

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

**UPLATNĚNÍ AGILNÍCH PŘÍSTUPŮ ŘÍZENÍ V
OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ A
ZNALOSTNÍHO ŘÍZENÍ SE ZAMĚŘENÍM NA
SPECIFIKA GENERACE Y**

**AUTOREFERÁT
DISERTAČNÍ PRÁCE**

2022

Ing. Mgr. Olga Revutská



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



UPLATNĚNÍ AGILNÍCH PŘÍSTUPŮ ŘÍZENÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ A ZNALOSTNÍHO ŘÍZENÍ SE ZAMĚŘENÍM NA SPECIFIKA GENERACE Y

Autoreferát disertační práce

Studijní program:
Studijní obor:

P6208 – Ekonomika a management
6208V097 – Řízení a ekonomika podniku

Autor práce:
Školitel:

Ing. Mgr. Olga Revutska
doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.

Disertační práce byla vypracována v kombinované formě doktorského studia na katedře informatiky Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Mgr. Olga Revutska
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra informatiky
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Školitel: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra informatiky
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne:

Obhajoba disertační práce se koná dne 24. – 25. 11. 2022 před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 13, Liberec 1 v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty.

S disertační prací je možno se seznámit na katedře informatiky Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
předseda oborové rady
DSP Ekonomika a management

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
předseda oborové rady
DSP Podniková ekonomika a management

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.
předsedkyně dílčí (fakultní) oborové rady
DSP Systémové inženýrství a informatika

Prohlášení

Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má disertační práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

25. srpna 2022

Ing. Mgr. Olga Revutská

Anotace

Dramatická narušení globálních dodavatelských řetězců spojená s pandemií COVID-19 zdůraznila strategický význam obchodní agility. Společnosti po celém světě implementují instrumentální a kulturní změny, aby urychlily svou agilní transformaci a uspěly tak v současném dynamickém a komplexním podnikatelském prostředí. Agilní metodiky řízení se z oblasti vývoje software dostávají do dalších odvětví a organizačních útvarů.

Česká republika již agilitu ve velkém přijala. Řada automobilových společností úspěšně začlenila do svých provozních modelů Lean, Kanban a Scrum, které jsou základem agilní transformace.

Předkládaná disertační práce pokládá za cíl ověřit možnost uplatnění agilních metodik ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky se zaměřením na specifika generace Y. Rozsah znalostí, aplikace, výhod a obav z používání agilních metodik jsou předmětem šetření realizovaného formou průzkumných rozhovorů s vedoucími pracovníky zkoumaných podniků automobilového průmyslu. Formou dotazníkového šetření, byla zjišťována míra povědomí, praktického využití a preferencí zaměstnanců v oblasti agilních praktik. Zvláštní pozornost byla přitom věnována generaci Y, která se stává nejčetnější generací na trhu práce a vyžaduje odlišné prostředky motivace k dosažení úspěchů.

Práce propojuje koncept agilního řízení s řízením lidských zdrojů, čímž utváří nový, originální úhel pohledu na předkládanou problematiku a obohacuje tak dosavadní vědecké poznatky. Přínosem práce je rozsáhlá rešerše českých a zahraničních zdrojů doplněná o výsledky vlastního výzkumu. Na základě primárních dat je navržen model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací s ohledem na preference generace Y. Společně se sadou doporučení pro úspěšnou implementaci agilních metodik, je navržený model přínosem pro podnikovou praxi. Model je kladně hodnocen oslovenými HR odborníky z hlediska jeho uplatnitelnosti a přínosu pro automobilové prostředí.

Klíčová slova: agilita, agilní řízení, lidské zdroje, generace Y, COVID-19, automobilový průmysl

Abstract

The dramatic disruptions to global supply chains caused by the COVID-19 pandemic have emphasized the strategic importance of business agility. Companies around the world are implementing instrumental and cultural changes to accelerate their agile transformation and therefore succeed in the present dynamic and complex business environment. Agile management methods are expanding from the field of software development to other industries and corporate functions.

The Czech Republic has already adopted agility on a large scale. A number of automotive companies have successfully incorporated into their operational models Lean, Kanban, and Scrum, which are the basis of agile transformation.

The presented dissertation aims to verify the possibility of applying agile methodologies in selected automotive companies in the Liberec and Central Bohemian regions of the Czech Republic with a focus on the specifics of generation Y. The extent of knowledge, application, benefits, and concerns from the use of agile methodologies is the subject of research carried out in the form of exploratory interviews with executives of the investigated companies of the automotive industry. In the form of the questionnaire survey, the level of awareness, practical use, and employees' preferences in the field of agile practices was determined. Special attention was paid to generation Y, which is becoming the prevailing generation in the labor market and requires different means of motivation to achieve success.

The thesis connects the concept of agile methodologies with human resources management, which creates a new, original view of the presented topic and thus enriches existing scientific findings. The contribution of the work is the extensive research of Czech and foreign sources supplemented by the results of own research. On the basis of primary data, a model of the adoption of selected attributes of agile-managed organizations with regard to the preferences of generation Y is proposed. Along with a set of recommendations for the successful adoption of agile methodologies, the proposed model is a benefit for business practice. The model is positively evaluated by HR experts in terms of its feasibility and contribution to the automotive environment.

Keywords: agility, agile management, human resources, Generation Y, COVID-19, automotive industry

Obsah

Seznam použitých symbolů a zkratk	7
Úvod	8
1. Současný stav používání agilních metodik ve světě a v ČR	10
1.1. Klíčové koncepty agilního řízení	10
1.2. Agilní přístupy v personálním řízení	10
1.3. Agilní řízení v průzkumech	11
1.4. Agilní přístup generace Y	12
2. Cíle a metodika disertační práce	13
3. Hlavní dosažené výsledky disertace se zdůrazněním vlastních přínosů	15
3.1. Výsledky průzkumu studentů	15
3.2. Výsledky průzkumných rozhovorů	15
3.3. Výsledky dotazníkového šetření	16
4. Model přijetí agilních atributů a jeho ověření	19
Závěr	22
Seznam citací použitých v autoreferátu disertační práce	24
Seznam publikovaných prací disertantky	27
Strukturovaný profesní životopis disertantky	28

Seznam použitých symbolů a zkratek

ČR	Česká republika
DC	Dílčí cíl
EUR	Euro, oficiální měna zemí Evropské unie
FMEA	Analýza možného výskytu a vlivu vad (z angl. <i>Failure Mode and Effects Analysis</i>)
HR	Lidské zdroje (z angl. <i>Human Resources</i>)
ICT	Informační a komunikační technologie (z angl. <i>Information and Communication Technologies</i>)
IT	Informační technologie (z angl. <i>Information Technologies</i>)
TUL	Technická univerzita v Liberci
VaV	Výzkum a vývoj
VO	Výzkumná otázka

Úvod

Agilní znamená aktivní, flexibilní, pružně reagující na změnu. Agilní řízení se vyznačuje připraveností a schopností rychlé reakce a má vynalézavý a přizpůsobivý charakter (Doležal et al., 2016). Agilní metodiky nejsou novým fenoménem. Po desetiletí je ICT průmysl používá ke zlepšení produktivity a motivace, zvýšení kvality produktů a zkrácení doby uvedení na trh.

Již před rokem 2019 byl úspěch podnikatelských subjektů do značné míry určen schopností pružně reagovat na změny, případně tyto změny iniciovat pro dosažení výhodnějšího postavení před konkurencí. Pandemie COVID-19 měla hluboký a bezprostřední dopad na lidstvo a organizace po celém světě. Firmy byly konfrontovány s novými výzvami v podnikatelském prostředí a rostoucím významem ICT. Subjekty všech velikostí čelily bezprecedentní virem řízené potřebě přizpůsobit své obchodní modely rychle se měnícím požadavkům trhu. Již nyní je zřejmé, že je dopad na digitalizaci, automatizaci a globalizaci všestranný a trvalý. Automobilový průmysl je jedním z odvětví, které zaznamenalo negativní dopad pandemie nejvíce (Kufelová & Raková, 2020; Eldem et al., 2022), zejména z důvodu globální integrace, vysoce náročného hodnotového řetězce a řízení kvality. Pandemie rovněž vytvořila náročné prostředí pro řízení lidských zdrojů. Lídři museli rychle reagovat na technické, fyzické a sociálně-psychologické změny na pracovišti a ve společnosti (Carnevale & Hatak, 2020). Za takových omezení může agilní způsob řízení sloužit výrobním společnostem na jejich cestě k prosperitě.

Úlohou útvaru řízení lidských zdrojů (dále také HR) v agilní organizaci je usnadnit a zlepšit organizační agilitu a zvýšit motivaci talentů. Na rozdíl od tradičního pojetí, kdy je práce HR většinou vnímána jako implementace standardů, jejich plnění a kontrola, role HR v agilních organizacích se posouvá ke koučování a řízení talentů (Gieles & van der Meer, 2017). Přestože je HR jednou z oblastí, které v agilní transformaci často zaostávají, vhodná personální strategie a změna přístupu k zaměstnancům jsou klíčovými faktory úspěchu při zavádění nové agilní firemní kultury (Šochová, 2019). Odborníci na lidské zdroje by měli povzbuzovat a posilovat samo-organizované pracovní týmy, což je poměrně nový, ale vysoce efektivní koncept v rámci managementu (Nawaz & Gomes, 2020). Změna HR přístupu přináší výhody: dobrou podporu pro agilní způsoby práce v týmech, vyšší míru angažovanosti a rozvoje zaměstnanců (Gieles & van der Meer, 2017), efektivnější prostředí pro neustálé učení (Dingsøyr et al., 2012) a sdílení znalostí (Tenório et al., 2020), efektivnější získávání talentů (Nawaz & Gomes, 2020) a řízení výkonnosti (Šochová, 2019). V souladu s Manifestem pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017) spočívá poslání personalistů v podpoře osobního růstu, rozvoji silných stránek a talentů

zaměstnanců, pomoci při vytváření samo-organizujících a spolupracujících týmů, motivaci jednotlivců a týmů, povzbuzení ke změnám a vytváření prostředí, které potřebují k odvádění dobré práce.

Disertační práce se zabývá zkoumáním agilních metodik řízení ve vybraných podnicích automobilového průmyslu v Libereckém a Středočeském kraji. Dominantním odvětvím ve vytyčené geografické oblasti je zpracovatelský průmysl, jehož součástí je automobilový průmysl. Ekonomická prosperita těchto regionů je vysoce závislá na působení hustě koncentrovaných výrobců automobilů a příbuzných dodavatelů. Pandemie odhalila značné problémy v jejich hodnotových řetězcích způsobené mimo jiné rigiditou a pomalou reakcí na změny trhu. Důkladná analýza těchto subjektů by měla sloužit jako základ pro doporučení agilní transformace. Cílem disertační práce je zjistit míru znalostí a použití agilních metodik řízení ve vybraných podnicích. Dalším cílem práce je prozkoumat postoje zaměstnanců vybraných podniků k atributům agilně řízených firem. Práce si taktéž klade za cíl ověřit možnost uplatnění agilních přístupů řízení v oblasti lidských zdrojů a znalostního řízení s ohledem na specifika generace Y (neboli mileniálů).

Disertační práce je rozdělena do osmi základních kapitol. První kapitola se věnuje hlavnímu cíli, výzkumným otázkám a celkové koncepci práce. Druhá kapitola se věnuje teoretickým východiskům a literární rešerši. Tato kapitola nastiňuje historický vývoj projektového řízení, definuje klíčové koncepty agilního řízení a jeho přesah do oblasti řízení lidských zdrojů a v neposlední řadě se zabývá pracovní motivací generace Y. Kapitola třetí poskytuje přehled sekundárních dat. Zde jsou představena klíčová zjištění mezinárodních a českých průzkumů v oblasti agilního řízení. Pozornost je rovněž věnována posunu preferencí mileniálů od tradičního k agilnímu způsobu řízení. Čtvrtá kapitola se věnuje metodice a postupu řešení empirické části disertační práce. Na ní navazují vlastní výsledky primárního výzkumu, zejména průzkumných rozhovorů a dotazníkových šetření. Kapitola šestá předkládá obecná doporučení a model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací ve zkoumaných automobilových podnicích Libereckého a Středočeského kraje s přihlédnutím k preferencím generace Y. V kapitole sedmé jsou shrnuty hlavní výsledky práce. Tato kapitola rovněž otevírá diskusi ve vazbě na dosažené výsledky primárního výzkumu a s ohledem na teoretické poznatky z úvodních kapitol. Kapitola osmá pokládá za cíl definovat vědecký přínos realizovaného výzkumu v teoretické a praktické rovině. Práci uzavírá seznam literatury, přílohy a přehled publikační činnosti autorky této práce.

1. Současný stav používání agilních metodik ve světě a v ČR

Mnoho autorů považuje agilní vyspělost firem za zdroj konkurenční výhody (Munteanu et al., 2020; Šochová, 2019; Ulrich, 2018). Aktuálnost tématu roste s ohledem na dynamiku současného tržního prostředí, dopady pandemie COVID-19 a nově také narušení v dodavatelských řetězcích spojená s napadením Ukrajiny Ruskem. Řada dosavadních průzkumů analyzuje problematiku agilního řízení z obecného hlediska, případně poskytuje meziodvětvové srovnání. Chápání role HR v rámci strategické agility je stále omezené (Ahammad et al., 2020), ačkoli úloha personálního útvaru při podpoře agilní kultury je významná (Zheltoukhova, 2014) a nelze ignorovat demografickou, tedy generační obměnu.

1.1. Klíčové koncepty agilního řízení

Agilní metodiky vznikly v polovině 90. let jako reakce na konvenční projektové řízení, kterému je vytýkána byrokracie, rigidita a neschopnost pružně reagovat na změny (Antlová, 2015). Agilní organizace je ta, která využívá iterativní metody projektového řízení k průběžnému dodávání produktu zákazníkovi na základě aktivní spolupráce s týmem, což pomáhá zajistit rychlou reakci na případné změny (Šochová & Kuncce, 2014).

Manifest agilního vývoje software (2001) definuje agilitu pomocí následujících hodnot:

- **Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji**
- **Fungující software před vyčerpávající dokumentací**
- **Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě**
- **Reagování na změny před dodržováním plánu.**

Agilní řízení klade velký důraz na talenty a vyžaduje flexibilitu a neustálou interakci členů týmu. Tradiční hierarchie řízení je nahrazována multifunkčními a samo-organizujícími se týmy, které mají větší rozhodovací pravomoc a s maximálním úsilím se zaměřují na dedikovaný projekt (Šochová, 2019).

1.2. Agilní přístupy v personálním řízení

Na rozdíl od tradičního řízení lidských zdrojů, je agilní HR zaměřeno na zapojení, získávání zpětné vazby a přizpůsobování se klíčovým požadavkům zákazníků; na rozdělení velkých projektů a iniciativ na menší, lépe zvládnutelné; na experimentování a učení se z chyb; na vytváření samostatně řízených týmů a dokončení práce v kratším čase (Nawaz & Gomes, 2020).

Yawson (2020) zdůrazňuje schopnosti personálních útvarů podporovat organizace při posunu pracovní síly směrem k agilním personálním strategiím.

Manifest pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017) poukazuje na lepší způsoby, jak zvýšit angažovanost zaměstnanců na pracovišti prostřednictvím následujících hodnot:

- **Spolupracující sítě před hierarchickými strukturami**
- **Transparentnost před utajováním**
- **Adaptabilita před předpisy**
- **Inspirace a angažovanost před řízením a udržováním**
- **Vnitřní motivace před vnějšími odměnami**
- **Ctižádost před povinností.**

Agilní HR se liší od tradičních personálních přístupů v oblastech náboru, vzdělávání a rozvoje talentů, komunikace, hodnocení výkonu a odměňování. V agilním modelu se odpovědnost za rozvoj a vedení lidí přesouvá z HR na jednotlivé manažery, případně i na samotné týmy v závislosti na jejich vyspělosti (Gieles & van der Meer, 2017).

1.3. Agilní řízení v průzkumech

Pandemie COVID-19 působila jako hnací síla pro agilní transformaci. Údaje z celosvětového průzkumu Business Agility Institute před a během začátku omezení potvrdily významný 15% nárůst průměrné vyspělosti. Agilní změny se nejvíce dotkly oblastí zaměření na zákazníka a kvalitu, podpůrných oddělení, dodavatelského řetězce, adaptability, hodnotových řetězců a opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců (Cearns et al., 2020).

Zpráva "The 15th State of Agile Report" (Digital.ai, 2021) poukazuje na nepoměr v přijímání agilních principů a postupů v různých oblastech podnikání: zatímco 86 % společností zabývajících se vývojem software používá agilní metodiky, výroba, HR a finance zaostávají (29 %, 16 %, resp. 10 %). Foster a Leybourn (2021) také zdůrazňují nižší agilitu ve výrobě ve srovnání s poradenstvím a IT; dle autorů však více než 87 % dotázaných organizací oznámilo zvýšení obchodní agility během narušení COVID-19. Mezi nejdůležitější důvody pro přijetí agilního řízení patří, spolu s lepší schopností řídit měnící se priority, důvody související s lidskými zdroji, zejména zvýšení týmové morálky a inženýrské disciplíny a lepší řízení distribuovaných týmů (Digital.ai, 2021).

Ve výsledcích průzkumu KPMG za rok 2019 byla Česká republika zemí, která již agilitu ve velkém přijala. Zejména bankovní sektor deklaroval vysokou úroveň agilní vyspělosti. Výzva

byla zjištěna v oblasti lidských zdrojů: 70 % účastníků uvedlo, že jejich zaměstnanci nejsou připraveni na agilní způsob práce; pouze jedna třetina účastníků uvedla, že agilní trenéři jsou přítomni na všech úrovních organizace. Stát se agilní organizací je strategickou prioritou pro 73 % českých respondentů. Na druhou stranu, KPMG (2019) poukazuje na to, že si respondenti ne vždy plně uvědomují dopad takové transformace na kulturu a provozní model organizace.

Výzkum Setiawati (2021) dospěl k závěru, že agilní vedení a pracovní prostředí mají pozitivní a významný vliv na výkon zaměstnanců. Průzkum Deloitte (2020) potvrdil, že mileniálové oceňují pružnost a rychlost, jakou společnosti jednaly v reakci na globální zdravotní krizi a jak podporovaly zaměstnance v době COVID-19.

1.4. Agilní přístup generace Y

Jako generace je označována velká skupina lidí, kteří jsou socializováni přibližně ve stejné době, a pojí je proto dobově podmíněný styl života a způsob myšlení (Hernandez-de-Menendez et al., 2020). Dle Leslie et al. (2021) jsou mileniálové považováni za první generaci, která vyrostla v době internetu, médií a globalizace; autoři vymezují generaci Y rokem narození 1981 až 1995. Procento mileniálů v pracovní síle pravděpodobně poroste s tím, jak předchozí generace začnou odcházet do důchodu (Valenti, 2019).

Některé studie naznačují, že různé generace, zejména mileniálové, vyžadují odlišné prostředky motivace k dosažení úspěchu (Berezan et al., 2018; Hes & Mazer, 2016). Angažovanost mileniálů stoupá, pokud mají flexibilní pracovní podmínky s minimem pravidel a regulace (Smith & Nichols, 2015; Tulgan, 2011). Design pracovních míst, která zvyšují vnitřní motivaci, souvisí s pracovní diverzitou a autonomií (Matošková, 2019). Mileniálové nepotřebují vedoucího, ale školitele; chtějí být ztotožnění s vizí organizace (Petrucci & Rivera, 2018). Agilní sítě poskytují výhody v podobě volného toku informací a posílení organizační soudružnosti (Petrucci & Rivera, 2018). Generace Y oceňuje flexibilitu co do rozvrhu a místa práce, pracovních metod a dalších pracovních podmínek; preferuje samostatné plánování obsahu práce a očekává, že tato svoboda bude jasně vymezena rámcem a cíli; mileniálové oceňují práci na různorodých projektech, které jsou náročné a rozvojové, ale zároveň nejsou příliš časově náročné (Kultalahti & Viitala, 2014).

Pochopení potřeb generace Y v pracovním prostředí může pomoci adekvátně definovat vnitřní a vnější stimuly jejich vysokého pracovního nasazení; může také pomoci odpovědět na otázku, zda je koncept agilního řízení organizací v souladu s preferencemi této generace.

2. Cíle a metodika disertační práce

Hlavní cíl disertační práce je definován následovně: *Ověřit možnost uplatnění agilních metodik ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky se zaměřením na specifika generace Y.*

Řada dosavadních průzkumů analyzuje problematiku agilního řízení z obecného hlediska, případně poskytuje meziodvětvové srovnání. Literární rešerše odhalila mezeru v průzkumech agilního řízení v oblasti lidských zdrojů. Na druhou stranu, agilní vyspělost firem je považovaná za zdroj konkurenční výhody (viz kapitola 1). Agilní řízení vede ke spokojenější, zdravější a produktivnější pracovní síle (Donovan, 2019) a umožňuje maximalizovat potenciál zaměstnanců (Petrucci & Rivera, 2018). Aktuálnost tématu eskaluje i v souvislosti s bezprecedentními pandemickými dopady na společnost a podnikání. Tento výčet důvodů vedl ke zvolení tématu k hlubší analýze a vlastnímu primárnímu výzkumu autorky disertační práce.

K naplnění hlavního záměru disertační práce bylo formulováno **pět dílčích cílů** (dále jen DC).

- **DC1:** V návaznosti na kritickou analýzu odborné literatury a sekundárních dat definovat klíčové atributy agilně řízených organizací v teoretické rovině.
- **DC2:** Zmapovat znalosti a použití agilních metodik řízení ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky.
- **DC3:** Zmapovat preference zaměstnanců vybraných automobilových podniků v Libereckém a Středočeském kraji co do stylu řízení.
- **DC4:** Analyzovat přesah znalostí, příp. použití agilních metodik řízení a pracovních preferencí generace Y.
- **DC5:** Navrhnout model pro úspěšné přijetí agilních metodik s ohledem na současnou úroveň agilní zralosti zkoumaných podniků a preference generace Y.

Východiskem pro naplnění stanovených dílčích cílů byla rozsáhlá teoretická rešerše a analýza dostupných sekundárních dat. Na teoretické úrovni bylo použito metody *deskripce, indukce a dedukce*.

Základem každého výzkumu jsou **výzkumné otázky** (dále jen VO), které byly pro účely této práce stanoveny následovně:

- **VO1:** Jaké jsou znaky, atributy a charakteristiky agilně řízených organizací a zda tyto znaky převažují ve vybraných automobilových podnicích?

- **VO2:** Do jaké míry jsou agilní metodiky řízení známy a používány v prostředí automobilového průmyslu v České republice?
- **VO3:** Jaké jsou preference generace Y co do pracovního prostředí?
- **VO4:** Do jaké míry preference generace Y korespondují s principy agilního řízení organizací a zejména řízení lidských zdrojů?
- **VO5:** Jaké atributy agilně řízených organizací mohou automobilové podniky v České republice přijmout pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zejména generace Y?

V rámci předvýzkumné fáze se uskutečnila participace autorky disertační práce na několika kurzech od externích poskytovatelů, což umožnilo získat ucelený pohled na problematiku agilního řízení:

- „Agile Leadership Fundamentals - Jak zavést agilitu, aby skutečně pomáhala“
- „The Complete Agile Project Manager“, PMI

Výzkum by realizován ve **čtyřech hlavních etapách**:

- I. Průzkum postojů generace Y k atributům agilně řízených organizací:
 - a. Termín realizace: březen až duben 2019
 - b. Metoda sběru dat: dotazníkové šetření
 - c. Počet respondentů: celkem 287, z toho 116 zástupců generace Y (studenti).
- II. Průzkum o znalostech a aplikaci agilních metodik řízení ve vybraných automobilových podnicích ve vytyčené geografické oblasti:
 - a. Termín realizace: srpen 2021 až duben 2022
 - b. Metoda sběru dat: průzkumné rozhovory
 - c. Počet respondentů: 36 vybraných vedoucích pracovníků z 36 různých firem.
- III. Průzkum povědomí zaměstnanců vybraných podniků automobilového průmyslu o agilních přístupech řízení:
 - a. Termín realizace: srpen 2021 až květen 2022
 - b. Metoda sběru dat: dotazníkové šetření
 - c. Počet respondentů: 130 zaměstnanců z 36 firem.
- IV. Analýza dat a zpracování výstupů primárního výzkumu.

K vyhodnocení získaných dat v souladu se stanovenými cíli výzkumu byly použity zejména metody popisné statistiky (tabulky a grafy).

3. Hlavní dosažené výsledky disertace se zdůrazněním vlastních přínosů

Primární průzkum autorky obsáhl 36 podniků automobilového průmyslu v Libereckém a Středočeském kraji České republiky a 130 zaměstnanců těchto podniků. Kapitola 3 prezentuje výsledky průzkumu studentů, průzkumných rozhovorů a dotazníkového šetření realizovaného ve vybraných společnostech.

3.1. Výsledky průzkumu studentů

Účelem tohoto průzkumu bylo získat vhled do myšlení respondentů (zejména mladší generace), pochopit směr jejich preferencí a míru do jaké budou ochotni a schopni se ke zkoumanému tématu vyjádřit. Průzkum pokládal za cíl odhalit postoje generace Y (studentů) k atributům agilně řízených organizací jak jsou definovány Manifestem Agilního vývoje software (2001), Manifestem pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017) a odbornou literaturou.

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 3566 respondentů a získáno 287 vyplněných dotazníků.

Dle výsledků dotazníkového šetření považují pracující studenti generace Y za nejdůležitější tyto nástroje pracovní motivace: obsah práce a zajímavé projekty (68 %), respekt, přátelský přístup a pochvalu (57 %), možnost osobního růstu a vzdělávání (56 %), finanční odměny a benefity (45 %).

Dotazníkové šetření odhalilo, že respondenti dávají přednost některým atributům agilně řízených organizací, zejména různorodým pracovním úkolům dle jejich schopností, neformální podnikové kultuře, osobní konverzaci, samostatnému řešení konfliktů, orientaci na výsledky a ohodnocení práce dle výsledků, dynamickému prostředí a samo-organizaci týmů (postoj vyjádřeny na 5-stupňové Likertově škále). Závislost mezi věkem, resp. generací respondentů a jejich preferencemi co do atributů agilně řízených organizací nebyla prokázána, avšak průzkum poskytl cenná ponaučení pro budoucí výzkum.

3.2. Výsledky průzkumných rozhovorů

Průzkumné rozhovory se týkaly základních charakteristik a firemního prostředí zkoumaných podniků, nástrojů a technik projektového řízení, znalostí a používání agilních metodik a strategických priorit souvisejících s řízením podniku a post-COVID transformací. Průzkumu se zúčastnilo celkem 36 firem; 25 z nich má obrát 50 mil EUR a více a počet zaměstnanců 250 a více. Většina zkoumaných podniků působí na trhu 15 a více let.

Klíčová zjištění průzkumných rozhovorů lze shrnout následovně:

- 72 % respondentů zná pojem agilní řízení; většina z nich jej spojuje s flexibilitou ve smyslu řízení projektů či reakce na měnící se požadavky trhu a zákazníka;
- 68 % respondentů se s pojmem seznámilo v práci; 27 % buď v rámci samostudia nebo odborné literatury; pouze jeden respondent uvedl, že téma agilního řízení bylo zařazeno do jeho studijního programu na vysoké škole;
- pouze 14 % dotázaných firem řídí projekty pomocí certifikované metodiky (PMBok, IPMA, PRINCE2);
- 44 % respondentů sdělilo, že nepoužívají ani neuvažují zavedení agilních metodik řízení; 11 % nové metodiky zvažuje;
- 45 % firem agilní metodiky používá nebo experimentuje, avšak míru kompetencí nepovažuje za vysokou;
- dotázané firmy ve velké míře používají Kanban (81 %) a Lean (78 %); pouze dva respondenti uvedli, že používají metodu Scrum;
- 86 % firem používá FMEA;
- většinou firemní útvary buď nemají žádné znalosti anebo mají pouze teoretické povědomí o agilních metodikách; vysoká míra kompetencí byla v ojedinělých případech zmiňována u IT, prodeje a marketingu, projektového či produktového řízení, VaV nebo výroby a řízení provozu (souvisí s konceptem štíhlé výroby);
- respondenti nejčastěji spojují výhody agilních metodik s flexibilními firemními procesy či uvažováním, zvýšením produktivity a rychlosti dodání produktu zákazníkovi;
- nevhodný charakter projektů, nedostatek znalostí a odolnost vůči změnám byly označeny za hlavní důvody kvůli nimž nejsou agilní metodiky (plně) zavedeny;
- ve zkoumaných podnicích převládají znaky tradičně řízených organizací (10 z 18 atributů bylo hodnoceno ve prospěch tradičně řízených).

3.3. Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 130 zaměstnanců, z toho 54 % zástupců generace Y. Respondenti vyjádřili své preference ohledně atributů tradičně versus agilně řízených organizací na Likertově škále od 1 do 5. Znamka 1 znamenala, že zaměstnanec rozhodně preferuje atribut tradičně řízené organizace; známka 5 značila silnou preferenci atributu agilně řízené organizace; známka 3 byla volena v případě neutrálního postoje. Stejným způsobem hodnotili manažeři vybraných podniků skutečné prostředí jejich firem v rámci průzkumných

rozhovorů (známka 1 značila, že firmu silně charakterizuje atribut tradičního řízení, kdežto známka 5 znamenala, že firma aplikuje atribut agilního řízení v dané kategorii; známka 3 znamenala střed protipólů).

Zaměstnanci zkoumaných firem dávají přednost 12 agilním atributům z celkem 18 hodnocených znaků (tmavě zelené buňky v Tab. 1, seřazeno dle nejvyššího průměrného hodnocení). Vzhledem k tomu, že průměrné hodnocení se pohybuje v rozpětí 3,04 až 3,56 body, tj. těsně nad středem protipólů, nejedná se o silné preference agilních způsobů řízení. Firmy ohodnotily celkem 8 atributů jako spíše agilně řízených (rozpětí 3,03 až 3,81 body). Sedm z nich koresponduje s preferencemi zaměstnanců (světlé zelené buňky v Tab. 1).

Kladný rozdíl průměrného hodnocení znamená, že by zaměstnanci preferovali větší míru agility u daného atributu. Největší kladné rozdíly (viz modré hodnoty v Tab. 1) byly zjištěny u těchto atributů:

- práce na jednom projektu (Δ 1,10),
- samo-organizace týmů (Δ 1,08),
- různorodé pracovní úkoly dle schopností zaměstnanců (Δ 0,92 a zároveň průměrné hodnocení >3 , tzn. preference ve prospěch agilních způsobu řízení).

Respondenti dále preferují agilní způsob řízení v oblasti vzdělávání a nábory zaměstnanců, komunikace a řešení konfliktů, dynamiky pracovního prostředí, autonomie a delegování a firemní kultury (průměrné hodnocení >3 a kladný rozdíl).

V případě záporného rozdílu průměrných hodnot se zaměstnanci uchylují spíše směrem k tradičnímu řízení, resp. méně agilního řízení, nežli je skutečné firemní prostředí dle názorů dotázaných manažerů (viz červené hodnoty v Tab. 1).

Atributy s průměrným hodnocením >3 a kladným rozdílem v preferencích zaměstnanců oproti skutečnému prostředí by měly být oblastí zájmu vedoucích pracovníků prosazujících agilní transformaci. Model přijetí vybraných atributů představený v kapitole 4 vychází z takto hodnocených znaků agilně řízených organizací.

Tabulka 1: Porovnání preferencí zaměstnanců a skutečného prostředí firem

	Preferenze zaměstnanců (průměr)	Skutečné prostředí (průměr)	Rozdíl průměrného hodnocení
Formální školicí programy vs. Prostředí neustálého učení	3,56	3,11	0,45
Rozhodující význam při výběru nového zaměstnance mají znalosti vs. adaptabilita a schopnost se učit	3,46	3,03	0,43
Stabilní prostředí, změny nejsou vítány vs. Dynamické prostředí, změny jsou vítány	3,37	3,14	0,23
Pracovní úkoly dle popisu pracovního místa vs. Různorodé pracovní úkoly dle schopností	3,36	2,44	0,92
Formální komunikace vs. Osobní / častá transparentní komunikace	3,32	2,72	0,60
Individuální práce, vlastní cíle vs. Práce v týmech, společné cíle	3,25	3,81	-0,55
Eskalace problémů/konfliktů vs. Samostatné řešení problémů/konfliktů	3,24	2,71	0,52
Orientace na procesy vs. Orientace na výsledky	3,20	3,42	-0,22
Zodpovědnost za vlastní výsledky práce vs. Týmová zodpovědnost	3,18	3,34	-0,16
Rozhodnutí dle hierarchických pravomocí vs. Vysoká míra autonomie a delegování	3,14	2,28	0,86
Odpovědnost za lidské zdroje má HR vs. vedoucí	3,07	3,37	-0,30
Formální vs. Neformální podniková kultura	3,04	2,69	0,34
Řízení týmu jeho vedoucím vs. Samo-organizace týmů	2,99	1,92	1,08
Fixní finanční ohodnocení vs. Ohodnocení dle výsledků práce	2,87	2,33	0,54
Práce na několika projektech současně vs. Práce na jednom projektu	2,63	1,53	1,10
Dlouhodobé vs. Krátkodobé projekty / dílčí části projektů	2,58	1,97	0,60
Práce v lokálních týmech vs. Práce v distribuovaných týmech	2,48	3,11	-0,64
Hierarchická vs. Plochá organizační struktura	2,40	2,08	0,32

Zdroj: Vlastní zpracování, 2022

4. Model přijetí agilních atributů a jeho ověření

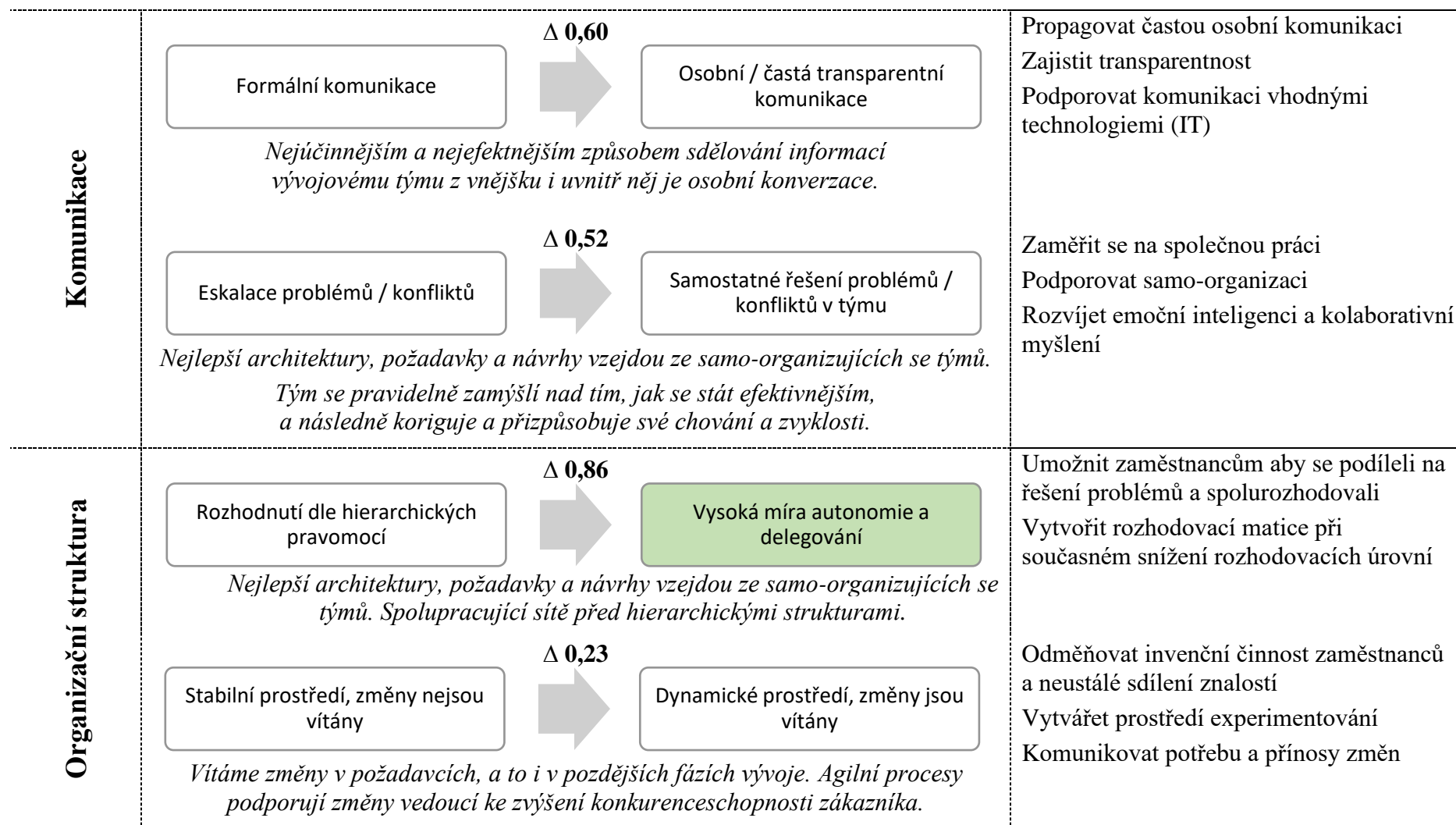
Primární výzkum poukázal na nízkou úroveň agilní vyspělosti automobilových podniků v Libereckém a Středočeském kraji České republiky. Žádná z dotázaných firem nehodnotila míru kompetencí v oblasti agilního řízení na vysoké úrovni. Pouze jeden respondent považuje agilní transformaci za naléhavou strategickou prioritu. Na druhou stranu agilní způsob řízení poskytuje řadu výhod: rychlejší návratnost investic, lepší kvalitu produktu a vyšší spokojenost zákazníků. Agilní transformace je komplexní proces doprovázený systematickým řízením změn. Aby organizace úspěšně realizovala agilní transformaci, musí začít s implementací základů – lean, scrum a kanban (KPMG, 2019). Je však důležité si uvědomit, že agilní transformace není čistě instrumentální. Lindvall et al. (2002) radí kulturu, lidi a komunikaci mezi *kritické faktory úspěchu* agilní transformace.

Výzkumy ukazují, že problémy s lidskou dimenzí změny jsou nejčastěji uváděným důvodem neúspěchu projektů (Goyal & Patwardhan, 2018). Osolase et. al. (2022) vysvětluje, že *efektivní řízení lidské dimenze změny* vyžaduje úspěšné zvládnutí pěti klíčových cílů, které tvoří základ modelu ADKAR (z angl. – awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement).

Model přijetí vybraných atributů agilních organizací (viz Obr. 1) je konstruován na základě dat primárního výzkumu a zachycuje oblasti, u nichž je žádoucí posun od tradičního k agilnímu způsobu řízení. Model odráží preference generace Y a poskytuje sadu doporučení pro úspěšnou implementaci změn. Model byl *ověřen metodou Dephi*. Odborníci se shodli na nevyhnutelnosti změny rigidních přístupů řízení na agilní; model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací považují za přínosný a kladně hodnotí jeho uplatnitelnost v podnicích automobilového průmyslu. Navržením modelu došlo k naplnění DC5 disertační práce. Zároveň došlo ke **splnění hlavního cíle disertační práce**: byla ověřena a potvrzena možnost uplatnění agilních metodik ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky s ohledem na specifika generace Y.

Přínosem disertační práce je hlubší analýza problematiky, která není zatím v české odborné literatuře dostatečně osvětlena. Práce poskytuje nový úhel pohledu na předkládanou problematiku a současná primární data o míře znalosti a uplatnění agilních metodik řízení v prostředí automobilových podniků v ČR. Téma je aktuální s ohledem na dopady pandemie COVID-19 a územní konflikt na východě Evropy. Model a sada praktických doporučení pro úspěšné přijetí obchodní agility tvoří přínos pro vedoucí pracovníky a odborníky na lidské zdroje.

Faktory úspěchu	<p>Oblast změny: současný vs. žádoucí stav</p> <p>Δ průměrného hodnocení preferencí zaměstnanců a skutečného prostředí firem</p> <p><i>Související hodnota / princip agilního řízení</i></p>	Doporučení pro dosažení změny
Podniková kultura	<p>Δ 0,34</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-right: 10px;">Formální podniková kultura</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-left: 10px;">Neformální podniková kultura</div> </div> <p><i>Fungující software před vyčerpávající dokumentací</i></p>	<p>Definovat vizi spojenou s neustálým poskytováním hodnoty</p> <p>Vytvářet prostředí neustálého zlepšování</p> <p>Prosazovat zásadu "cíl nad procesem"</p> <p>Koučovat v oblasti servant leadership</p>
	<p>Δ 0,45</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-right: 10px;">Formální školicí programy</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-left: 10px;">Prostředí neustálého učení</div> </div> <p><i>Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.</i></p>	<p>Vytvářet prostředí neustálého učení se</p> <p>Podporovat transfer know-how</p> <p>Vyvíjet platformy pro sdílení best practice</p>
Lidé	<p>Δ 0,92</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-right: 10px;">Pracovní úkoly dle popisu pracovního místa</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">➔</div> <div style="background-color: #d4edda; border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-left: 10px;">Různorodé pracovní úkoly dle schopností</div> </div>	<p>Důvěřovat v dobře odvedenou práci</p> <p>Uznávat a odměňovat</p> <p>Motivovat a poskytovat zdroje pro úspěšný výkon práce</p>
	<p>Δ 0,43</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-right: 10px;">Rozhodující význam při výběru nového zaměstnance mají znalosti kandidáta</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 10px;">➔</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-left: 10px;">Rozhodující význam při výběru nového zaměstnance má adaptabilita a schopnost učení se</div> </div> <p><i>Budujeme projekty kolem motivovaných jednotlivců. Vytváříme jim prostředí, podporujeme jejich potřeby a důvěřujeme, že odvedou dobrou práci.</i></p>	<p>Zapojovat týmy do výběru nového zaměstnance</p> <p>Vytvářet důkladné adaptační plány</p> <p>Přidělovat mentory nebo zkušenější kolegy</p>



Obrázek 1: Model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací s ohledem na preference generace Y
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Závěr

Agilní řízení je dnes jednou z nejoblíbenějších metod řízení projektů díky své flexibilitě a evoluční povaze. Tento iterativní a inkrementální přístup umožňuje samo-organizovaným týmům dodávat vysoce kvalitní produkt prostřednictvím nepřetržité interakce se zákazníkem a pružné reakce na měnící se požadavky trhu. Narušení globálních dodavatelských řetězců spojená s pandemií COVID-19 a územním konfliktem na východě Evropy potvrzují, že agilní vyspělost firem může být významným zdrojem konkurenční výhody. Společnosti po celém světě urychlují přijetí agilních metodik, aby uspěly v současném dynamickém a komplexním podnikatelském prostředí.

Analýza sekundárních dat potvrdila pokrok v poznání a aplikaci agilních praktik v České republice za poslední desetiletí. Tuzemské firmy očekávají, že své agilní praktiky ještě více rozšíří. Úroveň agilní vyspělosti se však v jednotlivých odvětvích liší, přičemž nejvyšší průměrné skóre mají stále IT a poradenství. Výrobní, automobilové a letecké společnosti začínají s obchodní agilitou, ale na své transformační cestě čelí instrumentálním a kulturním omezením. Kultura, lidé a komunikace jsou přitom považovány za kritické faktory, které vedou k úspěšnému přijetí agilního přístupu. Transformace vyžaduje změnu celého provozního modelu firem, včetně struktury, stylu vedení, technologie, znalostí a schopností. Na oplátku vhodně implementované optimalizace zvyšují spokojenost zákazníků a motivaci zaměstnanců, snižují náklady na neefektivitu a umožňují rychlá a pružná řešení. Podpora vedení a zapojení týmů hrají zásadní roli v úspěšném přijetí agilních metodik.

Předkládaná disertační práce se zabývá agilním řízením v prostředí automobilových společností se zaměřením na specifika generace Y. Práce propojuje obecné koncepty agilního řízení a oblast řízení lidských zdrojů, čímž utváří nový úhel pohledu na zkoumanou problematiku a obohacuje tak dosavadní vědecké poznatky. Teoretická a empirická část práce vytvářejí ucelený pohled na problematiku aplikace metod agilního řízení v personální oblasti.

Hlavním cílem disertační práce bylo ověření možnosti uplatnění agilních metodik ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky se zaměřením na specifika generace Y. Cíle bylo dosaženo pomocí primárního průzkumu znalostí, využití a preferencí agilních atributů ve zkoumaných podnicích. Výzkum realizovaný formou průzkumných rozhovorů zahrnoval 36 podniků automobilového průmyslu. Dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 130 zaměstnanců vybraných společností, odhalilo posun preferencí od tradičního k agilnímu přístupu ve většině zkoumaných firemních postupů.

Primární data svědčí o solidní znalosti konceptu agilního řízení v automobilovém prostředí. Praktické využití agilních metodik je však omezené a je často spojováno s filosofií štíhlé výroby. Řada ze zkoumaných společností již do svých provozních modelů úspěšně začlenila Lean, Kanban a Scrum, které jsou základem agilní transformace. Ačkoli výrobci automobilového vybavení uznávají přínosy agilních způsobů řízení, čelí řadě kritických překážek znesnadňujících jejich implementaci. Jedná se především o strukturální bariéry, zejména nevhodný charakter projektů či nevhodný design organizace, nebo omezení v oblasti lidského a intelektuálního kapitálu.

Práce navrhuje model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací s ohledem na preference generace Y. Konstrukce modelu vychází z dat primárního výzkumu a zachycuje oblasti, u nichž je žádoucí posun od tradičního k agilnímu způsobu řízení. Model je podpořen principy, které vychází z Manifestů, a poskytuje sadu doporučení pro úspěšné změnové řízení. Navržený model byl ověřen metodou Dephi. Jeho uplatnitelnost a přínosy pro automobilové prostředí jsou kladně hodnoceny odborníky z praxe.

Mileniálové jsou již dnes nejčetnější generací na trhu práce. Jsou kreativní, flexibilní a cílevědomí, rychle se přizpůsobují a nebojí se změn. Zároveň vyžadují odlišné prostředky motivace k dosažení úspěchu. Dle výsledků dotazníkového šetření, zástupci generace Y dávají větší přednost neformální podnikové kultuře, dynamickému prostředí, plošší organizační struktuře, samo-organizaci, osobní komunikaci a dalším atributům agilně řízených organizací. Synergie lidského a intelektuálního kapitálu firem jsou zdrojem konkurenceschopnosti a kritickým faktorem úspěchu na cestě agilní transformace. Úlohou HR útvarů je proto budovat projektové týmy kolem motivovaných jednotlivců, vytvářet podmínky a důvěřovat v dobře odvedenou práci. Personalisté mohou využít navržený model pro úspěšné přijetí atributů agilního řízení, které jsou preferovány zkoumanou generací Y.

Přínosem práce je komplexní pohled na problematiku agilních přístupů řízení v oblasti lidských zdrojů a znalostního řízení vypracovaný na základě rozsáhlé rešerše především cizojazyčných zdrojů a obohacený o výsledky vlastního výzkumu. Autorka disertační práce nabízí originální přístup k propojení dvou témat aktuálních jak na akademické půdě tak v podnikatelské rovině.

Autorka si uvědomuje omezení primárního výzkumu co do struktury respondentů a geografické oblasti, a definuje několik směrů pro širší rozpracování problematiky nad rámec předkládané disertační práce.

Seznam citací použitých v autoreferátu disertační práce

- AHAMMAD, Mohammad F., Keith W. GLAISTER a Emanuel GOMES, 2020. Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, **30**(1): 100700. ISSN 1053-4822.
- ANTLOVÁ, Klára, 2015. Agility Approach in Innovation Projects. In: *Proceedings of the 12th International Conference: Liberec Economic Forum 2015*. Liberec: Technical University of Liberec, s. 236–243. ISBN 978-80-7494-225-9.
- BEREZAN, Orië, Anjala S. KRISHEN, Shaurya AGARWAL a Pushkin KACHROO, 2018. The pursuit of virtual happiness: Exploring the social media experience across generations. *Journal of Business Research*, **89**: 455–461. ISSN 0148-2963.
- CARNEVALE, Joel a Isabella HATAK, 2020. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, **116**(4): 183–187. ISSN 0148-2963.
- CEARNS, Micah, Phil DEMPSTER, Martin FOSTER, Hugh GOCKOWIAK, Evan LEYBOURN, Christoph J. STETTINA a James TAYLOR, 2020. *Business Agility Report: Responding to Disruption* [online]. Vienna: Business Agility Institute [cit. 2021-10-8]. Dostupné z: <https://businessagility.institute/learn/2020-business-agility-report-responding-to-disruption/487>
- DELOITTE, 2020. *The Deloitte Global Millennial Survey 2020: Millennials and Gen Zs hold the key to creating a “better normal”* [online]. Deloitte Touche Tohmatsu Limited [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/about-deloitte/articles/MillennialSurvey2020.html>
- DIGITAL.AI., 2021. *15th State of Agile Report: Agile adoption accelerates across the enterprise* [online]. [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA15.pdf>
- DINGSØYR, Torgeir, Sridhar NERUR, Venu Gopal BALIJEPALLY a Nils Brede Moe, 2012. A Decade of Agile Methodologies: Towards Explaining Agile Software Development. *Journal of Systems and Software*, **85**(6): 1213-1221. ISSN 0164-1212.
- DOLEŽAL, Jan a KOLEKTIV, 2016. *Projektový management Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DONOVAN, Anne, 2019. *What PwC Learned from Its Policy of Flexible Work for Everyone* [online]. [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://hbr.org/2019/01/what-pwc-learned-from-its-policy-of-flexible-work-for-everyone>
- ELDEM, Burak, Aldona KLUCZEK a Jan BAGIŃSKI, 2022. The COVID-19 Impact on Supply Chain Operations of Automotive Industry: A Case Study of Sustainability 4.0 Based on Sense–Adapt–Transform Framework. *Sustainability*, **14**(10). ISSN 2071-1050.
- FOSTER, Martin a Evan LEYBOURN, 2021. *Business Agility Report: Rising to the Challenge* [online]. Vienna: Business Agility Institute [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://businessagility.institute/learn/2021-business-agility-report-rising-to-the-challenge/669>

- GIELES, Hanneke a Wouter van der MEER, 2017. *Talent management as the beating heart of an Agile Organization* [online]. The Netherlands: Prowareness [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <https://www.prowareness.nl/wp-content/uploads/2017/05/agile-hr-whitepaper.pdf>
- GOYAL, Charu a Manoj PATWARDHAN, 2018. Role of change management using ADKAR model: A study of the gender perspective in a leading bank organisation of India. *International Journal of Human Resources Development and Management*, **18**(3/4): 297-316. ISSN 1741-5160.
- HERNANDEZ-DE-MENENDEZ, Marcela, Carlos A. ESCOBAR DÍAZ a Ruben MORALES-MENENDEZ, 2020. Educational experiences with Generation Z. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, **14**(3): 847–859. ISSN: 1955-2505.
- HESS, Jon A. a Joseph P. MAZER, 2017. Forum: Interpersonal Communication in Instructional Settings. Editors' Introduction. *Communication Education*, **66**(1): 109-127. ISSN 1479-5795.
- KPMG, 2019. *Agile Transformation: From Agile experiments to operating model transformation: How do you compare to others?* [online]. The Netherlands: KPMG Advisory N.V. [cit. 2021-06-01]. Dostupné z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pe/pdf/Publicaciones/TL/agile-transformation.pdf>
- KUFELOVÁ, Iveta a Monika RAKOVÁ, 2020. Impact of the Covid-19 pandemic on the automotive industry in Slovakia and selected countries. *SHS Web of Conferences*, 83, 01040 (2020). ISSN 2261-2424.
- KULTALAHTI, Susanna a Riitta Liisa VIITALA, 2014. Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, **27**(4): 569–582. ISSN 0953-4814.
- LESLIE, Braedon, Claire ANDERSON, Cole BICKHAM, Julia HORMAN, Audrey OVERLY, Claire GENTRY, Clark CALLAHAN a Jesse KING, 2021. Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **33**: 171–187. ISSN 1573-3378.
- LINDVALL, Mikael, Vic BASILI, Barry BOEHM, Patricia COSTA, Kathleen DANGLE, Forrest SHULL, Roseanne TESORIERO, Laurie WILLIAMS a Marvin ZELKOWITZ, 2002. Empirical Findings in Agile Methods. In: *Proceedings of Conference on Extreme Programming and Agile Methods - XP/Agile Universe 2002*. Chicago, IL, USA: LNCS, s. 197-207. ISBN 978-3-540-45672-8.
- MANIFESTO FOR AGILE HR DEVELOPMENT, 2017. [online]. [cit. 2021-06-01]. Dostupné z: <https://www.agilehrmanifesto.org/>
- MANIFESTO FOR AGILE SOFTWARE DEVELOPMENT, 2001. [online]. [cit. 2021-06-01]. Dostupné z: <https://agilemanifesto.org/>
- MATOŠKOVÁ, Jana, 2019. Why Employees Share Their Knowledge. *E&M Economics and Management*, **22**(2): 83-96. ISSN 2336-5064.

- MUNTEANU, Anca-Ioana, Nicolae BIBU, Marian NASTASE, Nicoleta CRISTACHE a Cosmin MATIS, 2020. Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. *Sustainability*, **12**(9): 3545. ISSN 2071-1050.
- NAWAZ, Nishad a Anjali Mary GOMES, 2019. EDITTDA Approach for Agile Human Resource Performance in Bangalore Software Industry. *International Journal on Emerging Technologies* **10**(3): 413-417. ISSN 2249-3255.
- OSOLASE, Ehikioya, Roziah RASDI a Zuraina MANSOR, 2022. Greening of Human Resource Development Subsystems for Environmental Management and Performance: The ADKAR Model Perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, **12**(4), 141–161. ISSN 2222-6990.
- PETRUCCI, Tony a Michael RIVERA, 2018. Leading Growth through the Digital Leader. *Journal of Leadership Studies*, **12**(3): 53–56. ISSN 1935-262X.
- SETIAWATI, Lulu, 2021. The Effect of Agile Leadership and Work Environment to Employees' Performance in a VUCA World (Study on Millennial Generation Employees in Jabodetabek). *International Journal of Social Science And Human Research*, **4**(11): 3123-3131. ISSN 2644-0695.
- SMITH, Travis J. a Tommy NICHOLS, 2015. Understanding the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, **15**(1): 39-47. ISSN 2158-3889.
- ŠOCHOVÁ, Zuzana, 2019. *Agilní HR: Jak změnit Human Resources v agilní organizaci* [online]. Lean Publishing [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://leanpub.com/agilnihr>
- ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2014. *Agilní metody řízení projektů*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4194-6.
- TENÓRIO, Nelson, Danieli PINTO, Marcio José SILVA, Iara CARNEVALE DE ALMEIDA a Flávio BORTOLOZZI, 2020. Knowledge management in the software industry: how Scrum activities support a knowledge management cycle. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, **10**: 1–13. ISSN 2237-4558.
- TULGAN, Bruce, 2011. Generation Y: All grown up and now emerging as new leaders. *Journal of Leadership Studies*, **5**(3), 77–81. ISSN 1935-262X.
- ULRICH, David, 2018. *Agility: The New Response to Dynamic Change* [online]. LinkedIn [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/agility-new-response-dynamic-change-dave-ulrich>
- VALENTI, Alix, 2019. Leadership Preferences of the Millennial Generation. *The Journal of Business Diversity*, **19**(1): 75–84. ISSN 2158-3889.
- YAWSON, Robert, 2020. Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post-COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, **23**(4): 406-417. ISSN 1469-8374.
- ZHELTOUKHOVA, Ksenia, 2014. *HR: Getting smart about agile working* [online]. Chartered Institute of Personnel and Development [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/Images/hr-getting-smart-agile-working_2014_tcm18-14105.pdf

Seznam publikovaných prací disertantky

REVUTSKA, Olga a Anastasiia MAZURCHENKO, 2020. Knowledge transfer in agile digital environment: implications for the company's innovation potential development. In: *IDIMT-2020 - 28th Interdisciplinary Information Management Talks (Vol. 49)*, Kutná Hora. pp. 99-106. ISBN 978-3-99062-958-1 – podíl: 50%

REVUTSKA, Olga a Kateřina MARŠÍKOVÁ, 2021. Agile Approach in Human Resource Management: Focus on Generation Y. *E&M Economics and Management*, **24**(2): 65–83. ISSN 2336-5064 – podíl 50%;

➔ researchgate: 1 citation; 1. místo v soutěži TUL o excelentní publikační výstup

REVUTSKA, Olga, 2021. Human Resource Management: a shift towards agility due to a pandemic of COVID-19. In: *Proceedings of the 15th International Conference Liberec Economic Forum 2021*. Liberec: Technical University of Liberec, pp. 423-430. ISBN 978-80-7494-578-6 – podíl 100%

REVUTSKA, Olga a Klára ANTLOVÁ, 2022. Application of agile management approaches in selected automotive companies in the Liberec and Central Bohemian regions. *E&M Economics and Management*, akceptováno k publikaci v 9/2022 – podíl 100%

Strukturovaný profesní životopis disertantky

Ing. Mgr. Olga Revutska

Dosažené vzdělání

- Období (od – do) 01.09. 2018 – nyní
- Název organizace poskytující vzdělání **Technická univerzita v Liberci**
Ekonomická fakulta
Doktorské studium (ext. doktorand)
- Studijní obor Podniková ekonomika

- Období (od – do) 01.09. 2011 – 14.06. 2016
- Název organizace poskytující vzdělání **Technická univerzita v Liberci**
Ekonomická fakulta
- Studijní obor Podniková ekonomika
- Získaný titul **Inženýr**

- Období (od – do) 01.09. 2004 - 24.06. 2009
- Název organizace poskytující vzdělání **Charkivská národní univerzita vnitřních věcí, Ukrajina**
Fakulta práva, ekonomiky a sociologie
- Studijní obor Právo
- Získaný titul **Magistr** (*osvědčení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy o uznání vysokoškolského zahraničního vzdělání a kvalifikace v ČR ze dne 04.04.2010*)

Absolvovaná stáž

Univerzita v St. Gallenu, 1.3. – 17.5.2021 (online mobilita)

Pracovní zkušenosti

- Období (od – do) 01.02. 2018 – nyní
- Zaměstnavatel **Monroe Czechia s.r.o.**
- Obor činnosti Výroba dílů pro automobilový průmysl
- Dosažená pozice Senior HR Manager Global (01.04.2022 – nyní)
Talent Management Manager EMEA (01.02.2021 – 31.03.2022)
Senior Talent Acquisition Specialist EMEA (01.02.2018 – 31.01.2021)

- Období (od – do) 01.09. 2016 – 31.01. 2018
- Zaměstnavatel **Bombardier Transportation Czech Republic a.s.**
- Obor činnosti Výroba kolejových vozidel
- Dosažená pozice HR Manažer / HR Business Partner

- Období (od – do) 01.09. 2013 – 31.8. 2016
- Zaměstnavatel **TRUMPF Liberec, spol. s r.o.**
- Obor činnosti Výroba kovových konstrukcí, strojů a zařízení
- Dosažená pozice HR Generalista

- Období (od – do) 01.01. 2012 – 31.08. 2013
- Zaměstnavatel **Daňová kancelář Jiří Pokorný,**
- Obor činnosti Daňové, účetní a poradenské služby
- Dosažená pozice Mzdová účetní – asistent daňového poradce

Jazykové znalosti

Ruština, Ukrajinština – mateřské jazyky
Angličtina – plná odborná znalost
Čeština – dvojjazyčná mluvčí

Vlastnosti

flexibilita, zodpovědnost, spolehlivost, cílevědomost, orientace na výsledek