

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Práce v agilních týmech ve vybrané společnosti**

**Anežka Kühnová**

**© 2023 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Anežka Kühnová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Práce v agilních týmech ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**Work in Agile Teams in a Selected Company**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě zhodnocení současného stavu implementace agilní metody podat návrhy na zkvalitnění týmové spolupráce a případná zlepšení v problémových oblastech konkrétního týmu ve vybrané společnosti.

### Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní společnosti. Pro zhodnocení stávajícího stavu je využita analýza primárních dat získaných za pomoci kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaného rozhovoru. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení pro práci v agilním týmu, která přispějí k zajištění plynulého chodu v rámci společnosti a povedou k vyšší spokojenosti a lepší orientaci při práci z hlediska zaměstnanců, ale i z hlediska vedoucích pracovníků.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

tým, budování týmu, vzdělávání se v týmech, týmová komunikace, týmová spolupráce, motivace v týmu, agilní řízení, scrum, Tribe Risk Solution

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést svůj tým. Praha: Grada, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. Jak zefektivnit práci v týmu. Praha: Grada, 2007, 200 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. Praha: Grada, 2006, 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
- KRÜGER, Wolfgang. Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
- MOHAUPTOVÁ, Eva. Týmový koučink. Praha: Portál, 2013, 240 s. ISBN 978-802-6203-506.
- MYSLÍN, Josef. Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru. Brno: Computer Press, 2016, 168 s. ISBN 978-802-5146-507.
- PLAMÍNEK, Jiří. Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha: Argo, 2000, 328 s. ISBN 80-720-3258-5.
- ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE. Agilní metody řízení projektů. Brno: Computer Press, 2019, 224 s. ISBN 978-80-251-4961-4.
- VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 1. 2. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Práce v agilních týmech ve vybrané společnosti" jsem vypracoval(a) 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 03. 2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za projevenou ochotu, neocenitelnou pomoc a věnovaný čas v průběhu zpracování diplomové práce. Své upřímné poděkování bych ráda vyjádřila Ing. Davidovi Slabyhoudovi, za profesionální přístup a ochotu, díky které bylo možné detailněji porozumět problematice a získat cenné informace, které byly využity v této diplomové práci. Rovněž bych ráda poděkovala celému Tribe Risk Solution za nesmírnou ochotu a spolupráci při zpracování kvantitativního i kvalitativního výzkumu, který byl klíčový pro zdárné dokončení práce. A v neposlední řadě bych ráda poděkovala svému partnerovi, za podporu a trpělivost nejen v průběhu psaní této práce, ale i po celou dobu studia.

# Práce v agilních týmech ve vybrané společnosti

## Abstrakt

Cílem práce je na základě zhodnocení současného stavu implementace agilní metody, podat návrhy na zkvalitnění týmové spolupráce a případná zlepšení v problémových oblastech konkrétního týmu ve vybrané společnosti. Vybranou společností je Česká spořitelna a.s. Teoretická část práce je zaměřena na tým jako takový, jeho budování a fungování. Dále je popsána týmová komunikace, spolupráce a její procesy, motivace v týmu s bližší specifikací různých motivačních faktorů. V závěru teoretické části práce jsou zpracovány tradiční a agilní metody řízení projektů. Praktická část práce nejprve představuje základní informace o společnosti, její strategii a důvody transformace společnosti do agilního prostředí. Následně je popsán samotný Tribe Risk Solution a jeho transformace z CoE Risk. V dané kapitole jsou mimo jiné popsány jednotlivé Chaptery a Squady, ze kterých je tvořen Tribe a agilní metoda, která je v Tribu využívána. Následuje část práce, která je zaměřena na týmovou komunikaci v Tribu, dále jsou vypracovány techniky týmové spolupráce a v poslední části i motivační faktory nastavené jak v rámci celé společnosti, tak i konkrétně v daném Tribu, včetně metod ke zlepšení kvality týmového výkonu prostřednictvím pravidelného vzdělávání a různých eventů. Pro sběr kvantitativních dat bylo využito dotazníkové šetření a pro sběr kvalitativních dat byla použita metoda hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s Product Ownery daných Squadů. Následná data byla vyhodnocována prostřednictvím programu SPSS statistic, Excel a Survio. Na základě zpracovaných dat a zjištěných výsledků bylo zpracováno zhodnocení a navrhována dílčí opatření vedoucí ke zkvalitnění týmové práce.

**Klíčová slova:** tým, budování týmu, vzdělávání se v týmech, týmová komunikace, týmová spolupráce, motivace v týmu, agilní řízení, scrum, Tribe Risk Solution

# Work in Agile Teams in a Selected Company

## Abstract

The aim of this paper is to evaluate the current state of implementation of agile methods, to give suggestions for improving teamwork and possible improvements in problem areas of a particular team in a selected company. The selected company is Česká spořitelna a.s. The theoretical part of the thesis is focused on the team as such, its building and functioning. It also describes team communication, cooperation and its processes, motivation in the team with a more detailed specification of various motivational factors. At the end of the theoretical part of the thesis work, traditional and agile methods of project management are dealt with. The practical part of the thesis work first presents basic information about the company, its strategy and reasons for transforming the company into an agile environment. Subsequently, the Tribe Risk Solution itself and its transformation from CoE Risk is described. The chapter describes, among other things, the different Chapters and Squads that make up Tribe and the agile method that is used in Tribe. This is followed by a section that focuses on team communication in the Tribe, then team collaboration techniques are developed and in the last section the motivational factors set both company-wide and specifically in the Tribe, including methods to improve the quality of team performance through regular training and various events. A questionnaire survey was used to collect quantitative data and an in-depth semi-structured interview method was used to collect qualitative data with the Product Owners of the respective Squads. Subsequent data was analysed using SPSS statistical software, Excel and Survio. On the basis of the processed data and the results obtained, an evaluation was prepared, and partial measures were proposed to improve the quality of teamwork.

**Keywords:** team, team building, team learning, team communication, team collaboration, team motivation, agile management, scrum, Tribe Risk Solution

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Tým .....	16
3.1.1 Charakteristika týmu.....	17
3.1.2 Budování týmu.....	20
3.2 Týmová komunikace.....	23
3.2.1 Komunikace .....	24
3.2.2 Komunikace v týmech .....	26
3.3 Týmová spolupráce .....	27
3.3.1 Proces týmové spolupráce .....	28
3.3.2 Synergický efekt .....	30
3.4 Motivace v týmu .....	31
3.4.1 Motivy a Stimuly .....	32
3.4.2 Motivační faktory .....	33
3.5 Řízení projektů v týmu.....	36
3.5.1 Metody řízení projektů.....	37
3.5.2 Agilní metody řízení projektů.....	40
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>49</b>
4.1 Informace o vybrané společnosti .....	49
4.1.1 Organizační a řídicí struktura .....	53
4.1.2 Důvody transformace do agilního prostředí .....	54
4.2 Tribe Risk Solution .....	54
4.2.1 Důvody transformace oddělení Risk Solution na Tribe.....	55
4.2.2 Agilní metoda ve vybraném Tribu.....	55
4.2.3 Charakteristika Tribu .....	56
4.2.4 Týmové role.....	58
4.2.5 Chaptery.....	58
4.2.6 Squady .....	62
4.3 Budování týmu .....	64
4.4 Týmová komunikace.....	67
4.4.1 Interní komunikace v České spořitelně.....	67
4.4.2 Komunikace v Tribu .....	68
4.5 Techniky týmové spolupráce .....	71



4.5.1	Akvizice agilních eventů .....	71
4.5.2	Spojení retrospektivy s knowledge transferem .....	73
4.5.3	Techniky týmové spolupráce .....	73
4.6	Vzdělávání se v teamech .....	75
4.6.1	Možnosti rozvoje v Tribu .....	75
4.6.2	Vzdělávání se za pomoci pravidelných eventů .....	79
4.7	Motivace .....	80
4.7.1	Team buildingy .....	80
4.7.2	Benefity .....	81
4.7.3	Bonusy .....	83
4.8	Kvantitativní výzkum .....	84
4.8.1	Identifikace respondentů .....	85
4.8.2	Spokojenost v rámci celé společnosti/Tribu .....	87
4.8.3	Vnímání práce v týmu .....	90
4.8.4	Komunikace .....	99
4.8.5	Motivační faktory .....	103
4.9	Kvalitativní výzkum .....	108
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>110</b>
5.1	Spokojenost ve společnosti/ v Tribu/ ve Squadu .....	110
5.2	Budování týmu .....	111
5.3	Vedení a vnímání práce v týmu .....	112
5.4	Spolupráce .....	115
5.5	Komunikace .....	115
5.6	Motivační faktory .....	117
5.7	Návrhy na zlepšení .....	120
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>131</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>134</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků; Seznam tabulek; Seznam grafů; Seznam použitých zkratk</b>	<b>144</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>147</b>

# 1 Úvod

V dnešní době je práce v týmu nezanedbatelnou součástí společností i mnoha projektů. Týmy se skládají z různých specialistů, kteří společně pracují na dosažení společného cíle, přičemž každý přináší své jedinečné znalosti a dovednosti. Práce v týmu také umožňuje zaměstnancům rozvíjet své schopnosti a zkušenosti během plnění pracovních úkolů, což může mít pozitivní vliv na jejich kariéru.

K dosažení efektivitu a úspěchu týmu je nezbytné správné budování týmu. Tým by měl být sestaven z jedinců s různými dovednostmi a schopnostmi, kteří společně usilují o naplnění společných cílů. K budování týmu také patří vytvoření zdravého pracovního prostředí, kde zaměstnanci budou moci vzájemně spolupracovat a podporovat se. A právě tyto důvody jsou klíčové pro úspěšnou práci týmu.

Komunikace je též důležitou součástí práce v týmu a její správné uplatnění je klíčové pro dosažení úspěchu. V rámci týmu je důležité zajistit jasnou a otevřenou komunikaci mezi všemi členy. Pouze tak mohou být identifikovány problémy a nalezena optimální řešení. Každý člen týmu by měl být schopen sdílet své myšlenky a názory a současně by měl být respektován a měl by být brán zřetel na jeho přínos k týmovému úsilí.

Úspěšné fungování týmu je závislé také na jeho spolupráci. Členové týmu musí dokázat spolupracovat, pomáhat si navzájem a podporovat se v cestě k dosažení stanovených cílů. Pro dosažení cíle je nutné mít jasně stanovené role i odpovědnost v rámci týmu a dobře nastavené metody řízení projektů.

Motivace pak přispívá k dosažení maximálního výkonu. Pro úspěch týmu je nezbytné, aby každý člen byl motivován a angažován k dosažení společných cílů. Proto je důležité, aby byly jednotlivé přínosy a úspěchy jednotlivých členů týmu oceňovány a odměňovány, což přispívá ke zvýšení motivace a výkonu celého týmu.

Na práci v týmu v 21. století jednoznačně navazují agilní metodiky řízení projektů. Agilní řízení projektů je moderní přístup k projektovému řízení, který vznikl jako řešení neúspěchu tradičních metod. Agilní koncept vývoje začal být rozvíjen v devadesátých letech dvacátého století, když vývojáři softwaru hledali způsob, jak zlepšit a zefektivnit svou práci a zvýšit spokojenost zákazníků. Agilní metody se stávají stále populárnějšími a dnes se používají v mnoha oblastech, nejen v softwarovém vývoji.

Agilní metody umožňují týmům rychle a účinně reagovat na měnící se podmínky v průběhu projektu a rychlý a efektivní vývoj produktů, což je v dnešní době výhodou, kdy se podmínky mohou velmi rychle měnit. Použití agilních metod může vést k organizačním a komunikačním problémům v týmu, z toho důvodu je vyžadována lepší koordinace a sdílení informací v týmu. Agilní tým musí být připraven na neustálou spolupráci, učení se a přizpůsobování se měnícím se podmínkám.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je na základě zhodnocení současného stavu implementace agilní metody podat návrhy na zkvalitnění týmové spolupráce a případná zlepšení v problémových oblastech konkrétních týmů ve vybrané společnosti.

Dílčím cílem práce je zjištění procesu budování týmů a postupu při náboru členů do týmu, důvody transformace do agilního prostředí, zjištění dopadů online a onsite technik na týmovou spolupráci.

Druhým dílčím cílem je, za pomoci kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, zjištění spokojenosti práce zaměstnanců v korporátní společnosti, posouzení týmové práce, komunikace a motivace jak z hlediska členů týmu, tak z pohledu Product Ownerů.

### **2.2 Metodika**

V rámci zpracování diplomové práce je použita především odborná literatura společně s vědeckými články. Jako další zdroje pro zpracování jsou použity odborné studie a zahraniční a internetové zdroje. První část teoretické práce je zaměřena na tým jako takový a jeho fungování. Jsou zde za pomoci komparace relevantních informačních zdrojů sepsány základní charakteristiky týmu a jeho budování. V rámci popisu těchto charakteristik jsou v této části diplomové práce popsány vlastnosti týmu a rozebrány rozdíly mezi týmem a skupinou. Následně jsou definovány jednotlivé fáze vzniku týmu, které zahrnují formování, bouření, normování, výkon a ukončení.

Druhá část teoretické práce se zaměřuje na týmovou komunikaci a její efektivitu. Nejprve je zde objasněna obecná definice komunikace, na kterou následně navazuje kapitola, která se podrobněji zabývá problematikou komunikace v týmech. V této části jsou uvedeny faktory ovlivňující efektivitu týmové komunikace a také jsou prezentovány způsoby, jak efektivně komunikovat v týmu. Práce také poukazuje a rozebírá za pomoci analýzy výhody efektivní týmové komunikace a její přispívání k úspěšnému fungování týmu.

Další část teoretické práce se věnuje popisu týmové spolupráce a jejímu procesu. V této části je za použití syntézy podrobně zpracován proces týmové spolupráce, jsou zde popsány kroky potřebné k dosažení úspěšné spolupráce v týmu. Následně je definován synergický efekt,

který může být dosažen v rámci týmové spolupráce. Je popsáno, jakým způsobem synergický efekt vzniká a jak je možné ho měřit pomocí rovnice efektivity týmu. U dané kapitoly je poukázáno na to, jak týmová spolupráce může přinášet mnohem větší výsledky, než individuální práce a jakým způsobem mohou členové týmu vzájemně spolupracovat a podporovat se.

Čtvrtá část teoretické práce se zaměřuje na motivaci týmu. V první části této kapitoly jsou popsány charakteristiky motivace a motivace v týmu, kde jsou vysvětleny veškeré základní pojmy, stimulace a důležitost motivace pro úspěšné fungování týmu. Následuje zaměření se na motivační faktory, které mohou ovlivňovat vnitřní i vnější motivaci členů týmu. Jsou zde za pomoci abstrakce jednoznačně popsány rozdíly mezi vnější a vnitřní motivací. Následně jsou popsány hmotné a nehmotné motivace a jejich případný vliv na týmovou spolupráci.

V závěru teoretické části práce jsou popsány metody řízení projektů. Konkrétně jsou zpracovány tradiční metody řízení projektů a agilní metody řízení projektů. V rámci tradičních metod jsou popsány základní principy, které se zaměřují na předem definovaný plán a jeho pevné dodržování. Naopak popsané agilní metody kladou větší důraz na pružnost a adaptaci projektu v průběhu jeho realizace. Následuje zpracování základních principů agilního manifestu a za přítomnosti analýzy zpracování druhů agilních metod, jako Scrum a Kanban. U Scrumu jsou podrobně popsány týmové role, scrumové ceremonie a artefakty, které jsou v rámci této metody využívány.

Vlastní část práce nejprve představuje vybranou společnost a její strategii. Práce poskytuje základní číselné informace o společnosti, její historii a portfolio produktů, služeb a dalších aktivit. Důraz je kladen také na udržitelnost, kde práce popisuje závazky společnosti v této oblasti.

Následuje část práce zaměřující se na stanovení důvodů, které vedly vybranou společnost k transformaci do agilního prostředí. V této části, pro zjištění veškerých podkladů, byla použita analýza. Dále je popsána používaná agilní metoda ve vybraném Tribu, kterou je v tomto případě Scrum. V poslední části této kapitoly je detailně popsána struktura společnosti.

Další část vlastní práce popisuje Tribe Risk Solution. Práce se zaměřuje na popis této transformace a struktury Tribu. V rámci této části jsou také popsány důvody transformace oddělení a popis týmových rolí, které jsou v rámci celé společnosti a Tribu

obsaženy. Také jsou zpracovány a vysvětleny jednotlivé Squady a Chaptery, které jsou součástí zpracovávaného Tribu.

Dále je práce zaměřena na proces výběru členů týmu. Je sepsán proces náboru ve společnosti, který se skládá z posuzování vhodnosti kandidátů a vyhledávání kandidátů, které je prováděno skrze internetové stránky společnosti. Samotný průběh přijímacího řízení, který je u juniornějších pozic obvykle dvoukolový a u specializovaných pozic pak dvou až tříkolový. V této části práce je také zmíněna stáž jako jedna z možností pro získání nových členů do týmu. Tato část práce se tedy zaměřuje na klíčový proces výběru členů týmu, který je zásadní pro úspěšné budování týmu.

Poté je práce zaměřena na týmovou komunikaci ve vybrané společnosti a Tribu, konkrétně v Tribe Risk Solution. Jsou zde popsány základní prvky interní komunikace ve vybrané společnosti, jako jsou způsoby komunikace, nástroje pro komunikaci, komunikační strategie a další. V neposlední řadě je rozebrána komunikace v rámci Tribu Risk Solution, který je tvořen několika týmy s různými rolami a úkoly. Jsou zde také popsány způsoby komunikace mezi jednotlivými týmy a členy týmu, důležitost komunikace pro úspěšné plnění úkolů a zlepšování výkonu týmu.

Techniky týmové spolupráce a jak je lze efektivně využít v agilním prostředí. V rámci této sekce jsou popsány tři konkrétní techniky: akvizice agilních eventů, spojení retrospektivy s knowledge transferem a techniky týmové spolupráce jako takové. Na toto téma následuje část vlastní práce vzdělávání se v týmech. Práce popisuje, jak lze v rámci agilního prostředí zlepšit kvalitu týmového výkonu prostřednictvím pravidelného vzdělávání. Především jsou zde rozebrány pravidelné eventy, které se v týmech konají za účelem sdílení informací, nápadů a zlepšování výkonu. Dále jsou popsány druhy eventů, které lze využít pro vzdělávání se a také jakým způsobem lze v rámci těchto eventů dosáhnout co nejlepšího výsledku.

Zpracování motivace ve vybrané společnosti se zaměřuje na tři konkrétní prvky: team buildingy, benefity a bonusy. V rámci team buildingů jsou zkoumány formy aktivit, které pomáhají budovat vztahy mezi členy týmu a zvyšují vzájemnou důvěru a spolupráci. Benefity jsou posuzovány z hlediska toho, jakým způsobem mohou motivovat zaměstnance, a to jak z pohledu finančního, tak z pohledu nehmotných přínosů. Posledním prvkem, na který se tato část práce zaměřuje, jsou bonusy. Zjištění stanovených bonusů ve společnosti a způsob, kterým mohou být tyto bonusy motivující pro zaměstnance a týmy.

V rámci kvantitativního výzkumu byli vybráni respondenti z Tribe Risk Solution, kteří byli dotazováni na spokojenost s prací v rámci celé společnosti/Tribu, vnímání práce v týmu, komunikaci a zhodnocení spokojenosti s motivačními faktory. Sběr odpovědí probíhal v průběhu 3 týdnů, kdy měli respondenti možnost zúčastnit se dotazníkového šetření, celkově se pak zúčastnilo 41 respondentů, kteří odpovídali na 45 otázek, převážně uzavřeného a polouzavřeného charakteru. Kromě toho obsahovalo i několik otevřených otázek, na které bylo možné odpovědět slovně. Většina odpovědí měla polytomický charakter. Pro zpracování šetření bylo vypracováno online dotazníkové šetření pomocí nástroje Survio, a odpovědi byly následně vyhodnoceny za pomoci programů SPSS Statistics, Microsoft Excel a Survio.

Následně pro možnost závěrečné komparace výsledků jak z pohledu členů týmu, tak i z pohledu Product Ownerů a pro možnost posouzení problematiky z uceleného pohledu, na jehož základě budou možná doporučující opatření a návrhy ke zlepšení práce daného týmu, byl vytvořen kvalitativní výzkum, který byl proveden za pomoci polostrukturovaných rozhovorů se všemi Product Ownery v daném Tribu. Rozhovory byly složeny z 25 otázek na základě, kterých byly odpovědi důkladně analyzovány, aby mohly být získány veškeré stěžejní informace a poznatky.

Celkově byl tedy výzkum založen na kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod, které poskytují ucelený a komplexní pohled na danou problematiku. Díky této kombinaci metod lze získat co možná nejvíce stěžejních informací a poznatků, které mohou sloužit k dalšímu rozvoji a zlepšování práce týmu a společnosti jako celku.

V samostatné kapitole zaměřené na zjištěné výsledky a diskusi, byla výsledná data rozebrána a diskutována s autory odborné literatury, kteří se zabývali výzkumy v rámci podobné problematiky. Také byl zhodnocen současný stav práce v týmu a v něm používané agilní metody. Na základě získaných dat, za pomoci dedukce, byly vytvořeny podklady pro možná doporučení a návrhy na zlepšení práce v týmu v posuzované společnosti.

V závěru diplomové práce jsou dle výsledků navržena doporučení na změny v současném Tribu, které mají potenciál přispět ke zlepšení týmové práce. Konkrétně mohou přispět k lepšímu náboru nových členů týmu, zvýšení motivace k práci, k lepší komunikaci a ke spokojenosti jak vedení, tak jednotlivých zaměstnanců. Všechny tyto aspekty mohou také přispět například ke snížení fluktuace zaměstnanců.

### 3 Teoretická východiska

V této části diplomové práce jsou představena teoretická východiska, která se zabývají problematikou práce v týmu. Téměř každá organizace se dnes spoléhá na týmovou práci, proto je důležité porozumět základům efektivní týmové komunikace, motivace v týmu, řízení projektů a dalším faktorům, které ovlivňují úspěšnou spolupráci a dosahování společných cílů.

#### 3.1 Tým

Jedním z nejpodstatněji vnímaných aspektů všech jedinců je ztotožňování se s konkrétními skupinami, kterými mohou být rodina, přátelé, ale i spolupracovníci nebo zájmové skupiny. Tým představuje skupinu lidí, kteří mají společný cíl a pracují společně na jeho dosažení. Každý jednotlivec v týmu má své specifické pracovní činnosti a dovednosti, které jsou navzájem propojeny a podporují se, aby celková práce byla co nejúčinnější a nejplynulejší. Výhodou práce v týmu je také to, že každý člen může rozvíjet své odborné schopnosti a dovednosti a zároveň se může podílet na vytváření celkového výsledku. Týmy jsou často podporovány moderními metodami týmové práce, které pomáhají zefektivnit proces řešení a maximalizovat výsledky. Pozice, které jedinec v daných skupinách zastává, slouží jako významné impulsy pro formování charakteru a přizpůsobení se životu ve společnosti daného jedince. Při řešení složitých a komplexních problémů je využíván týmový přístup, kdy jsou sestavovány týmy složené z odborníků z různých oblastí, kteří svými znalostmi a zkušenostmi přinášejí jedinečný přínos. Týmová práce tak poskytuje příležitost pro seberealizaci a osobní růst členů týmu. (Kolajová, 2006, s. 12; Máchal, 2015, s. 26).

Původně anglické slovo TEAM je možné vykládat jako zkratku tvořenou čtyřmi stěžejními slovy:

- Together
- Everybody
- Achieves
- More

Ve volném překladu lze říci: společně všichni dosáhneme více.



### 3.1.1 Charakteristika týmu

Obecnou charakteristikou týmu je, že je tvořen skupinou osob (většinou třemi nebo více osobami), které společně interagují, řídí se společnými pravidly a normami, dle kterých pracují, ale především se snaží dosahovat společných cílů a jsou si vědomi společné sounáležitosti. Týmy jsou ve většině případů tvůrci prosperujících organizací (Kolajová, 2006, s. 12,15).

Týmy jsou stavěny na zásadě „nikdo neví dost“, tím pádem je zapotřebí důvěra i ve schopnosti a znalosti ostatních členů týmů. Nejzásadnějším prvkem, kterým lze definovat tým je práce na společném cíli a podmínkou fungování pak je rovnoprávnost mezi jednotlivými členy týmu, všichni členové pak nesou společně odpovědnost za kompletní podobu práce (Kubátová, 2013, s. 204).

V rámci týmu není možné dosahovat spokojenosti všech požadavků všech členů týmu, ale je možné se dopracovat k uspokojování různých potřeb jednotlivců. V ideálním případě by v případě uspokojování potřeb/ cílů společnosti mělo docházet k uspokojování potřeb/ cílů jednotlivců, nejlépe by se cíle a potřeby společnosti a jejich pracovníků měly alespoň částečně shodovat. Proto je stěžejním aspektem řádný výběr členů týmu.

Pro optimální fungování týmu je zapotřebí, aby byly dodrženy určité zásady, do kterých je možné zahrnout potřebu souladu mezi zájmy jednotlivých členů týmu, vymezení jasných, všemi přijatých cílů, potřebu upřednostnění práce v týmu na úkor ostatních závazků, zvýšení důležitosti smluvených milníků, zvýšení skupinové oddanosti a komunikace nebo zabránění vzniku konkurenčních bojů (Krüger, 2004, s. 13,14).

Katzenbach a Smith (1993, s. 21) definují tým jako: „*Malou skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní* (Katzenbach, 2015, s. 21).“

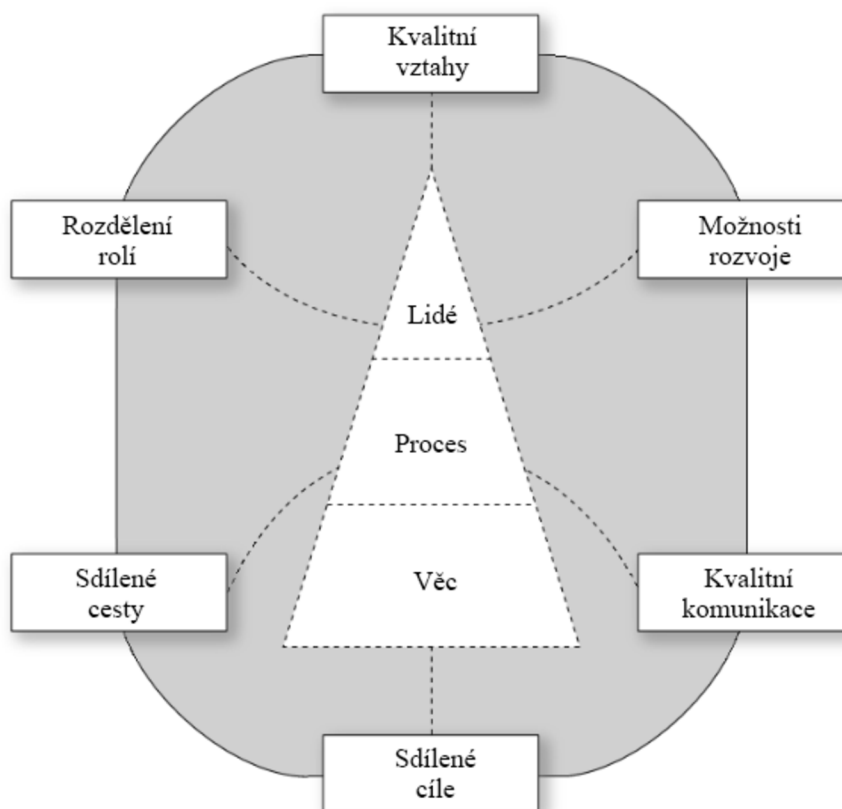
**Základní vlastnosti/znaky týmu** (Kolajová, 2006, s. 15; Meier, 2009, s. 7):

- V mnohých organizacích tvoří týmy stěžejní pracovní jednotky, které sdružují dovednosti, zkušenosti a názory jednotlivých členů týmu.
- Jsou vytvářeny za účelem dosahování podstatných a obtížných úkolů.
- V případě potřeby širšího pohledu, dovedností nebo zkušeností, k plnění určitého cíle, bývají týmy častokrát úspěšnější než jednotlivci.

- Týmy bývají flexibilnější, preciznější a rychlejší v reakcích na změny v událostech a požadavcích v porovnání s jednotlivci.
- V úspěšných týmech dochází u jednotlivců k rychlejšímu pozitivnímu posunu.
- Práce v týmu nepodléhá hierarchii, členové týmu mají stejná práva a povinnosti.
- K organizaci v rámci týmu dochází tým sám= týmy řídí sami sebe.

Další možné pojetí základních rozpoznatelných znaků týmu je vytyčení 6 znaků, viz obrázek 1, ze kterého je patrné, že jeden ze znaků je spojen s věcnými aspekty týmové spolupráce, další dva jsou propojeny s procesními aspekty a další tři jsou spjaté s lidskými aspekty. Prvním a velmi typickým znakem jsou sdílené cíle, které jsou jednotlivými pracovníky uznávány jak racionálně, tak i emocionálně. V nejlepším případě jsou sdíleny také společné hodnoty mezi pracovníky týmu. Dalším znakem je kvalitní komunikace, která je postavena především na vzájemném porozumění mezi členy týmu. S tím souvisí i další znak, kterým je zvláštní forma komunikace, která se týká především společných specifických zvyků. Dalšími znaky, které jsou již spojeny s lidským aspektem jsou znaky, ke kterým patří rozdělení rolí, ať už může jít o role formální nebo neformální, které se nemusí týkat pouze pracovních úkolů, ale také k vytvoření určité atmosféry a vztahům v týmu. Dále pak kvalitní vztahy mezi pracovníky týmu, do kterých je možné řadit ochotu sdílet nepracovní problémy nebo dokonce volný čas. Posledním znakem je pak možnost rozvoje. Efektivní týmy bývají dynamického charakteru – stále se posouvají dále. Hnacím motorem pak může být například radost ze společného úspěchu nebo ponaučení ze společného neúspěchu (Plamínek, 2009, s. 20-22).

Obrázek 1 – Vlastnosti úspěšných týmů



Zdroj: Vlastní zpracování (2022), dle Plamínka (2009, s. 21)

### **Tým versus skupina**

Mohou existovat odlišné názory na definici pojmu tým a skupina. V případě některých autorů mohou být tyto pojmy vnímány jako synonyma, v opačném případě mohou být vysvětlovány odlišně (Kolajová, 2006, s. 12). Odlišné vnímání popisují např...: Bělohlávek, 1996; Kolajová, 2006, Krüger, 2004 nebo Plamínek, 2009.

Dle Plamínka (2009, s. 20-22) je nejpodstatnějším rozdílem mezi skupinou a týmem synergický efekt (viz kapitola 3.3.2 – synergický efekt). Skupiny, aby byly skupinami nemusí dosahovat žádné synergie, oproti tomu tým je zapotřebí, aby synergie dosahoval. Tým je vlastně skupina lidí, která dosahuje synergie.

(Krüger, 2004, s. 14, 15) definuje hlavní rozdíly mezi týmem a skupinou v zájmech členů, cílech, prioritách, organizaci, motivaci, konkurenci, komunikaci a ve vzájemné důvěře. Ohledně zájmů si ve skupině každý hledí svých zájmů sám, zatímco v týmu jsou zájmy společně sdíleny. U cílů jsou cíle ve skupině rozličné, zatímco v týmu jsou sdíleny, ve skupině jsou osobní zájmy upřednostňovány před skupinou oproti týmu, kde je tým

vnímán s nejvyšší prioritou. Organizace ve skupině je pak nastavena velmi volně a nezávazně, ale v týmu je pevně dána. Motivace je ve skupině vedena stylem „musím“ zatímco v týmu je nastavena „chci“. Oproti týmu si ve skupinách jednotliví členové konkurují, komunikují otevřeně pouze z části a důvěřivost mezi členy je pouze v omezeném rozsahu.

Dle (Kolajová, 2006, s. 14) je možné chápat rozdíl mezi skupinovou a týmovou prací v rámci charakteru řízení tak, že při týmové práci jsou všichni dohromady zodpovědní za výsledek práce a platí zde spíše neformální pravidla. Oproti tomu ve skupinové práci spadá odpovědnost čistě na vedoucího práce, daná práce má jasné normy a řád a zastávají se zde formální postupy. Zásadními předpoklady vedoucími k úspěchu v týmové práci jsou především řádné pochopení cíle, vložená víra ve zdárný výsledek a heterogenost týmu. Ve skupinové práci pak k úspěchu vede především kvalitní výběr vedoucího a pracovníků a motivace členů. Názorové spory jsou pak řešeny vedoucím práce, protože ten má v rámci konfliktu konečné slovo, zatímco v případě týmové práce jsou konflikty řešeny diskusí za účasti všech členů, kde je nutností nalezení společného řešení. V situaci, kdy nastane nesouhlas jednoho člena týmu, je třeba získat na svou stranu ostatní členy týmu nebo se podvolit stávajícímu řešení.

### **3.1.2 Budování týmu**

Vytvoření týmu, který bude i v dlouhodobém horizontu výkonný a stálý, s docílením kvalitních výsledků, není v žádném případě jednoduchá záležitost. Při budování týmu je zapotřebí brát v úvahu značné množství proměnných, z nichž tou nejpodstatnější je neslučovat pouze pracovníky, jež dosahují nejvyšší míry výkonnosti nebo mají největší zkušenosti a znalosti, ale je nutné pochopení fungování týmu a s tím souvisejících pravidel. Podstatné je vybírat do týmu osoby, které mají schopnost zapojit se a být součástí týmu. Základním aspektem je tedy uvědomění si širšího celku, kterého je daná osoba v rámci týmu a celé společnosti součástí. Bez tohoto uvědomění, kterého musí dosahovat všichni členové týmu, by nebylo možné dosažení pozitivních, kompletních výsledků týmu, a tudíž ani synergického efektu. Synergický efekt vyjadřuje celkové možnosti týmu, které dosahují vyšších hodnot v porovnání s možnostmi, kterých by maximálně dosáhli členové týmu pracující individuálně. Nedílnou součástí při budování týmu je neopomenutí motivace a týmové spolupráce (viz kapitola 3.3 Týmová spolupráce a 3.4 Motivace v týmu) (Hlušíčka, 2022).

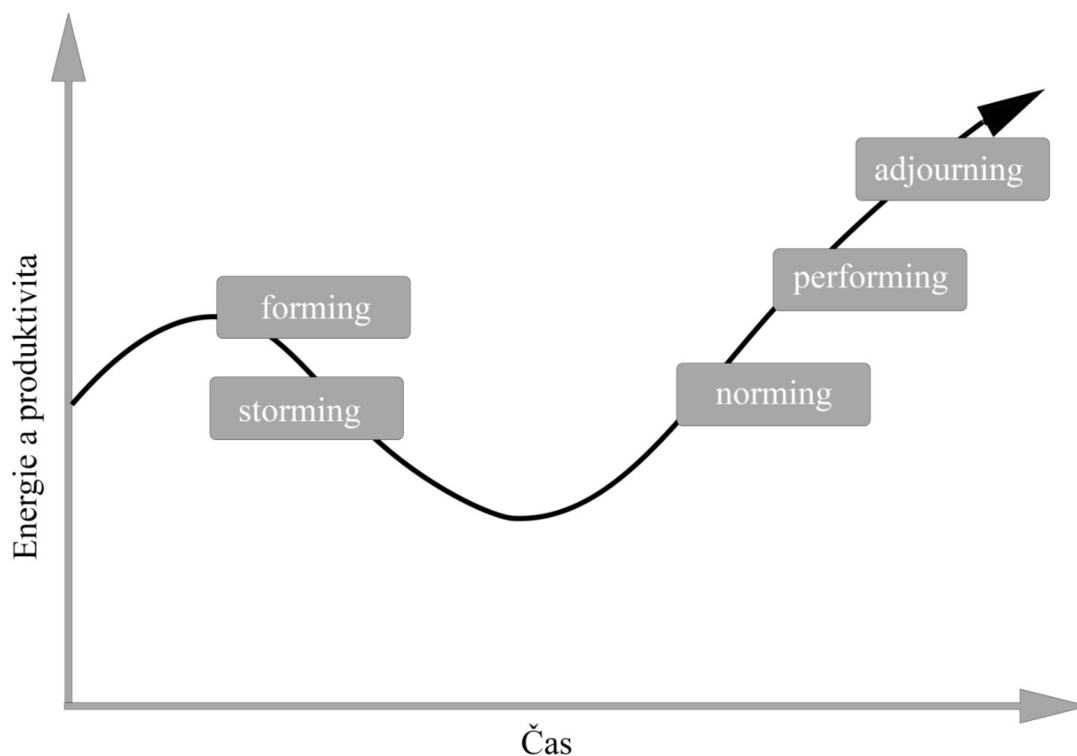
## Fáze vzniku týmu

Při vzniku týmu je třeba brát v potaz, že tým si musí projít určitými fázemi. U mnohých autorů se můžeme setkat s různým označením „vývojových fází týmu“ i s různým pojetím ohledně počtu a definování jednotlivých fází. Ve většině případů se však můžeme setkat s jednou z nejuznávanějších a nejpoužívanějších teorií psychologa Bruce Tuckmana.

Jedná se o teorii vydanou v roce 1965 v článku „Developmental sequence in small groups“, která je nejvíce známá jako teorie: **forming** (formování) – **storming** (bouření) – **norming** (normování) – **performing** (výkon). Tato čtyřfázová teorie popisuje životní fáze týmu, které je zapotřebí, aby každý tým podstoupil (Doležal, Ph.D., 2022; Hájek, 2022; Janiš, 2022).

Příkladem pak může být Kolajová (2006, s. 46), která definuje vytváření týmů jako značně obtížný proces, který je složen z několika stádií, která jsou definována velice podobným způsobem jako vývojové fáze týmu u Bruce Tuckmana (Obrázek 2). První fáze je nazývána fází **formování týmu**, následuje **krystalizace týmu**, další fází je **vytváření týmové morálky, norem a pravidel** a poslední fází je **aktivní práce**.

Obrázek 2 – Vývojové fáze týmu Bruce Tuckmana



Zdroj: Vlastní zpracování (2022), dle Tuckmana (1995)

### **Fáze formování (forming)**

Tato fáze bývá spojována s jistou neurčitostí a seznamováním. Je možné, že osobám nacházejícím se součástí takového týmu ještě nejsou zcela přesně jasné tendence, význam ani záměr týmu. Nebývá ani jasně stanovena role a zodpovědnost. Každý člen může v této fázi reagovat jiným způsobem (například: nadměrným západem, starostlivostí nebo předpoklady). A kvůli snaze vyznat se a najít si místo v daném týmu, členové týmů zkoušejí, jak jsou nastavené mantinely u jednotlivých úkolů, ale také ostatních členů, především pak vedoucího.

Je zapotřebí, aby vedoucí daného týmu vymezoval a zodpovídal otázky (především „proč?“). V této fázi jsou osoby v týmu závislé na vedoucím, který je především dominantní. V průběhu této fáze je zásadní, aby vedoucí byl vnímán jako osoba, která má otevřenou mysl a je připraven přijímat informace bez předsudků. Je také nezbytné, aby vedoucí byl připraven odpovědět na množství otázek, které se v průběhu této fáze budou objevovat. (Hájek, 2022; Janiš, 2022; Tuckman, 1995, s. 2).

### **Fáze bouření (storming)**

Pro tuto fázi jsou charakteristické spory a rozdíly v názorech. A to především z toho důvodu, že ne všichni členové mohou být spokojeni s rozdělením úkolů, se složením týmu nebo například s chováním jednotlivých členů týmu. V této dané situaci se setkávají jednotlivé osobnosti s různými charaktery a názory, což vede k mnoha mezilidským konfliktům. Tyto konflikty zase přinášejí zvýšenou frustraci a prohlubují konkurenční prostředí. Proto je tato fáze označována za kritickou a je možné, že se stane pro některé týmy konečnou. Snahou vedoucího týmu je stmelení týmu a nalezení společných vlastností. Podstatné také je zaměření se na společný cíl, vyjádření uznání nebo pochvaly (Hájek, 2022; Janiš, 2022; Layton, 2020, s. 152).

### **Fáze normování (norming)**

Fáze normování se týká ujasňování hromadných i jednotlivých hodnot, zkušeností, způsobilostí a přichází počáteční fáze vzájemné důvěry mezi členy týmu. S tím souvisí plynulejší realizace činností a větší motivace. Ve fázi normování dochází k postupnému vytváření standardu a pravidel. V případě přílišného tlaku by mohlo dojít k upouštění od týmové kreativity. Styl vedení je v tomto případě otevřen pro přijímání zodpovědnosti mezi všechny členy týmu ať už ve smyslu rozhodování, tak i ve smyslu dopracování

se ke zdárnému plnění cílů. V konkrétních oblastech je vytvářen prostor pro vývoj nových vedoucích. Po vytvoření rolí a vztahů mohou lidé v této fázi klást větší důraz na uplatnění svých talentů v týmu. Tím se zvyšuje efektivita práce a umožňuje se dosáhnout lepších výsledků (Hájek, 2022; Janiš, 2022; Tuckman, 1995, s. 3).

### **Fáze výkonu (performing)**

Ve fázi výkonu má již každý člen týmu své určité postavení a při vzájemné spolupráci je dosahováno vymezených cílů. Práce v týmu je již stabilní a dosahuje vysoké efektivity. Tým je již schopen pracovat motivovaně a pouze s omezenými zásahy vedoucího. Styl vedení je již v tomto případě podpůrný a vedoucí má možnost delegování nebo zaměřování se na další cíle a úkoly (Hájek, 2022; Janiš, 2022; Tuckman, 1995, s. 3).

### **Fáze ukončení (adjourning)**

Později byla Brucem Tuckmanem definována poslední fáze, a to fáze ukončení, která se zaměřuje na odvolání vytvořených vazeb, nejčastěji se jedná o ukončení stávajících týmů po splnění cíle nebo přeformování na jiný úkol/cíl (Hájek, 2022; Janiš, 2022; Layton, 2020, s. 152).

Dalším možným pojetím vývojových fází týmu je rozdělení do tří fází, které musí tým podstoupit, než z něj vznikne efektivní tým. Není však zapotřebí, aby všechny fáze probíhaly za sebou, a i v případě kdy tým již nějakou fází projde, může docházet k opakování. Délka jednotlivých fází se může na základě různorodosti jednotlivých týmů lišit (Krüger, 2004, s. 16, 17; Tuckman, 1995, s. 3).

První fází je fáze formování, kterou je možné projít různými cestami – vytvořením týmu z pracovníků odlišných oblastí, jmenováním vedoucího, který vytvoří tým nebo se tým vytvoří sám na základě požadavků. Ve druhé fázi orientování je zapotřebí, aby týmy došly k jasně definovaným cílům, dochází zde k vymezení pravomocí. Ve třetí fázi aktivace jsou za pomoci různých opatření aktivovány týmové schopnosti (Krüger, 2004, s. 16, 17; Appelo, 2019, s. 188).

## **3.2 Týmová komunikace**

Následující kapitola se týká týmové komunikace, která je klíčovým faktorem úspěšné spolupráce v rámci jakéhokoli týmu. Kvalitní komunikace mezi členy týmu přispívá k dosažení společných cílů a zvyšuje důvěru a kooperaci v týmu.

### 3.2.1 Komunikace

Podstatou komunikace je především výměna informací mezi lidmi. Původ slova komunikace je v latinském jazyce (*communicare*), což znamená dorozumívat se nebo se radit. Jednotná definice pro pojem komunikace není nikde stanovena, spíše je možné se setkat u každého z autorů s trochu jinou definicí. Je možné se setkávat s definicemi jako (Vymětal, 2008, s. 22-27):

Proces přenosu informací ve všech možných formách, který je uskutečňován mezi osobami a vyznačující se určitou odezvou.

Dále také jako proces dorozumívání, se snahou o dosažení výměny myšlenek mezi lidmi, odehrávající se za pomoci slov nebo jako proces výměny a přijetí informačního sdělení z jednoho účastníka na druhého, proces probíhá mezi oběma stranami.

Další možnou definicí komunikace může být sociální kooperace, která je vnímána jako verbální jednání (definice z teorie komunikace, etnografie). Komunikace je dynamickým procesem, který je neustále měnící a vyvíjející se v závislosti na tom, kdo komunikuje, s kým a v jakém prostředí. Někteří přední teoretikové komunikace uvádí, že je nemožné nekomunikovat, protože každé chování a každý projev lze vnímat jako významné sdělení a určitou formu komunikace. Definice komunikace v managementu je: opatření, která vedou k zisku pozitivního efektu (Vymětal, 2008, s. 22-27; Watzlawick, 2011, s. 229).

Procesy v rámci komunikace, které jsou v organizaci vedeny, značně ovlivňují celý chod dané organizace, především pak v momentech, kdy je komunikace uskutečňována skrze síť. Příkladem může být elektronická komunikace, která zajišťuje krátký, jasný přenos informací, ale na druhou stranu tím dochází ke snižování komunikace z očí do očí, která je nejefektivnější ve snaze se dopracovat k určitému cíli. Efektivní komunikace v organizaci může mít vliv na produktivitu, spokojenost zaměstnanců a výkonnost společnosti jako celku (Armstrong, 2015, s. 169; Keyton, 2010, s. 77,78).

Rozvoj společnosti, stejně jako všechny ostatní činnosti, které zahrnují více osob, vyžaduje neustálé sdílení informací. Nevýhodou komunikace je, že díky své snadné uchopitelnosti a spletitosti je téměř nekonečným zdrojem mezilidských sporů. Keyton zdůrazňuje, že komunikace v organizaci není pouze o sdílení informací, ale také o vytváření vztahů, budování kultury a dosahování cílů společnosti. Komunikace jako taková velmi kladně



přispívá ke společné práci, ale zároveň zapříčiňuje mezilidské konflikty. Toto jsou dva pilíře, proč je třeba komunikaci brát vážně a podrobně se na ní zaměřit (Plamínek, 2000, s. 85; Keyton, 2010, s. 112).

Z toho důvodu, že komunikace není procesem jednoduchým, je nutné být pečlivý a přemýšlet o výběru adekvátních komunikačních metod (např. rozhovor nebo korespondence), srozumitelnosti, umožňování zpětné vazby nebo o dobrém načasování. Tyto skutečnosti jsou podstatné pouze do té míry, do které je komunikace přijímána a posuzována. Proto je nutné být při komunikaci důsledný a zvažovat výběr vhodných komunikačních kanálů, ale také věnovat pozornost důsledkům v rámci přijímání a interpretace našich zpráv (Forsyth, 2009, s. 66-69; Kotler, 2007, s. 829).

Komunikace dává například smysl i motivaci, ta, pokud by nebyla vícestanná a každá část by nebyla propojena skrze komunikaci, neměla by motivace význam. U komunikace je důležité zajistit, že zpráva byla správně porozuměna a příjemce má možnost vyjádřit svůj názor a reakci na ni. Stejně tak je důležité umět efektivně naslouchat a interpretovat zprávy od druhých. Velmi obdobně by tomu bylo i v případě řízení, které by bez komunikace nemohlo probíhat. Kromě toho je zapotřebí brát zřetel i na formu komunikace, která se tak bezprostředně podílí na plnění cílů (Forsyth, 2009, s. 66-69; Jiřincová, 2010, s. 35).

V obecnějším pojetí je možné říci, že komunikace se netýká pouze přenosu informací mezi lidmi, ale i mezi živými nebo neživými organismy. Komunikace, která probíhá mezi lidmi se nazývá sociální komunikací, která se nejčastěji rozděluje na ústní (např. hovory, schůze), písemnou (poznámky, psaní), a vizuální (grafy, prezentace). Každá interakce mezi lidmi v sobě nese určitou komunikační hodnotu, ať už slovní nebo neverbální. Z pohledu komunikačních prostředků je možné stanovit verbální (výměna informací za pomoci slov), neverbální (beze slov, gesta, řeč těla) a komunikaci uskutečňovanou činy a skutky (Vymětal, 2008, s. 22-27; Jurášková, 2012, s. 107).

Jednání v rámci komunikace je vždy uskutečňováno s úsilím dosažení určitého cíle, může se jednat o přenos informací (např. projev seberealizace, úcty), zapůsobení na chování účastníků (např. vyvolání určitých pocitů, budování vztahů) nebo působení na mezilidské vztahy mezi lidmi včetně sebe sama (např. projev sympatií, společenské aktivity). Funkcemi komunikace může být: informativní (sdílení znalostí), poznávací (osvojení informací), instruktivní (návod), vzdělávací a výchovná (výuka), ujasnění vlastní identity, socializační budování vztahů), přesvědčovací (změna postojů), motivační (zvyšování sebevědomí),

zábavná (vzbuzuje pocit uspokojení) nebo svěřovací (sdílení myšlenek). Komunikace pak může mít emocionální, motivační nebo poznávací vliv (Vymětal, 2008, s. 22-27; Mikuláščík, 2010, s. 21,22).

Zvažování dostatečných komunikačních schopností pro manažerské pozice se nazývá komunikační kompetence, čímž se rozumí soubor komunikačních predispozic, jazykových i gramatických znalostí, přizpůsobených vlastnostem posluchačů pro uskutečňování komunikace (Vymětal, 2008, s. 22-27; Plaňava, 2005, s. 74).

### **3.2.2 Komunikace v týmech**

Komunikace v týmech je procesem složitějším, než si mnozí vedoucí týmů představují, což je obvykle zjištěno až v momentě, kdy nastane určitý problém. Je zapotřebí brát na vědomí v rámci komunikace v týmu, jednotlivé osobnostní typy členů týmu. Projevy různých druhů preferencí jednotlivých členů týmu v komunikaci jsou vypracovány v příloze 1. V případě, že komunikace probíhá mezi členy týmu, kteří komunikují na základě obdobných preferencí, komunikace většinou probíhá hladce. Problémy však mohou vznikat v případě, že se preference jednotlivých osob zapojených do komunikace liší. V takové situaci je zapotřebí přizpůsobovat se preferencím, které sami nevyznáváme, ale vyznává je druhá strana, se kterou jednáme. Pro zlepšování komunikace v týmu je podstatné stále a s úmyslem komunikovat, následně ujišťování se o správném pochopení mezi komunikačními stranami, případně pokládání otázek pro vyjasnění situace, a nakonec sumarizace sjednaných informací (Crkalová, 2007, s. 150-154; Kubátová, 2013, s. 234, 235).

#### **Efektivní týmová komunikace**

Kvalitní týmová komunikace je podstatou dobře fungující týmové práce, tzn. aby spolu členové týmu efektivně spolupracovali, je zapotřebí dobře nastavená komunikace. Úspěšná komunikace v týmech v sobě skýtá více než přenos informací. Vyžaduje také správnou formu předání informace a správný příjem a interpretaci informace (Crkalová, 2007, s. 150-154; Kubátová, 2013, s. 234, 235).

#### **Jak efektivně komunikovat v týmu**

Aby mohlo dojít k uskutečnění efektivní komunikace v týmu je zapotřebí také dodržení několika zásad. První zásadou je **upřímnost**, která spolu s otevřeností tvoří základ úspěšné týmové komunikace i spolupráce. Každý člen, který má možnost v týmu otevřeně vyjádřit

i nesouhlas, tím dává možnost nového úhlu pohledu na problematiku, což může být přínosem pro celý tým. Druhou zásadou je být **jasný a stručný**. Špatná komunikace má za následek nedorozumění, která často způsobují problémy například ve formě chyb a konfliktů. Třetí zásadou je být **ohleduplný** k ostatním. Je zapotřebí respektovat čas a energii ostatních členů týmu nebo nabídnout pomoc, pokud ji člen týmu potřebuje. Dále je zapotřebí zvolit **vhodný způsob pro předání informací**. Následuje nutnost pozorně **naslouchat** a být **otevřený zpětné vazbě a konstruktivní kritice**, která může pomoci k pochopení jiného úhlu pohledu a růstu. A poslední zásadou je nutnost **řešení problémů**, ihned v momentě, kdy se objeví, jinak může docházet k frustracím jednotlivých členů týmu, což nakonec vede k problémům v týmu (What is good team communication and why is it important, 2022; Gail, 2022; Mikuláščík, 2010, s. 196).

### **Výhody efektivní týmové komunikace**

Efektivní týmová komunikace sebou nese velkou řadu výhod, které mohou mít značný pozitivní vliv na celou společnost. Jednou z výhod je podpora efektivní spolupráce v týmu. Členové týmu, kteří spolu spolupracují, sdílejí pracovní povinnosti, pomáhají snižovat stres v celém týmu a minimalizovat vyhoření jednotlivců. Dobrá týmová komunikace také zvyšuje produktivitu, porozumění a kreativitu. Dle provedeného výzkumu uveřejněném v Harvard Business Review, interní i externí komunikace přispívá k rozvoji inovací, díky učení se od ostatních. Pomáhá ke snazšímu řešení problémů a konfliktů, především proto, že konzultování problémů s ostatními značně napomáhá k řešení problémů. Také zlepšuje morálku členů týmu a snižuje fluktuaci pracovníků, buduje důvěru, sebevědomí, vztahy s klienty i pověst celé společnosti (What is good team communication and why is it important, 2022; Gail, 2022; Vymětal, 2008, s. 184).

### **3.3 Týmová spolupráce**

Plamínek (2000, s. 249) tvrdí, že: „*Týmová spolupráce je se svou synergií od určitého stupně vývoje firmy a sociálního a ekonomického prostředí, ve kterém se firma vyskytuje, důležitou součástí čtyř základních znaků vitality firmy a týmu, tedy užitečnosti, efektivity, stability a dynamiky.*“

Týmová spolupráce aplikovaná v oblastech obchodu a státní správy znázorňuje a propaguje pozitivní „*konzultativního přístupu a spolupráce jako takové*“ (Belbin, 2013, s. 7, 8)

Týmová spolupráce je součástí značného množství úspěchu. „*jednička je příliš malé číslo, aby dosáhlo velikosti*“. Člověk jako jednatel není schopen dosáhnout žádné reálné hodnoty. Za každým velkým činem vždy stojí celý tým, nikoli jednatel (Maxwell, 2015, s. 15, 16).

(Crkalová, 2007, s. 142) přikládá důraz osobnostním typologiím na základě MBTI<sup>1</sup>, díky kterým je možné zjištění silných vlastností a rolí jednotlivých členů týmu, což může také vést k posuzování vlivů, které má náplň práce na pracovníka. Díky tomu je možné docílit snížení málo výkonného pracovního nasazení, zjištění kompletní podoby týmu (silné a slabé stránky), objasnění určitého chování v rámci týmu, smysluplné řešení problémů, odlišnosti mezi jednotlivými členy týmu jsou používány ve prospěch týmu.

Pro dosažení úspěchu je klíčové, aby tým disponoval co největším spektrem rolí. Každá role v týmu by měla mít specifické úkoly a odpovědnosti, které se vzájemně doplňují a vedou k efektivnímu dosažení cíle. Je také důležité, aby byl poměr jednotlivých rolí v týmu správně vyvážen a odpovídal potřebám konkrétního projektu nebo úkolu. Pokud jsou role správně rozděleny a tým funguje jako koherentní celek, má větší šanci na úspěch. Týmy, skládající se z čím více členů stejného typu, si rozumí a vzájemně kooperují rychleji a víc. Stejně tak, jako dosahují snazšího řešení problémů, ale na druhou stranu je velmi pravděpodobné, že takové týmy mohou opakovat stejné nebo podobné chyby, které jsou zapříčiněny stejnými úhly pohledu. Zatímco týmy, které jsou složeny ze členů různých osobnostních typů při konfliktních situacích dochází ke společnému řešení mnohonásobně pomaleji, tak ale jejich konečné rozhodnutí bude častokrát lepší, vzhledem k většímu počtu různých náhledů na danou problematiku. Důležité ale je nahlížet na jednotlivé odlišné názory pozitivně (Crkalová, 2007, s. 142; Kolajová, 2006, s. 32).

### **3.3.1 Proces týmové spolupráce**

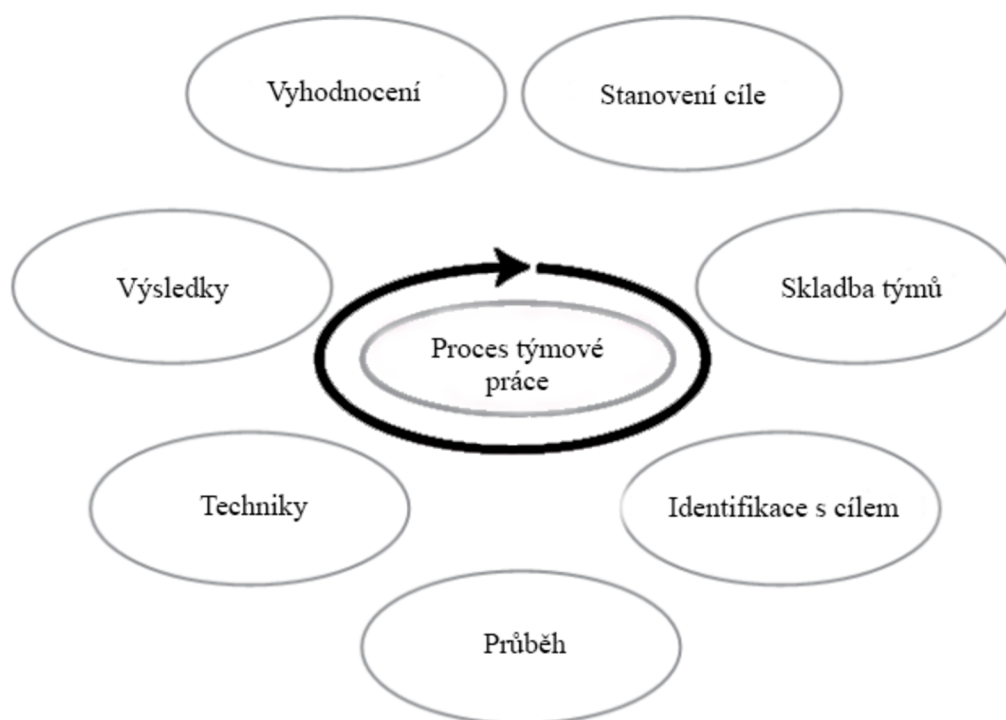
Týmová spolupráce je procesem, který je možné vyjádřit obrázkem 3. Skládá se z několika fází, kde každá fáze s sebou nese určitá pozitiva i negativa. Na počátku celého procesu je řádné stanovení cíle. Cíl by měl vždy kooperovat s plány a postupy dané společnosti. Následující etapa je etapou správné skladby týmu. Je zapotřebí uskutečňovat výběr dle zkušeností, znalostí a dovedností jednotlivých členů týmu, v této etapě je také zapotřebí

---

<sup>1</sup> Osobnostní test navržený pro určení osobnostních typů, vychází z práce C. G. Junga a pomáhá v poznání vrozených osobnostních dispozic a silných stránek (Majerová, 2022).

brát v potaz schopnost členů týmu vzájemně kooperovat. Následuje etapa identifikace s cílem, která zahrnuje nutnost zapojení všech členů týmu, čímž je umožněno dosažení identifikace se záměrem týmové spolupráce. Následuje etapa průběhu, ve které je vhodné uskutečnit neformální setkání za účelem sblížení členů týmu. Nejčastěji se jedná o teambuildingové aktivity. Následuje etapa technik, které jsou realizovány nastolením pravidel a norem, které nemusí být v čase pevně dané, ale naopak je žádoucí dosažení určité dynamiky v čase. Etapa výsledků je pak zaměřena na výsledky etap, které by měly být měřitelné. Poslední etapou je etapa vyhodnocení, ve které bývají sdíleny pocity radosti při úspěchu nebo ponaučení, které by mělo být následkem každého neúspěchu (Kolajová, 2006, s. 52, 53).

Obrázek 3 – Proces týmové spolupráce



Zdroj: Vlastní zpracování (2022), dle Kolajové (2006, s. 52)

Týmová spolupráce velmi silně reaguje na podmínky. V týmové spolupráci není možné spoléhat pouze na stálou rovnováhu, ale je zapotřebí rovnováhy otevřené, proměnné. V týmu by nemělo docházet ke stagnaci úkolů a cílů, ty by naopak měly proudit a tím přivádět do týmu stále novou energii a možnosti rozvoje. Týmovou spolupráci je možné vnímat jako konflikt neboli „dualitu shodného a rozdílného“, kde shoda zajišťuje sdílení a rozdíly představuje různorodost. A právě tyto složky, které způsobují konflikt mohou za vhodných

okolností na sebe pozitivně působit a díky tomu zapříčiňovat vznik synergie (Plamínek, 2009, s. 26-28).

### 3.3.2 Synergický efekt

Synergie je efekt, který popisuje hodnoty, jež může tým dosáhnout jako násobně vyšší nežli ty, kterých by byl tým schopen dosáhnout, pokud by členové pracovali samostatně. Má na sebe vliv více prvků, které jsou díky tomu efektivnější než jednoduchý součet jednotlivých prvků z individuálního vlivu (Mohauptová, 2009; Plamínek, 2009, s. 21).

#### Vznik synergie

Synergie se tedy může objevit v případě, kdy do kooperace nezasahují pouze dva lidé, ale podílí se celá skupina (Plamínek, 2009, s. 21). Opravdu funkční synergie se vyvíjí z kooperace „sdílení a rozmanitosti“. V žádném případě ale nelze říci, že by nezáleželo na tom, co je sdíleno a co je diverzifikováno, naopak to, co je sdíleno nebo diverzifikováno je pro výslednou snahu o synergický efekt zásadní. Sdíleny by měly být především stěžejní myšlenky, častokrát se jedná o představy nebo úkoly, kterých má být dosaženo. Naopak diverzifikováni mají být hlavně lidé a role, které zastávají. Synergie v týmu může být dosažena, když jednotliví členové týmu spolupracují a kombinují své schopnosti, znalosti a zkušenosti. Tým, v němž je tato synergie přítomna, má potenciál dosáhnout vynikajících výsledků, protože každý člen týmu může přispět svými schopnostmi a zároveň se naučit od ostatních členů týmu. K prosperitě týmu pak většinou přispívají lidé s odlišnými znalostmi nebo dovednostmi (Plamínek, 2009, s. 26-28; Bělohlávek, 2008, s. 13).

Není možné snadno specifikovat potenciál týmu za pomoci součtu potenciálu samostatně pracujících členů týmu. Členové mezi sebou sdílí určité vazby, kterými se navzájem doplňují, což dává vzniknout novým hodnotám. Synergie však častokrát dosahují až týmy, které jsou společně sladěny (Kolajová, 2006, s. 44).

(Kolajová, 2006, s. 44) pak formuluje vzorec synergického efektu (SE), jako výsledek týmu (VT) od kterého je odečtena souhra individuí (VSI).

$$SE = VT - VSI \quad [1]$$

Rovnici efektivity týmu je možné také vyjádřit jako:  $1 + 1 > 2$ . Dva členové týmu mají potenciál na odvedení smysluplnější práce než jako jednotlivci. Společné doplňování s sebou nese přidanou hodnotu. Nejedná se jen o pozitivum z hlediska výsledků, ale i v rámci

dobrého pocitu uplatnění, zadostiučinění a také dochází k růstu motivace. Synergického efektu lze jednodušeji docílit v týmu průměrných pracovníků oproti týmům sestaveným z expertů. A to z toho důvodu, že experti mají předpoklady k tomu pracovat samostatně a rozvíjet sami sebe a nejsou schopni takové kooperace mezi sebou. Rovnice efektivity týmu složeného z expertů lze matematicky vyjádřit jako:  $1 + 1 < 2$ . Rovnice efektivity pro práci ve skupině bez možnosti dosažení synergického efektu by byla:  $1+1 = 2$  (Bělohávek, 2008, s. 13, 14; Mohauptová, 2013, s. 28).

### **3.4 Motivace v týmu**

Následující kapitola se týká motivace v týmu, která hraje klíčovou roli při dosahování společných cílů společnosti. Dobrá motivace členů týmu může vést k lepšímu plnění cílů a vyšší produktivitě. Je proto důležité, aby společnost vytvářela prostředí, ve kterém se tým cítí dostatečně oceněný a motivovaný k práci.

#### **Motivace**

Motivace je síla, která má schopnost usměrňovat a posouvat chování. Násobného výkonu jsou schopni dosahovat pouze pracovníci s vysokou mírou motivovanosti a dobrovolného odhodlání (Armstrong, 2015, s. 217). Teoretický pojem motivace je možné chápat jako faktory působící na koncové chování. A z toho důvodu využití v řízení lidských zdrojů je úzce spjato z věrností k dané práci a pracovníci mají potenciál k získání vysoké úrovně efektivity. Když jsou zaměstnanci motivováni, jejich pracovní výkon, odpovědnost a schopnost iniciativy se zvyšují. Aby byla motivace zaměstnanců efektivní, organizace a vedoucí pracovníci by měli věnovat pozornost vhodnému využívání motivujících faktorů – jak finančních, tak nefinančních, a to včetně pozitivních i negativních. Toto je jedna z nejvýznamnějších úloh jak pro organizaci, tak pro vedoucí pracovníky. Zlepšení motivace zaměstnanců může mít zásadní dopad na celkovou výkonnost a úspěšnost organizace, protože zaměstnanci jsou klíčovými články v procesu dosahování cílů (Armstrong, 2015, s. 49; Urban, 2017, s. 9).

(Nakonečný, 2009, s. 177) definuje motivaci jako psychologický pojem, kde uvědomělé nebo neuvědomělé chování směřuje k dopracování se k určitým cílům. Je možné jej charakterizovat silou a délkou trvání.

Cílem motivace je dosažení kladného postoje k práci. Obvykle je tímto pojmem míněn jak proces, tak výsledek (Plamínek, 2015, s. 16).

Motivace je v dnešní době středobodem manažerského soustředění, a to především proto, že pozitivně motivovaní pracovníci mají potenciál k snaživému a kvalitnímu dosahování cílů a dopouštějí se nižší chybovosti. Stejně tak tací pracovníci nepotřebují přílišný dohled a mají lepší vliv na zákazníky. Pro dosažení lepší motivace je nutné pochopení okolností, které lepší motivaci podněcují nebo potlačují. Tyto podmínky lze nazývat jako motivační faktory (Plamínek, 2000, s. 36; Urban, 2017, s. 12, 13).

### **Motivace v týmu**

Stěžejní pro motivování pracovníka je harmonie mezi osobnostním typem pracovníka i řídicí jednotky, cíli, kterých má povinnost zaměstnanec dosahovat a organizačním nastavením. Informace o osobnostních typech je tedy velice podstatná při zlepšování vazeb s pracovníky i v případě zesilování výkonnosti a motivace. K zamyšlení pak může být, proč se do tohoto diagramu nepromítá finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity. Vychází najevo vysvětlení, že obě tyto podmínky jsou podmínkami nezbytnými, ovšem nestačí k udržení pracovníků. Následně lze také říci, že pracovníci, kteří mohou při výkonu své práce dát najevo individuální přednosti, bývají ve většině případů efektivnější. Vazby mezi pracovníky a nadřízenými jsou jedním z nejpodstatnějších činitelů, díky kterým je možné udržení pracovníka v dané společnosti co možná nejdéle a napomoci tomu může informovanost o osobnostních typech. Když se hovoří o motivaci, je důležité, aby nejen celý tým, ale také jednotlivci v týmu, kteří dosáhnou vynikajících výsledků a úspěchů, byli oceněni. Tímto způsobem se podporuje pozitivní chování ostatních a posiluje se kultura týmové spolupráce. Je tedy vhodné nejen oceňovat úspěchy celého týmu, ale také vynikající výkony a přínosy jednotlivců v týmu, kteří tak přispívají k úspěchu celého týmu (Crkalová, 2007, s. 135; Bělohlávek, 2008, s. 32).

#### **3.4.1 Motivy a Stimuly**

Pro další zpracování kapitoly motivace, je zapotřebí definice klíčových pojmů, mezi které lze zahrnout motivy a stimuly. V praxi je možné tyto pojmy využívat poměrně volně. Především je podstatné zamyšlení, že pozitivní postoj k cíli práce většinou zapřičiňují dva faktory. Prvním faktorem jsou materiální stimuly, tedy podněty, které mohou uspokojit materiální potřeby zaměstnanců, též lze nazývat faktorem s vidinou zisku, druhým faktorem pak je, že dosažení cíle je v jednotě s naladěním daného pracovníka. Cíl je tedy výsledkem vnějších podnětů takzvaně stimulů nebo vnitřních pohnutek tedy motivů,



s tím že oba podněty se mohou navzájem podněcovat. Zvýšíme-li snahu o dosažení cíle za pomoci vnějších stimulů, nazýváme vzniklý děj stimulací a stěžejní faktor zde hraje vnější situace. Pokud ale zvýšíme snahu za pomoci vnitřních motivů, výsledný děj nazýváme motivací, kde podstatným faktorem je vnitřní přesvědčení pracovníka (Plamínek, 2015, s. 16, 17; *Varia psychologica*: IV., 2007, s. nestránkováno; Plamínek, 2000, s. 37).

### **Stimuly**

Velkým pozitivem je, že se jedná o vcelku snadný děj. Po celou dobu, kdy budou zvenčí přicházet vnější stimuly (např. vyplácení finančních prostředků nebo jiné zaměstnanecké benefity), je možné předpokládat dosahování efektivitu práce. Nevýhodou pak může být situace, kdy stimuly zvenčí přestanou přicházet, protože pak se dá predikovat ukončení veškerého pracovního nasazení (Plamínek, 2015, s. 16, 17; Plamínek, 2000, s. 37; Kmecová, 2018, s. 28).

### **Motivy**

Nenahraditelnou výhodou motivace je, že pokud je přesně zacíleno na stimulaci vnitřních motivů pracovníka, které vedou k naplnění interních cílů jedince, může být dosahováno cílů práce i s absencí vnějších stimulů. Pracovník pak dosahuje cílů pouze na základě vlastního naplnění z odvedené práce. Velkou nevýhodou pak je velmi náročný proces k dosažení motivace. Je zapotřebí velké množství informací o daném pracovníkovi (Plamínek, 2015, s. 16, 17; Plamínek, 2000, s. 37; Šnýdrová, 2019, s. 119).

#### **3.4.2 Motivační faktory**

Jsou to takové faktory, které mají buď pozitivní nebo negativní vliv na vývoj motivace. Tyto faktory je možné dělit do několika kategorií podle určitých aspektů. Jedním z dělení je Maslowovo třídění, které je založeno na podstatě hierarchického modelu lidských potřeb, které dělí jednotlivé skupiny od základních fyziologických potřeb až k potřebám seberealizace. Dalším možným dělením je dělení založené na uspokojení z procesu práce nebo z dosahování cílů. Motivační faktory se pak nazývají buď vnitřní nebo vnější. Analogickým dělením pak je hmotné a nehmotné. Další neméně podstatné třídění je založeno na základě Herzbergovi dvou faktorové teorie, kde jsou podstatou okolnosti vyvolávající pracovní spokojenost nebo nespokojenost (Urban, 2017, s. 12, 13; Slouka, 2017, s. 105).

## Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci lze definovat jako motivaci, která je důsledkem práce samotné. Tento typ motivace nevyvolávají vnější podněty.

Deci a Ryan (1985) stanovili, že: „*vnitřní motivace je založena na potřebě být schopný vykonávat určitou práci, a přitom mít možnost svobodně jednat a rozhodovat, zejména jednati o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků*“ (Armstrong, 2015, s. 218).

Rozvíjení vnitřní motivace má přímý vliv na vznik nových pracovních míst, která by měla být schopna uspokojovat potřeby pracovníků v rámci významnosti, různorodosti a specializace uskutečňované činnosti, a to z důvodu možnosti upotřebení znalostí pracovníků. Podstatné vnitřní faktory motivace jsou úzce spjaty se čtvrtým a pátým stupněm Maslowovi pyramidy lidských potřeb. Je možné sem zahrnout volnost v jednání, nové znalosti a schopnosti, viditelné dosahování cílů a širší společenský význam. Žádný z těchto faktorů ovšem nemusí mít vliv na každého pracovníka stejný (Urban, 2017, s. 14-16; Armstrong, 2015, s. 218).

Volnost v jednání je vnitřním motivačním faktorem především proto, že je výstupem spontánní potřeby řídit vlastní práci. Tento faktor je nejčastěji uspokojován za pomoci pozvolného delegování některých pracovních činností nebo volnosti v rámci volby časového rozložení práce. Rozhodování je následně možné podpořit nebo usměrnit za pomoci včasného poskytnutí zpětné vazby. Totožně efektivním je i vnitřní faktor motivace osvojování si nových znalostí a schopností, což je odrazem potřeby zdokonalování se ve vynaloženém úsilí. Největší vliv pak má v případě, že dochází k rozvoji schopností, které mají pozitivní vliv na naše sebevědomí. Dalším vnitřním faktorem motivace je viditelné dosahování cílů, které bývá nejpodstatnějším faktorem. Týká se potřeby pracovníků shledávat viditelně dosažené cíle za svou práci, což má nezanedbatelný vliv na sebevědomí. Čtvrtým vnitřním faktorem motivace je širší společenský význam, který je stimulován především smyslem práce pro další osoby, nejčastěji se jedná o zákazníky. Pokud nebereme v potaz práce, které jsou samy o sobě nepříjemného charakteru nebo pracovníky, kteří danou práci vykonávají z nelibosti, pak lze říci, že vnitřní motivace lze podporovat u majoritního množství pracovníků (Urban, 2017, s. 14-16; Armstrong, 2015, s. 218).

## **Vnější motivace**

K vnějším faktorům motivace patří faktory, které zaměstnanci získávají od své společnosti, za předpokladu, že danou práci realizují efektivně v daných deadlinech. Ve většině případů se jedná o druh finančního ohodnocení jako jsou mzdy nebo prémie, je možné také zahrnout možnost kariéerního postupu v rámci společnosti nebo nárok na zvýšení mzdy do budoucna. Další složkou odměny jsou například pochvaly nebo zvýšení významnosti práce. Do vnější motivace je možné také zahrnout negativní druh ohodnocení. Situace, kdy se vedoucí práce uchýlí k negativní formě motivace. Do této kategorie spadají tresty jako jsou kárné řízení, kritika nebo odebrání nenárokové složky mzdy. Výhodou vnějších faktorů ovlivňujících motivaci je okamžitý a jasný vliv, ale je pravděpodobné, že nebudou příliš efektivní v dlouhodobém horizontu. Účinnější dlouhodobou motivací budou pravděpodobně vnitřní motivátory, které cílí na kvalitu pracovního života a není tak na pracovníky naléháno zvnějšku (Urban, 2017, s. 14-16; Armstrong, 2015, s. 218).

## **Hmotná motivace**

V pracovním prostředí se často využívají hmotné motivace, jako odměny nebo sankce. Mezi hmotné odměny patří zejména mzdy, prémie a bonusy, zatímco hmotné sankce zahrnují srážky ze mzdy, penalizace nebo pokuty. Mzda sama o sobě motivuje zaměstnance k práci a další hmotné odměny za vynikající výkon nebo splnění stanoveného standardu mohou zvýšit produktivitu zaměstnanců. Na druhou stranu sankce a peněžní tresty za nesplnění standardů pomáhají udržet výkonnost zaměstnanců. V praxi jsou však častěji používány hmotné sankce za chyby, které zaměstnanci udělají (Urban, 2018, s. nestránkováno; Janišová, 2013, s. 237).

Samotná hmotná odměna v práci není pro zaměstnance zcela rozhodujícím faktorem motivace. To platí zejména pro zaměstnání, kde je zapotřebí více intelektuální práce a kreativity. V tomto případě jsou nejdůležitější jiné faktory, jako například uznání, možnost profesního růstu a osobní rozvoj. Zaměstnanci vnímají hmotnou odměnu spíše jako samozřejmost a jako základní předpoklad pro práci. To znamená, že pokud nejsou hmotné faktory uspokojeny, může to způsobit neuspokojení, ale pokud jsou splněny, neznamená to automaticky vyšší motivaci zaměstnanců. Proto je důležité, aby zaměstnavatelé kromě hmotných faktorů vytvořili prostředí, které umožňuje rozvoj a růst zaměstnanců. Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace lze hmotnou motivaci řadit mezi tzv. hygienické faktory. Pokud tyto faktory nejsou uspokojeny, mohou

způsobit nespokojenost u zaměstnanců. Nicméně, i když jsou tyto faktory splněny, neznamená to automaticky vyšší motivaci zaměstnanců (Urban, 2018, s. nestránkováno; Janišová, 2013, s. 237).

### **Nehmotná motivace**

Nemateriální (nehmotná) motivace hraje ve vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec klíčovou roli. Zatímco finanční odměny jsou pro mnohé zaměstnance důležité, nejsou však jediným faktorem, který motivuje. Skutečnou motivací pro zaměstnance je například pocit uznání a ocenění za svou práci, možnost rozvíjet své schopnosti a zkušenosti, nebo samostatnost při plnění úkolů. Pro mnohé zaměstnance je také důležité, aby mohli vykonávat práci, která má smysl a vidět konkrétní výsledky své práce (Urban, 2018, s. nestránkováno; Boyarintsev, 2013, s. 165).

Tyto faktory patří k základním lidským potřebám, které nelze uspokojit pouze penězi. Organizace, které tuto skutečnost ignorují, přicházejí o významné motivační možnosti. Pochopení a využití nemateriální motivace může vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců a ke zvýšení jejich produktivity a výkonu. Proto je důležité, aby organizace dbaly na to, aby neopomíjely tuto formu motivace a nabízely svým zaměstnancům i jiné formy odměňování a ocenění než jen finanční (Urban, 2018, s. nestránkováno; Boyarintsev, 2013, s. 165).

## **3.5 Řízení projektů v týmu**

Pro úspěch jakékoliv firmy je zapotřebí kvalitní řízení všech projektů dané organizace, za pomoci určitého systému, který je nejvhodnější pro danou organizaci.

Řízení projektů je vlastně aplikace nějakého systému ke zdárnému splnění úkolů s konkrétně stanovenými cíli. Řízení projektů se pak od klasického řízení rozlišuje v závislosti na čase, kde klasické řízení bývá spíše stálého charakteru, zatímco řízení projektů bývá častěji dočasné. Za plánování i následné včasné plnění cílů a výsledky řízení projektů je zodpovědný manažer.

Výběr nejlepší metody řízení projektů je závislý na několika aspektech, závisí na odvětví společnosti, odlišné metody budou aplikovány na vývoj softwaru a jiné pak například ve stavebnictví, dále dle časových možností, striktnější harmonogram bude spíše vyžadovat například metodu Waterfall nebo metodu kritické cesty. I v současné době můžeme stále pozorovat používání Waterfall metody v některých softwarových firmách. I když existují

modernější přístupy, některé společnosti stále upřednostňují tuto metodu kvůli její jednoduchosti a srozumitelnosti v oblasti plánování a rozpočtování projektů. Kromě toho umožňuje metoda Waterfall také snadné řízení smluv se zákazníkem, což je pro mnoho firem důležitý faktor při vývoji softwarových produktů. Dalším aspektem pak může být výše rozpočtu, agilní metody řízení vyžadují menší týmy, a proto jsou vhodnější pro projekty, kde není možnost většího rozpočtu. Další aspekt je pak závislý na druhu týmu. Samostatně řízené týmy s dobrou komunikací jsou vhodné pro Scrum nebo jiné agilní metody řízení. Dále je vhodné brát v potaz zapojení externích stran na řízení projektů, v případě pravidelných kontrol nebo zpětné vazby například ze strany zákazníků v průběhu procesů. Vhodné je zavést některé z agilních metod řízení, naopak v případě, kdy jsou v rámci projektu změny považovány spíše za nežádoucí, je vhodnější volbou například metoda Waterfall. Dalšími aspekty pak může být například komplexnost projektů nebo nutnost rozšiřování projektů (Microsoft, 2022; Sillitti, 2011, s. 14).

### **3.5.1 Metody řízení projektů**

Metody řízení projektů lze dělit několika způsoby. Pro účely práce bylo zvoleno rozdělení na tradiční a moderní metody řízení projektu. S tím, že mezi „tradičními“ metodami řízení projektů budou zmíněny metody vodopád (Waterfall) a metoda kritické cesty. A v rámci „moderních“ metod řízení projektů budou popsány především agilní metody řízení projektů, Scrum a Kanban. Moderním metodám bude věnována samostatná kapitola (viz kapitola 3.5.2).

#### **Tradiční metody řízení projektů**

V případě tradičního řízení projektů, oproti moderním metodám, jsou role vždy jasně rozděleny. Tyto metody se vyvíjely po desetiletí a jsou použitelné pro značné množství oblastí. Každý člen týmu má své zaměření, kterého se striktně drží, což může být výhodou. Na druhou stranu nevýhodou je pak nutnost spolupráce značného množství pracovníků pro dosažení cíle a ze strany zákazníků nejsou poměrně dlouho patrné žádné výsledky, což může být pro některé zákazníky nevyhovující. V případě tradičních metod řízení je nutná podrobná dokumentace. Další velkou výhodou těchto metod je striktní řád, jistota a předvídatelnost. Nejčastěji bývají tradiční metody využívány u velkých projektů, kde dochází ke kooperaci více týmů a je zapotřebí dodržení určitých deadlinů. Tradiční metody řízení projektů však ne vždy poskytují optimální řešení pro vývoj softwaru. S tímto

vědomím bylo vyvinuto několik moderních přístupů projektového řízení, které se snaží překonat omezení tradičních metod a nabídnout nové, efektivní způsoby řízení softwarových projektů. Tyto moderní postupy se snaží zohlednit specifické vlastnosti softwarového vývoje, jako jsou rychlost změn, nestabilita a nejistota, a řeší tak výzvy, které tradiční metody nedokáží plně řešit (Prabhu, 2020, s. nestránkováno; Myslín, 2016, s. 23, 24).

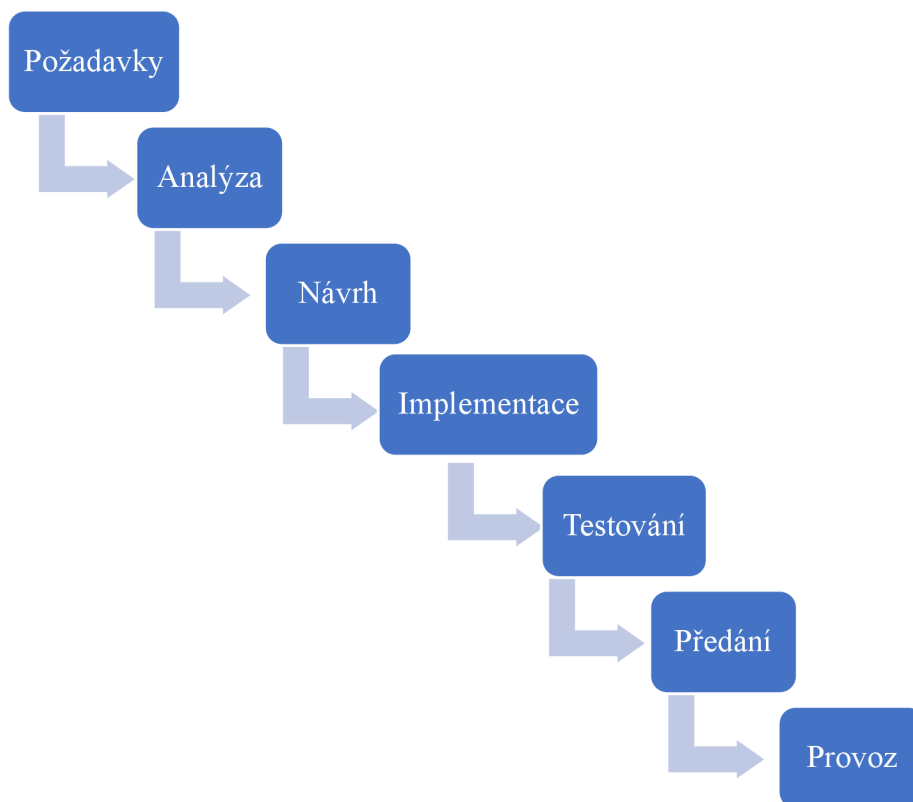
### *Vodopád (Waterfall)*

Metoda řízení projektů vodopád neboli Waterfall, je jednou z tradičních metod řízení projektů, která má značné výhody, ale i nevýhody a vždy je zapotřebí brát v potaz konkrétní aspekty a požadavky dané organizace. V rámci softwarové firmy je v optimálním případě metodologie vodopádu charakterizována lineárním přístupem k vývoji softwaru, kde je důležitým prvkem pečlivě definovaný sled událostí. Tento sled událostí určuje jednotlivé fáze projektu a stanovuje pořadí, v jakém mají být jednotlivé kroky provedeny. (Turner, 2020; Myslín, 2016, s. 24).

Vodopád je tedy lineární metodou s různými fázemi v rámci procesu (viz obrázek 4), kde jednotlivé fáze na sebe navazují a postup do další fáze je vždy podmíněn dokončením předchozí fáze. Jednotlivé fáze jsou vždy dokončovány pouze jedním směrem nikdy se nevrací (plynou jako vodopád). Například (Myslín, 2016) jsou uvažovány fáze: Požadavky, Analýza, Návrh, Implementace, Testování, Předání, Provoz. Další podmínkou je pak nutnost stanovení požadavků a cílů daného projektu vždy předem. A při aplikaci této metody je vždy patrné, v jaké fázi se nacházíme. Metoda je nejúčinnější v případě, kdy členové týmu mohou spoléhat na to, že úkoly dalších členů týmu, předcházející danému úkolu, byly řádně vypracovány. Metoda také funguje velmi dobře v případě, že není předpokládáno se značnými změnami během práce na projektu. Díky vodopádu je možné dosáhnout dobrého rozdělení jednotlivých úkonů i v případě složitých a náročných projektů. Metoda je však podmíněna tím, že zákazníci se podílejí na procesu v rámci jednotlivých fází, ale výsledky jsou jim předkládány až ve fázi předání, kdy už ale dodatečné požadavky ohledně změn nejsou žádoucí. Například pokud dojde ve fázi testování ke zjištění chyb, pak je nutné se vrátit do první fáze a celý proces opakovat. V dnešní době se vodopádová metoda nejčastěji využívá u menších projektů, na kterých se podílí pouze jeden tým menšího rozsahu a doba dokončení je předpokládána v rámci krátkodobého horizontu nebo například v případě výrobních závodů mezi kterými není možné vracet produkty do předešlých fází. Uplatnění může

být tak u výrobních procesů s dlouholetou tradicí a neměnnými pravidly a postupy (Microsoft, 2022; Večeřa, 2022a; Myslín, 2016, s. 24-26).

Obrázek 4 – Jednotlivé fáze procesu vodopádového modelu



Zdroj: Vlastní zpracování (2022), dle Myslína (2016, s. 25)

#### *Metoda kritické cesty (CPM)*

Pro aplikaci metody kritické cesty je zapotřebí znát časové rozložení úkolů a je nutné dodržení posloupnosti projektů. Nejlepší využití bývá v případě, kdy jsou na sobě určité fáze procesu nutných k dosažení cíle závislé.

Prvním krokem bývá vypsání úkolů, jež jsou na sobě závislé a úkonů, které nemusí být bezprostředně vypracovány, aby nedošlo ke zpomalení dokončení projektů. Primárním cílem manažera je nalezení optimálního řešení k dosažení cíle v co možná nejkratším časovém období s minimalizací zdržení, které by proces mohly zpomalovat. V rámci této metody je kladen důraz na postupné zpracování projektů a co možná nejpresnější vyhodnocení časové dotace jednotlivých úkolů. Nejběžnějšími technikami pro řízení projektů touto metodou jsou využívány sloupcové grafy a síťové diagramy, které jsou schopny vyvozovat nedostatky sloupcových grafů. Z každého síťového diagramu je vždy patrná cesta, která je nejvíce časově náročná, a právě taková cesta se nazývá

kritickou cestou. Kritická cesta je časově nejnáročnější posloupnost událostí a činností nutných k dosažení cíle projektu. Délka projektů je totožná s délkou kritické cesty. V rámci kritické cesty bývá často stanoven nejdřívější a nejpozdější čas začátku a konce každé činnosti (Microsoft, 2022; Taghipour, 2020).

### **3.5.2 Agilní metody řízení projektů**

Slovo agilní je možné chápat jako dynamický, přizpůsobivý nebo interaktivní. Agilní metody řízení přinášejí odlišné firemní hodnoty, chápání a kultury. Agilní metody jsou zaměřeny na kooperaci, komunikaci a schopnosti přizpůsobovat se změnám.

*„Děláme zásadně to, co má v danou chvíli smysl, a děláme to tak, jak nejlépe umíme.“*

Agilní způsob řízení stanovuje určitá pravidla, v rámci kterých je ale možné přizpůsobení jednotlivých týmů dle vlastních potřeb pro docílení největší efektivity práce. Týmy bývají často definovány jako malé, svižné jednotky. Tento typ týmů pak cílí především na hodnoty pro zákazníka. Shrnutí toho, co vlastně definuje podstatu být agilní, je definováno (viz kapitola Agilní manifest) v agilním manifestu (Microsoft, 2022; Šochová, 2019, s. 13, 14).

Agilní metody řízení projektů jsou jedny z metod, které umožňují předcházení chyb již od začátku vzniku. Agilní metody zahrnují metodiky, které zlepšují práci členů týmu na projektech a tím umožňují lepší dosahování cílů i začlenění zákazníků do vývoje. V porovnání s tradičními metodami řízení projektů, kde je efektivita metod stanovena výzkumy jako 1:5, je efektivita agilních metod v rámci rozpočtu, úspory času i zadané funkcionality na absolutně odlišné úrovni. Kromě lepší kvality odvedené práce jsou u agilních metod spokojenější jak zaměstnanci, tak i klienti. Je zde omezováno i množství byrokracie. Pro dosahování výše zmíněných výhod je ale zapotřebí tým, který disponuje více odvětvovými dovednostmi. Obzvláště v případě zavedení metody Scrum. Základním předpokladem pak je osvojení vhodných nástrojů a jejich následné využití ve vhodný čas, vhodným způsobem. V rámci agilního přístupu je dosažení cíle projektu vnímáno jako základní hodnota a vše ostatní jsou pouze nástroje. Všechny projekty, ve kterých jsou zavedeny agilní metody, je možné relativně snadno řídit online nástroji, které mohou vždy aktuálně informovat všechny členy týmu o stavu, ve kterém se projekty nachází. (Šochová, 2022; Večeřa, 2022b; Myslín, 2016, s. 29-31).



## Agilní Manifest

Agilní manifest je základním stavebním kamenem kompletního agilního přístupu, s tím že nejde o oficiální dokument, ale spíše o tvrzení vydané skupinou věnujících se dané problematice. Agilní manifest vznikl v návaznosti na nedostatky metody Waterfall a to především z důvodu přizpůsobení se zrychlujícímu trhu a požadavkům ze stran zákazníků. Z agilního manifestu jsou tedy patrné základní rozdíly mezi agilním a tradičním způsobem řízení projektů, vyplývajících především z metody Waterfall (Večeřa, 2022b; Myslín, 2016, s. 29-31).

Šochová (2019, s. 14) a Myslín (2016, s. 31) definují agilní manifest za pomoci totožných hodnot:

1. *„Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji“*
2. *„Fungující software před vyčerpávající dokumentací“*
3. *„Spolupráce se zákazníky před vyjednáváním o smlouvě“*
4. *„Reagování na změny před dodržováním plánu“*

Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji, které jsou také podstatné, ale ve spojení s agilním způsobem řízení nejsou klíčové, jednotlivci a jejich požadavky a přínosy jsou pro projekt mnohem podstatnější. A právě toto první tvrzení je zároveň podstatným rozdílem oproti tradičním metodám řízení projektů, kde je naopak kladen důraz na procesy a není brán zřetel na spokojenost pracovníků. Manifest tedy v žádném případě nenabádá k tomu procesy a nástroje nevyužívat vůbec, ale jednotlivé týmy by měly mít možnost si nástroje volit sami a využívat opravdu jen ty, které jim bezprostředně pomáhají k dosažení cíle (Šochová, 2019, s. 14; Myslín, 2016, s. 31, 32).

Fungující software je v agilním řízení klíčovým faktorem, zatímco vyčerpávající dokumentace je spíše nástrojem k dosažení cíle. Manifest opět v žádném případě neříká nic o tom, že dokumentace by neměla být prováděna vůbec, ale v agilním řízení je realizována spíše přirozenou formou, kdy je plynule při realizaci činnosti zapisováno, oproti tradičním metodám řízení, kde je dokumentace přesně definována, má jasný a striktní formát od kterého se není možné odchýlit a členové týmu jsou tak nuceni k trávení značného množství času sepisováním dokumentace do předem určených formulářů. *„Dokumentace je důležitá, ale neměla by převážet nad vlastním produktem.“* Například dokumentaci funkcionalit danou procesem vývoje, je možné úplně vynechat a zastoupit ji kvalitní

komunikací mezi pracovníky, kteří se až následně dohodnou, co je nutné pro následnou práci zdokumentovat (Šochová, 2019, s. 15, 16; Myslín, 2016, s. 32).

Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě, které bývá mnohdy velmi časově náročné a musí se ho zúčastnit poměrně dost lidí (zákazníci, právníci, vedoucí pracovníci...). V agilním řízení je upřednostňována ústní forma komunikace a spolupráce se zákazníky, která má potenciál usplnit dosažení požadovaného cíle práce, oproti uskutečňování setkání pouze skrze soudy a právní zástupce. Smlouvy jsou v agilních metodách samozřejmě také sepisovány, ovšem tvoří spíše základní mantinely, které počítají s možnostmi změn, a nejsou vynakládány velké časové dotace do sepisování smluv do posledních detailů, kde pak žádná další změna již není možná a kde pak častokrát může nastat nepříjemná situace pro obě smluvní strany (Myslín, 2016, s. 32; Šochová, 2019, s. 16, 17).

Reagování na změny před dodržováním plánu – V agilním řízení je kladen důraz, jak je výše zmíněno, na komunikaci a spolupráci mezi zákazníkem a dodavatelem. Je třeba brát na vědomí, že zákazník mnohokrát není odborníkem v oboru, ve kterém požaduje výrobu produktu, proto jsou k dosažení kvalitního, funkčního produktu pro zákazníka změny téměř vždy nutné. A pokud jsou v případě tradičního řízení blokovány přesně nastaveným plánem, podrobnou byrokracií nebo cenovou politikou, může se velmi snadno stát, že výsledný produkt bude pro zákazníka nevyužitelný. Plány a jejich dodržování jsou v agilním řízení také důležité, ale slouží opět spíše jako mantinely, kterých je třeba se držet, ale nemělo by docházet k situacím, kdy plán je nastaven natolik konkrétně, že svazuje ruce některé ze spolupracujících stran (Myslín, 2016, s. 33; Šochová, 2019, s. 17, 18).

### **Druhy agilních metod**

Dle Šochové (2019, s. 18) mezi metody agilního řízení patří níže uvedené přístupy a metodiky:

Scrum

Extreme Programming – Extrémní programování (XP)

Kanban

Test Driven Development – Vývoj řízený testy (TDD)

Lean Development

Myslín (2016, s. 33) pak ještě přidává vývoj řízený vlastnostmi – Feature Driven Development (FDD) a Buchalcová (2005) pak ještě výše zmíněné doplňuje o Dynamic Systems Development Method (DSDM).

## **Scrum**

Metoda Scrum je skloubením agilního řízení s přidáním dalších kroků. Scrum tedy zahrnuje všechny vlastnosti Agilu, ale agilní metody nezahrnují všechny vlastnosti Scrumu. Scrum je název, který obsahuje metaforu spojenou s hrou rugby. Tento termín označuje konkrétní herní situaci, která se v rugby vyskytuje. Scrummage, zkráceně Scrum, česky též mlýn, je moment, kdy se tým shromažďuje a vytváří „lidský mlýn“, stejně jako je tomu ve hře rugby. Během této herní situace se tým snaží získat nebo udržet míč. Scrum je termín, který se začal používat v souvislosti s agilním projektovým řízením již v devadesátých letech. Konkrétně v roce 1993 byl realizován první zdokumentovaný projekt, který byl řízen touto metodikou. Od té doby získává Scrum stále více na popularitě a stává se čím dál více rozšířeným přístupem k projektovému řízení v různých oblastech. Flexibilní nastavení metody Scrum umožňuje realizaci produktů vysoké kvality za pomoci kreativity týmu. Scrum klade důraz na stálou adaptaci vůči změnám a tím podněcuje komunikaci a týmy se samostatnou organizací (Večeřa, 2022c; Večeřa, 2022b; Doležal, 2016, s. 314).

Metoda Scrum je aplikována skrze menší týmy, které plní nastavené cíle pomocí takzvaných sprintů stanovených na určité časové období, většinou v rámci týdnů, a to z toho důvodu, aby bylo možné dokončování i obsáhlých, složitých projektů. Tým si stanovuje cíl, kterého chce dosáhnout pomocí několika sprintů. Každý sprint je zaměřen na poskytnutí určité hodnoty pro zákazníka nebo uživatele. Aby byl každý sprint úspěšný, tým se shromažďuje na plánovacím setkání, kde se stanoví cíl sprintu a plánuje se, co bude realizováno v průběhu následujícího sprintu. Tento plánovací proces je klíčovou součástí metodiky Scrum a umožňuje týmu mít jasnou vizi a směr pro svou práci. Přestože původní myšlenka Scrumu byla založena na práci v menších týmech, tak dnešní pojetí je možné i v rámci více týmů i skrze velké společnosti. Metoda dělí členy týmu do určitých rolí, nastavuje cíle, výsledky a jejich následné hodnocení pro jednotlivé sprinty. V rámci sprintu bývají uskutečňovány denní kontroly a po dosažení cíle v rámci sprintu pak závěrečná schůzka (Večeřa, 2022c; Microsoft, 2022; Rubin, 2012, s. 335).

## *Rizika řízení projektů Scrum metodou*

Obecně u agilních metod a metody Scrum především jsou zapotřebí kvalifikovaní pracovníci s potřebnými znalostmi a zkušenostmi, a proto dochází k tomu, že se implementace této metody častokrát zdárně podaří až na několikátý pokus. Je velmi časté, že lidé čelí různým organizačním, kulturním a osobnostním nátlakům, které mohou mít negativní dopad na jejich schopnost plnit své pracovní role. Tyto faktory mohou být překážkou pro efektivní pracovní výkon a mohou ovlivnit produktivitu a spokojenost zaměstnanců. Je důležité tyto faktory identifikovat a snažit se je eliminovat, aby mohli lidé plně využít svůj potenciál a pracovat s co největší efektivitou. Přílišné pozitivní naladění v rámci úkolů může způsobovat opominání dělení úkolů. Nemělo by docházet k přenášení úkolů z jednoho sprintu do sprintů následujících, čímž by pak docházelo ke ztrátě času na věcech, které se v rámci aktuálního sprintu nerealizují. Tyto skutečnosti by následně představovaly odpad. A vzniku právě výše zmíněného „odpadu“ se snaží předcházet metoda Kanban (Večeřa, 2022c; Fowler, 2018, s. 48).

## **Týmové role**

### *Scrum master*

Scrum master má zodpovědnost za posilování strategie Scrum, což je uskutečňováno podporou a pomocí porozumění Scrum teorii i praxi. Role Scrum mastera je klíčová pro týmovou dynamiku a zajištění dodržování agilních principů a hodnot. Scrum master má za úkol dohlížet na to, aby tým plně respektoval procesy a praktiky, které společně přijali, a aby se držel agilního přístupu. Scrum master není klasickým team leaderem, ale pohybuje se mezi týmem a všemi rušivými složkami, které přicházejí zvenčí, přesto je ale součástí týmu, kterému by měl být kdykoli k dispozici. Není však žádoucí kombinace Scrum mastera zároveň s Product Ownerem. Často nebývá příliš efektivní ani kombinace s vývojářem, testerem nebo koučováním více týmů dohromady. Cílem Scrum mastera je zajištění spokojeného self – organized týmu. Mezi další cíle je možné zahrnout: pomoc při realizaci cílů týmu, redukce problémů, motivace, ochrana před rušivými elementy, které by mohly snižovat produktivitu při práci. Vedení Scrum mastera by nemělo být direktivního charakteru, ale spíše by měly být aplikovány koučovací principy. Role Scrum mastera je pro dosažení, co možná nejlepších výsledků týmu zásadní, a to především z pohledu řešení konfliktů, zlepšení komunikace a motivace. Daná role se ale může v průběhu vývoje týmu měnit. Nejprve je zapotřebí poskytování rad a organizace týmu,

ale postupem času by mělo docházet k vytváření self – organized týmu (Březina, 2020, s. 14,15; Patary, 2019, s. nestránkováno; Šochová, 2019, s. 31-33).

### *Product Owner*

Product Owner nebo také produktový vlastník je pracovník, který má zodpovědnost za zisk nejvyšší možné úrovně produktu, který je produkován vývojovým týmem. Způsoby, kterými je vysoké úrovně produktu dosahováno jsou v každé organizaci odlišné (Březina, 2020, s. 14).

Product Owner je vlastníkem produktu, který formuluje plány a vize projektu a komunikaci jak týmu, tak i zákazníkům a má na starosti celý Product Backlog. Tento člověk má klíčovou roli při uvádění produktu do běhu, a to od začátku až do konce celého procesu. Je zodpovědný za životaschopnost produktu a jeho vývoj v průběhu jeho životního cyklu. Vlastník produktu nese plnou odpovědnost za produkt v každém okamžiku. Product Owner stanovuje priority, má na starosti business value a ROI produktu, ale neslouží jako řídicí pracovník v týmu. Product Owner však nepracuje sám, ale na pomoc má k dispozici tým lidí. Stěžejním úkolem Product Owenera je řádné pochopení produktu, které následně zprostředkovává dalším členům týmu i managementu a zákazníkům. Zajišťuje tedy jasné pochopení, proč a jak se věci dějí. Přestože styl komunikace jednotlivých skupin se může lišit, podstata i cíl by měl být vždy jasný a stejný pro všechny komunikované skupiny. Product Owner tráví již značné množství času se zákazníky, a to především z důvodu správného pochopení požadavků a možností jejich následné implementace do samotného produktu, se snahou uskutečňování správných rozhodnutí pro zvyšování hodnot pro zákazníka (Šochová, 2019, s. 33,34; McGreal, 2018, s. 15,16 ).

### *Scrum team (member)*

Scrumové týmy – takové týmy jsou schopny samostatné organizace, pokrývají veškerá funkční odvětví a mohou dosahovat cílů nezávisle na pracovnících mimo tým. Scrum tým má schopnost samoorganizace → je zodpovědný jako celek za soulad všech jeho rozhodnutí, které je zapotřebí, aby se shodovaly s obchodními cíli a strategiemi. Tým pracuje společně na dosažení společných cílů a zajišťuje, že každý krok v procesu je v souladu s těmito cíli. Členové týmu mají možnost volby výkonu práce. Scrum týmy odevzdávají produkty během opětovných cyklů pokaždé s nízkými přírůstky. Kladou velký důraz na hodnocení a názory zákazníků i dalších zapojených stran. Týmy jsou složeny z profesionálních pracovníků, kteří na závěr sprintu tvoří přírůstek (Březina, 2020, s. 14; Verheyen, 2020, s. 36).

### **Scrum ceremonie:**

Kromě výše zmíněných rolí metoda Scrum formuluje 5 ceremonií Scrum a tři artefakty (Březina, 2020, s. 14,15):

*Sprint* – jádro Scrumu, během kterého je vše realizováno

*Plánování sprintu* – definuje, čeho a jakým způsobem je sprintem dosaženo

*Denní scrum* – je schůzkou Scrum týmu, která je uskutečňována na krátkou dobu každý den a na které jsou stanoveny činnosti pro následující den

*Revize sprintu* – revize sprintu je zhodnocením dosaženého přírůstku, s možností adaptace produktového zásobníku práce neboli backlogu

*Retrospektivita sprintu* – možnost týmu k uskutečnění sebereflexe a ke stanovení následujících postupů vedoucích ke zdokonalení dalších sprintů

### **Scrumové artefakty:**

Tři definované artefakty metody scrum (Březina, 2020, s. 15,16).

*Produktový backlog* – produktový backlog neboli zásobník práce stanovuje veškeré aktivity, které je třeba uskutečnit pro dosažení cíle

*Sprintový backlog* – jsou položky, které se v rámci hierarchie nacházejí pod aktivitami stanovenými v rámci backlogu, patří sem plány na odevzdání přírůstku a plány na dosahování cílů sprintu.

*Increment (Přírůstek)* – „Je součet všech položek produktového backlogu dokončených v průběhu sprintu a hodnoty přírůstků ze všech předchozích sprintů.“

Dokončený přírůstek v sobě vždy zahrnuje hodnoty všech předchozích přírůstků. Jednotlivé přírůstky na sebe musí navazovat a fungovat dohromady. Po skončení sprintu je zapotřebí, aby byl přírůstek kompletní a musí splňovat podmínky dokončenosti (Březina, 2020, s. 15,16).

### **Kanban**

Kanban je japonský výraz, který doslovně znamená "viditelný záznam". Ve světě agilního řízení projektů se ale jedná o signalizační systém. Jeho hlavním cílem je zajištění dostupnosti a přehlednosti potřebných úkolů a položek, které mají být dokončeny. Systém je vytvořen tak, aby se dokázal přizpůsobit potřebám zákazníka a zahrnul vše, co je pro něj důležité.

Celkově jde o metodiku, která umožňuje vizuálně zobrazovat tok úkolů a sledovat stav práce na projektu. Metoda Kanban je procesem velmi tvárným, a proto bývá v rámci společností hojně zaváděna v případech kdy metodika Scrum nebo Extreme Programming není příliš vhodná. Při aplikaci metody Kanban je třeba brát zřetel na to, že tato metoda není striktně stanovena, ale funguje na principu možnosti uzpůsobení dle konkrétních potřeb a požadavků. Za předpokladu, že ale budou splněny určité principy (Šochová, 2019, s. 105; Lane, 2007, s. 111):

- Snižování množství nedodělané práce
- Snaha o maximální snížení doby průchodu
- Náhled na progres

Metoda Kanban je složitější než například metoda Scrum, která je častokrát při zavádění v podniku samotnou metodou naváděna. Naopak metodu Kanban je pak možné buď metodou Scrum nebo Extreme Programming inspirovat. V případě zdárného zavedení se nebude jednat nikdy pouze o metodu Kanban, ale vždy k ní bude něco přidáno. Úplný princip Kanbanu je obvykle doplněn pravidelnou retrospektivou, Meetingem, programovacími praktikami Extreme Programmingu, Backlogem s User Stories, týmovou spoluprací nebo rolí Product Ownera. Zásady Kanbanu se naopak hojně využívají i pro Scrum, kde usměrnění nedokončených User Stories a následné usměrňování k co možná nejrychlejšímu dokončení, včetně kvalitní vizualizace stavu Sprintu patří mezi nejlepší praktiky kvalitních týmů.

Kanban board je nástroj, který umožňuje týmům vizualizovat a řídit tok své práce. Tento nástroj funguje jako velká tabule s řadou sloupců, které odpovídají jednotlivým fázím práce. Úkoly jsou zapisovány na kanban lístky a následně přiřazeny k příslušným sloupcům (Obrázek 5). Kanban board je podobný tabulím úkolů v rámci metodiky Scrum, avšak využívá jiný přístup k řízení toku práce. Scrum se zaměřuje na plánování a realizaci úkolů v jednotlivých iteracích, zatímco Kanban se zaměřuje na vizualizaci a řízení toku práce v rámci jednoho kontinuálního procesu. Je třeba si uvědomit, že metoda Kanban je primárně zaměřena na vizualizaci toku práce a umožňuje identifikovat případné problémy a sledovat průběh práce (Homes, 2023, s. nestránkováno; Stelman, 2014, s. 327; Šochová, 2019, s. 105, 106).

Obrázek 5 – Kanban board



Zdroj: Vlastní zpracování (2022), dle The Kanban Method (2020)

Metoda Kanban může přispět k efektivnějšímu a plynulejšímu průběhu práce a podporovat spolupráci v týmu. Nicméně, nezahrnuje informace o časové náročnosti jednotlivých úkolů ani o kapacitě týmu na dokončení těchto úkolů v rámci jedné iterace. Aby se minimalizovalo riziko vzniku úzkých míst v toku práce a zajistila se plynulost procesů, doporučuje se stanovit pro všechny úkoly nebo činnosti maximální počet WIP<sup>2</sup>, který funguje jako limit pro počet kanbanových ticketů, které lze zpracovávat současně. Tím se týmům umožní lépe plánovat svou práci a zlepšit koordinaci mezi jednotlivými členy týmu. Celkově tedy Kanban metoda s využitím kanban boardu přináší výhody pro efektivnější a plynulejší průběh práce v týmu (Homes, 2023, s. nestránkováno; Stelman, 2014, s. 327; Šochová, 2019).

U výše popsaných metodik byly vybrány a následně blíže popsány pouze metodiky Scrum a Kanban z toho důvodu, že se jich bude týkat následně i praktická část práce, kde vybraná společnost využívá právě agilní metodiku Scrum a Kanban.

<sup>2</sup> = Work in progress; jedná se o maximální počet pracovních položek ve fázi zpracování



## 4 Vlastní práce

Vlastní část práce byla zpracována ve spolupráci s Českou spořitelnou, a.s. V první části jsou popsány informace o vybrané společnosti a následně informace o vybraném Tribu, který je pro práci stěžejní. Jsou zpracovány kapitoly o budování, komunikaci, vzdělávání se, motivaci a technikách týmové spolupráce využívaných v daném Tribu. Následně je proveden kvantitativní výzkum za pomoci dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum za pomoci hloubkových polostrukturovaných rozhovorů.

### 4.1 Informace o vybrané společnosti

Na Obrázku 6 je znázorněno nové a staré logo České spořitelny. Obě loga byla vložena z toho důvodu, že Česká spořitelna od ledna letošního roku oficiálně představila své nové logo, ale ve většině případů se stále lze setkat spíše s původním logem. Proces přechodu na nové logo vyžaduje čas pro postupné nahrazování starých materiálů novými. Banka v budoucnu plánuje používat pouze nové logo.

Obrázek 6 – Nové a staré logo České spořitelny



Zdroj: Nová vizuální identita (2023)

### Česká spořitelna

Česká spořitelna je bankou, která působí na českém trhu nejdéle. Posláním společnosti je směřovat společnost a lidi k prosperitě, zastává názor, že pokud budou prosperovat lidé jako jednotlivci a firmy, pak to povede k celkovému prospěchu celé společnosti. Dalším posláním společnosti je podílet se na „silnější a udržitelnější společnosti“, která se skládá z finančně silných, vzdělaných a sebevědomých jednotlivců a společností. Vizí společnosti je dosažení do roku 2025 pěti milionů fanoušků (jako fanoušky vnímá společnost osoby, které jsou spokojeny se společností, jejími produkty a službami a neváhají je doporučit svým přátelům) (Udržitelnost / ESG, 2023; Kdo jsme, 2023; Zpráva o trvalé udržitelnosti, 2023).

### Strategie společnosti:

Česká spořitelna postavila svou strategii na vizi „Erste 2030“, která má ambici změnit se z tradiční banky na „společnost finančního zdraví, která vede jednotlivé čechy a firmy k finančnímu zdraví prostřednictvím individuálního personalizovaného poradenského konceptu určeného pro miliony klientů“. Stěžejním je ohled na udržitelnost, která je vnímána jako nezanedbatelná možnost společnosti k prosperitě. Společnost přikládá důraz na celospolečenské problémy a klade si za cíl o 100 % zvýšit dostupnost bydlení a pomoci firmám v „zelené“ transformaci či tvorbě produktů se zvýšenou přidanou hodnotou (Všeobecná prezentace, 2023).

**Základní číselné informace** o společnosti, které se týkají celkových aktiv, počtu klientů, počtu zaměstnanců, podílu na základním kapitálu a hlasovacích právech společnosti a další informace jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1 – Základní informace o společnosti ke konci roku 2022

Celková aktiva	1 640 miliard Kč
Počet klientů v České spořitelně	4,5 milionu
Počet aktivních klientů internetového bankovníctví a Business 24	2,1 milionu
Počet zaměstnanců Finanční skupiny ČS	10 010
Počet poboček	398
Počet bankomatů a transakčních kanálů	1 736
Počet karet	3,4 milionu
Podíl na základním kapitálu a hlasovacích právech	100 % Erste Group Bank AG

Zdroj: Vlastní zpracování (2022), dle Kdo jsme (2023)

### Historie:

Česká spořitelna byla založena roku 1825. V roce 1948 došlo ke znárodnění malých spořitelem, výsledkem přijetí zákona o Československé federaci došlo roku 1967 ke vzniku oddělené České státní spořitelny a Slovenské státní spořitelny. Změna na akciovou společnost následně proběhla roku 1991. V roce 2000 byl státem realizován prodej 52 %

České spořitelny rakouské bance Erste Bank. V roce 2016 byla uveřejněna Českou spořitelnou služba Moje zdravé finance, kde součástí bylo poradenství a služby u kterých byl kladen důraz na optimalizaci rodinných rozpočtů. Roku 2018 následně uvedla Česká spořitelna na trh moderní mobilní a internetové bankovníctví George. 100 % akcionářem České spořitelny se stala Erste Group Bank roku 2018 (Všeobecná prezentace, 2023; Fact Sheet, 2022).

### **Portfolio produktů, služeb a dalších aktivit společnosti:**

Portfolio České spořitelny je velmi rozsáhlé a nespadá pouze do oblasti finančních služeb. V nabídce společnosti je celková škála nabízených bankovních produktů a služeb, které cílí jak na fyzické osoby, malé a střední podniky, města a obce, ale i velké podniky, jimž nabízí služby v oblasti finančních trhů. Portfolio produktů společnosti v oblasti finančních služeb – jedná se o účty a karty (od dětských, přes studentské až k účtům pro seniory, zahraničním atd.), půjčky, hypotéky, spoření (například stavební, penzijní, dětské vkladní knížky, vkladové účty a další), různé možnosti investování, pojištění (cestovní, životní, na bydlení, ale i schopnosti splácet a další), Abeceda peněz s účelem edukace ohledně finanční gramotnosti především dětí a seniorů a finanční zdraví se zaměřením na hlídání rozpočtu, tvorbu rezervy, bydlení chytře, bezpečné pojištění, splácení v klidu a řešení budoucnosti. Značné množství z nabídky České spořitelny jsou produkty nebo služby, které v rámci trhu české republiky zaujímají přední příčky. Například v oblasti bankovníctví se jedná o korporátní úvěry, spotřebitelské úvěry, celkové hypoteční úvěry (podíl 30 %), podílové fondy (podíl 26 %), síť bankomatů a sociální bankovníctví. Postoj a nabídku svých služeb upravuje společnost lidem s různými druhy handicapů (Fact Sheet, 2022; Kdo jsme, 2023).

Česká spořitelna vždy usilovala o edukaci společnosti především v kontextu hospodaření a poskytnutí přístupu k prosperitě. Společnost podporuje finanční gramotnost a je partnerem několika vysokých škol. Již od vzniku přispívá k prosperitě rozvoje okolí a místních komunit. Další snahou společnosti je přispívání ke zvyšování úrovně školství, pomáhá seniorům, lidem s mentálním postižením, ale hledí také na prevenci drogových závislostí. Společnost hleděla v době pandemie na pomoc zaměstnancům a klientům nad rámec zákonných povinností, klade důraz na společenskou odpovědnost, kterou posuzuje na základě dvou celosvětově uznávaných metodik – SDGs<sup>3</sup> a GRI<sup>4</sup>. Iniciativou Dobrý

---

<sup>3</sup> Cíle udržitelného rozvoje OSN

<sup>4</sup> Mezinárodní standardy k měření a hodnocení společenské odpovědnosti

soused napomáhá k řešení žalostné situace ohledně sociálního kapitálu České republiky. Společnost také nabízí sociální bankovníctví, které pomáhá neziskovým a sociálním organizacím s posilováním pravomocí k přímému financování, také jim dlouhodobě a individuálně nabízí rozmanité možnosti konzultací. Společnost také dbá na etiku a compliance a podporuje kulturu a sport a skrze nadaci České spořitelny, která patří k 5 nejlepším firemním nadacím v České republice a jejíž cílem je přispět mezi lety 2019 a 2023 ke vzdělávání sumou 500 milionů Kč (Kdo jsme, 2023; Všeobecná prezentace, 2023; Zpráva o trvalé udržitelnosti, 2023).

Společnost také klade velký důraz na poskytování stejných možností a podmínek všem zaměstnancům pro výkon práce, skrze program Diversitas jsou zaručeny stejné příležitosti všem, bez ohledu na věk nebo pohlaví. Program také podporuje příhodné podmínky pro návrat z rodičovské dovolené, dbá na zdravotní stav zaměstnanců, poskytuje pomoc zdravotně postiženým a mimo jiné se snaží o vyrovnání počtu žen a mužů na manažerských pozicích a usiluje o aktivní provádění age managementu. Díky tomuto postoji společnosti, Česká spořitelna získala ocenění v projektu Síti mateřských center s oceněním „Společnost přátelská rodině“. Dále dvě nejvyšší ocenění jako firmy roku „Rovné příležitosti“ v soutěži Gender Studies Firma a druhé místo v soutěži TOP Odpovědná firma v kategorii „Firma vstřícná OZP“ (Rovné příležitosti, 2023).

#### **Závazky společnosti z pohledu udržitelnosti:**

Pohledem České spořitelny je, že pokud má společnost tendence k tomu, aby se jí dařilo, pak je zapotřebí brát v potaz udržitelný rozvoj. Česká spořitelna se v tomto ohledu pokouší jít příkladem a poskytovat pomoc klientům. Klíčové strategie společnosti z pohledu udržitelnosti jsou nastaveny na 4 základní pilíře, jedná se o Finanční zdraví, Respekt k životnímu prostředí (zvyšování energetické efektivity, snižování CO<sub>2</sub>, ochrana vody, půdy, lesy, zemědělství, Společenská odpovědnost a Správa a řízení (rozmanitost ve správní radě, odměňování a další.)

**Aktuálně** společnost každý rok sníží o 8,4 %, od roku 2011 to činí 50,9 % celkové snížení spotřeby energie. Ohledně pilíře Finančního zdraví, konkrétně při pohledu na Abecedu peněz bylo dosaženo připojení 553 škol do programu (do konce roku 2021) a během roku 2021 bylo zapojeno 50 000 dětí. Provozní uhlíková stopa byla ve srovnání s rokem 2011 snížena o 81,7 %, jedná se tedy o meziroční pokles o 13,6 %. Díky nadaci Česká spořitelna v průběhu posledních 5 let přispěla 500 milionů Kč do modernizace školství.

**Závazky** České spořitelny na základě určitých časových horizontů: do roku 2023 má společnost ambice stát se v rámci vlastního provozu klimaticky neutrální. Do roku 2025 je cílem získání různorodějších týmů, které budou tvořit značnou konkurenční výhodu a zkvalitňovat rozhodnutí společnosti. V témže roce je projevena ze strany společnosti také snaha o zlepšení dostupnosti bydlení (skrze dceřinou společnost „Dostupné bydlení České spořitelny a.s.“). Závazek společnosti do roku 2030 je zaměřen na ukončení financování uhlí. Do roku 2050 jsou aktivity nastaveny tak, aby bylo dosaženo ve společnosti úplné uhlíkové neutrality (Zpráva o trvalé udržitelnosti, 2023; Udržitelnost / ESG, 2023).

#### **4.1.1 Organizační a řídicí struktura**

V rámci společnosti byl zvolen dualistický systém vnitřní struktury. Nejvyššími orgány společnosti jsou: valná hromada, dozorčí rada, výbor pro audit a představenstvo. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a koná se minimálně jedenkrát v daném účetním období a zároveň se musí vždy uskutečnit do čtyř měsíců od konce předchozího účetního období. Na valné hromadě mají zastoupení členové představenstva, dozorčí rady a členové výboru pro audit. Náplní dozorčí rady je dohled na vykonávání působnosti představenstva a na činnost společnosti. Dozorčí rada České spořitelny se skládá z 9 členů, z toho 6 členů je voleno a následně i odvoláváno valnou hromadou a zbylí 3 členové jsou dosazováni na pozice zaměstnanci společnosti. Orgánem společnosti je výbor pro audit, který se skládá z 5 členů volených valnou hromadou. Náplní výboru pro audit je dozor nad účinností a funkční nezávislostí interního auditu a nad účinností vnitřní kontroly systému řízení rizik. Představenstvo společnosti je pak řídicí orgán, který zajišťuje vedení činností a zastupitelnost společnosti. Má pravomoci k rozhodování o záležitostech společnosti. Představenstvo je složeno ze 6 členů, v čele s předsedou a místopředsedou, kterého jmenuje představenstvo s ohledem na názor dozorčí rady. Na základě schématu organizační struktury České spořitelny v příloze 2 je patrné, že předsedou je Tomáš Salomon, místopředsedou Karel Mourek a členem představenstva za IT oddělení (do kterého spadá Tribe Risk Solution) je Martin Kobza. Přestože organizační struktura společnosti byla zpracována na základě výroční zprávy z roku 2021 vydané v 12.2022, tak po konzultaci se zaměstnancem společnosti bylo na základě interní dokumentace sepsáno aktuálnější rozdělení Tribů v IT oddělení. Aktuální Triby řadící se do IT oddělení pod vedením Martina Kobzy jsou: IT finance a řízení dodavatelů, Financial Interaction, IT technologie a provoz, Assisted Channels, Corp. Daily Banking and Lending, Customer Solution, Wealth

Management, Core System IT, Personalization, Engineering and Platforms a v rámci práce zpracovávány Risk Solution (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.; (Stanovy České spořitelny, a.s., 2022; Výroční zpráva 2021, 2022).

#### **4.1.2 Důvody transformace do agilního prostředí**

V roce 2018 začala banka výrazně měnit svůj způsob fungování. Proběhla transformace směrem k agilnímu řízení a nově byly vytvořeny týmy, nazvané "Squady", složené z pracovníků z oblasti businessu a IT. Vedení banky vsadilo na agilní způsob práce, jako lepší cestu k implementaci změn a týmy byly přeorganizovány tak, aby se více zaměřovaly na potřeby klientů. Tento přístup byl společností shledán jako dlouhodobě úspěšnější. Cílem této iniciativy bylo umožnit organizaci, pružnější reakci na změny, schopnost rychlejší a efektivnější realizace interních požadavků a zvýšení spokojenosti zákazníků. Agilní struktura České spořitelny tak umožňuje neustálé zlepšování na všech úrovních organizace, od jednotlivců až po Squady a Tribu. Hlavním cílem této nové organizace je věnovat větší pozornost zákaznickým potřebám a jejich účinnému plnění.

Transformace na agilní metodu řízení projektů, o níž se hovoří, zahrnuje organizační změny, které se týkají přibližně 1 300 zaměstnanců centrální pobočky. V roce 2020 bylo plánováno převedení dle potřeby dalších 600 pracovníků z podpůrných týmů. Celkově se jedná o zásadní přesun v rámci organizační struktury společnosti, pro lepší vybavení budoucích výzev.

Pro dodávání služeb byly organizovány cross-funkční týmy v Tribech s jasným účelem a odpovědností za celý proces, což má za následek minimalizaci počtu předávání. Byla navržena plochá organizační struktura, s minimálním počtem manažerských vrstev a maximálním zapojením zaměstnanců. Důležitou součástí je důraz na neustálé zlepšování, které poskytuje organizaci pružnost a schopnost adaptovat se na rychle měnící trh. Při všech těchto změnách byly zachovány správné systémy vnitřní kontroly, z důvodu zajištění bezpečnosti a transparentnosti činností banky (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

## **4.2 Tribe Risk Solution**

Tribe Risk Solution je samostatné oddělení v České spořitelně, které se specializuje na vývoj a provoz aplikací pro řízení riskových procesů v bance. Cílem oddělení je minimalizovat rizika a zajistit bezpečné a stabilní fungování bankovních služeb pro klienty.

#### **4.2.1 Důvody transformace oddělení Risk Solution na Tribe**

Moderně stavěné společnosti používá pojmy Tribe a CoE pro označení skupin lidí s podobnými zájmy a cíli. Tyto termíny mají velmi podobný význam, ale i tak se v některých věcech liší.

Tribe většinou bývá tvořen z neformální skupiny lidí, kteří pracují v organizaci a sdílejí podobnou kulturu a hodnoty. Ačkoliv mohou mít různé pracovní pozice nebo hierarchické postavení, vytvářejí tuto skupinu na základě společných zájmů a cílů. Tato skupina se většinou zaměřuje na stejný projekt, problém nebo zájem. Skupina může zahrnovat zaměstnance z různých oddělení a různých úrovní v hierarchii organizace. Prostřednictvím vzájemného sdílení informací a spolupráce si členové Tribu navzájem pomáhají. Tribe využívá velkou míru autonomie, což má za následek větší svobodu, ale zároveň také odpovědnost (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

Center of Excellence (Coe) je formální skupina lidí v rámci organizace, kteří mají zvláštní specializaci a odborné znalosti v dané oblasti. Do této oblasti spadá například vývoj, výzkum, technologie, nebo strategické plánování. Často se stává, že tato skupina vznikne s cílem posílit a zdokonalit určitý proces nebo zajistit úspěch v zásadních oblastech organizace. CoE nabízí vedení, odborné znalosti a podporu ostatním oddělením organizace, aby byla zlepšena jejich schopnost splnit své povinnosti vylepšením jejich efektivity a výkonu.

Oddělení Risk Solution v roce 2022 změnil název z CoE Risk na Tribe Risk. Důvodem tohoto přechodu bylo značné rozšíření vlastní činnosti vývoje softwaru (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

#### **4.2.2 Agilní metoda ve vybraném Tribu**

Scrum a Kanban jsou dvě nejpoužívanější metody agilního projektového řízení. Tyto metody se často používají v softwarovém vývoji. Obě tyto metody mají své výhody a nevýhody. Výběr metody v rámci České spořitelny bylo zapotřebí uzpůsobit dle konkrétních potřeb a cílů projektu.

Scrum je využíván pro projekty, které mají striktně definovaný cíl a zákazníka. Zákazník definuje požadavky. Tento přístup se zaměřuje na týmovou spolupráci a komunikaci a jeho zásadními prvky jsou sprinty, daily stand-up meetingy a retrospektivy. Squady

jako jsou Smart Decisions Online, Řízení zajištění a Compliance monit. a šetření podvodů používají jako metodu řízení projektů metodiku Scrum z důvodu jasně definovaných cílů.

Metoda Kanban je určena pro projekty, u kterých nejsou požadavky na projekt zcela jasně definovány nebo se průběžně mění během jeho realizace. Kanban jako metoda využívá vizualizaci procesů a umožňuje pružné a rychlé reakce na případné změny. Kanban jako metoda umožňuje snadnější uspořádání priorit práce a vylepšení efektivity procesů prostřednictvím omezení množství pracovních úkolů, snížení zpoždění a optimalizace celkového toku práce. Squad Smart Decisions Offline je jediným Squadem v rámci rozebraného Tribu, který přebírá určité techniky z právě výše zmíněné metodiky Kanban. Tento způsob řízení projektů danému Squadu vyhovuje převážně kvůli měnícím se požadavkům na jednotlivé projekty (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

#### **Agilní metoda, která nebyla vybrána**

Test-driven development (TDD) je metoda vývoje softwaru, při níž vývojáři nejprve píšou automatizované testy, než je implementován kód, který testy projde. TDD má mnoho výhod, včetně podpory psaní modulárního a snadno testovatelného kódu, což snižuje náklady na údržbu automatizovaných testovacích sad. Mnoho organizací stále nepoužívá techniku Test-driven development, ačkoliv nemá udržovatelné sady automatizovaných unit testů<sup>5</sup>. Tribe Risk s touto technikou nemá zkušenosti, v dané oblasti. Musí se od základu změnit způsob myšlení k vývoji softwaru (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

#### **4.2.3 Charakteristika Tribu**

Agilní Českou spořitelnu tvoří především lidé pracující v týmech. Agilní struktura banky umožňuje bližší kontakt s klienty, efektivnější a rychlejší práci.

Tribe je hlavním a největším týmem, který je sestaven z několika samostatných menších týmů neboli Squadu, které vzájemně spolupracují a podílí se na seskupení jednoho či více společných cílů. Tribe obvykle mívá mezi 50–150 členy. V čele každého Tribu se nachází Tribe Lead a IT Area Lead.

Tribe Risk Solution zajišťuje a odpovídá za několik oblastí, včetně vývoje aplikací a dodávek IT řešení pro celou oblast risku. Vedle vývoje aplikací provádí i návrhy, exekuce performance testů, kontrolu kvality řešení a zajišťuje provoz. Do provozu spadá monitoring,

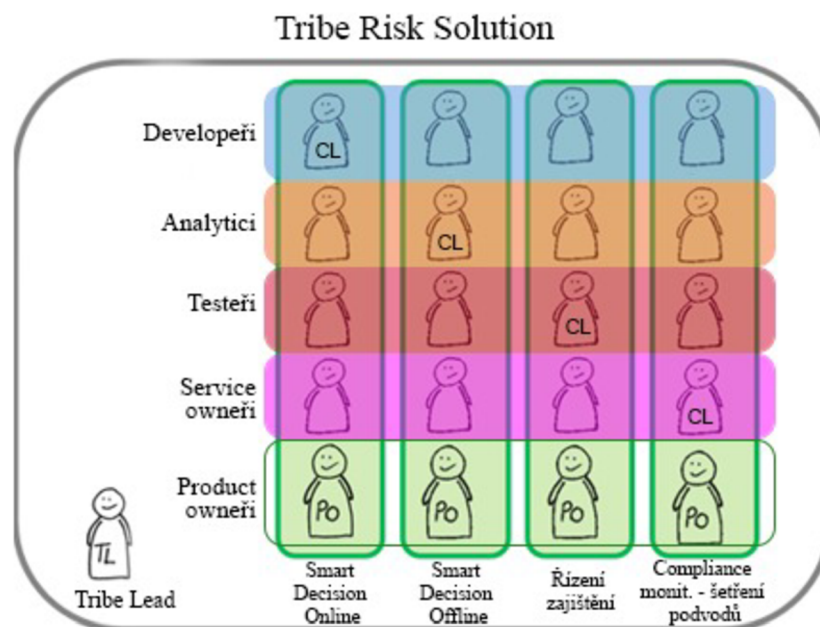
---

<sup>5</sup> = testy ověřující funkčnost a správnost kódu



řešení produkčních incidentů a poskytnutí aplikační podpory pro IT řešení a vybrané aplikační celky. Kromě toho také navrhuje IT strategii a kontroluje její naplňování v souladu s obchodní strategií. Tribe Risk také odpovídá za kontinuální odstraňování IT dluhu, řídí tvorbu roadmap pro jednotlivá řešení, nastavuje aplikační monitoring v souladu se standardy, ladění metrik, „application performance management“ a kapacitní plánování, připravuje postupy a instrukce pro operátory datových center. Tribe Risk dále zajišťuje nasazování změn do produkčního prostředí, řídí plánované odstávky aplikací, schvaluje nasazování změn, plánuje, koordinuje a provádí změny. V neposlední řadě zajišťuje technickou správu a podporu provozu aplikací (včetně pohotovostního režimu) a spolupracuje s EG na definici cílové architektury pro oblast řízení rizik (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

Obrázek 7 – Struktura/ rozložení Tribu



Zdroj: Vlastní zpracování

Tribe Risk Solution je součástí České spořitelny a spadá pod odpovědnost Martina Kobzy, který se stará o IT oddělení ve společnosti. Tento tým se dělí na čtyři Squady a pět Chapterů, přičemž každý Chapter má svého vlastního vůdce (Chapter Leada). Tito vůdci se snaží rozvíjet své týmy v konkrétním řemesle a umožnit jim dosáhnout co nejlepších výsledků. Každý člen Chapteru spadá pod Squad, který je veden konkrétním Product Ownerem. Tímto způsobem se Chaptery a Squady mezi sebou vzájemně propojují viz obrázek 7. Z obrázku 7 je také patrné, že v Tribu se nachází 4 Squady, kterými jsou: Smart Decisions Online, Smart Decisions Offline, Řízení zajištění, Compliance monitoring– šetření podvodů (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

#### **4.2.4 Týmové role**

U agilního uspořádání v České spořitelně potažmo i v rámci posuzovaného Tribu je možné se setkat s rolemi: Product Owner, Chapter Lead, IT Area Lead (role cross Tribu pokud jsi nemyslela IT Area Lead, kterého nemáme), Tribe Lead nebo také s rolemi jako CoE Lead nebo Agilní kouč, ale tyto dvě role se nachází pouze v rámci dané společnosti, ale nejsou zastoupeny v daném Tribu. Role Product Ownera a Chapter Leada budou popsány až u příslušných kapitol (Chapter a Squad) níže, z toho důvodu, že zajišťují stěžejní role pro dané týmy, které jsou zpracovány dle (Konzultace, 2023).

##### **Tribe lead**

Vedoucí Tribu, který udržuje a definuje vizi celého Tribu, dělá strategická rozhodnutí na úrovni Tribu a zajišťuje spolupráci Squadů v rámci daného Tribu. To vše ve spolupráci s IT area leadem a Tribe agile coachem.

##### **CoE Lead**

CoE Lead neboli vedoucí center expertiz. Vedoucí center expertiz není součástí žádného Tribu. Jeho hlavní odpovědností je řídit konkrétní odborné centrum a zajistit, že znalosti a dovednosti tohoto centra jsou efektivně poskytovány dalším týmům v organizaci, zpravidla formou poskytování kapacit expertů daného centra.

##### **Agilní kouč**

V rámci popisovaného Tribu agilní kouč není zastoupen, ovšem v rámci celé společnosti své zastoupení má. Agilní kouč má rozsáhlé znalosti agilních metodik a napomáhá efektivnímu fungování týmu. Podporuje, motivuje a povzbuzuje týmy k vyššímu a dlouhodobě udržitelnému výkonu s důrazem na maximalizaci dodávané hodnoty zákazníkovi. Vytváří transparentní a bezpečné prostředí, které je postavené na podnikatelském přístupu, přebírání odpovědnosti, sebereflexi, neustálém zlepšování se, práci s daty a učení se novému. Agilní kouč také pomáhá vytvářet prostředí, ve kterém mohou fungovat autonomní týmy, které pracují napříč celou bankou.

#### **4.2.5 Chaptery**

Chaptery zajišťují odbornosti napříč Squady a řeší především odbornosti členů a tím zajišťují zvyšování kvality ve Squadech. Jednotlivé Chaptery se ve společnosti skládají ze specialistů

vždy v konkrétní oblasti, kteří mají na starosti detailnější část craftu. Specialisté propojení v jednotlivých Chapterech mohou být z různých Squadů, popřípadě někdy i z různých Tribů.

Důležitou součástí banky budoucnosti je rozvoj jednotlivých profesí v rámci příslušných pracovních pozic, v České spořitelně se nazývají také jako řemesla (crafty). Zájem a péče o jednotlivé crafty umožní lidem růst v oblasti dovedností, schopností a vzájemné spolupráce. To se následně příznivě projevuje jak u zákazníků, tak v zastupitelnosti, lepší kooperaci rolí uvnitř i napříč různými týmy a ve finále i v růstu a ve zvýšení efektivity v celé bance. Všechny Chaptery jsou organizovány do 16 Areas, které mezi sebou úzce spolupracují a které jsou vedeny Area Leady. Veškeré níže popsané role/chaptery jsou zpracovány na základě (Konzultace, 2023) .

16 craftů definovaných v České spořitelně:

- CJ experti
- Developpeři
- Analytici
- Testeři
- Engagement experti
- Agilní koučové
- Architecture a designéři
- Data
- Product Owneři
- Project manažeři
- User experience
- Service owneři
- IT security
- Infra experti
- Operátoři
- IT support

Zaměření dle craftů, která se nacházejí v popisovaném konkrétním Tribu jsou: Testeři, Analytici, Developpeři, Product Owneři a Service Owneři. Chaptery jsou koordinovány Chapter leady. Každý craft (řemeslo) pak zastřešuje konkrétní Area, kterou vede Area lead. V rámci společnosti se pak ještě používá označení Guilda, což je dobrovolné propojení lidí, které spojuje zájem o danou oblast, v České spořitelně se pak jedná například o servicing<sup>6</sup> nebo digiguildu<sup>7</sup>.

### **Area lead**

Area lead je vždy zodpovědný za jedno z 16 profesí napříč celou Českou spořitelnou. Area Lead je zodpovědný za rozvoj a udržování vysoké úrovně pracovníků v aree (v případě IT Area leada se jedná o pracovníky IT) napříč Chaptery daného řemesla. Standardizuje

---

<sup>6</sup> = poskytování služeb v oblasti financí a technologií

<sup>7</sup> = online komunita pro spolupráci na digitálních projektech a vývoji dovedností

nástroje a metodiky v rámci daného craftu, definuje rozvojové oblasti a témata pro skupinu Chapter leadů ve svém craftu a hlídá si i prolínání a přesahy svého craftu s crafty příbuznými.

### **Chapter lead**

Chapter lead pracuje přibližně polovinu svého času ve Squadu v rámci své pozice, jako například developer nebo analytik. Současně ve druhé polovině svých pracovních aktivit, zastřešuje odborné know-how napříč různými Squady v určité expertní oblasti Chapteru. Chapter lead tedy řeší růst schopností, odbornosti členů a zvyšování kvality v daném řemesle napříč Squady Tribu.

### **Service Owner**

V daném Tribu se nachází 12 Service Ownerů, kteří mají odpovědnost za bankovní systémy a služby, které musí být pro klienty a ostatní kolegy vždy dostupné, rychlé a funkční. Jejich náplní práce je definovat a spravovat služby, plánovat strategie pro budoucí vývoj a spolupracovat s ostatními odděleními, z důvodu zajištění efektivní a plně integrované služby. U pozice Service Ownerů je zapotřebí brát v úvahu rizika, sledovat výkon poskytovaných služeb a pravidelně prezentovat výsledky a výkony, pro možnost lepšího rozpoznávání příležitostí pro inovace a zlepšení poskytovaných služeb. A právě těmito způsoby pomáhají zabezpečit, že bankovní systémy a služby budou pro klienty i další kolegy vždy spolehlivé a kvalitní.

### **Developer**

Developeři řeší požadavky a úkoly vytvořením fungujícího a udržitelného softwaru, může se jednat například o novou webovou aplikaci, nástroje pro práce s daty nebo automatizaci rutinních činností. Developeři musí být schopni spolupracovat s ostatními kolegy v Tribu, jako jsou Product Owneři a testeři, aby zajistili, že softwarový produkt bude vždy plnit potřeby a očekávání zákazníka. Developeři jsou důležitými tvůrci softwarových řešení, kteří přispívají ke zlepšení a k automatizaci mnoha oblastí dnešního byznysu. V daném Tribu se nachází 10 developerů.

### **Analytik**

Analytici na základě potřeb klientů a dalších zainteresovaných stran analyzují dopady, navrhují procesy a funkce aplikací. Analytici se dobře orientují v obchodních procesech i technologiích. To vše přináší do týmu v rámci kompletní představy o tom co, jak, kde a proč se má změnit. V Tribe Risk Solution se nachází 18 analytiků.

## **Tester**

Testeři hlídají, aby vše fungovalo tak, jak má, a to za pomoci předem připravených scénářů. Testeři posuzují dodávaný software a odhalují případné chyby nebo podávají návrhy na vylepšení. Do náplně práce daného craftu spadá také hledání způsobů, jak chybám předcházet.

Další popisy jednotlivých craftů budou vypracovány pouze okrajově z toho důvodu, že v dané společnosti zastoupení mají, ale pro posouzení práce ve vybraném Tribu stěžejní nejsou. V daném Chapteru se nachází 7 testerů.

Role **CJ Experta** je velmi různorodá, vymýšlí nové produkty a služby, dělá výzkumy, tvoří komunikaci, školí bankéře a musí znát bankovní nástroje a procesy. Primárně je hlasem zákazníka a je v přímém kontaktu se zákazníky a uživateli služeb společnosti.

**Datoví specialisté** mění surová data v užitečné informace, analyzují potřeby obchodních útvarů, navrhují řešení a připravují data i reporty tak, aby všichni měli veškerá data v případě potřeby k dispozici.

**Designéři** široce pokrývají role od centrální enterprise architektury až po návrhy řešení přímo v Tribech a Squadech. Techničtí designéři se pak starají o platformy a technologie, které vše pohání.

Hlavním cílem **Engagement experta** je získání fanoušků České spořitelny. K rozšíření a komunikaci informací využívá mnoho způsobů a kanálů, mezi které spadá jak CRM, sociální sítě nebo televize, rádio a noviny, tak e-maily, sponzoring nebo charitativní akce.

**Projektový manažer** pomáhá s koordinací jednotlivých aktivit zaměstnanců či týmů. Zajišťuje, aby v rámci projektů bylo dodáno ve stanoveném termínu, kvalitě a rozpočtu.

**User expert** se specializuje na dosahování pozitivního uživatelského zážitku, který je navrhován na základě Business cílů České spořitelny a následně ověřován s uživateli produktů.

**User experience** se zaměřuje na navrhování digitálních produktů jako jsou webové stránky, mobilní a desktopové aplikace, bankomaty nebo interní software.

Posláním **IT security** je návrh implementace a průběžná kontrola opatření minimalizujících identifikovaná rizika. Zajišťuje rozvoj a správu bezpečnostních řešení v oblastech jako je identita PKI, vyhledávání zranitelnosti nebo SIEM.

**Infra expert** zajišťuje správu, rozvoj a garantovanou dostupnost IT a systému bance. Cílem je, aby klienti a zákazníci mohli kdykoliv využívat služby banky, v potřebném rozsahu a kvalitě.

**IT support** přináší uživatelům podporu při řešení potíží v široké oblasti IT, má přehled o fungování IT technologií napříč bankou. Je technickou oporou zaměstnancům České spořitelny.

#### **4.2.6 Squady**

V České spořitelně jsou Squady základními agilními týmy, které jsou zaměřeny na vývoj jednotlivé funkcionality nebo produktu. Squady jsou pak složeny z expertů skrze různé odbornosti. Squady fungují převážně autonomně, takže každý tým sám sebe a svou práci organizuje tak, aby plnil stanovené cíle a zajistil dodání očekávaných výstupů. Každý člen Squadu by zároveň měl být členem Chapteru, což umožňuje efektivní sdílení zkušeností a znalostí napříč různými týmy v organizaci. Jednotlivé Squady jsou koordinovány Product Ownery. Veškeré níže popsané Squady jsou zpracovány z Interní dokumentace České spořitelny, a.s.

##### **Product Owner**

Product Owner přichází s vizí toho co a pro koho se bude dělat. Je zodpovědný za vývoj, vznik, rámec a další rozvoj produktu vždy s cílem, co nejlépe uspokojit zájmy klienta a potřeby banky dle aktuálních business cílů. Má na starosti definování vize produktů a její transparentní komunikaci týmu, zákazníkům, ale i společnosti. Product Owner dále definuje priority a určuje na které funkcionality se bude pracovat dříve, na které později a na které vůbec (Konzultace, 2023).

##### **Squad members**

Squad members neboli členové týmu mezi sebou úzce spolupracují na řešení úkolů daného Sprintu (cca 2-3 týdny dlouhý cyklus vývoje) a společně odpovídají za kvalitu konečného řešení/dodávky Sprintu. Po každém ukončeném Sprintu členové týmu hodnotí svůj výkon v rámci Sprintu jako celku i vzájemně jako jednotlivců. Všichni se spolupodílí na rozhodování, vývoji produktu a hledání nejlepšího možného řešení pro zákazníka (Konzultace, 2023).

### **Smart Decisions Online**

Squad Smart Decisions Online má celkem 16 členů. Squad má na starosti Product Owner (pro účely práce Respondent A).

Některé produkty jsou interního vývoje a některé dodává externí dodavatelská firma. Vývoj produktů je tedy nakombinovaný.

Squad Smart Decision Online spravuje riskové systémy v oblasti online úvěrů (zajištěných i nezajištěných) ve všech klientských segmentech.

Ve Squadu jsou provozována řešení, která jsou z pohledu regulátoriky (ČNB, ECB) povinná a která pomáhají pobočkovým pracovníkům a pracovníkům v odděleních risku nalézt takovou výši půjčky/úvěru, která je pro banku z pohledu úvěrových rizik akceptovatelná a zároveň u klienta snižuje riziko jeho přeúvěrování (jeho schopnost splácet).

### **Smart Decisions Offline**

Squad Smart Decisions Offline má celkově 18 členů. Tento Squad řídí Product Owner (Respondent B). Dříve se pro vývoj tohoto projektu spoléhal na externího dodavatele, ale s postupem času se tento Squad rozrostl a plně převzal veškerý vývojový proces v rámci svého týmu.

Squad Smart Decisions Offline spravuje a rozvíjí aplikaci PowerCurve Collections (COL) v České spořitelně, která pokrývá Retail a MSE klientelu. Hlavní funkčnosti jsou upomínání a vymáhání dluhů klientů banky. Dále spravuje a rozvíjí aplikaci Risk Master Database (RMD) v ČS, pro podporu rozhodování v oblastech:

- Scoring PI, MSE, CORP
- Limit management PI a MSE
- Collections strategy PI a MSE
- EWS customer strategies

V neposlední řadě spravuje vstupy a výstupy decision nástroje TRIAD a řeší návazný reporting a správu dat.

### **Řízení zajištění**

Squad Řízení zajištění má celkem 6 členů. Řízení zajištění má na starosti Product Owner (Respondent C). Tento Squad pro vývoj využívá externí dodavatelské firmy, některé i se sídlem v Maďarsku.

Tým řízení zajištění spravuje aplikace, které slouží primárně pro skladování a úpravu zajištění v rámci České spořitelny.

Jedná se o zajištění produktů při případné neschopnosti splácet daný produkt. Primární subjekt zajištění je nemovitost, která je hlídána pomocí webových služeb vůči katastru nemovitostí. Dalšími typy zajištění jsou například směnky či movitosti.

### **Compliance monit. a šetření podvodů**

Squad Compliance monit. a šetření podvodů obsahuje 7 členů. Vedoucím Squadu je Product Owner (Respondent D). Pro vývoj produktů v rámci tohoto Squadu jsou naimáni externí dodavatelé. Jedná se o společnosti, které se primárně zabývají vývojem pro velké korporáty. Jedná se o jednoho dodavatele z České republiky a druhého z Izraele.

Tým Compliance monit. a šetření podvodů spravuje systémy pro oblast compliance a bezpečnost banky a jejich klientů.

Tento squad provozuje řešení, které chrání klienty a banku před bezpečnostními hrozbami a brání možným podvodům (phishing, vishing, family fraud, atp.).

## **4.3 Budování týmu**

Česká spořitelna klade důraz na kvalitu svého náborového procesu, aby zajistila přijímání nejlepších možných kandidátů, kteří vyhovují požadavkům daného pracovního místa.

### **Proces náboru**

Samotný proces náboru nových zaměstnanců začíná nejprve zveřejněním volné pracovní pozice na internetových stránkách společnosti a dalších vhodných kanálech. Potenciální zájemci mají možnost na nabídku pozice reagovat prostřednictvím vyplnění online formuláře s připojením svého životopisu a motivačního dopisu. Tento první krok tedy slouží k získání potřebných informací o zájemcích a k vytvoření základní databáze uchazečů, kteří by mohli být vhodní k dalšímu postupu v rámci výběrového řízení.

Průběh výběrového řízení závisí na druhu pracovní pozice. Například u juniornějších pozic se většinou konají dvě kola výběrového řízení – pohovor a poté následuje assessment centrum. U specializovaných pozic je obvyklé, že se konají v 2 až 3 kolech, která mohou zahrnovat pohovor, assessment centrum, odborné testy a případně i pohovor s nadřízeným a týmem.



Ještě před první kolem výběrového řízení probíhá krátká komunikace s recruiterem, ve které jsou řešeny základní požadavky. První kolo výběrového řízení pak zahrnuje ve většině případů pohovor, kterého se účastní personalista z HR, Chapter lead a Product Owner (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

Kandidáti, kteří prošli prvním výběrovým kolem, jsou pozváni na druhé kolo, kde jsou detailněji ověřeny jejich schopnosti a dovednosti především v rámci technických znalostí.

Druhé kolo se většinou koná i za přítomnosti týmu. Čím dál tím více je zvykem, že u výběrového řízení jsou zařazovány „technické kalibrace“, které jsou provázeny znalostními testy, z toho důvodu, aby byly ověřeny znalosti uchazeče i jiným způsobem než pouze intuitivním. Ve druhém kole po ověření znalostí a dovedností jsou také sdělovány finanční a pracovní podmínky. V tomto kole jsou tedy sděleny všechny potřebné informace kandidátům.

První kolo bývá často uskutečňováno online formou oproti druhému kolu, které se nejčastěji koná již osobně. Vždy je snaha o to, aby alespoň jedno z kol výběrového řízení proběhlo fyzickou formou. V případě některých pozic je možné výběrové řízení uskutečnit realizací konkrétního praktického úkolu ve spolupráci s konkrétním pracovníkem daného týmu.

Výsledkem celého náborového procesu je nabídka nejlepším kandidátům na místo ve společnosti. Česká spořitelna dbá na transparentnost a férovost celého procesu a zajišťuje tak rovné příležitosti pro všechny zúčastněné (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.; (Product Owner, 2023).

### **Metody posuzování vhodnosti kandidátů**

V rámci České spořitelny jsou využívány metody posuzování vhodnosti kandidátů: Behaviorální pohovor, osobnostní dotazníky, případové studie, modelové situace, odborné testy, jazykové testy, assessment centra. Metoda je zvolena vždy po předchozí dohodě (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **Metody vyhledávání kandidátů**

Česká Spořitelna využívá nejrůznější metody k vyhledávání kandidátů pro volné pracovní pozice. Mezi nejčastěji využívané možnosti v České spořitelně je možné zahrnout níže vypsane metody pro vyhledávání kandidátů:

- Sociální sítě (LinkedIn, Facebook...)
- Pracovní portály
- Vlastní databáze
- Firemní intranet
- Vlastní marketingové akvizice (tisk, stánky v obchodních centrech, letáky...)
- Střední a vysoké školy
- Doporučení (od zaměstnanců a manažerů)
- Pracovní veletrhy
- Konference
- Jiné akce (speciální vzdělávací programy)
- Přímé oslovení (e-mail)
- Kariérní web České spořitelny

Česká spořitelna však k vyhledávání kandidátů nevyužívá personální agentury (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **Stáž**

Stáž v České spořitelně nabízí studentům a absolventům neopakovatelnou příležitost, jak získat zkušenosti z praxe a zároveň umožňuje posilovat své odborné znalosti a pracovat na rozvoji svých osobnostních dovedností. Účastníci mají během stáže možnost poznat různé oblasti bankovníctví a získat cenné zkušenosti od odborníků v oblastech, jako jsou řízení rizik, produktový management, marketing, finance a IT. Stážisté mají také příležitost zapojit se do konkrétních projektů a spolupracovat s nejrůznějšími týmy a díky tomu získat konkrétní představu o fungování bankovního průmyslu. Stáž také nabízí příležitost prozkoumat různé úkoly a funkce, čímž mohou lépe pochopit, kam budou směřovat jejich zájmy v budoucnu. Kromě získávání odborných znalostí a praktických zkušeností účastníci stáže v České spořitelně také absolvují tréninky a workshopy, které se zaměřují na rozvoj tzv. měkkých dovedností, jako jsou např. prezentace a týmová spolupráce. Tyto aktivity přispívají k rozvoji osobnostního potenciálu účastníků stáže. Díky stáži si mohou manažeři udělat představu o fungování a pracovním nasazení daného jedince. Stáž může být významnou výhodou pro účastníky při hledání zaměstnání z toho důvodu, že manažeři obvykle přihlížejí k tomu, zda uchazeči absolvovali stáž a jaké zkušenosti během ní získali. To umožňuje účastníkům získat výhodu při výběru na pracovní pozici v dané společnosti. V případě kladného zhodnocení spolupráce se stážistou, po ukončení stáže společnost dává studentům a absolventům příležitost k setrvání ve společnosti a uzavření tak určitého pracovního poměru na nějaké z volných pozic společnosti (Trainee program, 2023; Studentská stáž, 2023).

## 4.4 Týmová komunikace

V České spořitelně, ostatně jako ve většině společnostech se komunikace považuje za zásadní prvek úspěšného fungování týmů. Proto se Česká spořitelna snaží zajistit, aby byla výměna informací mezi členy týmu co nejkvalitnější. Níže jsou popsány metody komunikace, které jsou v České spořitelně využívány.

### 4.4.1 Interní komunikace v České spořitelně

Kvalitně nastavená interní komunikace je také velmi podstatným faktorem každé společnosti, který má potenciál zvýšit motivaci zaměstnanců, zvýšit pracovní výkonnost a s tím následně souvisí zlepšení konkurenceschopnosti firmy a možnost ušetření nákladů. Z toho důvodu i Česká spořitelna klade důraz na řádně nastavené komunikační kanály, skrze které sděluje/ komunikuje se zaměstnanci, s cílem zlepšení informovanosti a zefektivnění komunikace. Se zavedením níže uvedených kanálů došlo k růstu čtenosti e-mailů o 48 %. Prolínavost e-mailů vzrostla o 9 %. Mezi komunikační kanály využívané Českou spořitelnou jsou pak Firemní plakáty, Trendy a Bulletinů a Týdeníky České spořitelny (Interní komunikace, 2023).

#### Firemní plakáty

Firemní plakáty (viz obrázek 8) se v České spořitelně nachází na různých místech v rámci všech budov České spořitelny. Jedná se o nenucenou formu, díky které je možné se dostávat do povědomí zaměstnanců důležité informace o změnách novinkách nebo inovacích zavedených ve společnosti. Design a zpracování firemních plakátů přinesl pozitivní ohlasy ze stran zaměstnanců (Interní komunikace, 2023).

Obrázek 8 – Příklad firemního plakátu



Zdroj: Platěte kartou Visa (2020)

## **Trendy a Bulletin**

Za pomoci úspěšně nastavených e-mailů bylo dosaženo výrazného růstu čtenosti a povědomí zaměstnanců o novinkách, změnách a postupech, což je obsah, který je právě předáván skrze Bulletin (Interní komunikace, 2023).

## **Týdeník České spořitelny**

Ve společnosti je také zavedena nahodilá forma komunikace, díky které je možné pružně reagovat/ informovat všechny pobočky a zaměstnance. Zavedením tohoto sdělovacího prostředku se podařilo velice dobře zrychlit interní komunikaci. Výhodou také je, že rozesílané e-maily s týdeníky České spořitelny je možné zobrazit na všech zařízeních (Interní komunikace, 2023).

## **Spořka ŽIVĚ**

Komunikace konaná skrze formát „Spořka ŽIVĚ“ slouží k interní komunikaci ve společnosti, a to konkrétně ke komunikaci představenstva společnosti se všemi zaměstnanci. Přibližně jedenkrát za měsíc odpovídají členové představenstva na dotazy zaměstnanců České spořitelny při online diskusi s názvem Spořka ŽIVĚ. Členové představenstva zde řeší nejaktuálnější témata, která hýbou světem České spořitelny. Účastnit debaty se mohou zaměstnanci, jak osobně, tak online pomocí interní aplikace České spořitelny. Každý zaměstnanec má možnost skrze aplikaci pokládat představenstvu otázky a ostatní zaměstnanci dávají najevo pomocí hodnocení (liků), zda je zodpovězení otázky i pro ně zajímavé. Má-li otázka dostatečný počet liků a je vyzdvihnuta na první příčky otázek k debatě, je představenstvem zodpovězena (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **4.4.2 Komunikace v Tribu**

V rámci Tribu, Squadů i Chapterů se nejčastěji používají různé komunikační kanály k vzájemné komunikaci mezi kolegy. Mezi tyto kanály patří častokrát e-mailová komunikace, telefonní hovory, záznamy incidentů v rámci SNOW a Fujira ticketovacího systému, komunikace prostřednictvím aplikace MS Teams a samozřejmě také osobní komunikace (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

## **Online a onsite komunikace v Tribu**

Obě formy komunikace jak online, tak onsite mají své výhody a nevýhody, které potažmo souvisí i s vlivem na týmovou spolupráci. V případě online komunikace je výhodou její větší flexibilita a nižší náklady, což může vést k vyšší efektivitě práce a usnadnění spolupráce v případě nutnosti komunikace mezi vzdálenými týmy v Tribu. Online komunikace má však také svá omezení, která mohou být způsobena technickými problémy což může vést ke snížení pocitu interakce s ostatními členy týmu/ Tribu.

Mezi hlavní výhody onsite komunikace patří lepší interakce s ostatními pracovníky v Tribu, lepší rozeznání nonverbální komunikace. Tyto faktory mohou podpořit lepší spolupráci kolegů a zvýšit produktivitu v jednotlivých týmech v Tribu. Tato forma komunikace má ale i své nevýhody. Onsite komunikace vyžaduje více času i peněz na dopravu jednotlivých pracovníků a nutnost zajištění pracovních míst pro zaměstnance, což je třeba také zvážit při plánování. Další nevýhodou je omezení vzdálenosti a menší flexibilita, které mohou v některých případech představovat problém.

Česká spořitelna kombinováním obou forem práce online a onsite šetří velké finance za pronájem. Nemusí pronajímat tak velké prostory, neboť zaměstnanci se na svých místech mohou v rámci práce online/onsite střídat. Zároveň je dosaženo dostatečné interakce se všemi členy týmů a dosažena požadovaná produktivita (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

## **Office 365**

Česká spořitelna využívá velké množství produktů od společnosti Microsoft, včetně jednoho z nejrozšířenějších balíčků aplikací pro kanceláře – Office 365. Níže jsou popsány produkty, které nejčastěji zaměstnanci v rámci daného Tribu využívají.

Jedním z nejdůležitějších nástrojů balíčku produktů office 365 je Microsoft Teams. Nástroj zaměstnancům Tribu nejčastěji slouží pro realtime komunikaci, sdílení souborů a online schůzky. Dalším nepostradatelným nástrojem je Outlook sloužící pro správu e-mailů a kalendářů. SharePoint se ve společnosti využívá pro správu dokumentů a projektů. Office 365 obsahuje další užitečné funkce pro Českou spořitelnu, jako například cloudové úložiště OneDrive, funkce pro řízení přístupu a ochranu dat a nástroje pro analýzu dat, jako je Power BI, což umožňuje zaměstnancům České spořitelny snadno analyzovat a vizualizovat data z různých zdrojů.

Online aplikace pro práci v cloudu – Office 365 obsahuje online verze aplikací, jako jsou Word, Excel a PowerPoint, což umožňuje zaměstnancům České spořitelny pracovat s dokumenty bez nutnosti instalace softwaru na svém počítači.

Bezpečnost – Office 365 obsahuje bezpečnostní funkce pro řízení přístupu a zabezpečení dat. Jsou to vícefaktorová ověřování, kontrola přístupu a identity (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **ServiceNow (SNOW)**

Aplikace ServiceNow pro správu požadavků a incidentů je významný nástroj, který pomáhá ve společnosti sledovat a řešit problémy s jejich službami a procesy. Tento procesní nástroj umožňuje sledovat postup zadávání požadavků a reportování chyb, což organizacím umožňuje lépe řídit a optimalizovat pracovní postupy. ServiceNow je helpdeskový nástroj pro podporu uživatelů IT služeb. Umožňuje vytvářet tickety pro každý požadavek, incident, problém nebo požadavek na změnu, které jsou sledovány po celý svůj životní cyklus. Platforma také obsahuje databázi znalostí a konfigurační databázi CMDB, které jsou hlavně využívány IT odborníky jako jsou např. analytici a pracovníci servicedesku (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **Kulaté stoly (Poclac<sup>8</sup>)**

Jde o každoroční facilitovanou diskusi o týmu a jeho členech, zaměřenou na jejich role, výkon, potenciál do budoucna, rozvoj a specifické potřeby. V rámci Tribe Risk Solution se k danému sezení připojuje vždy vedoucí daného Chapteru (Chapter Lead), Product Owner a Agilní Coach a jednatel z Tribu, jako jsou vývojáři, Service Ownery, analytici a testéři. Společně pak hodnotí výkon týmu jako celku i jednotlivých členů, plnění rozvojových plánů a celkový profesní a kariérní rozvoj. Výsledkem daných sezení jsou oblasti pro zpětnou vazbu a návrhy na rozvoj daného týmu a jeho členů. Dané výstupy slouží také jako podklad pro vedoucí pro stanovení ročních bonusů (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **One to one**

One to one jsou pravidelná setkání vedoucího týmu vždy s jedním členem týmu. Například se jedná o setkání mezi Service group ownerem s jednotlivými Service Ownery. Cílem schůzky je poskytnutí zpětné vazby od zaměstnanců, řešení problémů, plán rozvoje,

---

<sup>8</sup> Poclac = Product Owner, Chapter Lead, Agile Coach

a hodnocení výkonu. Vytváří se zde tak prostor pro otevřenou komunikaci a spolupráci. Tyto schůzky také umožňují vedoucímu týmu a členům týmu vyjasnit si vzájemné očekávání a navázat lepší vztahy (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

## 4.5 Techniky týmové spolupráce

Česká spořitelna se zaměřuje na využívání široké škály technik týmové spolupráce, které výrazně přispívají k efektivní spolupráci uvnitř týmů. Tyto osvědčené techniky jsou integrovány do různých oblastí organizace a hrají klíčovou roli v dosahování společných cílů a rozvoji zaměstnanců.

### 4.5.1 Akvizice agilních eventů

Cílem akvizice agilních eventů je dosáhnout většího porozumění agilních metodik a zlepšit schopnost využívání agilních přístupů v praxi. Účastníci mohou získávat znalosti od odborníků, diskutovat s dalšími profesionály v oboru a získávat nové nápady a perspektivy.

Akvizice agilních eventů je klíčová pro lidi pracující v oblasti vývoje softwaru, projektového managementu a dalších oblastech, kde se stále více využívají agilní metodiky.

Níže jsou uvedeny agilní eventy, které se v rámci České spořitelny využívají. V rámci konkrétně posuzovaného Tribu (Tribe Risk Solution) se využívají všechny uvedené agilní eventy, vyjma Backlog refinement. Tento event byl vyřazen z důvodu, že z pohledu vedení a Product Ownerů nedával v rámci konkrétního posouzení situace a podmínek v Tribu smysl (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

Níže uvedené agilní eventy jsou zpracovány dle (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.; Sprint Retrospective, 2023).

**Sprint Planning** je schůzka, která se koná na začátku každého sprintu. Na této schůzce Product Owner a realizační tým posuzují jednotlivé požadavky/stories, na základě priority, náročnosti a kapacity a schopností týmu, aby rozhodli, které požadavky budou realizovány během nadcházejícího sprintu. Poté, co se dohodnou na obsahu sprint backlogu<sup>9</sup>, tým se zavazuje, že naplánované požadavky budou skutečně realizovány a dodány do konce sprintu.

---

<sup>9</sup> = obsah sprintu, jednotlivé požadavky, které budou realizovány

**Sprint** je ohraničený a pravidelný časový úsek, který trvá 14 dní, během kterého tým dodává hotovou verzi produktu, která zahrnuje předem dohodnutou a schválenou funkcionalitu, včetně změn již existujících funkcionalit. Tento princip sprintů pochází z metodiky Scrum, kde je důležité, aby všechny sprinty měly stejnou délku. Každý sprint začíná plánováním (sprint planning) a končí review a společnou retrospektivou.

**Daily stand-up** je krátká denní schůzka týmu trvající maximálně 15 minut, která se koná ve stoje, aby se snížila snaha zbytečně protahovat schůzku. Cílem této schůzky je synchronizace týmu, posouzení stavu sprintu a rozpracovaných úkolů a průběžné hodnocení dokončitelnosti očekávaných výstupů. Stand-up se zaměřuje pouze na skutečnosti relevantní pro celý tým a nehovoří se o technických detailech. Po skončení stand-upu často následuje diskuse mezi členy týmu, kteří si potřebují ujasnit podrobnosti nebo se poradit s kolegy.

### **Sprint Review**

Na konci každého Sprintu se tým setká s Product Ownerem a dalšími zainteresovanými osobami, aby informoval o změnách v odvedené práci. Schůzka slouží k účinnému prezentování novinek v produktu všem, kteří potřebují být o provedených změnách informováni. Během review se kontroluje, zda byly splněny veškeré požadavky. Výsledkem tohoto setkání je schválení dokončených dodávek a identifikace dodávek, které nebyly dokončeny nebo nebyly zpracovány dle požadavku zadavatele. Nedokončené dodávky pak slouží jako vstup pro sprint planning následujícího Sprintu.

**Retrospektiva** je pravidelné setkání týmu po dokončení sprintu. Během retrospektivy se tým zaměřuje na to, co se podařilo dobře, co mohlo být vypracováno lépe a jak lze proces vývoje vylepšit. Retrospektiva je velice podstatná pro učení se z předešlých zkušeností a zlepšování procesu vývoje.

**Backlog refinement** – Realizační tým a Product Owner se pravidelně setkávají na schůzce nazývané Backlog grooming nebo Backlog refinement, což je proces zlepšování stavu Product backlogu<sup>10</sup>. Během schůzky se projdou jednotlivé nezpracované zadání (Story) a na základě priority, určení a závažnosti se rozhodne o jejich zařazení do dalšího Sprintu. Cílem schůzky je pochopení smyslu a rozsahu Story v celém týmu a získání dalších informací od Product Ownera nebo zadavatele. Schůzka může také zahrnovat

---

<sup>10</sup> = seznam všech evidovaných požadavků na konkrétní produkt



rozdělování Stories do menších úkolů a úpravy. Frekvence schůzek závisí na týmu, ale obecně platí, že Product backlog by měl být připraven na dva až tři Sprints dopředu.

#### **4.5.2 Spojení retrospektivy s knowledge transferem**

V rámci Tribe Risk Solution je využíváno spojení retrospektivy s knowledge transferem. Retrospektiva a knowledge transfer jsou dvě různé aktivity, které mohou být propojeny v rámci agilního vývoje softwaru. Retrospektiva je proces, během kterého se tým zaměřuje na věci, které se povedly více a méně během předešlého sprintu, aby bylo možné poučení a zlepšení do budoucna. Knowledge transfer se na druhé straně týká sdílení znalostí a informací mezi jednotlivými členy týmu, z důvodu možnosti plnění úkolů všech členů týmu účinněji a efektivněji.

Spojení retrospektivy s knowledge transferem může být užitečné, protože retrospektiva může pomoci identifikovat oblasti, kde jsou znalosti a informace v týmu nevyvážené nebo nedostatečné. Tyto nedostatky pak mohou být řešeny pomocí knowledge transferu, kdy zkušenější členové týmu mohou sdílet své znalosti a zkušenosti s ostatními, aby bylo dosaženo schopnosti všech členů týmu řešit problémy efektivněji a produktivněji.

Například, pokud retrospektiva ukáže, že někteří členové týmu nemají dostatečné znalosti o nových technologiích, může být organizován knowledge transfer, kde zkušení vývojáři mohou prezentovat a ukázat nové technologie a postupy těm, kteří nejsou s danou problematikou obeznámeni. Což může mít za následek lepší spolupráci a kvalitnější vývoj softwaru.

#### **4.5.3 Techniky týmové spolupráce**

Techniky týmové spolupráce představují různé metody a postupy, které umožňují zlepšování spolupráce, komunikace a interakce mezi členy týmu v České spořitelně. Níže zmíněné techniky se obvykle využívají právě v oblastech, kde je týmová práce klíčová, jako například v softwarovém vývoji, projektovém managementu, designu a dalších oborech. Mezi nejčastěji využívané techniky týmové spolupráce v Tribe Risk Solution patří: Párové programování, Mob programming, Code Review a Sóló programování (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

Níže uvedené techniky týmové spolupráce jsou zpracovány dle Interní dokumentace České spořitelny, a.s.

**Sólo programování** zahrnuje samostatnou práci jednoho programátora na psaní kódu. Programátor může samostatně plánovat, psát a testovat kód, a z části rozhodovat o architektuře projektu. Sólové programování se často používá v menších projektech nebo v rámci projektů, které nevyžadují spolupráci s dalšími programátory. Nicméně tato metoda může být méně efektivní než metody, jako jsou párové programování nebo mobbing a může vést k častějšímu výskytu chyb v kódu.

**Párové programování** je vývojová metoda, kdy dva vývojáři spolupracují na řešení stejného úkolu na jednom počítači. Během tohoto procesu oba developeri přispívají svými nápady a řešeními k vývoji kódu. Tato metoda umožňuje zlepšit kvalitu kódu, snížit počet chyb a umožňuje větší efektivitu práce týmu.

**Mob programming**, známé také jako mobbing, je inovativní přístup k vývoji softwaru, který přináší týmu celou řadu benefitů. Celý tým se podílí na stejném úkolu, zasedá společně v jednom prostoru a pracuje současně na stejném počítači. V porovnání s párovým programováním, kde pracují jen dva lidé, se v mob programování spolupráce rozšiřuje na celý tým. Díky tomu se zvyšuje produktivita a tým se učí spolupracovat a komunikovat efektivněji. Mob programování také umožňuje zlepšení kvality kódu a minimalizuje počet chyb, díky společnému kontrolování a přemýšlení o kódu.

**Code review (CR)** má za cíl zajistit formální správnost vývoje, ověřit organizační správnost pro nasazení a odhalit případně podstatné nedostatky, jako jsou chybné konstrukce a používání nedoporučených postupů. Nicméně Code review nemůže nahradit testování, a proto by kód předložený k Code review měl být testován jak z hlediska správné funkčnosti, tak i výkonu. Při Code review kontrolují programátoři kód, který vytvořili jiní členové týmu. Cílem tohoto procesu je nalézt a opravit chyby v kódu a zlepšit jeho kvalitu. Code review může být prováděn manuálně nebo za pomoci speciálních nástrojů jako jsou např. GitHub<sup>11</sup>, Visual Expert<sup>12</sup>, nebo Azure DevOps<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> = platforma pro správu verzí zdrojových kódů

<sup>12</sup> = software pro analýzu kódu

<sup>13</sup> = cloudová platforma pro správu životního cyklu vývoje softwaru

## **Tickety Fujira**

FUJIRA v České spořitelně nahradila aplikaci JIRA, která nebyla navržena pro agilní řízení procesů Demand a Resource managementu v IT oblasti. FUJIRA je webová aplikace, která usnadňuje správu procesů Demand a Resource managementu v IT oblasti.

Proces Demand Managementu slouží k řízení poptávek produktů a služeb IT během celého životního cyklu. Tento proces zahrnuje iniciativy, ověření, rozpracování do menších dílčích celků (tzv. Epics), plánování, realizaci a nasazení produktů do nebo služeb IT do provozu. Proces Demand Managementu se zaměřuje na nové produkty a služby IT, stejně jako na úpravy stávajících produktů a služeb IT. Tento proces zahrnuje také poptávky v rámci projektů České spořitelny, FSČS a EGB, technologické změny a řešení IT problémů vyžadujících investice nad běžný provozní rámec.

Aplikace FUJIRA slouží také pro plánování lidských zdrojů v procesu Resource Managementu a umožňuje evidenci pracovní doby.

**Brainstorming** je účinným nástrojem pro podporu kreativního myšlení a je široce uznáván. Tento postup v Tribu umožňuje skupinově generovat nápady a identifikovat pracovní problémy, jejich příčiny a možná řešení. Brainstorming využívá rozumové a kreativní zdroje celé skupiny pro řešení problémů. Nápady, které vzniknou v rámci brainstormingu skupiny, budou pravděpodobně více kreativní než nápady jedince. Brainstorming umožňuje rozšířit počet nápadů exponenciálně a stavět na nápadech ostatních. Na konci cvičení skupina vybírá nejlepší nápady.

## **4.6 Vzdělávání se v teamech**

V kapitolách Možnosti podpory růstu v rámci komunity Tribu a Vzdělávání se za pomoci pravidelných eventů jsou popsány metody, které Česká spořitelna využívá pro vzdělávání svých zaměstnanců.

### **4.6.1 Možnosti rozvoje v Tribu**

#### **Udemy**

Udemy se stala oblíbenou online vzdělávací platformou díky svému širokému výběru kurzů v mnoha oblastech. Mezi hlavní kategorie kurzů patří technologie, podnikání, design, zdraví a životní styl, umění a mnoho dalších. Na této platformě najdete tisíce odborníků z celého světa, kteří nabízejí své znalosti a zkušenosti v podobě kurzů.

Kurzy na Udemy jsou často velmi interaktivní a zahrnují prvky jako videa, průvodce, testy a cvičení. Studenti mohou studovat vlastním tempem a vlastním stylem, což umožňuje individuální přístup k vzdělávání (A broad selection of courses, 2023).

Existuje řada různých vzdělávacích platforem, nicméně Udemy.com se ukázala pro ČR jako nejlepší volba na základě následujících kritérií:

- Rozmanitost kurzů: Nabídka katalogu zahrnuje více než 5000 kurzů, z toho zhruba 65 % zaměřených na IT technologie, a stále se rozšiřuje.
- Kvalita kurzů: Kurzy s nejlepším hodnocením uživatelů a relevantním obsahem jsou zahrnuty do katalogu.
- Náročnost kurzů: K dispozici jsou kurzy zaměřené jak na začátečníky, tak i na odborníky, např. pro přípravu na certifikace.
- Cena: Dohodnutá cena je srovnatelná s ostatními podobnými platformami a je dostupná v kontextu vzdělávacích rozpočtů.
- Dostupnost: Možnost využití platformy 24/7 na počítači, tabletu nebo mobilu, aby vyhovovala individuálním potřebám a preferencím.

Česká spořitelna nakoupila pro své zaměstnance licence, které se půjčují zaměstnancům na krátké časové období, z pravidla to bývají 3 měsíce. Následně je zaměstnanci licence odebrána a přidělena jinému zaměstnanci, který má zájem o sebevzdělávání v rámci platformy Udemy (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **Stack Overflow**

Stack Overflow je online platforma, která slouží jako neocenitelný zdroj znalostí a řešení problémů v oblasti programování a vývoje softwaru. Programátoři a vývojáři z celého světa mohou na této platformě najít řešení svých technických problémů a získat nápady a rady od ostatních expertů v oboru. Stack Overflow je známý svou komunitou vývojářů, kteří sdílejí své vědomosti a zkušenosti, a nabízí mnoho funkcí pro zlepšení kvality odpovědí, jako jsou upravování a hodnocení odpovědí ostatními uživateli. Platforma je také důležitým zdrojem pro open source, jelikož poskytuje užitečná diskusní fóra a nástroje pro správu projektů. Celkově je Stack Overflow nenahraditelným zdrojem informací a zároveň skvělou komunitou pro vývojáře a programátory (Who we are, 2023).

## **Interní Wiki**

Interní Wikipedia, též nazývaná interní wiki, je webová aplikace, která umožňuje organizacím vytvářet a sdílet interní znalosti a informace. Podobně jako u veřejné Wikipedie, mohou uživatelé vytvářet a upravovat články, interní wiki je ale přístupná pouze pro interní uživatele organizace nebo firmy.

Interní wiki může sloužit jako centrální místo pro ukládání interních dokumentů, politik a postupů, návodů pro práci s technologiemi, nástroji a softwary, interních diskusí a dalších informací. Je to užitečný nástroj pro zajištění efektivní komunikace a sdílení důležitých informací v rámci organizace.

Česká spořitelna pro správu interní wiki používá platformu Confluence, která umožňuje přizpůsobit si interní wiki svým potřebám a požadavkům (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

## **Interní vzdělávací portál**

Interní vzdělávací portál je systém pro řízení rozvoje a vzdělávání, známý také jako LMS (Learning Management System). Umožňuje uživatelům přístup k různým vzdělávacím aktivitám, jako jsou kurzy, školení, testy, studijní materiály a dokumenty. Uživatelé mohou přistupovat k jednotlivým aktivitám buď přihlášením se na konkrétní kurz, nebo jejich přímo absolvováním přes Interní vzdělávací portál.

Vzdělávací aktivity jsou rozděleny do několika kategorií, včetně elektronických kurzů, které jsou k dispozici přímo v systému a někdy zahrnují test, jehož úspěšné absolvování je podmínkou pro dokončení kurzu. Další kategorií jsou prezenční kurzy, které zahrnují fyzickou účast studenta na vzdělávání v konkrétním termínu. Smíšené kurzy spojují elektronickou a prezenční část, kdy se student připravuje doma na prezenční část kurzu. Dokumenty jsou pak ve formě textů, prezentací, videí, příruček, manuálů, metodických postupů a elektronických knih a mohou být buď připojeny ke kurzu, nebo umístěny v aplikaci samostatně (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

## **Párové programování**

Jak již bylo popsáno výše (viz kapitola 4.5.3 Techniky týmové spolupráce), párové programování je metoda vývoje softwaru, kdy dva vývojáři spolupracují na psaní kódu na jednom počítači a společně konzultují řešení problémů.

Konkrétní příklad developerů z Tribe Risk Solutions: přepisování pySpark jobů<sup>14</sup> představovalo pro zkušené programátory zcela novou oblast, která si vyžadovala rozsáhlé znalosti a zkušenosti. Programátoři začali na přepisu pracovat i bez předchozích zkušeností těchto jobů. Navzájem se doplňovali a podporovali, sdíleli své know-how a využívali tak příležitosti ke vzájemnému vzdělávání. Výsledkem byly nejen úspěšně přepsané pySpark joby, ale také silné vztahy a učení se od sebe navzájem, které přinesly větší povědomí a znalosti v oblasti datové analýzy a zpracování velkých objemů dat (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **Python kompetence**

Tribe risk Solution založil Python guildu v rámci přebírání produktů od externích dodavatelů a nyní transformuje guildu na Python komunitu. Tribe Risk Solution se zaměřil na nábor juniorních vývojářů, které se snaží doplnit o zkušené interní/externí vývojáře s cílem rychlejší adaptace juniorních kolegů a rychlejšího začlenění do vývoje. Cílem je budovat rychleji kompetence, zastupitelnost a celkovou maturitu v rámci Tribu/ Squadu.

Jedná se o schopnosti a dovednosti spojené s programováním v jazyce Python z toho důvodu jsou označovány jako Python kompetence. V dnešní době se stále více a více zdůrazňuje důležitost kompetencí v oblasti jazyka Python, protože tento jazyk nachází využití v široké škále profesních oblastí, od vědeckého výzkumu, datové analýzy, až např. po strojové učení.

Dovednosti Pythonu můžeme rozdělit do tří kategorií: začátečníci, středně pokročilí a pokročilí.

Lidé se základními znalostmi Pythonu neboli začátečníci, jsou lidé schopni psát jednoduché algoritmy díky svým základním programovacím a kódovacím dovednostem. Další schopnosti na této úrovni zahrnují "měkké dovednosti" jako schopnost řešit problémy, vizualizovat řešení, komunikovat a získat podporu. Kromě toho by tito lidé měli mít povědomí o tom, jak funguje kód a co je příčinou jeho nefunkčnosti (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

Středně pokročilí vývojáři Pythonu by měli mít schopnost porozumět seznamům, filtrům a ovládat smyčky a výčty. Znalost funkcí a schopnost použít postupy, argumenty, funkce

---

<sup>14</sup> = distribuované zpracování velkých datových sad v Pythonu, který využívá výpočetní výkon

a parametry jsou také nezbytné. Dále by měli být schopni dodržovat pravidla PEP pro kódování v Pythonu.

Pokročilí vývojáři disponují schopností rozpoznat méně známé funkce v Pythonu, například generátory a funkce lambda. Tito profesionálové jsou schopni pracovat s funkcemi jako jsou mapování, třídění a filtrování. Vyjma toho má znalost knihoven, jako jsou například NumPy, Matplotlib a Pandas (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **Mycraft**

Aplikace MyCraft umožňuje evidovat kompetence jednotlivců, týmů (squadů), chapterů a celých Tribů, CoEs a Areas. Individuální rozvojový plán/rozvojové cíle v daném řemesle nastavuje se zaměstnancem příslušný chapter lead a zaznamenávají se právě do této aplikace (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

## **4.6.2 Vzdělávání se za pomoci pravidelných eventů**

### **Předávání znalostí v rámci OPS**

Na pravidelné týdenní bázi, probíhá interní předávání znalostí v rámci OPS týmu Service Ownerů. Tento typ vzdělávání je pro Service Ownery velmi přínosný, jelikož spravují velké množství různorodých aplikací a potřebují mít v rámci zastupitelnosti přehled o aplikacích/produktech kolegů.

U jednotlivých aplikací je využívána technika Mentoringu, která spočívá v tom, že zkušený pracovník (mentor) poskytuje zaměstnancům rady a nápady na základě svých zkušeností a znalostí. Mentoring umožňuje rychleji se seznámit s pracovními postupy a zlepšit dovednosti v rámci celého týmu.

Předávání znalostí přispívá k větší produktivitě a efektivitě Tribu a také k posílení vazby mezi zaměstnanci (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **Techradar**

Česká spořitelna představila letos v lednu novou komunikační platformu, na které se zaměstnanci mohou pravidelně scházet jednou za čtrnáct dní. Díky konceptu technologického radaru – nástroje pro jasnou navigaci mohou zaměstnanci udržovat tempo s rychle se rozvíjejícím světem technologií. Tímto nástrojem se nyní v ČS jednoznačně komunikuje, které technologie, postupy a platformy jsou engineering standardem. Probírá

se zde adopce nových technologií i uzavírání starších již nepotřebných technologií. Dále se na Techradaru shrnují např. postupy používané v softwarovém vývoji v České spořitelně (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **DevSecOps snídaně**

Do roku 2023 byly pro komunikaci místo Techradaru využívány tzv. DevSecOps snídaně, které se konaly pravidelně každou středu. Na tyto akce byli zváni jedni z nejlepších externistů i internistů v rámci celé České republiky, aby nastínili nové technologie, postupy, platformy a např. bezpečnostní hrozby. Snídaně sloužily i v rámci review a nastínění problémů, které historicky nastaly. Dále zde bylo popsáno řešení problému, aby se všichni zaměstnanci mohli poučit a v budoucnu k těmto kritickým situacím nedocházelo (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

## **4.7 Motivace**

Česká spořitelna je nastavena tak, že se snaží své zaměstnance motivovat především skrze teambuildingy, čímž stmeluje tým a buduje lepší vztahy na pracovišti. Dále pro motivaci používá nejrůznější benefity a bonusy, díky kterým se jednoznačně zvyšuje spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

### **4.7.1 Team buildingy**

#### **Charitativní akce**

V České spořitelně je umožněna iniciativa, díky které mají zaměstnanci možnost věnovat dva pracovní dny v roce na pomoc potřebným osobám nebo místům, které jsou důležité pro náš život. Tato pomoc může být poskytnuta různými způsoby, například sdílením svých zkušeností, praktickou pomocí nebo doprovázením osob s omezenou schopností pohybu při výletech. Na tyto charitativní akce se dá z určitého pohledu pohlížet jako na další ze způsobů utváření vazeb v týmu. Tribe Risk Solution každý rok vyhláší společný den na charitu, kdy dobrovolníci z Tribu jdou pomáhat společně potřebným osobám, popř. místům (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

#### **Teambuildingy v rámci Tribu**

Na pravidelné roční bázi, zřizuje Tribe lead teambuildingové akce, které mají za cíl posílení vztahů mezi členy Tribu a zlepšení spolupráce, komunikace a koordinace v rámci tohoto Tribu.



Teambuilding je obvykle realizován pomocí různých aktivit, her, cvičení, popř. přednášek, které mají za cíl rozvíjet týmové schopnosti, jako jsou důvěra, respekt, spolupráce a vedení. Tyto aktivity jsou navrženy tak, aby tým pracoval jako celek a aby se vytvořila silná týmová dynamika. Teambuilding v České spořitelně zpravidla probíhá 1-2 dny (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **Teambuildingy v rámci Squadu**

Product Owner si může u svého Tribe leada zažádat o finance na uspořádání teambuildingu pro jeho squad. Product Owner se stejně tak jako u teambuildingu v rámci Tribu zaměřuje na posílení vztahů mezi členy týmu. Tyto akce většinou bývají popracovní (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **Teambuilding v rámci DevSecOps**

DevSecOps Day je jednodenní teambuildingová akce, na kterou jsou zváni lidé ze všech Tribů, kteří spadají do sekce řemesel dev, sec, ops (Developeři, Security, Operations). Na těchto akcích se mohou osobně poznat členové jednotlivých IT oddělení, kteří spolu úzce spolupracují, ale zároveň se v mnoha případech nikdy ani neviděli. Ani na tomto teambuildingu nechybí akce spojené s posílením vztahů mezi členy týmu ani vzdělávací program ve formě přednášek a cvičení (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **Festivaly**

Česká spořitelna pořádá s určitou periodicitou, obvykle jednou za několik let tzv. Spořka fest. Jedná se o jedinečný spořitelní festival, na který mohou zavítat všichni zaměstnanci České spořitelny včetně externích zaměstnanců. Jedná se o den plný hudby od předních českých interpretů, sportovních aktivit, projížděk po Vltavě, dobrého jídla, pití a mnoho dalšího. V rámci této akce se mohou setkat všichni zaměstnanci ČS bez ohledu na to, na jaké pozici pracují (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

## **4.7.2 Benefits**

V České spořitelně je nabízeno široké spektrum benefitů z různých oblastí a kategorií. Benefits se pak týkají například volna nad rámec zákonných povinností, pojištění, vzdělávání, výhodných nabídek určitých produktů, dále benefits ohledně nabízených finančních služeb nebo například benefits týkající se zdravotních služeb.

V rámci kategorie týkající se volna pro zaměstnance, Česká spořitelna umožňuje dovolenou v délce 42 dní za rok, z toho 25 pracovních dnů dovolené jako je tomu ve všech společnostech. Česká spořitelna však nad rámec nabízí 12 dní volna pro lepší „work–life balance“ a 5 dní zdravotního volna. 1 den navíc v každém čtvrtletí je poskytován samoživitelům a rodičům, kteří se starají o zdravotně handicapované dítě. Dále je poskytováno volno pro těhotné ženy a volno na uzavření registrovaného partnerství.

Z pohledu zaměření benefitů na zdraví a péči s tím spojenou, je v České spořitelně nabízena pro všechny zaměstnance i jejich rodiny bezplatná možnost využívání služby uLékaře.cz. Dále jedenkrát za rok možnost individuální zdravotní péče, která se skládá z podrobné preventivní prohlídky pro všechny zaměstnance společnosti ve věku vyšším než 55 let. Společnost také nabízí program psychologické a právní pomoci, podporu pro zaměstnance zdravotně nezpůsobilé k výkonu práce, plnou mzdu v případě vážné nemoci nebo pomoc pozůstalým (Developer/ka pro CRM, 2023; O práci v ČS, 2023).

Mezi odměny a příspěvky které jsou společností nabízeny patří příspěvky na hlídání, které jsou určeny rodičům, kteří se vrátí do práce po mateřské nebo rodičovské dovolené po 2 odpracovaných letech v hodnotě 4 000 Kč, ročně se pak jedná o částku 48 000 Kč. Také je společností hrazeno členství na služby na stránce Hlídačky.cz, která nabízí možnosti hlídání dětí a pomoc s domácností, ať už se jedná o úklid nebo starost o domácí mazlíčky. Česká spořitelna poskytuje odměny na základě doby trvání pracovního poměru, jedná se o takzvaná výročí, která jsou udělována na základě bodů do Cafeterie a to v hodnotě od 5000 bodů za 10 a 15 let až po 50 000 bodů za 50 let práce ve společnosti. Při odchodu do důchodu je pak vyplácena odměna ve výši 1 základní měsíční mzdy (nejvýše 35 000 Kč) a k tomu 1 000 Kč za každý odpracovaný rok ve společnosti. Odměny jsou udělovány také za doporučení nového zaměstnance (Developer/ka pro CRM, 2023; O práci v ČS, 2023).

Dalším možným typem příspěvku jsou příspěvky na různé vzdělávací programy, kterých je od České spořitelny podporováno několik desítek ať už se jedná o školení nebo jiné rozvojové kurzy. Dále jsou zavedeny příspěvky na penzijní pojištění do možné výše 2 400 Kč/ měsíc. Pro získání nejvyššího možného příspěvku je nutné být ve společnosti zaměstnán alespoň déle než 3 roky. Za rok je pak možné dosáhnout výše příspěvku až 28 800 Kč. Ohledně příspěvku na stravování je přidáváno až 42 500 Kč ročně, což vychází na příspěvek 170 Kč/ den. Do Cafeterie včetně Multisport karty je přispíváno 9 600 Kč/ rok, které lze využít například na pořízení dárků, letenek, wellness a další. Pro zaměstnance,

kteří jsou součástí nějakého zaměstnaneckého spolku ve společnosti je poskytován příspěvek ve výši 4 000 Kč na základě členství. Z pohledu charitativní pomoci mají zaměstnanci možnost se dvakrát ročně účastnit dobrovolnických aktivit.

Česká spořitelna má v nabídce také širokou škálu zvýhodněných produktů nebo podmínek a slev na FSČS, od Kooperativy a dalších třetích stran. Konkrétně pak společnost nabízí například lepší úrokové sazby poskytované u hypoték nebo bankéře pro zaměstnance, kteří jsou zaměstnancům k dispozici v otázkách ohledně finančních i nefinančních benefitů (Developer/ka pro CRM, 2023; O práci v ČS, 2023).

### **4.7.3 Bonusy**

V rámci Tribe Risk Solution jsou realizovány bonusy, které jsou dány výkonností společnosti a bonusy na základě osobního ohodnocení. Osobním bonusem je Spot bonus a společností nastavené bonusy jsou roční bonusy (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

#### **Pochvala v rámci Benefit Plus**

Benefit Plus je systém, který mimo jiné umožňuje manažerům rozdávat pochvaly a drobné odměny svým zaměstnancům za mimořádné úspěchy formou tzv. benefit bodů, které jsou následně připsány na zaměstnancovo Benefit Plus konto a mohou být využity na nákup různých produktů a služeb, jako jsou například volnočasové aktivity, wellness programy, nebo jiné výhody, které zaměstnanci mohou využít pro zlepšení svého osobního a pracovního života (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

#### **Spot bonus**

Spot bonus je nenároková variabilní složka mzdy, která slouží k okamžitému ocenění mimořádného přínosu zaměstnance České spořitelny. Dané ocenění se může vztahovat nejen na dokončení konkrétního projektu, ale i na mimořádné úsilí věnované každodenní práci, rozvoje druhých nebo podpoře týmu a skvělého společného výkonu. Každý čtvrt rok může zaměstnanec Tribe Risku nominovat jednoho z kolegů na Spot bonus. Při nominaci zaměstnanci uvádí důvod nominace a navrhují výši bonusu. Bonusy jsou rozřazeny do balíčků S, M, L, kde S je označení nejnižšího bonusu a L nejvyššího. Tribe lead Risku má prostředky na kvartální vyplacení dvou S, M a L bonusů. Tribe lead v Risku kvartálně

vyhodnocuje za pomoci Product Ownerů úspěchy nominovaných zaměstnanců a následně veřejně sděluje přidělené Spot bonusy (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

### **Roční bonusy**

Každý rok Česká spořitelna poskytuje svým zaměstnancům výkonnostní odměny (nenárokovou variabilní složku mzdy), které jsou spojeny s dosažením cílů společnosti a individuálním přínosem každého zaměstnance.

Výkonnostní odměny jsou dostupné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozici v hierarchii společnosti, včetně manažerských pozic. Odměny jsou stanoveny na základě předem určených kritérií, která zahrnují výkon společnosti, splnění cílů a úkolů, vývoj trhu, hospodářské prostředí a další faktory.

Bonusy jsou vypláceny jednou ročně, obvykle v prvních měsících následujícího roku. Výše odměn se liší na základě pozice zaměstnance a jeho přínosu ke společnosti (Interní dokumentace České spořitelny, a.s.).

## **4.8 Kvantitativní výzkum**

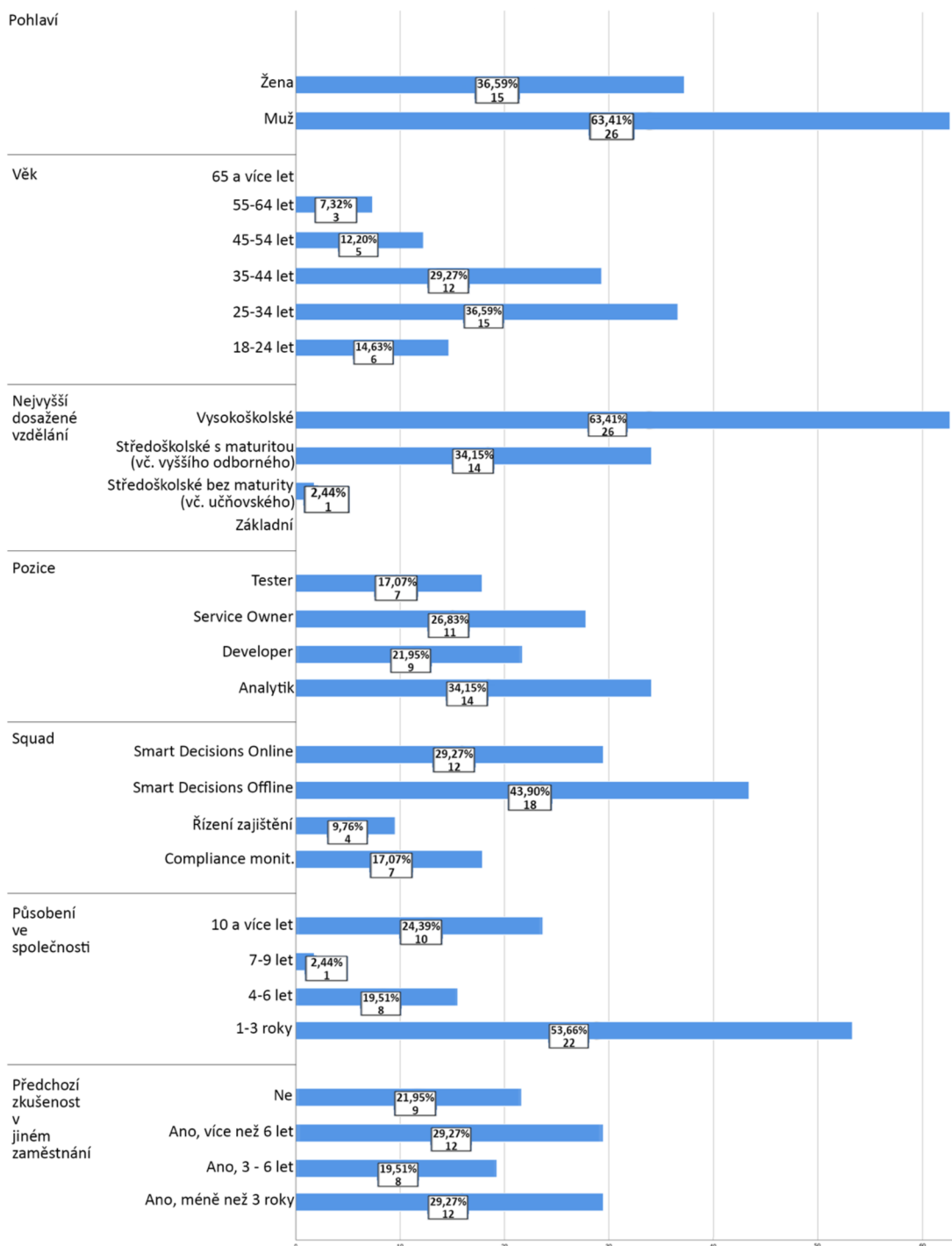
Kvantitativní výzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na vnímání práce v týmech v České spořitelně a bylo uskutečněno v rámci online prostředí. Dotazníkové šetření bylo předloženo všem pracovníkům (celkem 47 osobám), jež pracují v rámci Tribe Risk Solution. Sběr odpovědí probíhal v průběhu 3 týdnů. Celkem bylo obdrženo 41 zodpovězených dotazníků, což tvoří úspěšnost 87 % vyplnění dotazníků. Otázky byly rozděleny do šesti kategorií a to na: Základní údaje o respondentech, Obecnější otázky zaměřené na spokojenost v rámci společnosti, Otázky s konkrétním zaměřením na spokojenost/ vnímání práce v konkrétních týmech, Otázky zaměřené na komunikaci, Motivační faktory a poslední z kategorií byly otázky doplňkové. V dotazníku figurovalo celkem 45 otázek, které měly charakter převážně polouzavřených otázek, v dotazníku se však vyskytovaly i otázky uzavřené a otevřené. Z pohledu specifických typů otázek byla pro polouzavřené otázky využita především Likertova škála, která sloužila k vyjádření určitého postoje, spokojenosti nebo zkušenosti respondenta. Pro uzavřené otázky byly zvoleny formy jak dichotomická, tak i trichotomická a polytomická. V případě polytomických otázek se v dotazníkovém šetření objevovaly otázky jak s možnostmi multiple choice, tak i single choice.

#### 4.8.1 Identifikace respondentů

Dotazníkového šetření zaměřeného na vnímání práce v týmu v rámci České spořitelny se zúčastnilo celkově 41 respondentů z nichž 26 respondentů, tedy 63 % byli muži a 15 respondentů, tedy 37 % byly ženy. Konkrétní výsledky v rámci zařazení a identifikace respondentů jsou uvedeny v souhrnném grafu 1. Nejvíce respondentů bylo ve věku 25–34 let, jednalo se o 36,6 % z celkového počtu všech respondentů. Následně 29,3 % respondentů bylo ve věku 35–44 let, 14,6 % respondentů bylo ve věku od 18 do 24 let, následovali respondenti ve věku 45–54 let (12,2 %) a nejmenší zastoupení v rámci zkoumaného Tribu byli pracovníci ve věku 55–64 let (7,32 %). Ohledně nejvyššího dosaženého vzdělání v rámci Tribu bylo 63,4 % respondentů s dokončeným vysokoškolským vzděláním, následovalo 34,2 % respondentů s dokončeným středoškolským vzděláním s maturitou (včetně vyššího odborného vzdělání). Pouze jeden respondent uvedl nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské vzdělání bez maturity (včetně učňovského) a ze všech zapojených respondentů se nenacházel nikdo, se základním nejvyšším dokončeným vzděláním.

V rámci otázky ohledně pozice, jež respondenti v rámci společnosti zastávají z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že v rámci daného Tribu se nachází 34,2 % Aanalytiků, následně 26,8 % Service Ownerů, 22 % na pozici developer neboli vývojář a 17 % testerů. V rámci rozdělení respondentů do jednotlivých Squadů v rámci Tribu se 43,9 % respondentů nacházelo ve Squadu Smart Decisions Offline, 29,3 % pracujících v Smart Decisions Online, ve Squadu Compliance monitoring – šetření podvodů 17 % ze zapojených respondentů a 9,8 % v rámci Squadu Řízení zajištění. Ohledně doby působení ve společnosti se s nadpoloviční převahou umístila doba působení v rozmezí 1–3 let, konkrétně se jednalo o 53,7 % respondentů, následně 24,4 % respondentů pracuje ve společnosti již 10 a více let. 19,5 % respondentů působí ve společnosti 4-6 let a pouze jeden respondent pracuje ve společnosti v rozmezí mezi 7 a 9 lety. Více než nadpoloviční množství respondentů pracujících ve společnosti v rozmezí od 1 do 3 let může vypovídat o náročnosti práce, která nemusí být vyhovující pro každého a odpovídá to také tvrzení pracovníků v Tribu, kteří zmiňovali vysokou fluktuaci zaměstnanců v rámci oddělení. Na druhou stranu čtvrtina respondentů již ve společnosti pracuje více než 10 let, z čehož je možné dedukovat relativně velkou spokojenost zaměstnanců.

Graf 1 – Identifikace respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Poslední otázkou ohledně identifikace (Graf 1) a zařazení respondentů byla předchozí pracovní zkušenost v jiném zaměstnání v rámci které celkově vzato 22 % respondentů uvedlo, že nemá žádnou předchozí zkušenost v jiném zaměstnání a 88 % respondentů má alespoň nějakou předchozí pracovní zkušenost. V rámci specifikace délky předchozí pracovní zkušenosti v jiném zaměstnání bylo rozložení odpovědí u respondentů

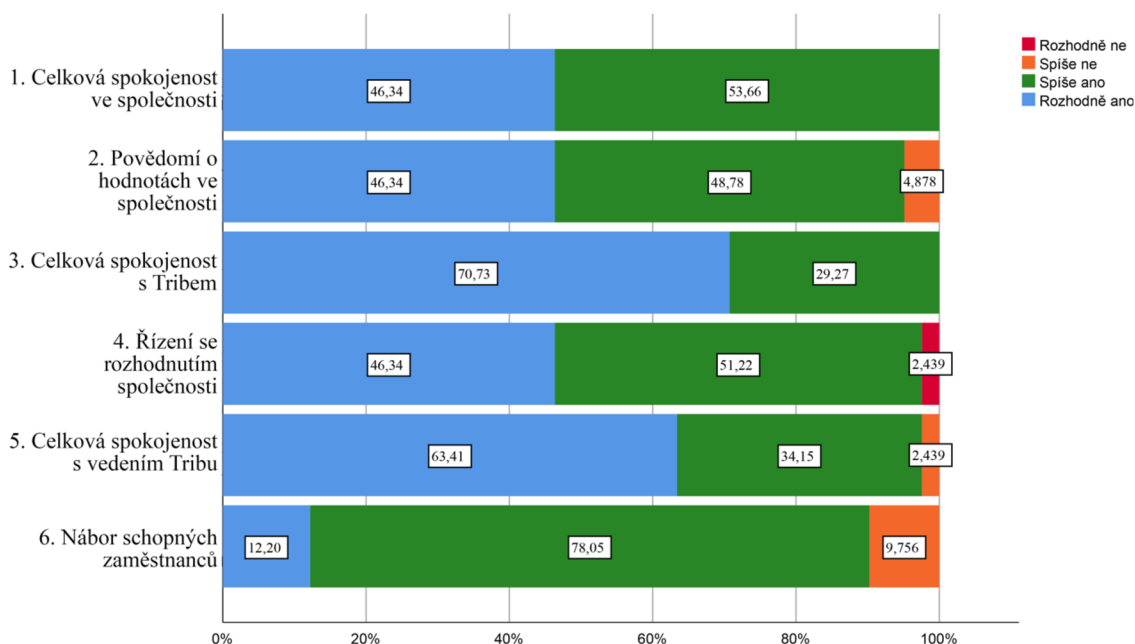
téměř rovnoměrně rozloženo: 29 % respondentů uvedlo, že má předchozí pracovní zkušenost v jiném zaměstnání delší než 6 let, dalších 29 % má naopak pracovní zkušenost v jiném zaměstnání kratší než 3 roky a nakonec 20 % respondentů se nachází v rozmezí výše zmíněného časového úseku (mají předchozí pracovní zkušenost v rozmezí 3 až 6 let). Při otázce vypsání pracovní zkušenosti, kterou respondenti dříve zastávali, zaměřené pouze na respondenty, kteří již dříve nějakou předchozí pracovní zkušenost měli (88 % z celkového počtu respondentů). Z nichž 53 % respondentů uvedlo, že již dříve měli pracovní zkušenost v oboru IT, 19 % pak byli respondenti, kteří měli pracovní zkušenost v jiném oboru než IT a zbylých 28 % byli respondenti, kteří sice nějakou předchozí pracovní zkušenost měli, ale již se nevyjádřili k tomu, o jakou se jednalo.

#### **4.8.2 Spokojenost v rámci celé společnosti/Tribu**

Otázky v rámci této kapitoly jsou zaměřeny na obecnější zhodnocení spokojenosti v rámci celé společnosti a následně i v rámci Tribu. V dané kapitole bylo respondentům položeno 7 otázek. Zpracování prvních 6 otázek je zobrazeno na grafu 2. Otázky, které jsou v grafu 2 zpracovány: 1- Jste jako zaměstnanec ve společnosti celkově spokojen/a; 2- Víte, jaké hodnoty společnost zastává; 3- Jste celkově spokojen/a s Tribem ve kterém se nacházíte; 4- Pokud se v rámci společnosti rozhodne o nějaké věci, řídíte se tímto rozhodnutím, i když zastáváte jiný názor; 5- Jste celkově spokojen/a s vedením v rámci Tribu; 6- Myslíte si, že v rámci náboru nových zaměstnanců jsou do společnosti nabíráni schopní lidé. Poslední otázka rozebíraná v rámci této kapitoly je zobrazena v příloze 3.

V otázce celkové spokojenosti ve společnosti byly výsledky dotazníkového šetření naprosto jasné. Celých 100 % respondentů uvedlo, že jsou ve společnosti spokojeni, konkrétněji pak 46 % respondentů uvedlo, že jsou ve společnosti rozhodně spokojeni a 54 % pak uvedlo, že jsou spíše spokojeni. S tím, že jediné výtky, které respondenti specifikovali se týkaly neschopnosti vytvoření konkurenceschopného prostředí v rámci platového ohodnocení v IT prostoru a vysoké fluktuace zaměstnanců s tím, že se zaměstnanci často odchází i část know-how, které nikomu nepředají.

Graf 2 – Zhodnocení spokojenosti v rámci celé společnosti a Tribu



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Ohledně znalosti hodnot, které společnost zastává, bylo zjištěno, že 95 % respondentů ví, jaké hodnoty společnost zastává, z toho následně 46 % respondentů jsou si jistí a 49 % je si spíše jisto tím, jaké hodnoty společnost zastává a pouze 5 % respondentů spíše nezná hodnoty společnosti. Nikdo z respondentů pak svou odpověď blíže nespecifikoval.

V obecné otázce zaměřené na celkovou spokojenost v rámci Tribu dopadly výsledky velmi obdobně, jako tomu bylo u otázky zaměřené na spokojenost ve společnosti. Celých 100 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni s Tribem ve kterém se nacházejí, z toho 71 % respondentů uvedlo, že jsou rozhodně spokojeni a 29 % pak uvedlo, že jsou spíše spokojeni.

V otázce zaměřené na to, pokud se v rámci společnosti rozhodne o nějaké věci, zda se respondenti řídí daným rozhodnutím, i když zastávají jiný názor. 97,5 % respondentů uvedlo, že se danými rozhodnutími řídí, z toho 46,3 % by se danými rozhodnutími rozhodně řídilo 51,2 % by se spíše danými rozhodnutími řídilo a 1 respondent pak uvedl, že pokud by zastával jiný názor, danými rozhodnutími by se rozhodně neřídil.

Z pohledu spokojenosti s vedením v Tribu byly výsledky podobné. 97,5 % respondentů uvedlo spokojenost s vedením v Tribu (63,4 % je rozhodně spokojených; 34,15 % je spíše spokojených). S tím, že pouze jeden respondent uvedl, že je spíše nespokojený a jediná výtka, která byla od respondentů ohledně vedení specifikována se týkala toho, že přímý



nadřizený nemá přehled o tom, čemu konkrétnímu se zaměstnanec věnuje a jak pracuje, Product Owner tuto informaci má, ten ovšem není nadřizeným.

S náborem nových zaměstnanců je rozhodně přesvědčeno o tom, že do společnosti jsou nabíráni schopní lidé 12 % respondentů. 78 % respondentů je o tom částečně přesvědčeno a 10 % respondentů se domnívá, že do společnosti spíše nejsou nabíráni schopní lidé. Nejčastějším důvodem u respondentů byla zmiňována finanční stránka a nedostatek zkušeností. Při náboru jsou upřednostňováni lidé bez zkušeností z důvodu možnosti nižšího platového ohodnocení nebo pak z důvodu nedostatku na trhu práce a potřebě rychle nabrat i ne moc schopného pracovníka.

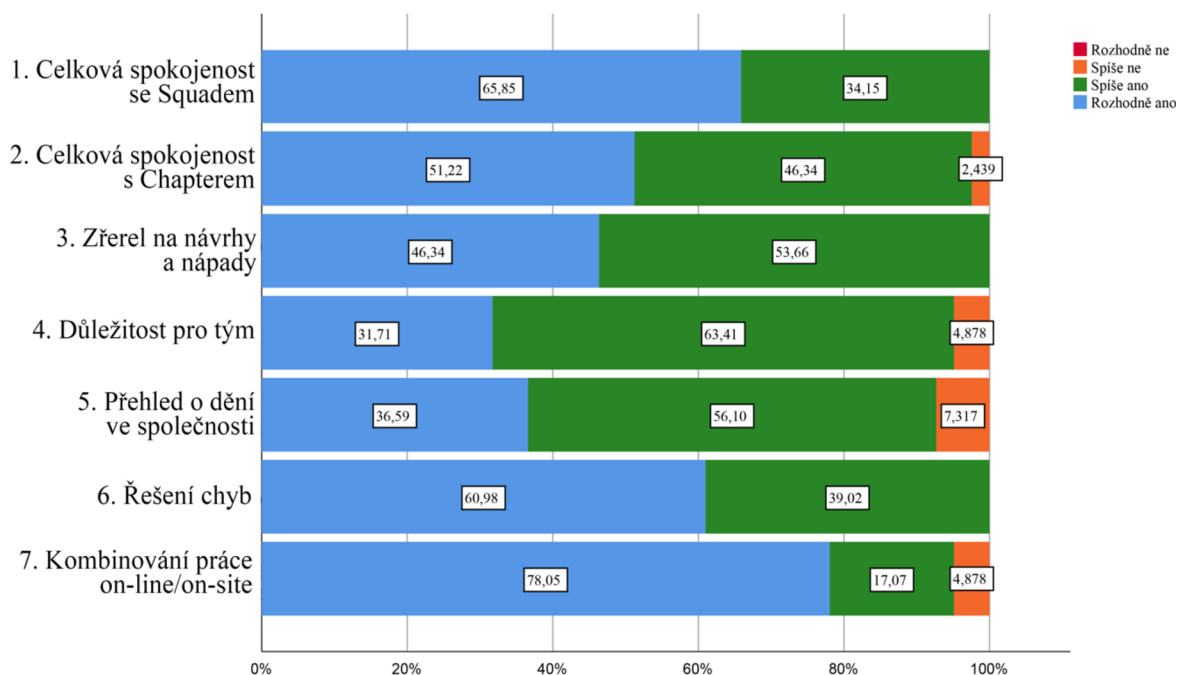
Ohledně věcí, které by bylo možné v rámci fungování společnosti změnit/ zlepšit, bylo od 41 respondentů obdrženo 48 různých odpovědí (viz příloha 3). Celkově ve 27 % odpovědí uvedli respondenti, že jsou spokojeni a neví o ničem, co by v rámci společnosti bylo možné změnit nebo zlepšit. Zbylé odpovědi (73 % ze všech odpovědí) byly z důvodu lepší přehlednosti roztříděny do pěti kategorií na základě druhů změn/ zlepšení, které respondenti navrhovali. Dělení kategorií na zlepšení ohledně: Mezd a bonusů, Komunikace a řízení, Podmínek pro práci a usnadnění, Rozvoje zaměstnanců a Péče o zaměstnance. V rámci kategorie Mezd a bonusů bylo zaznamenáno 28,6 % odpovědí, z nichž nejčastěji byly uvedeny návrhy ohledně nastavení konkurenceschopného odměňování, dále pak vrácení plošných bonusů a zlepšení způsobu kompenzace v rámci přesčasů (aktuálně dostane zaměstnanec zapláceno pouze za čistou práci např. 30 min + 20 %, ale není již zohledněna nutnost být vzhůru do noci, aby bylo možné úkol splnit). Ohledně kategorie Komunikace a řízení v rámci které bylo zaznamenáno 25,7 % odpovědí, bylo respondenty uváděno doporučení na podporu a zlepšení komunikace a sdílení informací (včetně negativní zpětné vazby) a zlepšení komunikace ohledně ohodnocení ze strany nadřizeného (aktuálně to funguje tak, že si o zvýšení ohodnocení musí říct nadřizený). Z pohledu řízení pak bylo navrhováno dokončení agilní transformace přes celou společnost nebo minimálně celou IT část, nábor dedikovaného Scrum Mastera a lepší stanovení cílů, zadání a promyšlené požadavky. Kategorie zaměřená na zlepšení Podmínek pro práci a usnadnění při práci s 20 % odpovědí respondentů, kde byly zmíněny podněty na zlepšení ohledně větší váhy názoru IT pracovníků při výběru softwaru ke koupi, dále v relativním stálém tlaku na IT oddělení, které je pod neustálým stresem, což negativně dopadá na lidskou psychiku, zlepšení v rámci podmínek spojených s vybavením v kanceláři,

snížení četnosti schůzek v týmech a méně korporátních nápadů typu „měření fanoušků“ atd. Nakonec pak zjednodušení procesů a zadávání home office a pracovního volna (možnost přednastavit). Čtvrtou kategorií orientovanou na Péči o zaměstnance s procentem 14,2 % ve které byly vypsány odpovědi ohledně obecného zlepšení péče o zaměstnance (například i z důvodu zabránění odchodu zásadních informací spolu s klíčovými zaměstnanci), ale také přehodnocení potřeb více zaměstnanců na náročnějších aplikacích a větší péče o nově přichozí zaměstnance do kolektivu, především kvůli rychlejšímu zařazení do kolektivu. Kategorie specifikovaná jako Rozvoj zaměstnanců s množstvím 11,5 % odpovědí, ve které se objevily návrhy na zlepšení ohledně zvýšení četnosti pořádaných školení a vzdělávání zaměstnanců, nebát se modernizovat a rotace kolegů mezi projekty pro zpestření znalostí.

#### **4.8.3 Vnímání práce v týmu**

V otázkách zaměřených na vnímání a spokojenost práce v týmu bylo položeno 16 otázek, které budou v kapitole níže postupně vyhodnoceny a zpracovány. 9 otázek je zpracováno samostatnými grafy, které jsou sestaveny v porovnání s identifikačními faktory, nejčastěji se jedná o vyhodnocení na základě jednotlivých Squadů nebo Chapterů, zbylých 7 otázek je následně znázorněno v grafu 3, jedná se o otázky: 1- Jste celkově spokojen/a se Squadem ve kterém se nacházíte; 2- Jste celkově spokojen/a s Chapterem ve kterém se nacházíte; 3- Je brán zřetel na Vaše případné návrhy a nápady; 4- Cítíte se být pro tým důležitý/á; 5- Máte přehled o aktuálním dění a činnostech v týmu; 6- Pokud dojde v rámci týmu k chybě, je podstatnější spíše poučení pro příště než hledání viníka; 7- Vyhovuje Vám kombinování práce online a onsite.

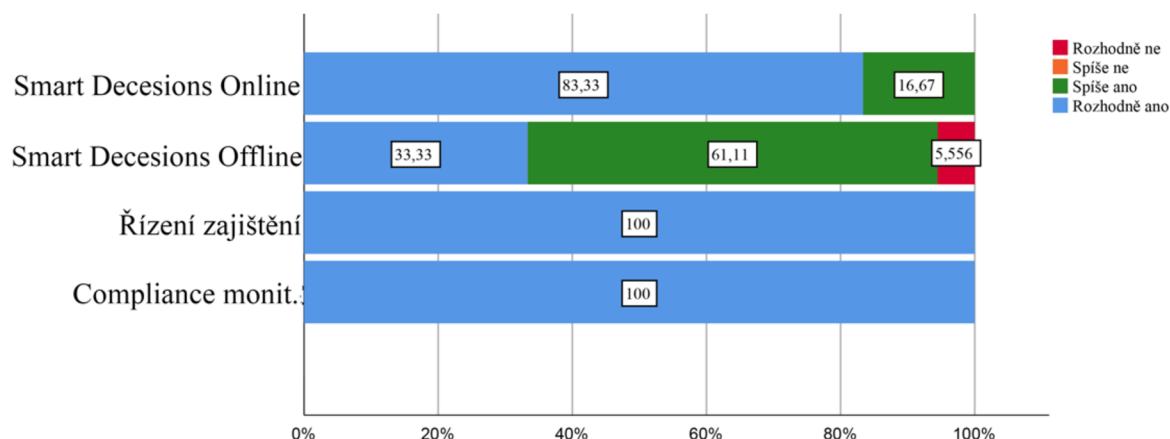
Graf 3 – Vnímání práce v týmu



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Dotazníkové šetření ukázalo, že všichni respondenti jsou se Squadem ve kterém se nacházejí celkově spokojeni (Graf 3). V otázce důvěry v příslušného Product Ownera, byly odpovědi rozděleny a následně vyhodnoceny na základě jednotlivých Squadů viz graf 4, kterým vždy náleží příslušný Product Owner. V případě Squadu Řízení zajištění a Compliance monitoring – šetření podvodů bylo zjištěno, že celých 100 % respondentů má absolutní důvěru ve svého Product Ownera. U Squadu Smart Decisions Online má 83 % respondentů absolutní důvěru, zbylých 17 % respondentů pak svému Product Ownerovi spíše důvěřují. Nejhůře ohledně důvěry dopadl Squad Smart Decisions Offline, kde absolutní důvěru ve svého Product Ownera má 33 % respondentů, spíše pak důvěřuje 61 % respondentů a 6 % pak vůbec nedůvěřuje, přičemž příčinou byl uveden důvod odlišnosti v názorech.

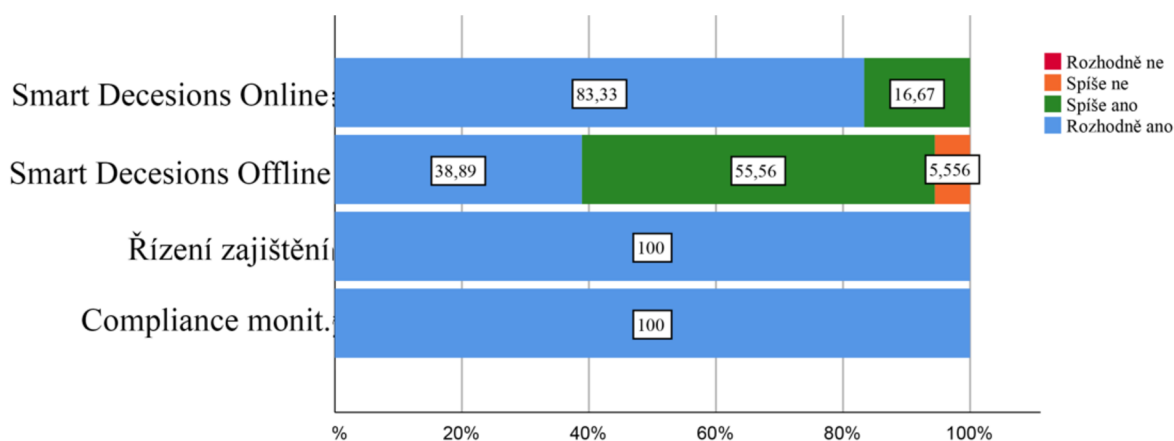
Graf 4 – Důvěra v Product Ownera



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Zájem a ochota Product Ownerů při řešení problémů byla také vyhodnocována na základě odpovědí jednotlivých Squadů a je znázorněna v grafu 5. Výsledky u jednotlivých Squadů byly téměř totožné jako v předchozí otázce. Squady Řízení zajištění a Compliance monitoring – šetření podvodů zaznamenaly absolutní ochotu a zájem Product Ownerů ze strany úplně všech respondentů, u Squadu Smart Decisions Online se jednalo pak opět o 83 % a Smart Decisions Offline dopadl opět nejhůře s 39 %, 56 % respondentů pak spíše shledává ochotu a jeden respondent ochotu a zájem při řešení problémů spíše neshledává s tím, že problémy pracovníci řeší sami a předávají výsledek s občasnou konzultací.

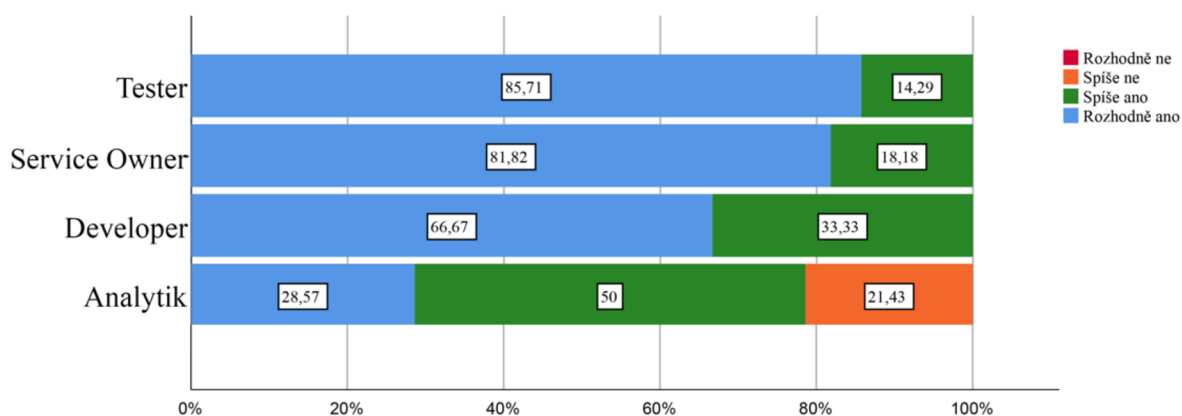
Graf 5 – Zájem a ochota Product Ownera při řešení problémů



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Celková spokojenost s Chapterem, viz graf 3, ve kterém se respondenti nacházejí byla potvrzena u 97,5 % respondentů s tím, že 51 % uvedlo, že jsou se svým Chapterem rozhodně spokojeni. V otázce důvěry v příslušného Chapter Leada, byly odpovědi rozděleny a následně vyhodnoceny na základě jednotlivých Chapterů (Graf 6), kterým vždy náleží příslušný Chapter Leada. Nejvyšší naprostá důvěra v Chapter Leada byla zaznamenána v rámci Chapteru testerů a to 86 %, dále u Service Ownerů (82 %), následně u developerů (67 %) a nakonec u analytiků 28,5 %, spíše pak projevilo důvěru 50 % a 21,5 % respondentů z Chapteru analytiků spíše nemá důvěru v Chapter Leada s tím, že byly uvedeny důvody ohledně nejistoty ve schopnosti Chapter Leada, prozatím nedostatečné zkušenosti a nejasné směřování Chapteru jako celku, dle názoru jednoho respondenta by byla zapotřebí snaha o sjednocení a zjednodušení metodologie.

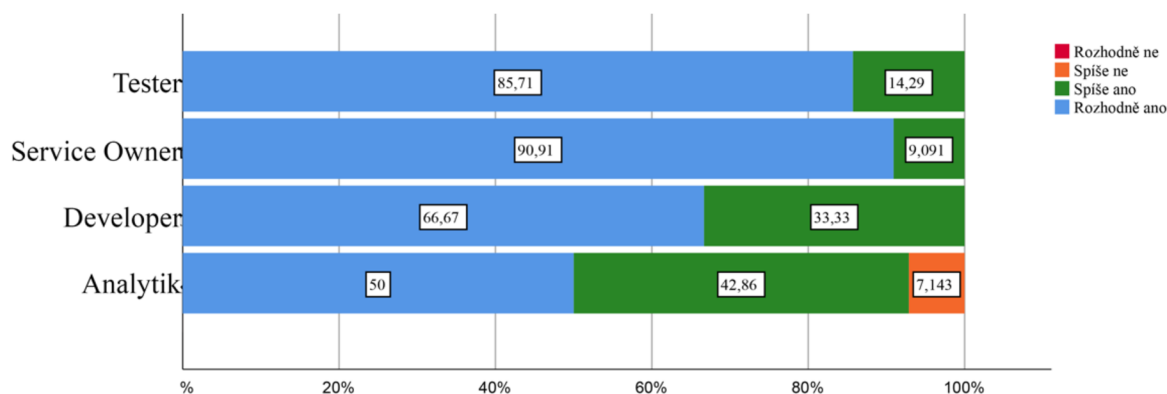
Graf 6- Důvěra v Chapter Leada



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Zájem a ochota Chapter Leada při řešení problémů byla také vyhodnocována na základě odpovědí u jednotlivých Chapterů a znázorněna grafem 7. Výsledky u jednotlivých Chapterů byly velmi podobné jako v předchozí otázce. Chapter Service Ownerů uvedl absolutní ochotu a zájem Chapter Leada při řešení problémů z 91 %, dále u testerů a to 86 %, následně u developerů 67 % a nakonec u analytiků 50 %, spíše pak projevilo důvěru 43 % a jeden respondent z Chapteru analytiků spíše nemá důvěru v Chapter Leada s tím, že žádná situace, kdy by Chapter Lead projevili zájem či ochotu při řešení problémů nenastala.

Graf 7 – Zájem a ochota Chapter Leada při řešení problémů

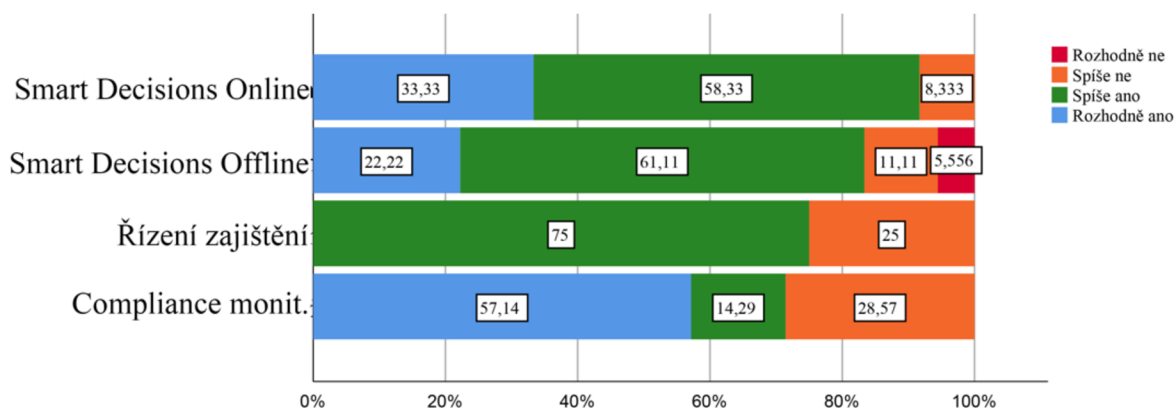


Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z grafu 3 je patrné, že 46 % respondentů uvedlo, že je rozhodně brán zřetel na jejich případné návrhy a nápady a zbylých 54 % respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. 32 % respondentů vnímá, že jsou pro tým určitě důležití. Jako spíše důležití pro tým se vnímá 63 % respondentů a 5 % respondentů uvedlo, že si připadají pro tým spíše nedůležití, a to z důvodu nedávného nástupu na danou pozici a dalším důvodem pak byl druh/ náplň práce, kterou respondent vnímá z určité části zatím jako rutinní úkoly, jejichž provedením se usnadňuje práce jiným, postupem času se důležitost úkonů bude měnit.

Na otázku, zda je v týmu oceněna individuálně kvalita výkonu každého zaměstnance bylo pohlíženo z pohledu jednotlivých Squadů (Graf 8), u kterých s tvrzením rozhodně nebo spíše souhlasí: u Smart Decisions Online 91,5 %, u Smart Decisions Offline 83,5 %, u Řízení zajištění 75 % a u Compliance monitoring – šetření podvodů 71,5 % respondentů. Naopak s tímto tvrzením se spíše neztotožňuje u Smart Decisions Online 8,5 % respondentů, u Smart Decisions Offline 11 % a rozhodně se neztotožňuje 5,5 % respondentů, u Řízení zajištění 25 % a u Compliance monitoring – šetření podvodů se pak jedná o 28,5 % respondentů. Negativní odpovědi byly respondenty zdůvodněny: Individuální výkony jsou hodnoceny na základě nominace od jiného zaměstnance, dle názoru respondenta by ale měl nominovat Team Leader na základě výkonu. Za úspěšné a složité projekty 1000 bodů do benefitů, což je dle respondenta nedostatečné ohodnocení, stejně tak i hodnota mzdy, která je dost pod úrovní inflace. Další výtkou pak bylo, že dostatečné individuální ohodnocení výkonu zaměstnanců není možné z toho důvodu, že v rámci struktury oddělení vzniká problém nevědomosti fungování a množství práce týmů navzájem, dále problém v komunikaci ohledně výkonu ostatních členů týmu a žádná možnost ohodnocení růstu zkušeností (individuální výkon se neměří).

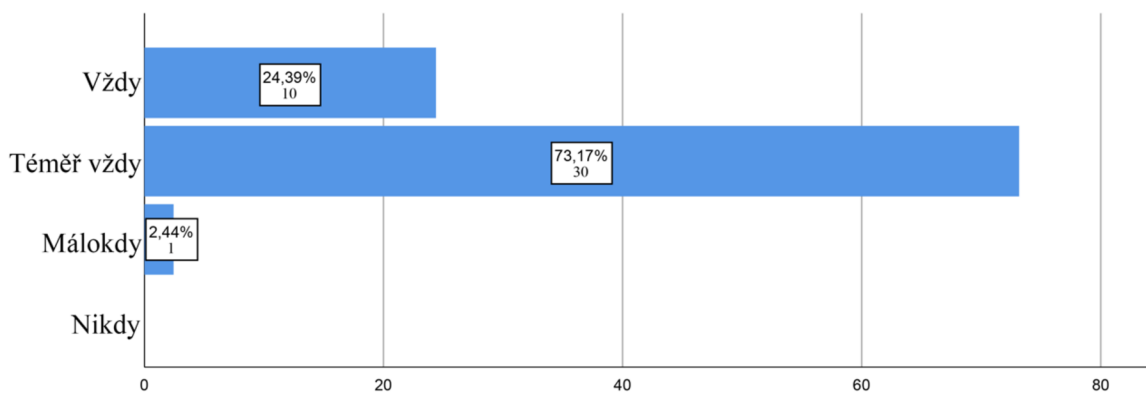
Graf 8 – Ocenění individuální kvality výkonu každého zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Ohledně oprávnění potřebných k výkonu práce uvedlo 24,5 % respondentů, že mají vždy potřebná oprávnění, 73 % téměř vždy a jeden respondent uvedl, že má málokdy potřebná oprávnění k výkonu práce. Výsledky jsou zpracovány v grafu 9. Je patrné, že respondenti mají téměř vždy k dispozici potřebná oprávnění k výkonu práce, což může vypovídat o dobře nastaveném systému udělování práv pracovníkům.

Graf 9 – Potřebná oprávnění k výkonu práce



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Naprostý přehled o aktuálním dění a činnostech týmu má 37 % respondentů. Odpověď „Spíše ano“ pak uvedlo 56 % respondentů a 7 % respondentů uvedlo (Graf 3), že přehled o aktuálním dění a činnostech týmu nemají, a to z toho důvodu, že v týmu se nachází příliš mnoho aplikací a není dostatek času na učení se fungování nepřirazených aplikací, jiní respondenti pak uvedli, že ne vždy přesně ví, kdo dělá, jakou činnost a jak je vytížen, dalším důvodem pak je, že někteří členové týmu informace s ostatními příliš nesdílí.

Všichni respondenti se shodli na tvrzení (Graf 3), že pokud dojde v rámci týmu k chybě, je podstatnější spíše poučení pro příště než hledání viníka (61 % „rozhodně ano“, 39 % „spíše ano“). Jeden z respondentů pak uvedl, že viník se v každém případě určitě najde, ale poučení pro příště je nejdůležitější.

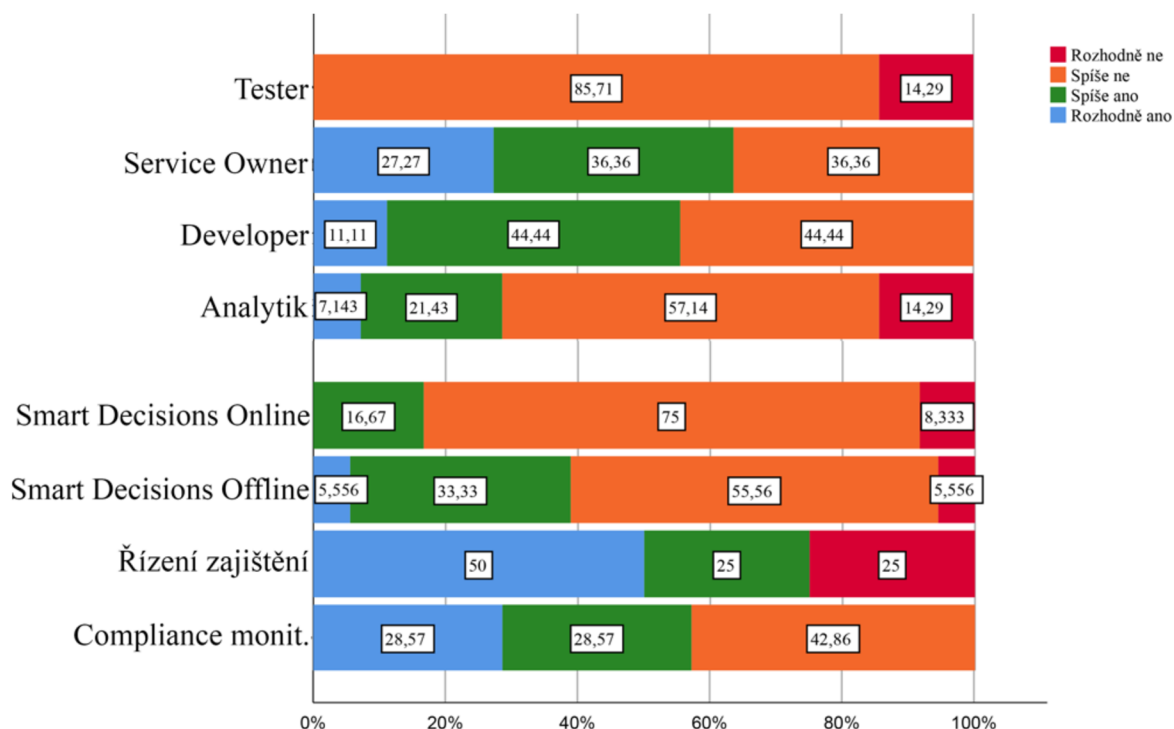
Otázka, zda je možné, aby se neaktivní člověk schoval za tým byla posuzována jak z pohledu jednotlivých Chapterů, tak i z pohledu Squadů. V rámci jednotlivých Chapterů, je patrné z grafu 10, bylo zjištěno, že u testerů žádný z respondentů není toho názoru, že by bylo možné, aby se neaktivní člověk měl možnost schovat za tým, u Chapteru analytiků je toho názoru, že by bylo možné schování neaktivního člena za tým 28,5 % respondentů (možnost odpovědi Rozhodně ano, Spíše ano), u developerů se pak jednalo o 55,5 % a v rámci Chapteru Service Ownerů bylo zjištěno, že tento názor zastává 63,5 % respondentů.

V rámci posouzení ve stejné věci z pohledu jednotlivých Squadů bylo zjištěno, že u Squadu Řízení zajištění si 75 % respondentů myslí, že by bylo možné, aby se neaktivní člen týmu schoval za tým, z toho 50 % si je tímto tvrzením jisto. U Squadu Compliance monitoring – šetření podvodů je tohoto názoru celkem 57 % respondentů, u Smart Decisions Offline se pak jednalo o 39 % a v rámci Squadu Smart Decisions Online bylo zjištěno 16,5 % respondentů.

Ohledně důvodů, které uvedli respondenti, kteří zastávají názor, že je možné, aby se neaktivní člověk schoval za tým bylo zmíněno, že tato situace nastává běžně; jiný z respondentů pak uvedl, že tato situace může nastat a pak závisí na Product Ownerovi/Chapter Leadovi, zda to přehlídí nebo řeší; vzhledem k firemní kultuře není běžné propouštění pracovníků; z důvodu kolektivní práce ve více lidech na většině úkolů je možné nějakou dobu plnit úkoly za nečinného pracovníka. Na druhou stranu respondenti, kteří názor nezastávají uvádí, že takový člověk by ve společnosti dlouho nevydržel; týmy jsou velmi aktivní zpracovávají takové množství požadavků, že by nebylo možné se schovat; vzhledem k malým týmům by takový člověk ani nezapadl; výsledky každého člena týmu jsou viditelné, tým má přehled o tom, co kdo dělá (pravidelné schůzky); neaktivita by se časem projevila.



Graf 10 – Možnost schování neaktivního člověka za tým



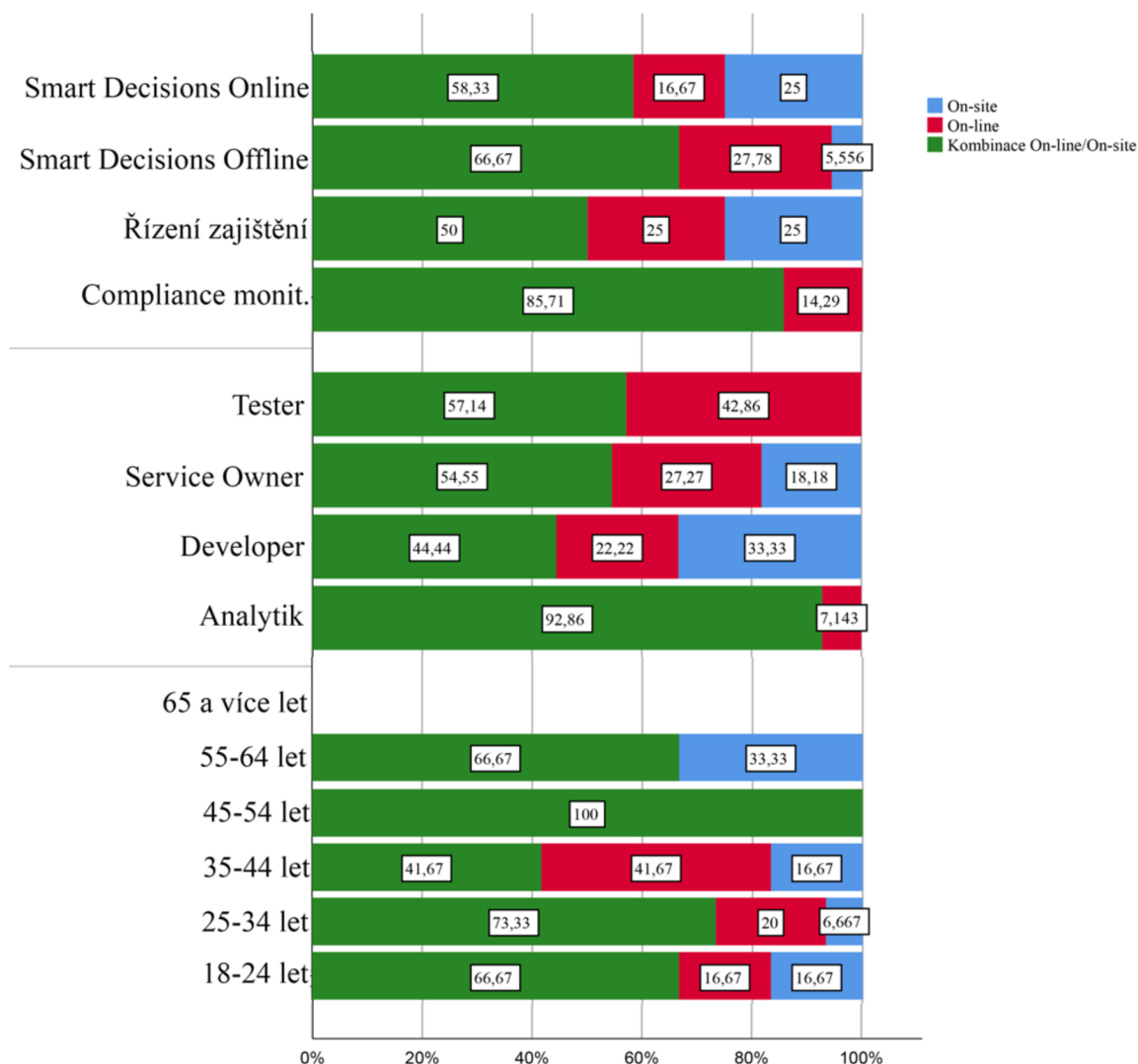
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Kombinování práce online a onsite rozhodně vyhovuje 78 % respondentů, 17 % respondentů pak spíše vyhovuje a 5 % spíše nevyhovuje tento způsob kombinace práce. Někteří z respondentů (viz graf 3) pak preferovali spíše práci online, jiní zase výhradně práci onsite a to například z důvodu náročnosti zastižení občas některých pracovníků na home officu. Jeden z respondentů pak navrhoval zlepšení ohledně provázanosti onsite dní, a to především z důvodu nepraktičnosti ohledně dojíždění do práce například obden.

Preference typu práce, které respondenti upřednostňují byly vyhodnocovány jak z pohledu Squadů, tak z pohledu Chapterů. Z grafu 11 je patrné, že z pohledu Chapterů testeři a analytici preferují kombinovaný typ práce nebo by preferovali práci pouze online. Žádný z respondentů již zmíněných Chapterů by nepreferoval práci pouze onsite oproti například developerům, u kterých by práce pouze onsite byla preferována u 33 % respondentů. Z pohledu vyhodnocení na základě jednotlivých Squadů je patrné, že všechny Squady preferují nejvíce kombinovaný typ práce, který je také ve společnosti nastaven. V každém Squadu se také nachází vzorek 15-28 % respondentů, kteří by preferovali práci pouze online. V týmech u Smart Decisions Online a Řízení zajištění se nachází 25 % respondentů, kteří by naopak preferovali práci pouze onsite. V týmu Compliance monitoring – šetření podvodů se pak nenacházel žádný respondent, který by práce pouze onsite preferoval.

Výhody zmiňované respondenty pro práci online se týkaly nejvíce úspory času, možnosti lepší koncentrace na některé úkoly a možnosti zařít své věci ihned po práci. Výhody zmiňované pro práci onsite se týkaly především setkávání se s kolegy, lepší a snazší spolupráce a komunikace s kolegy a zábava při práci. Kombinaci těchto dvou typů pak respondenti ve většině případů preferují z důvodu flexibility – možnosti rozložení si práce. Nastavení kombinované formy práce u všech posuzovaných týmů, bylo velmi dobrým krokem vedoucím ke spokojenosti většiny členů týmů. Možnost flexibility a rozložení práce dle potřeby, zajistila spokojenost většiny zaměstnanců, což může také přispívat ke zvýšení efektivity a pracovní pohody na pracovišti.

Graf 11 – Preference na základě typu práce



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z grafu 12 je patrné, že v otázce plynulosti spolupráce v týmu z pohledu jednotlivých Squadů, všichni respondenti v rámci všech Squadů, vyjma Smart Decisions Offline, uvedli, že považují spolupráci v týmu za plynulou a efektivní (možnost odpovědi Rozhodně/ Spíše ano), u Compliance monitoring – šetření podvodů dokonce 71,5 % respondentů uvedlo, že spolupráci v týmu rozhodně vnímají jako plynulou a efektivní. U Smart Decisions Offline bylo zaznamenáno 5,5 % respondentů, kteří spolupráci v týmu vnímají spíše jako neefektivní. Důvodem respondentů následně bylo uvedeno, že vždy je co zlepšovat a práce je z důvodu kvartálních releasů rozložena nerovnoměrně a je následně neefektivní řešit tasky, které jsou příliš dlouho v analýze. Závěrem je možné říci, že ohledně plynulosti práce, je to v rámci jednotlivých týmů dobře nastaveno, protože téměř všichni respondenti (ve větší či menší míře) hodnotí spolupráci v týmech kladně.

Graf 12 – Vnímání plynulosti spolupráce v rámci týmu



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

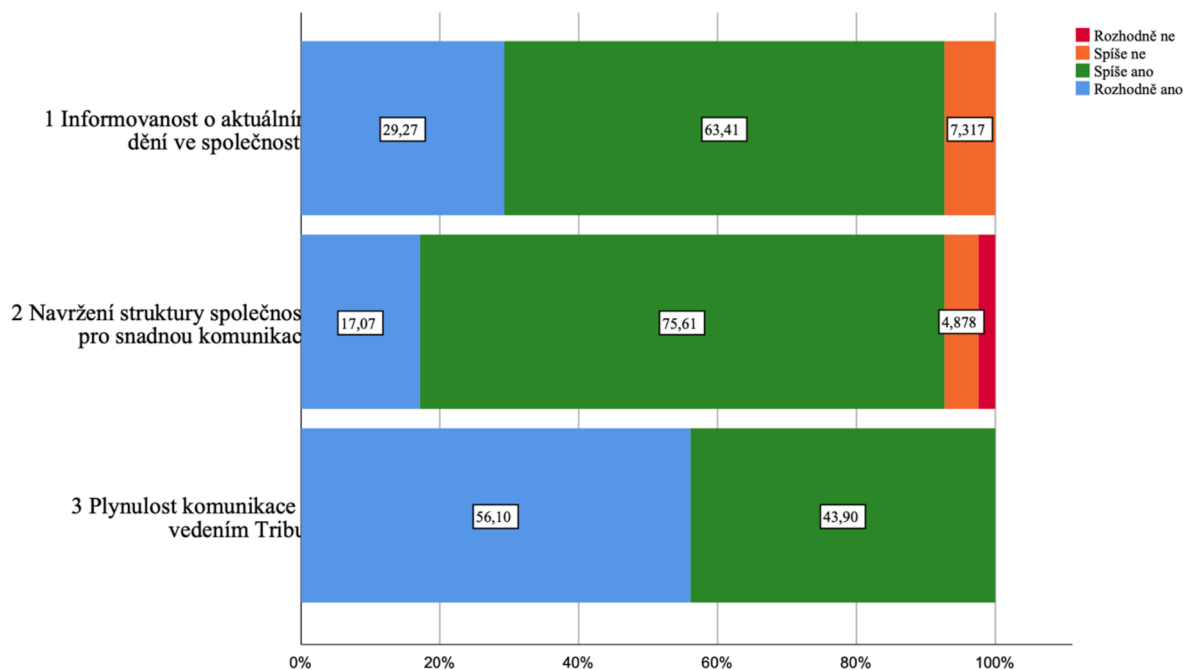
#### 4.8.4 Komunikace

V otázkách zaměřených na komunikaci bylo respondentům položeno 6 otázek, které byly zaměřeny na spokojenost a zhodnocení komunikace v rámci společnosti, Tribu a následně i konkrétně uvnitř jednotlivých Squadů a Chapterů. 3 otázky byly zpracovány jednotlivě, 3 otázky pak byly zpracovány v souhrnném grafu 13, jednalo se otázky: 1- Jste dobře

informování o aktuálním dění nebo změnách ve společnosti; 2- Je struktura společnosti navržena tak, že lze snadno komunikovat a spolupracovat s týmy napříč celou společností; 3- Je nastavena plynulá komunikace s vedením v rámci Tribu.

Na základě grafu 13 je možné říci, že rozhodně dobře nastavené kanály pro informovanost zaměstnanců o aktuálním dění nebo změnách ve společnosti hodnotí 29 % respondentů. 63,5 % respondentů se pak domnívá, že je komunikace v rámci společnosti nastavena spíše dobře a 7,5 % respondentů se domnívá, že informovanost ve společnosti ohledně aktuálního dění nebo změnách není nastavena příliš dobře. Svou odpověď odůvodnil pouze jeden z respondentů, který uvedl, že pravděpodobně se ho většina změn netýká a z toho důvodu mu ani nejsou sdělováni. Informace, které se však respondentovi týkají o těch je informován.

Graf 13 – Zhodnocení komunikačních kanálů



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

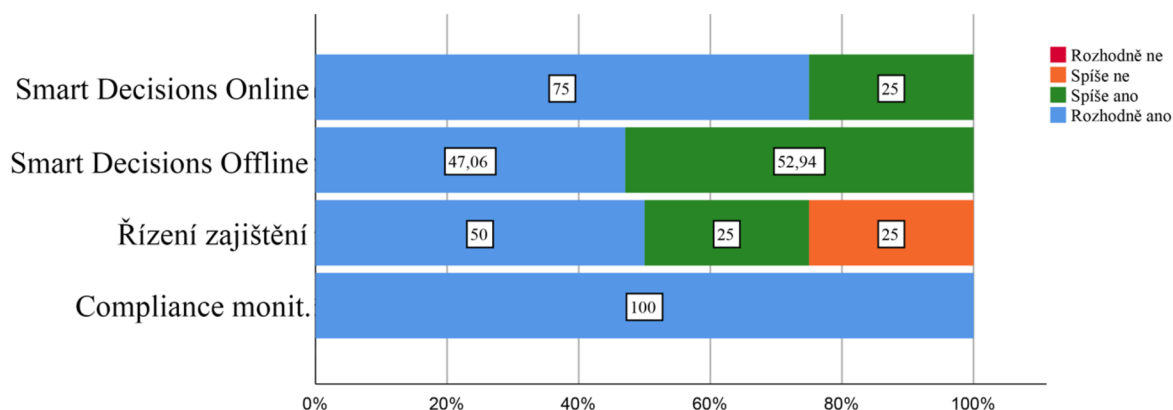
Jako rozhodně dobré nastavení struktury společnosti tak, že lze snadno komunikovat a spolupracovat s týmy napříč celou společností hodnotí 17 % respondentů (Graf 13), spíše pozitivně hodnotí navrženou strukturu ve společnosti 75,5 % respondentů. Negativně hodnotí navrženou strukturu 7,5 % respondentů. Výtky, které respondenti uvedli se týkaly především nastavené struktury, která může zpočátku působit obtížně a nepřehledně, i z důvodu častých změn v organizační struktuře společnosti nebo přesunu zaměstnanců do jiných útvarů. Dalším problémem pak mohou být pomalé reakce a zpracování požadavků některých týmů. Pokud ale mají zaměstnanci dostatečné znalosti ohledně toho, na koho se obrátit,

pak je struktura společnosti nastavena v rámci možností dobře, většina respondentů ji hodnotí pozitivně. V tomto ohledu by bylo možné pouze doporučení o lepším seznámení nových zaměstnanců s nastavenou strukturou ve společnosti.

Z grafu 13 vyplývá, že s nastavením plynulosti komunikace v rámci Tribu jsou všichni respondenti spokojeni, 56 % respondentů je pak s nastavenou komunikací v Tribu rozhodně spokojeno. Jediným doplněním odpovědi od respondentů pak bylo, že se občas stává, že se na odpověď čeká příliš dlouho.

V otázce spokojenosti s nastavenou komunikací ve Squadu, byly odpovědi vyhodnocovány na základě jednotlivých Squadů nacházejících se v daném Tribu (znázorněno v grafu 14). Ve Squadu Compliance monitoring – šetření podvodů byla zjištěna absolutní spokojenost s nastavenou komunikací (100 %). Absolutně spokojených ve Smart Decisions Online jsou  $\frac{3}{4}$  a  $\frac{1}{4}$  respondentů je spíše spokojena U Smart Decisions Offline je procento rozhodně a spíše spokojených respondentů s nastavenou komunikací téměř 50/50. V Řízení zajištění je polovina respondentů s nastavenou komunikací rozhodně spokojena, čtvrtina spíše spokojena a čtvrtina respondentů je s nastavenou komunikací ve Squadu spíše nespokojena. S tím, že jeden z respondentů ze Squadu Řízení zajištění pak uvedl, že někteří kolegové odmítají komunikovat. Komunikace ve třech Squadech je nastavena tak, že vyhovuje všem respondentům, pouze u Squadu Řízení zajištění by bylo možné zlepšit komunikaci, zejména z toho důvodu, že se v daném Squadu nachází čtvrtina respondentů, kteří nejsou s komunikací příliš spokojeni.

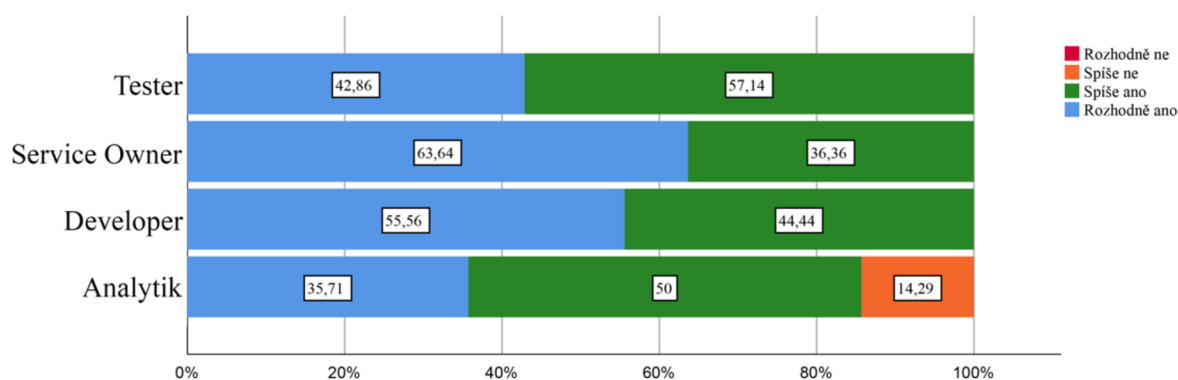
Graf 14 – Spokojenost s nastavenou komunikací v rámci Squadu



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Spokojenost s nastavenou komunikací v Chapteru, byla vyhodnocena na základě dat rozdělených pro jednotlivé Chaptery zvlášť (zpracováno v grafu 15). Nejvíce respondentů, kteří jsou s nastavenou komunikací naprosto spokojeni je v Chapteru Service Ownerů, kde je bezmála 65 % respondentů naprosto spokojených u testerů a developerů je to pak polovina respondentů a všichni ostatní respondenti ve výše zmíněných Chapterech uvedli, že jsou spíše spokojeni. U analytiků bylo zjištěno, že s nastavenou komunikací je naprosto spokojeno pouze 35 % respondentů a 15 % respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. analytici, kteří rozepsali svou odpověď, uvedli, že někdy jsou a někdy nejsou spokojeni s komunikací v Chapteru, dále bylo uvedeno, že kdyby mezi sebou členové Chapteru více spolupracovali, jistě by to vedlo k lepší vzájemné podpoře i posunu každého pracovníka ve vlastní práci. Jeden z respondentů v týmu analytiků by pak očekával větší informovanost.

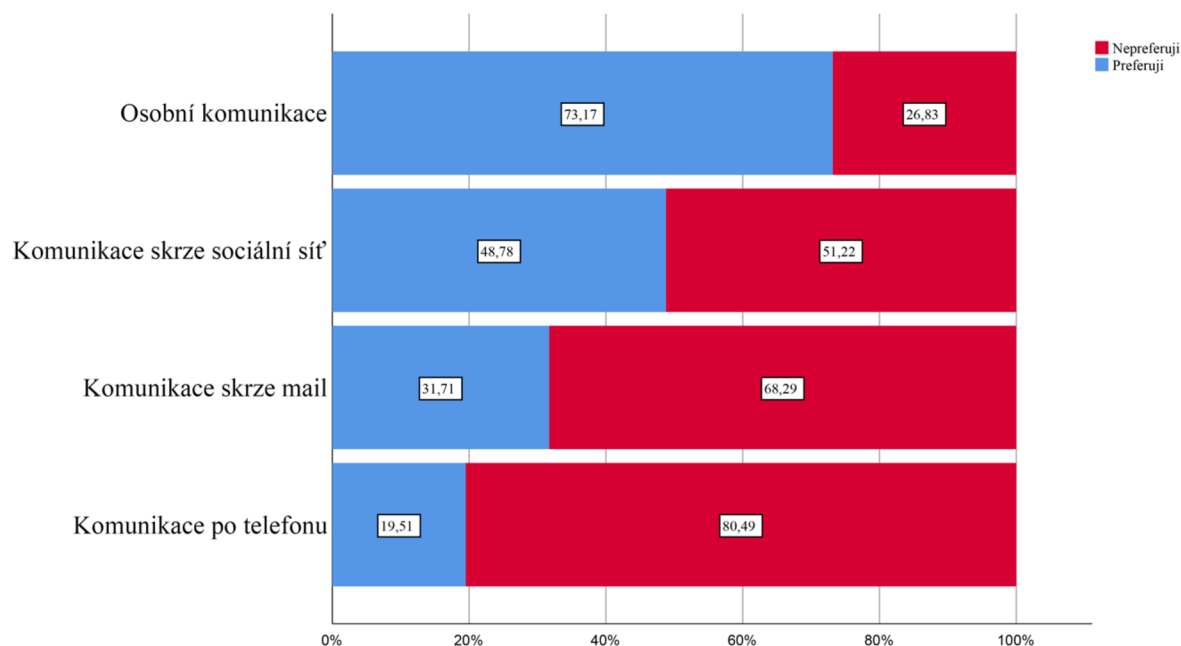
Graf 15 – Spokojenost s nastavenou komunikací v rámci Chapteru



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V otázce komunikačních kanálů (Graf 16), které respondenti nejvíce preferují bylo zjištěno, že nejvíce respondentů preferuje osobní komunikaci, bezmála se jednalo o 75 %. Komunikaci skrze firemní sociální síť preferuje bezmála 50 % respondentů, následně komunikaci skrze e-mail preferuje pouze 30 % respondentů, a nakonec nejméně oblíbenou formou komunikace byla komunikace po telefonu, kterou preferuje pouze necelých 20 % respondentů.

Graf 16 – Preference ohledně nástrojů komunikace



Zdroj: Vlastní Zpracování (2023)

#### 4.8.5 Motivační faktory

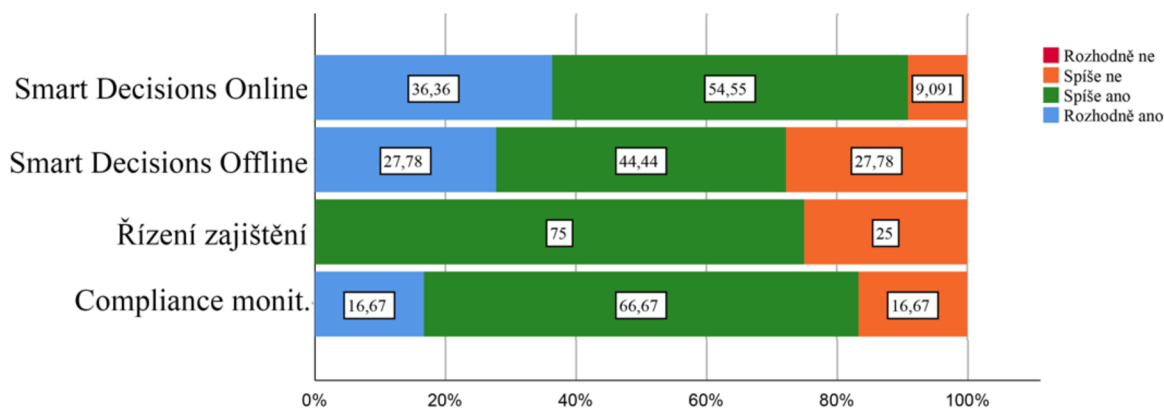
V otázkách zaměřených na téma motivačních faktorů bylo respondentům položeno 6 otázek, které byly zaměřeny na spokojenost s benefity, poskytovanou zpětnou vazbu nebo motivovanost k práci spolupracovníky nebo pracovním prostředím. 5 otázek bylo zpracováno do souhrnného grafu 18, jednalo se o otázky: 1- Jste spokojen/a s benefity, které společnost nabízí; 2- Nabízí společnost dostatečné možnosti pro sebevzdělávání; 3- Je pro Vás zpětná vazba od vedoucího Tribu dostačující; 4 cítíte se být motivován/a spolupracovníky ve Vašem Tribu; 5- Působí na Vás pracovní prostředí motivačně. Jedna otázka je pak zpracována do samostatného grafu 17.

Z grafu 18 je patrné, že benefity ve společnosti je spokojeno 93 % respondentů, z toho rozhodně spokojeno je 44 % a spíše spokojeno je 49 %. 7 % respondentů pak uvedlo, že s nabídkou benefitů společnosti nejsou spokojeni. Jeden z respondentů pak uvedl, že benefit body, které zaměstnanci od společnosti získávají, podporují zvláštní sadu zboží a služeb. Další z respondentů pak uvedl, že nemělo dojít k odebrání plošných bonusů na úkor odměn na kvartální bonusy, aktuálně je odměňováno pouze několik jednotlivců, přestože velmi kvalitní práci v rámci své náplně práce odvádí mnohem větší množství pracovníků, kteří však v rámci daného kvartálu bonus neobdrží. Dle respondenta by bylo

možným řešením umožnění získání bonusů všem, které vedoucí pracovníci vyhodnotí na základě odvedené práce, bez omezení počtu odměňovaných osob v daném kvartálu.

Transparentnost odměňování v rámci dodatečných bonusů byla vyhodnocena v grafu 17, z pohledu jednotlivých Squadů. U Squadu Smart Decisions Online hodnotí kladně transparentnost odměňování 83 % respondentů, 8,5 % hodnotí odměňování jako spíše netransparentní a zbylých 8,5 % uvedlo, že otázku nedokáží posoudit. Výsledky ohledně kladného hodnocení transparentnosti odměňování dopadly u dalších Squadů velmi obdobně a to s 75 %. Respondenti ve Smart Decisions Offline a Řízení zajištění uvedli z přibližně 26 %, že vnímají odměňování netransparentní. Důvody, proč jednotliví respondenti hodnotí odměňování jako netransparentní byly: výše odměň není známa; rozhoduje rada starších, která konkrétní lidi a jejich činnosti vůbec nezná; další z respondentů uvedl, že furt maká jako šroub, ale odměnu stále nedostal, takže nedokáže posoudit; rozhodnutí jsou na manažerech.

Graf 17 – Transparentnost odměňování v rámci dodatečných bonusů

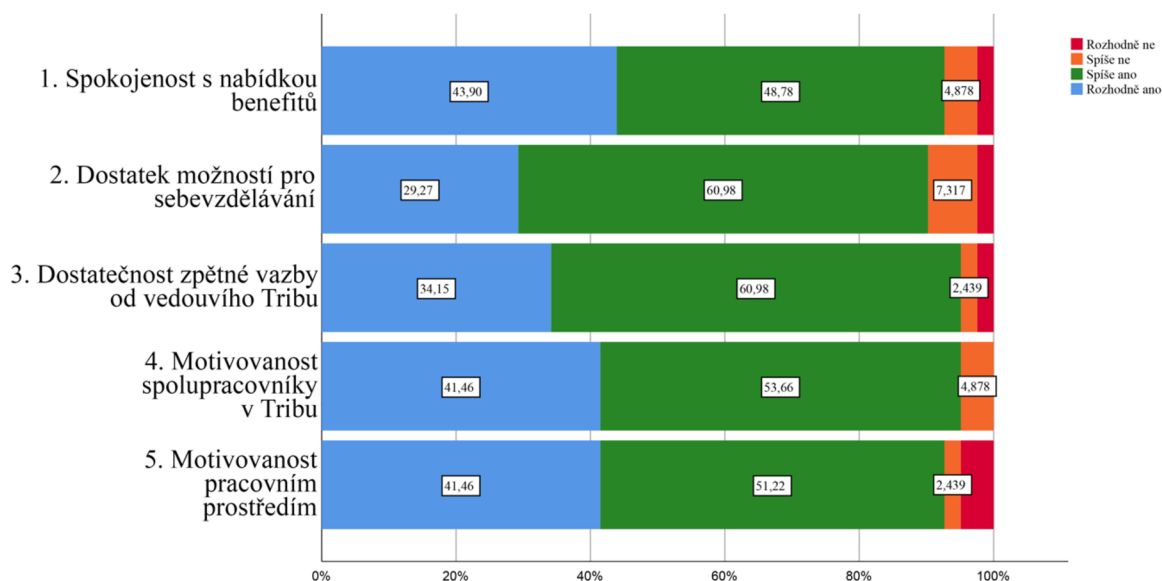


Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Ohledně možností sebevzdělávání (Graf 18), které jsou ve společnosti nabízeny, vnímá 29 % respondentů tyto možnosti jako dostatečné, jako spíše dostatečné je vnímá 61 % respondentů a 10 % respondentů jsou nabízené možnosti sebevzdělávání vnímány jako nedostatečné, a to z důvodu (který specifikovalo více respondentů) velmi malé nabídky školení, malého prostoru na sebevzdělávání v pracovní době (v případě, že je nějaká možnost nabízena, bývá to na úkor volného času, protože v rámci pracovní doby není vyhrazen dostatečný prostor).



Graf 18- Motivační faktory



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

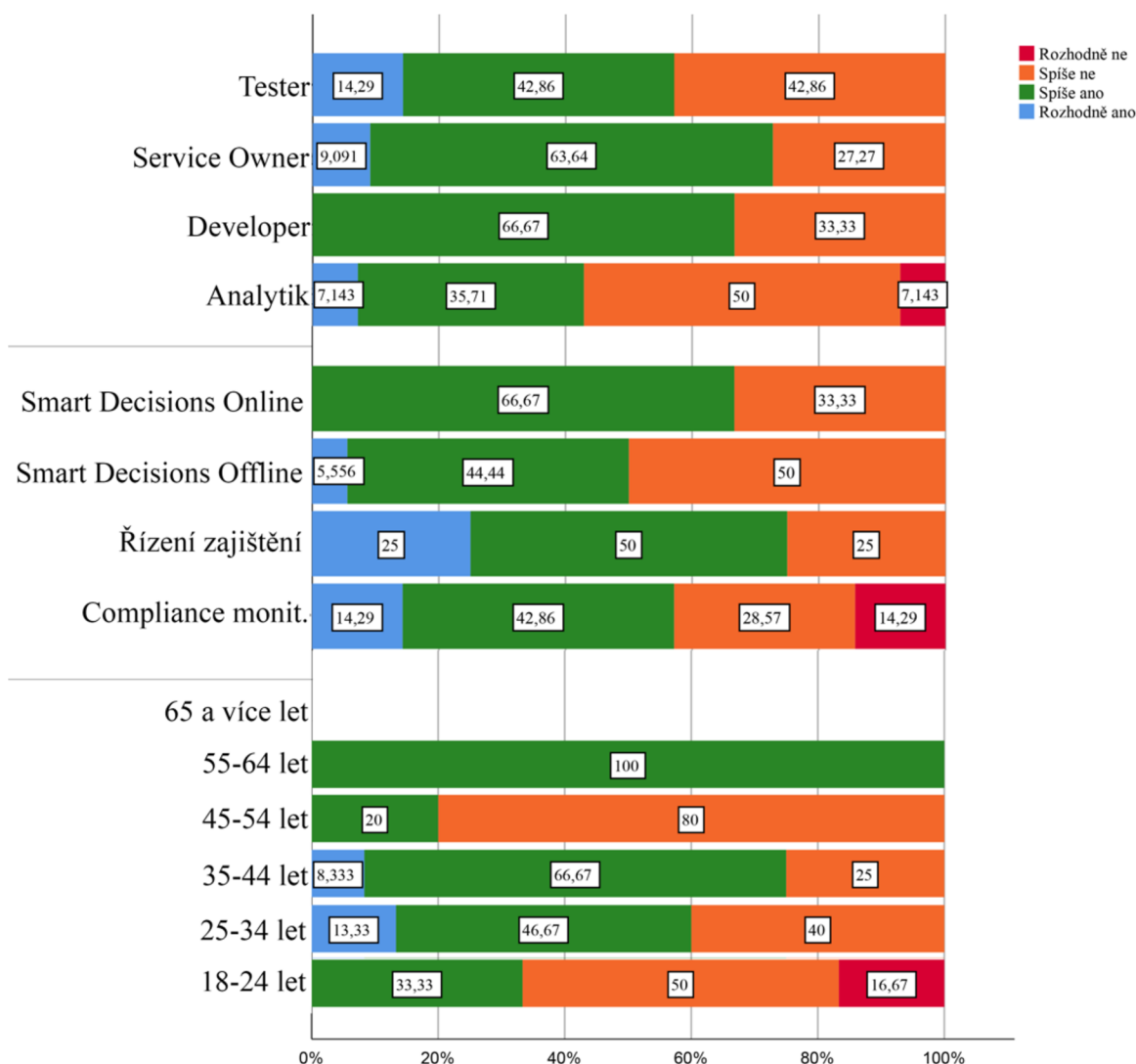
Graf 18 vypovídá o tom, že pro 34 % respondentů je zpětná vazba od vedoucího Tribu určitě dostačující, 61 % ji vnímá jako spíše dostačující a 5 % respondentů zpětnou vazbu uvedlo jako nedostatečnou. Jeden z respondentů, který uvedl, že vnímá zpětnou vazbu od vedoucího Tribu jako rozhodně nedostatečnou následně uvedl, že zpětná vazba ve formě „jsme s Tebou spokojeni“ se sice příjemně poslouchá, ale dle respondenta by bylo zapotřebí udělování spíše konstruktivní kritiky. Jiný respondent pak uvedl, že by ocenil, pokud by zpětná vazba od vedení byla udělována častěji.

V otázce motivovanosti spolupracovníky v daném Tribu a v otázce ohledně toho, zda na respondenty působí pracovní prostředí motivačně, byly zjištěny téměř totožné výsledky (viz graf 18). 41 % respondentů uvedlo, že se rozhodně cítí být motivováni svými kolegy a pracovní prostředí ve společnosti na ně určitě působí motivačně. Okolo 50 % respondentů uvedlo, že jsou z části motivováni prostředím a kolegy a přibližně 6 % respondentů uvedlo, že se necítí být motivováni kolegy ani prostředím. Ohledně motivovanosti mezi kolegy navzájem několik respondentů uvedlo, že jsou motivováni pouze některými kolegy a v závislosti na době (období před/ v průběhu release více, po release méně). Ohledně pracovního prostředí pár respondentů uvedlo, že v kancelářích se nachází nepěkný nábytek, není dobré vybavení a v kancelářích je příliš mnoho pracovníků, kteří se navzájem ruší. Jeden z respondentů pak uvedl, že by se v budově mohla nacházet odpočinková místnost na šlofika po obědě/ odpolední kávě.

## Ostatní

V kategorii otázek „Ostatní“ jsou zařazeny otázky, které nespádají do žádné z výše stanovených kategorií. V této kategorii jsou zpracovány dvě otázky včetně dvou samostatných grafů, ze kterých jsou patrné výsledky dotazníkového šetření.

Graf 19 – Nahraditelnost v práci (z pohledu obtížnosti nahrazení zaměstnanců)

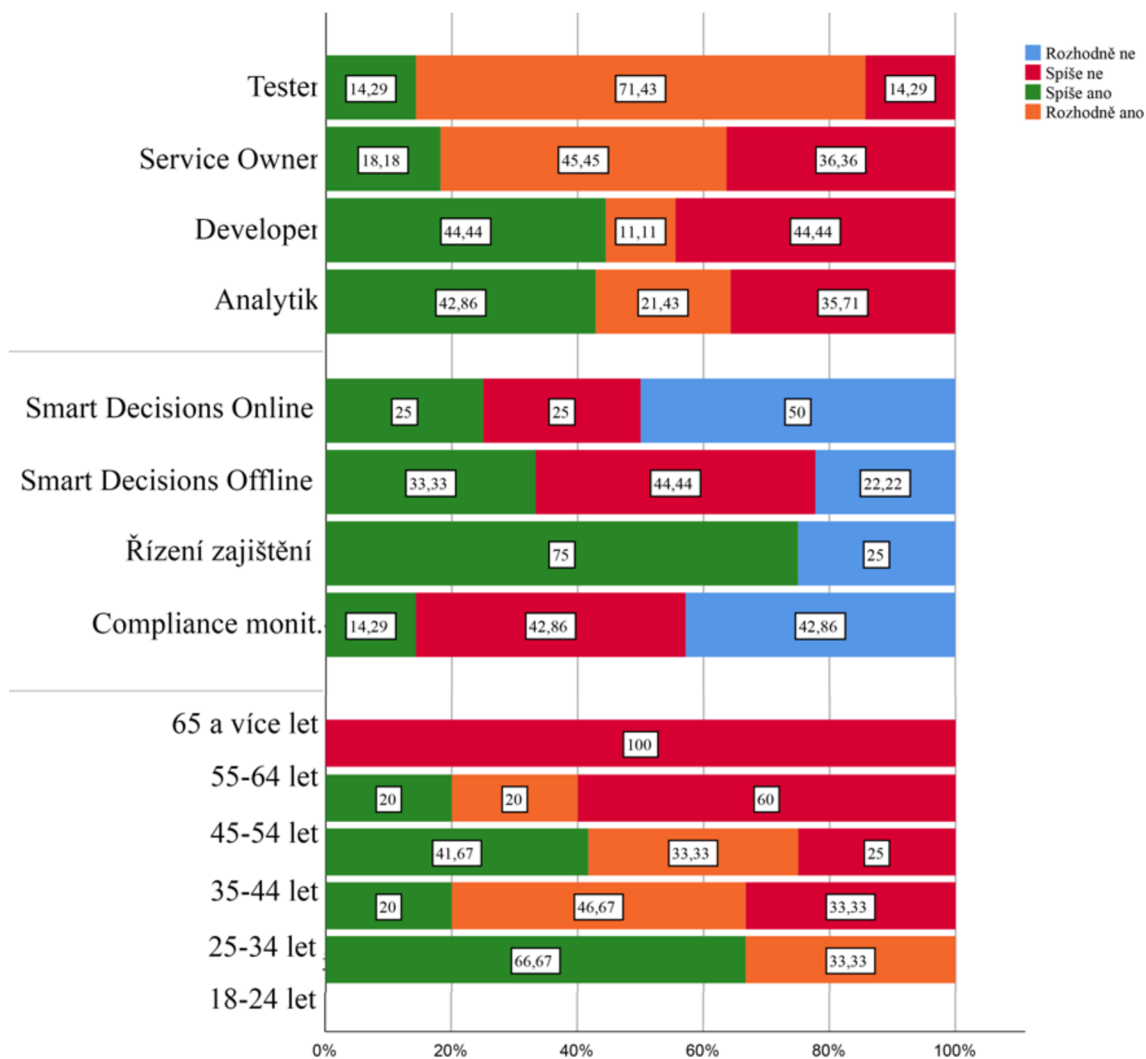


Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V grafu 19 jsou znázorněny výsledky odpovědí ohledně nahraditelnosti v práci, které byly graficky znázorněny z pohledu jednotlivých Squadů, Chapterů a pro zajímavost byly zařazeny i jednotlivé věkové skupiny. V posouzení jednotlivých Squadů dle názoru respondentů bylo zjištěno, že u Řízení zajištění by bylo obtížné nahradit 75 % respondentů s tím, že 25 % by bylo rozhodně obtížné nahradit. Naopak u Squadu Smart Decisions Offline si 50 % respondentů myslí, že by spíše nebylo obtížné je nahradit. Z pohledu jednotlivých

Chapterů byli zjištěni jako nejobtížněji nahraditelní Service Owneři (73 %) a nejsnáze nahraditelní analytici a to z 57 %. Z pohledu věkových kategorií se pak dle názoru respondentů ukázala jako kategorie nejsnáze nahraditelná kategorie 45-54 let (80 %) následně 18-24 let (67 %). Spíše obtížně nahraditelní pak jsou respondenti ve věku 55-64 let (100 %) a následně ve věku 35-44 let (75 %).

Graf 20 – Vnímání času v práci



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z pohledu vnímání času v práci, znázorněného v grafu 20, byly odpovědi opět rozděleny a vyhodnoceny na základě srovnání výsledků u jednotlivých Squadů, Chapterů a pro zajímavost byly opět zpracovány i výsledky u jednotlivých věkových kategorií. Na základě jednotlivých Squadů bylo zjištěno že čas v práci u Compliance monitoring. Šetření podvodů nevnímá 86 % respondentů naopak čas v práci spíše vnímá 75 % respondentů u Squadu Řízení zajištění. Z pohledu vyhodnocení jednotlivých Chapterů spíše

čas v práci vnímají developeři (45 %) a naopak na čas v pracovní době nehledí 86 % testerů a 82 % Service Ownerů. Při vyhodnocení na základě věkových kategorií čas v práci rozhodně nevnímá 100 % respondentů z věkové kategorie 55-64 let, následně 80 % respondentů z věkové kategorie 25-34 let. Nejvyšší procento respondentů, kteří čas v práci spíše vnímají bylo zjištěno u věkové kategorie 18-24 let, a to ve výši 67 % respondentů.

#### **4.9 Kvalitativní výzkum**

Kvalitativní výzkum byl proveden za pomoci hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s Product Ownery v Tribe Risk Solution. V daném Tribu se celkově nachází 4 Squady, které jsou celkově vedeny čtyřmi Product Ownery. Rozhovory byly provedeny se všemi Product Ownery v daném Tribu a jejich hlavním cílem bylo získat pohled na několik klíčových oblastí týkajících se práce v týmu. Úspěšnost poskytnutí rozhovoru byla 100 %. Předem připravených otázek v rozhovorech figurovalo 25. Otázky na základě, kterých následně byly jednotlivé rozhovory vedeny jsou uvedeny v příloze 5.

Otázky byly rozděleny do osmi kategorií, a to na úvodní otázky týkající se doby působení ve společnosti, doby vedení konkrétního Squadu, velikost Squadu a charakteristiky (náplně práce a fungování) Squadu. Následovaly otázky zaměřené na spokojenost se společností, s Tribem a se Squadem a možné návrhy na zlepšení. Zaměření na vedení týmu v sobě zahrnovalo otázky na způsob vedení projektů v týmu, transformaci Tribu na agilní formu řízení a zhodnocení aktuálně nastavené agilní metody řízení. Budování týmu se zaměřovalo na problematiku procesu nábory zaměstnanců do týmu, preferencí, které jsou pro nábor členů týmu stěžejní a spokojenost s nastaveným postupem. Následně byla zařazena kategorie otázek zaměřených na práci v týmu, kde byly respondentů pokládány otázky na získávání a udržování přehledu o aktuálním dění ve Squadu, vnímání rozdílů v kvalitě odvedené práce online a onsite, dále zda jsou respondenti toho názoru, že by bylo možné, aby se neaktivní člověk schoval za tým a jak jednotliví Product Owneři vnímají důvěru v jejich Squadu a to jak z pohledu Product Ownera se členy Squadu, tak i z pohledu jednotlivých členů týmu mezi sebou. U spolupráce byly především zjišťovány techniky spolupráce, které jsou v daném Squadu využívány. Na kategorii komunikace bylo pohlíženo jak z pohledu nastavení a preference komunikačních kanálů v jednotlivých Squadech a následně hodnocení, tak i z pohledu způsobu komunikace mezi Product Ownerem a vedoucím Tribu, zhodnocení dostatečnosti a celkové spokojenosti s nastavenou komunikací. Poslední kategorie, která byla stanovena pro rozhovory se týkala motivačních

faktorů. Nejprve byly otázky zaměřeny na hodnocení motivačních faktorů nastavených společností, ale následně se již otázky týkaly zaměření se na Squady, například: Jakým způsobem oceňujete kvalitu výkonu zaměstnanců, jaké techniky jsou k motivaci ve Squadu používány a zda mají Product Owneři dostatečné prostředky/možnosti k motivaci pracovníků ve Squadu. Poslední otázkou pak bylo, zda si Product Owneři myslí, že pracovní prostředí působí motivačně jak na ně samotné, tak i na členy jejich týmů.

Výše zmíněné kategorie a předpřipravené otázky sloužily jako základ pro realizaci rozhovorů s jednotlivými respondenty s tím, že všichni respondenti měli dostatečný prostor k rozebrání a vyjádření se vždy k dané problematice a v průběhu rozhovorů byly také dle situace pokládány další doplňkové otázky rozšiřující informace o dané problematice pro ucelení všech odpovědí. Tyto otázky jsou uvedeny vždy u jednotlivých rozhovorů.

Výsledky rozhovorů byly vzhledem k rozsahu uvedeny v přílohách a obsahují názory a postřehy čtyř respondentů, kteří vedou následující Squady z pozice Product Ownerů. Respondent A odpovídal za Squad Smart Decisions Online a daný rozhovor je uveden v příloze 6, Respondent B je vedoucím Smart Decisions Offline a celý rozhovor je zaznamenán v příloze 7, Respondent C reprezentoval Squad Řízení zajištění a rozhovor je zapsán v příloze 8 a nakonec za Squad Compliance monitoring a šetření podvodů odpovídal Respondent D, jehož odpovědi jsou uvedeny v příloze 9.

Rozhovory se uskutečňovaly v centrále České spořitelny, která sídlí v Praze na Budějovické. Každý respondent poskytl detailní informace o svém Squadu a odpověděl na otázky zaměřené na práci v daném Squadu. Respondenti měli možnost vyjádření detailních odpovědí k daným tématům. Respondentům byla u některých otázek nabízena i možnost odpovědi za pomoci Likertovi škály, která měla za cíl vyjádření určitého postoje, spokojenosti nebo zkušenosti respondenta s danou problematikou. Tato možnost odpovědi však nebyla respondenty téměř vůbec preferována a pokud byla, tak sloužila pouze doplňkově k poskytnuté odpovědi. Délka každého rozhovoru byla individuální, ovšem většinou byla okolo jedné hodiny.

Výsledky rozhovorů následně slouží jako velice kvalitní zdroj informací pro analýzu a zhodnocení daných Squadů v rámci Tribe Risk Solution. Získané informace jsou také stěžejní pro návrh na zkvalitnění práce v Tribu a daných Squadech.

## 5 Výsledky a diskuse

Na základě provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu budou v dané kapitole komparována jednotlivá zjištění, která budou následně diskutována s autory odborných zdrojů vždy v dané problematice. V druhé části této kapitoly budou následně popsány podněty k zamyšlení nebo návrhy na doporučení, které budou mít za cíl zlepšení týmové práce v daném Tribu.

### 5.1 Spokojenost ve společnosti/ v Tribu/ ve Squadu

Výsledky rozhovorů naznačují, že respondenti jsou s Českou spořitelnou jako zaměstnavatelem celkově spokojeni a vědí, jaké hodnoty společnost zastává. 46 % respondentů uvedlo, že jsou ve společnosti rozhodně spokojeni a 54 % pak uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Obdobně dopadla otázka zaměřená na celkovou spokojenost v rámci Tribu. 71 % respondentů uvedlo, že jsou s Tribem rozhodně spokojeni a 29 % pak uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Toto hodnocení se shoduje i s odpověďmi Product Ownerů, kteří též hodnotí práci ve společnosti velmi pozitivně. K tématu dále Product Owneři doplnili následující. Respondent A tvrdí, že spokojenost může kolísat, záleží na okamžiku, kdy je otázka položena. Respondent B vyzdvihuje převážně firemní kulturu, občanskou angažovanost a přátelské prostředí. Respondent C uvedl výhody a dobré prostředí, ačkoli vždy se prý najdou lidé, kteří si budou stěžovat. Respondent D udělal České spořitelně hodnocení 1 jako ve škole. Z výsledků je patrné, že společnost dbá na celkovou spokojenost svých zaměstnanců. Česká spořitelna tedy bere tento parametr, jako jeden z nejdůležitějších pro správné fungování společnosti. Vodák (2011, s. 61) potvrzuje, že pracovní morálka a všeobecná spokojenost zaměstnanců je stěžejní pro fungování společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že všichni respondenti jsou celkově spokojeni se svým Squadem. V rámci rozhovorů, respondent A poznamenal, že tým je po přechodu na Agil nyní stabilizovaný a každý ví, co má dělat. Respondent B byl se svým týmem spokojený na 8 z 10 bodů, dále poznamenal, že vždy je prostor pro zlepšení. Respondent C zmínil, že transformace z Waterfallu na Agil byla velkou změnou a externí dodavatel z Maďarska stále vyžaduje waterfallový přístup, což ztěžuje komunikaci s ostatními týmy, kteří používají agilní přístup. Respondent D vyjádřil nadstandartní spokojenost se svým týmem.

Ohledně podnětů ke zlepšení, ze strany respondentů dotazníkového šetření, které byly uvedeny v rámci fungování společnosti vyšlo najevo, že 27 % respondentů by ve společnosti nic neměnilo. Ze zbylých 73 % pak 28,6 % uvedlo podnět ke zlepšení, který se týkal mezd a bonusů, 25,7 % uvedlo doporučení na podporu a zlepšení komunikace a sdílení informací jak pracovníků mezi sebou, tak i v rámci komunikace s nadřízenými. 20 % pak podalo podnět ke zlepšení podmínek pro práci a usnadnění při práci. 14,2 % respondentů uvedlo podnět týkající se péče o zaměstnance. Zbylých 11,5 % by ocenilo změnu týkající se rozvoje zaměstnanců (například zvýšení četnosti pořádaných školení a vzdělávání). Všechny uvedené podněty byly sepsány a následně zpracovány do výše zmíněných kategorií, jejichž přehled včetně všech uvedených podnětů je zpracován v příloze 3. Z pohledu odpovědí jednotlivých Product Ownerů respondent A uvedl naprostou spokojenost s fungováním jak Squadu, tak i Tribu a z pohledu celé společnosti uvedl, že Českou spořitelnu vnímá jakoliv na trhu (jak z pohledu technologií, tak i z pohledu zaměstnanců) a spokojený je. Respondent B vytkl výběr zaměstnanců na vedoucí pozice, uvedl, že na manažerských pozicích bývají lidé, kteří na to osobnostně nemají. Respondent C uvedl potřebu zlepšení komunikace z pohledu intenzity, ale i ohledně priorit. Respondent D uvedl, že při každé implementaci nového pravidla je třeba myslet na výjimky, že nikdy nic nelze aplikovat na 100 %. Tím, že Tribe Risk není úplně typickým a 100 % agilním Tribem některá pravidla nejsou v rámci zavedení možná a problémem je, že společnost s touto možností častokrát nepočítá. Z výsledků je patrné, že přibližně ¾ respondentů uvedlo nějaký podnět ke zlepšení fungování, ale ve většině případů se jednalo o návrhy, které byly velmi různorodé. Na základě toho je možné říci, že se jedná o spíše drobnější, individuální podněty, ale nebyl shledán žádný vyloženě razantní problém, který by ve společnosti byl a který by vnímala většina zaměstnanců.

## **5.2 Budování týmu**

V rámci otázky týkající se nábory zaměstnanců bylo zjištěno, že 12 % respondentů je pevně přesvědčeno o tom, že společnost nabírá schopné lidi, zatímco 78 % respondentů je o této myšlence částečně přesvědčeno a 10 % respondentů je toho názoru, že do společnosti spíše nejsou nabíráni schopní lidé. Data ohledně nabírání schopných zaměstnanců do společnosti ukázala tedy poměrně malé % respondentů, jež si jsou jisti tím, že jsou do společnosti nabíráni schopní zaměstnanci. Nejčastějším důvodem u respondentů byly finanční ohledy a nedostatek zkušeností. Při nábory jsou upřednostňováni lidé

bez zkušeností, buď kvůli nižšímu platovému ohodnocení nebo kvůli nedostatku pracovních sil na trhu práce. Tento fakt potvrzují i Product Owneři. Dle získaných informací z rozhovorů, respondenti popsali preference náboru zaměstnanců, u kterých se všichni shodli, že je spíše než na technické znalosti a zkušenosti kladen důraz na to, zda jedinec zapadne do týmu po sociální stránce, a zda má snahu se dále rozvíjet. Tribe Risk Solution se při náboru řídí stejnými hodnotami, které uvádí Segall (2016, s. 99). Segall (2016, s. 99) popisuje, že je třeba najímat lidi s vlastnostmi zájmu o nové technologie a s předpoklady dobře zapadnout do týmu. I když by měl takový jedinec jen málo zkušeností, s největší pravděpodobností se z něho stane výborný zaměstnanec.

### **5.3 Vedení a vnímání práce v týmu**

Na základě odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření byla vyhodnocena ochota a zájem Product Ownerů při řešení problémů u jednotlivých Squadů. Nejvyšší ochota a zájem byl zaznamenán u Squadů Řízení zajištění a Compliance monitoring – šetření podvodů, kde všichni respondenti vyjádřili absolutní souhlas. Squad Smart Decisions Online dosáhl 83 % hodnocení ochoty a zájmu Product Ownera, zatímco Squad Smart Decisions Offline měl nejnižší hodnotu a to 39 % hodnocení ochoty a zájmu. Dále bylo zjištěno, že všichni respondenti vnímají, že je v týmu považováno za důležitější poučení pro příště než hledání viníka, ačkoliv jeden z respondentů uvedl, že viník se v každém případě vždy najde, ale poučení pro příště je nejdůležitější.

Z rozhovorů bylo zjištěno, že každý Product Owner vede své projekty trochu jinak. Někdo používá backlogový způsob, někdo Kanban board a někdo nedělá nic z toho. To stejné platí i u přiřazování úkolů. Někteří Product Owneři nechávají řešení úkolů na pracovnících a jiní striktně rozdělují úkoly kdo bude co dělat. Dalo by se tak říci, že i tímto způsobem se projevuje ochota Product Ownerů a proto v dotazníkovém šetření vychází odlišné výsledky. Plamínek (2009, s. 61) uvádí, že tým lídr by měl projevovat ochotu a zájem o svůj tým, a to nejen při řešení problémů, ale měl by si všimnout i drobných výkonů a dostatečně chválit své členy týmu za vykonanou práci. Jen tak se členové mohou rozvíjet, navzájem se podporovat a nevzniká u nich nespokojenost v týmu.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že Squad Řízení zajištění a Compliance monitoring – šetření podvodů má 100 % důvěru ve svého Product Ownera, Squad Smart Decisions Online má 83 % plnou důvěru a Squad Smart Decisions Offline má pouze ze 33 % naprostou důvěru ve svého Product Ownera, 61 % respondentů mu spíše důvěřuje a 6 % vůbec nedůvěřuje.



Jako příčina nedůvěry v Product Ownera byla uvedena odlišnost názorů. Na druhé straně spokojenost s Chapterem byla potvrzena u 97,5 % respondentů, avšak důvěra v Chapter Leada se u jednotlivých respondentů velmi lišila. Nejvyšší důvěra byla zaznamenána u Chapteru testerů a to 86 % a nejnižší u analytiků 28,5 %.

Z rozhovorů s Product Ownery bylo zjištěno, že vnímání důvěry ve Squadu je na vysoké úrovni a vzniklé problémy se všichni snaží aktivně řešit, avšak v některých případech může být složité komunikovat a vyřešit napětí v rámci týmu. Product Owneři v Tribu důvěřují svým týmům a nechávají je pracovat na svých úkolech. Tímto způsobem se vzájemně buduje důvěra mezi Product Ownerem a týmem. Ostatně tento fakt uvádí Owen (2006, s. 104), který popisuje důležitost důvěry týmu a s tím související zvyšování motivace.

Bylo zjištěno, že 37 % respondentů má naprostý přehled o aktuálním dění a činnostech týmu a 56 % respondentů odpovědělo, že přehled spíše mají. Zbýlých 7 % respondentů uvádí, že nemají přehled z důvodu velkého množství aplikací a nedostatku času na učení se fungování nepřirazených aplikací, nedostatečného sdílení informací a nedostatečné komunikace. Ačkoliv každý Product Owner si udržuje přehled o aktuálním dění jiným způsobem, výsledky ve všech Squadech vypadají velmi obdobně. Z rozhovorů s respondenty vyplývá, že existuje několik způsobů, jak udržet přehled o aktuálním dění a činnostech týmu. Respondent A uvádí, že stand-upy jsou velmi užitečné a v týmu je pak nastolena uvolněná atmosféra, kde se informace sdílí a daná problematika se společně probírá. Respondent B preferuje používání nástrojů pro správu tasků, jako například Kanban board, který umožňuje sledovat stav dílčích úkolů a přiřazených řešitelů. Respondent C zdůrazňuje pravidelné setkávání týmu a spolupráci s dodavatelem, která umožňuje získávat informace o aktuálním dění. Respondent D udržuje přehled v týmu pomocí nastavené e-mailové komunikace a společných chatů. Stejně tak, jako respondent A, popisuje i Hrazdilová-Bočková (2016, s. 63) denní stand-upy jako jednu z nejlepších možností udržování přehledu o aktuálním dění a činnostech týmu.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že kombinace práce online a onsite vyhovuje 78 % respondentů, zatímco 17 % respondentů ji spíše upřednostňuje a pouze 5 % ji spíše neupřednostňuje. Respondenti, kteří preferují práci online, zmiňují úsporu času, možnost lepší koncentrace na úkoly a možnost vyřídit si osobní věci ihned po práci. Respondenti, kteří preferují práci onsite, zmiňují především jako benefit potkávání se s kolegy, lepší a snazší spolupráci a komunikaci s kolegy a zábavu při práci. Výhodou kombinovaného typu

práce je podle respondentů flexibilita, tedy možnost si rozložit práci. Dalo by se říci, že podobně, jako byly vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, dopadly i rozhovory s Product Ownery. Z výsledků rozhovorů vyplývá, že názory respondentů se lehce liší. Respondent A je toho názoru, že větší množství práce dokáží zaměstnanci udělat doma. Respondent B nepocítuje rozdíl mezi prací online a onsite. Respondent C se domnívá, že tým se naučil kvalitně pracovat i z domova, ale stále vidí výhodu v možnosti fyzicky potkat se s kolegy na pracovišti. Respondent D upřednostňuje práci onsite, vidí zde snazší předávání know-how. Výsledek dotazníkového šetření, kde zaměstnanci preferují převážně kombinaci práce online/onsite byl víceméně očekávaný. Ohledně kombinace práce online a onsite se tedy ukázalo, že velkému procentu respondentů tento typ práce vyhovuje. Někteří respondenti by samozřejmě ocenili spíše nastavení práce onsite, jiní by pak naopak preferovali plný přechod na práci online, proto je kombinace týkající se místa výkonu práce nejlepším možným řešením. Dle Nenadála (2018, s. 207) přispívá práce z domova k lepšímu zdraví a pohodě zaměstnanců. Nenadál uvádí i stinné stránky, které popisují také někteří Product Owneři a to snížení interakce s kolegy.

Z dotazníkového šetření je patrné, že názor na to, zda je možné, aby se neaktivní člověk schoval za tým, se liší v závislosti na jednotlivých Chapterech a Squadech. U Chapterů zastávají nejvíce názor, že se neaktivní člověk může schovat za tým Service Owneři (63,5 %) a nejméně testeři (žádný z respondentů). Z pohledu jednotlivých Squadů, se nejvíce domnívají členové ze Squadu Řízení zajištění (75 %), že je možné se schovat za tým a nejméně u Squadu Smart Decisions Online (16,5 %). Stejně tak, jako se značně liší názor jednotlivých Chapterů, liší se i názor Product Ownerů. Tento názor se ale liší jen z krátkodobého hlediska. Z dlouhodobého hlediska se všichni Product Owneři shodli na tom, že to možné není. Respondenti z rozhovorů, kteří zastávají názor, že je možné se schovat za tým, zdůrazňují běžnost této situace, díky kolektivní práci na úkolech a nastavené firemní kultuře, která nedovoluje propouštění pracovníků. Respondenti, kteří tento názor nezastávají, upozorňují na viditelnost výsledků jednotlivých členů týmu a na to, že neaktivita by se časem projevila.

Přestože respondenti uvedli několik důvodů na základě, kterých by schování neaktivního člena nebylo možné, tak ale procentuální výsledky některých týmů ohledně této problematiky, včetně konkrétních tvrzení mohou vypovídat o opaku. Po posouzení odpovědí jak z pohledu Chapterů tak i z pohledu Squadů došlo ke zjištění, že v rámci

některých týmů jsou respondenti toho názoru nebo jsou si dokonce jisti, že by bylo možné, aby se neaktivní člověk schoval za tým (u některých týmu se jednalo o poměrně vysoké % respondentů, jež zastávají tento názor), což může být způsobeno nedostatečným přehledem Product Ownerů nebo Chapter Leadů o konkrétní náplni a rozdělení práce jednotlivých členů týmu nebo vysokou mírou tolerance vůči méně pracujícím členům týmu. Na základě zjištěných dat by bylo možné doporučení o větší kontrolovatelnosti a přesném rozdělení a následném přehledu a kontrole o činnostech jednotlivých členů týmu.

## **5.4 Spolupráce**

Většina respondentů (s výjimkou Squadu Smart Decisions Offline) považuje spolupráci v týmu za plynulou a efektivní. V rámci Compliance monitoring – šetření podvodů dokonce 71,5 % respondentů odpovědělo, že spolupráci vnímají jako naprosto plynulou a efektivní. Na druhé straně 5,5 % respondentů ze Smart Decisions Offline uvedlo, že spolupráci vnímají spíše jako neefektivní, a to z důvodu nerovnoměrného rozložení práce a špatné analýzy tasků, což brání v plynulé spolupráci v týmu. Z rozhovorů vyplynulo, že většina Product Ownerů vnímá stejně tak jako ostatní zaměstnanci spolupráci v týmu převážně za efektivní. Product Owneři se ale domnívají, že prostor pro zlepšení je v tomto ohledu vždy.

Z rozhovorů s respondenty A a B vyplývá, že týmy používají nástroje, jako jsou Fujira, Chaty, Service Now a Confluence pro spolupráci a předávání úkolů. Týmy také využívají techniky jako stand-up, backlog ve Fujiri, retrospektivy a kanban. Stand-up se ve Squadech koná maximálně 3x týdně. Respondenti C a D oproti tomu svolávají stand-up na denní bázi. Touto formou se snaží zvýšit efektivitu týmu a přehled o rozpracovaných úkolech, což se jim i z výsledků dotazníkového šetření daří. V denních stand-upech Product Owneři většinou řeší i stav daných úkolů, což rozporuje Cambell-Pretty (2016, s. 18), která uvádí, že schůzky by měly sloužit ke sladění priorit, a ne k řešení stavu jednotlivých úkolů. Též by stand-upy neměly přesahovat 15 min.

## **5.5 Komunikace**

Komunikace ve třech Squadech je nastavena tak, že rozhodně nebo spíše vyhovuje všem respondentům, pouze u Squadu Řízení zajištění by bylo možné zlepšit komunikaci, zejména z toho důvodu, že se v daném Squadu nachází čtvrtina respondentů, kteří nejsou s komunikací příliš spokojeni. Ohledně komunikačních kanálů respondenti nejvíce preferují a to ze 73 % osobní komunikaci, následně komunikaci skrze firemní sociální síť, dále

komunikaci po e-mailu a nejméně preferovaným komunikačním kanálem je komunikace po telefonu, kterou preferuje pouze necelých 20 % respondentů. Respondent A v momentě, kdy je potřeba něco domluvit, preferuje nejvíce psanou formu komunikace, kterou je možné dohledat, a to především z důvodu zamezení nesrovnalostí vzniklých právě nepoznamenáním úkolů/ informací. Pokud není třeba domlouvat něco vyloženě důležitého, pak se respondent nebrání ani ústní formě komunikace, kterou shledává také prospěšnou. Respondent B a D ve svém Squadu nastavují komunikaci pomocí různých kanálů, osobně v určité dny v práci nebo hybridně, kdy je někdo onsite a někdo online na home office a komunikace pak probíhá skrze Microsoft Teams nebo e-mail. Respondent C ve Squadu Řízení zajištění preferuje komunikaci skrze Microsoft Teams.

Z výsledků je patrné, že přestože nejvíce respondentů preferuje osobní komunikaci, tak preference ohledně komunikačních kanálů v Tribu jsou velmi individuální a různorodé, proto je zásadní, že každý Product Owner má možnost si komunikaci v týmu nastavovat sám na základě konkrétních preferencí daného Squadu. Product Owneři kladou na kvalitně nastavenou komunikaci ve Squadech důraz a zástávají názor, že komunikace je klíčem k výkonnému týmu. Toto tvrzení je potvrzuje i Vymětal (2008, s. 185), kde uvádí, že jedním ze základních předpokladů pro úspěšnou práci týmu je dobrá vzájemná komunikace mezi jeho členy a adekvátní vedení týmu. Tento fakt je zdůrazněn autorem, který tímto podtrhuje klíčový význam těchto faktorů pro úspěšné fungování týmu.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že všichni respondenti vnímají nastavenou komunikaci v Tribu pozitivně, z toho 56 % respondentů je s nastavenou komunikací naprosto spokojeno. Zpětná vazba od vedoucího Tribu je naprosto dostačující pro 34 % respondentů a 5 % respondentů ji pak uvedlo jako nedostatečnou. Respondenti by pak uvítali častější zpětnou vazbu a udělování spíše konstruktivní kritiky, protože zpětná vazba ve formě „jsme s Tebou spokojeni“ se sice příjemně poslouchá, ale není příliš poučná.

Z polostrukturovaných rozhovorů pak vyplývá, že komunikace Product Ownerů s vedením Tribu je nastavená na mnohem častější bázi. Respondenti A, C a D uvádí komunikaci s Tribe Leadem každý týden oficiálně s tím, že neoficiálně je možnost komunikovat téměř kdykoli (většinou na denní bázi). Nastavenou komunikaci tak respondent A vnímá jako naprosto dostačující, respondent C pak ještě doplňuje, že osobně by ocenil častější zpětnou vazbu, respondent D by nastavenou komunikaci ohodnotil známkou 2 (hodnoceno jako ve škole). Respondent B uvedl, že je v zásadě spokojen s tím, že komunikace není úplně intenzivní,

spíše probíhá podle potřeby, záleží především na aktivním přístupu jednotlivce, ale možnost je. Pak jsou uskutečňovány ještě statusy na Tribové úrovni, které jsou vedeny minimalisticky a účelně. Závěrem: komunikace nastavená s vedením Tribu je na úrovni Product Ownerů nastavena častěji než komunikace s Team members, což vzhledem k povaze práce je adekvátně rozděleno. Na druhou stranu jak Product Owner, tak i členové týmu by ocenili častější poskytování zpětné vazby ze strany Tribe leada z toho důvodu, že kvalitní poskytování zpětné vazby (včetně konstruktivní kritiky) je pro pracovníky nezanedbatelnou formou komunikace. Což potvrzuje také Kubeš (2008, s. 9), který vyzdvihuje důležitost neustálého poskytování zpětné vazby jakožto klíčového faktoru úspěšného fungování týmu. V dané knize Autor uvádí, že čím častěji je poskytována zpětná vazba, tím větší je pravděpodobnost, že se jednání neodchýlí od požadovaného směru.

## **5.6 Motivační faktory**

Ze zjištěných dat z dotazníkového šetření vyplývá, že 93 % respondentů je spokojeno se benefity, které společnost nabízí, z toho 44 % je rozhodně spokojeno a 49 % je spíše spokojeno. Pouze 7 % respondentů naznačilo známky nespokojenosti. Jedna z výtek se týkala snížení plošných bonusů a přechod na spot bonusy s omezeným počtem odměňovaných. K motivačním faktorům lze zařadit i otázku týkající se dostatečných možností sebevzdělávání. 29 % respondentů považuje nabízené možnosti školení za dostatečné, 61 % spíše dostatečné a 10 % jako nedostatečné. Respondenti, kteří považují školení za nedostatečné, vnímají omezenou nabídku školení a nedostatečný prostor na sebevzdělávání v pracovní době. Respondenti hloubkových polostrukturovaných rozhovorů vyjádřili spokojenost v rámci benefitů, které společnost nabízí. Zároveň ale někteří respondenti uvedly, že vidí prostor pro zlepšení v bonusech. Z výsledků rozhovorů dále vyplývá, že motivace zaměstnanců se může lišit v závislosti na individuálních potřebách každého z nich.

Dle respondenta A, jsou mladší lidé motivováni spíše finančně, oproti tomu starší lidé si zakládají na vzdělávání se a získávání zkušeností. Respondent B lehce kritizuje týmové aktivity a bonusový systém. Zdá se mu, že jsou bonusy v poslední době značně omezeny a nyní již nejsou tak variabilní jako dříve. Respondent C doporučuje fixaci bankovních produktů, která by dle jeho názoru měla větší potenciál být lepším motivátorem než peníze. Respondent D vyzdvihuje interní hodnocení spokojenosti zaměstnanců, které ukazuje, že společnost věnuje velkou pozornost motivaci svých zaměstnanců. Z provedených

výzkumů byl zjištěn, až na drobné výtky ze stran respondentů dotazníkového šetření i rozhovorů, velký důraz, který společnost na motivační faktory klade. Stejný názor na motivaci pracovníků, který uvedl respondent C, zastává Macháček (2010, s. 1), který uvádí, že zaměstnanci velmi často kladou větší důraz na zaměstnanecké benefity než na motivaci spojenou s výší své mzdy.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že v týmu existuje rozdílný názor na to, zda je individuální kvalita výkonu každého zaměstnance dostatečně oceněna. Většina respondentů v Squadu Smart Decisions Online a to 91,5 % a Smart Decisions Offline 83,5 % s tvrzením rozhodně nebo spíše souhlasí. Ve Squadu Řízení zajištění a Compliance monitoring se ukazují mírně odlišné výsledky. U Squadu Řízení zajištění je 75 % respondentů toho názoru, že je dostatečně oceněna individuální kvalita výkonu každého zaměstnance. Compliance monitoring – šetření podvodů vykazuje ještě o něco horší výsledky a to 71,5 %.

Respondent A uvedl, že neexistují speciální standardy pro chválení zaměstnanců. Hodnotí a poskytuje zpětnou vazbu týkající se výkonu zaměstnanců na neformálních schůzkách a setkáních a poskytuje zpětnou vazbu prostřednictvím soukromých zpráv nebo e-mailů. Raději má neformální přístup k řešení motivace a nežádá složité schůzky. Nemá formální prostředky pro motivaci zaměstnanců, ale snaží se chválit za odvedenou práci. Respondent A je celkově spokojen s dostatečností prostředků pro motivaci.

Respondent B tvrdí, že možnost nastavovat si techniky motivace sám má, ale jen velmi omezenou. Pokud jde o nefinanční motivátory, pochvala a zpětná vazba jsou velmi účinné motivátory, které respondent nejvíce používá. V Tribu se rozdělují Spot bonusy mezi členy za přínosy nebo nadstandardní výkony v práci, ale jednou za rok se koná korekce mezd a případné dorozdělování bonusů, což už jsou nyní marginální částky. Finanční motivace je v zásadě omezena na roční navyšování mezd a bonusy. Respondent vyzdvihuje údermost nového motivátoru, kterým je Spot bonus. I tak se ale pro každodenní práci spoléhá na nefinanční motivátory.

Respondent C se snaží ocenit a motivovat své kolegy v rámci práce především poděkováním a pochvalami. Jsou to dle jeho názoru velké motivátory, i když to neznamena přímou finanční odměnu. Další technikou motivace, která je v týmu zavedena je systém Spot bonusů za dodatečnou práci a dobré výsledky. Někdy může být problémem v rámci kvartálních bonusů, že je nutné vybrat jen omezený počet lidí. Může být obtížné rozhodnout,

kdo si bonus zaslouží nejvíce. Pokud například někdo pracuje stále dobře a kvalitně odvádí svou práci, ovšem zrovna se v rámci jeho práce nepracuje na velkém projektu, pak v porovnání s jinými týmy není možné spot bonus vyargumentovat. Respondent také uvádí, že Tribe má svůj omezený rozpočet, který je daný a není proto možné pořádat teambuildingy každý týden, ovšem to neznamená, že není možné se sejít i mimo pracovní dobu. Vždy záleží na lidech.

Respondent D se snaží na retrospektivách a jiných akcích ocenit práci zaměstnanců, aby neměli pocit, že jen pracují a zapomíná se na to, co dokázali. Snaží se chválit lidi za dobře odvedenou práci a občas pořádá posezení mimo pracovní dobu, aby to společně oslavili. Také organizuje týmové akce, jako jsou únikové hry. Tímto způsobem se snaží zaměstnancům poděkovat za dobře odvedenou práci, přestože rozpočty ve společnosti nejsou nastavené dostatečně na to, aby stačily na podporu ekosystému. Respondent D se snaží být pro lidi přístupný a nezapomínat na to, co se podařilo úspěšně dokončit. Zastává názor, že motivace zaměstnanců není jen o penězích, ale také o uznání práce a pochválení před ostatními. Plat je druh motivace, který jednorázově potěší, ale dlouho člověku nevydrží, oproti například právě pochvalám, které jsou dle Product Ownera silnější motivací. Respondent si myslí, že pro lidi je důležité cítit se spokojeně v týmu, aby zaměstnanci měli prostor na práci, rozvoj a byli přiměřeně ohodnoceni nejen finančně, ale i jiným způsobem. Urban (2017, s. 13) potvrzuje slova z rozhovorů Product Ownerů. Tvrdí, že slovní uznání a pochvala za práci jsou účinným prostředkem motivace zaměstnanců, který zároveň patří k nejméně nákladným. Nicméně je považován za nejúčinnější způsob, jak podpořit a zlepšit výkon pracovníků. Většinou má okamžitý účinek a přispívá k vyššímu pracovnímu nasazení a produktivitě.

V otázce na ostatní kolegy a pracovní prostředí, zda působí motivačně na pracovníky Tribu, zhruba 41 % respondentů uvedlo, že se cítí být motivováni svými kolegy, i pracovní prostředí ve společnosti na ně působí motivačně. Zatímco kolem 50 % respondentů uvádí, že jsou částečně motivováni prostředím a kolegy. Přibližně 6 % respondentů se necítí být motivováno ani kolegy, ani prostředím. Ohledně pracovního prostředí pár respondentů uvedlo, že v kancelářích se nachází nepěkný nábytek, není dobré vybavení a v kancelářích je příliš mnoho pracovníků, kteří se navzájem ruší. Jeden z respondentů pak uvedl, že by se v budově mohla nacházet odpočinková místnost na šlofika po obědě/ odpolední kávě.

Rozhovory potvrzují, že práce v open space může být motivující pro některé lidi, protože umožňuje snadnější komunikaci a sdílení informací s kolegy. Nicméně, existuje také riziko rušivých elementů, jako jsou hlasité telefony a rozhovory kolem. Respondent A zmiňuje, že open space mu vyhovuje, protože se v něm lépe udržuje přehled o dění v práci a lidé v něm lépe komunikují, naopak ale také hovoří o problémech s nedostatkem pracovních míst při nárůstu počtu pracovníků v open space kanceláři. Respondent B dodává, že moderní a udržované pracovní prostory působí dobře na motivaci, na rozdíl od zastaralých a temných kanceláří. Respondent C upozorňuje na to, že open space může být motivující, ale záleží na lidech, se kterými sedí. Respondent D pak zmiňuje, že open space může působit jak pozitivně, tak i negativně, a že to záleží na preferencích jednotlivých lidí. Oproti výše zmíněným výhodám, popisuje Sohst (2016, nestránkováno), spíše nevýhody open space kanceláří, a to zejména z důvodu nedostatku soukromí, rušivých elementů a atmosféry většiny open space kanceláří, což může být pro introverty i extroverty velmi problematické.

## **5.7 Návrhy na zlepšení**

V rámci zhodnocení současného stavu implementace agilní metody řízení projektů do daného Tribu lze říci, že agilní metoda byla implementována velice zdařile. Přestože na základě zjištění z polostrukturovaných rozhovorů je patrné, že přechod na agilní metodu řízení z počátku nebyl jednoduchý a nevyhovoval všem pracovníkům, tak na základě aktuálně zjištěných informací o fungování Tribu a výsledků, které vyplývají z provedeného dotazníkového šetření a hloubkových polostrukturovaných rozhovorů, lze říci, že výsledná implementace byla provedena zdárně a aktuálně přispívá k větší spokojenosti a plynulosti práce v daných týmech společnosti. Ani v jedné z posuzovaných oblastí, které byly v práci zkoumány, nebyla zjištěna žádná vyloženě problémová oblast. A celková spokojenost respondentů dotazníkového šetření i Product Ownerů z hloubkových polostrukturovaných rozhovorů ukázala, jak v ohledu celé společnosti, tak především i v rámci práce v Tribe Risk Solution převládající spokojenost ve všech oblastech. Přesto v této kapitole budou vytvořeny možné podněty k zamyšlení a návrhy, které by bylo možné pro zkvalitnění týmové spolupráce ve vybrané společnosti doporučit. Veškeré návrhy na zlepšení byly vytvořeny na základě výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření a hloubkových polostrukturovaných rozhovorů.



## **Budování týmu**

V problematice zaměřené na budování týmů, byly respondenty zaznamenány pochybnosti ohledně nabírání schopných zaměstnanců. Z toho důvodu by se nabízelo doporučení ohledně změny nabírání nových zaměstnanců, zejména pak upravení preferencí u důležitosti jednotlivých kritérií při náboru nových zaměstnanců. Finanční stránka nejspíše vždy zůstane v každé společnosti velmi významným faktorem, ale bylo by možné doporučit klást větší důraz na znalosti a zkušenosti nabíraných pracovníků. Na druhou stranu nejedná se v tomto případě možná ani tak o doporučení, jako spíše pouze podnět k zamyšlení, a to z toho důvodu, že nastavení těchto kritérií bylo následně zdůvodněno Product Ownery v provedených rozhovorech a to tak, že spíše, než primární zaměření na technické znalosti v oboru jsou v Tribu upřednostňováni pracovníci, kteří vyznávají podobné hodnoty a mají tak potenciál sociálně zapadnout do týmu. Závěrem by tedy bylo možné navrhnout kompromis mezi kritériem zaměřeným na technické znalosti a kritériem zastávání podobných hodnot u pracovníka, což by mohlo vést k větší spokojenosti všech členů týmu. Zohledňování hodnot a mezilidských vztahů potvrzuje Branham (2009, s. 66), který poukazuje na zásadní omyl, jehož se mnoho firem dopouští, když se zaměřují příliš jednostranně na výběr "nejlepších" kandidátů a přehlížejí skutečnost, že mohou být adepti, kteří by byli pro danou pozici vhodnější z pohledu např. mezilidských vztahů. Tento postup často vede k náboru lidí, kteří se nemusí dokonale začlenit do firemní kultury a mohou mít problémy s výkonem na dané pozici.

Z provedeného výzkumu ohledně struktury společnosti a snadné komunikace a spolupráce s týmy napříč společnostmi bylo zjištěno, že orientace nových zaměstnanců ve společnosti nemusí být vždy snadná a zpočátku komunikace, spolupráce nebo požadavky napříč týmy mohou být pro nové zaměstnance nepřehledné. V tomto ohledu by bylo možné doporučení ohledně lepšího seznámení nových zaměstnanců s nastavenou strukturou ve společnosti. Pro tyto účely by bylo vhodné vytvoření informační brožury, která by byla nově příchozím zaměstnancům poskytována. Šikýř (2012, s. 115) potvrzuje důležitost informování nově přijatého zaměstnance. Noví zaměstnanci jsou informováni personalistou, manažerem nebo pověřeným zaměstnancem. Tyto informace mohou být předány buď ústně v rámci rozhovoru, nebo písemně prostřednictvím orientační brožury, která shrnuje základní informace. V rámci této práce, vzhledem k rozsahu a podstatě práce, bude brožura pouze hrubě nastíněna (viz příloha 10) a bude možné, aby sloužila jako podklad pro další

zpracování v rámci jiné práce. Náklady, které by musel Tribe vynaložit na pořízení informačních brožur pro nově příchozí zaměstnance byly stanoveny na 2 711 Kč a jejich podrobná kalkulace je uvedena v tabulce 2.

Tabulka 2 – Kalkulace nákladu na informační brožuru

Počet kusů	50
Formát	A5 (148x210 mm)
Orientace	Na výšku
Typ vazby	Šité sponkou
Typ tisku	Oboustranný barevný tisk
Papír	170 g lesklý křídový papír
Povrchová úprava obálky	Fólie lesklá 1 stranná
Počet stránek obsahu	20
Doba výroby	Do 5 pracovních dnů
Cena včetně DPH	2 711 Kč
DPH (21 %)	470 Kč
Cena bez DPH	2 241 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2023) dle PrintWorld (2023)

### **Hmotná motivace**

V dotazníkovém šetření byl uveden podnět ohledně zvýšení finančního ohodnocení za práci přesčas v pozdních večerních hodinách, která není součástí release. Problém se týká snadného a rychlého nasazování verzí nebo restartů aplikace. Jako doporučení by bylo vhodné standardizovat změny tak, aby mohly být převzaty kýmkoliv během pohotovostní služby. Dále by mohlo pomoci zautomatizování jednoduchých úkolů a důsledné nastavení monitoringu pro tyto aktivity. Na implementaci tohoto návrhu nemusí společnost vynaložit žádné dodatečné náklady. Před implementací by bylo dobré, zjednodušení některých procesů pomocí skriptů, podrobné popsání instalace v interní Wiki a vytvoření monitorovacích šablon.

### Zvýšení mezd

Respondenti v dotazníkovém šetření často uváděli požadavek na zvýšení mezd na konkurenceschopné mzdy. Pro umožnění vypracování návrhu na zlepšení mezd by bylo nutné znát výši finančního ohodnocení jednotlivých pracovníků Tribu i finančního ohodnocení zaměstnanců na stejných pozicích u konkurence. V rámci zpracování této práce nebylo možné potřebné informace ke zpracování získat, proto byl po poradě se zaměstnanci Tribu vytvořen modelový (pouze teoretický) příklad, který je zaměřen na to, o kolik by se zvýšily náklady Tribu na poskytování mezd, pokud by mzdy u jednotlivých pracovníků Chapterů vzrostly o:

- u testerů o 5 000 Kč
- u analytiků o 7 000 Kč
- u Service Ownerů o 10 000 Kč
- u developerů o 15 000 Kč

Tabulka 3 – Kalkulace nákladů při zvýšení mezd

Chapter	Testeři	Analytici	Service Owneři	Developeři
Hrubá mzda	5 619 Kč	7 866 Kč	11 237 Kč	16 855 Kč
Zaměstnanec– sociální pojištění	366 Kč	512 Kč	731 Kč	1 096 Kč
Zaměstnanec– zdravotní pojištění	253 Kč	354 Kč	506 Kč	759 Kč
Čistá mzda	5 000 Kč	7 000 Kč	10 000 Kč	15 000 Kč
Zaměstnavatel–sociální pojištění	1 394 Kč	1 951 Kč	2 787 Kč	4 181 Kč
Zaměstnavatel–zdravotní pojištění	506 Kč	708 Kč	1 011 Kč	1 517 Kč
Celkové náklady Tribu na zaměstnance	7 519 Kč	10 525 Kč	15 035 Kč	22 553 Kč
Počet členů týmu	7	18	12	10
Celkový náklad za Chapter	52 633 Kč	189 450 Kč	180 420 Kč	225 530 Kč
Celkový měsíční náklad pro Tribe za zvýšení mezd	648 033 Kč			
Celkový roční náklad pro Tribe za zvýšení mezd	<b>7 776 396 Kč</b>			

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Výpočet nákladů, které by měl Tribe, pokud by byly zvýšeny mzdy v jednotlivých Chapterech je uveden v tabulce 3. Při zvýšení mezd o hodnoty, které byly nastaveny v rámci modelové situace, by se roční náklady na mzdy zaměstnancům v rámci Tribu zvýšily o 7 776 396 Kč. Měsíčně by bylo nutné vynaložit o 52 633 Kč na navýšení mezd pro testery, o 189 450 Kč pro analytiku, 180 420 Kč pro Chapter Service Ownerů a 225 530 Kč pro developery.

#### *Možnost Chapter Leada a Product Ownera přidělit bonusy*

V rozhovoru s Product Ownery a v dotazníkovém šetření byly několika respondenty zmíněny nedostatečné možnosti odměňování zaměstnanců, kteří kvalitně odvádí svou práci, ale jejich pozice/aktuální práce na úkolu jim nedovoluje vyniknout na větších projektech. Díky tomu tito zaměstnanci nemohou být dostatečně odměněni, protože Spot bonusy bývají přidělovány pracovníkům, kteří dokončili/ úspěšně zpracovali nějaký zásadní úkol. Jako doporučení by bylo možné v rámci oceňování kvality výkonu jednotlivých zaměstnanců zavést kromě kvartálních bonusů, které jsou udělovány pouze na základě nominací zaměstnanců, také možnost každého Chapter Leada nebo Product Ownera udělit finanční ocenění zaměstnancům v příslušném týmu.

Na základě výzkumu bylo také zjištěno, že by mohlo být mnohem více motivující zafixování bankovních produktů pro interní zaměstnance, než např. fixní zvýšení platu. Na základě toho zjištění, by bylo možné navrhnout podmět k zamyšlení v rámci zřízení výhodnějších úvěrů a hypotečních sazeb, a především pak jejich fixaci. Macháček (2010, s. 1) potvrzuje, že takto nastaveným benefitům lidé přikládají mnohem větší váhu než například zvyšování mezd.

#### **Nehmotná motivace**

Jak bylo některými respondenty ve výzkumu uvedeno, tak teambuildingy oproti dřívějším letům prakticky vymizely, přestože jejich význam v rámci práce v týmu není zanedbatelný. Možným doporučením by tedy bylo pořádání teambuildingů v rámci celého Tribu dvakrát ročně a následně jedenkrát ročně umožnit Product Ownerům a Chapter Leadům uspořádání nějaké teambuildingové akce/ posezení v rámci svého týmu.

Tabulka 4 – Kalkulace nákladu na uspořádání teambuildingu

Doprava	12 000 Kč
Ubytování	30 000 Kč
Strava	25 000 Kč
Program (vstupné)	15 000 Kč
Lektoři	25 000 Kč
<b>Celkové náklady na organizaci</b>	<b>107 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Náklad na uspořádání teambuildingu v rámci celého Tribu je uveden v tabulce 4 a byl vyčíslen na 107 000 Kč. Roční náklad na pořádání dvou teambuildingů za rok by činil 214 000 Kč. Náklad, na který by vyšlo uspořádání teambuildingu/ posezení pro jednotlivé týmy je uveden v tabulce 5 a činí 10 000 Kč na jeden tým. Z toho důvodu, že v Tribu se nachází 4 Chaptery a 4 Squady, tak by celkové náklady na uspořádání jednoho teambuildingu ročně v rámci všech týmů vycházely na 80 000 Kč.

Tabulka 5 – Kalkulace rozpočtu Product Owera, Chapter Leada na teambuilding

Strava	6 500 Kč
Program (vstupné)	2 500 Kč
Lektoři	1 000 Kč
Rozpočet pro jeden tým	10 000 Kč
<b>Rozpočet pro všechny týmy v Tribu</b>	<b>80 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

### *Rozšíření nabídky školení*

Respondenty dotazníkového šetření bylo uváděno, že vnímají jako prostor pro zlepšení v nabídce a časové dotaci, která je vyhrazena pro možnosti sebevzdělávání. Pro zlepšení dané skutečnosti by bylo možné navrhnout rozšíření nabídky školení, kterých by měli zaměstnanci Tribu možnost se jednou ročně zúčastnit. V tabulce 6 byla vybrána školení, která by byla vhodná pro rozvoj pracovníků v Tribe Risk Solution. Průměrná cena jednoho školení tak vychází na 34 160 Kč. S tím, že v rámci Tribu se nachází

47 pracovníků, takže pokud by každý zaměstnanec měl zájem o účast na školení, pak přibližný roční náklad Tribu by činil 1 605 000 Kč.

Tabulka 6 – Návrh nabídky školení pro Tribe Risk Solution

Kurz	Náplň kurzu	Délka trvání	Obtížnost	Cena
Microsoft Azure – správa Windows Virtual Desktop	Správa Windows virtuálních stanic a vzdálených aplikací na Azure cloudovém prostředí.	4 dny	Mírně pokročilý	31 400 Kč
Python I – úvod do programování	Základy v jazyce Python.	5 dní	Začátečník	20 500 Kč
Oracle Database: SQL Workshop	Práce s SQL	5 dní	Pro všechny	66 400 Kč
Java SE – Java Programming Introduction	Základní syntaxy jazyka Java, principy objektového programování.	5 dní	Začátečník	31 000 Kč
Advanced PostgreSQL Administration	Připravuje na nasazení a správu velkých enterprise řešení s vysokou dostupností a požadavky na bezpečnost.	3 dny	Mírně pokročilí	21 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2023), dle Gopas (2023)

## Zlepšení podmínek pro práci

### *Častější poskytování zpětné vazby*

Oproti jinak velké spokojenosti respondentů v jiných ohledech, byl shledán výraznější prostor pro zlepšení v poskytování zpětné vazby ze strany Tribe Leada, Product Ownerů i Chapter Leadů. Z výzkumu vyšlo najevo, že prostor pro zlepšení v této oblasti vnímají jak respondenti dotazníkového šetření, tak byl uveden i v rámci rozhovoru jedním z Product Ownerů. Problémovost byla respondenty shledána jak v ohledu četnosti poskytování zpětné vazby, tak i v časové dotaci a ve formě komunikace. Pro zlepšení v této oblasti by bylo možné navrhnout zavedení poskytování zpětné vazby na pravidelné bázi. Z toho důvodu, že týmy svou práci a úsilí směřují k pravidelným releasům (= oficiální pravidelné nasazování upgradů systémů), které se konají vždy kvartálně, mohlo by být vhodné zavést na této bázi i kulaté stoly pro poskytování častější zpětné vazby a případně

one to one meety s Product Ownery a Chaper Leady jednotlivých týmů. Poskytování oficiální zpětné vazby by se tedy zvýšilo na čtyřikrát ročně. Časová dotace takového rozhovoru by pak mohla být, v případě Team memberů s Tribe Leadem, navýšena na půl hodiny, což by umožnilo dostatečný prostor pro důkladné projednání otázek a zjištění nejlepších řešení. V případě získávání zpětné vazby Team memberů od Product Ownerů a Chapter Leadů, by časová dotace nemusela být taková, pokud by ji jedna z příslušných stran vyloženě nevyžadovala, a to z toho důvodu, že daní pracovníci jsou společně v kontaktu na pravidelné bázi, proto se dá předpokládat (a dle provedených rozhovorů bylo také zjištěno), že pochvaly jsou poskytovány Team memberům pravidelně v průběhu práce. Stejně snížení časové dotace, v případě potřeby, by bylo možné i u poskytování zpětné vazby Product Ownerům a Chapter Leadům ze strany Tribe Leada. Zpětná vazba by měla samozřejmě obsahovat pochvalu za dobře odvedenou práci, ale zároveň by měla zahrnovat konstruktivní kritiku a případné podněty pro zlepšení, díky kterým by zaměstnanci měli možnost lépe se zaměřit na seberozvoj a své případné nedostatky. Jay (2006, s. 91) tvrdí, že zaměstnanci vyžadují a zároveň potřebují nejen pochvalu, ale i konstruktivní kritiku, která má vést ke zlepšení pracovního výkonu a vytvoření lepších pracovních vztahů.

#### *Zlepšení dokumentace ve společnosti*

Dále byly nalezeny drobné nedostatky v dokumentaci jednotlivých produktů. I když interní Wiki poskytuje určitou dokumentaci a návody, v mnoha případech nejsou dostačující a mohou vést k neproduktivním pracovním postupům. Vzhledem k tomu, že každý produkt je svým způsobem specifický, doporučuje se zaměstnancům poskytnout více prostoru na zlepšení a udržování přehlednosti svých produktových boardů. Fotr (2015, s. 230) popisuje, že produktové boardy tohoto typu by měly být revidovány alespoň jednou za kvartál. Pokud je projekt stabilní, pak frekvence revidování může být nižší, obvykle na pololetní, případně roční bázi. Jednou z možností by bylo vyhradit jednu hodinu týdně, kdy se zaměstnanci budou moci věnovat právě tomuto úkolu. Během této doby mohou aktualizovat dokumentaci, upravit postupy, a zajistit, aby jejich produktové boardy byly aktuální a přehledné. Implementace daného podnětu by Tribe nestála žádné náklady navíc, pouze by bylo zapotřebí, aby Product Owneři a Chapter Leadi dobře daný požadavek týmu odkomunikovali a poskytli dostatečný prostor k jeho pravidelnému plnění.

### *Zlepšení systému pro plánování docházky*

Na základě provedeného výzkumu byl nalezen prostor pro zlepšení v zavedeném systému pro plánování docházky. V systému plánování docházky, který používají všichni členové Tribu, s výjimkou Service Ownerů. Service Owneři používají odlišný systém, který umožňuje jednotlivcům individuální možnost zadávání přesčasů. Ostatní členové Tribu se však setkávají s omezením, kdy nemohou zadat žádné přesčasy v rámci plánování docházky. Doporučení, které by se tedy nabízelo, by se týkalo možností zadávání přesčasů jednotlivými pracovníky, což by mohlo být realizováno přidáním nové funkce do aktuálně vyžívaného softwaru.

### *Brát v potaz názor IT při pořizování vybavení*

Dle výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že několik respondentů se potýká s omezeným výběrem potřebného vybavení pro svou práci. V mnoha případech dokonce výběr možný není vůbec a zaměstnanec se musí spokojit s tím, co mu bylo přiděleno. Tento fakt může výrazně omezovat plynulost a celkovou produktivitu odváděné práce. Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec má jiné potřeby a požadavky na vybavení (vzhledem ke své povaze práce), bylo by dobré umožnit větší výběr a rozmanitost při pořizování produktů, aby se zaměstnanci mohli bez omezení věnovat své práci a dosahovat maximálního výkonu. Dané doporučení by Tribe ani společnost nemuselo stát žádné náklady navíc, pokud by byl zohledněn názor IT při pořizování daného vybavení a dané vybavení by bylo pouze nabízeno v rozmanitějším spektru, aby svými parametry dokázalo uspokojit potřeby uživatelů.

## **Komunikace**

Komunikace ve třech Squadech je nastavena tak, že o něco více či méně vyhovuje všem respondentům, pouze u Squadu Řízení zajištění by bylo možné zlepšit komunikaci, zejména z toho důvodu, že se v daném Squadu nachází čtvrtina respondentů, kteří nejsou s komunikací příliš spokojeni.

Product Owner daného Squadu uvedl, že pro dosažení co možná nejplynulejší komunikace v daném Squadu by bylo možné zavést komunikaci pomocí vláken. Jedná se o typ online komunikace, která je založena na jednotlivých vláknech, která se vždy týkají konkrétního problému/ úkolu/ požadavku. To znamená, že v momentě, kdy daný pracovník řeší problém, má možnost dohledat vlákno s danou problematikou, ve kterém by mohl rovnou najít



odpověď nebo případně v rámci daného vlákna vznést dotaz na který (díky vláknům) je možné obdržet rychlou a relevantní odpověď. Doporučením pro daný Squad, ale i pro všechny ostatní týmy daného Tribu by bylo zaměření se na tento typ komunikace, který by daný Tribe nestál žádné další náklady navíc, přesto by měl potenciál výrazně usnadnit a zrychlit práci v týmu. Šindler (2022, s. 35) potvrzuje, že díky vláknům má každý příspěvek možnost reakce pomocí komentáře. Tímto způsobem lze udržovat maximální přehlednost v řešených tématech a úkolech na projektu.

## **Další možná doporučení**

### *Dokončení agilní transformace skrze celou IT část*

Během rozhovoru s Product Ownery bylo zjištěno, že celé oddělení Risku v současné době není plně agilní. Podle vyjádření Product Ownerů se některé Triby, které spadají pod Risk, nechtějí přesunout do agilní formy řízení, což znamená, že většina oddělení pracuje v hybridním režimu. Tento stav může bránit plynulosti a může přinášet nedostatek koordinace mezi jednotlivými Triby. Proto by bylo vhodné sjednotit všechny Triby pod Riskem do agilní formy řízení, což by zlepšilo koordinaci a umožnilo větší flexibilitu v plánování a realizaci projektů.

### *Lepší kontrolovanost práce jednotlivých pracovníků*

Z rozhovorů a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v některých týmech je možné, aby se neaktivní člověk schoval za tým, což může mít negativní dopad na produktivitu a výsledky práce týmu. Respondenty bylo shledáno, že v určitých případech je možné schovat se za práci jiných. Product Owneři z dotazníkového šetření uvedly, že se lze schovávat, ale časem se na to vždy přijde. Schováváním se za ostatní se může snížit pracovní nasazení, motivovanost pracovníků a následně úspěšnost výsledných projektů. Jedním z doporučení, jak tomuto problému předcházet, by bylo zavést v daných týmech nějaký nástroj, který by umožňoval Product Ownerům mít jasný přehled o rozložení práce mezi jednotlivými pracovníky. Příkladem takového nástroje by mohlo být zavedení Kanban boardů, které by sloužily pro vizualizaci a správu jednotlivých úkolů. Tento nástroj používá například Squad Smart Decisions Offline. Nástroj je velmi efektivní při zajišťování přehlednosti práce v týmu. A dle jednoho z Product Ownerů, který již tento nástroj ve svém týmu implementoval je tím zajištěn přehled pracovníků u jednotlivých úkolů. Kanban board umožňuje transparentně zobrazit, kdo pracuje na jakém úkolu a jaký je jeho stav.

To umožňuje Product Ownerům/Chapter Leadům snadněji sledovat práci týmu a identifikovat případné problémy včas. Implementace Kanban boardu by tak mohla vést ke zvýšení přehlednosti práce v jednotlivých týmech a snížení neaktivity některých členů, popřípadě rychlejšímu odhalení takových členů. Náklady na implementaci kanban boardů by spočívaly v ceně konkrétního softwaru. Yorkstone (2019, nestránkováno) popisuje kroky implementace kanban boardu ve své společnosti a dále uvádí, že se díky implementaci zlepšila přehlednost a zefektivnila následná diskuse a řešení daných úkolů.

Tabulka 7 – Kalkulace nákladu na pořízení software

Cena za uživatele na měsíc	149 Kč
Cena za uživatele na rok	1 788 Kč
Počet uživatelů v Tribu	47
<b>Celková cena software pro Tribe za rok</b>	<b>84 036 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2023), dle EasyProject (2023)

Příklad kalkulace konkrétního softwaru od společnosti Easy project je uveden v tabulce 7. Easy project nabízí flexibilní cenové balíčky na základě požadavků společnosti. V případě implementace Kanban boardů do týmů by bylo dostačující využít balíčků v nejnižší cenové hladině, jehož součástí by bylo:

- Řízení projektů – všechny základní nástroje k řízení projektů, např. Ganttovy diagramy, sledování úkolů a času, kalendáře, výkazy a další. Nástroje pro všechny fáze vašeho projektu integrovaného do jediného softwaru
- Agilní nástroje vhodné pro metodiky Scrum a Kanban, které umožňují pracovat se sprinty, zásobníky úkolů (backlogy), úkoly v zásobníku a jejich stavy. Klasické a agilní řízení v jednom
- WBS a myšlenkové mapy – struktura rozdělení prací (WBS) umožňuje rozdělit projekty do malých zvladatelných částí, které lze snadno přidělovat, a rovněž umožňuje přesně odhadovat potřebný čas a zdroje a sledovat plnění. Na rozdíl od WBS jsou myšlenkové mapy navrženy spíše pro fázi iniciace a analýzy projektu, kdy ještě není třeba vytvářet úkoly a kolaborovat, ale především zanalyzovat a promyslet všechny části projektu či procesu

## 6 Závěr

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku práce v týmu v České spořitelně a.s., posuzuje současný stav implementace agilní metody řízení a s tím související oblasti, kterými jsou: budování týmů, týmová spolupráce, motivace a komunikace. Následně podává návrhy na zkvalitnění týmové spolupráce a případný prostor pro zlepšení v problémových oblastech. V současné době se spokojenost ve společnosti a firemní kultura stává stále výraznějším faktorem na trhu práce, zejména pak v oblasti IT společností.

Cílem práce tedy bylo zhodnotit současný stav a navrhnout případná zlepšení v oblastech, které jsou problematické pro týmy v dané společnosti. Jedním z dílčích cílů práce bylo zjištění procesu budování týmů a postupu při náboru nových členů do týmů. Byly zkoumány klíčové faktory a jejich vliv na týmovou spolupráci. Následně byly analyzovány důvody transformace do agilního prostředí a zjištění dopadů online a onsite technik na týmovou spolupráci.

Druhým dílčím cílem bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců s prací v České spořitelně a hodnocení týmové práce, komunikace a motivace z hlediska jednotlivých členů týmu a z pohledu Product Ownerů. Výsledky výzkumu ukázaly, že v těchto oblastech je možné dosáhnout významného zlepšení a že je důležité věnovat pozornost jak týmové dynamice, tak motivaci a komunikaci v rámci týmů.

Pro dosažení cílů práce byla použita kombinace kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu, jako je dotazníkové šetření a hloubkové polostrukturované rozhovory. Tyto metody umožnily získat informace od různých úrovní pracovníků v rámci Tribe Risk Solution.

Při zpracování teoretické části práce byla použita především odborná literatura společně s vědeckými články. Jako další zdroje pro zpracování byly použity odborné studie a zahraniční a internetové zdroje.

Teoretická část práce byla nejprve zaměřena na tým jako takový a jeho fungování. Následně byla práce zaměřena na týmovou komunikaci a její efektivitu. Pomocí analýzy byly rozebrány výhody efektivní týmové komunikace a její přispívání k úspěšnému fungování týmu.

Dále se práce věnovala popisu týmové spolupráce a jejímu procesu, byl definován synergický efekt. Bylo poukázáno na to, jak týmová spolupráce může přinášet mnohem větší

výsledky, než individuální práce a jakým způsobem mohou členové týmu vzájemně spolupracovat a podporovat se. Následně byla zpracována motivace, za pomoci abstrakce byly popsány rozdíly mezi vnější a vnitřní motivací, poté i rozdíly mezi hmotnou a nehmotnou motivací, včetně vlivu na týmovou spolupráci. V další kapitole byly popsány metody řízení projektů, včetně zpracování základních principů agilního manifestu a za přítomnosti analýzy byly zpracovány druhy agilních metod.

Ve vlastní části práce byla představena společnost a její strategie, historie a portfolio produktů, služeb a dalších aktivit. Byly popsány důvody transformace do agilního prostředí a používaná agilní metoda ve vybraném Tribu. Dále byl popsán konkrétní Tribe a jeho fungování, včetně popisu týmových rolí. Konkrétně byly popsány také Squady a Chaptery. Následoval popis procesu výběru zaměstnanců do týmu, který je zásadní pro úspěšné budování týmu. V práci byly popsány způsoby komunikace ve společnosti, techniky týmové spolupráce a jejich efektivní využívání v agilním prostředí. Bylo sepsáno vzdělávání se v týmech, především byly zpracovány pravidelné eventy. Kapitola motivace byla rozdělena do tří kategorií a to na: team buildingy, benefity a bonusy.

V rámci kvantitativního výzkumu byli vybráni respondenti z Tribe Risk Solution, kteří byli dotazováni na spokojenost s prací v rámci celé společnosti/Tribu, vnímání práce v týmu, komunikaci a zhodnocení spokojenosti s motivačními faktory. Pro zpracování šetření bylo vypracováno online dotazníkové šetření pomocí nástroje Survio, a odpovědi byly následně vyhodnoceny za pomoci programů SPSS Statistics, Microsoft Excel.

Následně pro možnost závěrečné komparace výsledků jak z pohledu členů týmu, tak i z pohledu Product Ownerů a pro možnost posouzení problematiky z uceleného pohledu, na jehož základě byla možná doporučující opatření a návrhy ke zlepšení práce daného týmu, byl vytvořen kvalitativní výzkum, který byl proveden za pomoci polostrukturovaných rozhovorů se všemi Product Ownery v daném Tribu.

Celkově byl tedy výzkum založen na kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod, které poskytly ucelený a komplexní pohled na danou problematiku. Díky této kombinaci metod bylo možné získat co možná nejvíce stěžejních informací a poznatků, které mohou sloužit k dalšímu rozvoji a zlepšování práce týmu a společnosti jako celku.

Výsledky práce ukazují, že respondenti jsou s Českou spořitelnou jako zaměstnavatelem celkově nadmíru spokojeni a mají jasnou představu o hodnotách, které tato společnost zastává. Na základě výzkumu nebyly zjištěny žádné vyloženě problémové oblasti, přesto

v některých aspektech byl nalezen prostor pro zlepšení, na základě, kterého byly navrženy konkrétní doporučení pro zlepšení týmové spolupráce. Tyto návrhy zahrnovaly například zaměření se na nábor členů do týmu, zvýšení mezd, vytvoření informační brožury pro nové zaměstnance Tribu, zafixování a poskytnutí výhodnějších bankovních produktů pro zaměstnance, zvýšení nabídky školení, navýšení množství poskytované zpětné vazby, zlepšení systému pro plánování docházky, zavedení komunikace pomocí vláken, dokončení transformace skrze celou IT část a další.

Veškerá zmíněná doporučení včetně návrhů kalkulací byla předložena vybraným pracovníkům České spořitelny a.s. Následně je na zvážení společnosti, zda některá uvedená doporučení budou implementována či nikoliv.

## 7 Seznam použité literatury

1. A broad selection of courses, 2023. In: *Udemy* [online]. Udemy [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.udemy.com/>
2. APPELO, Hergen, 2019. *Startup, Scaleup, Screwup: 42 Tools to Accelerate Lean and Agile Business Growth*. 1st edition. Canada: Wiley, 240 s. ISBN 978-1119526858.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BELBIN, R. M., 2013. *Nové obzory týmů*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 144 s. ISBN 978-807-3578-930.
5. BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 144 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
6. BOYARINTSEV, B.I., 2013. *Economics, organization and management of enterprises, industries and complexes in market conditions: methods, mechanisms, tools and technologies*. 1. Prague: MTsNIP, 323 s. ISBN 978-5-906223-09-8.
7. BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 259 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
8. BŘEZINA, Anton, 2020. *Agilní transformace: Proč bývá tak křehká*. 1. vydání. České Budějovice: Kopp, 216 s. ISBN 978-80-7232-521-4.
9. BUCHALCEVOVÁ, Alena, 2005. *Metodiky vývoje a údržby informačních systémů: kategorizace, agilní metodiky, vzory pro návrh metodiky*. Praha: Grada, 163 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1075-7.
10. CAMPBELL-PRETTY, Em, 2016. *Tribal Unity: Getting from Teams to Tribes by Creating a One Team Culture*. 1. SpiritCast Network, 150 s. Kindle edition. ISBN 978-1537347578.
11. CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF, 2007. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada, 200 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1624-4.

12. Developer/ka pro CRM, 2023. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://csas.jobs.cz/detail-pozice?r=detail&id=1613994298>
13. DOLEŽAL, PH.D., Ing. Jan, 2022. Fáze vývoje týmu. In: *PM Consulting* [online]. bARTvisions s.r.o. [cit. 2022-08-21]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkový-pojem/faze-vyvoje-tymu-2/>
14. DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. Praha: Grada Publishing, 424 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
15. *Easy Project* [online], 2023. In: . [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.easyproject.cz/ceny/ceny-a-nakup>
16. Fact Sheet, 2022. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni\\_IE/Prilohy/fact\\_sheet\\_cs.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/fact_sheet_cs.pdf)
17. FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4721-286.
18. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 288 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5275-4.
19. FOWLER, Frederik, 2018. *Navigating Hybrid Scrum Environments: Understanding the Essentials, Avoiding the Pitfalls*. 1st ed. Edition. Sunnyvale, CA: Apress, 136 s. ISBN 978-1484241639.
20. GAIL, Carly, 2022. Team Communication: Effective Group Collaboration & Teamwork. In: *Crystal* [online]. [cit. 2022-08-21]. Dostupné z: <https://www.crystalknows.com/blog/team-communication>
21. *GOPAS: Počítačová škola* [online], 2023. Praha [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.gopas.cz/>

22. HÁJEK, Martin, 2022. Životní fáze týmu. In: *Vedeme.cz* [online]. [cit. 2022-08-21]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/153-faze-tymu.html>
23. HLUŠIČKA, Mgr. Petr, 2022. Budování týmu. In: BEDNÁŘ, PhDr. Vojtěch a Mgr. Petr HLUŠIČKA. *Firemní sociolog: vedení a vztahy ve firmě* [online]. [cit. 2022-08-21]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/176-budovani-tymu2>
24. HOMES, Bernard, 2023. *Advanced Testing of Systems-of-Systems, Volume 1: Theoretical Aspects*. English edition. London: Wiley, 306 s. ISBN 978-1786307491.
25. HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, Kateřina a Radka VANÍČKOVÁ, 2016. *Projektové řízení pro projektové manažery*. 1. E-knihy jedou, 240 s. ISBN 978-80-7512-622-1.
26. Interní komunikace, 2023. In: *Webový servis* [online]. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://webovy-servis.cz/reference/ceska-sporitelna>
27. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. Praha: Grada, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
28. JANIŠ, Petr, 2022. Fáze vývoje projektového týmu podle Tuckmana: Tuckmanův model. In: *Projectman: connecting experts* [online]. Praha 5: eBRÁNA s.r.o. [cit. 2022-08-21]. Dostupné z: <https://www.projectman.cz/blog/faze-vyvoje-projektoveho-tymu-podle-tuckmana-cim-vsim-si-vas-tym-muze-po-svem-vzniku-projit>
29. JAY, Ros a Richard TEMPLAR, 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 516 s. ISBN 978-80-247-1279-6.
30. JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. Praha: Grada, 144 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
31. JURÁŠKOVÁ, Olga, Pavel HORŇÁK, Jitka VYSEKALOVÁ, Václav SVOBODA, Peter ŠTARCHOŇ, Pavla KOTYZOVÁ a Milan BANYÁR, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.



32. KATZENBACH, John a Douglas SMITH, 2015. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Vyd. 2. Boston: Harvard Business Review Press, 314 s. ISBN 978-1-63369-106-3.
33. Kdo jsme, 2023. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>
34. KEYTON, Joann, 2010. *Communication and Organizational Culture*. Second Edition. North Carolina State University, USA: SAGE Publications, Inc, 232 s. ISBN 9781412980227.
35. KMECOVÁ, Iveta a Alena KAJANOVÁ, 2018. *Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku*. 1. vydání. V Českých Budějovicích: Vysoká škola technická a ekonomická. ISBN 978-80-7468-201-8.
36. KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 112 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
37. Konzultace, 2023. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://kariera.csas.cz/cs/studenti-a-absolventi/konzultace-zaverecnych-praci>
38. KOTLER, Philip, John SAUNDERS, Gary ARMSTRONG a Veronica WONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 1048 s. ISBN 80-247-1545-7.
39. KRÜGER, Wolfgang, 2004. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. Praha: Grada, 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.
40. KUBÁTOVÁ, Sláva, Viktor BOSÁK, Tomáš BUJNA, Michal HENYCH a David MÜLLER, 2013. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 208 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-807-2612-598.
41. KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 160 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.
42. LANE, Greg, 2007. *Made-to-Order Lean: Excelling in a High-Mix, Low-Volume Environment*. 1st Edition. Florida: Productivity Press, 224 s. ISBN 978-1563273629.

43. LAYTON, Mark, Steven OSTERMILLER a Dean KYNASTON, 2020. *Agile Project Management: For Dummies*. 3rd edition. New Jersey: A Wiley Brand, 496 s. ISBN 978-1119676997.
44. MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
45. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. vydání. Praha: Grada, 144 s. Manažer. ISBN 978-80-2475-321-8.
46. MAJEROVÁ, Mgr. Jiřina, 2022. Typologie MBTI jako nástroj poznávání osobnosti dětí. In: *Šance Dětem* [online]. [cit. 2022-08-21]. ISSN 1805-8876. Dostupné z: <https://sancedetem.cz/typologie-mbti-jako-nastroj-poznavani-osobnosti-deti>
47. MAXWELL, John C., 2015. *Týmová spolupráce 101: co potřebuje každý znát*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, 128 s. ISBN 978-807-3493-882.
48. MCGREAL, Don a Ralph JOCHAM, 2018. *The Professional Product Owner: Leveraging Scrum as a Competitive Advantage*. 1st Edition. U.S.: Addison-Wesley Professional, 384 s. ISBN 978-0134686479.
49. MEIER, Rolf, 2009. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 160 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.
50. MICROSOFT, 365 Team, 2022. Průvodce základy řízení projektů. In: *Microsoft* [online]. [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/guide-for-project-management>
51. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 326 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
52. MOHAUPTOVÁ, Eva, 2009. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 176 s. ISBN 978-80-7367-641-4.
53. MOHAUPTOVÁ, Eva, 2013. *Týmový koučink*. Praha: Portál, 240 s. ISBN 978-802-6203-506.

54. MYSLÍN, Josef, 2016. *Scrum: průvodce agilním vývojem softwaru*. Brno: Computer Press, 168 s. ISBN 978-802-5146-507.
55. NAKONEČNÝ, Milan, 2009. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 500 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
56. NENADÁL, Jaroslav, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 368 s. ISBN 978-807-2615-612.
57. Nová vizuální identita, 2023. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/zpravy-z-banky/2023/01/06/nova-vizualni-identita-ceske-sporitelny>
58. O práci v ČS, 2023. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://kariera.csas.cz/cs/o-praci#cs-oblasti-benefity>
59. OWEN, Jo, 2006. *Jak se stát úspěšným lidem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 228 s. Manažer. ISBN 80-247-1726-3.
60. PATARY, Chandal Lal, 2019. *The Scrum Master Guidebook: A Reference for Obtaining Mastery*. 1st edition. Chennai: Notion Press, 516 s. ISBN 978-1647335496.
61. PLAMÍNEK, Jiří, 2000. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 328 s. ISBN 80-720-3258-5.
62. PLAMÍNEK, Jiří, 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 128 s. Manažer. ISBN 978-802-4727-967.
63. PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 160 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4755-151.
64. PLAŇAVA, Ivo, 2005. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. 1. Praha: Grada, 146 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0858-2.
65. Platíte kartou Visa, 2020. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/blog/karty/platte-kartou-visa-a-vyhrajte-skvele-ceny>

66. PRABHU, TL, 2020. *Project Management:: Fundamental Principles of Project Management*. 5. Indie: Nestfame Creations Pvt. Ltd., 285 s. ASIN: B08FKP3YT6.
67. *PrintWorld: Brožury a katalogy* [online], 2023. In: . [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://www.printworld.com/cz/brozury-se-ctyrstrankovou-obalkou-maly-tiskovy-naklad-konfigurace-a-tisk>
68. Product Owner, 2023. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://csas.jobs.cz/detail-pozice?r=detail&id=1613994298b>
69. Rovné příležitosti, 2023. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/nasi-lide/rovne-prilezitosti>
70. RUBIN, Kenneth, 2012. *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*. 1st edition. Michigan: Addison-Wesley Signature Series, 496 s. ISBN 978-0137043293.
71. SEGALL, Ken, 2016. *Myslete jednoduše: jak chytrí porázejí komplikovanost*. Brno: BizBooks, 248 s. ISBN 978-80-265-0523-5.
72. SILLITTI, Alberto, Orit HAZZAN, Emily BACHE a Xavier ALBALADEJO, 2011. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming: 12th International Conference*. 2011th Edition. Madrid: Springer, 346 s. ISBN 978-3642206764.
73. SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. 1. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.
74. SOHST, Kathrin, 2016. *Citlivost jako výhoda: jak proměnit svou citlivost v sílu*. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-271-0049-1.
75. Sprint Retrospective, 2023. In: *Adobe* [online]. Adobe [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://business.adobe.com/blog/basics/sprint-retrospective>
76. Stanovy České spořitelny, a.s., 2022. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: [https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/stanovy\\_cs.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/stanovy_cs.pdf)

77. STELLMAN, Andrew a Jennifer GREENE, 2014. *Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban*. 1st Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 417 s. ISBN 978-1449331924.
78. Studentská stáž, 2023. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/blog/brigady/studentska-staz-je-zkusenost-k-nezaplacení>
79. ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 208 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
80. ŠINDLER, Jaroslav, 2022. *Microsoft Teams: praktická příručka pro týmovou spolupráci*. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-271-1023-0.
81. ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2019. *Psychologie*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 163 s. ISBN 978-80-88330-01-1.
82. ŠOCHOVÁ, Zuzana, 2022. Agilní metody: Efektivní metody projektového řízení. In: *Zuzana Šochová* [online]. [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <https://sochova.cz/co-jsou-agilni-metody.htm>
83. ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2019. *Agilní metody řízení projektů*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 224 s. ISBN 978-80-251-4961-4.
84. TAGHIPOUR, Mohammad, Fatemeh SERAJ, Mostafa AMIN a Maryam DELIVAND, 2020. Evaluating CCPM Method Versus CPM in Multiple Petrochemical Projects. *International Technology and Science Publications: ITS*. ISSN 2617-4596. Dostupné z: doi:10.31058/j.mana.2020.32004
85. The Kanban method, 2020. In: *Bocasay* [online]. Bocasay [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.bocasay.com/kanban-method-it-development-projects/>
86. Trainee program, 2023. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://kariera.csas.cz/cs/studenti-a-absolventi/trainee-program>
87. TUCKMAN, Bruce a Alan CHAPMAN, 1995. BRUCE TUCKMAN'S FORMING, STORMING, NORMING & PERFORMING TEAM DEVELOPMENT MODEL. *Academia.edu: CultureAtWork* [online]. 1995, 1-4 [cit. 2022-08-30].

88. TURNER, James, 2020. *Agile Project Management: 3 Books in 1 - The Ultimate Beginner's, Intermediate & Advanced Guide to Learn Agile Project Management Step by Step*. 1. NY: Nelly B.L. International Consulting Ltd., 370 s. ISBN 978-1647710996.
89. Udržitelnost / ESG, 2023. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/udrzitelnost>
90. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 160 s. Manažer. ISBN 978-802-7102-273.
91. URBAN, Jan, 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout: A jak se jim vyhnout*. 1. vydání. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.
92. *Varia psychologica: IV.: Acta Universitatis Palackianae Olomucensis: Facultas Philosophica – Svazek 25*, 2007. Kalifornská univerzita. Olomouc: Státní Pedagogické Nakladatelství, 186 s. ISBN 80-244-1060-5. Dostupné také z: [https://books.google.cz/books/about/Varia\\_psychologica\\_IV.html?id=PfQwAAAAIAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.cz/books/about/Varia_psychologica_IV.html?id=PfQwAAAAIAAJ&redir_esc=y)
93. VEČEŘA, Martin, 2022a. 5 Metod Vedení Projektů: Vodopád. In: *Lumeer* [online]. Brno [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <https://www.lumeer.io/cs/5-metod-vedeni-projektu-dil-1-vodopad/>
94. VEČEŘA, Martin, 2022b. 5 Metod Vedení Projektů: Agilní vedení projektů. In: *Lumeer* [online]. Brno [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <https://www.lumeer.io/cs/5-metod-vedeni-projektu-dil-2-agilni-metoda/>
95. VEČEŘA, Martin, 2022c. 5 Metod Vedení Projektů: Scrum a Kanban. In: *Lumeer* [online]. Brno [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <https://www.lumeer.io/cs/scrum-a-kanban-metoda/>
96. VERHEYEN, Gunther, 2020. *97 Things Every Scrum Practitioner Should Know: Collective Wisdom from the Experts*. 1st Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 276 s. ISBN 978-1492073840.

97. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 240 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
98. Všeobecná prezentace, 2023. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z:  
[https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna\\_prezentace.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf)
99. VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
100. Výroční zpráva 2021, 2022. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z:  
[https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni\\_IE/Prilohy/vz-2021.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/vz-2021.pdf)
101. WATZLAWICK, Paul, Janet BAVELAS a Don JACKSON, 2011. *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes*. 2., rev. vyd., 1. London: Newton Books, 304 s. Gaia. ISBN 978-0393710595.
102. What is good team communication and why is it important, 2022. In: *Pumble* [online]. [cit. 2022-08-21]. Dostupné z:  
[https://pumble.com/learn/communication/communication-importance/#What\\_is\\_team\\_communication](https://pumble.com/learn/communication/communication-importance/#What_is_team_communication)
103. Who we are, 2023. In: *Stackoverflow* [online]. Stackoverflow [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://stackoverflow.co/>
104. YORKSTONE, Stephen, 2019. *Global Lean for Higher Education: A Themed Anthology of Case Studies, Approaches, and Tools*. 1. Productivity Press, 414 s. ISBN 978-0367024284.
105. Zpráva o trvalé udržitelnosti, 2023. In: *Česká spořitelna* [online]. Česká spořitelna, a.s. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z:  
[https://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni\\_IE/Prilohy/cs\\_nfr21-web.pdf](https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/cs_nfr21-web.pdf)

## **8 Seznam obrázků; Seznam tabulek; Seznam grafů; Seznam použitých zkratk**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 – Vlastnosti úspěšných týmů.....	19
Obrázek 2 – Vývojové fáze týmu Bruce Tuckmana.....	21
Obrázek 3 – Proces týmové spolupráce.....	29
Obrázek 4 – Jednotlivé fáze procesu vodopádového modelu.....	39
Obrázek 5 – Kanban board .....	48
Obrázek 6 – Nové a staré logo České spořitelny .....	49
Obrázek 7 – Struktura/ rozložení Tribu .....	57
Obrázek 8 – Příklad firemního plakátu.....	67

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 – Základní informace o společnosti ke konci roku 2022.....	50
Tabulka 2 – Kalkulace nákladu na informační brožuru.....	122
Tabulka 3 – Kalkulace nákladů při zvýšení mezd .....	123
Tabulka 4 – Kalkulace nákladu na uspořádání teambuildingu .....	125
Tabulka 5 – Kalkulace rozpočtu Product Ownera, Chapter Leada na teambuilding.....	125
Tabulka 6 – Návrh nabídky školení pro Tribe Risk Solution.....	126
Tabulka 7 – Kalkulace nákladu na pořízení software.....	130



## Seznam grafů

Graf 1 – Identifikace respondentů .....	86
Graf 2 – Zhodnocení spokojenosti v rámci celé společnosti a Tribu.....	88
Graf 3 – Vnímání práce v týmu .....	91
Graf 4 – Důvěra v Product Ownera .....	92
Graf 5 – Zájem a ochota Product Ownera při řešení problémů .....	92
Graf 6- Důvěra v Chapter Leada.....	93
Graf 7 – Zájem a ochota Chapter Leada při řešení problémů.....	94
Graf 8 – Ocenění individuální kvality výkonu každého zaměstnance.....	95
Graf 9 – Potřebná oprávnění k výkonu práce .....	95
Graf 10 – Možnost schování neaktivního člověka za tým.....	97
Graf 11 – Preference na základě typu práce .....	98
Graf 12 – Vnímání plynulosti spolupráce v rámci týmu .....	99
Graf 13 – Zhodnocení komunikačních kanálů.....	100
Graf 14 – Spokojenost s nastavenou komunikací v rámci Squadu.....	101
Graf 15 – Spokojenost s nastavenou komunikací v rámci Chapteru .....	102
Graf 16 – Preference ohledně nástrojů komunikace.....	103
Graf 17 – Transparentnost odměňování v rámci dodatečných bonusů.....	104
Graf 18- Motivační faktory.....	105
Graf 19 – Nahraditelnost v práci (z pohledu obtížnosti nahrazení zaměstnanců) .....	106
Graf 20 – Vnímání času v práci .....	107

## Seznam použitých zkratk

COE	Center of expertise
COLMAN	Collateral management
CPM	Critical path method
CRM	Customer relationship management
EGB	Erste group bank
EG	Erste group
FSČS	Finanční skupina České spořitelny
GRI	Mezinárodní standardy k měření a hodnocení společenské odpovědnosti
HR	Human resources
MBTI	Myers-briggs type indicator
OPS	Operations
PEP	Python enhancement proposal
PKI	Public key infrastructure
SDGS	Cíle udržitelného rozvoje OSN
SIEM	Security information and event management
TDD	Test-driven development
WIP	Work in progress

## 9 Přílohy

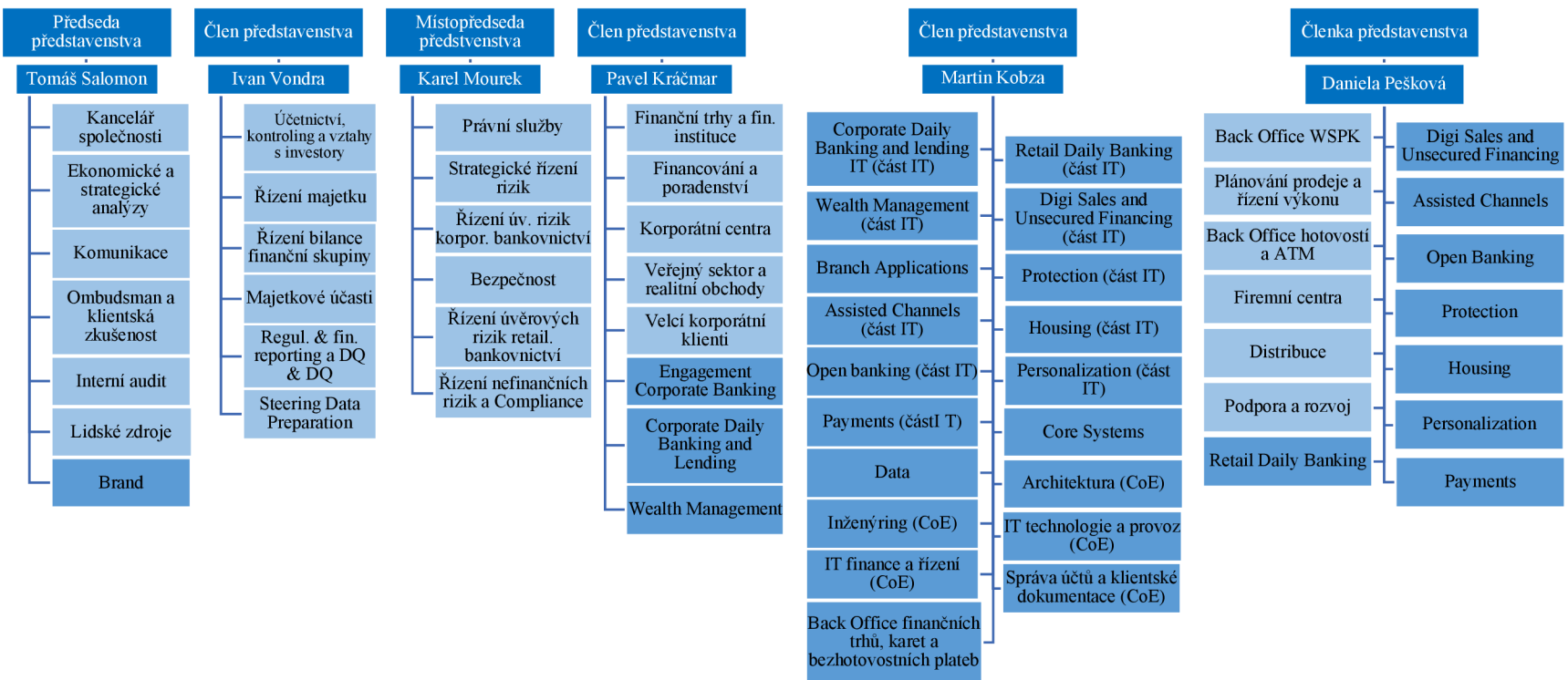
Příloha 1 – Projevy preferencí v komunikaci .....	148
Příloha 2 – Organizační struktura České spořitelny .....	149
Příloha 3 – Výsledek otevřené otázky dotazníkového šetření roztrženy do kategorií.....	150
Příloha 4 – Dotazníkové šetření.....	152
Příloha 5 – Otázky pro polostrukturované rozhovory .....	165
Příloha 6 – Polostrukturovaný rozhovor s Respondentem A.....	166
Příloha 7 – Polostrukturovaný rozhovor s respondentem B .....	173
Příloha 8 – Polostrukturovaný rozhovor s Respondentem C.....	178
Příloha 9 – Polostrukturovaný rozhovor s Respondentem D.....	186
Příloha 10 – Návrh obsahu brožury pro Tribe Risk Solution .....	194

Příloha 1 – Projevy preferencí v komunikaci

<b>Extraverze (E)</b>	<b>Introverze (I)</b>
Rychlá řeč Hlasitější projev Výraznější neverbální komunikace (mimika, gesta...) Skákání do řeči Tendence iniciovat kontakt	Tiší projev Pomlky v řeči Méně výrazná neverbální komunikace (mimika, gesta...) Naslouchání Tendence reagovat
<b>Smysly (S)</b>	<b>Intuice (N)</b>
Sdělování konkrétních dat (totéž se očekává od druhých) Netrpělivost s teoriemi, obecným, abstraktním sdělením Lineární přístup, krok za krokem Odkazování na to, jak se věci řešily v minulosti Precizní, praktické popisy Otázky „Co?, Jak?“ Navracení se k vynechaným podrobnostem sdělení	Používání obecných termínů Sdělování příměrů, podobností Odkazování na souvislosti Přeskakování, vynechávání detailů Mluvení o možnostech Zaměření na budoucnost Otázky „Proč?, Co kdyby?“
<b>Myšlení (T)</b>	<b>Cítění (F)</b>
Logická argumentace typu „Když..., pak...“ Kladení mnoha otázek Rychlé zaznamenávání, když něco „nesedí“, kritika Méně vřelý projev Zaměření na kompetence, logičnost Tendence testovat vaše znalosti Vyžadují objektivní důkazy	Snaha o harmonii, soulad v komunikaci Projevy vcítění (empatie) Mluvení o pocitech svých a otázky na pocity druhých Zaměření na lidi a vztahy Kladení otázek, jaké jsou názory druhých na diskutované téma Odběhnutí od tématu, pokud se ukázalo jako konfrontační Tendence chválit druhé
<b>Rozhodování (J)</b>	<b>Vnímání (P)</b>
Snaha dokončit jedno téma, pak teprve začít druhé Trvání na jednou již domluveném závěru Snaha vždy udělat rozhodnutí, závěr Netrpělivost s příliš zdlouhavými popisy	Nechávání otevřených konců Zaměření na proces Vyžadování času pro svá rozhodnutí Netrpělivost, pokud jsou vystaveni tlaku na rozhodnutí Přeskakování mezi tématy

Zdroj: Crkalová (2007, s. 150)

Příloha 2 – Organizační struktura České spořitelny



Zdroj: Vlastní zpracování (2022), dle výroční zprávy (2021)

Příloha 3 – Výsledek otevřené otázky dotazníkového šetření roztrženy do kategorií

<b>Mzdy</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanční ohodnocení v rámci pozice a konkurence</li><li>• Konkurenceschopné mzdy</li><li>• Vrácení plošných bonusů.</li><li>• Nastavit férové odměňování v korelaci s trhem</li><li>• Bylo by fajn, kdyby mzdy byly konkurenceschopné</li><li>• Co mě napadá jako první je více sharovat zisk se zaměstnanci. Aktuálně je to nemotivující</li><li>• Vrácení plošných bonusů</li><li>• Mzdy</li><li>• Platové ohodnocení</li><li>• Další velký problém vidím v rámci přesčasů, kdy kvůli 15-30 min přesčasu musí být člověk vzhůru do půlnoci (mimo business hours) a dostane zapláceno jen půl hod + 20 %, což je tristní. Toto by bylo asi vhodné předělat a vymyslet lepší způsob kompenzace</li></ul>
<b>Komunikace, vedení</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dokončení agilní transformace přes celou ČS nebo minimálně celou IT část</li><li>• Myslím, že by nám pomohlo mít dedikovaného Scrum mastera</li><li>• Mít jasné zadání, jasné cíle a požadavky promyšlené</li><li>• Lepší nastavení dlouhodobých cílů</li><li>• Více spolu komunikovat a sdílet informace</li><li>• Lepší nastavení komunikace – preferování různých komunikačních kanálů, jasně rozlišit/ lépe specifikovat, jakými kanály komunikovat → efektivnější spolupráce</li><li>• Obecně komunikaci</li><li>• Práce s negativní zpětnou vazbou</li><li>• Podpořit komunikaci o ohodnocení ze strany nadřízeného, nyní to (dle mého) funguje tak, že si o zvýšení ohodnocení musí říct podřízený</li></ul>
<b>Podmínky pro práci</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Větší váha názoru IT při výběru SW, který se má koupit</li> <li>• Méně zbytečných schůzek</li> <li>• Možná v rámci lepších podmínek v kanceláři (nutnost podkládat monitory papírem)</li> <li>• Nicméně relativní problém vidím v tlaku na IT oddělení, které dělá 24/7 a je pod neustálým stresem, což negativně dopadá na lidskou psychiku</li> </ul>
<b>Usnadnění</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méně korporátních nápadů typu "měření fanoušků" atd., ale nevidím to jako velký problém, takto je to asi ve všech korporacích</li> <li>• Zjednodušení zadávání HO/pracovního volna (možnost přednastavit)</li> <li>• Zjednodušit procesy</li> </ul>
<b>Rozvoj</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Více školení a vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• Rotace kolegů mezi projekty pro zpestření znalostí</li> <li>• Nebát se více modernizovat</li> <li>• Více školení</li> </ul>
<b>Péče o zaměstnance</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snažit se více zabránit, aby s odchodem klíčových pracovníků odcházely z banky velké znalosti</li> <li>• Přehodnocení potřeb více kolegů na některých aplikacích (některé aplikace jsou více náročné než jiné)</li> <li>• Větší péče o klíčové pracovníky</li> <li>• Firma by si mohla více vážit zaměstnanců a ukázat to činem, nikoli slibem</li> <li>• Občas více naslouchat zaměstnancům, především v době, kdy je hodně obav z finanční a energetické krize</li> <li>• Péče o zaměstnance</li> <li>• Než člověk zapadne do kolektivu (i z jiných Tribů), tak to trvá docela velkou dobu.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování (2022) na základě výsledků dotazníkového šetření

## Příloha 4 – Dotazníkové šetření

### 1. Pohlaví\*

Vyberte jednu odpověď

Muž

Žena



### 2. Věk\*

Vyberte jednu odpověď

18–24 let

25–34 let

35–44 let

45–54 let

55–64 let

65 a více let



### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání?\*

Vyberte jednu odpověď

Základní

Středoškolské bez maturity (vč. učňovského)

Středoškolské s maturitou (vč. vyššího odborného)

Vysokoškolské



### 4. Jakou pozici ve společnosti zastáváte?\*

Napište jedno nebo více slov...



500





### 5. V rámci jakého Squadu pracujete?\*

Vyberte jednu odpověď

Smart Decisions Online

Smart Decisions Offline

Řízení zajištění

Compliance monit.- šetření podvodů



### 6. Jak dlouho již působíte ve společnosti?\*

Vyberte jednu odpověď

1-3 roky

4-6 let

7-9 let

10 a více let



### 7. Máte předchozí zkušenost v jiném zaměstnání?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Ne

Ano, méně než 3 roky

Ano, 3 - 6 let

Ano, více než 6 let

Pokud ANO, jakou:

## 8. Jste jako zaměstnanec ve společnosti celkově spokojen/a?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



## 9. Víte jaké hodnoty společnost zastává?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne



## 10. Jste celkově spokojen/a s Tribem ve kterém se nacházíte?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



## 11. Pokud se v rámci společnosti rozhodne o nějaké věci, řídíte se tímto rozhodnutím, i když zastáváte jiný názor?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

## 12. Jste celkově spokojen/a s vedením v rámci Tribu?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



## 13. Myslíte si, že v rámci náboru nových zaměstnanců jsou do společnosti nabíráni schopní lidé?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



## 14. Co by bylo možné změnit/ zlepšit v rámci fungování společnosti?\*

Napište jedno nebo více slov...



## 15. Jste celkově spokojen/a se Squadem ve kterém se nacházíte?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

### 16. Máte důvěru ve svého Product Ownera?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

### 17. Má Váš Product Owner zájem/projevuje ochotu při řešení problémů?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

### 18. Jste celkově spokojen/a s Chapterem ve kterém se nacházíte?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

### 19. Máte důvěru ve svého Team Leadera?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

## 20. Má Váš Team Leader zájem/projevuje ochotu při řešení problémů?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

## 21. Je brán zřetel na Vaše případné návrhy a nápady?\*

\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

## 22. Cítíte se být pro tým důležitý?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

## 23. Je v týmu oceněna individuálně kvalita výkonu každého zaměstnance?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

**24. Máte jako zaměstnanec potřebná oprávnění k výkonu práce?\***

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Vždy

Téměř vždy

Málokdy

Nikdy

**25. Máte přehled o aktuálním dění a činnostech v týmu?\***

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

**26. Pokud dojde v rámci týmu k chybě, je podstatnější spíše poučení pro příště než hledání viníka?\***

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

**27. Je možné, aby se neaktivní člověk schoval za tým?\***

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

### 28. Vyhovuje Vám kombinování práce on-line a on-site?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

### 29. Jaký typ práce preferujete více?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

On-line

On-site

Kombinace On-line/ On-site

Napište prosím zdůvodnění proč tomu tak je:

### 30. Považujete spolupráci v rámci týmu za plynulou a efektivní?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

### 31. Jste dobře informováni o aktuálním dění nebo změnách ve společnosti?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



### 32. Je struktura společnosti navržena tak, že lze snadno komunikovat a spolupracovat s týmy napříč celou společností?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



### 33. Je nastavena plynulá komunikace s vedením v rámci Tribu?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



### 34. Jste spokojen/a s nastavenou komunikací v rámci Squadu?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



### 35. Jste spokojen/a s nastavenou komunikací v rámci Chapteru?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



### 36. Které komunikační nástroje nejvíce preferujete?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Osobní komunikace

Komunikace skrze firemní sociální síť

Komunikace skrze e-mail

Komunikace po telefonu

### 37. Jste spokojen/a s benefity, které společnost nabízí?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



### 38. Je odměňování v rámci dodatečných bonusů ve Vašem Tribu transparentní?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



### 39. Nabízí společnost dostatečné možnosti pro sebezdvělávání?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

#### 40. Je pro Vás zpětná vazba od vedoucího Tribu dostačující?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



#### 41. Cítíte se být motivován/a spolupracovníky ve Vašem Tribu?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:



#### 42. Působí na Vás pracovní prostředí motivačně?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

### 43. Bylo by obtížné Vás v práci nahradit?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

+

### 44. Počítáte čas, když jste v práci?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

Pokud jste odpověděl/a "Spíše ne" nebo "Rozhodně ne", odpověď prosím zdůvodněte:

+

### 45. Postrádali jste v rámci dotazníkového šetření otázku, ke které byste se v rámci tématu Práce v týmu rádi vyjádřili?

Napište jedno nebo více slov...

500

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Příloha 5 – Otázky pro polostrukturované rozhovory

<b>Úvod</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jak dlouho ve společnosti působíte?</li> <li>2. Jak dlouho vedete konkrétní Squad?</li> <li>3. Jaká je velikost Vašeho Squadu?</li> <li>4. Můžete nějak charakterizovat/popsat Váš tým? (náplň práce, fungování)</li> </ol>
<b>Spokojenost v rámci celé společnosti, potažmo Tribu</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Jak jste spokojen/a se společností, ve které působíte, s Tribem/se Squadem ve kterém se nacházíte?</li> <li>6. Napadá Vás něco, co by bylo možné v rámci fungování spol./Tribu/Squadu zlepšit?</li> </ol>
<b>Vedení týmu</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Byl/a jste u transformace Tribu na agilní formu řízení? (jak probíhal přechod, důvody)</li> <li>8. Jak hodnotíte aktuálně nastavenou agilní metodu řízení?</li> <li>9. Jakým způsobem vedete projekty v týmu?</li> </ol>
<b>Budování týmu</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Jakým způsobem probíhá nábor zaměstnanců do Vašeho Squadu?</li> <li>11. Jaké preference jsou pro Vás klíčové při náboru zaměstnanců?</li> <li>12. Jste spokojen/a se způsobem náboru zaměstnanců?</li> </ol>
<b>Práce v týmu</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Máte přehled o aktuálním dění ve Squadu? (jakým způsobem získáváte přehled)</li> <li>14. Vidíte rozdíly v kvalitě odvedené práce online/onsite? (u jednotlivců i jako celku)</li> <li>15. Je podle vás možné, aby se neaktivní člověk schoval za tým?</li> <li>16. Jak vnímáte důvěru ve vašem Squadu? (PO + tým; kolegové mezi sebou)</li> </ol>
<b>Spolupráce</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Jaké techniky spolupráce při práci v týmu využíváte? <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Jak jste spokojen se spoluprací v rámci týmu?</li> </ol> </li> </ol>
<b>Komunikace</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Jaké komunikační kanály jsou ve Vašem Squadu preferovány (spokojenost)?</li> <li>19. Jakým způsobem probíhá komunikace mezi Vámi a vedoucím Tribu? (je dostačující?)</li> <li>20. Jste spokojen/a s nastavenou komunikací s vedením Tribu? (popř. co zlepšit)</li> </ol>
<b>Motivační faktory</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Jak hodnotíte motivační faktory, které jsou v rámci společnosti nastaveny?</li> <li>22. Jakým způsobem oceňujete kvalitu výkonu zaměstnanců? (zpětná vazba ve Squadu)</li> <li>23. Jaké další techniky motivace používáte?</li> <li>24. Máte dostatečné prostředky/možnosti k motivaci pracovníků ve Squadu?</li> <li>25. Myslíte si, že pracovní prostředí působí motivačně? (jak na Vás, tak na členy Squadu)</li> </ol>

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Příloha 6 – Polostrukturovaný rozhovor s Respondentem A

<b>Respondent A</b>
<p><b>1. Jak dlouho ve společnosti působíte?</b></p> <p><i>Od roku 2006.</i></p>
<p><b>2. Jak dlouho vedete konkrétní Squad?</b></p> <p><i>Od agilní transformace, takže od roku 2018. Od té doby, kdy vlastně došlo k vytvoření Squadů. Vedu dva Squady a to Smart Decisions Online a Strategický Risk.</i></p>
<p><b>3. Jaká je velikost Vašeho Squadu</b></p> <p><i>Záleží, jak se to vezme, ale pokud by bylo počítáno i s DevOps, tak Smart Decisions Online bude mít okolo 10 lidí.</i></p>
<p><b>4. Můžete nějak charakterizovat/popsat Váš tým (náplň práce, fungování)?</b></p> <p><i>Ve Smart Decisions Online se nachází analytici, testeři, vývojáři a Service Ownéři. Celý Tribe pak má okolo 40 aplikací rozdělených do 5 Squadů v rámci Tribu a můj Squad pak má zhruba 10 aplikací.</i></p> <p><i>Staráme se o aplikace v podstatě od analýz, požadavků na vývoj a nějaké nové funkcionality přes produkční běh, aby vše běželo, když jsou nějaké incidenty, tak se analyzují příčiny. Samozřejmě retestujeme všechny opravené incidenty, nové dodávky od dodavatelů a následně Service ownéři se starají, aby dané aplikace běžely.</i></p> <p><i>Jedná se o Riskové aplikace, nějakým způsobem rozdělené přes Tribe a naším úkolem je za prvé, aby vše běželo a splňovalo vše co to má dělat a za druhé rozvíjíme k tomu vždycky slouží všechny věci okolo. Pokud chceme rozvíjet, tak je třeba zajistit vývoj ať už interně nebo externě od dodavatele. Když vývojáři dodají nějakou verzi, tak je třeba ji nasadit, což dělají Service Ownéři, následně je třeba danou věc otestovat, což zajišťují testeři a analytici a následně je třeba dát vědět, že je daná funkcionality připravena na nasazení, což většinou nebývá napoprvé, protože se častokrát objeví chyby, nepochopení v analýze, tímto způsobem se iterativním postupem dostaneme k verzi, kterou potom ve finále akceptujeme a nasazujeme. Následně se řeší problémy v produkci, protože nikdy nelze vše otestovat tak, aby to bylo úplně bezchybné.</i></p>
<p><b>5. Jak jste spokojen/a se společností, ve které působíte, s Tribem/ se Squadem ve kterém se nacházíte?</b></p> <p><i>Spokojenost bych hodnotil číslem 1. Se společností jsem spokojený. Samozřejmě tím, že jsem již ve společnosti dlouho, tak se to pohybuje v nějakých křivkách. Někdy je to horší, někdy je to lepší. Vždycky záleží na tom, kdy je otázka položena.</i></p> <p><i>V tuto chvíli je tým opět nějakým způsobem stabilizovaný, členové týmu si role již osvojili a nyní je to již tak, že každý mi přijde, že ví, co má dělat a jak to má dělat. Nějak jsme si určili hranice, kdo co dělá, za co je odpovědný a jak to dělá. Takže teď jsem zrovna ve fázi, kdy jsem spokojený.</i></p> <p><i>Ale pokud by se mě někdo zeptal ve chvíli, kdy se tady přecházelo z Waterfallu na Agil, tak to bych možná dal výpověď, protože to bylo samozřejmě nějakým způsobem</i></p>

neukotvené. Všechno bylo nové, lidi byli naštvaní, protože se jim měnila nějak náplň práce, měnily se jim prostě pracovní podmínky, na které byli zvyklí, tak to bylo takové těžší. Třeba tým Service Ownerů ten se kompletně změnil, v podstatě zůstalo jenom pár lidí.

#### **6. Napadá Vás něco, co by bylo možné v rámci fungování společnosti/Tribu/Squadu zlepšit?**

*Těžká otázka. Já nevím, tím, že jsem teďka jako v rámci fungování Tribu a Squadů fakt spokojený. Myslím si, že to funguje tak nějak jak to má nebo necítím tam žádný tlak nebo že by něco drhlo.*

*A k fungování společnosti nevím. Česká spořitelna je podle mě možná, že z venku to tak nevypadá, ale myslím si, že jako leader na trhu. Nejenom s tím, že největší, ale s tím jaké používá technologie a co tady má za lidi. A i když si vezmu jako Board members, tak si myslím, že dobrý, že by to mohlo být daleko horší. Takže za sebe jsem spokojený.*

#### **7. Byl/a jste u transformace Tribu na agilní formu řízení? Jaké byly důvody?**

*Ohledně transformace, byl jsem u toho. Všechny nové věci jsou vždycky těžké pro ty lidi. Tak i pro mě to nebylo úplně tak, jako že bych za to bojoval a byl za to rád.*

*Důvody na naší úrovni byly jako udělejte to, protože za prvé to bylo v té době takové trendy. Bylo to něco nového. Waterfall se zdál, že prostě je takový nepružný, že všechno dlouho trvá. Nicméně stejně spousta našich aplikací v Risku je hodně rigidních a tam prostě stejně ten agilní vývoj jako nejde úplně zavést. Takže my jsme se sice transformovali organizačně, ale některé aplikace prostě zůstali stále ve Waterfallu, prostě protože nedává smysl, aby tam byl Agile. Například z toho důvodu, že ten vývoj není u nás a je třeba někde ve Vídni, takže stejně jsme tam jako zůstali.*

#### **8. Jak hodnotíte aktuálně nastavenou agilní metodu řízení?**

*Já bych to zhodnotil, že některé věci dobrý a některé věci, jsme si trošičku upravili k obrazu svému, například jako jsou ceremonie, které jsou v agilu běžné, tak za prvé je neděláme všechny a ty, které děláme, tak je neděláme třeba úplně přesně tak, jak by se v tom typickém agilu měly dělat.*

*Jo a fakt to vyplývá z toho, že prostě my u spousty aplikací nejsme agilní. Převzali jsme nějaké metody, upravili jsme je, ale ve finále jsme trošičku zůstali ve Waterfallu, protože okolí na to není připravené, ti vývojáři tady nejsou, spousta věcí nám dodává jako matka z Vídne a ta prostě v tom Agile nejede. Takže my si jako tady můžeme formálně hrát, že jsme agilní. Některé věci prostě jsme dělali agilní už předtím, ačkoli to nebylo jako oficiálně, že tady ten agile byl a v tom jsme nějak zůstali.*

*Přijde mi, že jsme si věci, které nám dávaly smysl, aplikovali u nás a ty, které prostě pro nás v tom agilním světě jako sprintování, které prostě se nám na ty naše aplikace nehodí, tak jsme je prostě nezakomponovali k nám.*

#### **9. Jakým způsobem vedete projekty v týmu?**

*My v podstatě projekty moc nemáme. My jsme kdysi ve Waterfallovém světě projekty měli, že se vždycky udělal projekt, projektový tým, projektový manažer, PMO, určilo se, kdo bude odpovědný za architekturu, kdo povede vývojáře a tak. Ale teďka v podstatě ty projekty se nedělají. Když už se dělají, tak jde o opravdu něco velkého, kdy se najme projektový manažer z poolu manažerů, kteří tady jsou, nebo si to zavláští ten Product Owner, ale jako taková, že by se dělala projektová dokumentace, že by se jelo nějakým projektovým plánem, tak to mi přijde, že už úplně odumřelo, že nejedeme tady v tom.*

#### **10. Jakým způsobem probíhá nábor zaměstnanců do Vašeho Squadu?**

*Nábor probíhá vždycky v době, kdy někdo podá výpověď. Ono už to teď moc není, ale samozřejmě, jak jsme přicházeli na ten agile, tak spousta lidí se to nelíbilo, tak odešlo spousta, říkám spousta, ale oni to byli spíše kusovky, že byli třeba dva tři, v tom DevOpsu jich bylo víc, tak ti odešli sami, ale přijde mi, že teď už se to zastabilizovalo, že občas samozřejmě někdo dá výpověď. Jinak ten nábor probíhá tak, že nám HR doručí životopisy, my si z toho vybereme a pak máme jeden, maximálně dva pohovory.*

#### **11. Jaké preference jsou pro Vás klíčové při náboru zaměstnanců?**

*Nejdůležitější je, jsme se tady všichni shodli, aby zapadl ten člověk sociálně do týmu, že už se ani v úvozovkách nedíváme, jaké má člověk znalosti. Samozřejmě chceme, aby měl minimálně střední školu, když má vysokou, tak je to super, ale už se nedíváme, jestli umí sprově SQL nebo jestli má znalosti z Linuxu, z databázových věcí, to už bereme tak, že ho jako radši zaučíme, než aby to byl člověk, který sice bude super guru po technické stránce, ale sociálně prostě bude vyčnívat a nezapadne do kolektivu. Takže hodně dáme na to, že když s tím člověkem sedíme, tak nám musí (těm zástupcům) nějakým způsobem sednout a vědět, že zapadne do toho týmu*

*Máš volnost, když je případně nějaký kandidát, tak máš to poslední slovo, když je k tobě do týmu, aby sis ho vybral.*

*Ano, v podstatě je to na mě, Tribe Lead to nechává, nevím jak v ostatních Squadech, ale předpokládám, že to je to samé, že si to Product Owner rozhoduje. Pakliže je to analytik nebo tester nebo když je to DevOps pak je u toho ještě Chapter Lead, takže si společně řekneme, jestli nám daný člověk sedí nebo nesesí, ale Tribe Lead do toho nezasahuje, ten daného kandidáta může odmítnout jedině na penězích, že si ten člověk řekne víc, než má ten Tribe Lead ve svém budgetu.*

#### **12. Jste spokojen/a se způsobem náboru zaměstnanců?**

*S nábořem jsem spokojený.*

#### **13. Máte přehled o aktuálním dění ve Squadu (jakým způsobem získáváte přehled)?**

*Mám, a to je jedna z těch věcí, co jsme si v tom Agilu převzali a co funguje, a to jsou stand-upy, které sice neděláme na denní bázi, děláme je dvakrát třikrát týdně, někdy odpadnou, ale z těch se člověk dozví hodně.*



*A pak samozřejmě tím, že máme open space, člověk tam sedí, poslouchá, ačkoliv nechce ani třeba úmyslně, tak přesto člověk slyší, co ty lidi dělají a na čem pracují a kde se zaseknou. A samozřejmě, když někdo potřebuje s něčím poradit nebo něco jako prodiskutovat, tak je to tady nastavené velmi uvolněně, nikdo se ničeho nebojí, řekne to, poradí se a máme spoustu i jako třeba přestávek na kafe, když to tak řeknu, kde se stejně všechno řeší. Takže si myslím, že jako těch informací je hodně.*

**14. Vidíte rozdíly v kvalitě odvedené práce online/onsite (u jednotlivců i jako celku)?**

*Ne, nevidím. Jakože asi to neumím posoudit nebo že prostě mi přijde, že je to jedno, jestli je online nebo jestli je on-side, jestli sedí vedle mě nebo sedí někde jinde.*

*Můžu to posuzovat jenom podle sebe, že někdy jako daleko víc práce udělám doma, protože onsite je na člověka spousta vjemů přesí jen jako uprostřed kolektivu, každý se třeba potřebuje poradit. Když je člověk onsite, tak ty lidi asi úplně tak často nevolají, nepišou, jenom když opravdu něco urgentně potřebují. Takže podle sebe můžu posoudit, že naopak v tom vidím výhodu, že člověk občas tím, že je offline, tak toho udělá víc.*

**15. Je podle vás možné, aby se neaktivní člověk schoval za tým?**

*Měli jsme tu případ, kdy se prostě lidi v uvozovkách schovávali nebo prostě nebyli tak výkonní. Jo, ale nebylo to tím, že to bylo offline nebo online. Bylo to prostě povahou těch lidí, že prostě byli neproduktivní, ale ty už bych řekl, že z 95 % už tady nejsou, že jsme postupně dokázali je nahradit někým produktivnějším.*

**Jak dlouho může trvat, aby se člověk v týmu schovával?**

*I dlouho to může trvat, vždycky potom záleží na okolí. Jak je spořitelna korporátem, jak je to velká banka, lidi je tady hodně, úkolů je tady hodně, tak často ani ti lidi, co to řídí nebo prostě teď v tom agilu už ani nikdo nikoho neřídí, se máme řídit sami. Tak to může trvat dlouho. Někomu potom už dojde trpělivost a řekne, že už ne. Ale samozřejmě, že potom zase dát někomu výpověď taky není úplně tak jednoduché. Pokud ten člověk sám nechce odejít, tak jako úplně ho vlastně není možné jen tak jednoduše vyhodit. Ale může se schovat. Jo a pak asi fakt záleží na tom Leadovi, jak dlouho, jako mu to bude tolerovat.*

**16. Jak vnímáte důvěru ve vašem Squadu (PO + tým; kolegové mezi sebou)?**

*Já doufám, že je velká, že si tady na nic nikdo nehraje, že nikdo před nikým nic neschovává, že jsme schopni si prostě navzájem jako říct, co potřebujeme, že něčemu nerozumíme nebo že něco potřebujeme rychleji... Myslím si, že ta důvěra je velká. Samozřejmě nemám úplně vždycky zpětnou vazbu, obzvlášť u nových lidí, protože tam nejsou takové ty historické vazby ještě udělané, ale myslím si, že jako je to tady v pohodě.*

**17. Jaké techniky spolupráce při práci v týmu využíváte?**

*Obecně techniky spolupráce, když jsme onsite, tak rozhovory. Když jsme online, tak používáme chaty, Fujiru, používáme service now, takže nějaké nástroje, kde si prostě předáváme úkoly nebo kde si říkáme status úkolů. My jedeme přes Fujiru, co se týče požadavků, tak běží tam epiky, ty epiky prochází nějakým stavem, ty si předáváme a nějakým způsobem zavíráme. Ale není to úplně tak striktní, jako u developerů. Prostě*

*analytik nebo někdo z business zadá epik, jak já ho přiřadím, pokud ho sám někdo z businessu nepřidá už na nějakého analytika, tak ho přiřadím já na konkrétního analytika a ten analytik potom jede, udělá si zadání na dodavatele, často mimo epik napíše do samostatného nějakého word dokumentu nebo přes Confluence napíše zadání a pak nějakým iteračním způsobem dostáváme naceněnou nabídku od dodavatele.*

*Stand-up nemáme každý den, ale spíše 3x týdně. Backlog ten používáme ve Fujire, že prostě máme seznam těch požadavků, které je potřeba nějakým způsobem odbavit a na základě nějaké prioritizace si řekneme, co budeme dělat první nebo co počká na později.*

*Tak párové programování nebo mob programming, je asi spíše pro developery. To nepoužíváme určitě. Ale opravdu Fujira, kde držíme backlog a kde prostě to má i nějaké priority podle datumů si tam řekneme, co v kterém releasu půjde.*

#### **18. Jaké komunikační kanály jsou ve Vašem Squadu preferovány (spokojenost)?**

*Asi nejvíc mi vyhovuje něco psaného, protože když někdo něco řekne a na něčem se domluvíme, tak to prostě třetí den už nevím, takže je super, když se to dá dohledat. Takže nějaké e-maily nějaký chat, nejlépe potom, když už se jedná o nějaké epiky nebo business požadavky, tak přes komentáře ve Fujire u daného epiku, potom prostě lze dohledat všechno, co bylo domluveno. Takže veškerá komunikace, která je možná, netvrdím, že ta ústní je špatná, ale když se má něco někde na nějaké schůzce domluvit a není to nikde zaznamenané, tak se to pak těžko, nechci říkat někomu dokazuje, ale ani pro mě prostě nevím, protože si to všechno nezapamatuji. Těch schůzek je strašně moc přes den a těžko říct no, takže psaná komunikace je super.*

#### **19. Jakým způsobem probíhá komunikace mezi Vámi a vedoucím Tribu (je dostačující)?**

*Jednou týdně, máme schůzku jako Product Ownery a Chapter Leadi s Tribe Leadem, kde si říkáme nějaké aktuality, co a jak se děje. Takže jednou týdně oficiálně a samozřejmě neoficiálně jsme spolu pořád. To už jsou takové ty ad hoc věci, které se řeší na denní bázi tím, jak je to open space a jak řešíme spolu spoustu věcí, tak se s Product Ownery a Chapter Leady prostě minimálně jednou denně i vícekrát buď slyšíme, nebo vidíme. Prostě při řešení nějakých konkrétních věcí.*

#### **20. Jste spokojen/a s nastavenou komunikací s vedením Tribu (popř. co zlepšit)?**

*Jo je to dostačující, naprosto. S některýma Squodama toho mám míň, s některými toho mám víc. To znamená, že ty aplikace jsou nějak rozdělené podle jejich fungování a podle toho, kdo tu aplikaci v tom businessu používá. Takže když je tady nějaký Compliance útvar v Risku, tak jsou aplikace, které používá ten Compliance jako ve Squadu Compliance a já s nimi vlastně moc ani do styku nepřicházím.*

*Občas jo, třeba řešíme stejné úlohy, jak se dostávají logy někam nebo jak se přihlašují uživatelé, ale to jsou takové ty obecné věci ve spořitelně. Ale třeba konkrétní požadavky s nimi já vlastně skoro neřeším. Takže je to sice Squad, který je v našem Tribu, ale ve finále spolu moc neiterujeme.*

*A pak jsou tu jiné Squady kde, když já dělám třeba rozhodování na úvěrech v onlinu a pak tam mám naproti sobě Squad, který je o offlinu, tak tam už prostě spolu musíme hodně mluvit, protože to samé, co děláme v online musí on dělat v offline. Akorát na to nemá takový tlak nebo má zase tlak na nějaké jiné reporty. Takže vždycky je to o tom najít nějaké ty body.*

*Takže mně to takto vyhovuje.*

#### **21. Jak hodnotíte motivační faktory, které jsou v rámci společnosti nastaveny?**

*Tím, jak já jsem tady už dýl, tak už asi jako úplně nepotřebuju ty motivační faktory. Každý má ten motivační faktor postavený nějak jinak. Když přijde někdo po škole, chce si zařídit rodinu, bydlení, tak asi pro něho největší motivací budou peníze, naopak někdo, kdo je tady dýl a už v tomto směru všechno má zařízené tak nepotřebuje peníze, bude mít pak třeba motivaci, že se bude dál vzdělávat. Pro mě motivací je, že můžu dělat s lidmi, se kterými mě to baví. Já asi motivací penězi už úplně nemám, mám základní potřeby pořešené, tak už nepotřebuji nutně mít motivátor tím, že mi někdo přidá nebo že dostanu nějaké velké bonusy. Takže každý to má asi postavené nějak jinak a já jsem teďka motivován tím, že ta práce je zajímavá a že lidé jsou taky zajímaví a že se s nima dobře pracuje.*

#### **22. Jakým způsobem oceňujete kvalitu výkonu zaměstnanců (zpětná vazba ve Squadu)?**

#### **23. Jaké další techniky motivace používáte?**

*My nemáme nějaké speciální standardy nebo retrospektivy, kde bychom se vyloženě vychvalovali, ale samozřejmě tím, jak těch schůzek a různých neformálních setkání i na úrovni Squadu máme spoustu nebo i v tom open spacu, tak je vždycky možnost, jak někoho pochválit a někomu něco nejenom ústně před všema, ale i jako soukromě nebo prostě e-mailem nebo v chatu napsat, že ten člověk to udělal dobře, že je to fajn, takže já to беру spíš jako takové kontinuální, nechci říct chválení, ale spíš poskytnutí tomu člověku zpětné vazby, že prostě to udělal dobře, že je fajn, že se to vyřešilo, že tomu věnoval nějaký čas, ať už jako v pracovní době nebo o víkendů nebo o dovolené. Snažím se vždycky ty lidi pochválit, za to že to udělali.*

#### **24. Máte dostatečné prostředky/možnosti k motivaci pracovníků ve Squadu?**

*Já motivovat penězi úplně nemůžu to dělá Tribe Lead.*

*Formálně nemám, ale tím, že vlastně jsem tu dlouho, jsem nějaký asi zástupce Tribe Leada a ve finále tím, že vlastně ten tým jsem před aktuálním Tribe Leadem vlastně vedl, protože před tím, v tom Waterfallu náš Tribe Lead měl pod sebou jakoby takové čtyři obrovské dnešní Triby a já měl jeden z nich tady ten Riskový, tak vlastně ty lidi znám, ale motivovat je jinak nemůžu než tím, že se k nim budu pěkně chovat a že je budu chválit za práci.*

*Samozřejmě na teambuildingách se všichni podílíme, vymýšlíme, co se tam bude dělat, domlouváme se s Tribe Leadem, kdy a jak budou, ale formálně už to má na starosti Tribe Lead. A pak nějaká školení, ty si zase řeším napřímo s Tribe Leadem.*

**Spokojenost ohledně dostatečnosti prostředků pro motivaci?**

*Asi jo, jako za mě. Tak dřív jsem to dělal já, takže si to dokážu představit, co to je za práci, snažím se to Tribe Leadovi vždycky nějak ulehčit, ať to nemusí pro těch padesát lidí jako vždycky všechno vymýšlet. A i se o tom s Tribe Leadem neformálně bavíme jak a komu by co vyhovovalo, jak koho ocenit. Organizační struktura už se nějak dala a už s tím stejně člověk nic neudělá. A tím, že náš Tribe Lead je v pohodě v tomto směru, že si na nic nehraje, tak ten přístup je takový lidský, společný a není to nic formálního.*

*Například, že já bych musel nějak složitě žádat, že fakt si sedneme a nějak se domluvíme, a tak mi to vyhovuje. Než kdybych tady měl šéfa, se kterým by to tady bylo složitější.*

## **25. Myslíte si, že pracovní prostředí působí motivačně (jak na Vás, tak na členy Squadu)?**

*Asi jo, tím jak jsem tady dlouho, tak jsem vlastně zažil kanceláře, kdy byli dva tři lidi, open space, kde bylo pět/šest lidí i open space, které jsou teď tady, to znamená dvacet, třicet lidí. A ono je to vždycky jenom o zvyku, všechno mělo vždycky něco do sebe. Si myslím, že když člověk přijde sem, tak je to asi pro něj taky v pohodě.*

*Ten open space je dobrý v tom, že fakt člověk pochyty spoustu věcí. Není potřeba tolik meetingů. Oproti tomu, když byl člověk třeba ve dvou v kanceláři, tak bylo potřeba stále dělat nějaké schůzky a ptát se každého, co dělá.*

*Takhle v tom open space to člověk fakt chytá ze vzduchu, protože každý se s někým baví nebo i ze společných chatů, člověk si velmi snadno udržuje přehled, není potřeba se tolik ptát, co ty lidi dělají a jak jsou daleko, protože to prostě člověk zjistí jenom tím, že tam sedí. Když prostě byl člověk pouze s jedním člověkem v kanceláři, tak bylo potřeba se doptávat a více si zjišťovat.*

*Samozřejmě na druhou stranu někoho to ruší, lidé se tam prostě baví někdo se směje, někdo tam má telefon nahlas, někdo tam prostě něco řeší, někdo nadává, je naštvaný. Takže je to takové, že někdo jako z toho zase není nadšený, radši by měl svůj klid. Ale mně to vyhovuje asi víc než zavřené kanceláře. Fajn jsou i tady v budově oddělené místnosti, když někdo potřebuje mít klid nebo potřebuje, aby ho nikdo nerušil, tak se tady zavře a může tady být půl dne nebo i celý den, takže za mě tady to uspořádání je super.*

*Možná trošku horší, a ono se to teďka už projevuje, že už je nás tolik, že se tam nevejdeme, takže jednotlivé Squady chodí v jiné dny a na pracovních místech se střídají (více pracovníků sdílí v určitých dnech stejný pracovní prostor). Spousta lidí už nemá to pevné místo a už musí sharovat stůl s někým jiným, což vede k nějaké změna kultury, že už nelze mít nepořádek na stole a není možné si tam nechávat věci. Ale já už jsem si na to taky zvykl a už sedím asi na osmém místě, co tady jako různě střídám, ale nevadí mi to.*

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Příloha 7 – Polostrukturovaný rozhovor s respondentem B

<b>Respondent B</b>
<b>1. Jak dlouho ve společnosti působíte?</b>
<i>Už asi 15 let.</i>
<b>2. Jak dlouho vedete konkrétní Squad?</b>
<i>Od vzniku z Squadu. Takže od agilní transformace.</i>
<b>3. Jaká je velikost Vašeho Squadu</b>
<i>Squad se zvětšoval od nějakých 10 až teďka po nějakých 15/ 16 lidí.</i>
<b>4. Můžete nějak charakterizovat/popsat Váš tým (náplň práce, fungování)?</b>
<i>Podporujeme dvě z velkých riskových aplikací. Celý Tribe podporuje nějaký riskový aplikace a my máme dvě takový zásadnější, z nich. Dvě, u kterých vlastně zajišťujeme end to end životní cyklus. Takže od podpory přes údržbu a rozvoj. Takže dost toho řešení máme ve vlastních rukou.</i>
<b>5. Jak jste spokojen/a se společností, ve které působíte, s Tribem/ se Squadem ve kterém se nacházíte?</b>
<i>Tak když to vezmu škálově v rozsahu od 1 do 10, kde 10 je nejlepší. Tak celková spokojenost ve spořce je dlouhodobě vysoká, řekněme 8 z 10. Hlavně kvůli řekněme vnitřní firemní kultuře, která je postavená na vstřícnosti a řekněme občanský angažovanosti a lidsky přátelskému prostředí. To se přenáší i do toho týmu. Mám možnost našťestí i k té kultuře přispívat výběrem lidí do Squadu, takže se to v té linii snažím dělat tak, aby především osobnostně ty lidi zapadali. A tím pádem si myslím, že dlouhodobě se ukazuje, že není na začátku, když ty lidi přijdou, není určující ta profesní kvalita, ale spíš ta lidská a podle toho se dlouhodobě řídím a ta spokojenost je pak vyšší.</i>  <i>Já osobně jsem s fungováním týmu spokojený, řekněme taky 8 z 10. Vždycky je co zlepšovat.</i>
<b>6. Napadá Vás něco, co by bylo možné v rámci fungování společnosti/Tribu/Squadu zlepšit?</b>
<i>Zejména v některých částech banky, nebudu konkretizovat, zase ten výběr lidí. Občas mi přijde, že v hlavně manažerských pozicích jsou tam lidé, kteří na to osobnostně jako nemají. A týká se to řekněme menší části banky.</i>
<b>7. Byl/a jste u transformace Tribu na agilní formu řízení? Jaké byly důvody?</b>
<i>To jste asi naznala i u ostatních rozhovorů. My nejsme úplně typickým příkladem. Tribe nepřešel úplně na čistou agilní práci. Něco jsme si vzali a něco ne. Tím, že vlastně spolupracující úsek, což je risk, neprošel vůbec agilizací a my vlastně pracujeme pro něj,</i>

*pro jako obchodního zákazníka. Tím pádem jsme pořád jako roztržení. Ta agilita je o tom, že konečný příjemce (zákazník) našich řešení pracuje s námi, že utvoříme společnou strukturu. A k tomu vlastně nikdy nemohlo dojít, díky oddělení toho risku a nebudeme se vracet k důvodům, proč je ten risk oddělený. To tak v bance asi jako z nějakých mandatorních důvodů je. Tak u nás ta agilizace také nedošla úplně jako stoprocentního naplnění, takže se snažíme přebrat rozumně to, co nám přijde užitečný pro naši práci a nedělat věci jenom protože se mají dělat. Musíme v tom primárně cítit nějaký smysl a užitek pro fungování týmu.*

#### **8. Jak hodnotíte aktuálně nastavenou agilní metodu řízení?**

*My jsme si to nastavili tak, jak nám to myslím vyhovuje. Pořád to nějak ještě upravujeme, zlepšujeme, integrujeme, což je taky jedním z principů agility, že neustále hledáme lepší a lepší způsoby fungování, vyhodnocujeme, co se nám povedlo, nepovedlo. To je jedno taky z pravidel nebo ceremonii agilu. My se snažíme vyhodnocovat zpětně, jak to šlo a podle toho kdyžtak upravovat další fungování týmu.*

#### **9. Jakým způsobem vedete projekty v týmu?**

*Projekty v první řadě přestaly být vedeny jako projekty. Pokud se bavíme opravdu podle nějaké metodologie. Respektivě ta práce jde napříč projekty.*

*Úkoly rozdělujeme podle Kanban boardu, je to je nástroj, který nám to pomáhá vizualizovat/ spravovat. Úkoly přidělujeme podle závažnosti, priority. Snažíme se je dostatečně rozkoukávat, abychom pak mohli nějak iterovat jednotlivé přískoky vzhledem k cílovému řešení a rozdělujeme je podle zájmu členů týmu. Na základě toho, kdo co chce a pak na základě dané situace.*

*Podstatné je, že je to vždy na dohodě v celém týmu, není to direktivně nařízený krok, ale vždycky je to před celým týmem, všichni vědí, kdo co dělá a měl by si danou práci člověk ideálně vzít sám na základě toho, jak je vytiženy s dosavadními úkoly. Zkrátka na základě kapacity.*

#### **10. Jakým způsobem probíhá nábor zaměstnanců do Vašeho Squadu?**

#### **11. Jaké preference jsou pro Vás klíčové při náboru zaměstnanců?**

#### **12. Jste spokojen/a se způsobem náboru zaměstnanců?**

*Spokojený jsem. Mám řekněme dostatečnou svobodu v tom si vybrat lidi, které si myslím, že budou prospěšní v týmu. Dávám ve výběru slovo i celému týmu před finálním rozhodnutím, aby měli alespoň trošku možnost se s kandidátem seznámit.*

*Nábor probíhá dvoukolově a hlediska, která přitom zkoumáme. Jak už jsem říkal, hlavně osobnostní charakteristiky před profesními, protože většinou naše práce, ať už se to týká analytika, vývojáře nebo testera, nemusí být v IT vyloženě jako expertní level. Jsme schopný a jsme i vlastně radši, když si daného kandidáta zaučujeme sami na naše technologie/aplikace, které používáme. Takže vybíráme klidně i juniornější lidi, spíš aby zapadli do týmu a aby byli nastavení na nějaký jako růst z vlastního zájmu, vnitřní motivace se něco naučit v tom oboru. A mohou klidně přicházet z oboru úplně jiného.*

<p><b>13. Máte přehled o aktuálním dění ve Squadu (jakým způsobem získáváte přehled)?</b></p>
<p><i>To je vlastně i klíčovým principem agility, že instantně by měl mít člověk, a hlavně teda v mé roli jako Product Ownera přehled o tom, co se děje za tasky. Takže to je přes nástroje, kde spravujeme nějaký kanban boardy s dílčíma taskama, které vedou až k nějakému složitému výstupu. Takže dílčí tasky a k nim přiřazený lidi a následně vidíme jejich stav. Od backlogu (požadavky, zásoby), který je nějakým způsobem rozanalyzovaný, pak detailní analýza, výroba, vývoj, testování. Takže to jde přes čtyři až pět jednoduchých stavů. Každý task má pak v daném stavu vždy nějakého svého řešitele, který je jednoznačný. Mělo by být na první pohled z boardu vidět, jak jsme na tom a kdo co dělá.</i></p>
<p><b>14. Vidíte rozdíly v kvalitě odvedené práce online/onsite (u jednotlivců i jako celku)?</b></p>
<p><i>Ne. Možná mám štěstí, ale nikdo se s prominutím jako si myslím vyloženě nefláká na home officu a v podstatě tam tedy nevidím rozdíl.</i></p>
<p><b>15. Je podle vás možné, aby se neaktivní člověk schoval za tým?</b></p>
<p><i>Samozřejmě může to nastat, ale rozhodně ne dlouhodobě. I když tu agilitu nepraktikuje ortodoxně, tak u některých nástrojů a praktik by se to velice rychle ukázalo. V řádu v podstatě týdnů, měsíců.</i></p>
<p><b>16. Jak vnímáte důvěru ve vašem Squadu (PO + tým; kolegové mezi sebou)?</b></p>
<p><i>Myslím si, že je nadstandardní, až jako překvapivá, až na nějaké dočasné výjimky, který se snažíme řešit. Byly takové případy, samozřejmě, nejsme stoprocentně úspěšní v nábořech, ale z dlouhodobého pohledu. Samozřejmě když se projeví nějaká dlouhodobá nedůvěra opodstatněná v tom týmu, tak se to řeší.</i></p> <p><i>Problémy se snažíme řešit aktivně, pokud tam vzniká nějaká nedůvěra a řešit se to dá samozřejmě.</i></p>
<p><b>17. Jaké techniky spolupráce při práci v týmu využíváte?</b></p>
<p><i>U části týmů jsme zavedli už v podstatě na začátku té transformace Daily stand-upy, které se i přes počáteční nedůvěru nakonec ujaly a osvědčily. Ty teď zrovna zavádíme i v druhé části Squadu. A pomalu jsme rozjeli retrospektivy. Taky nejdříve v jedné části, teď už jsme se rozhodli, že je nasadí pravidelně a taky se to vlastně osvědčuje, když je to vedený s nějakým rozumem a k tomu ten kanban. Na celotřibové úrovni se pak aplikují kulatý stoly.</i></p> <p><b>Jak jste spokojen se spoluprací v rámci týmu?</b></p> <p><i>S nastavenými technikami spolupráce jsem spokojený, nastavujeme to právě na zkoušku a pokud se nám to osvědčí tak to aplikujeme a jinak ne. Teďka už se nám pozitivně osvědčily některý z těch technik, takže je plošně vlastně zavádíme do toho Squadu. Jsme možná maličko průkopnický Squad s těmi agilními technikami, jsme začali dřív a hlouběji a teď se to asi vyrovnává i v ostatních Squadech. Opravdu ale přebíráme to, co se nám osvědčuje, ne striktně metodicky, což ani vlastně neumíme tím, že nemáme agilního kouče</i></p>

<p><i>nebo scrum mastera. Přebíráme prostě tak, aby nám to vyhovovalo, zdravým rozumem, aby to něco přinášelo a nebyla to zbytečná zátěž, což někdy v tom rigidně aplikovaném a agilu může být.</i></p>
<p><b>18. Jaké komunikační kanály jsou ve Vašem Squadu preferovány? (spokojenost)</b></p>
<p><i>Komunikace otevřená, zdravá, je vlastně klíč, okolo kterého se všechno točí. Vlastně ty agilní metodiky jenom zdůrazňují a zpřístupňují tu komunikaci, vracejí to na lajnu normální lidské komunikace, aby se lidi o věcech bavili, klidně do hloubky a na to určitě klademe důraz.</i></p> <p><i>Snažíme se kombinací různých kanálů, aby se lidé potkávali osobně v určité dny v práci a když ne v práci, tak jedeme hybridně (někdo je v práci a někdo doma) a to se pak komunikuje online přes Teamsy nebo e-mail. Takže komunikační kanály: online asi nejvíce, takže e-mail, chaty, hovory.</i></p>
<p><b>19. Jakým způsobem probíhá komunikace mezi Vámi a vedoucím Tribu (je dostačující)?</b></p>
<p><i>Komunikace není úplně intenzivní, spíše podle potřeby. Máme určitě možnost, když je potřeba komunikovat, tak máme možnost za managementem jít a probrat to. Je to spíš na aktivním přístupu ad hoc každého. Jinak máme pravidelné statusy na Tribové úrovni, řekl bych minimalisticky a účelně.</i></p>
<p><b>20. Jste spokojen/a s nastavenou komunikací s vedením Tribu (popř. co zlepšit)?</b></p>
<p><i>Takže v zásadě ano, jsem spokojen.</i></p>
<p><b>21. Jak hodnotíte motivační faktory, které jsou v rámci společnosti nastaveny?</b></p>
<p><i>No teambuildingy oproti dřívějším letům prakticky vymizely nejsou na to peníze. Kdyžtak něco skromnějšího jednou za rok, to je taková spíš jako z nouze ctnost bych řekl. To organizování, budování týmu ze shora prakticky vymizelo, zůstalo to na nás si to zespoda budovat.</i></p> <p><i>Bonusový schéma se taky v poslední době výrazně proměnilo, dřív to bylo více variabilní, teď se to víc převedlo do toho základu, a to si netroufám hodnotit. Co je z dlouhodobé perspektivy lepší, neumím vyhodnotit, nejsem personalista úplně...jak se to pak chová ta fluktuace v Tribu.</i></p>
<p><b>22. Jakým způsobem oceňujete kvalitu výkonu zaměstnanců (zpětná vazba ve Squadu)?</b></p>
<p><b>23. Jaké další techniky motivace používáte?</b></p>
<p><i>Nastavovat si techniky motivace sám mám možnost, ale jen velice omezenou. Beznákladově samozřejmě, pochvala a zpětná vazba nic nestojí, takže na tu se snažíme dávat důraz. Nikdy není dost pochval a zpětné vazby. Snažíme se, určitě bychom v tom</i></p>



*mohli být lepší, ale vlastně to je ten nejlacinější, a nakonec možná nejoceňovanější nástroj.*

*Co se týče peněz, tak v rámci Tribu rozdělujeme členům celého Tribu Spot Bonusy, což je vlastně jednorázová odměna za nějaký přínos/ nadstandardní výkon v práci. Jsme jako Product Owneři jednou za rok u řekněme korekce mezd nebo rozdělování nějakých případných bonusů, který už jsou teď ale jako v marginální výši.*

*Ještě mám v šuplíku dvě bedny fidorek, kterými motivuji tým. Za nějaké denní zásluhy.*

#### **24. Máte dostatečné prostředky/možnosti k motivaci pracovníků ve Squadu?**

*Finanční v zásadě kromě toho, co jsem řekl výše, nemám. Takže jednou za rok možnost promlouvat do navyšování mezd, případně bonusů. Plus spot bonus, což je jako finanční motivátor celkem nový a úderný. Ale při té každodenní práci, tam je potřeba spoléhat na ty nefinanční motivátory.*

#### **Jste spokojeni se změnou z plošných bonusů na kvartální?**

*Zatím je krátká doba na hodnocení, to si netroufám, ale zase možná, že je to pro těch pár jednotlivců, kteří jsou čtyřikrát za rok odměněni, tak je to pro ně možná výraznější motivace než v dřívějším systému, kdy vlastně na bonus měl nárok skoro každý v trochu větší či trochu menší výši.*

*Ono záleží na tom, jak byl aplikovaný ten bonusový systém předtím. Jestli to byly v podstatě plošné bonusy nebo se více diverzifikovalo. V některých útvarech někdo nemusel mít nic a někdo hodně, tam pak byla vidět ta zásluhovost a někde se to aplikovalo více plošně, takže záleží, z jakého výchozího stavu vyjdeme.*

#### **25. Myslíte si, že pracovní prostředí působí motivačně (jak na Vás, tak na členy Squadu)?**

*A jak by mohlo působit motivačně? :D Nepůsobí demotivačně bych řekl. Jsou některý budovy tady ve spořce, který už jsou fakt jako zastaralý, temný, neudržovaný, to pak může fakt působit demotivačně. Tady jsme v relativně modernějších prostorách, kde jsme asi spokojenější.*

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Příloha 8 – Polostrukturovaný rozhovor s Respondentem C

<b>Respondent C</b>
<b>1. Jak dlouho ve společnosti působíte?</b>
<i>Vlastně nějaký rok jsem podle mě dělal na poloviční úvazek, respektive na DPČ. 2015 léto jsem začal dělat ve spořitelně na brigádnické pozice a vlastně od nového roku 2016 jsem přešel na hlavní pracovní úvazek do České spořitelny. Teď je to vlastně skoro sedm let.</i>
<b>2. Jak dlouho vedete konkrétní Squad?</b>
<i>Konkrétní Squad vedu od srpna 2021. Teď to v srpnu budou dva roky.</i>
<b>3. Jaká je velikost Vašeho Squadu</b>
<i>Mám pod sebou tři analytiku. Tím, že máme dodavatele externího, tak vývojáře úplně nevedu, ale řeším delivery externího dodavatele, což jsou dle mě 2 nebo 3. Potom máme spojku mezi námi a dodavatelem. Člověka z unicornu, to je jeden člověk a pak vlastně Service Owneři a ti jsou dva, takže je to třeba 5-6 lidí.</i>
<b>4. Můžete nějak charakterizovat/popsat Váš tým (náplň práce, fungování)?</b>
<i>Náš Squad se jmenuje řízení zajištění. Jak to už napovídá, tak máme pod sebou aplikace, které jsou primárně vztahované k zajištění produktů, respektive hypoték a různých úvěrů, které jsou zajištění, což je myšleno tak, že v momentě, kdy si klient bere hypotéku, tak v tu chvíli banka musí mít nějaké zajištění oproti tomu, když přestane splácet. Primárně se jedná o nemovitosti v rámci hypoték a těch typů zajištění je mnoho a vlastně náš Squad má pod sebou aplikace, který dané zajištění spravuje.</i>
<i>Máme primární aplikaci (Collateral management) překladač správa zajištění, pak máme pod tím dílčí aplikace, který slouží k tomu, abychom komunikovali s katastrem nemovitostí. Takže tam máme externí komunikaci na veřejnou správu. Pak další aplikace, které jsou primárně zaměřené na oceňování nemovitostí.</i>
<i>Jedna je především pro velké korporáty. A druhá aplikace se zaměřuje na komerční nemovitosti.</i>
<i>Jedná se o haly a podobně, kde probíhají pravidelné monitoringy, protože samozřejmě banka potřebuje sledovat, jak se daná nemovitost nebo zajištění pohybuje na trhu, protože v tu chvíli, kdy klient vlastně má úvěry za 100 milionů, má areál, který má zajištění hodnotu taky 100 milionů a nějak se znehodnotí ten areál, tak se musí dělat každoročně několik přeceňování a monitoring daných nemovitostí, abychom věděli, že ta nemovitost má stejnou hodnotu jako měla předtím.</i>
<b>A co zajištění jako primárně pro banku je?</b>
<i>Tak ona si na základě toho může banka držet rezervy. Protože ve chvíli, kdy vlastně my napůjčujeme miliardy, máme zajištěný miliardy, tak si můžeme dovolit mít menší rezervy.</i>

*V tu chvíli, když se něco stane, přestanou lidi splácet, můžeme si vzít jejich nemovitosti a nemusíme mít takové rezervy. Kdybychom napůjčovali peníze a neměli to zajištěný, tak banka musí mít hodně velké množství rezerv, kdyby náhodou se něco stalo.*

**5. Jak jste spokojen/a se společností, ve které působíte, s Tribem/ se Squadem ve kterém se nacházíte?**

*Vesměs to asi není nic negativního, a kdyby bylo negativní, tak samozřejmě už bych tady asi nebyl. Jako za mě, už tady jsem nějaký ten pátek ve spořitelně. Jako zaměstnavatel si myslím, že je jeden z těch lepších na trhu, hlavně co se týká benefitů a podobně. Vždycky samozřejmě může být lépe, ale člověk je prostě nastavený, že si vždycky někdo může stěžovat a stěžuje si a nikdy není spokojený, což je správně. Ale myslím si, že bych těžko hledal něco lepšího. Samozřejmě nejspíš budou lepší, ale není to důvod k odchodu. Takže si myslím, že co se týká tohoto, tak jsem spokojený.*

*Samozřejmě před pár lety nám probíhala transformace z Waterfallu na agil, což byla celobankovně dost velká změna. A za mě, tím že máme externího dodavatele, tak pořád musíme jet hodně waterfallově, a není to daný jen tím, že je externí dodavatel, ale spíše tím, že dodavatel je z Maďarska, takže je složitější nějakým způsobem agilně fungovat. A vlastně pro nás je pak hrozně těžké vůči ostatním týmům/ Squadům a Tribům komunikovat nebo řešit projektově dané požadavky, protože oni jedou způsobem agilním, kdy si nasazují jednou za dva týdny. Potřebují to prostě co nejdřív hrnout do produkce. A my? My jsme nastavení tak, že ten proces pořád je takový, že se udělá analýza, taková předběžná, jako byznys požadavek, dá se to dodavateli na nacenění, ten nám dá odhad a nějak to jako škatulkujeme do daného releasu. Nebo nemusí být kvartální, může být třeba jako měsíční, a je pro nás prostě hrozně složitý se jako dostat na podobnou vlnu jako ty agilní aplikace, které jedou na 14 denní bázi. Takže tohle je pro nás složitější a zároveň si myslím, že dřív ta komunikace v rámci waterfallu byla mnohem intenzivnější než teď, teď, se jedou hodně lidi v rámci Squadu a Tribu a moc se nekomunikuje vůči ostatním Tribům, což mě mrzí. Takže změnili jsme se na agil, ale vlastně když to není celá banka, tak to tak složitě funguje, ještě k tomu, když jsme takhle velký. A samozřejmě těch velkých projektů v rámci banky je hodně a prostě musíme se jako integrovat a občas je problém se ostatními nějakým způsobem sjednotit na té dodávce a na dodání.*

**6. Napadá Vás něco, co by bylo možné v rámci fungování společnosti/Tribu/Squadu zlepšit?**

*Za mě určitě intenzivnější komunikace v rámci daných týmů. Mně není úplně blízké řešení administrativy v rámci Fujiry a vytváření Epiců.*

*Hodně lidí z týmů říkají: hele, my máme ty sprinty plný, my si ty Epicy někam založíme do Backlogu a ať jsou tam nějakou dobu. A je složitý se sjednotit na nějakých prioritách a my tím, že hodně jedeme i na základě auditních nálezů, protože ČNB nás samozřejmě hodně kontroluje, tam máme hodně požadavků, které musíme protlačit a je to složitý to tlačit. Takže za mě se to jednoduše říká, ale těžko provádí, a samozřejmě každý tým má svoje priority. A tím, že je ještě banka rozdělená hodně segmentově, jako na korporát, retail, a nějaký střední podniky a podobně, tak každý má svoje požadavky jiné a je to složitější, ale za mě si myslím, že tou agilitou, se naopak jako rozevřely nůžky a že si méně*

*povídáme než dřív, takže za mě mnohem intenzivnější komunikace, a samozřejmě řešit to navzájem, jako byznysově priority.*

- 7. Byl/a jste u transformace Tribu na agilní formu řízení? Jaké byly důvody?**  
**8. Jak hodnotíte aktuálně nastavenou agilní metodu řízení?**

*U agilní transformace jsem byl.*

*Myslím si, že když by celá banka jela v rámci agilu, a byla by ta možnost jet v agilu. A jako moje aplikace by měly možnost dělat to v agilu, tak si myslím, že je to jako zajímavé řešení. Ale nejsem si jistý, jestli v takhle velké společnosti. Pořád si myslím, že ta agilita dává smysl a je super, že se jede agilita v rámci Tribu, ale pak se musí říct, že je to celá banka a je pak složitý hledat priority mezi Tribama, protože Triby jsou rozděleny segmentově. Takže jako za mě jsem byl raději, když tady byl Waterfall. Obecně si myslím, že agil dává smysl, ale rozhodně ne v takhle velké společnosti.*

- 9. Jakým způsobem vedete projekty v týmu?**

*My máme každodenní statusy. Snažíme se jet backlogovým způsobem. Vlastně tím, že máme několik analytiků, tak každý analytik má svoji oblast a snažíme se, aby každou oblast měli aspoň dva lidi, takže se navzájem kryjí, aby ve chvíli, kdy tady jeden člověk nebude, aby druhý byl schopný fungovat. A samozřejmě u větších projektů na to využívám seniornější analytiku. Samozřejmě záleží podle velikosti daného projektu.*

*Teď vlastně v chvíli probíhá velký projekt migrace Sberbank do Spořitelny. Tam vlastně fungujeme na každotýdenních statusech v rámci našeho týmu, samozřejmě probíhají statusy s byznysem a probíhají i statusy s různými, týmy v rámci celé banky, protože se to netýká jenom nás.*

*A snažíme se fungovat na úkolech, resp. na úkolech. Neříkal bych tomu tasky, protože to hodně směřuje na Fujiru, ale jedeme úkolovník. Docela se nám to osvědčuje. Pořád excel tam funguje v docela rychlé bázi. Je to i jednoduchý formátování, není to prostě nic složitějšího. A vyhledávání, když je něco potřeba komplexnějšího a člověk potřebuje mít větší detail, nějaké komentáře, popisky a podobně, tak využíváme úkolovník v rámci teamsu. Takže v rámci teamsu máme vytvořený tým všech těch lidí, kteří se v rámci našeho týmu danou problematikou zabývají.*

- 10. Jakým způsobem probíhá nábor zaměstnanců do Vašeho Squadu?**  
**11. Jaké preference jsou pro Vás klíčové při náboru zaměstnanců?**  
**12. Jste spokojen/a se způsobem náboru zaměstnanců?**

*Já jsem byl už součástí hodně výběrek, ale vlastně paradoxně ještě před tím, než jsem začal dělat Product Ownera ve Squadu. Já jsem totiž předtím dělal Chapter Leada na testing v jiném Tribu tam jsme vybírali hodně.*

*Ale co se týká našeho Squadu v Risku, tak je docela hodně zafixovaný. Máme tam vlastně za tu dobu, co jsem tam já, tak analytiku vlastně jsme nezměnili, teď budeme muset řešit jednu výměnu z důvodu věkového. Ale samozřejmě je to na základě toho, co člověk hledá. Zároveň taky finančně, samozřejmě. Já nemám problém s tím, když si vezmeme juniorního člověka po škole, který by prostě měl zájem, a naopak si myslím, že tenhle člověk je pak*

*prospěšný pro ten tým, že tam vnese takovou tu svěžest, zároveň může být trošku progresivnější než, když už tam je nějaký ten pátek v té spořitelně. A i vlastně jako člověk, který na té pozici může dělat jako dlouho někde jinde, tak nemusí být úplně tak progresivní jako člověk třeba po škole, ale je to hodně individuální, samozřejmě.*

*A můžeme vzít i člověka seniorního, který může zapadnout úplně krásně, ale my jsme v rámci Squadu měli velké problémy, co se týká komunikace, ale i osobních konfliktů. Vlastně, to byl důvod, proč jsem přecházel tady do této role, aby se to uklidnilo. A to se myslím docela povedlo. I třeba, že k nám přišel nový Service Owner, tak to přineslo svěží vítr do týmu, který byl potřeba, protože předtím jsme tam měli člověka, který už nechtěl nic dělat, nebyl vůbec aktivní, a tak se to celý kus posunulo a myslím si, že ten tu jeho negaci a tu jeho pasivitu přenesl na celý tým.*

### **A takhle při náboru máš volnou ruku při výběru, máš poslední slovo?**

*Myslím si, že ano. Tribe Lead, tak na pohovory nechodí. Pak záleží, co vlastně hledáme za pozici. Je to vlastně kvůli Chapteru, že v tu chvíli, když hledáme řemeslo analytik, tak samozřejmě tam je na těch pohovorech Chapter za analýzu, který samozřejmě má tu Chapterovou znalost a má ty zajímavější otázky ohledně analýzy, než bych měl třeba já. Pak tam jsem já jako Product owner, samozřejmě, který rozhoduje a je schopný říct, jestli ten člověk dokáže fungovat v tom týmu, jestli zapadne a pak tam je HR, který jako takový je schopný nějakým způsobem zafungovat. Ale ten primárně pak funguje spíš procesní člověk, než že by řekl a měl poslední slovo. Takže je to spíš takový konsensus mezi mnou a tím Chapterem za to daný řemeslo.*

### **13. Máte přehled o aktuálním dění ve Squadu (jakým způsobem získáváte přehled)?**

*Já si myslím, že aktuální dění mám určitě v merku. My vlastně chodíme do práce úterý, čtvrtek, takže tam člověk hodně, získá informace, a kromě úterý a čtvrtek, tak máme každý den ranní status, abychom získali informace, co kdo vlastně dělá. Koukáme se na požadavky na Backlog a zároveň tam chodí člověk jako spojka s dodavatelem a většinou naše půl hodinové statusy se protáhnou třeba na hodinu nebo na hodinu a půl. Takže já si myslím, že tu znalost, co se děje docela mám, ale je to daný tím, že ten můj Squad není velký třeba jako oproti ostatním. Což jako já můžu brát, že je to třeba jako pozitivum.*

### **14. Vidíte rozdíly v kvalitě odvedené práce online/onsite (u jednotlivců i jako celku)?**

*Nemyslím si. Já si myslím, že jsme se za tu dobu, co jsme začali fungovat online i onsite naučili, i členové týmu dokážou kvalitně pracovat i doma. Samozřejmě je občas chvíle, kdy člověk potřebuje vyřešit něco jiného. Prostě tím, že je doma, tak má prostor vyřešit něco, co zrovna řeší doma. Ale je výhoda, že nemusí dojíždět do práce a vlastně to během dne vlastně jako vyřeší, co třeba jako nestihnul, protože musel vyřešit něco jiného a takže za mě já tam ten rozdíl vůbec nevidím. Dodávanou práci nebo tak nějak jako to je úplně na stejném levelu jako předtím. Jediné, co to prostě ovlivňuje je naše nastavení jako fungování v týmu, a i vůči jako dodavatel, ale nemá to vliv na to, jestli to jako řešíme on sight nebo online. A ono je to vlastně dané tím, že ten dodavatel je z Maďarska, takže my stejně 100 %, no teď už 95 % času s nimi to řešíme online. Samozřejmě někdy dorazí k*

*nám do Prahy, ale je to v malé míře. Takže my jsme se stejně museli naučit fungovat online s dodavatelem.*

#### **15. Je podle vás možné, aby se neaktivní člověk schoval za tým?**

*Určitě jo, myslím si, že určitě jo. A samozřejmě je to složitější odhalit v rámci onlinu. Ale nemyslím si, že by to bylo v rámci mého týmu. Protože já rozdělují tu práci v rámci těch požadavků, těch backlogů, a potřebujeme, aby ta práce byla odvedená. A většinou ty věci vyloženě jako dávám na konkrétního člověka není to, že by ten požadavek řešili dva. Prostě jeden to řeší a musí to udělat. A samozřejmě v tu chvíli, když by to neudělal, tak by to bylo vidět.*

#### **16. Jak vnímáte důvěru ve vašem Squadu (PO + tým; kolegové mezi sebou)?**

*Moje důvěra vůči nim je myslím dobrá. Nemyslím si, že by v týmu byl flákač. V týmu je například jeden člověk, který je tam dost dlouho a vím, že se na něj člověk může spolehnout, co se týká pracovní, ale občas je problém lidský, protože už tu je delší dobu a má problém zvyknout si vlastně na něco nového. Pak tady mám jako juniornější analytiku, kteří se ale naopak snaží a chtějí na sobě makat. Takže já se na ně určitě můžu spolehnout a když je potřeba, tak se prostě na ně spolehnu, a nestalo se mi nikdy, že bych řešil problém, že se na to někdo vyprdmul.*

*Co se týká té komunikace v rámci týmu, tak je to někdy prostě složitější. Nechci, tady prostě zajíždět do nějaký genderových věcí, ale teď řešíme jako problém mezi dvěma ženami, kdy se navzájem pomlouvají a je to složitější, než kdybych já si třeba jako řekl s kolegou něco na rovinu. Ale je to prostě o těch lidech ne genderově. Akorát že tady to prostě tak vyplynulo, ale už je to samozřejmě lepší. A to je to, co jsem zmiňoval předtím. To byl důvod, proč jsem přicházel do toho týmu, aby se to nějakým způsobem uklidnilo.*

#### **17. Jaké techniky spolupráce při práci v týmu využíváte?**

*Vlastně v rámci našeho Squadu, primárně máme stand-upy denní, nemáme žádný gruminy ani planingy. Tím, že nemáme agilního kouče, tak nás nikdo nemutí do konkrétních agilních ceremonií. Takže my bychom podle mě ani neměli stand-up, kdybychom nebyli na onlinový bázi. Kdybychom byli onsite, tak si myslím, že fungujeme prostě tak, že se mezi sebou bavíme a řešíme to jako ad hoc, jak prostě potřebujeme. Tím, že jsme v onsite/online fázi, tak musíme alespoň stand-upy mít, abych měl informace o tom, co se v týmu děje. Ale co se týká planning, tak nějaká míra tam jako funguje. Samozřejmě potřebujeme si s byznysem říct priority, kdy to musíme dodat/dodělat. Takže jako nějaká míra planingu samozřejmě je. Žádný jako gruminy.*

*Měli jsme asi jednu nebo dvě retrospektivy a vzniklo to na základě toho, že jsme měli problémy s dodávkami od dodavatele, takže jsme potřebovali vyřešit vlastně rootko z těch problémů. Takže jsme si půjčili agilního kouče z vedlejšího Tribu a měli jsme dvě retrospektivy, kde jsme si prostě říkali a vyjasnili si problémy a nějakým způsobem si znova nastavovali fungování v rámci týmu. Teď nás vlastně čeká další retrospektiva na základě jednoho projektu, abychom si řekli, co budeme dělat líp, co nebudeme dělat líp. Za mě, já ty retrospektivy mám rád. Je to prostě feedback nejenom pro mě, ale pro celý tým a mezi námi komunikace. Může si člověk zlepšit fungování toho týmu. Takže, myslím*

*si, že ta retrospektiva, samozřejmě není potřeba na měsíční bázi, ale třeba na kvartální je určitě potřeba. Myslím si, že tahle technika nebo ta ceremonie je za mě jako z těch agilních, jedna z těch, co jako využíváme a je potřeba pro nás.*

#### **Jak jste spokojený se spoluprací v rámci týmu?**

*Já si myslím, že jsem spokojený. My vlastně s tím byznys partnerem, máme každotýdenní meetingy a řešíme nějaký problémy. A když je potřeba něco procesně, tak, si prostě řekneme hele, uděláme si retrošku a sedneme si nad tím a zlepšíme, co potřebujeme. Takže v tu chvíli, když jeden z nás prostě vidí, že by bylo potřeba nebo je tam potenciál něco zlepšit, tak si prostě řekneme, že si uděláme retrospektivu na nějakou oblast. A za mě jako ideální než se do něčeho tlačit, když k tomu není téma úplně.*

#### **18. Jaké komunikační kanály jsou ve Vašem Squadu preferovány (spokojenost)?**

*My primárně fungujeme přes Teamsy, a bohužel jedeme v rámci hromadného chatu, nikoliv týmu. Ten tým Milu využíváme spíš pro nějaký projekty kvůli dokumentům a podobně, ale zatím se bohužel tým nenaučil fungovat na způsobu vláken. A za mě vlákna jsou mnohem lepší a efektivnější, protože člověk si prostě najde vlákno, které potřebuje řešit, a vidí k tomu relevantní komentáře. Tím, že vlastně se často stává, že potřebujeme řešit několik témat najednou, prostě v tom týmovém chatu se to začne do sebe mixovat a není to úplně efektivní komunikace, ale zatím nejsme schopný jako tým fungovat na vláknech. Bohužel jsem to už zkoušel kolikrát jim prostě vštěpit abychom jeli v rámci vláken, ale stejně vždycky to pár dnů funguje a pak se stejně přejde do týmu.*

#### **Takže to by bylo možné vnímat jako takový prostor pro zlepšení?**

*Ano, určitě.*

#### **19. Jakým způsobem probíhá komunikace mezi Vámi a vedoucím Tribu (je dostačující)?**

*Naše komunikace vlastně je na bázi, že každý týden máme face to face s Tribe Leadem, kde řešíme ty nejpálčivější problémy a případně nějaké zpětné vazby a podobně. Samozřejmě máme jednou za týden nějaký status Riskový, kdy řešíme celotribové věci napříč právě celým Tribem. A není to jenom ohledně Squadu, ale jaký je financování, nějaký aktuality, který přinese Tribe Lead do Tribu, abychom to pak případně předali dál, řešíme tam věci ohledně rozdělování bonusů a zpětných vazby na všechny a máme nastavený kulatý stoly, kdy se bavíme právě o zpětných vazbách na ty konkrétní členy v rámci týmu.*

#### **20. Jste spokojen/a s nastavenou komunikací s vedením Tribu (popř. co zlepšit)?**

*Osobně, myslím si, že celotribově asi jo. Já osobně bych třeba potřeboval víc a častější zpětnou vazbu na mě. Protože jednou za rok je za mě nedostatečné. Samozřejmě člověk ještě za ten rok zapomene většinu věcí, co chtěl. Co Třeba měl v hlavě, že by mu to jako mohlo pomoci. Musí se to zkrátka někam napsat, ale to pochybuji, že lidi dělají. Takže potom je to hrozně obecná zpětná vazba. Prostě se řekne jako jo, tam to jako funguje,*

*nefunguje a možná se něco dozví člověk, ale není to nic úplně konkrétního. Za mě si myslím, že ta zpětná vazba, alespoň na moji pozici bych byl raději za častější.*

**21. Jak hodnotíte motivační faktory, které jsou v rámci společnosti nastaveny?**

*Myslím si, že co se týká benefitů, tak spořitelna je jedna z těch nejtědřejších, hlavně i co se týká dovolené, což v současné době, kdy člověk má malý dítě a stavi, tak dovolená je samozřejmě velký benefit. I když třeba nemusím být úplně spokojený s finančním ohodnocením, tak ta dovolená mi přijde prostě jako zajímavá motivační věc, za mě jako fakt super. Říkal jsem, dělám si z toho srandu, ale myslím si, že kdyby to tak dopadlo, kdyby nám třeba zafixovali úrokové sazby na nějaký nižší procento, tak já člověk, který má hypotéku na dlouhou dobu, tak jsem říkal, že bych jim tady klidně uklízel i záchody. Takže za mě třeba i tohle zafixování těch jako bankovních produktů pro nás jako zaměstnance si myslím, že by mi to dávalo větší smysl, než kdyby mi třeba někdo fixně přidal pár tisíc. Samozřejmě všechno je to o nějakém kalkulování, ale člověk, který využívá produkty v rámci banky, tak pro mě by to bylo motivačnější než přidání pár stovek na základě inflace.*

**22. Jakým způsobem oceňujete kvalitu výkonu zaměstnanců (zpětná vazba ve Squadu)?**

**23. Jaké další techniky motivace používáte?**

*Když někdo udělá něco dobře, tak se snažím i v rámci stand-upů nebo nejenom stand-upů, ale prostě osobně poděkovat za to, co dělají. Myslím si, že je to potřeba. Samozřejmě člověk si za to nic nekoupí, ale rozhodně si myslím, že to působí motivačně, minimálně na mě by to působilo hodně motivačně, když mi někdo poděkuje nebo řekne pochvalu, že jsem to udělal dobře. Ještě pořád nejsem ve stavu, že jsem zahořklý, že mi jde pak vyloženě o finance. Takže za mě poděkování nebo pochvala je velký motivační benefit, který si myslím, že třeba u nás v Tribu je docela rozšířený. Minimálně Tribe Lead se o to snaží.*

*Samozřejmě je tam i ta finanční část, kdy jsou rozdělené kvartální bonusy, na základě toho, jestli ten člověk udělal za ten kvartál něco navíc nebo ani nemusí navíc, prostě když udělá svojí práci dobře, já jsem s ním spokojený, můžu ho nominovat na to, aby dostal nějaký finanční bonus. Pak je to na komunikaci mezi Product Ownerama k řešení, kdo si bonus vlastně zaslouží. A pak tam jsou samozřejmě možnosti v rámci cafetérie.*

**24. Máte dostatečné prostředky/možnosti k motivaci pracovníků ve Squadu?**

*Samozřejmě vždycky by mohlo být líp. Nějaký možnosti máme. Pak samozřejmě záleží i na tom, co je to zase jako za teambuilding, a samozřejmě jako Tribe je nějakým způsobem rozpočtově daný, takže nemůžeme každý týden chodit, nebo každý měsíc na velký jako večere, protože rozpočet to nenabídne, ale to neznamená, že nemůžeme jít na teambuilding. Je to na těch lidech. Já můžu jít na teambuilding s lidmi a zaplatíme si to sami a budu rád s těma lidma, je to vlastně jako o nastavení lidí. Samozřejmě jsou lidé, kteří jdou na teambuilding jenom kvůli tomu, aby se najedli, protože jim to spořitelna zaplatí, a samozřejmě ta možnost je, takže si myslím, že problém není v rámci toho. Jediný, co občas je prostě problém, že v rámci Tribu můžeme odměnit třeba za ten kvartál jenom určitý počet lidí. Takže si myslím, že někdy si myslím, že člověk, který reálně neudělal nic velkého jako velký projekt, protože prostě my jsme zrovna tam nic neměli. Ale funguje na*



*takový bázi, že si to zaslouží. Ale bohužel oproti porovnání s ostatními, který vesměs udělali velký projekt, něco změnili, ušetřili peníze, tak prostě nejsem schopný vyargumentovat, že ty lidi by měli ten bonus dostat.*

**Jste spokojeni se změnou z plošných bonusů na kvartální?**

*Vesměs si myslím, že to nebyl úplně jako špatný krok. Samozřejmě, pro lidi, kteří tak nějak fungují a je to právě jako teď. Budu mluvit o svých lidech, že prostě je problém jim dát ten kvartální bonus, protože prostě neudělali něco extrémně navíc, ale fungují. Jenomže vlastně protože fungují tak, jako reálně dostanou miň peněz v rámci toho ročního bonusu, protože ta část byla rozpuštěna do téhle té kvartální. Takže samozřejmě na jednu stranu je to fajn, protože můžu odměnit člověka, který prostě něco udělá jako navíc, jako docela pěknýma penězma, ale na druhou stranu člověka, který neustále pracuje dobře, neudělá něco navíc, ale funguje dobře, tak nejsem schopný ho odměnit tak, jak si myslím, že by měl být odměněný jako dřív.*

**Takže možná prostor pro zlepšení jako v rámci toho, že by ty kvartální bonusy bylo možné udělovat pro víc pracovníků, kteří si to zaslouží?**

*Přesně tak. A nejenom o tom, že udělali prostě něco jako fakt velkého, ale že prostě ten člověk nějak jako konstantně funguje dobře, že i za to si zaslouží podle mě dostat bonus.*

**25. Myslíte si, že pracovní prostředí působí motivačně (jak na Vás, tak na členy Squadu)?**

*Já si myslím, že ano. A je to možná i daný tím, že vlastně my tam teď sedíme v open spacu a vedle sebe máme Service Ownery, co jsou většinou mladý kluci, takže je s nimi zábava. Takže je to podle mě motivační, protože člověk si tam užije docela srandu a samozřejmě v tu chvíli, kdyby vedle nás seděl tým, který si ani nepromluví, tak by to asi nebylo úplně tak motivační. Takže si myslím, že díky tomu, že ten tým je docela dobře sestavený okolo nás, tak si myslím, že je to super a že ty lidi chodí rádi do práce, že z toho mají dobrý pocit, že neodchází naštvaní, že se tam pohádali a že tam byla nuda a tak.*

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Příloha 9 – Polostrukturovaný rozhovor s Respondentem D

<b>Respondent D</b>
<b>1. Jak dlouho ve společnosti působíte?</b>
<i>6 let</i>
<b>2. Jak dlouho vedete konkrétní Squad?</b>
<i>4 roky</i>
<b>3. Jaká je velikost Vašeho Squadu</b>
<i>Včetně mě asi 5, čtyři analytici plus já. Kluci z DevOpsu jsou asi separe.</i>
<b>4. Můžete nějak charakterizovat/popsat Váš tým (náplň práce, fungování)?</b>
<i>Nepracujeme na jedné společné aplikaci, takže každý můj podřízený analytik má na starosti samostatnou aplikaci. Snažíme si aj napriek tomu oznamovať know-how v rámci tímu. Síce tá aplikácia má svoj vlastný softvér svoju vlastnú platformu a svoje nové vlastné know-how za biznisom, vždy tam boli nejaké prekrytia, takže tie informácie sa zdieľajú. Máme jednoducho štandardné ceremónie, ktoré patria do agilu, ako su denné, statusy, kde si priorityzujeme jednotlivé aktivity na daný deň a zdieľame si tam aj informácie v rámci tímu, čiže samostatne tých chlapcov pracujú individuálne, ale aj napriek tomu spolupracujeme ako tím, pretože je dôležité si tam získať to know-how, vzájomne si ho odovzdávať. A okrem teda chlapcov, ktorých mám v tíme, tak spolupracujeme s chlapcami ešte z podpory, s ktorými sa tiež stretávame na denných ceremoniach, kedy si s nimi zase checkujeme tie informácie ktoré sú dôležité pre prevádzku, vedenie nejakých ďalších aktivít pre mňa, aby si vedeli plánovať a aby sa to riešilo. A to čo ešte potom je individuálne je to, že my máme pre každú tú aplikáciu iného dodávateľa, takže tam je ďalej spolupráca konkrétneho analytika plus mňa produkt Ownera s dodávateľskou firmou, takže sa ešte separátne spolupracuje. Tam prekryv už nie je taký, ale napríklad iný kolega v tíme chcem, aby tam byl prekryv u toho know-how, nemáme len vždy toho jedného analytika pre danú aplikáciu tak si snažíme to nejak predavat nechcem to nazývať úplne rotácia, snažíme sa o to, aby tam bola nejaká zastupiteľnosť to znamená že ak niečo vyvíjame nové, tak prípadne to ukážeme niekomu ďalšiemu v tíme, čo sa tam deje.</i>
<b>5. Jak jste spokojen/a se společností, ve které působíte, s Tribem/ se Squadem ve kterém se nacházíte?</b>
<i>Spokojnosť v rámci firmy, takže jednotka. A spokojnosť s mojim tribom, tak jednotka. Áno, som spokojná, mám tých najlepších chlapcov akých si viem predstaviť.</i>
<b>6. Napadá Vás něco, co by bylo možné v rámci fungování společnosti/Tribu/Squadu zlepšit?</b>
<i>No ono je to složité, protože tím, jak jsme v korporátě, tak musíme dodržovat jisté procesy, nařízení, které souvisí s korporátem. Procesy jsou nastavené tak, aby korporát fungoval a samozřejmě, že když se vymyslí nějaké pravidlo, tak sedí na 80 % společnosti a je to pre 80</i>

percent spoločnosti ako príjemné a pro 20 % spoločnosti to môže byť nestandardní. My sme sice agilní spoločnosť jako firma, ale u nás nejsme úplně typicky agilní. Protože tím, že máme s dodavatelem smlouvy, které jsou fixní, tak nejedeme v takých agilních standardech. To znamená, že jsou s námi spojené nějaké výjimky. Je pro nás potom nepříjemné v rámci společnosti, být výjimkami. Tím pádem se někdy dostávám do toho, že si musíme hledat způsob, jak to urobiť, protože to není pro nás standardní. Fungujeme jako celá spoločnosť, a spoločnosť má někdy problém pochopit nás, protože pro 80% banky to funguje. Odrazu se narazí na někoho, kdo s tím má problém. Ani nepočítají s tím, že by to problém mohl být. Takže je to složité, čím menší spoločnosť, tím možno Jednoduší fungování v rámci nějakých pravidel. Čím větší spoločnosť, tím je to těžší

### **A šlo by to nějak zlepšit? Je to dané tím, jak je ta společnost velká?**

Někdy je možno dobré, keby sa spoločnosti pamatovaly na výjimky a ty výjimky se potom někdy dokumentovali a zavázali. Příklad: máme tu tento Squad, a pre tých je výjimka, aby sa na nich pamatovalo. Treba že nás bolo vďaka tomu, jak jsme nestandardní těžké zařadit do standardní struktury společnosti. My sme chvíľu fungovali jako CoE, což nebylo též úplně šťastné a vďaka tomu, že sme boli jinde strukturálně zařazení, tak se na nás potom vstahovali jiná pravidla, ktore boli nastavené pro Tribu. To znamená, že se k nám dostávali informace, metodika a podobně, a my sme jako Tribe fungovali, sice nás nezaradili, ale my jsme tak jako Tribe fungovali. Bylo to komplikované, ale konečně nás už udělali Tribem. Tím pádem se nějaké věci zjednodušili, ale tím, že my jsme Tribe, tak zase celá společnost očekává, že fungujeme jako všechny ostatné Tribu, a nevědí, že my to máme trochu jinak, a není to nikde zviditelněné. Tím pádem na to někdo možná nemyslí. Obecně, když se vymýšlejí nějaké pravidla, tak je dobré myslet na to, že pravidlo nemusí fungovat vždy na 100 % pre všech, a ak nefunguje, tak je možno dobré na to myslet a nějakým způsobom to mít ošetřené. Dneska to sice všeci ví, ale za půl roka sa zmení lidi a nebudou už vědět, že je nějaká výjimka. Takže obecně asi toto je také aké trochu jiné.

### **7. Byl/a jste u transformace Tribu na agilní formu řízení? Jaké byly důvody?**

Ano, bola som keď sme prechádzali na agil. Spôsob, akým sa to celé stalo, asi mal možno, svoje mínusy a svoje plusy. Možno ak by sa to nerozbilo tak ako sa to stalo, tak by sa to možno neurobilo vôbec. Urobilo by se to len v časti Banky a podľa mňa to bol pro všetky taký Big Bang trochu. Bolo to možno neuvážené v tom čase.

### **8. Jak hodnotíte aktuálně nastavenou agilní metodu řízení?**

Všetko tu má svoje plusy a mínusy, pretože vlastne ten spôsob bol taký, že všetci dostali výpoveď a každý sa mal dobrovoľne uchádzať o konkrétnu pozíciu, takže myšlienka pekná, ale mala svoje mínusy v tom, že veľa ľudí, ktorí tu dlhé roky boli, tak konečne si povedali, že je možno čas zmeniť zamestnávateľa, pretože súčasťou toho bolo aj to, že sa na LinkedIn dali CVčka. Takže naraz sa z ničoho nič na LinkedIn objavilo X CV, kde boli experti, ktorí boli dlho nezaplatený a okamžite dostali ponuky. A tieto ľudia si povedali, že teraz je asi čas na tú zmenu. Stalo sa, že veľa ľudí zo spoločnosti odišlo. Bolo ťažké potom nabehnúť zase a pokryť tie diery v expertoch, ktorí toho mnoho vzali so sebou. Na druhú stranu zase si myslím že všetko negatívne má aj opačnú stránku. Na druhú stranu tí ľudia, čo tu chceli zostať, tak tu zostali, vedeli do čoho idú. Len ťažko potom mohli rozprávať, že nemali inú možnosť. Každý

*tú možnosť mal. Takže asi nikto nemôže spätne hovoriť, že práca sa mu nepáči. On si dobrovoľne vybral.*

### **9. Jakým spôsobom vedete projekty v tímu?**

*My riešime buď projekty, kde máme špeciálne projektového manažéra, ktorý je z úplne iného oddelenie, projektový manažér si potom alokuje ľudí. Z pohľadu kapacít, sa určí kto bude pre projekt a v tíme na projekte. Sú potom alokovaný časovo, takže sa vie, že tento kolega bude na 50 % robiť tento projekt a na 50 % bude robiť prácu, ktorú robí aktuálne, toto je jedna vec. Keď sa robí takto projekt, tak riadenie je na tom projektovom manažeri. U nás potom nie sú typické projekty, ale sú to biznis requirements. Takové požiadavky, ktoré od nás chodia, môžu to byť nášho lokálneho klienta (takže kolegovia z banky), alebo to môže byť nejaký klient ktorého máme vo Viedni. Takže to môže byť tie požiadavky prísť na grupu, dajme tomu na projekt a moji kolegovia sa na ňom zúčastňujú a nejakým spôsobom to alokuje ich čas na riešenie, na testovanie alebo na analýzu a na spoluprácu všeobecne. V tomto ideme trochu agilne, kde u mňa ako Product Ownera sa tie requirements stretávajú (tie požiadavky), či už tie projektové, alebo akoby tie jednotlivé, ktoré riešime pre lokálneho klienta. Ja ich prioritizujem a prideliť na jednotlivých mojich kolegom v tíme, plánujeme a postupne spolupracujeme na riešení. U nás je ten vývoj a následne aplikačná analýza, potom podpora pri biznis analýze. Požiadavky potom prebieha ako finálne za biznis a akceptácia a vývoj je niekedy u dodávateľských skupín od dodávateľských partnerov, ktorým moji kolegovia pripravujú zadanie a oni to tam potom vyvinú, dodajú a u nás sa to následne aplikačne testuje, odovzdáva klientovi/biznisu na ďalšie otestovanie. Túto časť si riadim viac-menej ja z pohľadu priorit, z pohľadu splnenia dodania a kvality, kontroly.*

### **10. Jakým spôsobom probíhá nábor zamestnanců do Vašeho Squadu?**

*Občas príde potreba rozšíriť tím či už v zmysle, že vnímame, že vznikajú nové požiadavky, vďaka ktorým vznikajú u nás nové systémy, ktoré treba pokryť. Alebo je to tak, že v banke vzniká potreba nejakej požiadavky, ktorá je väčšia, a máme dajme tomu jednu aplikáciu, jeden analytik. Na toho jedno analytika, by toho bolo treba veľa, proto vnímame potrebu doplniť kapacity. Je viac možností, buď je to keď, napríklad vzniká úplne nový systém, tak väčšinou ide za tým ten projekt a už dopredu vznikajú plánované kapacity na danom projekte. Myslí na to, že dopady ktoré na to budú, tak sa vždy kalkulujú ako prevádzka tej aplikácie, koľko bude stáť, alebo koľko stojí samostatne, akoby náklady na vývoj aplikácie. Vždy sa tam potom kalkulujú náklady na schopnosť potom tú aplikáciu ďalej rozvíjať a udržiavať. Takže niekedy to vzniká spolu s projektom, a za vzniku nového systému už vznikajú nové pracovné pozície do budúcnosti. Takže buď pozície si vytvoria pracovné miesto, tak robíme nábor nový alebo niekedy ako dočasne potrebujeme niečo vykryť, tak môžeme to skúsiť vykryť akoby v rámci interných kapacít. To znamená, pozeráme sa po svojom okolí buď kolega v inej mojej aplikácii v rámci môjho squadu vypomôže, alebo v rámci Tribu sa uvoľní niekto, kto má menej práce a môže. Takže môžeme nabrat v rámci spoločnosti, alebo to môže byť že urobíme nábor z vonku. Niekedy sú nejaké veci kedy treba len vykryť akoby čiastočne niečo, tak vytvárame miesto pre brigádnika. Takže máme niekoho v banke, ktorý má na starosti brigádnikov. Mám napríklad v mojom tíme jedného brigádnika, a okrem toho stáleho tímu, o ktorom som hovorila máme ešte jedno brigádnicke FTčko, ktoré nám pomáha napríklad s cestovaním, ale i s nejakými menšími drobnejšími úlohami. Niekedy sa stáva aj to, že sme tak spokojní s takým*

*brigádnikom, ktorý sa tak zaškolí a zafunguje, že si ho potom snažíme po ukončení školy napríklad prevziať.*

### **11. Jaké preference jsou pro Vás klíčové při náboru zaměstnanců?**

*Například charakter, aké má skúsenosti, čím už prešiel, či napríklad už nepracoval v tejto spoločnosti typu, že by už spoznal procesy tohto korporátu.*

#### **Máte takto volnou ruku při výběru členů týmu? Máte třeba i poslední slovo?**

*Áno. Samozrejme, že ma osloví HR. Stanovíme si ten parameter pre uchádzača a špecifikujeme si ho. Na základe toho sa jednoducho vystaví požiadavka na trh a oni mi urobia také pretriedenie uchádzačov a keď je potom prvé kolo, tak si ho checknem ako z pohľadu jeho záujmu, aké má skúsenosti. Robíme teraz viac kolové pohovory, to so sebou vezmem napríklad niekoho z tímu s kým bude spolupracovať, aby som dala aj tomu kolegovi posúdenie ako to vníma, aby to nebolo čisto moje osobné vnímanie, ale prípadne aby som k tomu niekoho mala. Môžem si prizvať aj niekoho iného z Tribu. Takto mám prehľad o obsadení na technickejšej pozícii. Ja niekedy nedokážem úplne posúdiť jeho technické znalosti, tak si môžem prizvať niekoho ako z tímu, alebo ako z Tribu, nejakého Chapter Leada, ktorý môže posúdiť jeho schopnosti, môže ho preskúšať. Ako je to nejaká technickejšia pozícia, môže ho preskúšať nejaký Chapter lead, alebo niekto za vývoj a tie môžu posúdiť jeho znalosti a overiť ich. Samozrejme ak si niekoho vyberiem, tak predtým ako dôjde k popisu, tak ho môžem ukázať ešte svoje Tribe Leadce, aby ona sa s ním stretla a povedala mi, aký z neho má prvý dojem, takže ja mám voľnú ruku a môžem konzultovať. Ak mám pocit, že si to chci ako checknú a byť si istá, tak mám tieto možnosti.*

### **12. Jste spokojen/a se způsobem náboru zaměstnanců?**

*Áno, takto sme dvoch ľudí nabrali na projekt. fungovali tam ako tester a mali sme s nimi takú dobrú skúsenosť. Mali sme novú aplikáciu, oni ju testovali, takže už vedeli. Vzali sme ich k nám ako analytikou a bolo to perfektné, takže sme aj osobnostne už boli preverení a už spoznali ako no vznikla tá aplikácia a aký je za tým ten spôsob. Čo sa naberali brigádnici a podobne, tak to vždy klaplo a myslím, že sa nám to podarilo dobre obsadiť. To čo je v tejto spoločnosti možno iné je to, že nastupujú ľudia s trojmesačnou skúšobnou dobou a potom už majú na dobu neurčitú. Tak to je nastavené kvôli tomu, aby po roku neodišli keby mali rok na dobu určitú a potom až na dobu neurčitú, je to také motivujúce, aby tu zostali. Na druhú stranu je to nevýhoda pre nás, pre team leadera. Za tie tri mesiace je to strašne krátka doba, aby sa ukázalo, že ten človek len treba nezamakal teraz tri mesiace. Za tie tri mesiace sa nič nenaučí a nie je to úplne vidieť. Zo začiatku to vyzerá, že sa človek učí, že má záujem a ono to stačí na tie tri mesiace to pokryje a po troch mesiacoch sa ukáže, že tú prácu nezvláda, že to začne flákať a podobne. Je problém s týmto človekom, potom čo s ním robiť? Pretože sme mu dali zmluvu na dobu neurčitú, sú tam záväzky nás ako zamestnávateľa, už to nie je jednoduché. Mali sme pár takých prípadov a bolo to celkom zložité, to riešiť.*

### **13. Máte přehled o aktuálním dění ve Squadu (jakým způsobem získáváte přehled)?**

*Myslím si, že mám pomerne malý Squad, tak sa poznáme veľmi osobne. Denne sa vidíme na stand-upech, takže ten prehľad o práci mám, myslím si že veľmi detailní. Som pri všetkom, máme nastavené e-mailové schránky, ktoré sú spoločné, takže komunikácia sa udržiava, aby sa*

*aj nestalo, že niekto si tam robí, my netušíme, s kým komunikuje, čo robí a potom odíde a my nevieme čo ďalej. Takže takto to nemáme. My máme veľmi transparentnú komunikáciu. Vieme o sebe navzájom čo robíme a vzdelávame sa v know how stále.*

**14. Vidíte rozdiely v kvalite odvedenej práce online/onsite (u jednotlivcov i jako celku)?**

*Myslím si že áno, nebolo úplne zvykom pred kovidom pracovať z domova. Bolo to skôr ako výnimočné keď sa pracovalo na home office. Samozrejme že asi nemôžem každému sedieť za krkom a pozerat' sa ako robí a čo robí, to nie je ani cieľom. Cieľom je, aby tých ľudí mali k sobe, ten prístup, tokovej tej zodpovednosti a vedeli ktoré úlohy sú dôležité. Vidia to tým, že si to prioritizujeme, aby dodávali včas, takže najdôležitejšie je asi pre mňa, né že ten človek robí nonstop za počítačom a nakoniec z nej nič neurobi, ale kedy je niekto šikovný, urobí to za dve, tri hodiny a dodá, tak s tým nemám problém. Takže to je asi pre mňa to hlavné kritérium. Keď sa ale pozeráme na to ako že len onside/offside, tak si myslím, že keď sú ľudia akoby offside, tak to zdieľanie je toho know-how najrýchlejšie, že keď má človek napríklad prácu, pracuje, pracuje a na niečom sa zasekne, tak keď som doma tak nemám nikoho, koho by som sa rýchlo spýtala, hele neriešil si niekedy tento problém? Za to, keď si v práci, tak to je strašne efektívne v tomto. Keď sú tí ľudia pokope, tak je veľmi rýchle predani know-how a tým pádom dochádza podľa mňa k efektívnejšiemu riešeniu. Zmysel v tom, že je niekto z domova, že by som to nejako flákal to si nemyslím tomu asi ani nedovolí ten charakter práce, to by som asi rýchlo spoznala, že ten človek je stále doma a vlastne nedodáva. Do istej miery sa to možno dá akosi povedať, že ten človek, keď je doma, tak je zvolnený. V medzičase si urobí kávu a ešte niečo. Ja s tým nemám problém, keď mi dodá tú prácu, ktorú má. Je to na tej dôvere.*

**15. Je podľa vás možné, aby se neaktívni členovia schovali za tím?**

*Ano, čiže len asi zo začiatku možno ano, ale po čase by to asi bolo vidieť. Potom by sa to spoznalo tím, že máme denné statusy, bolo by poznať, že tie úlohy sú veľmi neriešené, že je tam problém. Takže väčšinou ako pomerne rýchlo sa ukáže že ten problém, niekde je, keď sa niečo nerieši. Takže by sa tam niekto úplne flákal a viezol sa na vlne ostatných v mojom prípade nejde, pretože nie je to tak, že sme v piatich a teraz máme na starosti jednu aplikáciu. Tím, že každý má tú svoju prácu a svoje úlohy, tak každý z nich vníma svoje vlastné okolie.*

**16. Jak vnímáte důvěru ve vašem Squadu (PO + tým; kolegové mezi sebou)?**

*Mám v nich dôveru, verím im a už ich aj poznám. Pracujeme spolu vlastne všetci už niekoľko rokov, takže už viem aký sú osobnostne, čo od nich môžem očakávať, a aj keď je tam rozdiel v tom tíme, tak tam nemám človeka, kde ten spoľah nemám. Myslím si z pohľadu toho ako riešia úlohy a zodpovednosť k svojim úlohám. Pokiaľ je človek akoby veľmi pracovitý, akurát treba nepracuje efektívnym spôsobom, zistím že má problém v tom akým spôsobom pristupuje k riešeniu úlohy, že to robí neefektívne, alebo že komunikuje neefektívne, tak je potreba, aby som tieto veci kontrolovala, aby nedošlo k nejakému problému.*

**17. Jaké techniky spolupráce při práci v týmu využíváte?**

*Aby to spolupracovalo v rámci všeho skrz tím, tak to sú tie denné stand-upy, kde je možnosť robiť to know-how vzájomne. Potom je tu udržiavanie confluence, kde sa to dokumentuje, nejaká knowlege, kde ten ktory konkrétni vec robí a potrebuje sa práve pozrieť, tak tam nejaké*

tie základné informácie nájde, ktoré potrebuje a môžu mu pomoc na to, aby sa nejako chytil. Potom vzájomne si chlapci, keď zistí že niekto to know-how má, pretože má už tú skúsenosť, tak si vzájomne tieto veci zdieľajú, urobia si schôdzku, ukážu si to vzájomne odovzdajú si to know-how a naučia sa to v rámci tímu. Ďalej potom je tam akoby spolupráca aj s dodávateľmi, keď vidíme, že dodávateľ má nejaké know-how, ktoré nám chýba a potrebujeme sa v ňom zlepšiť, tak napríklad objednáme školenia štruktúrované a oni nás zaškolia. Napríklad sme dostali aplikáciu, ktorú sme ako nepoznali veľmi dobre, človek ktorý bol v banke sa zobral a odišiel, my sme zostali bez dokumentácie a bez všeho, takže sme sa dohodli a zaplatili sme si virtuálne školenia, My sme si to zdokumentovali, aby sa to know-how získalo. Takže tá spolupráca funguje cez dodávateľa, cez náš tím a funguje aj v rámci nášho biznisu. My keď vidíme, že biznis potrebuje pomôcť, tak sa jim snažíme skrz to nasa know-how pomôcť. Napríklad vyžaduje si to nejaké technické know-how a ten biznis sa napríklad v tom necíti dostatočne silný. Tak od nás funguje spolupráca smerom tam, že my im to sprijemníme a pomôžeme im, napríklad ich zaučíme.

#### **Jak jste spokojeni se spoluprací v rámci týmu? (PO + tým; tým mezi sebou)**

Tak asi to nie je úplne perfektné, pretože ja si myslím, že v tomto smere je vždy priestor sa niekam posúvať. Tak dajme tomu že sme niekde na dvojke, trojke. Myslím si, že vždy je možnosť zlepšovať a spolupracovať.

#### **18. Jaké komunikační kanály jsou ve Vašem Squadu preferovány (spokojenost)?**

Okrem ústnej komunikácie, ktorá samozrejme funguje, sú tam e-maily. Takže sú aj nejaké e-mailové schránky, sú skupiny určené pre tú jednu konkrétnu oblasť, takže za mňa spokojnosti. Je to nejako nastavené, nie je to zase úplne výborné. Myslím si, že sú asi nejaké lepšie možnosti, takže zase nejaká dvojka.

#### **19. Jakým způsobem probíhá komunikace mezi Vámi a vedoucím Tribu (je dostačující)?**

Mávame na týždennej báze spoločné stretnutie Product Ownerov s Tribe Leadom. Snažíme sa dostávať nejaké informácie v Tribe smerom k nám. Mávame tam prizvaných ľudí napríklad za architektúru a za financie, aby sme si prípadne odovzdali nejaké informácie. Know-how si tedy odovzdávame na úrovni Product Ownerov, tam to funguje tak, že ak ja narazím na niečo čo viem, že iný Product Owner možno neriešil, tak zase sa navzájom oslovíme, a to know-how si takto odovzdáme.

#### **20. Jste spokojen/a s nastavenou komunikací s vedením Tribu (popř. co zlepšit)?**

Ano, klidně asi dvojka.

#### **21. Jak hodnotíte motivační faktory, které jsou v rámci společnosti nastaveny?**

Myslím, že spoločnosť zapracovala na tom, aby motivovala zamestnancov. Prebieha tu na nejakej frekvencii dotazník spokojnosti interných fanúšikov, ktorý sa vyhodnocuje. Myslím si, že sa tomu veľa venuje pozornosti a aj tomu vyhodnoteniu, pretože keď vidíme, že u zamestnancov niekde klesáme, alebo máme niekde nízko a podobne, snažíme sa tie veci riešiť. Tribe Lead sa potom snaží urobiť stretnutie a snaží sa zistiť, alebo objasniť ako to bolo myslené. Prečo to Luďa typovali tak nízko alebo v čom majú spokojnosť. Snažia sa ich

*samozrejme motivovať, aby tí zamestnanci boli spokojní a aby tu zostali. Ako Zamestnávateľ sa snaží motivovať zamestnancov benefity, istým spôsobom sa tu snažili nastaviť aj platy tak, aby chom neboli úplne mimo trh, aby nám ľudia neutekali do iných spoločností. Možno spíš než budgetovo tie platy, tak sa ich snažíme motivovať tými benefitmi, plus je tu nastavené hodnotenie na úrovni šport bonusov, ktoré sú tu pomerne nové. Funguje to tak, že niekto urobí nejakú prácu alebo je nejaká nadštandardne proaktívny a snaží sa, tak môže týmto dostať nejaké financie navyše. Dále tu probíhajú jednou ročne hodnotení zamestnanců (kulaté stoly). Zamestnanec by mal získať taký ten feedback, ale zároveň aby sme mali zistiť, či ten zamestnanec je spokojný v spoločnosti, ako sa tú cíti, či má nejaké ambície kam smerovať, aby nedošlo potom k tomu, ako: Mňa to tu nebaví práca ktorú robím ma baví a ja idem robiť niečo úplne iné. Tak keby k niečomu takému došlo, tak sa ešte vždy snažíme toho človeka zachrániť keď sme spokojný s tým ako pracuje. Pomúknúť mu nejakú trebas pozíciu kde by on našiel to uplatnenie v spoločnosti.*

## **22. Jakým způsobem oceňujete kvalitu výkonu zaměstnanců (zpětná vazba ve Squadu)?**

*Na retrospektívach, sa snažíme vyzdvihnúť to čo sa urobilo, aby zamestnanci nemali len pocit že len pracujú a zabudlo sa na to, že sa im podarilo niečo urobiť. Takto im je to niekedy príjemne, urobiť ako rekapitál čo bolo, čo sa podarilo dotlačiť. Pochváliť sa za tú prácu keď sa niečo podarí. Občas vezmem chlapcov niekam na pivo, na večeru, aby sme to oslávili a mali z toho radosť.*

## **23. Jaké další techniky motivace používáte?**

*Sú tu team buildingy také Tribovia. Urobila som treba pre chlapcov aj team building v rámci squadu, že sme si šli zahrať únikovku, dali sme si pritom pivo, zašli len tak na večeru, alebo pred Vianocami si zjážeme na punč. Nie je to ale také že sa ideme opiť. Je to spojené s tým, že človek ako ja mám možnosť im poďakovať za prácu a môžeme sa jednoducho porozprávať na takej mimopracovnej úrovni. Snažím sa nezabúdať na to, že keď sa nám podarí niečo úspešne nasadiť, tak to povedať v tíme, pochváliť sa vzájomne, pretože tí kolegovia vedia vzájomne o sebe, kto si čím prechádza, a keď sa potom niečo podarí, tak si myslím, že to je taká radosť nás všetkých že sa to tak nejaká podarilo dobojovať.*

## **24. Máte dostatečné prostředky/možnosti k motivaci pracovníků ve Squadu?**

*Keby som to tak hodnotila na škále, tak si myslím, že sme niekde na trojke. Ako že asi by to chcelo viac možností tieto veci ešte podporovať. Tie budgety bohužiaľ nie sú v tej spoločnosti nastavené tak, aby boli dostatočné na podporu toho ekosystému. Takže nie je to asi až tak, ako by sa všetci priali. Je to také ťažké, pretože niekto očakáva, že chce byť viac odmeňovaný, že budeme mať vyšší plat. Ja si myslím, že okrem platu je to motivácia, ktorá v človeku hlboko nezostane, poteší jednorazovo, ale rýchlo na to ten človek zabudne. Tie motivácie typu, pochvál pred tým davom, kde ostatní ocenia tú prácu, tak je to taká silnejšia motivácia, zostáva to dlhšie v tých ľuďoch a cíti tam to naplnenie a ten pocit spokojnosti. Za mňa je dôležité, aby tí ľudia sa cítili spokojný v tíme, aby tam mali ten priestor, na prácu, aby to pre nich nebolo stresujúce, aby mali možnosť rozvoja, aby mali tú ambíciu a aby boli za tú prácu primerane ohodnotený, nielen finančne, ale aby sa im dostalo aj iného odmenení, tej spätnej väzby, aby sa ocenilo, že pracujú dobre, aby boli pochválení.*



**25. Myslíte si, že pracovné prostredie pôsobí motivačne (jak na Vás, tak na členy Squadu)?**

*Áno, hodnotím to niekde v strede, asi na trojke. Je to hrozne individuálne, niekto naozaj rád pracuje z domu, sedí tam komfortne a bezpečne. Niekto má napríklad akoby fobie, hoci vôbec medzi ľuďmi. Sú takí, ktorí preferujú prácu v malej miestnosti, v kancelárii. Nemyslím to tak, že tam musí sedieť sám, ale že tam sedí s tým svojim tímom, ale vnímajú tam taký ten pokoj na prácu. Sú ľudia, ktorí naopak sa cítia ako vo vode, čím väčší open space a čím viac ľudí, tak tým sú spokojnejší medzi ľuďmi. Je to strašne individuálne a ja to vnímam tak ako my sa tu striedame, tak je to poznať, že keď je tu viac ľudí, tak je tiež väčší hluk a niekto sa možno nemôže sústrediť na prácu. Napríklad včera som ich bola, poprosiť a povedať: prosím ticho, pretože to sa nedá ani fungovať, a stíchli a nebol s tým najmenší problém. Takže má to svoje aj mínusy ten open space. Zase ako jeden chce mať rozťahnuté žalúzie, druhý chceme mať klímu. Je to občas pekne náročné, na druhú stranu zase to má svoje výhody.*

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 – Návrh obsahu brožury pro Tribe Risk Solution

<b>Úvodní informace</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podstatné informace o společnosti</li> <li>• Vysvětlení důležitosti správné adaptace nových zaměstnanců</li> <li>• Informace o tom, co zaměstnanci v Tribu mohou očekávat, jako např. typy projektů, technologie, pracovní postupy atd.</li> <li>• Vývoj a zapojení daného Tribu do fungování společnosti</li> </ul>
<b>Firemní kultura a hodnoty</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popis kultury a hodnot společnosti</li> <li>• Detailní popis firemních procesů a pravidel (bezpečnostní pravidla)</li> <li>• Informace o způsobu práce v Tribu (agilní metoda řízení projektů, očekávání od členů týmu)</li> </ul>
<b>Organizační struktura a týmy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popis organizační struktury Tribu v rámci společnosti</li> <li>• Informace o různých týmech v Tribu, jejich rolích a odpovědnostech</li> </ul>
<b>Technologie a nástroje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přehled technologií a nástrojů, které se v Tribu používají</li> <li>• Nejčastější využití technologií a nástrojů v rámci společnosti</li> <li>• Vysvětlení komunikačních nástrojů, které jsou v Tribu používány a jakým způsobem by měly být využívány (například e-mail, Microsoft Teams)</li> </ul>
<b>Pracovní postupy a procesy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popis nejčastějších pracovních postupů a procesů v Tribu (např. vývoj software, testování, nasazování, údržba a podpora)</li> <li>• Informace o tom, jak postupy a procesy fungují v rámci České spořitelny a.s.</li> <li>• Popis klíčových projektů a produktů, které společnost vyvíjí</li> <li>• Příklady reálných projektů, na kterých se zaměstnanci Tribu podíleli</li> </ul>
<b>Proces požadavků</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysvětlení procesů řešení požadavků a problémů v Tribu</li> <li>• Vysvětlení procesů schvalování požadavků a odpovědnost za jejich plnění</li> <li>• Vysvětlení, jakým způsobem jsou používány nástroje pro správu požadavků a tasků</li> </ul>
<b>Rozvoj</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popis, jak společnost podporuje rozvoj zaměstnanců v Tribu</li> <li>• Možnosti kariérního postupu</li> </ul>
<b>Osobní postřehy a tipy od současných zaměstnanců</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osobní postřehy a tipy od současných zaměstnanců Tribu</li> </ul>

- Doporučení ohledně toho, jak se nejlépe přizpůsobit pracovnímu prostředí
- Přehled nejčastějších otázek, které noví zaměstnanci mohou mít ohledně pracovních podmínek, výplat, benefitů, požadavků na práci atd.

#### **Důležité kontakty a informace a jejich získávání**

- Seznam všech kontaktních osob v Tribu i ve společnosti, včetně jména, pozice, odpovědnosti a kontaktní údaje (telefon, e-mail) každého zaměstnance
- Informace o tom, kdo je k dispozici pro různé dotazy a problémy, kde najít informace o vývojových procesech a nástrojích, jak se obrátit na správné oddělení pro specifické požadavky a další
- Návod k získání potřebných dokumentů
- Postup k získání potřebných informací např. o interní dokumentaci nebo konkrétních projektech

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)