

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **Solution Organization: Zavádění agilních metod ve společnosti Viessmann Werke GmbH & Co. KG**

### **Bakalářská práce**

**Miloš ŠETKA**

Vedoucí práce: PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Miloš Šetka**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Solution Organization: Zavedení agilních metod ve firmě Viessmann**

Cíl: Cílem této bakalářské práce na téma "Solution Organization: Zavedení agilních metod ve firmě Viessmann" bude porovnat jednotlivé organizační struktury v kontrastu s plánovaným zavedením agilních metod ve firmě Viessmann. V teoretické části budou představeny právě tyto přístupy včetně jejich historického kontextu a vývoje v čase. Praktická část bude sestávat z analýzy vybrané firmy, jejího statusu quo a plánovaných změn na poli organizační struktury. V této části budou uplatněny metody rozhovorů a pozorování. Výstupem této bakalářské práce bude doporučení, respektive dílčí návrhy na zlepšení, jak tyto plánované změny efektivněji komunikovat směrem k zaměstnancům firmy.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Teoretická část práce (Agilní metody vs. klasické organizační struktury, historie)
3. Praktická část práce (Analýza firmy Viessmann, její status quo a plánované změny v organizační struktuře)
4. Shrnutí a návrh na zlepšení
5. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. KUNCE, E. – ŠOCHOVÁ, Z. *Agilní metody řízení projektů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2014. 175 s. ISBN 978-80-251-4194-6.
2. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-247-2951-0.
3. DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
4. DAVIS, B. *Agile Practices for Waterfall Projects: Shifting Processes for Competitive Advantage*. Plantation, FL: J. Ross Publishing, 2012. 352 s.
5. VOEHL, F. – HARRINGTON, J. *Change Management: Manage the Change or It Will Manage You*. FL, USA: CRC Press, 2016. 392 s. ISBN 978-1-4822-1418-5.
6. CAMPBELL, A. *Agile: Essentials of Team and Project Management. Manifesto for Agile Software Development*. [online].
7. *Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: so gelingt der wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*. Frankfurt: Campus Verlag, 2014. ISBN 3593424436.
8. ROBERT C, M. *Agile software development: principles, patterns, and practices*. Essex: Pearson, 2013. 524 s. ISBN 978-01-359-7444-5.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2021

**Miloš Šetka**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2021

**PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2021

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 4. prosince 2021

Děkuji PhDr. Alemayehu Kumsovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Zároveň děkuji svým současným i bývalým kolegům a kolegyním ve společnosti Viessmann, kteří mě během psaní závěrečné práce podporovali cennými radami. Stejně tak děkuji svým nejbližším za podporu psychickou.

## Obsah

Úvod .....	8
1 Teoretická východiska řešení .....	9
1.1 <i>Projekt a tradiční metodiky projektového řízení</i> .....	9
1.1.1 Projekt .....	9
1.1.2 Projektový trojimperativ .....	10
1.1.3 Fáze projektu .....	11
1.1.4 Definice projektového řízení .....	12
1.1.5 Význam projektového řízení a jeho možné dopady na organizaci .....	13
1.1.6 Tradiční přístupy k projektovému řízení .....	14
1.2 <i>Agilní metodiky řízení</i> .....	15
1.2.1 Pojem agilita, jeho význam a historie .....	15
1.2.2 Manifest Agilního vývoje software .....	16
1.2.3 Základní prvky a zásady agilního řízení .....	18
1.2.4 Lean development .....	18
1.2.5 Kanban .....	21
1.2.6 Extrémní programování .....	22
1.2.7 Scrum .....	24
1.3 <i>Agilní transformace</i> .....	27
1.3.1 Agilní organizace .....	27
1.3.2 Změna organizační kultury .....	27
1.3.3 Úloha change managementu v procesu agilní transformace .....	28
2 Analýza současného stavu poznání .....	30
2.1 <i>Představení podniku</i> .....	30
2.1.1 Struktura podniku .....	31
2.1.2 Hodnoty společnosti .....	32
2.2 <i>Projekt Solution Organization</i> .....	33
2.2.1 Analýza faktorů ovlivňující sektor HVAC .....	33
2.2.2 Oblasti a role .....	35
2.2.3 Meetingy a rituály .....	37
2.3 <i>Proces zavádění nové organizace</i> .....	38
2.3.1 Úloha People & Leadership Development oddělení .....	39
2.3.2 Úloha externích školitelů .....	40
2.4 <i>Kvalitativní rozhovory</i> .....	41
2.4.1 Podoba strukturovaného rozhovoru – otevřené otázky .....	41
2.4.2 Dotazované osoby .....	41
2.4.3 Výsledky šetření .....	42
3 <i>Zhodnocení a vlastní návrh na zlepšení</i> .....	46
3.1 <i>Obecné zhodnocení záměru implementace SO</i> .....	46
3.2 <i>Fungování agilní organizace</i> .....	46
3.2.1 Pozice PO .....	47
3.2.2 Pozice HBM .....	47

3.2.3	Dlouhodobé nastavování procesů SO.....	47
3.3	<i>Komunikace Allendorf – Praha – Allendorf</i> .....	48
3.4	<i>Implementace agilních metod do dalších oddělení</i> .....	49
3.4.1	Agilní HR oddělení .....	49
3.4.2	Agilní marketingové oddělení .....	50
	Závěr .....	51
	Seznam literatury .....	52
	Seznam obrázků a tabulek.....	56

## Seznam použitých zkratk a symbolů

AM	Agile Manifesto (Manifest Agilního vývoje software)
BRP	Big Room Planning
CEO	Chief Executive Officer (Výkonný ředitel)
CSO	Chief Sales Officer (Obchodní ředitel)
CTO	Chief Technical Officer (Technický ředitel)
CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
DACH	region Německo, Rakousko, Švýcarsko
EU	Evropská unie
HVAC	Heating, ventilating, air-conditioning (Topení, větrání a klimatizace)
JIT	Just-In-Time
KAM	Key Account Manager
MUNI	Masarykova Univerzita
P&L	Profit & Loss (Zisk a ztráta)
PMI	Project Management Institute
PG	Product Group (Produktová skupina)
PGO	Product Group Owner (Vlastník produktové skupiny)
PL	Product Line (Produktová řada)
PLO	Product Line Owner (Vlastník produktové řady)
PLM	Product Line Manager (Manažer produktové řady)
PO	Product Owner (Vlastník produktu)
ROI	Return on Investment (Návratnost investice)
VUCA	Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (Proměnlivost, nejistota, složitost, nejednoznačnost)
XP	Extrémní programování



## Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá německou společností Viessmann Werke GmbH & Co. KG, která je předním světovým výrobcem tepelné techniky pro soukromé i komerční využití. Konkrétně se práce zaměřuje na situaci a okolnosti agilní transformace, která je reakcí podniku na několik faktorů, jež významně ovlivňují jeho fungování. Implementace agilních metodik má společnosti zajistit dostatečnou flexibilitu a akceschopnost v dnešním VUCA světě. Jelikož je vybraný podnik založený na formálních a hierarchických principech řízení, daná transformace pro něj představuje obrovskou výzvu.

Hlavním cílem práce je zhodnotit záměr organizační transformace z různých úhlů pohledu. Na základě získaných poznatků budou představeny návrhy na změny a možná zlepšení, jak tuto problematiku efektivněji uchopit a dovést ji ke zdárnému konci. Prerekvizitou pro naplnění hlavního cíle je dosažení níže popsaných dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem této bakalářské práce je seznámit čtenáře s tradičními přístupy projektového řízení a porovnat je s agilními metodikami řízení. Odborná literatura tyto metodiky většinou popisuje právě v souvislosti s projekty. Zde je ovšem nutné podotknout, že agilní metodiky mají své uplatnění i mimo projektové prostředí a jejich fundamenty se dají se aplikovat i v rámci řízení rutinních činností podniku.

Druhým dílčím cílem je představit vybraný podnik a důkladně popsat situaci, ve které se v současné situaci tento subjekt nachází. Pro detailní analýzu problematiky byly vedle přímého pozorování použity i metody rozhovoru, díky nimž bylo možné uvést i konkrétní poznatky vybraných zaměstnanců společnosti k tomuto tématu.

Hlavní motivací pro výběr tohoto tématu byla bezesporu přímá pracovní účast na oddělení, jež se touto problematikou zabývá. Zároveň i téma samotné je relativně nové, a tím pádem dává prostor k hlubšímu zamyšlení a analýze. Je tedy logické, že značná část použité odborné literatury pochází od zahraničních autorů.

## 1 Teoretická východiska řešení

Tato kapitola pojednává o jednotlivých metodikách řízení v rámci organizace a kontextu organizačních struktur. První část této kapitoly popisuje a rozebírá tradiční metodiky řízení, jež jsou společnostmi i dnes hojně aplikovány. Druhá pasáž teoretické části je zaměřena na hlavní problematiku této práce – agilní metodiky řízení, konkrétně pak metodu Scrum. V tomto úseku je nastíněn historický kontext a jsou zde popsány i další přístupy k řízení z této kategorie. Vybrané agilní metody jsou zde důkladně charakterizovány. V poslední oddílu teoretické části práce je kladen důraz na problematiku spojenou s procesem organizační transformace a implementace nových přístupů k řízení a organizaci práce.

### 1.1 Projekt a tradiční metodiky projektového řízení

#### 1.1.1 Projekt

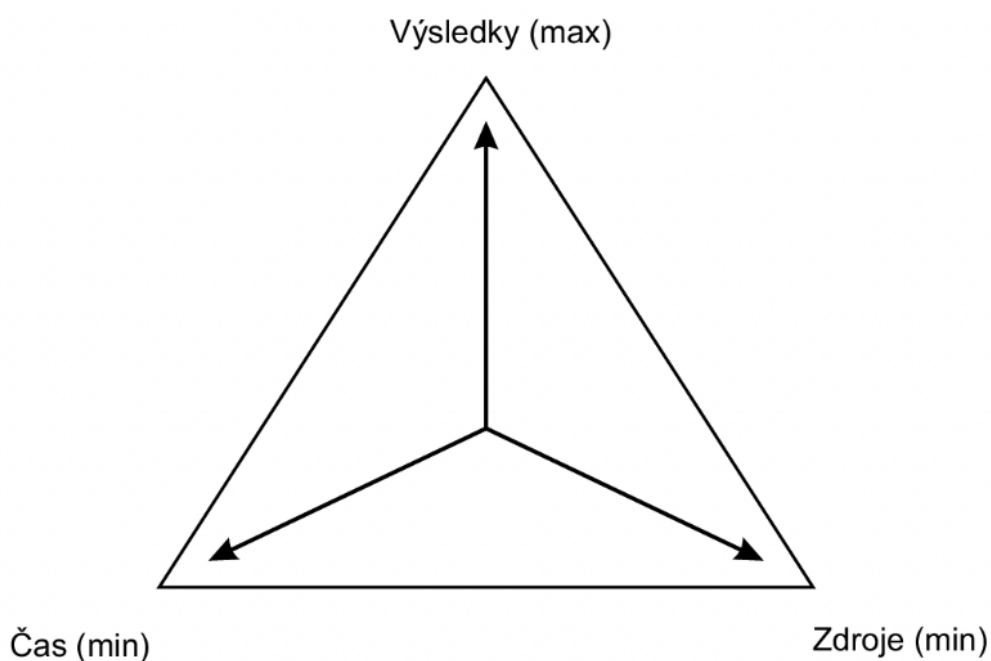
S výrazem *projekt* se nejspíš setkal úplně každý. Lze si pod ním proto také představit kde co. Počínaje ztvárněním výtvarného plakátu do školy, přes organizaci benefičního koncertu na podporu obcí zasažených tornádem, až po vybudování nové trasy metra v Praze. Ačkoliv se na první pohled tyto činnosti od sebe diametrálně liší, jsou si v mnohém i podobné.

Norma ISO 10006 (ČSN, 2019) definuje *projekt* následovně:

„Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“  
Doležal a Krátký (2017) výše uvedené shrnují jako složitý a komplexní úkol a rozšiřují definici o aspekt rizikovosti.

### 1.1.2 Projektový trojimperativ

Projektový trojimperativ bere v potaz tři základní aspekty, jejichž vzájemné propojení se dotýká každého projektu. Smyslem trojimperativu je optimálně vybalancovat výsledky, vynaložené náklady a využitý čas strávený na projektu. Toto schéma si lze představit jako tzv. projektový trojúhelník (Doležal, 2016).



Zdroj: (Doležal, 2016, str. 81)

#### ***Obr. 1 Trojimperativ projektu***

Všechny tři veličiny jsou vzájemně provázány. Pokud v jednom aspektu ubereme, minimálně na jednom ze zbylých dvou se tato okolnost projeví. Jsou-li například z nedostatku financí sníženy personální náklady, prodlouží se čas vývoje nebo klesne výsledná kvalita produktu. Je-li naopak zapotřebí z kvalitativního hlediska plánované výstupy zlepšit, bude nutné do projektu investovat více času i zdrojů (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

### 1.1.3 Fáze projektu

Životní cyklus projektu představuje logické rozdělení projektu do etap na základě časové souslednosti a charakteristik jednotlivých aktivit. Doležal (2016, str. 54) uvádí tři základní fáze, do nichž lze projekt rozdělit.

- **Předprojektová fáze** – vznik myšlenky a její validace

- **Projekt** – zahájení, plánování, realizace, ukončení

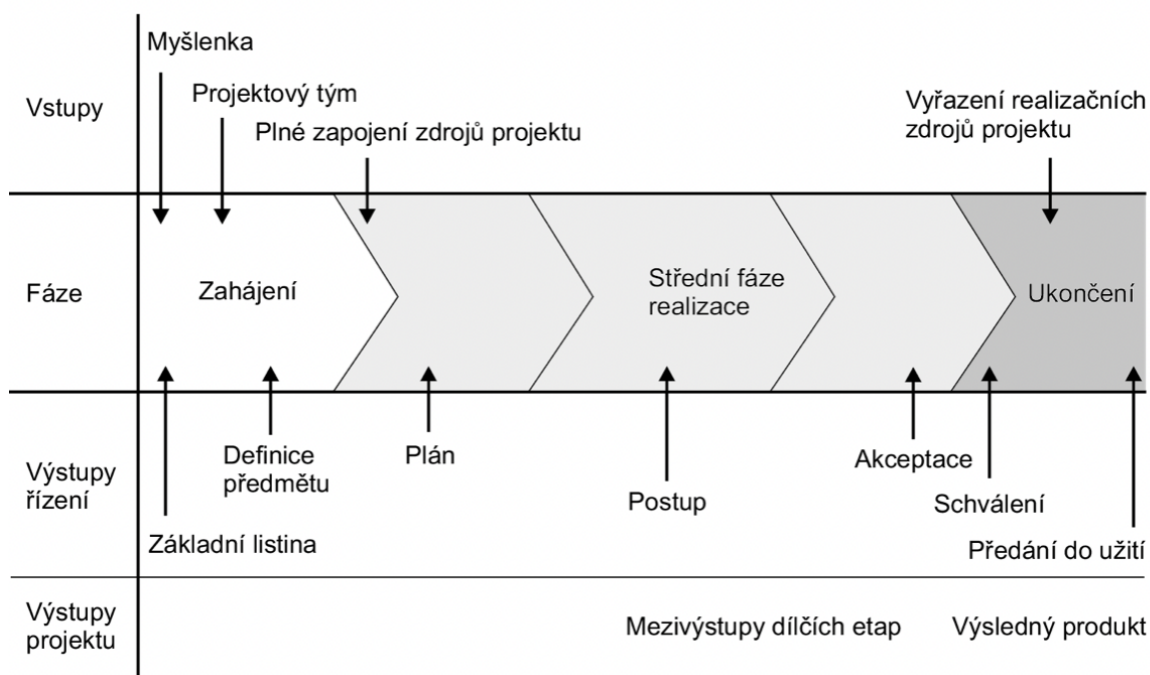
- **Poprojektová fáze** – vyhodnocení, provoz, zhodnocení přínosů

Za fundamentální etapu životního cyklu lze označit samotný projekt, který se, jak je uvedeno výše, dělí na fáze zahajovací, plánovací, realizační a ukončovací.

V první fázi je důležité, aby bylo vytvořeno zadání a sepsána zakládací listina projektu. Na tvorbě této listiny se obvykle podílí sponzor projektu, zákazník a budoucí projektový manažer. Schválením a podepsáním listiny je pak projekt formálně považován za započatý. V praxi si to lze představit na stavbě domu, kdy musí být jasně definováno, jaký dům má být postaven, kolik peněz bude potřeba a v neposlední řadě, kdy má být stavba dokončena (Doležal; Krátký, 2016).

Střední fázi projektu tvoří plánování a realizace. Plánování zahrnuje detailní rozvržení činností, kalkulaci nákladů a vytvoření časového harmonogramu. Po schválení plánu přichází na řadu samotná realizace. V ideálním stavu by měl realizační tým postupovat podle plánu a projektový manažer z pozice své funkce na tým dohlížet, koordinovat ho a kontrolovat, zda se projekt přibližuje k předem vytyčeným cílům. Je ovšem nutné, aby projektový manažer počítal se změnami i problémy, které mohou kdykoliv nastat. S oběma eventualitami se musí manažer vypořádat operativně tak, aby bylo co možná maximálně vyhověno zákazníkovi a nebyl narušen další plánovaný postup.

Závěrečnou fází se rozumí formální ukončení projektu. Vyhodnocení výsledků a srovnání plánu se skutečností jsou typickými činnostmi pro finální etapu. Doležal a Krátký (2016) se shodují na tom, že zkušenosti a ponaučení z uzavřeného projektu je dobré si v sobě uchovat pro projekty budoucí.



Zdroj: (Svozilová, 2016, str. 38)

**Obr. 2** Typické rozložení fází životního cyklu projektu

### 1.1.4 Definice projektového řízení

Svozilová (2006, str. 19) ve své publikaci vedle sebe staví dvě definice projektového řízení.

Prvně cituje definici projektového managementu Kerznera (1998): „Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“

Druhá definice pochází z hlav nejuznávanějšího světového profesionálního sdružení projektových manažerů PMI® (2004): „Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“

Svozilová (2006) si je vědoma primárních odlišností definic, zároveň ale mezi těmito dvěma formulacemi nachází průnik a zdůrazňuje jej. Projektový management je proces krátkodobě vynaloženého úsilí pro dosažení vytyčených cílů za pomoci odborné erudice využitě k proměně hmotných i nehmotných zdrojů na soubor předmětů.

### 1.1.5 Význam projektového řízení a jeho možné dopady na organizaci

Unikátnost, specifické požadavky a omezené množství zdrojů jsou z mnoha důvodů, proč je existence projektového řízení nezbytná.

Některé společnosti, zejména ty malé, se s projekty (netypickými úkoly) setkávají zřídka kdy nebo dokonce vůbec. Naproti tomu, velké korporace světového významu mají zpravidla vlastní profesionální projektový management zakotvený přímo v organizační struktuře společnosti. U takových případů se ovšem střetáváme s relativně zásadním paradoxem. Mnoho autorů včetně Doležala a Krátkého (2017) vidí projekt jako něco, co se svojí podstatou kategoricky liší od rutinní práce. Pro projektová oddělení velkých firem je řízení projektů rutinní záležitostí, která nikdy nekončí.

Hlavním smyslem projektu, potažmo jejich řízením je popasovat se s nastalou situací, respektive problémem nebo výzvou. Projektové řízení, které se zabývá řešením nastalého problému by se dalo označit za nedobrovolné a vyplývá z nutnosti situace, kterou je zapotřebí primárně stabilizovat. V kontrastu stojí projekty zamýšlené, plynoucí z vlastní iniciativy podniku se záměrem zdokonalení se (Svozilová, 2016). Nepochybně existuje i středová situace, kdy projekt nezaručí jen návrat do zajetých kolejí, ale přinese i inovaci a posun vpřed.

Cílem projektového řízení je přivést projekt ke zdárnému konci. Za úspěšný projekt se dá obecně označit projekt, který byl dokončen v rámci budgetu (rozpočtu) a podle časového plánu. Na tom se mimojiné shoduje i Taylor (2013) se Silesem (2021), který úspěch dále hodnotí podle třech předem definovaných kritérií:

- **Úspěšné dokončení projektu**
  - Toto kritérium hodnotí, jak efektivně a věcně bylo během projektového řízení naloženo s dostupnými zdroji.
  
- **Úspěch výsledků projektu**
  - Druhé kritérium hodnotí výsledky dodaného produktu nebo služby, jejichž vývojem se projektové řízení zabývalo. Pokud si vývojář předem vydefiniuje, že úspěchem bude, když si jeho aplikaci stáhne pět tisíc uživatelů, přičemž si jí ve skutečnosti stáhne šest tisíc uživatelů, dá se to považovat za úspěch.

- **Úspěch dopadů projektu**

- Měřitelnost třetího kritéria je složitější. Kritérium řeší to, jakou hodnotu uživateli projekt přináší, či jak přispívá k jeho blahu (ekonomickému, sociálnímu, zdravotnímu atd.). Jako příklad lze uvést vymýcení nemoci díky nově vyvinutému léku, případně pak zlepšení finanční situaci a sociálního postavení znevýhodněných osob poté co získali práci v nově otevřené chráněné dílně.

Úspěch přináší ovoce. Zdárný projekt může pro společnost předznamenat prosperitu. Ta může být různých podob - např. ekonomická či sociální. Dobré společenské renomé pak může společnosti zajistit vysokou konkurenceschopnost. MUNI (2019) na svých webových stránkách k oslavám sta let od založení univerzity zveřejnila mimo jiné i příběh výzkumného centra CEITEC (Central European Institute of Technology), které si díky úspěchům společné vědecké práci s MUNI vydobylo mezinárodní renomé.

Ne všechny projekty ale končí úspěšně. Svozilová (2016) ve své publikaci zmiňuje výstupy průzkumů Standish Group. Dle nich je v oblasti informačních technologií předčasně a bez dosažení cílů ukončeno až 30 % projektů a až 70 % projektů nedosáhne alespoň části vytyčených cílů. Stejně statistiky zároveň stanovují průměrné překročení původního rozpočtu až o 80 % a téměř 100 % pak není dokončeno dle původního časového harmonogramu.

Jako příklad neúspěchu je uveden nezdár marketingového projektu fastfoodového řetězce McDonald's. Krátce poté, co řetězec velkolepě uvedl na trh nový typ hamburgeru, došlo kvůli nízké prodejnosti k jeho stažení. Server Adobe Workflow (2018) tento projektový nezdár uvádí ve svém výčtu deseti největších projektových omylů historie. Adobe Workflow tuto chybu připisuje špatnému zmapování poptávky a dodává, že celkové náklady této anabáze přesahují částku 150 milionů dolarů.

### **1.1.6 Tradiční přístupy k projektovému řízení**

Konvenční přístup k projektovému řízení je založen na pečlivém rozplánování všech jeho aspektů. Základem těchto metod je životní cyklus projektu, který je popsán výše v kapitole 1.1.3. Model, v jehož rámci je postupováno lineárně, se nazývá „vodopád“. Pro tento vývojový model je typické, že zná dopředu všechny požadavky, na jejichž základě je plánován další postup. Vývojový proces postavený

na vodopádovém modelu předpokládá ukončení jedné fáze, než je produkt postoupen do fáze následující. Až na výjimky zde iterace neexistují. Jakmile je jedna fáze ukončena, není možné se k ní vrátit a produkt revidovat (Adenowo A.; Adenowo B., 2013).

Shromáždění poznatků a metod, které se osvědčily při vedení úspěšných projektů dalo vzniknout standardům, kterých je možno se při řízení projektu držet.

## **PRINCE2**

PRINCE2 (Projects in Controlled Environments, dále jen PRINCE2) je projektovou metodikou a zároveň i certifikačním standardem. Stojí na 4 základních elementech, jimiž jsou principy, témata, procesy a zakomponování PRINCE2 do specifického projektového prostředí.

Hlavními výhodami tohoto rámce jsou jeho aplikovatelnost na jakýkoliv typ projektu a zároveň kombinovatelnost s jinými projektovými metodami (Máchal, Kopečková a Presová, 2015).

## **PMBOK**

Tento standard pochází z dílny PMI. Vznikl v 70. letech 20. století na základě standardů americké armády. Project Management Body of Knowledge (dále jen PMBOK) i dnes nachází své uplatnění v rámci armádního vývoje, včetně projektů NASA a námořnictva. Jelikož se jedná o armádní projekty, musí být vše založené na předpisech (Doležal, Máchal a Lacko, 2012).

## **1.2 Agilní metodiky řízení**

### **1.2.1 Pojem agilita, jeho význam a historie**

Flexibilita, dynamičnost, obratnost, akceschopnost či přizpůsobivost – všechny tyto pojmy se dají vyjádřit jedním slovem – agilita. Je-li možné charakterizovat člověka těmito výrazy, můžeme ho označit za agilního.

Pro účely této bakalářské práce ovšem jako vhodnější příklad poslouží tandem psa a jeho páníčka. Smyslem sportu agility (tzv. psí parkour) je překonat vytyčenou překážkovou dráhu s co nejmenším počtem chyb za co nejkratší možnou dobu.



Jelikož je trať pokaždé jiná, je nezbytné, aby soutěžní tandemy byly zkoordinované a měly zavedené rituály (tréninky, pochvaly, odměny).

Agilní nutně nemusí být jen člověk nebo pes a jeho trenér. Lukrativní představa disponovat výše uvedenými charakteristikami se na přelomu milénia promítla i do prostředí businessu a softwarového vývoje.

Poslední dekáda minulého století se i díky stále se zrychlující globalizaci nesla v duchu rychlého vývoje. Vývoje nejen společenského, ale také technického a technologického. Precedentní situace v oblasti rozvoje výpočetní techniky dala mimo jiné i za vznik frustraci napříč průmyslových odvětví. Dlouhé dodací lhůty nebo úplná absence software pro mnohé nové i dosluhující produkty zapříčinily vznik hnutí za pohotovější vývoj software (Varhol, 2021).

Vodopádový model už nadále nevyhovoval kontextu doby velkého technologického rozmachu. Dnešní svět bývá označován pojmem VUCA – volatility (proměnlivost), uncertainty (nejistota), complexity (složitost), ambiguity (dvojznačnost). Tyto čtyři faktory významně ovlivňují a komplikují současné business prostředí. Jednou z reakcí, jak na ně reagovat je právě agile (Rusňák, 2018).

### **1.2.2 Manifest Agilního vývoje software**

V roce 2001 se v americkém státě Utah uskutečnilo setkání, dnes známé jako Snowbird. Jeho smyslem bylo právě na základě nespokojenosti se současnou krizí vývoje software přijít s novým schématem, jak software vyvíjet efektivněji (Rigby, Sutherland a Takeuchi, 2016).

Rokování se účastnilo celkem 17 lidí, od vývojářů přes vědce až po letecké inženýry. Společným úsilím přivedli na svět hodnotový rámec, který je dnes znám jako *Manifest Agilního vývoje software* (dále jen AM). Následuje text manifestu v plném znění:

„Objevujeme lepší způsoby vývoje software tím,  
že jej tvoříme a pomáháme při jeho tvorbě ostatním.

Při této práci jsme dospěli k těmto hodnotám:

Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji

Fungující software před vyčerpávající dokumentací  
Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě  
Reagování na změny před dodržováním plánu

Jakkoliv jsou body napravo hodnotné,  
bodů nalevo si ceníme více“ (Beck et al., 2001).

Součástí prohlášení skupiny autorů je i 12 principů, které detailně popisují, jak agilní vývojový rámec funguje. Jako příklad je uvedeno následujících 5 principů.

- „Naší nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodáváním hodnotného softwaru.“
- „Vítáme změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka.“
- „Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu.“
- „Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace.“
- „Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti“ (Beck et al., 2001).

Je důležité podotknout, že takzvané „light weight“ metody – jak byly metody před zavedením termínu agile nazývány – byly v jistém měřítku aplikovány již před vydáním AM, například v rámci metody XP nebo Lean (Highsmith, 2001).

### **1.2.3 Základní prvky a zásady agilního řízení**

Jak bylo uvedeno výše, AM ztělesňuje určitý funkční rámec. Nedefinuje konkrétní pravidla ani jasně předepsané postupy. Co dělá agilní metody agilními, jsou právě zásady, na jejichž dodržování a vyznávání celá agilní komunita stojí.

Pro dosažení kvalitních výsledků práce na projektu je důležitá týmová spolupráce. „Fungující tým dosahuje lepších výsledků než skupina individualit“ (Doležal, 2016, str. 50). Efektivní a funkční kooperace napříč celým vývojovým týmem je podmíněna vysokou měrou erudice a vyznávání fundamentů agile. Samozřejmě nelze od každého člena týmu očekávat, že je stoprocentně obeznámen se zásadami agilního chování. Proto je nezbytné účastníky ohledně těchto praktik proškolit, ideálně za pomoci odborného agilního mentoringu.

Dalším klíčovým prvkem těchto metodik je zapojení zákazníka přímo do vývoje. Tím se agile podstatně liší od konvenčních metodik. Zákazník, jakožto koncový uživatel produktu, je v rámci agile opětovně konfrontován s dílčími verzemi produktu. Ten tak získává možnost se na pravidelné bázi o stavu produktu informovat a seznámit se s ním a případně jej začít využívat. Má-li však připomínky nebo není-li vše dle jeho představ, může vývoj produktu s vývojáři korigovat. Ti pak vše do projektu zapracují a během následujících jednání poskytnou upravenou verzi. Dle Larmana (2004, str. 51) iterativní (opakující se) vývoj a inkrementální (dílčí) dodávky produktu vylepšují produktivitu, zvyšují šance na úspěch a zároveň snižují riziko chybovosti a defektů.

### **1.2.4 Lean development**

Lean je v češtině znám jako štíhlá výroba. Hlavním účelem této metodiky je zefektivnění a pročištění vývojového procesu. Metodika původně vznikla v rámci produktového vývoje ve firmě Toyota, později se začala používat i v rámci vývoje software (Poppendieck, 2007).

Smyslem Leanu je optimalizovat výrobní proces. Jedním z typických znaků této metodiky je vysoká orientace na zákazníka. Na základě motta „Náš zákazník, náš pán“ se snaží maximálně vyhovět předloženým požadavkům. Lean tedy hledá optimální cestu toho, jak za minimální čas a vynaložené prostředky zajistit co největší satisfakci zákazníka (Lean Six Sigma, 2021).

Jednou z praktik, které štíhlá výroba využívá, je eliminace plýtvání. Lean definuje 8 druhů plýtvání, které ukryl do jména *TIM WOODS*, kde každé písmeno představuje jeden druh plýtvání. Původně šlo o 7 typů, které mnemonicky definovalo jméno *TIM WOOD*. Písmeno S v aktualizované verzi představuje *skills*, česky *dovednosti* (Pereira, 2009).

### **Transportation (Transport)**

Plýtváním ve smyslu transportu se rozumí jakýkoliv nepotřebný či neopodstatněný manévr s produktem, materiálem či informací. S každým pohybem se zvyšuje riziko jejich poškození, proto je důležité provádět jen nutnou manipulaci (Banks, 2018).

### **Inventory (Inventář / Zásoby)**

Plýtvání v rámci skladových prostor souvisí nejenom se skladováním zbytečně velkého množství polotovarů či materiálu, ale i hotových, takzvaně „just in case“ výrobků. To se projeví jak na přímých nákladech na uhrazení skladových prostor, tak i na zvýšení pracovního kapitálu, který mohl být využit efektivněji (Banks, 2018).

### **Motion (Pohyb)**

Jakýkoliv lidský pohyb, který svým uskutečněním neznamena zvýšení přidané hodnoty produktu nebo služby, je považován za plýtvání. Aby nedošlo k záměně pojmů s transportem, uvádí Pereira (2009) příklad: „Pokud je pracovník 39krát za den nucen udělat 32 kroků ke sdílené tiskárně, dělá to na konci pracovního dne (zbytečných) 1248 kroků.“ Řešení, které se v takové situaci samo nabízí je například pořízení tiskárny do každé kanceláře.

### **Waiting (Čekání)**

Pokaždé, když není pracovník nebo produkt připravený pro postup do další fáze procesu, vznikají prostoje. Vzniknou-li prostoje, stoupají s nimi ruku v ruce i náklady na personál, který je v danou chvíli v podstatě odměňován za nečinnost. Banks (2018) svoji myšlenku rozšiřuje i o případy, kdy čekání vzniká v důsledku zastaralé výpočetní techniky nebo nekomplexností IT systémů.

### **Overproduction (Nadprodukce)**

V rámci Leanu je zásadní držet se principu JIT, tedy vyrábět jen takové množství, které je poptáváno. Záměrná výroba na sklad je zde považována za neefektivní a jsou s ní spojeny náklady na skladování. Zároveň zde hrozí riziko vzniku tzv. úzkého

hrdla – nahromadění polotovaru v jednotlivých procesních fázích (Lean Six Sigma, 2021).

### **Overprocessing (Složité proces)**

Zeštíhlit samotný vývojový/výrobní proces znamená eliminovat nadbytečné části procesu tak, aby byly zachovány jen ty fáze, které jsou pro uspokojení zákaznických požadavků. Jako příklad uvádí Banks (2018) ve svém článku nadměrné množství kontrol nebo kladení důraz na věci, které zákazníka nezajímají.

### **Defects (Defekty)**

Za defekt se dá v podstatě označit cokoliv, co nesplňuje očekávání zákazníka. Ať už je to nefunkční elektronická komponenta nebo náplast, na které chybí sterilní čtvereček. Eliminace defektů šetří jak výrobní náklady, tak i lidskou práci.

### **Skills (Dovednosti)**

Pereira ve svém článku (2009) popisuje, že společnosti velice často kladou důraz na neplýtvání v sedmi výše uvedených oblastech. Takový fokus podle něj mnohdy implikuje zanedbávání hodnot vlastních pracovních sil. Zaměstnanci se tak mohou cítit nevyužití a nepotřební, což může zapříčinit jejich odchod ze společnosti. Pokud se tak stane, lze takovou situaci označit za plýtvání, respektive ztrátu dovedností a kapacit.

Implementace Leanu se osvědčila nejen v japonské automobilce Toyota, kde k jejímu zavedení došlo již ve 30. letech minulého století. Metodika, která je postavena na redukci plýtvání, našla své uplatnění i v dalších světových korporátech. Na principech štíhlé výroby funguje například společnost Intel, světový gigant v produkci počítačových čipů. Díky těmto principům, jak uvádí server C Tek (2020), se doba dostání jejich čipu na trh zkrátila na deset dní z původních 14 týdnů, jak tomu bylo ještě v roce 2015. Dalším příkladem je obuvnická a módní společnost Nike, která se ve vidině udržitelné budoucnosti oděvnictví spojila s dalšími organizacemi a dohromady tak daly vzniknout tzv. „Sustainable Apparel Coalition“ – do češtiny přeloženo jako „Koalice pro udržitelné oděvnictví“.

### 1.2.5 Kanban

Slovo „kanban“ pochází z japonštiny a dá se přeložit jako „cedule“. Je založený na principech štihlé výroby a stejně jako Lean je úzce spjat s automobilkou Toyota (Doležal, 2016). Autorem této metody je japonský výrobní inženýr Taiichi Óno.

Kanban se opírá o šest na sebe navazujících pravidel:

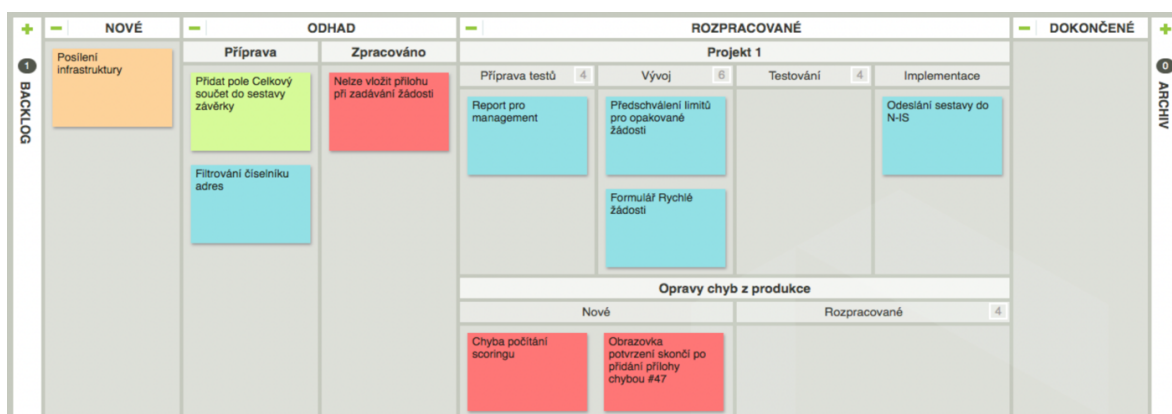
- **1. Neposílat dál defektní výrobek nebo jeho část**
  - Pokud výrobek nebo jeho část nedisponuje požadovanou kvalitou, nesmí se daný fragment objevit v další vývojové fázi. Tato praktika zajišťuje dodání jakostního produktu zákazníkovi, čímž u něj snižuje pravděpodobnost nespokojenosti (Boiser, 2019).
- **2. Odebrat jen tolik, kolik je třeba**
  - Metoda Kanban je postavena na principu JIT. Následný proces si od předchozího odebere právě takové množství polotovaru, kolik ho aktuálně potřebuje (Roser, 2020).
- **3. Vyrábět právě požadované množství**
  - Třetí bod je v podstatě přímou reakcí na předchozí pravidlo. Jak se říká, náš zákazník, náš pán. Nezáleží na tom, ve které fázi se proces nachází. Právě takové množství, které je poptáváno, bude dodáno. Ne méně, ne víc. Tento nástroj eliminuje nadprodukcí a zbytečně tak nezatěžuje sklad. Roser (2020) zdůrazňuje důležitost kombinace 2. a 3. pravidla, aby tok materiálu byl plynulý.
- **4. Production leveling**
  - Balancování výroby je nástrojem k zamezení plýtvání. Jeho smyslem je rozvržení produktového mixu, který se bude v určitém množství vyrábět. Tato praktika kalkuluje s předpokládanou poptávkou (Roser, 2020).
- **5. Vyladění produkce**
  - Vyladění produkce si lze představit jako proces neustálého vylepšování systému tak, aby byl efektivnější a flexibilnější než

doposud. Snaha o to eliminovat co nejvíce neefektivních prvků ve výrobě (Boiser, 2019).

- **6. Stabilizace procesu**

- Jakmile je zavedený systém funkční a vyladěný do požadované a efektivní podoby, mělo by dojít k jeho standardizaci. V tomto se shodují jak Boiser (2019), tak Roser (2020). Zároveň se shodují i na tom, že takový funkční celek by měl být pro budoucí účely řádně zdokumentován.

Jak bylo uvedeno na začátku oddílu, slovo kanban je do češtiny překládáno jako cedule. I v praxi představuje ceduli, respektive nástěnku. Ta je obecně ve formátu To Do / In progress / Done. Úkony se zapisují do sloupců podle toho, v jaké fázi kompletnosti se daný fragment produktu právě nachází (viz Obr. 3).



Zdroj: (Eva Macháčková, Zdeněk Macháček, 2017)

**Obr. 3 Kanban Tabule**

### 1.2.6 Extrémní programování

XP neboli Extrémní programování je jednou z agilních metodik. Byla vytvořena spoluautorem AM, Kentem Beckem na počátku 90. let.

Tento iterativní rámec pracuje s klasickými vývojářskými metodami, jejichž extremizací se snaží vývoj zefektivnit. Typickou metodou je párové programování, kdy jeden člověk kód píše a druhý kód kontroluje. V těchto činnostech se oba pravidelně střídají. Dalším zextremizovaným prvkem je testování funkčnosti kódu. Testuje se neustále na bázi tzv. jednotkových testů. Jejich smyslem je otestovat každou možnost, na které by mohl program selhat. „Případné buggy v programu

nejsou logické chyby, ale chybějící testy“ (Grossmann, 2020). O návrh kódu se stará osoba tím pověřená. Refaktorizací kódu, nalezením vhodnější varianty kódu, se pak zabývá každý člen týmu. Grossmann (2020) je sžitý s myšlenkou, že program má být co možná nejjednodušší a obsahovat jen to co má bez zbytečné „omáčky“ navíc. Sám autor tuto metodiku definuje jako „filozofii softwarového vývoje založenou na hodnotách komunikace, zpětné vazby, jednoduchosti, kuráže a respektu“ (Beck, 1999, str. 2).

- **Komunikace**

- Pro XP je komunikace klíčová. Vývojáři spolu komunikují na pravidelné bázi. Stejně probíhá i komunikace se zákazníkem, který má možnost své pozměňovací návrhy tlumočit vývojářskému týmu. Pokud komunikace selže, selže pravděpodobně i celý projekt (Grossmann, 2020).

- **Zpětná vazba**

- Tato hodnota jde ruku v ruce s hodnotou komunikace. Zpětnou vazbu funkčnosti programu vývojářům zajišťují jednotkové testy. Svůj feedback dává týmu i zákazník, který produkt hodnotí a koriguje své požadavky.

- **Jednoduchost**

- Zaměřit se jen na podstatné a nezatěžovat produkt ničím, co není absolutně nezbytné. To se dá přirovnat k principům uplatňovaným ve štíhlé výrobě. Jak dodává Grossmann (2020), s výše uvedeným souvisí snaha o to neplýtvat – ani zdroji ani časem.

- **Kuráž**

- Kuráží se v rámci této problematiky rozumí jistá podnikavost a odhodlanost čelit problémům. „Někdy je také nutné mít kuráž na puštění se do opravy složitého kódu, která zabere klidně celý den“ (Grossmann, 2020).

- 

-



- **Respekt**

- Poslední hodnotou, kterou Beck (1999) uvádí, je respekt. Důležité je, aby se navzájem respektovali členové týmu a žádný jeho člen si nepřipadal nepotřebně. Respekt musí existovat i k již odvedené práci na projektu.

### **1.2.7 Scrum**

Tato kapitola pojednává o jedné z nejméně uplatňovaných agilních metodik. Jelikož tato konkrétní metodika představuje hlavní východisko pro praktickou část práce, je jí proto věnována větší pozornost. Svým rozsahem přesahuje výše popsané metodiky. Agilních metodik existuje celá řada, nicméně právě Lean, Kanban a XP svými principy a praktikami také zasahují do praktické části práce.

#### **Historie a definice Scrumu**

Vznik této metodiky se datuje do počátku 90. let minulého století, tedy ještě do doby před sepsáním AM. Onen fakt, že oba agilní průkopníci a autoři Scrumu, Ken Schwaber a Jeff Sutherland, figurují i mezi sedmnácti autory AM, není ničím jiným než logickým vplynutím situace.

„Samotný název v sobě skrývá metaforu s hrou rugby. „Scrumage“, neboli „mlýn“ představuje herní situaci, kdy se shromáždí celý tým a společně se ve mlýně snaží získat/udržet míč. V dané situaci musí celý tým tlačit stejným směrem, což je právě příhodná metafora pro scrum tým (PM Consulting, 2021).“

Scrum představuje určitý rámec, který je vhodný aplikovat do prostředí, kde není možné naplánovat vše dopředu a takového plánu se držet. Metoda je postavena na flexibilitě celého týmu a nejednoznačných okolnostech.

#### **Scrum role**

Základním principem Scrumu je self-organized tým. Ten je postaven na transparentní komunikaci a dalších hodnotách, které zajišťují kreativní a otevřené pracovní prostředí. Scrum definuje tři základní týmové role:

#### **Scrum Master**

Scrum Master ztělesňuje roli kouče, poradce a motivátora týmu. Ze své podstaty by tuto roli měl zastávat člověk komunikativní, vnímavý a schopný ostatní usměrňovat

tak, aby lépe dosahovali svých cílů. Role Scrum Mastera je zároveň postavena na principech servant leadershipu, tedy leader = sluha. Slouží ostatním členům týmu ve smyslu jejich dalšího rozvoje a kdykoliv jindy, je-li zapotřebí facilitace problémové situace. Šochová a Kunce (2019) Scrum Mastera velice barvitě popisují jako toho, který ostatním členům týmu „zametá cestičku“, aby se všem dobře pracovalo.

## **Product Owner**

Product Owner (dále jen PO) neboli vlastník produktu je specifická role typická pro Scrum. Jeho role je zásadní a pro úspěch projektu je neslučitelná s funkcí Scrum Mastera. Hlavním posláním PO je definování vize a její komunikace směrem k týmu, dále kontakt se zákazníkem a v neposlední řadě i kooperace s vedením firmy. PO je pověřen vedením společnosti a zodpovídá za celý životní cyklus produktu, včetně jeho business value a ROI (Šochová, Kunce, 2019).

PO je zároveň vlastníkem Product Backlogu (jeden z nástrojů Scrumu – detailně popsáno v podkapitole Artefakty). Ten obsahuje seznam úkolů, o jejichž prioritizaci informuje tým během pravidelných meetingů (Doležal, 2016).

## **Vývojový tým**

Ideální Development tým by měl být self-organized (samoorganizovaný). Zároveň by jeho členové měli být schopni zastoupit jiného člena a v určitých situacích se přeorientovat na jiný druh práce. Takové multifunkční prostředí může do týmu přinést „svěží vítr“, invenci a vzájemnou pomoc v nelehkých chvílích. Předpokladem samoorganizace je, že si jednotliví členové zvolí práci dle vlastního uvážení. Není problém, aby se tester chopil analýzy a analytik psaní kódu, pokud se tak v rámci týmu domluví (Šochová, Kunce, 2019).

Tyto tři role dohromady tvoří Scrum tým, který se společnými silami prostřednictvím agilních praktik snaží dosáhnout co nejlepších výsledků a doručit hodnotný a funkční produkt zákazníkovi.

## **Artefakty**

### **Product Backlog**

Product Backlog si lze představit jako seznam aktuálně požadovaných funkcionalit. Jelikož se ve Scrumu dopředu neví, co vše se od původního plánu změní, Product

Backlog zůstává otevřený k úpravě. Upravovat jej může každý, formálně za něj ale zodpovídá PO. Ten také na základě aktuální situace zvolí Product Backlog Item (položka), kterou prioritizuje a vytvoří z ní zadání pro následující sprint.

## **Sprint**

Pojem Sprint představuje základní iterační prvek Scrumu. Sprint zpravidla trvá mezi 1-4 týdny, nejčastěji pak 2 týdny. Během jednoho Sprintu je zkompletována předdefinovaná část celku, která je na konci iterace prezentována zákazníkovi v rámci tzv. Sprint review. „Sprint je fixní časový úsek, který má tým na to, aby dosáhl cílů Sprintu (Sprint Goal)“ (Šochová, Kunce, 2019, str. 69).

## **Scrum Tabule**

Při sprintech se používá vícero nástrojů, které týmu pomáhají k dosažení daných cílů. Jedním z nich je Scrum tabule. Zde lze hovořit o inspiraci z Kanbanu. Scrum tabule je nejčastěji ve formátu Sprint Backlog / In Progress / Done. Sprint Backlog představuje plán aktivit a práce, které je nutné v rámci jednoho sprintu dokončit.

## **Aktivity**

### **Standup**

Pojmem Standup se rozumí koordinační meeting týmu, který se uskutečňuje každý den, nejčastěji ráno. V podstatě je to krátká a stručná porada, kdy členové týmu sumarizují, čeho dosáhli předchozí den a jaký je jejich plán na tento den. Jelikož se jedná o praktiku, která je často uplatňována i v klasickém pracovním prostředí, není nutné, aby do ní nijak výrazně zasahoval Scrum Master (Šochová, 2017).

### **Sprint Planning**

Jakmile je ukončen předchozí sprint a zároveň jsou známy všechny priority pro sprint následující, začíná proces zvaný Sprint Planning. Ten začíná tak, že PO představí Sprint Goal. Tým se radí, co vše je schopen v rámci sprintu stihnout, a které další položky do něj případně zakomponovat. Tohoto plánování se už Scrum Master účastní vždy. Jeho úkolem je mimojiné zhodnotit, do jaké míry je plán realistický a zda je pro tým dostatečně motivující (Šochová, Kunce, 2019).

### **Retrospektiva**

Jednou z důležitých praktik, které Scrum využívá, je retrospektiva. Používá se i v neagilních týmech a jejím účelem je získání zpětné vazby. Díky feedbacku je pak

tým schopen se zlepšovat a zefektivnit své vzájemné fungování. V agilním týmu se tak změny netočí jenom kolem požadavků zákazníka, ale týkají se i samotného formátu, jak tým funguje. Šochová (2017) vnímá důležitost retrospektivy i ve smyslu pozitivní zpětné vazby. Důraz klade zejména na to, aby byly úspěchy týmu v dokončených sprintech vyzdvíženy a řádně oceněny.

### **1.3 Agilní transformace**

Přetvoření současného systému organizace v celek, jehož novou doménou má být agile se pojí s mnohými výzvami. Nejedná se už jen o vedení a řízení projektů a vývoj software. Agilní transformace představuje rozsáhlé a komplexní změny pro celou organizaci, včetně oblasti organizační kultury. Hlavními důvody pro zavedení agile jsou podle Šochové a Kunce (2019) vyšší míra flexibility a schopnost efektivně přežít v globalizovaném turbulentním prostředí.

#### **1.3.1 Agilní organizace**

Agilní metody mají svůj původ v prostředí IT a vývoje software. Rychlá doba a stále se měnící tržní a konkurenční prostředí se staly problematickým elementem pro přebyrokratizované hierarchické společnosti. „Komplexita moderního světa s sebou přinesla takovou složitost, že již není možné věci rozmyslet, popsat procesy, vytvořit zodpovědné role“ (Šochová, Kunc, 2019, str. 35). Proto dnes stále více firem zavádí agilní přístupy i mimo IT sektor.

Se zavedením agilní organizace jde ruku v ruce i změna leadership modelu. Leadership by neměl být založen na direktivní funkci, měl by naopak podporovat týmovou autonomii. Je obecně známo, že dobrý leader je pro své okolí vzorem, které se pak snaží jít v jeho šlépějích. Agilní leadership otevírá dveře novému myšlení, kreativitě a vychází vstříc dynamickému pracovnímu prostředí.

#### **1.3.2 Změna organizační kultury**

Chování, styl práce a kultura na pracovišti se v různých organizačních strukturách mnohdy výrazně odlišují. To je zřejmé již na první pohled u srovnání klasického liniového řízení a projektové organizační struktury (viz Obr. 4). Jiný účel, jiné způsoby, jiné návyky nebo jiný styl komunikace – to vše jsou činitele, které se podílejí na utváření organizační kultury. Tu samozřejmě determinují i hodnoty, na kterých je společnost postavena a vize, kterou do podniku vnesli jeho zakladatelé.

<b>Liniové řízení:</b>	<b>Projektové řízení:</b>
● zajištění zdrojů	● užití zdrojů
● předvídatelnost	● řízení v nejistotě
● uniformita	● unikátnost
● hospodaření s majetkem	● kontrola čerpání nákladů
● kontrola v absolutních měřítcích přijatelnosti výsledků	● kontrola skutečného postupu vůči plánu
● kvalita řízena na základě inspekce výstupů	● řízení kvality prostřednictvím plánu a preventivních opatření
● stabilní počet pracovníků	● proměnlivý počet pracovníků
● hlášení mimo podnikatelské uskupení	● interní hlášení
● úspěšnost měřena absolutním výkonem podle vybraných ukazatelů	● úspěšnost hodnocena podle míry naplnění stanovených cílů

Zdroj: (Svozilová, 2016, str. 42)

**Obr. 4 Srovnání liniového a projektového řízení**

Agilní principy a agilní chování se od standardních přístupů k řízení liší značně. V agilním prostředí je hodnotové portfolio postaveno na zákazníkovi, týmové spolupráci a dalších specifikách, které předurčují jiné kulturní prostředí. Zapracování těchto principů do již fungující organizace tak, aby nedošlo ke kulturnímu šoku je jednou z hlavních úloh change managementu. Jak ve své publikaci uvádí Lukášová (2010), kulturní šok nastává střetem dvou nebo více odlišných kultur, jejichž nositelé jsou zvyklí věci dělat jinak. „Nejsou-li pak kulturní rozdíly řízeny, dochází ke vzájemné nedůvěře, nedorozuměním, deziluzi, poklesu morálky a produktivity, ke vzrůstu fluktuace a odchodu klíčových pracovníků (a tím také ke ztrátě know-how), přičemž zákazník je zřídka v centru zájmu“ (Lukášová, 2010, str. 89).

**1.3.3 Úloha change managementu v procesu agilní transformace**

Řízení změn je důležitou činností firemního řízení, jehož smyslem je úspěšná implementace změn ve všech směrech. Změny mohou být menších rozměrů, například zavedení nového modulu pro stávající informační systém, mohou být také ale rozsáhlejší. Komplexní změnu pak může konkrétně představovat agilní transformace organizace. Bez ohledu na míru významnosti dané změny, je důležité, aby každá změna byla řádně zapracována a náležitě komunikována všem zainteresovaným osobám. „Cílem změny je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace. Dosažení tohoto cíle znamená

neustálé monitorování a reagování na změny klíčových externích a interních faktorů“ (Kubíčková, Rais, 2012, str. 16).

## 2 Analýza současného stavu poznání

Tato část práce je zaměřena na analýzu současného stavu poznání a představení vybraného podniku. Za účelem analýzy podniku a situace, ve které se podnik nachází, bylo využito metod pozorování, dotazování při pozorování a kvalitativních strukturovaných rozhovorů. Účelem tohoto oddílu práce je detailně seznámit čtenáře s vybraným podnikem, dále s prostředím, ve kterém podniká a v neposlední řadě také důkladně rozebrat současný stav organizační transformace. Výstupy této kapitoly jsou východiskem pro závěrečnou část práce, v níž jsou popsány možná zlepšení dané situace, ve které se podnik nachází.

### 2.1 Představení podniku

Analytická část práce se zabývá německou společností Viessmann Werke GmbH & Co. KG (dále jen Viessmann), která je součástí skupiny Viessmann (Viessmann Group). Společnost byla založena v roce 1917 Johannem Viessmannem, který společnost vedl až do roku 1947, kdy vedení firmy přenechal svému synovi Dr. Hansi Viessmannovi. V současné době, 104 let po jejím založení, se firma nachází ve fázi postupného předávání vedoucí funkce ze třetí na čtvrtou generaci. Server Family Capital (2019) společnost zařadil mezi 750 největších rodinných firem na základě obrátů z téhož roku. Firma má sídlo v Allendorfu ve spolkové zemi Hesensko, přibližně 150 kilometrů severně od Frankfurtu. Se svými téměř 13 tisíci zaměstnanci v 74 zemích světa a obratem přes 2,8 miliardy eur se společnost řadí mezi světovou špičku v poskytování řešení v oblasti HVAC (Viessmann Family, 2021).



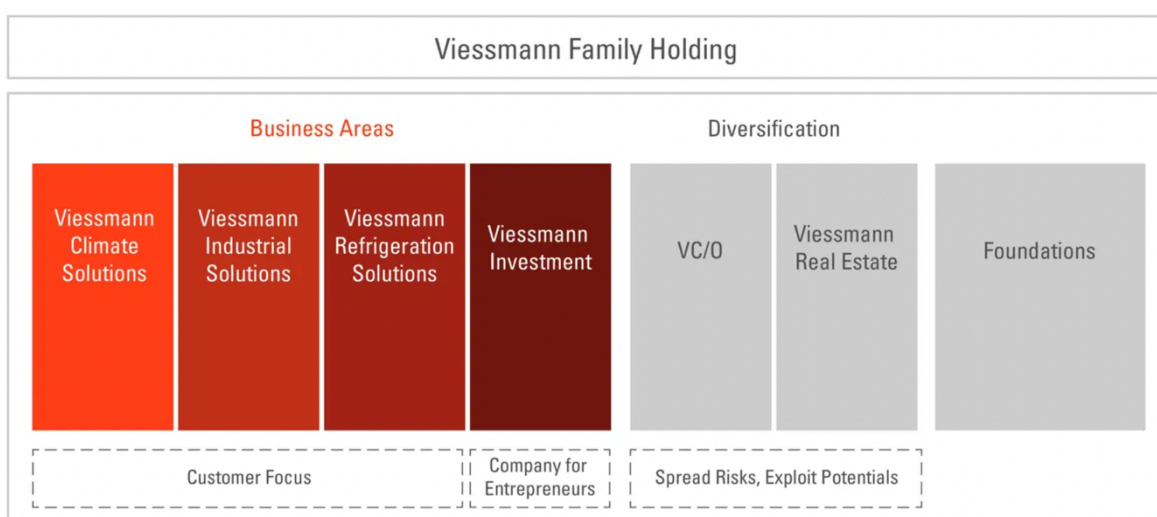
Zdroj: (Viessmann Family, 2021)

*Obr. 5 Logo společnosti*

Současnému dosluhujícímu CEO společnosti, profesoru Martinu Viessmannovi, již několik let sekunduje jeho syn, Maximilian Viessmann. Ten je mnohými považován za vizionáře, jehož hlavním cílem je, aby se firma podílela na udržitelném prostředí pro budoucí generace.

### 2.1.1 Struktura podniku

Skupina Viessmann je rozdělena do několika divizí podle účelu, kvůli kterým vznikly. První tři divize jsou primární business oblasti společnosti – klimatická řešení, řešení pro průmysl a chladírenská řešení. Čtvrtou business divizí je Viessmann Investment, která se stará o akvizice firem, které pomohou společnosti rozšířit produktové portfolio a zvýšit business value. Divize VC/O a Viessmann Real Estate se pak starají o rozložení rizik a maximální využití potenciálu. Součástí skupiny je i nadace, která je jednou z mnoha činností firmy na poli CSR.



Zdroj: (Viessmann Family, 2021)

#### **Obr. 6 Struktura skupiny Viessmann**

Tato práce se zaměřuje především na divizi pro klimatická řešení (Climate Solutions, dále jen CS), která z pohledu celé skupiny Viessmann generuje nejvyšší obrát, a to až 90 %. CS se v posledních letech odprostito od poskytování holého produktu. Místo produktu samotného nabízí integrovaná řešení, která sestávají z produktu (např. tepelné čerpadlo), platform, digitálních služeb a služeb s přidanou hodnotou. Maximilian Viessmann tento krok okomentoval výrokem:



„Viessmann se z pozice prostého výrobce topných systémů vyvinul do fáze, kdy poskytuje komplexní řešení pro obyvatelné prostředí“ (Viessmann Family, 2021).

### 2.1.2 Hodnoty společnosti

Společnost Viessmann je rodinnou firmou. Na stejných zásadách a principech chování, na kterých je založena rodina, funguje i přístup k zaměstnancům ze strany firmy. Zaměstnanci jsou členy rodiny. Tato skutečnost je pozorovatelná všude, kam v rámci firmy přijdete. Přátelskost, důvěra, ochota pomoci druhým existují nejenom mezi kolegy v rámci jednoho oddělení, ale i napříč odděleními a také v rámci mezinárodního styku pracovníků. Kromě těchto nepsaných, ale uznávaných hodnot, si společnost v minulých letech vydefinovala tři hodnoty, které mají být východiskem pro budoucí směřování podniku. Týmová orientace, odpovědnost, podnikavost (viz Obr. 7).



Zdroj: (Viessmann Family, 2021)

**Obr. 7 Hodnoty společnosti**

#### **Týmová orientace – Férovost, Transparentnost, Agilita**

Budoucí směřování společnosti se odprošťuje od výkonů jednotlivce a vytváří prostor pro týmovou práci. Nyní se už konkrétně dostáváme k problematice, již se zabývala teoretická část práce. Základním stavebním kamenem agilní organizace je spolupráce v rámci multifunkčního týmu. Tým funguje na jasné komunikaci, sdílení zdrojů a oceňování práce druhých.

## **Odpovědnost – Spolehlivost, Udržitelnost, Orientace na úspěch**

Tato hodnota vyzývá zaměstnance ke komplexní odpovědnosti za vykonávané činnosti. V první řadě je nezbytné, aby odvedené výkony byly pro společnost přínosem. Udržitelností se pak rozumí šetrné nakládání se zdroji a časem. Vždy je potřeba myslet na úspěch, proto by i menší úkoly měly být odvedeny co možná nejpečlivěji.

## **Podnikavost – Inovativnost, Orientace na zákazníka, Nová řešení**

Společnost od svých zaměstnanců vyžaduje podnikatelské smýšlení, které jednak podpoří nezávislost, tvůrčí činnost a orientaci na zákazníka. Podnikatelský mindset pracovníků otevírá dveře inovacím, zjednodušování procesů a novým řešením problémů. Všechny hodnoty jsou vzájemně provázány a jejich naplnění předznamenává osobnostní i kariérní růst daného pracovníka.

## **2.2 Projekt Solution Organization**

Myšlenka organizační transformace se ve firmě objevila přibližně před pěti lety. Vznikla v reakci na několik skutečností, které mají společnost a oblast v níž společnost podniká, do budoucna výrazně ovlivnit. Aby se firma do budoucna byla schopna s danými okolnostmi lépe vypořádat, bylo nutné přijít s řešením, které zajistí vyšší efektivitu a reakceschopnost organizace. Solution Organization je transformační projekt, jehož účelem je přestavba hierarchické struktury na organizaci založenou na mixu agilních praktik. S implementací agilních praktik se ve společnosti začalo v polovině roku 2019. V současné době je projekt zavádění agilní struktury ze 70 % dokončen.

### **2.2.1 Analýza faktorů ovlivňující sektor HVAC**

Sektor HVAC se zabývá technologiemi pro zajištění tepelného komfortu a kvality ovzduší ve vnitřních prostorech budov. Existuje mnoho způsobů, jak tepelnou energii pro vytápění získat. Asi nejrozšířenějším způsobem je spalování tuhých paliv, jako je dřevo nebo uhlí. Pro výrobu tepla lze také využít topný olej, zemní plyn nebo elektrickou energii. Kvůli sílícímu tlaku ze strany institucí a všeobecné společenské náladě volající po ochraně životního prostředí, jsou firmy v tomto sektoru nuceny vyvíjet udržitelné technologie šetrné vůči přírodě a životnímu

prostředí. Je nutno podotknout, že všechny tři níže popsané faktory jsou spolu spjaty a vzájemně se ovlivňují.

### **Požadavky zákazníků**

Zákazníkem v tomto sektoru jsou nejen domácnosti, ale i komerční a průmyslové oblasti. Obecným cílem zákazníka je získat co nejlepší produkt, za co nejnižší cenu. Definice „nejlepšího produktu“ pravděpodobně neexistuje. Co ale existuje, jsou požadavky a představy daného zákazníka o tom, jak by ideální produkt pro něho samotného měl vypadat. Požadavky a představy se v průběhu doby mění. Může se jednat o změnu zdroje tepla, nároků na speciální softwarové funkcionality nebo možnost konektivity s dalšími produkty. Schopnost na tyto změny požadavků promptně reagovat znamená vyšší spokojenost zákazníka a konkurenční výhodu v rámci sektoru.

### **Konkurence**

Získat si zákazníka pro svůj produkt v silném konkurenčním prostředí není snadné. Společnosti se předhánějí s konkurencí o to, kdo zákazníkovi nabídne lepší cenu nebo vyšší přidanou hodnotu produktu. V posledních letech se i na poli HVAC objevuje stále více nových hráčů, zejména pak startupů. Startupy jsou typické tím, že do oblasti nepronikají díky velkému množství finančních prostředků, ale na základě inovací a nových technologií. V tomto odvětví je to právě kvůli udržitelnosti, úsporám a šetrnému přístupu k životnímu prostředí velké téma.

### **Legislativní úprava sektoru**

Podobně jako v sektoru automotive, i v oblasti HVAC existuje stále sílící tlak na snížení uhlíkové stopy. Současný globální trend upouštění od spalování fosilních paliv se nedotýká jen regulace spalovacích motorů v dopravních prostředcích, ale týká se i kotlů na tuhá paliva a topný olej.

Jelikož je Viessmann německá firma, nejzásadnější vliv na ni má především evropská a německá legislativa. Evropská legislativa se v posledních letech stává kvůli přísným regulacím častým terčem kritiky. V případě zákazu prodeje kotlů na topný olej jako hlavního zdroje vytápění je to ovšem vnitřní německá legislativa, která konec těchto zařízení stanovuje k roku 2026. Kotle na lehký topný olej bude i nadále možné provozovat, pouze však v kombinaci s využitím obnovitelných zdrojů energie. Kotle na topný olej jsou v Německu velmi rozšířeným

způsobem vytápění. Aktuálně jich je v Německu v provozu necelých 5 milionů, které jsou ovšem zastaralé a mají nízkou účinnost (TZB-info, 2021). Dá se předpokládat, že podobnou legislativu budou do budoucna protlačovat i další státy EU.

### **2.2.2 Oblasti a role**

Aby se firma s těmito faktory v kontextu poskytování komplexních klimatických řešení dokázala vypořádat, byl vytvořen koncept agilní organizace. Ta má jasně definované oblasti podle produktového zaměření a k nim přiřazené role. Společnost Viessmann definuje dvě hlavní kategorie produktů podle oblastí a místa jejich využití – rezidenční a komerční. Ty se dále dělí na produktové skupiny (dále jen PG).

#### **PG**

Produktových skupin je definováno celkem 5. Produkty jsou rozkastrovány na základě podobností v oblastech jejich vývoje, kvality, výroby, výrobní techniky a administrativy. Díky tomuto logickému rozdělení je usnadněno sdílení zdrojů a kompetencí v rámci jedné produktové skupiny.

#### Produktové skupiny:

- *PG Rezidenční klima*
- PG Lehké komerční produkty
- PG Průmyslové kotle
- PG Energie
- PG Ventilace

V čele každé produktové skupiny stojí Vlastník produktové skupiny (dále jen PGO), výjimkou je pouze PG Rezidenční klima, na jejímž vedení se kvůli velikosti a složitosti skupiny podílejí i SVP pro techniku a technologii a SVP pro výrobu a provoz. Funkce PGO i SVP jsou přímo podřízeny funkci CTO. Úkolem vedení produktové skupiny je zajistit zdroje, technologie a administrativu pro celou produktovou skupinu. Vedení PG je zároveň zodpovědné za P&L celé produktové skupiny. PG se dále dělí na produktové řady (dále jen PL), které zahrnují produkty blízké účelem a technologií.

## PL

Každá produktová skupina má své produktové řady. Produktová řada má rovněž svého vlastníka (dále jen PLO), který je stejně jako PGO zodpovědný za celou jemu svěřenou oblast ve všech směrech. Není potřeba popisovat všechny PL zvlášť, jako příklad poslouží PL v PG Rezidenční klima.

### PG Rezidenční klima:

- PL Plynové kotle
- PL Tepelná čerpadla
- PL Samostatně stojící kotle
- PL Palivové články
- PL Zásobníky teplé vody a solární ohřev

Produktové řady zahrnují produkty stejného druhu, které se liší pouze v aspektech velikosti nebo výkonu. Jako příklad lze uvést dvě tepelná čerpadla, z nichž jedno je vhodné pro instalaci v rodinném bungalovu, zatímco druhé je díky vyššímu výkonu schopné poskytnout teplo celému činžovnímu domu. Každý produkt má pak v rámci řady svého vlastníka – Product Ownera (dále jen PO), který se přímo zodpovídá PLO.

Další z fundamentálních funkcí PL jsou manažeři produktové řady (PLM). PLM je role, která se stará o mapování trhu, komunikaci se zákazníkem a pozorování změn v legislativě v rámci své oblasti, typicky pak ve své zemi. Na základě kontaktu se zákazníkem vybírá hlavní produktová řešení a strategie pro daný trh. Všechny své poznatky pak pravidelně komunikuje s PLO, který input od všech PLM vyhodnocuje a zpracovává pro další fáze procesu.

V rámci produktové řady existuje mnoho dalších funkcí, které vlastníka řady podporují v oblastech nákupu, plánování nebo controllingu. Jak je uvedeno výše, Solution Organization je mixem agilních metodik. Nákupčí produktové řady jedná podle filozofie Leanu, která ho vede k neplýtvání. Nakoupí tedy jen takové množství materiálu, které je v současné situaci PL vyžadováno. Jelikož jsou některé PL řady menších rozměrů, jsou tyto funkce sdílené pro více PL. Samozřejmostí je i back office podpora nebo podpora marketingového a personálního oddělení.

## **PO**

Vlastník produktu je základní role, kterou definuje Scrum. PO představuje středobod celé nové agilní organizace a je stejně jako PO ve Scrumu zodpovědný za celý životní cyklus svého produktu. Jeho cílem je s pomocí týmu specialistů vystavět produkt přesně na základě zákaznickových požadavků, s nimiž se na pravidelné bázi při vzájemných interakcích seznamuje. Ideální PO by pak měl být ztělesněním korporátních hodnot, které byly popsány výše. Minimálně ve dvou z těchto hodnot – odpovědnost a podnikavost – by měl opravdu vynikat. Týmová orientace by měla být taktéž determinantem této role, každopádně pokud v tomto směru není PO stoprocentní, sekunduje mu Heartbeat Master (dále jen HBM). Ten je mimo vedení pravidelných seancí a facilitace problémových situací nositelem soft skills, které v rámci vývojového týmu uplatňuje.

## **HBM**

Heartbeat Master neboli *mistr srdečního tepu* je role, která vychází z role Scrum Mastera. Misí HBM je zvýšení týmové produktivity a zajištění nejlepší možné spolupráce mezi jednotlivými členy. HBM je zodpovědný za implementaci, přípravu a vedení pravidelných meetingů, během nichž se snaží tým motivovat. HBM si lze také představit jako most mezi týmem a PO, kde zastává pozici neutrálního mediátora. Ve spolupráci s PO koriguje portfolio úkolů pro daný sprint a na základě posprintových retrospektiv zvažuje možná vylepšení a nové metody pro sprinty následující. Společnost Viessmann si pro tuto pozici vybírá jedince, kteří mají přirozenou schopnost vést lidi, mají potřebné soft skills pro vedení týmu a v neposlední řadě se umí dobře orientovat v oblasti, ve které společnost podniká. To zahrnuje i jisté povědomí o technologiích a produktovém portfoliu podniku.

### **2.2.3 Meetingy a rituály**

#### **Big Room Planning**

Big Room Planning (dále jen BRP) je čtvrtletní schůzka, jejímž účelem je sladění a zpřehlednění priorit pro následující kvartál. Tohoto meetingu se účastní jak vývojové týmy včetně vlastníků, tak nejvyšší management společnosti (CTO, CSO atd.) BRP má v podání Viessmann dvě fáze. První fáze je více strategická a účastní se jí zejména vyšší management, SVP a PGO. Je-li to nutné, jsou přizváni i vybraní PLO. Druhá fáze BRP je rozdělena podle jednotlivých PL a její agenda je zaměřena na

konkrétní plánování jednotlivých produktů pro nadcházející čtvrtletí. Za ideální situace by se všichni účastníci měli doslova setkat v jedné velké místnosti pro lepší a bezprostřední možnost komunikace. Pokud to situace neumožňuje, jak tomu například bylo za stavu pandemie, je možnost tyto schůzky organizovat i online.

## **Heartbeat**

Heartbeat ve Viessmann pojetí představuje stejnou aktivitu jako sprint ve Scrumu. Heartbeat se opakuje každé dva týdny a dělí se na čtyři fáze: plánování, denní standupy, zhodnocení, retrospektiva. HBM se vždy účastní první, třetí a čtvrté fáze. Vyžaduje-li to situace, je přizván i k dennímu standupu.

Plánování se typicky koná v pondělí, kdy je celému týmu vlastním představen plán pro daný Heartbeat. Zároveň jsou roděleny úkoly tak, aby bylo možné vše do konce Heartbeatu stihnout. Denní standupy se konají na začátku každého dne. Během těchto koordinačních meetingů je probírán současný stav naplnění plánu, případně se tým informuje o nastalých problémech, které je nutné prioritně řešit.

Zhodnocení a retrospektiva probíhají tradičně druhý týden v pátek. Na konci každého Heartbeatu prezentuje tým své výsledky PO a ostatním stakeholderům. Ti pak společně dané výsledky vyhodnotí a rozhodnou, zda Heartbeat dosáhl požadovaných cílů, či je nutné iteraci zopakovat a zařadit do nadcházejícího plánu. Poslední částí Heartbeatu je retrospektiva. Tu firma vnímá jako vysoce důležitou i díky neformálnosti, ve které se tato praktika odehrává. Během této neformální schůzky tým hodnotí vlastní výkony a společně se snaží najít své slabé stránky, na nichž by měli do budoucna zapracovat.

## **2.3 Proces zavádění nové organizace**

Jak je uvedeno v předchozí kapitole, proces zavádění agilních praktik ve společnosti Viessmann je téměř ze tří čtvrtin dokončen. Agilní transformace představuje enormní zásah do stávající struktury organizace a jejího vnitřního bytí. Ačkoliv je organizační agilita v posledních letech velmi populární, stále existují oddělení podpůrného typu, pro které se tyto přístupy tolik nehodí. Tak či tak, zavedení těchto praktik se nějakým způsobem dříve nebo později dotkne téměř všech pracovníků.

Společnost Viessmann je tradiční německá manufaktura, která od svého založení v roce 1917 v podstatě až dodnes fungovala na principu formální organizace. V této

struktura je jasně definovaná podřízenost a nadřízenost jednotlivých pracovníků. Každý vedoucí pracovník má zároveň své pravomoci a odpovědnosti za jemu svěřený úsek. Veškeré procesy a komunikační linky jsou důkladně předepsány a až na výjimky je nutné se jimi řídit. Pro formální organizaci je také typická velká míra byrokracie, například ve schvalovacích procesech.

Agilní organizace se od této rigorózní struktury na první pohled značně liší, proto je společnostmi kladen velký důraz na proškolení zaměstnanců, aby byly jejich nové role a procesy dostatečně pochopeny. Samotný proces organizační transformace je projektem, který je v případě společnosti Viessmann veden agilními metodami. Pověřeným vlastníkem tohoto projektu je People & Leadership Development oddělení, které je jednou z odnoží personálního oddělení, které ve společnosti Viessmann nese název People & Organization.

### **2.3.1 Úloha People & Leadership Development oddělení**

Hlavním organizátorem (change manažerem) transformace je oddělení People & Leadership Development. To je složeno z expertů, kteří se specializují na nové metody v oblasti vedení pracovníků a hledají řešení, jak je do organizace efektivně implementovat. Jako každý jiný agilní projekt, i zde má jeho vlastník k dispozici tým složený z interních a externích specialistů.

Hlavní pozornost v rámci transformace je věnována třem rolím: PO, PLO a PLM. U nich je kvůli velké míře zodpovědnosti důkladné proškolení zásadní. Oddělení má vydefinované dovednosti a praktiky, které musí být u těchto osob rozvíjeny. U jednotlivých koučinků a školení se pak oddělení rozhoduje, jestli budou provedeny interně nebo formou outsourcingu.

Interně jsou řešeny oblasti fungování agilní organizace jako takové, produktový management, podnikatelské myšlení, práce s firemními daty a software nebo vytváření business plánu a stanovování cílů. Pro tyto účely má Viessmann vlastní školicí centrum – Viessmann Academy. Akademie je součástí centrály v Allendorfu a mimo zaměstnanců pořádá školení i pro partnerské firmy. Jednotlivá školení, kurzy a workshopy jsou pak vedeny firemními specialisty v dané oblasti.



### **2.3.2 Úloha externích školitelů**

Schopnosti a expertízu externích školitelů využívá Viessmann v rámci zajištění manažerských soft skills pro výše uvedené role. Cílem společnosti je vybudovat široké spektrum komplexních leaderů nejen na centrále v Německu, ale i ve všech dceřiných společnostech. To je důvod, proč si Viessmann pro tento účel jako poskytovatele služeb vybral nejmenovanou, velice renomovanou coachingovou společnost, jejíž experti jsou schopni školit v různých zemích a různými jazyky. Díky tomu je zachována unifikovanost školení, které tato nejmenovaná společnost sestavila na míru pro firmu Viessmann. Součástí školicího rámce jsou i níže popsané oblasti.

#### **Servant Leadership**

Jednou z dovedností, které si Viessmann pro své vedoucí pracovníky vytyčil jako mimořádně důležitou, je Servant Leadership. Do češtiny lze tento výraz přeložit jako Leader Služebník. Oproti klasickému leadershipu, kde vůdce stojí vpředu a jedná v zájmu podnikové prosperity, je zde leader v pozici služebníka, který klade důraz na rozvoj jednotlivých pracovníků. Zároveň se jim snaží naslouchat a pomáhat tak, aby pracovníci ze sebe dostali to nejlepší.

Součástí Servant Leadershipu je i tzv. „Leading from the side“ - vedení ze strany. To v praxi Viessmannu mimo jiné upravuje i vztahy mezi PLO a PLM. PLM není přímým podřízeným PLO, ale částečně se mu zodpovídá. Je to tedy dovednost vést a řídit i bez existující přímé autority.

#### **Interkulturní komunikace**

V rámci SO se střetávají pracovníci jak z Německa, tak i z jiných koutů světa. Jelikož je kulturní diverzita ve Viessmann opravdu velká a z ryze německé společnosti se během let stal nadnárodní korporát, bylo nutné přijmout jistá opatření včetně zavedení angličtiny jako hlavního komunikačního jazyka. Znalost angličtiny je u pracovníků na základě pozorování a dle očekávání na velmi vysoké úrovni, což ale pro vedení a práci v mezinárodních skupinách samozřejmě nestačí. V rámci interkulturní komunikace jsou pracovníci zaškolováni na práci v různorodých týmech, kde jsou seznamováni se specifikami střetů odlišných způsobů práce.

## **2.4 Kvalitativní rozhovory**

Všechny výše uvedené informace jsou vlastní interpretací poznatků získaných prostřednictvím přímého pozorování a nestrukturovaného dotazování pracovníků během povinné stáže, která se uskutečnila na podzim 2020 v době pandemie Covid-19. Jelikož se situace ohledně koronaviru nijak razantně nezlepšila a stále nebyly zodpovězeny všechny otázky pro praktickou část práce, bylo nutné přijít s metodou šetření, kterou lze provést i distanční formou.

Hlavní otázkou, která byla kladena, bylo použití správné formy šetření pro zjištění stavu připravenosti pracovníků přímo zapojených do procesu implementace agilní organizace. Po zvážení několika metod a s ohledem na stále pokračující pandemii byla jako forma dalšího zjišťování informací vybrána metoda kvalitativních strukturovaných rozhovorů provedených v rámci videokonference Google Meet. Dotazovaným byly v rámci rozhovoru položeny následující otázky tak, aby měli možnost sami detailněji popsat své postoje a myšlenky k dané problematice.

### **2.4.1 Podoba strukturovaného rozhovoru – otevřené otázky**

- a) Jak vnímáte po zhodnocení všech důvodů skutečnost rozhodnutí o implementaci nové agilní struktury řízení ve společnosti Viessmann?
- b) Jaké jsou, dle Vašeho názoru největší úskalí a rizika spojená se zavedením agilní struktury řízení pro společnost Viessmann se znalostí aktuálního stavu rozhodovacích procesů?
- c) Jaké vhodné argumenty by měly být použity pro představení projektu implementace agilní struktury zaměstnancům tak, aby byly srozumitelné a dostalo se projektu široké podpory?

### **2.4.2 Dotazované osoby**

Semestrální stáž na centrále Viessmann v Allendorfu umožnila familiarizaci s fungováním společnosti a seznámení se s pracovníky, kteří jsou přímo i nepřímo zapojeni do projektu SO. Půlroční kontakt a spolupráce s kolegy, jejich míra zapojení do projektu byly zásadní pro získání přehledu a znalosti problematiky dané situace. Jejich ochota sdílet veškeré podstatné skutečnosti otevřela dveře i kontaktu s pracovníky zapojenými do projektu mimo německou centrálu.

Důležitým zdrojem informací pak byli i kolegové z českého zastoupení společnosti Viessmann (Viessmann, spol. s.r.o.), kteří v tomto ohledu na celkové koordinaci implementace s centrálou v Německu velmi úzce spolupracují. Vzhledem k ochraně osobních údajů jsou dotazovaní uvedeni pouze pod svými iniciálami.

Dotazovaní z centrály společnosti v Allendorfu:

1. D.R. – strategický asistent CPO skupiny
2. Ch.E. – vedoucí People & Leadership Development
3. J.L. – HR asistentka

Dotazovaní z obchodního zastoupení společnosti Viessmann pro Českou republiku:

1. Ing. J.B. – KAM, budoucí PLM pro ČR
2. Bc. A.T. – personální vedoucí a strategická asistentka jednatele

### **2.4.3 Výsledky šetření**

Jak je uvedeno výše, rozhovory byly vedeny ve virtuálním prostředí díky videokonferenčnímu nástroji Google Meet. Komunikace se odvíjela od časových možností a pracovního vytížení jednotlivých respondentů s důrazem na sdělení aktuálních postřehů a poznatků pro zaznamenání skutečnosti s následným vyhodnocením.

#### **a) Jak vnímáte po zhodnocení všech důvodů skutečnost rozhodnutí o implementaci nové agilní struktury řízení ve společnosti Viessmann?**

Tato otázka směřovala respondenty ke zhodnocení relevantnosti a závažnosti jednotlivých důvodů, na jejichž základě bylo rozhodnuto o záměru implementovat agilní metodiky ve společnosti. K velkému překvapení byly obdrženy reakce takřka identické a vesměs s pozitivními stanovisky podporujícími toto rozhodnutí. Tato skutečnost se jeví jako výsledek dobré a komplexní komunikace této problematiky organizátorů transformace směrem k zúčastněným pracovníkům. Níže jsou uvedeny dva konkrétní komentáře respondentů k této otázce:

- „S jistou formou agilního řízení jsem se setkal již během svého dřívějšího působení v belgické společnosti vyvíjející nemocniční software. Agilní řízení týmů napříč celou organizací je vysoce inovativní rozhodnutí, které v případě správné a efektivní implementace poskytne naší společnosti významnou

komparativní výhodu rychlé reakce na velmi rychle se vyvíjející konkurenci v našem oboru. Toto rozhodnutí je pro příští období implementace velkou výzvou a je nutno se na celý proces důsledně připravit.“ (D.R.)

- „Ve své profesní kariéře mám již za sebou podobnou implementaci systému SAP. Jsem si tedy dobře vědom náročnosti tohoto procesu, kde je pro úspěšný výsledek důležitý každý detail správné a efektivní přípravy. Nejprve jsem o smysluplnosti tohoto kroku implementace SO docela pochyboval. Bod zlomu, který mě přesvědčil o správnosti rozhodnutí přišel s rozбором situace na trhu, našich konkurentech v oboru a možných dopadů nové legislativy na naši firmu.“ (J.B.)

**b) Jaké jsou dle Vašeho názoru největší úskalí a rizika spojená se zavedením agilní struktury řízení pro společnost Viessmann se znalostí aktuálního stavu rozhodovacích procesů?**

Druhou otázkou byl dán respondentům prostor pro hlubší zamyšlení nad implementací SO na základě jejich dosavadních znalostí a poznatků z již uskutečněných změn v rámci společnosti. Hlavním účelem pak bylo jejich myšlenkové pochody směřovat k možným problematickým aspektům celého procesu tak, aby tyto poznatky bylo možné následně využít k návrhu doporučení. Tak jak u odpovědí respondentů na předchozí otázku panovala velká shoda, reakce na tuto otázku se napříč dotazovanými významně lišily.

Podle očekávání založeného na znalosti situace se oba čeští respondenti shodli na tom, že největší úskalí pro ně samotné tkví v možném zanedbání obecné informovanosti přeshraničních (jiných než německých) pracovníků. Takové momenty, kdy německá centrála dostatečně neopodstatní některé situace dceřinným firmám, údajně čas od času nastávají. Naproti tomu, dotázaní z německé centrály vidí možná rizika v jednotlivých částech SO, jako je nepochopení nových rolí nebo prvotní nefunkčnost spolupráce v týmech. Následují konkrétní poznámky dotazovaných:

- „Nevnímám to vyloženě jako riziko, ale ráda bych se vyhnula té situaci, že čeští členové SO nebudou dostatečně informováni o principech fungování tohoto projektu. Jelikož u nás všichni vědí, že funguji jako spojka mezi Prahou a Allendorfem, jsem ten první člověk, který je v případě nesrovnalostí

kontaktován. Proto bych ocenila, aby projekt s takovýmto rozsahem byl řádně komunikován směrem ke všem zúčastněným.“ (A.T.)

- „Své pracovní místo má u nás ve firmě i velká skupina lidí starších generací. Ve Viessmann jsou zaměstnanci, kteří zde pracují i více než 30 let. Tato skutečnost má samozřejmě své pro i proti. Velkou výhodou u těchto pracovníků jsou zkušenosti, znalost podniku a loajalita. Problém ovšem nastává tehdy, když tyto dlouholeté zaměstnance vystavíte změně, která zásadně ovlivní jejich pracovní rutiny. Právě z tohoto důvodu se trochu obávám, že může dojít k situacím, kdy se tyto zaměstnance nepodaří do týmu plně integrovat. Z vlastní zkušenosti na HR oddělení pak vím, že takové situace mohou dané zaměstnance vést k opuštění firmy.“ (J.L.)

**c) Jaké vhodné argumenty by měly být použity pro představení projektu implementace agilní struktury zaměstnancům tak, aby byly srozumitelné a dostalo se projektu široké podpory?**

Třetí otázka, která byla respondentům položena volně navazuje na obě předchozí otázky. Jejím účelem bylo od dotazovaných zjistit, jak nastalou změnu efektivně komunikovat, aby byly důvody implementace pochopeny a její záměr získal všeobecnou podporu. Jak je uvedeno výše, zavedení SO se dříve či později dotkne velké většiny pracovníků, a proto je nezbytné pracovníky do této tematiky zasvětit. Tato otázka vznikla jako reakce na odpozorovanou neinformovanost některých zaměstnanců především v rámci českého zastoupení společnosti, když byli během neformálních rozhovorů dotázáni na existenci a smysl tohoto projektu.

V podobném duchu se nesly reakce tří přímo zapojených respondentů do transformace - D.R., Ch.E. a J.B. U nich panuje shoda na tom, aby celá situace byla vysvětlena pragmaticky. Pro toto vysvětlení by měly být důkladně okomentovány důvody, které společnost k tomuto kroku vedly. Zároveň by měla být popsána hypotetická situace, která by mohla nastat tehdy, kdyby společnost pokračovala ve stávajícím systému řízení. Naproti tomu, dvě pracovnice personálního oddělení, J.L. a A.T., pokládají za důležité i to, aby organizátoři transformace o tomto záměru informovali i pracovníky nezapojené do SO. Stálé povědomí o tom, jak společnost funguje a jak se v ní efektivně pohybovat je z personálního hlediska zásadní. Pro ilustraci situace jsou níže uvedeny konkrétní poznatky dotázaných:

- „V současné chvíli se zaměřujeme především na pracovníky, kterých se SO přímo dotýká. Funkčnost samotné agilní organizace je pro nás nejvyšší prioritou. U rolí vlastníků máme nyní rozeběhlé tréninky, jimž předcházela právě proces, který osvětloval důležitost zavedení agilních praktik i ve významu impulzu pro kvalitativní posun podniku do budoucna. Jakmile budeme připraveni všechno spustit na čisto, budeme vše komplexně komunikovat i zbytku společnosti. U nás v Berlíně (sídlo oddělení People & Leadership Development - pozn. autora) pro tento účel vznikl tým expertů pro interní komunikaci. Součástí jejich komunikačního plánu je organizace podnikové konference na toto téma, zodpovězení FAQ a několik workshopů, které mají přímo nezapojeným zájemcům přiblížit fungování této struktury.“ (Ch.E.)

S tímto konkrétním plánem další komunikace byla v navazujícím rozhovoru seznámena i A.T., která na něj reagovala následovně:

- „Přesně v takový postup jsem doufala a jsem za něj samozřejmě vděčná. Na druhé straně, sama jsem v Allendorfu několikrát byla a vím, že mentalita tamních pracovníků se od té na našem obchodním zastoupení dost liší. V Allendorfu lidi Viessmannem prostě žijí, což u nás sice platí také, ale ne v takové míře. U nás je to pořád ještě hodně o práci a více než životní styl u nás Viessmann znamená produkt. Proto si také myslím, že by při představování SO u nás v ČR měl být kladen důraz na zdůvodnění prostřednictvím vysoké kvality budoucích produktů a udržování dobrých kontaktů s našimi obchodními partnery.“ (A.T.)

### **3 Zhodnocení a vlastní návrh na zlepšení**

Tato kapitola vychází z poznatků, které byly získány prostřednictvím přímého pozorování a dotazování a jimiž se zabývá předchozí kapitola. Během půlročního působení ve společnosti a následného použití metod kvalitativního rozhovoru byl sesbírán dostatek informací, které jsou základem pro zhodnocení současné situace a představení návrhů na zlepšení. V této kapitole je celá situace rozdělena do několika oblastí, ve kterých budou představeny konkrétní návrhy na zlepšení.

#### **3.1 Obecné zhodnocení záměru implementace SO**

Společnost Viessmann je v podstatě od svého založení v roce 1917 dominantním hráčem v oblasti poskytování tepelných technologií na trhu DACH. S postupnou globalizací a četnými akvizicemi si Viessmann vydobyl i významnou pozici v rámci světového trhu. Tato pozice dominantního hráče na světovém trhu však s sebou přináší i mnohá úskalí. Stoupající konkurence, legislativní změny a neustále se měnící požadavky zákazníka – to jsou faktory, které by bez důrazné reakce společnosti téměř stoprocentně ohrozily její současné postavení na trhu.

Reakce společnosti na tyto skutečnosti se jeví jako smysluplná. Zavedení agilních metodik přiblíží společnost zákazníkovi a zároveň může přilákat i novou pracovní sílu. SO pak z podstaty flexibilní struktury umožní rychlejší přizpůsobení produktu k představám zákazníka a v souladu s platnou legislativou. Mimo jiné se pak tato změna může pozitivně podepsat na zvýšení motivace zaměstnanců a jejich vůli dostat ze sebe lepší výkony.

#### **3.2 Fungování agilní organizace**

SO je svojí strukturou nejvíce podobná struktuře Scrumu. Klasický Scrum je zpravidla aplikován v týmech o jednotkách, maximálně desítkách pracovníků. SO je rozsáhlá struktura, která sestává z několika set zaměstnanců, desítek PO a jim nadřazených PLO a PGO. Z této skutečnosti vyplývá, že pracovní náplň a odpovědnosti jednotlivých rolí jsou daleko komplexnější než u standardního Scrumu. Dle autorova úsudku se tento fakt pak nejvíce podepíše na práci jednotlivých PO a částečně pak i HBM.

### **3.2.1 Pozice PO**

PO je obecně vzato odpovědný za celý produkt, a to včetně jeho vývoje a uvedení na trh. Vzhledem k tomu, že společnost působí v desítkách zemí po celém světě, je téměř nemožné, aby veškerou, pro PO předpokládanou agendu, zvládl tento člověk sám. PO má tedy k dispozici dalších několik rolí, na které budou jisté úkoly delegovány. Problém ale může nastat v tom, že různí lidé přistupují k věcem jinak. Takovým příkladem je bezpochyby komunikace se zákazníkem, kterou místo PO obstarávají PLM. Jelikož společnost funguje na B2B modelu, komunikace s koncovým uživatelem produktu je už tak hodně zprostředkovaná.

Pozice PO v podání Viessmann se jeví opravdu komplexně a nebude vždy jednoduché tuto roli naplnit podle očekávání. Nemělo by se stát, že PO bude na základě dlouhých komunikačních linek činit nesprávná rozhodnutí. Řešení takové situace by pak spočívalo v personálních změnách na této pozici nebo v přemapování a zúžení komunikačních procesů.

### **3.2.2 Pozice HBM**

Implikací výše uvedeného je ztížení pozice i pro HBM. Určitá nejistota či nejednoznačnost může vnést do produktových týmů skepsi a rozepře. HBM je zodpovědný za organizaci prostředí a nastavení spolupráce v týmu. HBM by měl být ten, který takovéto případné neefektivní či nefunkční praktiky vytipuje, zaznamená a předá je vedení společnosti jako podnět pro úpravu SO. Návrhem pro organizátory transformace je pak maximálně využít možností a poznatků HBM pro další zlepšování SO.

### **3.2.3 Dlouhodobé nastavování procesů SO**

Zavádění agilních metodik do již fungující organizace je pro Viessmann obrovskou výzvou. Nedá se tedy očekávat, že vše bude od začátku fungovat tak, jak bylo předepsáno. K samotné transformaci by mělo být přistupováno jako k jiným agilním projektům, a to včetně důkladného testování funkčnosti organizace.

Z pohledu autora se jako vhodné řešení nabízí nechat SO fungovat ve verzi 1.0 po dobu jednoho kalendářního roku a během této doby ve všech částech organizace intenzivně hledat nedostatky a zaznamenávat je. Po uplynutí této doby by mělo dojít k vyhodnocení všech sesbíraných poznatků a po konzultaci s vedením



transformace a vedením firmy přijmout opatření, zapracovat změny a vytvořit verzi 2.0. Období jednoho kalendářního roku se jeví jako ideální z důvodu různého sezónního vytížení a zároveň jako dostačující na to, aby byl shromážděn dostatek poznatků a návrhů na změnu. Výstupem testování a pozorování může být například přemapování procesů, personální změny nebo stanovení jiné délky iterací. Jistou eventualitou může být i vyjmutí jistých oblastí ze SO a jejich vrácení do předchozího organizačního režimu.

Dokumentace procesů není ryze typická praktika pro agilní projekty. U této organizační transformace se ovšem jistá dokumentace jeví jako správná a užitečná. Dokumentovat je pro tuto situaci vhodné jak efektivní, tak i neefektivní praktiky a procesy. Tyto doslava písemné podklady pak mohou posloužit pro budoucí aktualizace SO a zároveň jako „blacklist“ různých neduhů, kterých je třeba se vyvarovat.

### **3.3 Komunikace Allendorf – Praha – Allendorf**

Jednou z oblastí, ve kterých by mělo dojít k výraznému zlepšení, je komunikace mezi centrálou a zahraničními dceřinými společnostmi. Díky pracovním zkušenostem z Allendorfu i pražské pobočky Viessmann bylo vyzorováno významné zanedbávání interní komunikace směrem k českým zaměstnancům. Tento fakt se netýká pouze komunikace problematiky SO, ale i komunikace každodenní agendy. Interkulturní rozdíly mezi centrálou a pobočkou v Praze jsou značné.

Vše důležité vždy přichází z centrály. Představa německých zaměstnanců společnosti o tom, že bohatě stačí předat holou informaci, je falešná. Takové situace, kdy českým zaměstnancům dorazí např. nová směrnice nebo pozměněné ceníky bez vysvětlení či kontextu toho, proč k dané změně došlo, se opakují neustále. Tyto okolnosti jsou pak častým důvodem rozhořčení pracovníků českého zastoupení společnosti. Zároveň jsou i plýtváním jejich času, právě kvůli zpětnému dotazování, proč se to či ono změnilo.

Zaměstnanci na centrále jsou pak ve srovnání s těmi českými výrazně aktivnější, co se rozvoje firemní kultury týče. To je fakt, který je logický. Za touto aktivitou německých pracovníků stojí přímo rodina Viessmann, s jejímiž členy má v podstatě každý šanci se na půdě centrály denně potkávat. Pro české zaměstnance toto

neplatí a tím pádem nemají takovou motivaci se před vedením, jak se říká, předvést. Tato skutečnost ale neznamená, že řadový český zaměstnanec nemá příležitost se na rozvoji firemní kultury podílet, postupnou digitalizací firmy se tato možnost otevřela všem a je vždy vítána. Bohužel je nutné konstatovat, že zájem o aktivity tohoto typu je mezi českými zaměstnanci relativně nízký.

Každá mince má dvě strany. Na jedné straně by mělo dojít k volbě takového stylu komunikace s ohledem na pracovní-kulturní odlišnosti, aby nedocházelo k nepochopení či častým nedorozuměním mezi jednotlivými účastníky. Jistý kompromis by měl vzniknout i na druhé straně, a to zejména ve smyslu většího zájmu českých pracovníků o chod společnosti a dění v ní. Obě zlepšení by měly zajistit lepší pracovní prostředí a zvýšení loajality zaměstnanců k podniku.

### **3.4 Implementace agilních metod do dalších oddělení**

Využití agilních metod ve výrobě je smysluplný krok, který zajistí vytvoření pevného pouta se zákazníkem a rychlou reakci na změnu. Zároveň se zkrátí doba schvalovacích procesů i doba potřebná pro modifikaci jednotlivých produktů. Poslední oblastí, kde se nabízí jistý návrh na zlepšení, je využití agilních metod i v dalších odděleních společnosti.

Závodění agile je megatrendem dnešní doby. Zpružnění a zefektivnění dalších oddělení ve společnosti se nabízí jako vhodné pokračování prvotního záměru zavedení agile do výroby. Díky rozsáhlosti a světovému významu společnosti se pro tento účel nabízí dvě konkrétní oblasti, a to oddělení HR a marketingu.

#### **3.4.1 Agilní HR oddělení**

Dobrá organizace a řízení lidských zdrojů je jedním ze základních předpokladů pro prosperitu podniku. Tým, který se o tyto záležitosti ve společnosti Viessmann stará, čítá na 150 pracovníků. V úvaze o zavedení agilních metod do oblasti řízení lidských zdrojů by případným „zákazníkem“ v agilní struktuře byl sám zaměstnanec.

Známé přísloví „více hlav více ví“ by mělo dát vzniknout multifunkčním týmům složených ze zástupců jednotlivých oblastí personálního oddělení. Zavedení agilních metod v P&O oddělení by znamenalo rozšíření primárně operativní agendy o definování a následné naplňování dlouhodobých personálních strategií společnosti. Prostor pro zapracování a uplatnění agilních metodik je v HR opravdu

velký. Zefektivnit je možné jak oblast náboru, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, tak i fungování oddělení samotného. Oblastí, ve které by mohlo dojít k výraznému kvalitativnímu posunu, je práce s talentem.

Za současné situace nízké nezaměstnanosti a nutnosti neustále hledat a vytvářet nová řešení je pro společnosti velmi obtížné získat kvalitní zaměstnance na určitou pozici. Společnost Viessmann má oproti jiným, menším firmám tu výhodu, že disponuje velkým počtem pracovních sil téměř po celém světě. Právě z tohoto důvodu se dá předpokládat, že člověk, kterého společnost právě hledá, u ní již pracuje. V současném nastavení je ale velmi nepravděpodobné, že společnost takového pracovníka identifikuje a jeho talent využije. Pokud by byly vytvořeny mezinárodní týmy personalistů, je naopak velmi pravděpodobné, že by se nejen pro tento, ale i pro další problémy, dala najít efektivnější řešení, než jaká nabízí současné uspořádání.

### **3.4.2 Agilní marketingové oddělení**

Viessmann si svoji pozici světového brandu vydobyl nejen díky kvalitním a funkčním řešením v sektoru HVAC, ale velkou měrou se na této skutečnosti podepsaly i faktory jako je CSR nebo sponzoring zimních sportů, zejména pak lyžování. Dobré jméno, všeobecné povědomí o značce a postoje společnosti otevírají dveře možnostem, jak do budoucna oslovit nové zákazníky a ty stávající si udržet.

Společnost si v rámci zavádění SO rozdělila jednotlivé trhy do tří skupin, a to na základě obratu a objemu prodaných kusů jednotlivých produktů. V prvních dvou skupinách – Core a Lead countries – figurují země, ve kterých již firma má významný podíl na trhu HVAC. Třetí skupina zemí, Challenger countries, zahrnují podstatnou část asijského trhu a střední a východní Evropu včetně ČR. Hlavní důvody pro toto zařazení jsou dva, a to stále relativně krátké působení společnosti na těchto trzích a spotřebitelské chování, zejména pak upřednostňování levnějších alternativ od konkurenčních výrobců.

Vytvoření agilního prostředí a zavedení dříve představených praktik i v marketingovém oddělení společnosti by mohlo zajistit lepší průchodnost informací a potřeb z jednotlivých trhů a tím docílit lepšího nastavení marketingových aktivit v daných regionech potřebných pro akvizici nových partnerských firem, potažmo koncových uživatelů.

## Závěr

Agilní metodiky se v posledních letech staly velmi oblíbenými a stále více firem i mimo IT se jimi snaží nahradit svoje dosavadní nastavení. Hlavním důvodem tohoto kroku je zlepšit současnou situaci podniku, jež je čím dál tím víc ovlivňována externími faktory, jako jsou požadavky zákazníků nebo striktní legislativa v tomto sektoru.

Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit záměr agilní transformace v německé společnosti Viessmann Werke GmbH & Co. KG. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, bylo v první řadě potřeba v rámci teoretické části objasnit pojmy a vysvětlit rozdíly mezi tradičními přístupy a jednotlivými agilními metodikami řízení. Největší prostor byl věnován metodice Scrum, z níž primárně vychází projekt Solution Organization popisovaný v praktické části závěrečné práce. Druhým dílčím cílem bakalářské práce bylo důkladně představit vybraný podnik, jeho status quo a zároveň čtenáře seznámit se schématem agilní transformace. Pro empirickou část byly zvoleny metody pozorování a rozhovorů s vybranými zástupci společnosti. Účelem šetření bylo zhodnotit správnost implementace agilních metodik prostřednictvím argumentů zaměstnanců, kteří budou touto skutečností přímo ovlivněni.

Implementace nového stylu řízení představuje enormní zásah do stávající struktury, stejně tak tuto změnu pocítí i velká část zaměstnanců podniku. To, zda zvolený formát transformace bude funkční, ukáže čas. Nicméně, na základě detailní analýzy současné situace podniku, jejíž součástí byla i analýza vnějších faktorů se samotné rozhodnutí o implementaci tohoto konkrétního řešení jeví jako více než smysluplné.

Jedním z rozhodujících determinantů úspěšnosti celého projektu je schopnost organizátorů transformace věcně, včasné a srozumitelně dotčené zaměstnance informovat. Stejným způsobem by bylo vhodné reagovat na případné dotazy či nejasnosti. Takový styl komunikace by měl být aplikován hojněji, konkrétně i v případě interakce mezi zaměstnanci centrální pobočky v Allendorfu a dceřinné společnosti skupiny v ČR. Za klíčový faktor úspěšnosti firem je považována zejména správná komunikace.

Vzhledem k velkému úsilí, které společnost Viessmann vynaložila na adaptaci svých produktů tržnímu prostředí, pomocí mixu agilních metodik, se jako vhodné nabízí dané metodiky a praktiky implementovat i do dalších odvětví podniku.

## Seznam literatury

ADENOWO, Adetokunbo AA; ADENOWO, Basirat A. *Software Engineering Methodologies: A Review of the Waterfall Model and Object-Oriented Approach. International Journal of Scientific & Engineering Research*, 2013, 4.7: 427-434.

ADOBE, Workfront. *Project Failure: 10 Famous Failures and 5 Ways to Spot Them Before They Happen. WorkFront [online]. San Jose, CA: Adobe WorkFront, 2018, 7.5.2018 [cit. 2021-8-26]. Dostupné z: <https://www.workfront.com/blog/project-failure-10-famous-failures-and-5-ways-to-spot-them-before-they-happen>*

BANKS, Oliver. *TIM WOOD and the 7 Wastes in Retail. Project Manager Success [online]. Londýn: OB&CO, 2018, 31.7.2018 [cit. 2021-8-30]. Dostupné z: <https://projectmanagersuccess.com/methodology/tim-wood-7-wastes/>*

BECK, Kent, et al. *Manifest Agilního vývoje software. Agile Manifesto [online]. Snowbird, Utah: Agile Manifesto, 2001, 13. 11. 2001 [cit. 2021-8-22]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>*

BECK, Kent. *Extreme Programming Explained: Embrace Change. 2. Londýn, UK: Pearson, 2004. ISBN 978-0-32127-865-4.*

BOISER, Lena. *Six Rules of Kanban: How to Better Implement Kanban. Kanban Zone [online]. Scottsdale, AZ, USA: Kanban Zone, 2019, 28.5.2019 [cit. 2021-8-25]. Dostupné z: <https://kanbanzone.com/2019/six-rules-of-kanban/>*

C TEK. *7 Companies Using Lean Manufacturing Today. C Tek Lean Solutions [online]. Mooresville, NC: C Tek Lean Solutions, 2020 [cit. 2021-9-1]. Dostupné z: <https://ctekleansolutions.com/blog/7-companies-lean-manufacturing-today/>*

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.*

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.*

FAMILY CAPITAL. *The World's Top 750 Family Businesses Ranking. Family Capital [online].* Londýn: Family Capital, 2019 [cit. 2021-9-8]. Dostupné z: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>

GROSSMANN, Lukáš. *Lekce 5 - Extrémní programování. IT Network [online].* Praha: David Čápka, 2020 [cit. 2021-8-27]. Dostupné z: <https://www.itnetwork.cz/navrh/metodiky/extremni-programovani>

HIGHSMITH, Jim. *History: The Agile Manifesto. Agile Manifesto [online].* USA: Agile Alliance, 2001, 2001 [cit. 2021-8-23]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/history.html>

ISO 10006. *ČSN ISO 10006: Směrnice jakosti v managementu projektu.* Praha: ČSN, 2019.

KERZNER, Harold R. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.* 6. New York: Wiley, 1998. ISBN 978-0-47128-835-0.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

LARMAN, Craig. *Agile and iterative development: a manager's guide.* Addison-Wesley Professional, 2004.

LEAN 6 SIGMA. *Lean. Lean 6 Sigma [online].* Praha: Lean Six Sigma, 2021 [cit. 2021-8-30]. Dostupné z: <https://lean6sigma.cz/lean/>

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MACHÁČKOVÁ, Eva a Zdeněk MACHÁČEK. *KANBAN pro efektivní řízení práce v rámci týmu. System Online [online].* Praha: System Online, 2017, 1.2.2017 [cit. 2021-9-24]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-projektu/kanban-pro-efektivni-rizeni-prace-v-ramci-tymu.htm>

MUNI. *CEITEC získal díky společné vědecké práci mezinárodní renomé. MUNI100 [online].* Brno: MUNI100, 2019, 2019 [cit. 2021-8-26]. Dostupné z: <https://100.muni.cz/100-pribehu-muni/ceitec-ziskal-diky-spolecne-vedecke-praci-mezinarodni-renome>

PEREIRA, Ron. *The Seven Wastes. ISixSigma Magazine, 2009, 5.5: 1-3.*

PM CONSULTING. SCRUM – rámec agilního přístupu. PM Consulting [online]. Choceň: PM Consulting, 2021 [cit. 2021-8-29]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/scrum/>

PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK Guide). 3. PA, USA: Project Management Institute, 2004. ISBN 1-940699-45-X.

POPPENDIECK, Mary. Lean software development. In: 29th International Conference on Software Engineering (ICSE'07 Companion). IEEE, 2007. str. 165-166.

RIGBY, Darell K.; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. The secret history of agile innovation. Harvard Business Review, 2016, 4

ROSER, Christoph. Toyota's Six Rules for Kanban. All About Lean [online]. Offenbach, DE: All About Lean, 2020, 25.8.2020 [cit. 2021-8-25]. Dostupné z: <https://www.allaboutlean.com/toyotas-six-rules/>

RUSŇÁK, Martin. VUCA Svět. Capability [online]. Integrated Consulting Group, 2018 [cit. 2021-9-15]. Dostupné z: <https://capability.cz/vuca-svet/>

SCHWABER, Ken a Jeff SUTHERLAND. Průvodce Scrum: Oficiální průvodce pro Scrum: Pravidla hry. Scrum Guide [online]. 2020, 11/2020, 6(1), 1-14 [cit. 2021-8-29]. Dostupné z: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Czech.pdf>

SILES, Rodolfo. Definition of Project Success. PM4DEV [online]. Atlanta, GA: PM4DEV, 2021, 12.3.2021 [cit. 2021-8-25]. Dostupné z: <https://www.pm4dev.com/pm4dev-blog/entry/definition-of-project-success.html>

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Grada Publishing as, 2006.

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. Agilní metody řízení projektů. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

ŠOCHOVÁ, Zuzana. The great scrummaster: #scrummasterway. Boston: Addison-Wesley, [2017]. Addison-Wesley signature series. ISBN 978-0-13-465711-0.

*TZB-INFO. Ekologickým kapalným palivům věří přední světoví výrobci. Vytápění – TZB-info[online]. Praha: Topinfo, 2021, 2.7.2021 [cit. 2021-9-12]. Dostupné z: <https://vytapani.tzb-info.cz/vytapime-kapalnymi-palivy/22487-ekologickym-kapalnym-palivum-veri-predni-svetovi-vyrobci>*

*VARHOL, Peter. To agility and beyond: The history and legacy of agile development. TechBeacon[online]. UK: Micro Focus, 2021 [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: <https://techbeacon.com/app-dev-testing/agility-beyond-history-legacy-agile-development>*

*Viessmann Family [online]. Allendorf, Německo: Viessmann Family, 2021 [cit. 2021-9-8]. Dostupné z: <https://www.viessmann.family/en>*

*YOUNG, Trevor L. Successful Project Management (Creating Success). 4. Londýn, UK: Kogan Page, 2013. ISBN 978-0-74946-720-3.*



## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Trojimperativ projektu.....	10
Obr. 2 Typické rozložení fází životního cyklu projektu .....	12
Obr. 3 Kanban Tabule .....	22
Obr. 4 Srovnání liniového a projektového řízení .....	28
Obr. 5 Logo společnosti .....	30
Obr. 6 Struktura skupiny Viessmann.....	31
Obr. 7 Hodnoty společnosti .....	32

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Miloš Šetka		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Solution Organization: Zavádění agilních metod ve společnosti Viessmann Werke GmbH & Co. KG		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	58		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	7		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Cílem této bakalářské práce je zhodnotit záměr společnosti Viessmann Werke GmbH &amp; Co. KG zavést agilní metody řízení jako reakci na několik významných faktorů ovlivňujících její budoucnost. Teoretická část práce vymezuje základní pojmy, porovnává jednotlivé metody projektového řízení a řeší problematiku organizační změny. Na toto téma navazuje část praktická, kde je čtenář v první řadě seznámen s vybraným podnikem a jeho statem quo. Následuje analýza externích faktorů, na niž navazuje detailní popis formátu a všech součástí agilní struktury organizace. Empirický výzkum je proveden formou přímého pozorování a metodou rozhovoru. Na základě tohoto způsobu šetření je možné představit konkrétní návrhy na zlepšení, a to zejména díky věcným argumentům zaměstnanců, přímo dotčených touto organizační transformací.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Agilní metody, Scrum, organizační transformace, projektové řízení, organizační struktura		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Miloš Šetka		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Solution Organization: Implementation of agile methods at Viessmann Werke GmbH & Co. KG		
<b>SUPERVISOR</b>	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ – Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>	58		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	7		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	0		
<b>SUMMARY</b>	<p>The aim of this bachelor thesis is to evaluate the intention of Viessmann Werke GmbH &amp; Co. KG to introduce agile methods in response to several important factors affecting its future. The theoretical part of the thesis defines the basic concepts, compares the various project management methods and addresses the issue of organizational change. This topic is followed by a practical part, where the reader is first acquainted with the selected company and its status quo. The following is an analysis of external factors, followed by a detailed description of the format and all components of the agile structure of the organization. Empirical research is conducted in the form of direct observation and the method of interview. Based on this method of investigation, it is possible to present concrete proposals for improvement, especially thanks to the factual arguments of employees directly affected by this organizational transformation.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Agile, Scrum, organizational transformation, project management, organizational structure		