

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Řízení komunikace v organizaci při její agilní transformaci**

**Bc. Šárka Andělová**

© 2021 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Šárka Andělová

Projektové řízení

Název práce

**Řízení komunikace v organizaci při její agilní transformaci**

Název anglicky

**The Communication Management in the Organization during its Agile Transformation**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je popis a rozbor komunikace a jejího řízení při agilní transformaci ve vybrané projektově orientované organizaci, a to se záměrem vlastního návrhu zlepšení stavu.

### Metodika

Diplomová práce vznikne v úzké spolupráci s vybraným partnerem z praxe. Po sebrání a ověření základních dat a poznatků (interní metodiky, aj.), bude provedeno dotazníkové šetření s cílem identifikovat slabá místa v komunikaci při probíhající agilní transformaci organizace. Na základě identifikovaných slabých míst a nedostatků budou provedeny v druhé fázi vlastní práce řízené rozhovory s vybranými respondenty. Dle vlastních zjištění budou navržena konkrétní doporučení pro každodenní praxi organizace, a to v kontextu plánování a řízení komunikace o změnách v organizaci (sdílení a předávání informací, motivace pracovníků aj.). Vlastní doporučení, tj. konkrétní návrhy nových metod a postupů pro zajištění komunikace, budou průběžně konzultována a diskutována v praxi firmy. Rešeršní část práce vznikne po sepsání části praktické.

Harmonogram:

Říjen 2020 – popis a rozbor projektového prostředí a agilní transformace;

Listopad 2020 – dotazníkové šetření a identifikace slabých míst;

Leden 2021 – řízené rozhovory a sepsání vlastních návrhů;

Únor 2021 – diskuze vlastních návrhů a sepsání rešeršní části práce.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 70 stran

**Klíčová slova**

Agilní řízení, projektové řízení, řízení komunikace, projektová kancelář, Scrum Master, projektový manažer.

---

**Doporučené zdroje informací**

AXELOS GLOBAL BEST PRACTICE. *PRINCE2 Agile*®. Norwich: Axelos, 2015. ISBN 978-0-11-331467-6.

AXELOS LIMITED. *Managing successful projects with PRINCE2*®. Norwich: TSO, 2017. ISBN 978-0-11-331533-8.

KADLEC, V. *Agilní programování : metodiky efektivního vývoje softwaru*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0342-0.

KERZNER, H. *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. ISBN 978-1-118-02227-6.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management : systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠOCHOVÁ, Z. – KUNCE, E. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

ŠOCHOVÁ, Z. *The great ScrumMaster : #ScrumMasterWay*. Boston: Addison-Wesley, 2017. ISBN 978-0-13-465711-0.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra systémového inženýrství

---

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2021

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení komunikace v organizaci při její agilní transformaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2021 \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D za odborné vedení a cenné rady během psaní diplomové práce, děkuji i za věnovaný čas konzultacím. Dále bych chtěla poděkovat vybranému partnerovi z praxe, který byl ochotný spolupracovat po celou dobu psaní práce. V neposlední řadě děkuji rodině za její podporu během celého studia.

# Řízení komunikace v organizaci při její agilní transformaci

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá agilní transformací podniku a způsobu komunikace a informování zaměstnanců během zaváděných změn. Teoretická část se zabývá třemi tématy, které dávají základ pro praktickou část. V teoretické části jsou tak vysvětleny pojmy týkající se komunikace, agilního řízení a změnového řízení. V první části teoretické práce je popsán agilní styl řízení a je vysvětlen rozdíl od klasického řízení. Dále je popsán proces komunikace, druhy komunikace a proces komunikace v organizacích. Poslední částí, je změnové řízení, kde jsou popsány základy Change Managementu jako proces, druhy a jeho fáze.

Praktická část obsahuje představení vybraného podniku, popsání agilní transformace a výzkumné šetření ve společnosti za účelem identifikace nedostatků v komunikaci. Vlastní šetření probíhalo ve dvou částech, první bylo dotazníkové šetření na které se navázalo řízenými rozhovory. Na konci každé části byly sepsány identifikované nedostatky, na základě kterých byly navrženy možná řešení pro lepší komunikaci v podniku a byla vytvořena komunikační matice. Výsledky práce a vlastní návrhy zlepšení byly představeny v organizaci s možnou aplikací v praxi.

**Klíčová slova:** Agile, agilní řízení, klasické řízení, projekt, waterfall, komunikace, proces komunikace, formy komunikace, změnové řízení, management, proces změn

# The Communication Management in the Organization during its Agile transformation

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the Agile transformation of the company and the way of communication and informing employees during the introduced changes. The theoretical part deals with three topics that provide the basis for the practical part. The theoretical part explains the concepts related to communication, Agile management and Change management. The first part of the theoretical work describes the Agile style of management and explains the difference from classical management. Furthermore, the communication process, types of communication and communication process in organizations are described. The last part is Change management, where the basics of Change Management are described as the process, types and its phases.

The practical part contains an introduction to the selected company, a description of Agile transformation and research in the company in order to identify shortcomings in communication. The survey itself took place in two parts, the first was a questionnaire survey, which was followed by controlled interviews. At the end of each section, identified shortcomings were written, based on which possible solutions for better communication in the company were proposed and a communication matrix was created. The results of the work and own suggestions for improvement were presented in an organization with a possible application in practice.

**Keywords:** Agile, Agile Management, classical management, project, waterfall, communication, communication process, forms of communication, change management, management change process



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Literární rešerše.....</b>	<b>15</b>
3.1 Agilní styl řízení.....	15
3.1.1 Manifest agilního vývoje software.....	16
3.1.2 Od klasického způsobu řízení projektů k agilnímu řízení.....	17
3.1.3 Agilní principy.....	19
3.1.4 Scrum- metoda agilního projektového řízení.....	19
3.2 Komunikace v organizacích.....	20
3.2.1 Proces komunikace .....	21
3.2.2 Druhy komunikace.....	23
3.2.3 Komunikační kanály .....	25
3.2.4 Motivace ke komunikaci.....	26
3.2.5 Komunikace v rámci organizace.....	27
3.3 Change Management.....	29
3.3.1 Druhy změnového řízení.....	31
3.3.2 Proces řízení změn .....	31
3.3.3 Fáze úspěšného změnového řízení.....	33
<b>4 Praktická část: případová studie .....</b>	<b>35</b>
4.1 Představení vybraného podniku z praxe.....	35
4.2 Organizační struktura společnosti a projektová kancelář.....	37
4.3 Agilní transformace společnosti Eurowag .....	39
4.3.1 Agilní metodika řízení projektů.....	41
4.3.2 Role v agilní transformaci.....	44
4.3.3 Rozdíl v agilním řízení a řízení stylu waterfall v organizaci .....	46
4.3.4 Nástroje pro komunikaci v průběhu agilní transformace.....	47
<b>5 Praktická část: vlastní šetření ve společnosti.....</b>	<b>49</b>
5.1 Dotazníkové šetření.....	49
5.1.1 Struktura a odpovědi dotazníku .....	50
5.1.2 Statistické zpracování výsledků.....	57
5.1.3 Identifikace slabých míst pro další šetření ve společnosti .....	58
5.2 Řízené rozhovory s vybranými respondenty .....	59
5.2.1 Výsledky řízených rozhovorů.....	60

5.2.2	Shrnutí výsledků rozhovorů .....	67
5.3	Diskuze výsledků a návrh možných řešení.....	69
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>78</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1	Vodopád vs. Agile .....	18
Obrázek 2	Komunikační proces .....	22
Obrázek 3	Komunikační proces s prvky komunikace.....	23
Obrázek 4	Proces změny .....	32
Obrázek 5	Čtyři fáze změny podle Lustiga.....	34
Obrázek 6	Organizační struktura (původní).....	37
Obrázek 7	Nová organizační struktura.....	38
Obrázek 8	Časová osa transformace .....	40
Obrázek 9	Agilní organizace.....	43

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1	Agile vs. Waterfall .....	18
Tabulka 2	Role v organizaci.....	44
Tabulka 3	Korelační matice .....	57
Tabulka 4	Matice odpovědí.....	68
Tabulka 5	Návrhy zlepšení.....	71
Tabulka 6	Komunikační matice .....	72

## **Seznam grafů**

Graf 1	První otázka dotazníku.....	50
Graf 2	Druhá otázka dotazníku .....	51
Graf 3	Třetí otázka dotazníku.....	52
Graf 4	Čtvrtá otázka dotazníku .....	53
Graf 5	Pátá otázka dotazníku .....	54
Graf 6	Šestá otázka dotazníku.....	55

Graf 7 Sedmá otázka dotazníku .....56

# 1 Úvod

Komunikace, změna a Agile. Tři různá slova pod kterými si každý představí něco jiného. Pod pojmem komunikace si můžeme představit rozhovor mezi lidmi, telefonát nebo třeba i silnici. Jisté je, že každý z nás denně s někým komunikuje nebo se po komunikaci pohybuje. V tomto případě nás samozřejmě bude zajímat první možnost a to komunikace ve společnosti. Neboť to jak jednáme s kamarády, kolegy, rodinou nebo to jak jsme schopni předávat jakékoli informace je velmi důležitou součástí každodenního fungování a je i naší potřebou sdílet s někým své myšlenky a názory. O to důležitější je umění komunikování a předávání informací v organizacích, neboť pokud zaměstnanci nemají přehled o dění může to mít negativní dopady.

Druhým pojmem je změna. Změna pro každého má také jiný význam. Změna je život. Každý den je jiný, každý den přináší změnu i třeba pouze v tom jak se cítíme, co budeme dělat, jak jsme zrovna změnili svůj návyk. Někdo změnu může považovat pouze za nějaké životní rozhodnutí jako například přestěhování se, výpověď v současné práci. Pro někoho změna už je jen to, že se rozhodne pro ranní kávu chodit do jiné kavárny. Změnou může jedinec projít i pouze uvnitř sebe. Ať je to jakýkoli případ změna nás utváří a posouvá nás dál, nutí nás pokořovat nové limity a překonávat sami sebe, mnohdy to znamená vystoupit z komfortní zóny. Změny se dějí neustále, zvlášť v dnešním moderním a dynamickém prostředí. Jak se s tím vypořádáme je jen na nás.

Agile, moderní pojem o kterém je čím dál častěji slyšet ve spojení s řízením organizací a projektů. Agilní styl řízení představuje nový způsob řízení. V dynamické a rychle se měnící společnosti musí být vedení firem připraveno na rychlé reakce a změny. Agile představuje změnu způsobu řízení i změnu způsobu nastavení naší mysli a změnu pracovních návyků. K tomu, aby taková změna byla dobře provedena a ve firmách kladně přijata, je potřeba správné komunikace. Bez komunikování a informování zaměstnanců nelze provádět žádné změny. Na základě zkušenosti z pracovního prostředí ve kterém se autorka práce nachází vzniká diplomová práce „Řízení komunikace v organizaci během její agilní transformace, která se zabývá všemi třemi oblastmi. Téma diplomové práce bylo vybráno i z důvodu potřeby ve vybrané organizaci, kde dochází k velkým změnám.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce s názvem Řízení komunikace v organizaci při její agilní transformaci je popis a rozbor aktuálního vývoje agilní transformace a způsobu komunikování a informování zaměstnanců o změnách a to ve vybraném podniku z praxe. Hlavním záměrem je vlastní návrh aplikace metod komunikace skrz organizaci během transformace.

Součástí diplomové práce bude literární rešerše, jejímž cílem bude poskytnutí znalostí v oblastech, jež budou dále analyzovány a popisovány v praktické části diplomové práce. V literární rešerši bude hlavně popsáno agilní řízení, co Agile je a jaké jsou jeho principy, rozdíl mezi waterfall stylem řízení a také budou popsány formy a styly komunikace, poslední oblastí z teorie bude změnové řízení kde bude vysvětlen jeho proces a fáze.

Cílem rozboru agilní transformace ve vybraném podniku se zaměřením na proces komunikace je poté vytvoření komplexního obrazu o způsobu komunikování ve společnosti. Identifikace slabých míst a nedostatků a následný návrh jiných způsobů komunikování s cílem aplikace návrhů v praxi a s jejich praktickým využitím.

### 2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze tří primárních částí. První částí je literární rešerše, jejímž úkolem je vytvoření ucelené představy o problematice, která je obsažena v druhé části diplomové práce. Druhá část diplomové práce se skládá z analýzy a popisu agilní transformace ve vybrané organizaci z praxe. Ve třetí části diplomové práce bude na základě znalostí získaných z prvních dvou částí diplomové práce provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti, kterých se agilní transformace nejvíce dotýká. Na základě tohoto šetření budou identifikována slabá místa komunikace a informovanosti a bude navrženo několik možných zlepšení v podobě možných řešení.

První část diplomové práce je zaměřena na vypracování souhrnné literární rešerše, která bude popisovat agilní řízení a to jak se liší od klasické metody řízení waterfall. Část

literární rešerše bude věnována komunikaci, jejím druhům a stylům a komunikaci v podniku a v poslední části bude popsán průběh změnového řízení.

V praktické části diplomové práce bude nejprve představena společnost Eurowag, její historie, hlavní činnost a současná podoba projektové kanceláře. Bude popsána probíhající agilní transformace, její hlavní důvody, cíle a současný stav, ve kterém se firma nachází. Tato část se bude hlavně skládat z prostudování interní metodiky agilního řízení projektů ve společnosti. Dále budou představeny hlavní komunikační nástroje a kanály, které společnost využívá v každodenní komunikaci se zaměstnanci. V druhé části bude provedeno dotazníkové šetření, které bude za účelem identifikace slabých míst v komunikaci mezi zaměstnanci společnosti. Dotazník se bude zabývat především informovaností zaměstnanců, kterých se agilní transformace nejvíce týká, především projektových manažerů, Scrum Masterů a managementu společnosti. Účelem dotazníku je zjistit zda zaměstnanci jsou dostatečně informovaní o změnách, které ve firmě probíhají a zda vědí v případě nějakých nejasností, kam nebo na koho se mohou obrátit. Dotazník bude tvořen ze šesti otázek, kde respondenti mají na výběr z několika možností odpovědí a pak ze dvou otevřených otázek, kde je účelem zjistit názor na transformaci. Na základě výsledků dotazníku bude identifikováno několik slabých míst, které budou předmětem podrobnějších rozhovorů se zaměstnanci, vybraných z dotazníkového šetření. Poslední část je zaměřena na návrh nových řešení a postupů pro každodenní komunikaci ve společnosti.

Průběh dotazníkového šetření a návrhy konkrétních doporučení budou vždy konzultována ve vybrané společnosti za účelem dosažení, co nejlepšího zlepšení komunikace a informovanosti zaměstnanců společnosti Eurowag. Výsledky praktické části diplomové práce budou představeny ve společnosti a aplikovány v praxi.

### 3 Literární rešerše

Teoretická část diplomové práce se zabývá agilním stylem řízení a srovnáním tradičního způsobů řízení s agilním řízením. Dále jsou vymezeny základní pojmy z oblasti komunikace a komunikování v organizaci. Poslední kapitola rešeršní části je věnována oblasti z Change Managementu. Teoretická východiska dávají základ pro porozumění praktické části diplomové práce.

#### 3.1 Agilní styl řízení

Agile v angličtině, agilní styl řízení v českém překladu je souhrnný pojem pro metodiky (a praxi), které se v posledních dvou desetiletích objevily za účelem zvýšení relevance, kvality, flexibility a obchodní hodnoty softwarových řešení. Tyto přístupy k adaptivní správě jsou konkrétně určeny k řešení problémů, které historicky trápily vývoj softwaru a poskytování služeb v IT průmyslu- včetně překročení rozpočtu, zmeškaných termínů, nekvalitních výstupů a nespokojených uživatelů (Cooke, 2012).

Agile se celosvětově používá pro označení souboru metod a postupů, jež se prvně objevily v technologickém odvětví, především v IT. Vylepšení plánování projektů vedlo organizace k opuštění od tradičních způsobů plánování typu začátek- konec k těm, které se odvíjí v několika iteracích během celého vývojového cyklu projektu (Serrador, Pinto, 2015).

Vlastní slovo “agilní“ pochází z anglického slova “Agile“ a v překladu se dá vyložit jako čilý, aktivní, horlivý nebo dynamický. Agile je především o spolupráci a komunikaci a připravenosti na změnu. Definuje hranice a vytyčuje hřiště, v jejichž rámci týmy stanovují svá vlastní pravidla, tak aby se jim dobře pracovalo a zároveň byly, co nejvíce produktivní, efektivní a produkt, který mají dodat byl, co nejkvalitnější v co nejkratším čase. Tým, který pracuje tímto způsobem je zaměřený na business value, hodnotu pro zákazníka. Zákazník by měl být maximálně spokojený a měl by za vynaložené prostředky dostat, to co opravdu potřebuje a může používat (Šochová & Kunc, 2019).

Východiskem agilních metod je přesvědčení, že není možné sjednat a definovat všechny konkrétní požadavky na začátku projektu. Podle agilních metodik, na začátku definují jen hrubé požadavky, které se potom na základě každodenních jednání s uživateli zpřesňují

a dokonce i mění. To zdůrazňuje spoluúčast uživatelů na definování požadavků a přenesení odpovědnosti za projekt na uživatele (Šochová & Kunce, 2019).

Základem agilních metod je Manifest agilního programování, který bude popsán v následující podkapitole.

### 3.1.1 Manifest agilního vývoje software

V únoru 2001 v americkém státě Utah proběhlo setkání odborníků z oblasti vývoje software a softwarového inženýrství, kteří na schůzce sestavili a podepsali Manifest agilního programování (Manifesto for Agile Software Development). A současně byla založena Aliance pro agilní vývoj (Agile Alliance).

V tomto manifestu je popsáno 12 principů, na kterých jsou založeny agilní metody řízení projektů (Manifest Agilního vývoje software, 2001).

1. Naši nejvyšší prioritou je vyhovět zákazníkovi časným a průběžným dodávkám hodnotného softwaru;
2. Víťame změny v požadavcích, a to i v pozdějších fázích vývoje. Agilní procesy podporují změny vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti zákazníka;
3. Dodáváme fungující software v intervalech týdnů až měsíců, s preferencí kratší periody;
4. Lidé z byznysu a vývoje musí spolupracovat denně po celou dobu projektu;
5. Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci;
6. Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem sdělování informací vývojovému týmu z vnějšku i uvnitř něj je osobní konverzace;
7. Hlavním měřítkem pokroku je fungující software;
8. Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj. Sponzoři, vývojáři i uživatelé by měli být schopni udržet stálé tempo trvale;
9. Agilitu zvyšuje neustálá pozornost věnovaná technické výjimečnosti a dobrému designu;
10. Jednoduchost - umění maximalizovat množství nevykonané práce - je klíčová;



11. Nejlepší architektury, požadavky a návrhy vzejdou ze samo-organizujících se týmů;
12. Tým se pravidelně zamýšlí nad tím, jak se stát efektivnějším, a následně koriguje a přizpůsobuje své chování a zvyklosti (Manifest Agilního vývoje software, 2001).

### 3.1.2 Od klasického způsobu řízení projektů k agilnímu řízení

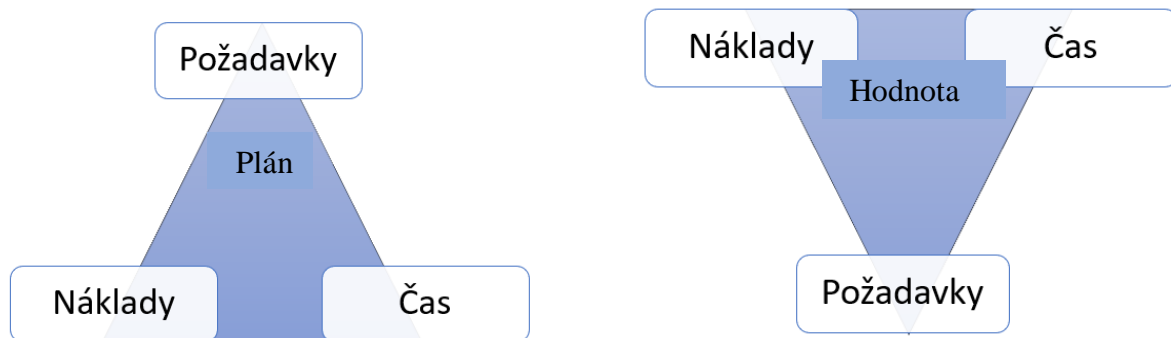
Klasický projekt, je zahájen tak, že sponzor nebo zákazník projektu definují cílový stav a požadovanou změnu. Projektový tým následně tyto požadavky rozpracuje, přiřadí k nim odhad trvání a odhady nákladů, a tím vzniká plán projektu. Všechno se odvíjí od specifikace požadavků.

Častá situace je, kdy dochází ke zpoždění projektu a navyšování nákladů. Z tohoto se dá usoudit, že pro vlastníka projektu je velmi důležité splnit všechny požadavky než dodržet rozpočet (bez ohledu na to, že v daném okamžiku může jít o lepší rozhodnutí ze všech). Tohle je přirozeným důvodem, toho, že na první místo je v projektu kladen rozsah (Doležal, 2016) .

Agilně řízený projekt je naopak zahajován jen s hrubou a mlhavou představou o nějakém konkrétním výsledném produktu (o stavu na konci obvykle ano), požadavky bývají často doplňovány a měněny. To je hlavní důvod proč nelze jednoduše na počátku projektu říci, na čem bude projektový tým pracovat. Z tohoto důvodu musí mít agilní projekt již od samého počátku stanoven rámec nákladů (pracnosti) a času. Cílem je, aby se v rámci projektu přinesla zákazníkovi, co nejvyšší přidaná hodnota- za cenu, že v některých případech bude potřebné hotovou práci opustit kvůli změně požadavků (Doležal, 2016).

Rozdíl mezi konvenčním způsobem řízení a agilním způsobem řízení projektů zobrazuje následující schéma:

## Obrázek 1 Vodopád vs. Agile



Zdroj: Doležal, 2016, vlastní zpracování

Projekt který je řízen metodou waterfall má v rámci životního cyklu projektu definováno několik fází projektu za sebou, kdy vždy následující fáze může začít po ukončení předchozí fáze. V agilně řízených projektech se oproti tomu využívají dva základní principy, jedná se o inkrementální dodávky a iterativní postup (Doležal, 2016).

Pro lepší přehlednost rozdílů mezi Agilem a Waterfallem, byla přepracována následující tabulka:

**Tabulka 1 Agile vs. Waterfall**

	<b>AGILE</b>	<b>WATERFALL</b>
<b>ŘÍZENÍ</b>	Na základě spolupráce a vedení	Jasně příkazy a kontrolování
<b>ZÁKLADNÍ PRVKY</b>	Malé týmy, práce v krátkých časových intervalech, rychlé reakce na změny, zapojení zákazníka a jeho zpětná vazba	Velmi pečlivé plánování, které je rozsáhlé, předvídatelný systém
<b>KOMUNIKACE</b>	Neformální, uvolněná až přátelská atmosféra	Velmi formální
<b>VÝVOJ</b>	Delivery model	Životní cyklus projektu
<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA</b>	Organická- malé týmy	Hierarchická
<b>KONTROLA KVALITY</b>	Zpětná vazba od zákazníka- na pravidelné bázi, časté změny požadavků	Na základě plánovaných dodávek

Zdroj: Serrador, Pinto, 2015; Vlastní zpracování

### 3.1.3 Agilní principy

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole existují dva hlavní principy agilního řízení a to inkrementální dodávky a iterativní postup.

Agilní řízení je často spojováno s použitím nějaké zavedené metody, ovšem použití metod samo o sobě nevyovídá o tom, zda projekt je řízen agilně. Naopak, ne vždy musí být adaptována specifická metodika, abychom mohli prohlásit, že se projekt řídí agilním způsobem (Doležal, 2016).

Rozhodující je, zda jsou uplatňovány dva zmíněné principy.

Inkrementální dodávka, znamená, že produkty projektu jsou dodávány postupně formou dílčích přírůstků. Projektový tým své úsilí zaměřuje jen na malou část celkového rozsahu projektu s tím, aby se minimalizovalo množství rozdělané práce a naopak aby bylo možné sledovat postupné narůstání dokončených částí produktu. Každý inkrement musí představovat samostatnou funkční jednotku, která má přidanou hodnotu pro zákazníka (Doležal, 2016).

Iterativní postup představuje práce na projektu, které jsou rozfázovány do etap, které mají stejnou délku. Preferována je co nejkratší perioda, typicky malé jednotky týdnů (Doležal, 2016).

Mezi další principy, které logicky navazují na tyto dva můžeme zařadit multifunkční týmy, zapojení zákazníka a byznysu a pravidelné revize požadavků (scope).

### 3.1.4 Scrum- metoda agilního projektového řízení

V této kapitole bude stručně představena nejznámější metoda agilního projektového řízení.

Scrum patří k jedné z nejpoužívanějších metod v rámci Agilu. Název se odvíjí od metafory ke hře rugby, „Scrumage“ se může přeložit jako „mlýn“, který si lze představit jako shromáždění celého týmu ve hře, kdy hlavním úkolem hráčů je společné snažení udržet ve mlýně míč. Scrum je rámec, jak lze jinak přistupovat k projektům a samotné dodávce produktů jinak, prostřednictvím adaptivních a sebe se řídících systémů (Agile Practice Guide, 2017; Sutherland, 2015).

Ve Scrumu je několik základních prvků jako jsou role, postupy a porady, a artefakty (nástroje). Některé z těchto prvků budou dále rozebrány.

Ve Scrumu se využívají iterace, které se nazývají „Sprinty“ s přesně danou dobou trvání (obvykle dva týdny). Na konci takového sprintu by měl být hotov produkt, který se dá uvést do provozu, přeje-li si to zákazník. Během sprintu dochází k pravidelným operativním schůzkám týmu, kde se vyhodnocuje postup a přijímají se potřebná rozhodnutí (Doležal, 2016).

Důležitou součástí ve Scrumu je rozeznávání rolí. Tato metodika rozeznává tři základní role: vlastník produktu (Product Owner), projektový (vývojový) tým a Scrum Mastera.

### **3.2 Komunikace v organizacích**

Komunikace jako pojem může mít velmi významů, jako například silnice, železniční dráha, telekomunikace nebo rozhovor dvou a více lidí. V pojetí diplomové práce nás komunikace zajímá především ve smyslu předávání zpráv a z toho plynoucí výměny informací (Hron & Traxler, 2018).

V jedné zprávě je obsaženo několik informací (může být i pouze jedna). Informaci můžeme také chápat jako vztah mezi symboly zprávy nebo mezi symboly a okolním světem (Hron & Traxler, 2018).

Samotný vznik slova komunikace je původně z latinského slova „commucare“, což znamená sdílet. Velkou životní a důležitou součástí každého jedince je právě předávání informací. Komunikace probíhá vědomě, či nevědomě mezi lidmi, zvířaty. V dnešní podobě společnosti si nedovedeme představit, že by člověk dokázal existovat bez toho, že by s nikým nekomunikoval a nepředával informace, sdělení. Takové dorozumívání mezi lidmi probíhá pomocí slov, ale současně i neverbálního projevu, což je pomocí gest, mimiky a vlastní řeči těla. Díky tomuto všemu probíhá komunikace prakticky neustále, což si člověk nemusí ani uvědomovat (Němec P. a Littová J., 1999).

Komunikace je proces, kdy se přenáší informace od jedné osoby nebo skupiny k druhé osobě nebo skupině. Za efektivní komunikaci se považuje odeslání zprávy takovým způsobem, kdy přijatá zpráva je svým významem velmi blízká původně zamýšlené zprávě. Efektivní komunikace je skutečné jádro každého manažerského výkonu (Vnoučková a Zuzák, 2015).

A proto je komunikace jednou z nejdůležitějších částí každé organizace a manažerské funkce vedení lidí. Každodenní aktivity v organizaci jsou založeny na komunikaci, nad kterou vedení a manažeři stráví nejvíce pracovního času. Komunikace může ovlivnit jednotlivce i skupiny a měnit jejich chování a umožňuje manažerům efektivně rozhodovat o dosažení stanovených cílů. Komunikace pro organizace má velmi důležitou roli, neboť je potřeba získávat ve správnou chvíli důležité informace. Komunikace je prostředkem, pomocí kterého se zaměstnanci ve společnosti spojují k dosažení společného cíle (Vnoučková a Zuzák, 2015).

K tomu, aby se v organizaci uskutečnila jakákoli komunikace (formální i neformální) je zapotřebí tří podmínek:

- Do procesu je potřeba zapojit alespoň dva lidi- odesílatele a příjemce
- Musí být nějaká informace, která je předmětem komunikace
- Musí dojít k přenosu informace (Vnoučková a Zuzák, 2015).

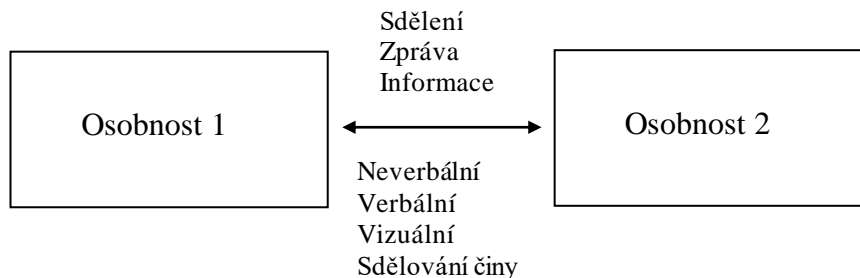
Ke zvládnutí správné interní komunikace ve společnosti nebo i k externí komunikaci například se zákazníkem se používají nejrůznější prostředky, které souvisejí s firemní kulturou (Rymešová a spol. 2016).

### 3.2.1 **Proces komunikace**

Komunikační proces má za cíl přenesení informace od odesílatele na místo určení a správné pochopení příjemce informace (Bělohlávek, 2006).

Komunikace je proces, který probíhá minimálně mezi dvěma osobami. Pokud bychom uvažovali na vyšším stupni agregace můžeme komunikační proces zobrazit jednoduchým schématem:

### Obrázek 2 Komunikační proces



Zdroj: (Hron & Traxler, 2018), přepracováno autorkou

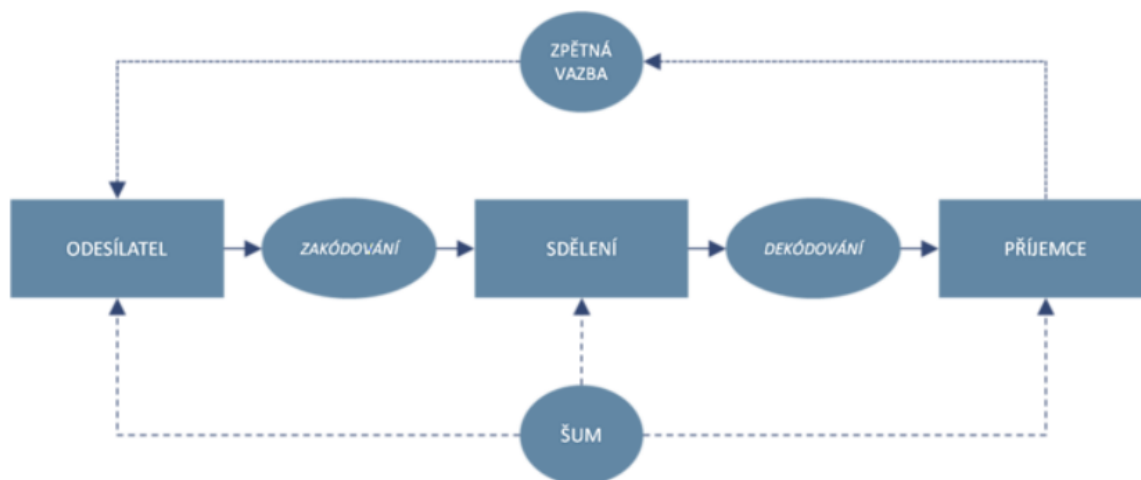
K tomu aby proces komunikace byl kompletní je ještě potřeba zpětná vazba příjemce, směrem k odesílateli, o tom že sdělení bylo přijato. Zároveň do každé komunikace vstupují bariéry, které se nazývají komunikační šumy (Mikuláščík, 2010). Komunikační šum může představovat různé podněty z vnějšku komunikace, například hluk, chyba telefonního spojení, výpadek obrazu a jiné, tak i vnitřní šum, což mohou být pocity účastníků komunikace (myšlenky, které odvádějí pozornost, bolest hlavy, nemoc) (Mikuláščík, 2010).

Do komunikačního procesu kromě šumu vstupují další prvky:

- Komunikátor (odesílatel), ten který má informaci nebo zprávu a chce ji přenést,
- Zakódování, zpráva která se má přenést, je vyjádřena pomocí symbolů nebo slov,
- Médium, zpráva se přenáší přes médium nebo-li kanál, který spojuje odesílatele s příjemcem; zpráva může být písemná nebo i ústní, přenáší se listem, telefonem, telegramem, počítačem nebo televizí;
- Příjemce, zprávu přijme a vyloží si do formy, která je pro něj přijatelná
- Zpětná vazba, obsah zprávy většinou vyžaduje odpověď příjemce, proto proces komunikace pokračuje, když se nové sdělení odesílá původnímu odesílateli (Štrach, 2008).

Proces komunikace, který obsahuje všechny tyto prvky má pak takovou podobu:

**Obrázek 3 Komunikační proces s prvky komunikace**



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/zakladni-model-socialni-komunikace>

### 3.2.2 Druhy komunikace

Jednotlivé druhy a způsoby komunikace lze rozdělit podle různých kritérií, ovšem jednotlivé způsoby komunikace jsou nejčastěji využívány kombinovaně a zřídka kdy dochází k jejich oddělování. Komunikaci dále dělíme podle zvolených komunikačních prostředků (Mikuláščík, 2010).

Mezi druhy komunikace patří: verbální a neverbální komunikace, která má několik složek jako například: proxemika, haptika, mimika, kinetika a další. Vybrané druhy komunikace budou popsány v následujících odstavcích.

#### **Verbální komunikace**

Takový způsob komunikace znamená přenos sdělení pomocí mluveného nebo psaného slova. Důležité je, že mluvené slovo je vždy doprovázeno neverbální komunikací. U mluveného slova se připojuje tón řeči a nálada. Někdy stejná věta pronesená vážně může mít zcela jiný význam, než když se to samé vyjádření pronese v legraci (Hron & Traxler, 2018).

Do mluveného slova nebo ústní komunikace řadíme osobní rozhovor, skupinovou diskuzi, poradu, telefonický rozhovor nebo další situace kdy komunikátor používá mluvené slovo. Verbální komunikace má formální i neformální charakter. Ústní komunikace, tak převládá a je nejvýznamnějším druhem. Velkou její výhodou je, že umožňuje okamžitou zpětnou vazbu v různých podobách, jako otázky nebo vyjádření souhlasu, nesouhlasu pomocí slov a gest. Mezi nedostatky ústní komunikace řadíme, to že občas může být nepřesná, což znamená, že kdo sděluje informaci zvolí nesprávná slova, kterými vyjadřuje své myšlenky nebo vynechá podrobnosti, které vysvětlují danou informaci. V organizacích ale i v běžném komunikování mezi ústní komunikací řadíme tyto případy: projev, porada, pohovor za jakýmkoli účelem, může být například přijímací pohovor (Veber, 2009; Fiedler a Horáková, 2005).

Do verbální komunikace spadá i písemná komunikace, která řeší problémy vznikající při ústní komunikaci. Výhodou takové komunikace je její doložitelnost. Může se uchovat její záznam a bývá přesná. Výhodou pro odesílatele je čas na přípravu a přenos, výhoda pro příjemce je v tom, že má čas na její důkladné přečtení a čas na přípravu odpovědi. Na druhou stranu její nevýhodou je administrativní náročnost a pomalost, mohou vznikat formulační nedorozumění, která se projeví při zpětné vazbě. Písemný záznam se dá i považovat za důkazní materiál skutečnosti. Poskytuje tak neomezený počet exemplářů. Někdy taková komunikace bývá upřednostňována. Mezi písemnou komunikací řadíme různé zápisy z porad, výkazy, zprávy, nástěnky (Veber, 2009; Fiedler a Horáková, 2005).

Forma komunikace, která se vyvinula právě z písemné komunikace je elektronická komunikace. Elektronická komunikace se stala fenoménem. V podstatě se jedná o písemnou komunikaci v reálném čase. Mezi způsoby takové komunikace patří: e-mail, datové schránky, telekonference, webové stránky a sociální sítě (Hron & Traxler, 2018).

### **Neverbální komunikace**

Druh komunikace, který je starší než výše zmiňovaná verbální komunikace, je neverbální komunikace, pomocí které se lidé dorozumívají bez potřeby slov. Neverbální komunikace nebo-li komunikace beze slov může být nazývána nonverbální nebo jako mimoslovní (De Vito, 2008).



Neverbálně komunikujeme například pokud se mračíme, usmíváme se nebo gestikulujeme. Schopnost efektivní neverbální komunikace přináší dvě významné výhody. První výhodou je čím máme lepší schopnost vysílat a přijímat neverbální signály, tím můžeme zvýšit svou popularitu a psychosociální pohodu. Druhou výhodou je, že tato schopnost přináší větší úspěch v ovlivňování druhých (DeVito, 2008).

Funkce neverbální komunikace je ve spojení s verbální komunikací. Pokud komunikujeme v tváři tvář spojujeme tyto dvě složky. Neverbální komunikace, tak často zdůrazňuje nějaké sdělení verbální komunikace. Například zvýšíme hlas, změníme tón hlasu. Dále neverbální komunikace, tu verbální doplňuje, například když vyprávíme něco směšného usmíváme se u toho (DeVito, 2008).

K neverbální komunikaci používáme mnoho kanálů jako je tělo, obličej a oči, prostor kolem nás, předměty, dotyky ale také mimojazykové projevy a čas (DeVito, 2008).

Neverbální komunikace také obsahuje několik složek, mezi které patří:

- Haptika, dotyk mezi lidmi (podání ruky)
- Kinezika, synchronizace pohybů těla při komunikaci
- Mimika, projevy v oblasti obličeje (vyjádření emocí)
- Proxemika, držení vzdáleností mezi komunikujícími osobami (každý člověk má jiný osobní prostor)
- Posturika, držení těla (Mikuláščík, 2010).

### 3.2.3 Komunikační kanály

Pokud bychom uvažovali komunikaci ve společnostech, dělíme komunikační kanály do dvou hledisek, buď vnější a vnitřní komunikační kanály, nebo formální a neformální komunikační kanály. Komunikaci na formální a neformální můžeme dělit i v klasické mezilidské komunikaci.

Pokud bychom komunikaci dělili na základě komunikování v organizacích, tak formální (oficiální) komunikace by představovala komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným

(řídící pokyny, doporučení, kontrola). Neformální komunikace (neoficiální) představuje pak komunikaci mezi kolegy (Hron & Traxler, 2018).

Do oficiálních (formálních) kanálů v organizacích řadíme porady, rozhovory, telefonáty nebo elektronické prostředky, kterými jsou e-mail, intranet nebo webové stránky pokud společnost má. Do takových kanálů můžeme zařadit i teambuildingy, večírky a různá školení. Do neformálních kanálů, které někdy jsou mnohem efektivnější ale také nebezpečnější spadají různé drby a fámy, někdy pomluvy mezi zaměstnanci (Vymětal, 2008).

### 3.2.4 **Motivace ke komunikaci**

Aby člověk komunikoval potřebuje mít k tomu různé důvody. Základním z nich je obyčejná potřeba být v kontaktu s někým blízkým, ovšem důvody, které sem mohou patřit jsou i důvody zjištěné. Motivace je procesem psychologickým, kterým aktivujeme chování a dáváme mu tím účel a směr. Motivace je interní síla, která nás žene k uspokojení potřeb. Je to jakási vůle a potřeba něčeho dosáhnout (Doležal, 2012).

Motivování můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Do vnitřní motivace spadá podnět nebo čin, který si přivoláme sami bez zainteresování dalšího subjektu. Vnější motivace je pak čin, který způsobí jiný člověk nebo jiná akce, podnět. Může to tak být úmyslný čin ale i pouhá náhoda. Samotný přístup k motivaci je tak úplně individuální záležitost a závisí na mnoha ohledech (Bělohlávek, 2008).

V organizacích je pro manažery, motivace pracovníků záležitostí, která dost často rozhoduje o konečném úspěchu, nebo neúspěchu. Při motivaci jsou vždy přítomny emoce, které různě vnímáme jako pocit nadšení, touhy nebo znechucení. Práce s motivací tedy zahrnuje i práci s emocemi. Chceme-li správně motivovat, musíme se naučit pracovat s vlastními i cizími emocemi a naučit se je poznávat a ovlivňovat (Doležal, 2016).

V oblasti pracovní motivace je velmi důležitou kategorií frustrace a znechucení. Takové pocity se mohou dostavit, pokud svojí činností usilujeme o výsledky, které se nedostavují,

protože tomu něco brání. Většinou jsou to vnější hmatatelné překážky, jako jsou pracovní systémy, firemní struktury, strategie, pracovní prostředky a nástroje (Doležal, 2016).

Pojmy, které jsou v rámci oblasti motivace důležité patří:

- Hodnoty, to co je pro každého jedince důležité, co odpovídá potřebám
- Stimuly, vnější podnět, pobídka z okolí
- Přesvědčení, čemu člověk o sobě a o světě věří
- Očekávání, skutečnost, že v budoucnu něco nastane (Doležal, 2016).

Mnohem složitější v rámci pracovní motivace je motivace celé skupiny lidí, kde podstatnou část hrají vazby mezi pracovníky. V oblasti motivace se teorie shodují na třech základních oblastech řešení: dosažení cílů, budování a udržování vztahů a rozvoji jednotlivce (Doležal, 2016).

Motivaci může usnadnit znalost typologie rolí v pracovních týmech, i když jistě není možné zcela zařadit pracovníky do určité kategorie. RNDr. Jiří Plamínek definuje čtyři základní motivační typy podle toho jak se orientují na cíl nebo na způsob jeho dosažení:

- Podmaňovatelé
- Objevovatelé
- Sladovatelé
- Zpřesňovatelé (Doležal, 2016).

### 3.2.5 Komunikace v rámci organizace

Velmi důležitou rolí a nedílnou částí v organizaci je interní komunikace. Komunikace je jedním z hlavních zdrojů pro zaměstnance a tito lidé potřebují být včas informováni, aby mohli vykonávat správně a v čas svou práci. Bez správně nastavené komunikace je nemožné správně vykonávat změny ve společnosti a dosahovat strategických cílů. Pokud je probíhající komunikace správně nastavena, vede zaměstnance k lepší motivaci a pracovníci jsou zároveň srozuměni, jakou práci dělají nebo kterou budou vykonávat a za jakým účelem. Zároveň musí interní komunikace být v souladu s cíli organizace aby mohlo

docházet k jejich efektivnímu plnění. Dobře nastavený proces komunikace znamená, že zaměstnanci jsou včas informováni o změnách a plánech podniku. To vede k lepšímu vztahu vůči organizaci a vedení, zaměstnanci jsou více důvěřiví a ochotnější, motivovanější při výkonu práce (Janda, 2004).

Pokud jsou pracovníci demotivováni a dojde k jejich pracovnímu útlumu, znamená to, že vedení organizace zaměstnance neinformuje včas o změnách, které se týkají jejich samotných. Zaměstnanci se důležité informace dozvídají pozdě a leckdy z neověřených zdrojů (Janda, 2004).

Otevřená a přesvědčivá komunikace k zaměstnancům vede k odbourání pocitu strachu a obavu o otevřené komunikování s nadřízenými, což je velmi zásadní. Když ve společnosti panuje příjemná a dobrá atmosféra a je dobře nastavena korporátní identita, jsou zaměstnanci motivováni k rozvíjení a zlepšování svých výkonů a zároveň tak budou dosahovat lepších pracovních výsledků. Stěžejní osobou v tomto procesu je manažer, který pozitivním přístupem ke změnám a prezentačními schopnostmi dokáže svůj tým ovlivňovat, aby se ke všemu stavil jako k výzvě. Vedoucí pracovník musí tak v první řadě, mít zájem o své podřízené, o jejich pocity a postoje, zároveň tím buduje důvěru a ochotu komunikovat (Vymětal, 2008).

V dnešní době dochází k obrovskému technologickému pokroku, především v oblasti komunikace na dálku, neustále se vše zrychluje a zlepšuje. To znamená, že dochází i ke zrychlování komunikace, která se přesouvá z ústní formy, na formu elektronickou. Elektronická komunikace zrychlí pracovní proces, ale tím se vytváří na zaměstnance tlak, kdy musejí vše řešit rychleji než dříve. Je tak potřeba tomuto přizpůsobit náplň a formu komunikace, zásadní informace, které mohou být negativně přijímány, by se měly komunikovat osobně nebo zaměstnancům dát příležitost reagovat pomocí besed, diskuzí nebo videokonferencí (Dědina, 2007).

### 3.3 Change Management

Change Management nebo-li v českém překladu řízení změn, změnové řízení znamená určitý proces, který probíhá nejen ve firmách ale může probíhat i v průběhu života každého jedince. Změny znamenají, že manažeři nemají práci, tak jednoduchou. Musejí neustále plánovat a rozhodovat (Robbins a Coulter, 2004).

Vlastní termín změna, je obecným pojmem, pod kterým si každý představí něco jiného, různé události, životní situace ale i stavy a procesy. Změna je přirozená vlastnost všech přírodních dějů a procesů. Změna se dá definovat jako posun z jednoho stavu do stavu jiného. A dnešní společnosti se pohybují ve velmi dynamickém prostředí a jejich schopnost se adaptovat na tyto změny se stala základní podmínkou úspěchu. Změna pro podniky je velmi obtížná. Časté bývá, že chování těch, co o změny usilují vytváří odpor a přivádí celý proces do slepých uliček (Palán, 2002).

Dnešní realita je taková, že potřeba změn je velká. Proces změn je velmi složitý a obsahuje mnoho kroků. V dnešní době je tempo změn vysoké a rychlé, manažerům tak přináší mnoho problémů, ale zároveň nové a zajímavé příležitosti v rozvoji organizace a produktu (Robbins a Coulter, 2004).

Můžeme říci, že řízení změn je hlavně o schopnosti (umění) jak změny zavádět, aby byl využit nejlepším způsobem jejich inovační potenciál a zároveň byly eliminovány hrozby a nebo aby hrozby byly transformovány na příležitosti s využitím silných stránek (MBP Consulting).

Podle Palána je řízení organizační změny složitý proces, který je vnitřně strukturovaný a tento proces má za úkol organizaci transformovat na konkurenceschopný a ekonomický subjekt (Palán, 2002).

Souhrnně můžeme uvést, že změna je rozdíl cílového stavu, oproti výchozímu stavu. Cesta po které se do cíle dostaneme, je pak proces změny. Dnešní organizace se nejvíce musejí vypořádat především se změnami okolního prostředí. Velký důraz je na řízení v proměnlivém prostředí. Proces řízení změn se soustředí na změny, na jejich

implementaci a prosazování do fungování společnosti. Change Management navazuje na obecný management organizace, zakládá na sociální psychologii a organizačním chování. Velmi se dotýká kultury organizace, neboť většina změn souvisí se změnou myšlení a chování lidí (Lustig, 2020).

V organizacích můžeme rozlišovat dva základní typy změn: přírůstková a skoková. Přírůstková změna znamená menšího rozsahu je jako změna evoluční, což znamená, že ji provází postupný rozvoj. Oproti tomu skoková změna je radikální, zásadní a velkého rozsahu, charakterizuje přeměnu. Skoková změna vyžaduje transformaci a můžeme někdy hovořit o transformačním řízení. Rozvojové a strategické změny jsou velmi zásadní změny, které se dotýkají celé organizace. Jejich implementace, tak musí být řízena komplexně s využitím projektového řízení. Řízení tohoto procesu zahrnuje i řízení změny i schopnost předvídat a včas se umět přizpůsobit a rychle reagovat (Lustig, 2020).

Všechny změny v organizaci se hlavně týkají zaměstnanců, kteří mohou mít dva základní přístupy ke změně:

- Proaktivní: Předvídají změnu a její dopady, chovají se tak, aby je důsledky změny nemohly zaskočit a aktivně se zapojují do změn
- Reaktivní: Jednají, až když situace nastane, reagují na její důsledek, pasivní postoj k událostem (Lustig, 2020).

Změny také vytváří tlak na zaměstnance. Mezi základní reakce na takový tlak jsou:

- Pasivita, podvolení se tlaku
- Boj, vyvinutí silnějšího nátlaku
- Vyhnutí se, ustoupení
- Řízení, akceptování existence tlaku a aktivní účast (Lustig, 2020).

Hlavní iniciátory změn může být:

- Nová strategie organizace
- Provozní výzvy
- Digitalizace
- Transformační iniciativy (Lustig, 2020).

### 3.3.1 Druhy změnového řízení

Druhy změn jsou čtyři hlavní, členění v různých literaturách je stejné, občas se liší pouze slovní názvy.

Podle Palána mohou nastat v organizacích tyto čtyři změny:

- Drobné změny, menší změny, které souvisejí s denním chodem společnosti
- Rozvojové změny, rozvíjí silné stránky organizace
- Přechodové změny, změna celého organizačního systému
- Transformační změny, zásadní přeměna organizace (Palán, 2002).

Někdy se každá organizace musí vypořádat s nějakou změnou, ovšem může být problém rozeznat o jakou změnu se přesně jedná. Transformační změna, která je největší a nejsložitější nastává tehdy pokud společnost přechází z jednoho typu na zcela jiný. Pokud se společnost rozhodne jít lepší, novou cestou je to změna přechodová. Jestliže se jedná jen o vylepšení existujícího stavu, je to změna rozvojová. Drobná změna znamená menší úpravu nebo údržbu současného stavu (Palán, 2002).

Více se zaměříme na transformační změnu, která představuje přerod, přeměnu z určitého typu existence na jiný. Společnost se tak stane něčím jiným, změna je radikálnější a zásadnější než rozvoj. V průběhu transformační změny se úplně zapomíná na minulost a firma, tak mívá do neznáma. Někdy může taková změna být popsána jako, prohlédnutí nebo osvícení. Realizace takové změny vždy musí mít silnou a charismatickou osobnost (transformačního vůdce), který bude tvář změny (Palán, 2002).

### 3.3.2 Proces řízení změn

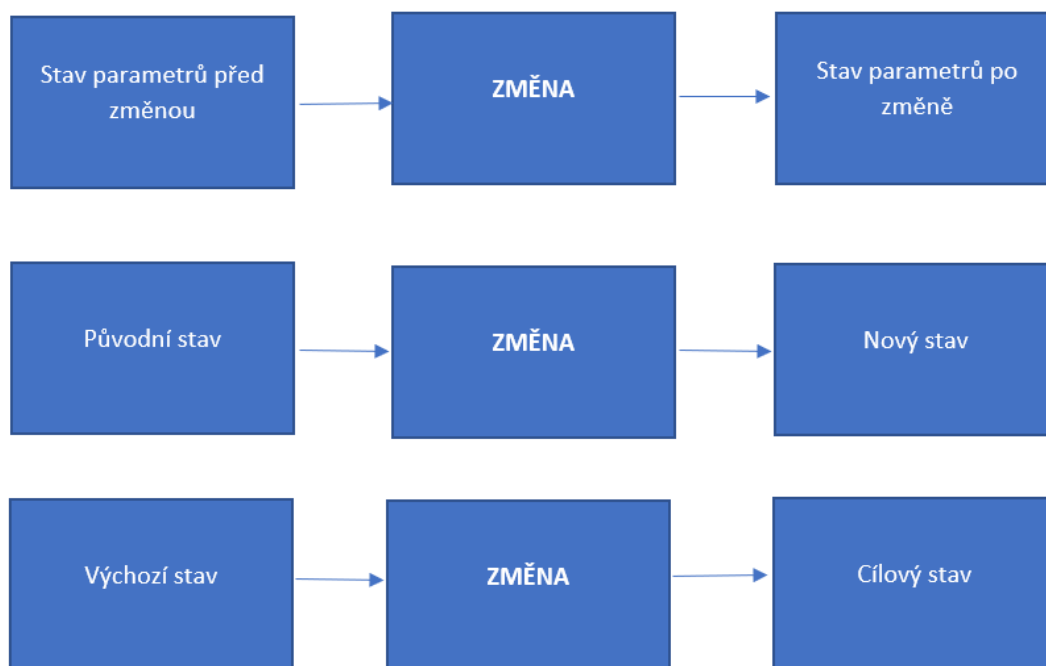
V procesu změny může být několik kroků. Především je důležité určit o jakou změnu se jedná, jaké máme informace a znalosti k dané problematice, s tím také souvisí jestli již taková změna byla prováděna a zda byla úspěšná či nikoliv. Důležité je si uvědomit, co nám změna vyvolá a jak na ní budou pohlížet zaměstnanci. Musí se identifikovat techniky, které budou používány při zavádění změn a jaké vnitřní a vnější síly budou na změnu působit (Bělohlávek, Košťan a Šuler, 2001).

Na proces změn se dá nahlížet dvěma způsoby. Jeden se nazývá „Klidné vody“ a druhý „Peřeje“. První z nich se dá vysvětlit na metafoře, kde organizace je velká loď na klidném moři. Kapitán a posádka vědí, kam loď směřuje, protože cesta je pro ně známá. Konkrétní změna, pokud stále mluvíme v metafoře, představuje nečekanou bouřku, která naruší klidné plavení po moři. Zde můžeme vidět, že proces změny „Klidné vody“ moc nelze použít na dnešní dynamické prostředí, ve kterém se vše mění, je potřeba rychlého rozhodování a mnoha inovací. Tento způsob není tedy moc vhodný. Oproti „Klidné vodě“ jsou „Peřeje“, kdy společnost je člun na řece s peřejemi. Na člunu se plaví posádka, která spolu nikdy nespolečně pracovala a řeka je tak pro ně neznámá, nevědí kam směřují a ještě cestují za úplné tmy. To může být chápáno jako, že daní cestující (organizace) musí být flexibilní a rychle reagovat na změny (Robbins a Coulter, 2004).

Proces řízení změn zahrnuje nutnost sestavení velmi dobrého plánu implementace změn a celkový proces musí být správně pochopen a uchopen (Palán, 2002).

Proces změny podle Palána je vidět na obrázku:

**Obrázek 4 Proces změny**



Zdroj: (Palán,2002), přepracováno autorem



Parametry, které vstupují do procesu před změnou představuje stávající organizační struktura, procesy ve společnosti. Stav po změně pak představuje nová organizační struktura a nové fungování procesů (Palán, 2002).

### 3.3.3 Fáze úspěšného změnového řízení

V literatuře od Kottera se při úspěšném přijetí nové myšlenky nebo chování použije osm kroků:

- Vyvolání naléhavost, spočívá v prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí (identifikace kritických míst, potenciaálních krizí nebo příležitostí),
- Sestavení koalice, která je schopná prosazovat a realizovat změny (vytvoření skupiny která řídí změny a pracuje společně jako tým),
- Vytvoření vize a strategie, která napomáhá řídit změny,
- Komunikace transformační vize, využívání dostupných prostředků, pomocí kterých je neustále komunikováno o nové vizi a strategii,
- Delegování a odstraňování překážek, podpora rozhodnutí a myšlenek, aktivit,
- Krátkodobá vítězství, jejich vytváření (viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří napomohli k dosažení „vítězství“),
- Využívání výsledků a podpora dalších změn, využívání růstu důvěry, najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří realizují transformační vizi,
- Zakotvení nových přístupů do firemní kultury, rozvíjení vzdělávání vedoucích pracovníků (Kotter, 2015).

V jiné literatuře je uveden koncept čtyř fází změn. Kdy tento koncept bere změnu jako cyklickou a rozfázovanou záležitost a každá z fází musí mít specifické lidi a zdroje.

V každé fázi je pak za potřebí rozklíčovat postavu, která realizuje danou fázi a má k dispozici patřičné zdroje, jak finanční, lidské nebo informace (Lustig, 2020).

Podle Lustiga jsou to tyhle čtyři fáze:

#### Využívání vlivu k prosazení záměru

- Klíčovou postavou je misionář, který má přístup k vedení organizace a zároveň má přehled o neformálních sítích vztahů mezi důležitými lidmi a umí je přesvědčit.

### Použití autority k prosazování změn

- Klíčová postava: autokrat- osoba jejíž autorita a rozhodovací pravomoci napomáhají ke změnám a překonávají odpor.

### Ukotvení změny do technologie

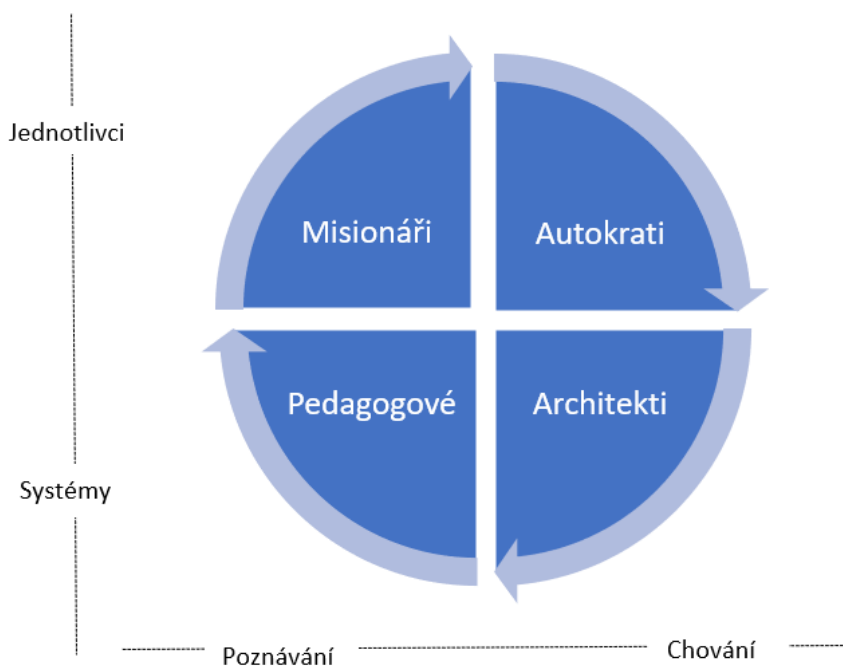
- Klíčová postava: architekt, který má na starost změnu systému (IT, finanční nebo jiné), osoba, která musí velmi dobře podnik znát.

### Vytváření kultury pro změny

- Klíčová postava: pedagog, jeho úkolem je podílení se na vytváření příznivého klimatu (firemní kultury) (Lustig, 2020).

Na obrázku níže můžeme zjednodušeně vidět proces čtyř fází změn. Kdy jednotlivé fáze probíhají stále do kola. Misionáři ovlivňují autokraty, autokrati mají autoritu vůči architektům, architekti dodávají technologie a pedagogové na závěr vytvářejí firemní kulturu.

**Obrázek 5 Čtyři fáze změny podle Lustiga**



Zdroj: (Lustig, 2020), přepracováno autorkou

## 4 Praktická část: případová studie

### 4.1 Představení vybraného podniku z praxe

Vybranou společností z praxe je W.A.G. payment solutions, a.s. nebo zkráceně pouze Eurowag. Společnost současný majitel založil před více než dvaceti lety a dnes se řadí mezi nejrychleji rostoucí poskytovatele integrované mobility v Evropě, jejímž cílem je nalezení řešení pro zjednodušení podnikání společnosti v oblasti silniční dopravy. Do této oblasti spadá například mýtné, palivo, refundace daní, správa vozového parku a nebo pouze poskytnutí rady v této oblasti (About Eurowag, 2020).

Největší ambicí Eurowagu je se stát partnerem v dopravním průmyslu prostřednictvím dodávek nejdůvěryhodnějších technologií a služeb v oblasti financí, navigace, telematiky, správy nákladů, mýtného a pohonných hmot.

Začátky společnosti Eurowag sahají až do roku 1996. V tomto roce současný majitel obdržel nabídku distribuovat rafinérie. Pro úspěchy společnosti, se vedení tenkrát rozhodlo dodávat palivo pouze zemědělským podnikům, které byly schopné platit v hotovosti a tehdejší Eurowag se takto vyhnul kreditním rizikům, čili neschopnosti protistrany platit své závazky.

Velký úspěch byl pro společnost v roce 1999, kdy se stala prvním soukromým subjektem v oboru, který je certifikován podle ISO 9001 jako součást politiky pro zvýšení kvality. Vedení stále se snažilo vymýšlet, co nejlepší odlišení od ostatních firem, konkurentů, mít zkrátka nějakou přidanou hodnotu. Společnost jako první ve svém oboru začala používat pro komunikaci se zákazníky internet. Dnes to může vyvolávat úsměv ale tenkrát to bylo něco nového, lepšího. Společnost tak mohla dále růst a rozvíjet se.

Velký zlom pro společnost byla poptávka po možnosti tankování zákaznických kamiónů i na hranicích. Majitel společnosti vymyslel velmi jednoduchý systém jak poskytnout, co nejvíce zákazníkům možnost tankování u čerpacích stanic pomocí jedné karty. Do té doby měl Eurowag nasmlouváno pár desítek čerpacích stanic, které měly nevyužité kapacity. Majitelé společnosti vytvořili svým zákazníkům kartičky, které umožňovaly tankovat

palivo u určité stanice. Pomocí jednoduchého SMS kódu pak byla vždy platba ověřena. Tento systém byl jednoduchý a praktický v tom, že palivo, které společnost dodávala čerpacím stanicím, pouze uchovala a pak vydala zákazníkům, kteří přijeli se správnou kartičkou a prokázali se jednoduchým kódem. Velmi brzy společnost přišla na to, že to je ten business, který bude v budoucnu rozvíjet (Andělová, 2019).

V roce 2006 se společnost W.A.G. připravila na zavedení mýtného na vybraných silnicích v České republice a v roce následujícím začala rozšiřovat přijímací síť tak, aby zahrnovala i další členské státy EU. Koncem roku 2008, společnost otevřela kancelář v Polsku, v roce 2011 v Rumunsku, což byl již pátý trh pro prodej karet Eurowag. V dalších letech se společnost soustředila na rozšiřování sítě čerpacích stanic. To bylo doprovázeno vývojem služeb mýtného systému a neustálým zlepšováním pomocných služeb a vnitřních procesů. V roce 2014 čekal Eurowag vstup na dva nové trhy - Turecko a Bulharsko. V tom samém roce byly získány dvě společnosti - rakouské společnosti StarPetrol a ČESKÁ LOGISTICKÁ a.s. (přejmenována na společnost Reamon Tax, a.s.), až do té doby výhradním dodavatelem zprostředkovatelských služeb v oblasti refundace daní z členských států EU (Andělová, 2019).

V roce 2018 Eurowag získal platební licence regulované Národní bankou. V dalším roce bylo významným krokem spojení Eurowagu a slovenské společnosti Sygic poskytující automobilové navigační systémy, což Eurowagu pomáhá rozvíjet své služby, které zákazníkům poskytuje. Do budoucna chce společnost rozvíjet více digitální svět a vytvořit integrovanou platformu pro digitální mobilitu.

Hlavní vizí společnosti Eurowag je demokratizovat odvětví silniční mobility prostřednictvím technologické revoluce.

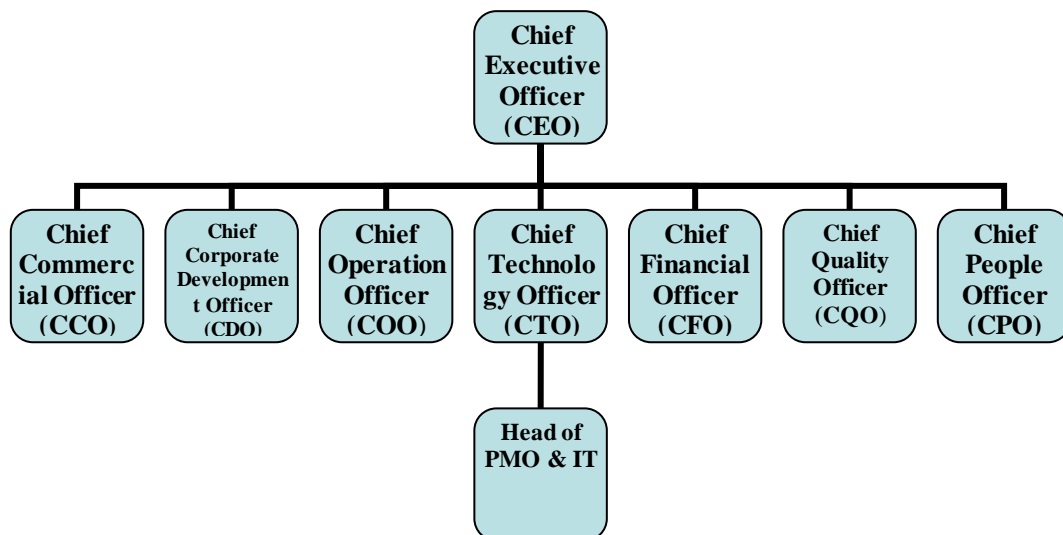
V současné době má Eurowag přes tisíc zaměstnanců v osmnácti zemích Evropské unie a přes jedenáct tisíc spokojených zákazníků.

## 4.2 Organizační struktura společnosti a projektová kancelář

S růstem společnosti se mění i podoba její organizační struktury. V čele společnosti stojí jeden majitel, který je zároveň jejím jednatelem. Tento jednatel má pod sebou sedm spolupracovníků, kteří mají na starosti jedno velké oddělení a zároveň jsou členové představenstva (Board). Oddělení se dělí na obchodní pro silniční dopravu, IT oddělení, oddělení správy financí, oddělení lidských zdrojů (HR), rozvoj společnosti, operativa a zajišťování kvality. Dále tyto části se rozpadají ještě na menší celky a týmy, které se starají o běžnou denní operativu společnosti.

Projektová kancelář v organizační struktuře spadala pod oddělení IT, jak je vidět na obrázku níže.

Obrázek 6 Organizační struktura (původní)



Zdroj: vlastní zpracování

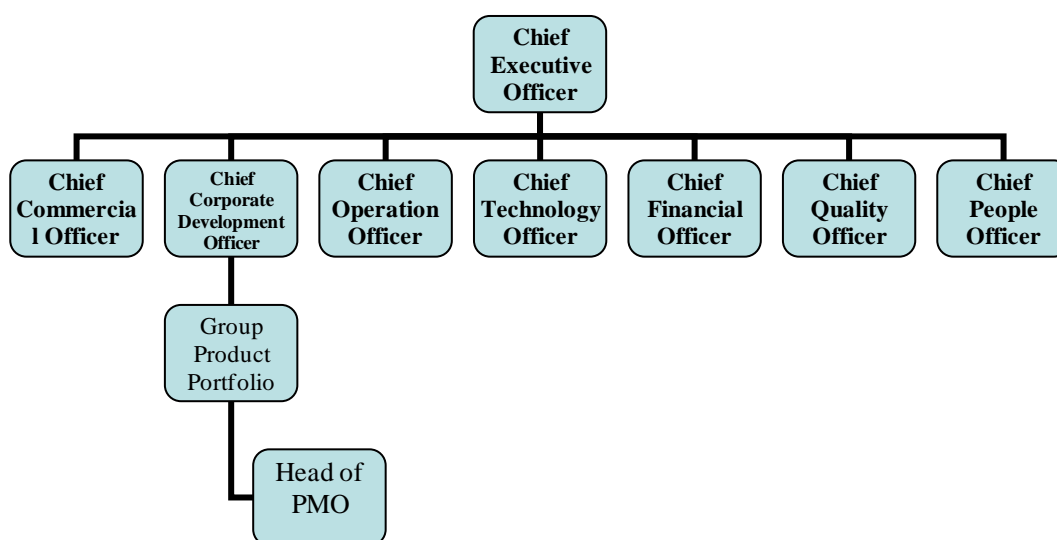
Projektová kancelář je tedy lineární organizace, která má zodpovědnost za vytváření a udržování standardů řízení projektů skrz celou společnost a má osm hlavních činností. Mezi úkoly patří například udržování společného souboru zásad, postupů a šablon, které

slouží pro správu projektů, zajišťuje, aby projekty byly vždy v souladu se zásadami, sleduje stav projektů na základě dokumentů, které poskytují manažeři, dále koordinuje přidělování zdrojů a zajišťuje soulad s prioritami, které stanovuje investiční rada, projekty přiřazuje projektovým manažerům a v neposlední řadě organizuje pravidelné informační schůzky s investiční radou a informuje v čas příslušné zainteresované strany.

Projektová kancelář v organizační struktuře dříve spadala do oddělení IT, bylo to z důvodu, že většina projektů jsou interní potřeby a slouží pro rozvoj IT potřeb a firmy. Projekty se týkali hlavně implementace nového softwarového zařízení, rozvoje starého nebo vývoje nové aplikace, které slouží potřebám zákazníků. Všechny tyto projekty spadaly do skupiny transformačně technologické (Andělová, 2019).

Nově byla změněna organizační struktura celé společnosti včetně projektové kanceláře. Změna byla provedena kvůli rozhodnutí vedení přejít do agilního prostředí. Nově tedy organizační struktura, která se týká projektové kanceláře vypadá takto:

**Obrázek 7 Nová organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování

Nová podoba projektové kanceláře souvisí s agilní transformací podniku. V první fázi bylo zamýšleno transformovat pouze projektovou kancelář, později se vedení společnosti rozhodlo transformovat do agilního prostředí celou společnost. O agilní transformaci bude pojednávat další kapitola.

Nově tedy byla vytvořena pozice pro produktového manažera, který zastřešuje celé projektové řízení ve společnosti. V agilní transformaci byl proveden rozpad všech projektů na menší celky, kterým se říká produkty a spadají pod Product Ownera, který má kolem sebe vytvořený agilní tým, který se skládá z různých IT pozic, analytik, architekt, vývojář a tester. Dále byly vyhrazené takzvané core týmy, čili ty týmy na kterých stojí fungování celého IT- jedná se především o tým CRM, helpdesk, který má na starosti běžnou operativu.

### **4.3 Agilní transformace společnosti Eurowag**

Iniciace ke změně řízení projektů ve společnosti přišla s novým managementem společnosti, přibližně před dvěma lety. Nový management měl zkušenosti s agilní transformací z předešlého podniku a přišel s nápadem, že by Eurowagu taková změna pomohla. První nápad byl transformovat pouze IT oddělení, které je ve společnosti největší a nejsložitější a má nejdůležitější úlohu. Proti tomuto řešení byly ohrady, že moc nemá smysl transformovat pouze jedno oddělení, proto se rozhodlo, že transformací projde celá společnost.

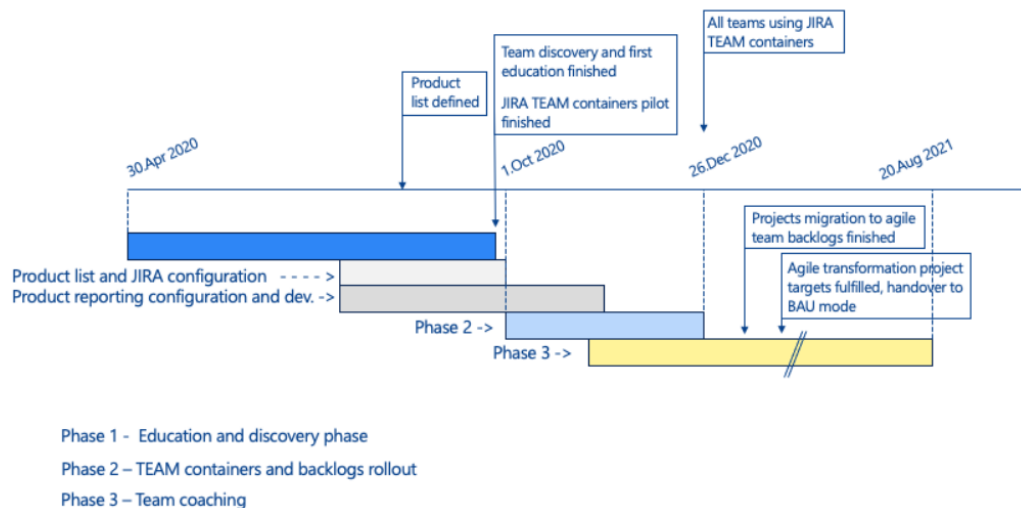
Na začátku se na pozici hlavního transformátora vystřídal několik managerů z IT, kteří to kvůli pracovní vytíženosti přenechali nově najatému člověku, který se celé transformace ujal a je hlavním organizátorem celé agilní transformace společnosti.

Představa vedení je o duální společnosti, kdy některé projekty poběží v Agilu a u některých se zachová standardní řízení waterfall. Porovnání těchto dvou stylů řízení projektů bude popsáno v nadcházejících kapitolách praktické části. Prvním krokem byla změna organizační struktury společnosti a nové rozdělení týmů. Týmy byly rozděleny podle business unit, vznikly dvě rozdělení týmů na produktové a core týmy. Kdy tedy v core týmech je rozděleno skoro celé IT oddělení. Jedná se především o týmy kolem

systemů jako například Navision, CRM nebo Client Self Care. A zbytek se rozdělí na produktové týmy s Product Ownerem. Celá transformace je rozdělená do tří fází a jednotlivé fáze jsou rozděleny ještě do sedmi vln, podle dosavadních projektů.

Na obrázku níže je uvedena hlavní časová osa agilní transformace:

**Obrázek 8 Časová osa transformace**



Zdroj: <https://eurowag365.sharepoint.com/sites/AGILE2/SitePages/EW-transformation.aspx>

Cílem první fáze byl kontakt s týmy, kontrola jejich stavu, stanovení dalších kroků a řešení prvních překážek. V další fázi se nastavily v systému JIRA nové kontejnery pro správu a vykazování pro produktové týmy a připravily se backlogy. Probíhala školení týmu na reporting a celkově podpora zaměstnanců. V poslední fázi se především mají nastavit agilní principy a řešení problémů v týmech z jejich retrospektivy. Všechny tyto fáze byly rozděleny ještě do vln, kdy se pracovalo zvlášť s každým týmem postupně.

V současné době se všechny fáze prolínají. Kdy některé týmy se již snaží plně fungovat v agilním prostředí a u některých týmů stále dochází k různým školením. Hlavním důvodem zpoždění průběhu transformace je světová pandemie, kdy se především pracuje z domova a přímá komunikace chybí. Druhým problémem, který byl identifikován je špatně nastavená komunikace skrz celou společnost. Kdy hlavně nastává problém za dané situace transformace dostat správné informace, správným lidem ve správnou chvíli. Proto



tématem diplomové práce je komunikace, kdy správně nastavená komunikace je jedním z nejdůležitějších prvků kvalitního řízení projektů a správného fungování společnosti.

Celá transformace si za cíl klade několik požadavků.

Hlavními úkoly této celé transformace je:

- Transformovat společnost EW na holdingovou skupinu
- Generovat autonomní obchodní jednotky (BU)
- Maximalizovat nezávislost zdrojů
- Distribuovat priority
- propojení IT s businesssem

Zvýšit flexibilitu:

- Doručování
- Rozhodování jako reakce na situaci na trhu
- Kratší doba uvedení na trh- T2M
- Přechod od projektové společnosti k produktové společnosti

#### 4.3.1 Agilní metodika řízení projektů

Interní metodika Agilu nastiňuje zásady a pokyny na vysoké úrovni pro práci a fungování společnosti. Cílem metodiky je shrnout všechny informace, které příslušné strany potřebují znát, aby pochopily vizi Agilní dodávky a Agilního prostředí ve společnosti Eurowag.

Metodika agilního řízení by měla být především určena těmto příslušníkům:

Managmentu společnosti, Product Ownerům, Scrum Masterům, odborníkům na předmětové záležitosti a dalším obchodním zástupcům, technologickým pozicím a každému, který má zájem dozvědět se o agilní technice více.

Dokument Metodika agilního řízení odpovídá na tyto otázky:

- Agilní organizace- co je agilní organizace?
- Role a odpovědnosti- pro klíčové agilní role
- Nástroje pro řízení práce, komunikace a spolupráce
- Řízení poptávky/ žádost o funkce
- Správa- čtvrtletní obchodní přezkoumání

- Řízení vyrovnaní a závislosti- jak sladíme a synchronizujeme
- Portfolio místnost- naše kontaktní místo a zdroj pravdy

Metodika agilního řízení se nevztahuje na vývoj a správu IT služeb a organizační strukturu společnosti.

## **Principy Agilu**

Společnost Eurowag dodržuje tyto zásady, které vycházejí z Manifesta Agilu.

*Nejvyšší prioritou je spokojenost zákazníka včasným a nepřetržitým dodáváním hodnotného softwaru.*

*Vítá měnící požadavky, a to i při vývoji.*

*Agilní procesy využívají změny pro konkurenční výhodu zákazníka.*

*Eurowag upřednostňuje kratší časový harmonogram- dodávání softwaru často, od několika týdnů do několika měsíců.*

*Business spolupracuje s vývojáři po celý projekt na denní bázi*

*Projekty jsou budovány motivovanými jednotlivci a je jim poskytováno prostředí a podpora, kterou potřebují. Je v nich kladena důvěra, že svou práci dokončí.*

*Nejúčinnějším a nejefektivnějším způsobem předávání informací vývojovému týmu a předávání informací obecně je osobní rozhovor.*

*Pracovní software je primárním měřítkem pokroku.*

*Agilní procesy podporují udržitelný rozvoj.*

*Sponzoři, vývojáři a uživatelé by měli být schopni udržovat konstantní tempo po neomezenou dobu.*

*Stálá pozornost na technické dokonalosti a dobrý design zvyšuje schopnosti.*

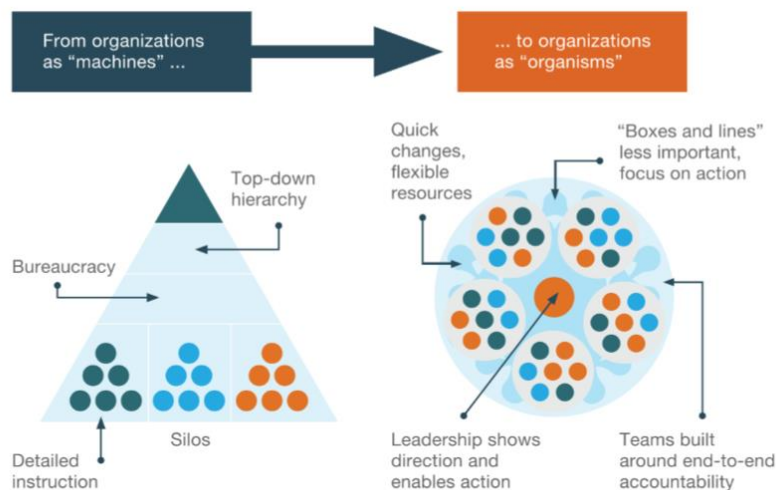
*Jednoduchost umění maximalizace množství nedokončené práce je zásadní.*

*Nejlepší požadavky na architekty vycházejí ze samoorganizujících se týmů.*

*V pravidelných intervalech tým přemýšlí o tom, jak zefektivnit práci a podle toho nastaví své chování.*

Změnu podniku na agilně fungující společnost je znázorněna na obrázku níže. Obrázek znázorňuje změnu přístupu fungování organizace- organizace, která funguje jako stroj, přechází na organizaci, která funguje jako organismus, která rychle reaguje na změny, zaměřuje se na akci, je udávána směrem a vizí (Wood a Mullins, 2020).

### Obrázek 9 Agilní organizace



© 2019 McKinsey & Company

Zdroj: Wood a Mullins, 2020

McKinsey & Company dále mluví o pěti ochranných známkách agilní organizace- strategie, struktura, procesy, lidé a technologie.

Strategie spočívá ve sdílení účelu a vize. Rozpoznávání a chytání příležitostí. Flexibilní alokaci zdrojů a v akčnosti strategického vedení. Struktura výkonných týmů by měla být jasná, přehledná. Role jasně definované, každý ví, co je jeho úkolem. Otevřené jak fyzické, tak virtuální prostředí a aktivní partnerství (Wood a Mullins, 2020).

Procesy by měly zahrnovat rychlé cykly rozhodování a učení což zahrnuje: rychlou iteraci a experimentování, ale zachování standardizované způsoby práce. Orientaci na výkon, transparentnost informací, neustále učení a akční rozhodování.

Známkou agilní organizace zahrnující lidi představuje dynamický model, pracovníků, kteří jsou nadchnutí pro věc- soudržná komunita, sdílné a ochotné vedení, podnikatelskou jednotku a mobilitu rolí (Wood a Mullins, 2020).





Poslední známka zahrnuje technologie nebo-li technologie příští budoucnosti- neustále vyvíjení systémů a nástrojů zahrnující nové postupy vývoje a dodávání (Wood a Mullins, 2020).







#### 4.3.2 Role v agilní transformaci


Dobře fungující orgány v agilní společnosti by se měly zaměřit na snížení nebo odstranění byrokracie a na rychlá akční rozhodnutí a pěstování kultury na podporu agility. Správně vymezené role a jejich odpovědnosti přispívají i ke správné komunikaci v podniku.

V tabulce níže jsou popsány role, které fungují ve vybraném podniku.

**Tabulka 2 Role v organizaci**

<b>ORGÁN</b>	<b>ROLE</b>
 <p>Strategic Investment Board (SIB)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schvalování a přidělování rozpočtů obchodním jednotkám</li> <li>• Prioritizace portfolia</li> <li>• Navrhování struktury portfolia</li> </ul>
 <p>Operational Investment Board (OIB)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řešení eskalace technických závislostí zdrojů</li> <li>• Navrhování změn Strategickému Investment Boardu</li> <li>• Schvalování zahajování činností</li> <li>• Navrhování struktury a složení obchodní jednotky a portfolia produktů</li> <li>• Aktualizace metodiky a procesů PMO</li> <li>• Rozhodování o řízení projektů metodou waterfall</li> </ul>
 <p>Group Product Office (GPO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrola a nastavení dlouhodobých plánů produktu/ strategie</li> <li>• Definování klíčových produktů</li> <li>• Definování milníků produktu do roku 2021</li> <li>• Sleduje a rozvíjí dovednosti PO</li> <li>• Hodnotí a vykazuje klíčové obchodní produktové závislosti</li> </ul>
 <p>Project Management Office (PMO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spravuje a koordinuje schůze IB</li> <li>• Podávání informací o týdenních obchodních schůzkách</li> <li>• Informuje o rychlosti doručení</li> <li>• Sleduje milníky a rizika</li> <li>• Upřednostňuje projekty nesouvisející s BU</li> <li>• Poskytuje podporu pro aplikace JIRA a</li> </ul>

	<p>Confluence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Řídí proces obchodního toku práce</li> <li>• Poskytuje kompetence v oblasti Scrum, Waterfall a Testing</li> <li>• Sleduje a rozvíjí dovednosti SM a PM</li> </ul>
 <p>Portfolio Planning and Assessment (PPA)</p>	<p><i>Dočasný orgán, než jeho funkci převezme OIB</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přezkum projektů řízené Waterfallově</li> <li>• Příprava a doporučení návrhů agilních týmu IB</li> </ul>
 <p>Business Value Stream</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poskytuje domácí obchodní doménu a obchodní sponzorování agilních doručovacích týmů</li> <li>• Poskytuje strukturu PnL a centra zisku pro agilní doručovací týmy, které podporují tok hodnot</li> <li>• Zajišťuje soulad s obchodní strategií a hodnotí celkové plnění cílů a klíčových výsledků</li> <li>• Poskytuje organizaci správy linek pro vlastníky produktů</li> </ul>
 <p>Agile Delivery Team</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samoorganizovaný tým pro vývoj produktů, který rychle a nepřetržitě přináší přírůstková vydání užitečných a hodnotných obchodních funkcí</li> </ul>
 <p>Product Ownership Competence Centre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soubor kompetencí pro vlastnictví produktu, který si klade za cíl trénovat a mentorovat majitele produktů ve všech proudech obchodních hodnot.</li> </ul>
 <p>Scrum Master Competence Centre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soubor kompetencí pro Scrum Mastery, jehož cílem je koučovat a mentorovat Scrum Mastery ve všech proudech obchodních hodnot.</li> </ul>
 <p>Quickscan Committee</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usiluje o týdenní třídění příchozích požadavků, rozhoduje o jejich složitosti a velikosti a v konečném důsledku určuje, jak bude poptávka zpracována (tj. Žádost o projekt nebo funkci)</li> </ul>

 <p style="text-align: center;">Architecture Board</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastavuje standardy architektury pro skupinu EW a zajišťuje, že návrhy řešení jsou v souladu s dohodnutými standardy.</li> <li>• Souhlasí a sleduje schválené výjimky z architektonických standardů.</li> <li>• Udržuje plán architektury.</li> </ul>
---	--

Zdroj: Wood a Mullins, 2020, vlastní zpracování

#### 4.3.3 Rozdíl v agilním řízení a řízení stylu waterfall v organizaci

V této kapitole bude uvedeno několik hlavních rozdílů v řízení projektů metodou Agile a metodou waterfall. Z důvodu, že vedení organizace chce zachovat „duální“ fungování společnosti, tedy to, že některé projekty budou řízeny agilním způsobem a některé zase metodou waterfall je tématu věnována tato kapitola.

V metodice klasického řízení je čas a funkce definována ale náklady jsou variabilní. Pokud dodávka se chce stihnout dříve, můžou se připlatit zdroje. V Agile jsou definovány proměnné čas a náklady ale funkčnost je variabilní. Pokud dodávka má být za měsíc, můžeme dodat pouze nějaké požadavky na funkčnost- i přesto musí existovat závazek a odpovědnost, aby se splnilo, to co bylo dohodnuté.

Když je stanovena rychlost týmu a je sledována pravidelná kadence, agilní plánování sprintu a zvyšování produktu se stává přesným, čímž se tyto závazky a odpovědnost bezpečněji dodávají než už tradičního waterfallu. Agilní tým se zaváže k odpovědnosti za své závazky na základě realistických odhadů a plánování.

V předchozí metodice řízení projektů, která v Eurowagu platila byl kladen důraz hlavně na rozlišování fází projektu, které se obecně označují jako životní cyklus projektu. Kdy po ukončení všech těchto fází vznikne výsledný produkt, dodávka. Nová metodika Agilu toto vůbec nevymezuje, zde je právě důraz kladen hlavně na vymezení rolí, předávání informací a spolupráci skrz různé pozice ve společnosti.

#### 4.3.4 Nástroje pro komunikaci v průběhu agilní transformace

Ve společnosti se komunikace dělí na externí, která probíhá především se zákazníky a dodavateli a interní (vnitropodnikovou). Interní komunikaci můžeme ještě rozdělit na formální a neformální. Z hlediska zaměření diplomové práce v této kapitole budou popsány nástroje interní komunikace mezi zaměstnanci.

Forma komunikace ve společnosti se řídí hierarchickým postavením zaměstnanců a podle toho se odvíjí i způsob komunikace (ústní, písemná, e-mailová). Společnost usiluje o předávání správných informací ve správný čas mezi všemi zaměstnanci a zúčastněnými stranami. Kdy u správného průběhu komunikace a předávání důležitých informací a zpráv je zapotřebí snahy ze všech stran- jak snaha o vnímání a porozumění, tak je důležité i užití nástrojů, které doručí informace k zaměstnancům snadněji, než je třeba oslovování jednotlivě.

Mezi formální nástroje, které jsou používány na každodenní bázi jsou e-maily. Kdy je to jeden z nejrychlejších způsobů jak doručit zprávu, pokud nevyžadujeme okamžitou odpověď. Může se stát, že daná osoba si zprávu přečte ale zapomene odpovědět nebo samotný e-mail se zaměstnanci v poště ztratí, neboť dostává desítky e-mailů. Organizace začala k rychlejší a příjemnější komunikaci používat nástroj MS Teams, které umožňují posílat zprávy (chatovat), videohovor nebo klasický hovor. Tato forma komunikace je v několika uplynulých měsících nejběžnější. Časté bývá i pořádání online porad a schůzí. Což může mít negativní dopad, kdy zúčastněné osoby nemusejí mít takovou pozornost a nejsou poznatelné jejich bezprostřední reakce. Za klasického provozu firmy každý tým měl pravidelné schůze, na kterých řešil problémy, zjišťoval se stav a kvalita odvedené práce a nebo se předávaly změny. Ovšem autorka z vlastní zkušenosti ví, že někdy důležité informace byly prohozeny jen tak mezi řečí, což vyžadovalo velkou pozornost od příjemce informace.

Dalším nástrojem pro komunikaci je sharepoint, kde by zaměstnanci organizace měli zjistit všechny informace týkající se společnosti. Každý manažer oddělení na sharepoint přidává články o změnách nebo úspěších v jeho týmu, zaměstnanci mají možnost pak na různá sdělení nebo na články reagovat pomocí přidání komentáře a vytvořit tak diskuzi.

Dalším způsobem jak se v organizaci komunikuje je pořádání společných teambuildingů, které jsou minimálně jednou do roka. Pořádají se v průměru na dva až tři dny a na programu je vždy úvod, kdy hlavní vedoucí má připravenou prezentaci a shrnuje, co je nového, co se podařilo a co konkrétní oddělení čeká do budoucna pak následuje volnější program, kdy je připravena hra a zaměstnanci mají možnost se lépe poznat i za jiných situacích než v kancelářích.

V průběhu agilní transformace byl pořádán i workshop s názvem Lego. Kdy odborníci na danou problematiku vysvětlovali rozdíl v agilním řízení a klasickém řízení. Autorka práce workshop absolvovala a hodnotí velmi kladně. Z účastníků workshopu se vytvořili dva týmy, které mezi sebou soupeřili o lepší dodaný produkt. Nejprve byly rozděleny role v rámci týmu (projektový manažer, analytik, developer, tester). Tým pracoval nejprve klasickým stylem a pak si vyzkoušel, co znamená agilní řízení. Bohužel od organizátorů, kteří jsou členové agilního týmu transformace, autorka má zpětnou vazbu, že o workshop byl velmi malý zájem. Za účelem informovanosti zaměstnanců se pořádali schůze nazvané Agile Café, kdy představitelé agilní transformace měli hovořit o změnách. Bohužel v posledních měsících neprobíhají žádné takové schůze.

Mezi nejdůležitější pracovní nástroje pomocí, kterých komunikují a předávají si úkoly především projektoví manažeři a Scrum Masteri, je JIRA a Confluence. Úkolem JIRy je správa projektů a produktů. V interní metodice se říká, že JIRA je konečným zdrojem pravdy. Pokud to není zapsáno v JIRA, jakoby to neexistovalo. JIRA by měla být maximálně transparentní. Confluence je skvělý pro dokumentaci. Každý produktový tým, který je vytvořen by tam měl mít svůj prostor. V Confluence by se měly najít všechny informace týkající se produktu a produktového týmu (popis produktu, cíle produktu, road mapy, dokumentace a kontakty na členy týmu).

Mezi neformální nástroje v organizaci můžeme řadit občasné pořádání „týmových hospod“, krátké rozmluvy na kávě nebo předávání informací mezi kolegy při neformálních událostech.



## 5 Praktická část: vlastní šetření ve společnosti

Záměrem této kapitoly je provést analýzu a zhodnocení komunikace a informovanosti zaměstnanců ohledně probíhající agilní transformace podniku. Pro tuto část byla vybrána kvantitativní i kvalitativní metoda dotazování. Nejprve byl mezi zaměstnanci rozeslán dotazník u něj bylo provedeno jednoduché statistické šetření a posléze byly vedeny řízené rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti Eurowag. Na základě zjištěných poznatků v závěrečné části práce, byly navrženy možné změny pro průběh komunikace v podniku.

### 5.1 Dotazníkové šetření

Pro sběr dat a informací ve společnosti byla použita metoda dotazování, která byla zpracována pomocí dotazníkového šetření. Celý dotazník je přílohou této práce. Dotazník se skládá z osmi různých otázek, některé jsou formou výběru z možností a dvě otázky mají otevřené odpovědi. Otázky byly koncipovány, tak aby bylo možné určit zda zaměstnanci jsou dostatečně informováni o probíhající agilní transformaci a pokud nemají správné informace, tak zda vědí kde je hledat. Samotný dotazník a struktura otázek byla konzultována s představiteli a manažery, kteří mají na starosti průběh transformace.

Dotazník byl vytvořen pomocí Qualtrics Survey Software, který má společnost předplacen. Po domluvě s vedením byl dotazník rozeslán 147 zaměstnancům, kterých se agilní transformace nyní týká nejvíc. To zahrnovalo vedení, manažery jednotlivých oddělení, Scrum Mastery a projektové manažery a zaměstnance z IT pozic jako například analytiku, vývojáře a testery. Dotazník byl vyplňován anonymně, pouze poslední otázka obsahovala možnost vyplnění svého jména pro případnou konzultaci vlastních postřehů přímo s manažery transformace.

Vyplňování dotazníku zabralo respondentům něco okolo 15 minut, kdy tři otázky měly na výběr ze čtyř možností, jedna otázka obsahovala dvě možnosti odpovědi, jedna otázka pět možností a dvě otázky byla tvořeny formou vlastní odpovědi. Dotazník byl rozeslán na 147 zaměstnanců a vrátilo se 44 odpovědí. Návratnost dotazníku byla velmi nízká pouze 30%.

### 5.1.1 Struktura a odpovědi dotazníku

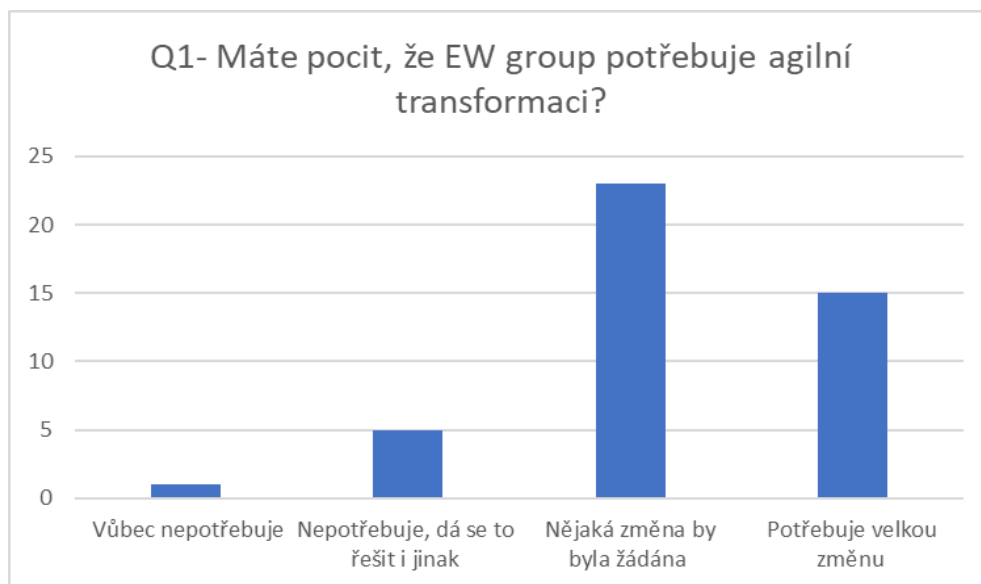
Dotazník obsahoval osm otázek, některé otázky byly otevřené a některé uzavřené možnosti odpovědí. V této kapitole je uveden stručný přehled odpovědí pomocí grafů vytvořených v MS Excel. Originální report z dotazníkového šetření je přílohou této práce.

První otázka:

**Máte pocit, že EW group potřebuje agilní transformaci?**

- Vůbec nepotřebuje.
- Nepotřebuje, dá se to řešit i jinak.
- Nějaká změna by byla žádána.
- Potřebuje velkou změnu.

**Graf 1 První otázka dotazníku**



Zdroj: vlastní zpracování

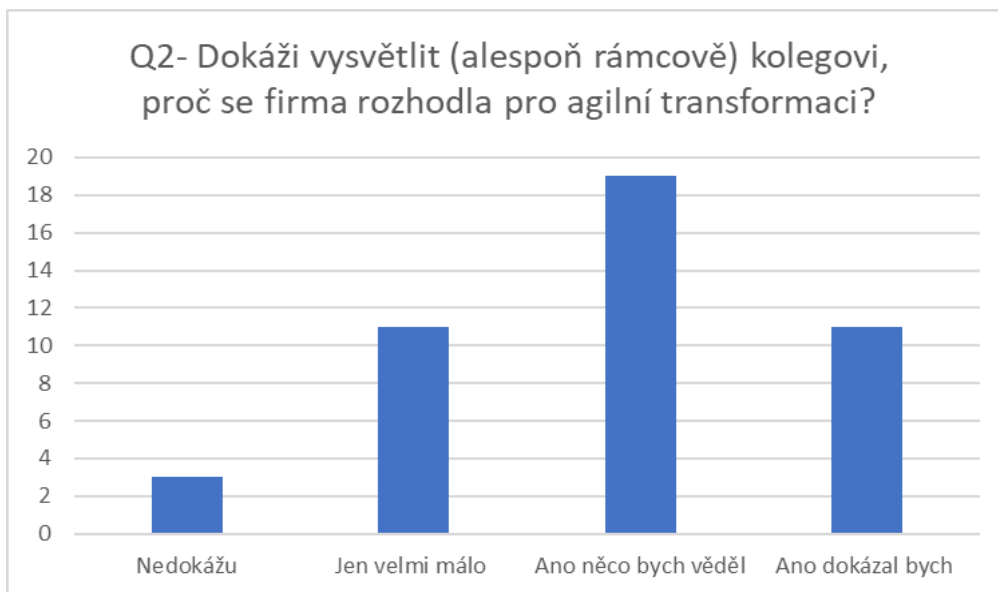
Na uvedených odpovědích je patrné, že většina respondentů je pro, aby se ve společnosti nějaká změna odehrála, pokud bychom to vyjádřili procentem tak pro změnu je 86% respondentů, který dotazník vyplnili. V této otázce šlo hlavně o to aby představitelé transformace měli přehled o tom, jak zaměstnanci vnímají současný stav podniku.

Druhá otázka:

**Dokáží vysvětlit (alespoň rámcově) kolegovi, proč se firma rozhodla pro agilní transformaci?**

- Nedokážu
- Jen velmi málo
- Ano něco bych věděl
- Ano dokázal bych

**Graf 2 Druhá otázka dotazníku**



Zdroj: vlastní zpracování

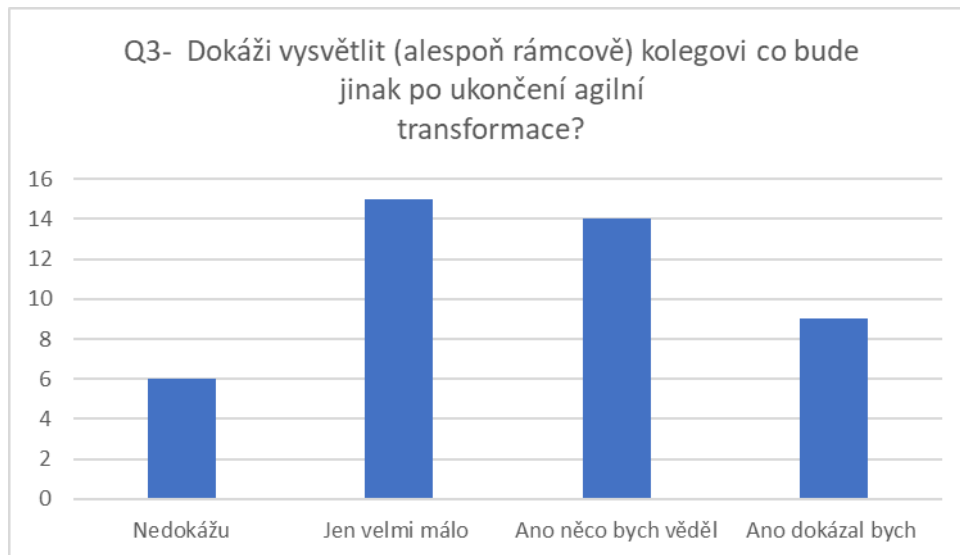
U této otázky můžeme říci, že 68% respondentů by dokázalo vysvětlit, proč ve firmě dochází k transformaci, pokud bychom sloučili dohromady dvě odpovědi: „Ano něco bych věděl“ a „Ano dokázal bych“. Zbylých 32% by nedokázalo kolegovi vysvětlit probíhající změnu ve společnosti.

Třetí otázka:

**Dokáží vysvětlit (alespoň rámcově) kolegovi co bude jinak po ukončení agilní transformace?**

- Nedokážu
- Jen velmi málo
- Ano něco bych věděl
- Ano dokázal bych

### Graf 3 Třetí otázka dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

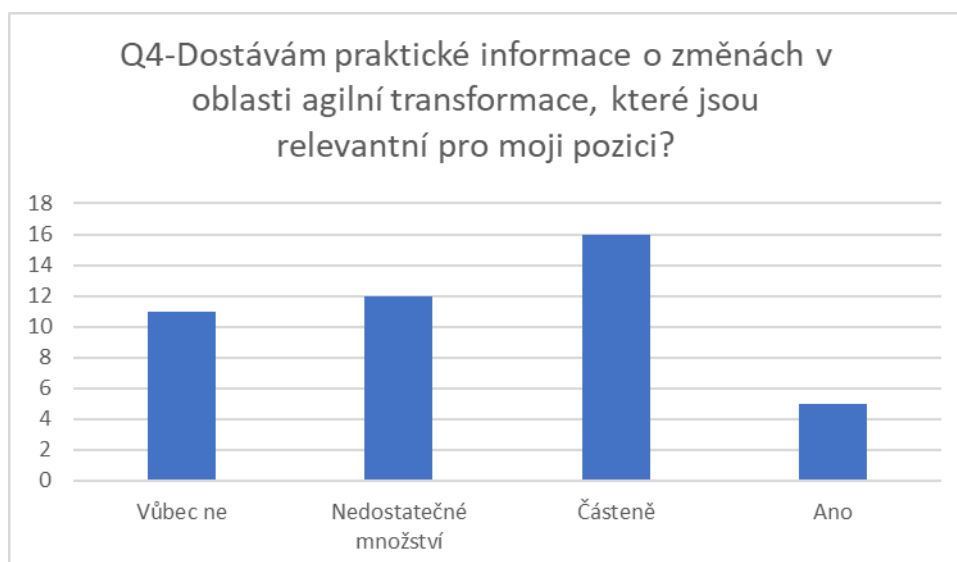
U této otázky už na první pohled můžeme vidět, že odpověď „Jen velmi málo“ a „Ano něco bych věděl“ dosahují téměř stejné hodnoty. V další části práce bude tedy zjišťováno, co zapříčinilo, že někteří zaměstnanci nedokáží vysvětlit co bude jinak, co je vlastně cílem agilní transformace.

#### Čtvrtá otázka:

**Dostávám praktické informace o změnách v oblasti agilní transformace, které jsou relevantní pro moji pozici?**

- Vůbec ne
- Nedostatečné množství
- Částečně
- Ano

**Graf 4 Čtvrtá otázka dotazníku**



Zdroj: vlastní zpracování

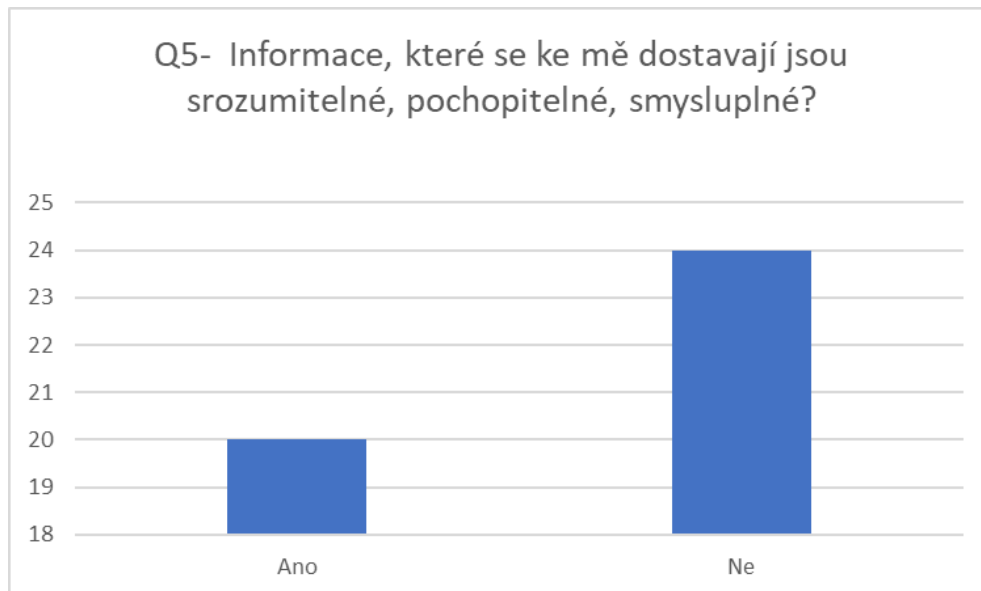
U této otázky je zajímavé, že odpovědi jsou velmi vyrovnané. Pokud bychom sloučili odpovědi do dvou skupin „Dostávám informace“ a „Nedostávám informace“ můžeme říci, že odpovědi jsou vyrovnané, kdy mírně převažuje negativní možnost, takto odpovědělo 52% z respondentů. Tímto problémem, proč tomu tak je se v práci bude autorka zabývat při kvalitativním šetření.

Pátá otázka:

**Informace, které se ke mě dostávají jsou srozumitelné, pochopitelné, smysluplné?**

- Ano
- Ne

### Graf 5 Pátá otázka dotazníku



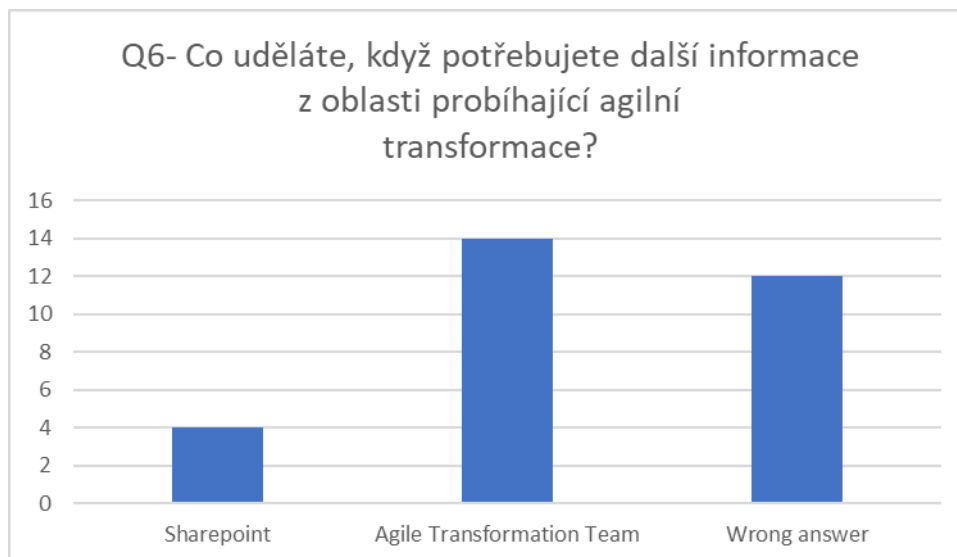
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo pět byla v dotazníku z důvodu, aby hlavní aktéři transformace věděli, zda jejich podání změn je pro zaměstnance smysluplné. Jak vyplývá z výsledků více jak padesát procent respondentů, přesně 54,5% dali možnost, že informace srozumitelné nejsou. Zde se tedy vyskytl problém, který je potřeba při komunikaci změn odstranit. Tímto problémem se bude autorka diplomové práce také zabývat při řízených rozhovorech.

#### Šestá otázka:

**Co uděláte, když potřebujete další informace z oblasti probíhající agilní transformace?**

## Graf 6 Šestá otázka dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

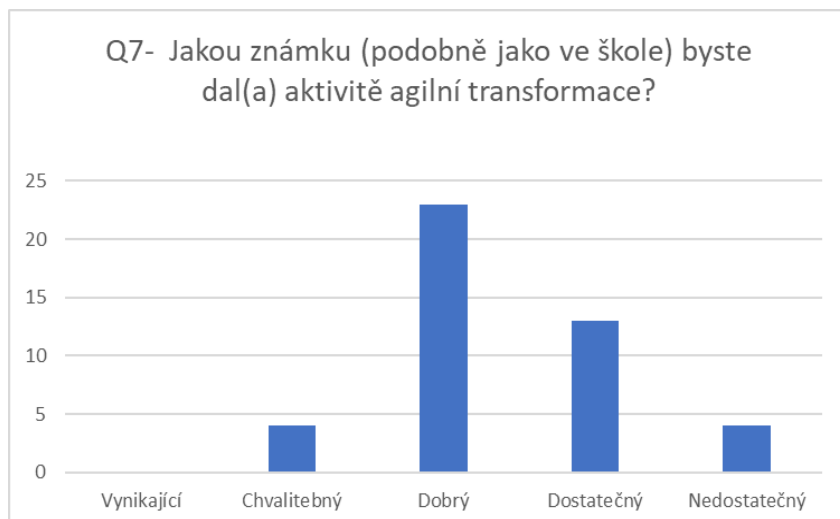
Otázka číslo šest byla otevřená a odpověď nebyla povinná, takže je pouze 30 výsledků. Které autora roztřídila do třech možných skupin. První skupinou je sharepoint, kde zaměstnanci Eurowagu by měli být schopní najít veškeré informace. Druhou skupinou je Agile Transformtion Team, ve kterém jsou čtyři manažeři a dva externí Scrum Masteři, kteří s transformací pomáhají především týmům a vedou školení a workshopy. Poslední skupinou byly špatné odpovědi, některé dost nesmyslné. Za zmínku a zamyšlení stojí odpověď: „Snažím se je získat. Konkrétní pro můj tým, ne jen link na AGILE sekci v sharepointu. Plánování velmi kulhá, informace nejsou přesné.“ Správné je, že dotyčný směřuje na sharpeoint ale informace na něm již nejsou dostatečné- dobrý bod pro další práci a změnu řízení komunikace se zaměstnanci. Z grafu je tedy patrné, že nejčastější odpovědí byl Agile Transformation Team, kdy převážně respondenti uváděli konkrétní jména. Bohužel správné odpovědi dohánějí ty špatné, kdy pouze o dvě méně byly uvedené špatné zdroje informací nebo naprosto nerelevantní odpovědi.

### Sedmá otázka:

**Jakou známku (podobně jako ve škole) byste dal(a) aktivitě agilní transformace?**

- Vynikající
- Chvalitebný
- Dobrý
- Dostatečný
- Nedostatečný

## Graf 7 Sedmá otázka dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí je patrné, že nikdo nehodnotil transformaci jako vynikající, čili nikdo není úplně spokojen s jejím průběhem. Nejvíce odpovědí připadlo na hodnocení „Dobrý“, čili aktivity a komunikaci respondenti hodnotí jako průměrnou a 39% zhodnotilo průběh jako velmi špatný. Tato otázka také udává směr pro další šetření ve společnosti pomocí řízených rozhovorů.

### Osmá otázka:

**Jaký je Váš názor na agilní transformaci (plán, aktuální stav, cílový stav, jiné...)?**

**Prosím, uveďte své jméno v případě, že jste ochotni diskutovat svůj názor s realizačním týmem agilní transformace.**

Poslední otázka z dotazníku byla také jako otevřená možnost, kam respondenti mohli psát vlastní názory, myšlenky a připomínky. Tuto otázku si vyžádal Agilní tým transformace, kdy doufali, že se zaměstnanci nebudou bát vyjádřit vlastní pocity z celé změny a pomůže to tak k lepšímu průběhu a lepší komunikaci. A tým, který stojí za celou transformací dostane zpětnou vazbu. Tuto možnost využilo 18 respondentů, čili 41% odpovědí. Většina odpovědí byla bohužel negativní. Nejvíce zmiňované bylo nulová komunikace, nejasně definovaný plán a cíle a to, že málo lidí ví proč a co vlastně agilní transformace je. Této možnosti využil i CEO společnosti, kdy na tuto otázku odpověděl: „*Could be faster, more focus on people and thier education and guidance or replacement. More support in metrics*“



*setting from FP&A or external advisors*“. Kdy jeho hodnocení není úplně pozitivní ale ani vyloženě negativní. Důležité pro další šetření ve společnosti je, že chybí větší důraz na zaměstnance a větší práci s nimi, což může způsobit špatně postavená komunikace během této transformace.

Kladně hodnocené může být to, že i když bylo málo procent odpovědí, tak je vidět, že se dotazník v podniku dostal opravdu vysoko. Všechny odpovědi jsou přílohou diplomové práce, pouze jména byla u některých odpovědí skryta.

### 5.1.2 Statistické zpracování výsledků

Pro kvalitativní výzkum bylo důležité z výsledků dotazníku identifikovat problém, který bude řešen pomocí přímých rozhovorů se zaměstnanci a dále bylo třeba nalézt případné závislosti mezi otázkami.

Pro interpretaci a zjištění závislosti mezi jednotlivými otázkami byla po zralé úvaze vypočítána pouze korelační matice pomocí statistických funkcí v MS Excel.

**Tabulka 3 Korelační matice**

Correlace	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q7
Q1	1.00	0.61	0.49	0.34	0.34	-0.54
Q2	0.61	1.00	0.73	0.46	0.51	-0.60
Q3	0.49	0.73	1.00	0.53	0.43	-0.49
Q4	0.34	0.46	0.53	1.00	0.51	-0.56
Q5	0.34	0.51	0.43	0.51	1.00	-0.46
Q7	-0.54	-0.60	-0.49	-0.56	-0.46	1.00

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka pomocných hodnot pro výpočet je uvedena v příloze. Slovní hodnoty byly nahrazeny číselnými symboly, tak aby odpovídala jejich váha. Odpovědi v kontextu se dají rozdělit na ano a ne, tedy odpovědi jsou symetrické proto je i relevantní pro výpočet škála, která se skládá z číselných symbolů.

V matici můžeme vidět, že nějaká souvislost mezi odpověďmi se vyskytuje mezi otázkami jedna a dva a pak především mezi otázkou dvě a otázkou tři. Závislosti jsou poznat podle hodnot, kdy čím blíže jsou hodnoty k jedné, tím je silnější závislost.

### 5.1.3 Identifikace slabých míst pro další šetření ve společnosti

Z výsledků dotazníku je patrné, že převážná část zaměstnanců společnosti je pro, aby v organizaci nějaká změna proběhla. Část respondentů odpovídala, že by se změny daly řešit i jinak než agilní transformací. S návazností dalších otázek a jejich odpovědí, velký nedostatek respondentka vidí v tom, že řada zaměstnanců netuší proč se vlastně vedení společnosti rozhodlo pro agilní transformaci, toto bude předmětem i řízených rozhovorů, kdy autorka práce se bude ptát jaké informace zaměstnanci postrádají. Tento problém, je patrný i z otázky dvě a pak především z otázky tři, kdy respondenti jsou rozděleny na dvě části, kdy někteří z nich nedokáží vysvětlit proč se firma rozhodla jít cestou agilní transformace a co bude jinak po jejím ukončení. Souvislost mezi druhou a třetí otázkou vyplývá i ze statistického zpracování dat, kdy v korelační matici byla odhalena závislost.

Dalším slabým místem je, že firma poskytuje malé množství informací pro zaměstnance, kterých se transformace nejvíce týká, tento problém je identifikovatelný z otázky číslo čtyři, kdy převažují negativní odpovědi, zaměstnanci si myslí, že se k nim dostává malé množství informací.

Velkým nedostatkem je, že informace, které firma komunikuje mezi zaměstnanci jsou nesrozumitelné a nepochopitelné. Což může vytvářet i další problémy a překážky.

Například ztrátu motivace zaměstnanců zajímat se o prováděné změny ve společnosti a může to v nich vyvolávat pasivitu v zjišťování informací.

V druhé části vlastního šetření ve společnosti se autorka práce bude zabývat hlavně problémy, které vycházejí z výsledků dotazníkového šetření. Otázky budou směřovány do oblasti informovanosti a porozumění informacím. Autorka také dá prostor pro vyjádření názoru, co by společnost mohla dělat jinak při agilní transformaci. Všechny nedostatky

byly konzultovány s představiteli agilní transformace, kdy autorka navrhla další výzkum pomocí rozhovorů a konzultovala připravené otázky.

## 5.2 Řízené rozhovory s vybranými respondenty

V druhé fázi vlastního šetření ve společnosti se autorka zabývala identifikovanými slabými místy z dotazníkového šetření. Autorka práce oslovila skupinu zaměstnanců mezi kterými byl rozeslán dotazník s dotazem zda by měli zájem a byli ochotni poskytnout rozhovor pro další výzkum. S kladnou odpovědí se autorce ozvalo pět zaměstnanců.

Řízené rozhovory byly vybrány z důvodu, že otázky byly uzavřené, což umožňuje lepší zpracování výsledků. Všechny rozhovory byly předem naplánované a bohužel kvůli světové pandemii onemocnění COVID-19 všechny rozhovory probíhaly online formou přes Microsoft Teams. Průměrná doba jednoho rozhovoru byla 45 minut a všechny materiály z rozhovorů jsou uloženy v osobním archivu autorky práce.

Po domluvě s vybranými respondenty bylo dohodnuto, že veškeré informace a jejich poznatky budou uváděny anonymně a o respondentech nebudou zveřejněny žádné informace.

Záměrem rozhovorů bylo detailněji zjistit a identifikovat nedostatky při komunikaci mezi zaměstnanci během probíhající agilní transformace. Otázky pro řízené rozhovory vznikly na základě dotazníkového šetření. Celkem bylo pět otázek, které se respondentům pokládaly v tomto pořadí:

- 1) Myslíte, že máte dostatek informací ohledně probíhající agilní transformace?
- 2) Máte pocit, že se orientujete ve změnách a tyto změny nemají vliv na Vaší práci?
- 3) Co Vám chybí za informace a prostředky při komunikování ohledně agilní transformace?
- 4) Rozumíte všemu, co firma zveřejňuje za informace a myslíte si, že jsou informace přehledné?
- 5) Co by se podle Vás mělo hlavně změnit při způsobu řízení agilní transformace?

### 5.2.1 Výsledky řízených rozhovorů

V této kapitole budou uvedeny odpovědi respondentů na jednotlivé otázky.

Odpovědi respondentů jsou parafrázované z řízených rozhovorů, jejichž záznam je uchován v osobním archivu autorky práce.

Klíčové aspekty pro rozhovory byly identifikované z dotazníkového šetření a to především:

- Dostatečné množství informací
- Chybějící počáteční informace
- Porozumění informacím

#### **Otázka č. 1: Myslíte, že máte dostatek informací ohledně probíhající agilní transformace?**

##### Respondent 1

První respondent na otázku odpověděl, že ze své pozice si myslí, že dostatek informací má. Ovšem chybí mu proaktivita i ze strany zaměstnanců. Také respondent uvedl, že bylo pořádáno ze strany implementačního týmu pár workshopů pro zaměstnance, kde účast byla velmi nízká, takže by bylo dobré i vytvořit pro zaměstnance jedno místo, kde budou k dispozici veškeré informace. A měl by být kladen důraz na to, aby se informace dostaly ke všem zaměstnancům.

##### Respondent 2

První reakce respondenta na první otázku byla také kladná. Velmi ocenil snahu pořádat workshopy pro zaměstnance. Také on se domnívá, že informace má. Ovšem postrádá jasný cíl a plán, kam se firma požaduje agilní transformací dostat. V tom vidí i nedostatek, že transformační tým nemá představu o plánu a tím pádem jakým způsobem má být, co nejefektivněji komunikováno skrz organizaci.

##### Respondent 3

Třetí respondent uvedl, že ze všeobecných informací nepostrádá nic. Je to ovšem tím, že úzce přichází do kontaktu s implementačním týmem celé transformace. Jediné, co mu

chybělo za začátku byly informace, co přesně transformace bude znamenat pro oddělení. Respondent uvedl, že nevěděl jaké dílčí kroky se chystají v rámci oblasti pracovní náplně

#### Respondent 4

Předposlední respondent na otázku zda má dostatek informací odpověděl, že z části informace má ale dost zásadních a základních informací mu stále chybí. Především mu chybí informace o dodržování časového plánu ohledně migrace waterfallu na Agile.

#### Respondent 5

Respondent si myslí, že dostatek informací nemá. Ovšem poté zapřemýšlel, že kdyby byla otázka jaké informace mu scházejí, tak by nevěděl. Respondent uvedl, že ví, že je nějaký časový plán, kdy se tvoří agilní týmy, které by měly mít na starost produkt, který budou tvořit. Kolem těchto týmů by měl být vývojový tým spojený s businesssem. Dále respondent uvedl, že mu u tohoto chybí informace ohledně jakým způsobem budou týmy vedeny po technické stránce, směrem, kdo bude mít na starost core systémy. Myslí si, že když se firma transformuje na agilní prostředí, tak tato změna musí přijít z vrchu, kdy tam je pochopení a porozumění změně. Aby respondent vysvětlil svou myšlenku, uvedl, že chybí informace hlavně ohledně spojení IT oddělení s business oddělením. Málo informací respondent postrádá i ohledně budgetování týmů, jak budou objednávání externí IT pozice jako například programátoři. Na závěr otázky uvedl, že vlastně ani nebylo vysvětleno proč se firma rozhodla k agilní transformaci, ani co vlastně Agile je.

### **Otázka č. 2: Máte pocit, že se orientujete ve změnách a tyto změny nemají vliv na Vaší práci?**

#### Respondent 1

Na otázku zda se respondent orientuje ve změnách odpověděl, že se orientuje částečně. A změny se jeho práce dotýkají. Respondent uvedl, že jeho pracovní pozice v organizaci je vedoucí týmu, čili i kvůli tomu byl aktivní v hledání a zjišťování informací, aby mohl dobře vést a informovat svůj tým. Velkou oblastí, která má zásadní vliv na jeho pozici je

oblast Demand Managementu a Resource Managementu, kdy mu není zcela jasné jak tým má fungovat v Agile modu.

### Respondent 2

Druhý dotazovaný uvedl, že on není součástí vývojového týmu ovšem jeho IT znalosti a jeho práce je i někdy vyžadována a konzultována při řešení určitého problému. Tudíž z jeho pohledu chybí, to že nikdo moc nemá představu a nikdo ani neosvětlil, jakým způsobem bude agilní metodika promítnuta do práce a jaký bude mít vliv. On problém vidí, tak že v organizaci je snaha dostat se do agilního modelu, ale konkrétně s ním a jeho spolupracovníky nikdo nemluvil a nevysvětlil, co toto přinese. Negativně vnímá skutečnost, že již agilní fungující týmy neberou ohled na to, že ne všechno je možné udělat okamžitě, což si respondent myslím, že je způsobeno nekompetentním vedením a nepochopením metodiky. Takže respondent si nemyslí, že by měl velký přehled ve změnách.

### Respondent 3

Ze začátku respondent neměl žádný přehled ve změnách a prakticky žádné informace. Hodně respondent tápal v tom, zda je chyba na jeho straně nebo jestli informace a informační kanál vůbec neexistují. Nyní si dotazovaný myslí, že se orientuje ovšem všechny změny mají zásadní vliv na jeho práci, především ve změnách agilních týmů a rozpadu projektů na produkty.

### Respondent 4

Ve změnách se respondent částečně orientuje a připustil i chybu na jeho straně, jako přijímače informací. Změny mají zásadní vliv na jeho práci. Největší problém a změnu vnímá ve vytvoření agilních týmů, kdy jsou tito zaměstnanci dedikováni na určité práce. V jeho oddělení se nic takového nestalo, vnímá toto jako nedodržení časového plánu. Dále svou odpověď rozváděl, tak že všichni již očekávají, že firma funguje agilně, ale realita je jiná. Z jeho pohledu je to velmi zmatečné.

### Respondent 5

Respondent uvedl, že je příznivcem Agilu. Ale myslí si, že ne všechny změny jsou nutné, zvláště když se jedná například o vývoj aplikací. Také uvedl, že jeho pracovní pozice je Scrum Master a svůj tým vede „po svém“, protože s agilním způsobem řízení má zkušenosti z předchozího zaměstnání. Jeho názorem je, že implementační tým agilního prostředí úplně nepochopil prostředí a fungování organizace, proto si myslí, že některé změny nejsou nutné. Obecné změny, které se dělají jako, že každý tým bude mít svého Scrum Mastera a aby v každém týmu byly potřebné lidi vítá jako správné, i když se všichni všechno teprve učí. A samozřejmě tyto změny se ho dotýkají velmi, kdy respondent změnil pracovní pozici na Scrum Mastera, i když ve výsledku jeho pracovní náplň je skoro stejná.

### **Otázka č. 3: Co Vám chybí za informace a prostředky při komunikování ohledně agilní transformace?**

#### Respondent 1

Vzhledem k pracovní pozici prvního respondenta, tak on uvedl, že mu především schází informace o tvorbě budgetu pro jeho tým a projekt. A informace o provádění kontrol v agilních týmech. Negativně vnímá, skutečnost, že tým dostane finanční zdroje ale ovšem už chybí kontrola jak se s ním v rámci týmu nakládá. Chybí mu informace o tom zda produkty byly správně doručeny v čase, v kvalitě a zda byly doručeny očekávané benefity.

#### Respondent 2

Druhý dotazovaný uvedl, že to hodně souvisí s jeho předchozí odpovědí na druhou otázku. Chybí mu informace k čemu transformace pomůže, kam povede a jaký je její cíl. Komunikaci v organizaci především vnímá tak, že je komunikováno jak transformace probíhá a ne to, k čemu je prospěšná a jaká pozitiva přináší a do budoucna hlavně přinese.

#### Respondent 3

Ze své pozice si respondent myslí, že již informace nepostráda je to ovšem dané tím, že je v úzké spolupráci s transformačním týmem, jak již uvedl v předchozích odpovědích. Ovšem ze zkušenosti ví, že je ve firmě dost týmů, které si myslí, že se jich transformace

netýká a o dané změny nejeví zájem, informace si nevyhledávají a je tedy nutné změnit tuto skutečnost. Pokusit se zaměstnance více motivovat.

#### Respondent 4

Opět respondent zopakoval, že mu chybí informace ohledně časového plánu a dále informace o vytváření agilních týmů.

#### Respondent 5

Informace kterou respondent postrádá je, že by mělo být stanoveno srkz celou firmu, že technologické věci se budou řešit centrálně v IT odděleních. Podle respondenta se nedá vyvíjet stylem, oni to udělají pomalu najmeme si vlastní firmu. Oblast, která chybí je financování agilních týmů. Daný tým má vlastní počet členů a budget na ně a musí být rozhodnuto zda tito členové budou interní nebo externí pracovníci. Není vysvětlen model přeprodávání práce, kdy dochází na některém projektu/ týmu k potřebě jiných pracovníků z jiných týmů, tak který tým bude platit tento dočasný přechod, kdy se třeba jedná o jeden člověkoděn. Obecně tedy chybí stanoven model financování agilních týmů, zda budou plné budgety a nebo zda tedy práce budou přeprodávány.

### **Otázka č. 4: Rozumíte všemu, co firma zveřejňuje za informace a myslíte si, že jsou informace přehledné?**

#### Respondent 1

V současnosti respondent rozumí a orientuje se v informacích, které firma zveřejňuje. Ovšem je to jen díky tomu, že transformaci je blíže než v jejích začátcích. Kdy podle něj informace byly zmatečné a nepřehledné a podstatné sdělení ohledně agilní transformace dokonce scházely.

#### Respondent 2

Respondent číslo dvě odpovídal, že vzhledem k tomu, že transformace se ho dotýká okrajově, tak pro něj informace částečně přehledné a srozumitelné jsou. Ovšem mu chybí širší kontext a návaznost na ostatní procesy ve firmě.



### Respondent 3

Při čtvrté otázce se respondent zamyslel především nad tím, jak jsou informováni zaměstnanci, kteří nespádají do úrovně managementu. Tázaný ví, že na úrovni TOP managementu k předávání informací dochází, ovšem se obává o další zpracování a předání. Kdy respondent si není jist zda všichni dokáží svým podřízeným vše správně vysvětlit a tudíž může docházet k neinformovanosti některých skupin. Ze své pozice uvedl, že nyní informacím rozumí ale ze začátku byl chaos a neúplnost základních věcí.

### Respondent 4

Respondent odpověděl, že z jeho pohledu je ve zveřejňovaných informací v interní komunikaci menší chaos. A ze zkušenosti si myslí, že spousta lidí „jede na vlastní pravdě“ a moc nesledují, co se ve firmě děje.

### Respondent 5

Pátý respondent uvedl, že informace sám od sebe nevyhledává ale ví, že na sharepointu něco zveřejněné je. Přiznal, že to může být i důvodem, že mu některé informace chybí. Takže z jeho pohledu rozumí. Dále respondent vidí problémy v provozu, financování a tvorbě budgetu. Dále si myslí, že práce velmi ovlivňuje spolupráci s businesssem, který neví co to znamená fungování v agilní prostředí. Podle respondenta chybí standardizace technologického stacku- aplikační servery, programovací jazyky. Poté se respondent vrátil k chybějícím informacím a odpověděl, že si myslí že agilní standardy zná a proto nic nečte a ani nevyhledává.

## **Otázka č. 5: Co by se podle Vás mělo hlavně změnit při způsobu řízení agilní transformace?**

### Respondent 1

U poslední otázky se respondent rozpovídal o něco více. V první řadě uvedl, že ze začátku během transformace velmi pokulhával komunikační kanál, kdy zaměstnanci vůbec netušili, co se ve firmě děje. Uvedl i to, že jemu samostnému trvalo skoro tři měsíce než se dostal k nějakému souboru informací ohledně tvorby agilních týmů. Z jeho pohledu je důležité aby všechny akceptace proběhly v TOP managementu a pak na středním managementu,

kdy tito lidé musí především vše dobře chápat a mít to utříděné. Jedno z velkých témat vidí v organizačních změnách, kdy některé pozice v Agilu nejsou již potřebné. Toto téma by mělo být precizně a citlivě osvětleno, kdyby se to nestalo mohou zaměstnanci být velmi negativně ovlivněni názory TOP managementu, kdy je pak těžké takovou chybu napravit. Další, co vidí v potřebě změny je zazdrojovaný tým a aby byl dostatek času na zajištění jasné, srozumitelné a pravidelné komunikace.

Respondent dále zmínil, že TOP management očekává výsledky hned a nedává prostor na adaptaci firmy na nové fungování, kdy po tomto může přicházet určité zklamání. Uvádí i špatně nastavenou prioritizaci projektů z jejich roadmap s ohledem na zdroje. Celkový pohled na transformaci prvního respondenta je spíše špatný.

### Respondent 2

Druhý respondent na poslední otázku uvedl, že by se podle něj měl změnit především styl implementace, kdy v současné chvíli agilní transformace často působí, že se „dělá“, aby to bylo ale ne aby přinesla reálné výsledky. Dotazovaný si myslí, že namísto aplikování opravdových myšlenek, se spíše transformují projektoví manažeři na Scrum Mastery a Product Ownery. Největší kámen úrazu vidí ve vlastním vysvětlení a z části nepochopení metodiky. Chybí mi kompetentní lidé a u některých týmů má pocit, že transformaci spíše vedou lidé z řad zaměstnanců. Respondent má pocit, že společnost spíše tlačí na rychlost než na kvalitu celé transformace.

### Respondent 3

U poslední otázky respondent uvedl především to, že je velmi správné, že transformační tým spolupracuje s autorkou diplomové práce, která provádí průzkum o informovanosti zaměstnanců. Z pohledu dotazovaného je hlavní problém v nedostatečném vysvětlení, co je agilní transformace a je jejím úkolem a cílem. Je tedy důležité, aby se rozšířilo povědomí zaměstnanců o tyto skutečnosti.

#### Respondent 4

Podle čtvrtého respondenta by se především mělo změnit to, že firma o všem pouze mluví ale nejsou vidět pak realné kroky. Také si myslí, že ten kdo rozumí Agilu, už nemusí správně umět implementovat v jiné organizaci a „naučit“ Agile ostatní zaměstnance. Také si myslí, že i prostředí, kde se Agile implementuje by mělo být této změně otevřené. To vidí jako větší problém, kdy management si myslí, že tým již funguje v agilním prostředí, ale přitom to tak není, protože chybí vytvořený agilní tým a pracovní pozice v něm. Respondent uvedl, že v tom vidí ten chaos, jak již několikrát zmiňoval. Myslí si, že tyto problémy mohou vést k pasivitě a demotivování zaměstnanců, kdy změna na agilní prostředí může být vnímána velmi negativně.

#### Respondent 5

Při poslední otázce se respondent zamyslel a přemýšlel jak správně formulovat myšlenky. Respondent si myslí, že implementační tým nemá dostatečný respekt od business pracovníků a hlavně managementu. Zmínil, že je to pouze jeho pocit, protože spousta věcí se nehýbe a nic se neděje. Za sebe respondent uvedl, že se snaží svůj tým vést, co nejvíce efektivně. Používá agilní techniky ale vynechává třeba stand-upy. Uvedl, že své pracovníky zná a ví, co potřebují a snaží se tak přizpůsobit své vedení. Myslí si, že tedy firma na zavedení Agilu tlačí a je to spíše umělé než přirozené fungování. Společnost by měla brát v potaz každý tým zvlášť a jeho potřeby a né se řídit podle nějaké šablony. Také by tedy mělo být přesně řečeno a uvedeno, co je to Agile a proč se k němu firma rozhodla. Lépe by měli být motivováni zaměstnanci, aby se účastnili workshopů a jiných setkání, kde se mohou informovat a klást i dotazy a uvádět své postřehy. V poslední řadě chybí nastavení metodiky vývoje nové aplikace.

### **5.2.2 Shrnutí výsledků rozhovorů**

Všichni respondenti byli rádi osloveni a měli radost, že mohou vyjádřit svůj názor na probíhající transformaci v podniku. Někteří respondenti toho na srdci měli opravdu hodně a občas měli problém se držet přesně položené otázky. Občas některé odpovědi na jednu otázku mohly být řečeny i u předchozí nebo následující otázky. V následujících odstavcích autorka shrnula jejich vyjádření.

V pěti řízených rozhovorech se nejvíce opakoval problém, toho že firma nedostatečně vysvětlila, co je to agilní řízení a co to znamená fungovat v agilním prostředí. Dále respondentům chybí jasně vytyčený cíl, čeho se transformací má dosáhnout a proč se společnost rozhodla pro tuto velkou změnu.

Zmiňované bylo i to, že ve firmě panuje negativita a pasivita ze strany zaměstnanců. Kdy spousta lidí je negativně nakloněna transformaci z důvodu, že v organizaci panuje chaos a nepřehlednost ohledně prováděných změn. Je tedy potřeba změnit pohled zaměstnanců na celou transformaci a lépe je motivovat k proaktivnímu chování.

Většina respondentů uvedla jako velký problém tvorbu agilních týmů a jejich financování. Kdy ohledně tohoto problému nejsou zveřejňovány praktické informace a zaměstnanci pouze tápou. Také je potřeba lépe informovat business a zapojit ho do IT prostředí, aby mohly agilní týmy správně fungovat a dodávat vytvářené produkty.

K prostředkům komunikace se většina respondentů nevyjádřila, kladně hodnotili snahu o pořádání workshopů a někteří zmínili snahu o dávání informací na společný sharepoint.

Pro snadnější orientaci v zjištěných výsledcích byla vytvořena tato matice, kde jsou zaznamenány hlavní myšlenky a odpovědi jednotlivých respondentů na zadané otázky:

**Tabulka 4 Matice odpovědí**

	<b>Q1</b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Q5</b>
<b>RESPONDENT 1</b>	Malá proaktivita Jedno místo se všemi informacemi	Částečná orientace ve změnách Zásadní vliv	Tvorba budgetu Vznik Agile týmů	Ano Zmatek v informovanosti na začátku	Komunikační kanály Změna vnímání vedení
<b>RESPONDENT 2</b>	Chybí jasný plán a cíl	Neorientuje se ve změnách Vliv na práci změny mají	K čemu transformace je a jaký je její cíl	Ano Chybí širší kontext	Lépe vysvětlit metodiku Změna pojetí implementace
<b>RESPONDENT 3</b>	Chybějící počáteční informace	Za začátku vůbec neorientování ve změnách, nyní ano Zásadní vliv na práci	Informace nepostrádá	Neinformovanost jednotlivých skupin	Lépe vysvětlit všem, co je Agile Rozšířit informace mezi zaměstnance

<b>RESPONDENT 4</b>	Chybějící počáteční informace Informace o plánu	Částečně orientuje ve změnách Zásadní vliv	Vytvoření časového plánu Tvorba Agile týmů	Chaos ve zveřejňovaných informacích	Utrdit myšlenky a informace Motivovat pracovníky
<b>RESPONDENT 5</b>	Chybějící počáteční informace Informace o tvorbě Agile týmu Financování týmů	Orientuje se ve změnách Vliv na práci změny mají	Financování Agile týmů	Rozumí ale nedostatky vidí	Motivovat pracovníky Nastavení nové metodiky SW Změna pohledu a práce vedení

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Diskuze výsledků a návrh možných řešení

Jak vyplývá z kapitol praktické části diplomové práce, organizace se o komunikaci a rozšiřování informací mezi své zaměstnance snaží, má k tomu i potřebné nástroje. Ovšem jak můžeme vidět na výsledcích dotazníkového šetření a výsledcích řízených rozhovorů, najdou se velké mezery a možný prostor na zlepšení celého procesu. Na základě zjištěných nedostatků, které byly sepsány v předchozích kapitolách budou zde navržena možná řešení, která budou předložena a konzultována s představiteli agilní transformace podniku a následně budou aplikována v praxi.

Z otázek týkající se informovanosti zaměstnanců, vyšlo najevo, že na počátku agilní transformace chyběly informace ohledně Agilu, jako takového. Co Agile je, co je jeho úkolem a co má změnit a přinést v organizaci. Mezi časté odpovědi patřilo i to, že scházejí informace ohledně fungování v agilním prostředí. Čili chybí informace jak budou tvořeny agilní týmy a zároveň jak týmy budou financovány. Uváděn byl chaos a zmatečnost ve zveřejňovaných informacích a jejich neúplnost. Zmatečnost v zaváděných změnách, které velmi ovlivňují pracovní chod zaměstnanců a pracovníci pak ztrácejí přehled, co je správné a co již ne.

Pro řešení těchto nedostatků autorka práce navrhuje sestavení pravidelného harmonogramu informačních schůzí, kde by se vždy probíralo postupně jedno téma. Začalo by se základními informacemi o Agilu a dále by se pokračovalo v návaznosti na zavedení

agilního prostřední ve společnosti. Na závěr takového sezení by prezentující mohli sestavit pár drobných úkolů a otázek na poslouchající, ve kterých by úkoly mohly vyvolat otázky a případné nejasnosti by se vyřešily hned na schůzi. Dále pro větší přehlednost by tyto informace mohly být stručně rozeslány e-mailem a záznam ze schůzi a připravené prezentace by měly být k dispozici na sherpointu, kam mají přístup všichni zaměstnanci organizace. Pro řešení problému ohledně financování týmu doporučuji sestavit krátkou metodiku, kde bude popsán tento proces. Problém, který byl dále zmiňován byla malá proaktivita ze strany zaměstnanců a malá motivace. První problém, proaktivita, může být řešena za pomoci různých her, protože kdo si hraje nezlobí a přeci jenom v každém z nás je menší dítě. Na závěr tedy různých setkání může být hra na otázky a odpovědi, kdy řešení zapojení zaměstnanců je několik. Za správné odpovědi můžou být „odměny“ nebo pouze hra kdo chytí míček odpovídá- na něco podobného si ze školních let vzpomene mnoho z nás. Náznak tohoto řešení byl již v podobě Lego workshopu, kdy to byl velmi dobrý směr, bohužel scházela řádná propagace. Je doporučováno vrátit se k těmto workshopům a vylepšit jejich obsah a strukturu.

Druhou otázkou pak tedy je jak namotivovat zaměstnance k účasti na takovém setkání nebo workshopu. Je důležité, aby organizace nebo aspoň představitelé agilní transformace dělali řádnou propagaci a snažili se rozšířit povědomí o tom, že účast na setkání a především jeho obsah bude mít pozitivní vliv na jejich práci a s více informacemi se zaměstnancům bude lépe pracovat a budou mít přehled o chystaných změnách. K tomu by bylo možné využít PR manažera, který bude mít na starost prezentaci dobré stránky agilní transformace a bude se starat o informovanost zaměstnanců, protože členové agilního týmu mají na starost implementaci změn a tento krok najmutí dalšího člena by jim mohl pomoci. Za předpokladu najmutí člověka na tuto pozici by mohl fungovat i individuální přístup, kdy by byla šance konzultovat s jednotlivými týmy zvlášť, což by vytvářelo i přátelštější atmosféru a odbouralo to případnou stydlivost. Nyní kdy se práce přesunula do domovů a většina pracovních setkání a práce obecně se odehrává online, je možné řešení natočení krátkých videí o agilním fungování. Vedení společnosti nebo spíše členové agilního týmu, mohou vytvořit videa, kde budou hovořit o změnách a Agilu. Může to být výhodou, že takové video si zaměstnanci mohou v klidu pustit kdykoli během dne. Video by byla zároveň propagací, kterou by měl na starosti již zmiňovaný PR manažer. Zároveň je třeba

mít vždy zpětnou vazbu, aby transformační tým mohl zlepšovat své konání. To mohou zařídit krátké dotazníky, podobné tomu, který byl vytvořen v této diplomové práci.

Doporučení pro členy agilního týmu je, aby se snažili, co nejvíce zveřejňovat a updatovat informace ohledně probíhající transformace. Především, aby na sharepointu zaměstnanci nenacházeli staré věci, které už nemusejí být aktuální. Dále by si měli zkusit roli zaměstnanců, kterým předávají informace, aby vyzkoušeli jak informace podávají a zda není způsob, jak z jejich strany vylepšit přístup ve sdělování informací, aby transformační tým pochopil, proč zaměstnanci tomu nerozumí.

Pro větší přehlednost byla sestavena následující tabulka s daným problémem a návrhem jeho řešení. V některých otázkách se dané problémy a nedostatky ze strany zaměstnanců opakovaly.

**Tabulka 5 Návrhy zlepšení**

	<b>PROBLÉM</b>	<b>NÁVRH ŘEŠENÍ</b>
<b>Q1</b>	Chybějící počáteční informace o Agilu Vytváření agilních týmů	Pořádání workshopů Pravidelné schůze na interaktivní způsob (více zapojovat posluchače)
<b>Q2</b>	Zmatečnost a chaos ve změnách	Změna vnímání transformačního týmu- vyzkoušení role posluchače Individuální přístup k zaměstnancům v týmech
<b>Q3</b>	Tvorba agilních týmů Financování týmů Budgetování (projekt, týmy)	Vytvoření metodiky, zaměřené na financování Individuální sezení s manažery týmů
<b>Q4</b>	Chaos v informacích Širší kontext Návaznost na procesy	Utřídění informací na sharepointu Pravidelné updatování stránek Důležité zprávy rozesílány v e-mailech
<b>Q5</b>	Špatné komunikační kanály Změna pohledu vedení Úprava metodiky	Vylepšení stránek sharepointu Najmutí PR manažera

	Motivace zaměstnanců	Tvorba krátkých videí
--	----------------------	-----------------------

Zdroj: vlastní zpracování

Pro přehlednění kdo, koho a jak má informovat byla vytvořena komunikační matice, která zajišťuje lepší průběh komunikace a informovanosti mezi zaměstnanci. Zde jsou vidět typy sdělení a jejich možný formát, jak obsah sdělení přenést k cílovým skupinám nebo všem zaměstnancům v organizaci, pověřené osoby, které dané informace mají na starost a s jakou frekvencí, by informace měly být sdělovány. V matici zodpovědná osoba je uvedena přímo z praxe, kdy daná pozice ve společnosti funguje a vychází z rozdělení rolí v agilní transformaci.

**Tabulka 6 Komunikační matice**

Typ komunikace	Příjemce	Formát	Frekvence	Cíl	Zodpovědná osoba
Obecná informační schůze	Zaměstnanci	- schůze - články na sharepointu - e-mail	týdně	informovat zaměstnance o dění v organizaci	IT Technology Manager
Pravidelné meetingy týmu	Členové týmu	- schůzka/ videokonference - One-to-one schůze	týdně	předávání informací v týmu (odvedená práce, další cíle)	Manager týmu
Agilní schůze	Zaměstnanci	- interaktivní schůzka	jednou za 14 dní	informovat zaměstnance o změnách při transformaci	Executive Director of Innovation
Informační schůze o tvorbě agilních týmů	Projektové týmy IT zaměstnanci Business oddělení	- schůzka - metodika	měsíčně	objasnění zaměstnancům tvorbu agilních týmů	Executive Director of Innovation
Financování nových agilních týmů	Manageři agilních týmů	- schůzka - metodika	měsíčně	vysvětlit managerům týmů, jak budou členové placeni	Financial Manager



Nové fungování v agilním prostředí	Zaměstnanci	- workshopy - metodiky - videa	měsíčně	vysvětlení zaměstnancům co je agilní řízení, co je jeho cílem jaký je rozdíl od klasického řízení	Executive Director of Innovation
------------------------------------	-------------	--------------------------------------	---------	---	----------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování

Tato sestavená matice může být součástí interní metodiky, do které mají přístup všichni zaměstnanci organizace a mohou se tak v ní inspirovat při plánování schůzí a jiných informačních porad. Matice je velmi přehledná a může sloužit k uvědomění si a utřídění myšlenek, které chtějí manažeři sdělit svým zaměstnancům a klíčovým skupinám. Matice může být stále doplňována a vylepšována za účelem zlepšení komunikace a dosažení cíle, kterého vedení společnosti chce dosáhnout. Matice by měla být využívána hlavně při plánování komunikační strategie. Matice může být využita TOP managementem, HR oddělením, marketingem nebo kýmkoli, kdo bude plánovat komunikaci. Tato konkrétní matice bude sloužit transformačnímu týmu při plánování dalších důležitých fází a kroků za účelem informovat zaměstnance společnosti o agilní transformaci.

## 6 Závěr

Diplomová práce s názvem Řízení komunikace v organizaci během její agilní transformace má dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, kterými se diplomová práce zabývá. První část vznikala na základě prostudování odborné literatury o procesu komunikace, agilním způsobu řízení a o změnovém řízení. V kapitole o agilním způsobu řízení je vysvětleno co Agile je a jak se liší od klasického způsobu řízení. V kapitolách, které se zabývají komunikací je popsán proces komunikace, forma komunikace a její druhy. Dále je popsána motivace v komunikaci a jako poslední komunikování v rámci organizací. Poslední teoretickou částí je změnové řízení, kde je popsáno obecně změnové řízení. Proces změny, druhy a fáze úspěšného řízení změn, jsou obsahem poslední části teoretické práce. Všechny teoretická východiska dávají základ pro vznik a porozumění praktické části diplomové práce.

Praktická část práce se zabývá agilní transformací vybrané organizace z praxe a způsobu komunikování při zaváděných změnách. Praktická část byla po konzultaci s manažery, sepsána na základě jejich potřeb pro zjištění informovanosti zaměstnanců. V první části je popsána agilní transformace, její průběh a nová interní metodika řízení. Část věnovaná Agilu zahrnovala studování interní metodiky a časové harmonogramy. Kapitola obsahuje i popis nástrojů komunikace a jejich způsob využití, které jsou sepsány na základě pracovní zkušenosti autorky práce. Na tuto část se navazuje kapitolami o vlastním šetření ve společnosti. Jako první krok bylo sestavení dotazníku a rozeslání mezi vybrané zaměstnance. Dotazník byl sestavován ve spolupráci s transformačním týmem, který uvedl požadavky, které požaduje zjistit. Z výsledků dotazníku vzešlo několik dalších podnětů pro podrobnější analýzu pomocí řízených rozhovorů s respondenty dotazníku. Mezi podněty patřilo například nedostatečné množství informací a jejich nesrozumitelnost. Řízené rozhovory byly vedeny s pěti vybranými respondenty a hovořilo se o změnách, které transformace přináší, nejasností v informacích a o chybějících informacích. Na základě zjištěných poznatků byla sepsána souhrnná kapitola o výsledcích rozhovorů a identifikovaných problémech. V poslední části byla navržena možná řešení, která byla popsána v textu a pro větší přehlednost byla vytvořena tabulka s návrhy. V návaznosti na tabulku řešení byla vytvořena komunikační matice, která bude společností dále využívána a rozšiřována a přispívat k hladšímu průběhu interní komunikace.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ANDĚLOVÁ, Šárka. *Řízení projektů ve společnosti W. A. G. payment solutions, a. s.* Praha, 2019. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, katedra systémového inženýrství. Vedoucí práce Doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

COOKE, Jaime Lynn. *Everything you want to know about Agile: How to get Agile results in a less-than-agile organization*. United Kingdom: IT Governance Publishing, 2012. ISBN 978-1-84928-324-3.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada), 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

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

FIEDLER, Jiří a Jana HORÁKOVÁ. *Komunikace v řízení. 2.* Česká zemědělská univerzita v Praze: Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-1295-1.

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER. *Dovednosti v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2833-4.

JANDA, Patrik. *Vnitropodniková komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80247-0781-0

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

NĚMEC, Petr a LITTOVÁ, Jana. *Komunikace korporací*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. ISBN 80-7079-575-1.

PALÁN, Josef František. *Řízení podnikových změn*. Česká zemědělská univerzita v Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2002. ISBN 978-80-213-0893-0.

PINTO, Jeffrey K. a Pedro SERRADOR, 2015. *Does Agile work?: A quantitative analysis of agile success*. International Journal of Project Management. Elsevier Ltd. APM and IPMA (33), 12.

Project Management Institute, 2017. *Agile Practice Guide*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-199-9.

ROBBINS, Stephen P., Mary COUTLER a Vlasta ŠAFARÍKOVÁ (přel). *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

RYMEŠOVÁ, Pavla a CHAMOUTOVÁ, Kateřina. 2016. *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2016. 978-80-213-2433-6.

SUTHERLAND, Jeff, 2015. *SCRUM: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. 1. London: Random House Business Books. ISBN 978-1-847-94110-7.

ŠTRACH, Pavel. *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-32-5.

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

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261200-0.

VNOUČKOVÁ, Lucie a Roman ZUZÁK. *Management. 1*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. ISBN 978-80-87839-49-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

WOOD, James a Jeffrey MULLINS. *Agile @ EW*. Praha, 2020.

## **INTERNETOVÉ ZDROJE**

*Eurowag: About Us* [online]. 2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://www.eurowag.com/en/company/about-us>

*Agile: Time plan - waves* [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://eurowag365.sharepoint.com/sites/AGILE2/SitePages/Plan.aspx>

LUSTIG, Zdeněk. *Obecná metodika pro řízení změn – Change management* [online]. 24.1.2020, , 1- 44 str. [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.koncepcebim.cz/566-obecna-metodika-pro-rizeni-zmen-change-management>

Manifest agilního vývoje software [online]. Ward Cunningham © 2001 [cit. 2021-02-26]. Dostupný z: <http://agilemanifesto.org/iso/cs/manifesto.html>

MBP Consulting. *Řízení změn* [online]. , 1 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/change/>

## 8 Přílohy

### Příloha 1- Dotazník

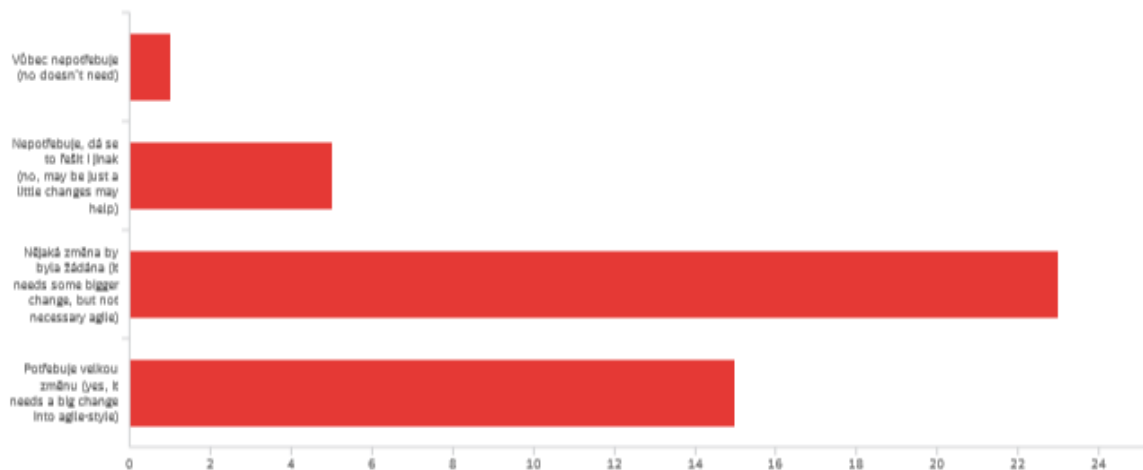
## Default Report

Agile transformation survey

October 22, 2020 8:42 AM MDT

Q1 - Máte pocit, že EW group potřebuje agilní transformaci? Do you believe that EW

group needs some kind of agile transformation?



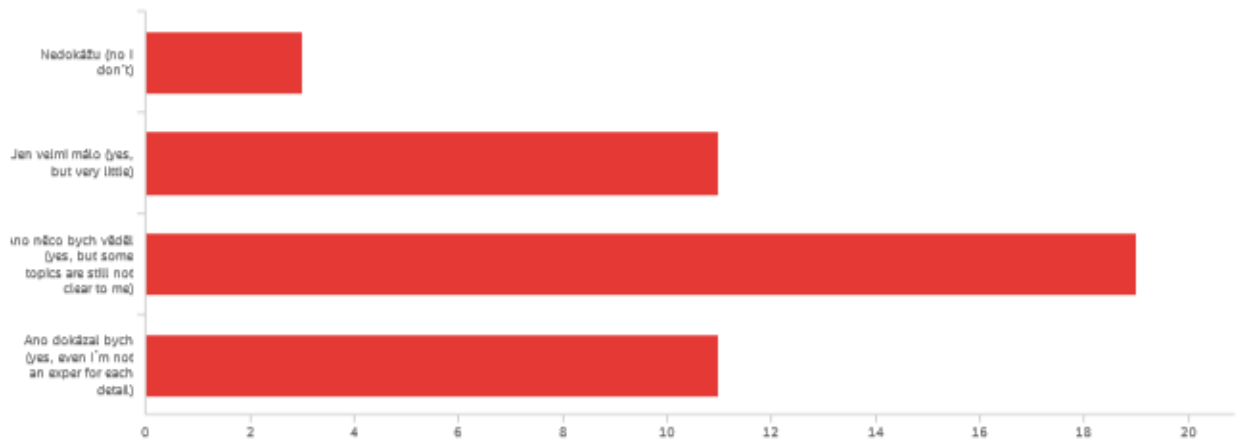
#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Máte pocit, že EW group potřebuje agilní transformaci? Do you believe that EW group needs some kind of agile transformation?	1.00	4.00	3.18	0.72	0.51	44

#	Field	Choice Count
1	Vůbec nepotřebuje (no doesn't need)	2.27% 1
2	Nepotřebuje, dá se to řešit i jinak (no, may be just a little changes may help)	11.36% 5
3	Nějaká změna by byla žádána (it needs some bigger change, but not necessary agile)	52.27% 23
4	Potřebuje velkou změnu (yes, it needs a big change into agile-style)	34.09% 15

44

Showing rows 1 - 5 of 5

Q2 - Dokáží vysvětlit (alespon rámcově) kolegovi, proč se firma rozhodla pro agilní transformaci? Are you able to explain to your colleague (at least high level) why the company decided to start agile transformation?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Dokáží vysvětlit (alespon rámcově) kolegovi, proč se firma rozhodla pro agilní transformaci? Are you able to explain to your colleague (at least high level) why the company decided to start agile transformation?	1.00	4.00	2.86	0.87	0.75	44

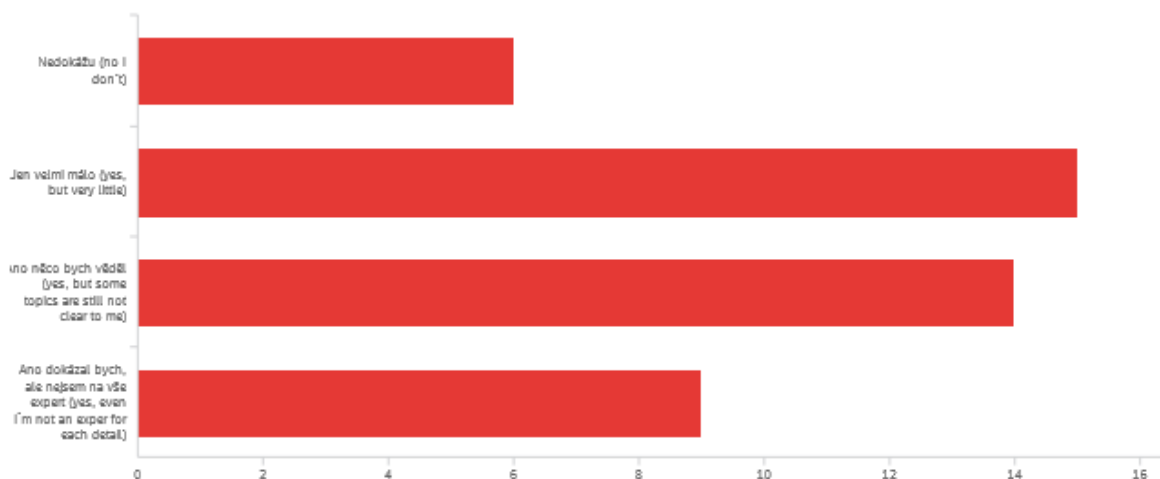
#	Field	Choice Count
1	Nedokážu (no I don't)	6.82% 3
2	Jen velmi málo (yes, but very little)	25.00% 11
3	Ano něco bych věděl (yes, but some topics are still not clear to me)	43.18% 19
4	Ano dokázal bych (yes, even I'm not an expert for each detail)	25.00% 11

44

Showing rows 1 - 5 of 5

Q3 - Dokáží vysvětlit (alespon rámcově) kolegovi co bude jinak po ukončení agilní

transformaci? Are you able to explain to your colleague (at least high level) what will be different after the agile transformation?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Dokáží vysvětlit (alespon rámcově) kolegovi co bude jinak po ukončení agilní transformaci? Are you able to explain to your colleague (at least high level) what will be different after the agile transformation?	1.00	4.00	2.59	0.96	0.92	44

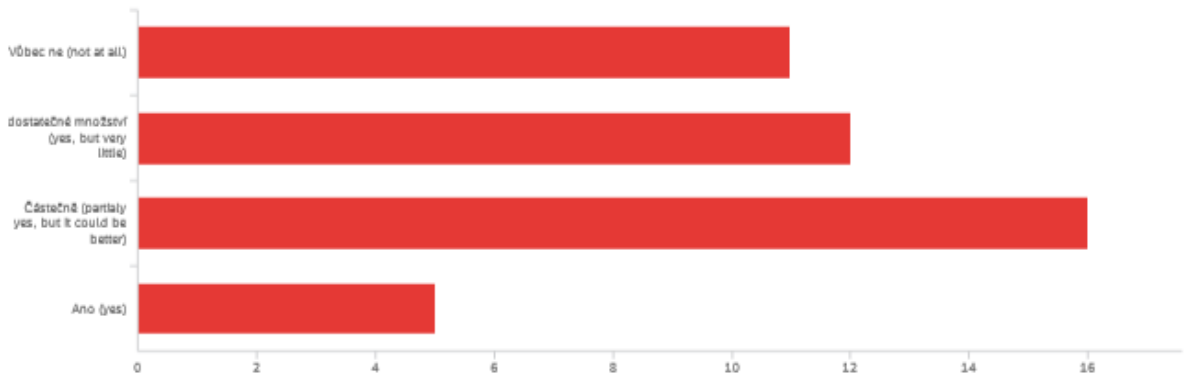
#	Field	Choice Count
1	Nedokážu (no I don't)	13.64% 6
2	Jen velmi málo (yes, but very little)	34.09% 15
3	Ano něco bych věděl (yes, but some topics are still not clear to me)	31.82% 14
4	Ano dokázal bych, ale nejsem na vše expert (yes, even I'm not an expert for each detail)	20.45% 9

44

Showing rows 1 - 5 of 5



Q4 - Dostávám praktické informace o změnách v oblasti agilní transformace, které jsou relevantní pro moji pozici? Do I receive practical and useful information about changes, generated by agile transformation project, relevant for my position?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Dostávám praktické informace o změnách v oblasti agilní transformace, které jsou relevantní pro moji pozici? Do I receive practical and useful information about changes, generated by agile transformation project, relevant for my position?	1.00	4.00	2.34	0.98	0.95	44

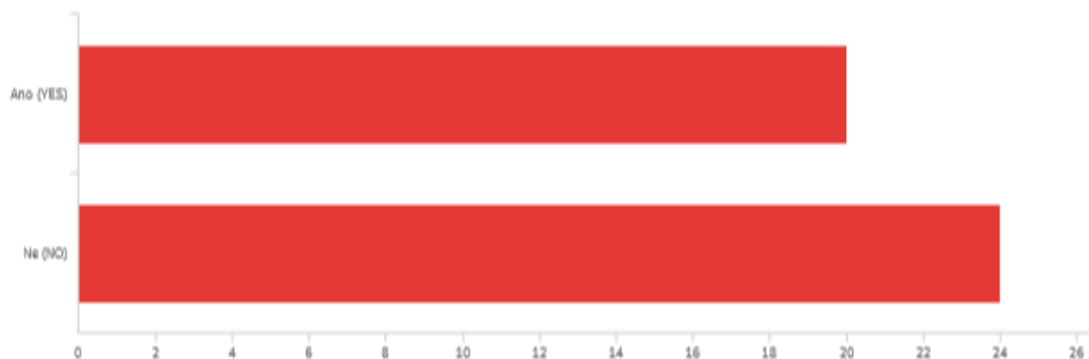
#	Field	Choice Count
1	Vůbec ne (not at all)	25.00% 11
2	Nedostatečné množství (yes, but very little)	27.27% 12
3	Částečně (partially yes, but it could be better)	36.36% 16
4	Ano (yes)	11.36% 5

44

Showing rows 1 - 5 of 5

Q5 - Informace, které se ke mě dostávají jsou srozumitelné, pochopitelné, smysluplné?

Information I get is clear, comprehensible, meaningful?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Informace, které se ke mě dostávají jsou srozumitelné, pochopitelné, smysluplné?Information I get is clear, comprehensible, meaningful?	1.00	2.00	1.55	0.50	0.25	44

#	Field	Choice Count
1	Ano (YES)	45.45% 20
2	Ne (NO)	54.55% 24
		44

Showing rows 1 - 3 of 3

Q6 - Co uděláte, když potřebujete další informace z oblasti probíhající agilní

transformace? What do you do in case you need some information related to agile transformation?

Co uděláte, když potřebujete další informace z oblasti probíhající agilní t...

Složte se doptavám a pak louskam tuny mailu, textu a jiných volnecasovych aktivit abych se dovtipil kde to vlastne jsme.

Kontaktuji Petra Mácu nebo Jakuba Ponikelského, případně Jamese Wooda.

I would contact James Woods.

I will ask someone from the team, who is working on Agile transformation or I will check available materials

I dont really need them for my day-to-day job

I contact Petr Maca or James

Nečekám až mi to někdo možná sdělí a seženu si aktuáln potřebnou informaci ihned....

podívám se na intranet/confluence, zepteam se Petra Macy

I ask my teamleader

check external and internal information sources depending on topic/question

Nothing. I am not aware if I am or I am not part of this transformation

Kontaktuji někoho z GPO.

Go to: <https://eurowag365.sharepoint.com/sites/AGILE2/SitePages/EW-transformation.aspx>

Zeptám se kolegů, kteří ale také nic neví.

I contact Petr Máca.

I dont do anything about ti. The changes are so slow that there isn't a need to quickly find something out "now".

Ask Petr

Najdu si je na sharepointu, případně kontaktuju naše agilní kouče nebo Petra Mácu

It is priority number 186 in my wishlist so I dont really care

Co uděláte, když potřebujete další informace z oblasti probíhající agilní t...

informuji se u kolegů z oddělení GPO

Snažím se je získat. Konkrétní pro můj tým, ne jen link na AGILE sekci v sharepointu. Plánování velmi kulhá, informace nejsou přesné.

Vznesu dotaz na svého šéfa, který o tom moc nevím. Přihlasím se na Agile café.

I ask Petr Maca

Try to ask my colleagues what is it... Afterward, because nobody knows what is it, back to the work.

refer to Petr Maca

Training, practical examples

I would contact somebody from agile transformation team.

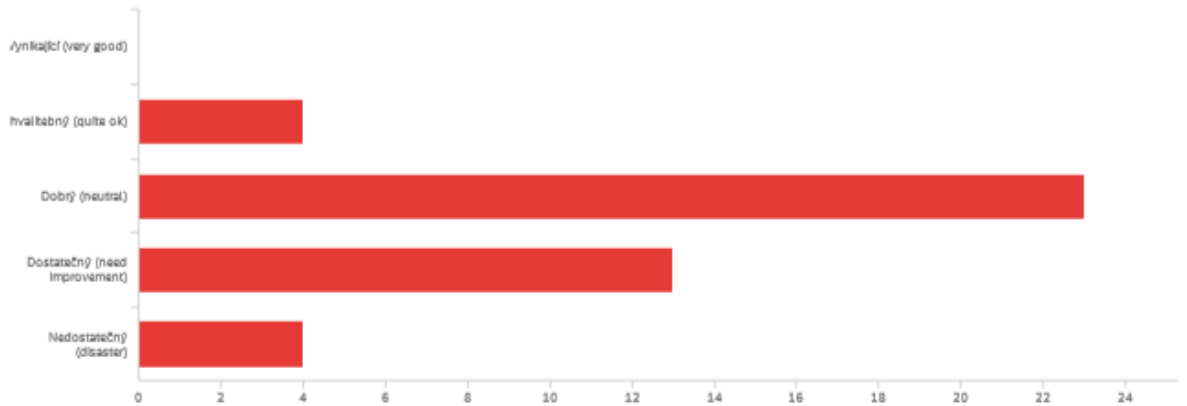
ask responsible people

Zeptám se kolegů, zkusím si o agilním vývoji něco dalšího přičíst.

Zeptám se Petra ☐

Q7 - Jakou známku (podobně jako ve škole) byste dal(a) aktivitě agilní transformace?

How do you rate the agile transformation from your perspective?



#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance	Count
1	Jakou známku (podobně jako ve škole) byste dal(a) aktivitě agilní transformace?How do you rate the agile transformation from your perspective?	2.00	5.00	3.39	0.78	0.60	44

#	Field	Choice Count
1	Vynikající (very good)	0.00% 0
2	Chvalitebný (quite ok)	9.09% 4
3	Dobrý (neutral)	52.27% 23
4	Dostatečný (need improvement)	29.55% 13
5	Nedostatečný (disaster)	9.09% 4
		44

Showing rows 1 - 6 of 6

Q8 - Jaký je Váš názor na agilní transformaci (plán, aktuální stav, cílový stav, jiné...)?

Prosím, uveďte své jméno v případě, že jste ochotni diskutovat svůj názor s realizačním týmem agilní transformace. What is your opinion about agile transformation (plan, purpose, target, actual status, target status, anything else...)? Please, type your name in case you are willing to discuss your opinion with agile transformation team.

Jaký je Váš názor na agilní transformaci (plán, aktuální stav, cílový stav,...

Prilis ambiciozni a v nepravý cas.

Nedotáhlí jsme transformaci IT systémů jako takovou a do toho jsme ještě přišli s agilní transformací... nevím zda to firmě pomůže nebo ji to spíš zpomalí...

The whole topic of agile is quite abstract to me so I ca not say whether it is good in general or not.

I do not have any specific opinion, I'm just curios, if it brings really what I think it should bring and if it will help the company to achieve some goals better.

Everything is upto product owner. He needs to find his place, needs to initiate discussions with team, motivate superiors to discuss goals etc. do his job and all that in an environment that is not agile-friendly yet (chaos, left hand doesn't know what does the right hand do). And he needs to feel happy and motivated while taking all the responsibility. POs don't get anything extra for what they do. Maybe that's why the calls are quite quiet

Nedodržování plánu, nedostatečné aktivity v rámci transformace/proškolení jednotlivých týmů, nejasné transformace rolí v rámci týmu.

Transformace zřejmě probíhá, ale z mého pohledu formou guerilla akce, u které je žádoucí, že se toho o ní moc neví. Oficiálně jsme již několik měsíců "agilní", neoficiálně se ale vůbec nic nezměnilo, krom vzniku dalšího chaosu. [REDACTED]

EW acts like a little child. It walks into the candy shop and wants everything, now. Agile is needed to help the company, but it needs to be prioritised against MANY other "transformations" (core tech, tech debt, business model, new selling approach, new HR approach, new marketing team and approach and on and on.) Each of these activities are needed, but with so many top priorities, there effectively isn't any priority, therefore there is a lack of accountability to deliver.

Po teoretické rovině asi nelze moc vytknout, nicméně prakticky 1. Chybí lidí, hlavně vývojářů 2. Není dostatečně architektonické podhoubí, aby šlo např. nasazovat po 14 denních sprintech nové funkce pro klienta 3. Ve finále se mnoho aktivit stejně dostane do botlenecků typu finance (ERP, billing) a čekání na někoho, na alokaci, na prioritizaci, která podle mě nefunguje 4. Tváříme se jako agilní, ale např. zásadní projekty typu SAP a CRM mají dané roadmapy na (min) rok dopředu a tedy opět nechápu jak to bude s nově přichozími požadavky/závislostmi od jiných projektů

The necessary condition for the success is alignment and commitment of the whole company and senior management. Partially agile solution will always have the clash between agile teams and non-agile teams. I dont see the support and commitment from core technology teams and that will make troubles. Second problem is the ownership and end-to-end delivery responsibility. Agile structure put a lot of weight on shoulders of product owners who should really own the product and know how to deliver. In many cases they are not used to it, they dont know the whole scope of their work and they lack the necessary skills. Third problem is with dependencies. Agile is focused on specific team delivery. But mostly is very weak in case of several teams depending on each other. Each team is locked in his bubble with his priorities and looks max 2 sprints ahead with the clear overview of current and next sprint. You need to have a system of rules and tools to give them ability to coordinate with each other and solve problem that emerge suddenly. There is no such a system. The allocation ordering system that is in place now simply cannot work, because it looks too ahead where you dont know, what support you will need. [REDACTED]

Jaký je Váš názor na agilní transformaci (plán, aktuální stav, cílový stav,...

jaký je časový plán ? např. kdy se plánuje ukončení agilní transformace? jaké jsou mezikroky a s jakým dopadem, co konkrétně a od kdy bude fungovat jinak než dosud

Komunikace-email, bez reakce, follow up po osobních setkáních-limitě se blíží k nule. Plánování několikrát změněno, aktuálně nonsense na <https://eurowag365.sharepoint.com/sites/AGILE2/SitePages/Plan.aspx>, kdy má oddělení má být agilní na přelomu července a srpna. Dotazy na nové projekty zmatečně, jednou IB neexistuje a má se řešit s GPO, pak GPO odkazuje právě na IB či PMO... Chybí mi jasná koncepce, kde je (z)odpovědnost a role Jamese a Jeffa [REDACTED]

I think that a lot of people don't understand what is the AGILE thing is and what is the purpose.

could be faster, more focus on people and their education and guidance or replacement. More support in metrics setting from FP&A or external advisors. [REDACTED]

No clue what's the status

It makes sense for technology and development teams. I cannot assess the final effect on other departments.

Zkoušel jsem pročitat nějaké informace k tématu agilního vývoje SW, postřehy a zkušenosti. Nacházel jsem rozpor s mojí praktickou zkušeností. Z kolegy se snažíme řídit týmovou práci agilním způsobem. Nejsem si jist, zda to děláme správně, nedovedu to posoudit. Tématu řízení práce týmu se nevěnuji, jsem zaměřen spíše na technická témata [REDACTED]

I think Petr is doing a lot just there is visible missing ownership and not aligned set up on Board and Btw GPO and BUs/functions, maybe it is already improved as I am now more out due to my replacement by Vitek I would also push more for internal development of PO, Scrum Masters in Agile and their roles But this Petr all knows from me [REDACTED]

**End of Report**

Příloha 2 – Zdrojová tabulka pro korelační matici

ID respondenta	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q7
1	5	5	5	3.75	5	3
2	3.75	2.5	1	3.75	1	3
3	5	3.75	2.5	2.5	1	3
4	3.75	3.75	3.75	1	1	3
5	3.75	3.75	5	5	5	2
6	3.75	2.5	2.5	3.75	1	4
7	2.5	2.5	2.5	3.75	1	4
8	3.75	5	3.75	3.75	5	2
9	5	5	5	3.75	5	3
10	2.5	1	1	1	1	5
11	5	5	5	3.75	5	3
12	2.5	2.5	2.5	2.5	5	5
13	3.75	1	1	1	1	3
14	3.75	3.75	2.5	1	1	4
15	5	3.75	3.75	3.75	5	3
16	5	3.75	3.75	2.5	1	4
17	3.75	3.75	3.75	3.75	1	4
18	3.75	3.75	3.75	3.75	1	3
19	3.75	3.75	3.75	1	5	3
20	5	5	5	2.5	1	4
21	2.5	2.5	2.5	2.5	1	4
22	3.75	5	3.75	5	5	3
23	5	5	5	5	5	2
24	3.75	2.5	2.5	2.5	1	4
25	3.75	1	1	1	1	5
26	3.75	3.75	2.5	3.75	5	3
27	3.75	2.5	3.75	2.5	1	4
28	3.75	2.5	2.5	1	1	4
29	3.75	3.75	2.5	2.5	5	3
30	5	5	5	3.75	5	3
31	3.75	3.75	2.5	3.75	5	3
32	5	5	5	5	5	3
33	2.5	3.75	1	1	1	4
34	5	3.75	3.75	2.5	5	3
35	5	3.75	2.5	2.5	1	3
36	5	3.75	3.75	2.5	1	3
37	1	2.5	3.75	1	1	5
38	3.75	2.5	1	3.75	5	4
39	3.75	3.75	2.5	1	1	3
40	3.75	3.75	3.75	3.75	1	3
41	3.75	2.5	3.75	3.75	5	3



42	3.75	3.75	2.5	2.5	1	3
43	5	5	2.5	1	5	4
44	5	5	5	5	5	2