

**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**DIPLOMOVÁ
PRÁCE**

2024

**Michal
Munzar**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza systému vedení lidí v projektech ve vybrané organizaci
s důrazem na aplikaci agilních metod

Analysis of the People Leading System in Projects in a Selected
Organisation with the Emphasis on the Application of Agile Methods

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph. D.

MUNZAR

MICHAL

2024

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Munzar** Jméno: **Michal** Osobní číslo: **490558**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Analýza systému vedení lidí v projektech ve vybrané organizaci s důrazem na aplikaci agilních metod

Název diplomové práce anglicky:

Analysis of the People Managing System in Projects in a Selected Organization with an Emphasis on the Application of Agile Methods

Pokyny pro vypracování:

CÍLEM práce je detailně prozkoumat systém vedení lidí v projektech ve vybr. organizaci, posoudit stáv. stav, určit příležitosti pro zlepšení, navrhnout vhodná řešení a zjistit možnosti k implementaci (ve prospěch vyšší produktivity díky real. změny). Smíš. výzkum proběhne formou strukt. rozhovorů, SWOT analýzy, vč. statist. šetření; a to na středně velkém proj. týmu. PŘÍNOSEM je analýza systému vedení lidí ve sled. organizaci, vyhodnocení stavu a navržení inovat. řešení pro změnu „k lepšímu“ se zaměřením na cíl. využití moder. manaž. přístupů v PM, zejména efekt. aplikací agilních metod. OSNOVA: 1) Úvod; 2) Teoret. část (PM, přístupy k vedení lidí, proces vedení lidí v proj., tým. role - Belbin; 3) Prakt. část (představ. organizace, systém vedení lidí ve vybr. týmu, výzk. šetření – metodika, vyhodnocení, návrhy a doporučení); 4) Závěr.

Seznam doporučené literatury:

HEAGNEY, J., 2016. Fundamentals of Project Management [online]. 5th Edition, AMACOM. ISBN: 978-0-8144-3736-0. Dost. z: <https://app.knovel.com/s.v?Yvpla3UD>; MARTINELLI, R. J. and D. Z. MILOSEVIC, 2016. Project Management Toolbox [online]. 2nd ed., J. Wiley & Sons. ISBN: 978-1-118-97312-7. Dost. z: <https://app.knovel.com/s.v?6BFLdJgJa>; PMI, 2021. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition and The Standard for Project Management [online]. PMI. ISBN: 978-1-62825-664-2. Dost. z: <https://app.knovel.com/s.v?AFPtajQJ>; ŌZKAN, D. and A. MISHRA, 2019. Agile Project Management Tools: A Brief Comparative View. Scienco [online]. 2019, 19 (4), s. 17–25. ISSN: 1314-4081. Dost. z: <https://sciendo.com/article/10.2478/cait-2019-0033>; WYSOCKI, R. K., 2019. Effective Project Management - Traditional, Agile, Extreme, Hybrid. 8th edition, J. Wiley & Sons. ISBN: 978-1-119-56280-1.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **08.12.2023** Termín odevzdání diplomové práce: **25.04.2024**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

MUNZAR, Michal. *Analýza systému vedení lidí v projektech ve vybrané organizaci s důrazem na aplikaci agilních metod*. Praha: ČVUT 2024. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 10. dubna 2024

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych touto formou poděkovat své vedoucí práce za její ochotu, podnětné rady a pohledy, které mi pomohly k vytvoření této diplomové práce. Velké díky patří i všem desítkám účastníků z Bankovní instituce, kteří byli součástí výzkumu, účastnili se rozhovorů, dotazníkového šetření i následné povýzkumové prezentační schůzky. Samozřejmě značné díky patří i mé rodině a kamarádům, kteří mě v mé volbě tématu a v průběhu jejího tvoření podporovali.

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje analýze systému vedení lidí v projektech. Cílem práce je detailně prozkoumat systém vedení lidí v projektech ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení, navrhnout vhodná inovativní řešení a zjistit možnosti k jejich následné implementaci ve prospěch vedení projektového týmu. V teoretické části jsou znázorněny přístupy k projektovému řízení, pojetí vedení a řízení lidí a proces vedení lidí v projektech, doplněné o jejich přínosy a problémy. Praktická část se zabývá základním představení výzkumu a vybrané organizace, systémem vedení lidí v projektech ve vybraném projektovém týmu a jeho následné kvalitativní a kvantitativní analýzy a vyhodnocením za pomoci dotazníků a rozhovorů. Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení na zlepšení procesu vedení lidí v projektech doplněné o pohled zkoumaného týmu.

Klíčová slova

Projektový management, Lídr, Vedení lidí, Agilní metody, Spokojenost, Belbinova typologie týmových rolí, Bankovníctví

Abstract

The Master's thesis deals with the system of leading people in projects. The aim of the work is to thoroughly explore the system of leading people in projects in a selected organization, assess the current state, identify possible opportunities for improvement, propose appropriate innovative solutions, and find ways to subsequently implement them for the benefit of the project team leadership. The theoretical part illustrates approaches to project management, concepts of leadership and management of people, and the process of leading people in projects, supplemented by their benefits and problems. The practical part deals with a basic presentation of the research and the selected organization, the system of leading people in projects in the selected project team, and its subsequent qualitative and quantitative analysis and evaluation with the help of questionnaires and interviews. The result of the work are suggestions and recommendations for improving the process of leading people in projects, complemented by the perspective of the examined team.

Key words

Project management, Leader, Leadership, Agile methods, Satisfaction, Belbin's typology of team roles, Banking

Obsah

Seznam termínů a zkratk.....	5
Úvod	6
1 Přístupy k projektovému managementu	8
1.1 Počátky projektového managementu	8
1.2 Základní pojmy projektového managementu	11
1.3 Ostatní související pojmy	16
1.4 Typy přístupů k projektovému managementu	17
1.5 OKR metodologie.....	24
2 Pojetí vedení a řízení lidí v projektech	26
2.1 Zabezpečení projektového týmu.....	26
2.2 Cíle vedení a řízení lidí v projektech.....	28
2.3 Nástroje pro vedení a řízení lidí v projektech.....	30
3 Proces vedení lidí v projektech.....	32
3.1 Fáze procesu vedení lidí v projektech.....	32
3.2 Vůdčí dovednosti v projektech	34
3.3 Vliv procesu vedení lidí v projektech.....	35
3.4 Přístupy k procesu vedení lidí v projektech.....	36
3.5 Druhy týmových rolí.....	37
4 Přínosy a problémy využití vedení lidí v projektech.....	43
4.1 Přínosy vedení lidí v projektech	43
4.2 Problémy vedení lidí v projektech.....	44
5 Výzkum	49
5.1 Výzkumné otázky	49
5.2 Výzkumné metody.....	49
5.3 Analýza dat	50
5.4 Pokračování výzkumu	51
6 Představení vybrané organizace	52
6.1 Historie organizace	52
6.2 Činnosti organizace	53
6.3 Lidské zdroje organizace	56

7	Systém vedení lidí ve vybraném týmu	61
7.1	Cíle vedení lidí v projektech v BI.....	61
7.2	Nástroje a přístupy využívané pro vedení lidí v projektech v BI	62
8	Vyhodnocení rozhovorů a dotazníků.....	65
8.1	Respondenti	65
8.2	Výsledky.....	67
8.3	Shrnutí	106
9	Návrhy a doporučení.....	108
9.1	Seznam návrhů a doporučení.....	108
9.2	Reálnost implementace	112
9.3	Odhadované náklady na realizaci	114
9.4	Časový odhad realizace	115
9.5	Pohled zkoumaného týmu.....	116
	Závěr	117
	Seznam odborných zdrojů.....	120
	Seznam faktografických zdrojů	125
	Osobní rozhovory	126
	Poskytnuté interní materiály Bankovní institucí.....	126
	Seznam obrázků	126
	Seznam grafů.....	127
	Seznam tabulek	127
	Appendix.....	128

Seznam termínů a zkratek

Název zkratky	Úplný název	Význam
ADC	Agile Delivery Coach	Motivace, organizace agil. cerenomií aj.
AO	Architecture Owner	Zodpovědný za rozhodnutí v arch. oblasti
BI	Bankovní instituce	Zkoumaná organizace
CL	Chapter Leader	Vedoucí dle kompetencí (např. testerů).
CPM	The Critical Path Method	Nástroj pro organizaci času projektu.
HO	Home-office	Pracovat z domova.
IPMA	International project management association	Organizace zaštiťující vytváření standardů, certifikací a vzdělávání lidí v PM.
KPI	Key Performance Indicators	Klíčový ukazatel výkonu (např. ROA)
KR	Key Results	Viz kap.. 5 „OKR metodologie“.
MS	Microsoft	Např. MS Teams je myšleno produkt od společnosti Microsoft.
NPS	Net promoted score	Viz kap. 1.3.4 „Net promoted Score“
OKR(s)	Objectives and Key Results	Metodologie, na které funguje BI.
PB	Product backlog	Seznam všech aktivit/úkolů nutných udělat v projektu. Tvoří ho PO.
PM	Projektový management	Vědní disciplína.
PMI	Project Management Institute	Organizace zaštiťující vytváření standardů, certifikací a vzdělávání lidí v PM.
PMŽ	Projektový manažer	Manažer projektového týmu.
PO	Product Owner	Majitel produktu, zodpovědný za jeho dodání.
PMŽ	Projektový manažer	Manažer projektového týmu.
PERT	Program Evaluation and Review Technique	Nástroj pro organizaci času projektu.
PRINCE	PRojects IN Controlled Environments	Strukturovaná metoda v PM.
SP	Sprint backlog	Vybrané část backlogu na sprint.
TL	Tribe Leader	Vedoucí celého Tribu.
WBS	Work-breakdown structure	Metoda v PM zabývající se rozdělení projektu na menší části.

Úvod

Projektový management je disciplína, která dostala největšího rozmachu v průběhu minulého století. Konkrétně zkoumaný proces vedení lidí v projektech je vysoce úzce spjat s řízení procesů, a tedy nemůže být opomenut. Bez smysluplně naplánovaného harmonogramu a stanoveného množství potřebných lidí pro daný projekt projektový manažer nedokáže vést lidi takovým stylem, aby došel k cíli ve stanoveném času, nákladech i rozsahu. Mezi první projektové manažery se řadí Egypťané, kteří vedli tisíce členů týmu s cílem postavení pyramidy v Gíze. (Haughey, 2010, s. 1; Rowe, 2015, s. 23)

V posledním století se znalost řízení projektů stala klíčovou dovedností, nezbytnou jak pro osobní, tak profesní rozvoj. S rostoucí rozmanitostí pracovních rolí, kde lidé často zastávají širší spektrum úkolů, je základní porozumění projektovému managementu vyžadováno, aby byli schopni efektivně spravovat různé projekty, i když nejsou formálně projektovými manažery. To vedlo k širokému rozšíření znalostí o projektových nástrojích a metodách, jako jsou Ganttovy diagramy či metoda PERT, a zároveň k nárůstu počtu certifikovaných profesionálů v oblasti. (Execview, © 2020, s. 1)

Cílem této práce je detailně prozkoumat systém vedení lidí v projektech ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení, navrhnout vhodná řešení a zjistit možnosti k jejich následné implementaci ve prospěch vedení projektového týmu. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá přístupy k projektovému řízení, pojetí vedení a řízení lidí a proces vedení lidí v projektech. Součástí této části je také oblast přínosů a problémů, které jsou spojeny se zkoumaným tématem. Praktická část se nejdříve zabývá úvodním představením výzkumu a vybrané organizace, následně se přesouvá na zkoumání systému vedení lidí v projektech, po které probíhá jeho kvalitativní a kvantitativní analýza.

Tato analýza probíhala na základě kvalitativních polo-strukturovaných rozhovorů se členy a vedoucími dvou vybraných týmů ve zkoumané organizaci. Kvantitativní část výzkumu obsahovala dotazníky spokojenosti pro členy i vedoucí týmu, dotazník pro vedoucí týmu a v neposlední řadě také Belbinova testu týmových rolí. Souhrnným nástrojem výsledků byla pro každý tým vytvořena dílčí SWOT analýza, která vychází z nasbíraných dat. Následným výsledkem práce byly sestaveny návrhy a doporučení na zlepšení procesu vedení lidí v projektech. Tyto výsledky byly dále konzultovány se zkoumanými týmy, kde byl důraz na zjištění reálnosti, množství odhadovaných nákladů a potřebného času na možnou implementaci v rámci vybrané organizace. Zároveň jsou návrhy doplněny o podněty a připomínky zkoumaného týmu a vytváří most, mezi návrhem a samotnou realitou.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Přístupy k projektovému managementu

V lidské historii existuje spousta vynikajících příkladů historických projektů, které by bylo obtížné provést i v aktuální době při použití moderní techniky a dosavadních znalostí a dovedností. Mezi takové projekty se dá zařadit postavení pyramid v Gíze anebo stavba Velké čínské zdi. I přes to, že je známo využití základních projekto-manažerských technik (plánování, výkon činnosti a kontrola), tak se období starověku i středověku nepočítá za počátek projektového managementu. (Haughey, 2010, s. 1)

V minulosti se projektový management považoval za dovednost využitelnou zejména při změně libovolných statků či služeb, nikoli jako samostatnou disciplínu. Ve většině historických projektů není známo využívání metodologie nebo nástroje projektového managementu, který se vyvinul v průběhu 20. století. (Management Library, 2023, s. 1)

1.1 Počátky projektového managementu

Vývoji projektového managementu, jako disciplíně, pomohlo nestabilní prostředí minulého století, zejména průběh dvou světových válek, Studené války, snahy o dobývání vesmíru, či vývoj a rozvoj internetu. Za obecně uznávaný počátek projektového managementu se považují 50. léta 20. století. Prvopočátky souvisejí s vynalezením Ganttova diagramu (1917) Henry Ganttem (1861–1919), který se do dnešní doby využívá pro plánování projektů. Vzhledem k tomu, že tento inovativní nástroj byl přístupný veřejnosti ještě před koncem první světové války, tak se Ganttův diagram označoval za zcela radikální nápad s velkým potenciálem pro využití. (Haughey, 2010, s. 1)

V každém případě, padesátá léta přinesly hnedka tři důležité milníky, které se celkově považují za počátek moderního projektového managementu. Nejprve se v roce 1956 založila organizace The American Association of Cost Engineers, dále jen AACE, která se utvořila z profesionálů a nadšenců tohoto oboru a zaměřovala se na činnosti projektového managementu (odhad nákladů, času, kontrola projektu specialisty apod.). O pouhý rok později byl zveřejněn další naprosto klíčový inovativní postup – metoda kritické cesty (jinak i známa jako The Critical Path Method, dále jen CPM). Tato metoda byla objevena společností Dupont Corporation a dodnes slouží jako užitečný nástroj pro odhadování a plánování celkového času projektu, respektive jednotlivých aktivit a jejich návazností. Hnací motorem pro vynalezení CPM byla snaha o efektivnější (z hlediska nákladů) uzavření a následné znovuotevření chemických továren. CPM byla velkým úspěchem pro konkrétní organizaci, která dokázala snížit své náklady o více než milion tehdejších amerických dolarů, což jenom odstartovalo velký úspěch této metody. (Haughey, 2010, s. 1)

Management Library (2023, s. 1) společně s Haugheym (2010, s. 1) dále doplňují rok 1958 mezi významné milníky dějin projektového managementu, ve kterém byla poprvé světu představena metoda PERT (The Program Evaluation Review Technique, dále jen „PERT“). Tento nástroj se

využívá pro stanovení dílčích částí projektu, zejména se zabývá zjištění minimální časové zatížení pro splnění veškerých aktivit a tím i dokončit projekt. PERT byl vytvořen zejména pro potřeby amerického námořnictva při Studené válce (Polaris Project), a zároveň také i pro vesmírné projekty. V tomto období se poprvé začal používat termín „projektového manažera“ se smyslu, jakým je chápán ve dvacátých letech 21. století.

V průběhu šedesátých let minulého století byly založeny dvě vysoce důležité organizace pro kohokoliv z oblasti projektového managementu, konkrétně IPMA (The International Project Management Association, dále jen „IPMA“) v roce 1965 a PMI (Project Management Institute, dále jen „PMI“) o čtyři roky později. (Haughey, 2010, s. 1).

IPMA je nezisková organizace, které se zaměřuje na rozvoj a podporu znalostí a dovedností zkušených projektových manažerů zajištěných v oboru, či nováčků toužících pro získání prvních zkušeností. Jejich cílem je doplnit, ověřit a následně i rozvíjet schopnosti zájemců podle „kompetenčního modelu IPMA“. (IPMA, © 2023, s. 1)

Tento model se skládá z tří různých oblastí kompetencí: a) kontextové (obsahující různé techniky zaměřené na komunikaci se zainteresovanými stranami anebo důvody, díky kterým organizace začíná pracovat na projektu, programu anebo portfolia); b) technické (zaměřující se na nástroje a metody s cílem se dopracovat k plánovanému výsledku); c) behaviorální (zahrnující zejména měkké dovednosti potřebné k úspěšnému vedení libovolného projektu, programu anebo portfolia). Celkově tvoří 29 různých elementů. (Máchal a kol., 2017, s. 19).

Rok před začátkem sedmdesátých let minulého století vznikla další nezisková organizace, v tomto případě PMI, jejímž cílem je podporovat, spojovat a vzdělávat zájemce oblasti projektového managementu postupně v průběhu jejich kariéry. PMI je významná a celosvětově uznávaná organizace, která pomáhá ostatním firmám uspět na již tak nepředvídatelném a komplexním trhu. Mezi hlavní služby poskytované PMI patří vytváření standardů projektového managementu, certifikování začátečníků i zkušených profesionálů z oboru, pořádání akcí a online kurzů s cílem zvýšit znalosti, dovednosti a schopnosti zájemců o vzdělání. (Learn About PMI, © 2023, s. 1)

Mezi hlavní publikaci PMI patří světoznámá standarda projektového managementu, která již od vzniku organizace vyšla v sedmi různých na sebe navazujících a vzájemně se doplňujících edicích, zvaná PMBOK® Guide („Project Management Body of Knowledge“ – edice 1–7). Tato publikace je složena ze dvou částí. První z nich je samotná standarda projektového managementu, po které následuje (alespoň v poslední edici), průvodce znalostí k projektovému managementu. PMI pravidelně aktualizuje a doplňuje své edice o nové poznatky a zkušenosti, přičemž první publikace byla vydána v roce 1987 a poslední aktualizace proběhla v roce červenci roku 2021. (Project Management Institute, Inc. (dále jen PMI), 2021, s. 1)

PMI dále nabízí složení celkem devíti druhů certifikací dle individuálních potřeb a zejména zkušeností jak v tradičním pojetí projektového managementu, tak v agilním. V aktuální chvíli společnost poskytuje celkem čtyři skupiny certifikací rozdělené podle množství uchazečových

zkušeností v oboru. Pro nováčky v oboru (potřebné 0–3 roky zkušeností v projektovém managementu) je připraveno pět certifikací, zkušenější pracovníci (alespoň se třemi lety zkušenostmi v oboru) mají možnost si svoje resumé vylepšit s dalšími čtyřmi druhy certifikací, a profesionálové v oblasti projektového managementu (vyžadováno minimálně osm let zkušeností) si mohou složit další dvě certifikace od PMI. Poslední skupina certifikací se zaměřují, respektive se specializují na konkrétní oblast. Celkově jich PMI aktuálně nabízí třináct. Pro složení výše zmíněných certifikací uchazeči musí disponovat minimálním dosaženým stupněm vzdělání, určitým počtem hodin získávaných znalostí v oboru a dalšími požadavky lišící se od jednotlivých druhů certifikací. (Certification Framework, © 2023, s. 1)

V neposlední řadě PMI se zabývá pořádáním online i osobních konferencí, seminářů, webinářů a různých vzdělávacích akcí po celém světě. K tomu se také zabývají tématem leadershipu a trendů v projektovém managementu. (Learn About PMI, © 2023, s. 1)

Začátkem šedesátých let minulého století byla poprvé použita metoda Work Breakdown Structure (dále jen „WBS“), která v dnešní době zastává podstatnou roli v plánování projektů. Díky této metodě lze cíl projektu hierarchicky rozložit na konkrétní úkoly, výstupy a nejmenší části WBS diagramu nazvané „projektové balíky“. WBS pomáhá při plánování času a peněz skrze jednotlivé aktivity v projektu, zároveň také je vhodným zdrojem identifikací možných rizik k dosažení cíle projektu. Podstata celá metody je její vizualizace – fyzické či online ztvárnění cíle projektu a na sebe navazující menší části. Existují dva základní druhy WBS: a) výstupově orientovaná; b) fázově orientovaná. Fázově orientovaná se na rozdíl od výstupově orientované rozděluje podle jednotlivých fází tradičního projektu, které PMI (2021, s. 171) rozeznává: a) počátek; b) plánování; c) exekuce (provedení projektu); d) monitoring a kontrola; e) uzavření projektu. Společně k WBS je zvykem vytvořit tzv. „WBS slovník“, který je zdrojem důležitých pojmů pro sestavení samotné WBS a pro následnou práci při projektu: (ProjectManager, © 2023, s. 1)

Haughey (2010, s. 1) společně s Management Library (2023, s. 1) dále doplňují, že první koncept obdobný dnešní WBS byl použit americkým ministerstvem obrany při jednom konkrétním námořním projektu v počátcích studené války. Postupy byly následně zveřejněny veřejnosti a dodnes patří mezi hojně využívané nástroje projektového managementu.

V průběhu éry druhé poloviny dvacátého století projektový management nabýval na své důležitosti, stejně tak jako pozice projektového manažera. Vývoji této oblasti rozhodně i dopomohl rostoucí zájem ve vesmírných projektech (např. Apollo), které sami o sobě byly vysoce komplexní, a při kterých záviselo na každém detailu. I proto již výše zmíněné nástroje byly inovovány, docházelo k většímu důrazu na plánování a řešení konfliktů v průběhu projektu (Management Library, 2023, s. 1)

Osmdesátá léta minulého století byla pro projektový management zcela revoluční. V roce 1986 je v publikaci od Takeuchiho a Nonaky s názvem „The New Product Development Game“ poprvé zmíněn, respektive představen, model Scrum, jež využívá dnes známé agilní techniky, a jeho

hlavním zaměřením byly softwarové projekty. O rok později vyšla první edice PMBOK od výše zmíněné společnosti Project Management Institute, která položila prozatímní znalosti a poznatky o projektovém managementu do souhrnné podoby. V této době již probíhaly první možné certifikace od PMI. (Haughey, 2010, s. 1)

Rok před koncem osmdesátých let byla publikována britskou vládou metoda PRINCE (PROjects IN Controlled Environments neboli Projekty v kontrolovaném prostředí, dále jen „PRINCE“), jež měla základy v dřívějším postupu PROMPTII z minulého desetiletí. Metoda PRINCE se ovšem potýkala s problémem její nedostatečné flexibility a limitované aplikovatelnosti (zejména na velké projekty), a proto musela projít celkovou revizí o sedm let později, a následně její implementace byla možná na jakýkoliv druh projektu. V roce 2009 proběhla rozsáhlá proměna metody na tzv. „PRINCE2“, jež byla více uživatelsky přívětivá a také nabídla nových sedm principů, které minulé edice nebrala v potaz. Celkově tyto změny měly přispět ke zvýšení úspěšnosti projektu. Druhá podstatná revize metody PRINCE2 se uskutečnila o osm let později, tentokrát se zaměřením na její flexibilitu. V následujícím roce se PRINCE2 konečně dočkal aktualizace použitelné pro agilní druhy projektů využívající Kanban, Scrum a jiné obdobné techniky vycházející z agilního přístupu k projektovému managementu. (Haughey, 2010, s. 1 a Management Library, 2023, s. 1)

Dva roky před přelomem tisíciletí PMBOK od PMI byla oficiálně uznána za standard projektového managementu americkým institutem národních standardů. O tři roky později se skupina softwarových developerů rozhodla sepsat tzv. „Agile Manifesto“ s cílem vyjasnění a konkrétního definování nového přístupu k projektovému managementu založený na dvanácti základních principech zmíněných v manifestu. Od této doby se oficiálně projektový management rozdělil na dva základní typy: a) vodopádový (waterfall, neboli tradiční, či klasický); b) agilní (agile).

1.2 Základní pojmy projektového managementu

1.2.1. Projekt, program, portfolio

PMI (2021, s. 4) projekt chápe jako časově ohraničenou snahu zhotovit jedinečný „produkt, službu anebo tížený výsledek“. Za konec projektu se považuje dosažení jednoho z následujících bodů: a) cíl projektu byl naplněn; b) cíl projektu nemůže být anebo nebude dosažen; c) je nedostatek finančních zdrojů anebo jiných zdrojů pro pokračování v projektu; d) klient (či jiné zainteresované strany) si nadále nepřejí pokračovat v projektu; e) projekt musel být zastaven z legislativních důvodů. (PMI, 2023, s. 5)

Stanovení jasného, srozumitelného a uchopitelného cíle zásadně ovlivňuje úspěšnost projektu. Dle statistické šetření zveřejněného na webu Teamstage (2023, s. 1) nedostatky v identifikování cíli způsobovaly téměř ve 40 % případů (při porovnání s ostatními faktory) neúspěch projektu.

Wysocki (2019, s. 4–7) definuje projekt jako určitou řadu po sobě jdoucích a na sebe navazujících aktivit, které mají několik společných vlastností. Mezi ty nejdůležitější patří jejich jedinečnost v čem shodují s Máchalem a kol. (2017, s. 19) a PMI (2021, s. 4). Existuje totiž spousta neznámých, které mohou projekt v průběhu jeho životního cyklu narušit a tím i neočekávatelně změnit, např.: onemocnění pracovníka projektu, výskyt prodlev z důvodu nedodání potřebných zdrojů pro exekuci projektu apod. Mezi další společně vlastnosti jednotlivých aktivit se řadí složitost, a v neposlední řadě také předem daná specifikace výstupu klientem (ovšem zejména při dlouhodobých projektech existuje vždy riziko změny, či úprav daných požadavků). Společné splnění výše uvedených aktivit má přinést tížený cíl (skupinu dílčích cílů). Celkový řetěz těchto aktivit je zapotřebí mít časově i zdrojově jasně předem ohraničený. Projekt musí mít dopředu jasně stanovený datum ukončení (interně firmou anebo externě, např.: klientem), podle kterého je zapotřebí přizpůsobit a naplánovat jeho průběh. Ohraničení z hlediska zdrojů se myslí zejména konkrétní počet lidských a finančních zdrojů.

Máchal a kol. (2017, s. 19) projektem rozumí „jedinečnou, multidisciplinární, organizovanou a dočasnou snahu“ o dosažení předem domluvených cílů (výstupů) s jasnou definicí potřebných požadavků a hranic projektu. Dále autoři definici doplňují o informaci, že projekt sám o sobě může být součástí programu anebo portfolia, kdy programem se rozumí skupina podobných a podpůrných vícero projektů za účelem dosažení potřebných přínosů. Portfoliem PMI (2021, s. 4) rozumí skupinu projektů, programů anebo dílčích portfolií, které jsou komplexně řízeny dle strategických cílů organizace. Na druhé straně Máchal a kol. (2017, s. 19) portfoliem rozumí uskupení více projektů nebo programů, jež nemusí být navzájem propojeny, ovšem v případě propojení do jednoho většího celku umožňuje organizaci efektivněji, respektive optimálně nakládat se svými zdroji v rámci získání vytyčených strategických cílů se zaměřením na snížení možného rizika portfolia.

Wysocki (2019, s. 10–11) programem rozumí souhrn několika podobných projektů. Z tohoto důvodu programy mohou mít definovány více konečných cílů, typicky odlišné v rámci jednotlivých dílčích projektů. Portfolio oproti projektu je přehled projektů, přičemž mezi jednotlivými projekty existuje nějaké propojení. Toto propojení může vypadat v podobě např.: a) souboru projektů na poskytování nových produktů, či služeb; b) soubor projektů se stejnými lidskými zdroji; c) soubor projektů sdílející společný rozpočet; d) soubor projektů s vyšší prioritou; a v mnoha jiných podobách.

1.2.2. Projektový management

PMI (2021, s. 4) pod pojmem projektový management rozumí užití „znalostí, dovedností, nástrojů a technik k projektovým aktivitám k uspokojení požadavků na projekt“. Jinými slovy cílování aktivit s cílem dosáhnout požadovaný konečný stav.

1.2.3. Projektový manažer

Projektový manažer je osoba, jež má na starosti vést, podporovat a celkově se starat o projektový tým. Je taktéž zodpovědný za výsledky svého týmu s čím souvisí dodržení celkových požadavků na projekt (kvalita, čas, náklady, ...). (PMI, 2021, s. 4)

1.2.4. Projektový tým

Za projektový tým se považuje skupina jednotlivců, které sdílí stejný cíl v podobě daného projektu. (PMI, 2021, s. 4)

1.2.5. Hodnota

Základní úskalí definice hodnoty, respektive v pojetí organizace hodnoty pro daný byznys, je to, že jednotlivé zainteresované strany chápají hodnotu jiným způsobem. Pro zákazníka může hodnota znamenat konkrétní vlastnosti u výsledného produktu, či služby. Naopak organizace se mohou více zaměřit na hodnotu pro jejich byznys – konkrétní přínos pro firmu (např. z finanční stránky – možnosti benefitů). (PMI, 2021, s. 4)

Hodnota pro byznys se dá chápat jako užitek, který může nabývat jak hmotné, tak nehmotné podoby (případně i obojí dohromady). Je považována za způsob návratnosti důležitých složek projektu (peníze, zdroje, čas, aj.). (PMI, 2023, s. 6)

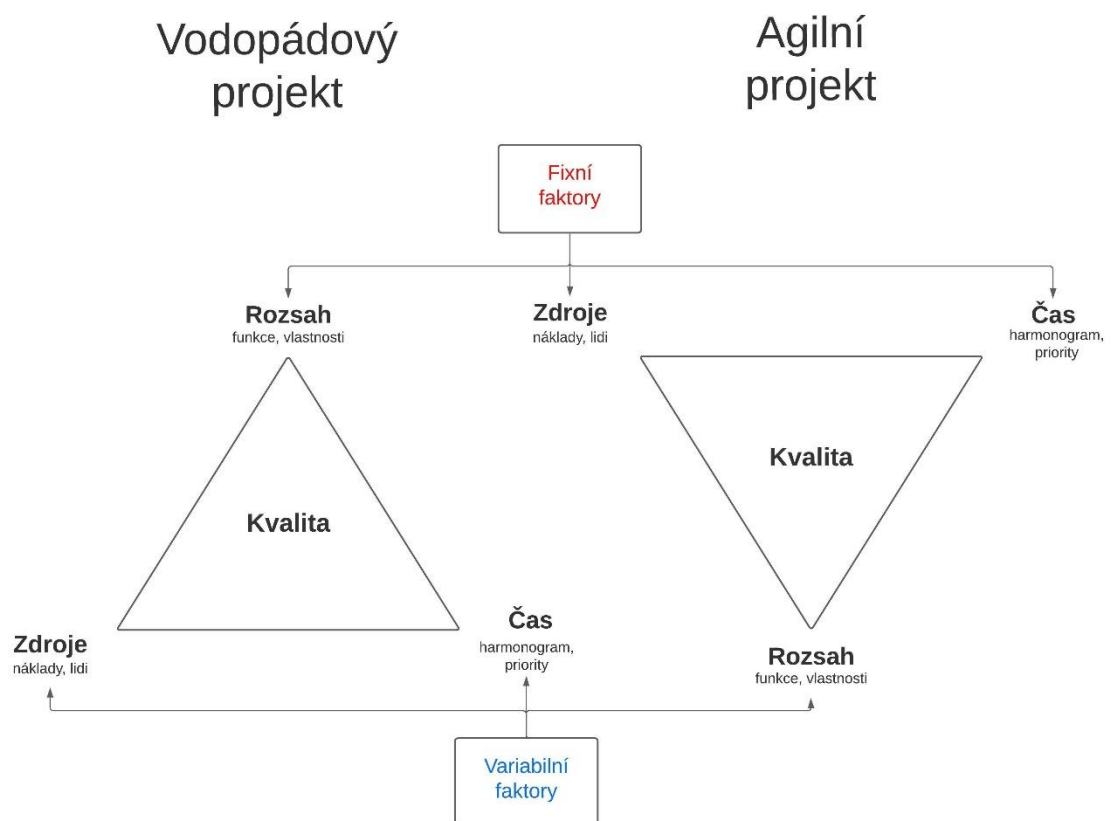
1.2.6. Projektový trojimperativ, základní omezení projektu

Wysocki (2019, s. 11–15) v oblasti projektového managementu pod pojmem trojimperativ rozumí vztah celkově tří, respektive čtyř proměnných. Mezi tyto proměnné patří: a) čas; b) náklady; c) rozsah. Čtvrtá doplňková proměnná je kvalita. Pro získání kompletního rozsahu projektu se hojně využívá metoda WBS. Mezi ostatními dvěma proměnnými trojimperativu platí přímá úměra. Pro sledování času projektu se obvykle využívají již dříve zmíněné metody (CPM a Ganttův diagram). (Freelo Team, 2022a, s. 1)

V každém projektu se ovšem dále vyskytují dvě další proměnné, konkrétné zdroje a riziko, které jednotlivé projekty značným stylem ovlivňují. Freelo Team (2022a, s. 1) namísto od Wysocki (2019, s. 11–15) nerozděluje náklady a zdroje mezi dvě různé proměnné, ovšem rovnou pod pojmem zdroje (uvedený i v projektovém trojimperativu) rozumí celkové náklady projektu. Rozumí tím souhrn nákladů na lidské zdroje, aktiva (vybavení) a celkových potřebných finančních zdrojů.

Nedodržení rozpočtu projektu se v mnoha případech nevyplácí jak dokazuje studie Teamstage (2023, s. 1), kdy nadpoloviční většina dotazovaných projektových manažerů uvedla, že důvod neúspěchu projektu byl způsoben přesáhnutím dříve stanoveného rozpočtu.

V agilním pojetí projektového managementu se kromě výše uvedených základních třech proměnných (čas, zdroje a rozsah) zaměřuje na rizika, kvalitu a zejména přínosy pro organizaci a společnost, což je i jedna ze základních myšlenek agilních projektů. U vodopádového pojetí projektu se zdroje a čas projektu řadí mezi variabilní proměnné oproti rozsahu, který je fixní. Rozumí se tím, že na začátku každého tradičního projektu pevně stanoví rozsah a podle toho se přizpůsobují čas a jednotlivé zdroje, respektive plánují v počáteční fázi. Samozřejmě se to může lišit projekt od projektu. Agilní projekt funguje zcela opačným způsobem. Před začátkem projektu jsou zpravidla stanoveny zdroje a zároveň i nutný čas pro splnění onoho projektu. Díky této agilní podstatě se rozsah projektu může měnit v jeho průběhu, protože agilní projekty fungují na přidávání menších funkcí a funkcionalit, které se vždy nemusejí dostat do konečného rozsahu projektu (už i díky limitovanosti zdroji a časem). Graficky znázorněný vzájemný vztah mezi agilním a tradičním pojetím je na obrázku 1 – Rozdílné faktory v projektovém trojimperativu. (Freelo Team, 2022a, s. 1)



Obr. 1 – Rozdílné faktory v projektovém trojimperativu

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy Freelo Team (2022a, s. 1)

1.2.7. Prostředí projektu

Každý projekt rozeznává dvě základní prostředí (vnější a vnitřní), která ovlivňují nejen dosažení cíle a hodnoty projektu, ale také zainteresované strany společně s projektovým týmem. (PMI, 2021, s. 43)

Vnitřní prostředí projektu

Faktory vnitřního prostředí mají původ vzniku přímo v dané firmě, projektu, obdobném projektu, portfoliu apod. Tyto faktory zpravidla zahrnují zkušenosti a poznatky z předchozích projektů. Mezi základní příklady patří: a) procesní aktiva ve smyslu různých nástrojů, přístupů, rámců nebo užívaných metod apod.; b) postupy zabezpečující stav hmotných, nehmotných i finančních aktiv; c) dostupnost zdrojů (smlouvy a dohody se zainteresovanými stranami zajišťující efektivní nakládání se zdroji organizace); d) schopnosti pracovníků organizace (tvrdé i měkké dovednosti zvyšující jejich kompetence); e) zdroje dat z předchozích projektů (různé závěrečné a vyhodnocující zprávy); a mnoho dalších. (PMI, 2021, s. 16–17)

Vnější prostředí projektu

Oproti tomu faktory vnějšího prostředí projektu mohou mít pozitivní, negativní anebo i neutrální vliv na průběh, a tím i výsledek daného projektu. V zásadě všechny tyto faktory působí z vnějšího prostředí organizace. Nalezení typických faktorů lze za pomoci metody PESTLE nebo Porterovou analýzou pěti sil. Existuje mnoho příkladů, přičemž mezi základní PMI (2021, s. 17–18) definuje: a) stav trhu a pozice organizace na něm; b) faktory ovlivňující legislativu prostředí organizace, respektive probíhaného projektu; c) finanční faktory (kurzové rozdíly, úrokové sazby, daně, či různé velikost cel v mezinárodním obchodu); atd.

1.2.8. Životní cyklus projektu

PMI (2023, s. 14–16) rozeznává tři základní životní cykly podniku: a) prediktivní; b) adaptivní; c) hybrid. Prediktivní životní cyklus se charakterizuje dopředu definovaným (zpravidla na začátku projektu) všemi třemi proměnnými projektového imperativu. Tento cyklus odpovídá vodopádovému pojetí projektového managementu.

Oproti tomu adaptivní životní cyklus se i podle názvu dokáže více přizpůsobovat, respektive adaptovat na konkrétní situace a předpokládané změny. Následně se postupuje podle dopředu definovaného rozsahu, přičemž čas a zdroje jsou průběžně monitorovány a upravovány dle potřeby. V tomto směru má PMI (2023, s. 14–15) na průběh (životní cyklus) agilního projektu odlišný názor než Freel Team (2022a, s. 1), který považuje rozsah projektu za onu variabilní složku projektového imperativu. (PMI, 2023, s. 14–15)

Hybridní cyklus představuje spojení obou výše uvedených životních cyklů. Parametry, jež mají pevně stanovené předpoklady anebo jsou obvyklé pro organizaci, se řídí prediktivním cyklem, a pro ostatní se využívá adaptivní životní cyklus. (PMI, 2023, s. 14–15)

1.3 Ostatní související pojmy

1.3.1. Produktivita

Produktivita se dá definovat mnoha způsoby. Markar-Limanov a Stratman (2005, s. 1) produktivitou rozumí „měřitelný poměr výstupu a vstupu“. Rovnice produktivity teda vypadá následovně: $Produktivita = \frac{Výstup}{Vstup}$. Jinými slovy se jedná o kvantitativně zjištěnou výkonnost daného vstupu, kterým může být: a) „úsilí“; b) „období“; c) „cena“; d) „náklady“; aj. Druh výstupu se liší v závislosti na rozdílném typu projektu.

1.3.2. SWOT analýza

Jedná se o analýzu využitelnou pro oblast projektu jako takového. Zjišťují se silné a slabé stránky projektu, stejně tak jako různé příležitosti a případné hrozby, respektive ohrožení projektu. (PMI, 2021, s. 251)

1.3.3. Spokojenost

Spokojenost se v oblasti projektového managementu řeší u mnoha zainteresovaných stran, zejména u zákazníka projektu. Zákazníková spokojenost je zároveň jeden z důležitých ukazatelů celkového úspěchu projektu. (PMI, 2021, s. 224)

Lean Construction Institute (© 2023, s. 1) rozeznává 8–15 základních „podmínek spokojenosti“, jež vyžadují pozornost v průběhu projektu. Tyto podmínky jsou zpravidla spojeny s časovým harmonogramem, rozpočtem případně i bezpečností projektu. Příkladem podmínky spokojenosti je skvěle fungující týmová spolupráce, začlenění zainteresovaných stran do dění projektu anebo i úplná transparentnost projektu. V komplexním projektu výše uvedené podmínky se stávají parametry pro následné rozhodování o dění v projektu.

1.3.4. Net Promoter Score („NPS“)

Net Promoter Score, dále jen „NPS“, je ukazatel měřící „ochotu doporučit konkrétní produkt nebo službu“, respektive svoji zkušenosti svým přátelům a známým. $NPS \in < -100; 100 >$. Využívá se pro měření spokojenosti určité skupiny a je součástí práce se zainteresovanými stranami v projektu. (PMI, 2021, s. 103)

1.4 Typy přístupů k projektovému managementu

Wysocki (2019, s. 8–10) rozlišujeme čtyři základní typy projektů lišící se ve způsobu řešení a cíle daného projektu. Jak ukazuje obrázek 2 – Diagram typů projektů, tak u vodopádového typu projektu se cíl přesně definuje v prvotní fázi, následně se i plánuje jeho dosažení, a tudíž cíl projektu a zároveň i způsob dosažení žádaného řešení je známé zainteresovaným stranám. Agilní projekty s klasickými sdílí obeznámenost s cílem projektu, ovšem u agilních není dopředu dán způsob řešení. Zpravidla se postupuje po menších, snadno implementovaných, částech a pracuje se mnohem více operativně. Stává se totiž, že se při řešení agilního projektu v průběhu změní způsob, jakým se následně řeší.

Většina projektů řadící se do skupiny extrémních anebo emertxe (což značí „extreme“, neboli extrémní, pozpátku) jsou projekty zaměřené na výzkum a rozvoj. Extrémní projekty mají cíl, nicméně není jasně definován stejně tak jako způsob řešení je prozatím neznámé – minulé zkušenosti ani jakékoli znalosti nedokáží pomoci s jejich definicí. I proto tyto projekty dosahují nejvyšší hladiny neúspěšnosti v porovnání s ostatními. Rozhodují zejména počátky projektů, kdy je nutné zvolit vhodný směr řešení extrémního projektu. Počáteční rozhodování za značné nejistoty bude mít za následek v mnoha případech potenciální plýtvání zdrojů organizace. Je nutné také počítat se situací, že nastane nutnost přesměrování prozatím nevyčerpaných zdrojů zcela jiným směrem z důvodu získání více informací v průběhu projektu. Poslední typ se od extrémních projektů liší v dostupnosti informací o cíli. V tomto případě způsob řešení projektu je zcela jasný, a díky tomu se projekt zaměřuje na cíl a hledání způsobu dodání očekávané hodnoty projektu. Otázkou tedy zůstává, zda je možné dosáhnout nalezeného cíle pomocí známého způsobu řešení, a zároveň jestli dosažení tohoto cíle má hodnotu pro tento projekt, respektive jakou. (Wysocki, 2019, s. 8–10; 393–397)



Obr. 2 – Diagram typů projektů

Zdroj: Vlastní zpracování podle předlohy Wysocki (2019, s. 8)

1.4.1. Vodopádový (Waterfall)

Tradiční, neboli vodopádový typ projektového managementu, je založen na prvotním podrobném plánování veškerých aktivit ještě před samotnou exekucí projektu, což je jeden ze základních rozdílů od agilního pojetí. PMI (2021, s. 171) rozeznává v životním cyklus tradičního projektu pět procesních skupin, neboli fází projektu, mezi které patří: a) počátek; b) plánování; c) exekuce (provedení projektu); d) monitoring a kontrola; e) uzavření projektu. (Goodpasture, 2016, s. 7–9)

Charakteristiky

Vodopádový typ se považuje za tradiční pojetí projektového managementu, jehož kořeny sahají do oblasti stavebnictví a budovatelských projektů. Až následně se dokázaly projekty přizpůsobit potřebám a specifikacím v dalších odvětvích, zejména v IT. Podstata tradičního projektu pochází z jeho vysoké strukturovanosti. (Santos, 2022, s. 1)

Heagney (2016, s. 5) prvním a základním předpisem projektového managementu považuje nutnost pracovníků (členů projektového týmu) podílející se na exekuci projektu a společně předtím ji i naplánovat. Počátek vodopádového projektu začíná identifikací určité příležitosti nebo problému. Jak Heagney (2016, s. 11–17) správně upozorňuje, tak v reálném světě se stává, že jednotliví členové projektového týmu, včetně projektového manažera, a dalších zainteresovaných stran, mají zcela odlišný pohled na onen problém/příležitost. Z tohoto důvodu autor doporučuje v prvotní fázi projektu strávit dostatek času nad definováním a následným pochopením toho nejpodstatnějšího, tedy problému/příležitosti, jež je v první řadě důvodem existence projektu. Následně se projednávají způsoby možného řešení aktuální situace. Jinými slovy se řeší, jakým stylem provést změnu původního stavu. Typickým krokem každého tradičního projektu je důkladná plánovací fáze projektu, během které mají být zodpovězeny základní otázky o průběhu projektu, jeho konci, přičemž je zásadní brát v potaz dříve definovaných základních šest omezení projektu. (Freelo Team, 2022a, s. 1)

Exekuce projektu následuje podle předchozího plánu. Plán není ovšem dogma. Každý správný projektový manažer, respektive vedoucí týmu, by si měl společně s klientem promluvit o toleranci vůči možné odchylce oproti původnímu plánu jednotlivých šesti základních proměnných projektu. Právě z tohoto důvodu existuje monitoring a kontrola jako samostatná část projektu. Jednotlivé odchylky se zpravidla liší v rámci sektorů, zaměřením projektu, klientovu averzi vůči riziku, a dalších proměnných. Rozhodně je třeba dbát zřetel na stanovené odchylky a snažit se jich nejlépe ani nedosáhnout. I přes to existují reálné projekty, například produkce filmu Titanic, které překročily všechny tři základní proměnné projektového imperativu (zdroje, čas a rozsah), a to značným způsobem. Podstoupené riziko se nakonec vyplatilo a Titanic se stal obrovským hitem a vydělal na svoje náklady mnohonásobně. (Freelo Team, 2022a, s. 1)

Poslední fáze projektu se podle Heagney (2016, s. 17) zabývá vyhodnocením průběhu celého projektu. Řeší se zde otázky využitelnosti zdrojů, dodržení či překročení základních omezení projektu i skutečnosti, které vyplynuly při exekuci projektu. Ať už výsledek projektu dopadnul jakýmkoliv způsobem, lze z těchto zkušeností vždy čerpat v budoucích projektech.

PMI (2021, s. 171) v tradičním projektu postupuje podle pěti výše zmíněných procesních skupin, které se dají rozdělit mezi jednotlivé fáze životního cyklu podniku. V případě vodopádového projektu se jedná o prediktivní životní cyklus podniku. (PMI, 2023, s. 14–15)

Využívané nástroje

Vodopádové pojetí projektového managementu využívá mnoho různých nástrojů. Základní čtyři, které představovaly podstatný vývoj v projektovém managementu, byly již popsány v části „1.1. Počátky projektového managementu“. Jsou jimi metoda kritické cesty (The Critical Path Method, dále jen „CPM“), Ganttův diagram, Work Breakdown Structure (dále jen „WBS“) a metoda PERT.

CPM i Ganttův diagram patří mezi metody zaměřující se na časovou a finanční náročnost projektu. Propojení těchto dvou metod dopomáhá ke snižování, respektive eliminaci rizik (pokud je to možné). CPM se dále dá i využít ke snížení celkového časového náročnosti projektu právě zaměřením se na aktivity ležící na kritické cestě, tedy na ty, které nemohou být zpožděny, pokud má být projekt dokončen dle plánovaného termínu. Ganttův diagram pomůže vytvořit časový rámec projektu, ve kterém je možné vidět jednotlivé vztahy aktivit mezi sebou. (Ramos, 2020, s. 1)

Eby (2016, s. 1) doplňuje ProjectManager (© 2023, s. 1) v procesu vytváření WBS. Vyjma nejmenších, snadno přiřaditelných a uchopitelných částí WBS, tedy pracovních balíků, je WBS tvořena doplňující sadou dokumentů. Mezi těmito dokumenty je potvrzení o smluvené práci mezi klientem a projektovou firmou, časový harmonogram projektu, slovník k samotné WBS, plán nakládání s riziky apod.

1.4.2. Agile (Agilní)

Stejně tak jako tradiční typ projektu, tak agilní má za sebou dlouhý vývoj skrze jednotlivé myšlenky a nápady z průběhu minulých století, zejména století dvacátého. Následně v roce 2001, jež je významným milníkem pro agilní typ projektového managementu, byl vydán Agilní manifest. Bentley (2020, s. 14–16) společně s Furmanem (2015, s. 380–381) dále zmiňují čtyři základní hodnoty vyplývající z manifestu, mezi které patří: a) jednotlivci a vzájemné působí sil je hodnotnější než procesy a různé nástroje; b) pracovní software má přednost před všeobecnou dokumentací; c) spolupráce se zákazníkem je podstatnější než jednání podmínek smluv; d) schopnost reagovat na změnu oproti striktnímu dodržování plánu (větší flexibilita). (Girvan a Girvan, 2022, s. 10–11)

Charakteristiky

Agilní projekt se od vodopádového liší zejména v oblasti rozhodování o práci a dále i o tom, jak jsou jednotliví členové týmu řízeni a vedeni. V dnešní době se agilita využívá nejen v sektorech jako je IT, ale také i v HR, marketinku, obchodu a mnoho dalšího. Girvan a Girvan (2022, s. 7–9) dále uvádí, že pro mnoho firem a manažerů je obrovským problémem přijmout onu změnu v myšlení, kterou s sebou agilní způsob řízení projektů vede. Je to stejné jako s jakoukoli jinou inovací. Vrátit se zpět do zajetých kolejí je snadné, ovšem vystoupit z nich a čelit aktuálním podmínkám na trhu je ihned těžší. Mezi typické znaky agilního prostředí se řadí: a) jasně definovaná vize se způsobem jejího dosahování po malých částech; b) dopředu počítat s možností využívání špatného postupu či metod, ovšem s vůlí se přizpůsobit okolnostem při nutnosti změny; c) zaměření se na zlepšení; d) sdílení informací s ostatními; e) snaha o transparentnost; f) důvěra v pracovní kolektiv; aj. (Girvan a Girvan, 2022, s. 10–11)

Bentley (2020, s. 13–15) se shoduje s Girvan a Girvan (2022, s. 10–11) v chápání agilní projektového managementu jako způsob dosahování cíle pomocí plnění menší částí finálního produktu klientovi skrze jednotlivé části životního cyklu agilního projektu. Jedním z dílčích cílů agilních projektů je možnost sdílení přínosů ještě v samotném průběhu projektu, nikoli až po dosažení cíle projektu.

Goodpasture (2016, s. 19–26) rozlišuje čtyři základní agilní metodologie: a) Scrum; b) Kanban; c) The Crystal Family (dále jen „Crystal“); d) Extreme programming (dále jen „XP“). Jednotlivé metodologie se liší vedením projektu (odlišné pozice), typem zákazníka (tzn., kdo bude těžit z dosažení cíle, např. koncoví uživatelé), jednotlivými uživateli a členy týmu (rozdílné týmové role, potřebné znalosti a dovednosti). Základním zdrojem pravidel a informací Scrum a Kanban čerpají z Agilního manifestu, přičemž XP a Crystal se řídí zejména podle svých vlastních hodnot a principů. Zároveň se také využívají rozdílné nástroje při procesu plánování. Kanban je v tomto ohledu téměř totožný s Crystal stejně tak jako Scrum s XP. Všechny čtyři různé metodologie se liší zejména v délce trvání jednoho období, za které má být dodána další funkcionality. Scrum toto období označuje za „sprint“ a trvá obvykle dva až čtyři týdny. (Martinelli a kol., 2016, s. 302–304)

Z výše uvedených druhů agilních metodologií se nejvíce využívá Scrum, jehož základy položily principy „Lean Thinking“ a empiricismu, které společně vytvořily tři základní agilní pilíře – transparentnost, dohled a adaptace. Pojem „Lean“ má svůj původ vzniku v Japonsku a znamená tzv. „štíhlou výrobu“. Výrobní proces je zaměřen na omezení plýtvání, což může být dosaženo např.: nevytváření nadměrných zásob či podporou pracovního týmu k lepším výsledkům. Jak již bylo výše zmíněno, agilní týmy jsou založeny na sdílení informací mezi členy týmu a ostatními zainteresovanými stranami. Pomáhají tomu týmové schůzky na pravidelné bázi (denní, týdenní, cyklová, aj.). Díky těmto krátkým cyklům existuje větší prostor pro předání opakované zpětné vazby. Bez ní se celý agilní systém zhroutí. Jenom tak se může zavčasu vychytat možná chyba

v nějakém postupu, respektive to celému týmu dovolí se postupně zlepšovat. (Girvan a Girvan, 2022, s. 81–87)

Využívané nástroje

Každá výše uvedená metodologie využívá určité druhy nástrojů při řízení projektů. Vzhledem ke společnosti, ve které bude praktická část tvořena, tak i teoretická část se zaměří na využívané nástroje zejména pro Scrum a Kanban metodologii.

Typickými nástroji využívané v agilních týmech je Jira a Confluence od firmy Atlassian. Jira představuje oblíbený softwarový nástroj využívaný zejména pro Scrum a Kanban metodologii. Využívá se ke sledování a organizaci práci týmů, vyhodnocování splnění cílů, zaznamenání nalezení problémů a nových informací pro zainteresované strany projektu. Další oblíbené nástroje v agilních projektech jsou Microsoft Excel, VersionOne, Microsoft TFS a mnoho dalších. (Özkan a Mishra, 2019, s. 17–23)

Jednotlivé členové těchto projektů jsou rozděleny do menších (mezi šesti až devíti členy), samoorganizovaných týmů nazývané Scrumy, kdy každý tým má za úkol odlišné úkoly na zpracování. Na základě požadavků od klienta se vytvoří tzv. „Product Backlog“, (dále jen „PB“), který vypadá jako organizovaný (zejména podle stanovených priorit) seznam potřebných věcí připravený pro budoucí implementaci. Následně členové dílčích týmů v rámci jednotlivých sprintů se snaží o dosažení těchto funkcionalit, jež jsou vybrány z PB do výběrového seznamu zvaný „Sprint backlog“, dále jen „SP“, vytvořený v plánovací fázi před počátkem konkrétního sprintu. Je potřeba brát v potaz, že se neustále tyto seznamy a jejich priority aktualizují na základě zjištění nových informací. Práci s PB má na starosti Product Owner, dále jen „PO“, jehož náplň práce je více rozebrána v kapitole 3 „Proces vedení lidí v projektech“. Samostatný úkol v PB se nazývají „Task“, jež se více zaměřuje na konkrétní druh přínosu, kým a proč je přínos potřeba, než to, jak ho dosáhnout. (Martinelli a kol., 2016, s. 301–306)

Skupina několika sprintů se označuje jako „Release“, kdy se počet sprintů v jednom Release může měnit v závislosti na typu projektu. Obvykle Release dosahuje v průměru sedmi sprintů, což může i vycházet přesně na jeden kvartál. Plánování Release se účastní vedením projektu i členů projektového týmu, kdy zpravidla trvá dva celé pracovní dny. Poslední sprint v jednotlivém Release je brán za rezervní, tudíž se v něm nevybírají žádné funkcionality z PB, nýbrž jednotlivé Scrumy pracují na svém návrhu plánu následujícího Release. Ovšem plánování Release žádným stylem nenahrazuje plánování jednotlivých Sprintů. Výstupem schůzky plánující Sprint jsou stanovené cíle na daný sprint a zároveň vytvořený SB. Zatímco projektový tým vyhodnocuje reálné množství práce, jež je schopen udělat za jeden sprint, PO má za úkol najít takové úkoly v PB, které aktuálně dávají největší smysl na jejich zpracování, a tím přinesou i hodnotu pro klienta. (Martinelli a kol., 2016, s. 307–311)

Dalším hojně využívaným nástrojem agilních scrum týmů jsou denní schůzky Scrumů včetně Scrum Masterů, dále jen „SM“, neboli tzv. „Daily Scrum Meeting“, dále jen „DSM“. Tyto schůzky, jak již název vypovídá, probíhají každý den za účelem dosažení výše diskutované transparentnosti, předání potřebných informací a změn z předchozího dne, zmínění nalezených překážek ztěžující práci a hlavně informování o plánu na aktuální den. DSM obvykle trvá okolo patnácti minut, přičemž tlak neplýtvání časem je vysoký. Furman (2015, s. 378–379) navazuje na Martinelliho a kol. (2016, s. 311–313) hlavními výhodami DSM. Tyto schůzky jsou zaměřeny na relevantní věci k aktuálnímu dni, umí šetřit čas i fungovat jako následné motivační stimuly.

Typickým nástrojem pro přehlednou organizaci jednotlivých úkolů v rámci sprintu je tzv. „Sprint Task Board“, dále jen „STB“. Tato tabule se podobá obdobným nástrojům využívané v metodologii Kanban. Jde o princip rozřazení jednotlivých aktivit v období jednoho sprintu do čtyř skupin (případně více skupin) v závislosti na odlišném stavu v procesu implementace. První skupina obsahuje požadavky zákazníka nazývané „User Story“, ze kterých se následně vytahují jednotlivé aktivity, jež jsou součástí druhé skupiny. V následující skupině se již nacházejí aktivity v procesu plnění a v poslední je možné vidět splněné aktivity. Tyto čtyři skupiny představují základní rozdělení, které si ovšem každá organizace může upravit a přidat více stavů aktivit, podle kterých se rozděluje práce v daném sprintu. Hlavní předností tohoto nástroje je jeho vizualizace zúčastněným stranám. (Martinelli a kol., 2016, s. 313–315)

Po naplánování Release, respektive sprintu, je znám odhad časového zatížení jednotlivých aktivit nutných pro splnění v následujících sprintech. Přínosným nástrojem sloužícím pro vizualizaci aktivit ve sprintu slouží „Sprint Burn Down Chart“, díky kterému účastníci projektu mohou vidět odchylky od původního očekávání. S tímto diagramem se pracuje na denní bázi ve snaze o minimalizaci rizika možného dopadu na projekt, a tím i zamezit možnému prodlevy. (Martinelli a kol., 2016, s. 315–317)

V neposlední řadě agilní týmy využívající Scrum je téměř nezbytné provádět tzv. „Sprint Retrospective Meeting“. Tato schůzka následuje po „Sprint Review Meeting“, během které se vyhodnocuje celé období sprintu. Řeší se zde otázky komunikace, spolupráce mezi členy projektu apod. Oproti tomu v průběhu retrospektivní schůzky se projektový tým společně s vedením týmu (Scrum Master) konkrétně řeší možné změny ve výše uvedených oblastech. Díky propojení scrumu a štíhlé výroby je zde velký zájem o neustálé zlepšování a učení se po jednotlivých sprintech. Existuje několik doplňkových nástrojů využívané na těchto schůzkách. Zajímavým nástrojem je tabule rozdělující poznatky z průběhu sprintu na dobré, špatné a nové. Podstata mnoha výše uvedených nástrojů pramení z jejich přímé vizualizace pro projektový tým, čímž zapříčiní jejich odlišné vnímání. Prostor pro zpětnou vazbu existuje na obou z těchto schůzek. (Martinelli a kol., 2016, s. 317–321)

1.4.3. Přínosy a problémy různých typů projektového managementu

V praxi existuje mnoho případů, kdy se vedení projektu rozhodne propojit různé přístupy k projektovému managementu a tím i docílit lepší průběh i dosažení cíle projektu. Vodopádový přístup čerpá svoji přidanou hodnotu v komplexním plánování celého projektu, jasně stanovených rolí, požadovaných kompetencí a zároveň i očekávání od klienta. Využívá se zejména ve stavebních projektech. Oproti tomu jeho hlavní nedostatky spočívají ve značné fixaci na předem stanovené parametry (plány), složitě reaguje na změny na změny v průběhu projektu, zpětná vazba neprobíhá soustavně jako u agilního a také i dosahuje větší pravděpodobnosti na selhání v projektu. Goodpasture (2016, s. 12–13) dále zmiňuje vysoký potenciál tohoto přístupu ve známém, opakovatelném, prostředí. Mimo to vodopádový přístup využívá spoustu pomocných nástrojů, je podporován výukou na univerzitách i důležitými organizacemi v oblasti projektového managementu, např.: PMI, jež vytváří standardy a poskytuje certifikace pro zájemce. Na druhou stranu není vhodný v turbulentně měnícím se prostředí, respektive v prostředí se značnou nejistotou průběhu projektu. Aktuálnost původního plánu obvykle upadá během projektu. (Freelo Team, 2022b, s. 1)

Bentley (2020, s. 16–20) udává, že hlavní přínos využití agilního přístupu je v jeho flexibilitě vůči změnám s čím se shoduje i s Freelo Team (2022b, s. 1), transparentního sdílení informací, pravidelné a časté předávání zpětné vazby s možností odhalení případných chyb a rychlého dodání funkcionalit dle stanovených cyklů v projektu. Agilní styl předpokládá výskyt změn, i proto se klient zapojuje do veškerých částí projektu. Podstatným problémem agility je její nevyzpytatelnost. Tým ani celkový projekt nebude fungovat bez dobře nastavené komunikace stejně tak jako porozumění účastníků projektu s agilním přístupem. Řízení začátku agilního projektu může být náročné zejména z důvodu nedostatku potřebných informací. Goodpasture (2016, s. 25–26) doplňuje výše uvedené autory, že v agilním pojetí testování není nejen nezávislé, ale je zásadní pro potvrzení funkčnosti dané funkcionality. Rozsah projektu se nebere jako dogma, tudíž se počítá s jeho možnými úpravami v průběhu projektu. Agilita je výhodná z hlediska nákladů při týmech menších než v průměru dvacet pět členů. Cíl projektu je zaměřen na zákazníka, nikoli na vytvořený plán.

Ať už organizace využívá jakékoli praktiky a procesy projektového managementu, tak tým dle studie zveřejněné Teamstage (2023, s. 1) má více než dvakrát větší šanci na úspěch, než kdyby nic neimplementovala. Zároveň také díky tomuto investování firma průměrně sníží plýtvání svými finančními prostředky 28 násobně, jinými slovy investice do praktik a procesů PM má markantní návratnost.

1.5 OKR metodologie

Práce se zabývá OKR metodologií kvůli tomu, že vybraná organizace v praktické části tuto metodologii využívá. Tato metodologie je zásadní pro pochopení fungování dané firmy, a zároveň je propojená i s projektovým managementem, respektive procesem vedení a řízení lidí v projektech.

Podle Wodtke (2016, s. 90), se OKR metodologie využívá pro stanovení cílů, a jejich následném dosažení. Zkratka OKR je složena ze dvou termínů: „Objective“ a „Key Results“, dále jen „KR“. První implementace proběhla firmou Intel. Zatímco Objective se považuje za kvalitativní, naopak KR se řadí mezi kvantitativní. KR podávají informaci o dosažení dříve stanovenému Objectivu, neboli cíli. Zpravidla k jednomu Objectivu se přiřazují průměrně tři až čtyři KR, kdy při dosažení všech KR je dosaženo konkrétního cíle. (Paycor, 2021, s. 1)

Za Objective se považuje jednoduchá věta s motivačním prvkem. Paycor (2021, s. 1) Objective chápe jako určitý výsledek zohledňující současné priority dané společnosti. Mezi podstatu Objectivu je jeho jasně vymezené trvání, časové ohraničení. Wodtke (2016, s. 90–96) dále doplňuje, že při stanovení Objectivu je přínosné řešit aktuální potřeby organizace, nikoli se řídit podle konkurence. Realistický a konkrétně specifikovaný Objective má mnohem větší šanci na úspěch.

KR organizací mohou být založeny na základě růstu dané organizace, jejího vývoje, vztahu se svými zainteresovanými stranami, množstvím příjmů nebo dokonce kvalitou poskytovaných produktů či služeb. Hubbard (2014, s. 73) dodává, že je doporučeno nerozhodovat o podobě Objectivu ve stavu zvýšené nejistoty. Stanovení KR dokáže pomoci několik otázek, mezi které patří: a) „Proč je to důležité“; b) „Jak lze rozeznat úspěšný KR?“; c) „Jaké je propojení mezi KR a Objectivem?“. Doporučuje se, aby KR bylo obtížné splnit, nikoli však nemožné. Tížený cíl totiž nemusí být vidět ihned, ovšem může se projevit až v následujících obdobích (např. ve velikosti příjmu organizaci). (Wodtke, 2021, s. 91–97)

Proces stanovení OKR je zpravidla naplánován týdně až měsíčně před klíčovou „OKR schůzkou“ v organizaci, během které se rozhoduje o jejich podobě. Tyto schůzky probíhají pravidelně (zpravidla čtvrtletně) za přítomnosti vedení organizaci. Několik dní před plánovanou schůzkou by vedení týmů mělo znát názor jednotlivých členů, na co by se zaměřili. Případně lze využít i pohled externího konzultanta, profesionála v oboru. Během schůzky je dbán důraz na vizualizaci nápadů a nalezené jejich propojení. Následně se vybere několik nejlepších možností (průměrně tři). KR je přínosné kombinovat z rozdílných skupin (metriky užitku, příjmu anebo například spokojenosti s daným KR). (Wodtke, 2016, s. 131–134)

Vyhodnocení kvartálních OKR obvykle probíhá dva týdny před jeho koncem. Existují dva základní přístupy k vyhodnocování OKR, kdy při prvním se považuje za splnění KR, respektive Objectivu, pouze 100% dosažené hodnoty. Druhý, více využívaný, přístup považuje za dosažený KR ten, jehož hodnoty dosahují alespoň 70 % z celkového prvotního plánu. Pro splnění Objectivu je nutné mít dvě třetiny KR ve výše uvedených hodnotách. Castro (© 2022a, s. 1) doplňuje, že druhý

přístup může být demotivující pro členy projektového týmu, protože není nutnost dosáhnout vytyčeného cíle a zároveň mohou vzniknout rozpory mezi jednotlivými týmy. (Wodtke, 2016, s. 162–163; 179–181)

Správné implementace OKR metodologie ve firmách se skrývá ve vhodném nakládání s prioritami, vyhodnocováním jednotlivých aktivit, a zároveň v úpravě nástrojů i procesů s cílem vytvoření stálého a prosperujícího pracovního prostředí. OKR metodologie se občas zaměňuje s tzv. „Key Performance Indicators“, dále jen „KPI“, které představují ukazatele vývoje jednotlivých procesů ve zkoumaném období organizace měřící žádané hodnoty (např. ekonomické ukazatel ROA, EVA, ...). (Castro, © 2022b, s. 1; Growe, 2018, s. 35–37)

2 Pojetí vedení a řízení lidí v projektech

Vedoucí projektu, obvykle projektový manažer, jehož úkolem je dosažení cíle projektu, by měl dle Rowe (2015, s. 23) být schopen kombinovat a navzájem doplňovat jak proces vedení, tak řízení projektů. Pokud projektový manažer chce dosáhnout úspěšného projektu, je zapotřebí pracovat s oběma provázanými procesy, protože nelze se dospět k úspěchu pouze při zaměření na jeden. Konkrétní znaky a hlavní rozdíly mezi těmito dvěma procesy budou rozebrány podrobněji v této kapitole.

2.1 Zabezpečení projektového týmu

Sestavení vhodného projektového týmu je naprostým základem a zároveň i základním stavebním kamenem úspěšnosti projektu. Skrze několik studií provedené Dr. Meredithem Belbinem, případně i společností Google, bylo zjištěno, že diverzita členů týmu v rámci týmových rolí se ukázala být zcela zásadní faktorem úspěšnosti projektu. Zjistilo se, že týmy složené čistě z vyčnívajících jedinců svou inteligencí se umísťují v celkovém srovnání na posledních pozicích z několika důvodů. Jedním z nich je projevení soutěživosti a neschopnosti spolupracovat v týmu mezi jednotlivými členy, tým neschopný adaptace na konkrétní situaci a již dříve zmiňovaný nedostatek různých typů osobností. (Freelo Team, 2022c, s. 1)

Kerzner (2009, s. 142–146) uvádí, že při tradičním projektu je potřeba zaplnit pozici projektového manažera, dále jen „PMŽ“, s jeho asistentem, dále pak samotný projektový tým a projektovou kancelář (zpravidla u velkých projektů), která se stará o administrativní záležitosti v průběhu projektu. Každý projekt je jedinečná událost, k níž se má přistupovat individuálně, stanovit nezbytné požadavky pro PMŽ, členy projektového týmu a následně i řešit jejich rekrutink. Ještě předtím autor však doporučuje se obeznámit s charakteristikami jednotlivých procesů, prostředí a vedením projektu. Při výběru projektového manažera je vhodné vyhodnotit pět bodů: a) zdroj výběru (vnější/vnitřní); b) způsob výběru/kritéria; c) způsob kariérního rozvoje PMŽ; d) způsob rozvoje schopností PMŽ; e) způsob hodnocení výkonu PMŽ.

Freelo Team (2022c, s. 1) rozlišuje dva základní typy osobností, které je nutné mít v každém týmu. V prvé řadě se jedná o proaktivní a ambiciózní jedince, kteří mají chuť se neustále zlepšovat, ve druhé pak pracovití, zkušení a zejména spolehliví členové týmu se zaměřením na splnění úkolů. Pro vytvoření dobře sedícího si týmu je potřeba se zaměřit nejen na tvrdé dovednosti, ale hlavně na ty měkké a „fit“ uchazeče do kulturního prostředí týmu, respektive firmy. Výběrové řízení lze od začátku pojmout buď kvantitativně (vytvoření inzerátu a zaměření se na získání největšího počtu odpovědí, ze kterých se následně vybere nejvhodnější kandidát), anebo kvalitativně (např. skrze vytvoření speciálního formuláře pro danou pozici namísto posílání životopisů). Autoři jsou velmi spokojeni kvalitativním způsobem, jenž dává mnohem větší volnost pro uchazeče se projevit.

Po prvním využití několika praktických úkolů související s náplní práce v projektu následuje behaviorální pohovor s použitím techniky STAR, které se skládá ze čtyř částí, a je postavena na myšlence konzistentnosti chování uchazeče mezi minulými a budoucími aktivitami. První z nich řeší pozici uchazeče, co si myslí o dané situaci („Situation“), druhý bod se zaměřuje na druh úkolu, který měl uchazeč na starosti udělat („Tasks“), třetí zahrnuje veškeré kroky potřebné pro dokončení zadaného úkolu („Actions“) a poslední část se zabývá výsledkem situace („Results“). Cílem celé metody je více pochopit uchazečův pohled na konkrétní situaci. (Z Podpalubí, 2022, s. 1; Freelo Team, 2022c, s. 1)

Práce s lidmi je zejména o optimalizaci jejich potřeb. Ne nadarmo si 95 % dotazovaných přeje zaměstnavatele, který dokáže vyjít vstříc jejím individuálním potřebám. I přes to, že se více než polovina respondentů zvyšovaly mzdy, tak to stejně úměrně nezvýšilo spokojenost pracovníků. Naopak téměř čtvrtina dotazovaných nebyla spokojená z důvodu nedostatečného pocitu jistoty a bezpečnosti, což odpovídá i výzkumu ve společnosti Google. (Grafton, 2021, s 1; Freelo Team, 2022c, s. 1)

Správný lídr by měl přemýšlet nad následky svého jednání se svým týmem. Při sdělení nedostatku informací, či nezahrnutí do aktuálního dění v týmu může vzniknout nedůvěra ze strany jeho týmových členů, až celkově může ztratit zájem pokračovat dále na projektu. Google zjistil základní tři pilíře pro úspěšné fungování týmu. Za první pilíř se považuje rovnost v komunikaci mezi jednotlivými členy týmu, včetně vedení. Druhý pilíř se zabývá emoční inteligencí. Projevení pocitů, respektu, soucitu s ostatními je nesmírně důležitá vlastnost každého člena týmu, zejména lídra týmu. Posledním pilířem souvisí s empatií. Zaměřuje se na schopnost aktivního naslouchání a následné reakce. K tomu dopomáhají pravidelné „face-to-face“ schůzky s lídrem, či manažerem projektu. Lídr je přímo zodpovědný za funkčnost a spokojenost členů týmu. Jeho úkolem je znát svůj tým a být schopen využít potenciál skrze budování vzájemné důvěry, motivačních stimulů a schopností delegovat úkoly. (Freelo Team, 2022c, s. 1)

Vedení lidí v týmu značně závisí na geografickém rozložení jednotlivých členů. V klasickém pojetí projektového týmu, ve kterém se všichni scházejí osobně, případně střídavě i z domova, projekt umožňuje vedoucímu týmu poměrně jednoduše plánovat schůzky, osobně zjišťovat potřeby členů týmu a celkově vést tým. Ne ve všech týmech to funguje takto „hladce“. Existují také týmy globálně složené týmy z členů z rozdílných států, případně i kontinentů. V tomto případě je vhodné se zaměřit na vzájemné respektování rozdílných vlastností jednotlivých členů (např.: kulturní, sociální, aj.). Díky těmto rozdílům tým může benefitovat z větší diverzity. Dále existují čistě virtuální týmy, které jsou závislé na online nástrojích umožňující jim komunikovat a spolupracovat. Posledním druhem týmu jsou tzv. „The Big (Objeya) Room“, ve kterém jsou sjednoceni lidé z rozdílných odvětví (např.: marketing, design, výroba, aj.) do jednoho týmu společně spolupracovat na řešení dané situace. (Ellis, 2016, s. 85–89)

2.2 Cíle vedení a řízení lidí v projektech

Podle Rowe, (2015, s. 23–24; 34), každý správný vedoucí týmu musí být schopný nejen rozlišovat rozdíly mezi řízením a vedením, ale zejména je kombinovat. Ani jeden proces nemůže vhodně fungovat bez druhého. Cílem řízení je pro manažera projektu rozumět a ovládat celkovost projektu, zatímco řídí všechny procesní skupiny dle PMI (2021, s. 171), jinými slovy „řídí se procesy namísto lidí, které se vedou“. Pro správné vedení projektu se vedoucí vyrovnává se změnou, který daný projekt s sebou přinese. Základní rozdíly mezi manažerem a lídrem, neboli mezi vedením a řízením projektu lze vidět na tabulce 1 – Řízení VS Vedení a obrázku 3 – Manažer VS Lídr.

Tabulka 1 – Řízení VS Vedení

Řízení	Vedení
Přímé využití síly z pozice manažera	Vedení, vliv a spolupráce na základě vybudovaných mezilidských vztahů.
Udržování aktuálního stavu	Rozvoj do budoucna
Administrace	Inovace
Zaměření na systémy a strukturu	Zaměření na mezilidské vztahy
Spoléhání se na kontrolu	Buduje důvěru
Krátkodobý pohled	Dlouhodobý pohled
Ptá se „Jak?“ a „Kdy?“	Ptá se: „Co?“ a „Proč?“
Akceptuje status quo	Snaží se řešit status quo
„Dělá věci správně“	„Dělá správné věci“
Řešení operativních problémů	Zaměření na vizi, motivaci a inspiraci

Zdroj: Vlastní zpracování podle PMI (2017, s. 64)

Manažer	Lídr
<ul style="list-style-type: none"> • Administrátor • Krátkodobý pohled • Hlídá hranice projektu • Zaměřuje se na procesy • Kontroluje • "Dělá věci správně" 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovátor • Dlouhodobý pohled • Hlídá vizi projektu • Zaměřuje se na lidi • Podporuje, pomáhá • "Dělá správné věci"

Obr. 3 – Manažer VS Lídr

Zdroj: Vlastní zpracování podle Rowe (2015, s. 24)

Řízení projektu nelze provádět bez dostatku času, úsilí a disciplíny ze strany manažera, který je zodpovědný za průběh projektu. Řízení lidí v projektech je součástí celku řízení projektů, pouze se vyhraňuje na procesy související s lidskými zdroji. Vedení na druhou stranu vyžaduje mít lídrovskou autoritu, zodpovědnost a neméně důležitou spolehlivost. Bez těchto základních třech vlastností lídr nedokáže dlouhodobě vést, motivovat, podporovat a další výše zmíněné činnosti. (Rowe, 2015, s. 24–29)

Vedoucí dovednosti, neboli „Leadership skills“, je celek mnoho užitečných dovedností, mezi které patří komunikační a vyjednávací dovednosti, kritické myšlení, schopnost řešit problémy, a mnoho dalšího. Využívají se v každodenní práci se zainteresovanými stranami a členy projektu. Za vlastnosti vhodného lídra PMI (2017, s. 61–62) dále zahrnuje schopnost spolupracovat s týmem, budování důvěry, přátelské, četné a etické chování, vyžívání metody aktivního naslouchání, s holistickým pohledem na věc. Budování vhodného lídra pro vedení lidí trvá čas. Síla vedení se skrývá ve vybudovaných mezilidských vztazích (PMI 2017, s. 60–68)

„Lidé se dají počítat, nicméně nejsou to čísla.“ (PMI, 2017, s. 60)

Vedení a řízení agilních projektů

Jakmile projekt probíhá v agilním prostředí, tak se většina výše uvedených informací se mění, respektive se doplňuje. Bez adaptace na rozdílný způsob uvažování to ovšem nepůjde. Dobře fungující agilní týmy nepotřebují být řízeny manažerem, nýbrž vyžadují vedení lídrem. Počátkem agilního leadershipu jsou samotné týmy. Každý jednotlivý člen týmu se může ujmout vedoucí role, protože agilní týmy nejsou hierarchické. Ovšem existují přímo uzpůsobené role v mnoha metodologiích, např.: Product Owner, Scrum Master, ..., kteří mají v popisu práce vést, motivovat a poskytovat vizi členům týmu. Autoři dále zmiňují osm trendů agilního lídra, mezi které patří účel a hodnoty namísto zisku, svoboda a důvěra namísto pravidel a kontrolování anebo podporující vedení namísto přímého leadershipu. (Girvan a Girvan, 2022, s. 163–168)

Dříve zmíněná nutnost změna myšlení v agilním prostředí se dá rozdělit na tři hlavní skupiny. První z nich je koncentrace na kulturu v týmu (firmě), druhá skupina se zabývá maximální možnou decentralizací rozhodování v týmu za účelem fungování týmu jako sobě rovného celku, a poslední se zaměřuje na podporu růstu a rozvoje svých kolegů. Pro dosažení vysoce úspěšného týmu by se měli agilní lídři zaměřit na šest na sobě závislých výstupů z agilního leadershipu. Celý princip funguje tak, že při změně jakéhokoliv výstupu se automaticky, alespoň částečně, zvýší ostatní. (Girvan a Girvan, 2022, s. 167–169)

„Servant Leadership“ je styl vedení, který se zaměřuje na úspěch a uznání svého týmu, nikoli svůj vlastní. Zpravidla se tento typ vedení spojuje s nízkým egem lídra a zároveň obdobnými vlastnosti s jednou typickou metodou vedení, tedy koučinkem. Za druhý výstup se řadí „psychologické bezpečí“, což se dá popsat jako stav jedince, kdy se díky vlivu jeho prostředí cítí

v bezpečí a sebejistě na projevení pocitů, názorů, či obav. Další výstupem agilního vedení je vnitřní motivace. Motivace členů týmu je naprosto zásadním faktorem ovlivňujícím celkovou úspěšnost projektu. Autoři se zde zaměřují na část vnitřní motivace, jež vzniká z chůtice jednotlivců po změně. Dostatek kontroly nad svým životem, proaktivní přístup k seberozvoji a smysluplný cíl, respektive vize, patří mezi základní tři faktory mající vliv na velikost vnitřní motivace. Oproti tomu vnější motivace je řízena na klasickém principu „cukr a bič“. (Girvan a Girvan, 2022, s. 169–174)

Stejně jako je potřeba tým složit z motivovaných členů, tak důvěryhodnost členů hraje obdobně důležitou roli. Tento výstup je propojen s jednou z prvních hodnot v „Agile Manifesto“, která upřednostňuje lidi nad procesy a nástroji. V praxi se tomu postavil například Netflix, jenž se rozhodl utratit v absolutním měřítku více peněz za firemní benefity v oblastech zábavy nebo cestování než za vylepšení procesů. Mezi poslední dva výstupy se řadí schopnost samo organizace týmu vytváření „strategického uspořádání“ členů v rámci týmu (nejedná se ovšem o opak autonomie). (Girvan a Girvan, 2022, s. 174–178)

2.3 Nástroje pro vedení a řízení lidí v projektech

I přes to, že nadpis kapitoly zahrnuje řízení i vedení lidí v projektu, tak celá podkapitola se bude zaměřovat na proces vedení a to již z dříve uvedeného důvodu zmíněné Rowe (2015, s. 23–24; 34). Lidi se vedou, nikoli řídí, řídí se procesy v podniku. Samozřejmě vedení lidí nemůže fungovat správně bez smysluplného a funkčního řízení podnikových systémů. Ovšem tato diplomová práce se zaměřuje zejména na proces vedení lidí, konkrétně v projektech, kterým zabývá do hloubky.

Zcela zásadním nástroj pro vedení jakéhokoliv projektového týmu jsou komunikační dovednosti. Způsob jejich využívání ovlivňuje vzájemnou výši informovanosti, jejich chuť pracovat na projektu, aktuální spokojenost s úkoly i vedením projektu a celkově úspěšnost projektu. Vedoucí projektu by měl být schopen rozlišovat a zároveň se i přizpůsobovat odlišným komunikačním stylům podle druhu adresáta a zprávy. Běžným komunikačním stylem mohou být firemní emaily, případně obdobný způsob komunikace, který je sice rychlý, ovšem značně neosobní. Není vhodný pro řešení komplexních situací. Téměř žádný projekt se neobejde bez jednoho interního systému obsahující naplánované části projektu, dále pak se využívá i pro dosledovatelnost v realizaci projektu a následné vyhodnocování, respektive kontrolu projektu. Vedení projektu díky takovému systému je schopno živě sledovat aktuální stav projektu a případně nutnosti zasáhnout do průběhu. V rámci tohoto komunikačního nástroje se vytváří transparentní rozhraní dostupné, v ideálním případě, všem zainteresovaným stranám. Dá se v něm využít již několik dříve zmíněných nástrojů pro plánování projektů, respektive řízení a vedení lidských zdrojů. Může to být například Ganttův diagram (určení počtu nutných členů týmu na konkrétní úkoly apod.). (Ellis, 2016, s. 80–82)

Přímé konverzace, případně skupinové schůzky, jsou základem pro zjištění rozdílů pohledů mezi manažerem a členem týmu na aktuální situaci i budoucí vývoj, vybudování si vzájemné důvěry

a osobnějšího vztahu. Oproti tomu různé semináře anebo konference jsou zaměřeny na kvantitu oproti kvalitě. Umí ovšem předat důležitý zdroj potřebných informací. (Ellis, 2016, s. 80–85)

Jeden z výše zmíněných úkolů lídra je motivovat svůj tým za pomoci spousty různých nástrojů na vedení lidí. Správný lídr by měl brát též v potaz již dříve proběhlé studie a objevy v oblasti motivace pracovníků. Frederick Herzberg definoval dvě různé skupiny faktorů odlišným způsobem ovlivňující pracovníky. Jedním z nich jsou motivační faktory (např.: uznání za práci, kvalita práce, možnosti růstu, ...), kdy jejich naplnění nezpůsobuje demotivaci a v ideálním případě pomáhá motivovat daného jedince. Oproti tomu nedostatek hygienických faktorů způsobuje značnou nespokojenost (různé nařízení, mzdové podmínky, faktory pracovního prostředí – teplota, apod.). Vnitřní motivaci dokáže i podle jiných studií zmíněný ve zdroji (Forum.com, Pink anebo skrze článek Terezy Amabile) pocit začlenění v týmu, kariérní možnosti růstu, autonomie korespondující s odpovědností podle Herbergra, dále také existence výzev a skupinových úkolů. Pro zvýšení motivace členů týmů je vhodné, aby se lídr zaměřil na výše uvedené oblasti. (PMI, 2021, s. 158; Ellis, 2016, s. 61–67)

Dle výzkumu Statista (2018, s. 1) vychází, že mezi nejčastěji používané projektové nástroje v organizacích po světě patří nástroje na měření výkonu a rizika. Tyto nástroje používají přes 62 % dotazovaných organizací minimálně v častém měřítku. Oproti tomu může být zajímavé, že praktiky vyučující PRINCE2 necelých 60 % firem nikdy nepoužívalo a pouhých pár procent je využívá běžně ve svém režimu.

Aby tým měl vždy přehled o projektu, bylo dle průzkumu Freeloo Team (2022d, s. 1) zjištěno, že v dnešní době je sjednocený online systém na rozdělení pracovních úkolů nezbytným nástrojem pro fungování týmu. Autoři dále podotýkají, že využití vizualizační tabule Kanban, rozdělující rozdělené úkoly do několika sloupců podle stádia dokončení, má pozitivní vliv na úspěšnost projektu.

Nástroje pro vedení lidí v agilním týmu

Jeden z užitečných nástrojů agilního stylu vedení je koučink. Ne nadarmo jedna ze základních pracovních pozic je agilní kouč. Jak ovšem autoři zmiňují, tak dobří agilní koučové mají taktéž své vlastní kouče., protože neustále je co se učit. Při konverzaci s agilním koučem se rozlišují tři rozdílné, avšak navzájem se propojující oblasti: a) Koučink; b) Mentorink; c) Konzultant. Při koučinku agilní kouč zpravidla pokládá otázky a snaží se povzbudit koučovaného v jeho cestě, mentorink je odlišný způsob založený na zkušenostech kouče a předávání těchto znalostí a dovedností koučovanému. V poslední části, tedy v učící se fázi, je koučovanému poskytnut soubor znalostí z dané oblasti. Agilní prostředí je samo o sobě komplexní a složité, jež se agilní kouč snaží více osvětlit pro několik týmů zároveň. Stylů koučinků je více, stejně tak jako potřeb členů týmu. Agilní kouč ovšem koučovaným nediktuje to, co mají dělat, a proto je velmi obtížné kvantifikovat přidanou hodnotu koučinku, zejména když kouč nemá rozhodovací právo v projektu. (Girvan a Girvan, 2022, s. 184–187)

3 Proces vedení lidí v projektech

Jak již bylo zmíněno Rowe (2015, s. 23), tak procesy vedení lidí a řízení procesů jsou zcela provázané a jeden nemůže fungovat bez druhého. Správný manažer projektu by měl být schopen ovládat oba výše uvedené procesy. Motivování pracovníků k lepšímu výkonu bude bez výsledku, pokud nebudou zajištěny nutné procesy a nástroje k řízení projektů. Tato práce se ovšem dále zaměřuje výhradně na proces vedení lidí v projektech a jeho možného vylepšení ve zkoumaném projektovém týmu v praktické části diplomové práce. K tomuto zaměření došlo, protože proces vedení lidí pracuje zejména s měkkými dovednostmi, které jsou zásadní pro jakéhokoliv vedoucího projektu.

3.1 Fáze procesu vedení lidí v projektech

PMI (2021, s. 166) rozeznává základních pět fází projektového týmu, během kterých se značným stylem odlišuje způsob vedení lidí v projektu. Tento model nazývaný „Tuckman Ladder“ od jeho tvůrce Bruce Tuckmana. „Forming“, neboli prvotní fáze, se označuje období, ve kterém se projektový tým poprvé seznámí a zjistí základní informace o projektu. V této fázi členové týmu bývají nervózní a nejistí z toho, kdo je bude vést a celkově jakým stylem projekt bude projekt dále probíhat. Lídr ve fázi „Forming“ má na starosti obeznámení týmu s aktuální situací, vzájemné seznámení s ostatními členy a zároveň i pomoci týmu udělat první krok tím správným směrem. Autor doporučuje nepodcenit sílu neformálních seznamovacích aktivit, které mohou mít zásadní vliv na vývoj projektu, a v některých případech i způsobit zavrnutí vedoucího týmu z důvodu jeho nevhodné přípravy a stylu vedení. V této fázi se využívá direktivní styl vedení, který patří mezi základní čtyři styly vedení znázorněné na obrázku 4. (Heagney 2016, s. 181–183)

Druhou fází PMI (2021, s. 166) označuje jako tzv. „Storming“, při které vyplyne na povrch jednotlivé rozdíly v charakteru, psychologických vlastnostech, sociálních i technických dovednostech, silných a slabých stránkách zúčastněných v projektu. Tato fáze je spojována s konflikty a hádkami mezi členy týmu z důvodu odlišné perspektivy na výše uvedených, či jiných oblastech. Na druhou stranu tato fáze zpravidla trvá kratší časový interval při porovnání s ostatními. Lídr projektu to v této fázi nemá vůbec jednoduché. Někteří členové začínají trpět úzkostí, klesá jim sebedůvěra i důvěra v tým, naopak vzrůstá nechuť pokračovat v projektu kvůli frustraci, případně pocitu nespravedlnosti. Právě proto je musí přesvědčit, že všichni společně míří správným směrem, podnitit je k práci a poskytovat jim psychologickou podporu. V tomto případě se využívá „prodejní“, neboli přesvědčovací styl vedení lidí. (Heagney, 2016, s. 182–183)

V průběhu následující fáze se projektový tým dostává do bodu, kdy je srozuměn se svým místem i jeho fungováním. Tým je již zformován do funkčního stavu a dosahuje svých dílčích cílů. PMI (2021, s. 166) tuto fázi označuje jako „Norming“. Heagney (2016, s. 183–184) dále doplňuje,

že jednotliví členové si jsou více nápomocní a otevření, dokáží již spolu spolupracovat. Lídr v této fázi využívá podporující styl vedení s vyšší mírou podpory a nízkou mírou direktivnosti.

Předposlední fázi nazývanou „Performing“ se dle PMI (2021, s. 166) projektový tým dostal do stádia efektivního fungování, během kterého dokáže vytvořit hlavní přidanou hodnotu projektu a docílit i plánovaného cíle. V této fázi projektový tým funguje jako tým v pravém slova smyslu. Díky tomu lídr má více času se zaměřit na analýzu aktuální situace nebo plánování následujících částí. Tým v této fázi je delegován lídrem. Také může nastat situace, že se tým dostane zpět do třetí nebo i dřívější fáze, kdy je zapotřebí, aby se lídr dokázal adaptovat a přizpůsobil tomu stylu vedení. PMI (2021, s. 166) rozlišuje i pátou fázi projektového týmu, tzv. „Adjourning“, jež probíhá po dosažení cíle projektu. Jednotliví členové týmu se budou účastnit jiných projektů a dochází k rozpadu týmu jako celku, což může být smutnou zprávou pro nově vytvořené vztahy. (Heagney, 2016, s. 183–184)



Obr. 4 – Situační Leadership

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kerzner (2009, s. 221–222)

3.2 Vůdčí dovednosti v projektech

Správný lídr by měl ovládat spoustu různých dovedností nezbytných pro vedení libovolného týmu. Jednou z těchto dovedností je schopnost vytvářet, komunikovat a pracovat s vizí projektu. Pokud projektový tým je seznámen a srozuměn s jasnou a realistickou myšlenkou projektu, pak lídr musí umět kriticky myslet, uvažovat a zpochybňovat informace, respektive myšlenky, které přijímá od všech zainteresovaných stran. Díky tomu dokáže identifikovat nepravdivé a zavádějící zprávy nebo třeba manipulativní útoky ostatních. V zásadě je více disciplinovaný, dokáže racionálně a logicky argumentovat a následně i tyto informace předávat členům týmu. Schopnost pracovat s motivací za účelem vedení týmu se dá rozdělit na dvě dílčí dovednosti. Jednou z nich je zjištění a pochopení zdroje vnitřní motivace jednotlivých členů týmu a druhá dovednost pojednává o schopnosti kontinuálně stimulovat tým k dosažení cíle projektu. Zpravidla lidé mají více motivačních faktorů než jenom jeden, avšak u většiny případů bývá jeden přesahující všechny ostatní. Příklady takových faktorů jsou: a) touha po dosažení určitého cíle; b) víra ve svoji práci; c) osobní zásady (např. spolehlivost); d) touha po osobním rozvoji apod. (PMI, 2021, s. 23–25)

Hlavní oblastí lídra odlišující se od ostatních je jeho rozvoj v mezilidských dovednostech. Tento pojem pod sebou skrývá několik zcela zásadních dovedností nutných pro vedení lidí. Emoční inteligence, kterou se rozumí schopnost umět rozeznat a reagovat na emoce a různé druhy chování lidí, se řadí mezi ty nejpodstatnější v této oblasti. PMI (2021, s. 25–29) rozděluje emoční inteligenci do čtyř navzájem propojených podskupin, mezi které patří: a) „sebeuvědomění“; „sebeřízení“; c) „sociální uvědomění“; d) „sociální dovednosti“. Sebeuvědomění je rozuměna schopnost porozumět vlastním názorům, myšlenkám, přednostem nebo i složce vnitřní motivace. Oproti tomu sebeřízení se zaměřuje na schopnost sledovat a řídit své dojmy i pohnutky a vyvarovat se nepotřebným konfliktům způsobeným impulzivními výlevy vlastních pocitů. Empatie, neboli vidět svět očima druhých, je majoritní součástí třetí podskupiny. V této oblasti se také zkoumá schopnost lídra číst neverbální složku komunikace. Poslední podskupina zahrnuje přístup lidí k situacím stejně tak jako dovednost vytvářet týmy.

Další mezilidskou dovedností je tzv. „rozhodovací dovednost“, neboli být schopen udělat rozhodnutí, což jako vedoucí týmu je velmi podstatnou složkou práce. Autoři doporučují, aby lídr zahrnul i svůj tým do rozhodovacího procesu v komplexních případech, díky čemuž členové týmu budou více motivováni spolupracovat a dosáhnout společně výsledku za cenu delší doby trvání celého procesu rozhodnutí. V neposlední řadě též schopnost se dokázat orientovat v konfliktech patří mezi užitečnou dovednost každého lídra, zejména ve fázi „Storming“. Doporučuje se držet otevřené komunikace, respektovat osoby zúčastněné v konfliktu, zaměřit se na řešení nikoli na házení viny jednoho na druhého. Minulost může být dobrým zdrojem informací, proč taková situace nastala, ovšem pouze přístup směrem dopředu může situaci vyřešit. (PMI, 2021, s. 25–29)

3.3 Vliv procesu vedení lidí v projektech

Heagney (2016, s. 175–178) zdůrazňuje důležitost budování správného týmového ducha již od prvního dne seznámení týmu, protože jinak se z týmu může stát „skupina“, která se od týmu liší oddaností jednotlivých členů. Tým se oproti tomu musí nejdříve sestavit, a potom ho postupně budovat, jinak se může rozsypat jako domeček z karet. Zahrnout a tím i stmelit členy týmu se dá zvládnout za pomoci společného plánování projektu již od samotného začátku. Jednotliví členové tak budou zcela odlišně vztaženi do dění projektu, protože budou cítit napojení nejen se samotným cílem, ale také s celkovým průběhem projektu. Jedno z typických úskalí projektu je nedostatečná důvěra členů ve sdílení jejich osobních cílů, které chtějí dosáhnout v průběhu projektu. Úkolem lídra je tyto cíle jednotlivců, odlišné od týmové mise, zjistit a následně i zapojit do dění v projektu tak, aby vznikl prostor pro sladění obou cílů. Dále pak nevyjasněné role a zodpovědnosti za úkoly se taktéž umístilo mezi důvody častého selhání projektu. Vedoucí projektu je zodpovědný za stanovení a komunikování rolí jednotlivých členů týmu, jejich úkolů a zároveň i kompetencí, což pomůže k minimalizaci situací předávání „neoblíbených“ úkolů a následného obviňování ostatních.

Dále byla zjištěna korelace mezi počtem účastníků schůzky a dobou jejího trvání. Přesněji řečeno čím větší počet lidí se účastnil dané schůzky, tím i delší dobu trvala. Ze statistického šetření se zjistila průměrná doba trvání schůzky při 3–6 účastnících, které dosahovala zpravidla půl hodiny. Pokud se počet pohyboval mezi 11–20 lidmi, tak se schůzka protáhla v průměru na jednu celou hodinu. (Chew a Azizi, 2022, s. 1)

Raghavan a Chinta (2022, s. 1–12) uvádí vlivy direktivního a participativního stylu vedení projektů na tzv. „psychologickém výsledku“ projektu, který označuje spokojenost týmu s dosaženým výsledkem. Bylo zjištěno, že podpůrný styl vedení má pozitivní dopad na psychologický výsledek, zatímco direktivní působí negativně. Zlepšení psychologického výsledku dále ovlivňuje vnitřní výkonnost projektu. V případě, kdy lídr využívá podpůrný styl vedení, tým je zpravidla více zařazen do rozhodovacího procesu, což má pozitivní vliv na jejich motivaci a chuť pracovat. Šetření probíhalo zároveň mezi dvěma rozdílnými skupinami členů týmu – vlastních členů a externě přiřazených. Zásadním zjištěním studie byla minimální odchylka výše pracovního nasazení mezi vlastními pracovníky organizace a těmi outsourcovanými, což lídr dokáže implikovat sjednocením stylu vedení bez ohledu na zdroje získání člena týmu.

Famakin a Abisuga (2016, s. 67–76) zkoumali závislost druhů stylu vedení na oddanosti pracovníka firmě na stavebních projektech. Zjistilo se, že podpůrný styl leadershipu středně silně až silně koreluje s tzv. „afektovanou oddaností“ pracovníka vůči organizaci. V praxi to znamená, že pokud lídr využívá podpůrný styl vedení, vede to ke spokojenému pracovníkovi emocionálně spjatého s danou organizací, kterou považují za součást svého života. Zároveň také byla zjištěna negativní závislost podpůrného stylu vedení na „kontinuální oddanosti“, což značí, že využití toho stylu leadershipu má za výsledek snížení počtu pracovníků oddané organizaci zejména z důvodu

strachu a nejistoty způsobené teoretickým odchodem z firmy. Na druhou stranu ovšem u cílově-orientovaného stylu vedení byla prokázána nízká pozitivní závislost na kontinuální oddanosti. Pro celkové zvýšení oddanosti pracovníků bylo autory doporučeno vytvoření přátelského a příjemného prostředí společně se zahrnutím vizí jednotlivých pracovníků do cílů společnosti.

3.4 Přístupy k procesu vedení lidí v projektech

Stylů leadershipu využívaných v projektech je rozeznáváno hned několik. PMI (2017, s. 65) zmiňuje šest základních přístupů k vedení lidí v projektech, mezi které patří: a) „Laissez-faire“; b) „Transakční“; c) „Servant leader“; d) „Transformační“; e) „Charismatický“; f) „Interakční“. Při prvním z výše zmíněném stylu lídr nechává volnost svému týmu si určit cíle, ke kterým budou směřovat, stejně tak hlavní slovo v rozhodovacím procesu. Transakční lídr oproti tomu zaměřuje na dosažení stanovených cílů, poskytování zpětné vazby a odměňování úspěchů. Ellis (2016, s. 5–7) dále doplňuje, že vedení transakčním stylem leadershipu je z velké části založeno na tzv. „tvrdých dovednostech“ společně s dodržování procesů a stanových postupů.

Servant lídr se snaží vést příkladem, zaměřuje se na růst členů svého týmu, kterým dává přednost před sebou. Podporuje vzdělávání, samostatnost, budování mezilidských vztahů v týmu společně i se schopností vzájemně spolupracovat. Dbá na pohodu a příjemné soužití jednotlivých členů týmu. Transformační leadership je založen na motivaci lídrem dodávající inspiraci, podporující inovace i rozvoj kreativity. Celkově se zaměřuje na tzv. „měkké dovednosti“, na což naráží i Ellis (2016, s. 5–7). Využití tohoto stylu vedení vyžaduje vytvoření takového prostředí, ve kterém si tým mezi sebou věří, podporuje se a zajímá se o sebe. Dobrý lídr by měl být schopen kombinovat transakční i transformační styl vedení a umět rozeznat, v jaké situaci je vhodnější který využít. (PMI, 2017, s. 65)

Charismatický styl leadershipu už i podle názvu vede svoji postavou, charakterem, energií, vášní a vším ostatním, co dokáže předávat dále. Tento lídr se vyznačuje větší mírou sebevědomí, je inspirativní a dokáže povzbudit tým, když je potřeba. Do poslední výše zmíněné skupiny patří interakční styl vedení, což je kombinace transakčního, transformačního a charismatického stylu vedení. (PMI, 2017, s. 65)

V rámci jednotlivých specifik projektu, konkrétní situace a zúčastněných zainteresovaných stran je nezbytné přizpůsobit vhodný styl vedení lidí. V situaci s již známým typem projektu je možné využít volnější styl leadershipu, zatímco u nových projektů se zpravidla více využívá direktivní styl vedení. Vše koresponduje i s životním cyklem projektového týmu zmíněné v části 3.1 „Fáze procesu vedení lidí v projektech“. Dále styl leadershipu se zpravidla přizpůsobuje vyspělosti a zkušenostem projektového týmu, organizační struktuře anebo typem využívaných technologií v projektu. (PMI, 2021, s. 30)

Kerzner (2009, s. 224–225) dále rozlišuje autokratického lídra, jehož styl vedení je závislý na kontrolování a dodržování stanovených pravidel, zatímco demokratický poskytuje větší volnost, podporuje v práci a rozhodování a zároveň předává více pravomocí na svůj tým.

3.5 Druhy týmových rolí

V každém projektu se jednotlivý členové dají rozřadit nejen podle jejich pracovních rolí (na jedné straně vedoucí projektu, projektový manažer, lídr, agilní coach, ..., a na druhé straně členové projektu), ale zároveň také jejich jedinečných týmových rolí. V této části budou nejdříve popsány obvyklé pracovní role v klasickém i agilní projektu, a následně se práce zaměří na Belbinovu typologii týmových rolí, která byla využita ve výzkumu praktické části diplomové práce.

3.5.1. Vodopádový

V klasickém projektu základní vedoucí role je role projektového manažera, která již byla definována v části 1.2.3 „Projektový manažer“. Úkolem této role je komunikace se zainteresovanými stranami s cílem dosažení cíle projektu. K tomu využívá technické, vůdcovské a strategické dovednosti, které by měl každý projektový manažer ovládat. Hughes a kol. (2019, s. 142–143) dále doplňují roli projektového manažera o pět základních dovedností nutné pro jejich každodenní práci, mezi které patří: a) vedení lidí; b) umět pracovat s motivací; c) dokázat tvořit plány; d) být schopný vést jednání; e) a také umět delegovat práci. (PMI, 2017, s. 52–57)

3.5.2. Agilní

Rozlišují se tři základní role metodologii Scrum: a) „Developer“; b) „Product Owner“; c) „Scrum Master“. Developer je takový člen, který má za úkol dodání dílčích funkcionalit v rámci jednotlivých sprintů. Product Owner je na druhou stranu zodpovědný za hodnotu, respektive za produkt dodaný od projektového týmu. Scrum Master má na starost implementovat praktiky a systém stanovený teorií Scrumu vycházející z „Scrum Guide“. Následně se musí postarat o pochopení, souznění a zároveň i vhodné využívání celé metodologie k získání tížených cílů. Scrum je znám tím, že nevyužívá názvosloví rolí obdobné v klasickém projektu (tester, marketing specialist, business analytik, ...), ovšem zpravidla využívá další role vyjma těch základních. (Girvan a Girvan, 2022, s. 112–113)

Ve větších organizacích, případně v situaci se složitým produktem, se kromě Product Ownera dále využívá pozice tzv. „Business sponsora“, který se stará o finanční stránku projektu. Obvykle však tato náplň práce spadá pod Product Ownera. Vysoce využívanou rolí v agilních projektech je tzv. „Agile Coach“, jenž pracuje s motivací, vzájemným předáváním informací a dalšími měkkými dovednostmi členů projektového týmu. „Product Manager“ je vhodnou rolí v případě řízení portfolií.

On sám je zodpovědný za výkon a úspěch celého portfolia, přičemž každý produkt má přiřazeného svého vlastního Product Ownera. Poslední častou rolí v agilních týmech je podle autorů tzv. „Scaled Scrum Master“, který je nadřazený několika Scrum Masterům a využívá se v případě existence několika rozdílných týmů. (Girvan a Girvan, 2022, s. 113–114)

Ambler a Lines (2022, s. 57–61) rozeznávají dvě základní skupiny rolí v agilních projektech, tedy primární a podpůrné. K primárním rolím patří vedoucí týmu, Product Owner, člen projektového týmu a dále i tzv. „Architecture Owner, a další zainteresované strany. Mezi ty lze zařadit například auditora, manažera programů nebo portfolí, senior lídra, přímého uživatele produktu a mnoho dalších. Product Owner je prostředníkem mezi zainteresovanými stranami a projektovým týmem. Zprostředkovává požadavky a potřeby k týmu současně se stanovením priorit úkolů. Při jeho práci se obvykle setkává se mírou nejistoty, vysokou zejména v počátcích projektu. Při jednání se zainteresovanými stranami, PO oznamuje stav implementací jednotlivých funkcionalit, předává jim podstatné informace o projektu (obsahující přístup k týmovému rozhraní zvané „Dashboard“), vyjednává a řeší priority a omezení projektu (rozsah, harmonogram a financování).

Projektový tým se dá složit ze čtyř různých členů týmu odlišující se v rámci míře jejich schopností i dovedností, jež je možné vidět na obr. 5 – Dovednosti projektového týmu (viz appendix). Specialista je odborníkem v jedné oblasti, Generalista ovládá několik rozdílných dovedností na nízké úrovni, Generalizovaný specialista má nadprůměrně prohloubené znalosti a dovednosti ve více oblastech, v některých může ovšem zaostávat. Expert se vyzná nadprůměrně ve všech a je nejzkušenějším ze všech čtyř typů členů týmu. V klasickém projektu se ve značné míře využívají specialisti, jejichž nevýhoda je následné předávání informací mezi sebou. Může se stát, že jeden zaměřený člen nebude rozumět kroku, případně postupu od předchozího, čímž se zvyšuje potřeba rozsáhlejší diverzity a zkušeností v rámci jednotlivých schopností členů týmu. V agilním týmu je tendence využívat generalizované specialisty. K tomu je ovšem zapotřebí nejdříve tým složený ze specialistů vzdělat i v jiných oblastech nebo je rozvinout skrze týmové aktivity. U generalistů je naopak zapotřebí se zaměřit na vybraný vzorek schopností, které následně více rozvíjet. (Ambler a Lines, 2022, s. 61–62)

Vedoucí týmu je chápána jako role, která se přizpůsobuje konkrétně vedenému týmu. Příkladem může být Scrum Master pro Scrum tým, projektový manažer vedoucí agilní tým apod. Ve vysoce výkonných týmech vedení týmu je rozloženo mezi několik osob, zpravidla agilního kouče a dalších. Architecture Owner, dále jen „AO“, má na starosti oblast architektury a designu. Jsou po něm vyžadované vysoké technické znalosti a je normální členem projektového týmu. Tuto pozici může zaostávat seniorní developer. Zároveň má na starosti předávání zkušeností skrze koučink a mentorink ostatním členům projektového týmu v praktikách architektury, spolupracuje s PO při jednání se zainteresovanými stranami a mnoho dalších povinností. Jak ukazuje obr. 6 – Vedoucí role agilních projektů (viz appendix), tak jedině spolupráce PO, AO a vedoucího týmu zajistí správný produkt v přijatelné kvalitě i dodaném čase. (Ambler a Lines, 2022, s. 62–67)

3.5.3. Belbinova typologie týmových rolí

Dr. Meredith Belbin ve svém prvotním výzkumu identifikoval osm základních týmových rolí rozdělených do třech základních skupin. Každá týmová role odpovídá určité míry inteligence, potřebě ovládat a vést ostatní, poměr introverze a extroverze jedince a zároveň i míry sebedůvěry a vystavování se zbytečnému strachu a nejistoty při pomyšlení na budoucnost. Belbin brzo zjistil, že jeho původní hypotéza o přímé úměře mezi inteligencí členů jednoho týmu a jeho úspěšnosti, byla od začátku špatně pojata. Tým totiž dokáže fungovat efektivně, respektive jejich výkon je nadprůměrný v porovnání s ostatními, pokud je tým složen z několika, nejlépe ze všech rozdílných druhů týmových rolí. Přínos pro tým má každá role jiný, ovšem žádná není důležitější než ta druhá. (Thomas a James, 2012, s. 28–29)

Dělení jednotlivých týmových rolí existuje v několika variantách. Jednou z nich je jejich rozdělení podle jejich různého typu orientace. V první skupině zaměřené na lidi lze najít Týmového hráče („Team Worker“), Vyhledávače zdrojů („Resource Investigator“) a Koordinátora („Coordinator“). Ve druhé skupině orientované na akci je Formovač („Shaper“), Dotahovač („Completer-Finisher“) a Realizátor („Implementer“). V poslední skupině zaměřené na myšlení lze nalézt Inovátora („Plant“), Vyhodnocovače („Monitor Evaluator) a poslední devátou později přidanou roli Specialistu („Specialist“). (Pandey, 2020, s. 1)

Výsledky Belbinova testu nelze brát jako dogma. Jakmile se účastník testování dobere tíženému výsledku, zpravidla jedna role bude vyčnívat nad ostatními. Jeho osobnost je ovšem tvořena i všemi ostatními typy, akorát v rozdílné míře. Aby tým dokázal získané výsledky typologie využít ve svůj prospěch, musí nejdříve vědět, jakým stylem má s nimi pracovat, a následně i vytvořit týmový plán. Autoři dále zmiňují, že v praxi se výjimečně hledí na Belbinovu typologii týmových rolí jako kritérium při výběrovém řízení do týmu, obvykle jeho zkušenosti a kvalifikace roli dané uchazeče převáží. V ideálním případě by měly obě misky vah souznět, aby byl vybrán ten „nejvhodnější“ člen do týmu, nikoliv ten „nejlepší“. V situaci, kdy v týmu chybí nějaká role, autoři doporučují vybírat nového člena dle typických charakteristik hledaného typu. (Thomas a James, 2012, s. 29–30)

V následujících tabulkách 2–4 jsou rozebrány jednotlivé role, jejich typické vlastnosti, silné stránky a příležitost pro zlepšení a jiné zajímavosti podstatné pro stanovení vhodného stylu vedení lidí..

Tabulka 2 – Belbinova typologie týmových rolí (lidi)

<i>Role ANJ</i>	Role	Vlastnosti	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení	Zajímavosti
<i>Team Worker</i>	Týmový hráč	Společenský, diplomatický, citlivý, vnímavý, cenný týmový hráč, rozvíjí a buduje vztahy, dokáže tlumit konflikty	Podporuje týmového ducha, dokáže naslouchat lidem a odvracet od týmových roztržek, má touhu urovnávat vztahy. Je komunikativní s dobrým smyslem pro humor.	V důležitých situacích bývá nerozhodný. Nerad se dostává do střetů, preferuje vyhnout se konfliktů za jakékoliv ceny.	Zpravidla bývá oblíben v pozici vedoucího, a je oporou projektového týmu.
<i>Resource Investigator</i>	Vyhledávač zdrojů	Extrovertní, radostný, zvědavý, sdílný, komunikativní, uvolněný, přátelský, pozitivní, nadšený.	Navazování mezilidských styků, vrhání se do výzev a nových příležitostí. Rozvinuté komunikační dovednosti	Rychlá ztráta pozornosti/zaujetí, nedostatek vytrvalosti. Může být až příliš optimistický i méně spolehlivý.	Zpravidla nejoblíbenější člen týmu. Mohou zapomenout na předávání informací o aktualitách.
<i>Co-ordinator</i>	Koordinátor	Klidný, sebevědomý, vyspělý, dokáže se ovládat.	Tvoření a plnění cílů a plánů, podporuje týmovou komunikaci. Má cit pro spolupráci, uvědomuje si přínosy spojení několika členů týmu, dokáže nalézt talenty. Motivuje tým a dokáže ho vést.	Jeho styl jednání se může zdát být manipulativní, někdy deleguje své úkoly na ostatní.	Může být označen za „přirozeného vůdce“ – neformální vedoucí. Jeho důležitost stoupá při vedení týmu s odlišnými dovednostmi a charakteristikami.

Vlastní zpracování na základě Thomas a James, 2012, s. 27–29; Pandey, 2020, s. 1; Belbin, © 2023, s. 1; Object Gears, 2018, s. 1; Fiorini a Lin, 2015, s. 230–231; Freelo Team, 2022c, s. 1.

Tabulka 3 – Belbinova typologie týmových rolí (akce)

<i>Role ANJ</i>	Role	Vlastnosti	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení	Zajímavosti
<i>Shaper</i>	Formovač	Společenský, dynamický, vysoce motivovaný, otevřený výzvám, energický, útočný, tvrdohlavý extrovert	Nejvíce soutěživá týmová role. Funguje dobře pod tlakem, je dynamický a dokáže překonávat překážky, je efektivní. Nalézá nápady a myšlenky týmu, je schopen vytvářet plány akcí, včetně vlastních způsobů řešení.	Lehce se podráždí, nechá vyprovokovat, chybí mu trpělivost. Zároveň má sklony provokovat ostatní, nedokáže tolerovat neukázněnost a nesystematické myšlení. Chybí mu emoční rozvoj, nedokáže vždy porozumět pocitům ostatních. Má tah na branku za cenu možných nepříjemností v týmu.	Řadí se mezi tzv. „Úkolové vedoucí“ Je méně přirozeným vůdcem než Koordinátor.
	Dotahovač	Pečlivý, svědomitý, snaživý, ukázněný, pečlivý, svědomitý, úzkostný introvert, vyhledávající chyby, perfekcionista	Plní termíny bez problémů, vždy dotahuje věci do konce, zaměřuje se na hledání chyb a různých nedostatků. Dokáže se ovládat, nepodléhá snadno emocemi, má silný charakter.	Nerad nechává věci vlastnímu osudu, spoléhá se na sebe, nerad nechává se podílet ostatní členy týmu na své práci. Často si dělá starosti z maličkostí, zbytečně se strachuje. Netrpělivý a netolerantní vůči méně zkušeným, zdráhá se delegovat práci. Dokáže se zabřednout hodně do detailu.	Jejich perfekcionismus může přerůst v obsesi.
<i>Implementer</i>	Realizátor	Praktický, efektivní, spolehlivý, konzervativní, svědomitý, předvídatelný	Má výborné organizační dovednosti, je pracovitý. Dokáže se ovládat, má disciplínu, dá se na něj spolehnout, praktické úkoly činí. Je to praktik, tvoří organizační plány – udělá, co je potřeba, aby bylo hotovo.	Nedostatečně flexibilní/přizpůsobivý. Chybí mu cit pro spontánnost, což se projevuje v rychlosti reakce na nové možnosti (nerozhodnost), dokáže být také přísný.	Často se objevuje ve vyšších manažerských pozicích.

Vlastní zpracování na základě Thomas a James, 2012, s. 27–29; Pandey, 2020, s. 1; Belbin, © 2023, s. 1; Object Gears, 2018, s. 1; Fiorini a Lin, 2015, s. 230–231; Freelo Team, 2022c, s. 1.

Tabulka 4 – Belbinova typologie týmových rolí (myšlení)

<i>Role ANJ</i>	Role	Vlastnosti	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení	Zajímavosti
<i>Plant</i>	Inovátor	Individualistický, vzdělaný, přemýšlivý, vynalézavý	Kreativní, schopný řešit složité problémy, užitečný pro přípravu projektu (generátor nápadů).	Příliš zaměstnán efektivností komunikace. Může ignorovat vedlejší výdaje projektu. Zaujatý svými myšlenkami. Chybí týmovost a občas nadhled.	Mohou být roztržití a zapomnětliví.
<i>Monitor Evaluator</i>	Vyhodnocovač	Logický a střízlivý pohled, analytik, praktik a stratég, dokáže vidět věci za jejich roh	Je praktický a věcný, jeho předností je jeho schopnost posuzování. Strategické uvažování, není zaslepený jednou možností, vidí zpravidla všechny identifikované. Jeho úsudek je přesný, dovede dobře a efektivně vyhodnocovat, odvrátit tým od špatné cesty.	Nemá dostatek inspirace a schopnost motivovat ostatní členy týmu. Obezřetná osobnost s vnitřní imunitou proti přílišnému nadšení – „nudný suchar“. Pomalejší v rozhodování, ale zřídka kdy se mylí. Někdy je negativistický a příliš kritický.	Kvůli jeho nerozhodnosti může tým ztratit drahocenný čas, chybí mu energie.
<i>Specialist</i>	Specialista	Zkušený, extrovert, limitovaný oblastí znalostí	Cílevědomý, podněcuje iniciativu, věrný své práci. Předává své znalosti, dovednosti a zkušenosti.	Zkušenosti pouze v úzké oblasti, může mít problémy v komunikaci. Malý zájem o ostatní členy týmu, jede zejména sám na sebe a zaměřuje se na zvýšení svých vlastních znalostí v oblasti specifikace.	Do projektu je zpravidla pozván v situaci rozhodování, je klíčovým prvkem rozhodovacího procesu. Specialista má tendenci zahlcovat ostatní větší míry informací, než dokážou vstřebat (míra EQ VS znalost v oboru)

Vlastní zpracování na základě Thomas a James, 2012, s. 27–29; Pandey, 2020, s. 1; Belbin, © 2023, s. 1; Object Gears, 2018, s. 1; Fiorini a Lin, 2015, s. 230–231; Freelo Team, 2022c, s. 1

4 Přínosy a problémy využití vedení lidí v projektech

Studie zveřejněnou Clarke (2012, s. 128–130) podtrhuje, že vedení lidí v projektovém managementu má klíčový vliv na úspěch projektů, přičemž tato oblast byla dosud značně přehlížena. Důležitost vnímá v porozumění fungování vedení v kontextu projektů, včetně jejich dočasné povahy, dynamiky vztahů a rolí projektových manažerů. Autorka dále klade otázky ohledně vhodnosti tradičních modelů vedení pro projektové prostředí a potenciálního dopadu efektivního vedení na výsledky a náklady projektů.

Výzkum shrnuje poznatky v oblasti vedení lidí v projektech, které lze rozdělit do tří hlavních kategorií: a) „styl vedení“; b) „chování a role vedení“; c) „osobnostní rysy vedení“. Studie poukazuje na variabilitu výsledků v závislosti na typech projektů, kontextu a individuálních faktorech. Existující výzkum ukázal nekonzistence v určování nejvhodnějšího stylu vedení pro různé projekty. Navíc v dnešním rychle se měnícím pracovním prostředí ovlivněným technologiemi a tržními změnami musí být vedení v projektech přizpůsobeno novým organizačním strukturám, jako jsou virtuální a silně propojené systémy. To vytváří příležitosti pro inovativní přístupy k vedení a zároveň vyžaduje zkoumání dynamiky vedení v těchto se rozvíjejících prostředích. (Clarke, 2012, s. 130; 135; 142–145)

4.1 Přínosy vedení lidí v projektech

Chew a Azizi (2022, s. 1) zjistily, že využití tzv. stand-up schůzek, zejména oblíbených v agilních týmech s metodologií Scrum, přináší své výsledky. Tyto schůzky jsou totiž dle statistického šetření jedny z nejméně efektivních způsobů předávání informací a vhodným nástrojem pro vedení týmu. Obvykle se jich účastní jeden projektový tým (maximálně 20 účastníků), kdy schůzka trvá necelých ¼ hodiny.

Jak ukázala studie zveřejněná na webu edume.com, vysoce motivovaní pracovníci dokážou podávat o zhruba 20 % větší výkon, čímž je myšleno aktivní hledání efektivnějších způsobů vykonání dané práce, vzájemná solidarita a nápomocnost vůči svým kolegům, a také jsou více ochotni trávit čas aktivitami nad rámec svého pracovní náplně/role. Dále pak i aktivní začlenění členů do týmu má pozitivní vliv na výnosnost dané organizace. Sociální faktor týmu je velmi důležitý, protože způsob adaptace členů lídrem může mít za následek setrvání, respektive opuštění člena daného týmu. Dle studie bylo zjištěno, že správně adaptovaní účastníci dosahovali téměř 90% nižší šanci na odchod ze současné pozice. (Markovic, © 2023, s. 1)

Bernstein a Waber (2019, s. 1) zjistili, že pouhým přidáním dvou bílých tabulí v rozích místnosti mohou lídři týmů dosáhnout více než 50% zvýšení interakcí v průběhu schůzky, což jednoznačně pomáhá k lepšímu fungování týmů. Autoři pro zvýšení interakcí členů jednoho týmu, respektive v rámci spolupráce dvou týmů, radí přidat kávovar a drobné občerstvení doprostřed místnosti (mezi dané dva týmy), což následně ovlivňuje i celkovou produktivitu i spokojenost týmu.

Yunus a Ernawati (2018, s. 1918–1939) identifikovali při změně kanceláří na open-office tři hlavní proměnné, které byly nejvíce změnou ovlivněny. Patřily do nich: a) „soukromí“; b) „spolupráce“; c) „přátelství“. Zjistilo se, že jednak spolupráce, tak soukromí pracovníků má pozitivní vliv na celkovou produktivitu práce. Gen Y dokáže lépe vstřebávat nežádoucí jevy okolí, čímž i je více produktivní v otevřených kancelářích, namísto Gen X a Baby Boomers, kteří zpravidla nemají stejnou tendenci. Díky většímu rozšíření open-office mají pracovníci větší potřebu spolupracovat na úkolu (nápadu) s kolegou sedící vedle něj, čímž se i pozitivně zvyšuje míra spolupráce, která přímo ovlivňuje míru produktivity pracovníků. Produktivita byla ve výzkumu měřena na základě výkonnosti a dovedností pracovat a organizovat si čas, tzv. „time-management“. Model soukromí má slabý a pozitivní efekt na produktivitu, přičemž dokáže vysvětlit téměř 30 % součtu čtverců. Druhý model zahrnující spolupráci je schopen vysvětlit 43 % součtu čtverců v situaci, kdy jeho intenzita je slabší a směr pozitivní. Poslední model s proměnnou „přátelství“ dosahoval nejvyšších hodnot v porovnání se dvěma zbývajícemi. Jeho síla byla střední, směr pozitivní a model dokáže vysvětlit 47 % součty čtverců. Zajímavé je, že množství a frekvence sdílených informací i míra spolupráce mezi jednotlivými členy týmu není přímo spojena s produktivitou pracovníků, nýbrž je přímo ovlivněna myšlenkami a kreativitou lidí, jež jsou poháněny z mezilidských vztahů a vzájemné komunikace. Výsledky tohoto výzkumu jsou důležitým podkladem pro lídry projektových týmů v případě potřeby zvýšení produktivity týmů.

4.2 Problémy vedení lidí v projektech

Členové každého týmu se musí vypořádat s rozdílnými cíli, rolami a odpovědnostmi, postupy a mezilidskými vztahy. Projektový lídr má za úkol vytvořit takové prostředí, jež dovoluje členům týmu bezpečně sdělovat své názory, pocity i zpětnou vazbu. Rozpory mezi osobními a týmovými cíli byly již zmíněny v kapitole 3.3 „Vliv procesu vedení lidí v projektech“. Typickým problémem s procesy při vedení týmu je nevhodný důraz členů týmu na jednotlivé aktivity oproti zaměření se na způsob dosažení cíle, čímž i dávají zpětnou vazbu stanoveným procesům. Vysoká obeznamenost lídra týmu s měkkými dovednostmi nezaručuje úspěšné vedení týmu. Limitem procesu vedení lidí je jejich vlastní znalost v mezilidských dovednostech, s čímž lze pracovat na pravidelných praktických školeních daného týmu včetně jeho vedení. (Heagney, 2016, s. 178–181)

Dle průzkumu Freeloo Team (2022d, s. 1) bylo zjištěno deset nejvíce problematických oblastí projektového řízení, některé z nich přímo se týkají procesu vedení lidí v projektech. Příkladem je

špatná komunikace v rámci celého týmu, která se umístila v prvních pěti pozicích příčin neúspěšnosti projektu. V tomto případě je myšlena komunikace na několika souběžně běžících pracovních platformách, což způsobuje zmatek a zbytečné komplikace pro projektový tým. Autoři proto doporučují zavést jeden komunikační kanál, jenž zároveň bude i informačním systémem pro projekt. Komplexní emailová komunikace, neustálé notifikace určené pro kolegy a jiné aspekty plývají časem projektového týmu. V neposlední řadě bylo zjištěno, že špatné předávání úkolů a různých povinností neboli delegování práce na členy týmu se podílí na celkové úspěšnosti projektu. Pokud vedoucí týmu nedokáže nebo nechce delegovat, potenciál ostatních se snižuje, s čímž i souvisí celková produktivita týmu, respektive jeho výkonnost. Je zapotřebí, aby existovala vzájemná důvěra mezi projektovým týmem a lídrem. Při rutinních úkolech by tým měl využít již známé postupy na řešení.

Týmové porady by v ideálním světě měly přinášet přínosné a smysluplné závěry, bohužel mnoho vedoucích různých projektových týmů nedokáže vhodně vést poradu. Mezi typické problémy neproduktivní porady patří její zdlouhavost, nepřipravenost jednotlivých členů týmu, povídání si bez jasně stanoveného konce a stanovených kroků pro poradu apod. Lídr má za úkol zjistit zpětnou vazbu od týmu na dříve již zmiňovaných poradách. Zároveň je i motivovat pro jejich přípravu na ně, aby si uvědomili, že všichni tahají za jeden provaz.

Ze statistického šetření online týmových schůzek mezi lety 2019 až 2021 vyplývá, že více jak 80 % dotazovaných stráví 12 a méně hodin na schůzkách, přičemž tři čtvrtiny respondentů upřednostňují předem naplánované schůzky, nejlépe v průběhu pondělí. Pro upřesnění výsledků, tento průzkum probíhal mezi 1 800 dotazovanými. Středa poté bývá nejvydatnější, co se týče součtu délek všech schůzek v pracovním týdnu. Z tohoto důvodu role vedoucího týmu nabývá na své podstatnosti, aby dokázal zorganizovat a zajistit hladký průběh takového počtu meetingů. Hlavním problémem vyplývajícím z tohoto šetření se ukázalo být nadměrný počet video konferencí, během kterých vznikaly více než polovině dotazovaným zvukové problémy. V roce 2020, tedy v průběhu pandemie COVID-19, průměrný měsíční počet online schůzek v rámci všech zkoumaných sektorů dosahoval dvanáct, v následujícím roce klesl na devět. Zajímavé může být zjištění, že více jak 80 % respondentů nepovažuje podstatné mít zapnutou kameru při online schůzce, což na druhou stranu nechává schůzku méně osobní a přináší odlišný problém pro vedoucího projektu. Studie ze Standfordské univerzity přinesla zjištění, že v průběhu videokonferencí se vyskytuje mnohem vyšší únava očí, a zároveň i schůzky vyžadují mnohem větší kognitivní zátěž, neboli nutnost si pamatovat větší množství informací, což celkově vede k nižší produktivitě daného jedince. (Chew a Azizi, 2022, s. 1; Ramachandran, 2021, s. 1)

Mezi hlavní tři důvody špatného vedení online schůzky respondenti označili ve 32 % její neúčinnost ve smyslu nulové přidané hodnoty. Pro dosažení větší produktivity těchto schůzek, je zapotřebí, aby lídr dokázal předat důvody, proč je schůzka důležitá, jakým stylem jim může přispět

k jejich práci a také netrávit čas vyhrazený pro schůzky mimotématovými diskuzemi. (Chew a Azizi, 2022, s. 1)

Lídr je taky jenom člověk, a proto jeho paměť je limitovaná. Pakliže má zájem o postupné zlepšování jeho schopností ve vedení týmu, jak s ním komunikovat, kdy použít jaké motivační stimuly, jakým stylem lze projekt urychlit, Freeloo Team (2022d, s. 1) doporučuje sjednocení veškerých již nabytých znalostí a dovedností z těchto oblastí a jejich uchovávání v nástroji pro projektové řízení. Jak již bylo dříve zmíněno, proces vedení lidí je propojen s procesem řízení procesů v projektu. Pokud chce tedy lídr být schopen dobře vést tým, nejprve se musí zaměřit na vhodné používání procesů a nástrojů v projektu. V případě, kdy lídr vede nedostatečně motivovaný tým, autoři radí nejprve zjistit příčinu nízké motivace, která může způsobena například z nejasně vymezené firemní kultury nebo podcenění vedení firmy v neposkytnutí tzv. „orientačního balíčku“ pro nové členy týmu. Klíčem pro vybudování vzájemné důvěry je čas i ochota z obou zúčastněných stran.

Bernstein a Waber (2019, s. 1) popisují spojitost otevřených kanceláří, tzv. „open-space“ nebo „open-office“, produktivity a vzájemné týmové spolupráci. Bylo zjištěno, že zavedení open-office u zkoumaných firem mělo za výsledek snížení fyzického kontaktu mezi jednotlivými pracovníky o neuvěřitelných 70 %, a v konečném výsledku to vedlo k podnícení online interakcí. Autoři uvádí, že si pracovníci sami vytvoří tzv. „čtvrtou stěnu“ mezi sebou a ostatními před nimi, podobně jako herci v divadle mezi sebou a publikem. Následné vyhýbání se očnímu i fyzickému kontaktu v otevřených kancelářích souvisí s pozorováním zaneprázdněnosti ostatních. Zajímavé také je zjištění korelace mezi vzdáleností kanceláří pracovníků a množstvím i frekvencí jejich komunikace s ostatními. Pravděpodobnost komunikace klesla na pouhou desetinu v případě dvou pracovníků vzdálených od sebe 500 a více metrů. Dále pak pravděpodobnost interakce mezi členy jednoho týmu pracující na stejném patře je 6-krát zvýšila než u týmů více diversifikovaných v budově, v rámci odlišných týmů dokonce došlo k 9-ti násobnému zvýšení interakcí. Lídrům týmů ztěžuje jejich práci tlak na růst jejich organizace. Během posledních třech dekad se značným stylem zvýšil počet pracovníků na úkor velikosti pracovního místa pro každého z nich.

Výzkumníci z MIT zjistili, že v jedné velké německé bance mezitýmové interakce snižovaly jejich výkonnost, respektive produktivitu jednotlivých týmů. Banka se následně rozhodla k rozdělení týmů po budově, aby zbytečně nedocházelo ke ztrátě času během kontaktům mezi členy zpravidla vzájemně nespolečných týmů. (Bernstein a Waber, 2019, s. 1)

PRAKTICKÁ ČÁST

Úvod k praktické části

Praktická část se zabývá procesem vedení lidí v projektech ve dvou rozdílných projektových týmech v organizaci „Bankovní instituce“, dále jen „BI“, která si přeje zůstat v anonymitě. Cílem praktické části této diplomové práce je analyzovat současný systém vedení lidí v projektech, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení, navrhnout vhodná řešení a zjistit možnosti k jejich následné implementaci ve prospěch zvýšení spokojenosti s prací vybraných projektových týmů.

Analýza aktuálního stavu probíhala na základě interních dokumentů poskytnutých vedoucími projektu v období července-prosince 2023. Jsou to:

- Interní dokument Bankovní instituce č. 1, dále jen „Interní dokument BI č. 1“
- Interní dokument Bankovní instituce č. 2, dále jen „Interní dokument BI č. 2“
- Interní dokument Bankovní instituce č. 3, dále jen „Interní dokument BI č. 3“
- Interní dokument Bankovní instituce č. 4, dále jen „Interní dokument BI č. 4“
- Veřejně dostupný dokument
- Intranet BI
- Webové stránky zkoumané organizace

Souběžně s poskytnutými dokumenty se analýza aktuálního stavu uskutečnila na základě rozhovorů s členy dvou vybraných týmů (Squadů) a jejich vedoucími. Detaily ke konkrétním pozicím jsou uvedeny dále v praktické části.

Praktická část diplomové práce též zahrnuje pohled členů vybraných týmů, respektive Squadů, na danou problematiku, zahrnující jejich zkušenost a připomínky. Zjištěné výsledky se následně porovnávaly se získanými daty od vedoucích projektů a výsledky kvalitativní analýzy ověřeny kvantitativním dotazováním spokojenosti, dotazníkem pro vedoucí týmu a také testování členů i vedoucích vybraných Squadů podle Belbinovy typologie týmových rolí. Výsledky celého výzkumu jsou součástí kapitoly 8.

Celková analýza stávajícího stavu procesu vedení lidí v projektech dala vzniku několika návrhům a doporučením pro vybranou organizaci, jež měly základ v datech z teoretické části diplomové práce a jsou součástí kapitoly 9.

Zkoumané organizace využívá tzv. „Spotify model“, díky kterému BI funguje na agilním přístupu kladoucí důraz na své lidské zdroje, autonomii a zároveň i kulturní prostředí organizace. Díky Spotify modelu organizace mohou být strukturovány takovým stylem, že je možné využít agilní praktiky pro jejich řízení. Hlavním znakem tohoto modelu je jeho jednoduchost. Namísto tradičních týmů se v BI objevují Squady, které se dají chápat jako autonomní týmy v průměru mezi 6-12 členy na jeden Squad. Skupina Squadů následně tvoří celky zvané „Triby“, jež představují základní dělení BI. Zpravidla se v jednom Tribu nachází mezi 40-150 lidmi, minimálně čtyři Squady. Práce bude dále pracovat s těmito a dalšími termíny, které budou více rozebrány v následujících kapitolách. (Cruth, © 2023, s. 1)

5 Výzkum

Následující kapitola se zabývá způsobem výzkumu praktické části této diplomové práce. Společně se zmíněnými výzkumnými otázkami jsou zde i zmíněny metody výzkumu, včetně způsobu analýza dat a řešení zvláštních situací.

5.1 Výzkumné otázky

Před provedených výzkumem v Bankovní instituci, dále jen „BI“, byly stanoveny tři výzkumné otázky, na jejichž zodpovězení se bude práce dále zaměřovat.

Výzkumná otázka č. 1

1. Které faktory nejvíce ovlivňují proces vedení lidí v projektech ve vybraných projektových týmech?

Výzkumná otázka č. 2

2. Jakým způsobem může být zvýšena celková spokojenost členů vybraných týmů s procesem vedení lidí v projektech?

Výzkumná otázka č. 3

3. Jaké jsou klíčové oblasti pro zlepšení v procesu vedení lidí v projektech ve vybraných týmech, respektive jaké existují návrhy a doporučení na zlepšení tohoto procesu?

5.2 Výzkumné metody

Diplomová práce obsahuje hned několik rozdílných výzkumných metod, které se dají rozdělit mezi základní dvě oblasti: a) kvalitativní; v) kvantitativní.

Mezi kvalitativní metody práce patří: a) Rozhovory se členy týmu; b) Rozhovory s vedoucími projektu. Mezi kvantitativní metody práce patří: a) Dotazování; b) Psychologické testování, přičemž byly využity tři rozdílné dotazníky skrze aplikaci MS Forms, kterými jsou; a1) Dotazník spokojenosti pro členy projektového týmu; a2) Dotazník spokojenosti pro vedoucí týmu; a3) Dotazník pro vedoucí týmu. V rámci psychologických testů byl využit Belbinův test týmových rolí, který byl již detailně rozebrán v minulých kapitolách této práce.

Průběh výzkumu byl rozdělen do dvou hlavních fází, ve kterých byly využity jak kvalitativní, tak kvantitativní výzkumné metody. První fáze výzkumu se zaměřila na sběr kvalitativních dat, která byla získána prostřednictvím rozhovorů s interními členy týmu v rámci bankovní instituce. Tyto rozhovory umožnily hlubší porozumění jejich postojů, názorů a zkušeností v rámci specifického

výzkumného tématu. Dále byly také prováděny rozhovory s vedoucími projektu, což poskytlo cenné perspektivy a informace.

V druhé fázi výzkumu byly využity kvantitativní metody pro ověření a doplnění získaných kvalitativních dat. To zahrnovalo distribuci a sběr dat z dotazníků, které byly vyplněny interními členy projektového týmu, vedoucími projektu a dalšími relevantními subjekty v rámci bankovní instituce. Tyto dotazníky sloužily k získání kvantitativních informací týkajících se různých aspektů zkoumané problematiky a zejména ověření získaných informací z dřívějších rozhovorů. Důležité je také poznamenat, že v některých případech se kvantitativní a kvalitativní metody prolínaly a byly prováděny ve stejném období. To umožnilo srovnání a konvergenci výsledků z obou fází výzkumu a poskytlo komplexní pohled na zkoumanou problematiku. Jedná se zejména o dotazník spokojenosti pro členy týmu, jehož výsledky byly rozebírány v průběhu rozhovoru.

5.3 Analýza dat

Pro účely této diplomové práce byla prováděna důkladná analýza dat získaných během výzkumu, který probíhal v rámci dvou rozdílných Tribů v BI a jejich souvisejících Squadech. Sběr dat zahrnoval kvalitativní rozhovory se členy týmu, Product Ownery, Chapter Leadery a Agile Delivery Coachi. Data byla získána ze dvou hlavních zdrojů. Prvním zdrojem byl Tribe A, který obsahoval jeden Squad, zatímco druhým byl Tribe B se navzájem kooperujícími čtyřmi Squady, z nichž každý má svého Product Ownera, ovšem stejného Agile Delivery Coache.

Kvantitativní data z dotazníků, ve kterých byla hodnocena síla NPS (Net Promoted Score), průměrná spokojenost v jednotlivých otázkách, index spokojenosti zákazníka a zároveň i rozdělení jednotlivých faktorů do matice dle míry spokojenosti a významnosti, neboli důležitosti.

Kvalitativní data z rozhovorů byla analyzována pomocí kvalitativního obsahového rozboru. Tento proces zahrnoval postupné čtení a kódování dat s cílem identifikovat klíčová témata, vzory a závěry v odpovědích respondentů. Získané informace byly dále interpretovány v rámci širšího kontextu bankovního odvětví a využívaných agilních metodik.

V rámci analýzy byly také prováděny srovnávací studie mezi Tribe A a Tribe B, stejně jako mezi jednotlivými Squady v rámci Tribe B. To umožnilo identifikovat rozdíly a podobnosti v praxi a vnímání rolí Product Ownera a Agile Delivery Coache v různých kontextech v rámci jedné organizace.

Výsledky analýzy dat posloužily k formulaci návrhů a doporučení, které mohou být využity k vylepšení týmového fungování a agilních praktik v rámci bankovního odvětví. Tato analýza poskytla hlubší porozumění a perspektivu na specifické výzvy a přínosy související s týmovou strukturou a rolemi v prostředí s agilními metodikami.

5.4 Pokračování výzkumu

Kapitola "Výzkum" poskytuje specifika k provedenému výzkumu v rámci této diplomové práce. Tento výzkum byl zahájen v srpnu 2023 na základě stanovených výzkumných otázek, které směřovaly k porozumění faktorů ovlivňujících systém vedení lidí v Bankovní instituci a zlepšení celkové spokojenosti členů týmu.

V rámci výzkumných metod byly využívány jak kvalitativní, tak kvantitativní metody. Rozhovory s interními členy týmu a vedoucími projektů byly zahrnuty do kvalitativního přístupu. Dotazníky a psychologické testy, z nichž byla získána kvantitativní data, byly součástí kvantitativního přístupu. Představení dvou zkoumaných projektových týmů bylo začleněno do kapitoly 6 „Představení vybrané organizace“, která se věnuje nejen historii a činnostem organizace, ale také jejím lidským zdrojům BI a způsobu jejich organizace.

Výzkum byl prováděn v rámci dvou Tribů v BI, což poskytlo možnost porovnávat různé aspekty vedení lidí a spokojenosti týmu obou zkoumaných Tribů. Po představení organizace je v práci představen samotný proces vedení lidí v projektech ve zkoumaných týmech, který se zaměřuje na cíle procesu vedení lidí v projektech a konkrétní nástroje a přístupy, které týmy v BI využívají. Detailní informace jsou součástí kapitoly 7 „Systém vedení lidí ve vybraném týmu“.

Analýza dat, jak kvalitativní, tak kvantitativní, odhalila řadu klíčových poznatků, jež mohou přispět k optimalizaci fungování týmů a implementaci agilních metodik pro oba zkoumané projektové týmy. Tyto závěry jsou podrobně rozpracovány v kapitole 8, nazvané „Vyhodnocení rozhovorů a dotazníků“.

Provedený výzkum odhalil klíčové poznatky týkající se vedení lidí v projektech, které zároveň mají dopad na celkovou spokojenost jednotlivých členů i vedoucích týmů. V rámci výzkumu byly rovněž vytvořeny návrhy a doporučení, které mají potenciál zlepšit pracovní prostředí týmů a zvýšit i spokojenost jednotlivých členů týmů. Tato doporučení byla posléze představena zkoumaným projektovým týmům, aby bylo možné získat zpětnou vazbu ohledně jejich reálnosti, odhadovaných nákladů a potřebného času na implementaci, a to jak z pohledu vedoucích, tak členů týmu. Zpětná vazba od týmů byla začleněna do deváté kapitoly s názvem „Návrhy a doporučení“.

6 Představení vybrané organizace

Diplomová práce se podrobně zabývá výzkumem prováděným v Bankovní instituci, která figuruje na českém bankovním trhu již několik desetiletí. Bankovní instituce však preferuje zůstat anonymním subjektem a být identifikována jako "Bankovní instituce" z důvodu ochrany citlivých obchodních informací. I přes toto anonymní označení má Bankovní instituce značný význam na poli finančního sektoru a působí jako důležitý hráč na českém bankovním trhu. Její dlouholetá existence a stabilita ji činí vhodným objektem pro provádění výzkumu v oblasti řízení a vedení lidí v pracovním prostředí. Tato kapitola se věnuje podrobně věnovat představení Bankovní instituce a jejímu kontextu, který je klíčový pro pochopení výzkumných aspektů této diplomové práce. (Webové stránky zkoumané organizace).

Důvodů zvolení BI pro implementaci výzkumu této diplomové práce bylo hned několik. Hlavním z nich byl stále nedávny přechod řízení společnosti klasickým vodopádovým pojetím na agilní, alespoň v rámci možností. Bankovní sektor totiž podléhá značné regulaci ze strany státu, v tomto případě ze strany České národní banky, a dalších různých nařízeních a pokynů vyplývajících z podstaty regulovaného bankovního sektoru. V tomto ohledu je tento výzkum pro BI cennější, protože stále existují oblasti, ve kterých existuje prostor pro zlepšení. Zároveň i ze strany BI byl značný zájem o spolupráci na tomto tématu. (Rozhovor s vedoucím týmu BI)

6.1 Historie organizace

Bankovní instituce, která působí na českém bankovním trhu již několik desetiletí, má poutavou a bohatou historii, plnou klíčových momentů a milníků. Její kořeny sahají až do minulého století, kdy byla založena s jasným záměrem: poskytovat finanční služby, podporovat růst ekonomiky a uspokojovat finanční potřeby klientů v regionu. (Interní dokument BI č. 1)

Po svém založení prošla Bankovní instituce několika zásadními proměnami, které ji formovaly do dnešní podoby. V průběhu své historie dokázala získat pevnou pozici na českém bankovním trhu a vybudovala si pověst spolehlivého partnera v oblasti financí. Důvěra klientů byla jedním z klíčových pilířů jejího úspěchu. (Interní dokument BI č. 1)

Bankovní instituce se stala jedním z hlavních hráčů v českém bankovníctví a v průběhu let vyvinula řadu inovativních finančních produktů a služeb, které reflektují její silné postavení na trhu. Během své historie čelila různým výzvám a změnám v ekonomickém prostředí, ale díky svému profesionálnímu přístupu a schopnosti adaptace zůstala vždy konkurenceschopná. Tato BI má za sebou poutavou a úspěšnou historii, která je plná významných okamžiků a mnohaletého vlivu na český bankovní sektor. Její příběh ilustruje trvalý úspěch a odhodlání na cestě k významnému postavení na bankovním trhu. (Interní dokument BI č. 1)

6.2 Činnosti organizace

Bankovní instituce, operující na českém bankovním trhu, se věnuje rozsáhlému spektru činností, které mají významný vliv na ekonomické prostředí a finanční sektor v zemi. Jde o důležitou instituci, která podporuje mnoho aspektů českého hospodářství. Níže jsou uvedeny některé z jejích hlavních činností.

6.2.1 Poskytování bankovních služeb pro jednotlivce a firmy

Bankovní instituce slouží více než dva miliony zákazníků, což zahrnuje jak jednotlivce, tak i firmy různých velikostí. Má přes 200 poboček po celé zemi a téměř tisíc bankomatů, což zajišťuje snadný přístup klientů ke svým uloženým finančním prostředkům. Bankovní instituce má k dispozici i statisíce dalších klientů ze svých dceřiných společností. (Webové stránky BI; Interní dokument BI č. 2)

Zákazníci, respektive klienti BI, využívají její služby k provádění transakcí, správě účtů a spořicíh produktů, a také k zajištění úvěrových potřeb. Bankovní instituce aktivně podporuje digitalizaci bankovníctví a nabízí online internetové bankovníctví s více než jeden a půl milionem registrovaných uživatelů. S vysokým důrazem na pohodlí klientů poskytuje rychlé a dostupné bankovní služby. (Webové stránky BI; Interní dokument BI č. 2)

Síť poboček a bankomatů Bankovní instituce je pečlivě rozložena po celé zemi, aby poskytovala snadný přístup k bankovním službám klientům všude po České republice. Bankovní instituce také poskytuje inovativní bankovní aplikace pro mobilní telefony, které usnadňují klientům správu svých účtů a provádění transakcí. (Webové stránky BI; Interní dokument BI č. 2)

6.2.2 Poskytování spořicíh a investičních služeb

Bankovní instituce hraje významnou roli v oblasti investičního bankovníctví. Poskytuje služby spojené s investicemi do akcií, dluhopisů, a dalších finančních instrumentů. Její tým investičních odborníků se stará o portfolia klientů, aby dosáhli svých investičních cílů. (Webové stránky BI)

Dále pak vytváří individuální investiční strategie, které jsou přizpůsobeny potřebám a cílům každého klienta. Investiční portfolia jsou pečlivě sledována a spravována tak, aby dosáhla optimálního výnosu pro klienty. Investiční tým BI poskytuje klientům aktuální informace a doporučení ohledně investičních příležitostí na finančním trhu. (Interní dokument BI č. 2; Veřejně dostupný dokument BI)

Bankovní instituce se zaměřuje na různé aspekty investování, včetně dlouhodobých a krátkodobých strategií. Investiční tým má širokou znalost trhu a poskytuje klientům informace a analýzy, které jim pomáhají se rozhodnout pro správné investiční rozhodnutí. (Veřejně dostupný dokument BA; Webové stránky BI)

6.2.3 Správa aktiv

Bankovní instituce se specializuje na správu aktiv a investice klientů. Je zodpovědná za správu aktiv v hodnotě okolo jedna a půl miliardy Kč. To zahrnuje aktivní správu investičních portfolií a investičních fondů, které slouží k dosažení optimálního výnosu pro klienty. Největší podíl na aktivech mají poskytnuté úvěry a pohledávky vůči svým odběratelům dosahující více než 50 % celkových aktiv BI k červnu 2023. (Veřejně dostupný dokument BI)

Pro klienty, kteří hledají profesionální správu svých aktiv, nabízí Bankovní instituce širokou škálu produktů a služeb v oblasti správy aktiv. Její investiční tým pracuje na výběru a správě aktiv tak, aby klienti mohli dosáhnout svých finančních cílů. Bankovní instituce se zaměřuje na dlouhodobé výnosy a pečlivě sleduje trh, aby klientům poskytla aktuální informace a rady ohledně investic. (Webové stránky BI)

S více než 10 lety zkušeností v oblasti správy aktiv a investic poskytuje Bankovní instituce klientům důvěryhodnou a kompetentní službu. Její investiční tým je aktivní na finančním trhu a sleduje aktuální trendy a příležitosti, aby klientům pomohl dosáhnout maximálního výnosu ze svých investic. (Interní dokument BI č. 2)

6.2.4 Poskytování úvěrových služeb a různých druhů financování

Bankovní instituce je klíčovým hráčem na trhu s hypotékami a spotřebitelskými úvěry. Poskytuje širokou škálu hypoték pro nákup nemovitostí, a to včetně refinancování stávajících hypoték. Bankovní instituce má více než 15 % tržního podílu na trhu a přes 20 % v rámci celé skupiny, kterou BI tvoří, tedy včetně jejich dceřiných společností. (Interní dokument BI č. 2; Veřejně dostupný dokument BI)

Pro spotřebitele nabízí BI atraktivní úrokové sazby a možnost financování různých potřeb, včetně automobilů, dovolených a dalších velkých nákupů. Celkový objem hypotečních úvěrů poskytovaných občanů ČR přesahuje čtvrt bilionu Kč, přičemž lze konstatovat pozitivní meziroční změnu oproti roku 2022 ve výši nižších jednotek procent. (Webové stránky BI, Interní dokument BI)

Bankovní instituce pečlivě prověřuje žádosti o úvěry a zajišťuje, aby byly splatitelné a v souladu s finančními možnostmi klientů. Síť poboček Bankovní instituce a online platforma umožňuje klientům snadný přístup k žádostem o úvěry a rychlé schválení. Mezi další formy financování poskytované BI patří: a) revolvingový úvěr; b) podnikatelský provozní úvěr; c) kontokorentní úvěr pro podnikatele; aj. (Webové stránky BA, Interní dokument BI č. 2)

6.2.5 Finanční poradenství

Služby finančního poradenství si přejímá dceřiná společnost BI. Důvodem vytvoření oddělené organizace zaměřující se na konzultování finanční situace jejich klientů byl plánovaný rozvoj distribučního modelu v rámci skupiny Bankovní instituce. Společnost se bude věnovat zprostředkování spotřebitelských úvěrů, pojištění, zajištění, doplňkového penzijního spoření a činnosti investičního zprostředkovatele, přičemž získávání příslušných licencí a oprávnění je nezbytné pro provozování těchto činností. (Interní dokument BI č. 2)

Finanční poradci BI pracují se svými klienty na dosažení jejich finančních cílů, včetně plánování důchodu, investic a pojištění. Poskytují klientům komplexní přehled o jejich finanční situaci a doporučují strategie pro dosažení dlouhodobého finančního úspěchu. Bankovní instituce investuje do odborného rozvoje svých finančních poradců a průběžně je školí, aby byli vždy informovaní o aktuálních trendech na trhu a nejlepších finančních praktikách pro klienty. (Interní dokument BI č. 2)

6.2.6 Korporátní bankovníctví

Bankovní instituce má dlouholetou historii v oblasti korporátního bankovníctví a je jedním z předních poskytovatelů těchto služeb na trhu. Vklady podniků dosáhly meziročního poklesu o desetiny procenta oproti roku 2022, přesahující hodnotu půl bilionu Kč. (Veřejně dostupný dokument BI)

V rámci korporátního bankovníctví Bankovní instituce zahrnuje širokou škálu služeb, včetně úvěrů pro podniky, obchodních účtů, platebních řešení a dalších produktů. Bankovní instituce spolupracuje s korporacemi různých velikostí a odvětví a poskytuje jim individuální finanční řešení. Bankovní instituce disponuje specialisty v oblasti korporátního bankovníctví, kteří spolupracují s klienty na plánování a realizaci jejich finančních cílů. Díky síti specializovaných poboček po celé zemi poskytuje osobní servis a podporu klientům. (Veřejně dostupný dokument BI; Webové stránky BI)

6.2.7 Digitální bankovníctví

Rozsáhlá škála digitálních služeb je poskytována BI svým klientům se speciálními podnikatelskými účty. Tato nabídka zahrnovala tvorbu firemních webových stránek, optimalizaci pro lepší dohledatelnost na internetu, vytváření reprezentativních log a vizuální identity, a také provádění efektivních reklamních kampaní na platformách jako je Google a Facebook. Klientské webové stránky byly optimalizovány včetně obsahu a grafiky, což zajišťovalo lepší viditelnost v online prostředí. Díky výkonnostním reklamním kampaním na platformách Google nebo Facebook mohli klienti získat nové zákazníky. (Webové stránky BI)

Těmto digitálním službám byly k dispozici klienti s podnikatelskými účty, což jim umožnilo získat slevu na tyto služby. Profesionální webové stránky a marketingové kampaně byly k dispozici za rozumné ceny, což usnadňovalo živnostníkům a malým podnikatelům zlepšit svou online přítomnost. (Interní dokument BI č. 2)

Další z digitálních služeb se zaměřuje na poskytování kombinace podnikatelského a osobního účtu na jednom místě za zvýhodněných podmínek. Tento program byl určen pro majitele osobních účtů a také pro podnikatele, statutární zástupce a právnické osoby. Klienti měli možnost ovládat oba účty prostřednictvím internetového bankovníctví a mohli využívat zdarma výběry z bankomatů BI. Jak již bylo zmíněno v části 6.2.1 „Poskytování bankovních služeb pro jednotlivce a firmy“, klientů využívající internetové bankovníctví má BA přes jeden a půl miliardy, v rámci mobilního bankovníctví méně v řádech statisíců uživatelů než u internetového bankovníctví. (Webové stránky BI)

6.3 Lidské zdroje organizace

V rámci zkoumání organizace označované jako BI a jejího přístupu k řízení a vedení lidských zdrojů se analýza soustředí na model organizace, který byl inspirován konceptem známým jako "Spotify model". Bankovní instituce je dlouholetým účastníkem finančního trhu v České republice s bohatou historií a širokým spektrem činností. Tento model organizace se zakládá na strukturách jako je: a) "Tribe"; b) "Squad"; c) "Product Owner"; d) "Chapter Leader"; e) "Agile Delivery Coach". Model byl adaptován na specifické potřeby bankovního odvětví v rámci druhé poloviny minulého desetiletí. (Rozhovor s vedoucím projektu; Interní dokument BI č. 3)

Tímto modelem organizace získala inspiraci a následně provedla přizpůsobení s ohledem na specifické výzvy a požadavky svého odvětví. Tato práce se zaměřuje na analýzu toho, jakým způsobem BI využívá tento model pro správu svých lidských zdrojů a jaký vliv má tento přístup na dynamiku práce a spokojenost jejího personálu. Důkladný rozbor má za cíl lépe pochopit, jak organizace spravuje svůj lidský kapitál a jakým způsobem tento model a využívané agilní praktiky ovlivňující zkoumaný proces vedení lidí v projektech. Tato kapitola poskytuje pevný základ pro další analýzu a přispívá k rozšířenému pochopení toho, jak BI využívá své lidské zdroje pro dosažení svých cílů. (Rozhovor s ADC Squadu Tribu B)

6.3.1 Organizační struktura vybrané organizace

V diplomové práci zaměřené na vedení lidí v projektech s důrazem na agilní metodiky je podstatná analýza organizační struktury vybrané bankovní instituce, která aplikuje tzv. "Spotify model". Tento model, původně vyvinutý pro efektivní softwarový vývoj, je založen na principu autonomních multidisciplinárních týmů, známých jako "Squady". Tyto týmy jsou dále seskupeny do

větších celků, "Tribů", což podporuje mezi týmovou spoluprací a sdílení znalostí. (Cruth, © 223, s. 1)

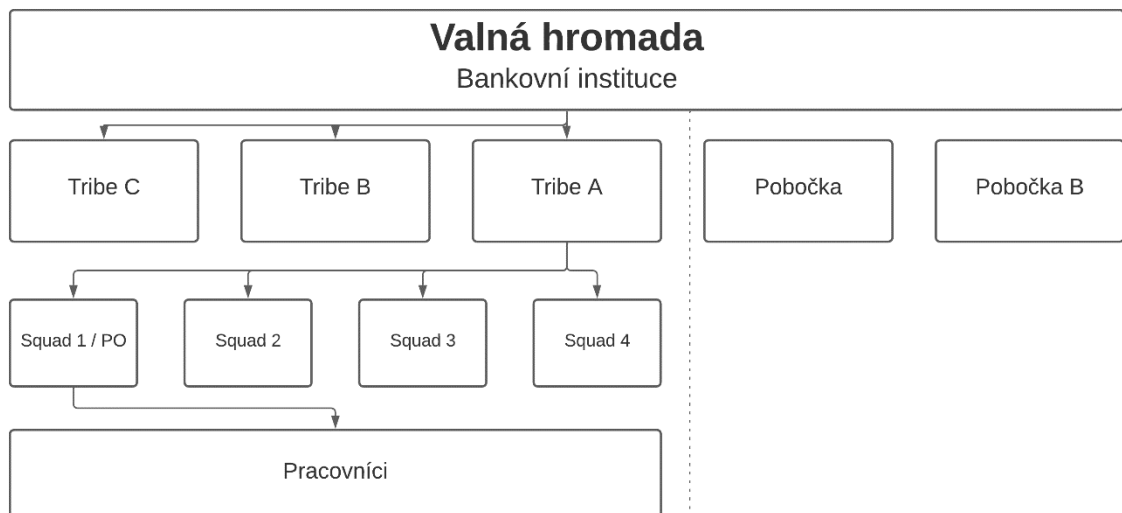
Implementace tohoto modelu v bankovním sektoru přináší řadu výhod, včetně zvýšené agility, efektivity a lepší komunikace mezi týmy. Díky tomu je možné rychleji reagovat na změny trhu a rychleji implementovat inovace. Tento přístup je zvláště prospěšný v dynamickém a konkurenčním prostředí finančních služeb. V rámci bankovní instituce, která je předmětem této diplomové práce, je zaveden tento přístup k organizační struktuře, který se odchyluje od tradičního modelu týmové práce. Základem jsou tzv. "Squady", což jsou autonomní týmy sestávající průměrně z 6 až 12 členů. Tato struktura nahrazuje konvenční týmové uspořádání a poskytuje vyšší míru flexibility a samostatnosti. (Cruth, © 223, s. 1; Rozhovor s ADC Squadu Tribu B)

Další úroveň organizační struktury tvoří "Triby". Jedná se o skupiny Squadů, které společně tvoří větší celky v rámci bankovní instituce. V jednom Tribu se typicky nachází mezi 40 až 150 lidmi, což obvykle zahrnuje minimálně čtyři Squady. Tento způsob organizace umožňuje lepší koordinaci a spoluprací mezi jednotlivými týmy, zatímco se stále udržuje přehlednost na úrovni celé instituce. (Cruth, © 223, s. 1; Rozhovor s ADC Squadu Tribu B)

Nicméně, model má také své výzvy, jako jsou potenciální obtíže v koordinaci mezi velkým počtem autonomních týmů a udržování konzistentního strategického směřování v celé organizaci. V kontextu bankovního prostředí je třeba tyto výzvy brát v úvahu a hledat cesty k jejich překonání. Spotify model, vzhledem ke své adaptabilitě a flexibilitě, je považován za vhodný pro bankovní instituce, které hledají efektivní způsoby, jak řídit komplexní projekty a podporovat inovace v rámci organizace. Pro další pochopení principů a aplikace tohoto modelu v agilním prostředí je vhodné se obrátit na detailní studie a odborné materiály, například na webové stránky Atlassian, které nabízejí hlubší vhled do fungování a filozofie Spotify modelu. (Cruth, © 223, s. 1, Rozhovor s ADC Squadu Tribu B)

Organizační struktura Bankovní instituce odráží principy tzv. Spotify modelu, což je zřetelné z autonomních týmů a zaměření na spoluprací a komunikaci. Ve struktuře valné hromady, Tribů, Squadů a poboček lze rozpoznat klíčové prvky tohoto modelu. Triby představují skupiny, které jsou podobné "chapterům" ve Spotify modelu, kde každý Tribe se specializuje na konkrétní oblast bankovníctví a je sestaven z několika Squadů. Tyto Squady jsou analogické se "Squady" ve Spotify modelu, kde každý Squad je cross-funkční tým pracující na specifickém projektu nebo produktech s vysokou mírou autonomie a vlastní zodpovědností. Pobočky v této struktuře mohou být chápány jako fyzická místa prodeje produktů a služeb vyvíjených Tribů a Squadů BI, a slouží jako dotykové body pro zákazníky, podobně jako by v Spotify modelu jednotlivé týmy mohly mít své "front-end" reprezentace. V rámci jednotlivých Squadů lze nalézt v průměru 6–12 členů týmů zpravidla s rozdílnými kompetencemi, jež se podílejí na každodenních operacích a činnostech spojených s produkty a službami banky. Tato vrstva je klíčová pro provozní úspěch instituce, neboť zahrnuje široké spektrum odborníků od analytiků po správce portfolia. (Interní dokument BI č. 1)

Všechny tyto prvky jsou navrženy tak, aby podporovaly pracovní prostředí s agilními prvky, důrazem na inovace, adaptabilitu a průběžné vylepšování, což jsou základní atributy Spotify modelu. Organizační struktura BI tak podporuje kulturu spolupráce, flexibility a zaměření na zákazníka, což jsou aspekty, které jsou pro agilní metodologie a modely klíčové. (Interní dokument BI č. 1, Rozhovor s ADC Squadu Tribu B)



Obr. 7 – Struktura bankovní instituce

Zdroj: vlastní zpracování na základě interního dokumentu č. 1

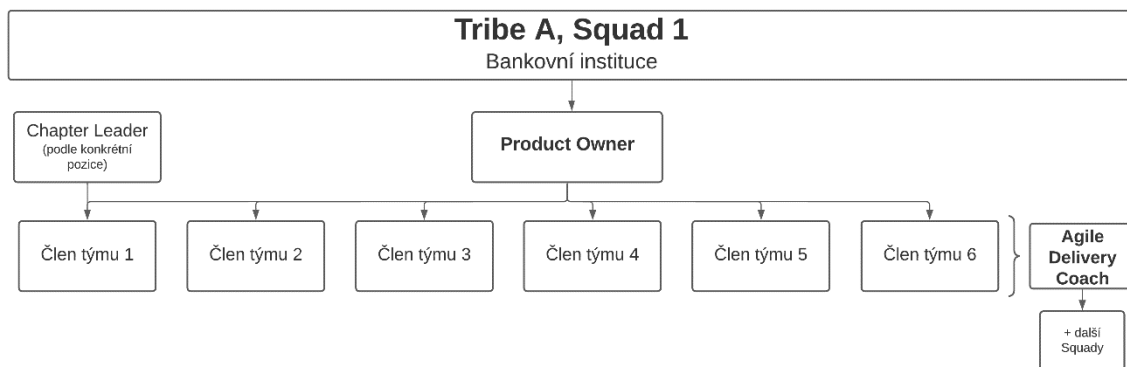
6.3.2 Organizační struktura vybraného projektového týmu

Výzkum diplomové práce probíhal v rámci dvou rozdílných Squadů v bankovní instituci v odlišných Tribech pracujících na dlouhodobých projektech pro bankovní instituci. Níže jsou představeny organizační struktury jednotlivých Squadů, respektive týmů.

Tribe A, Squad 1:

Na čele Squadu Tribe A stojí Product Owner, který definuje vizi a prioritizuje práci týmu na základě obchodní hodnoty. Chapter Leader, který je zodpovědný za určitou odbornou oblast, například vývoj, marketing nebo analýzu dat, a zajišťuje odborný rozvoj členů týmu v dané disciplíně. Chapter leader není připojen ke konkrétnímu Squadu, nýbrž ke konkrétním rolím pracovníků, např.: Chapter Leader testerů, vývojářů, ...

Tým se dále skládá z šesti členů, kteří společně pracují na implementaci a rozvoji produktů nebo služeb. Členové týmu mohou mít různé role, jako jsou vývojáři, analytici, designéři apod. Agile Delivery Coach podporuje Squad v agilních metodologiích a optimalizaci pracovních procesů, zajišťuje, že Squad efektivně spolupracuje a kontinuálně se zlepšuje.

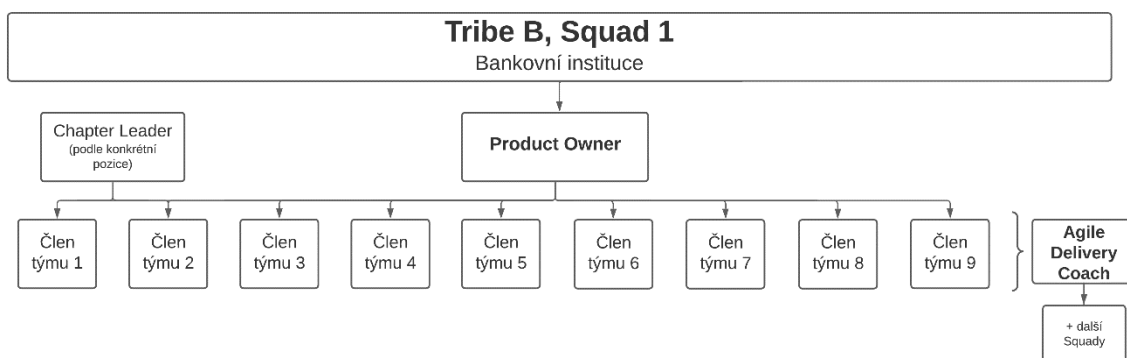


Obr. 8 – Struktura Tribu A

Zdroj: vlastní zpracování na základě interního dokumentu č. 1

Tribe B, Squad 1:

Tribe B má podobnou strukturu jako Tribe A, s tím rozdílem, že Squad 1 má více členů týmu, celkem devět, což může odrážet větší rozsah práce nebo širší škálu odborností potřebných pro projekty Tribe B. Chapter Leader stejně jako v Tribe A zajišťuje, že členové týmu mají potřebné znalosti a dovednosti pro plnění svých úkolů. Product Owner je odpovědný za stanovení cílů a směřování práce týmu na základě obchodních cílů Tribe B. Agile Delivery Coach má za úkol vést tým ke kontinuálnímu zlepšování a pomáhat udržovat agilní procesy, stejně jako v Tribu A. V obou Tribech je důraz na autonomii týmů, což umožňuje rychlou adaptaci na změny a efektivní řízení práce. Tato struktura podporuje agilní principy, jako jsou pružnost, samostatnost a zlepšování, které jsou klíčové pro rychlou reakci na požadavky trhu a inovační dynamiku bankovního sektoru.



Obr. 9 – Struktura Tribu B

Zdroj: vlastní zpracování na základě interního dokumentu č. 1

6.3.3 Ostatní zainteresované strany

Další zainteresované strany ve struktuře bankovní instituce zahrnují široké spektrum dodavatelů, kteří poskytují aplikace a služby, jež jsou nezbytné pro každodenní operace banky. Tito dodavatelé hrají klíčovou roli v dodavatelském řetězci a přinášejí do bankovního ekosystému potenciální inovace a technologická řešení. Spolupráce s dodavateli zahrnuje nejen nákup softwaru a technických zařízení, ale také služby jako jsou cloudová řešení, bezpečnostní infrastruktura a poradenské služby. (Intranet BI)

Product Owner (PO) hraje zásadní roli v interakci s dodavateli, neboť je zodpovědný za definování vize produktu a za to, aby všechny komponenty produktu byly v souladu s potřebami banky a jejími obchodními cíli. PO se pravidelně setkává s dodavateli, aby diskutoval o potřebách Squadů, specifikoval požadavky a zajišťoval, že dodané řešení splňuje kvalitativní standardy a je integrovatelné s ostatními systémy banky. Tyto interakce mohou probíhat formou pravidelných schůzek, workshopů nebo přes agilní platformy pro správu projektů, kde lze efektivně sledovat postup prací a řešit případné problémy. Agile Delivery Coach (dále jen „ADC“) má za úkol podporovat agilní procesy a pracovní rytmy Squadů, a může také zasahovat do interakcí s dodavateli, obzvláště pokud se jedná o zavedení nových agilních pracovních postupů nebo nástrojů, které dodavatelé poskytují. ADC se může účastnit jednání s dodavateli, aby zajistil, že jejich služby a produkty jsou v souladu s agilními metodami a kulturou banky, a také aby pomohl vyřešit jakékoli překážky, které by mohly narušit plynulý chod týmů BI. Zároveň ADC může působit jako konzultant a mentor pro dodavatele v oblasti přístupu BI s agilními metodikami, což je zvláště důležité, když se banka snaží rozšířit svůj způsob řízení a vedení i mimo vlastní organizaci. Tímto způsobem ADC přispívá k šíření principů BI a praktik mezi všechny zainteresované strany, což zvyšuje celkovou funkční spolupráci. (Intranet BI; Rozhovor s ADC a PO Squadu Tribu B)

Celkově vzato, PO a ADC hrají klíčovou roli v budování a udržování vztahů s dodavateli, což je zásadní pro zajištění, že bankovní instituce zůstává na špičce technologického pokroku a inovací. Spolupráce s dodavateli je prováděna tak, aby podporovala hodnoty BI a zlepšovala fungování a adaptabilitu banky v rychle se měnícím finančním prostředí. (Intranet BI; Rozhovor s ADC a PO Squadu Tribu B)

7 Systém vedení lidí ve vybraném týmu

V dnešním rychle se měnícím světě financí je pro banky zásadní mít efektivní systém vedení lidí, který umožňuje pružně reagovat na neustále se vyvíjející tržní podmínky a technologické inovace. Kapitola "Systém vedení lidí v projektech" se zaměřuje na analýzu a zhodnocení přístupů BI a metodik, které využívá k dosažení svých strategických cílů a k udržení konkurenceschopnosti. (Interní dokument č. 2)

V posledních letech Bankovní instituce prošla transformací a reorganizací svého přístupu k vedení lidí a řízení celé organizace jako celku, kdy přešla na již dříve zmíněný Spotify model s využitím OKR metodologie představenou v teoretické části této diplomové práce. Začaly se v Bankovní instituci využívat agilní metodiky, které budou dále v práci více rozebrány. (Rozhovor s ADC Tribu B)

Důraz na kulturu neustálého zlepšování a adaptabilitu vedl k zavedení jiným stylů vedení lidských zdrojů, které kladou lidi do středu projektového managementu. Změny v organizační struktuře, zahrnující vytvoření týmů s agilními prvky, tzv. Squady, a jejich seskupení do Tribů, umožnily Bankovní instituci lépe reagovat na specifické potřeby zákazníků a také pracovat s interními talenty. (Rozhovor s ADC Tribu B, interní dokument č. 2)

V této kapitole jsou podrobně zkoumány klíčové faktory, které přispěly k úspěšnému vedení lidí v projektech v Bankovní instituci, dále zmíněny cíle, nástroje a přístupy k systému ke zkoumanému procesu.

7.1 Cíle vedení lidí v projektech v BI

V rámci Bankovní instituce jsou cíle vedení lidí v projektech pevně zakotveny v kultuře neustálého zlepšování a adaptability. Zaměřují se na vytváření prostředí, které inspiruje a podporuje osobní i profesní rozvoj každého jedince. Vedení lidí je prováděno s důrazem na týmový duch a společnou odpovědnost, kde se inovace nejen oceňují, ale jsou i aktivně povzbuzovány. Strategie vedení zahrnuje rozvojové programy a poskytování zaměstnaneckých benefitů, které podporují work-life balance a well-being zaměstnanců. Tento přístup se odráží ve všech aspektech práce, včetně projektového managementu, kde je kladen důraz na agilní metodologie a flexibilní řízení projektů. Bankovní instituce se tak snaží o tvorbu silných týmů schopných reagovat na dynamické tržní výzvy. (Webové stránky organizaci, interní dokument č. 4)

V rámci Bankovní instituce jsou stanoveny konkrétní cíle pro vedení lidí v projektech, které se zaměřují na inovace a efektivitu práce. Tyto cíle jsou integrovány do každodenních operací Tribů a Squadů. Pro Product Ownery znamenají tyto cíle vytváření a udržování roadmap pro své projekty, definování vize a stanovování priorit v souladu s obchodními cíli instituce. Agile Delivery Coache hrají klíčovou roli v podpoře a vedení týmů v agilních praktikách, ve zvyšování jejich výkonnosti, a

zároveň v podpoře a kontrole agilních ceremonií. Pro členy Squadů tyto cíle přináší jasně definovaný rámec pro jejich úkoly a spolupráci, což má za následek, v ideálním případě, zvýšenou koordinaci a rychlejší dosahování výsledků. Konkrétní cíle vedení lidí v projektech mají významný dopad na všechny zainteresované strany v Bankovní instituci. V rámci Bankovní instituce je metodologie Objectives and Key Results (OKR) využívána k definování a sledování cílů i v oblasti vedení lidí v projektech. Tato metodologie pomáhá určit klíčové oblasti výkonnosti a poskytuje transparentní framework pro měření pokroku. Cíle (Objectives) jsou stanoveny tak, aby byly ambiciózní a zároveň realistické, zatímco klíčové výsledky (Key Results) jsou specifické a měřitelné. Pro Product Ownery, Agile Delivery Coaches a členy Squadů to znamená, že každý má jasné porozumění očekávaným výsledkům a odpovědnostem, což podporuje koordinaci a spolupráci napříč celou organizací. OKR podporují kulturu zaměřenou na výsledky, což je klíčové pro dynamické prostředí bankovního sektoru. Chapter Leadeři hrají klíčovou roli v rozvoji a kariérním postupu svých týmů podle specifických kompetencí. Jejich úkolem je nejen podporovat odborný růst vývojářů, analytiků a dalších specialistů, ale i zajišťovat pracovní stabilitu. Ve spolupráci s Product Ownery a Agile Delivery Coaches tito leadři přispívají k dosahování klíčových výsledků, které jsou pevně zakotveny v dynamickém a výkonnostně orientovaném prostředí instituce. Tímto způsobem jsou cíle projektového vedení promítnuty do každého aspektu organizace a vztahů s partnery. (Interní dokument č. 4; Rozhovor s ADC Tribu B; PO Tribu B)

7.2 Nástroje a přístupy využívané pro vedení lidí v projektech v BI

Bankovní instituce využívá řadu nástrojů za účelem vedení lidí v projektech, přičemž každý z těchto nástrojů má specifické výhody a nevýhody. Klíčovým nástrojem pro vedení lidí jsou nástroje Jira a Confluence, nástroje s agilními přístupy. Dále pak BI využívá MS Teams, interní Sharepoint a mnoho aplikací navzájem propojených pro fungování Intranet BI jako celku. Tyto nástroje umožňují Product Ownerům a Tribe Leaderům spravovat projektové backlogy, sledovat pokrok a prioritizovat úkoly, zároveň nabízejí transparentní přehled o vývoji projektů a usnadňují komunikaci mezi Squady. Chapter Leader, který má na starost rozvoj a kariérní postup pracovníků v rámci své odbornosti, využívá pro správu lidských zdrojů a vývojové platformy. Tyto nástroje mu umožňují sledovat a podporovat profesní růst jednotlivců a zajišťovat, aby byly jejich kompetence v souladu s potřebami BI. Agile Delivery Coach využívají nástroje pro sledování agilních metrik a KPIs (Key Performance Indicators), což mu pomáhá monitorovat živ agilních praktik (např.: ceremonií) a přizpůsobovat je podle potřeb projektu. (Rozhovor s vedením Tribu A i B, interní dokument č. 4)

Jedním z klíčových nástrojů je také systém pro vytváření a sledování OKRs (Objectives and Key Results). Tento nástroj pomáhá vedení a týmům stanovovat specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené cíle, které jsou klíčové pro úspěch projektů. Každý z těchto nástrojů je propojen s řízením procesů v celé společnosti. Efektivní využívání těchto nástrojů umožňuje

Bankovní instituci dosahovat svých strategických cílů. Nicméně, každý nástroj má své nevýhody, jako je například potřeba špatné, minimální využívání příslušných nástrojů nebo riziko přetížení informacemi, které větší množství nástrojů může způsobovat. Takto propojené nástroje vedení lidí v projektech umožňují Bankovní instituci dosáhnout vyšší úrovně organizovanosti a adaptability v dynamickém prostředí finančního sektoru. (Rozhovor s ADC Tribu B)

V Bankovní instituci jsou nástroje jako Jira a Confluence nezbytné pro různé styly vedení týmů. Každý styl vedení např.: transakční, transformační a další; může být smysluplně podporován těmito nástroji, ale způsob jejich využití se liší v závislosti na konkrétním přístupu a situaci. Nyní budou konkrétně popsány dva základní styly vedení lidí, tedy transakční a transformační, se kterými se týmy, respektive Squady setkávají v Bankovní instituci. (Rozhovor s ADC Tribu B)

V transakčním stylu, kde je důraz kladen na výměnu mezi vedením a jednotlivými pracovníky včetně externistů, Jira a Confluence poskytují rámec pro sledování úkolů a výkonu. Product Owner a Tribe Leader stanovují pomocí Jiry konkrétní úkoly a cíle a způsoby odměňování týmu na základě dosažení těchto cílů. Confluence pak slouží jako nástroj pro dokumentaci postupů a zajišťování, že všechny transakce a dohody jsou jasně zaznamenány a zároveň jsou přístupné a dohledatelné. Transformační vůdci, kteří se zaměřují na inspiraci a motivaci týmu, využívají Jiru a Confluence k posílení vize a cílů projektu. Agile Delivery Coach používá tyto nástroje ke komunikaci inspirativních cílů a vytváření silných narativů, které tým motivují ke kreativnímu řešení problémů. Confluence se v BI využívá ke sdílení úspěšných příběhů a osvědčených postupů, které posilují týmový duch. Na druhou stranu pracovníci mohou být demotivováni mnoha různými zdroji stejného druhu informací, což je konkrétně příklad zkoumaného Squadu Tribu B. (Rozhovor s ADC Tribu B; Interní dokument č. 4; Rozhovor s ADC i PO Tribu A)

V ideálním agilním prostředí jsou týmy autonomní, což znamená, že mají schopnost řídit se samy. V tomto kontextu Jira a Confluence umožňují týmům samostatně plánovat, organizovat a monitorovat svou práci. Týmy mají volnost v rozhodování o tom, jak nejlépe dosáhnout stanovených cílů, a nástroje jim poskytují platformu pro transparentní komunikaci a spolupráci. V rámci vybraných Squadů v Bankovní instituci lze pozorovat různé úrovně autonomie. Squad Tribu A se může označit za téměř plně autonomní, alespoň dle rozhovorů se členy a vedoucími Squadu Tribu A. Tento Squad dokáže využívat tyto nástroje pro samostatné řízení své práce. Oproti tomu vybraný Squad v Tribu B vykazuje nedostatky v autonomii, což vyžaduje větší zapojení účastníků projektu jako je Product Owner nebo Agile Delivery Coach. Tato dynamika odhaluje, že i přes cíl dosáhnout plné autonomie týmů, praktická realita vyžaduje flexibilní přístup k vedení, závislý na specifických potřebách a okolnostech jednotlivých týmů. (Rozhovory s vedením vybraných Squadů Tribu A a B)

V Bankovní instituci jsou Kanban boardy využívány jako klíčový nástroj pro podporu projektového řízení. Kanban boardy, které jsou zpravidla digitální (tedy součástí Jiry), občas i fyzické, slouží jako vizuální nástroje pro sledování a organizaci práce. Celkově se BI snaží o přenesení veškerých informací do online prostředí, protože týmy fungují v hybridním stylu, tedy

částečně z domova, a v průměru dva dny osobně v práci. Tyto boardy umožňují týmům vidět pracovní tok úkolů v reálném čase, identifikovat stav procesu a zlepšovat průběh práce. Product Owner využívá Kanban boardy v BI k vizualizaci pracovního zatížení a prioritizaci úkolů. Pomocí boardů Product Owner komunikuje stav projektu a zajišťuje, že jsou všechny úkoly a cíle jasně viditelné pro tým. Agile Delivery Coach využívá Kanban boardy jako nástroj pro podporu kontinuálního fungování týmů, zejména během Sprint planningu. Boardy pomáhají v identifikaci a řešení problémů v pracovním toku, což je klíčové pro udržování agilních principů a zajištění hladkého průběhu projektů. ADC dále také používá Kanban boardy pro podporu komunikace a spolupráce v rámci týmu. (Rozhovory s vedením vybraných Squadů Tribu A a B)

Kromě Kanban boardů, Bankovní instituce využívá řadu dalších nástrojů pro projektové řízení, nástrojů pro time tracking a několik systémů pro správu dokumentů. Tyto nástroje pomáhají v různých aspektech projektového řízení, od plánování a sledování časových rámců až po správu dokumentace a sdílení informací. Využití těchto nástrojů Product Ownery a Agile Delivery Coachy zvyšuje transparentnost a efektivitu v rámci projektů, což je klíčové pro úspěšné vedení lidí a dosahování cílů BI. (Rozhovory s členy vybraných Squadů Tribu A i B)

8 Vyhodnocení rozhovorů a dotazníků

V této kapitole je představeno vyhodnocení rozhovorů a dotazníků, které byly provedeny v rámci výzkumu vedení lidí v projektech v Bankovní instituci. Na začátku praktické části této diplomové práce byly stanoveny specifické výzkumné otázky, zaměřující se na způsob vedení, spokojenost členů týmů a dynamiku práce ve vybraných Squadech dvou rozdílných Tribů. Vedoucí těchto Tribů, včetně Product Ownerů, Agile Delivery Coachů a Chapter Leaderů, byli rovněž zapojeni do procesu sběru dat.

Pro získání hlubšího porozumění byly provedeny rozhovory se členy týmů i vedoucími pozicemi. Tyto rozhovory byly zaměřeny na zjištění, jak jsou v praxi aplikovány různé styly vedení a jaké jsou jejich dopady na každodenní fungování týmů. Rozhovory byly doplněny vyplňováním několika dotazníků. Belbinův dotazník byl využit k identifikaci rolí členů týmu a jejich přínosu k týmové dynamice. Dotazník spokojenosti pro členy týmu poskytl cenné informace o vnímání pracovního prostředí a spokojenosti s vedením a komunikací v rámci Squadů. Vedoucí týmů vyplnili Dotazník spokojenosti pro vedoucí týmů a Dotazník pro vedoucí týmu, které poskytly vhled do jejich vnímání účinnosti vedení a výzev, se kterými se setkávají v rámci své role. V podstatě se dá říci, že práce obsahuje kombinace kvalitativního a kvantitativního průzkumu.

Výsledky těchto rozhovorů a dotazníků jsou klíčové pro pochopení, jak jsou principy a metodiky vedení lidí aplikovány v reálném prostředí Bankovní instituce a jak ovlivňují výkon a spokojenost týmů. Následující podkapitola 8.2 "Výsledky" podrobně představuje a analyzuje získané údaje poskytující odpovědi na stanovené výzkumné otázky.

8.1 Respondenti

V této podkapitole diplomové práce jsou podrobně popsáni jednotliví účastníci výzkumu, jejich role a význam pro studii. Cílem tohoto výzkumu bylo poskytnout odpovědi na stanovené výzkumné otázky týkající se vedení lidí v projektech v Bankovní instituci, zejména s ohledem na agilní metodiky a dynamiku týmové práce.

Výběr respondentů:

Respondenti byli pečlivě vybráni z dvou odlišných Tribů, A a B, po konzultaci s vedením Tribu, aby se získal komplexní pohled na různé aspekty vedení a týmové práce v rámci instituce. Tento výběr zahrnoval:

6 respondentů z vybraného Squadu v Tribu A: Tito respondenti byli vybráni pro jejich přímou zkušenost s prací v rámci Squadu, respektive v tomto případě se jedná o menší Squad pouze se šesti členy.

9 respondentů z vybraného Squadu v Tribu B: Větší počet respondentů z tohoto Squadu umožnil získat širší perspektivu a porovnat různé zkušenosti a názory v rámci jednoho Tribu. Je důležité zmínit, že tento Squad byl nově vytvořen v létě roku 2023, tedy okolo dvou měsíců před začátkem výzkumu. Z tohoto důvodu existuje potenciál podchytit větší množství oblastí pro zlepšení, a zároveň výsledky výzkumu budou pro členy nově vzniklého Squadu cennější. Tento Squad úzce spolupracuje se třemi dalšími Squady na jednom významném projektu implementace nové aplikace pro bankovní instituci, stejně tak jako se účastní menších nárazových projektů dle priorit stanoveným vedení Bankovní instituce.

Product Owner (PO) Squadu v Tribu A: Tento respondent poskytl cenný vhled do rozhodovacích procesů, řízení projektů a interakce s týmem.

3 PO Squadů v Tribu B: Zahrnutí více PO z různých Squadů v jednom Tribu umožnilo získat rozmanité pohledy na vedení a strategické rozhodování. Rozhodně zde existují značné rozdíly mezi PO jednotlivých Squadů, respektive pracující s rozdílnými členy.

3 Chapter Leaderi v Tribu B: Tito respondenti poskytli informace o profesním rozvoji a podpoře členů týmu, stejně jako o jejich interakci s ostatními vedoucími a týmovými členy. Záměrně byli vybráni Chapter Leaderi rozdílných kompetencí pro získání většího obrázku o aktuální situaci ve zkoumaném týmu.

1 Agile Delivery Coach (ADC) v Tribu B a 1 ADC v Tribu A: ADC z obou Tribů nabídli unikátní perspektivu na implementaci agilních metodik, vedení změn a podporu týmů. Zde je důležité podotknout, že ADC Tribu B má na starosti všechny čtyři úzce spolupracující Squady zejména na jednom dlouhodobém projektu zaměřující se na implementaci nové aplikace pro Bankovní instituci.

Cíl výzkumu:

Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, jak se různé aspekty vedení, jako je přístup Product Ownerů, role Agile Delivery Coaches a vliv Chapter Leaderů, projevují v praxi, a jak ovlivňují spokojenost a výkon týmů v Bankovní instituci. Respondenti byli zvoleni tak, aby poskytli širokou škálu pohledů a zkušeností, což umožňuje komplexní analýzu a porozumění tématu vedení lidí v projektech v rámci agilního prostředí. Se všemi těmito pracovníky byl proveden polostrukturovaný rozhovor s desítkami otázek zaměřující se na oblast vedení lidí v projektech a jejich spokojenost s několika oblastmi např. s komunikací a přesunu informací aj.

8.2 Výsledky

V této podkapitole diplomové práce jsou prezentovány výsledky polostrukturovaných rozhovorů a dotazníků, které byly provedeny se členy dvou Squadů z Tribu A a B v Bankovní instituci. Zahrnutý jsou rozhovory s Product Ownery, Chapter Leadery a Agile Delivery Coachy z obou Tribů. Kromě toho jsou zde vyhodnoceny Dotazníky spokojenosti pro členy týmu a vedoucí týmy, Dotazník pro vedoucí tým a Belbinův dotazník. Cílem je poskytnout ucelený pohled na dynamiku a fungování procesu vedení lidí v projektech v rámci týmů, respektive Squadů, Bankovní instituce využívající agilní metodiky. Závěrem této kapitoly je vytvořena SWOT analýza z výsledků pro oba zkoumané Squady Tribu A i B.

8.2.1. Rozhovory se členy Squadu Tribu A

V průběhu září-listopadu 2023 proběhly rozhovory se členy vybraného Squadu Tribu A: Dle slov PO tohoto Squadu, jednotlivý členové tvoří výjimečně malý Squad v porovnání s dalšími skrz Bankovní instituci. Otázky i odpovědi k polo-strukturovaným rozhovorům lze najít níže:

1. *Jak dlouho již pracujete v Bankovní instituci?*

Respondenti vykazují různou délku působení v Bankovní instituci, pohybující se od jednoho roku až po delší dobu přesahující osm let.

2. *Jakým stylem jste se dostal na svoji aktuální pozici/práci na projektu XY?*

Většina respondentů popisuje různé cesty, kterými se dostali do svých současných rolí, včetně přesunu z jiných pozic, doporučení od kolegů nebo změny od předchozího zaměstnavatele.

3. *Na kolika jiných projektech jste již dříve pracoval/a případně jakých typů?*

Respondenti mají rozmanité zkušenosti s předchozími projekty, přičemž někteří pracovali na mnoha projektech v různých rolích, zatímco jiní mají omezenější zkušenosti.

4. *Jak byste jednou větou popsal/a svůj aktuální tým/Squad?*

Respondenti obecně popisují své Squady pozitivně, s důrazem na výkonnost, funkčnost a dobré mezilidské vztahy, což naznačuje efektivní a harmonickou týmovou práci.

5. *Jaká byla Vaše spokojenost s Vaším výběrovým procesem případně i výběrovým procesem jiných členů týmu?*

Většina respondentů vyjádřila spokojenost s výběrovým procesem zdůrazňující znalost týmových členů a vedení, která přispěla k jejich úspěšné integraci do týmu.

6. *Proč jste se prvotně rozhodl pracovat na Vašem aktuálním projektu? Co bylo zdrojem Vaší motivace?*

Respondenti uvádějí různé motivace, od zájmu o konkrétní technologie až po hledání profesního růstu a osobního naplnění, což odráží širokou škálu faktorů, které ovlivnilo jejich rozhodnutí.

7. *Co by Vás přimělo změnit Váš aktuální tým? Respektive když byste měl/a aktuálně možnost si zvolit pracovat na jiném projektu a v jiném týmu, využil/a byste ji?*

Někteří respondenti jsou pevně spokojeni se svým současným týmem a nevidí důvod ke změně, zatímco jiní by přijali nabídku práce na jiném projektu v případě lákavějších příležitostí nebo změn v týmové dynamice.

8. *Jaké vlastnosti si myslíte, že je důležité, aby měl každý lídr projektu?*

Respondenti se shodují na tom, že klíčovými vlastnostmi lídra projektu by měly být dobré komunikační schopnosti, zodpovědnost, asertivita, znalost projektu a schopnost motivovat a vést tým k cílům.

Product Owner: Důležité jsou vizionářské schopnosti, znalost procesů a stakeholderů, organizační dovednosti a schopnost strategického plánování.

Chapter Leader: Respondenti zmiňují potřebu komunikativnosti, zaměření na rozvoj a technické znalosti pro efektivní propojení business a technických aspektů.

Agile Delivery Coach: Klíčové jsou soft-skills jako řešení konfliktů a komunikace, schopnost organizačního řízení a podpora týmové dynamiky.

9. *Jaké 3 vlastnosti si myslíte, že by žádný lídr projektu nikdy neměl mít?*

Respondenti identifikovali, že lídři projektů by neměli projevovat mikromanagement, nedůvěru k týmu, být chaotičtí nebo nedostatečně komunikativní.

10. *Jak byste v jedné větě popsal způsob vedení Vašeho aktuálního projektu?*

Vedení projektu je popisováno jako organické, s důrazem na autonomii a efektivní komunikaci, přičemž někteří respondenti zmínili potřebu většího zaměření na výsledky.

11. *Co pro Vás znamená agilní způsob vedení lidí?*

Agilní vedení je respondenty vnímáno jako pružné a adaptabilní, s důrazem na schopnost reagovat na změny a podporovat týmovou spolupráci.

12. *V dotazníku spokojenosti jste označil pozitivní/negativní/neutrální postoj k Vašemu aktuálnímu projektu. Které věci/zkušenosti Vás přiměly zvolit zrovna tuto volbu?*

Respondenti vyjádřili různé postoje k vedení projektu, přičemž někteří zdůrazňovali spokojenost, zatímco jiní poukázali na oblasti, které vyžadují zlepšení. Průměrná spokojenost je

8.2/10. Respondenti jsou obecně spokojeni s projektem, přičemž zdůrazňují dobré pracovní prostředí a smysluplnost projektu.

13. Kde vidíte největší slabinu (prostor pro zlepšení) v procesu Vedení lidí ve Vašem aktuálním projektu?

Respondenti identifikovali slabiny v projektovém řízení, jako je potřeba většího důrazu na výsledky a lepší plánování sprintů.

14. Kde naopak vidíte silnou stránku, na které může Vaše vedení týmu stavět?

Silnou stránkou vedení týmu je podle respondentů dobrá komunikace, férovost a schopnost adaptace na změny.

15. Jakým stylem se rozhoduje u Vás v týmu? Máte na to nějaké slovo?

Respondenti popisují rozhodovací proces v týmu jako konsensuální, s důrazem na diskusi a kolektivní přístup k řešení problémů.

16. Jak byste označil na škále od 0 (nejméně) do 10 (nejvíce) podporu osobního i pracovního růstu, který Vám práce v Bankovní instituci na aktuálním projektu nabízí?

Hodnocení osobního a pracovního růstu v rámci projektu se pohybuje v průměru kolem 7/10, přičemž respondenti oceňují možnosti pro rozvoj a školení.

17. Spokojenost s komunikací a předáváním informací ze strany projektu

Respondenti obecně vyjádřili spokojenost s komunikací a předáváním informací, ale někteří z nich poukázali na potřebu větší pravidelnosti a jasnosti ve sdílení informací.

18. Spokojenost s pracovním prostředím vytvořené vedoucím pracovníkem

Většina respondentů byla spokojena s pracovním prostředím, i když byly zmíněny potřeby na zlepšení v oblastech, jako jsou pracovní vybavení a snížení hluku v open office prostředí.

19. Spokojenost s prací Agile Delivery Coach (ADC)

Respondenti vyjádřili spokojenost s prací Agile Delivery Coache, přičemž ocenili jeho roli v týmu, organizační dovednosti a podporu, kterou poskytují týmu. Významné změny nebyly považovány za potřebné.

20. Spokojenost s organizací času projektu

Obecně byla spokojenost s organizací času v projektu vysoká, přičemž respondenti ocenili efektivitu a strukturu, jak je čas v projektu organizován, ačkoli někteří poukázali na možnosti pro zlepšení v plánování, koordinaci a prioritizace úkolů PO.

21. Spokojenost s organizací projektu

Respondenti vyjádřili vysokou míru spokojenosti s celkovou organizací projektu, zdůrazňující efektivní plánování a provedení projektových aktivit, ačkoliv někteří poukázali na potřebu lepší koordinace a komunikace mezi různými týmy a odděleními.

8.2.2. Rozhovory se vedoucími Squadu Tribu A

Rozhovorů se účastnil Product Owner a Agile Delivery Coach daného Squadu v průběhu říjnu-listopadu 2023. Jeden rozhovor trval přibližně hodinu času a odehrával se osobně nebo skrze MS Teams.

1. *Jak dlouho již pracujete v Bankovní instituci + na této pozici?*

Průměrná doba působení v Bankovní instituci je přibližně 3,5 roku. PO pracuje 2 roky na své pozici, zatímco ADC 1 rok.

2. *Jakým stylem jste se dostal na svoji aktuální pozici/práci na projektu XY?*

Oba respondenti byli osloveni, jeden kvůli svým dřívějším zkušenostem a druhý pro své aktivní hledání příležitostí pro profesní růst.

3. *S kolika jinými týmy jste již měl/a možnost pracovat v rámci Bankovní instituce?*

PO pracoval již s jedním dalším týmem, AC má zkušenost s více Squady a jedním z jiného Tribu.

4. *Jak byste jednou větou popsal/a svůj aktuální tým/Squad se kterým pracujete?*

PO popisuje tým jako skupinu profesionálních lidí, zatímco ADC vnímá tým jako výjimečně malý, ale optimální pro agilní práci.

5. *Jak si myslíte, že Vás vnímá Váš tým?*

PO cítí, že je vnímán jako spokojený a schopný rozhodovat, ADC se domnívá, že je vnímán jako angažovaný, ale s menší přítomností než jeho předchůdce.

6. *Jak byste popsal způsob výběru respektive výběrového procesu nových členů do týmu?*

PO i ADC popisují výběrový proces jako efektivní a zaměřený na potřeby týmu, zatímco ADC zdůrazňuje význam inkubátorů a interního vzdělávání.

7. *Proč jste se prvotně rozhodl pracovat na Vašem aktuálním projektu? Co bylo zdrojem Vaší motivace?*

Pro PO byla motivací nespokojenost s předchozím zaměstnáním a zajímavá nabídka, zatímco pro ADC byla důležitá vize a možnost vedení lidí.

8. *Co by Vás přimělo změnit Váš aktuální tým? Respektive když byste měl aktuálně možnost si zvolit pracovat na jiném projektu a vést jiný tým, využil byste ji?*

PO by změnil tým pro lepší pracovní nabídku nebo možnost pracovat na vlastním projektu, zatímco ADC nemá interní motivaci pro změnu.

9. *Co si myslíte, že z Vás dělá dobrého lídra, respektive myslíte si, že jste dobrý lídr?*

PO se zaměřuje na vedení produktu a týmu, zatímco ADC se považuje za proaktivního a orientovaného na budoucnost produktu.

10. *Co pro Vás znamená agilní způsob vedení lidí?*

PO chápe agilitu jako samovedení týmu, zatímco ADC se zaměřuje na zjednodušení a prioritizaci, stejně jako na správu agilních ceremonií.

11. *Myslíte si, že Váš tým dokáže rozeznat mezi důležitými a naléhavými otázkami?*

PO a ADC mají rozdílné názory, PO věří v schopnosti týmu, zatímco ADC poukazuje na možnou prioritizaci naléhavosti nad důležitostí.

12. *Co si myslíte, že z Vašeho týmu dělá „agilní tým“ respektive je Váš tým „agilní“?*

PO vnímá tým jako částečně agilní s výzvami v udržování zaměření se na cíle, zatímco ADC považuje tým za otevřený a komunikativní.

13. *Myslíte si, že Bankovní instituce funguje na agilních principech?*

PO a ADC se shodují, že instituce se snaží o agilitu, ale čelí výzvám spojeným s bankovním sektorem a regulacemi.

14. *Myslíte si, že pro bankovní sektor je agilní styl vhodný?*

Oba respondenti souhlasí, že agilní styl může fungovat ve finančním sektoru, pokud je správně upraven a škálován.

15. *Jaké vlastnosti si myslíte, že je důležité, aby měl každý lídr projektu?*

PO zdůrazňuje důležitost orientace na zákazníka, strategii produktu a technologické porozumění, zatímco ADC se soustředí na vedení měkkými dovednostmi, zaměření na dodávku a průvodcovství v agilním světě.

16. *Jaké 3 vlastnosti si myslíte, že by žádný lídr projektu nikdy neměl mít?*

Oba vedoucí se shodují, že lídr by neměl být neproaktivní, nezodpovědný, nebo nedostatečně respektující kolegy. Dále by se měl vyvarovat direktivního přístupu a individualistických tendencí.

17. Jak byste v jedné větě popsal způsob vedení Vašeho aktuálního projektu?

PO popisuje vedení jako agilní a orientované na vizi produktu a zpětnou vazbu od klientů, zatímco ADC zdůrazňuje partnerský přístup a sdílenou odpovědnost s důrazem na priority.

18. Co si myslíte, že nejvíce trápí aktuálně Váš tým? Jinými slovy, díky kterým faktorům tým nedosahuje požadované produktivity, a zároveň to snižuje jeho spokojenost v práci na aktuálním projektu?

Vedoucí identifikují problémy s prioritizací a odhady, což vede k náročným dodávkám a pracovnímu tlaku. Navržené řešení zahrnuje lepší analýzu a plánování v předchozím kvartálu a zaměření na hlavní priority.

19. Kde naopak vidíte silnou stránku, na které můžete stavět při vedení Vašeho týmu?

Zastupitelnost a zodpovědnost členů týmu jsou vnímány jako klíčové silné stránky, stejně jako stabilita týmu a dobré pracovní vztahy.

20. Jakým stylem se rozhoduje u Vás v týmu?

V rozhodování panuje společná komunikace a liberální přístup, přičemž PO má silnou neformální autoritu a schopnost rozhodovat, když je to nutné.

21. Jaký si myslíte, že je faktor, který nejčastěji negativně ovlivňuje spokojenost Vašeho týmu?

Jako problémové faktory jsou identifikovány cestování do práce a izolovanost týmu, stejně jako problematická spolupráce s okolním prostředím.

22. Jak byste označil na škále od 0 (nejméně) do 10 (nejvíce) podporu osobního i pracovního růstu, který Vám práce v Bankovní instituci na aktuálním projektu nabízí?

Průměrné hodnocení obou respondentů je 7,5/10, což naznačuje, že vnímají dostatečnou podporu pro svůj osobní a pracovní růst, ovšem zároveň i prostor pro zlepšení, který bude v práci dále upřesněn.

23. V dotazníku spokojenosti jste označil pozitivní/negativní/neutrální postoj k Vašemu aktuálnímu projektu. Které věci/zkušenosti Vás přiměly zvolit zrovna tuto volbu?

Obě role vyjádřily velmi vysokou spokojenost s projektem, přičemž zdůrazňují potenciál pro učení a rozvoj v rámci Bankovní instituce, a pozitivní aspekty práce na projektu.

24. Spokojenost s komunikací a předáváním informací od členů týmu

Obě role hodnotí komunikaci a předávání informací jako vysokou, s důrazem na efektivitu a otevřenost v týmu.

25. Spokojenost s výkonností členů týmu

Oba vedoucí vyjádřili vysokou spokojenost s výkonností členů svého týmu. Zdůrazňují jejich schopnost si efektivně organizovat čas a neustálé zlepšování v rámci plánování. Přesto bylo uvedeno, že tým někdy nedodává vše, co si do sprintu naplánuje, což ovlivňuje celkovou efektivitu.

26. Spokojenost s pracovním prostředím mého týmu

Oba vedoucí jsou velmi spokojeni s pracovním prostředím, přesto zmínili několik oblastí pro zlepšení, jako je hluk v open office prostředí a nedostatek klidných pracovních míst. Navrhují větší reorganizaci pracovního prostředí a lepší vybavení pro zvýšení kreativity.

27. Spokojenost se spoluprací a ochotou členů týmu

Oba vedoucí vyjádřili vysokou spokojenost se spoluprací a ochotou členů týmu zdůrazňující jejich pozitivní přístup a otevřenou komunikaci v týmu.

8.2.3. Porovnání pohledů vybraného Squadu Tribu A

Na základě analýzy odpovědí členů týmu a vedoucích rolí z Bankovní instituce je možné identifikovat několik klíčových oblastí, ve kterých se jejich pohledy shodují, ale také významné rozdíly v perspektivách a přístupech.

Shoda v pohledech členů týmu a vedoucích:

Spokojenost s týmovou dynamikou: Jak členové týmu, tak vedoucí vyjádřili vysokou míru spokojenosti s týmovou dynamikou. Oba skupiny ocenily otevřenou komunikaci, kolegiální a podporu mezi členy týmu.

Význam efektivní komunikace: Oba tábory zdůrazňují důležitost efektivní komunikace pro úspěch projektu. Vedoucí i členové týmu se shodují na tom, že komunikace je klíčová pro řešení problémů a efektivní spolupráci.

Rozpory v pohledech členů týmu a vedoucích:

Percepce pracovního zatížení: Vedoucí role vnímají pracovní zatížení jako adekvátní, zatímco někteří členové týmu poukazují na vysoké pracovní zatížení a stres jako faktory snižující spokojenost a produktivitu.

Potřeba zlepšení v plánování a organizaci: Členové týmu často zmiňují potřebu lepšího plánování a prioritizace úkolů, zatímco vedoucí týmu se zdají být spokojeni s aktuálním stavem plánování.

Názor na podporu osobního růstu: Vedoucí role hodnotí podporu osobního růstu v projektu výše než členové týmu, kteří vyjadřují potřebu větší podpory a rozvojových příležitostí.

Rozdíly mezi vedoucími:

Z analýzy odpovědí Product Ownera (PO) a Agile Delivery Coache (ADC) na soubor otázek lze identifikovat několik klíčových oblastí, kde se jejich pohledy na agilní vedení lidí v projektech výrazně liší:

Přístup k agilitě: PO považuje agilitu především za samovedení týmu a důraz na autonomii, zatímco ADC klade větší důraz na zjednodušení, prioritizaci a správu agilních ceremonií. Tento rozdíl ukazuje na odlišný pohled na to, co je podstatou agilního přístupu a jak by měl být v praxi aplikován.

Rozpoznávání důležitých a naléhavých otázek: Zde se liší v názorech na schopnosti týmu. Zatímco PO má důvěru v týmové schopnosti rozlišovat mezi důležitými a naléhavými úkoly, ADC upozorňuje na potenciální problém s prioritizací naléhavosti nad důležitostmi.

Definice agilního týmu: PO vnímá tým jako částečně agilní, avšak s určitými výzvami v udržování zaměření na cíle. Na druhé straně, ADC považuje tým za plně agilní s důrazem na otevřenost a komunikaci.

Způsob vedení projektu: PO a ADC mají různé pohledy na vedení projektu. PO se soustředí na agilitu, orientaci na produkt a zpětnou vazbu od klientů, zatímco ADC zdůrazňuje partnerský přístup a sdílenou odpovědnost s důrazem na prioritizaci.

Možné řešení problémů:

Zlepšení komunikace a spolupráce: Navrhováno jak členy týmu, tak vedoucími, s cílem zlepšit vzájemné porozumění a efektivitu práce.

Přepřepočování plánování a prioritizace: Někteří členové týmu navrhují detailnější a pružnější plánování a lepší prioritizaci úkolů pro snížení pracovního tlaku.

Tyto zjištění poskytují komplexní pohled na rozdílné perspektivy a výzvy, kterým čelí týmy a jejich vedoucí v Bankovní instituci. Identifikace těchto rozdílů a společných bodů se dá považovat za základní stavební kámen pro zjištění aktuálního stavu situace.

8.2.4. Rozhovory se vedoucími Squadu Tribu B

Rozhovory se členy Squadu v Tribu B poskytly cenné informace o různých aspektech práce a vedení v rámci Bankovní instituce. Těchto rozhovorů se zúčastnilo celkem 9 členů týmu, jejichž odpovědi poskytly hlubší náhled na jejich zkušenosti, názory a postoje v různých oblastech práce v projektu. Rozhovory proběhly v průběhu září-listopadu 2023 se členy vybraného Squadu Tribu B osobně nebo skrze MS Teams.

1. *Jak dlouho již pracujete v Bankovní instituci?*

Délka působení respondentů v instituci se pohybuje od několika měsíců až po desítky let, ukazuje na rozmanité zkušenosti v rámci organizace.

2. *Jakým stylem jste se dostal na svoji aktuální pozici/práci na projektu XY?*

Cesty respondentů na současné pozice byly různorodé, od interních přesunů a přímého oslovení až po přijetí skrze tradiční výběrové řízení.

3. *Na kolika jiných projektech jste již dříve pracoval/a případně jakých typů?*

Respondenti vykazují různorodé zkušenosti s projekty, od úplných nováčků v IT sektoru po ty, kteří mají zkušenosti s několika projekty.

4. *Jak byste jednou větou popsal/a svůj aktuální tým/Squad?*

Většina respondentů popisuje svůj tým pozitivně, jako kompetentní a dobře spolupracující skupinu.

5. *Jaká byla Vaše spokojenost s Vaším výběrovým procesem případně i výběrovým procesem jiných členů týmu?*

Zde se názory liší; někteří jsou spokojeni, zatímco jiní uvádějí nedostatečnou podporu nebo organizaci během procesu.

6. *Proč jste se prvotně rozhodl pracovat na Vašem aktuálním projektu? Co bylo zdrojem Vaší motivace?*

Většina respondentů byla motivována touhou po nových zkušenostech a zajímavých nabídkách. Někteří uvedli konkrétní aspekty práce v Bankovní instituci, jako jsou technologické inovace nebo příležitost k osobnímu růstu. Jeden respondent uvádí přátelské pracovní prostředí a fotbalek jako motivaci, zatímco jiný uvádí, že neměl na výběr a byl na projekt přidělen.

7. *Co by Vás přimělo změnit Váš aktuální tým? Respektive když byste měl/a aktuálně možnost si zvolit pracovat na jiném projektu a v jiném týmu, využil/a byste ji?*

Důvody pro změnu týmu pro většinu zahrnují lepší finanční nabídky, renomé firmy, nebo projektu, špatnou atmosféru v týmu, a stagnaci v učení. Jeden respondent uvádí, že je spokojený a nemá důvod k odchodu, zatímco jiný by odešel, pokud by většina lidí, které má rád, odešla, nebo by se projekt ubíral nezajímavým směrem.

8. *Jaké vlastnosti si myslíte, že je důležité, aby měl každý lídr projektu?*

Product Owner: Pro Product Ownera respondenti zdůraznili význam schopnosti prioritizace a technických znalostí. Zároveň zmiňují, že je důležité, aby byl schopný rozhodovat, pracovat s backlogem.

Chapter Leader: Podle většiny respondentů by Chapter Leadeři měli mít empatii a schopnost rozvoje svých týmů.

Agile Delivery Coach: Většina si myslí, že Agile Delivery Coach potřebuje mít znalosti agilních principů a organizační schopnosti.

9. Jaké 3 vlastnosti si myslíte, že by žádný lídr projektu nikdy neměl mít?

Většina respondentů se shoduje na tom, že lídr projektu by neměl projevovat nerozhodnost, nedostatek sebevědomí a měl by se vyhnout mikromanagementu. Další často zmiňované negativní vlastnosti zahrnují emocionální řízení, hysterii a chabé znalosti produktů.

10. Jak byste v jedné větě popsal způsob vedení Vašeho aktuálního projektu?

Názory respondentů se různí. Někteří vnímají vedení jako chaotické a nejasné, zatímco jiní ho považují za dobře vedené s kvalitním leadershipem. Bylo zmíněno, že projekt je často vnímán jako neřízený a rozhodnutí se mění.

11. Co pro Vás znamená agilní způsob vedení lidí?

Respondenti vyjadřují různé pohledy na agilní vedení. Někteří ho chápou jako samostatné rozhodování týmu a velkou míru nezávislosti, zatímco jiní jsou skeptičtí k agilitě v kontextu velkých firem, kterou Bankovní instituce je.

12. V dotazníku spokojenosti jste označil pozitivní/negativní/neutrální postoj k Vašemu aktuálnímu projektu. Které věci/zkušenosti Vás přiměly zvolit zrovna tuto volbu?

Respondenti vyjádřili různé stupně spokojenosti, od mírné spokojenosti po výraznou nespokojenost. Organizace projektu a koordinace byly hlavními faktory ovlivňujícími jejich postoje. Někteří ocenili dobrý projektový management a komunikaci, zatímco jiní vyjádřili frustraci z technických nedostatků a výzev v komunikaci s dodavateli.

13. Kde vidíte největší slabinu (prostor pro zlepšení) v procesu Vedení lidí ve Vašem aktuálním projektu?

Mnoho respondentů považuje velikost a rozsah organizace za překážku agilnosti. Byla zdůrazněna potřeba zlepšit definici rolí, zvýšit zastupitelnost mezi členy týmu a rozšířit jejich dovednosti prostřednictvím školení. Někteří respondenti také zmínili problémy s nedostatkem efektivity a koordinace v rámci týmu. Zpravidla respondenti se pohybují v oblasti komunikace a předávání informací, organizací času projektu a organizace projektu jako takové (např. způsob exekuce agilních ceremonií apod.)

14. Kde naopak vidíte silnou stránku, na které může Vaše vedení týmu stavět?

Respondenti identifikovali silné stránky, jako jsou zkušenosti a motivace členů týmu, dobré vztahy a atmosféra v týmu, a schopnost vedení týmu vyslechnout různé názory. Otevřenost a lidskost vedení byly také považovány za klíčové faktory úspěchu.

15. Jakým stylem se rozhoduje u Vás v týmu? Máte na to nějaké slovo?

Rozhodování v týmech se zdá být smíšené, s některými respondenty uvádějícími, že rozhodnutí jsou kolektivní a diskuzní. Jinými slovy mají pocit, že jejich názory jsou vyslyšeny a brány v úvahu, zatímco jiní cítí, že mají omezený vliv na důležitá rozhodnutí.

16. Jak byste označil na škále od 0 (nejméně) do 10 (nejvíce) podporu osobního i pracovního růstu, který Vám práce v Bankovní instituci na aktuálním projektu nabízí?

Hodnocení podpory osobního a pracovního růstu se liší, přičemž někteří respondenti uvádějí vysoké hodnoty díky příležitostem učit se novým technologiím a rozšiřovat své zkušenosti, zatímco jiní hodnotí nižší hodnoty kvůli omezeným příležitostem pro růst a nedostatku zpětné vazby. Průměrné hodnocení respondentů se pohybovalo okolo 7 bodů z 10.

17. Spokojenost s komunikací a předáváním informací ze strany projektu

Respondenti vyjádřili smíšené názory na komunikaci a předávání informací. Většina respondentů cítila, že je prostor pro zlepšení v jasnosti a včasnosti informací. Někteří uvedli, že komunikace je nejednotná a často protichůdná, což způsobuje zmatek. Bylo navrženo jasnější nastavení komunikačních kanálů a řešení problémů na ceremoních. Respondenti také zmínili potřebu lepšího sdílení strategických informací a zlepšení přístupu k dokumentaci a informacím.

18. Spokojenost s pracovním prostředím vytvořené vedoucím pracovníkem

Většina respondentů byla spokojena s pracovním prostředím, ale uvítala by zlepšení v oblastech jako je pracovní vybavení, teplotní regulace a bezpečnost osobních věcí. Respondenti ocenili flexibilitu v hybridní práci, ale zmínili problémy s hlučným open office prostředím a nedostatečným počtem monitorů na pracovišti.

19. Spokojenost s prací Agile Delivery Coach (ADC)

Názory na práci AC byly smíšené. Někteří respondenti ocenili schopnosti ADC a jeho význam pro motivaci a náladu v týmu, zatímco jiní kritizovali nedostatek jasnosti a vedení v agilní metodologii. Bylo navrženo oddělit role agilního kouče a tzv. „Delivery manažera“ pro zlepšení efektivity a zaměření na agilní koučink a motivaci.

20. Spokojenost s organizací času projektu

Respondenti vyjádřili rozdílné názory na organizaci času v projektu. Někteří byli spokojeni s efektivitou a dobře organizovanými schůzkami, zatímco jiní cítili, že se účastní příliš mnoho schůzek, které nemají význam a zbytečně dlouhé. Bylo navrženo zlepšit prioritizaci a plánování schůzek a zvýšit produktivitu a efektivitu práce skrze snížení počtu pracovních schůzek.

21. Spokojenost s organizací projektu

Respondenti vyjádřili obecnou spokojenost s organizací projektu, ale někteří zmínili problémy s reakcí na změny a nedostatečnou koordinaci mezi různými týmy a odděleními. Bylo navrženo zlepšit komunikaci a koordinaci stejně jako rychleji revidovat špatná rozhodnutí a zajistit lepší podporu projektu při řešení problémů.

Výše uvedená vyhodnocení odhalují klíčové oblasti pro zlepšení, jako jsou komunikace, organizace času, pracovní prostředí a agilní vedení. Zlepšení v těchto oblastech má za cíl přispět k větší spokojenosti a fungování týmu v rámci projektu.

8.2.5. Rozhovory se vedoucími Squadu Tribu B

Rozhovorů se účastnil Product Owner a Agile Delivery Coach daného Squadu v průběhu říjnu-listopadu 2023. Jeden rozhovor trval přibližně hodinu času a odehrával se osobně nebo skrze MS Teams. Zároveň se rozhovorů účastnili dva další PO sousedních týmů navzájem spolupracujících na stejném projektu, společně se třemi Chapter Leadery vedoucí členy týmu s odlišnými kompetencemi.

1. Jak dlouho již pracujete v Bankovní instituci + na této pozici?

Délka působení respondentů v Bankovní instituci se liší, od více než 5 let až po méně než rok. Většina vyjádřila spokojenost s pozicí.

2. Jakým stylem jste se dostal na svoji aktuální pozici/práci na projektu XY?

Odpovědi ukazují směr dobrovolného výběru a přidělení rolí. Někteří byli vybráni bez většího zapojení, zatímco jiní si pozici vyhledali kvůli novým výzvám.

3. S kolika jinými týmy jste již měl/a možnost pracovat v rámci Bankovní instituce?

Respondenti zmínili práci s různým počtem týmů, což ukazuje na rozsáhlou spolupráci napříč projekty a odděleními v Bankovní instituci.

4. Jak byste jednou větou popsal/a svůj aktuální tým/Squad se kterým pracujete?

Popisy týmů jsou různorodé, od vnímání týmů jako diverzifikovaných a efektivních až po výzvy v týmové dynamice a produktivitě.

5. *Jak si myslíte, že Vás vnímá Váš tým?*

Většina respondentů se domnívá, že je týmem vnímána pozitivně, s důrazem na ochotu řešit problémy, podporovat růst týmu a udržovat dobré pracovní vztahy.

6. *Jak byste popsal způsob výběru respektive výběrového procesu nových členů do týmu?*

Respondenti uvádějí, že výběrový proces je zaměřen na technické dovednosti a zkušenosti, ale také na schopnost pracovat v týmu a komunikovat. Někteří zmínili potřebu zlepšení procesu v oblastech transparentnosti a rozhodování.

7. *Proč jste se prvotně rozhodl pracovat na Vašem aktuálním projektu? Co bylo zdrojem Vaší motivace?*

Většina respondentů byla motivována touhou po profesním růstu a zlepšení dovedností. Někteří zmínili příležitost k inovacím a práci na zajímavých technologických řešeních jako hlavní faktory motivace.

8. *Co by Vás přimělo změnit Váš aktuální tým? Respektive když byste měl aktuálně možnost si zvolit pracovat na jiném projektu a vést jiný tým, využil byste ji?*

Respondenti uvádějí různé důvody pro možný odchod z týmu, včetně lepších kariérních příležitostí jinde, přetížení práce, nespokojenosti s projektem nebo špatné týmové dynamiky. Významnou roli hrají také finanční podmínky a pracovní prostředí.

9. *Co si myslíte, že z Vás dělá dobrého lídra, respektive myslíte si, že jste dobrý lídr?*

Vedoucí pozice uvádějí, že klíčové vlastnosti dobrého lídra zahrnují empatii, schopnost motivovat a vést tým, technickou odbornost a komunikační dovednosti. Někteří z nich si myslí, že jsou dobrými lídry díky své schopnosti naslouchat a reagovat na potřeby týmu.

10. *Co pro Vás znamená agilní způsob vedení lidí?*

Většina respondentů vnímá agilní vedení jako flexibilní, zaměřené na týmovou spolupráci a rychlou adaptaci na změny. Někteří zmínili výzvy spojené s agilním vedením ve velké organizaci.

11. *Myslíte si, že Váš tým dokáže rozeznat mezi důležitými a naléhavými otázkami?*

Respondenti uvádějí, že týmy obvykle dokáží rozlišit mezi důležitými a naléhavými úkoly, ale někdy mohou být výzvy v prioritizaci a efektivním řízení času. Byla zdůrazněna potřeba lepšího plánování a komunikace.

12. *Co si myslíte, že z Vašeho týmu dělá „agilní tým“ respektive je Váš tým „agilní“?*

Názory na to, co tým dělá agilním, se liší. Někteří vnímají své týmy jako agilní díky jejich adaptabilitě a kolaborativnímu přístupu, zatímco jiní poukazují na výzvy, jako jsou byrokratické překážky a nedostatečná autonomie, které brání plné realizaci agilního přístupu.

13. Myslíte si, že Bankovní instituce funguje na agilních principech?

Většina respondentů se domnívá, že Bankovní instituce z části aplikuje agilní principy, ale zároveň poukazují na nedostatky v jejich plném využívání. Často se zmínilo, že agilita je efektivní pouze v určitých oblastech a situacích a zároveň celková implementace agilních metod je v organizaci neúplná nebo nekonzistentní.

14. Myslíte si, že pro bankovní sektor je agilní styl vhodný?

Respondenti se shodují, že agilita má své místo v bankovním sektoru, ale je potřeba ji adaptovat na specifika a potřeby této oblasti. Zdůrazňují, že přestože agilita může být vhodná pro menší projekty nebo týmy, u velkých projektů je často potřeba kombinovat agilní přístupy s tradičnějšími metodami projektového řízení.

15. Jaké vlastnosti si myslíte, že je důležité, aby měl každý lídr projektu?

Product Owner: Respondenti zdůrazňují důležitost znalosti problematiky squadu, schopnosti chránit tým před vnějšími vlivy, leadershipu a schopnosti vizionářského plánování.

Chapter Leader: U Chapter Leaderů je kladen důraz na schopnost řízení a úkolování týmu, empatii, znalosti a dovednosti v oboru, a měkké dovednosti.

Agile Delivery Coach: Pro ADC je důležitá emoční inteligence, proaktivní a asertivní přístup, schopnost koordinace a fungování jako pojítka mezi squadem a vyššími stranami organizace.

16. Jaké 3 vlastnosti si myslíte, že by žádný lídr projektu nikdy neměl mít?

Respondenti uvádějí, že lídr by neměl být cholerický, měl by se vyhnout mikromanagementu, zároveň by měl umět správně rozlišovat priority a také je vhodné, aby se vyvaroval negativnímu přístupu a nerovnému jednání s lidmi.

17. Jak byste v jedné větě popsal způsob vedení Vašeho aktuálního projektu?

Respondenti popisují vedení projektu jako neustále se měnící a hledající optimální cestu, přičemž zdůrazňují snahu o samozlepšování a přizpůsobení se měnícím okolnostem. Někteří vnímají projekt jako stabilizovaný díky příchodu projektových manažerů, zatímco jiní poukazují na neustálé změny a nedostatek jasné vize.

18. Co si myslíte, že nejvíce trápí aktuálně Váš tým? Jinými slovy, díky kterým faktorům tým nedosahuje požadované produktivity, a zároveň to snižuje jeho spokojenost v práci na aktuálním projektu?

Respondenti uvádějí jako hlavní problém nedostatek času a finančních prostředků, což vede k neefektivnímu využívání času a snížení produktivity. Někteří zmínili také chaotické prostředí a špatnou prioritizaci..

19. Kde naopak vidíte silnou stránku, na které můžete stavět při vedení Vašeho týmu?

Respondenti vnímají jako silné stránky týmu ochotu ke vzájemné komunikaci, různorodost členů, odbornost a chuť pracovat. Zmiňují také znalosti a dovednosti v oboru.

20. Jakým stylem se rozhoduje u Vás v týmu?

Rozhodování probíhá převážně diskusí a vzájemnou komunikací. Někteří respondenti zmínili, že rozhodnutí jsou často analytická s konzultací stakeholderů.

21. Jaký si myslíte, že je faktor, který nejčastěji negativně ovlivňuje spokojenost Vašeho týmu?

Nejčastěji uváděné faktory zahrnují nejasný plán a vizi, neustálé změny v prioritách a nedostatečné využívání znalostí členů týmu.

22. Jak byste označil na škále od 0 (nejméně) do 10 (nejvíce) podporu osobního i pracovního růstu, který Vám práce v Bankovní instituci na aktuálním projektu nabízí?

Průměrné hodnocení respondentů bylo okolo 7 až 9, což ukazuje na relativně vysokou spokojenost s podporou osobního a pracovního růstu. Respondenti uvedli, že tato podpora se projevuje v nabídce nových technologií a možnostech se učit v rámci projektu.

23. V dotazníku spokojenosti jste označil pozitivní/negativní/neutrální postoj k Vašemu aktuálnímu projektu. Které věci/zkušenosti Vás přiměly zvolit zrovna tuto volbu?

Vedoucí týmu vyjádřili rozmanité názory na svůj aktuální projekt. Převládají pozitivní postoje, s důrazem na unikátní příležitosti vytvářet nové prostředí pro banku, avšak s výzvami spojenými s náročným prostředím a nedostatkem podpory od ostatních týmů. Někteří vedoucí zmínili negativní aspekty, jako nejasné plány a vize, či neustálé změny v prioritách.

24. Spokojenost s komunikací a předáváním informací od členů týmu

Vedoucí týmu se shodují na tom, že spokojenost s komunikací a předáváním informací je většinou pozitivní. Výjimky se objevují v případech, kde je zmíněna nedostatečná včasnost předávání informací nebo nejasné vedení. Někteří vedoucí pocítují potřebu lepší koordinace a efektivnějšího předávání informací.

25. Spokojenost s výkonností členů týmu

Vedoucí vyjadřují obecnou spokojenost s výkonností svých týmů, přestože někteří členové týmu čelí výzvám v odhadování rozsahu práce a prioritizaci úkolů. Byla zmíněna potřeba lepšího plánování a vizualizace pracovních úkolů, aby se zlepšila produktivita a efektivita týmu.

26. Spokojenost s pracovním prostředím mého týmu

Vedoucí týmu jsou obecně spokojeni s pracovním prostředím, i když jsou zmíněny problémy, jako je hluk nebo špatná teplota v kancelářích. Někteří vedoucí cítí, že pracovní prostředí podporuje efektivní a produktivní práci, zatímco jiní v něm vidí prostor pro zlepšení.

27. Spokojenost se spoluprací a ochotou členů týmu

Vedoucí týmu jsou obecně spokojeni se spoluprací a ochotou členů týmu, s několika výjimkami, kde byla zmíněna potřeba větší proaktivity nebo lepší komunikace. Vyjadřují pozitivní názor na týmovou atmosféru a schopnost členů týmu podporovat se navzájem.

8.2.6. Porovnání pohledů vybraného Squadu Tribu B

Níže jsou detailně porovnány pohledy vedoucích (PO, ADC, CL) a členů vybraného Squadu na klíčové aspekty práce. Zjištění zahrnují jak shodné, tak rozdílné názory, které odhalují různorodost myšlení a přístupů v rámci týmu i mezi týmem a jeho vedoucími.

Shoda v pohledech členů týmu a vedoucích:

Komunikační dovednosti: Oba tábory zdůrazňují význam komunikace pro úspěch projektu.

Potřeba jasné vize: Zdůrazňují důležitost mít jasné cíle a směřování projektu pro motivaci a efektivní práci.

Důležitost týmové spolupráce: V obou skupinách převažuje shoda na hodnotě týmové dynamiky a vzájemné podpory.

Rozpory v pohledech mezi členy a vedoucími:

Prioritizace úkolů: Rozdílné názory na to, jaké úkoly by měly být prioritní. Souvisí si dost s oblastí rozeznání důležitých úkolů od naléhavých, zejména u některých členů týmu. Zároveň se zde objevuje výše uvedený aspekt nedostatečně stanovené vize, respektive prioritizace úkolů, což vede ke zmatení některých členů týmu.

Styl vedení: Členové týmu vnímají vedení jako méně zapojené, zatímco vedoucí se domnívají, že poskytují dostatečnou podporu.

Přístup k inovacím: Rozpory v pohledech na tempo a rozsah zavádění inovací do projektů. Zatímco někteří vedoucí podporují inovativní přístupy, členové týmu mohou být k inovacím skeptičtější.

Vnímání agilních metodik: Vedoucí mohou agilitu vnímat jako klíčovou, zatímco členové týmu mohou mít odlišné názory na její efektivitu v rámci Bankovní instituce.

Shoda pohledů mezi vedoucími:

Znalosti a dovednosti týmu: Vedoucí uznávají význam odborných znalostí a dovedností v týmech.

Spolupráce mezi týmy: Shoda na nutnosti zlepšit spolupráci mezi různými týmy.

Rozvoj pracovníků: Vedoucí sdílejí názor na význam kontinuálního vzdělávání a rozvoje členů týmu.

Vedení a motivace týmu: Vedoucí se shodují na důležitosti správného vedení a motivace týmu, zároveň se shodují s nutností dbání důrazu na členy týmu, kteří nedokáží rozeznat mezi důležitými a naléhavými úkoly. Každý vedoucí týmu identifikuje hned několik členů svého týmu mající problém se zmíněným tématem, tedy rozlišení naléhavosti a důležitosti daných úkolů

Rozpory pohledů mezi vedoucími:

Identifikace problémů členů týmu: PO identifikují jako hlavní problém způsobující nespokojenost členů týmu spojenou s jejich menší produktivitou nedostatečně stanovenou vizi a přehlcení v úkolech, ADC vidí problém v tlaku na dodávání potřebných funkcionalit. Chapter Leadeři vidí problém v chaotickém prostředí způsobující plýtvání času členy týmu. Ti se zároveň shodují s ADC s přehnaným tlakem a dodávání potřebných částí do projektu, který má naopak negativní dopad na fungování týmu.

Výkonnost členů týmu: Zatímco CL vidí problém ve vizualizaci a vizi, PO vidí problém v mindsetu členů týmu, který sám o sobě byl sestaven až po začátku projektu, nikoliv na jeho začátku. To se dle jejich názoru neustále značně přelívá na fungování všech čtyř spolupracujících týmu na onom dlouhodobém projektu.

Možné řešení problémů:

Podpora osobního rozvoje: Týmoví vedoucí zdůrazňují potřebu většího důrazu na rozvoj dovedností členů týmu.

Zlepšení komunikace a informačního toku: Tento návrh byl často zmiňován jak členy týmu, tak vedoucími. Zdůrazňovali potřebu pravidelných setkání a lepšího sdílení informací mezi týmy.

Jasnější definice priorit a cílů: Tento návrh často přicházel od vedoucích, kteří chtěli lépe organizovat práci a zaměřit se na klíčové cíle.

Proaktivní přístup a iniciativa členů týmu: Členové týmu navrhovali, aby byli více zapojeni do rozhodovacích procesů a měli větší možnost projevit iniciativu.

Lepší koordinace a spolupráce mezi týmy: Tento návrh byl často prezentován vedoucími, kteří viděli potřebu lepší spolupráce mezi různými týmy pro efektivnější práci.

Rozvoj adaptace na agilní metody: Zdůrazňovali vedoucí s cílem zlepšit flexibilitu a přizpůsobivost týmu změnám a výzvám projektu skrze školení a vytvořené schůzky za tímto účelem.

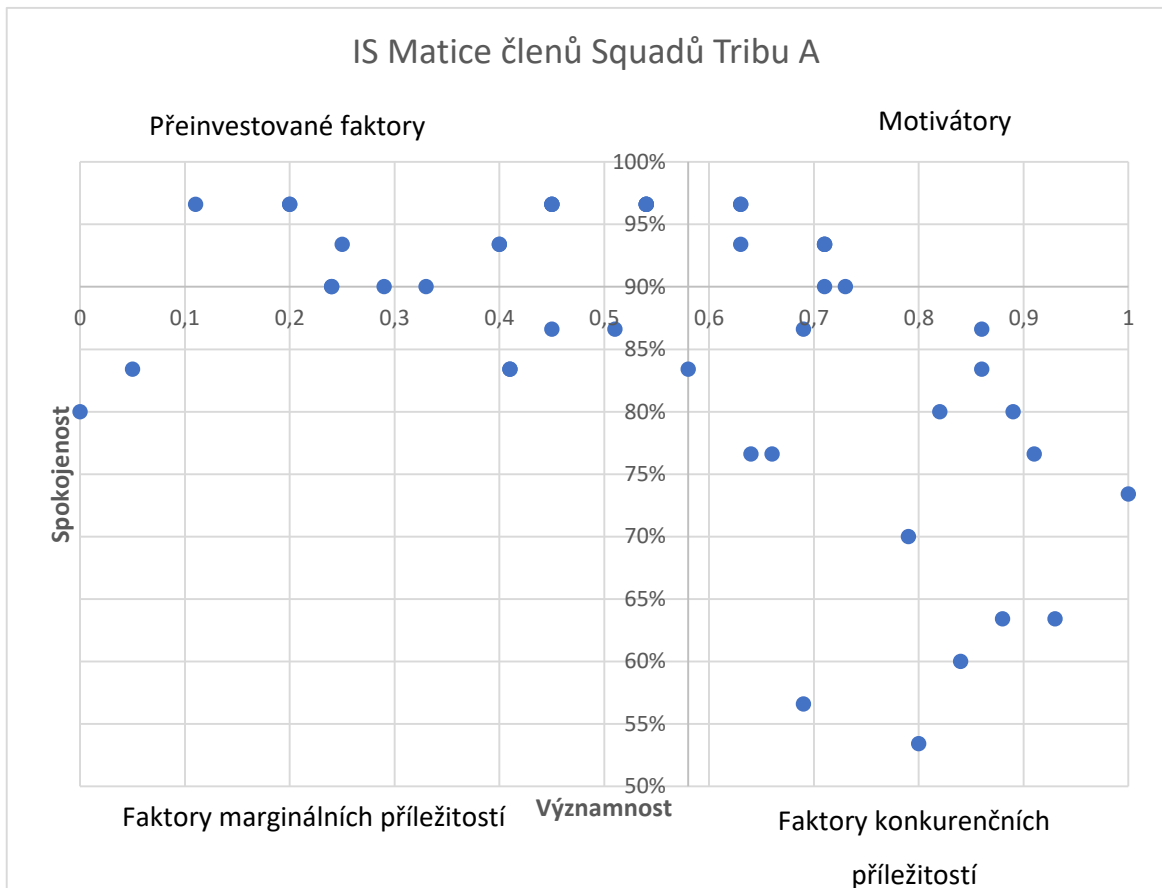
8.2.7. Dotazník spokojenosti pro členy týmu

V období od září do listopadu 2023 byl proveden dotazník spokojenosti mezi členy vybraného Squadu Tribu A, členy Squadu Tribu B a třech spolupracujících Squadů Tribu B společně pracující na implementaci nové aplikace pro Bankovní instituci. Vyjma analýzy výsledků z dotazníku spokojenosti výsledky poslouží k výpočtu hodnoty NPS, tedy jak již bylo zmíněno v teoretické části „Net Promoted Score“. Celkem 6 členů Squadu Tribu A a 34 členů Squadů z Tribu B se podílelo na tomto průzkumu, včetně devítičlenného týmu, který byl již dříve zkoumán prostřednictvím rozhovorů. Hlavním záměrem dotazníku bylo zjistit oblasti, kde členové týmu pociťují spokojenost nebo nespokojenost, a tato zjištění porovnat s výsledky kvalitativního průzkumu provedeného prostřednictvím rozhovorů s členy Squadů z Tribů A i B. Cílem bylo poskytnout komplexní pohled na pracovní prostředí a týmovou dynamiku. Celý dotazník spokojenosti pro členy týmu je součástí přílohy. (Sadílek, 2022, s. 1)

Přeinvestované faktory se vyznačují vysoké míry spokojenosti, ale jsou vnímány jako méně důležité, což naznačuje, že do nich Bankovní instituce, respektive daný Tribe a zkoumaný Squad investuje více zdrojů, než je potřeba. Danému Squadu se vyplatí více přeměrovat tížené zdroje (čas, peníze, energii, ...) do významnějších faktorů, zejména do těch s nižší spokojeností členů Squadu Tribu A i B. Dalšími faktory, které lze nalézt v tzv. „IS“ (Importance-Satisfaction) matici, jsou motivátory. Tyto faktory se dají označit za ideální faktory, protože jsou hodnoceny jako důležité a současně s nimi panuje vysoká spokojenost. Jinými slovy představují klíčové oblasti, jež motivují členy týmu a mají pozitivní vliv na jejich pracovní výkon a angažovanost. Dají se označit za základní stavební kámen úspěchu zkoumaných Squadů. (Sadílek, 2022, s. 1)

Faktory marginální příležitosti jsou pravým opakem motivátorů. Dosahují nízké míry významnosti i spokojenosti, a tedy představují pro daný tým aspekty snižující jejich spokojenost, ovšem nejedná se o prioritní faktory, které se vyplatí pro daný Squad ihned řešit. Oproti tomu faktory konkurenčních příležitostí patří mezi nejdůležitější faktory, na které je vhodné se zaměřit po jejich identifikaci. Jedná se totiž o faktory s nízkou spokojeností členů daných Squadů, ovšem oproti tomu mají významný dopad pro zkoumaný proces vedení lidí v projektech. Vedení Squadů by se mělo zaměřit na zvýšení spokojenosti členů Squadů s těmito faktory a tím i zvýšit celkovou spokojenost s procesem vedení lidí v projektech. (Sadílek, 2022, s. 1)

Měření spokojenosti se členy Squadu Tribu A



Graf 1 – IS Matice členů Squadu Tribu A

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 prezentuje rozdělení faktorů do čtyř kvadrantů na základě jejich významnosti a míry spokojenosti, kterou u členů týmu vyvolávají, tzv. „Importance-Satisfaction Matrix“, dále jen „IS matice“. Střední hodnoty byly zvoleny mediánem naměřených hodnot spokojenosti členy Squadu Tribu A a mediánem hodnot významnosti stejných hodnot. Pro spokojenost medián dosahoval hodnoty 0,9 a pro významnost 0,58. Následně oba mediány rozdělily graf do čtyř odlišných kvadrantů, mezi které patří: a) „Přinvestované faktory“; b) „Motivátory“; c) „Faktory marginálních příležitostí“; d) „Faktory konkurenčních příležitostí“. Zároveň se i objevují hraniční faktory, které jsou rozebrány zvlášť v následující tabulce 5, které mají alespoň jednu hodnotu identickou s mediánem naměřených hodnot. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro členy týmu)

Tabulka 5 – IS Tabulka členů Squadu Tribu A

Zdroj: vlastní zpracování

Tribe A			
	Počet	Relativní poměr	Popis
Přeinvestované faktory	13	24,07 %	<p>Téměř čtvrtina faktorů se pro Squadu Tribu A řadí mezi tzv. "přeinvestované faktory", tedy faktory s vysokou spokojeností mezi členy Squadu, nicméně nízkou významností, respektive důležitostí. Mezi které patří například spokojenost s: a) pravidelností komunikace ze strany vedení projektu; b) se zpětnou komunikací vedení projektu v reakci na podnět člena týmu; c) osobní bezpečností na pracovišti; d) se znalostí agilních principů ADC; e) tématy probírající se na organizačních schůzkách; f) se schopností organizovat si svůj čas; g) poměrem skupinových VS individuálních úkolů; a další.</p>
Motivátory	6	11,11 %	<p>Stejně tak jako u Squadu Tribu B, ve zkoumaném Squadu Tribu A bylo nalezeno šest motivátorů, tedy faktorů dosahující vysoké důležitosti a zároveň i vysoké spokojenosti mezi členy Squadu Tribu A. Tyto faktory se dají považovat za základní stavební kámen úspěchu procesu vedení lidí v projektech, tedy aspekty aktuálně dobře fungující. Mezi těchto šest motivátorů patří spokojenost s: a) se srozumitelností a jasností předávaných informací od vedení projektu; b) množstvím (úplností) informací předávaných o projektu; c) pravidelností komunikace ze strany vedení projektu; d) rozložení práce v kanceláři a práce na HO; e) prací PO s backlogem; f) podporou projektu při naskytnutí problémů.</p>

<p>Faktory marginálních příležitostí</p>	<p>6</p>	<p>11,11 %</p>	<p>U Squadu Tribu A bylo nalezeno stejné množství motivátorů jako faktorů marginálních příležitostí. Oproti motivátorům tyto faktory se vyznačují nízkou významností i spokojeností členů Squadu Tribu A. Mezi tyto faktory patří spokojenost s:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) informacemi k osobnímu rozvoji ze strany vedení projektu; b) mírou osvětlení pracovního prostředí; c) vlhkostí pracovního prostředí; d) bezpečností osobních věcí; e) průměrných množstvím pracovních schůzek; f) využíváním nástrojů v projektu (Mind-map, Kanban board, ...)
<p>Faktory konkurenčních příležitostí</p>	<p>15</p>	<p>27,78 %</p>	<p>Nejvíce ze všech nalezených faktorů byly identifikovány faktory konkurenčních příležitostí, tedy faktory s vysokou významností pro členy Squadu Tribu A ovšem na druhou stranu dosahují nízké spokojenosti. Právě z tohoto důvodu patří mezi zásadní faktory, na které by mělo vedení Squadu Tribu A dát zřetel s cílem zvýšit spokojenost s těmito nalezenými faktory, mezi které patří spokojenost s:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) vybavením pracovního prostředí; b) teplota pracovního prostředí; c) mírou hluku na pracovišti v open-office; d) prací a produktivitou v open-office; e) způsobem inspirace k práci ze strany ADC; f) schopnostmi ADC organizovat práci; g) množství a frekvence organizačních schůzek; h) poměr práce VS pracovní schůzky; i) pevnými i softwarovými nástroji poskytované pro práci a další.
<p>Hraniční faktory</p>	<p>7</p>	<p>12,96 %</p>	<p>U tohoto zkoumaného Squadu Tribu A byly nalezeny hraniční faktory na obou hraničních oblastech. Na hranici nízké a vysoké významnosti byl nalezen jeden faktor, který dosahoval nízké spokojenosti. Tímto faktorem byla spokojenost se srozumitelností a jasnou vizí předanou od ADC. Oproti tomu na hranici spokojenosti bylo identifikováno celkem šest faktorů, mezi kterými čtyři dosahovaly nízké významnosti a dva vysoké. Hraniční faktory s nízkou významností byla spokojenost s:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) množstvím vznikajících nejasností v komunikaci s vedením projektu; b) se spoluprací s kolegy na pracovišti; c) osobností (charakterem) ADC; d) organizací času vedením projektu. <p>Oproti tomu mezi dva již zmíněné hraniční faktory s vysokou významností se umístila spokojenost s:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) poměrem práce a pracovních schůzek; b) náročností zvolených (zadaných) úkolů.

Výsledky IS matice pro zkoumaný Squad v Tribu A ukazují zajímavý obrázek týkající se spokojenosti členů týmu s různými aspekty jejich práce. Analýza Squadu Tribu A odhalila, že přeinvestované faktory, jako jsou pravidelnost a zpětná komunikace s vedením projektu, i přes vysokou spokojenost, nepřispívají významně k výkonnosti týmu. To poukazuje na možnost efektivnějšího rozdělení zdrojů. Naproti tomu motivátory jako jasnost předávaných informací a podpora ze strany vedení projektu jsou základem úspěchu a by měly zůstat v centru pozornosti. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro členy týmu)

Faktory marginálních příležitostí a konkurenčních příležitostí, ukazující na nízkou spokojenost s pracovním prostředím a podporou vedení, představují klíčové oblasti pro zlepšení. Zvláště v open-office prostředí je vhodné věnovat pozornost teplotě, hlučnosti a podmínkám práce, což může významně zlepšit pracovní morálku a produktivitu. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro členy týmu)

Pro Bankovní instituci tyto výsledky znamenají příležitost pro posílení vnitřní komunikace a pracovního prostředí. Zvýšením spokojenosti a následné produktivity Squadu Tribu A se může pozitivně ovlivnit v celkové efektivitě instituce (plnění kvartálních cílů). Implementace cílených zlepšení v těchto oblastech povede k vyšší spokojenosti členů týmu s procesem vedení lidí v projektech, což následně dokáže ovlivnit míru motivace a loajality zaměstnanců a následně se to odrazí i ve zvýšení konkurenceschopnosti banky. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro členy týmu)

Net Promoted Score (NPS) členů Squadu Tribu A

Tabulka 6 – NPS členů Squadu Tribu A

Zdroj: Vlastní zpracování

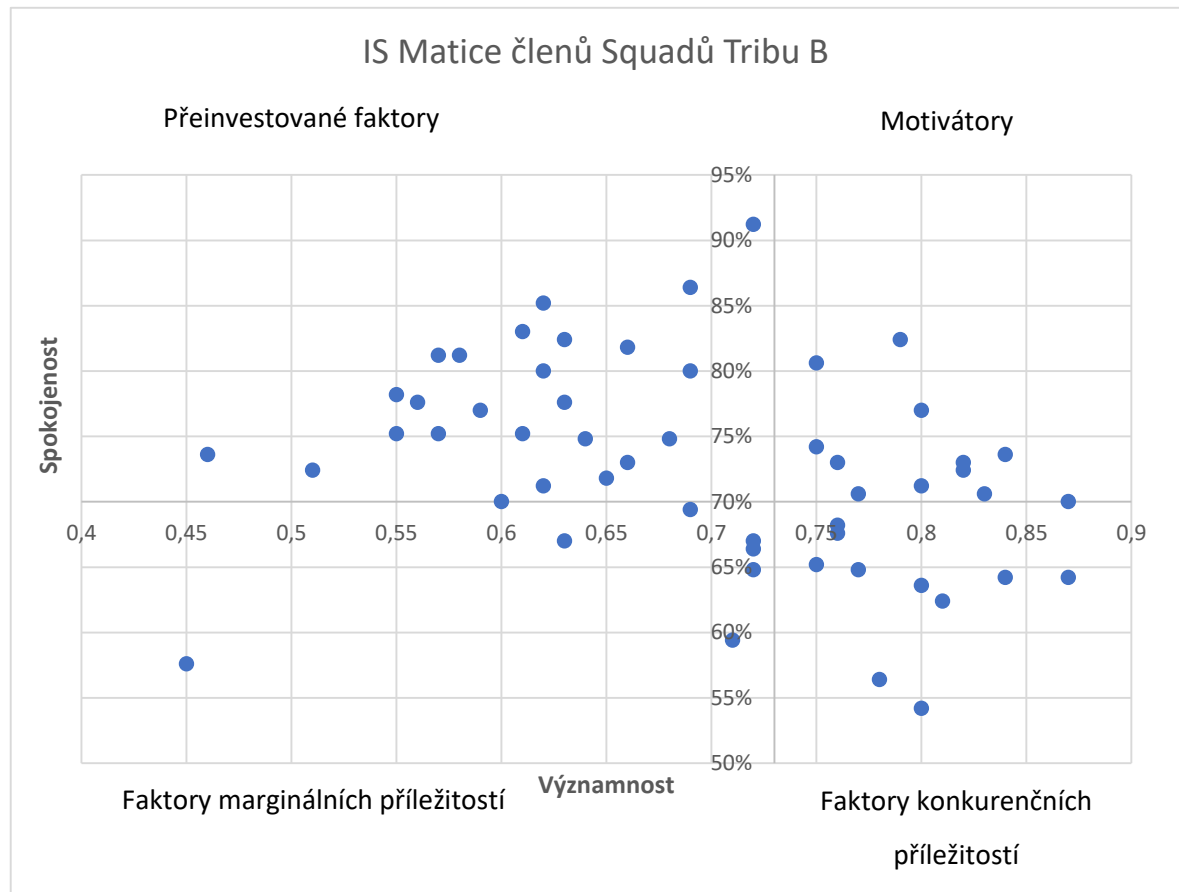
Popisky řádků	Počet	Počet [%]
9	3	50,00 %
10	3	50,00 %
Celkový součet	6	100,00 %
Hodnota NPS	100 %	

Tabulka 6 zobrazuje výpočet Net Promoter Score (NPS) pro členy týmu Tribu A. Ukazuje naměřené hodnoty pravděpodobnosti doporučení svých zkušeností na projektu svým známým nebo kolegům na stupnici od 1 do 10. Hodnota NPS 100 % indikuje, že všechny odpovědi členů týmu byly pozitivní, což znamená, že nebyly zaznamenány žádné neutrální ani negativní reakce. Tento výsledek naznačuje vysokou míru spokojenosti a loajality mezi členy týmu a může být interpretován jako silný motivátor. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro členy týmu)

Pro Bankovní instituci a příslušný Squad či Tribe má tento výsledek velmi pozitivní implikace. Nejenže to ukazuje na vynikající týmovou morálku a spokojenost s projektem, ale může také sloužit

jako ukazatel vysoké pravděpodobnosti doporučení instituce a jejích projektů ostatními. Takový výsledek je významným ukazatelem úspěchu vnitřních procesů, manažerských praktik a celkového pracovního prostředí. Pro management to znamená, že stávající strategie a praxe jsou účinné a měly by být udržovány a podporovány. Zároveň může tento výsledek posloužit jako srovnání pro další Squady a projekty v rámci Bankovní instituce. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro členy týmu)

Měření spokojenosti se členy Squadu a třech kooperativních Squadů Tribu B



Graf 2 – IS Matice členů Squadu Tribu B

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 – IS Tabulka členů Squadu Tribu B

Zdroj: vlastní zpracování

Tribe B			
	Počet	Relativní poměr	Popis
Přeinvestované faktory	19	35,19 %	<p>Spokojenost s ústním i neformálním stylem komunikace jsou faktory, se kterými je více jak nadpoloviční většina respondentů spokojena. Na druhou stranu tyto faktory dosahují nižší významnosti na celkové spokojenosti dotazovaných s procesem vedení lidí v projektech. Celkově přeinvestované faktory 35 % z celkového množství faktorů, přičemž mezi další příklady těchto faktorů patří spokojenost s:</p> <p>a) vybavením pracovního prostředí; b) charakterem ADC; c) vlastní produktivitou v open-office; d) vlastní produktivitou na home-office; e) schopností organizovat si vlastní čas; f) náročností zadaných úkolů; a další.</p>
Motivátory	6	11,11 %	<p>Nejméně ze všech faktorů bylo nalezeno motivátorů, tedy faktorů s vysokou spokojeností i významností pro proces vedení lidí v projektech ve zkoumaném Squadu Tribu B. Mezi motivátory patří spokojenost s:</p> <p>a) se spoluprací s kolegy; b) práce v open-office; c) osobní bezpečnost na pracovišti; d) emoční inteligencí (zejména empatií) ADC; a další.</p>

<p>Faktory marginálních příležitostí</p>	<p>7</p>	<p>12,96 %</p>	<p>Faktory marginálních příležitostí jsou takové, které dosahují nízké spokojenosti i významnosti pro většinu respondentů. Celkově bylo nalezeno sedm těchto faktorů, mezi které patří spokojenost členů Squadu Tribu B s: a) pravidelností komunikace ze strany vedení projektu; b) zpětnou komunikací od vedení projektu v reakci na podnět člena týmu; c) informacemi k osobnímu rozvoji a možnostmi školení; d) frekvencí organizačních schůzek; e) délkou organizačních schůzek; a další.</p>
<p>Faktory konkurenčních příležitostí</p>	<p>19</p>	<p>35,19 %</p>	<p>Stejný počet jako přeinvestovaných faktorů bylo nalezeno u faktorů marginálních příležitostí, jež jsou faktory s nízkou spokojeností členů Squadů Tribu B, ovšem dosahují vysoké významnosti. Z tohoto důvodu se jedná o zcela významné faktory nutné pro vyřešení vedením projektu. Mezi tyto faktory patří spokojenost s: a) se srozumitelností a jasností předávaných informací od vedení projektu; b) včasností komunikace; c) množstvím a úplností informací od vedení projektu; d) znalostí agilních procesů ADC; e) organizace času projektu; f) tématy probírající se na organizačních schůzkách; g) stanovování prioritních aktivit, a další.</p>
<p>Hraniční faktory</p>	<p>3</p>	<p>5,56 %</p>	<p>Ve všech třech případech se jednalo o spokojenost, jež byla hraničním faktorem, namísto významnosti, která ve dvou případech byla nadprůměrná. Mezi nadprůměrně významné faktory patří spokojenost se schopností ADC vést lidi a zároveň spokojenost s prací s backlogem PO.</p>

Analýza faktorů výsledky IS matice z odpovědí 34 respondentů z vybraného Squadu Tribu B a zároveň třech kooperačních Squadů pracující na stejném projektu odhalila specifické oblasti, které ovlivňují spokojenost a efektivitu týmu. Přeinvestované faktory, zaujímající více než třetinu, naznačují, že určité aspekty, jako je pracovní prostředí a komunikační styl ADC, i když jsou spokojeností vysoko hodnoceny, nemají na výkonnost týmu zásadní vliv. To znamená možnost pro přerozdělení zdrojů k větší podpoře kritických oblastí. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro členy týmu)

Motivátory a faktory konkurenčních příležitostí společně ukazují na oblasti, kde Squad exceluje, ale zároveň i na aspekty, které vyžadují naléhavou pozornost pro zlepšení, jako je: a) pracovní prostředí; b) témata probírající se na organizačních schůzkách; c) srozumitelnost a jasnost předávaných informací; a mnoho dalších. Těmto faktorům by mělo být věnováno zvýšené úsilí, neboť přímo ovlivňují denní produktivitu a spokojenost týmu. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro členy týmu)

Pro Bankovní instituci tyto výsledky představují příležitost pro zvýšení efektivity a spokojenosti zaměstnanců s procesem vedení lidí v projektech, což může vést ke zlepšení celkové pracovní kultury a posílení Bankovní instituce jako celku. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro členy týmu)

Net Promoted Score (NPS) členů Squadu Tribu B

Tabulka 8 – NPS členů Squadu Tribu B

Zdroj: vlastní zpracování

Zvolená hodnota	Počet	Počet [%]
1	1	2,94 %
2	4	11,76 %
3	2	5,88 %
4	4	11,76 %
5	4	11,76 %
6	1	2,94 %
7	5	14,71 %
8	4	11,76 %
9	7	20,59 %
10	2	5,88 %
Celkový součet	34	100,00 %
Hodnota NPS	-20,59%	

Tabulka 8 ukazuje hodnotu Net Promoter Score (NPS), metriku navrženou k měření loajality nebo spokojenosti skupiny, v tomto případě členů Squadu Tribu B. Negativní hodnota NPS -20,59 % ukazuje, že počet kritiků, tedy nespokojených členů, převažuje nad promotéry, tedy spokojenými členy, což signalizuje potenciální problémy v dynamice týmu nebo pracovním prostředí, které by mohly mít významné důsledky pro efektivitu bankovní instituce a soudržnost týmu. To zdůrazňuje naléhavou potřebu strategií k zvýšení celkové spokojenosti týmu a řešení základních příčin nespokojenosti např.: a) spokojenost s množstvím vznikajících nejasností; b) spokojenost se zpětnou vazbou od vedení projektu, c) témata probírající se na organizačních schůzkách; a mnoho dalších. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro členy týmu)

Srovnání výsledků dotazníků spokojenosti členů Squadů Tribu A i B

V rámci průzkumů spokojenosti s procesem vedení lidí v projektech vedených mezi Squady Tribu A a B se objevily zajímavé rozdíly ve vnímání faktorů ovlivňujících spokojenost a výkonnost v kontextu agilních metodik. Squad Tribu A vykázal vysokou míru přeinvestovaných faktorů, což naznačuje, že zdroje mohou být přerozděleny efektivněji. Tým A byl sice spokojen s pravidelností komunikace a bezpečností na pracovišti, ale tyto faktory nebyly shledány jako kriticky důležité pro jejich výkonnost.

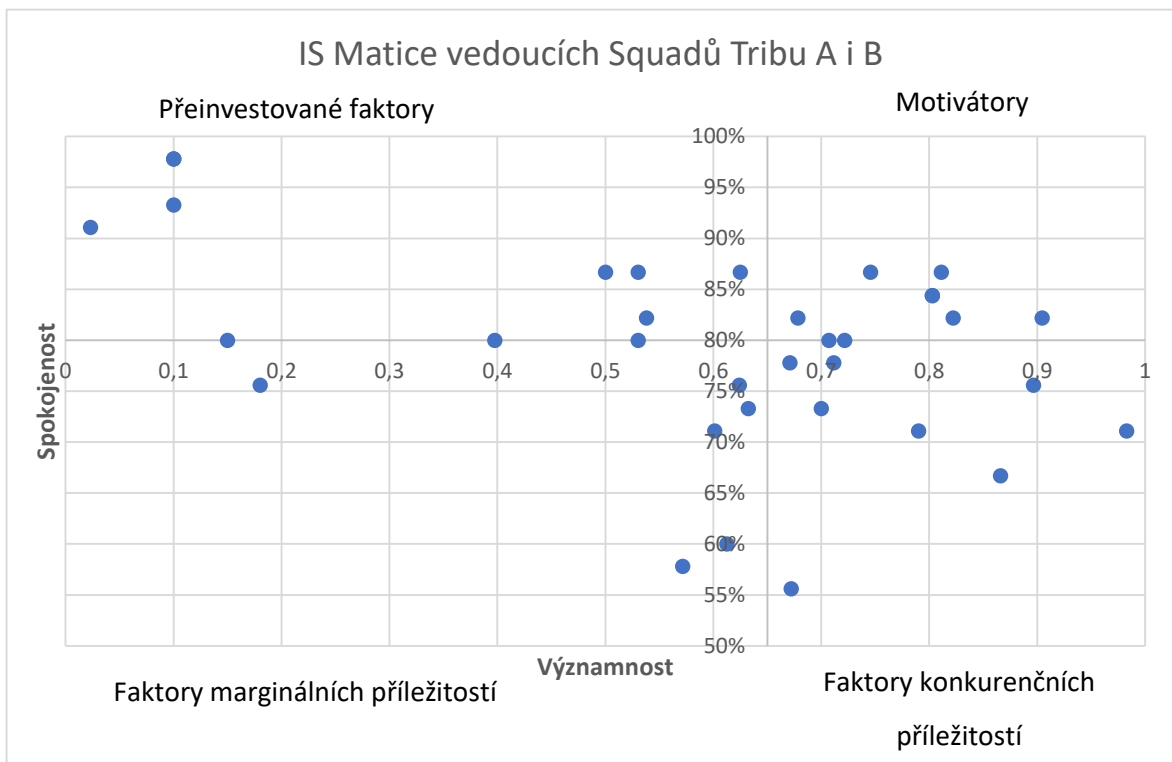
Naopak Squad Tribu B ukázal větší nespokojenost v oblasti komunikace a předávání informací od vedení, což vyžaduje zásadní zlepšení. Tyto nedostatky ve spokojenosti ukazují na potřebu intenzivnějšího dialogu a lepšího zapojení členů týmu do informačních toků, které jsou klíčové pro úspěch v agilním prostředí.

Faktory konkurenčních příležitostí ve Squadu Tribu B, mezi které patří: a) pracovní prostředí; b) podpora ze strany vedení; c) témata probírající se na organizačních schůzkách; d) stanovování prioritních aktivit; byly označeny za kritické, s významným prostorem pro zlepšení. Zejména aspekty jako teplota, hluk a podmínky v open-office mají přímý dopad na produktivitu a spokojenost a je zde potřeba aktivního zlepšování.

Pro Bankovní instituci tyto výsledky znamenají, že je potřeba přizpůsobit strategie vedení s ohledem na specifické potřeby a preference každého týmu. Zjištění naznačují, že zlepšení v oblastech konkurenčních příležitostí může vést k výraznému nárůstu spokojenosti, což může posílit celkovou výkonnost instituce. Implementace cílených strategií a zlepšení pracovního prostředí může rovněž přispět k lepšímu zapojení a loajalitě zaměstnanců, což je zásadní pro dlouhodobý úspěch banky v dynamickém finančním sektoru.

8.2.8. Dotazník spokojenosti pro vedoucí týmu

V období od září do listopadu 2023 bylo také provedeno měření spokojenosti s procesem vedením lidí v projektech mezi vedoucími pozicemi vybraného Squadu Tribu A, vedoucími Squadu Tribu B a zároveň i třech spolupracujících Squadů Tribu B. Tyto čtyři Squady společně pracující na implementaci nové aplikace pro Bankovní instituci. Celkově se výzkumu účastnilo devět vedoucích v rámci třech odlišných pozic – Product Owner, Agile Delivery Coach a Chapter Leader. Hlavním záměrem dotazníku bylo zjistit oblasti, kde vedoucí týmu vidí nedostatky při práci se svými týmy a zároveň i identifikovat stejné i rozdílné pohledy mezi členy týmu a jejími vedoucími a nalezení oblastí pro zlepšení. Tato zjištění se následně porovnají s výsledky kvalitativního průzkumu provedeného prostřednictvím rozhovorů s členy Squadů z Tribů A i B. Znění dotazníku spokojenosti pro vedoucí týmu je součástí přílohy. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro vedoucí týmu)



Graf 3 – IS Matice vedoucích Squadů Tribu A i B

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 – IS Tabulka vedoucích týmů Squadů Tribu A i B

Zdroj: vlastní zpracování

	Počet	Relativní poměr	Popis
Přeinvestované faktory	8	23,53 %	Téměř čtvrtina faktorů byla identifikována jako "přeinvestované faktory", které sice dosahují velké spokojenosti vedoucích týmů, ovšem zároveň i nízké významnosti pro proces vedení lidí v projektech. Mezi tyto faktory, u kterých je vhodné snížit množství vynaložených zdrojů, patří spokojenost s: a) množstvím (úplností) informací od členů týmu; b) se způsobem komunikace od členů týmu; c) výkonností svého týmu v open-office; d) osobní bezpečností týmu na pracovišti; e) prací týmu na HO; e) se spoluprací s ostatními PO/CL; a další.
Motivátory	7	20,59 %	Vedení Squadů Tribu A i B identifikovalo 20 % faktorů jako motivátory, na kterých dokážou oba zkoumané Squady čerpat své silné stránky ve zkoumané oblasti. Mezi tyto faktory patří spokojenost s: a) aktivitou svého týmu na pracovních schůzkách; b) výkonností svého týmu při práci na HO; c) mírou osvětlení pracovního prostředí; d) ochotou členů týmu se zapojovat do konverzace při pracovních schůzkách; e) schopností spolupracovat na příslušném skupinovém úkolu (i s ostatními týmy); f) schopností členů týmů vysvětlovat určitou problematiku svým kolegům; a další.
Faktory marginálních příležitostí	6	17,65 %	Faktory marginálních příležitostí jsou takové, které dosahují nízké spokojenosti i významnosti pro většinu vedoucích týmů. Mezi tyto faktory patří například spokojenost s: a) včasností komunikace a způsobu předávaných informací od členů týmu; b) přípravou svého týmu na následující sprint; c) schopností členů týmu dávání zpětné vazby k odhadům náročností úkolů; d) schopností týmu dodávat potřebné funkcionality; e) schopností týmu si organizovat svůj čas; f) teplotou pracovního prostředí.

<p>Faktory konkurenčních příležitostí</p>	<p>8</p>	<p>23,53 %</p>	<p>Stejný počet jako přeinvestovaných faktorů bylo nalezeno u faktorů marginálních příležitostí, jež jsou faktory s nízkou spokojeností vedoucích Squadů Tribu A i B. Patří mezi zásadní faktory, na které je vhodné, aby se vedení Squadů zaměřilo. Mezi tyto faktory s nízkou spokojeností a vysokou významností pro vedoucí týmů patří spokojenost s: a) množstvím vznikajících nejasností v komunikaci se členy týmu; b) písemným stylem komunikace od členů týmu; c) proaktivitou členů týmů při objevení problému; d) schopností členů týmů s komunikací v anglickém jazyce; e) důsledností svého týmu při psaní aktivit do Jiry; f) mírou zlepšování schopností svého týmu; g) vlhkostí a mírou hluku na pracovišti.; a další.</p>
<p>Hraniční faktory</p>	<p>5</p>	<p>14,7 %</p>	<p>Celkem bylo vedoucími týmů Tribu A i B nalezeno pět hraničních hodnot, přičemž ve všech případech se jednalo o krajní hodnoty spokojenosti s vysokou významností ve dvou případech, a ve zbylých třech s nízkou. Mezi hraniční faktory s vyšší mírou významnosti patří spokojenost s: a) se srozumitelností a jasností předaných informací od členů týmu; b) ústním stylem členů týmu. Oproti tomu s nízkou výzkou významností byly identifikována spokojenost s: a) se schopnostmi svého týmu pracovat se softwarovými nástroji; b) vybavením pracovního prostředí; c) ochotou i rychlostí odpovědí na dotazy svých kolegů.</p>

Jak ukazuje tabulka 9, v průzkumu spokojenosti vedoucích týmů v Tribech A a B byly identifikovány klíčové faktory ovlivňující jejich pohled na vedení projektů. U vedoucích bylo zjištěno, že přeinvestované faktory, které zahrnovaly prvky jako jsou pracovní prostředí a komunikační styly, dosahovaly vysoké spokojenosti, avšak nebyly považovány za prioritní z hlediska vlivu na úspěch projektů. To naznačuje možnost přerozdělení zdrojů do oblastí, které vedoucí považují za více zásadní pro úspěch procesu vedení lidí v projektech a celkovou úspěšnost projektů. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro vedoucí týmu)

Motivátory mezi vedoucími, jako je aktivita členů týmu na pracovních schůzkách a výkonnost členů týmu při práci na home-office, byly hodnoceny jako významné a zároveň s nimi byla spojena vysoká spokojenost. To ukazuje na to, že tyto aspekty jsou považovány za klíčové pro efektivní

vedení a by měly být nadále podporovány a rozvíjeny. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro vedoucí týmu)

Na druhé straně faktory konkurenčních příležitostí, které zahrnovaly oblasti spokojenosti s.: a) množstvím vznikajících nejasností v komunikaci se členy týmu; proaktivitou členů týmů při objevení problému; c) mírou zlepšování schopností svého týmu; a další, byly identifikovány jako oblasti s vysokou významností, ale nízkou spokojeností. To poukazuje na kritické oblasti, kde je potřeba soustředit úsilí na zlepšení, což může zvýšit celkový efekt vedení. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro vedoucí týmu)

Net Promoted Score (NPS) vedoucích Squadu Tribu A i B

Tabulka 10 – NPS vedoucích týmů Squadů Tribu A i B

Zdroj: vlastní zpracování

Zvolená hodnota	Počet	Počet [%]
3	1	12,50 %
4	1	12,50 %
5	1	12,50 %
6	1	12,50 %
7	2	25,00 %
8	1	12,50 %
10	1	12,50 %
Celkový součet	8	100,00 %
Hodnota NPS	-37,5 %	

Tabulka 10 ukazuje hodnotu Net Promoter Score (NPS) vedoucích týmů Squadů Tribu A i B. Výsledná hodnota NPS je -37,5 %, tedy negativní, a ukazuje, že počet kritiků, tedy nespokojených členů, převažuje nad promotéry, jinými slovy spokojenými členy. Toto zjištění značí varovný signál pro Bankovní instituci, protože prezentuje problémy spokojenosti vedoucích týmů, což má následný vliv na samotné týmy a styly jejich vedení. (Sadílek, 2022, s. 1; Dotazník spokojenosti pro vedoucí týmu)

8.2.9. Porovnání výsledků dotazníků spokojenosti členů a vedoucích týmů

V průzkumu spokojenosti bylo u členů Squadu Tribu A i B patrné, že přeinvestované faktory zaujímají významnou část jejich hodnocení. Byla zjištěna vysoká spokojenost s faktory, které ovšem nebyly hodnoceny jako kritické pro výkon týmu. V obou Squadech byly tyto faktory spojeny s vybavením pracovního prostředí a psaným stylem komunikace, což naznačuje možnost optimalizace zdrojů a zvýšení efektivity.

Na straně vedoucích týmů obou Squadů byly motivátory charakterizovány jako aspekty s vysokou spokojeností i významností, zahrnující spokojenost s pracovními schůzkami a komunikací v týmu. To ukazuje na to, že vedoucí cítí silnou podporu ve svých rolích a jsou spokojeni s interakcí v rámci týmu.

Mezi členy Squadu Tribu A a vedoucími byla shoda v pozitivním vnímání pravidelnosti komunikace a jasnosti předávaných informací, což ukazuje na dobré fungování v těchto oblastech. Oproti tomu, členové Squadu Tribu B vykazovali nižší spokojenost s komunikací a informačními toky, což naznačuje potřebu zlepšení vedení a struktury komunikace.

Rozdíly v pohledech mezi členy týmu a vedoucími byly nejvýraznější v oblasti faktorů konkurenčních příležitostí. Vedoucí týmů obou Squadů identifikovali potřebu zlepšení v pracovním prostředí a přístupu k podpoře členů týmů, zatímco členové Squadu B byli kritičtější ohledně způsobu vedení organizačních schůzek (frekvence, množství, témata probíraná na schůzkách), faktory zaměřující se na pracovní prostředí (zejména v souvislosti s prací v open-office) a případně i stanovování prioritních aktivit pro Squad Tribu B. Výsledky vyžadují zvýšenou pozornost za účelem zlepšení procesu vedení lidí v projektech podpůrných procesů pro řízení lidí.

Tyto zjištěné rozdíly mají důležité implikace pro Bankovní instituci. Je třeba přistupovat k vedení jednotlivých Squadů s pochopením specifických potřeb a preferencí jejich členů. Instituce by měla zvážit zpětnou vazbu od členů týmu jako klíčovou součást strategického plánování pro zlepšení interních procesů, zvýšení efektivity práce a podporu spokojenosti zaměstnanců.

8.2.10. Dotazník pro vedoucí týmu

Celkově šest respondentů, vedoucích týmů Squadu Tribu A i B, se účastnilo dotazníku pro vedoucí týmu v období září–listopadu 2023. Tento dotazník pro vedoucí týmu je nástroj pro hodnocení 21 charakteristik vedoucích pracovníků. Respondenti ohodnotí každou charakteristiku na stupnici od 1 (nikdy) do 5 (vždy nebo denně). Dotazník obsahuje otázky zaměřené na různé aspekty vedení, včetně charakteru, charisma, závazku, komunikace, kompetence a dalších. Každá odpověď je kvantifikována pro získání celkového skóre, které odhaluje oblasti pro zlepšení nebo potvrzuje silné stránky vedoucích pracovníků. Celkové skóre lze použít pro další rozvoj vedení a managementu ve vybrané Bankovní instituci, což může napomoci vylepšení interních procesů, posílení týmové dynamiky a celkově zvýšit funkčnosti vedení lidí v organizaci. (Englund and Bucero, 2012, s. 5–10)

Výsledky dotazníku, který je přiložen v příloze, ukázaly, že všech šest dotazovaných dosáhlo obdobných nadprůměrných výsledků. Naměřené hodnoty dle Englunda a Bucera (2012, s. 5–10) říkají, že respondenti jsou dobrými lidry, respektive mentory, ovšem u každého z nich existuje i značný prostor pro zlepšení. Průměrný výsledek všech dotazovaných dosahoval 316 bodů z celkových 440 možných, přičemž nejnižší naměřená hodnota byla 303 a naopak nejvyšší 341.

8.2.11. Belbinův test týmových rolí

Pro lepší pochopení týmové dynamiky byl mezi zářím–listopadem 2023 proveden Belbinův test týmových rolí ve dvou zkoumaných Squadech Tribu A a B, jehož využití zahrnuje plánování týmu a výběr členů na základě jejich rolí. Jak již bylo představeno v teoretické části diplomové práce, Belbinova typologie týmových rolí identifikuje osm základních týmových rolí rozdělených do tří skupin zaměřených na lidi, akci a myšlení. Tyto role zahrnují Týmového hráče, Vyhledávače zdrojů, Koordinátora, Formovače, Dotahovače, Realizátora, Inovátora a Vyhodnocovače, s později přidanou rolí Specialisty (v průzkumu tato role není zahrnuta z důvodu nemožnosti jejího testování). Belbinovy výsledky ukázaly, že úspěšnost týmu nezávisí pouze na inteligenci jeho členů, ale na kombinaci různých týmových rolí. Výsledky testu ukazují nejen převažující roli, ale osobnost zahrnuje i ostatní role v různé míře. Detailní informace ke každé týmové roli lze najít v kapitole 3. 5. 3. „Belbinova typologie týmových rolí“ (Thomas a James, 2012, s. 28–29; Pandey, 2020, s. 1)7

Výsledky vybraného Squadu Tribu A

Z analýzy výsledků Belbinova testu týmových rolí pro členy Squadu Tribe A vyplývá, že tým se skládá především z Realizátorů, kteří jsou známí svými praktickými a efektivními řešeními, konzervativností a spolehlivostí. Tato role je také charakteristická silnou pracovní etikou a dobrými organizačními schopnostmi. Naopak absence Inovátorů a Dotahovačů může vést k nedostatku kreativity a inovací. Přítomnost Koordinátorů a Vyhledávačů zdrojů naznačuje, že tým má schopnost dobře se organizovat a komunikovat, avšak Vyhledávač zdrojů je podle teorie schopen i inovativně

přístupovat k novým výzvám, což dokáže částečně nahradit přidanou hodnotu Inovátora. (Vyplněný Belbinův test týmových rolí; Thomas a James, 2012, s. 27–29; Pandey, 2020, s. 1, Belbin, © 2023, s. 1; Object Gears, 2018, s. 1, Fiorini a Lin, 2015, s. 230–231, Freelo Team, 2022c, s. 1).

Pro bankovní instituci to znamená, že tým je aktuálně poměrně diverzifikovaný, vyjma dvou již zmíněných týmových rolí. Jednoznačně existuje riziko značného počtu Realizátorů v týmu, kteří jsou dle teorie známí svoji nepřizpůsobivostí, nedostatečnou spontánností a zároveň i občasné neschopnosti se rozhodnout v důležitých situacích. Přestože jsou Realizátoři klíčoví pro dosažení cílů, nadbytek této role může vést k rezistenci vůči změnám a nedostatku flexibility. Absence Inovátorů má za důsledek nedostatek inovativního myšlení a kreativity, což je důležité pro vyvíjení nových přístupů a řešení. V neposlední řadě bez Dotahovačů může tým strádat nedostatkem pozornosti k detailům a perfekcionismu v konečných fázích projektů. (Vyplněný Belbinův test týmových rolí; Thomas a James, 2012, s. 27–29; Pandey, 2020, s. 1, Belbin, © 2023, s. 1; Object Gears, 2018, s. 1, Fiorini a Lin, 2015, s. 230–231, Freelo Team, 2022c, s. 1).

Důležité je také zmínit, že tři z celkových osmi respondentů mají roli Dotahovače jako tu nejslabší ze všech, což jednoznačně jenom prohlubuje důležitost absence této role, jehož hlavní silnou stránkou, jak i napovídá název role, je schopnost plnění termínů včas a zároveň identifikace různých chyb a nedostatků. Stejně tak je to i u druhé chybějící role, která dvěma respondentům vyšla jako jejich nejslabší. V týmu tedy byl zjištěn nedostatek kreativních členů schopno řešit složité problémy projektu a zároveň zastává pozici tzv. „generátoru nápadů“. (Vyplněný Belbinův test týmových rolí; Thomas a James, 2012, s. 27–29; Pandey, 2020, s. 1, Belbin, © 2023, s. 1; Object Gears, 2018, s. 1, Fiorini a Lin, 2015, s. 230–231, Freelo Team, 2022c, s. 1).

Tabulka 11 – Belbinův test týmových rolí – nejsilnější role Squadu Tribu A

Zdroj: vlastní zpracování

Nejsilnější role	Realizátor	Koordinátor	Formovač	Inovátor	Vyhledávač zdrojů	Vyhodnocovač	Týmový hráč	Dotahovač
Celkem	3	1	1	0	1	1	1	0

Tabulka 12 – Belbinův test týmových rolí – nejslabší role Squadu Tribu A

Zdroj: vlastní zpracování

Nejslabší role	Realizátor	Koordinátor	Formovač	Inovátor	Vyhledávač zdrojů	Vyhodnocovač	Týmový hráč	Dotahovač
Celkem	0	1	0	2	1	0	1	3

Výsledky vybraného Squadu Tribu B

Z výsledků Belbinova testu týmových rolí pro členy Squadu Tribe B bylo zjištěno, že tým se skládá ze dvou Formovačů, kteří jsou společenšší, dynamičtí, vysoce motivovaní a otevření výzvám, což dle Belbinovy teorie má za důsledek přinést týmu energii a smysluplnost v překonávání překážek. Tři Týmoví hráči, kteří jsou cennými týmovými hráči s vysokým smyslem pro diplomacii a schopností rozvíjet a budovat vztahy, jsou základem pro podporu týmového ducha a tlumení konfliktů. Samozřejmě na druhou stranu z důsledku vysokého počtu týmových hráčů je potřeba dbát na slabé stránky těchto rolí, respektive příležitostí pro zlepšení, mezi které patří zejména nerozhodnost v situacích a neschopnosti čelit střetům, respektive konfliktu rozdílných názorů s jeho vlastními. (Vyplněný Belbinův test týmových rolí; Thomas a James, 2012, s. 27–29; Pandey, 2020, s. 1, Belbin, © 2023, s. 1; Object Gears, 2018, s. 1, Fiorini a Lin, 2015, s. 230–231, Freelo Team, 2022c, s. 1).

Na druhé straně, absence Vyhledávačů zdrojů dokáže být omezením zkoumaného Squadu v navazování mezilidských styků a vrhání se do nových výzev a příležitostí, což je zásadní pro udržení dynamiky a pozitivní energie v týmu, obzvlášť za situace, kdy byla tato role zmíněna u dalšího člena jako jeho nejslabší. Dále byl zjištěn nedostatek Koordinátorů, kteří jsou klíčovými hráči pro tvoření a plnění cílů a plánů projektu. Dají se také označit za „přirozeného vůdce“, tedy neformálního vůdce týmu, který má cit pro spolupráci a dokáže motivovat a vést týmy. Druhou vůdčí osobností je dle Belbinovy teorie Formovač, který byl v tomto Squadu Tribu B nalezen jako nejsilnější role hned u dvou respondentů. Tato role je známá svoji soutěživostí, schopností fungování pod tlakem a včetně identifikace nápadů týmů. Jeho hlavní příležitostí pro zlepšení je nízká trpělivost a nesystematické myšlení, což obzvlášť při aktuálním dlouhodobém projektu v oblasti implementace nové aplikace pro Bankovní instituci, patří mezi základní nedostatky obou Formovačů tohoto Squadu. (Vyplněný Belbinův test týmových rolí; Thomas a James, 2012, s. 27–29; Pandey, 2020, s. 1; Belbin, © 2023, s. 1; Object Gears, 2018, s. 1; Fiorini a Lin, 2015, s. 230–231; Freelo Team, 2022c, s. 1).

Dotazník identifikoval jednoho Dotahovače ve zkoumaném Squadu Tribu B, který je známý svou pečlivostí, svědomitostí a schopností dotahovat věci do konce a zároveň je důležitý pro hledání chyb a různých nedostatků, což je zásadní pro zachování vysoké kvality výsledků. Na druhou stranu výsledků tří z celkových devíti respondentů ukázaly jako nejslabší roli právě Dotahovače mezi další oblast vhodnou pro vyřešení vedením Squadu, respektive příslušného Tribu. Vyhodnocovač i Vyhledávač zdrojů nebyl u žádného z dotazovaných mezi nejsilnější rolí, a navíc jednomu (u Vyhodnocovače dvěma) respondentům vyšly tyto role jako nejslabší. Nedostatkem Vyhledávačů zdrojů Squad přichází o silného člena v navazování mezilidských kontaktů a člověka s rozvinutými měkkými dovednostmi, zejména komunikační dovednostmi. Belbinova teorie uvádí, že se jedná zpravidla o extrovertního, přátelského a zvědavého člena týmu, jehož slabé stránky je rychlá ztráta zájmu či pozornosti v komplexním prostředí a zároveň i občasná přehnaná optimističnost. Vyhodnocovač je na druhou stranu logický a analytický člen týmu se strategickým pohledem

kupředu, je praktický a dokáže dobře vyhodnocovat situace i lidi. Na druhou stranu tato role trpí nedostatkem a schopností motivovat ostatní členy týmu. (Vyplněný Belbinův test týmových rolí; Thomas a James, 2012, s. 27–29; Pandey, 2020, s. 1, Belbin, © 2023, s. 1; Object Gears, 2018, s. 1, Fiorini a Lin, 2015, s. 230–231, Freelo Team, 2022c, s. 1).

Tabulka 13 – Belbinův test týmových rolí – nejsilnější role Squadu Tribu B

Zdroj: vlastní zpracování

Nejsilnější role	Realizátor	Koordinátor	Formovač	Inovátor	Vyhledávač zdrojů	Vyhodnocovač	Týmový hráč	Dotahovač
Celkem	2	0	2	1	0	0	3	1

Tabulka 14 – Belbinův test týmových rolí – nejslabší role Squadu Tribu B

Zdroj: vlastní zpracování

Nejslabší role	Realizátor	Koordinátor	Formovač	Inovátor	Vyhledávač zdrojů	Vyhodnocovač	Týmový hráč	Dotahovač
Celkem	0	0	2	1	1	2	0	3

Výsledky vedoucích obou Squadů Tribu A i B

Belbinově testu týmových rolí se podrobilo celkově sedm vedoucích týmů obou zkoumaných Squadů Tribů A i B, konkrétně tři Product Owneři, dva Chapter Leaderi a dva Agile Delivery Coachové. Dle Belbinovy teorie probrané v teoretické části diplomové práce existuje celkem devět rozdílných týmových rolí, přičemž některé jsou vhodnější pro vedoucí pozice než ostatní. Jak je vidět na níže uvedených tabulkách, tak polovina vedoucích se charakterizovala jako Realizátoři. Tyto role jsou typické svými skvělými organizačními dovednostmi, pracovitostí, spolehlivostí a schopností tvořit plány. I přes jeho občasnou nedostatečnou flexibilitu a citu pro spontánnost (projevenou zejména v rozhodovací sféře) se jedná o vhodnou roli pro vedoucího týmu. Dále byl nalezen jeden Koordinátor, který se dá považovat za přirozeného vůdce, dokáže motivovat a vést svůj tým a má cit pro spolupráci. Poslední dvě identifikované nejsilnější role je Inovátor a Týmový hráč, kteří patří mezi méně typické vedoucí role. I přes značnou schopnost Týmového hráče naslouchat lidem urovnávat vztahy a komunikativnost se smyslem pro humor je tato role charakterizována značnou nerozhodností a se snahou vyhýbat se konfliktům a sporům při jakékoliv příležitosti. V tomto případě se jedná o Agile Delivery Coache, jehož slabé stránky této role takovým stylem neovlivní jako například Product Owneři, a naopak může těžit ze silných stránek Týmového hráče. (Belbinův test týmových rolí; Thomas a James, 2012, s. 27–29; Pandey, 2020, s. 1, Belbin, © 2023, s. 1; Object Gears, 2018, s. 1, Fiorini a Lin, 2015, s. 230–231, Freelo Team, 2022c, s. 1)

V oblasti nejslabších rolí jednotlivých vedoucích Squadů byly nalezeny celkově čtyři rozdílné role, mezi které patří: a) Vyhledávač zdrojů; b) Vyhodnocovač; c) Týmový hráč; d) Dotahovač.

U každé jednotlivé role se dají najít vlastnosti a dovednosti vhodné pro vedoucí pozice, ovšem ani u jedné z nich se nejedná o „typickou“ roli pro vedoucího týmu dle Belbinovy teorie týmových rolí, kterou je Koordinátor a na druhém místě Formovač. Pro potřeby Bankovní instituce se dle Belbinovy teorie v kombinaci s požadavky na jednotlivé vedoucí pozice, tedy Product Ownera, Chapter Leadera a Agile Delivery Coache lze najít i další vhodné role pro vedoucí pozice např.: a) Realizátor pro Product Ownera; b) Týmový hráč pro Agile Delivery Coache; c) Vyhledávač zdrojů pro Agile Delivery Coache; d) Realizátor pro Chapter Leadery. Je potřeba zdůraznit, že se jedná o příklady vhodných rolí pro konkrétní vedoucí pozice v Bankovní instituci dle již dříve zmíněných požadavků na tyto pozice a zároveň myšlenky z kvalitativních rozhovorů se členy i vedoucími týmu. (Rozhovory se členy i vedoucími týmu; vyplněný Belbinův test týmových rolí; Thomas a James, 2012, s. 27–29; Pandey, 2020, s. 1, Belbin, © 2023, s. 1; Object Gears, 2018, s. 1, Fiorini a Lin, 2015, s. 230–231, Freel Team, 2022c, s. 1)

Tabulka 15 – Belbinův test týmových rolí – nejsilnější role vedoucích týmů obou Squadů

Zdroj: vlastní zpracování

Nejsilnější role	Realizátor	Koordinátor	Formovač	Inovátor	Vyhledávač zdrojů	Vyhodnocovač	Týmový hráč	Dotahovač
Celkem	4	1	0	1	0	0	1	0

Tabulka 16 – Belbinův test týmových rolí – nejsilnější role vedoucích týmů obou Squadů

Zdroj: vlastní zpracování

Nejsilnější role	Realizátor	Koordinátor	Formovač	Inovátor	Vyhledávač zdrojů	Vyhodnocovač	Týmový hráč	Dotahovač
Celkem	0	0	0	1	2	2	1	1

8.2.12. SWOT analýza Squadu Tribu A

Tabulka 17 – SWOT analýza procesu vedení lidí v projektech Squadu Tribu A

Zdroj: vlastní zpracování

<p>Silné stránky</p> <p>Srozumitelnost, jasnost a množství předávaných informací o projektu.</p> <p>Autonomní vedení, zastupitelnost a zodpovědnost členů Squadu</p> <p>Vysoká spokojenost členů týmu s jejím fungováním (NPS = 100 %)</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Nedostatečná důraz a následný tlak na výsledky, špatná prioritizace.</p> <p>Plánování sprintů, přípravy na sprinty členů Squadu.</p> <p>Nízká spokojenost práce v open-office v Bankovní instituci členů Squadu.</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Zvýšení produktivity a spokojenosti členů týmu při práci v open-office při využití neformálních setkání, teambuildingových akcí a zároveň možného prostoru pro osobní rozvoj členů Squadu.</p> <p>Zvýšení pravidelnosti předávání informací ze strany vedení projektu členům Squadu..</p>	<p>Hrozby</p> <p>Ztráta motivace, snížení spokojenosti a produktivity členů týmu z nadměrného tlaku a stresu na dodávky sprintů.</p> <p>Vysoký počet Realizátorů může vést k interním konfliktům v případě, že se tým bude muset rychle přizpůsobit novým změnám nebo přístupům, obzvláště v prostředí s agilními metodikami.</p>

Na základě rozhovorů se členy i vedoucími týmu, dotazníků spokojenosti pro členy týmu, vedoucí, dotazníku pro vedoucí týmu a Belbinova dotazníku byla vytvořena následující SWOT analýza procesu Vedení lidí v projektech vybraného Squadu Tribu A. Mezi silné stránky patřila vysoká týmová dynamika, autonomní vedení s důrazem na zastupitelnost a odpovědnost členů týmu, což bylo podpořeno vysokou spokojeností členů, jak odráží Net Promoter Score dosahující hodnoty 100%. Na straně slabých stránek byla identifikována nedostatečná důraz na důsledky při plánování, což vedlo k problematické prioritizaci úkolů a přetížení členů týmu. Taktéž byla příprava na změny a reaktivita na nové situace označena za neadekvátní, což mělo za následek občasné zpoždění v dodávkách sprintů.)

V rámci příležitostí a hrozeb bylo uznáno, že zvýšení produktivity a spokojenosti může být podpořeno využitím osobních setkání v open-office prostředí pro neformální komunikaci a teambuildingové akce, a také zvýšení pravidelnosti v předávání informací od vedení projektu k členům týmu. Hrozby zahrnovaly potenciální ztrátu motivace a snížení spokojenosti způsobené vysokým tlakem a stresem z dojíždění. Rovněž byl vysoký počet Realizátorů uznán za potenciální zdroj interních konfliktů při nutnosti adaptace na rychlé změny, což vyžaduje flexibilitu v přístupech a metodách využívané v Bankovní instituci. Tyto zjištění a specifikace poskytují cenný vhled do oblasti fungování procesu vedení lidí v projektech ve vybrané organizaci, konkrétně v Squadu Tribu A.

8.2.13. SWOT analýza Squadu Tribu B

Tabulka 18 – SWOT analýza procesu vedení lidí v projektech Squadu Tribu B

Zdroj: vlastní zpracování

<p>Silné stánky</p> <p>Odborné znalosti a dovednosti členů týmu</p> <p>Produktivita členů týmu v open-office, schopnost spolupráce členů týmu se svými kolegy.</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Nejasně stanovené vize, respektive následné prioritizace úkolů, způsobené změnami projektu.</p> <p>Neschopnost členů týmu rozeznat naléhavé úkoly od prioritních.</p> <p>Nedostatečný time-management členů týmu.</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Zvýšení dodávek potřebných funkcionalit v rámci sprintu za pomoci zlepšení spolupráce ve čtyřech vzájemně kooperujících Squadech</p> <p>Zvýšení spokojenosti členů týmů skrze zvýšenou informovanost od vedoucích týmu.</p> <p>Zlepšení fungování a orientace členů Squadu zapojením do rozhodování s větší možností projevení vlastní iniciativy.</p>	<p>Hrozby</p> <p>Ztráta motivace, snížení spokojenosti a produktivity členů týmu z nadměrného tlaku a stresu na dodávky sprintů.</p> <p>Potenciální konflikty způsobené nesouladem mezi očekáváními členů týmu a realitou pracovních podmínek.</p> <p>Riziko vyhoření z důvodu vysokého pracovního tlaku na dodávky sprintů.</p>

8.3 Shrnutí

V rámci polo-strukturovaných rozhovorů se členy a vedoucími Tribu A byla identifikována spokojenost s týmovou dynamikou a podporou mezi členy týmu. Vedoucí týmu vnímají zatížení členů týmů za přijatelné, zatímco někteří členové týmu za vysoké, zejména se zde objevuje zvýšený tlak na dodávky jednotlivých sprintů, což působí negativně na celkovou spokojenost i následnou produktivitu týmu. Členové týmu dále zmiňují zlepšení plánování a prioritizace úkolů, oproti vedoucím týmů, kteří nemají výrazné připomínky k aktuálnímu stavu. Dle dotazníku spokojenosti pro členy Squadu Tribu A bylo nalezeno malé množství motivátorů, faktorů s vysokou významností pro zkoumaný proces vedení lidí v projektech a zároveň i spokojenosti členů Squadu, celkově pouhých šest. Oproti tomu bylo nalezeno velké množství přeinvestovaných faktorů, tedy faktory s vysokou spokojeností mezi členy Squadu, nicméně nízkou významností, respektive důležitostí. Pro lepší fungování tohoto Squadu je lepší přenesení zdrojů (času, peněz, energie, ...) vynaložené na tyto faktory na jiné. Příklady těchto faktorů je spokojenost s: a) pravidelností komunikace ze strany vedení projektu; b) se zpětnou komunikací vedení projektu v reakci na podnět člena týmu; a další.

Přesměrování zdrojů se dle výsledků dotazníků doporučuje na tzv. faktory konkurenčních příležitostí, tedy faktory s vysokou důležitostí ovšem nízkou spokojeností členů Squadu. Tyto faktory mají zásadní vliv na proces vedení lidí v projektech a celkové fungování Squadu a patří mezi ně například spokojenost s: a) vybavením pracovního prostředí; b) teplotou pracovního prostředí; c) mírou hluku na pracovišti v open-office; d) prací a produktivitou v open-office; e) množstvím a frekvencí organizačních schůzek; a další. I přes některé nedostatky hodnota NPS Squadu Tribu A vyšla na maximální možné úrovni, což značí vysokou spokojenost členů týmů s projektem a jejím fungováním. I přes to, že dle výsledků Belbinova testu týmových rolí bylo identifikováno několik Realizátorů v tomto týmu, zbylé rozdělení rolí je zpravidla rovnoměrné vyjma chybějící role Inovátora a Dotahovače. Zrovna i tyto dvě role patří mezi nejslabší role pro většinu členů (62,5 %) a ukazuje potenciální problém pro daný tým. Závěrem výsledků byla sestavena SWOT analýza tohoto týmu, která je součástí kapitoly 8.2.12 „SWOT analýza Squadu Tribu A“. Za hlavní příležitosti pro zlepšení byly stanovena potřeba zvýšení produktivity a spokojenosti při práci v open-office skrze neformální aktivity a zvýšení pravidelnosti předávání informací od vedení členům Squadu. Naopak za základní hrozby byla zjištěna ztráta motivace, snížení spokojenosti a potenciální vyhoření členů týmu z tlaku na dodávek sprintů a zároveň i možnosti konfliktů z důvodu vysokého počtu realizátorů v týmu dle Belbinovy typologie.

Výsledky rozhovorů se členy Squadu i vedoucích Tribu B přinesly shody v důležitosti komunikačních dovedností, nutné potřeby jasné vize a důležitosti týmové spolupráce. Oproti tomu se tyto dva tábory neshodly v prioritizaci úkolů, které dle vyjádření vedoucích týmů spousta členů nedokáže rozeznat rozdíly mezi důležitými a naléhavými úkoly, i se zde objevily rozdílné názory na smysluplnost využívání agilních metodik v Bankovní instituci. Dále pak jednotlivý vedoucí týmu

uváděli odlišné názory na hlavní problémy způsobující nespokojenost členů týmů. PO uváděli nedostatečnou vizi a přehlcení v úkolech, ADC zase v tlaku na dodávky sprintů a Chapter Leaderi chápou problém v aktuálním chaotickém prostředí týmu. Výsledky dotazníků spokojenosti obou táborů našli velký počet přeinvestovaných faktorů (zhruba 35 %), tedy faktorů s nižší významností pro proces vedení lidí v projektech, ovšem vysokou spokojeností členů Squadů. Mezi tyto faktory patří například spokojenost s: a) vybavením pracovního prostředí; b) charakterem ADC; c) vlastní produktivitou v open-office i home-office; a další. Vedení Squadu se vyplatí alokovat zdroje na odlišné identifikované faktory, zejména na faktory konkurenčních příležitostí. U těchto vysoce významných faktorů s nízkou mírou spokojenosti mezi členy Squadů Tribu B se vyplatí vedení týmu se zaměřit o zvýšení jejich spokojenosti mezi členy týmu. Příklady těchto faktorů je spokojenost s: a) se srozumitelností a jasností předávaných informací od vedení projektu; b) včasností komunikace; c) tématy probírající se na organizačních schůzkách; d) stanovování prioritních aktivit, a další. Za základní stavební kameny fungování Squadu Tribu B se umístilo šest motivátorů, např. spokojenost s: a) se spoluprací s kolegy; b) prací v open-officu; c) osobní bezpečností na pracovišti; a další.

Hodnota NPS je značně liší oproti týmu v Tribu A, dokonce nabývá záporných hodnot, konkrétně tedy – 20,59 %. Výsledky indikují větší počet kritiků než promotérů, jinými slovy větší nespokojenost s aktuálním fungováním Squadu Tribu B než naopak. I přes větší počet členů týmu ve Squadu Tribu B než ve Squadu Tribu A, tak diverzita týmových rolí podle Belbinovy typologie je nižší. Belbinův test pro Squad Tribe B odhalil, že tým je dynamický s převahou Formovačů a Týmových hráčů, což přináší energii a kohezi. Nicméně, chybí Vyhledávači zdrojů pro vnější kontakty a Koordinátoři pro organizaci, což může omezit inovace a efektivitu týmu. Přítomnost Dotahovačů zvyšuje pozornost k detailům, avšak jejich nedostatek mezi některými členy je oblastí pro zlepšení. Výsledky poukazují na nutnost vyvážené týmové struktury pro optimalizaci výkonu. Souhrn výsledků všech zdrojů je obsažen ve SWOT analýze Squadu Tribu B, jež je součástí kapitoly 8.2.13 „SWOT analýza Squadu Tribu B“. Mezi hlavní příležitosti tohoto týmu patří zvýšení dodávek potřebných funkcionalit za pomoci zlepšení spolupráce v rámci čtyř kooperujících Squadů, zároveň i zvýšení spokojenosti skrze zvýšenou informovanost od vedoucích týmu. Naopak mezi základní hrozby tohoto týmu byla identifikována ztráta motivace a snížení spokojenosti z nadměrného tlaku na dodávky sprintů a zároveň potenciální konflikty způsobené nesouladem očekávání členů týmu a realitou pracovních podmínek.

Výsledky dotazníku spokojenosti pro vedoucí týmu byly poměrně rozmanité, kdy bylo identifikováno osm faktorů konkurenčních příležitostí, například spokojenost s: a) množstvím vznikajících nejasností v komunikaci se členy týmu; b) písemným stylem komunikace od členů týmu; a další. NPS týmu vyšlo na hodnotě – 37,5 %, tedy více negativní hodnotě než u členů Squadu Tribu B. Toto zjištění značí varovný signál pro Bankovní instituci, protože prezentuje potenciální problémy spokojenosti vedoucích týmů, což má následný vliv na samotné týmy a styly jejich vedení. V dotazníku pro vedoucí týmu byli všichni respondenti klasifikováni mezi nadprůměrné lídry.

9 Návrhy a doporučení

Na základě získaných dat z odborné literatury, faktografických databází a následných rozhovorů a dotazníků se členy Bankovní Instrukce byly vytvořeny následující návrhy a doporučení na zlepšení procesu vedení lidí v projektech ve dvou zkoumaných Squadech Bankovní Instrukce.

9.1 Seznam návrhů a doporučení

Návrh 1 – Změny v plánování a prioritizace sprintů a přípravě týmu na sprinty

Vedoucí spolu s některými členy Squadu Tribu A i B narazili na komplikace ohledně prioritizace a odhadu úkolů pro nadcházející sprinty, což se ukázalo jako klíčový problém ovlivňující atmosféru v týmech. Tento faktor zvyšuje stres a tlak na členy týmu, zejména při plnění sprintových cílů. Stejně tak bylo zaznamenáno, že neuspořádané prostředí a nejasná vize od Product Ownerů negativně ovlivňují spokojenost členů týmu v Tribu B a přidružených Squadech. (Výzkum DP)

Jako reakce na tuto situaci už Product Owner pro Squad Tribu B připravil plán zlepšení, který se již postupně snaží implementovat. Jako první návrh ke zlepšení procesu vedení lidí v projektech (konkrétně pro oba vybrané squady Tribu A a B) se doporučuje zvýšit počet organizačních schůzek, aby se tým aktivněji podílel na plánovacím procesu. Na těchto schůzkách by měli mít členové týmu možnost nejprve vytvořit a organizovat vlastní backlog pro nadcházející sprinty. Následně by měli mít příležitost tyto úkoly a jejich vhodnost a priority prodiskutovat s ostatními členy týmu, jakožto i s ADC a PO. Tento přístup má za cíl přispět k lepší přípravě na sprinty, zdokonalit time-management a zefektivnit práci se zadáváním aktivit do Jiry, což v konečném důsledku dokáže pomoci snižovat tlak spojený s dodávkou funkcionalit. (Výzkum DP)

Pro zvýšení spolupráce a posílení pocitu sounáležitosti s týmem je důležité pravidelně organizovat schůzky, které je možno nazývat například "Sprint Planning Execution". Tyto schůzky mají za cíl kromě již výše zmíněných aspektů také pomoci zredukovat chaotičnost v projektu a zpřehlednit stanovené cíle, což by výrazně přispělo ke zlepšení celkového fungování týmu a zvýšení jejich spokojenosti. Tato strategie dokáže mít pozitivní dopad na průběh práce a měla by pomoci týmu dosahovat lepších výsledků ve dvoutýdenním cyklu sprintů, který je v Bankovní instituci standardem. Tento návrh je v souladu i s dalším možným návrhem řešení zmíněné vedoucími Squadu Tribu B, a to zvýšení proaktivity a vlastní iniciativy členů týmu. Frekvence těchto organizačních schůzek spadající zejména pod správu ADC (ve spolupráci s PO) je vhodné zachovat na 14-ti denní bázi, v délce v průměru 1–1,5 hodiny. Samotný sprint planning obvykle v Bankovní instituci probíhá v hodinových intervalech, nicméně zde se jedná kromě organizačních věcí spojené se sprintem taky o individuální tvoření backlogu a následného sdílení s kolegy (jejich konzultace), jejichž délka také závisí na velikosti samotného týmu. A v neposlední řadě se díky těmto schůzkám dá i zvýšit

spokojenost s předáváním informací a komunikací se členy týmu, respektive v rámci sousedních Squadů, což zejména u Squadu Tribu B bylo identifikováno jako problémový faktor. Pro nezahlcení daného týmu bude vhodné nechat alespoň půlhodinový rozestup mezi jednotlivými organizačními schůzkami, tedy Sprint planning and Sprint planning execution, případně je sloučit do jedné. (Výzkum DP)

Návrh 2 – Sjedenocný a aktualizovaný zdroj komunikace a předávání informací

V rámci Squadu Tribu B byla rozpoznána potřeba zlepšení v oblasti komunikace a předávání informací. Členové týmu i přidružených Squadů poukazovali na problémy s včasným a účinným sdílením informací, což bránilo plynulé práci a vedlo ke zdržení ve workflow. V důsledku těchto komunikačních bariér bylo tempo práce narušeno a efektivita projektů klesala, respektive docházelo k jeho postupnému prodlužování. Zároveň s tímto bodem souvisí fakt, že členové Squadu Tribu B využívají několik rozdílných platforem na komunikaci (MS Teams, Skype, Jira, ...) a zároveň při práci s firemní Confluence bylo členy několikrát zmíněno mnoho (zpravidla více než 2) rozdílných zdrojů stejné informace, přičemž u žádného z nich není obvykle uvedeno, který zdroj je aktuální. Tento komplexní systém ukládání informací dokáže být problémový zejména pro nováčky v týmu, což bylo i potvrzeno i s jedním takovým členem při rozhovoru. (Výzkum DP)

Mezi druhý návrh na zlepšení zkoumaného procesu bylo navrženo vytvoření sjedenocné platformy pro komunikaci, která bude mít za úkol sloužit jako centrální zdroj informací pro všechny členy týmu. Tento systém umožní lepší průtok informací, zajistí, že všichni mají přístup k aktuálním datům a mohou takto rychleji a efektivněji reagovat na změny v projektech. Zároveň stojí za zvážení náboru jednoho kompetentního a organizačně schopného pracovníka za účelem sjednocování zdrojů informací. Částečně to lze chápat pod náplní práce projektové manažery, kteří jsou součástí tohoto projektu až od léta 2023. V každém případě je potřeba najít optimalizaci ve finančních zdrojích na projekt poskytnutých Bankovní institucí a jeho schopnému řízení a také schopnostmi vést lidi v projektech. (Výzkum DP)

Rozhodně není nutné začínat s používáním nového komunikačního kanálu, spíše jde o ustálení konkrétního druhů informací na stejném kanálu a hlavně pravidelně kontrolovat a aktualizovat informace o projektu. Z hlediska praktičnosti centralizovat maximální množství předávaných informací do třech naprosto základních nástrojů využívající oba Squady – MS Teams, Jira a Confluence. (Výzkum DP)

Jedním z problémů, který byl zmíněn při rozhovorech s několika členy týmu, bylo množství jednotlivých kanálů pro jednoho člena týmu u základního komunikačního nástroje obou Squadů, tedy MS Teams. Bylo uvedeno, že v situaci, kdy člen týmu několik dní nepracuje (např. kvůli nemoci, odjezdu na dovolenou atd.), je zapotřebí strávit řadu hodin orientací a seznámením se s desítkami kanálů s velkými množstvími zpráv na MS Teams. Tento faktor snižující efektivitu členů Squadů, zejména Tribu B, byl zmíněn několikrát během rozhovoru se členy týmu. Bylo konstatováno, že

množství kanálů představuje téměř neřešitelný problém, neboť závisí na počtu konkrétních lidí v týmu a na vzniklých kooperacích během probíhajícího projektu. Uznáno bylo, že komunikace prostřednictvím takového kanálu probíhá svižně a jejich používání se vyplatí, i přes možné zahlcení. Na druhou stranu byla zdůrazněna potřeba uvědomění si skutečného problému, který v některých situacích členové Squadů nejsou schopni rozeznat. Bylo uvedeno, že plýtvání časem je způsobeno zejména velkým množstvím zpráv, respektive informací, které člen týmu musí projít, a ne množstvím jednotlivých kanálů. (Výzkum DP)

Z tohoto důvodu tento návrh kromě urgency na sjednocení v rámci jednoho hlavního komunikačního nástroje se také zaměřuje na snížení plýtvání časem nad tzv. „pracovními“ (neboli operativními) zprávami, které nedávají žádnou přidanou hodnotu, viz odstavce níže. Toho se dá docílit paradoxně duplikováním každého vybraného skupinového chatu (zpravidla pro více jak 4-členné týmy, dle dohody týmu), kde budou kopírovány a sdíleny ty nejdůležitější zprávy, tedy zprávy výstupové – řešení problémů, směr práce na následující sprint, rozhodnutí o něčem podstatném, organizační změny, atd. Jinými slovy, cílem těchto duplikovaných kanálů je zvýšit efektivitu, resp. snížit spotřebu času členů Squadu nad čtením dříve zaslaných pracovních zpráv. Namísto toho by členové týmů měli být schopni, i zpětně, se zaměřit na ty informace, které byly během sprintu identifikovány jako podstatné, tedy výstupové. (Výzkum DP)

Návrh rozlišuje mezi zprávami pracovními (operativními) a výstupními (cílovými). Zprávy pracovní mohou být ve tvaru např.: a) „V kolik hodin budeš mít dneska čas na schůzku?“, b) „Proč dneska nefunguje testovací prostředí?“, c) „Kdo také pojede na školení ve středu?“ atd. Tyto zprávy samy o sobě nedávají o sobě žádnou přidanou hodnotu, ovšem jsou nezbytné pro běžný chod, organizaci práce a jsou součástí procesu dosažení cíle. Namísto od zpráv výstupovými (cílovými), které jasně informují členy týmu o konkrétním relevantním výstupu, např.: a) „Na schůzce s XY byly identifikovány následující problémy/bugy, které je potřeba vyřešit, respektive následně otestovat.“; b) „Verze 1.15 testovacího prostředí budu nasazena až v pondělí namísto pátku.“; c) „Školení na práci s Jirou a Confluence bude pro zájemce probíhat v 15. hodin příští úterý, nezapomeňte se registrovat na následujícím odkaze.“; atd. (Výzkum DP)

Pandemie Covidu-19 dopomohla ve změně a podpoře nástrojů pro vedení lidí mnohem firem po světě. Dle výsledků statistického šetření z roku 2021, většina (80 %) vedení týmů podpořila práci na dálku nejčastěji skrze nové způsoby komunikace se svým stylem a větší množství investovaných peněz do komunikační techniky, případně i benevolentnější přístup k práci z domu. (Statista, 2021, s. 1)

Návrh 3 – Školení pro členy týmu za účelem pochopení rozdílu mezi důležitými a naléhavými úkoly

Ve vybraných Squadech Tribu B bylo identifikováno, že někteří členové týmu často zaměňují naléhavé a důležité úkoly, což vedlo k zbytečnému tlaku a snížené efektivitě práce. V reakci na tuto situaci byla přijata iniciativa organizování školení zaměřeného na rozvoj schopností členů týmu v oblasti time managementu a prioritizace úkolů. Co se týče Squadu Tribu A, tak v tomto ohledu panují rozdílné názory u vedoucích týmů, což implikuje také vhodnost tohoto školení. (Výzkum DP)

Školení je potřeba zaměřit na výuku metod rozlišování mezi úkoly podle jejich důležitosti a naléhavosti s cílem zlepšit plánování práce a rozhodovací procesy. Dokáže fungovat pouze v případě, že bude praktické a realistické pro jednotlivé členy týmů. Cílem tohoto školení (vhodného jak pro stálé a zajaté pracovníky, tak rozhodně pro nově přijaté členy do týmu) pro seznámení s různými technikami a nástroji, které jim umožňují lépe hodnotit a organizovat své úkoly, a tím lépe využívat svůj pracovní čas. Díky lepší orientaci ve vlastních úkolech se sníží plýtvání času na pracovních i organizačních schůzkách v průběhu pracovního týdne. Zvýšení schopnosti členů týmu identifikovat klíčové aktivity vedoucí k dosažení cílů projektu, a současně snížení počtu úkolů, které přispívají ke stresu bez přidání hodnoty. Tyto dovednosti povedou společně s pravidelnými plánování aktivit (Návrh 1) k produktivnějšímu fungování týmu – tedy k průměrně většímu dodání potřebných funkcionalit v rámci jednotlivých sprintů. (Výzkum DP)

Pro Bankovní instituci tato iniciativa představuje krok k posílení prostředí s agilními prvky, ve kterém členové týmů čelí výzvám projektů a jsou schopni řídit své pracovní úkoly. Tato změna nejenže přispěla k lepšímu fungování týmů, ale také kultivovala prostředí, ve kterém je důraz kladen na kvalitu práce a nejen na její kvantitu. (Výzkum DP)

Návrh 4 – Zvýšená frekvence neformální a teambuildingových akcí

Dle rozhovorů s vedoucími i členy Squadu Tribu A byla uvedena nutnost dojíždění osobně na pracoviště jako problematický faktor, se kterým bojuje většina členů týmu. Je tomu zejména z toho důvodu, že tým je složen ze členů z různých koutů České republiky, a tudíž jeho následné centralizace na konkrétní místo přináší zejména transportační a časové obtíže a zvyšuje nespokojenost s prací v týmu. Na druhou stranu byl v průběhu rozhovoru i zmíněn opačný problém, a to izolovanost jednotlivých členů týmu, která způsobuje zejména většinová práce s kolegy v online prostředí. (Výzkum DP)

Jedním ze základních úkolů lídra jak Heagney (2016, s. 175–178) uvádí je budování mezilidských vztahů v rámci členů týmu a následného budování týmového ducha. V tomto konkrétním příkladu všichni členové týmu uvedli, že jsou spokojeni se svými členy, které zároveň berou jako zkušené profesionály. Zároveň i vedoucí týmu vyzdvihli jejich vynikající zastupitelnost. V každém případě v této situaci, kdy se tým nevidá osobně příliš často, je vhodné dbát důraz na

tvorbu týmového ducha skrze neformální aktivity osobně při práci v Bankovní instituci, a zároveň i častější teambuildingové akce, díky kterým se zvýší spokojenost členů týmů s prací v týmu. Vedoucí týmu při rozhovorech uvedli, že se obvykle snaží vytvářet takovéto události v jednom konkrétním dnu v týdnu, kdy se dle dohody mají scházet všichni osobně v Bankovní instituci. Nyní je spíše otázkou, zda byla zvolena vhodná forma těchto teambuildingových akcí, a zároveň jaké jiné možnosti existují na podporu/tvoření týmového ducha v online prostředí v průběhu zbytku týdne (hry, soutěže, aj.). Jednou z možností jsou pravidelné (např. kvartální/měsíční) celovečerní akce s možností přespání v daném městě (lasergame, únikové hry, ...). Zejména v situaci, kdy se jedná o takto malý tým, tak je možno vymyslet spoustu aktivit vyjma tradičního povídání si v restauraci. Samozřejmě, záleží i na preferencích jednotlivých členů týmu, které by si měli vedoucí týmu zjistit a následně vymyslet alternativy. Cílem těchto aktivit je prohloubení mezilidských vztahů mezi jednotlivými členy i vedoucími Squadu Tribu A. (Výzkum DP)

V lednu 2024 proběhly prezentace výsledků výzkumu oběma zkoumaným Squadům s cílem získat pohledu a názorů na výše zmíněné čtyři návrhy a doporučení na zlepšení procesu vedení lidí v projektech. Mezi ty patří názor členů i vedoucích Squadů Tribu A i B na reálnost návrhů, přibližné odhadované náklady na realizace, časovou náročnost na implementaci a také celkový pohled a názor zkoumaných týmů. Zdroje informací v kapitolách 9.2.– 9.5. pramení z těchto schůzek.

9.2 Reálnost implementace

Návrh 1 – Změny v plánování a prioritizace sprintů a přípravě týmu na sprinty

Oba zkoumané Squady hodnotily první návrh, tedy změny v plánování, prioritizace sprintů a přípravě členů Squadů na sprinty, jako reálný v rámci Bankovní instituce, nicméně méně praktický a potřebný v souvislosti se zavedením nových organizačních schůzka nazvaných „Sprint planning Execution“. Vedoucí týmů obou vybraných Squadů uvedli, že není potřeba vytvářet nové organizační schůzky, namísto nich je vhodné se zaměřit na způsob organizace těch aktuálních a zejména na průběh sprintu. Jinými slovy, členové i vedoucí Squadu Tribu A uvedli, že jim Sprint planning aktuálně nastavený funguje, nicméně problémy, respektive neočekávané změny, se vyskytují v průběhu jednotlivých sprintů.

Vedoucí Squadu Tribu A dále uvádějí, že u těchto změn neprobíhá následná reprioritizace, jinými slovy opakovaný proces prioritizace dříve než na dalším Sprint planningu. I proto ADC Squadu Tribu A navrhuje řešení těchto situací na denním stand-upu, díky kterému se zvýší nejen informovanost v rámci celého týmu, ale zároveň bude větší možnost vyřešit danou situaci dříve.

Vedení Squadu Tribu B si uvědomují, že plánování, stanovená vize a způsob předávání informací v rámci všech čtyř kooperujících Squadů patří mezi hlavní příčinu nespokojenosti jednotlivých členů Squadů. I přes to, že část návrhu související se „Sprint planning Execution“ vidí

jako reálný a lehce implementovaný, tak v něm se domnívají, že jim aktuální množství a frekvence organizačních schůzek připadá dostatečná. Problém identifikují v lidech. U PO je potřeba se zaměřit na jasně stanovenou a předanou vizi svému Squadu, u členů Squadů zase na jejich individuální přípravě před Sprint planningem, aby bylo rychleji a jasněji možno stanovit úkoly pro aktuální sprint. A zároveň i o vzájemné komunikaci a informovanosti v rámci členů Squadů Tribu B. Za předpokladu důrazu obou zmíněných aspektů vedoucí Squadu Tribu B vidí reálnost úspěchu v cíli návrhu číslo jedna, tedy zvýšení spokojenosti s předáváním informací od vedoucích Squadů, stanovení jasné vize a také dosažení alespoň 70% úspěšnosti dohodnutých dodávek na Sprint planningu v rámci daného sprintu. ADC Squadu Tribu B zdůrazňuje nutnou orientaci na méně souběžných aktivit, protože dle zkušeností z minulosti přehlcení v rámci informací i aktivit nutných pro splnění vytvořeného individuálního backlogu může mnohé značně vyčerpat i snížit jejich spokojenost s prací.

Návrh 2 – Sjednocený a aktualizovaný zdroj komunikace a předávání informací

Vybraný Squad Tribu B vnímá druhý návrh jako reálný za předpokladu, že se bude využívat nějaký již aktuálně používaný program v BI. Jak bylo již zmíněno v rozhovorech s členy i vedoucími týmu, tak v minulosti se v BI využívala velká řada různých komunikačních nástrojů (např. Skype apod.). Vedoucí Tribu Squadu B se domnívají, že nejlepší možné řešení tohoto problému je lepší organizace v rámci používání aplikace MS Teams a zároveň snížený různých zdrojů stejné informace v prostředí Confluence. Možnost vytvoření duplicitních kanálů pro rozlišení mezi pracovními a cílovými informacemi je zaujmula, ovšem zejména vedoucí podotkli značnou míru individuality v tomto ohledu. Jinými slovy se může stát, že jeden Squad takto bude fungovat, nicméně druhý či třetí z celkových čtyř kooperujících Squadů nebo, nebo pouze někteří členové, a díky lidské chybě či zapomnětlivosti mohou vznikat problémy v komunikaci.

Jako každý návrh má i tento svá rizika, respektive potenciální hrozby, které je zapotřebí vzít v potaz. U organizačních důležitých chatů tento návrh je reálný implementovat, u menších skupinových je to vždy na domluvě a vzájemné symbióze členů Squadů Tribu B.

Návrh 3 – Školení pro členy týmu za účelem pochopení rozdílů mezi důležitými a naléhavými úkoly

Třetí návrh vychází ze stylu vedení jednotlivých členů Squadů. Je potřeba vzít v potaz, zda konkrétní člen Squadu Tribu A nebo B je schopen rozeznat a samostatně pracovat v průběhu sprintu na svých úkolech, respektive na nových úkolech, které se objeví v průběhu sprintu. Obzvláště u druhé zmíněné skupiny dle slov vedoucích obou Squadů bývá problém pro členy týmu rozeznat jejich prioritu, čímž se následně i snižuje celkové množství dodaných funkcionalit v rámci daného sprintu z důvodu přesměrování práce na jinou oblast.

Vedení Squadu Tribu A dodává, že je nutné pro dobré fungování týmu, aby jejich členové byli schopni přibližně odhadnout časovou zátěž nad operativními úkoly, tedy úkoly, které vzniknou

neplánovaně v průběhu sprintu (např. řešení nově vzniklého bugu, problémy s testovací aplikací, ...). Tento návrh vnímají vedoucí Squadu Tribu A jako reálný na implementaci, který plánují řešit dvěma způsoby. První z nich je individuální sledování jednotlivých členů, jaké množství času stráví týdně, respektive v průběhu jednoho sprintu nad nečekanými úkoly. Druhý se zabývá jasně stanoveným systémem, jenž má za cíl zvýšit schopnosti členů Squadu Tribu A v prioritizaci úkolů, zejména nově vzniklých úkolů, aby bylo na konci sprintu dosaženo alespoň 70% úspěšnosti v dodání stanovených funkcionalit v rámci daného sprintu. Tento systém je založen na sdělování a vzájemné nápomoci v rozlišení naléhavosti a důležitosti operativních úkolů v průběhu denních stand-upů. V těchto setkáních vedoucí nabádají tým k sdílení novinek a rozhodují, zda se zaměřit na nový úkol a odhadnout jeho časovou náročnost.

Vedení Squadu Tribu B souhlasí s Tribe A, že návrh č. 3 je proveditelný, ale spíše skrze týmovou spolupráci než skupinovou organizaci. Podle nich je rozlišení důležitých úkolů naučitelné, ale zdůrazňují, že i jednotlivci mohou chybovat. Z toho důvodu pro řešení tohoto problému zdůrazňují nutnou přípravu jednotlivých členů všech čtyř Squadů Tribu B na následující sprinty, respektive na organizační schůzku Sprint planning, alespoň v rozmezí půl hodiny čistého času. Následnou prioritizaci operativních úkolů chtějí řešit buď na stand-upech anebo ideálně přímým dotazem na zainteresované kolegy, případně i PO, který dokáže pomoci se stanovením priorit. Organizované školení není dle vedoucích Squadu Tribu B zapotřebí, protože se domnívají, že tým musí být proaktivní, aby i dokázal generovat výsledky. I proto samotné školení nemusí mít pro účastníky takovou hodnotu, když následně nebudou proaktivně řešit ony situace dle jejich doporučení.

Návrh 4 – Zvýšená frekvence neformální a teambuildingových akcí

Vzhledem k tomu, že se Squad Tribu B vidá v BI zpravidla jednou týdně, tak nejlepší způsob na zvýšení frekvence neformálních osobní akcí spadá právě na tento den. Vedoucí Squadu Tribu A vidí tento návrh jako reálný a plánují si o tom společně promluvit na Sprint retrospective, kde mohou vyřešit intervaly i se konkrétně pobavit o návrzích na jiné teambuildingové akce, než například dělají doposud. Jednoznačně jsou otevřeni zvýšení frekvence, pokud o to bude zájem.

9.3 Odhadované náklady na realizaci

Návrh 1 – Změny v plánování a prioritizace sprintů a přípravě týmu na sprinty

Náklady na návrh 1 pro oba zkoumané Squady se projeví ve financích maximálně nepřímou, a to implicitně skrze čas strávený přípravou členů Squadů na sprinty (alespoň 30 min. před Sprint planningem) a snížením počtu souběžně řešených aktivit na jednoho člena týmu. Zvýšená produkce funkcionalit vyplývá z lépe využitého času, který v ideálním případě nahradí a dokonce překoná množství času vynaloženého v předešlém systému.

Návrh 2 – Sjednocený a aktualizovaný zdroj komunikace a předávání informací

Jedním ze základních problémů při řešení návrhu č. 2, zmiňované vedoucími Squadu Tribu B, je nedostatečné financování ze strany BI, která se snaží minimalizovat plýtvání finančních prostředků na poskytování financí pro „nepotřebnou“ lidskou sílu anebo i potenciální softwarové programy. Z tohoto důvodu ani nemá smysl řešit potenciální nábor nového člena týmu, který by měl za úkol organizaci a sjednocování různých, zejména duplicitních, zdrojů informací. I přes to ze strany vedoucích Squadu Tribu B se objevuje značná snaha, hlavně ze strany ADC, o sjednocování informací v rámci Confluence a MS Teams, avšak dle slov ADC Squadu Tribu B není v jeho silách se postarat o celou komunikační síť v rámci všech čtyř kooperujících Squadů.

V oblasti vytvoření vybraných duplicitních kanálů v aplikaci MS Teams jsou náklady identifikovány pouze z hlediska času, ne z hlediska přímých finančních prostředků. O tuto činnost se dokáže postarat ADC Squad Tribu B, přičemž následně závisí na vlastní iniciativě a zapojení jednotlivých členů Squadu Tribu B.

Návrh 3 – Školení pro členy týmu za účelem pochopení rozdílu mezi důležitými a naléhavými úkoly

Vzhledem k tomu, že ani jeden zkoumaný Squad se nerozhodl ke skupinově organizovanému školení pro členy svých týmů, způsob řešení tohoto problému se do financí BI projeví opět pouze nepřímo skrze jinak orientovaný čas členů Squadů (např. při pomoci kolegům se stanovení priorit vyskytnutého bugu apod.), případně možným prodloužením organizačních aktivit z důvodu řešení operativního problému.

Návrh 4 – Zvýšená frekvence neformální a teambuildingových akcí

Pro BI mohou vzniknout náklady na podporu neformálních a teambuildingových akcí svých Squadů, pokud vedoucí podají oficiální žádost, která jim následně ještě musí být schválena vedení BI. V každém jiném případě tento návrh zvyšuje pouze osobní výdaje členů i vedoucích Squadu Tribu A v řádů stovek až tisíců týdně (závisí na konkrétní aktivitě, kterou se rozhodnout zvolit).

9.4 Časový odhad realizace

Návrh 1 – Změny v plánování a prioritizace sprintů a přípravě týmu na sprinty

Kroky pro vyřešení zmíněných problémů, včetně návrhu 1, jsou již aktuálně implementovány vedoucími obou zkoumaných Squadů. Byla zmíněna potřeba přípravy všech členů na následující sprinty v obou Squadech, přičemž se odhaduje, že tento systém lépe zapadne po konci prvního kvartálu roku 2024 dle vedoucích Squadů.

Návrh 2 – Sjedenocení a aktualizovaný zdroj komunikace a předávání informací

Tento návrh je z časového hlediska dle členů i vedoucích Squadů obou Tribů nejpracnější. I z tohoto důvodu se očekává vytvoření kanálů na MS s cílovými zprávami během břehna roku 2024 ADC Squadu Tribu B, přičemž se téma ještě bude diskutovat v rámci všech čtyř kooperujících Squadů, zda opravdu ve výsledku přinese více užitku než nikoliv. Na sjedenocení zdrojů komunikace a odstranění několika zdrojů stejných informací se pracuje v rámci členů Squadů Tribu B, nicméně není to prioritní záležitost. Bohužel je to pro Squady Tribu B těžko řešitelný problém, protože jsou aktuálně (v prvním kvartálu roku 2024) značně pracovní zaneprázdněni. Jinými slovy není a nebude (z finančních důvodů BI) přiřazen konkrétní pracovník s agendou na tuto činnost, takže je to občasná práce ADC Squadu Tribu B a všech členů.

Návrh 3 – Školení pro členy týmu za účelem pochopení rozdílu mezi důležitými a naléhavými úkoly

Tento návrh byl implementován během prvního kvartálu roku 2024 a pro každého člena zkoumaných Squadů náklady byly vyjádřeny v rádech hodin týdně, ačkoliv je to značně individuální. U některých jedinců časové náklady mohou být minimální, ně-li nulové.

Návrh 4 – Zvýšená frekvence neformální a teambuildingových akcí

Jak již bylo dříve zmíněno, vedoucí Squadu Tribu A si nejdříve v průběhu února 2024 promluvili o možnostech a frekvenci konání teambuildingových aktivit, včetně i možností v online prostředí, protože většina týmu pochází z jiné části České republiky. Konkrétní nové návrhy byly, zda existoval zájem, implementovány ke konci prvního kvartálu roku 2024.

9.5 Pohled zkoumaného týmu

Jedním z nejčastějších zmiňovaných externích faktorů ovlivňující nejen proces vedení lidí, ale zejména dodávání potřebných funkcionalit v rámci sprintů jsou externí dodavatelé nebo jiný Tribe v BI. V tomto případě takovým dodavatelem pro BI může vývojář aplikace nebo prostředí, které Bankovní instituce využívá. A právě z tohoto důvodu veškeré vzniklé prodlevy na straně dodavatelů se promítnou do výkonnosti, a zároveň i spokojenosti, členů Squadů Tribu A i B. Vedoucí Squadu Tribu A uvedli, že průměrná dodávka naplánovaných funkcionalit v rámci sprintů (vyhodnocování kvartálně) je v rámci Bankovní instituce okolo 60 %.

Členové obou Squadů nejvíce zaujal rozbor dotazníku spokojenosti pro členy Squadů, přičemž v některých oblastech byly i značně překvapeny, zejména v oblastech konkurenčních příležitostí. Celkově výzkum hodnotili jako přínosný i z toho důvodu, protože sami by na takovýto průzkum neměli časovou kapacitu. Obzvlášť cenný byl i rozhovor s PO zkoumaného Squadu Tribu B, který na této pozici byl nově, a tedy cítil větší přínos výzkumu této DP.

Závěr

Z analýzy odborných zdrojů a provedeného výzkumu v dané organizaci vyplynulo, že vhodné a synergetické nastavení procesů řízení a vedení lidí v projektech má významný dopad na fungování týmu a úspěch samotného projektu. Proto se zdůrazňuje význam pečlivého přístupu k těmto procesům, výběru lídra týmu a stylu jeho vedení. Rovněž se upozorňuje na nutnost rozlišovat mezi dynamikou agilních týmů, případně týmů využívající agilní metodiky, a týmů pracujících podle tradičních přístupů.

Cílem práce bylo detailně prozkoumat systém vedení lidí v projektech ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení, navrhnout vhodná řešení a zjistit možnosti k jejich následné implementaci ve prospěch dvou vybraných projektových týmů v rámci Bankovní instituce. Práce se zabývala kvalitativními rozhovory se členy i vedoucími dvou zkoumaných týmů, dotazníku spokojenosti pro členy i vedoucími týmů, dotazníku pro vedoucího týmu a Belbinova testu týmových rolí. Nástrojem pro znázornění zjištěných informací slouží SWOT analýza Squadů obou Tribů Bankovní instituce.

Výzkum realizovaný v rámci této diplomové práce odhalil několik klíčových oblastí, kde členové týmů i jejich vedoucí vnímají příležitosti pro zlepšení v systému vedení lidí v projektech v rámci zkoumané Bankovní instituce. Bylo identifikováno, že komunikace mezi členy týmu a jejich vedoucími je zásadní pro úspěšné řízení projektů, přičemž obě strany poukázaly na potřebu jejího zlepšení ve smyslu srozumitelnosti, včasnosti a úplnosti předávaných informací. Dalším zjištěním byla potřeba lepšího pracovního prostředí a vybavení, které by podporovalo spokojenost práce a výkonnost členů týmů (v množství dodávek dohodnutých funkcionalit), a to jak v kancelářských prostorech, tak při práci z domova. Vedoucí týmů zdůrazňovali význam agilních metodik a potřebu dalšího rozvoje těchto dovedností u členů týmu, stejně jako potřebu prohloubení jejich znalostí v oblasti softwarových nástrojů používaných v projektech.

Návrhy na zlepšení od členů nebo vedoucími Squadů se týkaly zejména zvýšení pravidelnosti a kvality vzájemné zpětné vazby, zdokonalení procesů plánování a retrospektiv, a zlepšení metod školení a rozvoje zaměstnanců s ohledem na konkrétní potřeby projektů. Byla navržena implementace systému pro lepší evidenci a monitorování pracovního výkonu a pokroku v projektech, aby se zajistila větší transparentnost a možnost včasného řešení případných problémů. Detailnější souhrn výsledků výzkumu lze najít v kapitole 8.3. „Shrnutí“.

Výsledkem šetření této diplomové práce byly čtyři různé návrhy a doporučení na zlepšení procesu vedení lidí v projektech a fungování vybraných týmů, s konečným cílem zvýšit spokojenost členů i vedoucími týmů a zároveň zvýšit procentuální množství dodaných funkcionalit alespoň na 70% hranici. Zároveň se výzkum zabýval třemi výzkumnými otázkami, viz část „Výzkum“, které budou níže zodpovězeny.

Práce naplnila svůj cíl a všechny tři výzkumné otázky byly detailně zodpovězeny v části 8.2. „Výsledky“. První otázka měla následující znění: a) „Které faktory nejvíce ovlivňují proces vedení lidí v projektech ve vybraných projektových týmech?“ Z analýzy odpovědí členů a vedoucích Squadů BI bylo zjištěno, že hlavními faktory ovlivňující vedení lidí ve zkoumaném projektu je: a) způsob komunikace a předávání informací; b) jasná definice rolí; c) adaptabilita na změny; d) realistické plánování dodávek funkcionalit v rámci jednotlivých sprintů; e) prioritizaci úkolů; f) zvýšení zastupitelnosti a rozvoj dovedností členů týmu; g) schopnost pracovat s tlakem; h) nedostatek času a finančních prostředků, který tento proces negativně ovlivňuje. Kromě toho jsou klíčovými aspekty pro členy Squadů otevřenost a lidskost vedení, stabilní pracovní vztahy, a zkušenosti a motivace týmových členů.

V odpovědi na druhou výzkumnou otázku, tedy: b) „Jakým způsobem může být zvýšena celková spokojenost členů vybraných týmů s procesem vedení lidí v projektech?“, je zapotřebí se vrátit k výsledkům dotazníků spokojenosti pro členy a vedoucí týmů. U členů Squadů byly mezi základní faktory dosahující nízké spokojenosti, ovšem vysoké významnosti na celkové spokojenosti nalezeno několik faktorů. Mezi tyto faktory patří například spokojenost s: a) vybavením pracovního prostředí; b) množstvím a frekvencí organizačních schůzek; c) se srozumitelností a jasností předávaných informací od vedení projektu; d) včasností komunikace; e) organizací času projektu; f) tématy probírající se na organizačních schůzkách; g) stanovování prioritních aktivit; a další. U vedoucích byla naopak zjištěna nespokojenost s: a) množstvím vznikajících nejasností v komunikaci se členy týmu; b) schopnostmi členů Squadů s komunikací v anglickém jazyce; c) důsledností svého týmu při psaní aktivit do Jiry; d) proaktivitou členů týmů při objevení problémů; a další. Detailní rozbor výsledků lze nalézt v kapitole 8.8.7–10. „Dotazník spokojenosti pro členy/vedoucí týmu“.

Poslední výzkumná otázka se zabývá prostorem pro zlepšení ve zkoumaném procesu a je skvělým můstkem pro následné návrhy a doporučení na zlepšení. Znění třetí výzkumné otázky: c) „Jaké jsou klíčové oblasti pro zlepšení v procesu vedení lidí v projektech ve vybraných týmech, respektive jaké existují návrhy a doporučení na zlepšení tohoto procesu?“ V Tribu A se jedná zejména o: a) nedostatečný důraz a tlak na výsledky spojený se špatným přístupem k prioritizaci; b) plánování sprintů a nedostatečné přípravě členů Squadů na jednotlivé sprinty. Existuje tedy příležitost pro zvýšení produktivity (zvýšené dodávky funkcionalit v rámci sprintů, ideálně 70 % a více) a spokojenosti týmu při práci v open-officu, zároveň také zvýšení pravidelnosti předávání informací ze strany vedení projektu členům Squadů. Co se týče Tribu B, zde se členové i vedoucí potýkají s: a) nejasně stanovenou vizí, respektive následnou prioritizací úkolů způsobené častými změnami projektu; b) neschopnost členů týmů rozeznat mezi naléhavými a důležitými úkoly; c) nedostatečný time-management členů Squadů. Příležitosti pro zlepšení byly pro zkoumaný Squad nalezeny v oblastech zvýšení dodávek potřebných funkcionalit v rámci sprintu, zvýšení spokojenosti členů Squadů skrze zvýšenou informovanost od vedoucích týmů a zlepšení fungování a orientace

členů Squadu zapojením do rozhodování s větší možností projevení vlastní iniciativy. Tyto identifikované oblasti pro zlepšení daly vznik návrhů a doporučení, které jsou součástí kapitoly 9 „Návrhy a doporučení“.

Na základě získaných dat byly vytvořeny návrhy a doporučení na zlepšení procesu vedení lidí v projektech ve dvou zkoumaných Squadech Bankovní instituce. Mezi hlavní návrhy patřilo zlepšení plánování a prioritizace sprintů, sjednocení a aktualizace zdrojů komunikace, školení členů týmu s cílem pochopení pro členy Squadů rozdílů mezi důležitými a naléhavými úkoly, a zvýšená frekvence neformálních a teambuildingových akcí. Tyto návrhy byly motivovány identifikovanými problémy, jako jsou nedostatečná vize, přehlcení úkoly, tlak na dodávky sprintů, a chaotické prostředí týmu.

Následně byla posouzena reálnost implementace těchto návrhů s přihlédnutím k finančním, časovým a organizačním aspektům. Některé návrhy, jako například změny v plánování sprintů, byly považovány za praktické a již částečně implementované, zatímco jiné, jako sjednocení komunikačních kanálů, vyžadovaly další zvážení a adaptaci. Celkově byly návrhy vnímány jako přínosné pro zlepšení pracovního prostředí, spolupráce a fungování projektových týmů.

Zkoumané týmy vyjádřily pozitivní pohled na realizovaný výzkum a uvedené návrhy. Členové a vedoucí týmů uznali potřebu zlepšení v oblastech komunikace, plánování a týmové spolupráce. Některé návrhy byly ihned doplněny a upraveny na prezentující schůzce, zejména dle pohledu a zkušeností vedoucích zkoumaného Squadu. Detaily k těmto doplněním od prvotního znění lze najít v části 9.2 „Reálnost implementace“, případně v dalších následujících podkapitolách. Závěrem schůzek bylo, že pro úspěšnou implementaci návrhů je klíčová otevřená komunikace, aktivní zapojení všech členů týmu a podpora ze strany vedení instituce.

V každém případě představují výsledky tohoto výzkumu přidanou hodnotu nejen pro zkoumané týmy v oblasti BI, ale také mohou sloužit jako cenný zdroj informací pro další bankovní instituce působící na českém trhu. Nyní je na zkoumaných týmech a bankovní instituci, aby se rozhodly, jakým způsobem využijí informace získané z tohoto výzkumu.

Seznam odborných zdrojů

- AMBLER, Scott and Mark W. LINES, 2022. *Choose Your WoW! - A Disciplined Agile Approach to Optimizing Your Way of Working*. [online]. 2nd edition, Project Management Institute, Inc. (PMI). [cit. 2023-05-24]. ISBN: 978-1-62825-754-0. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?Hn75q2gM>
- BELBIN, © 2023. Belbin Team Roles. In: *Belbin.com* [online]. [cit. 2023-08-28]. Dostupné z: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>
- BENTLEY, Colin, 2020. *Adaptable Project Management - A Combination of Agile and Project Management for All (PM4A)* [online]. IT Governance Publishing, 2020. [cit. 2023-07-06]. Dostupné z: <https://app.knovel.com/s.v?BCc9eEzf>
- BERNSTEIN, Ethan and Ben Waber, 2019. The Truth About Open Offices. *Harvard Business Review* [online]. November 2019, p. 1.[cit. 2023-08-17]. Dostupné z: <https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices>
- CASTRO, Felipe, © 2022a. How Ambitious Should your OKRs Be? In: *Felipecastro* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://felipecastro.com/en/okr/understanding-stretch-goals/>
- CASTRO, Felipe, © 2022b. OKR vs KPIs, What is the Difference? In: *Felipecastro* [online]. [cit. 2023-06-16]. Dostupné z: <https://felipecastro.com/en/blog/okr-vs-kpis/>
- Certification Framework* [online]. Project Management Institute, Inc., © 2023. [cit. 2023-07-03]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/certifications/become-a-project-manager/certification-framework>
- CLARKE, Nicholas, June 2012. Leadership in projects: what we know from the literature and new insights. *Team performance management* [online]. 08 June 2012, 18 (3/4), pp. 128–148. [cit. 2023-05-24]. ISSN: 1352-7592. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13527591211241042/full/html>
- CRUTH, Mark, © 2023. Discover the Spotify model. In: *atlassian.com* [online]. Atlassian, © 2023. [cit. 2023-10-29]. Dostupné z: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify>
- ELLIS, George, 2016. *Project Management in Product Development - Leadership Skills and Management Techniques to Deliver Great Products* [online]. Elsevier. [cit. 2023-05-24]. ISBN: 978-0-12-802322-8. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?xeH8qt0v>
- ENGLUND, Randall a Alfonso L., BUCERO, 2012. *Complete Project Manager's Toolkit* [online]. Management Concepts, Inc., 2012. [cit. 2023-07-29]. ISBN: 978-1-61344-837-3. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?zCtBJooC>
- EXECVIEW, © 2020. A brief history of Project Management. In: *execview.com* [online]. Execview Limited, © 2020. [cit. 2024-03-09]. Dostupné z: <https://execview.com/a-brief-history-of-project-management/>
- FAMAKIN, I. O. and A. O. ABISUGA, Effect of path-goal leadership styles on the commitment of employees on construction projects. *International Journal of Construction Management* [online]. 08 January 2016, 16 (1), pp. 67–76. [cit. 2023-05-24]. ISSN: 1562-3599. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15623599.2015.1130601>

- FIORINI, Michele a Jia-Chin LIN, 2015. *Clean Mobility and Intelligent Transport Systems* [online]. Institution of Engineering and Technology (The IET). [cit. 2023-08-08]. ISBN: 978-1-5231-0022-4. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?ytCN8Sdm>
- FURMAN, Jeff, 2015. *Project Management Answer Book*. [online]. 2nd edition, Management Concepts, Inc. [cit. 2023-05-24]. ISBN: 978-1-56726-446-3. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?iYzxf8o1>
- FRELO TEAM, 2022a. Co je projektový trojimperativ a jak ho použít v praxi. In: *freelo.io* [online]. Freelo Bay s.r.o., 25. dubna 2022. [cit. 2023-07-09]. Dostupné z: <https://www.freelo.io/cs/co-je-projektovy-trojimperativ-a-jak-ho-pouzit-v-praxi>
- LEAN CONSTRUCTION INSTITUTE, © 2023. Conditions of Satisfaction (CoS). In: *leanconstruction.org* [online]. Lean Construction Institute, © 2023. [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: <https://leanconstruction.org/lean-topics/conditions-of-satisfaction/>
- FRELO TEAM, 2022b. 10 tipů, jak efektivně řídit projekt v roce 2023 + praktický checklist. In: *freelo.io* [online]. Freelo Bay s.r.o., 22. dubna 2022. [cit. 2023-07-18]. Dostupné z: <https://www.freelo.io/cs/10-tipu-jak-efektivne-ridit-projekt-prakticky-checklist>
- FRELO TEAM, 2022c. Jak sestavit hvězdný projektový tým v čele se schopným projektovým manažerem. In: *freelo.io* [online]. Freelo Bay s.r.o., 15. července 2022. [cit. 2023-07-24]. Dostupné z: <https://www.freelo.io/cs/jak-sestavit-hvezdny-projektovy-tym-v-cele-se-schopnym-projektovym-manazerem>
- FRELO TEAM, 2022d. Desatero dobrého šéfa: Jak delegovat práci a šetřit peníze i čas díky nástroji na projektové řízení. In: *freelo.io* [online]. Freelo Bay s.r.o., 31. října 2022. [cit. 2023-07-31]. Dostupné z: <https://www.freelo.io/cs/desatero-sefa-projektove-rizeni>
- GIRVAN, Lynda and Simon GIRVAN, 2022. *Agile from First Principles*. [online]. BCS The Chartered Institute for IT. [cit. 2023-05-24]. ISBN: 978-1-78017-5799. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?Njff8SJ1>
- GOODPASTURE, John C. 2016. *Project Management the Agile Way - Making it Work in the Enterprise* [online]. 2nd edition, J. Ross Publishing, Inc. [cit. 2023-05-24]. ISBN: 978-1-60427-115-7. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?Ou4rso1x>
- GROWE, S. Andrew, November 2018. *High output management*. 2nd edition. New York: Radom House USA, Inc. [cit. 2023-07-09]. ISBN: 0679762884.
- HAUGHEY, Ducan, Janury 2010. A Brief History of Project Management. In: *Projectsmart.co.uk* [online]. ProjectSmart © 2023, 02 January 2010.[cit. 2023-06-16]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/history-of-project-management/brief-history-of-project-management.php>
- HEAGNEY, Joseph, 2016. *Fundamentals of Project Management* [online]. 5th Edition, AMACOM. [cit. 2023-06-02]. ISBN: 978-0-8144-3736-0. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?YvpIa3UD>
- HUBBARD, W. Douglas, 2014. *How to measure anything*. 3rd edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. [cit. 2023-06-12]. ISBN: 978-1-118-83644-6.

- HUGHES, Bob, Roger IRELAND, Brian WEST, Norman SMITH and David I. SHEPHERD, 2019. *Project Management for IT-Related Projects* [online]. 3rd edition, BCS The Chartered Institute for IT. [cit. 2023-05-24]. ISBN: 978-1-78017-484-6. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?DFOdMUV7>
- KERZNER, Harold, 2009. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* [online]. 10th edition, New York: Wiley, [cit. 2023-05-24]. ISBN: 978-0-4702-7870-3. Dostupné z: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=270802&site=ehost-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_C1
- IPMA, © 2023. Kdo jsme. In: *ipma.cz* [online]. © 2023. [cit. 2023-06-16]. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/kdo-jsme/>
- LEARN ABOUT PMI [online]. Project Management Institute, Inc., © 2023. [cit. 2023-07-03]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi>
- MANAGEMENT LIBRARY, 2023. The History of Project Management: Planning the 20th Century. In: *Management.org* [online]. Paradise Media, LLC, © 2023. [cit. 2023-06-16]. Dostupné z: <https://management.org/history-of-project-management>
- MAKAR-LIMANOV, Olga and Thomas D. STRATMAN, 2005. Planning for productivity measurement in an application outsourcing contract: "value in the details!". In: *pmi.org* [online]. September 13, 2005, s. 1. [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/learning/library/productivity-measurement-application-outsourcing-contract-7474>
- MARTINELLI, Russ J. and Dragan Z. MILOSEVIC, 2016. *Project Management Toolbox* [online]. 2nd Edition, John Wiley & Sons. [cit. 2023-05-24]. ISBN: 978-1-118-97312-7. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?6BFLdgJa>
- MÁCHAL, Pavel a kol.; 2017. *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017* [online]. 4th Edition, IPMA České republiky, z.s. [cit. 2023-06-16]. ISBN: 978-80-7326-286-0
- ÖZKAN, Deniz and Alok MISHRA, December 2019. Agile Project Management Tools: A Brief Comparative View. *Sciendo* [online]. 2019, 19 (4), s. 17–25. [cit. 2023-05-24]. ISSN: 1314-4081. Dostupné z: <https://sciendo.com/article/10.2478/cait-2019-0033?tab=pdf-preview>
- PANDEY, Prem Chand, 2020. Team Management. In: *Conceptumpharma.home.blog* [online]. Pharmaceuticals & Medical Devices, February 5, 2020. [cit. 2023-08-27]. Dostupné z: <https://conceptumpharma.home.blog/2020/02/05/team-management/>
- PAYCOR, May 2021. OKR: Objectives and Key Results FAQs 2021. In: *Paycor* [online]. [cit. 2023-06-12]. Dostupné z: <https://www.paycor.com/resource-center/articles/okr-objectives-and-key-results-faqs/>
- ProjectManager, © 2023. What Is a Work Breakdown Structure (WBS)? In: *Projectmanager.com* [online]. ProjectManager.com, Inc., © 2023. [cit. 2023-07-04]. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/guides/work-breakdown-structure>
- OBJECT GEARS, 2018. Týmové role podle Belbina. In: *Objectgears.cz* [online]. [cit. 2023-08-28]. Dostupné z: <https://doc.objectgears.cz/vcd/cs-CZ/tymove-role-podle-belbina>

- Project Management Institute, Inc. (PMI), 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* [online]. 6th Edition, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. [cit. 2023-06-02]. ISBN: 978-1-62825-391-7. Dostupné také z: <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf>
- Project Management Institute, Inc. (PMI), 2021. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition and The Standard for Project Management* [online]. 7th Edition, Project Management Institute, Inc. (PMI). [cit. 2023-06-02]. ISBN: 978-1-62825-664-2. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?AFPtajQJ>
- Project Management Institute, Inc. (PMI), 2023. *Process Groups - A Practice Guide*. Project Management Institute, Inc. (PMI). [cit. 2023-06-02]. ISBN: 978-1-62825-783-0. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?FgZjzufu>
- Project Management Institute, Inc. (PMI), 2021. PMBOK® Guide (2021). In: *pmi.org* [online]. © 2023 Project Management Institute, Inc., 2021. [cit. 2023-07-03]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
- RAGHAVAN, Vijay V. and Ravi CHINTA, October 2022. Influence of Leadership Style on Information Systems Project Outcomes. *Journal of Computer Information Systems* [online]. 14 (1), pp. 1–8. [cit. 2023-05-24]. ISSN: 0887-4417. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08874417.2022.2121781?scroll=top&needAccess=true&role=tab&aria-labelledby=full-article>
- RAMACHANDRAN, Vignesh, 2021. Stanford researchers identify four causes for ‘Zoom fatigue’ and their simple fixes. © *Stanford University: Stanford News* [online]. 23 February, 2021 s. 1. [cit. 2023-08-01]. Dostupné z: <https://news.stanford.edu/2021/02/23/four-causes-zoom-fatigue-solutions/>
- RAMOS, Diana, December 2020. Everything You Need to Know About Gantt Charts & the Critical Path Method. In: *smartsheet.com* [online]. Smartsheet Inc., December 11, 2020. [cit. 2023-07-14]. Dostupné z: <https://www.smartsheet.com/content/gantt-chart-critical-path>
- ROWE, Sandra F., 2015. *Project Management for Small Projects* [online]. 2nd edition, Management Concepts, Inc. [cit. 2023-05-24]. ISBN: 978-1-56726-474-6. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?pUIL5NJN>
- SADÍLEK, Tomáš, 2022. Produkt [přednáška]. In: *ČVUT MÚVS* [prezenčně]. Praha: ČVUT v Praze, 26. 10. 2022.
- SANTOS, Jose Maria Delos, October 2022. 3 Best Tools for Waterfall Project Management. In: *project-management.com* [online]. TechnologyAdvice, October 5, 2022. [cit. 2023-07-14]. Dostupné z: <https://project-management.com/3-best-tools-for-waterfall-project-management/#waterfall>
- WODTKE, Christina, January 2016. *Radical Focus*. 2nd edition. Cucina Media LLC, January 2016. [cit. 2023-06-12]. ISBN: 978-1-955469-02-09.
- WYSOCKI, Robert K., 2019. *Effective Project Management - Traditional, Agile, Extreme, Hybrid*. [online]. 8th edition. John Wiley & Sons, 2019. [cit. 2023-05-24]. ISBN: 978-1-119-56280-1. Dostupné také z: <https://app.knovel.com/s.v?6PqOKxWI>

YUNUS, Erlinda N. and Erni ERNAWATI, 2018. Productivity paradox? The impact of office redesign on employee productivity. *Emerald Publishing Limited* [online]. November 19, 2018, 67 (9), s. 1918–1939. [cit. 2023-08-17]. ISSN: 1741-0401. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-12-2017-0350/full/html>

Z PODPALUBÍ, 2022. Honza Laibl: Každý už dávno prodáváme, jen si to neuvědomujeme [podcast]. In: *Soundcloud.com* [online]. Z Podpalubí, 2022. [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://soundcloud.com/zpodpalubi/honza-laibl-kazdy-uz-davno-prodavame-jen-si-to-neuvedomujeme>

Seznam faktografických zdrojů

Grafton, 2021. Polovině zaměstnanců se zvýšila mzda, i proto mezi nimi vládne spokojenost. Report, 2021. In: *grafton.cz* [online]. [cit. 2023-07-25]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2021/tiskove-zpravy/polovine-zamestnancu-se-zvysila-mzda-i-proto-mezi>

CHEW, Debbie a Mahsa AZIZI, 2022. The state of video conferencing 2022. Report, 2022. In: *dialpad.com* [online]. [cit. 2023-08-01]. Dostupné z: <https://www.dialpad.com/blog/video-conferencing-report/>

MARKOVIC, Isidora, © 2023. 11 Need to Know Employee Motivation and Engagement Statistics. Report, © 2023. In: *edume.com* [online]. [cit. 2023-08-01]. Dostupné z: <https://www.edume.com/blog/employee-motivation-statistics>

Statista, 2018. Project management office tools used in organizations worldwide 2018. Report, 2018. In: *statista.com* [online]. [cit. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/985014/project-management-offices-tool-usage-worldwide/>

Statista, 2021. Ways in which tech company leadership supported remote working worldwide 2021. Report, 2021. In: *statista.com* [online]. [cit. 2023-05-24]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1337861/ways-global-tech-companies-leaders-supported-work-from-home-remote/>

Osobní rozhovory

- Osobní rozhovor s Product Ownerem Squadu Tribu A.
- Osobní rozhovoru s Agile Delivery Coachem Squadu Tribu A.
- Osobní rozhovor s Product Ownerem Squadu Tribu B.
- Osobní rozhovor se dvěma Product Ownery kooperujících Squadů Tribu B.
- Osobní rozhovor se třemi Chapter Leadery Squadů Tribu B.
- Osobní rozhovoru s Agile Delivery Coachem Squadu Tribu B.
- Osobní rozhovor se šesti členy Squady Tribu A.
- Osobní rozhovor s devíti členy Squadu Tribu B.
- Osobní rozhovor s Tribe Leaderem Tribu A.

Poskytnuté interní materiály Bankovní institucí

Interní dokument BI č. 1–4

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Rozdílné faktory v projektovém imperativu.....	14
Obrázek 2 – Diagram typů projektů.....	17
Obrázek 3 – Manažer VS Lídr.....	28
Obrázek 4 – Situační Leadership.....	33
Obrázek 5 – Dovednosti projektového týmu.....	129
Obrázek 6 – Vedoucí role agilních projektů.....	129
Obrázek 7 – Struktura bankovní instituce.....	58
Obrázek 8 – Struktura Tribu A.....	59
Obrázek 9 – Struktura Tribu B.....	59
Obrázek 10 – Dotazník pro vedoucí projektu 1/5.....	134
Obrázek 11 – Dotazník pro vedoucí projektu 2/5.....	135
Obrázek 12 – Dotazník pro vedoucí projektu 3/5.....	136
Obrázek 13 – Dotazník pro vedoucí projektu 4/5.....	137
Obrázek 14 – Dotazník pro vedoucí projektu 5/5.....	138

Seznam grafů

Graf 1 – IS Matice členů Squadu Tribu A	85
Graf 2 – IS Matice členů Squadu Tribu B	89
Graf 3 – IS Matice vedoucích Squadů Tribu A i B	94
Graf 4 – Dotazník pro vedoucí týmu	139

Seznam tabulek

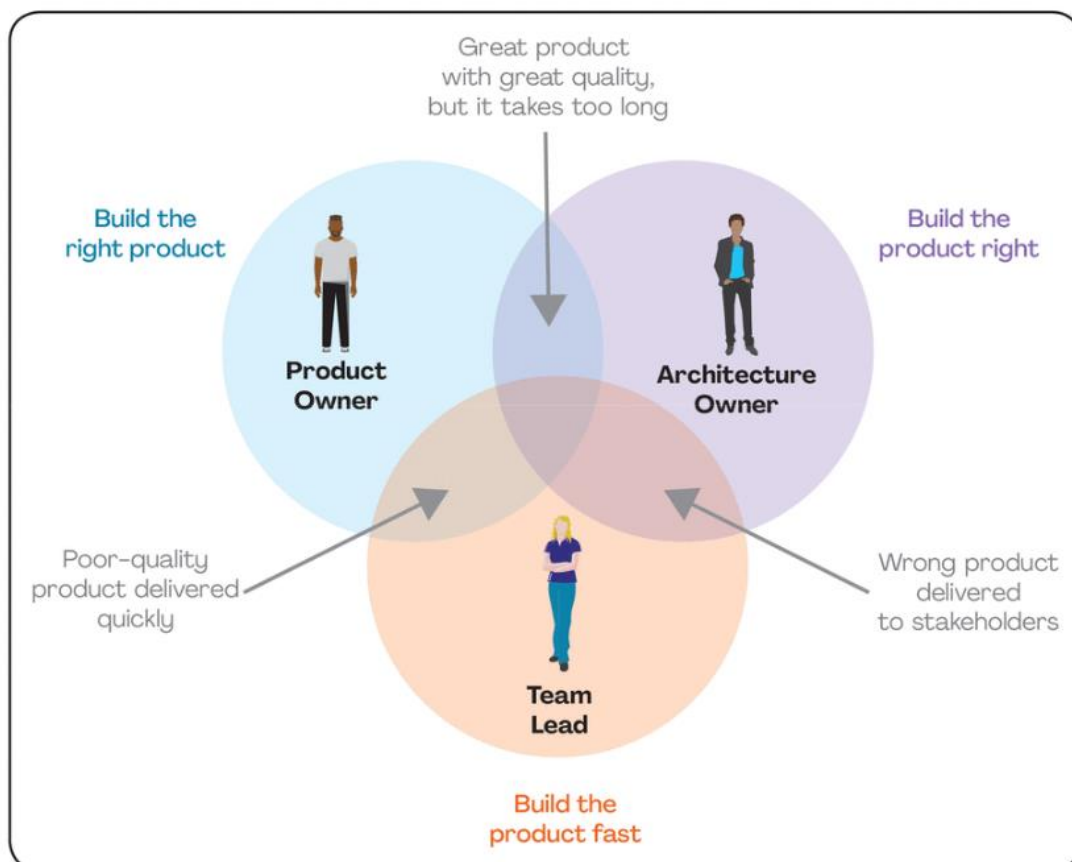
Tabulka 1 – Řízení VS Vedení	28
Tabulka 2 – Belbinova typologie týmových rolí (lidi).....	40
Tabulka 3 – Belbinova typologie týmových rolí (akce).....	41
Tabulka 4 – Belbinova typologie týmových rolí (myšlení)	42
Tabulka 5 – IS Tabulka členů Squadu Tribu A.....	86
Tabulka 6 – NPS členů Squadu Tribu A.....	88
Tabulka 7 – IS Tabulka členů Squadu Tribu B	90
Tabulka 8 – NPS členů Squadu Tribu B.....	92
Tabulka 9 – IS Tabulka vedoucích týmů Squadů Tribu A i B	95
Tabulka 10 – NPS vedoucích týmů Squadů Tribu A i B	97
Tabulka 11 – Belbinův test týmových rolí – nejsilnější role Squadu Tribu A	100
Tabulka 12 – Belbinův test týmových rolí – nejslabší role Squadu Tribu A	100
Tabulka 13 – Belbinův test týmových rolí – nejsilnější role Squadu Tribu B	102
Tabulka 14 – Belbinův test týmových rolí – nejslabší role Squadu Tribu B	102
Tabulka 15 – Belbinův test týmových rolí – nejsilnější role vedoucích týmů obou Squadů	103
Tabulka 16 – Belbinův test týmových rolí – nejsilnější role vedoucích týmů obou Squadů	103
Tabulka 17 – SWOT analýza procesu vedení lidí v projektech Squadu Tribu A	104
Tabulka 18 – SWOT analýza procesu vedení lidí v projektech Squadu Tribu B.....	105
Tabulka 19 – Dotazník spokojenosti pro členy týmu.....	128
Tabulka 20 – Dotazník spokojenosti pro vedoucí týmu.....	132
Tabulka 21 – Belbinův dotazník týmových rolí Squad Tribu A	139
Tabulka 22 – Belbinův dotazník týmových rolí Squad Tribu B	140
Tabulka 23 – Belbinův dotazník týmových rolí – vedení týmů	140

Appendix



Obr. 5 – Dovednosti projektového tímu

Zdroj: Ambler a Lines (2022, s. 61)



Obr. 6 – Vedoucí role agilných projektů

Zdroj: Ambler a Lines (2022, s. 67)

Dotazník spokojenosti pro členy týmu

Tabulka. 19 – Dotazník spokojenosti pro členy týmu

Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s komunikací a předáváním informací ze strany vedení projektu	Zcela nespokojen	Spíše nespokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše spokojen	Zcela spokojen
--	------------------	------------------	------------------------------	----------------	----------------

Jsem spokojen/a se srozumitelností a jasností předávaných informací o projektu.
Jsem spokojen/a se včasností komunikace a způsobu předávaných informací o projektu.
Jsem spokojen/a s množstvím informací (úplností informací) předávaných o projektu.
Jsem spokojen/a s pravidelností komunikace ze strany vedení projektu.
Jsem spokojen/a s množstvím vznikajících nejasností v komunikaci s vedením projektu.
Jsem spokojen/a se zpětnou komunikací od vedení projektu v reakci na můj podnět.
Jsem spokojen/a s písemným stylem komunikace s vedením projektu.
Jsem spokojen/a s ústní stylem komunikace s vedením projektu.
Jsem spokojen/a s neformálním stylem komunikace s vedením projektu.
Jsem spokojen/a s informacemi k osobnímu rozvoji ze strany vedení projektu (školení, koučink, materiály k samostudiu, ...)
Jsem spokojen/a se způsobem komunikace od vedení projektu.
Jsem celkově spokojen s komunikací a předáváním informací ze strany vedení projektu

Spokojenost s pracovním prostředím.	Zcela nespokojen	Spíše nespokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše spokojen	Zcela spokojen
--	------------------	------------------	------------------------------	----------------	----------------

Jsem spokojen/a s vybavením pracovního prostředí (PC, květiny, místo na relaxaci, ...)
Jsem spokojen/a s teplotou pracovního prostředí.
Jsem spokojen/a mírou osvětlení pracovního prostředí.
Jsem spokojen/a s vlhkostí pracovního prostředí.
Jsem spokojen/a s mírou hluku na pracovišti.
Jsem spokojen/a s výběrem kolegů na pracovišti.
Jsem spokojen/a se spoluprací s kolegy na pracovišti.
Jsem spokojen/a s bezpečností osobních věcí na pracovišti.
Jsem spokojen/a s osobní bezpečností na pracovišti.
Jsem spokojen/a s prací v open-office.
Jsem spokojen/a se svojí produktivitou v open-office.
Jsem celkově spokojen s pracovním prostředím.

Spokojenost s prací Agile Delivery Coache	Zcela nespokojen	Spíše nespokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše spokojen	Zcela spokojen
--	------------------	------------------	------------------------------	----------------	----------------

Jsem spokojen/a s se způsobem využití motivačních stimulů ze strany ADC.
Jsem spokojen/a se srozumitelnou a jasnou vizí předanou od ADC.
Jsem spokojen/a s agilně nastavenými hodnotami a mindsetem ADC.
Jsem spokojen/a se znalostí agilních procesů ADC.
Jsem spokojen/a se způsobem a možnostmi koučinku a mentorinku ze strany ADC.
Jsem spokojen/a se způsobem inspirace k práci ze strany ADC.
Jsem spokojen/a s emoční inteligencí, zejména empatií ADC.
Jsem spokojen/a se schopnostmi ADC vést lidi.
Jsem spokojen/a se schopností organizovat práci ze strany ADC.
Jsem spokojen/a se znalostí nástrojů užitečných k vedení lidí v projektu (Jira, Miro, ...) ze strany ADC.
Jsem spokojen/a s osobností ADC, respektive jeho/její charakter mi je blízký.
Jsem celkově spokojen s prací Agile Delivery Coache

Spokojenost s organizací času projektu	Zcela nespokojen	Spíše nespokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše spokojen	Zcela spokojen
---	------------------	------------------	------------------------------	----------------	----------------

Jsem spokojen/a organizací času vedením projektu.
Jsem spokojen/a s množstvím organizačních schůzek zaměřující se na časový rámec projektu (sprint planning, retrospective, stand-up, ...)
Jsem spokojen/a s frekvencí organizačních schůzek zaměřující se na časový rámec projektu (sprint planning, retrospective, stand-up, ...)
Jsem spokojen/a s tématy probírající se na organizačních schůzkách (sprint planning, retrospective, stand-up, ...)
Jsem spokojen/a s délkou organizačních schůzek
Jsem spokojen/a s formou (online VS offline) zpravidla vedenou organizační schůzku.
Jsem spokojen/a s průměrným množstvím pracovních schůzek (všech jiných než organizačních) s ostatními členy týmu.
Jsem spokojen/a se svým aktuálním poměrem práce VS pracovní schůzky v průměrném pracovním dnu.
Jsem spokojen/a se svojí produktivitou v open office kanceláři v Bankovní instituci.
Jsem spokojen/a se svojí produktivitou při práci na HO.
Jsem spokojen/a se svojí schopností organizovat si čas v průběhu pracovní doby.
Jsem celkově spokojen s organizací času projektu.

Spokojenost s organizací projektu.	Zcela nespokojen	Spíše nespokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše spokojen	Zcela spokojen
---	---------------------	---------------------	---------------------------------------	-------------------	-------------------

Jsem spokojen/a s rozložením práce v kanceláři a práce na HO.
Jsem spokojen/a s "pevnými" nástroji poskytované pro práci na projekt (Počet obrazovek, myši, klávesnic, ...)
Jsem spokojen/a se softwarovými nástroji poskytované pro práci na projekt (Agilní softw. nástroje, Antivirové nástroje, Miro, Click-Up, ...)
Jsem spokojen/a s využíváním nástrojů v projektu (Mind-map, Kanbad Board, ...)
Jsem spokojen/a s prací s backlogem Product Ownerem.
Jsem spokojen/a s náročností zadaných (zvolených) úkolů.
Jsem spokojen/a s podporou projektu při naskytnutí problémů.
Jsem spokojen/a se stanovování prioritních aktivit projektu.
Jsem spokojen/a se schopností vedení projektu reagovat na změny.
Jsem spokojen/a se svým poměrem skupinových VS individuálních tasků.
Jsem celkově spokojen s organizací projektu.

Dotazník spokojenosti pro vedoucí týmu

Tabulka. 20 – Dotazník spokojenosti pro vedoucí týmu

Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s komunikací a předávání informací od členů týmu.	Zcela nespokojen	Spíše nespokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše spokojen	Zcela spokojen
--	------------------	------------------	------------------------------	----------------	----------------

Jsem spokojen/a se srozumitelností a jasností předávaných informací od členů.
Jsem spokojen/a se včasností komunikace a způsobu předávaných informací od členů týmu.
Jsem spokojen/a s množstvím informací (úplností informací) předávaných) o aktuálním stavu od členů týmu.
Jsem spokojen/a s množstvím vznikajících nejasností v komunikaci se členy týmu.
Jsem spokojen/a s písemným stylem komunikace od členů týmu.
Jsem spokojen/a s ústním stylem komunikace od členů týmu.
Jsem spokojen/a se způsobem komunikace od členů týmu.
Jsem spokojen/a s proaktivitou členů svých týmů (rychlost komunikace) při objevení problému.
Jsem spokojen/a se schopností komunikace svého týmu v anglickém jazyce.
Jsem celkově spokojen s komunikací a předáváním informací od členů týmu.

Spokojenost s výkonností členů týmu.	Zcela nespokojen	Spíše nespokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše spokojen	Zcela spokojen
---	------------------	------------------	------------------------------	----------------	----------------

Jsem spokojen/a s aktivitou svého týmu na pracovních schůzkách.
Jsem spokojen/a s důsledností svého týmu ve psaní aktivit do Jiry.
Jsem spokojen/a se schopností mého týmu dávání zpětné vazby k odhadům časového náročnosti jednotlivých úkolů v rámci sprintů (Q)
Jsem spokojen/a se schopností mého týmu dodávat potřebné funkcionality.
Jsem spokojen/a se schopnostmi mého týmu pracovat se softwarovými nástroji (Jira, Confluence, Miro, ...)
Jsem spokojen/a s mírou zlepšování schopností mého týmu.
Jsem spokojen/a se schopností mého týmu si organizovat čas.
Jsem spokojen/a s výkonností mého týmu v open-office v Bankovní instituci.
Jsem spokojen/a s výkonností mého týmu při práci na HO.
Jsem celkově spokojen s výkonností členů týmu.

Spokojenost s pracovním prostředím členů týmu.	Zcela nespokojen	Spíše nespokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše spokojen	Zcela spokojen
---	------------------	------------------	------------------------------	----------------	----------------

Jsem spokojen/a s vybavením pracovního prostředí svého týmu (PC, květiny, místo na relaxaci, ...)
Jsem spokojen/a s teplotou pracovního prostředí.
Jsem spokojen/a mírou osvětlení pracovního prostředí.
Jsem spokojen/a s vlhkostí pracovního prostředí.
Jsem spokojen/a s mírou hluku na pracovišti.
Jsem spokojen/a s bezpečností osobních věcí na pracovišti.
Jsem spokojen/a s osobní bezpečností na pracovišti.
Jsem spokojen/a s prací v open-office mého týmu.
Jsem spokojen/a s prací na HO mého týmu.
Jsem celkově spokojen s pracovním prostředím členů týmu.

Spokojenost se spoluprací a ochotou členů týmu.	Zcela nespokojen	Spíše nespokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše spokojen	Zcela spokojen
--	------------------	------------------	------------------------------	----------------	----------------

Jsem spokojen/a s ochotou členů týmu se zapojovat do konverzace při pracovních schůzkách.
Jsem spokojen/a se schopností mého týmu spolupracovat na příslušném
Jsem spokojen/a se schopností (ochotou) mého týmu spolupracovat s ostatními týmy na příslušném úkolu.
Jsem spokojen/a s ochotou i rychlostí odpovídání na dotazy svých kolegů.
Jsem spokojen/a s ochotou i schopností vysvětlovat určitou problematiku svým kolegům.
Jsem spokojen/a se spoluprací s ostatními Product Ownery/Chapter Leadery.
Jsem celkově spokojen se spoluprací a ochotou členů týmu.

Dotazník pro vedoucí týmu

This tool helps you to assess your qualities as a leader. There are 21 characteristics to be assessed. Carefully select the number on the right that represents your present situation.

The codes to use are as follows:

1 = Never **2** = Rarely **3** = Sometimes **4** = Frequently **5** = All the time or daily

1. CHARACTER

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Do you think character is more than talk? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Is character a choice for you? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. People with good character work better with others. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Leaders cannot rise above the limitations of their character. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. CHARISMA

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. Do you love life? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. You expect that others can do well
(you put a "10" on every person's head). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Do you give people hope? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Do you share your knowledge and time? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Do you avoid taking work problems home? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. COMMITMENT

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 10. Are you really committed to your commitments? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Do you demonstrate your commitment with actions? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Do you strive to achieve your goals? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. COMMUNICATION

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 13. Do you communicate your message clearly? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Do you truly see the other person when communicating? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Do you always speak the truth? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Do you actively seek responses from others? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Obr. 10 – Dotazník pro vedoucí projektu 1/5

Zdroj: Englund a Bucero (2012, s. 5–10)

5. COMPETENCE

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 17. Are you ready to be engaged every day? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Do you keep improving? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Do you follow through with excellence? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Are you accomplishing more than expected? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Do you inspire others? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. COURAGE

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 22. Are you doing what you are afraid to do? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Do you stand up for your convictions? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Are you able to encourage others? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Do you inspire commitment within others? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. DISCERNMENT

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 26. Do you discover root issues? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Are you improving your problem-solving skills? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Do you evaluate your options for maximum impact? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Do you strive to multiply your opportunities? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. FOCUS

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 30. Are you focused on your strengths? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Are you focused on new opportunities? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Do you avoid focusing on weaknesses? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9. GENEROSITY

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 33. Are you grateful for whatever you have? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Are you putting people first? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Do you avoid letting possessions control you? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Do you regard money as a resource? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Are you developing the habit of giving? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Obr. 11 – Dotazník pro vedoucí projektu 2/5

Zdroj: Englund a Bucero (2012, s. 5–10)

10. INITIATIVE

- | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| 38. Do you know what you want? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Do you push yourself to act? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Do you take more risks? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Do you learn from mistakes? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11. LISTENING

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 42. Do you spend time with all team members? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Do you spend time getting information about competitors? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Do you use a mentor? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12. PASSION

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 45. Do you show enthusiasm? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46. Do you want things as much as you want air? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. Is your passion influencing your personality? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48. Do you believe you can make possible the impossible? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. POSITIVE ATTITUDE

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 49. Do you understand that attitude is a choice? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50. Do you believe your attitude determines your actions? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51. Do you see a mirror of your attitude in other people? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52. Do you maintain a good attitude? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. PROBLEM SOLVING

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 53. Do you anticipate problems? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54. Do you accept the truth? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. Are you able to see the big picture? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. Do you handle one thing at a time? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. Do you still pursue major goals even when you are down? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Obr. 12 – Dotazník pro vedoucí projektu 3/5

Zdroj: Englund a Bucero (2012, s. 5–10)

15. RELATIONSHIPS

- | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| 58. Do you understand people? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. Do you help people? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

16. RESPONSIBILITY

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 60. Do you get the job done? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61. Are you willing to go the extra mile? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62. Are you driven by excellence? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63. Are you productive regardless of the situation? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

17. SECURITY

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 64. Do you provide security for others? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65. Do you give more to people than you take? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66. Do you avoid limiting your best people? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67. Do you avoid limiting the organization? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

18. SELF-DISCIPLINE

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 68. Do you develop and follow your priorities? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69. Do you make a disciplined lifestyle your goal? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70. Do you get the job done instead of make excuses? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 71. Do you limit rewards until the job is done? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 72. Do you stay focused on results? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

19. SERVANTHOOD

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 73. Are you putting others ahead of your own agenda? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 74. Do you possess the confidence to serve? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75. Do you initiate service to others? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 76. Do you regularly feel obliged to serve others? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 77. Do you help others stay focused on results? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 78. Do you love people? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Obr. 13 – Dotazník pro vedoucí projektu 4/5

Zdroj: Englund a Bucero (2012, s. 5–10)

20. TEACHABILITY

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 79. Do you think you can grow more? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 80. Do you still keep working even after you succeed? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 81. Are you determined to put in the effort to succeed? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 82. Do you overcome the fear of making mistakes? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 83. Do you avoid paying twice for the same mistake? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

21. VISION

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 84. Do you have a personal vision? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 85. Is your vision adding value to your team? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 86. Is your vision meeting other's needs? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 87. Is your vision helping you to gather resources? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 88. Do you get others to share your vision? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

How to calculate your score:

First, count the number of 1s that you circled and write that number next to 1x under CALCULATIONS. Do the same for all of the 2s, 3s, 4s, and 5s you circled.

Multiply the number you wrote down in each of the blanks by the number to the left (1, 2, 3, 4, or 5). Write each of these subtotals in the blanks to the right of the equals sign, then add them to get your total score.

CALCULATIONS

1 x _____ = _____

2 x _____ = _____

3 x _____ = _____

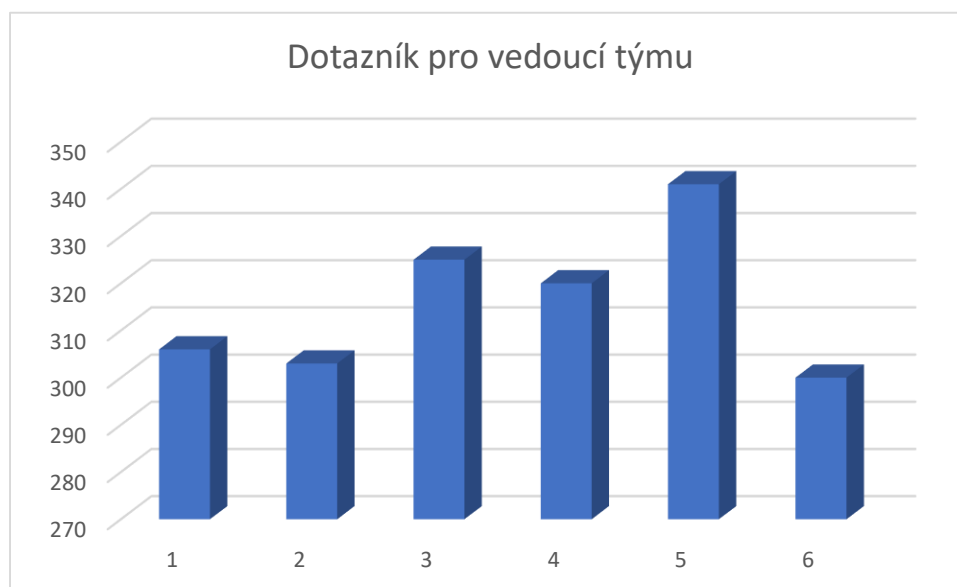
4 x _____ = _____

5 x _____ = _____

TOTAL SCORE _____

Obr. 14 – Dotazník pro vedoucí projektu 5/5

Zdroj: Englund a Bucero (2012, s. 5–10)



Graf 4 – Dotazník pro vedoucí týmu

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku Englund a Bucero (2012, s. 5–10)

Tabulka 21 – Belbinův dotazník týmových rolí Squad Tribu A

Zdroj: vlastní zpracování

Tribe A		
Účastník	Nejsilnější role	Nejméně silná role
T01	Resource Investigator	Complete Finisher
T02	Implementer	Plant
T03	Team Worker	Co-ordinator
T04	Monitor Evaluator	Plant
T05	Implementer	Resource Investigator
T06	Shaper	Team Worker
T07	Implementer	Complete Finisher
T08	Co-ordinator	Complete Finisher

Tabulka 22 – Belbinův dotazník týmových rolí Squad Tribu B

Zdroj: vlastní zpracování

Tribe B		
Účastník	Nejsilnější role	Nejméně silná role
T01	Team Worker	Shaper
T02	Implementer	Resource Investigator
T03	Plant	Monitor Evaluator
T04	Shaper	Complete Finisher
T05	Team Worker	Complete Finisher
T06	Team Worker	Complete Finisher
T07	Implementer	Plant
T08	Shaper	Monitor Evaluator
T09	Complete Finisher	Shaper

Tabulka 23 – Belbinův dotazník týmových rolí – vedení týmů

Zdroj: vlastní zpracování

Vedení týmů		
Účastník	Nejsilnější role	Nejméně silná role
PO	Implementer	Team Worker
PO	Plant	Monitor Evaluator
PO	Co-ordinator	Complete Finisher
CL	Implementer	Monitor Evaluator
CL	Implementer	Plant
AC	Implementer	Resource Investigator
AC	Team Worker	Resource Investigator

