

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Manažerské dovednosti**

**Michaela Frimlová**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michaela Frimlová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Manažerské dovednosti**

Název anglicky

**Managerial skills**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je návrh opatření pro zlepšení manažerských dovedností a zlepšení efektivity týmu s důrazem na agilní způsob řízení. Podpůrnými cíli bude strukturované pozorování, rozhovory a stínování manažera ve vybraném podniku. Pro získání teoretických podkladů bude vytvořena literární rešerše zabývající se problematikou daného tématu, vysvětlením důležitých pojmů a zajištěním podkladů pro zpracování praktické části bakalářské práce.

### Metodika

Metodika teoretické části je zaměřena na vysvětlení pojmů management, manažerské role, manažerské dovednosti, typy manažerů a manažerské funkce. Hlavní zdrojem je odborná literatura a internetové zdroje. Praktická část práce je zaměřena na charakteristiku konkrétní manažerské pozice, na analýzu zkoumané problematiky pomocí strukturovaného rozhovoru a dalších metod ve vybraném podniku. Součástí bude také pozorování chování členů týmu vedeného manažerem v souvislosti s uplatňováním jeho manažerských technik a rozhodnutí. Výsledkem bude následné zpracování návrhu na zlepšení manažerských dovedností a jejich uplatnění v daném podniku.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2018
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2018
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2018
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2018
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2019
6. Finální úpravy textů – únor 2019
7. Kompletace a odevzdání – březen 2019

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

Management, Manažer, Manažerské role, Manažerské funkce, Strukturovaný rozhovor, Stínování manažera.

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

JURNEČKA, S. – TEPPER, B. B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-347-2.

KOŠTAN, P. – BĚLOHLÁVEK, F. – ŠULEŘ, O. *Management : [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-.

KRPÁLEK, P. – MUŽÍK, J. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

KUBÁTOVÁ, S. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: TC Business School, 2012. ISBN 978-80-7261-257-4.

MADSEN, K. B. *Moderní teorie motivace*. Praha: Academia, 1979. ISBN 21-090-72.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

PITRA, Z. – MOHELSKÁ, H. *Manažerské metody*. [Praha]: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-092-8.

STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex, 1993. ISBN 80-85300-65-6.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 ZS – PEF (únor 2020)

## Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.11.2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za odborné vedení, čas a užitečné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti České spořitelny a.s. za ochotu spolupracovat a za poskytnutí potřebných podkladů pro tvorbu závěrečné práce.

# Manažerské dovednosti

## Abstrakt

Tématem závěrečné práce jsou manažerské dovednosti a jejich využití v období transformace banky na agilní způsob řízení a vyhodnocení použitelnosti v různých odděleních ve vybraném podniku.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá vysvětlením pojmů management, manažer, manažerských rolí, manažerských dovedností, manažerských funkcí a současným managementem. V teoretické části je čerpáno z literárních a dalších informačních zdrojů.

Praktická část obsahuje charakteristiku společnosti Česká spořitelna a.s., charakteristiku porovnávaných oddělení, strukturované rozhovory a dotazníkové šetření s vybranými zaměstnanci společnosti. Na základě získaných dat je navrženo doporučení použitelnosti agilního řízení v jednotlivých odděleních.

**Klíčová slova:** management, manažer, manažerské dovednosti, manažerské role, manažerské funkce, management v současné době, strukturovaný rozhovor, dotazníkové šetření

# Managerial skills

## Abstract

The topic of the thesis is managerial skills and their use in the period of transformation of the bank into an agile and evaluating usability in various departments in a selected company.

The bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with the terms management, manager, managerial roles, managerial skills, managerial functions and current management. The theoretical part is drawn from literary and other information sources.

The practical part contains the characteristics of Česká spořitelna a.s., the characteristics of the compared departments, structured interviews and a questionnaire survey with selected employees of the company. Based on obtained data is suggested recommendation of usability of agile in individual departments.

**Keywords:** management, manager, managerial skills, managerial roles, managerial function, current management, structured interview, questionnaire survey

# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Úvod .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>                                   | <b>12</b> |
| 2.1 Cíl práce.....  | 12        |
| 2.2 Metodika.....   | 12        |
| <b>3 Teoretická východiska .....</b>                                  | <b>14</b> |
| 3.1 Management.....   | 14        |
| 3.2 Manažer .....   | 14        |
| 3.2.1 Úrovně rozdělení.....   | 15        |
| 3.2.2 Úkoly a přínosy manažera .....                                  | 16        |
| 3.2.3 Rozhodování .....   | 16        |
| 3.2.4 Typy manažerů.....  | 18        |
| 3.2.5 Manažer a jeho činnosti z hlediska komunikace s pracovníky..... | 19        |
| 3.2.6 Manažerská mřížka .....   | 20        |
| 3.3 Manažerské dovednosti .....                                       | 21        |
| 3.3.1 Měkké dovednosti.....   | 22        |
| 3.3.2 Tvrdé dovednosti.....   | 22        |
| 3.3.2 Požadované manažerské dovednosti.....                           | 22        |
| 3.4 Manažerské role .....   | 24        |
| 3.4.1 Informativní role .....   | 24        |
| 3.4.2 Rozhodovací role .....  | 24        |
| 3.4.3 Interpersonální role .....                                      | 25        |
| 3.5 Manažerské funkce.....  | 26        |
| 3.5.1 Plánování .....   | 26        |
| 3.5.2 Organizování.....   | 28        |
| 3.5.3 Kontrola.....   | 29        |
| 3.6 Management v současné době .....                                  | 30        |
| 3.6.1 Metoda Scrum.....   | 32        |
| 3.6.2 Role v agilním řízení.....                                      | 32        |
| 3.6.3 Výhody a nevýhody agilního řízení .....                         | 33        |
| <b>4 Vlastní práce .....</b>  | <b>35</b> |
| 4.1 Společnost Česká spořitelna .....                                 | 35        |
| 4.2 Charakteristika týmu QBR .....                                    | 36        |
| 4.2.1 Strukturovaný rozhovor s product ownerem týmu QBR.....          | 36        |
| 4.3 Charakteristika týmu Operations .....                             | 39        |
| 4.3.1 Strukturovaný rozhovor se specialistou týmu Operations.....     | 39        |
| 4.4 Charakteristika squadu Chytrá segmentace .....                    | 41        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.4.1    | Strukturovaný rozhovor se specialistou týmu Chytrá segmentace ..... | 41        |
| 4.5      | Dotazníkové šetření.....  | 43        |
| 4.5.1    | Vyhodnocení dotazníkového šetření.....                              | 44        |
| <b>5</b> | <b>Zhodnocení a doporučení .....</b>                                | <b>55</b> |
| <b>6</b> | <b>Závěr .....</b>  | <b>57</b> |
| <b>7</b> | <b>Seznam použitých zdrojů .....</b>                                | <b>58</b> |
| <b>8</b> | <b>Přílohy .....</b>  | <b>61</b> |

## Seznam obrázků

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Obr. č. 1: | Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení.....   | 16 |
| Obr. č. 2: | SWOT analýza.....   | 17 |
| Obr. č. 3: | Manažerská mřížka .....   | 21 |
| Obr. č. 4: | Souvislost mezi řídicí úrovní a požadovanými manažerskými dovednostmi . | 23 |
| Obr. č. 5: | Kontrolní cyklus .....  | 29 |
| Obr. č. 6: | Přehled nejrozšířenějších agilních metod.....                           | 31 |
| Obr. č. 7: | Hlavní ukazatele .....  | 35 |

## Seznam tabulek

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Tabulka č. 1: | Styly řízení a jejich účinnost.....                | 19 |
| Tabulka č. 2: | Rozdělení manažerských funkcí .....                | 26 |
| Tabulka č. 3: | Porovnání úspěšnosti projektů .....                | 34 |
| Tabulka č. 4: | Vhodnost transformace na agilní způsob řízení..... | 56 |

## Seznam grafů

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Graf č. 1: | Pohlaví respondentů.....                         | 44 |
| Graf č. 2: | Věk respondentů .....                            | 45 |
| Graf č. 3: | Vzdělání respondentů .....                       | 45 |
| Graf č. 4: | Délka práce v České spořitelně .....             | 46 |
| Graf č. 5: | Způsob řízení týmu respondentů .....             | 46 |
| Graf č. 6: | Názor respondentů na agilní způsob řízení .....  | 47 |
| Graf č. 7: | Schopnost samoříditelnosti týmu respondentů..... | 47 |
| Graf č. 8: | Efektivita agilního způsobu řízení.....          | 48 |

|  |    |
|--|----|
| Graf č. 9: Agilní způsob řízení ve všech odděleních banky .....              | 48 |
| Graf č. 10: Přínos agilních metod v back office .....                        | 49 |
| Graf č. 11: Názor na běžný styl řízení .....                                 | 49 |
| Graf č. 12: Efektivita jednotlivce .....                                     | 50 |
| Graf č. 13: Lepší reakce na potřeby klienta při agilním způsobu řízení ..... | 50 |
| Graf č. 14: Dokončování projektů.....  | 51 |
| Graf č. 15: Motivace při agilním způsobu řízení .....                        | 51 |
| Graf č. 16: Dávání otevřené zpětné vazby na pracovní postup .....            | 52 |
| Graf č. 17: Dávání otevřené zpětné vazby na chování (práci) kolegů .....     | 52 |
| Graf č. 18: Zodpovědnost za svěřené úkoly .....                              | 53 |

# 1 Úvod

Manažer do nedávna plnil jedny z nejdůležitějších funkcí v podniku jako je plánování, organizování, motivování, rozhodování a kontrolování členů týmu. Ke své činnosti potřeboval větší množství měkkých a tvrdých dovedností. Vedoucí pracovník byl jedním z nejdůležitějších členů týmu a bylo potřeba, aby zastával nejrůznější role.

V současné době se mnoho podniků snaží transformovat na takzvané agilní řízení, ve kterém klasický model manažera již není. V agilním řízení věří, že spolupráce v týmu je lepší než práce jednotlivců. Tým se v rámci omezení projektu organizuje, a sám se rozhoduje, na čem je potřeba pracovat a jakým způsobem to bude provedeno, tak aby maximalizoval efektivitu. Stále tu však existují určité hranice a procesy, které nemůže tým změnit. Používají se zde různé metody, které nebyly u běžného stylu řízení využívány. V agilním týmu je zapotřebí, aby každý člen měl dobré komunikační dovednosti a byl schopen dávat otevřenou zpětnou vazbu svým kolegům a zároveň ji uměl od svých kolegů přijmout. Díky tomu se tým může neustále zlepšovat a rozvíjet.

Cílem práce je zjištění pohledu zaměstnanců na transformaci banky na agilní způsob řízení v různých odděleních České spořitelny a na základě strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření navržení použitelnosti agilního řízení v jednotlivých odděleních.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Primárním cílem práce je zjištění pohledu zaměstnanců na transformaci banky na agilní způsob řízení a navržení použitelnosti v jednotlivých odděleních vybraného podniku. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí provedení dotazníkového šetření, strukturovaných rozhovorů a následným vyhodnocením.

Sekundárními cíli jsou zpracování literární rešerše pomocí nastudované literatury, charakteristika vybraného podniku, návrhy na strukturované rozhovory a dotazník pro členy vybraných oddělení, sběr dat pro praktickou část a jejich vyhodnocení.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí. Teoretická část se zabývá vysvětlením důležitých pojmů, osobností manažera, popsáním jeho dovedností, funkcí a také rolí, které zastává při každodenní práci. Dále se práce zaměřuje na management v současné době. Jako hlavní zdroj byla použita odborná literatura a další informační zdroje.

V praktické části je nejdříve obecný popis společnosti, ve které je výzkum prováděn a také představení několika oddělení podniku. Následně je proveden sběr dat a jejich analýza. Pro získání potřebných dat jsou zde použity dvě metody dotazování. S vybranými členy oddělení je veden strukturovaný rozhovor, který je postaven na získaných teoretických znalostech a jehož cílem je zjistit jejich pohled na agilní způsob řízení a jeho porovnání s běžným stylem řízení. Tento rozhovor obsahuje celkem 10 otázek pro zástupce z oddělení Operations a squadu Chytrá segmentace a 11 otázek pro product ownera z týmu QBR.

Dále je použita metoda dotazníkového šetření, do které je zahrnuto několik oddělení podniku, které jsou již transformovány na agilní způsob řízení a oddělení, které jsou transformované pouze z části nebo vůbec. V dotazníkovém šetření bylo položeno 18

uzavřených otázek a jedna otevřená, ve které měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor slovně. Cílem dotazníku bylo zjištění pohledu členů týmu na agilní způsob řízení. Dotazník byl zpracován pomocí internetových stránek Survio a následně rozeslán pomocí e-mailu. Data z dotazníkového šetření jsou zcela anonymní a slouží pouze pro účely této práce. Následně bylo zpracováno grafické a slovní vyhodnocení dotazníku. Grafické zpracování bylo provedeno v softwaru Microsoft Excel.

Ve zhodnocení je vytvořena tabulka, ve které je vyobrazen návrh, do kterých oddělení je agilní způsob řízení vhodný, a ve kterých odděleních je naopak vhodnější ponechat běžný styl řízení. Také je zde zhodnocení finanční stránky transformace v porovnání s běžným stylem řízení.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Pojem management je odvozen od anglického slova manage, tedy řídit, dokázat či obstarat.

Základem managementu je řízení a obstarání všeho potřebného pro správný chod podniku. Lze ho chápat jako řízený proces skupiny lidí, vedené řídicím pracovníkem, který se snaží o dosažení cílů, jichž by bylo těžko dosaženo individuální prací. Nejdůležitějšími funkcemi jsou rozhodování, plánování, organizování, řízení a kontrolování. (Maxa, 2011)

Vyskytuje se mnoho definic managementu:

*„Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů.“* (Vodáček a Vodáčková, 2013)

*„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“* (Donnelly a kol., 1997)

*„Management je dosahování výsledků s pomocí jiných lidí“* (Kubátová, 2012)

### 3.2 Manažer

Manažer je osoba, která vykonává nejrůznější manažerské funkce, díky kterým plní cíle organizace. Pohybuje se v tak nepředvídatelném prostředí, že potřebuje vlastní tým, kde se každý specializuje na určitou část činností. (Robbins, 2004) (Kubátová, 2012)

Někteří autoři uvádějí, že manažer je běžným zaměstnancem. Manažer je však zaměstnanec s vyššími pravomocemi, odpovědností, a tudíž i s vyšším platovým ohodnocením než běžní zaměstnanci. (Srpová a Řehoř, 2010)

### 3.2.1 Úrovně rozdělení

Manažeři jsou rozděleni do různých linií podle toho, jaké výše dosahují v manažerské hierarchii. Patří sem manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví manažeři.

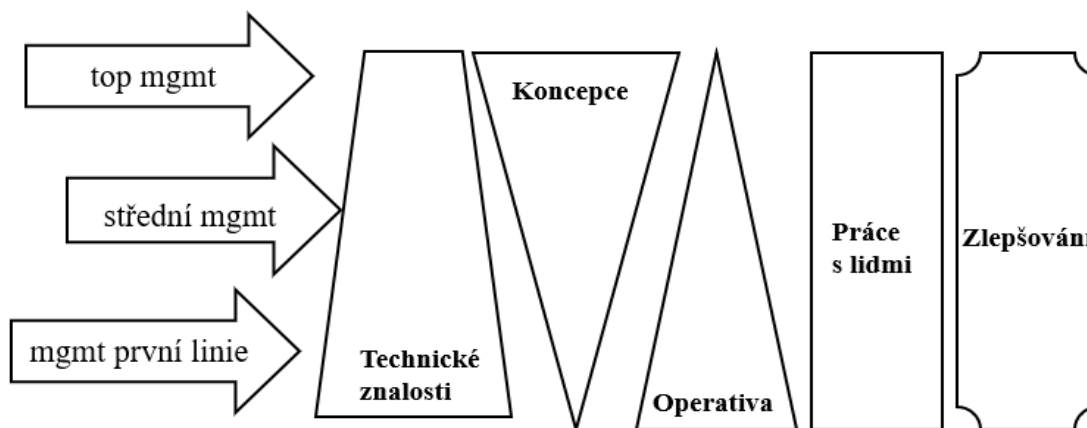
Do skupiny manažerů první linie jsou zahrnuty vedoucí dílen, dispečeri v dopravě a vedoucí oddělení. Manažeři první linie se nacházejí na nejnižších úrovních manažerské hierarchie.

Střední manažeři obsahují velkou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Jsou to například vedoucí úseku, ředitelé odboru, nebo manažeři závodů. Jejich činností je převážně získávání a poskytování informací. Tyto činnosti tvoří přibližně 40% práce středních manažerů.

Vrcholoví manažeři (top manažeři) tvoří nejužší skupinu manažerů. Jsou to generální ředitelé, předsedové a také náměstci ředitelů. Na této skupině závisejí konečné výsledky a nesou odpovědnost za práci jejich podřízených. Jejich funkcí je formulování organizační strategie a zároveň vykonávání ostatních manažerských funkcí. (Veber, 2009)

Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení zobrazuje obrázek č. 1:

**Obrázek č. 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení**



Zdroj: Veber, 2009 (vlastní zpracování)

### **3.2.2 Úkoly a přínosy manažera**

Peter Drucker určil pět základních operací v práci manažera, kterými jsou stanovení cílů, organizace, motivace a komunikace, kontrolování a rozvíjení lidí.

Stanovení cílů pro každý úkol a popsání toho, co je potřeba pro dosažení těchto cílů.

Organizace, která zahrnuje analýzu aktivit, rozhodnutí a vztahů, klasifikaci a rozdělení práce a vytvoření organizační struktury jako celku.

Motivace a komunikace, do které patří vytvoření týmů lidí, kteří jsou zodpovědní za různé úkoly.

Kontrolování zahrnuje stanovení cílů a měření výkonnosti, které se zaměřují jak na jednotlivce, tak na organizaci jako celek.

Do rozvoje lidí patří řízení, povzbuzování a vedení. Jak dobře jsou podřízení rozvíjeni záleží na vedení manažera. (Mullins, 2007)

### **3.2.3 Rozhodování**

Pro manažera je také velmi důležité, aby byl schopen rozhodnout i přes případné riziko neúspěchu. Rozhodování je volba, kdy manažer vytvoří závěr o tom, co musí být v dané situaci provedeno. Rozhodování se skládá z několika kroků. Prvním krokem, je



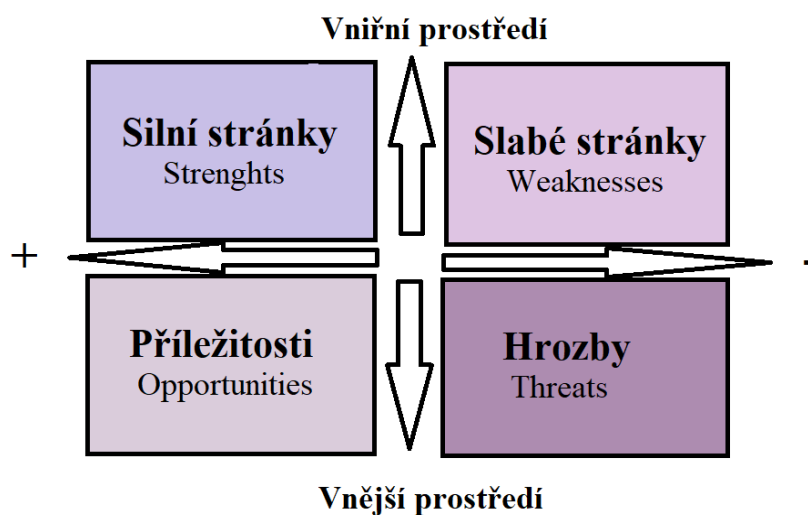
definování problému, který vyžaduje rozhodnutí, dále manažer hledá alternativní postupy. Po nalezení alternativních postupů tyto postupy vyhodnotí, a nakonec vybere jednu alternativu. (Sindhuja, 2017)

Pro usnadnění rozhodování lze použít různé techniky, kterými jsou například brainstorming, SWOT analýza nebo VRIO analýza.

Brainstorming je skupinová kreativní technika, jejímž cílem je získat co nejvíce nápadů na dané téma, na základě, kterých učiní manažer rozhodnutí. (Bečková, 2019)

SWOT analýza je analytická technika, která se zaměřuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které ovlivňuje vnější nebo vnitřní prostředí a jsou pro podnik pozitivní nebo negativní. Používá se převážně pro zhodnocení celého podniku. SWOT analýza se skládá z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů, které zobrazuje obrázek č. 2: (Mullins, 2007)

**Obrázek č. 2: SWOT analýza**



Zdroj: Vlastní zpracování

VRIO analýza je metodický prostředek, který hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů. Název VRIO analýza je odvozen od počátečních písmen anglických názvů:

- Value (hodnota) – zda je zdroj schopen využít příležitosti a vyhnout se hrozbám
- Rareness (vzácnost) – jaké zdroje jsou vzácné na trhu
- Imitability (napodobitelnost) – jak těžké je napodobit zdroj
- Organization (organizace) – zda podporuje uspořádání organizace využitelnost zdroje (Veber, 2009)

Zdroje organizace lze rozdělit do čtyř oblastí a to finančních, lidských, fyzických a nehmotných zdrojů.

Finanční zdroje obsahují disponibilní kapitál, likvidní prostředky, rentabilitu provozu a bonitu organizace. Do lidských zdrojů patří například počet a struktura, odborná způsobilost, sociální klima nebo proaktivní prostředí. Fyzické zdroje zahrnují technologické vybavení, výrobní kapacity a skladové plochy. Nehmotným zdrojem může být know-how, průmyslová práce, informační zabezpečení, znalost trhu a tak dále. (Veber, 2009)

### **3.2.4 Typy manažerů**

Existuje mnoho typů manažerů, kteří se liší svým stylem řízení. Armstrong a Stephens uvádí příklady protikladných stylů vedení, kterými jsou:

- Autokratický/demokratický styl – manažeři, kteří mají autokratický styl řízení většinou nutí svá rozhodnutí svým podřízeným a využívají svého postavení k dosažení toho, co chtějí, aby lidé dělali. Naopak demokratičtí manažeři nechávají ostatní lidi, aby byli součástí rozhodování a angažovali se v něm.
- Charismatický/necharismatický – v tomto stylu řízení využívá manažer sílu své osobnosti, své kvality a řečnické schopnosti na ovlivnění nebo přesvědčení ostatních lidí. Necharismatictí manažeři spíše spoléhají na získané vědomosti, zkušenosti a analytický přístup k řešení problémů.

- Umožňovatel/kontrolor – umožňovatelé inspirují své podřízené svou vizí do budoucnosti a vedou je k plnění týmových úkolů. Zatímco kontroloři manipulují pracovníky, aby získali jejich ochotu vyhovět.
- Transakční/transformační – transakční lídři motivují k výkonu své zaměstnance penězi, prací či jistotou, kdežto transformační lídři chtějí, aby zaměstnanci měli vysoké ambice a usilovali o náročnější úkoly. (Armstrong a Stephens, 2008)

### 3.2.5 Manažer a jeho činnosti z hlediska komunikace s pracovníky

Velmi důležitou součástí pracovní činnosti manažera je sociální styk realizovaný prostřednictvím vzájemného působení a komunikací s lidmi, při kterých manažer používá svůj osobní příklad. Osobní příklad bývá jednou z nejúčinnějších metod, jak usměrňovat a vést lidi. Jeho cílem je, aby jeho vizitkou byli lidé, které řídí. Tyto principy zdůrazňuje interakční přístup, který se zaměřuje na osobnost řídicího pracovníka a jeho orientaci na vztahy a cíle. Takto to vysvětluje například W. J. Reddin ve své 3D teorii interpretací faktorů úspěšnosti řízení. (Bernardová, Nový & kol., 2002)

V následující tabulce lze vidět vzájemné souvislosti mezi vlastnostmi řídicího pracovníka, orientací jeho řídicí činnosti a celkovou účinností stylu jeho řízení.

**Tabulka č. 1: Styly řízení a jejich účinnost**

| Základní styly řízení         | Styl s nízkou účinností          | Styl s vysokou účinností |
|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Styl orientovaný na postupy   | zkostnatělé uplatňování předpisů | byrokratický přístup     |
| Styl orientovaný na vztahy    | uplatnění líbivé politiky        | podporující přístup      |
| Styl orientovaný na úkoly     | autokratický přístup             | podněcující přístup      |
| Styl orientovaný na integraci | kompromisní přístup              | integrující přístup      |

Zdroj: Bernardová, Nový & kol., 2002 (Vlastní zpracování)

U stylu, který je orientovaný na postupy, se řídicí pracovník zaměřuje hlavně na metodické postupy, systémy a upřednostňuje stabilní prostředí. V byrokratickém stylu velmi lpí na rutině a dohlíží na organizační a řídicí pravidla. Může také požadovat určitá pravidla a postupy, a to i v situacích, které vyžadují flexibilní přizpůsobení.

Ve stylu orientovaném na vztahy řídicí pracovník klade důraz především na kontakt a komunikaci mezi lidmi a jejich potřeby. Může volit motivační přístup, díky kterému budou řízení pracovníci dlouhodobě výkonní, nebo může udržovat dobrou atmosféru, která později podmíní i jejich výkonnost.

U stylu orientovaného na úkoly se manažer zaměřuje jen na výkony. Stanovuje většinou reálné, ale obtížné cíle. Pokud zvolí autokratický přístup, potom pracovníky přetěžuje, přičemž se odvolává na autoritu podniku.

Integrovaně orientovaný řídicí pracovník se snaží o respektování potřeb lidí i úkolů. V kladném případě podporuje spolupráci a zároveň vyžaduje orientaci na cíle. V negativním případě bývá nejistý, vyhýbá se konfrontacím a snaží se vše řešit kompromisy. (Bernardová a Nový, 2002)

### **3.2.6 Manažerská mřížka**

Na chování manažerů se také zaměřuje manažerská mřížka. Podle Roberta Blaka a Jane S. Moutonové je chování manažerů funkcí dvou proměnných:

Sociálního aspektu (zájem o lidi) – do sociálního aspektu patří udržování sebedůvěry spolupracovníků, vytváření dobrých pracovních podmínek, udržování mezilidských vztahů nebo ztotožnění se s potřebou dosahování cílů.

Výrobního aspektu (starost o produkci – úkoly) – zahrnuje postoj manažera k řadě záležitostí, jako je úroveň rozhodování, efektivnost práce a výrobní postupy a procesy. (Mládková a Jedinák, 2009)

Tyto proměnné jsou vyjádřeny v manažerské mřížce na obrázku č. 3:

Obrázek č. 3: Manažerská mřížka



Zdroj: Mládková, Jedinák, 2009

1,1 nezájem – manažer věnuje minimální snahu provedení úkolů.

9,1 úkol – vedoucí se věnuje plnění úkolů, ale málo se zabývá rozvojem a morálkou podřízených

1,9 venkovský klub – manažer se zaměřuje na podporu zaměstnanců a vstřícnosti k nim, není pro něj však plnění úkolů na prvním místě.

5,5 střední cesta – je zde přiměřené plnění úkolů a zájem o podřízené.

9,9 tým – manažer podporuje produkci a morálku koordinováním a propojováním pracovních aktivit. (Mládková a Jedinák, 2009)

### 3.3 Manažerské dovednosti

Úspěšný vedoucí pracovník by měl disponovat souborem dovedností, které jsou nezbytné pro vedení lidí. Dovednosti lze dělit na měkké a tvrdé, které jsou u manažera požadovány ve větší míře než u běžných pracovníků. Dále můžeme manažerské dovednosti rozdělit na technické, interpersonální, organizační a institucionální.

### 3.3.1 Měkké dovednosti

Měkké dovednosti jsou kombinací mnoha odlišných dovedností, zahrnující charakterové vlastnosti, zaměstnanecké kvality a sociální dovednosti. Jsou to dovednosti komunikační, týmové, schopnost řešit konflikty, rozhodovat nebo organizovat.

Obvykle jsou získány životními a pracovními zkušenostmi. Protože jsou potřeba v mnoha pracovních pozicích, podniky je často vyžadují. (Cheary, 2016)

Mezi měkké dovednosti patří:

- komunikativnost – verbální a neverbální, ale také písemná a ústní komunikace.
- komunikace individuální a v týmu
- organizační schopnosti a dovednosti, vedení týmu
- vyjednávání a řešení konfliktů
- schopnost navazovat a udržovat kontakty a vazby
- strategické myšlení a koncepční myšlení
- kreativní myšlení, kreativita
- předvídavost a odolnost vůči stresu
- asertivní jednání, asertivita a schopnost vlastní sebereflexe
- empatie a samostatnost

(Kmošek, 2018)

### 3.3.2 Tvrdé dovednosti

Jsou technické dovednosti, které jsou získané formou vzdělání nebo tréninku požadované pro vykonávání určité práce či úkolu. Tvrdé dovednosti jsou oproti měkkým dovednostem snadno měřitelné. Je to například kontrola kvality, plánování nebo tvorba rozpočtu. (Kmošek, 2018)

### 3.3.2 Požadované manažerské dovednosti

Manažerům nestačí pouze vědět, co mají dělat, ale také jak to mají dělat. F. C. Mann v roce 1965 rozlišil čtyři druhy manažerských dovedností. Technické, interpersonální, organizační a institucionální. (Kubátová, 2012)

U technických dovedností jde o provedení určitého úkolu, použití metody, techniky nebo nástroje. Tato dovednost může mít různou míru složitosti od fyzické práce až po finanční plány nebo podnikové strategie.

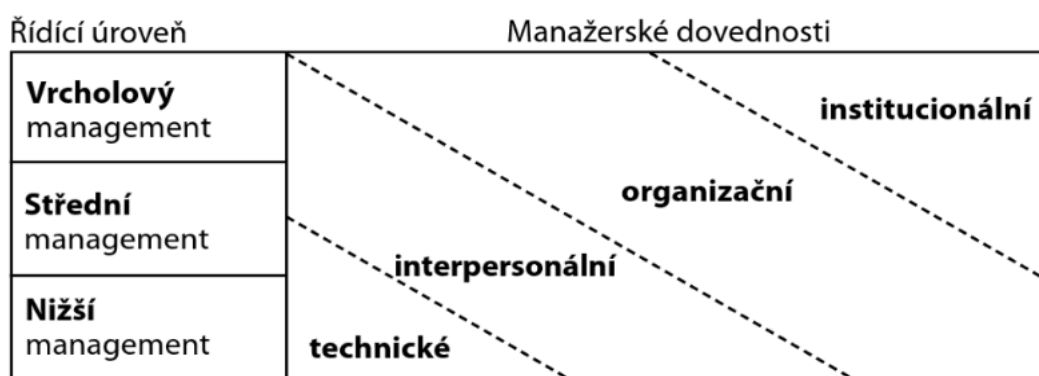
V Interpersonálních dovednostech jde především o spolupráci a motivaci ve skupinách. Je tedy vyžadovaná znalost principů lidského chování a schopnost praktického využití těchto znalostí.

V organizačních dovednostech se jedná o schopnost manažera myslet o organizaci jako o celku a jednat ve prospěch této organizace. Důležité dovednosti, které by měl manažer ovládat jsou plánování, organizování, správné delegování, koordinace nebo kontrola.

U institucionálních dovedností jde dle Manna o dovednosti, kde manažer navenek efektivně reprezentuje a zastupuje organizaci. Také sem patří schopnost věrohodně reprezentovat cíle organizace, její hodnoty a kulturu. Je zde důležité znát vývoj trhu, mít přehled o trendech a také strategický přehled. (Kubátová, 2012)

Potřeba těchto dovedností závisí na úrovni managementu, na které manažer pracuje. Souvislost mezi dovednostmi a úrovní řízení jsou zobrazeny na obrázku č. 4:

**Obrázek č. 4: Souvislost mezi řídicí úrovní a požadovanými manažerskými dovednostmi**



Zdroj: Kubátová, 2012

### **3.4 Manažerské role**

Podle kanadského akademika Henryho Mintzberga je manažer jako herec v divadle, kde hraje různé role. Díky tomuto modelu si lze uvědomit, jak široké je rozmezí manažerských rolí, které na sebe bere manažer pro splnění úkolů. Manažer v tomto modelu plní deset rolí, které můžeme rozdělit do tří typových skupin na informativní, rozhodovací a interpersonální role. (Kubátová, 2012)

#### **3.4.1 Informativní role**

Manažer stále přijímá, šíří a vyhledává informace z různých zdrojů uvnitř organizace i mimo ni, aby mohl odhadnout nebo ovlivnit vývoj v organizaci nebo jejím okolí. Jeho úkolem je také postarat se o to, aby se informace přenášely zaujatým jednotlivcům v organizaci. Informativní role zahrnují:

- Role pozorovatele – v této roli shromažďuje vedoucí pracovník informace nutné k porozumění organizačního života a důležitých skutečností z okolí organizace. V poslední době tato role nabývá na důležitosti.
- Role informačního zdroje – manažer je neustále žádán o informace od svých podřízených, je tak „šřítelem informací“ proto musí stále přemýšlet jaké informace jim předá.
- Role mluvčího – jako mluvčí je povinen sdělovat informace svým podřízeným, ale také zainteresovaným osobám mimo organizaci. Svým vystupováním reprezentuje jméno organizace zvenčí. (Kubátová, 2012)

#### **3.4.2 Rozhodovací role**

V rozhodovací roli se snaží manager získané informace použít v plánovaných činnostech. Informace je tedy pouze nástrojem pro rozhodování.

- Role podnikatele – v roli podnikatele manažer vymýšlí nové nápady pro zlepšení podniku. Může poté úkoly sám koordinovat nebo je rovněž může delegovat některému z pracovníků.



- Role „hasiče“ – jako „hasič“ reaguje na neočekávané situace, které je nutné ihned řešit, aby nedošlo k ohrožení dosahovaných cílů. Stejně jako hasič, který je nucen vyřešit problém rychlou reakcí.
- Role toho, kdo rozděluje zdroje – manažer musí rozhodovat, jaké zdroje a komu budou v podniku přiděleny. Zdrojem se rozumí například peníze, lidé nebo moc. Nejcennějším zdrojem je však manažerův čas. Musí rozhodnout, kolik znalostí a zkušeností předá svým zaměstnancům.
- Role vyjednavče – manažeři tráví mnoho času vyjednáváním s ostatními organizacemi, s týmy nebo odběrateli. I když jde o velmi častou činnost manažera, neměl by se jí vyhýbat, protože je často jedinou osobou, která má k dispozici kritické informace. (Kubátová, 2012)

### 3.4.3 Interpersonální role

Interpersonální role je nezbytná pro doplnění role informativní a rozhodovací. Jedná se o role, jakými manažer vychází se svými kolegy, nadřízenými i lidmi mimo podnik při svých každodenních aktivitách. Do interpersonálních rolí patří:

- Protokolární role – jde především o plnění reprezentativních úkolů. Manažer reprezentuje organizaci navenek na dobročinných akcích, obědech se zákazníky nebo na ceremoniálech. Jedná se o rutinní záležitost, avšak velmi důležitou pro prestiž podniku.
- Role vedoucího – dělí se na vedení přímé a nepřímé. Přímé vedení zahrnuje například informace o nových zaměstnancích, rozdělení práce nebo organizace týmu. U nepřímého jde především o motivaci a podporování zaměstnanců.
- Spojující role – zahrnuje především vazby mezi organizací a jejím okolím. Udržování vztahů s kolegy, lidmi mimo organizaci nebo ostatními manažery na různých úrovních. (Kubátová, 2012)

### 3.5 Manažerské funkce

Manažerské funkce představují každodenní činnosti manažera, které by měl vykonávat pro dosažení úspěchu. Mnoho autorů považuje za manažerské funkce odlišné činnosti. Přehled autorů a jejich pohled na manažerské funkce definuje tabulka číslo 2.

**Tabulka č. 2: Rozdělení manažerských funkcí**

| Manažerské funkce |                                |   |                          |
|-------------------|--------------------------------|---|--------------------------|
| Henri Fayol       | P. F. Drucker                  | J. H. Donnelly<br>J. L. Gibson<br>J. M. Ivanchevich | H. Koontz<br>H. Weihrich |
| Plánování         | Plánování                      | Plánování   | Plánování                |
| Organizování      | Organizování                   | Organizování  | Organizování             |
| Příkazování       | Motivování a komunikace        | Kontrolování  | Personální zajištění     |
| Kontrola          | Měření                         |   | Vedení lidí              |
|                   | Profesní a kvalifikační rozvoj |   | Kontrola                 |

Zdroj: Vodáček a Vodáčková, 2013 (vlastní zpracování)

Podle Donnellyho, Gibsona a Invancheviche se však manažerské funkce dělí pouze na 3 základní funkce. Je to plánování, organizování a kontrola.

#### 3.5.1 Plánování

Plánování předchází všem manažerským funkcím. Jde o plánování cílů a stanovení postupů pro jejich dosažení. Závěrem je plán, který zahrnuje postupy, které by organizace měla uskutečnit pro dosažení cílů. Plánování je považováno za úspěšné, pokud je jednotlivých cílů dosaženo včas a bez navyšování zdrojů. Plán, který nepřipouští žádné změny je špatný plán. (Armstrong a Stephens, 2008)

Plánování se týká všech odvětví organizace. Například ekonomiky, financí, informatiky, marketingu ale i třeba služeb a výroby. Proces plánování se skládá z následujících kroků:

1. Východiska (příležitosti, potřeby)
2. Stanovení cílů

3. Přijetí plánovacích předpokladů
4. Produkce alternativních postupů
5. Hodnocení alternativ
6. Výběr postupů
7. Formulování návazných plánů
8. Realizace a sledování
9. Přijímání nápravných opatření
10. Vyhodnocení

(Bělohlávek a kol., 2006)

Podle časového horizontu rozdělujeme plánování na tři druhy strategické, taktické a operativní plánování

U strategického plánování jde o stanovení dlouhodobých plánů a cílů organizace. Jedná se o nejvyšší manažerskou činnost, kde jsou zahrnuty všechny manažerské funkce. Nejdůležitější funkcí strategického plánování je, aby všichni znali cíle a přizpůsobili své chování činností k jejich dosažení. Vykonává se na úrovni vrcholového managementu.

Taktické plánování navazuje na strategické plánování, jde zde o rozpracování vytvořené strategie. Jsou to roční až pětileté plány, jako jsou finanční rozpočty a sledování převážně kvantitativních cílů. Tyto plány vytváří manažeři na úrovni středního managementu.

Operativní plánování vychází z taktického plánování, jedná se o plánování výroby, zajištění potřebného stavu zdrojů a vytvoření jejich rezerv v krátkodobém časovém horizontu dnů, týdnů, měsíců. Operativní plány se tvoří na úrovni nižšího managementu.

Každý plán má čtyři klíčové složky. Cíl, kterého má být dosaženo. Program činnosti, ve kterém se stanovují postupy potřebné pro dosažení cíle. Určení potřebných zdrojů a zjištění, jaký bude mít splnění plánů dopad na organizaci. (Armstrong a Stephens, 2008)

### 3.5.2 Organizování

Organizování je rozdělení různorodých úkolů do souboru procesů a činností, díky nimž bude zajištěno efektivní vykonávání jednotlivých činností a jejich věcná návaznost. Mezi nejdůležitější důvody k organizaci patří dělba práce, delegování pravomocí a zodpovědností. Pro manažera to znamená proaktivní organizování práce lidí. (Armstrong a Stephens, 2008)

Organizační struktury lze dělit dle charakteru vztahů mezi strukturálními jednotkami. Jedná se poté o organizační struktury. Rozlišujeme struktury liniového, štábního, kombinovaného a komisionálního typu.

U liniového typu se jedná o jednotky s přímou rozhodovací pravomocí. Rozhodování je strukturované „shora dolů“ tedy ve vertikální dimenzi. Jednotka je zodpovědná za splňování předem určených cílů či úkolů, a to včetně jimi vedených strukturálních jednotek.

Struktura štábního typu plní převážně poradní funkce k zajištění kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí. Štábní útvary využívají svých znalostí specialistů pro určitou oblast činnosti. Za výsledky práce jejich strukturálních jednotek nenesou však zodpovědnost.

Do kombinovaného typu patří například liniově štábní struktury, která slučuje liniové a štábní funkce nebo také cílově-programové, která kombinuje organizační vztahy vycházející z členství v útvaru a zároveň z uskutečnění nějakého krátkodobého projektu.

U komisionálního typu jde o rozdílné formy komisí. Jsou to účelově uspořádané skupiny lidí, které jsou využívány na delší dobu (stálé komise) nebo na úkol (ad hoc komise), která řeší určité úkoly. (Vodáček a Vodáčková, 2013)

### 3.5.3 Kontrola

Jde o základní manažerskou funkci, která je potřebná na všech úrovních řízení. Díky kontrole je možno zjistit skutečné odchylky od plánu a uskutečnit nápravná opatření.

(Bělohlávek a kol., 2006)

Pro efektivní kontrolní proces by měl být rozdělen na dílčí na sebe navazující kroky. Tento průběh znázorňuje obrázek č. 5:

**Obrázek č. 5 Kontrolní cyklus**



Zdroj: Bělohlávek, 2006 (vlastní zpracování)

1. Cíl kontroly – pro efektivní činnosti, je nutné mít předem promyšlený cíl.
2. Kontrolní kritéria, měřítka, standardy – jsou tvořeny různé standardy, kritéria nebo měřítka vykonané práce, díky nimž můžeme vyhodnotit, zda je práce efektivní.
3. Identifikace odchylek – kontrolováním procesů, lze identifikovat odchylky a srovnat je s určenými kontrolními kritérii, měřítky nebo standardy.

4. Analýza odchylek – v tomto kroku je kontrola podobná analytickým činnostem, které provádějí manažeři pro rozhodování a implementaci. Je nutné určit, zda jsou odchylky pozitivní, významné, negativní nebo zanedbatelné.
5. Výběr nápravného opatření – jde o manažerské rozhodnutí o nápravě odchylky jako je předělání plánu nebo obměna cíle, organizační struktury, zvolení jiných stylů řízení nebo vzdělání.
6. Realizace nápravného opatření – realizace je nejdůležitějším krokem procesu a následuje po zjištění odchylky. Výsledek by měl být následně podroben kontrole, která se promítne do následujících cílů kontrolního procesu. (Bělohlávek a kol., 2006)

### **3.6 Management v současné době**

Za posledních 40 až 50 let, byly implementovány různé metody řízení podniků. V současné době se mnoho společností rozhodlo pro zvýšení efektivity a zisku transformovat na takzvané agilní řízení. Toto řízení pochází však již z 90. let 20. století.

Agilní znamená být pružný, interaktivní, přizpůsobivý a rychle reagující na změnu. Agil usiluje především o spolupráci, komunikaci a určování priorit. Součástí jsou postupy, které vedou k posile uvnitř týmů a mezi nimi, namísto pomalého předávání informací a administrativy. (CSIN, 2019)

V roce 2001, se tvůrci mnoha agilních softwarů setkali s dalšími, kteří také implementovali různé agilní metody a vytvořili takzvané Agilní manifesto shrnující jejich přesvědčení, že je zde lepší způsob, jak vytvářet software. Skrz tuto práci dávají přednost:

- Jednotlivci a interakci před procesy a nástroji
- Spolupráci se zákazníky před vyjednáváním o smlouvě
- Spolehlivým softwarům před vyčerpávající dokumentací
- Reagovat na změnu před dodržováním plánu

(Leffingwell, 2011)

Existuje mnoho agilních metod jako je RAD nebo DSDM. Později byly vyvinuty i metody Extrémního programování (XP), Kanban nebo Scrum.

Rapid application development (RAD) je agilní přístup k vývoji softwaru, který se více zaměřuje na probíhající softwarové projekty a zpětnou vazbu od uživatelů a méně na přísný plán. (Idesis, 2019)

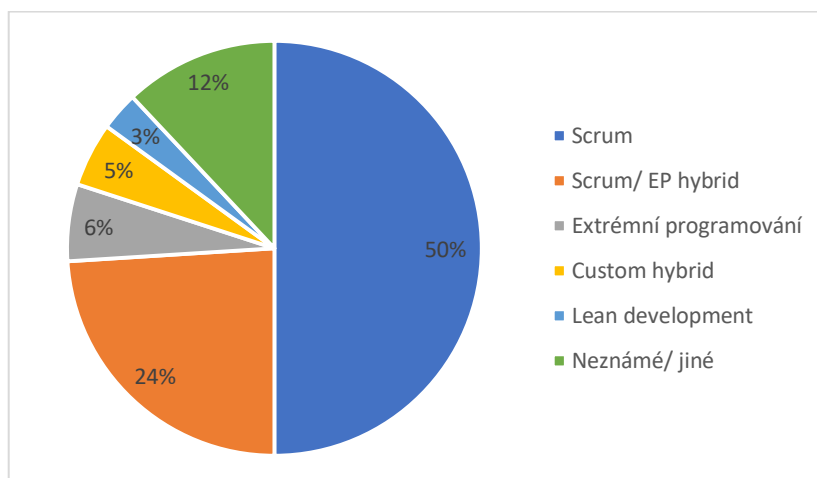
Metodika Dynamic System Development Method (DSDM) využívá nástrojů prototypování nebo iterativního přístupu, které kombinuje s jinými agilními principy. Je vhodná pro malé i velké projekty.

Extrémní programování (XP) je metodika zaměřená výhradně na projekty týkající se vývoje softwaru. Využívá osvědčené metody, které jsou běžně využívány při vývoji softwaru, ale dovádí je do extrému. (Halama, 2016)

V Kanban procesu jsou požívané fyzické či virtuální karty, které se nazývají Kanba a pohybují se s procesem od začátku až do konce. Na začátku procesu se vytvoří karta s úkolem a přesouvá se dle stavu procesu. Na začátku je na pozici „udělat“ později se přesouvá na „v progresu“ a po dokončení je na pozici „hotovo“. (Inflecta, 2019)

Přehled nejrozšířenějších agilních metod zobrazuje obrázek č. 6:

**Obrázek č. 6: Přehled nejrozšířenějších agilních metod**



Zdroj: Leffingwell, 2011 (vlastní zpracování)

### 3.6.1 Metoda Scrum

Na obrázku č. 6 lze vidět, že nejpoužívanější metodou je metoda Scrum. Je to metoda, ve které se vyvíjí interaktivně a je zde velmi důležitá komunikace jak v týmu, tak se zákazníkem.

Nutností Scrumu je malý tým lidí. Individuální tým je velice flexibilní a přizpůsobivý. Tyto silné stránky fungují v mnoha týmech, které vyvíjejí, uvolňují, operují a udržují pracovní produkty tisíců lidí. Podstatnou část tvoří každodenní týmové setkání takzvaný „Stand-up“, kde každý člen prezentuje dvě činnosti z minulého dne a činnosti, kterými se bude zabývat dnes. (Schwaber, Sutherland, 2017)

Seskupení více samostatných týmů, takzvaných squadů, které se podílí na naplňování jednoho společného cíle se označují jako tribe. Tribe má typicky mezi 50 až 150 členy. (CSIN, 2019)

Hlavní komponent Scrumu je sprint, což je časový úsek po dobu minimálně jednoho měsíce, za který tým dodá hotovou verzi produktu, rozšířenou o předem dohodnuté funkcionality. Nový sprint začíná ihned po uzavření předchozího sprintu. Každý Sprint končí takzvaným review a retrospektivou. V review neboli posouzení prezentuje tým svoji práci product ownerovi. Jedná se o efektivní způsob, jak prezentovat novinky v produktu všem, kteří to potřebují vědět. Výstupem je domluva na tom, zda je všechna práce opravdu dokončená podle požadavků product ownera. Retrospektiva je Scrumová schůzka, jejímž cílem je kritické zhodnocení uplynulého sprintu a nalezení zlepšení do budoucna. (Rubin, 2012)

### 3.6.2 Role v agilním řízení

V Agilním řízení rozlišujeme několik rolí, kterými jsou product owner, scrum master a samořiditelný tým.

Product Owner je osoba, která dohlíží na vývoj práce, definuje vizi produktu, ale není ředitelem týmu. Jde o člověka, jehož cílem je, aby byli splněny požadavky a představy zákazníka v oblasti produktu. Nese tedy odpovědnost za projekty a práci vývojového týmu. (Rubin, 2012)



Scrum master je člověk, který ovládá metodu Scrum, a je proto odpovědný za porozumění a uplatnění pravidel Scrumu. Zajišťuje, že každý rozumí cílům, rozsahu a produktu. Také koučuje vývojový tým, pomáhá vývojovému týmu vytvářet výrobky vysoké hodnoty a rozumí plánování produktů v empirickém prostředí. (Schwaber, Sutherland, 2017)

Samoorganizovaný tým je soubor lidí, kteří jsou schopni sami rozhodovat, při rozdělování každodenních úkolů. Tým by měl dokázat sám rozhodnout, jak si bude určovat priority úkolů, kdo bude jaký úkol plnit a jak si mohou vzájemně mezi kolegy pomoci při jejich řešení, bez jakékoliv extrémní autority (Šochová a Daněk, 2018)

### **3.6.3 Výhody a nevýhody agilního řízení**

Stejně jako běžný styl řízení i agilní způsob má své výhody a nevýhody. Velkou výhodou agilního řízení je, že všichni členové vývojového týmu jsou si rovni, neexistuje zde tedy žádná hierarchie. Všichni mohou přispívat svými nápady a zpochybňovat dosavadní vývoj. (AITOM, 2016)

Další výhodou je rychlá identifikace nesrovnalostí a implementace zpětné vazby. Agilní způsob je také velmi flexibilní na změny, což je v dnešní době velmi důležité, protože se trh velmi rychle mění. Agilní způsob se zaměřuje na dodání nejvyšší hodnoty a na konci každé fáze projektu je patrné co je hotové a co ne. Tím může být agilní způsob řízení velmi přínosný v mnoha podnicích. Jsou zde však i některé nevýhody. (Zeman, 2018)

Nevýhodou mohou být každodenní stand-upy, při kterých se tým organizuje a měl by trvat maximálně patnáct minut. Tato metoda proto může dobře fungovat pouze v menších týmech do patnácti lidí. Ve větším týmu není možné organizovat práci do patnácti minut. (AITOM, 2016)

Další nevýhodou je, že v agilním řízení je mnoho nových funkcí, metod a pojmů, které u běžného stylu řízení nebyli. Může to být tedy velmi složité pro nové zaměstnance, kteří nastoupí do firmy, ve které je agilní způsob řízení.

Kvůli častým změnám také může dojít k odchylkám při odhadu ceny a termínu, což klientům nevyhovuje.

Následující tabulka zobrazuje úspěšnost projektů v procentech. V tabulce č. 3 lze vidět, že většina zpracovaných projektů při agilním způsobu řízení je úspěšnější než při běžném stylu řízení. (Zeman, 2018)

**Tabulka č. 3: Porovnání úspěšnosti projektů (v procentech)**

| Velikost projektu      | Metoda       | Úspěšný | Rozporuplný | Neúspěšný |
|------------------------|--------------|---------|-------------|-----------|
| Všechny druhy projektů | Agil         | 39      | 52          | 9         |
|                        | Běžný způsob | 11      | 60          | 29        |
| Velké projekty         | Agil         | 18      | 59          | 23        |
|                        | Běžný způsob | 3       | 55          | 42        |
| Středně velké projekty | Agil         | 27      | 62          | 11        |
|                        | Běžný způsob | 7       | 68          | 25        |
| Malé projekty          | Agil         | 58      | 38          | 4         |
|                        | Běžný způsob | 44      | 45          | 11        |

Zdroj: Zeman, 2018 (vlastní zpracování)

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Společnost Česká spořitelna

Česká spořitelna je největší banka v České republice podle počtu klientů. Byla založena již v roce 1825 v Praze. Od roku 2000 patří do skupiny Erste Group, která má sídlo ve Vídni a operuje především ve střední a východní Evropě. Klienti společnosti mají nejširší rozsah bankovních služeb v České republice. Služby jsou poskytovány od jednotlivců, malých a středních podniků až po města a obce.

Její sídlo je momentálně Olbrachtova 1929/62, 140 00 Praha 4. Základní kapitál společnosti je 15,2 miliardy Kč a je splaceno 100 %. V současné době je generálním ředitelem a předsedou představenstva Ing. Tomáš Salomon.

Obrázek č. 7: Hlavní ukazatele



Zdroj: CSIN, 2019

Na obrázku č. 7 lze vidět, že Česká spořitelna má 487 poboček po celé České republice, 1778 bankomatů a platbomatů. Platbomat je stroj, který nabízí zadávání příkazů k úhradě rychle a levně. Dále je zde vidět počet zaměstnanců a klientů společnosti. Obrázek také ukazuje akcionářskou strukturu, ve které je Erste Bank 100 % akcionářem České spořitelny.

Česká spořitelna usiluje o zlepšení finanční gramotnosti obyvatelstva a je partnerem několika vysokých škol. Jejím cílem je také podpora seniorů, lidí s mentálním postižením a věnuje se prevenci proti drogové závislosti.

## 4.2 Charakteristika týmu QBR

QBR je jedním z transformačních týmů České spořitelny, který zastřešuje proces QBR. Quarterly Business Review (QBR) je čtvrtletní proces, který trvá nejméně 4 týdny, ve kterých se upřesňují cíle včetně měřitelných hodnot a iniciativ na další čtvrtletí.

V průběhu QBR si triby tvoří v softwaru Fujira takzvané Memo, ve kterém lze vidět, co by chtěli v příštím čtvrtletí dodat. QBR také funguje jako platforma nebo nástroj, který pomáhá tribům při prioritizaci iniciativ a sladění případných závislostí.

Čtvrtletí je zakončeno takzvaným “Market place”, kde se za účasti představenstva banky řeší doposud otevřené iniciativy a problémy, u kterých nebyla nalezena shoda.

### 4.2.1 Strukturovaný rozhovor s product ownerem týmu QBR

Strukturovaný rozhovor byl veden s product ownerem týmu QBR. Rozhovor trval přibližně půl hodiny a bylo položeno celkem 11 otázek, které se zaměřovaly nejdříve na informace o respondentovi a následně na názor na agilní řízení a porovnání běžného stylu řízení s řízením agilním.

1. Jak dlouho pracujete v České spořitelně?

*„V České spořitelně pracuji rok a půl.“*

2. Na jaké pozici momentálně pracujete a jaká je její náplň?

*„Pracuji jako product owner pro QBR. Náplní je, abychom dodávali hodnotu klientovi od strategie až po sladovací procesy na úrovni banky.“*

3. Jak dlouho pracujete na této pozici?

*„Rok.“*

4. Je Váš tým již transformovaný na agilní způsob řízení?

„Ano.“

5. Jaký je Váš názor na agilní způsob řízení?

„Já si myslím, že to strašně pomáhá. Lidi to více baví, protože vidí nějaký hmatatelný výsledek ze svojí práce. Děláme to kvůli tomu, abychom to nastavili blíže ke klientovi. Aby každý agilní tým vlastnil část klientské cesty a nesl zodpovědnost za výsledky na klientské cestě a byl schopen ty jednotlivé věci ovlivňovat a relativně rychle testovat. Agilní způsob není nutně rychlejší nebo levnější, ale jde o to, že se věci rychle otestují s klientem a buď se přestanou dělat, nebo se postupně vylepšují.“

6. Jaké jsou dle Vašeho názoru výhody/nevýhody agilního řízení?

„Pokud je to na úrovni týmu, tak tam vidím pouze pozitiva, pokud se to udělá správně. Na úrovni velké banky jako je Česká spořitelna je v souvislosti s transformací mnoho úskalí a hodně práce. Dříve byla banka postavena v sílech, protože to bylo velmi efektivní, v době, kdy nebylo tolik změn. V novém způsobu jsou postaveny týmy podle klientské cesty a chceme dodávat nejlepší řešení pro klienta. Starý způsob byl postaven především na efektivitě. My se měníme, protože ty staré věci se neměnily tak často, stačilo dodat novou verzi za dva tři roky, ale dnes vlastně potřebujeme na trhu reagovat mnohem rychleji a na to je vhodnější agilní způsob řízení.“

7. Jaký vnímáte rozdíl těchto stylů řízení? Myslíte si, že při agilním způsobu řízení je práce efektivnější? A proč?

„Pokud je myšleno efektivnější ve formě, že jsou lepší výstupy pro klienta, tak určitě agilní. Protože týmy jsou blíže klientovi a dokáží to pravidelně testovat. Pokud je to myšleno, jako kolik se toho vyrobí, tak ten starý způsob je lepší. Například, kdyby šlo o výrobu cihel, tak při běžném způsobu řízení se jich vyrobí sto dvacet a při agilním sto, ale ty cihly jsou lepší a lépe fungují. Zároveň všechno jde udělat špatně. Je mnoho špatných agilních implementací. Agilní způsob má

*předepsáno mnoho ceremonií, a jakmile se to udělá nesprávně, tak to může vést ke špatným výsledkům.“*

8. Myslíte si, že je agilní způsob řízení vhodný pro všechny oddělení banky? I pro back office oddělení, kde jde o rutinní práci, která má jasná pravidla?

*„Určitě není vhodný pro všechny oddělení. Nejvíce je to vhodné pro oblasti, které mají jasně definovaného klienta. Také jsou týmy, které jsou spíše expertní a dodávají know-how do banky a tam nedává smysl, aby tam byl například Scrum. Tyto týmy pomáhají Scrumovým týmům, se kterými to konzultují. A pak jsou týmy, které zpracovávají rutinní záležitosti jako je třeba Operations, kde se pouze zavádí nějaké prvky agilu, protože i takové týmy jsou schopni pracovat jako autonomní tým, nemusí mít svého manažera, protože pokud se ty lidi sehrají, tak si dokáží práci řídit sami.“*

9. Je dle Vašeho názoru agilní způsob řízení v bance cesta správných směrů? A proč?

*„Jednoznačně, protože to bude mít lepší výsledky pro klienty.“*

10. Věříte, že transformace banky umožňuje lépe reagovat na potřeby klienta?

*„Ano, věřím.“*

11. Je agilní způsob řízení méně nákladný v porovnání s běžným stylem řízení?

*„Agil nemá být levnější. Něco vyrobit trvá stejně dlouho při agilním způsobu řízení jako při běžném stylu, ale více se komunikuje se zákazníkem, tudíž dostane přesně to, co si představoval. Někdo říká, že agil je levnější, protože se při výrobě ušetří plno např. materiálu, který by se nepoužil, kdyby se s klientem komunikovalo. Ale většinou je agil z pohledu financí stejně nákladný, akorát klient dostane kvalitnější výsledek.“*

### 4.3 Charakteristika týmu Operations

Tým Operations vznikl v srpnu 2017 spojením týmů kreditní administrace a financování. Zajišťuje celou správu úvěrových produktů v softwaru Symbols od zadání nové úvěrové smlouvy do systému přes veškeré změny až po konečné splácení.

Další důležitou oblastí je zpracování řady různých požadavků týkajících se úvěrových produktů, jako jsou například podklady pro schválení úvěru. Jejich činnosti se od jara 2019 rozšířily o schvalování kontokorentů do 10 milionů Kč pomocí skóringového nástroje.

Tým Operations je před transformací na agilní způsob řízení, je tedy stále veden běžným způsobem řízením a pomalu se zde aplikují prvky agilních metod.

#### 4.3.1 Strukturovaný rozhovor se specialistou týmu Operations

Následující rozhovor byl veden se specialistou týmu Operations, který ještě není transformovaný na agilní způsob řízení. Je zde položeno 10 otázek které jsou shodné s otázkami položenými product ownerovi z týmu QBR. Rozhovor trval přibližně půl hodiny.

1. Jak dlouho pracujete v České spořitelně?

*„V České spořitelně pracuji 19 let.“*

2. Na jaké pozici momentálně pracujete a jaká je její náplň? “

*„Momentálně pracuji v back office pro korporátní bankovníctví a náplní je příprava podkladů pro úvěrové obchody pro obchodní místa, takže uvolňování prostoru pro obchodníky, aby měli více prostoru pro sjednávání obchodů a jednání s klienty.“*

3. Jak dlouho pracujete na této pozici?

*„8 let.“*

4. Je Váš tým již transformovaný na agilní způsob řízení?

*„Zatím není.“*

5. Jaký je Váš názor na agilní způsob řízení?

*„Já si myslím, že to nejde vzít globálně pro celou banku. Jsou týmy, kde to přinese prospěch a tu práci to posune. A pak jsou naopak týmy, kde ten agilní způsob řízení není nejvhodnější. Já jsem stále zastávce toho, že by měl být někdo, kdo trochu lidem určuje nějaké parametry a mantinely a má právo být ten, kdo rozhodne v případě nesouladu v týmu.“*

6. Jaké jsou dle Vašeho názoru výhody/nevýhody agilního řízení?

*„Nevýhody vidím v tom, že ne všichni zaměstnanci jsou připraveni předávat zpětnou vazbu a přijímat ji. Obávám se, že to v mnoha situacích může přinést rozpory do týmu a větší nepochopení. Na druhou stranu je to možnost, aby lidé mohli být za něco zodpovědní a sami si koordinovat svěřené úkoly.“*

7. Jaký vnímáte rozdíl těchto stylů řízení? Myslíte si, že při agilním způsobu řízení je práce efektivnější? A proč?

*„Efektivnější bude u typů lidí, kteří se toho zodpovědně ujmou a změní styl práce v agilní řízení.“*

8. Myslíte si, že je agilní způsob řízení vhodný pro všechny oddělení banky?  
I pro back officová oddělení, kde jde o rutinní práci, která má jasná pravidla?

*„V tomto případě si myslím, že ne. Nemyslím si, že agilní způsob je možné aplikovat na všechna oddělení. Z důvodu toho, že způsob práce je jasně dán a neumím si představit, jak by se to mělo změnit. Některá práce v back office je velmi specifická, proto to nelze časovat na různé etapy nebo to odložit, ta práce musí být hotová hned.“*



9. Je dle Vašeho názoru agilní způsob řízení v bance cesta správným směrem? A proč?

*„Pokud se na to podíváme z pohledu klienta, tak je to jistě cesta správným směrem. Myslím si, že tento způsob může ovlivnit, abychom dříve vyhovovali požadavkům klienta.“*

10. Věříte, že transformace banky umožňuje lépe reagovat na potřeby klienta?

*„Ano, jak již bylo zodpovězeno v předchozí otázce, dle mého názoru jsme schopni při agilním způsobu řízení reagovat lépe na potřeby klienta.“*

#### **4.4 Charakteristika squadu Chytrá segmentace**

Squad Chytrá segmentace rozvíjí prostřednictvím nového pohledu na segmentaci právnických osob obslužný model a distribuční kanály ke zvýšení spokojenosti bankéřů a klientů jak v oblasti retailu, tak i korporátu. Cílem je najít optimální rozdělení klientů do správného segmentu, a tak mu nabídnout adekvátní obsluhu i produkty. Zaměřuje se na optimalizaci správy a rozvoj komunikačních kanálů včetně marketingu a komunikace

##### **4.4.1 Strukturovaný rozhovor se specialistou týmu Chytrá segmentace**

1. Jak dlouho pracujete v České spořitelně?

*„V České spořitelně pracuji už čtvrtým rokem.“*

2. Na jaké pozici momentálně pracujete a jaká je její náplň? “

*„Aktuálně pracuji na pozici Client journey expert, což je pozice, která má za úkol zjišťovat potřeby zákazníka a přizpůsobovat tomu produkty banky a podobné procesy. Tým Client journey expert byl vytvořen díky začátku agilního řízení.“*

3. Jak dlouho pracujete na této pozici?

*„Od začátku tohoto roku, tedy 10 měsíců.“*

4. Je Váš tým již transformovaný na agilní způsob řízení?

*„Náš tým je plně transformovaný od začátku tohoto roku, takže již používáme metodou Scrum.“*

5. Jaký je Váš názor na agilní způsob řízení?

*„Za mne to není úplně o způsobu řízení, ale spíše o nastavení práce. Dá se říct, že mi to vyhovuje více než běžný způsob řízení, protože si mohu práci rozložit sám, jak potřebuji, tak abych ji stihnul udělat. V rámci týmu si potom říkáme, kde je potřeba pomoci, což mi u běžného stylu chybí. Občas tam však chybí ten vůdčí prvek, kdy je jeden manažer, který tahá lidi, když to potřebují, ale velmi záleží na lidech v týmu. Je velmi důležitá komunikace mezi členy týmu.“*

6. Jaké jsou dle Vašeho názoru výhody/nevýhody agilního řízení?

*„Hlavní nevýhoda, je to že, ve velké firmě jako je například Česká spořitelna, je spousta týmů a ty, když nemají společné cíle, tak často jeden tým čeká na druhý, než je schopen dodat ty potřeby toho druhého týmu. Takže se tam mohou natáhnout dodávky a je to trochu složitější v plánování. Na druhou stranu už to samotné dodávání v tom procesu práce je rychlejší než u klasického způsobu řízení.“*

7. Jaký vnímáte rozdíl těchto stylů řízení? Myslíte si, že při agilním způsobu řízení je práce efektivnější? A proč?

*„Velmi záleží na lidech, kteří v tom pracují. Jsou lidé, kteří jsou zvyklí, že je někdo vede, takže tito lidé budou v tu chvíli neefektivní, protože stále budou na něco čekat nebo se stále ptát, jestli to už mohou udělat. Naopak lidé, kteří jsou více samostatní a radši si sami určí, co kdy budou dělat, tak zase budou efektivnější. Záleží i na tom, o jakou jde zrovna práci. Některou to prodlouží nebo zneprůjemní, u některé to zase může být efektivní.“*

8. Myslíte si, že je agilní způsob řízení vhodný pro všechny oddělení banky?  
I pro back officová oddělení, kde jde o rutinní práci, která má jasná pravidla?

*„Agil je určitě dobrý, ale nepožíval bych ho všude. Jsou místa, kde jde spíše o provozní nebo rutinní činnosti, tam pokud bude vyžadován agil, tak to může spíše způsobit zpomalení práce nebo nepříjemnostem ze strany lidí.“*

9. Je dle Vašeho názoru agilní způsob řízení v bance cesta správným směrem? A proč?

*„Bance to určitě může pomoci. Za mne je agil vhodný spíše pro menší týmy, které jsou schopny dodávat hned a pracují na tom všichni. Jako jsou třeba produktové týmy, kde se ty věci mění občas z měsíce na měsíc. Tam to smysl dává, ale jsou i dlouhodobější věci, kde si jen lidé hrají, že dělají agil ale je to stále to samé.“*

10. Věříte, že transformace banky umožňuje lépe reagovat na potřeby klienta?

*„Já doufám, že ano, ještě to však nedokáži posoudit, také je to pro mne nové. Určitě je to krok dopředu a je již na některých věcech vidět, že je dodáváme rychleji.“*

#### **4.5 Dotazníkové šetření**

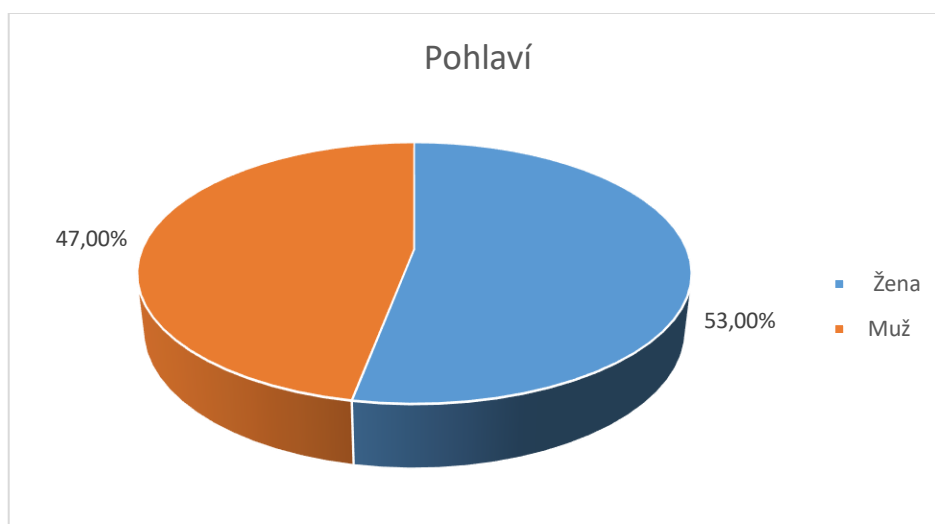
Cílem dotazníkového šetření je zjištění názorů zaměstnanců České spořitelny na agilní způsob řízení. V dotazníku byli osloveni čtyři týmy České spořitelny. Zúčastnilo se celkem 40 respondentů. Bylo položeno 19 otázek, které zahrnovaly základní údaje o respondentech, otázky na jednotlivé agilní prvky a porovnání s běžným stylem řízení. Vyhodnocení dotazníkového šetření je vyjádřeno graficky i slovně.

Česká spořitelna je v transformaci již od 1. 1. 2019, proto všichni respondenti znají všechny pojmy obsažené v dotazníku.

#### 4.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z grafu č. 1 je zřejmé, že podíl mužů a žen je téměř vyrovnaný. Více však bylo žen, kterých bylo 22 z celkových 40 respondentů. Mužů odpovědělo 18.

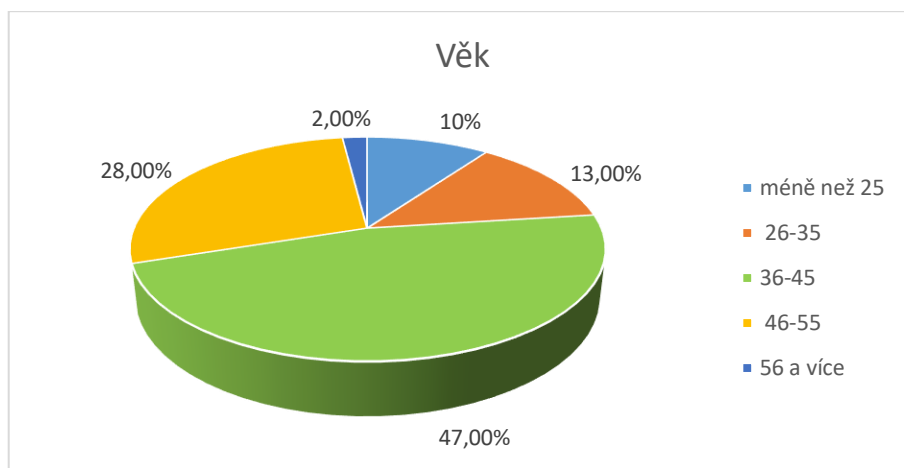
**Graf č. 1: Pohlaví respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 2 je zaměřen na věk respondentů. Nejvíce respondentů patří do věkové kategorie 36-45 let. Do této kategorie spadá 19 respondentů. Další v pořadí jsou respondenti ve věku 46-55 let, kterých je 11. 5 respondentů je ve věku 25-35 let. Méně než 25 let je 4 respondentům a pouze jednomu je 56 a více let.

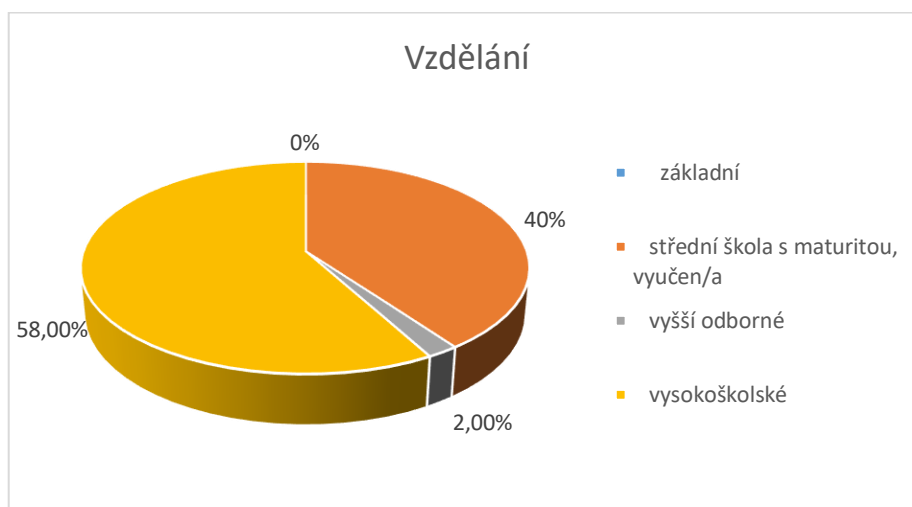
**Graf č. 2 : Věk respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka je zaměřena na vzdělání. Žádný z respondentů nemá pouze základní vzdělání. Nejvíce je zastoupeno vysokoškolské vzdělání, které má 23 respondentů. Střední školu s maturitou nebo vyučení má 16 respondentů a pouze jeden má vyšší odborné vzdělání.

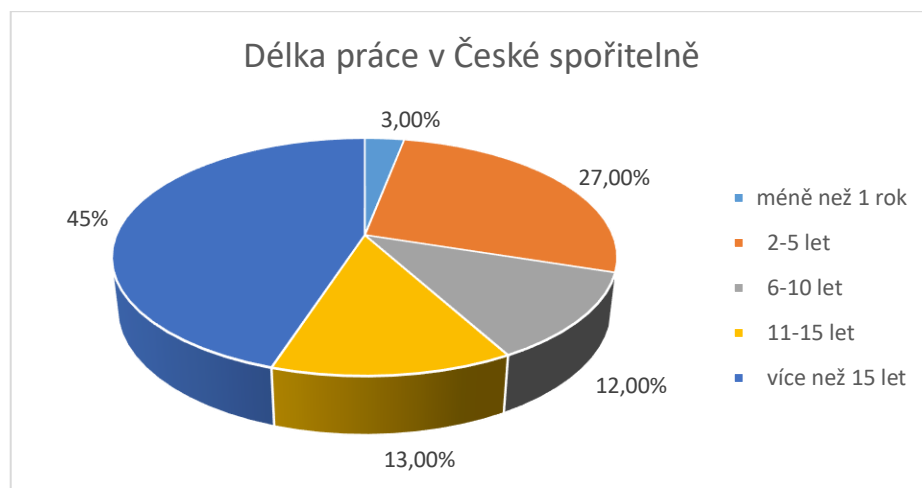
**Graf č. 3: Vzdělání respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

Prostřednictvím další otázky bylo zjišťováno, jak dlouho respondenti pracují v České spořitelně. 18 respondentů pracuje v České spořitelně více než 15 let. Dalších 11 respondentů pracuje v podniku 1-5 let. 6-10 let pracuje v bance 5 respondentů a dalších 5 respondentů v podniku pracuje 11-15 let. Nejkratší praxi má 1 respondent, který pracuje u zaměstnavatele méně než 1 rok.

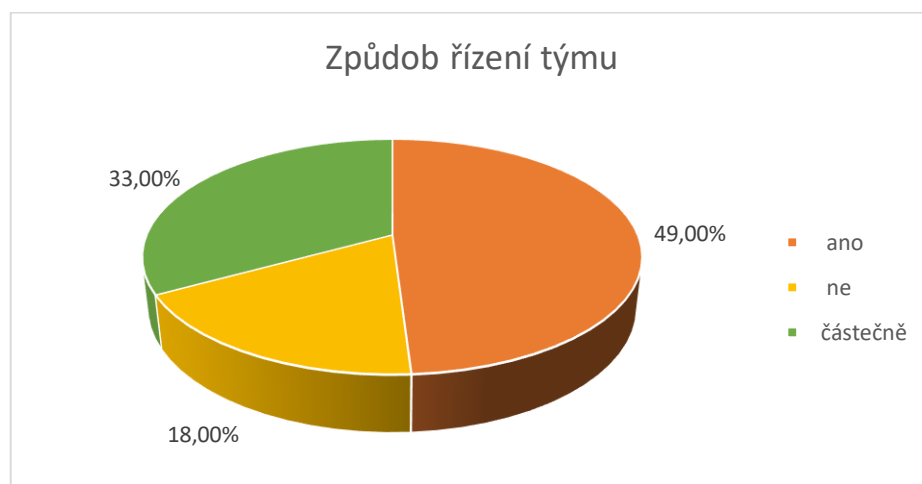
**Graf č. 4 : Délka praxe v České spořitelně**



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli dotazováni na způsob řízení týmu, ve kterém pracují. Již transformovaných na agilní způsob řízení je 19 respondentů. 13 je transformovaných pouze částečně a zbylých 7 ještě na agilní způsob řízení nepřešlo a stále jsou vedeni běžným způsobem.

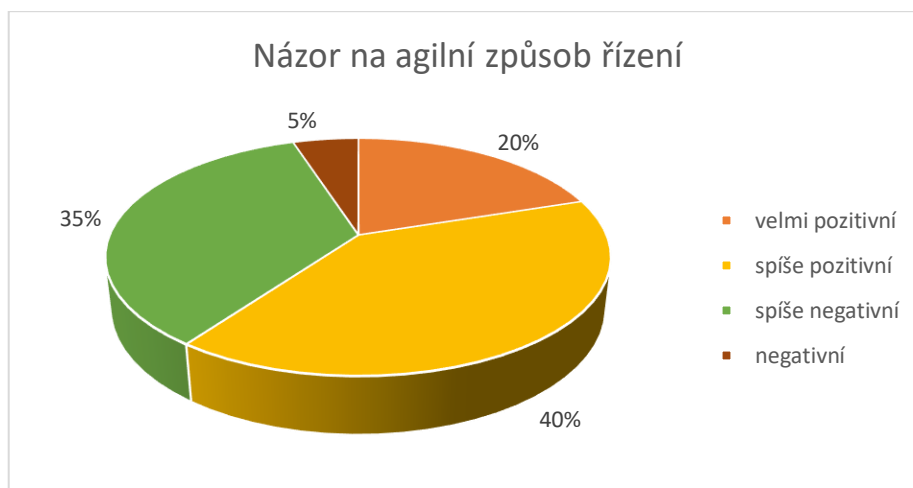
**Graf č. 5: Způsob řízení týmu respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti také byli dotazováni na jejich názor na agilní způsob řízení. Většina respondentů má spíše pozitivní názor, konkrétně 16. Dalších 8 respondentů má velmi pozitivní názor. Opačný názor má však 14 respondentů, kteří mají spíše negativní názor a zbylí 2 respondenti mají názor negativní.

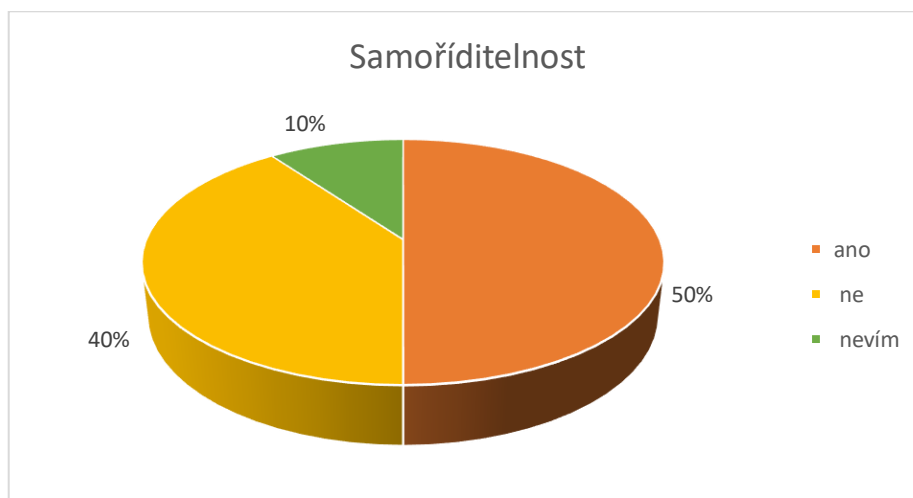
**Graf č. 6 : Názor respondentů na agilní způsob řízení**



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že 20 respondentů si myslí, že zaměstnanci jsou schopni řídit tým bez určeného vedoucího a umí být takzvaně samoříditelní. 16 respondentů si naopak myslí, že nemohou. 4 neví, zda je tento způsob řízení možný.

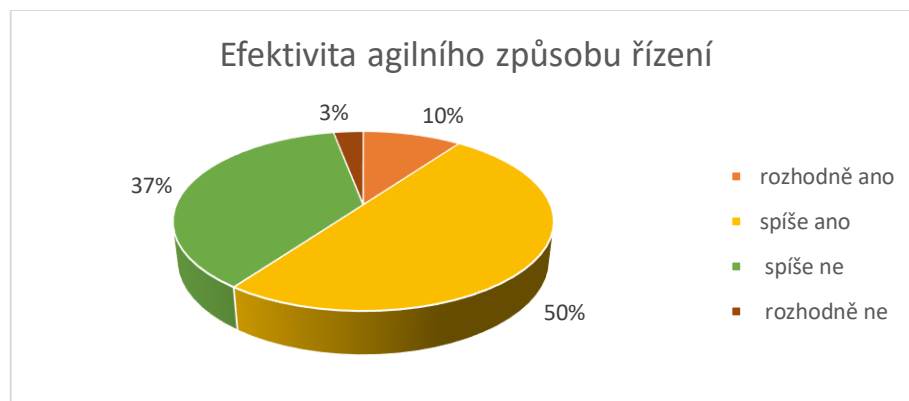
**Graf č. 7 Schopnost samoříditelnosti týmu respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

Z následujícího grafu lze zjistit, že 4 respondenti si rozhodně myslí, že agilní způsob řízení je efektivnější než běžný způsob. 20 respondentů si myslí, že je spíše efektivní. Jako spíše neefektivní hodnotí agilní způsob řízení 15 respondentů a pouze jeden respondent si myslí, že rozhodně není efektivní.

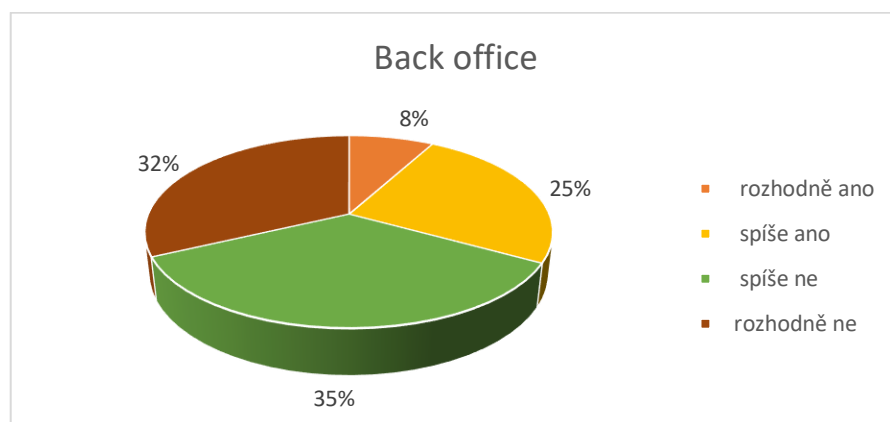
**Graf č. 8 : Efektivita agilního způsobu řízení**



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož v některých podnicích je transformace zaměřena pouze na konkrétní týmy a většinou jsou ty back officeové vynechány, následující otázka se zabývala tím, zda si respondenti myslí, že agilní způsob řízení je vhodný pro všechna oddělení banky a to i pro oddělení, kde jde o rutinní práci, která má jasná pravidla. Z grafu vyplývá, že 14 respondentů si myslí že spíše není vhodný. Možnost rozhodně ne, zvolilo 13 respondentů. A respondentů, kteří si myslí, že je rozhodně vhodný jsou 3. 10 respondentů si myslí, že je spíše vhodný.

**Graf č. 9 : Agilní způsob řízení ve všech odděleních banky**

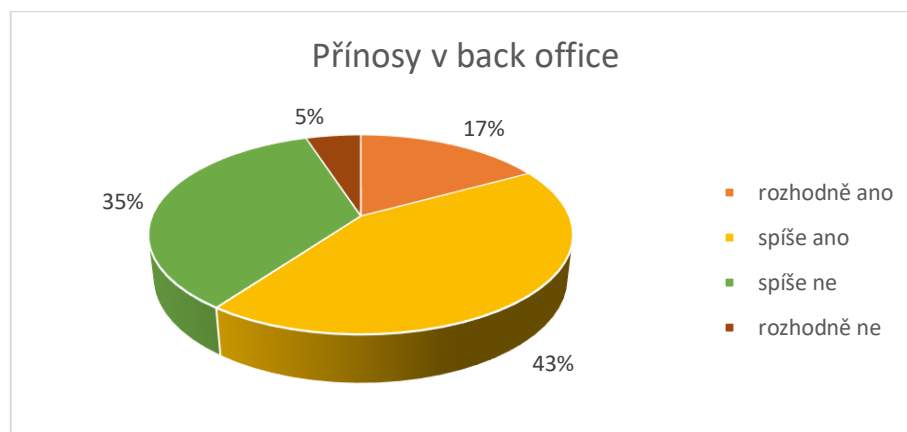


Zdroj: vlastní zpracování



Dále respondenti odpovídali, zda vidí jako přínosné využití některých agilní metod v back officových oddělení, kde jde o opakující se činnosti. 7 respondentů si myslí, že je to rozhodně přínosné. Spíše přínosné to přijde 17 respondentům. 14 respondentů si myslí, že spíše ne a 2 respondenti jsou názoru, že rozhodně ne.

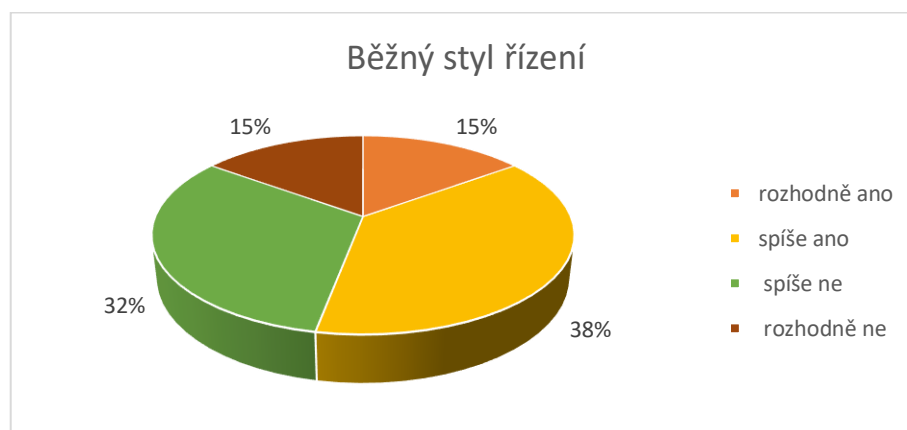
**Graf č. 10 : Přínosy agilních metod v back office**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 11 vyplývá, že 6ti respondentům rozhodně více vyhovuje běžný styl řízení, kde jsou hierarchicky rozdělené zodpovědnosti a pravomoce. 15 respondentů si myslí, že jim spíše vyhovuje běžný způsob. 13 respondentů si myslí, že spíše ne. 6 respondentů si rozhodně nemyslí, že jim vyhovuje více běžný způsob řízení.

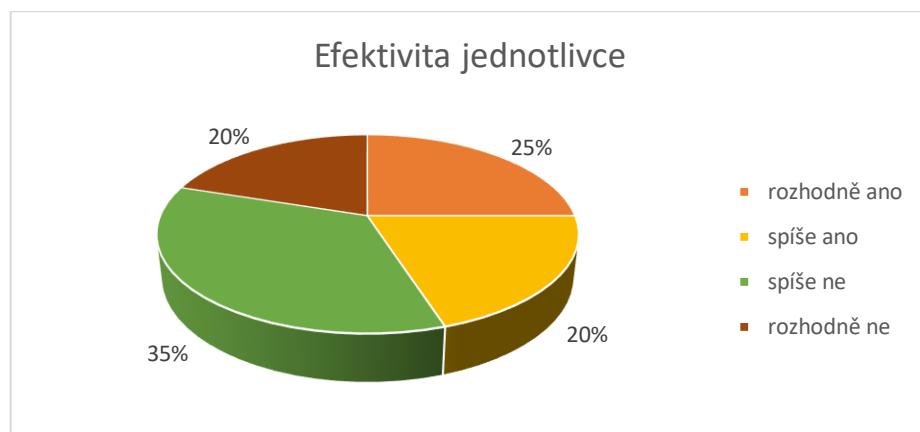
**Graf č. 11: Náзор na běžný styl řízení**



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocena byla také efektivnost zaměstnance jako jednotlivce při změně na agilní řízení. 10 respondentů odpovědělo, že rozhodně budou pracovat efektivněji jako jednotlivec. Další 8 respondentů spíše budou pracovat efektivněji. 14 respondentů odpovědělo, že při změně na agilní řízení spíše nebudou pracovat efektivněji a zbylých 8 si myslí, že rozhodně nebudou pracovat efektivněji jako jednotlivec.

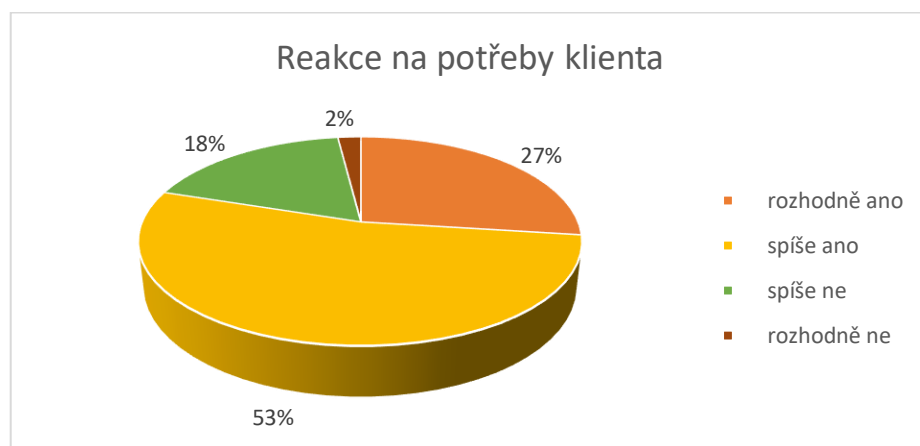
**Graf č. 12 : Efektivita jednotlivce**



Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zjišťováno, zda respondenti věří, že transformace banky umožňuje lépe reagovat na potřeby klienta. Nejvíce respondentů, tedy 21 spíše věří, že transformace banky umožní lépe reagovat na potřeby klienta. 11 respondentů rozhodně věří lepší reakci banky na klienta. 7 respondentů spíše ne a pouze jeden respondent zvolil možnost rozhodně ne.

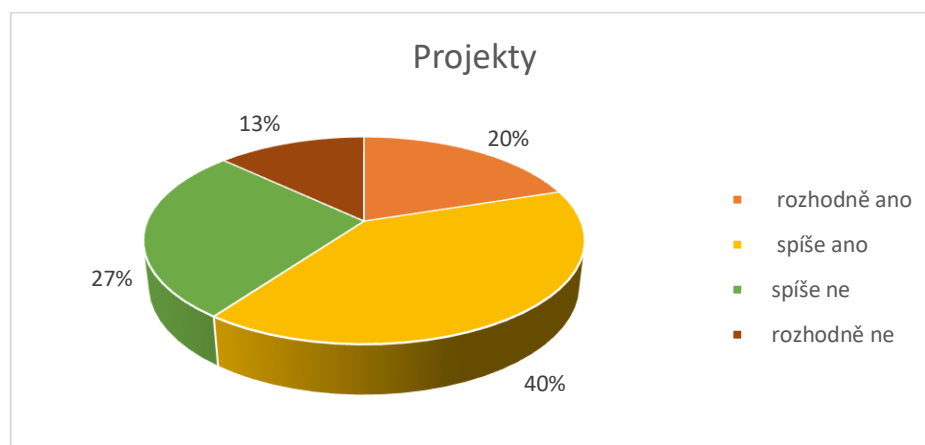
**Graf č. 13 : Lepší reakce na potřeby klienta při agilním způsobu řízení**



Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zjišťováno, zda jsou respondenti schopni dokončovat po zavedení agilního řízení projekty včas, v rámci budgetu a v požadovaném rozsahu. V případě, že tým ještě není plně transformovaný, zda věří, že toho budou schopni. 8 respondentů odpovědělo, že rozhodně dokáží dokončovat projekty včas, nebo si myslí, že toho budou schopni. 16 si myslí, že spíše ano. Naopak 11 respondentů toho spíše není schopna, nebo si myslí, že nebude a 5 respondentů odpovědělo, že rozhodně ne.

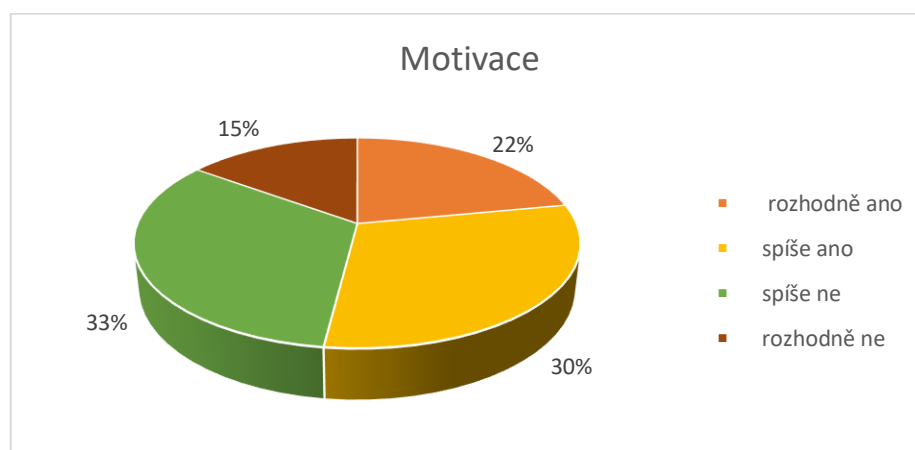
**Graf č. 14 : Dokončování projektů**



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci další otázky bylo zjišťováno, zda je pro respondenty agilní způsob řízení více motivační než běžný způsob řízení. Pro 9 respondentů, je agilní způsob rozhodně více motivační než běžný způsob. Celkem 12 respondentů se domnívá, že spíše ano. Jako spíše nemotivační ho vidí 13 respondentů a 6 rozhodně nevidí agilní způsob řízení jako více motivační než běžný způsob.

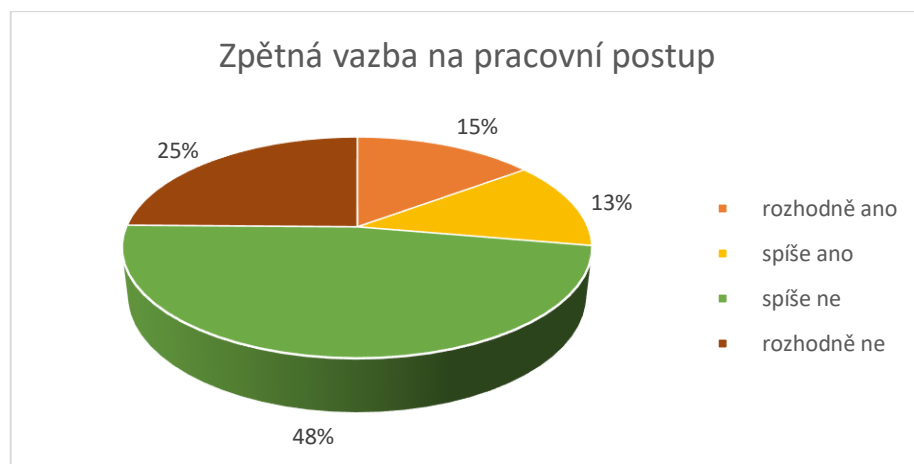
**Graf č. 15 : Motivace při agilní způsobu řízení**



Zdroj: vlastní zpracování

Kromě motivace bylo také zjišťováno, zda je pro respondenty těžké dávat zpětnou vazbu na pracovní postup. Pro 6 respondentů je rozhodně těžké dávat zpětnou vazbu na pracovní postup. Pro 5 respondentů je spíše těžké dávat zpětnou vazbu. Naopak pro 19 respondentů to spíše není těžké a pro 10 to rozhodně těžké není.

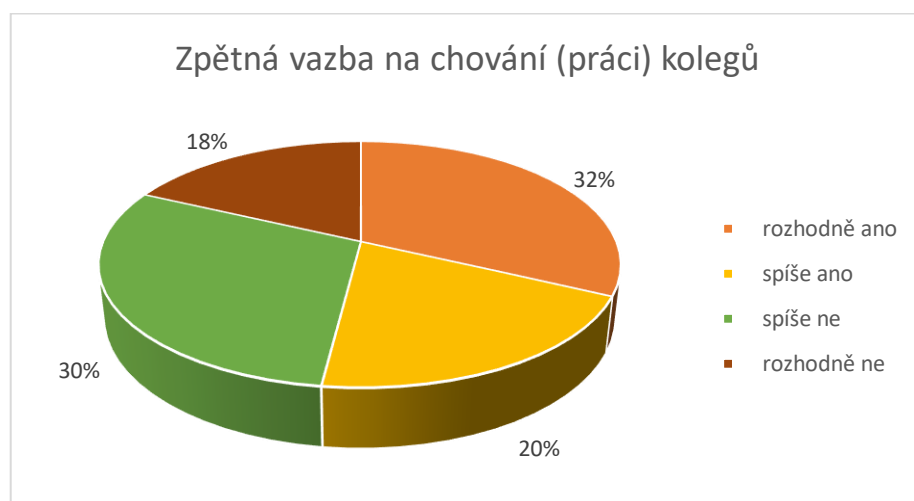
**Graf č. 16 : Dávání otevřené zpětné vazby na pracovní postup**



Zdroj: vlastní zpracování

Z navazující otázky, zda je těžké dávat otevřenou zpětnou vazbu na chování kolegů vyplynulo, že pro 13 respondentů je to rozhodně těžké. Spíše těžké je to pro 8 respondentů. Spíše to není těžké pro 12 respondentů a rozhodně to není těžké pro zbylých 7 respondentů.

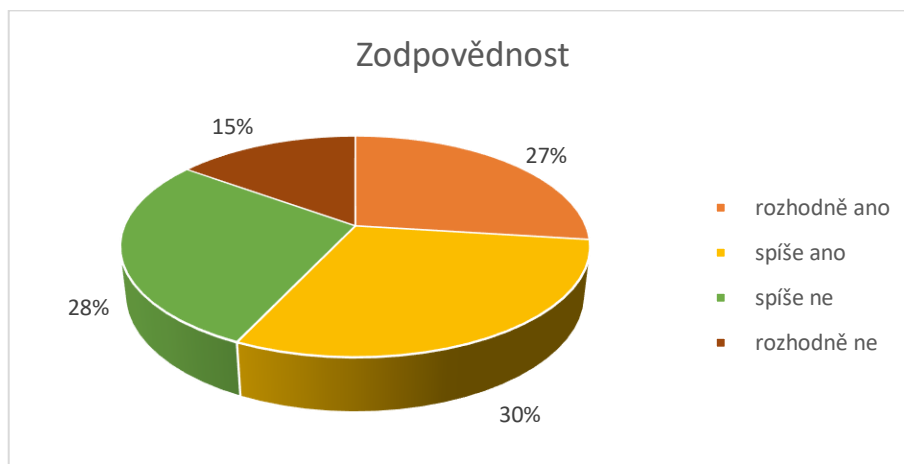
**Graf č. 17 : Dávání zpětné vazby na chování (práci) kolegů**



Zdroj: vlastní zpracování

Nakonec bylo zjišťováno, zda respondenti cítí větší zodpovědnost za svěřené úkoly při agilním způsobu řízení. Celkem 11 respondentů odpovědělo, že se rozhodně cítí více zodpovědní, spíše ano odpovědělo 12 respondentů. Dalších 11 respondentů se spíše necítí více zodpovědných za svěřené úkoly a zbývajících 6 se rozhodně necítí více zodpovědný za svěřené úkoly.

**Graf č. 18 : Zodpovědnost za svěřené úkoly**



Zdroj: vlastní zpracování

V poslední 19. otázce byla možnost vyjádřit svůj názor slovně. Několik respondentů proto napsalo i svůj celkový názor na agilní způsob řízení.

*„Agilní způsob řízení je přínosný v týmech, kde dochází k vývoji, vymýšlení nových věcí. Podle mého názoru může agilně fungovat menší tým stejně naladěných lidí. Těžko začne agilně pracovat v týmu lidí, kteří spolu úplně dobře nevychází a nejsou dostatečně zodpovědní. Agilní způsob práce nejde nařídit.“*

*„I když agilní svět dle struktury nemá podřízeného a nadřízeného skutečnost je jiná.“*

*„Agilní řízení je bezesporu dobře zvolenou metodou. Na druhou stranu to s sebou nese velké počáteční bolesti, a to zejména u zaměstnanců, kteří byli ve spořitelně zvyklí pracovat dlouhá léta ve staré struktuře. Ty největší bolesti jsou již po 9 měsících téměř za námi, ale před námi je transformace zbytku oddělení, u kterých si nejsem úplně jistá, že proběhnout má.“*

*„Pokud se v týmu najde, byť jeden člověk, který parazituje na ostatních toto nemůže fungovat. Dokud jsou sobci a prospěcháři bez sebereflexe a proti nim naopak pokrytci, kteří raději ustupují a jen nadávají za rohem je agilní způsob NEvedení týmu neštěstí pro všechny "normální" členy.“*

*„Myslím, že nelze agil hodnotit pro banku jako celek, jsou jistě oddělení, kde je tento způsob řízení velmi prospěšný, ale zároveň jsou i týmy, kde si toto nedovedu představit. Rozhodně bude vždy záležet na lidech, jak změnu přijmou a jak zodpovědně se k ní postaví.“*

*„Mám možnost porovnat obě varianty řízení. Přizpůsobení se novému agilnímu řízení je čistě jen na samotném jednotlivci. Zodpovědnému a otevřenému člověku je jedno zda má nad sebou přímého nadřízeného či nikoliv.“*

## 5 Zhodnocení a doporučení

Pomocí strukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že všichni dotazovaní respondenti mají podobný pohled na agilní způsob řízení. Jejich názor je spíše pozitivní, ale myslí si, že agilní způsob řízení není vhodný pro použití do všech oddělení banky. Velmi záleží na složení lidí v týmu, protože je velmi důležité, aby lidé byli schopni spolu spolupracovat a komunikovat. Z toho vyplývá, že agilní způsob může být velmi efektivní a prospěšný, ale pouze v případě, že je správně pochopen a implementován.

Dále byl zjišťován pohled na agilní způsob řízení pomocí dotazníkového šetření. V první části dotazníků byly zjišťovány vstupní informace o respondentech, jako je pohlaví, věk, dosažené vzdělání a délka praxe.












Druhá část dotazníku se zaměřovala převážně na zjištění pohledu zaměstnanců na transformaci na agilní způsob řízení a jeho metody. Skoro polovina dotazovaných byla již transformována na agilní způsob řízení a zbytek respondentů bylo pouze částečně nebo stále nebyli transformováni. Názor více než poloviny respondentů na transformaci banky je spíše pozitivní, zbylých 40 % má spíše negativní názor. Polovina respondentů si myslí, že jsou schopni být samořiditelní, tedy dokáží fungovat v týmu bez určeného vedoucího. Dále z výsledků vyplývá, že dle většiny respondentů je agilní způsob řízení efektivní. Dle výsledků dotazníku agilní způsob řízení spíše není vhodný do všech oddělení banky, ale i v back officových týmech může být přínosné využití některých agilních prvků. Více než polovině zaměstnanců vyhovuje způsob řízení, kde nejsou hierarchicky rozdělené pravomoci. Podle většiny respondentů jim agilní způsob řízení umožňuje lépe reagovat na potřeby klienta a jejich projekty jsou po zavedení agilního řízení dokončovány včas a v rámci rozpočtu. Pro většinu zaměstnanců není těžké dávat otevřenou zpětnou vazbu na pracovní postup, ale je pro ně těžší dávat zpětnou vazbu na chování a práci kolegů, což je v agilním způsobu řízení velmi důležité.

Po vyhodnocení strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření, lze posoudit transformaci na agilní způsob řízení jako velmi užitečnou pro Českou spořitelnu, zejména pro týmy zaměřené na vývoj a produkty pro zákazníky. Agilní způsob umožňuje rychlejší dodávku pro zákazníka a více odpovídající jeho představám, ale je velmi důležité, aby

zavedení agilních prvků bylo správné a bylo přizpůsobeno různým oddělením banky. Například pro back officové týmy zavést pouze některé prvky z agilních metod, protože jiné je mohou brzdít v práci a nebylo by dosaženo správného efektu.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů byla vhodnost agilního řízení aplikovaná na konkrétní oddělení České spořitelny, které zobrazuje tabulka č. 4. Zelené kolečko je vyznačeno u týmů, do kterých je agilní způsob vhodný a mohl by být přínosný. Červené kolečko je u týmů, ve kterých je vhodnější běžný způsob řízení.

**Tabulka č. 4 – Vhodnost transformace na agilní způsob řízení**

| Tým                                 | Transformace na agilní způsob řízení  |
|-------------------------------------|---|
| Účetnictví                          |    |
| IT vývoj aplikací                   |   |
| Správa klientské dokumentace        |  |
| Právní služby                       |  |
| Denní bankovníctví                  |  |
| IT architektura                     |  |
| Operations                          |  |
| Tým chytrá segmentace               |  |
| Wealth (investice, peníze)          |  |
| Back office korporátní bankovníctví |  |
| Tým Data                            |  |

Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu financí není cílem snížit náklady při transformaci na agilní způsob řízení. Jde spíše o zvýšení komunikace se zákazníkem, tak aby byl dodán produkt dle jeho představ, díky čemuž se ušetří mnoho práce. Na druhou stranu, z počátku musí podnik investovat do různých softwarů a nájmu lidí, kteří již mají zkušenosti s agilním způsobem řízení. Po zavedení bude však podnik vynakládat přibližně stejné náklady jako při běžném stylu řízení.



## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjištění pohledu zaměstnanců na transformaci banky na agilní způsob řízení a vyhodnocení použitelnosti v různých odděleních vybraného podniku. Na základě získaných dat z různých oddělení banky, které jsou již transformovány nebo je úplná transformace ještě čeká navrhnout doporučení pro zefektivnění agilního způsobu řízení pro celou banku.

K zjištění pohledu zaměstnanců na agilní způsob řízení, bylo použito dotazníkové šetření a strukturované rozhovory se zástupci z různých týmů. Pomocí těchto metod, je nyní možné udělat si představu o pohledu zaměstnanců na agilní způsob řízení, kteří byli až doposud vedeni běžným stylem řízení a nyní se musí naučit řadu nových dovedností, aby mohli pracovat efektivněji po transformaci banky.

Většina zaměstnanců má na transformaci pozitivní názor, ale zároveň si myslí, že není vhodné zavedení agilního řízení do všech oddělení banky. Proto je vhodné, aby byli plně transformovány jen některá oddělení banky, například ty, ve kterých dochází k vývoji nových produktů, a naopak pro oddělení, kde jde o rutinní práci a lidé potřebují mít jasně stanovená pravidla a úkoly, není vhodné zavádět tento způsob řízení.

Také je velmi důležité, aby lidé v týmu byli velmi zodpovědní a uměli otevřeně komunikovat. Pokud tento předpoklad nebude v některém týmu splněn, nebude zde agilní způsob řízení fungovat a práce bude velmi neefektivní. V této oblasti je velmi důležitá práce scrum mastera, který musí znát agilní metody a tým podporovat v jejich správném použití a spolupracovat na rozvoji týmu i jednotlivců v něm. V období transformace na agilní řízení bude muset Česká spořitelna vynakládat vyšší náklady, po dokončení budou náklady srovnatelné nebo nižší než při běžném způsobu řízení.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- AITOM, 2016. *Je lepší vyvíjet vodopádem nebo scrumem?* [online] [vid. 2019-11-07]. Dostupné z: <https://www.aitom.cz/co-je-noveho/je-lepsi-vyvijet-vodopadem-nebo-scrumem>
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BEČKOVÁ, Tereza, 2019. Jak využít brainstorming v obchodu a managementu? *Business Animals* [online]. [vid. 2019-10-29]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/brainstorming/>
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-064-8.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-0396-8.
- CSIN, 2019. Banka budoucnosti - Agile slovníček. *CSIN.CZ* [online] [vid. 2019-06-26]. Dostupné z: [https://www.csin.cz/intranet-portal/intranet/cs/document/sc\\_19681.xml](https://www.csin.cz/intranet-portal/intranet/cs/document/sc_19681.xml)
- DONNELLY, James H, James L GIBSON, John M IVANCEVICH, Václav DOLANSKÝ a Josef KOUBEK, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-422-9.
- HALAMA, Petr, 2016. *Agilní metody v projektovém řízení* [online]. Liberec. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci. Dostupné z: [https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/46847/V\\_00517\\_E.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/46847/V_00517_E.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CHEARY, Michael, 2016. Hard Skills vs. Soft Skills. *reed.co.uk* [online] [vid. 2019-10-17]. Dostupné z: <https://www.reed.co.uk/career-advice/hard-skills-vs-soft-skills/>
- IDESIS, Stanley, 2019. *What Is Rapid Application Development? (RAD)* [online] [vid. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.outsystems.com/blog/rapid-application-development.html>

INFLECTA, 2019. *What is Agile Kanban Methodology? Learn the Methods & Tools* [online] [vid. 2019-11-18]. Dostupné

z: <https://www.inflectra.com/methodologies/kanban.aspx>

KMOŠEK, Petr, 2018a. Měkké dovednosti (Soft skills). *Petr Kmošek* [online]. [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/mekke-dovednosti-soft-skills/>

KMOŠEK, Petr, 2018b. Tvrdé dovednosti (Hard skills). *Petr Kmošek* [online]. [vid. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/tvrde-dovednosti-hard-skills/>

KUBÁTOVÁ, Sláva, 2012. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press : TC Business School. ISBN 978-80-7261-257-4.

LEFFINGWELL, Dean, 2011. *Agile software requirements: lean requirements practices for teams, programs, and the enterprise*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley. The Agile software development series. ISBN 978-0-321-63584-6.

MAXA, Radek, 2011. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-111-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.

MULLINS, Laurie J., 2007. *Management and organisational behaviour*. 5. ed., reprint. London: Financial Times, Prentice Hall. ISBN 978-0-273-63552-9.

ROBBINS, Stephen P, Jeff COULTER a Vlasta ŠAFAŘÍKOVÁ, 2004. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0495-1.

RUBIN, Kenneth S., 2012. *Essential Scrum: a practical guide to the most popular agile process*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley. ISBN 978-0-13-704329-3.

SCHWABER, SUTHERLAND, 2017. *Scrum Guide | Scrum Guides* [online] [vid. 2019-10-17]. Dostupné z: <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html#team-sm>

SINDHUJA, 2017. Decision Making in Management. *Essays, Research Papers and Articles on Business Management* [online]. [vid. 2019-07-19]. Dostupné z: <http://www.businessmanagementideas.com/management/decision-making-management/decision-making-in-management/10017>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Milan DANĚK, 2018. *Skvělý ScrumMaster*. ISBN 978-80-251-4927-0.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

ZEMAN, Petr, 2018. Porovnání agilních metod s waterfallem. *Petr Zeman* [online]. [vid. 2019-11-07]. Dostupné z: <https://petr-zeman.cz/porovnani-agilnich-metod-s-waterfallem-i/>

## 8 Přílohy

### Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

Jsem studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Momentálně zpracovávám bakalářskou práci na téma „Manažerské dovednost“, ve které se zabývám porovnáním běžného stylu řízení s agilním řízení podniku.

Proto bych Vás touto cestou chtěla požádat o pravdivé vyplnění dotazníku. Veškeré informace z dotazníku jsou zcela anonymní a budou sloužit pro zpracování praktické části mé bakalářské práce.

Děkuji za Vaši spolupráci, Michaela Frimlová

#### 1. Jste?

- a. Žena
- b. Muž

#### 2. Jaký je Váš věk?

- a. méně než 25
- b. 25-35
- c. 36-45
- d. 46-55
- e. 56 a více

#### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. základní
- b. střední škola s maturitou, vyučen/a
- c. vyšší odborné
- d. vysokoškolské

- 4. Jak dlouho pracujete v Česká spořitelně?**
- a. méně než 1 rok
  - b. 1-5 let
  - c. 6-10 let
  - d. 11-15 let
  - e. více než 15 let
- 5. Je tým, ve kterém pracujete již transformovaný na agilní způsob řízení?**
- a. ano
  - b. ne
  - c. částečně
- 6. Jaký je Váš názor na transformaci banky na agilní řízení?**
- a. velmi pozitivní
  - b. spíše pozitivní
  - c. spíše negativní
  - d. negativní
- 7. Myslíte si, že jsou zaměstnanci schopni řídit tým bez určeného vedoucího, umí být tzv. samořiditelné? (rozdělovat si úkoly, dávat si zpětnou vazbu atd.)**
- a. ano
  - b. ne
  - c. nevím
- 8. Je dle Vašeho názoru agilní způsob řízení efektivní?**
- a. rozhodně ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. rozhodně ne
- 9. Myslíte si, že je agilní způsob řízení vhodný pro všechny oddělení banky? I pro oddělení, kde jde o rutinní práci, která má jasná pravidla?**
- a. rozhodně ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. rozhodně ne

- 10. Vidíte jako přínosné využití některých agilních metod (prvků) v back officových prozovech s rutinními opakujícími se činnostmi?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- 11. Vyhovuje Vám více běžný styl řízení, kde jsou hierarchicky rozdělené zodpovědnosti a pravomoci (nadřazený řídí, vede tým)?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- 12. Myslíte si, že budete pracovat efektivněji jako jednotlivec při změně na agilní řízení?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- 13. Věříte, že transformace banky umožňuje lépe reagovat na potřeby klienta?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- 14. Končí vaše projekty po zavedení agilního řízení včas, v rámci budgetu a v požadovaném rozsahu? V případě, že jste v týmu, který není plně transformovaný, věříte, že budete schopni končit Vaše projekty včas?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne
- 15. Je pro vás agilní způsob řízení více motivační než běžný způsob řízení?**
- rozhodně ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - rozhodně ne

**16. Je těžké na stand-upu dávat otevřenou zpětnou vazbu (otevřeně komunikovat) na pracovní postup?**

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

**17. Je těžké při retrospektivě dávat otevřenou zpětnou vazbu (otevřeně komunikovat) na chování (práci) kolegů?**

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

**18. Cítíte při agilním způsobu práce větší zodpovědnost za svěřené úkoly?**

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

**19. Napadá Vás ještě něco, co byste rádi doplnili?**

.....

.....

.....

.....