický průměr silně tradičně řízených firem by se tedy rovnal 1; oproti tomu, hypotetický průměr velice agilních organizací by se rovnal 5. Analýza výsledků umožnila definovat, zda firma inklinuje k tradičním nebo agilním způsobům řízení.

Průměrné hodnocení jednotlivých atributů firemní kultury či procesů < 3 body značí tendenci k tradičnímu postoji k danému atributu; průměrné hodnocení > 3 body vypovídá o uplatnění elementů agilního řízení. Průměrný profil zkoumané automobilové společnosti je znázorněn na Obr. 17.



Obrázek 17: Průměrný profil zkoumané automobilové společnosti  
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Výsledky ukazují, že automobilové podniky ve vytyčené geografické oblasti vykazují jak znaky tradičních, tak znaky agilních organizací. Slabá tendence ve prospěch agilních způsobů řízení (průměrné hodnocení nad 3 body) se týká týmové práce a týmové odpovědnosti za výsledky práce, dynamického prostředí s četnými změnami, odpovědnosti na lidské zdroje vedoucím týmu, orientace na výsledky, práce v distribuovaných týmech,

prostředí sdílení znalostí a adaptability zaměstnanců (viz Tab. 15; seřazeno dle hodnocení, které se nejvíce blíží agilnímu způsobu řízení).

*Tabulka 15: Průměrné hodnocení ve prospěch atributů agilních organizací*

Atribut agilní organizace	Průměrné hodnocení
Práce v týmech, společné cíle	3,81
Orientace na výsledky	3,42
Odpovědnost za lidské zdroje má vedoucí	3,37
Týmová zodpovědnost za výsledky práce	3,34
Dynamické prostředí, změny jsou vítány	3,14
Práce v distribuovaných týmech	3,11
Prostředí neustálého učení a transferu znalostí	3,11
Rozhodující význam při výběru nového zaměstnance mají adaptabilita kandidáta a schopnost učit se nové věci	3,03

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pokud jde o charakteristiky tradičního řízení, zaměstnanci zkoumaných firem pracují souběžně na několika dlouhodobých projektech a jsou řízeni vedoucím týmu (velmi nízká míra samo-organizace):

- Dlouhodobé projekty - průměrné hodnocení 1,97
- Řízení týmu jeho vedoucím - průměrné hodnocení 1,92
- Práce na několika projektech současně - průměrné hodnocení 1,53

Pokud jde o organizační strukturu, rozhodování, podnikovou kulturu a komunikaci, inklinují zkoumané firmy spíše k tradičním způsobům řízení (viz Tab. 16, seřazeno dle hodnocení, které se nejvíce blíží tradičnímu způsobu řízení).

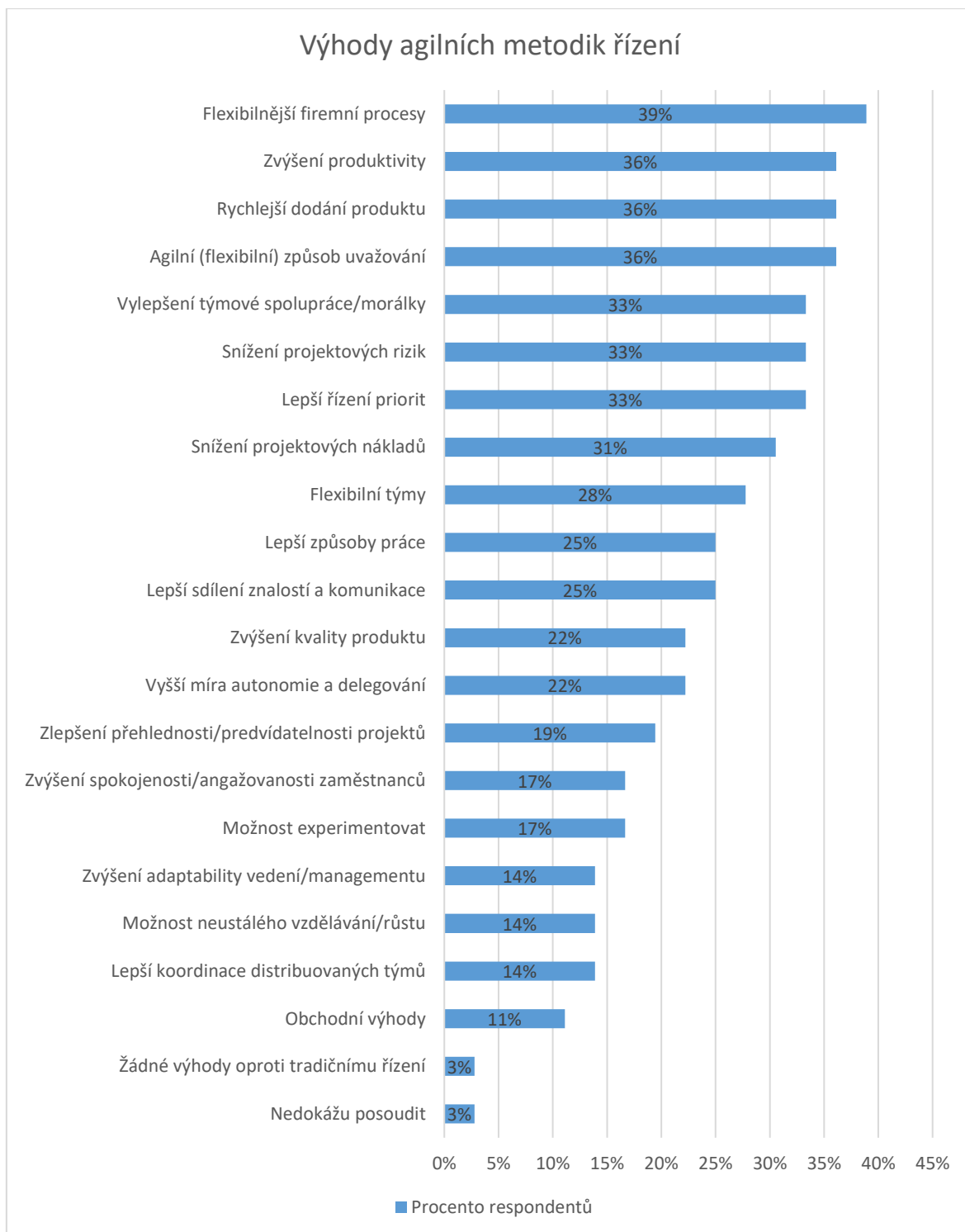
*Tabulka 16: Průměrné hodnocení spíše ve prospěch atributů tradičních organizací*

Atribut tradiční organizace	Průměrné hodnocení
Hierarchická organizace	2,08
Rozhodnutí se přijímají dle hierarchických pravomocí	2,28
Fixní finanční ohodnocení	2,33
Pracovní úkoly dle popisu pracovního místa	2,44
Formální podniková kultura	2,69
Eskalace problémů a konfliktů na vyšší úrovně řízení	2,71
Formální komunikace	2,72

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Respondenti byli požádáni, aby uvedli výhody spojené s aplikací agilních metodik řízení, ať už na základě svých praktických zkušeností nebo teoretických znalostí. Různorodé odpovědi jsou seskupeny podle četnosti jejich výskytu, jak je znázorněno na Obr. 18. Nejčastěji zazněly přínosy spojené s flexibilními firemními procesy či uvažováním, zvýšením produktivity a rychlosti dodání produktu zákazníkovi. Řada respondentů vidí výhody v oblasti řízení lidských zdrojů (flexibilní týmy, lepší způsoby práce, lepší sdílení znalostí a komunikace, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, možnost neustálého růstu, aj.). Pouze čtyři respondenti uvedli obchodní výhody agilních metodik řízení. Jeden z dotázaných manažerů se vyjádřil skepticky co do benefitů agilního řízení v porovnání s tradičním způsobem (žádné výhody oproti tradičnímu řízení).

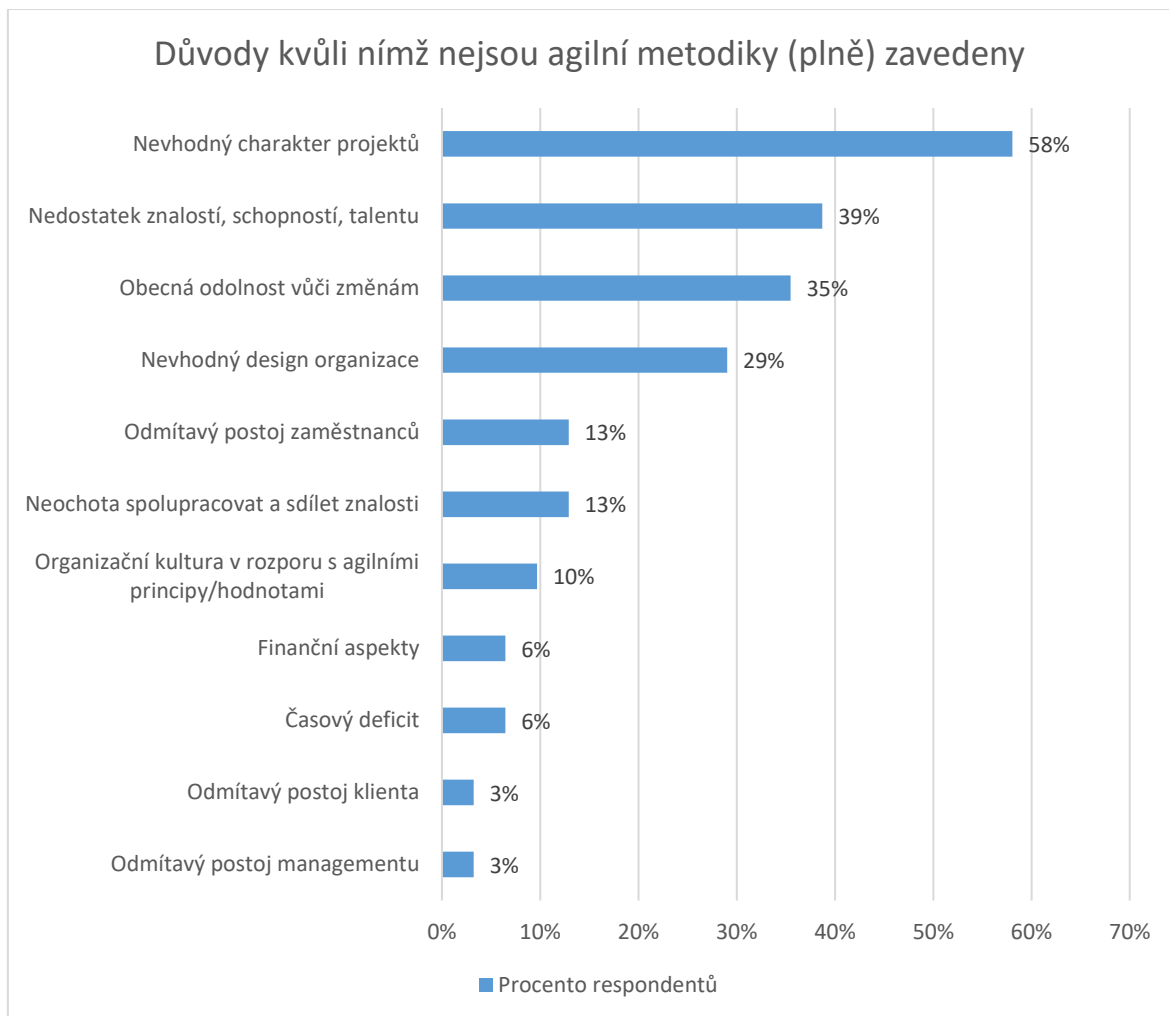




Obrázek 18: Výhody agilních metodik řízení  
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Shora uvedený Obr. 18 demonstruje širokou škálu přínosů agilních metodik. Většina zkoumaných podniků však agilní metodiky buď neuplatňuje, nebo je aplikuje v menší míře. Logicky bylo předmětem průzkumných rozhovorů také to, proč firmy nepoužívají, příp. dokonce neplánují zavádět agilní metodiky řízení. Pouze 5 z 36 zkoumaných firem

používá agilní metodiky řízení. Zbytek firem řídí projekty tradičně, ad hoc, příp. experimentuje se zaváděním agilních přístupů. Zástupci těchto firem (celkem 31) byli požádáni o vysvětlení, proč nejsou agilní metodiky aplikovány (případně nejsou plně aplikovány – v případě firem které experimentují), (viz Obr. 19).



Obrázek 19: Důvody kvůli nimž nejsou agilní metodiky (plně) zavedeny

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Bližší vysvětlení hlavních důvodů v neúspěchu agilních metodik je zpracováno na základě komentářů respondentů.

### 1. Nevhodný charakter projektů

Z průzkumných rozhovorů vyplynulo, že 83 % firem, které uvedly nevhodný charakter projektů jako důvod nezavedení agilních metodik, pracuje na dlouhodobých projektech nebo spíše dlouhodobých projektech; pouze jedna firma realizuje krátkodobé zakázky. Na několika nebo spíše několika projektech souběžně pracuje 94 % podniků. Většina firem pružně reaguje na měnící se požadavky zákazníků, ale pouze v předvýrobních fázích

projektů. Jakmile je zahájena sériová výroba, změny nejsou vítány. Dodatečné náklady způsobené takovými změnami se dělí mezi výrobce a zákazníka podle míry vynucení změny.

## **2. Nedostatek znalostí, schopností a talentu**

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků byl druhým nejčastěji zmiňovaným důvodem. Respondenti tvrdí, že povědomí zaměstnanců o agilních metodikách řízení je spíše nízké. Průzkum ukázal, že zaměstnanci 58 % firem nebyli připraveni na agilní transformaci, 22 % respondentů zaujalo neutrální postoj a zástupci 20 % společností byli optimističtí ohledně relativní připravenosti zaměstnanců na nový styl řízení. Organizacím také chybí manažeři změn. Vzhledem k tomu, že agilní management klade důraz na talent a samo-organizaci autonomních týmů, má tento důvod ústřední místo mezi důvody bránícími transformaci.

## **3. Odolnost vůči změnám a odmítavý postoj zaměstnanců**

Respondenti uvedli, že jednotliví zaměstnanci, skupiny nebo dokonce pracoviště se neradi přizpůsobují změnám, pokud to ovlivňuje jejich práci, případně pokud se nepodíleli na rozhodování. Lidé často dokonce bojují s transformacemi, které mění status quo, protože nejsou ztotožnění s jejich důvody, či nevidí přínosy nových nastavení. Je to častá reakce na jakoukoli změnu. Respondenti se proto obávají, že odpor zaměstnanců či manažerů může být významnou hrozbou pro úspěch zavádění agilních manažerských přístupů. Někteří respondenti také vyjádřili obavy z nepříznivých reakcí klientů.

## **4. Nevhodný design organizace**

Průzkumné rozhovory odhalily, že 67 % dotázaných společností má víceúrovňovou hierarchickou organizační strukturu. Prostředí téměř poloviny z nich je formální a poměrně stabilní, kde změny nejsou vítány. Sedm z devíti týmů pracuje na několika dlouhodobých projektech současně. Rozdělení úkolů a následná kontrola je v kompetenci přímého nadřízeného (89 % respondentů). Žádná z firem neodpověděla kladně na otázku možné samo-organizace týmů. Rozhodování probíhá na základě hierarchických pravomocí (67 % respondentů). Vysokou míru autonomie a delegování deklarovalo pouze 11 % napříč celým spektrem respondentů.

## **5. Organizační kultura v rozporu s agilními principy / hodnotami**

Tento důvod je rozporuplný. Na jedné straně většina respondentů tvrdí, že jejich organizace, zejména centrála, agilní transformaci podporuje (58 % respondentů). Na

druhou stranu detailní pohled na firemní prostředí versus agilní principy ukazuje opak. Silně neformální firemní kulturou se mohly pochlubit pouze dvě společnosti (oproti 19 firmám s formální či spíše formální firemní kulturou). Sedmdesát osm procent společností je hierarchicky uspořádáno. Zatímco většina respondentů (58 %) uvádí, že jsou více orientovaní na výsledky, zmiňují také potřebu dodržovat procesy, požadavky zákazníků a předpisy. Pouze 22 % firem využívá spíše neformální komunikaci. Častou transparentní osobní komunikaci deklaroval pouze jeden ze 36 dotázaných respondentů.

## **6. Finanční aspekty**

Implementace změn vyžaduje alokaci zdrojů. Respondenti vyjádřili obavu, že zavedení agilních metodik řízení bude mít negativní dopad na finanční ukazatele firem, ať už na straně nákladů, nebo na straně výnosů, a to z důvodu snížení poptávky zákazníků.

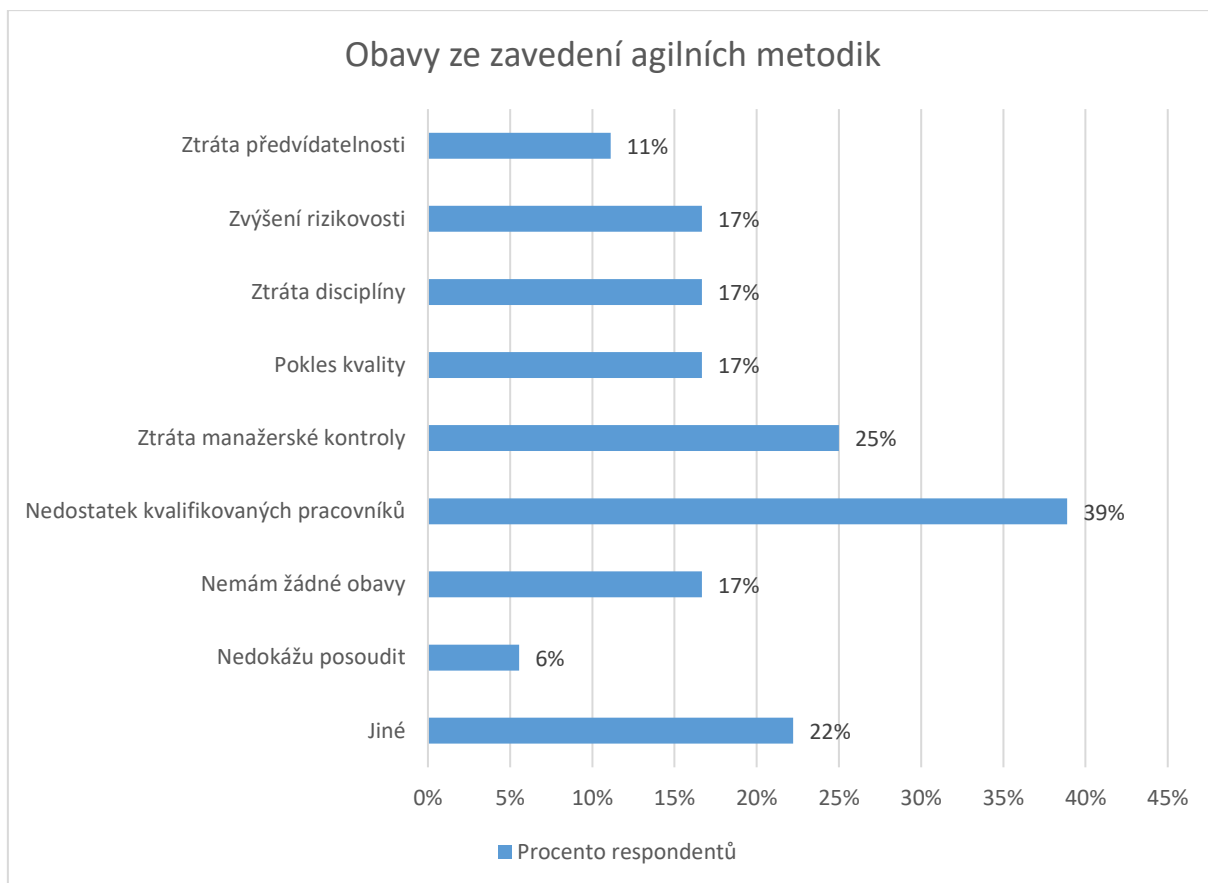
## **7. Časový deficit**

Automobilový průmysl funguje v turbulentních tržních podmínkách. Vedoucí pracovníci často popisují své každodenní přetížení termínem „hašení požárů“. Časová omezení často negativně ovlivňují strategické iniciativy.

## **8. Neochota spolupracovat a sdílet znalosti**

Mnoho zaměstnanců stále pracuje na svých individuálních cílech a odpovídá za své vlastní (nikoli týmové) pracovní výsledky. Nedostatečná týmová spolupráce má za následek neochotu sdílet know-how.

Respondenti rovněž odpovídali na otázku zda a jaké mají obavy ze zavedení agilních metodik řízení (viz Obr. 20). Nejčastěji zmiňované odpovědi se týkaly nedostatku kvalifikovaných pracovníků, či ztráty manažerské kontroly. Dále pak respondenti vyjádřili obavy z poklesu kvality produktů, poklesu disciplíny zaměstnanců, zvýšení rizikovosti a ztráty předvídatelnosti projektů. Dle respondentů by rovněž bylo neefektivní zavedení agilních metodik urychleně, příp. dle vzoru jiné společnosti a bez znalostí interního prostředí. Zajímavou se jeví odpověď, jež se týkala poklesu angažovanosti zaměstnanců kvůli časté zpětné vazbě, která by mohla být vnímaná jako nedůvěra.



Obrázek 20: Obavy ze zavedení agilních metodik  
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

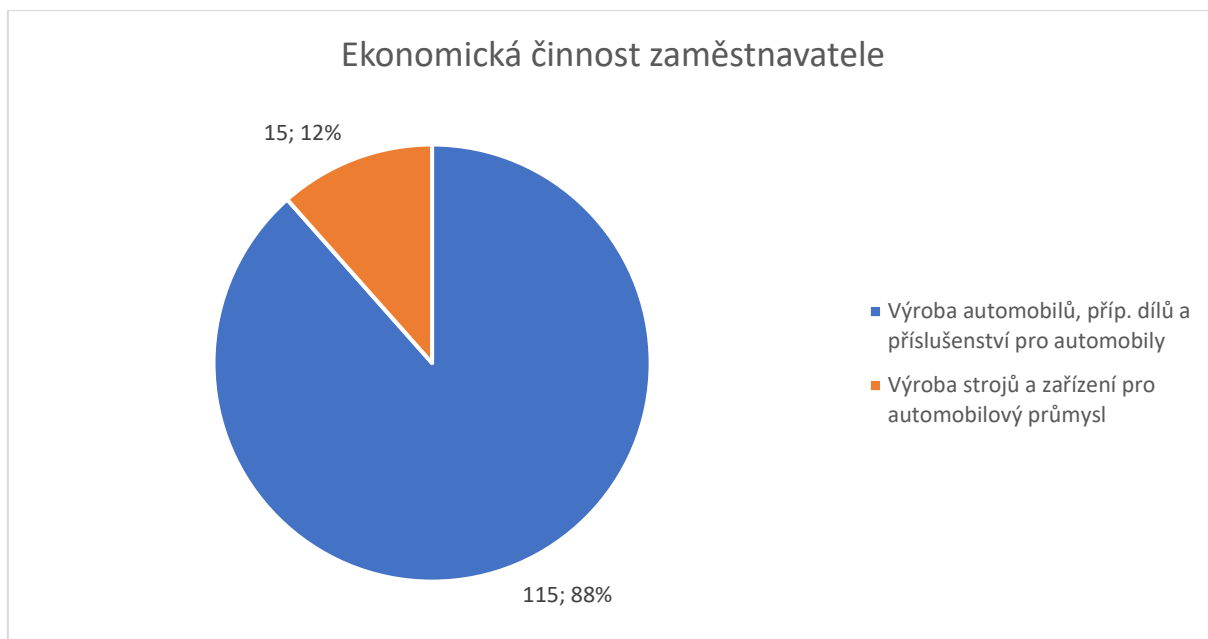
### 5.3. Výsledky dotazníkového šetření

Hlavním cílem této podkapitoly je ověřit výzkumnou otázku, do jaké míry jsou preference generace Y co do pracovního prostředí v souladu s agilními principy řízení. Dotazníkové šetření proběhlo v období srpen 2021 až duben 2022. V rámci průzkumu se podařilo získat odpovědi 130 respondentů.

Níže uvedené výsledky kvantitativního výzkumu jsou použity k ověření předpokladu č. 3:

**Předpoklad 3:** *Generace Y preferuje většinu definovaných atributů agilně řízených organizací (>50%).*

Následující grafy představují základní charakteristiky zkoumaného souboru respondentů. U všech respondentů byly zjišťovány demografické údaje jako pohlaví, věková skupina, firemní oddělení, délka trvání pracovního poměru a obor ekonomické činnosti zaměstnavatele.



*Obrázek 21: Struktura respondentů z hlediska oboru ekonomické činnosti zaměstnavatele*  
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Soubor respondentů obsahoval zástupce všech oddělení podniku (v odpovědích se vyskytly všechny alternativy včetně možností "jiné"). Nejvíce byla zastoupena tato oddělení: Výroba a řízení provozu, Výzkum a Vývoj (VaV), Produktové/projektové řízení, Kvalita, Lidské zdroje a Nákup (80 % vzorku).

*Tabulka 17: Struktura respondentů z hlediska firemního oddělení*

Oddělení	Počet respondentů
Výroba a řízení provozu	28
Výzkum a Vývoj (VaV)	28
Produktové/projektové řízení	14
Kvalita	13
Personální oddělení	12
Nákup	8
Jiné	7
IT	5
Logistika	5
Continuous Improvement/Lean	4
Finance	4
Prodej a marketing	2
<b>Celkem</b>	<b>130</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z hlediska délky trvání pracovního poměru, 66 % respondentů pracuje ve zkoumaných společnostech od 1 do 10 let, 27 % více než 10 let a pouze 7 % respondentů jsou ve firmách nováčci (pracují méně než jeden rok). Z tohoto složení se lze domnívat, že

respondenti dobře znají pracovní prostředí, kulturu organizace a případně i metodiky řízení projektů.

*Tabulka 18: Struktura respondentů z hlediska délky trvání pracovního poměru*

Délka trvání pracovního poměru	Počet respondentů	% respondentů
méně než 1 rok	9	7%
1 – 5 let	46	35%
5 – 10 let	40	31%
10 – 15 let	14	11%
15 a více let	21	16%
<b>Celkem</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Leslie et al. (2021) vymezuje jednotlivé generace podle roků narození následovně:

- Baby Boomers – 1946 až 1964
- Generace X – 1965 až 1980
- Mileniálové (generace Y) – 1981 až 1995
- Generace Z – 1996 až 2010

Tato diferenciacce byla použita pro účely ohraničení věkových skupin v rámci dotazníkového šetření.

Valenti (2019) poukazuje na růst procenta mileniálů v pracovní síle s ohledem na postupný odchod předchozích generací do důchodu. S tímto tvrzením koresponduje struktura zkoumaného vzorku respondentů z hlediska věku. Nadpoloviční většina zaměstnanců (54 %) reprezentovala generaci Y; dále se průzkumu zúčastnilo 37 % zástupců generace X a pouze jeden respondent z řad Baby Boomers. Do vzorku se dostala i nejmladší pracující generace Z (8 %).

*Tabulka 19: Struktura respondentů z hlediska věku*

Věková skupina	Počet respondentů	% respondentů
1946 – 1964	1	1%
1965 – 1980	48	37%
1981 – 1995	70	54%
1996 – 2010	11	8%
<b>Celkem</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Rozložení proměnné pohlaví zobrazuje Obr. 22. Ve vzorku respondentů jsou více zastoupeni muži (73 %), než ženy (27 %).



Obrázek 22: Struktura respondentů z hlediska pohlaví  
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Jak bylo uvedeno v kapitole 5.2, průzkum zahrnoval 25 velkých podniků s počtem zaměstnanců 250 a více a obratem 50 mil EUR a více; dále se průzkumu zúčastnily tři firmy s počtem zaměstnanců 250 a více a obratem menším než 50 mil EUR. Většina respondentů dotazníkového šetření pocházela z těchto organizací: 88 % respondentů odpovědělo, že pracují ve firmě s počtem zaměstnanců 250 a více. Dotazník neobsahoval otázku co do obratu firmy, jelikož tento údaj nemusí být známý běžným zaměstnancům, a tak by mohlo docházet ke zkreslení výsledků. Tab. 20 demonstruje strukturu respondentů z hlediska počtu zaměstnanců firmy, v níž pracují.

Tabulka 20: Struktura respondentů z hlediska počtu zaměstnanců firmy

Počet zaměstnanců firmy	Počet respondentů	% respondentů
< 250	13	10%
< 50	1	1%
250 a více	115	88%
Nevím	1	1%
<b>Celkem</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

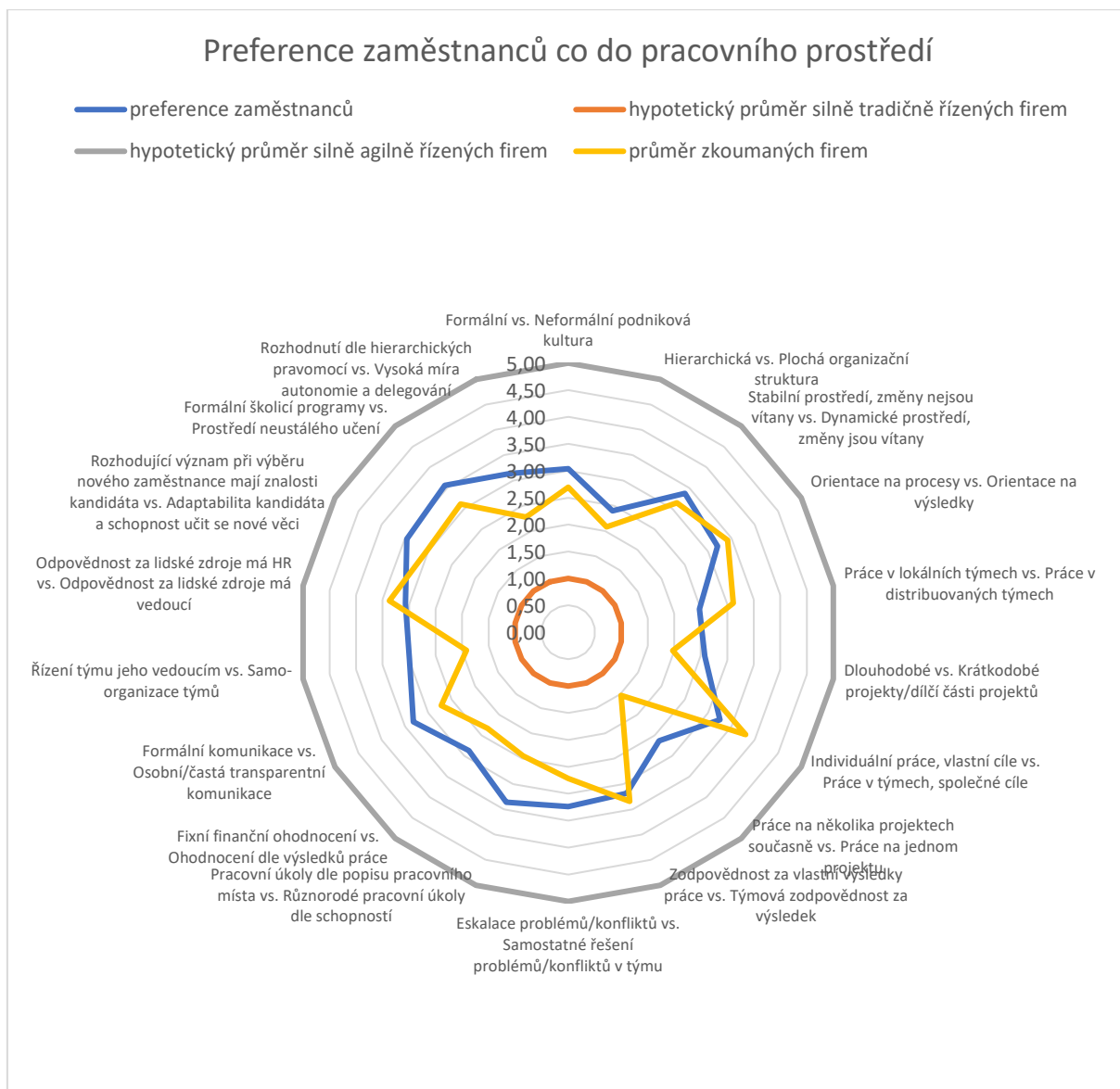


V další části dotazníku byl důraz kladen na prostředí firem. Cílem dvou příslušných otázek bylo zjistit:

- preference zaměstnanců co do pracovního prostředí (atributy tradičně versus agilně řízených firem) a
- míru pružnosti jednotlivých podnikových útvarů co do reakce na změny požadavků interních či externích zákazníků.

Zaměstnanci zkoumaných společností hodnotili preference atributů tradičně versus agilně řízených firem na Likertově škále od 1 do 5. Obdobně jako tomu bylo u předchozích průzkumů (průzkumu postojů generace Y k atributům agilně řízených organizací a průzkumných rozhovorů), klasifikace atributů na tradiční nebo agilní byla učiněna v návaznosti na analýzu odborné literatury (viz teoretická část předkládané disertační práce). Nosnými zdroji informací byly přitom Manifest agilního vývoje softwaru (2001), který definuje základní hodnoty a principy agilního řízení a Manifest pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017), který přenáší základní koncept do oblastí personálního řízení. Pro možnost srovnání se zaměstnanci a manažery zkoumaných podniků vyjadřovali ke stejným atributům. Znamka 1 znamenala, že zaměstnanec rozhodně preferuje atribut tradičně řízené organizace; známka 5 značila silnou preferenci protipólu, tj. atributu agilně řízené organizace; známka 3, jakožto střed dvou protipólů, byla volena v případě neutrálního postoje. Zaměstnanci ohodnotili svůj postoj k 18 protikladným atributům (např. formální vs. neformální podniková kultura, hierarchická vs. plochá organizační struktura, atd.). Pro každý z nich bylo spočítáno průměrné hodnocení 130 respondentů. Průměrné hodnocení <3 body značí preferenci tradičního atributu, kdežto průměrné hodnocení >3 body znamená preference směrem k agilnímu řízení.

Obrázek 23 ukazuje průměrné preference 130 respondentů co do pracovního prostředí. Do obrázku je zapracováno průměrné hodnocení skutečného prostředí zkoumaných podniků, které vzešlo z průzkumných rozhovorů (viz také Obr. 17). Hypotetický průměr silně tradičně řízených firem by se rovnal 1; oproti tomu, hypotetický průměr velice agilních organizací by se rovnal 5. Pro názornost a možnost srovnání obsahuje Obr. 23 všechny zmíněné průměry.



Obrázek 23: Preference respondentů co do pracovního prostředí  
 Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Analýza dat poukázala na to, že zaměstnanci zkoumaných firem dávají přednost 12 agilním atributům z celkem 18 hodnocených atributů (viz tmavě zelené hodnoty v Tab. 21, seřazeno dle nejvyššího průměrného hodnocení). Vzhledem k tomu, že průměrné hodnocení se pohybuje v rozpětí 3,04 až 3,56 body, tj. těsně nad středem protipólů, nejedná se o silné preference agilních způsobů řízení. Firmy ohodnotily celkem 8 atributů jako spíše agilně řízených (rozpětí 3,03 až 3,81 body). Sedm z nich koresponduje s preferencemi zaměstnanců (viz světlé zelené hodnoty v Tab. 21).

Kladný rozdíl průměrného hodnocení znamená, že by zaměstnanci preferovali větší míru agility u daného atributu. Největší kladné rozdíly (viz modré hodnoty v Tab. 21) byly zjištěny u těchto atributů:

- práce na jednom projektu ( $\Delta$  1,10),
- samo-organizace týmů ( $\Delta$  1,08),
- různorodé pracovní úkoly dle schopností ( $\Delta$  0,92 a zároveň průměrné hodnocení  $>3$ , tzn. preference ve prospěch agilních způsobu řízení).

Respondenti dále preferují agilní způsob řízení v oblasti vzdělávání a náboru zaměstnanců, komunikace a řešení konfliktů, dynamiky pracovního prostředí, autonomie a delegování a firemní kultury (průměrné hodnocení  $>3$  a kladný rozdíl).

Atributy s průměrným hodnocením  $>3$  a kladným rozdílem v preferencích zaměstnanců oproti skutečnému prostředí by měly být oblastí zájmu vedoucích pracovníků prosazujících agilní transformaci. Model přijetí vybraných atributů představený v kapitole 6.2. předkládané disertační práce vychází z takto hodnocených znaků agilně řízených organizací.

V případě záporného rozdílu průměrných hodnot se zaměstnanci uchylují spíše směrem k tradičnímu řízení, resp. méně agilního řízení, nežli je skutečné firemní prostředí dle názorů dotázaných manažerů. Tak zejména zaměstnanci dávají přednost spíše práci v lokálních týmech, avšak skutečně pracují spíše v distribuovaných týmech (viz červené hodnoty v Tab. 21).

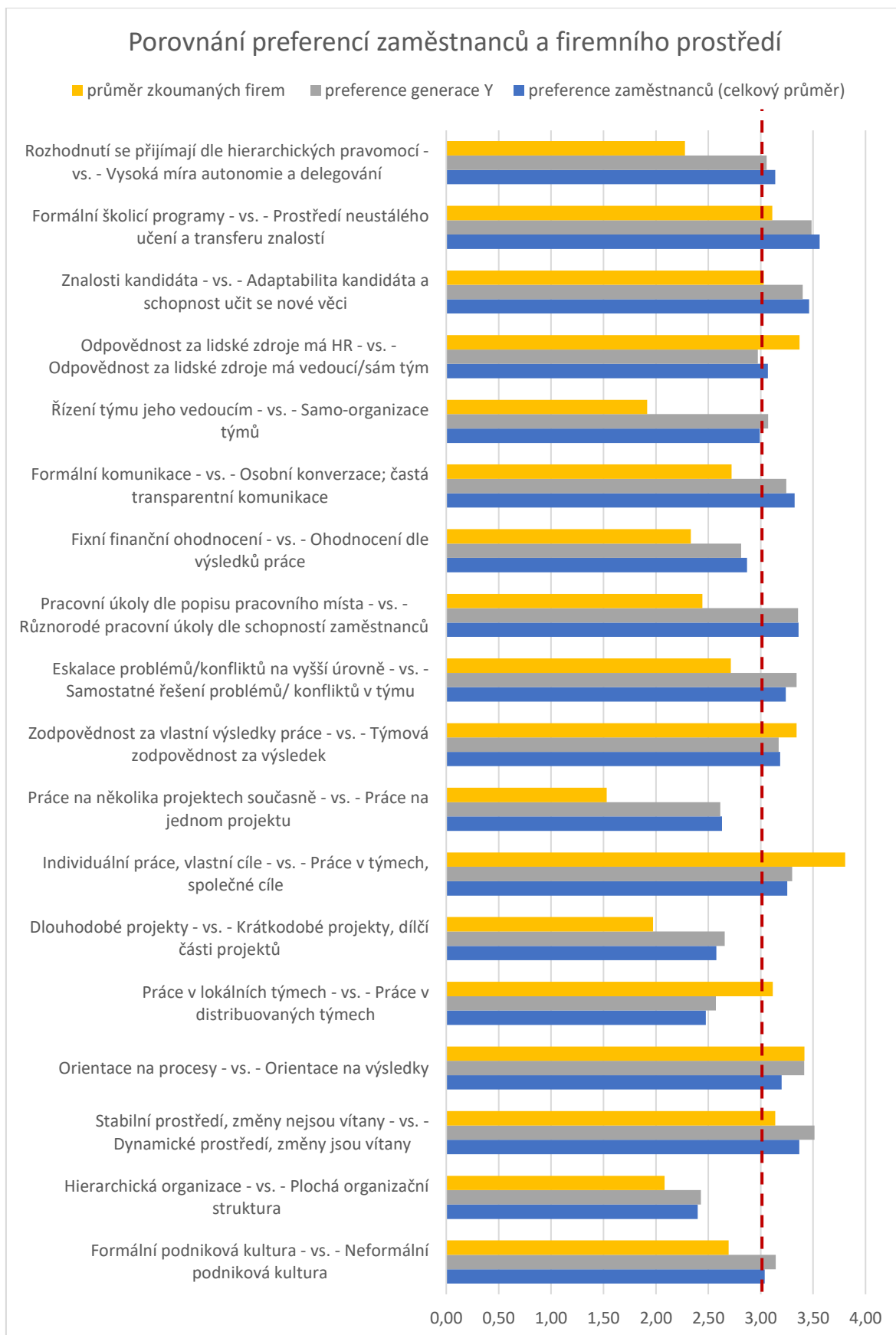
Tabulka 21: Porovnání preferencí zaměstnanců a skutečného prostředí firem

	Preference zaměstnanců (průměr)	Skutečné prostředí (průměr)	Rozdíl průměrného hodnocení
Formální školicí programy vs. Prostor pro neustálého učení	3,56	3,11	0,45
Rozhodující význam při výběru nového zaměstnance mají znalosti kandidáta vs. Adaptabilita kandidáta a schopnost učit se nové věci	3,46	3,03	0,43
Stabilní prostředí, změny nejsou vítány vs. Dynamické prostředí, změny jsou vítány	3,37	3,14	0,23
Pracovní úkoly dle popisu pracovního místa vs. Různorodé pracovní úkoly dle schopností	3,36	2,44	<b>0,92</b>
Formální komunikace vs. Osobní / častá transparentní komunikace	3,32	2,72	0,60
Individuální práce, vlastní cíle vs. Práce v týmech, společné cíle	3,25	3,81	<b>-0,55</b>

Eskalace problémů / konfliktů vs. Samostatné řešení problémů / konfliktů v týmu	3,24	2,71	0,52
Orientace na procesy vs. Orientace na výsledky	3,20	3,42	<b>-0,22</b>
Zodpovědnost za vlastní výsledky práce vs. Týmová zodpovědnost za výsledek	3,18	3,34	<b>-0,16</b>
Rozhodnutí dle hierarchických pravomocí vs. Vysoká míra autonomie a delegování	3,14	2,28	0,86
Odpovědnost za lidské zdroje má HR vs. Odpovědnost za lidské zdroje má vedoucí	3,07	3,37	<b>-0,30</b>
Formální vs. Neformální podniková kultura	3,04	2,69	0,34
Řízení týmu jeho vedoucím vs. Samo-organizace týmů	2,99	1,92	<b>1,08</b>
Fixní finanční ohodnocení vs. Ohodnocení dle výsledků práce	2,87	2,33	0,54
Práce na několika projektech současně vs. Práce na jednom projektu	2,63	1,53	<b>1,10</b>
Dlouhodobé vs. Krátkodobé projekty / dílčí části projektů	2,58	1,97	0,60
Práce v lokálních týmech vs. Práce v distribuovaných týmech	2,48	3,11	<b>-0,64</b>
Hierarchická vs. Plochá organizační struktura	2,40	2,08	0,32

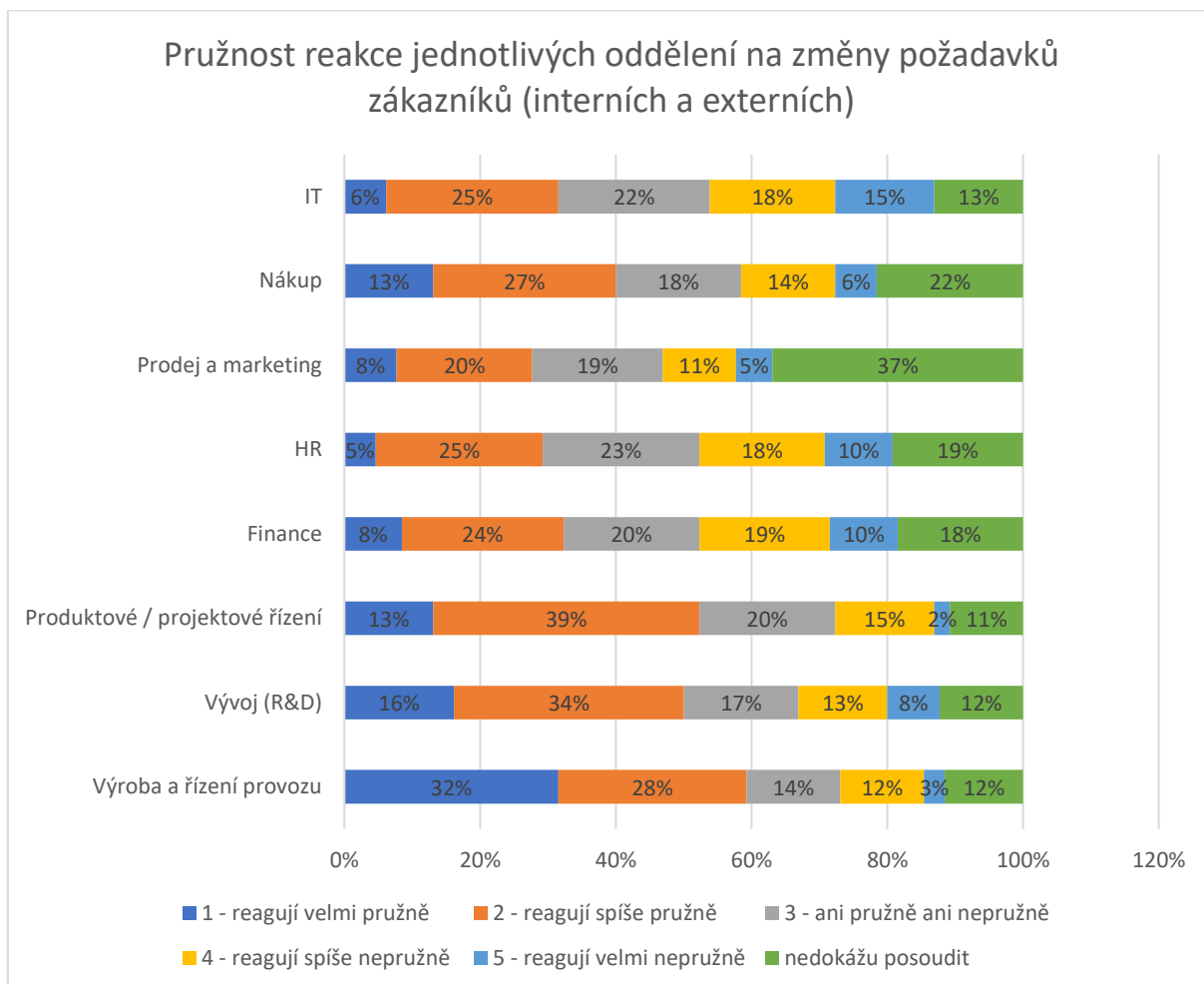
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Další úhel pohledu na preference zaměstnanců ve srovnání se skutečným firemním prostředím poskytuje Obr. 24. Zde se rovněž vychází z průměrného hodnocení jednotlivých atributů (<3 body značí hodnocení, resp. preferenci tradičního atributu, >3 body znamená hodnocení, resp. preferenci agilního atributu). Červená tečkovaná čára je pomyslnou hranicí mezi tradičním a agilním způsobem řízení. Pruhy za touto čarou znamenají průměrné hodnocení >3, tj. hodnocení ve prospěch agility. Srovnání zahrnuje pohled generace Y (70 respondentů z celkových 130). Mileniálové dávají nepatrně větší přednost neformální podnikové kultuře, dynamickému prostředí, ploché organizační struktuře, práci v distribuovaných týmech a společným cílům, krátkodobým projektům a orientaci na výsledky, samostatnému řešení problémů a samo-organizaci týmů.



Obrázek 24: Porovnání preferencí zaměstnanců a skutečného prostředí firem  
 Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Respondenti dále na Likertově škále od 1 do 5 hodnotili, do jaké míry jednotlivá firemní oddělení, resp. funkce, pružně reagují na změny požadavků interních a externích zákazníků. V případě velmi pružné reakce byla volena známka 1, v případě velmi nepružné reakce známka 5. V případě nedostatečných znalostí uváděli respondenti odpověď "nedokážu posoudit". Výsledek tohoto hodnocení je znázorněn na Obr. 25.



*Obrázek 25: Pružnost reakce jednotlivých oddělení na změny požadavků zákazníků*  
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Jak potvrdilo 34 ze 36 (94 %) průzkumných rozhovorů, firmy pružně reagují na změny požadavků ze strany zákazníka. Manažeři rovněž uváděli, že změny jsou akceptovány v předvýrobních fázích projektů. Jakmile je zahájena sériová výroba, realizace změn je komplikovaná a způsobuje dodatečné náklady, které jsou rozdělovány mezi výrobce a zákazníka podle toho, která strana změnu vyžádala. Pozoruhodným zjištěním je to, že oddělení výroby a řízení provozu bylo hodnoceno zaměstnanci jako nejpružnější. Respondenti vysvětlili, že k dosažení požadovaných výsledků využívají metodik štíhlé výroby. Výrobci dílů pro automobilový průmysl se zaměřují na odstranění všech druhů

plýtvání z procesů výroby, čímž se procesy stávají rychlejšími, flexibilními a schopnými uspokojit požadavky zákazníků. Jedná se o snahu celé organizace neustále se zlepšovat ve všech oblastech a setrvat v nastavených změnách. Sedmdesát osm procent dotázaných manažerů potvrdilo, že pracují v souladu s filosofií Lean, tj. štíhlé výroby. Automobilový průmysl využívá širokou škálu prostředků a postupů, které mají za cíl optimalizovat a stabilizovat výrobní proces při co nejnižších nákladech. Jak vyplynulo z průzkumných rozhovorů, dotázané firmy ve velké míře používají Kanban, zároveň usilují o standardizaci výrobních operací, vizualizaci pracoviště (metoda 5S<sup>3</sup>) a neustálé zlepšování (Kaizen). Využití štíhlých metodik vede respondenty k označení výroby jako nejflexibilnějšího oddělení. Nejedná se však o agilitu v právním slova smyslu.

Oddělení projektového či produktového řízení a výzkumu a vývoje (VaV) byla rovněž zařazena do pružně reagujících na změny požadavků zákazníků. Tato oddělení se nachází v úzkém kontaktu se zákazníkem v předvýrobních fázích projektů a jsou schopná flexibilně reagovat na nové podněty. V řadě případů se jedná o přírůstkový vývoj produktů a neustálé zlepšování jeho užitečných vlastností.

Nejméně pružně reagují na změny oddělení řízení lidských zdrojů a IT. Sekundární data (viz kapitola 3 předkládané disertační práce) potvrzují tento předpoklad co do oblasti HR, avšak řadí IT do agilně nejvyspělejších funkcí (Ambler, 2017; Leybourn, 2018; Digital.ai, 2021). Na rozdíl od vývojářských společností, může být nepružnost IT v automobilovém prostředí vysvětlena jednak zajištěním kybernetické bezpečnosti a jednak navázáním na informační systémy dodavatelů, které taktéž kladou vysoké nároky na ochranu počítačových sítí před hrozbami. Nesoulad hodnocení pružnosti souvisí tedy s největší pravděpodobností s odlišným charakterem projektů ve firmách vyvíjejících software a IT útvarech automobilových podniků.

Tab. 22 předkládá pořadí jednotlivých firemních oddělení podle pružnosti reakcí na změny požadavků interních a externích zákazníků. Odpovědi "reaguji velmi pružně" a "reaguji spíše pružně" jsou seskupena pro lepší porozumění výsledkům; analogický postup byl zvolen pro odpovědi "reaguji velmi nepružně" a "reaguji spíše nepružně". Data byla očištěna od varianty odpovědi "nedokážu posoudit".

---

<sup>3</sup> 5S znamená japonská slova: „Seiri“ – vytrždit, „Seiton“ – uspořádat, „Seiso“ – zářit (ve smyslu udržování pracovního prostředí v čistotě), „Seiketsu“ – standardizovat, „Shitsuke“ – udržovat (Marshettiwar & Sangode, 2018).

Tabulka 22: Pořadí jednotlivých oddělení podle pružnosti reakce na změny

Reagují velmi a spíše pružně		Reagují velmi a spíše nepružně	
Výroba a řízení provozu	67%	IT	38%
Produktové / projektové řízení	59%	Finance	36%
Výzkum a vývoj (VaV)	57%	HR	35%
Nákup	51%	Prodej a marketing	26%
Prodej a marketing	44%	Nákup	25%
Finance	40%	Výzkum a vývoj (VaV)	24%
IT	36%	Produktové / projektové řízení	19%
HR	36%	Výroba a řízení provozu	17%

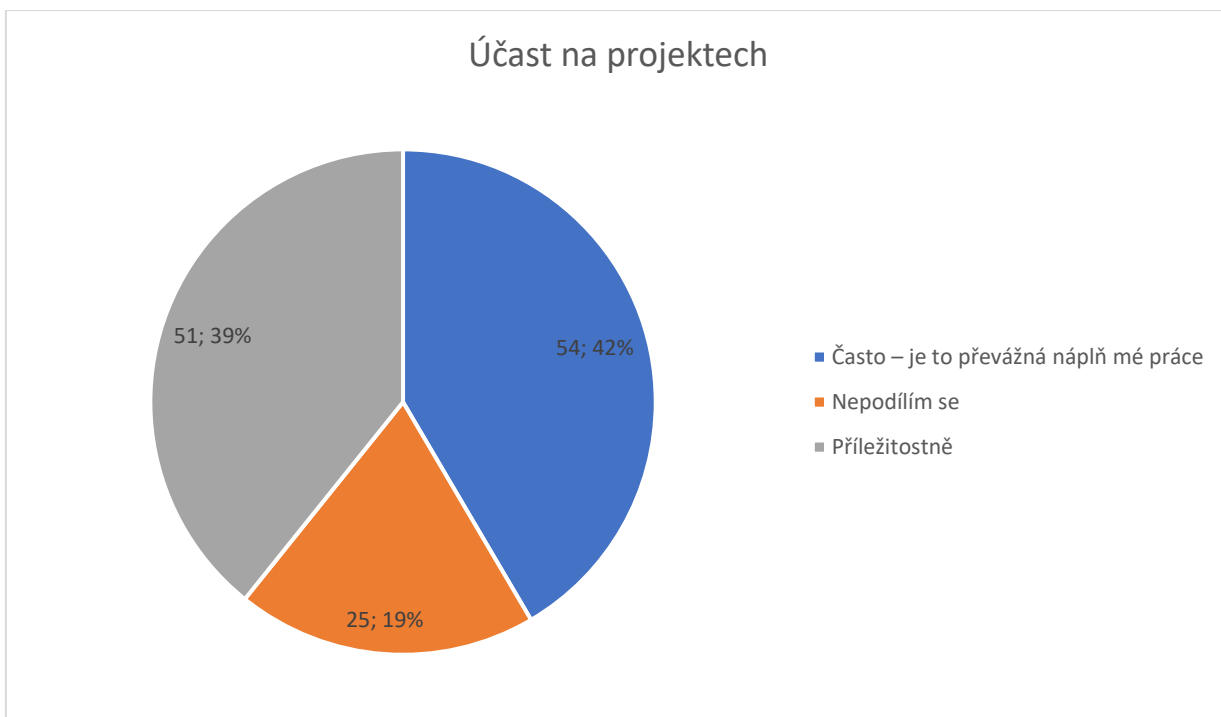
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Respondenti během průzkumných rozhovorů zdůraznili rigiditu personálních strategií a postupů, které často neodpovídají dynamickému vývoji trhu a potřebám interních zákazníků. Role HR v agilní transformaci je přitom nezastupitelná. Lidé a firemní kultura jsou klíčovými faktory úspěchu při zavádění nového způsobu myšlení napříč celou organizací, který musí přijmout všechny složky. Úlohou personalistů je přitom vytvoření inovativního prostředí, zvýšení angažovanosti zaměstnanců, budování důvěry a integrity, posílení kompetencí a vůdčí schopnosti v týmech. Řazení HR do nejméně pružných oddělení poskytuje prostor pro agilní transformaci, zejména s ohledem na preference a specifika nejčtenější pracovní generace Y.

Výsledky dotazníkového šetření dosud prezentované v kapitole 5.3 poskytly informace o preferencích zaměstnanců co do pracovního prostředí a pružnosti jednotlivých funkčních útvarů. Cílem dotazníkového šetření bylo rovněž zjistit míru znalostí, příp. použití agilních metodik oslovenými respondenty.

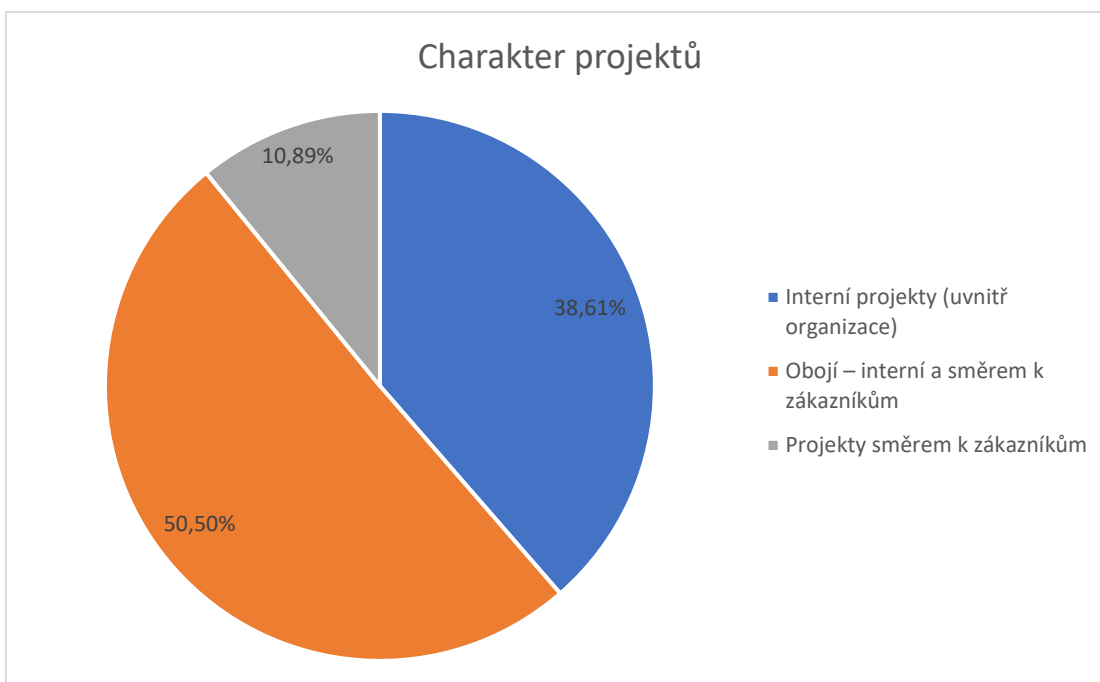
Zaměstnanci byli dotázáni, zda se podílí na řízení projektů, ať už interních či externích směrem k zákazníkům. Pro 42 % respondentů je řízení projektů hlavní náplní práce, 39 % je zapojováno příležitostně a 19 % se na řízení projektů nepodílí (viz Obr. 26). Vzhledem k tomu, že 105 zaměstnanců, resp. 81 % respondentů se s řízením projektů setkává, lze předpokládat, že mají určité znalosti v této oblasti.





Obrázek 26: Struktura respondentů z hlediska účasti na projektech  
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Polovina respondentů, kteří kladně odpověděli na předchozí otázku, se účastní jak interních projektů tak projektů směřem k zákazníkovi. Obr. 27 poskytuje strukturu respondentů z hlediska charakteru projektů, na nichž se podílejí.



Obrázek 27: Struktura respondentů z hlediska charakteru projektů  
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Průzkumné rozhovory se zástupci zkoumaných firem poukázaly na nízkou míru použití certifikovaných metodik projektového řízení (5 z 36 respondentů, neboli 14 %). To koresponduje i s výsledkem dotazníkového šetření, dle něhož certifikovanou metodiku používají pouze 4 % respondentů. Nejvíce se používá vlastní metodika zavedená ve firmě (75 %, resp. 56 % respondentů). Je pozoruhodné, že 15 % zaměstnanců nedokázalo odpovědět, ačkoli tvrdí, že se na řízení projektů podílí příležitostně, příp. jsou jejich hlavní náplní práce.

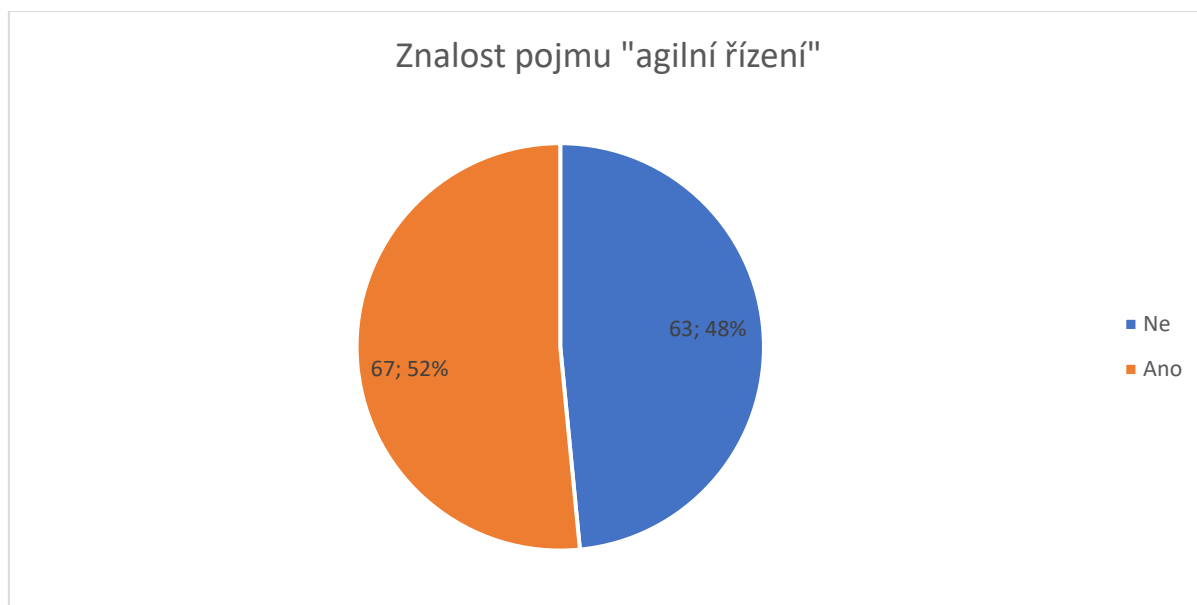
Tabulka 23: Míra použití metodik projektového řízení

Metodika projektového řízení	Respondenti průzkumných rozhovorů	Respondenti dotazníkového šetření
Certifikovaná	5	4
Metodika zavedená ve firmě (vlastní)	27	59
Žádná	4	26
Nedokážu odpovědět	0	16
<b>Celkem</b>	<b>36</b>	<b>105</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Stejně tak jako zástupci zkoumaných firem deklarují flexibilitu (94 %), jejich zaměstnanci uvádí, že na změny reagují pružně a dílčí části projektů předávají zákazníkovi pravidelně (76 % respondentů).

Nadpoloviční většina (52 %) respondentů zná pojem "agilní řízení" (viz Obr. 28).



Obrázek 28: Znalost pojmu „Agilní řízení“ (zaměstnanci)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

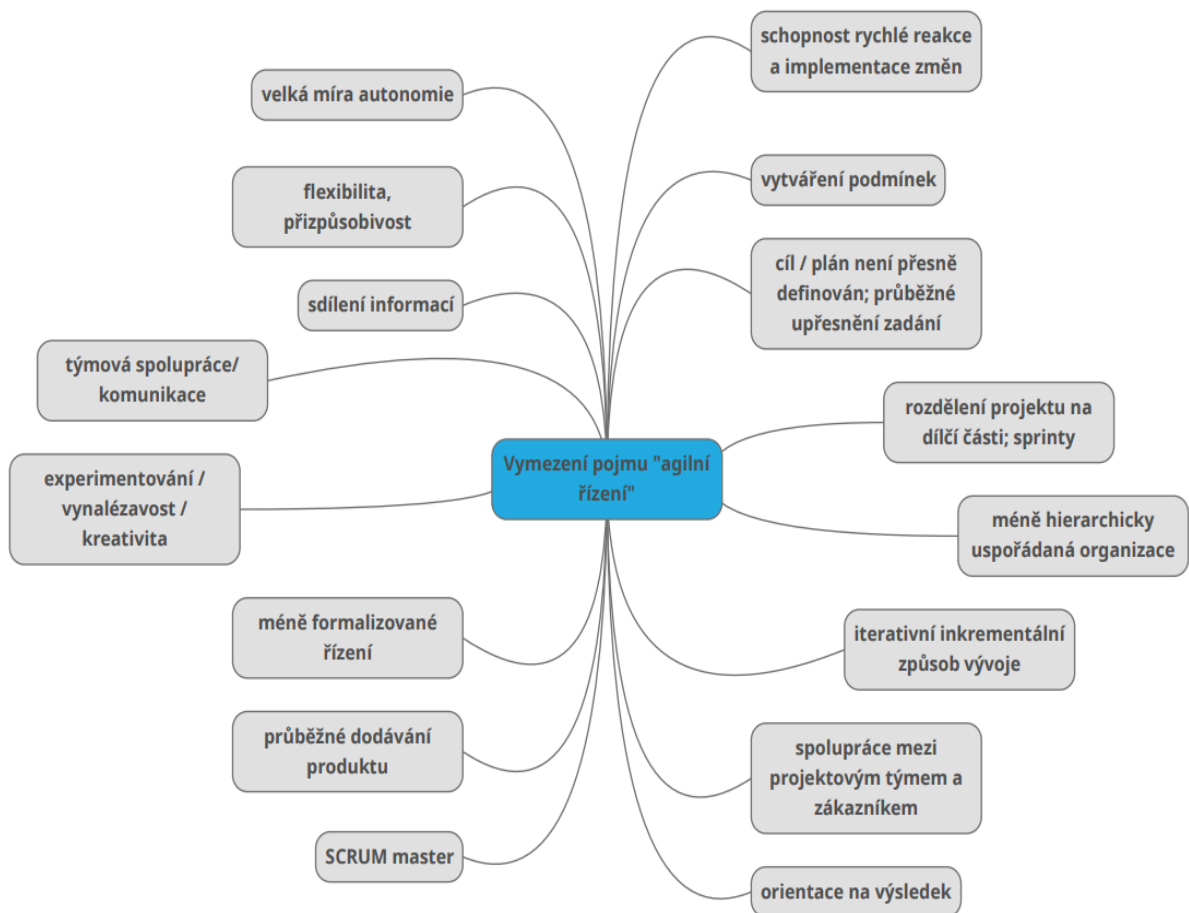
Respondenti, kteří kladně odpověděli na předchozí otázku, se s pojmem seznámili hlavně v zaměstnání (66 %), dále také při studiu (19 %), případně z odborné literatury (6 %) či z jiných zdrojů (9 %; např. od rodinných příslušníků či známých). Obr. 29 vyobrazuje zdroje znalosti respondentů o agilním způsobu řízení firem.



Obrázek 29: Zdroje znalostí respondentů o agilním řízení  
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

60 respondentů vysvětlilo pojem "agilní řízení" více či méně přesně. V odpovědích respondentů se nejčastěji objevily charakteristiky a pojmy, které jsou znázorněny na Obr. 30. Agilní řízení je jednoznačně spojováno s flexibilitou a schopností pružně reagovat na změny trhu či zákaznických požadavků. Řada respondentů jej považuje za efektivní způsob řízení. V několika málo případech zazněla i odborná terminologie (např. sprint, SCRUM master<sup>4</sup>, iterativní vývoj a inkrementální vývoj).

<sup>4</sup> Scrum master je facilitátor, který zajišťuje, že tým dodržuje rámec, hodnoty a postupy Scrum. Scrum Master podporuje komunikaci, odstraňuje překážky, usnadňuje různé schůzky, koučuje tým v oblasti sebeorganizace a křížové funkčnosti, stará se o nové členy týmu, školí je v agilních principech a praktikách atd. (Ereiz, 2019)



Obrázek 30: Vymezení pojmu „agilní řízení“ dle respondentů  
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Jak ukázal Obr. 28, znalost pojmu "agilní řízení" konstatovalo 67, neboli 52 % respondentů. Agilní metodiky však prakticky neaplikuje 33 % z nich. Překvapivě téměř stejný počet respondentů (31 %) uvedl, že agilní řízení uplatňuje pět a více let. Mezi začínající uživatele se řadí 12 % respondentů a dvojnásobný počet používá agilní metodiky od 1 do 5 let (viz Tab. 24).

Tabulka 24: Doba použití agilních metodik

Doba použití agilních metodik	Počet respondentů	% respondentů
Nepraktikují	22	33%
< 1 rok	8	12%
1-2 roky	10	15%
3-5 let	6	9%
5+ let	21	31%
<b>Celkem</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Pokud jde o míru znalostí agilních metodik řízení, aktivní uživatelé (45 respondentů) ji hodnotili následovně:

- pouze teoretické povědomí - 6 zaměstnanců,
- začátečník ve smyslu praktického použití - 22 zaměstnanců,
- středně pokročilá úroveň znalostí - 14 respondentů
- vysoká úroveň kompetencí - 3 respondenti.

V rámci průzkumných rozhovorů žádná z firem neuvedla vysokou úroveň kompetencí v oblasti agilního řízení. Podobně vysokou mírou odbornosti v této oblasti se pochlubili pouze tři zaměstnanci (7 % z celkového počtu aktivních uživatelů, resp. 4 % z těch, kteří pojem znají).

Agilní metodiky řízení nejsou aplikovány plošně, a to ani v případě delší doby jejich použití (viz. Tab. 25). Zaměstnanci, kteří aplikují agilní metodiky již po dobu 5 a více let, řídí takto 54 % svých projektů. Hojnou většinu (76 – 100 %) projektů řídí agilně 28 % respondentů. Více než třetina (36 %) zaměstnanců aplikuje agilní metodiky na 1 - 25 % projektů a stejný počet respondentů na 26 - 75% projektů.

Tabulka 25: Procento projektů řízených agilním způsobem

% projektů řízených agilně	Doba použití agilních metodik				Celkem
	< 1 rok	1-2 roky	3-5 let	5+ let	
1 – 25%	10%	13%	3%	10%	36%
26 – 50%	0%	3%	5%	13%	21%
51 – 75%	5%	0%	0%	10%	15%
76 – 100%	0%	5%	3%	21%	28%
Celkem	15%	21%	10%	54%	100%

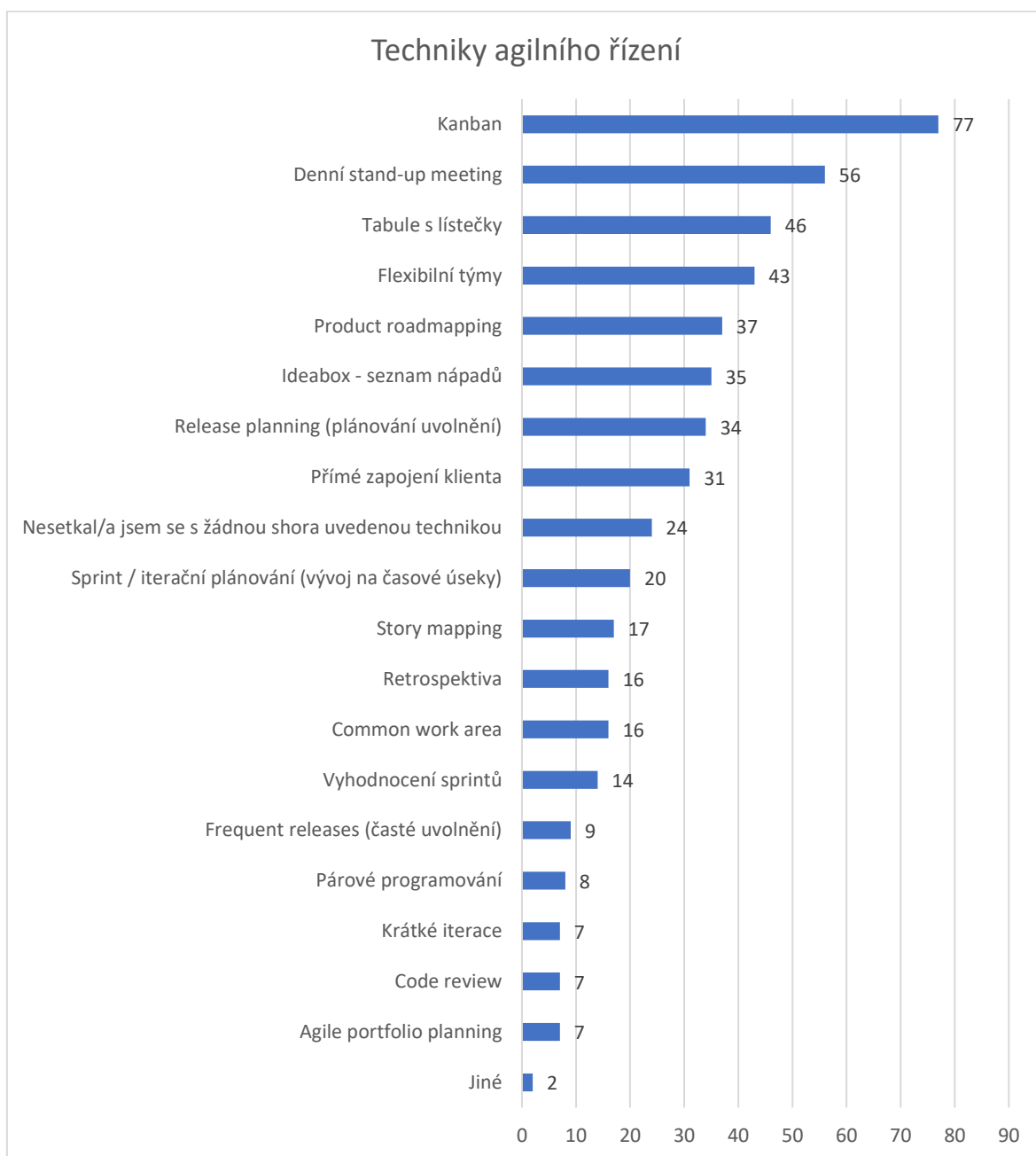
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Z hlediska aplikovaných technik agilního řízení, respondenti nejčastěji zmiňovali tyto:

- Lean
- Kanban
- Iterativní vývoj
- Scrum
- Vývoj řízený užitnými vlastnostmi.

Respondentům byl rovněž předložen výčet nástrojů a technik agilního řízení k posouzení, zda se s některou z nich setkali v zaměstnání (na rozdíl od předchozí otázky

je nemuseli aktivně využívat). Jednoznačně nejčastěji zmiňovanou technikou je Kanban. Obr. 31 poskytuje přehled nástrojů a technik agilního řízení s nimiž se zaměstnanci setkávají v práci (seřazeno dle frekvence výskytu odpovědí).

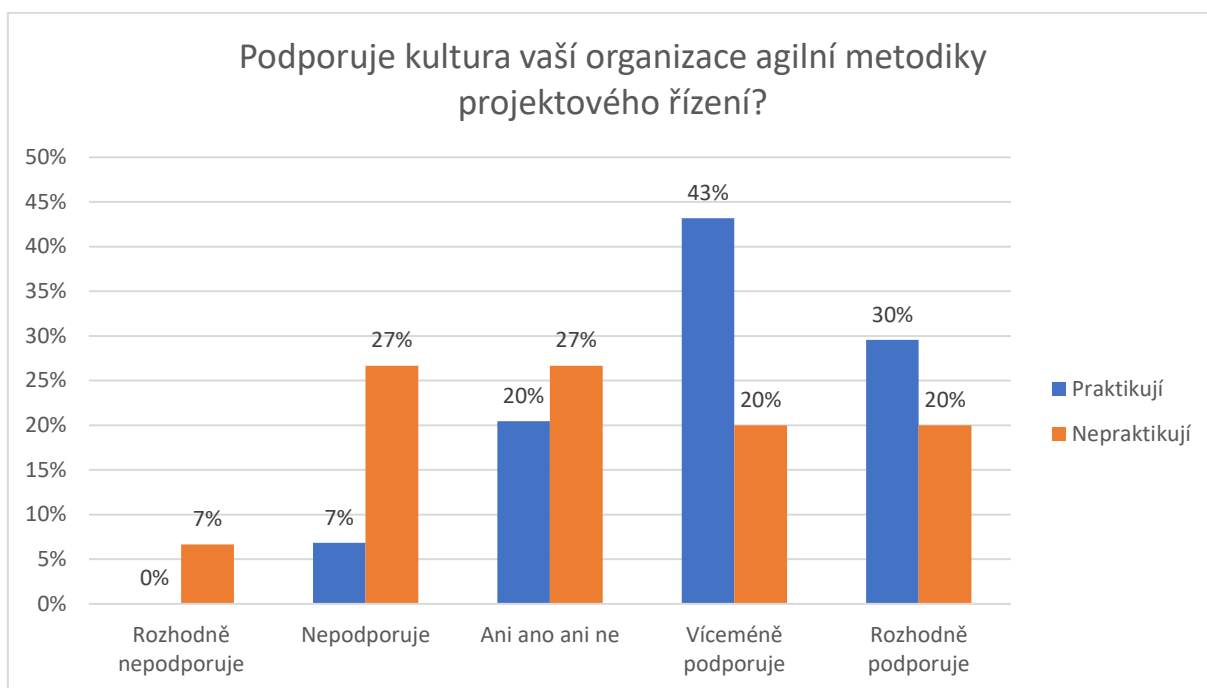


Obrázek 31: Nástroje a techniky agilního řízení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Lindvall et al. (2002) vymezili tři nejdůležitější faktory, které vedou k úspěšnému přijetí agilního přístupu: kultura, lidé a komunikace. Zaměstnancům byla položena otázka, zda, dle jejich názoru, kultura jejich organizace podporuje agilní řízení. Data umožnila se na tuto otázku podívat ze dvou úhlů pohledu: z hlediska respondentů, kteří pojem "agilní

řízení" znají, ale prakticky metodiky nepoužívají, a z hlediska aktivních uživatelů. Jak ukazuje Obr. 32 více aktivních uživatelů tvrdí, že kultura jejich organizací víceméně podporuje nebo rozhodně podporuje agilní řízení.

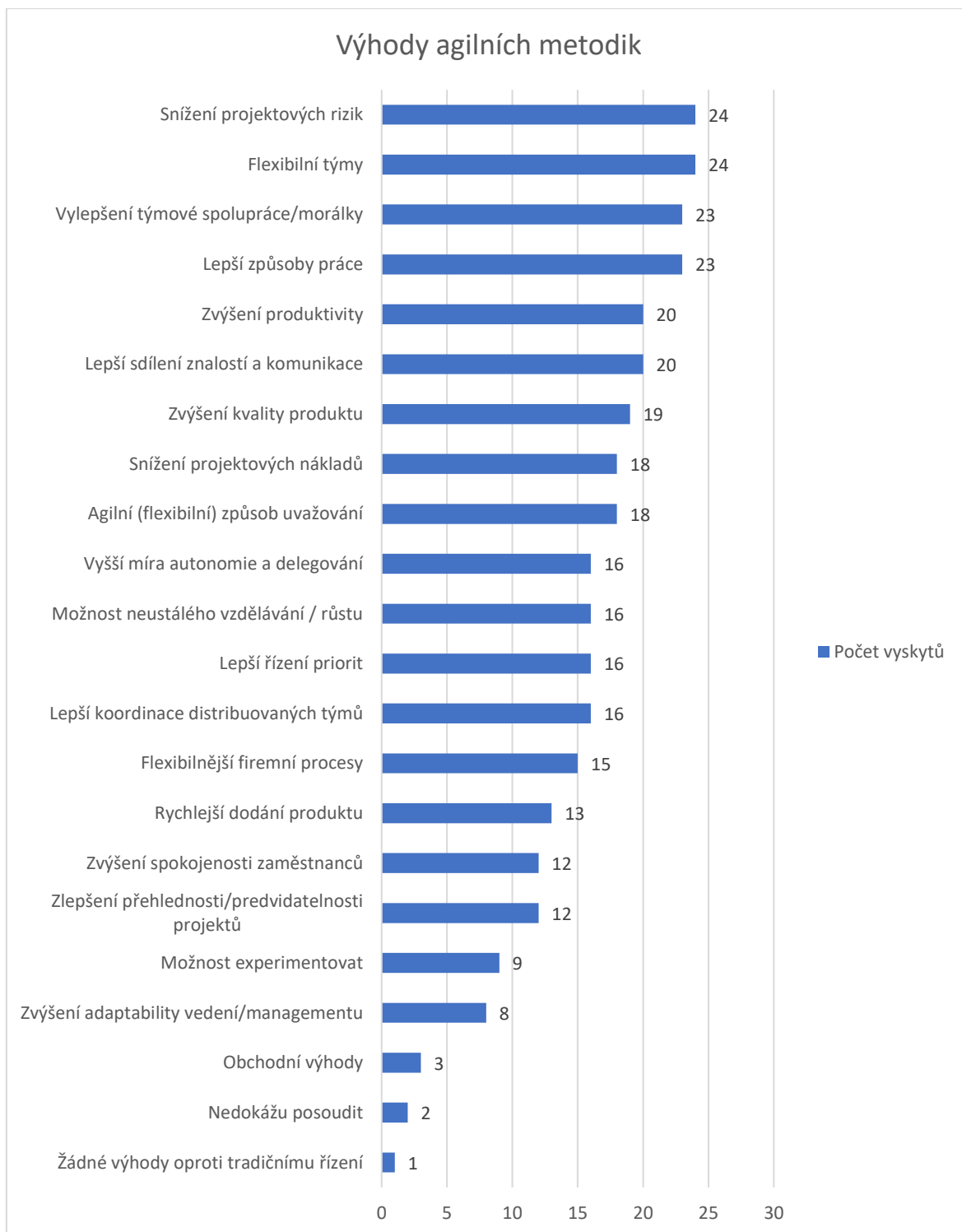


Obrázek 32: Organizační podpora agilního řízení  
Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

Respondentům byla rovněž položena otázka, v čem vidí výhody agilních metodik řízení. Obr. 33 představuje široké spektrum odpovědí aktivních uživatelů. Pozoruhodným zjištěním je to, že se čtyři z šesti nejčastěji uváděných výhod týkají práce se lidmi:

- flexibilita týmů,
- lepší způsoby práce,
- vylepšení týmové spolupráce a morálky,
- lepší sdílení znalostí a komunikace.

Pouze jeden respondent nevidí v agilních metodikách žádné výhody oproti tradičním způsobům řízení.



*Obrázek 33: Výhody agilních metodik z hlediska aktivních uživatelů*  
 Zdroj: Vlastní zpracování, 2022



## 6. Agilní transformace

Primární výzkum poukázal na nízkou úroveň agilní vyspělosti automobilových podniků v Libereckém a Středočeském kraji České republiky. Žádná z dotázaných firem nehodnotila míru kompetencí v oblasti agilního řízení na vysoké úrovni. Pouze jeden respondent považuje agilní transformaci za naléhavou strategickou prioritu. Míra znalostí, resp. použití agilních metodik řízení se liší podle jednotlivých funkčních útvarů (viz Obr. 16). Vysoká míra kompetencí byla v ojedinělých případech zmiňována u IT, prodeje a marketingu, projektového či produktového řízení, vývoje nebo výroby a řízení provozu. Většinou však organizační útvary buď nemají žádné znalosti, nebo mají pouze teoretické povědomí o agilních metodikách. Zároveň výrobci originálního vybavení automobilů usilují o větší flexibilitu a rychlejší reakci na požadavky trhu a zákazníků pro dosažení konkurenceschopnosti na trhu. Primární výzkum rovněž odhalil preference generace Y co do pracovního prostředí. Ti v řadě případů tíhnou k zásadám agilně řízených organizací (viz Obr. 23), kdežto pro většinu dotázaných firem jsou charakteristické rysy tradičně řízených organizací. Změny lze dosáhnout implementací agilních metodik, které se zaměřují na vývoj produktu krok za krokem v přírůstkových fázích a usnadňují zvládání změn v nejistých časech.

Kapitola 6.1. poskytuje obecná doporučení pro úspěšnou implementaci agilních metodik řízení v návaznosti na literární rešerši a analýzu sekundárních dat. Kapitola 6.2. formuluje model přijetí vybraných principů agilního řízení v prostředí automobilových podniků v Libereckém a Středočeském kraji ČR s ohledem na pracovní preference generace Y. Konstrukce modelu vychází z výsledků primárního výzkumu, jež je základem předkládané disertační práce.

### 6.1. Obecná doporučení pro přijetí obchodní agility

Mnoho organizací usiluje o přijetí agilních procesů, aby byly schopné využít řady výhod, které nabízí tento způsob řízení. Tyto výhody mimo jiné umožňují a poskytují rychlejší návratnost investic, lepší kvalitu produktu a vyšší spokojenost zákazníků. Agilní transformace je komplexní proces doprovázený systematickým řízením změn. Aby organizace úspěšně realizovala agilní transformaci, musí začít s implementací základů – lean, scrum a kanban (KPMG, 2019). Scrum a kanban jsou agilní metodiky, při kterých se podrobně popisují všechny druhy činností nebo úkolů, které je třeba udělat. Obě metodiky poskytují vhled do stavu a postupu práce. Scrum je agilní rámec pro řízení projektů kde je

práce definována pro každou iteraci označovanou jako sprint. Scrum týmy se často soustředí a dodávají hotový produkt a mají jasně definované role jako např. vlastník produktu nebo scrum master. Kanban se zaměřuje na vizualizaci práce, omezení rozpracovaných úkolů a zajištění toho, aby práce neustále plynula. Na rozdíl od scrumu, týmy nepracují v intervalech, ale snaží se omezit čas, který stojí dokončení úkolů. Tab. 26 poskytuje doporučení co do použití základních agilních metodik scrum a kanban a zároveň poukazuje na jejich odlišnosti.

Tabulka 26: Doporučení co do použití základních agilních metodik scrum a kanban

Scrum	Kanban
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozdělení práce na seznam malých, konkrétních dodávek; seřazení seznamu podle priorit a odhadnutí relativního úsilí každé položky.</li> <li>▪ Rozdělení času do krátkých iterací s pevnou délkou (obvykle 1 – 4 týdny).</li> <li>▪ Optimalizace plánu uvolnění produktu a aktualizace priorit ve spolupráci se zákazníkem na základě postřehů získaných kontrolou uvolnění po každé iteraci.</li> <li>▪ Optimalizace procesu formou retrospektivy (zpětná reflexe úspěchů a neúspěchů) po každé iteraci.</li> </ul>	<p>Vizualizace pracovního postupu: rozdělte práci na části, napište každou položku na kartu a připevněte jej na zeď, použijte pojmenované sloupce pro ilustraci, kde se každá položka nachází v pracovním postupu.</p> <p>Omezení rozpracovaných úkolů: přiřadte explicitní limity, kolik položek může být zpracováno v každém pracovním postupu.</p> <p>Měření průběžných časů (průměrný čas pro dokončení jedné položky), optimalizujte proces, aby byl dodací čas co nejkratší a co nejvíce předvídatelný.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle KPMG, 2019

Aplikace metod a nástrojů je poměrně snadná část transformace jednoduše proto, že je poučná, týmy se ji mohou snadno naučit a snadno aplikovat. Ukazuje také potřebu řádného porozumění hodnotám a principům a podněcuje neustálé zlepšování. Je však důležité si uvědomit, že agilní transformace není čistě instrumentální.

Lindvall et al. (2002) řadí mezi nejdůležitější faktory, které vedou k úspěšnému přijetí agilního přístupu, kulturu, lidi a komunikaci.

Výzkumy ukazují, že problémy s lidskou dimenzí změny jsou nejčastěji uváděným důvodem neúspěchu projektů (Goyal & Patwardhan, 2018). Efektivní řízení změn se zaměstnanci je proto jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu. Osolase et. al. (2022) vysvětluje, že efektivní řízení lidské dimenze změny vyžaduje úspěšné zvládnutí pěti klíčových cílů, které tvoří základ modelu ADKAR:

1. uvědomění potřeby změny (angl. – awareness),
2. touhu zúčastnit se a podpořit změnu (angl. – desire),
3. znalost, jak změna vypadá (angl. – knowledge),
4. schopnost implementovat změnu na každodenní bázi (angl. – ability),
5. posílení, aby byla změna zachována (angl. – reinforcement).

Další všeobecná doporučení pro zavádění agilních metodik vyplývají z literární rešerše (viz kapitola 2) a analýzy obav respondentů průzkumných rozhovorů. Jedná se zejména o následující:

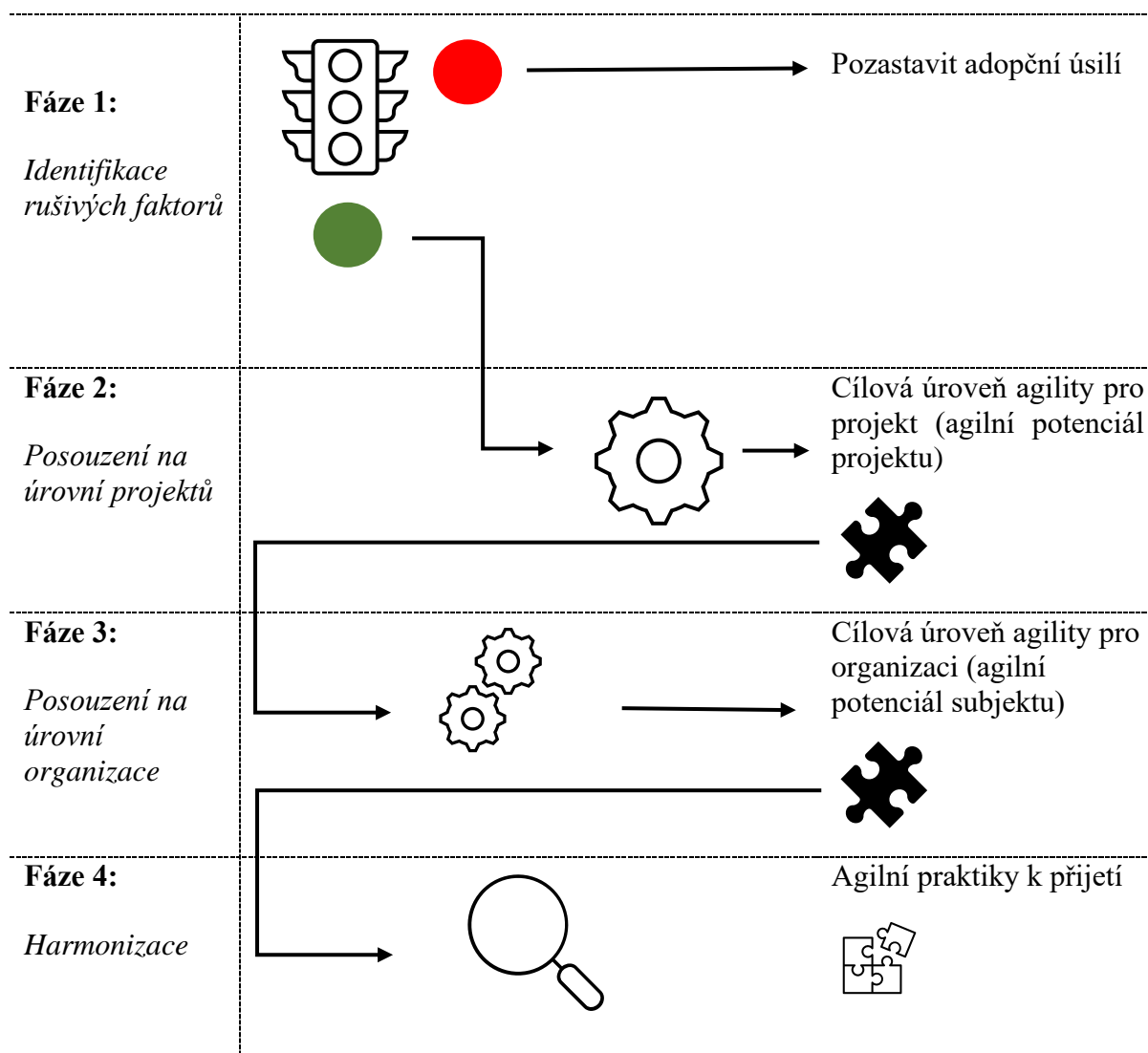
- držet se principů definovaných Agilním manifestem,
- využívat agilní metodiky pro projekty vhodného charakteru<sup>5</sup>,
- sestavovat tým ze zkušených a motivovaných pracovníků s vysokou mírou znalosti,
- udržovat těsnou komunikaci se zákazníkem,
- zaměřovat se na finální produkt,
- vyvíjet v krátkých cyklech,
- podporovat experimentování a nebát se chyb,
- sloužit a pomáhat,
- vytvářet prostředí neustálého učení se a transferu znalosti.

Sidky et. al. (2007) představili strukturovaný proces, který vede organizace k přijetí agilních praktik, tzv. adopční rámec agility. Rámec se skládá ze dvou složek: agilního indexu a čtyř-fázového procesu, které společně pomáhají adopčnímu úsilí v organizacích. Agilní index se používá k identifikaci agilního potenciálu projektů a organizací (tj. míry, do jaké může tento subjekt přijmout agilní postupy). Agilní potenciál projektu nebo organizace je vyjádřen nejvyšší z pěti možných agilních úrovní. Dosažení určité úrovně symbolizuje, že projekt nebo organizace realizovala a přijala základní prvky (principy, praktiky, koncepty) potřebné k vytvoření určitého stupně agilní efektivity. Čtyř-stupňový proces na druhé straně slouží k určení, zda jsou organizace připraveny na přijetí agilních metodik, a s ohledem na svůj potenciál, jaký soubor agilních postupů může a měl by být zaveden.

---

<sup>5</sup> Agilní metodiky jsou vhodnější v případech inovativních projektů, kdy chybí přesné zadání, dá se očekávat velké množství projektových změn, tudíž není možné předem odhadnout časovou a finanční náročnost projektů (viz kapitola 2).

Obrázek 34 znázorňuje různé součásti rámce a vztahy mezi nimi.



Obrázek 34: Adopční rámec agility

Zdroj: vlastní zpracování dle Sidky et. al., 2007

Čtyři fáze adopčního rámce jsou (Sidky et. al., 2007):

- I. **Fáze 1: Identifikace rušivých faktorů.** Cílem je zjistit přítomnost jakýchkoli okolností, které mohou zabránit úspěšnému adopčnímu procesu; jedná se o detailní analýzu projektových rizik.
- II. **Fáze 2: Hodnocení úrovně projektu.** Používá se agilní index pro určení cílové úrovně agility pro konkrétní projekt.
- III. **Fáze 3: Posouzení organizační připravenosti.** Agilní index slouží k posouzení, do jaké míry může organizace dosáhnout cílové úrovně agility určené pro projekt.

IV. **Fáze 4: Harmonizace.** Určuje konečnou sadu agilních postupů, které mají být přijaty sladěním cílové agilní úrovně pro projekt (z druhé fáze) s připravenosti organizace (z třetí fáze).

Adopční rámec agility není závislý na žádné konkrétní agilní metodě nebo stylu a může sloužit organizacím jako strukturovaný a opakovatelný přístup na jejich cestě k přijetí agility.

Agilita se týká neustálé připravenosti týmu tvořit, přijímat změny a učit se z nich a zároveň přispívat k hodnotě pro zákazníka. To představuje koncepční odklon od striktního dodržování plánu a místo toho se zaměřuje na posílení samostatně organizovaných týmů. Empirické studie však ukázaly, že přijetí agilních metodik se odehrává mnoha různými a často neefektivními způsoby, což vytváří rizika a výzvy, které jsou stále nedostatečně pochopeny (Ciriello et. al., 2022).

Každá agilní transformace čelí svým vlastním výzvám. Organizace však poukazují na společné problémy spojené se stylem vedení, nedostatkem podpory či nevhodným designem organizace (Business Agility Institute, 2018). Tabulka 27 přináší obecná doporučení pro ty, kteří mají ambice přejít na agilní způsob práce.

Tabulka 27: Doporučení pro úspěšné přijetí obchodní agility

Výzvy	Doporučení pro překonání
Tradiční styl vedení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propagujte nové styly vedení a chování, které jsou v souladu s cíli organizace pro transformaci;</li> <li>▪ Vzdělávejte vedoucí pracovníky v oblasti servant leadership (viz kapitola 2.3.)</li> </ul>
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podporujte osobní komunikaci uvnitř a vně týmu;</li> <li>▪ Zajistěte transparentnost rozhodování;</li> <li>▪ Komunikujte přesné výsledky transformace.</li> </ul>
Nedostatečná podpora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Předvídejte a tvořte rozpočet pro víceletou agilní transformaci;</li> <li>▪ Komunikujte, co pro organizaci znamená obchodní agilita;</li> <li>▪ Vedení musí poskytovat strategický směr.</li> </ul>
Stanovení vize a zmocnění týmů	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mějte transparentní proces pro nastavení a sdělení vize obchodní agility celé organizaci;</li> <li>▪ Podporujte týmy a ujistěte se, že jsou vybaveny k dosažení svých cílů, ale také důvěřujte jejich realizaci;</li> <li>▪ Zaměřte se na společnou práci.</li> </ul>
Způsob myšlení "řídít a kontrolovat" a organizační kultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poskytujte koučování a mentoring v oblasti agilního myšlení spojeného s růstem, tržním experimentováním,</li> </ul>

	<p>psychologickou bezpečností a neustálým poskytováním hodnoty;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Změňte klíčové ukazatele výkonnosti organizace (KPI) za účelem podpory agility;</li> <li>▪ Podporujte transparentnost a zaměřte se na spolupráci.</li> </ul>
Nedostatečné přijetí	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poukazujte na plné nasazení vedení;</li> <li>▪ Identifikujte a vyřešte úskalí, abyste získali brzká vítězství a přijetí týmů;</li> <li>▪ Pokračujte v investicích do transformačního týmu a zlepšovacích iniciativách, abyste získali trvalé výhody po počátečních výhrách;</li> <li>▪ Určete lokální šampiony agility v každém týmu;</li> <li>▪ Nespojujte cíle co do snížení počtu zaměstnanců s agilní transformací.</li> </ul>
Nevhodný design organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Přizpůsobte strukturu organizace obchodním výsledkům;</li> <li>▪ Omezte předávání v různých časových pásmech a zeměpisných oblastech;</li> <li>▪ Pokud je to možné, zajistěte, aby celý tok hodnot pro zákazníka byl obsažen v jediném týmu;</li> <li>▪ Prosazujte zásadu „cíl nad procesem“;</li> <li>▪ Zaveďte společné způsoby práce a zvýšte týmovou odpovědnost za obchodní výsledky.</li> </ul>
Podpůrné útvary	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměřte dostatečné transformační úsilí na podpůrné útvary (HR, Finance, Compliance);</li> <li>▪ Minimalizujte procesy, které posilují organizační bariéry a snižují kolektivní odpovědnost.</li> </ul>
Komplexita agilní transformace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Začněte s implementací základů – Lean, Scrum a Kanban;</li> <li>▪ Zvažte implementaci řízení hodnotového toku.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle KPMG, 2019; Leybourn, 2018; Cearns et al., 2020; Digital.ai, 2020

Shora uvedená doporučení řeší většinu obav dotázaných společností ohledně zavádění agilních metodik. To může sloužit jako dobrý návod pro firmy vyvíjející agilní rámce, které zachycují jejich provozní modely.

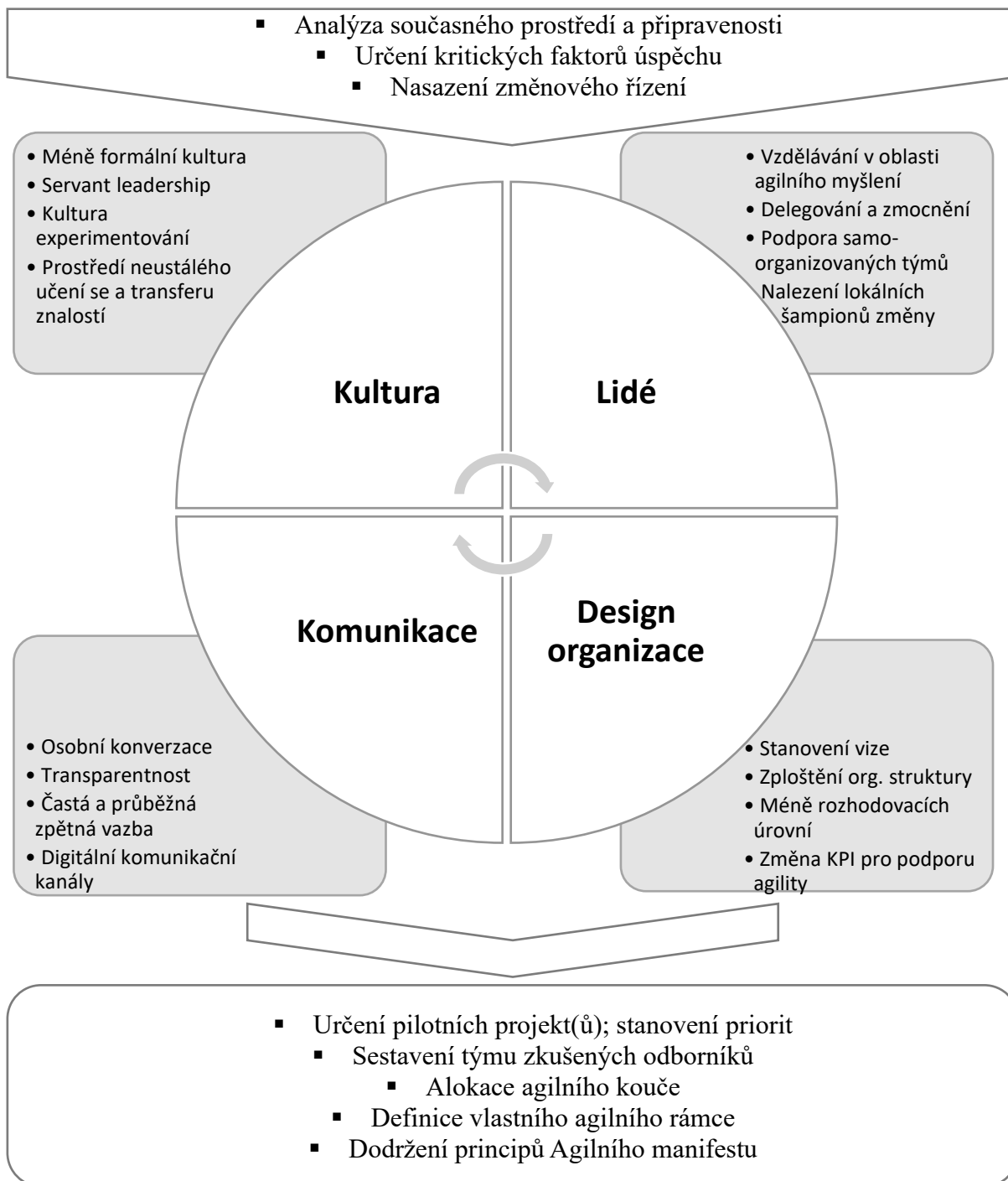
## 6.2. Model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací

V předchozích kapitolách předkládané disertační práce byly zmapovány znalosti a rozsah použití agilních metodik řízení ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky, čímž došlo k naplnění DC2. Dotazníkové šetření odhalilo preference zaměstnanců zkoumaných podniků ve vztahu k atributům agilně řízených organizací (DC3). Primární výzkum potvrdil podobnost co do spíše nízkého rozsahu použití agilních praktik na úrovni dotázaných firem a jednotlivců. Nadpoloviční

většina respondentů, jak průzkumných rozhovorů, tak kvantitativního výzkumu však má teoretické povědomí o agilních způsobech řízení. Nadto, jak vyplývá z Tab. 21, Obr. 23, Obr. 24 aj., zaměstnanci v řadě případů upřednostňují atributy agilně řízeného prostředí. Porovnáním míry uplatnění principů a metodik agilního řízení u vybraných výrobců automobilového vybavení a pracovních preferencí generace Y došlo ke splnění DC4.

Kapitola 6.2. si pokládá za cíl navrhnout model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací ve zkoumaných automobilových podnicích Libereckého a Středočeského kraje s ohledem na preference mileniálů. Model byl následně předložen několika odborníkům z podnikové praxe k ověření uplatnitelnosti a případných kladných přínosů. Vyjádření odborníků jsou součástí kapitoly 6.3.

Obrázek 35 demonstruje obecný postup přijetí agilních metodik. Postup byl vytvořen autorkou předkládané disertační práce v návaznosti na kritickou rešerši mnohočetných literárních zdrojů, analýzy sekundárních dat (např. obavy ze zavedení agilních metodik, největší úskalí apod.) a s přihlédnutím k diskuzím s profesionály v oblasti projektového řízení, kteří mají rozsáhlé teoretické vědomosti a praktické zkušenosti s agilní transformací. Navržený postup může sloužit jako základní vodítko k zohlednění klíčových aspektů agilní transformace, jako jsou například lidé, komunikace, kultura a design organizace. Postup je však jednou ze základních složek, druhou je agilní kouč který ví, jak postup efektivně aplikovat (Sidky et. al., 2007). Akademická literatura uvádí některé studie, podle kterých je agilní kouč najímán, aby pomohl společnostem hladce přijmout agilní metody. Posláním agilního kouče je zajistit růst produktivity agilního týmu. Kromě toho je úkolem kouče vzdělávat, usnadňovat, podporovat, všítat si a poskytovat zpětnou vazbu týmům (Stray et. al., 2020). Scrum Alliance (2020) uvádí očekávání od svých certifikovaných koučů jako jednotlivců, kteří mají pokoru, jsou kreativní, vynalézaví a schopní řešit problémy.



Obrázek 35: Postup přijetí agilních metodik  
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Úspěšná implementace agilních praktik v jedné společnosti nemusí nutně znamenat hladké přijetí v jiném podniku. Analýza současného prostředí a připravenosti podniku k agilní transformaci je proto nezbytným krokem před samotnou realizací změny. Pro lepší pochopení aktuální situace a předpokladů pro zavedení agilních metodik u vybraných výrobců automobilového vybavení byly v rámci průzkumných rozhovorů projednávány zejména následující otázky:



- *Používáte vlastní či certifikovanou metodiku projektového řízení?*

Firma, která nepoužívá žádnou metodiku a řídí projekty ad hoc, bude s největší pravděpodobností obtížněji zavádět agilní postupy.
- *Jaké nástroje / techniky projektového řízení používáte ve vaší firmě?*

Jak vychází z obecných doporučení pro přijetí obchodní agility (viz kapitola 6.1), aby organizace úspěšně realizovala agilní transformaci, musí začít s implementací základů, tj. lean, scrum a kanban. Zkušenosti zkoumaných firem s použitím nástrojů štihlé výroby jsou dobrým předpokladem pro začátek agilní změny.
- *Jak byste ohodnotili míru znalostí agilních přístupů ve vaší firmě? Do jaké míry jednotlivá oddělení / funkce využívají agilní principy a přístupy?*

Je nutné objektivně zhodnotit výchozí stav podniku. Jednotlivé funkční útvary mohou mít různou úroveň znalostí konceptu; k tomu je třeba přihlížet při plánování cílového stavu implementace agilních metodik řízení.
- *Podporuje kultura vaší organizace agilní transformaci?*

Vedení musí poskytovat strategický směr a zdroje potřebné k transformaci. Zároveň musí demonstrovat plné nasazení pro realizaci změny.
- *Jsou zaměstnanci Vaší firmy připraveni na agilní způsob práce?*

Odolnost vůči změnám, nedostatek znalostí, schopností, talentu (resp. kvalifikovaných pracovníků) jsou často zmiňovanými důvody nezavedení či neúspěšného zavedení agilních postupů. Klíčovým úkolem transformačních lídrů je získat zaměstnance pro změnu a soustavně je vzdělávat v oblasti agilního myšlení spojeného s růstem, tržním experimentováním, psychologickou bezpečností a neustálým poskytováním hodnoty.
- *Zvláštní pozornost byla během průzkumných rozhovorů věnována otázce firemního prostředí automobilových podniků na průmyslovém severu Čech. Analýza současného firemního prostředí je zcela nezbytným přípravným krokem. Je třeba vyhodnotit charakteristiky konkrétního prostředí, jako je např. víceúrovňová hierarchie, nebo složitý systém zatížený byrokracií a na jejich základě racionálně rozhodnout, zda je v daných podmínkách úspěšné přijetí agilního přístupu realistické.*

Transformační cíle (např. zavedení agility na úrovni jednotlivých projektů, jednotlivých firemních útvarů, příp. na celopodnikové úrovni) musí reflektovat aktuální organizační předpoklady, vykazovat určitou míru ambice, ale zároveň také zůstat dosažitelné. Většina podniků automobilového průmyslu realizuje dlouhodobé projekty (sériovou výrobu). Nevhodný charakter projektů byl proto jedním z nejčastěji zmiňovaných důvodů pro tradiční způsob řízení. Pro úspěšnou implementaci agilních metodik je volba vhodných projektů klíčová. Jak uvádí kapitola 2.2. agilní řízení je vhodnější v případech projektů, kdy chybí přesné zadání, dá se očekávat velké množství projektových změn a není možné předem odhadnout časovou a finanční náročnost projektů.

Agilní transformace je komplexní proces, který zahrnuje prvky životně důležité pro její úspěch. Tyto prvky lze chápat jako kritické faktory úspěchu. Koncept kritických faktorů úspěchu byl poprvé vyvinut konzultantem D. Ronaldem Danielem ze společnosti McKinsey & Company v článku "Management Information Crisis." Ten „faktory úspěchu“ definoval jako klíčové aktivity, na které by se měl manažer zaměřit (Rasch, 2019). John F. Rockart z MIT's Sloan School of Management na tuto koncepci navázal a popularizoval ji téměř o dvě desetiletí později. Rockart (1981) definuje kritické faktory úspěchu jako několik klíčových oblastí, ve kterých výsledky, pokud jsou uspokojivé, zajistí organizaci úspěšný konkurenční výkon; těmto oblastem musí být věnována pozornost.

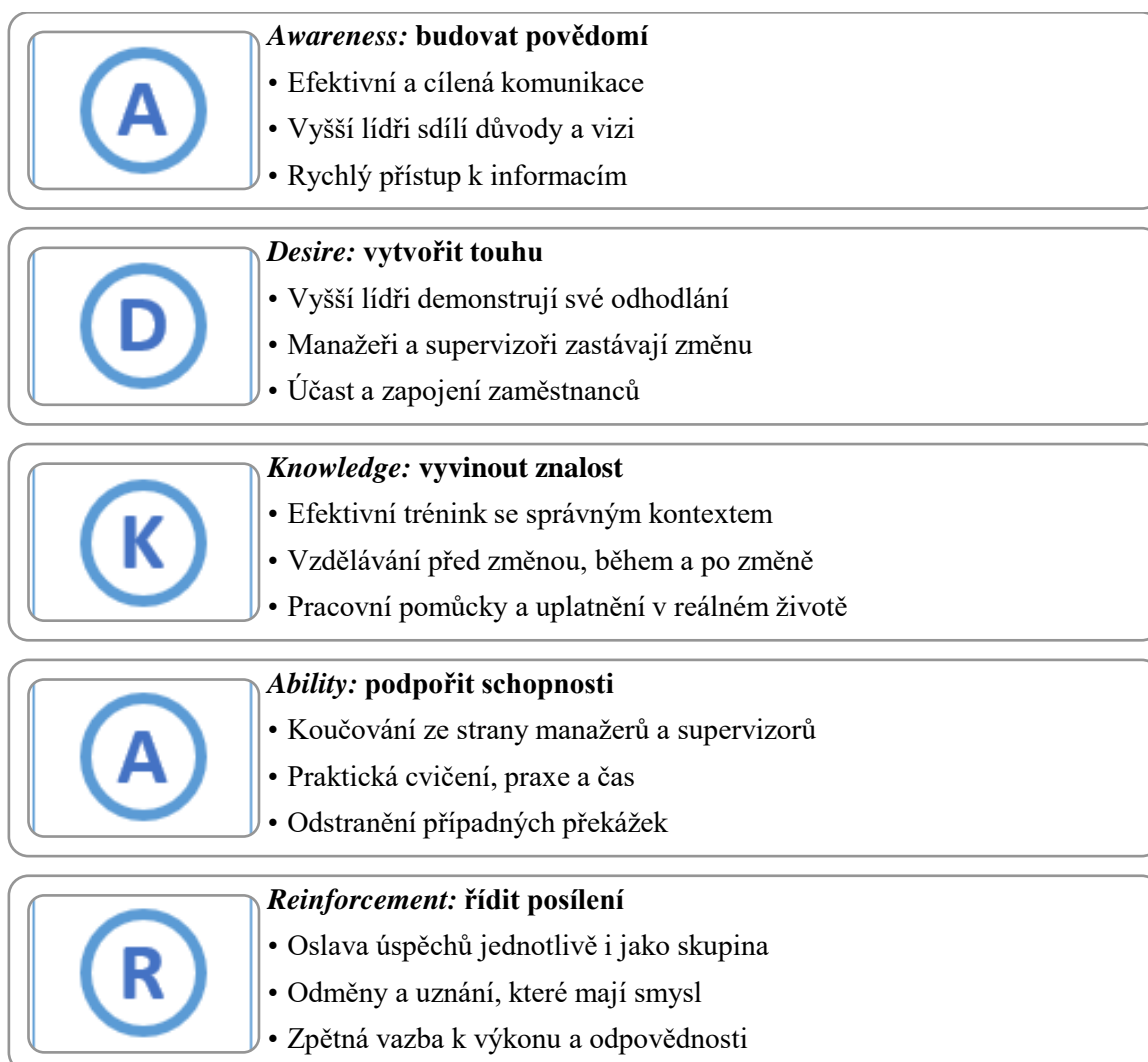
Mezi nejznámější přístupy ke koncepci kritických faktorů úspěchu je koncepce „7S“ poradenské a konzultační firmy McKinsey. Jedná se o sedm vzájemně se podmiňujících faktorů manažerské činnosti, které byly voleny tak, aby v anglickém originále začínaly písmenem „S“: Strategy (strategie), Structure (struktura), Staff (personál), Systems (systém řízení), Shared values (cíle a hodnoty), Style (styl řízení), Skills (znalosti, dovednosti a schopnosti) (Tichá & Hron, 2003).

Kritickými faktory úspěchu mohou být zákazníci, dodavatelé, vlastní zaměstnanci, některé dovednosti a schopnosti, produkty a další předpoklady podmiňující úspěch z množiny všech faktorů ovlivňujících vnitřní a vnější prostředí firmy.

Dle výsledků průzkumných rozhovorů, se kritické faktory úspěchu pro zavedení agilních metodik mohou týkat oblasti Staff (např. nedostatek kvalifikovaných pracovníků nebo odmítavý postoj zaměstnanců), Skills (např. nedostatek znalostí, schopností a talentu) či Structure (nevhodný charakter projektů či nevhodný design organizace). Určení kritických

faktorů úspěchu je však předmětem důkladné analýzy každé společnosti, která má ambici přijmout agilní metodiky řízení.

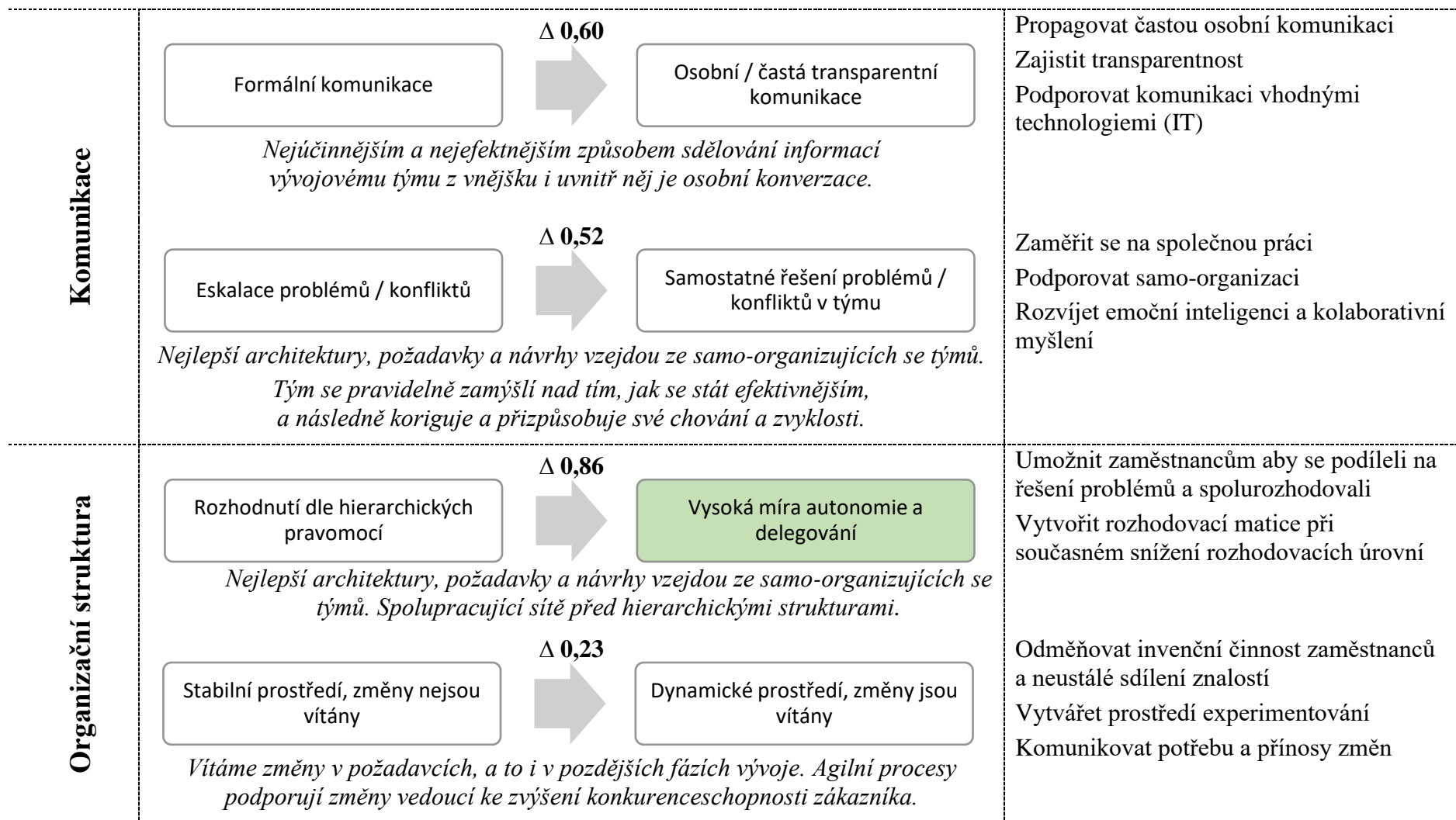
Třicet pět procent zkoumaných firem považuje obecnou odolnost vůči změnám jako překážku na cestě agilní transformace. V řadě případů byl zmiňován konkrétně odmítavý postoj zaměstnanců. Přestože je HR jednou z oblastí, které v agilní transformaci často zaostávají, vhodná personální strategie a změna přístupu k zaměstnancům jsou klíčovými faktory úspěchu při zavádění nové agilní firemní kultury (Šochová, 2019). Klíčovým faktorem úspěchu je rovněž získání pracovníků pro změnu. Potřeba efektivního řízení změn se zaměstnanci již byla zdůrazněna v kapitole 6.1. předkládané disertační práce. Následující obrázek se proto detailněji věnuje metodě změnového řízení ADKAR.



Obrázek 36: Model změnového řízení ADKAR  
Zdroj: vlastní zpracování dle Osolase et. al., 2022

Model přijetí vybraných atributů agilních organizací, zobrazeny na Obr. 37, je konstruován na základě dat primárního výzkumu a zachycuje oblasti, u nichž je žádoucí posun od tradičního k agilnímu způsobu řízení. Model odráží preference generace Y, které byly předmětem zkoumání v rámci dotazníkového šetření. Sada doporučení pro úspěšnou implementaci vybraných atributů vychází z rozsáhlé literární rešerše, analýzy primárních a sekundárních dat a vlastních zkušeností autorky disertační práce v oblasti řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí výroby dílů pro automobilový průmysl.

Faktory úspěchu	<p>Oblast změny: současný vs. žádoucí stav</p> <p><math>\Delta</math> průměrného hodnocení preferencí zaměstnanců a skutečného prostředí firem</p> <p><i>Související hodnota / princip agilního řízení</i></p>	Doporučení pro dosažení změny
Podniková kultura	<p><math>\Delta</math> 0,34</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-right: 10px;">Formální podniková kultura</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-left: 10px;">Neformální podniková kultura</div> </div> <p><i>Fungující software před vyčerpávající dokumentací</i></p>	<p>Definovat vizi spojenou s neustálým poskytováním hodnoty</p> <p>Vytvářet prostředí neustálého zlepšování</p> <p>Prosazovat zásadu "cíl nad procesem"</p> <p>Koučovat v oblasti servant leadership</p>
	<p><math>\Delta</math> 0,45</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-right: 10px;">Formální školicí programy</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-left: 10px;">Prostředí neustálého učení</div> </div> <p><i>Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.</i></p>	<p>Vytvářet prostředí neustálého učení se</p> <p>Podporovat transfer know-how</p> <p>Vyvíjet platformy pro sdílení best practice</p>
Lidé	<p><math>\Delta</math> 0,92</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-right: 10px;">Pracovní úkoly dle popisu pracovního místa</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-left: 10px; background-color: #d9ead3;">Různorodé pracovní úkoly dle schopností</div> </div>	<p>Důvěřovat v dobře odvedenou práci</p> <p>Uznávat a odměňovat</p> <p>Motivovat a poskytovat zdroje pro úspěšný výkon práce</p>
	<p><math>\Delta</math> 0,43</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-right: 10px;">Rozhodující význam při výběru nového zaměstnance mají znalosti kandidáta</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-left: 10px;">Rozhodující význam při výběru nového zaměstnance má adaptabilita a schopnost učení se</div> </div> <p><i>Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.</i></p>	<p>Zapojovat týmy do výběru nového zaměstnance</p> <p>Vytvářet důkladné adaptační plány</p> <p>Přidělovat mentory nebo zkušenější kolegy</p>



Obrázek 37: Model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací s ohledem na preference generace Y  
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak vyplývá z předchozích kapitol, vhodná personální strategie, podniková kultura, komunikace a organizační struktura jsou klíčovými faktory úspěchu při zavádění nového agilního způsobu řízení. Z tohoto důvodu se promítly do navrženého modelu přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací. Oblasti změny vychází z výsledků primárního výzkumu. Zaměstnanci vybraných automobilových podniků preferují vyšší míru agility u atributů zahrnutých do modelu. U dvou z nich byl odhalen nejvyšší rozdíl současného versus žádoucího stavu (jsou zbarveny zeleně). Pro vizualizaci rozdílů průměrného hodnocení preferencí zaměstnanců a skutečného podnikového prostředí firem byl použit znak delta. Manifest agilního vývoje softwaru (2001) a Manifest pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017) posloužily jako nosné zdroje pro klasifikaci atributů na tradiční nebo agilní. Přejít od tradičního do agilního procesu nebo postupu se proto odráží v principech agilního řízení definovaných oběma manifesty a obsažených v modelu. V návaznosti na rozsáhlou literární rešerši a vlastní výzkum začlenila autorka předkládané disertační práce některá doporučení pro úspěšnou aplikaci adopčního modelu v praxi.

Shora uvedeným modelem dochází k naplnění DC5: Navrhnout model pro úspěšné přijetí agilních metodik s ohledem na současnou úroveň agilní zralosti zkoumaných podniků a preference generace Y.

### 6.3. Ověření modelu

Model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací byl ověřen metodou Dephi. Metoda, neboli technika Dephi byla vyvinuta Helmerem a Dalkeyem v Rand Corporation během 50. let minulého století za účelem zkoumání technologických a vědeckých trendů. Je to úsudková technika, která se opírá spíše o názor než o matematiku (Chinyoka, 2014). Zahrnuje jeden z metodologických aspektů moderní praxe operačního výzkumu, a to spoléhání se na úsudek odborníků (Brown, 1968). Literatura také naznačuje, že Delphi je vhodnou metodou prognózování tam, kde se studie zabývá inovativní situací (Ward et. al., 2000).

Model byl předložen k diskuzi a posouzení několika odborníkům z personální praxe. Ing. Jakub Juříček, HR ředitel pro region severní Evropa a severní Afrika v automobilové společnosti Varroc Lighting Systems, hodnotil naléhavost změny a uplatnitelnost modelu následovně:

*„V důsledku zkracujících se životních cyklů modelových řad, tlaku na rychlejší zavádění inovací do výrobního programu a také v návaznosti na posun celého automobilového průmyslu v souladu s nově vznikajícími trendy (vysoký podíl autonomního řízení, rozvoj electromobility a zvyšující se požadavky na konektivitu) budou dodavatelé nuceni udržet s těmito iniciativami krok. Přechod z tradičního projektového vedení na prvky agilního řízení je z mého pohledu aktuálním tématem.*

*Navrhovaný model považuji za velmi dobře strukturovaný, když definuje pouze čtyři hlavní faktory úspěchu. Zaměření se na tyto klíčové oblasti vnímám jako rozhodující pro dosažení požadované změny v organizaci. Zejména oblasti zabírající se přeměnou interních formálních postupů a otevření se větší vnitřní dynamice organizace vidím jako dobře identifikované, včetně navržených doporučení pro dosažení změny. Zde chápu, že se nejdená o výčet všech možných řešení, ale o určitou indikaci směru. Věřím, že model je možné aplikovat v rámci automobilového průmyslu nejen v podnicích vybudovaných na zelené louce, ale také v tzv. “browfieldech”, kde případné zavedení prvků agilního řízení, včetně posílení rolí a odpovědností jednotlivých pracovních týmů, bude zmanenat signifikantní ústup ze zaběhnutých postupů a zvyklostí“.*

Ing. Ludvík Dvořák, Ph.D., MBA, personální ředitel pro Evropu, Blízký východ a Afriku ve společnosti Tenneco, zdůrazňuje potřebu dlouhodobé motivace a vhodné firemní kultury pro získání a udržení pracovníků generace Y a jejich nástupců. Změnu přístupů



řízení na agilní, neformální a zrychlené považuje za nevyhnutelnou pro získání konkurenční výhody. Vyjádření personálního ředitele tvoří Přílohu D předkládané disertační práce.

Mgr. Lucie Michal, HR manažerka ve společnosti Monroe Czechia, uvádí, že model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací plně reflektuje aktuální personální potřeby (Příloha E). Recenzentka kladně hodnotí zejména oblastí změny a doporučení související s výběrem kandidátů, komunikací a vyšší mírou autonomie a delegování. Motivaci talentovaných pracovníků považuje za klíčovou pro úspěch organizace v současném dynamickém prostředí.

Odborníci se shodli na nevyhnutelnosti změny rigidních přístupů řízení na agilní. Model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací považují za přínosný a kladně hodnotí jeho uplatnitelnost v podnicích automobilového průmyslu.

## 7. Shrnutí výsledků a diskuse

Hlavním cílem disertační práce bylo ověření možnosti uplatnění agilních metodik ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky se zaměřením na specifika generace Y. Na průzkum postojů mileniálů k atributům agilně řízených organizací navázal hlavní primární výzkum. Formou průzkumných rozhovorů byla zjišťována znalost a aplikace agilních metodik řízení ve vybraných automobilových podnicích ve vytyčené geografické oblasti. Průzkum povědomí zaměstnanců těchto podniků o agilních přístupech řízení byl realizován formou dotazníkového šetření.

Na základě literární rešerše českých a zahraničních zdrojů a analýzy dostupných sekundárních dat bylo stanoveno celkem pět výzkumných otázek. Ve vazbě na vytyčené cíle disertační práce byly jednotlivé výzkumné otázky transformovány do podoby předpokladů. Stanovené předpoklady byly prostřednictvím empirického šetření potvrzeny nebo vyvráceny s níže uvedenými výsledky.

**VO1:** *Jaké jsou znaky, atributy a charakteristiky agilně řízených organizací a zda tyto znaky převažují ve vybraných automobilových podnicích?* Tato výzkumná otázka byla transformována do následujícího předpokladu: **Předpoklad 1:** *V automobilových podnicích ve vytyčené geografické oblasti České republiky převládají znaky tradičně řízených organizací.* Atributy a charakteristiky agilních organizací byly definovány na základě kritické analýzy odborné zahraniční a české literatury. Nosnými zdroji informací byly přitom Manifest agilního vývoje softwaru (2001), který definuje základní hodnoty a principy agilního řízení a Manifest pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017), který přenáší základní koncept do oblastí personálního řízení. Akademické zdroje umožnily vymezit odlišnosti tradičně a agilně řízených firem zejména co do stylu řízení, organizační struktury, rozhodovacích pravomocí, komunikace, aj. Během průzkumných rozhovorů se zástupci výrobců automobilového vybavení byla zvláštní pozornost věnována otázce firemního prostředí. Respondentům byly nabídnuty k posouzení protipóly jednotlivých atributů firemní kultury a procesů tak, jak jsou typické pro agilně či tradičně řízené subjekty. Deset z osmnácti atributů bylo ohodnoceno jako spíše tradičně řízené. Na základě výsledků primárního průzkumu lze konstatovat **potvrzení předpokladu 1.**

**VO2:** *Do jaké míry jsou agilní metodiky řízení známy a používány v prostředí automobilového průmyslu v České republice?* Tato výzkumná otázka byla transformována do **Předpokladu 2:** *Agilní metodiky řízení jsou známy ve většině (>50%) zkoumaných*

podniků, avšak nejsou prakticky hojně používané (<25%). Znalost pojmu "agilní řízení" se prokázala u 72 % respondentů průzkumných rozhovorů a 52 % zaměstnanců kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Agilní metodiky jsou prakticky ve větší či menší míře používány v 16 z 36 zkoumaných podniků (44 %). Kvantitativním výzkumem bylo zjištěno, že 67 % dotázaných pracovníků aplikuje agilní metodiky avšak hodnotí míru svých znalostí spíše na úrovni začátečníka. **Předpoklad 2 byl částečně potvrzen** (co do míry znalosti agilních metodik) a **částečně vyvrácen** (co do míry praktického použití agilních metodik).

**VO3:** *Jaké jsou preference generace Y co do pracovního prostředí?* Třetí výzkumná otázka byla transformována do následujícího předpokladu: **Předpoklad 3:** *Generace Y preferuje většinu definovaných atributů agilně řízených organizací (>50%).* V rámci dotazníkového šetření vyjádřili zaměstnanci vybraných podniků své preference co do pracovního prostředí. Obdobně jak tomu bylo v případě průzkumných rozhovorů, použila se sada atributů agilně versus tradičně řízených organizací jejichž klasifikace byla učiněna v návaznosti na analýzu odborné literatury. Analýza dat prokázala, že zaměstnanci zkoumaných firem dávají přednost 12 z celkem 18 hodnocených atributů agilně řízených firem (67 %). Tímto došlo k **potvrzení předpokladu 3**. Mileniálové dávají větší přednost neformální podnikové kultuře, dynamickému prostředí, ploché organizační struktuře, práci v distribuovaných týmech a společným cílům, krátkodobým projektům a orientaci na výsledky, samostatnému řešení problémů a samo-organizaci týmů. Nejedná se však o silně vyhraněné preference zaměstnanců ve prospěch agility.

**VO4:** *Do jaké míry preference generace Y korespondují s principy agilního řízení organizací a zejména řízení lidských zdrojů?* Čtvrtá výzkumná otázka byla transformována do následujícího předpokladu: **Předpoklad 4:** *Zkoumané automobilové podniky prakticky uplatňují méně než polovinu (<50%) definovaných atributů agilních organizací, které jsou preferovány generací Y.* Dle výsledků dotazníkového šetření respondenti preferují většinu atributů agilně řízených organizací předložených k posouzení (67 %, neboli 12 z 18 atributů). Skutečné prostředí firem bylo v sedmi z těchto případů posouzeno zástupci firem jako spíše agilní (slabá tendence ve prospěch agility). Zaměstnavatelé tak uplatňují více než polovinu definovaných atributů agilních organizací, které jsou preferovány generací Y. **Předpoklad 4 tedy nebyl potvrzen.** V řadě z těchto případů však existuje kladný rozdíl průměrného hodnocení preferencí zaměstnanců a skutečného firemního prostředí. To znamená, že by zaměstnanci preferovali větší míru agility u daného atributu.

Respondenti by zejména uvítali posun ve prospěch agility v oblastech vzdělávání, výběru zaměstnanců a dynamiky pracovního prostředí. Ačkoli hodnocení dále uvedených atributů odpovídá spíše tradičně řízeným organizacím, řada respondentů by dávala větší přednost práci na jednom projektu, samo-organizaci týmů a různorodým pracovním úkolům dle jejich schopností, kdežto pracovní prostředí je charakterizováno současným řízením několika projektů, přidělením práce dle popisů pracovních pozic a řízením týmů jejich vedoucími.

**VO5:** *Jaké atributy agilně řízených organizací mohou automobilové podniky v České republice implementovat pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zejména generace Y?* Tato výzkumná otázka byla transformována do následujícího předpokladu: **Předpoklad 5:** *Na základě analýzy preferencí generace Y lze definovat atributy agilně řízených organizací, které mohou být úspěšně implementovány v prostředí automobilových firem na průmyslovém severu České republiky.* Primární výzkum odhalil atributy agilně řízených organizací preferované generací Y. Analýza současného stavu firemního prostředí a agilní vyspělosti zkoumaných podniků vycházející z průzkumných rozhovorů s jejími zástupci umožnila vymezit předpoklady a rámcový postup pro úspěšnou implementaci vybraných agilních postupů. Vytvořením modelu přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací s ohledem na preference generace Y dochází k **naplnění pátého předpokladu** předkládané disertační práce.

Předkládaná disertační práce se skládá z teoretické a empirické části, které utvářejí celistvý pohled na problematiku agilního řízení v obecné a personální rovině. Teoretická část práce je založena na rozsáhlé literární rešerši českých a zahraničních zdrojů. Kapitola 2 vysvětluje vznik agilních metodik jako reakce na rigidní konvenční řízení projektů. Dále se zabývá klíčovými koncepty agilního řízení a souvisejícími přístupy k lidskému kapitálu. V závěru kapitoly je pozornost věnována motivaci generace Y s důrazem na posun pracovních preferencí od tradičního k agilnímu způsobu řízení. Na literární rešerši navazuje kapitola 3 věnovaná analýze sekundárních dat. Mezinárodní a české průzkumy poskytují cenné informace o současném stavu agilní vyspělosti a plánech ekonomických subjektů co do agilní transformace. Data zároveň odhalují mezeru v průzkumech agilního řízení v oblasti lidských zdrojů. Kritická analýza odborné literatury a sekundárních dat umožnila definovat klíčové atributy agilně řízených organizací v teoretické rovině, čímž došlo ke **splnění DC1** předkládané disertační práce.

Empirická část práce se zabývala zkoumáním míry znalosti a použití agilních metodik řízení v automobilovém prostředí v Libereckém a Středočeském kraji České republiky. V rámci výzkumu byly uskutečněny průzkumné rozhovory se zástupci 36 výrobců dílů pro automobilový průmysl. Empirická data potvrdila solidní znalosti vedoucích zaměstnanců o agilních metodikách řízení avšak poukázala na nižší míru jejich praktického použití. Zmapováním znalosti a aplikace agilních přístupů ve vybraných automobilových podnicích ve vytyčené geografické oblasti došlo ke **splnění DC2**.

Formou dotazníkového šetření byla zjišťována míra povědomí, uplatnění a preferencí zaměstnanců vybraných společností, zejména mileniálů, co do agilních způsobů řízení. Výsledky kvantitativního průzkumu potvrdily, že generace Y preferuje, aby většina firemních procesů a postupů byla řízena agilně. Tato zjištění vedla ke **splnění DC3** předkládané disertační práce.

Práce pokládala za cíl analyzovat přesah znalostí, příp. použití agilních metodik řízení a pracovních preferencí generace Y. Lidský kapitál je důležitým zdrojem konkurenceschopnosti podniku. Literární rešerše potvrdila, že různé generace, zejména mileniálové, vyžadují odlišné prostředky motivace k dosažení lepších výsledků. Pochopení potřeb generace Y v pracovním prostředí může pomoci adekvátně definovat vnitřní a vnější stimuly jejich vysokého pracovního nasazení. Kvantitativní výzkum odhalil posun preferencí mileniálů od tradičních k agilním procesům, postupům a firemní kultuře. Podniky však prakticky aplikují pouze část ze zmapovaných atributů agilně řízených organizací. To poskytuje prostor pro změnu přístupů, což v konečném důsledku povede ke zvýšení spokojenosti a angažovanosti pracovníků. Data z obou průzkumů (průzkumných rozhovorů a dotazníkového šetření) umožnila porovnat skutečné firemní prostředí vybraných automobilových podniků a preferencí zaměstnanců. Byly vymezeny atributy agilních organizací, které již v menší či větší míře charakterizují zkoumané firmy a zároveň nachází kladnou odezvu u pracovníků. Analýza dat rovněž odhalila oblasti, kde zaměstnanci preferují větší míru agility, což poskytuje prostor pro zlepšení. Vymezením přesahu současné míry použití agilních metodik (atributů) a preferencí generace Y došlo ke **splnění DC4**.

Klíčovým cílem předkládané disertační práce bylo navržení modelu pro úspěšné přijetí agilních metodik s ohledem na současnou úroveň agilní zralosti zkoumaných podniků a preference generace Y. Model vychází z analýzy primárních dat a poskytuje doporučení pro přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací v prostředí podniků

automobilového průmyslu. Model reflektuje preference dotázaných zaměstnanců co do žádoucího stavu agility ve vybraných oblastech podnikové kultury či procesů. Model byl předložen k posouzení HR odborníkům a dostal kladnou odezvu co do uplatnitelnosti a přínosů v praxi. Navržením modelu přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací s ohledem na preference generace Y došlo k **naplnění DC5** disertační práce.

Zároveň došlo ke **splnění hlavního cíle disertační práce**. Byla ověřena a potvrzena možnost uplatnění agilních metodik ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky s ohledem na specifika generace Y.

Primární průzkum odhalil spíše nižší míru použití agilních metodik řízení v podnicích automobilového průmyslu v Libereckém a Středočeském kraji České republiky. Zpráva "The 15th State of Agile Report" (Digital.ai, 2021) poukazuje na nepoměr v přijímání agilních principů a postupů v různých oblastech podnikání: zatímco 86 % společností zabývajících se vývojem software používá agilní metodiky, výroba, HR a finance zaostávají (29 %, 16 %, resp. 10 %). Foster a Leybourn (2021) také zdůrazňují nižší agilitu ve výrobě ve srovnání s poradenstvím a IT; dle autorů však více než 87 % dotázaných organizací oznámilo zvýšení obchodní agility během narušení COVID – a toto zlepšení bude pravděpodobně trvalé. Oproti tomu, podle průzkumu KPMG (2019) 73 % českých respondentů uvedlo, že je strategickou prioritou jejich organizace stát se nyní agilní organizací. Dotazníkové šetření kolektivu autorů (Soares et. al., 2020) potvrdilo, že vysoká míra změn v produktech automobilového průmyslu vyvolává potřebu přijmout agilní metodiky. Podobně výsledkům primárního průzkumu autorky, hlavními identifikovanými překážkami pro zavedení agilních principů řízení je organizační kultura, znalosti a technologie; nedostatečné zapojení vedení firmy a odolnost vůči změnám se také jeví jako bariéry (Soares et. al., 2020). Řada autorů doporučuje postupy co do zvýšení agility podniků automobilového průmyslu (např. Gonçalves et. al., 2021; Schultheiss, 2020; Jadoon, 2020), avšak přesah agilního řízení do oblastí řízení lidských zdrojů zůstává nedostatečně prozkoumaným tématem. Primární výzkum autorky předkládané disertační práce je tak přínosem jak v teoretické tak v praktické rovině (viz kapitola 8).

## **8. Vědecký přínos práce a náměty k dalšímu výzkumu**

Kapitola uvádí přínosy předkládané disertační práce, které lze pozorovat jak v rovině teoretické, tak při aplikaci získaných poznatků v podnikatelské praxi. V závěru kapitoly jsou uvedeny náměty pro budoucí výzkum.

### **8.1. Přínos v teoretické rovině**

Z hlediska teoretického poznání je přínosem disertační práce hlubší analýza problematiky agilního řízení v prostředí automobilových podniků. Toto téma není zatím v současné české odborné literatuře dostatečně osvětleno. Rozsáhlý přehled tuzemských a především zahraničních vědeckých výzkumů obohacuje dosavadní poznatky v dané oblasti.

Disertační práce propojuje obecné principy agilního řízení a řízení lidských zdrojů, čímž utváří nový úhel pohledu na předkládanou problematiku. Přestože se jedná o na první pohled samostatná témata, synergie agilních metodik, lidského a intelektuálního kapitálu se jeví jako mohutný zdroj konkurenční výhody podniků. Téma nabývá na významu s ohledem na narušení globálních dodavatelských řetězců spojená s pandemií COVID-19 a územním konfliktem na východě Evropy.

Vlastní výzkum, který se zaměřil na detailní analýzu podniků automobilového průmyslu ve vytyčené geografické oblasti, poskytuje současná data o míře znalosti a uplatnění agilních metodik řízení v tuzemských podnicích. Průzkumné rozhovory s vedoucími pracovníky těchto firem umožnily lépe porozumět nejenom aktuálním přístupům řízení ale i důvodům jejich uplatnění. Získaná primární data slouží rovněž jako cenný zdroj informací o charakteristikách pracovního prostředí v automobilových podnicích a souvisejících preferencích zaměstnanců. Takto komplexní data, která zachycují jak problematiku agilního řízení tak personální oblast, nebyla dosud v českých výzkumech dostupná. Publikáční činnost autorky disertační práce v anglickém jazyce je příspěvkem do celosvětové odborné literatury zabývající se problematikou agilního řízení a lidských zdrojů.

Hlavním přínosem v teoretické rovině je navržení modelu úspěšného přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací s ohledem na pracovní preference generace Y. Konstrukce modelu vychází z výsledků primárního výzkumu. Adopční model zachycuje klíčové faktory úspěchu, kterými jsou lidé, podniková kultura, komunikace a organizační struktura. Přejít od tradičních k agilním atributům je podpořeno souvisejícími

principy agilního řízení a sadou praktických doporučení pro úspěšnou transformaci. Použití modelu není limitováno pouze na Liberecký a Středočeský kraj a je možné jej přenést na jinou geografickou oblast.

## **8.2. Přínos v praktické rovině**

Agilní vyspělost firem je považována za zdroj konkurenční výhody. Lidské zdroje jako nositelé příslušných znalostí a dovedností jsou primárními ambasadory agilní transformace. Předkládaná disertační práce poskytuje důkladnou analýzu míry znalostí a využití agilních metodik v jednom z nejdynamičtějších odvětví národního hospodářství - automobilovém průmyslu. Výzkum má přesah do oblasti řízení mileniálů, kteří se stávají dominantní generací na pracovním trhu. V praktické rovině jsou výsledky primárního výzkumu přínosné pro vedení automobilových podniků a odborníky na lidské zdroje. Řídící pracovníci mohou použít primární a sekundární data představená v této práci pro vyhodnocení připravenosti a stanovení strategických priorit v oblasti agilní transformace, určení klíčových faktorů úspěchu a zavedení vhodného změnového řízení. Aktivity personálního oddělení by měly směřovat k vytvoření vhodné personální strategie, změnu přístupu k zaměstnancům a rozvoj firemní kultury podporující nové agilní myšlení.

Výzkum poukázal na nedostatek kvalifikovaných pracovníků, chybějící znalosti, schopnosti a talent, jako na důvody bránící zavedení agilních metodik řízení v prostředí automobilových podniků. Úkolem HR profesionálů je vytvoření vhodných strategií vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připravení na agilní způsoby práce. Volba vhodných nástrojů motivace je klíčová pro překonání odmítavého postoje zaměstnanců ke změně.

Na základě rozsáhlé rešerše českých a zahraničních zdrojů, analýzy sekundárních dat a vlastního výzkumu byla formulována sada praktických doporučení pro úspěšné přijetí obchodní agility. Práce navrhuje praktický postup a adopční model, který reflektuje preference zástupců generace Y co do agilních procesů a postupů. Model se setkal s kladným hodnocením ze strany vedoucích HR profesionálů ve smyslu jeho uplatnitelnosti a přínosů pro podnikovou praxi.

Dalším přínosem práce je rozšíření povědomí o agilních metodikách mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci zkoumaných automobilových firem. Ačkoli většina respondentů se s pojmem agilní řízení již setkala, zejména průzkumné rozhovory umožnily prohloubit



znalosti manažerů v dané oblasti a případně korigovat nepřesné vnímání agilních metodik či jednotlivých principů.

### 8.3. Náměty k dalšímu výzkumu

Téma agilního řízení podniků a zejména lidských zdrojů skýtá značný potenciál pro navazující výzkum. Oblasti budoucího zaměření vycházejí jak z literární rešerše, tak ze samotného empirického výzkumu. Lze uvést několik směrů budoucího bádání:

- 1. Rozšířit geografické hranice výzkumu.** Předkládaná disertační práce se zaměřila na zkoumání znalostí a praktického uplatnění agilních metodik ve vybraných podnicích automobilového průmyslu v Libereckém a Středočeském kraji České republiky. Geografickou oblast výzkumu lze rozšířit na další kraje, případně realizovat celorepublikové šetření. Klasifikačním kritériem v rámci celorepublikového průzkumu by mohla být majetková účast zahraničních osob v české právnické osobě. Výzkumná otázka by mohla být formulována následovně: Jsou ekonomické subjekty se zahraniční účastí agilně vyspělejší než národní podniky? Dále se nabízí možnost spolupráce s partnerskými univerzitami v zahraničí za účelem provedení podobného výzkumu mimo ČR. Získaná data umožní porovnání agilní vyspělosti tuzemských a zahraničních ekonomických subjektů. Společnosti, které zaostávají v agilní transformaci, mohou těžit z osvědčených postupů průkopníků.
- 2. Rozšířit výzkum na další odvětví národního hospodářství,** a to jak v rámci zpracovatelského průmyslu, tak i mimo něj. Dle dostupných mezinárodních průzkumů, zejména bankovní sektor a pojišťovnictví deklarují vysokou míru agility. Zajisté zajímavý pohled na obchodní agilitu v těchto oblastech by poskytl příslušný výzkum v České republice.
- 3. Zaměřit se na specifika jiných generací.** Generace X narozená v letech 1946 – 1964 je stále ve velké míře přítomna na pracovišti. Jsou to odborníci na vysoké úrovni a vůdci, kteří vlastní podstatnou část tacitních znalostí klíčových pro úspěšný chod organizace. Motivace Baby Boomers a vytvoření správného prostředí pro sdílení know-how s nástupnickými generacemi je důležitým úkolem pro vedení společností. Zároveň na trh vstupují další generace, které mohou vyžadovat odlišné prostředky motivace. I z tohoto hlediska by výzkum mohl mít přínos jak v akademické rovině tak v podnikové praxi.

#### **4. Aplikovat model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací v praxi.**

Předkládaná disertační práce potvrdila možnost uplatnění agilních metodik v automobilových podnicích. Dalším krokem může být praktická aplikace navrženého adopčního modelu v jednom, či několika partnerských podnikatelských subjektech. Analýza primárních a sekundárních dat poukazuje na řadu výhod agilních způsobů řízení. Aplikace modelu přijetí agilních praktik by umožnila kvantifikovat potenciální obchodní přínosy a pozitivní změny v oblasti řízení lidských zdrojů. Nasazení modelu v praxi by taktéž mohlo odhalit úskalí spojená se zavedením agilních metodik u vybraných podnikatelských subjektů.

## Závěr

Agilní řízení je dnes jednou z nejoblíbenějších metod řízení projektů díky své flexibilitě a evoluční povaze. Tento iterativní a inkrementální přístup umožňuje samo-organizovaným týmům dodávat vysoce kvalitní produkt prostřednictvím nepřetržité interakce se zákazníkem a pružné reakce na měnící se požadavky trhu. Narušení globálních dodavatelských řetězců spojená s pandemií COVID-19 a územním konfliktem na východě Evropy potvrzují, že agilní vyspělost firem může být významným zdrojem konkurenční výhody. Společnosti po celém světě urychlují přijetí agilních metodik, aby uspěly v současném dynamickém a komplexním podnikatelském prostředí.

Analýza sekundárních dat potvrdila pokrok v poznání a aplikaci agilních praktik v České republice za poslední desetiletí. Tuzemské firmy očekávají, že své agilní praktiky ještě více rozšíří. Úroveň agilní vyspělosti se však v jednotlivých odvětvích liší, přičemž nejvyšší průměrné skóre mají stále IT a poradenství. Výrobní, automobilové a letecké společnosti začínají s obchodní agilitou, ale na své transformační cestě čelí instrumentálním a kulturním omezením. Kultura, lidé a komunikace jsou přitom považovány za nejdůležitější faktory, které vedou k úspěšnému přijetí agilního přístupu. Transformace vyžaduje změnu celého provozního modelu firem, včetně struktury, stylu vedení, technologie, znalostí a schopností. Na oplátku vhodně implementované optimalizace zvyšují spokojenost zákazníků a motivaci zaměstnanců, snižují náklady na neefektivitu a umožňují rychlá a pružná řešení. Podpora vedení a zapojení týmů hrají zásadní roli v úspěšném přijetí agilních metodik.

Předkládaná disertační práce se zabývá agilním řízením v prostředí automobilových společností se zaměřením na specifika generace Y. Práce propojuje obecné koncepty agilního řízení a oblast řízení lidských zdrojů, čímž utváří nový úhel pohledu na zkoumanou problematiku a obohacuje tak dosavadní vědecké poznatky. Teoretická a empirická část práce vytvářejí ucelený pohled na problematiku aplikace metod agilního řízení v personální oblasti.

Hlavním cílem disertační práce bylo ověření možnosti uplatnění agilních metodik ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky se zaměřením na specifika generace Y. Cíle bylo dosaženo pomocí primárního průzkumu znalostí, využití a preferencí agilních atributů ve zkoumaných podnicích. Výzkum realizovaný formou průzkumných rozhovorů zahrnoval 36 ekonomických subjektů činných

v oblasti výroby dílů pro automobilový průmysl. Dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 130 zaměstnanců vybraných společností, odhalilo posun preferencí od tradičního k agilnímu přístupu ve většině zkoumaných firemních procesů či postupů. Primární data svědčí o solidní znalosti konceptu agilního řízení v automobilovém prostředí. Praktické využití agilních metodik je však omezené a je často spojováno s filosofií štíhlé výroby. Řada ze zkoumaných společností již do svých provozních modelů úspěšně začlenila Lean, Kanban a Scrum, které jsou základem agilní transformace. Ačkoli výrobci automobilového vybavení uznávají přínosy agilních způsobů řízení, čelí řadě kritických překážek znesnadňujících jejich implementaci. Jedná se především o strukturální bariéry, zejména nevhodný charakter projektů či nevhodný design organizace, nebo omezení v oblasti lidského a intelektuálního kapitálu.

Práce navrhuje model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací s ohledem na preference generace Y. Konstrukce modelu vychází z dat primárního výzkumu a zachycuje oblasti, u nichž je žádoucí posun od tradičního k agilnímu způsobu řízení. Model je podpořen principy, které jsou definovány nosnými dokumenty agilního řízení, a to Manifestem agilního vývoje softwaru (2001) a Manifestem pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017). Model rovněž poskytuje sadu doporučení pro úspěšné provedení změny. Mileniálové jsou již dnes nejčetnější generací na trhu práce. Jsou kreativní, flexibilní a cílevědomí, rychle se přizpůsobují a nebojí se změn. Zároveň vyžadují odlišné prostředky motivace k dosažení úspěchu. Dle výsledků dotazníkového šetření, zástupci generace Y dávají větší přednost neformální podnikové kultuře, dynamickému prostředí, plošší organizační struktuře, samo-organizaci, osobní komunikaci a dalším atributům agilně řízených organizací. Synergie lidského a intelektuálního kapitálu firem jsou zdrojem konkurenceschopnosti a kritickým faktorem úspěchu na cestě agilní transformace. Úlohou HR útvarů je proto budovat projektové týmy kolem motivovaných jednotlivců, vytvářet podmínky a důvěřovat v dobře odvedenou práci. Personalisté mohou využít navržený model pro úspěšné přijetí atributů agilního řízení, které jsou preferovány zkoumanou generací Y.

Přínosem práce je komplexní pohled na problematiku agilních přístupů řízení v oblasti lidských zdrojů a znalostního řízení vypracovaný na základě rozsáhlé rešerše především cizojazyčných zdrojů a obohacený o výsledky vlastního výzkumu. Autorka disertační práce nabízí originální přístup k propojení dvou témat aktuálních jak na akademické půdě tak v podnikatelské rovině.

Autorka si uvědomuje omezení primárního výzkumu co do struktury respondentů a geografické oblasti, a definuje několik směrů pro širší rozpracování problematiky nad rámec předkládané disertační práce.

## Přehled publikační činnosti autora

REVUTSKA, Olga a Anastasiia MAZURCHENKO, 2020. Knowledge transfer in agile digital environment: implications for the company's innovation potential development. *In: IDIMT-2020 - 28th Interdisciplinary Information Management Talks (Vol. 49)*, Kutná Hora. pp. 99-106. ISBN 978-3-99062-958-1 – podíl: 50%

REVUTSKA, Olga a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2021. Agile Approach in Human Resource Management: Focus on Generation Y. *E&M Economics and Management*, **24**(2): 65–83. ISSN 2336-5064 – podíl 50%;

➔ researchgate: 1 citation; 1. místo v soutěži TUL o excelentní publikační výstup

REVUTSKA, Olga, 2021. Human Resource Management: a shift towards agility due to a pandemic of COVID-19. *In: Proceedings of the 15th International Conference Liberec Economic Forum 2021*. Liberec: Technical University of Liberec, pp. 423-430. ISBN 978-80-7494-578-6 – podíl 100%

REVUTSKA, Olga a Klára ANTLOVÁ, 2022. Application of agile management approaches in selected automotive companies in the Liberec and Central Bohemian regions. *E&M Economics and Management*, akceptováno k publikaci v 9/2022 – podíl 100%

## Seznam použité literatury

### Bibliografie

BARTÁK, Jan, 2007. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského (Praha). ISBN 978-80-86723-28-0.

DANK, Natal a Riina HELLSTROM, 2020. *Agile HR: Deliver Value in a Changing World of Work*. 1st ed. New York, USA: Kogan Page. ISBN 978-1-7896-6585-7.

KONING, Peter, 2019. *Agile Leadership Toolkit: Learning to Thrive with Self-Managing Teams*. Boston: Addison Wesley. ISBN 978-0-13-522496-0.

MOREIRA, Mario E., 2017. *The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations*. Winchester, MA: Apress Berkeley. ISBN 978-1-4842-2390-1.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017. *Agile Practice Guide*. Pennsylvania, USA: Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-199-9.

RIGBY, Darrell, Sarah ELK a Steve BEREZ, 2020. *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-63369-870-3.

SENGE, Peter, 2006. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization: Second edition*. London: Random House Business Books. ISBN 978-19-052-1120-3.

### Citace

AGILNÍ ASOCIACE & ETNETERA, 2013. *Průzkum agilního řízení v ČR* [online]. Praha, Česká republika: Etnetera. [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <http://archiv.etnetera.cz>

AGUINIS, Herman, Harry JOO a Ryan K. GOTTFREDSON, 2013. What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, **56**(2): 241-249. ISSN 0007-6813.

AHAMMAD, Mohammad F., Keith W. GLAISTER a Emanuel GOMES, 2020. Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, **30**(1): 100700. ISSN 1053-4822.

AKKERMANS, Jos, Julia RICHARDSON a Maria KRAIMER, 2020. The COVID-19 crisis as a career shock: implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, **119**: 103434. ISSN 0001-8791.

AMBLER, Scott W., 2017. *Agile Readiness Survey Results* [online]. Canada: Ambyssoft Inc. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <http://www.ambyssoft.com/surveys/agileReadiness2017.html>

AMIR, Rafat a Jamshid PARVAR, 2014. Harnessing Knowledge Management to Improve Organisational Performance. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, **5**(1): 31-38. ISSN 2010-023X.

ANNOSI, Maria Carmela, Nicolai FOSS a Antonella MARTINI, 2020. When agile harms learning and innovation: (And what can be done about it). *California Management Review*, **63**(1): 61–80. ISSN 2162-8564.

ANONYMUS. 1999. Agilní. V *Ottův slovník naučný*. Sdružení pro Ottův slovník naučný Paseka: Argo. ISBN 978-80-718-5249-0.

ANTLOVÁ, Klára, 2015. Agility Approach in Innovation Projects. In: *Proceedings of the 12th International Conference: Liberec Economic Forum 2015*. Liberec: Technical University of Liberec, s. 236–243. ISBN 978-80-7494-225-9.

ANWAR, Ch. Mahmood, 2017. Linkages Between Personality and Knowledge Sharing Behavior in Workplace: Mediating Role of Affective States. *E&M Economics and Management*, **20**(2), 102-115. ISSN 2336-5064.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASSEN, Marcel F. van, 2000. Agile-based competence management: The relation between agile manufacturing and time-based competence management. *International Journal of Agile Management Systems*, **2**(2): 142–155. ISSN 1465-4652.

BALADA, Jakub a Alena BUCHALCEVOVÁ, 2010. Přínosy nasazení metodiky Scrum pro vývoj komplexních informačních systémů. *Systémová integrace*, **17**(4): 63-77. ISSN 1210-9479.

BANNERMAN, Paul L., HOSSAIN, Emam a Ross JEFFERY, 2012. Scrum Practice Mitigation of Global Software Development Coordination Challenges: A Distinctive Advantage? In: *Proceedings of the 45th Hawaii International Conference on System Sciences 2012*. Maui, HI, USA: Institute of Electrical and Electronics Engineers, s. 5309-5318. ISBN 978-0-7695-4525-7.

BEREZAN, Orié, Anjala S. KRISHEN, Shaurya AGARWAL a Pushkin KACHROO, 2018. The pursuit of virtual happiness: Exploring the social media experience across generations. *Journal of Business Research*, **89**: 455–461. ISSN 0148-2963.

BOURNE, Bea, 2015. Phenomenological Study of Generational Response to Organizational Change. *Journal of Managerial Issues*, **27**(1/4): 141–159. ISSN: 1045-3695.

BROWN, Bernice B., 1968. Delphi Process: A Methodology Used for the Elicitation of Opinions of Experts. *Rand Corporation*, Document No: P-3925: 15 pages.



BUCHALCEVOVÁ, Alena a Marek LEITL, 2006. Průzkum používání agilních metodik v ČR. In: *Objekty 2006*. Praha: Provozně ekonomická fakulta České Zemědělské Univerzity, s. 125–136. ISBN 80-213-1568-7.

CARNEVALE, Joel a Isabella HATAK, 2020. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, **116**(4): 183–187. ISSN 0148-2963.

CEARNS, Micah, Phil DEMPSTER, Martin FOSTER, Hugh GOCKOWIAK, Evan LEYBOURN, Christoph J. STETTINA a James TAYLOR, 2020. *Business Agility Report: Responding to Disruption* [online]. Vienna: Business Agility Institute [cit. 2021-10-8]. Dostupné z: <https://businessagility.institute/learn/2020-business-agility-report-responding-to-disruption/487>

CIRIC, Danijela, Danijela GRAČANIN a Nela CVETKOVIĆ, 2021. Why do we use agile project management in and beyond the IT sector. In: *Proceedings of the 25th International Congress on Project Management “Responsible and Resilient Project Management*. Belgrade: IPMA Serbia, s. 73-77. ISBN 978-86-86385-16-1.

CIRIELLO, Raffaele, Jeppe GLUD a Kevin HANSEN-SCHWARTZ, 2022. Becoming Agile Together: Customer Influence on Agile Adoption within Commissioned Software Teams. *Information & Management*. **59**(6):103645. ISSN: 0378-7206.

COLLABNET VERSIONONE, 2019. *13th Annual State of Agile Survey* [online]. Digital.ai [cit. 2020-10-22]. Dostupné z: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA13.pdf>

COMELLA-DORDA, Santiago, Lavkesh GARG, Suman THAREJA a Belkis VASQUEZ-MCCALL, 2020. *The abrupt shift to remote agile teams* [online]. McKinsey & Company. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/revisiting-agile-teams-after-an-abrupt-shift-to-remote>

CROCITTO, Madeline a Mohamed YOUSSEF, 2003. The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, **103**(6): 388–397. ISSN 0263-5577.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, 1996. *O štěstí a smyslu života*. Praha: Lidové noviny.

ČSU, 2020. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Libereckého kraje v roce 2019* [online]. Liberec: Český statistický úřad [cit. 2022-06-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xl/120615\\_tendence](https://www.czso.cz/csu/xl/120615_tendence)

ČSU, 2020. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Středočeského kraje – 2019* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-06-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122245281/33012620.pdf/2d863045-3b26-4265-85d8-fb859c8e5276?version=1.5>

DELOITTE, 2018. *Voice of the workforce in Europe: Understanding the expectations of the labour force to keep abreast of demographic and technological change* [online]. Berkenlaan, Belgium: Deloitte University EMEA CVBA [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/voice-of-the-workforce-in-europe.pdf>

DELOITTE, 2019. *Beyond the hype Global Digital Risk Survey 2019* [online]. London, United Kingdom: Deloitte [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-digital-risk-survey.pdf>

DELOITTE, 2020. *The Deloitte Global Millennial Survey 2020: Millennials and Gen Zs hold the key to creating a “better normal”* [online]. Deloitte Touche Tohmatsu Limited [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf>

DELOITTE, 2022. *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey: Striving for balance, advocating for change* [online]. Deloitte Touche Tohmatsu Limited [cit. 2022-06-30]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>

DENNING, Stephen, 2017a. Strategic agility: Using agile teams to explore opportunities for market-creating innovation. *Strategy & Leadership*, **45**(3): 3–9. ISSN 1087-8572.

DENNING, Stephen, 2017b. The next frontier for agile: Strategic management. *Strategy & Leadership*, **45**(2): 12–18. ISSN 1087-8572.

DENNING, Stephen, 2018. The emergence of Agile people management. *Strategy & Leadership*, **46**(4): 3-10. ISSN 1087-8572.

DIGITAL.AI., 2020. *14th State of Agile Report* [online]. [cit. 2021-08-18]. Dostupné z: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA14.pdf>

DIGITAL.AI., 2021. *15th State of Agile Report: Agile adoption accelerates across the enterprise* [online]. [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA15.pdf>

DINGSØYR, Torgeir, Sridhar NERUR, Venu Gopal BALIJEPALLY a Nils Brede Moe, 2012. A Decade of Agile Methodologies: Towards Explaining Agile Software Development. *Journal of Systems and Software*, **85**(6): 1213-1221. ISSN 0164-1212.

DOLEŽAL, Jan a KOLEKTIV, 2016. *Projektový management Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DONOVAN, Anne, 2019. *What PwC Learned from Its Policy of Flexible Work for Everyone* [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://hbr.org/2019/01/what-pwc-learned-from-its-policy-of-flexible-work-for-everyone>

DORAIRAJ, Siva, James NOBLE a Petra MALIK, 2012. *Knowledge Management in Distributed Agile Software Development*. In: *Proceedings of the Agile Development Conference 2012*. New York: Institute of Electrical and Electronics Engineers, s. 64-73. ISBN 978-1-4673-2622-3.

DOZ, Yves L. a Mikko KOSONEN, 2010. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, **43**(2–3), 370–382. ISSN 0024-6301.

DZIALLAS, Marisa, 2020. How to evaluate innovative ideas and concepts at the front-end?: A front-end perspective of the automotive innovation process. *Journal of Business Research*, **110**: 502–518. ISSN 0148-2963.

ELANGOVA, A.R., Craig C. PINDER a Murdith MCLEAN, 2010. Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, **76**(3): 428-440. ISSN 0001-8791.

ELDEM, Burak, Aldona KLUCZEK a Jan BAGIŃSKI, 2022. The COVID-19 Impact on Supply Chain Operations of Automotive Industry: A Case Study of Sustainability 4.0 Based on Sense–Adapt–Transform Framework. *Sustainability*, **14**(10). ISSN 2071-1050.

ENGELHARDT, Nils, 2019. Comparison of agile and traditional project management: simulation of process models. *Acta Academica Karviniensia*, **19**(2): 15–27. ISSN 2533-7610.

EREIZ, Zoran a Denis MUŠIĆ, 2019. Scrum Without a Scrum Master. In: *Proceedings of the 2019 IEEE International Conference on Computer Science and Educational Informatization (CSEI)*. Kunming, China: IEEE, s. 325 – 328. ISBN 978-1-7281-2308-0.

FOSTER, Martin a Evan LEYBOURN, 2021. *Business Agility Report: Rising to the Challenge* [online]. Vienna: Business Agility Institute [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://businessagility.institute/learn/2021-business-agility-report-rising-to-the-challenge/669>

FOSS, Nicolai J., Torben PEDERSEN, Mia REINHOLT FOSGAARD a Diego STEA, 2015. Why Complementary HRM Practices Impact Performance: The Case of Rewards, Job Design, and Work Climate in a Knowledge-Sharing Context. *Human Resource Management*, **54**(6): 955-976. ISSN 1099-050X.

GALLUP, 2016. How Millennials Want to Work and Live [online]. Washington: Gallup [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/238073/millennials-work-live.aspx>

- GIAMPIERI, Alessandro, J. LING-CHIN, Zhiwei MA a A.P. ROSKILLY, 2020. A review of the current automotive manufacturing practice from an energy perspective. *Applied Energy*, 261:114074. Online ISSN 0306-2619.
- GIELES, Hanneke a Wouter van der MEER, 2017. *Talent management as the beating heart of an Agile Organization* [online]. The Netherlands: Prowareness [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.prowareness.nl/wp-content/uploads/2017/05/agile-hr-whitepaper.pdf>
- GIGAURI, Iza, 2020. Effects of COVID-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31): 3-12. ISSN 2412-8368.
- GONÇALVES, Duarte, Luis FERREIRA a Nuno CAMPOS, 2021. Enterprise architecture for high flexible and agile company in automotive industry. *Procedia Computer Science*, 181(1): 1077-1082. ISSN 1877-0509.
- GOYAL, Charu a Manoj PATWARDHAN, 2018. Role of change management using ADKAR model: A study of the gender perspective in a leading bank organisation of India. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(3/4): 297-316. ISSN 1741-5160.
- GUNASEKARAN, Angappa, 1999. Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 87–105. ISSN 0925-5273.
- HABIB, Muhammad Nauman, Uzma KHALIL, Humera MANZOOR a Waseef JAMAL, 2017. Non-Monetary Rewards and Employee Engagement; A Study of Health Sector. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 3(2): 208-222. ISSN 2523-2525.
- HACKMAN, Richard a Greg OLDHAM, 1980. Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3): 445–455. ISSN 0735-7028.
- HALAMA, Peter a Katarina BAKOŠOVÁ, 2009. Meaning in life as a moderator of the relationship between perceived stress and coping. *Studia Psychologica*, 51(2–3): 143–148. ISSN 0039-3320.
- HELGESON, Vicki S , Kerry A REYNOLDS a Patricia L TOMICH, 2006. A meta-analytic review of benefit finding and growth. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 74(5): 797-816. ISSN: 0022-006X.
- HENSLEY, Russell, Inga MAURER a Asutosh PADHI, 2021. How the automotive industry is accelerating out of the turn [online]. US: McKinsey & Company [cit. 2021-10-17]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/how-the-automotive-industry-is-accelerating-out-of-the-turn>

HERNANDEZ-DE-MENENDEZ, Marcela, Carlos A. ESCOBAR DÍAZ a Ruben MORALES-MENENDEZ, 2020. Educational experiences with Generation Z. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, **14**(3): 847–859. ISSN: 1955-2505.

HERSHATTER, Andrea a Molly EPSTEIN, 2017. Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, **25**: 211–223. ISSN 1573-353X.

HESS, Jon A. a Joseph P. MAZER, 2017. Forum: Interpersonal Communication in Instructional Settings. Editors' Introduction. *Communication Education*, **66**(1): 109-127. ISSN 1479-5795.

HO, Li-An a Tsung-Hsien KUO, 2013. How System Quality and Incentive Affect Knowledge Sharing. *Industrial Management & Data Systems*, **113**(7): 1048-1063. ISSN 0263-5577.

HODGKINSON, Ian R, M.N. RAVISHANKAR a Michelle FISCHER, 2017. The ambidextrous manager: what role does culture play? *Journal of Business Strategy*, **38**(3), 3–9. ISSN 0275-6668.

HUZOOREE, Geshwaree a Vimla Devi RAMDOO, 2015. Review of Effective Human Resource Management Techniques in Agile Software Project Management. *International Journal of Computer Applications*, **114**(5): 10–15. ISSN 0975-8887.

CHINYOKA, Samuel Victor, 2014. A Delphi Approach to Determining the Levels of Entrepreneurial Skills of Franchisees in Relation to Independent Entrepreneurs. *Botswana Journal of Business*, **7**(1): 1-17. ISSN 1024-235X.

JADOON, Gullelala, Ikram Ud DIN, Ahmad S. ALMOGREN a Hisham ALMAJED, 2020. Smart and Agile Manufacturing Framework, A Case Study for Automotive Industry. *Energies*, **13**(21): 5766. ISSN 1996-1073.

JAIN, Ankur, Bhuwan GUPTA a Meenakshi BINDAL, 2019. A Study of Employee Motivation in Organization. *International Journal of Engineering and Management Research*, **9**(6): 65-68. ISSN 2394-6962.

JERMÁŘ, Milan, 2012. Rozvoj Znalostního Potenciálu Firem - Inspirace pro Management Lidských Zdrojů. *E&M Economics and Management*, **15**(2): 85-93. ISSN 2336-5064.

JOHANSSON, Pierre E.C., Thomas LEZAMA, Lennart MALMSKÖLD, Birgitta SJÖGREN a Lena MOESTAM AHLSTRÖM, 2013. Current State of Standardized Work in Automotive Industry in Sweden. *Procedia CIRP*, **7**: 151-156, ISSN 2212-8271.

JURICEK, Jan, 2014. Agile Project Management Principles. *Lecture Notes on Software Engineering*, **2**(2): 172–175. ISSN: 2301-3559.

KPMG, 2019. *Agile Transformation: From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?* [online]. The Netherlands: KPMG Advisory N.V. [cit. 2021-06-01]. Dostupné z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pe/pdf/Publicaciones/TL/agile-transformation.pdf>

KRÁTKÝ, Jiří a Jakub LOKAJ, 2015. *Projektové řízení v ČR 2015. Zpráva o výsledcích šetření* [online]. PM Consulting a Společnost pro projektové řízení Česká republika [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: [https://www.ipma.cz/media/1282/2015\\_projektové-řízení-v-čr-vysledky.pdf](https://www.ipma.cz/media/1282/2015_projektové-řízení-v-čr-vysledky.pdf)

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ, 2013. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého. ISBN 978-80-244-3961-7.

KUFELOVÁ, Iveta a Monika RAKOVÁ, 2020. Impact of the Covid-19 pandemic on the automotive industry in Slovakia and selected countries. *SHS Web of Conferences*, 83, 01040 (2020). eISSN 2261-2424.

KULTALAHTI, Susanna a Riitta Liisa VIITALA, 2014. Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4): 569–582. ISSN 0953-4814.

KURIAN, Sitara, 2017. *Meet the millennials* [online]. United Kingdom: KPMG LPP [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>

LEMPP, Martin a Patrick SIEGFRIED, 2022. Characterization of the Automotive Industry. In: *Automotive Disruption and the Urban Mobility Revolution: Rethinking the Business Model 2030 (Business Guides on the Go)*. Cham, Germany: Springer. ISBN 978-30-3090-035-9.

LESLIE, Braedon, Claire ANDERSON, Cole BICKHAM, Julia HORMAN, Audrey OVERLY, Claire GENTRY, Clark CALLAHAN a Jesse KING, 2021. Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33: 171–187. ISSN 1573-3378.

LEYBOURN, Evan, 2018. *Business Agility Report: Raising the BAR* [online]. Vienna: Business Agility Institute [cit. 2020-08-22]. Dostupné z: <https://businessagility.institute/learn/2018-business-agility-report/95>

LINDVALL, Mikael, Vic BASILI, Barry BOEHM, Patricia COSTA, Kathleen DANGLE, Forrest SHULL, Roseanne TESORIERO, Laurie WILLIAMS a Marvin ZELKOWITZ, 2002. Empirical Findings in Agile Methods. In: *Proceedings of Conference on Extreme Programming and Agile Methods - XP/Agile Universe 2002*. Chicago, IL, USA: LNCS, s. 197-207. ISBN 978-3-540-45672-8.

MÁCHAL, Pavel, Eva HVIZDOVÁ a Martina ONDROUCHOVÁ, 2017. *Nové perspektivy v projektovém managementu*. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 978-80-7509-504-6.

MANIFESTO FOR AGILE HR DEVELOPMENT, 2017. [online]. [cit. 2021-06-01]. Dostupné z: <https://www.agilehrmanifesto.org/>

MANIFESTO FOR AGILE SOFTWARE DEVELOPMENT, 2001. [online]. [cit. 2021-06-01]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/>

MANPOWERGROUP, 2016. *Millennial Careers: 2020 Vision. Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts* [online]. [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: [https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1\\_2020Vision\\_lo.pdf?MOD=AJPERES](https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES)

MARSHETTIWAR, Mrunal a Pallawi SANGODE, 2018. Implementation of 5S Methodology in the Banking Sector. *International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature*, 6(8): 627-636. ISSN 2321-8878.

MATOŠKOVÁ, Jana, 2019. Why Employees Share Their Knowledge. *E&M Economics and Management*, 22(2): 83-96. ISSN 2336-5064.

MAY, Douglas R., Richard L. GILSON a Lynn M. HARTER, 2004. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1): 11-37. ISSN 2044-8325.

MCELFISH, Susan, 2011. *Identifying Cultural Changes Necessary in Traditional PlanDriven Software Development Organizations when Preparing to Adopt Agile Principles* [online]. Eugene, Oregon, US: University of Oregon [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/11390/McElfish-2011.%20pdf?sequence=1>

MIKLOSIK, Andrej, Eva HVIZDOVA a Štefan ŽÁK, 2012. Scrum as the Method Supporting the Implementation of Knowledge Management in an Organization. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 6(3): 372-375. ISSN 2313-3759.

MUNTEANU, Anca-Ioana, Nicolae BIBU, Marian NASTASE, Nicoleta CRISTACHE a Cosmin MATIS, 2020. Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. *Sustainability*, 12(9): 3545. ISSN 2071-1050.

- NARAYANDAS, Das, Vinay HEBBAR a Liangliang LI, 2020. *Lessons from Chinese Companies' Response to COVID-19* [online]. Harvard Business Review [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/06/lessons-from-chinese-companies-response-to-covid-19>
- NAWAZ, Nishad a Anjali Mary GOMES, 2019. EDITTDA Approach for Agile Human Resource Performance in Bangalore Software Industry. *International Journal on Emerging Technologies* **10**(3): 413-417. ISSN 2249-3255.
- OMOTAYO, Funmilola Olubunmi, 2015. Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*. ISSN 1522-0222.
- OSOLASE, Ehikioya, Roziah RASDI a Zuraina MANSOR, 2022. Greening of Human Resource Development Subsystems for Environmental Management and Performance: The ADKAR Model Perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, **12**(4), 141–161. ISSN 2222-6990.
- PARRY, Ema a Valentina BATTISTA, 2019. The impact of emerging technologies on work: A review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*, **1**(5): 1-14. ISSN: 2631-3952.
- PAULÍK, Karel, Jan Sebastian NOVOTNÝ, Jiří BLÁHA, Petra HORVÁTHOVÁ a Marie MIKUŠOVÁ, 2014. Psychologické souvislosti pracovní smysluplnosti. *Psychologie a její kontexty*, **5**(2): 3–15. ISSN 1805-9023.
- PETER, Ildiko, Elisa FRACCHIA, Irene CANALE a Roberto MAIORANO, 2019. Incremental sheet forming for prototyping automotive modules. *Procedia Manufacturing*, **32**: 50-58. ISSN 2351-9789.
- PETRESCU, Lucian, Emil CAZACU a Maria-Cătălina PETRESCU, 2019. Failure Mode and Effect Analysis in Automotive Industry: A Case Study. *The Scientific Bulletin of Electrical Engineering Faculty*, **19**(2): 10-15. ISSN: 2286-2455.
- PETRUCCI, Tony a Michael RIVERA, 2018. Leading Growth through the Digital Leader. *Journal of Leadership Studies*, **12**(3): 53–56. ISSN 1935-262X.
- POPESCU(DOGARU), Irina I., Florentina-Mirela S MARINESCU(DRAGNEA), a Gabriela OPREA, 2019. The Leader of the Future Seen By Millennials. *Manager Journal*, **30**: 191–204. ISSN 1453-0503.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (n.d.). *The Complete Agile Project Manager* [online]. US: PMI [cit. 2020-06-17]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/shop/p-elearning/the-complete-agile-project-manager/15445>



PWC, 2011. *Millennials at work Reshaping the workplace* [online]. Germany: PWC [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>

RÁBOVÁ, Ivana, 2006. Objektové modelování podnikových znalostí a znalostní Management. In: *Proceedings of the International Scientific Days 2006 "Competitiveness in the EU - Challenge for the V4 Countries"*. Nitra, Slovakia: Slovak Agricultural University in Nitra, s. 1578 - 1583. ISBN 80-8069-704-3.

RAMESH, Balasubramaniam, Kannan MOHAN a Lan CAO, 2012. Ambidexterity in agile distributed development: An empirical investigation. *Information Systems Research*, **23**(2), 323–339. ISSN 1526-5536.

RASCH, Firend Alan a O. ALKATHIRI, 2017. Critical Success Factors In Project Management: A Comparative study between the GCC and the U.K. *IJBMR*. [cit. 2021-05-06]. ISBN 978-1-977560-72-8.

RAUT, Laukik P., Rajat B. WAKODE a Pravin TALMALE, 2015. Overview on Kanban Methodology and its Implementation. *International Journal for Scientific Research & Development*, **3**(2): 2518-2521. ISSN (online) 2321-0613.

ROZMAJZL, Petr a Iva HOVORKOVÁ, 2012. Agilní přístupy v projektovém řízení. *Liberecké informatické fórum 2012: sborník příspěvků mezinárodní konference*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, s. 93-98. ISBN 978-80-7372-907-3.

SCRUM ALLIANCE, 2020. Summary of expectations for certified enterprise coach [online] [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.scrumalliance.org/Media/Coaches/CEC summary-of-expectations.pdf>.

SETIAWATI, Lulu, 2021. The Effect of Agile Leadership and Work Environment to Employees' Performance in a VUCA World (Study on Millennial Generation Employees in Jabodetabek). *International Journal of Social Science And Human Research*, **4**(11): 3123-3131. ISSN 2644-0695.

SHEPPARD, Blair, 2020. A 4-step guide to thriving in the post-COVID-19 workplace [online]. World Economic Forum [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/workers-thrive-covid-19-skills/>

SCHULTHEISS, Frank, 2020. *Automotive Business Agility Playbook*. Altran Innovation Factory.

SIDKY, Ahmed, James ARTHUR a Shawn BOHNER, 2007. A Disciplined Approach to Adopting Agile Practices: The Agile Adoption Framework. *Innovations in Systems and Software Engineering*, **3**(3):203-216. ISSN: 1614-5054.

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV, 2020. Generace. [Online]. [cit. 2022-07-16]. Dostupné z: [https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi\\_slovo=generace&typ\\_hledani=prefix](https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=generace&typ_hledani=prefix)

SMITH, Travis J. a Tommy NICHOLS, 2015. Understanding the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, **15**(1): 39-47. ISSN 2158-3889.

SOARES, Daniel, Francisco José Gomes Da SILVA, Sandra CRISTINA, Faria RAMOS, Konstantinos KIRYTOPOULOS, José Carlos SÁ a Luís Pinto FERREIRA, 2022. Identifying Barriers in the Implementation of Agile Methodologies in Automotive Industry. *Sustainability*, **14**(9): 5453. ISSN 2071-1050.

SPARKS, John R. a Joseph A. SCHENK, 2001. Explaining the effects of transformational leadership: An investigation on the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, **22**(8): 849-869. ISSN 1099-1379.

STEGER, Michael, Bryan J DIK a Ryan D DUFFY, 2012. Measuring meaningful work: The Work as Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, **20**(3): 322-337. ISSN 1069-0727.

STRAY, Viktoria, Bakhtawar MEMON a Lucas PARUCH, 2020. A Systematic Literature Review on Agile Coaching and the Role of the Agile Coach. In: Morisio, M., Torchiano, M., Jedlitschka, A. (eds.). *Product-Focused Software Process Improvement*. Cham: Springer, s. 3–19. ISBN 978-3-030-64148-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Prague: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠOCHOVÁ, Zuzana, 2019. *Agilní HR: Jak změnit Human Resources v agilní organizaci* [online]. Lean Publishing [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://leanpub.com/agilnihr>

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2014. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4194-6.

TAYLOR, Shelley E., Margaret E. KEMENY, Geoffrey M. REED, Julianne E. BOWER a Tara L. GRUENEWALD, 2000. Psychological resources, positive illusions, and health. *American Psychologist*, **55**(1): 99-109. eISSN 1935-990X.

TENÓRIO, Nelson, Danieli PINTO, Marcio José SILVA, Iara CARNEVALE DE ALMEIDA a Flávio BORTOLOZZI, 2020. Knowledge management in the software industry: how Scrum activities support a knowledge management cycle. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, **10**: 1–13. ISSN 2237-4558.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2003. *Strategické řízení*. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 80-213-0922-9.

TOMÁNEK, Martin, 2015. Current State of Agile Methodologies Worldwide and in the Czech Republic. *Acta Informatica Pragensia*, 4(1): 4-17. ISSN 1805-4951.

TRIPP, John F., Cindy RIEMENSCHNEIDER a Jason B. THATCHER, 2016. Job Satisfaction in Agile Development Teams: Agile Development as Work Redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4): 267-307. ISSN 1536-9323.

TULGAN, Bruce, 2011. Generation Y: All grown up and now emerging as new leaders. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 77–81. ISSN 1935-262X.

ULRICH, David, 2018. *Agility: The New Response to Dynamic Change* [online]. LinkedIn [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/agility-new-response-dynamic-change-dave-ulrich>

ULUDAĞ, Ömer, Martin KLEEHAUS, Niklas DREYMANN, Christian KABELIN a Florian MATTHES, 2019. Investigating the adoption and application of large-scale scrum at a German automobile manufacturer. In: *Proceedings 2019 ACM/IEEE 14<sup>th</sup> International Conference on Global Software Engineering*. New York: Institute of Electrical and Electronics Engineers, s. 22-29. ISBN 978-1-5386-9196-0.

VALENTI, Alix, 2019. Leadership Preferences of the Millennial Generation. *The Journal of Business Diversity*, 19(1): 75–84. ISSN 2158-3889.

WAGH, Mahendra, Mihir BAHULEKAR, Tanmay DIWATE a Shekhar SHINDE, 2021. Lean Manufacturing System for Manufacturing Industries. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 8(6): 4230-4238. e-ISSN: 2395-0056.

WARD, Philippa, Barry DAVIES a Helen WRIGHT, 2000. The diffusion of interactive technology at the customer interface. *International Journal of Services Technology and Management*, 1(1-2): 58-82. ISSN 1741-525X.

YAWSON, Robert, 2020. Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post-COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4): 406-417. ISSN 1469-8374.

ZAVYALOVA, Elena, Antonina LISOVSKAIA, Artem ALSUFYEV, Vladislav DOMINIYAK, Andrey ZAMULIN a Dmitriy SOKOLOV, 2018. *The Peculiar Features of Human Resource Management in Agile Companies* [online]. Working Papers 15105, Graduate School of Management, St. Petersburg State University. [cit. 2020-05-25]. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/217201081.pdf>

ZHELTOUKHOVA, Ksenia, 2014. *HR: Getting smart about agile working* [online]. Chartered Institute of Personnel and Development [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: [https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working\\_2014\\_tcm18-14105.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working_2014_tcm18-14105.pdf)

ZEMUNER GARCIA, Fernando Andre a Rosária de Fatima Segger Macri RUSSO, 2019. Leadership and Performance of the Software Development Team: Influence of the Type of Project Management. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios [Review of Business Management]*, **21**(5), 970–1005. ISSN: 1983-0807.

## **Seznam příloh**

Příloha A: Dotazník průzkumu postojů studentů k atributům agilně řízených organizací	142
Příloha B: Průzkumné rozhovory – pomocný dotazník.....	146
Příloha C: Dotazník pro zaměstnance .....	152
Příloha D: Vyjádření Ing. Ludvíka Dvořáka, Ph.D., MBA k modelu přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací.....	158
Příloha E: Vyjádření Mgr. Lucie Michal k modelu přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací.....	159

## **Příloha A: Dotazník průzkumu postojů studentů k atributům agilně řízených organizací**

### **DOTAZNÍK**

#### **Atraktivita zaměstnavatele a pracovní motivace/preference generace Y**

Vážení studenti,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí výzkumu zaměřeného na agilní projektové řízení. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění nezabere více než deset minut Vašeho času.

Cílem tohoto dotazníku je zjistit:

- jaké znaky zaměstnavatele považujete za atraktivní,
- jaké nástroje pracovní motivace jsou pro Vás nejdůležitější a
- jaké charakteristiky firemního prostředí preferujete.

Děkuji a těším se na Vaše odpovědi.

#### **I. část – Základní údaje**

1. Pohlaví

žena

muž

2. Věková skupina

do 25 let

25 – 37 let

38 a více let

3. Jste pracujícím studentem?

Ne, nepracuji

Ano, pracuji pouze brigádně

Ano, pracuji na zkrácený úvazek

Ano, pracuji na plný úvazek

4. Pokud pracujete, v jakém oboru působí Váš zaměstnavatel?

Administrativa

Automotive

Bankovníctví a finanční služby

Cestovní ruch a ubytování

Doprava, logistika, zásobování

- Elektrotechnika a energetika
- Farmacie
- Gastronomie a pohostinství
- Chemický průmysl
- ICT
- Kultura a umění
- Media, reklama a PR
- Pojišťovnictví
- Právní služby
- Prodej a obchod
- Řemeslné a manuální práce
- Služby
- Státní a veřejná správa
- Stavebnictví a reality
- Strojírenství
- Věda y výzkum
- Výroba a průmysl
- Vzdělávání a školství
- Zdravotní a sociální péče
- Zemědělství, lesnictví a ekologie

## II. část – Atraktivita zaměstnavatele a pracovní motivace

5. Které z těchto znaků zaměstnavatele jsou pro Vás nejatraktivnější?

Seřaďte dle atraktivity: 1 – nejatraktivnější, 10 – nejméně atraktivní.

- Obsah práce samotné, zajímavé projekty
- Obor zaměstnavatele (např. automotive, finanční služby, zdravotnictví apod.)
- Pověst zaměstnavatele a jeho vize/hodnoty
- Employer brand
- Dobrý pracovní kolektiv, práce s inspirativními kolegy
- Možnost osobního rozvoje a kariérního růstu
- Motivační ohodnocení a jiné finanční benefity
- Mezinárodní pracovní příležitosti
- Vzdělávání a rozvojové programy
- Work-life balance
- Pružné pracovní podmínky (např. flexibilní pracovní doba, práce z různých míst se vzdáleným připojením, práce z domova apod.)

6. Jaké nástroje pracovní motivace považujete za nejdůležitější?

Nástroje motivace	Důležitost				
	Důležitý	Spíše důležitý	Ani ano, ani ne	Spíše nedůležitý	Nedůležitý
Finanční odměny a benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demokratický (partnerský) styl řízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respekt, přátelský přístup, pochvala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávání, coaching, možnost osobního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samotný obsah práce, zajímavé projekty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivace osobním příkladem manažera, jeho profesionalitou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivace členů kolektivu navzájem, uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team building, týmový duch, mimopracovní aktivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sdílení cílů a odpovědnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Důraz na komunikaci, realizace zpětné vazby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**III. část – Firemní prostředí a pracovní preference**

7. Vyjádřete své postoje k jednotlivým tvrzením. V každém řádku zakroužkujte číslo od 1 (např. preferuji formální podnikovou kulturu) do 5 (např. preferuji neformální podnikovou kulturu).

Postupujte po řádcích →

Formální podniková kultura	1	2	3	4	5	Neformální podniková kultura
Hierarchická organizace	1	2	3	4	5	Plochá organizační struktura
Stabilní / konzervativní prostředí	1	2	3	4	5	Dynamické prostředí, časté změny
Orientace na procesy	1	2	3	4	5	Orientace na výsledky
Práce v lokálních týmech	1	2	3	4	5	Práce v geograficky rozptýlených týmech (mezinárodní přesah)
Dlouhodobé projekty	1	2	3	4	5	Krátkodobé projekty, dílčí části projektů
Individuální práce, vlastní cíle	1	2	3	4	5	Práce v týmu, společné cíle
Práce na jednom projektu	1	2	3	4	5	Práce na několika projektech současně
Zodpovědnost pouze za vlastní výsledky práce	1	2	3	4	5	Týmová zodpovědnost za výsledek



Eskalace problémů/konfliktů na vyšší úroveň řízení	1	2	3	4	5	Samostatné řešení problémů/konfliktů v týmu
Pracovní úkoly dle popisu pracovního místa	1	2	3	4	5	Různorodé pracovní úkoly dle Vašich schopností
Fixní finanční ohodnocení	1	2	3	4	5	Ohodnocení dle výsledků Vaší práce
Formální komunikace (email, telefonické konference, porady)	1	2	3	4	5	Osobní konverzace
Řízení týmu jeho vedoucím (přidělení úkolů, kontrola, korekce výsledků apod.)	1	2	3	4	5	Samo-organizace týmů (rozdělení úkolů mezi členy týmů, sebekontrola, následná korekce apod.)

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku! ☺

## **Příloha B: Průzkumné rozhovory – pomocný dotazník**

### **DOTAZNÍK**

*(pomocný nástroj při průzkumných rozhovorech)*

#### **Míra povědomí a využití agilních přístupů řízení ve vybraných podnicích automobilového průmyslu v Libereckém a Středočeském kraji**

##### **1. Ekonomická činnost podniku (CZ-NACE)**

- Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívněsů a návěsů (CZ-NACE: 29)
- Výroba strojů a zařízení j. n. (CZ-NACE: 28)<sup>6</sup>

##### **2. Jaká je Vaše pozice ve firmě?**

- Ředitel
- Člen vedení firmy
- Projektový manažer
- Řadový zaměstnanec
- Konzultant / externí partner

##### **3. Počet zaměstnanců Vaší firmy?**

- < 10
- < 50
- < 250
- 250 a více

##### **4. Roční obrát Vaší firmy**

- < 2 mil EUR
- < 10 mil EUR
- < 50 mil EUR
- 50 mil EUR a více

##### **5. Jak dlouho vaše firma existuje**

- méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 – 15 let
- 15 a více let

##### **6. Znáte pojem "agilní řízení"? Jak byste tento pojem vysvětlil/a?**

- Ano
- Ne

---

<sup>6</sup> Pouze pokud firma vyrábí pro automobilový průmysl

Vysvětlení pojmu: .....

**7. Kde jste se s pojmem seznámil/a?**

- Studium
- Práce
- Odborná literatura
- Jiné uveďte: .....

**8. Používáte vlastní či certifikovanou metodiku projektového řízení? (PMBok, IPMA, PRINCE2)**

- Ano, vlastní. Uveďte:
- Ano, certifikovanou. Uveďte:
- Ne, nepoužíváme žádnou metodiku

**9. Jaké nástroje projektového řízení používáte ve vaší firmě?**

- Lessons learned (formalizované poučení)
- FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)
- Agilní techniky řízení
- Formalizovaná analýza rizik
- Sledování projektu s využitím EVM (Earned value management)
- Plánování podle kritického řetězu
- Časové plánování s využitím kritické cesty
- Matice odpovědností
- Formalizovaný komunikační plán projektu
- WBS (Work Breakdown Structure)
- Project charter
- Logický rámec
- Jiné uveďte: .....

**10. Pokud ve vaší firmě používáte agilní přístupy, jaké to jsou?**

- Scrum
- Kanban
- Scrumban (hybrid Scrum + Kanban)
- Extrémní programování (XP)
- Scrum/XP (hybrid Scrum + Extrémní programování)
- Lean
- Iterative development
- Dynamic Systems Development Method (DSDM)
- Feature driven development (FDD)
- Jiné uveďte: .....

**11. Jak dlouho praktikujete ve firmě agilní přístupy?**

- < 1 rok
- 1-2 roky

3-5 let

5+ let

**12. Jaké agilní techniky používáte?**

Denní standpu meeting

Sprint / iterační plánování (vývoj na časové úseky)

Vyhodnocení sprintů

Krátké iterace

Retrospektiva

Kanban

Přímé zapojení klienta

Release planning (plánování uvolnění)

Frequent releases (časté uvolnění)

Tabule s lístečky

Párové programování

Code review

Flexibilní týmy

Common work area

Product roadmapping

Story mapping

Agile portfolio planning

Ideabox - seznam nápadů

Jiné uveďte: .....

**13. Jak byste ohodnotili míru znalostí agilních přístupů ve vaší firmě?**

Vysoká úroveň kompetencí napříč organizací

Používáme agilní postupy, ale stále se učíme

Experimentujeme / zavádíme agilní přístupy

Zvažujeme zavedení agilních přístupů

Agilní přístupy nepoužíváme ani neuvažujeme

**14. V čem vidíte výhody agilních přístupů (potenciální výhody – pokud pojem znáte v teoretické rovině)?**

Rychlejší dodání produktu

Zvýšení produktivity

Zvýšení kvality produktu

Snížení projektových rizik

Snížení projektových nákladů

Zlepšení přehlednosti/předvídatelnosti projektů

Lepší způsoby práce

- Vylepšení týmové spolupráce/morálky
- Zvýšení spokojenosti/angažovanosti zaměstnanců
- Lepší koordinace distribuovaných týmů
- Flexibilní týmy
- Lepší řízení priorit
- Obchodní výhody
- Zvýšení adaptability vedení/managementu
- Flexibilnější firemní procesy
- Agilní (flexibilní) způsob uvažování
- Vyšší míra autonomie a delegování
- Lepší sdílení znalostí a komunikace
- Možnost neustálého vzdělávání / růstu
- Možnost experimentovat
- Žádné výhody oproti tradičnímu řízení

**15. Do jaké míry jednotlivá oddělení/funkce využívají agilní principy a přístupy? Ohodnoťte na škále od 1 (vysoká úroveň kompetencí/využití) do 5 (nevyžívají).**

- Výroba a řízení provozu
- Inženýrství
- Produktové / projektové řízení
- Finance
- HR
- Prodej a marketing
- Nákup
- IT
- Jiné

**16. Kolik procent projektů řídíte pomocí agilních metodik?**

- žádné
- 1 – 25%
- 26 – 50%
- 51 – 75%
- 76 – 100%
- Nedokážu posoudit

**17. Jak reagujete na změny požadavků ze strany zákazníka v průběhu realizace projektu?**

- Nereagujeme, podmínky jsou pevně dané
- Případné změny řešíme ve finální fázi projektu, tj. většinou při předání
- Na změny reagujeme pružně, zákazník je součástí projektu a dílčí části projektu jsou mu pravidelně předávány

**18. Jsou zaměstnanci Vaší firmy připraveni na agilní způsob práce?**

- Rozhodně připravení
- Víceméně připravení
- Ani ano ani ne
- Nepřipravení
- Rozhodně nepřipravení

**19. Podporuje kultura vaší organizace agilní transformaci?**

- Rozhodně podporuje
- Víceméně podporuje
- Ani ano ani ne
- Nepodporuje
- Rozhodně nepodporuje

**20. Je Vaší strategickou prioritou stát se agilní organizací?**

- Ano, do 1 roku
- Ano, v horizontu 2 let
- Ano, v horizontu větší než 2 roky
- Neplánujeme
- Nevím

**21. Na škále od 1 do 5 ohodnořte prostředí ve Vaší firmě (např. 1 – silně formální podniková kultura, 5 – silně neformální podniková kultura)**

Formální podniková kultura	1	2	3	4	5	Neformální podniková kultura
Hierarchická organizace	1	2	3	4	5	Plochá organizační struktura
Stabilní prostředí, změny nejsou vítány	1	2	3	4	5	Dynamické prostředí, změny jsou vítány
Orientace na procesy	1	2	3	4	5	Orientace na výsledky
Práce v lokálních týmech	1	2	3	4	5	Práce v distribuovaných týmech
Dlouhodobé projekty	1	2	3	4	5	Krátkodobé projekty, dílčí části projektů
Individuální práce, vlastní cíle	1	2	3	4	5	Práce v týmech, společné cíle
Práce na jednom projektu	1	2	3	4	5	Práce na několika projektech současně
Zodpovědnost zaměstnanců pouze za vlastní výsledky práce	1	2	3	4	5	Týmová zodpovědnost za výsledek
Eskalace problémů/konfliktů na vyšší úroveň řízení	1	2	3	4	5	Samostatné řešení problémů/konfliktů v týmu
Pracovní úkoly dle popisu pracovního místa	1	2	3	4	5	Různorodé pracovní úkoly dle schopností zaměstnanců

Fixní finanční ohodnocení	1	2	3	4	5	Ohodnocení dle výsledků práce
Formální komunikace (email, telefonické konference, porady)	1	2	3	4	5	Osobní konverzace; častá transparentní komunikace
Řízení týmu jeho vedoucím (přidělení úkolů, kontrola, korekce výsledků apod.)	1	2	3	4	5	Samo-organizace týmů (rozdělení úkolů mezi členy týmů, sebekontrola, následná korekce aj.)
Odpovědnost za lidské zdroje má personální oddělení	1	2	3	4	5	Odpovědnost za lidské zdroje má vedoucí příp. sám tým
Rozhodující význam při výběru nového zaměstnance mají znalosti kandidáta	1	2	3	4	5	Rozhodující význam při výběru nového zaměstnance mají adaptabilita kandidáta a schopnost učit se nové věci
Přístup ke vzdělávání: formální školicí programy pro dosažení požadované úrovně znalostí	1	2	3	4	5	Přístup ke vzdělávání: prostředí neustálého učení a transferu znalostí, on-the-job training
Rozhodnutí se přijímají dle hierarchických pravomocí	1	2	3	4	5	Vysoká míra autonomie a delegování

**22. Co jsou podle Vás důvody toho, že jste agilní přístupy ještě nezavedli?**

- Organizační kultura v rozporu s agilními principy/hodnotami
- Obecná odolnost vůči změnám
- Odmítavý postoj managementu
- Odmítavý postoj zaměstnanců
- Odmítavý postoj klienta
- Finanční aspekty
- Nevhodný design organizace
- Nevhodný charakter projektů
- Časový deficit
- Nedostatek znalostí, schopností, talentu
- Neochota spolupracovat a sdílet znalostí
- Jiné uveďte: .....

**23. Z čeho máte obavy ohledně zavedení agilních přístupů:**

- Ztráta manažerské kontroly
- Ztráta předvídatelnosti
- Ztráta disciplíny
- Pokles efektivity
- Pokles kvality
- Zvýšení rizikovosti
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
- Nemám žádné obavy
- Jiné uveďte: .....

**Děkuji!**

## Příloha C: Dotazník pro zaměstnance

### DOTAZNÍK

#### Míra povědomí zaměstnanců vybraných podniků automobilového průmyslu v Libereckém a Středočeském kraji o agilních přístupech řízení

Vážení respondenti,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí doktorské práce zaměřené na agilní řízení v České republice. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění nezabere více než 15 minut Vašeho času. Cílem tohoto dotazníku je zhodnotit rozsah znalostí o agilních přístupech řízení ve vybraných podnicích automobilového průmyslu v Libereckém a Středočeském kraji.

Děkuji a těším se na Vaše odpovědi.

#### 1. Jakou ekonomickou činnost provozuje váš podnik?

- Výroba automobilů, příp. dílů a příslušenství pro automobily
- Výroba strojů a zařízení pro automobilový průmysl

#### 2. Na jakém oddělení pracujete?

- Výroba a řízení provozu
- Inženýrství
- Produktové / projektové řízení
- Finance
- Personální oddělení
- Prodej a marketing
- Nákup
- IT
- Jiné uveďte: .....

#### 3. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 5 – 10 let
- 10 – 15 let
- 15 a více let

#### 4. Rok Vašeho narození:

- 1946 - 1964
- 1965 – 1980
- 1981 – 1995
- 1996 – 2010



**5. Vaše pohlaví:**

Žena

Muž

**6. Jaký je počet zaměstnanců Vaší firmy?**

< 10

< 50

< 250

250 a více

Nevím

**7. Na škále od 1 do 5 ohodnoťte Vaše preference co do pracovního prostředí** (např. 1 – rozhodně preferuji formální podnikovou kulturu, 5 – rozhodně preferuji neformální podnikovou kulturu; 3 – neutrální postoj)

Formální podniková kultura	1	2	3	4	5	Neformální podniková kultura
Hierarchická organizace	1	2	3	4	5	Plochá organizační struktura
Stabilní prostředí, změny nejsou vítány	1	2	3	4	5	Dynamické prostředí, změny jsou vítány
Orientace na procesy	1	2	3	4	5	Orientace na výsledky
Práce v lokálních týmech	1	2	3	4	5	Práce v distribuovaných týmech
Dlouhodobé projekty	1	2	3	4	5	Krátkodobé projekty, dílčí části projektů
Individuální práce, vlastní cíle	1	2	3	4	5	Práce v týmech, společné cíle
Práce na jednom projektu	1	2	3	4	5	Práce na několika projektech současně
Zodpovědnost zaměstnanců pouze za vlastní výsledky práce	1	2	3	4	5	Týmová zodpovědnost za výsledek
Eskalace problémů/konfliktů na vyšší úroveň řízení	1	2	3	4	5	Samostatné řešení problémů/konfliktů v týmu
Pracovní úkoly dle popisu pracovního místa	1	2	3	4	5	Různorodé pracovní úkoly dle schopností zaměstnanců
Fixní finanční ohodnocení	1	2	3	4	5	Ohodnocení dle výsledků práce
Formální komunikace (email, telefonické konference, porady)	1	2	3	4	5	Osobní konverzace; častá transparentní komunikace
Řízení týmu jeho vedoucím (přidělení úkolů, kontrola, korekce výsledků apod.)	1	2	3	4	5	Samo-organizace týmů (rozdělení úkolů mezi členy týmů, sebekontrola, následná korekce aj.)
Odpovědnost za lidské zdroje má personální oddělení	1	2	3	4	5	Odpovědnost za lidské zdroje má vedoucí příp. sám tým
Rozhodující význam při výběru nového zaměstnance mají znalosti kandidáta	1	2	3	4	5	Rozhodující význam při výběru nového zaměstnance mají adaptabilita kandidáta a schopnost učit se nové věci
Přístup ke vzdělávání: formální školicí programy pro dosažení	1	2	3	4	5	Přístup ke vzdělávání: prostředí neustálého učení a transferu

požadované úrovně znalostí						znalostí, on-the-job training
Rozhodnutí se přijímají dle hierarchických pravomocí	1	2	3	4	5	Vysoká míra autonomie a delegování

**8. Do jaké míry jednotlivá oddělení/funkce pružně reagují na změny požadavků zákazníků?**

Ohodnot'te na škále od 1 do 5 kdy 1 = reagují velmi pružně a 5 = reagují velmi nepružně.

- Výroba a řízení provozu
- Inženýrství
- Produktové / projektové řízení
- Finance
- HR
- Prodej a marketing
- Nákup
- IT

**9. Jak často se podílíte na řízení projektů ve Vaší organizaci?**

- Často – je to převážná náplň mé práce
- Příležitostně
- Nepodílím se

**10. Na řízení jakých projektů se podílíte?**

- Interní projekty (uvnitř organizace)
- Projekty směrem k zákazníkům
- Obojí – interní a směrem k zákazníkům
- Nepodílím se

**11. Pokud se podílíte na projektovém řízení, jakou metodiku využíváte? (PMBok, IPMA, PRINCE2)**

- Vlastní (uveďte):
- Certifikovanou (uveďte):
- Nepoužívám žádnou metodiku

**12. Jak reagujete na změny požadavků ze strany zákazníka v průběhu realizace projektu?**

- Nereaguji, podmínky jsou pevně dané
- Případné změny řeším ve finální fázi projektu, tj. většinou při předání
- Na změny reaguji pružně, dílčí části projektu předávám zákazníkovi (internímu/externímu) pravidelně

**13. Znáte pojem "agilní řízení projektu"? Jak byste tento pojem vysvětlil/a?**

- Ano
- Ne

Vysvětlení

pojmu:

.....  
.....  
.....  
.....

**14. Pokud pojem znáte, kde jste se s ním seznámil/a?**

- Studium
- Zaměstnání
- Odborná literatura
- Jiné uveďte: .....

**15. Používáte agilní metodiky projektového řízení? Pokud ano, jaké to jsou?**

- Ne, agilní metodiky nepoužívám
- Scrum
- Kanban
- Scrumban (hybrid Scrum + Kanban)
- Extrémní programování (XP)
- Scrum/XP (hybrid Scrum + Extrémní programování)
- Lean
- Iterative development
- Dynamic Systems Development Method (DSDM)
- Feature driven development (FDD)
- Jiné uveďte: .....

**16. Jak dlouho praktikujete agilní metodiky projektového řízení?**

- Nepraktikuji
- < 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 5+ let

**17. Pokud používáte agilní metodiky projektového řízení, kolik procent projektů řídíte pomocí těchto metodik?**

- Žádné
- 1 – 25%
- 26 – 50%
- 51 – 75%
- 76 – 100%

**18. Jak byste ohodnotili Vaši míru znalostí agilních metodik projektového řízení?**

- Vysoká úroveň kompetencí
- Středně pokročilá úroveň znalostí

- Začátečník (i praktické použití)
- Pouze teoretické povědomí
- Žádné znalosti

**19. Setkal/a jste se v zaměstnání s některou z těchto technik agilního řízení?**

- Denní standup meeting
- Sprint / iterační plánování (vývoj na časové úseky)
- Vyhodnocení sprintů
- Krátké iterace
- Retrospektiva
- Kanban
- Přímé zapojení klienta
- Release planning (plánování uvolnění)
- Frequent releases (časté uvolnění)
- Tabule s lístečky
- Párové programování
- Flexibilní týmy
- Common work area
- Product roadmapping
- Story mapping
- Agile portfolio planning
- Ideabox - seznam nápadů
- S žádnou z těchto technik jsem se nesetkal/a

**20. Pokud používáte agilní metodiky projektového řízení, v čem spatřujete jejich výhody?**

- Rychlejší dodání produktu
- Zvýšení produktivity
- Zvýšení kvality produktu
- Snížení projektových rizik
- Snížení projektových nákladů
- Zlepšení přehlednosti/předvídatelnosti projektů
- Lepší způsoby práce
- Vylepšení týmové spolupráce/morálky
- Zvýšení spokojenosti/angažovanosti zaměstnanců
- Lepší koordinace distribuovaných týmů
- Flexibilní týmy
- Lepší řízení priorit
- Obchodní výhody
- Zvýšení adaptability vedení/managementu
- Flexibilnější firemní procesy

- Agilní (flexibilní) způsob uvažování
- Vyšší míra autonomie a delegování
- Lepší sdílení znalostí a komunikace
- Možnost neustálého vzdělávání / růstu
- Možnost experimentovat
- Žádné výhody oproti tradičnímu řízení
- Agilní metodiky nepoužívám

**21. Podporuje kultura vaší organizace agilní metodiky projektového řízení?**

- Rozhodně podporuje
- Víceméně podporuje
- Ani ano ani ne
- Nepodporuje
- Rozhodně nepodporuje

**Děkuji!**

## **Příloha D:** Vyjádření Ing. Ludvíka Dvořáka, Ph.D., MBA k modelu přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací

Disertační práce se zabývá možnostmi uplatnění agilních metod ve vybraných podnicích automobilového průmyslu v České republice a sice v Libereckém a Středočeském kraji s cílem zaměřit se na generaci Y a její specifika. Na úvod je třeba říct, že tato práce se zabývá tématem, které může být pro spoustu čtenářů, především z generace X, pochopitelná a aplikovatelná méně než například pro čtenáře z nastupující generace Y. Dále je třeba zmínit, že vydání této práce v roce 2022 je naprosto aktuální, jelikož právě generace Y je již na vstupu na trhu práce po dokončení střední nebo vysoké školy. A jelikož již bylo v práci vysvětleno, jaká jsou ona specifika generace Y, je třeba se na toto téma zaměřit právě nyní, aby se podniky byly schopny připravit na potenciální nové zaměstnance a dokázali je vhodně přijmout, ukázat jim také pro ně vhodnou firemní kulturu a také je dokázat správně dlouhodobě motivovat. Proč by to tyto firmy měly vlastně dělat? Proto, aby získali adekvátní pracovní sílu, proto aby zabránily odchodovosti zaměstnanců generace Y a kvůli změně kultury, která se v tomto turbulentním období právě odehrává, ať už si to někdo uvědomuje nebo ne. Dvouleté období nemoci COVIDu 19 a s ním spojená opatření jen zrychlily změny, které se nyní na pracovním trhu odehrávají a přímo se dotýkají agilních metod řízení společnosti.

Co se týká teoretického a rovněž praktického vyhodnocení možnosti uplatnění mohu za své 15leté působení v automobilovém průmyslu potvrdit, že v posledních dvou až pěti letech, je citelně znát příliv zaměstnanců, studentů, kteří opouští střední a vysoké školy. A právě přístup, hodnoty, hodnotový systém, rychlost v reaktivitě a určitá změna v proaktivitě jsou naprosto nevyhnutelné pro úspěšné zvládnutí budoucnosti, která se s postupujícím časem bude muset více a více spolehnout právě na generaci Y a její specifika. Právě nyní je třeba začít studovat, co je vhodné, čeho je třeba se vyvarovat a samozřejmě je to velmi těžké, speciálně pro vysoké manažery, kteří podobné firmy vedou desítky let tak, jak byly zvyklí. Avšak v následujících letech je třeba se změnit, jinak úspěch firmy bude v ohrožení z důvodu neadaptability na nová specifika generace Y za pár let generace Z.

Je samozřejmě obtížné říct, co bude fungovat ve 100 % a kde konkrétně, ale lze zaujmout postoj, který s příchodem pracovníků generace Y a následně Z, bude transformovat metody na agilní, neformální, zrychlené, operativní, zaměřené na oceňování rychlých mini-úspěchů. Ten, kdo si to uvědomil před dvěma lety, má komparativní výhodu. Není otázkou, jestli je třeba tyto metody aplikovat, ale spíše jen otázka kdy. Čím dříve s tím firma, ve smyslu vedení firmy začne, tím dříve a lépe se dokáže připravit na potřeby lidí, zaměstnanců nastupující generace Y.

Ing. Ludvík Dvořák, Ph.D., MBA

Personální ředitel pro Evropu, Blízký východ a Afriku, Tenneco

**Příloha E:** Vyjádření Mgr. Lucie Michal k modelu přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací

Mgr. Lucie Michal  
HR Manager  
Monroe Czechia s.r. o.  
Rychnovská 383, 463 42 Hodkovice nad Mohelkou

V Liberci dne 22.8.2022

Hodnocení Modelu přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací s ohledem na preference generace Y navrženého v disertační práci Olgy Revutské „Uplatnění agilních přístupů řízení v oblasti lidských zdrojů a znalostního řízení se zaměřením na specifika generace Y“

Autorka DP přichází s adopčním modelem, který plně reflektuje aktuální personální strategie, tedy upřednostnit u kandidátů schopnost učit se a zapadnout do podnikové kultury před pouhými znalostmi. Takto zvolení zaměstnanci přináší organizaci zdaleka významnější přínos než obsahovaly původní kvalifikační požadavky, mají tendenci k profesnímu růstu a osobnímu rozvoji a tím přispívají k úspěchu firmy.

V praxi skutečně právě zaměstnanci s vysokým potenciálem vyžadují transparentní komunikaci, vyzařují potřebu plně pochopit přicházející změny a žádají možnost převzetí odpovědnosti, tak jak zmiňuje představovaný model. Velmi dobře tak funguje v těchto případech mentoring a vysoká míra delegace před rozhodnutími přijímanými čistě z pozice hierarchie.

I v takto dynamickém prostředí je však nezbytné poskytovat zaměstnancům další motivaci, zajišťovat potřebné zdroje a v neposlední řadě oslavovat úspěchy.

Lucie Michal

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí disertační práce paní doc. Ing. Kláře Antlové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a motivaci.

Poděkování patří všem respondentům, kteří byli ochotni se výzkumu zúčastnit a sdílet svoje zkušenosti.

V neposlední řadě děkuji všem svým blízkým za jejich podporu.