

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Specifika řízení virtuálních týmů

Specifics of virtual team management

Patrik Dufek

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Specifika řízení virtuálních týmů“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 7. 5. 2021

v.r. Patrik Dufek

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. Jiřímu Kutlákovi za jeho cenné připomínky, rady, ochotu a čas, kterou mi poskytl při vypracování této bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval mé rodině a kamarádům, kteří mi byli oporou a motivací během celého studia.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická východiska	9
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
1.2 Projekt	10
1.3 Virtualita	12
1.4 Pracovní tým a pracovní skupina	13
1.4.1 Pracovní skupina.....	13
1.4.2 Pracovní tým	14
1.5 Skupinová kooperace v pracovním prostředí.....	15
2 Virtuální tým	17
2.1 Definice virtuálního týmu	17
2.2 Rozdíl mezi tradičním a virtuálním týmem	20
2.3 Přínosy a negativa virtuálního týmu	21
2.4 Psychologické aspekty kooperace ve virtuálním týmu	23
2.4.1 Motivace, efektivita	23
2.4.2 Komunikace	27
2.4.3 Důvěra.....	30
2.5 Vedení virtuálního týmu	31
2.5.1 Role vedení virtuálního týmu	31
2.5.2 Metody a strategie využívané vedoucím virtuálního týmu.....	32
2.5.3 Efektivní virtuální manažer	35
3 Praktická část – případová studie	38
3.1 Polostrukturované rozhovory	40
3.2 Dotazníkové šetření.....	45

3.2.1	Respondenti.....	45
3.2.2	Příprava realizace	46
3.2.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	46
3.3	Analýza komunikačních a kooperačních nástrojů	52
3.4	Závěry z případové studie.....	57
4.	Doporučení pro podnikovou praxi.....	58
5.	Závěr.....	60
	Seznam použitých zdrojů.....	62
	Seznam tabulek.....	68
	Seznam obrázků	69
	Seznam příloh	71
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Člověk je tvor společenský a každý potřebuje patřit do nějaké skupiny nebo týmu. Skupiny se dříve často tvořily za nějakým účelem. Dříve bylo velmi obtížně něčeho dosáhnout sám, tím se myslí například postavení obydlí. Čím lepší byla týmová práce, tím rychleji byl dosažen cíl, což platí dodnes.

Týmová spolupráce je důležitá pro každou organizaci: správně komunikovat, rozdělovat práci, motivovat. V dnešním světě je vcelku běžné komunikovat z jednoho konce světa s někým na druhém koutě světa, a to díky informačním technologiím. Existence internetu přináší obrovské možnosti. Dříve byl počítač a internet rozšířen hlavně do tzn. západních zemích, dnes se již dostává i do méně rozvinutých oblastí.

Spousta lidí preferuje komunikaci přes e-maily či přes různé programy. Virtuální tým často vede ke globalizaci, tedy společné komunikaci různých expertů z celého světa, což dynamika a tempo dnešní doby vyžaduje. Organizace by měla pružně reagovat na změnu tržní poptávky. Stále více organizací dnes začíná využívat virtuální týmy. Organizace vidí výhody virtuálního týmu, ale existují důležité otázky, které kdyby nebyly správně zodpovězeny, mohou vést například ke snížení zisku organizace (Dědina, Odcházal, 2007).

Vzhledem k tomu, že vedení virtuálních týmů ve srovnání s tradičními týmy je jiné, je zapotřebí zajistit podrobné seznámení s komunikačními a kooperačními technologiemi. Prostředkům komunikace a práci na dálku musí rozumět jak vedoucí týmu, tak i člen virtuálního týmu. Důležité je určení účelu, pro něj je virtuální tým sestavován. Prostřednictvím virtuálního týmu dokáže organizace ušetřit na nákladech, které mohou dosahovat obrovských částek. Jako lákadlo pro vytvoření virtuálního týmu v organizaci je například efektivní práce s časem (Cejhamr, Dědina, 2010).

I současná situace přispívá k využívání virtuálních týmu, proto je tohle téma aktuální. Příkladem může být globální problém s pandemií viru covid-19, ve které se přistupuje k home office neboli práci z domova, což vede k častějšímu využívání komunikačních a kolaboračních technologií. Dříve bylo velmi časté cestovat mezi velkými městy ve světě jen za absolvováním krátkého meetingu. Firmy proto také přecházely k virtuálním schůzkám, aby byly šetrnější k životnímu prostředí a k nákladům firmy.

S týmovou spoluprací na dálku se autor poprvé setkal během práce na poloviční úvazek v marketingové společnosti, kde působí již rok. V organizaci neměl šanci fyzicky poznat vedoucího či zadavatele úkolu. To znamená, že spolu komunikovali pouze prostřednictvím komunikační technologie. Díky této zkušenosti měl autor šanci poznat určité výhody a nevýhody komunikace a kooperace na dálku. Získané zkušenosti a poznatky z této příležitosti vedly ke zvolení tohoto tématu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se autor zejména věnuje pojmům jako jsou řízení lidských zdrojů, pracovní tým, pracovní skupina a virtuální týmy. V této části byla využita sekundární analýza dat, kdy autor využíval především odbornou literaturu jako jsou vědecké články a studie.

Praktická část se zaměřuje na výzkum virtuálního týmu, kde je zkoumán především pohled virtuálních manažerů, ale také je zde nastíněn pohled pracovníků na problematiku práce při projektech ve virtuálním prostředí. Praktická část je zpracovaná formou případové studie. V případové studii jsou využity metody polostrukturovaného rozhovoru, dotazníkového šetření a analýzy komunikačních a kooperačních nástrojů. Polostrukturovaný rozhovor a analýza komunikačních a kooperačních nástrojů je provedena pomocí vedoucích virtuálních týmů. Dotazníkové šetření je zkoumáno na pracovnících, kteří působí právě ve stejné firmě, jako respondent z polostrukturovaného rozhovoru.

Cílem této bakalářské práce je identifikace charakteristiky virtuálního týmu v pracovních prostředím.

Dílčím cílem práce je zpracování teoretických východisek, teoretické zakotvení pojmu virtuální tým v projektovém prostředí, realizace případových studií.

1 Teoretická východiska

V této úvodní kapitole jsou představeny důležité pojmy dané problematiky, jako jsou řízení lidí, virtualita a projekt. Poslední část kapitoly se věnuje hlavním rozdílům mezi pracovním týmem a pracovní skupinou.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Vymezení pojmů řízení lidských zdrojů je diskutabilní, někteří lidé nesouhlasí s pojetím lidí jako zdrojů, respektive ztotožněním lidí s jinými výrobními faktory. Osterby a Coster (1992, s.31) přišli s úvahou, že: „Pojem *lidské zdroje* snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz nebo techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které však přinášejí hodnotu jen do té míry, do jaké mohou být využity k dosažené ekonomické hodnoty“.

Termín řízení lidských zdrojů prošel mnoha změnami v názvu. Z počátku se pojem uváděl jako péče o pracovníky. S touto podobou termínu jsme se mohli setkat v první světové válce, kde se používal v muničních továrnách. Ve dvacátých letech 20. století se objevil název řízení pracovních sil. Poté ve čtyřicátých letech 20. století bylo řízení pracovních sil nahrazeno pojmem řízení práce. Ve čtyřicátých letech 20. století následovalo pojmenování řízení práce neboli řízení pracovních sil. Dnes se nejčastěji setkáváme s pojmem *řízení lidských zdrojů*, který nahradil dřívější pojem personální řízení.

Termín řízení lidských zdrojů v podstatě vychází z teorie lidských vztahů. Základy teorie lidských zdrojů, ze kterých pramení řízení lidských zdrojů, položil Mayo v roce 1933, který vycházel z výsledků *hawthornské studie* uskutečněné ve dvacátých letech 20. století. Studia byla založena na projevení zájmu o práci podřízených. Domnívali se, že projevení zájmu někým, koho pracovníci respektují, vyvolá lepší výsledky a spokojenost s prací (Armstrong, 2015).

První, kdo se zmínil o lidských zdrojích byl Bakke (1966), následoval Armstrong (1977, s. 13) s výrokem: „V podniku jsou klíčovým zdrojem lidé.“ Na počátku samotného pojmu řízení lidských zdrojů, který vznikl v osmdesátých letech 20. století, byli američtí teoretici Ch. Fombrun a jeho spolupracovníci s *modelem shody*, a Michael Beer a jeho spolupracovníci s *harvadským modelem* (Armstrong, 2015).

Pojem řízení lidských zdrojů je možné definovat více způsoby. Boxall a Purcell (2003, s. 1) definovali řízení lidských zdrojů jako „všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci“.

Watson (2010, s. 919) definuje řízení lidských zdrojů takto: „Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“.

Dle uvedených definic lze tvrdit, že řízení lidských zdrojů je strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojení lidí pracujících v organizacích (Armstrong, 2015).

1.2 Projekt

Jak uvádí Skalický a kol. (2018), týmová spolupráce a týmy jsou velmi důležité pro projektové řízení. V podnikovém prostředí je často spojena týmová spolupráce a virtuální týmy pomocí projektu. Projekt v českém jazyce má několik různých významů. S projektem se můžeme setkat v architektuře, stavebnictví, ale i dalších oblastech (Doležal a kol., 2016).

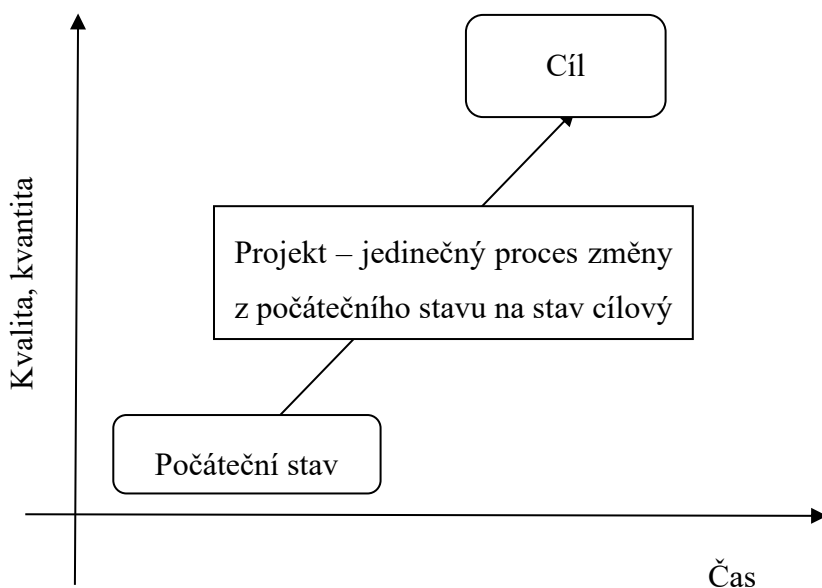
Na začátek je potřeba uvést definici, která vymezuje projekt jako činnost a pomocí zdrojů dosáhne svého cíle dle požadavků. „Projekt lze definovat jako činnost, jež je omezená zdroji, náklady a časem, jejímž cílem je dosažení souboru definovaných výstupů (rozsah naplnění cílů projektu) dle patřičných standardů, požadavek kvality a požadavků uživatele výstupů“ (Skalický, Jermář, Svoboda, 2010, s. 46). Projektové řízení vymezuje projekt pomocí více možností definice.

Pomocí IPMA® standardu ICV v 3.1 definujeme projekt jako: „Projekt je jedinečný časově, nákladově a zdrojově, omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky“ (Doležal a kol., 2016, s. 17).

PMI® PM BoK verze 5 označuje projekt jako: „Projekt je dočasné úsilí podniknuté pro vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku“ (Doležal a kol., 2016, s. 17).

Z obou zmíněných definic vychází, že projekt je definovaná a vymezená změna z nějakého výchozího stavu do stavu cílového, viz obr. č. 1.

Obr. č. 1: Projekt jako proces změny z počátečního stavu na stav cílový



Zdroj: Doležal a kol. (2016), zpracováno autorem

S projektem je spojeno i několik **nejistot**. Z definic lze tvrdit, že projekt je dočasný, to vede k otázkám ohledně toho, kdy projekt začne, jaký bude rozsah práce atd. Projektový manažer má k dispozici materiálové a lidské zdroje, které by měl být schopen, co nejefektivněji využít a také by měl správně určit projekt (Rosenau, 2007).

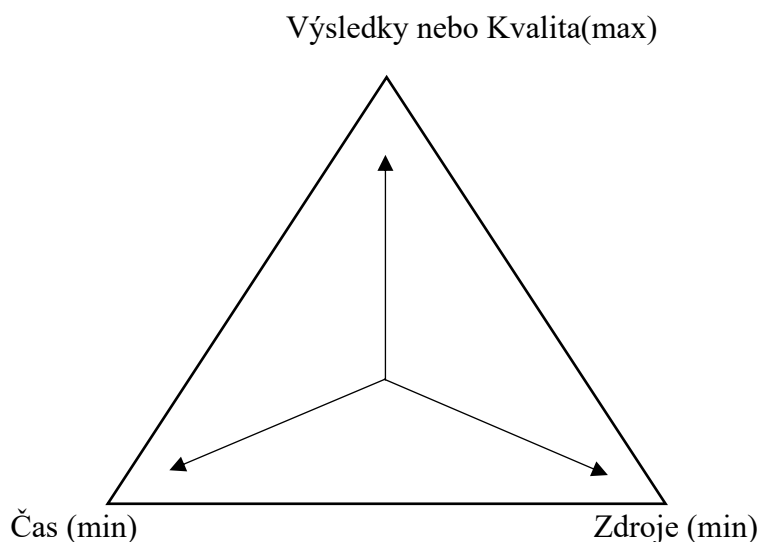
K správnému určení projektu je vhodné uvést tzv. *projektová kritéria*. Projekt není každá rutinní činnost, kterou vykonáme na pracovišti. Máme celkem 5 kritérií pro určení projektu. První kritérium uvádí jedinečnost cíle, což znamená, že se nejedná o každodenní práci. Druhé kritérium říká, že projekt musí být vymezený, jak časově, tak zdroji, rozpočtem či legislativně. Další kritérium se týká vytvoření projektového týmu. Následující kritérium tvrdí, že problém, který projekt řeší, by neměl být triviální, naopak by měl být komplexní a složitý. Poslední kritérium pojednává o tom, že je vždy dost pravděpodobné nějaké selhání či nezdár, což souvisí se složitostí problému (Doležal a kol., 2016).

Vzhledem k tématu bakalářské práce je žádoucí objasnit zmíněný pojem *projektové řízení*, který definuje Doležal a kol. (2015, s. 16) jako „soubor norem, doporučení a best of practise zkušeností, popisujících, jak řídit projekt“.

Projekt je omezen parametry, které projektové řízení reprezentuje pomocí **trojimperativu projektu**. Tento princip obsahuje tři základní parametry: výsledky nebo

kvalitu, kterou chceme maximalizovat, čas neboli termín, který chceme minimalizovat, zdroje či náklady, které chceme minimalizovat. Účelem trojimperativu je optimální vyváženost těchto tří parametrů. Všechny tři uvedené parametry jsou spolu provázány. To znamená, že změna jednoho parametru ovlivní ty další (Doležal a kol., 2016).

Obr. č. 2: Trojimperativ projektu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

1.3 Virtualita

Slovo *virtualita* pochází z latinského *virtus*, což dříve znamenalo sílu či mužnost, dnes se význam slova *virtualita* přisuzuje ke sloům možný či myšlený (Horrocks, 2002).

Horrocks (2002, s. 77) uvádí celkem čtyři možné definice. Nejvíce se k danému tématu přibližuje definice, kde virtualitu popisuje jako nedokonalou napodobeninu reality, něco, co se snaží falešně přiblížit realitu. Jiná definice dle Horrockse pojednává o virtualitě jako o doplnění reality. Hovoří zde například o Facebooku jako o virtuálním prostředí, kde můžeme lehce poznat nové přátele oproti reálnému kontaktu. Jako poslední definici je vhodné uvést tu, kde Horrocks popisuje virtualitu velmi radikálně. Pojednává o tom, že je lehké se nechat ponořit do světa technologií, který nás může odtrhnout od reálného světa.

Virtualita nám nabízí mnoho možností. Nás bude zajímat virtuální prostředí, a hlavně virtuální tým, který pro nás bude stěžejní. Virtuálním týmům se bude autor podrobněji věnovat v následující kapitole.

1.4 Pracovní tým a pracovní skupina

Člověk je tvor společenský, který vyžaduje kontakt s lidmi. I když existují výjimky, mnoho lidí nedokáže být o samotě. Vyžadujeme sociální kontakt, porovnání našich dovedností s ostatními či vzájemné obohacování. V poslední době se pojem pracovní tým vyskytuje v pracovním kontextu velmi často, a proto jsou zde definovány pojmy jako je pracovní skupina a pracovní tým (Cejthamr, Dědina, 2010).

1.4.1 Pracovní skupina

Existuje mnoho definic pracovní skupiny. Cejthamr a Dědina (2010, s. 151) popisují pracovní skupinu pomocí psychologických termínů takto: „Skupina je jakékoliv množství lidí, kteří: (1) na sebe navzájem působí, (2) psychologicky si uvědomují jeden druhého, (3) vnímají se jako skupina.“ Další způsob, kterým definují skupiny je hledání lidí pomocí charakteristik, tyto charakteristiky představují: definovatelné členství, uvědomění si skupiny, smysl pro sdílení účelu, vzájemná závislost, vzájemné působení a schopnost jednat jednotně. Jedinec ideální pro skupinu by měl mít co největší počet těchto charakteristik (Cejthamr, Dědina, 2010).

Dle Tureckiový (2009, s. 41) je pracovní skupina „základní strukturní jednotka formálního uspořádání organizace“. Další definici uvádí Mikuláščík (2007, s. 292), který říká, že pracovní skupina je „specifickým příkladem malé sekundární a formální skupiny. Formální a sekundární proto, že je sestavena institucionální cestou a určena k plnění záměrů a cílů firmy“.

Existuje mnoho důvodů, proč jedinci **vytváří skupiny**. Hlavními důvody jsou pracovní výkony a sociální procesy. Některé úkoly a cíle mohou být dosaženy jen společnými silami několika jedinců, kteří mají odlišné zkušenosti a dovednosti, což pomáhá k řešení komplikovaných úkolů. Skupiny také vznikají jako zdroj vzájemného porozumění a podpory, které vedou ke kvalitní spolupráci. Jedna z výhod skupiny je vzájemné

usnadnění náročné práce. Vytvoření skupiny pomáhá k nastolení pravidel a korektního chování (Cejthamr, Dědina, 2010).

1.4.2 Pracovní tým

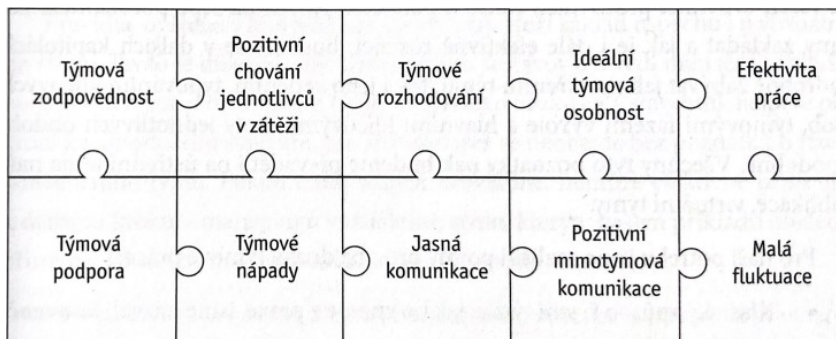
Bahbouh (2011, s. 241) popisuje pracovní tým jako: „Malou skupinu lidí, kteří se navzájem znají a sdílí společné cíle, při jejichž dosahování spolu musí průběžně komunikovat“.

„Tým je specifickým druhem pracovní skupiny. Jedná se o vnitřně formálně nestrukturovanou malou skupinu lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Oproti klasické pracovní skupině v týmu neexistuje formální organizační struktura a rozvíjí se společná odpovědnost za výkon. Existence týmu je časově omezená“ (Nový, Surynek, 2006, s. 140).

Evangela a Grundel (2011) se inspirovali z **Deseti rad k nezaplacení**, které uvedli Nový a Haysová, k vysvětlení svých deseti diagnostických bodů pro zjištění týmové práce, dle kterých se pozná, zda lidé skutečně pracují jako tým. V prvním bodě se věnují přenesení skutečné zodpovědnosti za výsledek na pracovní tým, druhý bod pojednává o tom, že v pracovním týmu převažuje pozitivní komunikace nad kritickou. Ve třetím bodě se zabývají schválením manažera při hledání řešení a rozhodováním o dalším kroku týmu, kde skutečný tým nemusí požadovat souhlasu manažera. Čtvrtý bod: „Tým disponuje takovými intelektovými, sociálními a zkušenostními zdroji, že může být jako celek autorem rozhodování v každodenní praxi“ (Evangela, Grundel, 2011, s. 15). V pátém bodě porovnávají výsledky týmové práce. Dle měřitelných parametrů je týmová práce účinnější než jiné formy řízení. V posledních čtyřech bodech hovoří postupně o vlivu členů týmu mezi sebou. Šestá oblast řeší rozvíjení se členů týmu pomocí vzájemného předávání informací a vzájemné podpory. Další měřítko, jestli se skutečně jedná o tým, je míra pomoci mezi pracovníky a objevování nápadů a námětů vedoucích ke zlepšení práce i ostatních členů týmu. Osmá a devátá oblast souvisí s jasnou, přímou a konstruktivní komunikací mezi členy týmu, která je velmi důležitá. V posledním bodě

je zmiňována častá změna zaměstnání, kterou mají členové týmu menší než zaměstnanci, kteří nepracují v týmovém duchu.

Obr. č. 3: Propojené aspekty: Desatero efektivního týmu



Zdroj: Evangelu a kol. (2011, s. 17)

1.5 Skupinová kooperace v pracovním prostředí

Slovo *kooperace* neboli *spolupráce* je pojem často používaný. Používáme jej při běžné komunikaci, ale velkou roli také hraje ve vědních disciplínách jako jsou sociologie, historie, politologie nebo psychologie. Kooperace se v těchto vědních disciplínách popisuje jako společná činnost probíhající jak mezi jednotlivci, tak mezi skupinou, která je zásadní podmínkou pro dosažení společných cílů (Kasíková, 2008).

Heywood (2008) definuje kooperaci jako společné úsilí zaměřené na dosažení prospěchu všech, kteří se na něm podílejí. Kooperace je podstatou sociální interakce.

Charakteristika úspěšného týmu

K tomu, aby byl tým úspěšný, nestačí jenom snaha vedoucího týmu, ale každý jednatel ze sebe musí vydat co největší úsilí k dosažení týmových cílů. Níže lze uvést body, dle kterých je možné definovat úspěšný tým:

- členové týmu jsou jasně seznámeny s jejich záměrem a posláním – důležité pro motivaci;
- definované a akceptované cíle – členy spojuje společný cíl;
- důležitost práce, kterou si členové týmu uvědomují;
- členové týmu kvalitně spolupracují (navazují a doplňují se);
- členové týmu si jsou rovni;
- jasně staveny role a odpovědnosti členů týmu;

- členové týmu pracují jako tým a s tím souvisí i odpovědnost za výkon a výsledky týmu;
- přímá a otevřená komunikace mezi členy týmu;
- členové týmu spolu nesoupeří, ale spolupracují;
- existuje vzájemná důvěra a respekt mezi všemi členy týmu;
- potenciální konflikty jsou konstruktivně a včas potlačeny;
- je umožněn rozvoj jedince;
- flexibilita týmu;
- členové týmu pracují se zájmem a nasazením (Egerová, 2020).

2 Virtuální tým

V této části práce je teoreticky vymezena problematika virtuálního týmu. Jsou zde popsány rozdíly mezi tradičním a virtuálním týmem, přínosy a negativa virtuálního týmu a v poslední části této kapitoly se autor věnuje tématikou vedení virtuálního týmu.

2.1 Definice virtuálního týmu

Stále se měnící podnikatelské prostředí, zvyšující se míra globalizace, zvyšující se konkurence schopnost a potřeba rychlé reakce na poptávku, přispěly k častějšímu využívání virtuálních týmů (Powell a kol., 2004, s. 6). Celkem 16 % globálních společností je dnes plně vzdálených (Mery., K. 2019). To znamená, že spolupracovníci pracují výhradně pomocí **virtuální technologie**, jako je videokonference a platformy pro zasílání elektronických zpráv. Úspěšné virtuální týmy jsou někdy nazývány jako modely pracoviště budoucnosti. (Mery., K. 2019) Pojem virtuální tým se dá považovat za poměrně nový fenomén, jelikož používání informačních technologií během poslední let značně vzrostlo (Casey, 2010). Aktuální situace ve světě napomáhá tomu, že procento využívání virtuálních týmů bude v budoucnu určitě vzrůstat. Existuje mnoho definic virtuálního týmu, ale všechny spojuje využití informačních a komunikačních technologií (ICT) a geografické rozptýlení spolupracovníků.

Evangelu a Grundel (2011, s. 18) popisují virtuální tým jako: „Tým, který pracuje odlišnou formou, kde se lidé běžně nesetkávají, pracují napříč odděleními firmy, popř. členové tohoto týmu jsou zaměstnání v různých zemích světa“.

Powellová (2004, s. 7) charakterizuje virtuální týmy jako „skupiny geograficky, organizačně a/nebo časově oddělených pracovníků, kteří jsou spojeni pomocí informačních technologií s cílem vykonat jeden nebo vícero organizačních úkolů“.

Virtuální tým je tým, jejichž členové používají technologie v různé míře při práci přes lokační, časové a relační hranice ke splnění společného úkolu (Martin a kol., 2004). Dle následující definice lze popsat virtuální tým jako skupinu lidí, která pochází z rozdílné země a kultury, avšak pracují na stejném úkolu. Trvání téhle skupiny je většinou dočasná. Pro komunikaci a kooperaci tým využívá elektronické technologie (Cejthamr, Dědina, 2010). Podobnou definici uvádí Driskell, Radtke a Salas (2003), kteří popisují virtuální

tým jako skupiny geograficky rozptýlených jedinců, kteří mají za cíl dosáhnout cíle organizace a dorozumívají se prostřednictvím technologické komunikace.

Druhy virtuálních týmů

V praxi se lze setkat s různými typy virtuálních týmů, které se liší dle oborů, stylu práce, délky trvání atd. Zde si uvedeme dva druhy rozdělení virtuálních týmů pro všeobecný přehled. Většinou se druhy virtuálních týmů různě prolínají, a proto různí autoři uvádějí jiná rozdělení, někteří podrobnější, někteří více obecné.

První rozdělení rozlišuje virtuální týmy dle časového hlediska (Evangelu, Grundel, 2011).

- **Virtuální krizový tým** – sestavujeme za účelem řešení akutního problému či nenadálé situace. Krizový tým vzniká při započetí problému a zaniká při vyřešení situace. Takový tým může například vzniknout pro řešení havárie či přírodní katastrofy.
- **Virtuální projektový tým** – vzniká za účelem řešení předem známého úkolu, který je vymezený v čase (tj. projekt). Důraz je kladen na efektivitu. Jedná se například o tým řešící dodávku zákaznického projektu či tým zavádějící určitý produkt na trh.
- **Permanentní virtuální tým** – sestavujeme na dobu neurčitou pro řešení různorodých či opakujících se činností a situací. Příkladem takového týmu může být tým mezinárodních konzultantů či jiných specialistů.

Další rozdělení uvádí Duarte a Snyder (2006), kteří tvrdí, že správné stanovení typů týmu je velmi důležité zejména pro vedení organizace.

- **Sít'ové týmy** (networked teams) – překonávají hranice času, vzdálenosti a organizace. Tyto týmy jsou velmi flexibilní. Členové týmu většinou neznají a ani si nejsou vědomi všech členů týmu, pracovních týmů či organizací v rámci dané sítě, jelikož členové týmu pocházejí z několika zemí světa. S takovými týmy se můžeme setkat v poradenských firmách nebo high technology¹ organizacích, což je například NASA.
- **Paralelní týmy** (parallel teams) – pracují na řešení konkrétních problémů nebo doporučení pro zlepšení procesů, které organizace nechce nebo nemůže

¹ High technology neboli technologicky vyspělá organizace.

vykonávat. Od síťových týmů se odlišují jednoznačným členstvím odlišným od zbytku organizace. Existují jen dočasně, jelikož zanikají dosažením cíle. V současné době se týmy v celku běžně sestavují v nadnárodních a globálních organizacích, které vydávají doporučení pro celý svět.

- **Projektové nebo produktové týmy** (project neboli product development teams) – pracují dlouhodobě, výsledkem jejich práce je například nový produkt nebo informační systém. Členové tohoto typu týmu jsou tvořeny odborníky v daném oboru a podobně jako u síťových týmů, členové týmu mohou pracovat na projektu nepravidelně dle jejich potřeby odbornosti. Naopak od síťových týmů se liší tím, že tyto týmy jsou jasněji vymezeny od zbytku organizace a zřetelněji je definován konečný produkt, kterého je potřeba dosáhnout.
- **Pracovní nebo produkční týmy** (work neboli production teams) – provádějí pravidelné a průběžné práce v organizaci. Takové týmy se často vyskytují v oddělení účetnictví, školení či rozvoje a vědy. Členové týmu jsou jasně vymezení od ostatních členů organizace.
- **Týmy zajišťovací služby** (service neboli help desk teams) - jsou tvořeny techniky a IT odborníky, kteří spolupracují z různých zemí světa tak, aby byl v každou část dne k dispozici alespoň jeden tým. Zajišťují tak stálou podporu členů organizace a zákazníkům.
- **Manažerské týmy** (management neboli executive teams) – jsou sestavovány z vedoucích jednotlivých částí organizace, kteří jsou rozprostřeni v různých částech světa. Své týmy řídí pravidelně pomocí cíleně zaměřených videokonferencí či e-mailů. Příklad takového týmu můžeme najít v armádě, kde generální náčelník štábu Spojených států řídí své podřízené.
- **Akční týmy** (action teams) – řeší akutní situace, kdy mohou být týmy tvořeny různými odborníky z celého světa, kteří spolu komunikují. Jako příkladem poslouží NASA a její práce při operacích na misi nebo tým meteorologů sledující tvoření tornád a následné směřování polní posádky k místu vzniku (Duarte, Snyder, 2011).

Ve většině případů neexistují pouze virtuální týmy, tedy týmy, kde se členové vůbec neznají, nebo pouze tradiční týmy, kde se členové týmu denně potkávají tváří v tvář.

Nejvíce se lze setkat s propojením těchto dvou typů týmu, a proto si v následující podkapitole vymežíme rozdíly mezi tradičním týmem a virtuálním týmem.

2.2 Rozdíl mezi tradičním a virtuálním týmem

Bell a Kozlowski (2002) rozlišují virtuální týmy a tradiční týmy pomocí dvou charakteristik. První charakteristika představuje **prostorovou vzdálenost**. Zatímco členové tradičních týmu úzce spolupracují v geografické blízkosti, členové virtuálního týmu spolupracují odděleni mnoha kilometry z různých částí světa (Pape, 1997; Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1996). Jako druhou charakteristiku uvádí **komunikaci**. V tradičním týmu probíhá komunikace většinou tváří v tvář každý den. Členové virtuálního týmu tuhle osobní lidskou interakci postrádají, komunikace probíhá prostřednictvím technologie, jako je videokonference, e-mail atd. Tyto technologie také využívají tradiční týmy, ale v menší intenzitě. Záleží na **úrovni virtuality**, čemuž bude věnována následující kapitola. Ve virtuálním týmu se většinou řeší složitější problém, proto spolu často spolupracují odborníci z různých částí světa (Bell, Kozlowski, 2002). Jak již bylo dříve v textu zmíněno, v praxi se lze nejčastěji setkat s propojením těchto dvou typů týmů, jelikož každý typ týmu má své výhody a nevýhody. Většina současných týmů lze zařadit do tzn. *hybridní kategorie týmu*, kdy tento typ týmu spolupracuje a komunikuje odděleně či společně na základě konkrétního projektu (Cejthamr, Dědina, 2010). Jak již bylo uvedeno výše, většina autorů se shoduje na tom, že neexistuje jen přesně vymezený tradiční a virtuální tým, ale nejvíce organizací funguje na principu propojení těchto dvou týmů.

Autoři uvádí jiné rozdíly ve vymezení, zda se jedná spíše o tradiční či virtuální tým, například pomocí úrovně virtuality. Griffith, Sawyer a Neale (2003) rozdělují virtualitu do tří kategorií: úroveň **technologické podpory využívané týmem, podíl práce vykonanou týmem za pomoci místně či časově vzdálených členů, rozložení fyzických pracovišť**. Kirkman a Mathie (2005) tvrdí, že geografická vzdálenost není měřítkem pro týmovou virtualitu, ale spíše motivuje k širšímu používání prostředků virtuální kooperace (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 168). I další autoři rozdělují virtualitu pomocí trojrozměrného modelu. První kritérium představuje úroveň používání virtuálních nástrojů, následuje množství informací přenesené těmito technologiemi a synchronicita virtuálních interakcí. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 168, 169). Dle Cejthamry, Dědiny (2010) lze považovat

za nejdůležitější faktor odlišující tyto dva typy týmu právě **komunikace**. Komunikaci popisují pomocí tří dimenzí: frekvence komunikace, bohatost komunikačního kanálu a času stráveného komunikací.

Evangelu a Grundel (2011, s. 20) definují rozdíly mezi tradičním a virtuálním týmem z hlediska manažerské práce v následujících oblastech:

- anonymita komunikace;
- týmové role a přirozené sociální vazby;
- širší řešení problému;
- nepřehlednost a konflikt priorit;
- rozdílnost v pracovních a kulturních návycích;
- rozdílné úrovně ve firemní hierarchii;
- rozdílná motivace pro dosažení cíle.

2.3 Přínosy a negativa virtuálního týmu

Vytvoření virtuálního týmu může přinést určité přínosy jak pro organizaci, tak pro členy a vedoucí virtuálního týmu. Mezi tyto přínosy lze zařadit propojení dostupných odborníků z různých částí světa k dosažení cíle projektu, větší míra flexibility všech členů virtuálního týmu, ušetření nákladů na pronájem kanceláří a věci s tím související, úspora nákladů za cestování (Bell, Kozlowski, 2002; Hertel, Geister, & Konradt, 2005; Konradt, Hertel, 2002). Pomocí virtuálního prostředí můžeme také například uzavírat obchody s partnery na druhém konci planety (Aukstakalnis, Blatner, 1994). Dle serveru Management study guide lze rozdělit **přínosy** virtuálních týmů do pěti kategorií:

- **Nížeší náklady** – organizace dokáže ušetřit mnoho peněz za kancelářské prostory, služby (elektrina, voda atd.).
- **Globální pestrost pracovníků** – další výhoda spočívá ve spolupráci expertů a specialistů z různých částí světa, což přináší rozdílný pohled na daný problém a může vést k lepšímu a efektivnějšímu řešení.
- **Zvýšená produktivita** – členové virtuálního týmu mívají pružnou pracovní dobu, mohou si vybrat čas, kdy budou pracovat a nebudou ničím rušeni. Členové týmu nemusí řešit případnou byrokracii, která má za důsledek časovou prodlevu při

rozhodování. To přináší vyšší produktivitu, která se v organizaci projeví vyšší ziskovostí.

- **Lepší využití času při práci na projektu** – tím, že členy virtuálního týmu tvoří pracovníci z celého světa je možno pracovat na projektu prakticky 24/7 (nepřetržitě). Při potřebě rychlosti je toto velká výhoda. Pokud je jeden pracovník, co skončí s prací a jde spát, tak druhý pracovník může pokračovat tam, kde jeho spolupracovník skončil, protože stát odkud pracuje, leží v jiném časovém pásmu. Nebo také může být k dispozici asistenční služba po zákazníky s rychlou reakcí po celý den.
- **Nepotřebná mobilita za prací** – podíváme-li se na výhody virtuálních týmů více objektivně, lze je chápat i jako novou příležitost pro pracovníky, kteří neradi cestují či se stěhují například kvůli rodině. Sníženou mobilitou za prací se také šetří životní prostředí (Juneja, 2020).

Negativa

Vedle přínosů, které jsou nepochybně významné, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, určitě existují ve virtuálním týmu i negativa. Přínosy zmíněné výše souvisí s negativy, které budou níže detailněji popsány. Virtuální prostředí přináší řadu výzev, se kterými si musí zaměstnanci i zaměstnavatelé poradit. Tyto výzvy lze zařadit do tří hlavních oblastech, těmito oblastmi jsou: technologie, geografické rozptýlení a nedostatek sociálního kontaktu (Nydegger & Nydegger, 2010).

- **Technologie** – pořízení různých technologií a jejich údržbou, které jsou zapotřebí k využívání online komunikačních a kooperačních nástrojů, souvisí s náklady. Zaměstnanci či zaměstnavatelé musí pořizovat různý hardware a software pro práci na projektech ve virtuálním prostředí. Využívaná technologie mohou přinést i špatné či neúplné sdílení informací.
- **Geografické rozptýlení** – může znamenat určitou nesoudružnost při práci na projektech, což souvisí s odlišnými časovými pásmy či různými kulturními záležitostmi.
- **Nedostatek sociálního kontaktu** – patří mezi nejvýznamnější negativa ve virtuálním týmu a je zapříčiněn nedostatkem face to face komunikace, která může být pro mnoha pracovníků klíčová.

- **Komunikace a důvěra** – špatná či neúplná komunikace může vést k předání špatných či neúplných informací. Stejně jako v jiných typech týmu je důvěra a vztah mezi členy týmu zásadní pro úspěch. Vybudování důvěry je poněkud složitější ve virtuálním prostředí, což může souviset s nižší výkonností pracovníky, kdy si nepřipadají důležitě a postrádají motivaci k práci.
- **Snížená produktivita** – k snížení efektivity a produktivity dochází ve virtuálním prostředí celkem snadno, kdy členové virtuálního týmu se nedokáží soustředit na vykonávanou práci, pokud chtějí manažeři virtuálních týmů, abych jejich pracovníci byly efektivní, měli by jim poskytnout určitou míru autority a odpovědnosti (Nydegger & Nydegger, 2010).

Manažerům virtuálních týmů pomáhají se zvládnutím těchto negativit různé technologické nástroje, které jsou zmíněné v praktické části. Tyto nástroje dokáží pomoci manažerům firem například k pravidelné komunikaci, měření času při práci na projektech, řízení projektů od samého začátku až ke konci či pořádání virtuálních porad apod.

2.4 Psychologické aspekty kooperace ve virtuálním týmu

V následujících podkapitolách bude vymezena problematika motivace, komunikace a důvěry. Tyto psychologické aspekty u svých zaměstnanců by měl znát každý manažer či personalista. Kvalitní poznání a dobrá práce s těmito faktory přináší to, že ze svých pracovníků lze dostat to nejlepší, co umí (Armstrong, 2015).

2.4.1 Motivace, efektivita

Termín motivace se začal zkoumat již od počátku 20. století. Správná motivace vede k vyššímu výkonu, jelikož pracovníci dělají vše, co mají a dobrovolně dělají i něco na víc, což vede například ke zlepšení jejich dovedností a následně to má dopad i na jejich kvalitnější výkon. Slovo motivace pochází z latinského slova *movere*. Latinský termín je do českého jazyka překládán jako slovo vyjadřující **pohyb** (Armstrong, 2015).

Doležal a kol. (2016, s. 17) definuje motivaci jako: „Psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Motivace představuje interní hnací sílu ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout“. Práce s větší motivací sebe

samého či ostatních je úzce spjata s emocemi, abychom dokázali sebe či někoho jiného motivovat, měli bychom znát jejich reakce na různé podněty. Reakcemi je myšleno například pocity nadšení, touhy či znechucení (Doležal a kol., 2016).

Další definici lze uvést od Plamínka (2015, s. 16), který smysl motivace označuje jako: „Nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování“. Pro lepší pochopení je vhodné si vyjasnit rozdíl mezi pojmy **stimulace** a **motivace**. Příčina, která působí zvenčí lze označit jako vnější podnět (stimulaci), pod kterým si lze představit například finanční odměnu. Pokud se rozhodneme dělat něco sami bez vnějších stimulů, jedná se o vnitřní pohnutek či vnitřní motivaci (Plamínek, 2015).

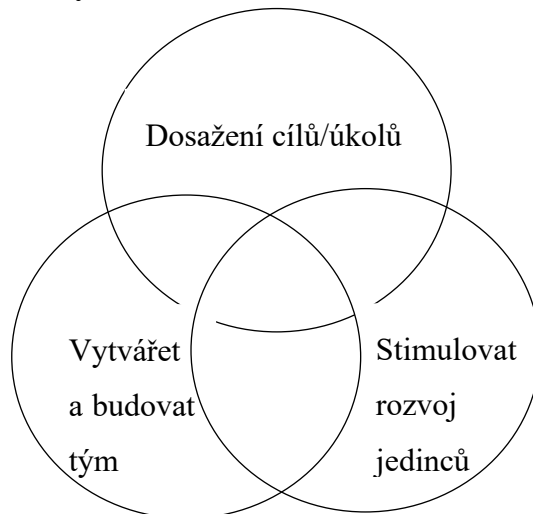
Motivaci rozlišuje Armstrong (2015) na dva typy: **vnitřní** a **vnější motivaci**. S vnitřní motivací se můžeme setkat při dosahování nějakého úspěchu, kde rozvíjíme své schopnosti a dovednosti. Většinou se tak stává, když nám vykonávaná práce přijde důležitá, zajímavá a smysluplná. Svoji roli pro vyšší motivaci má také *autonomie*, kdy je vhodné umožnit lidem volnost v jednání a rozhodování. Vnější motivací lze rozumět vykonání činností, díky kterým motivujeme ostatní lidi. Je vhodné uvést příklady pozitivních či negativních dopadů. Za pozitivní dopad motivace lze považovat zvýšení mzdy či povýšení. Pod negativními dopady si lze představit kritické vyjádření nebo odebrání nenárokové složky mzdy. Správná motivace souvisí s efektivitou, kdy motivovaný jedinec dokáže pracovat na projektu kvalitně a ještě k tomu rychleji, což dokáže ušetřit manažeru týmu časové a finanční zdroje.

Teorie instrumentality je jedna z mnohých teorií motivace. Odměna zde představuje vždy efektivní práci a v případě, že práce nebude splněna, nastane nějaký trest. Existuje zde tedy vztah mezi odměnou a trestem, které jsou vázány na výkon pracovníka. Další velmi známou teorií motivace je Maslowova hierarchie potřeb, tato teorie je založena na pěti hlavních kategoriích potřeb. Tyto potřeby by měly být uspokojeny postupně od základních fyziologických potřeb přes potřeby bezpečí, poté společenské potřeby, potřeby uznání a za tím následuje nejvyšší potřeba seberealizace. Teorie očekávání je další teorií motivace, která pracuje se vztahem úsilí a odměna. Úsilí, které vynaloží pracovník k získání odměny musí stát za získanou odměnou (Armstrong, 2015).

Motivace týmu

Mezi motivací sebe samotného či motivací týmu je podstatný rozdíl. Motivace týmu může přinášet komplikace, protože tým tvoří více jedinců, kteří mohou vyjadřovat emoce mnohdy jiným způsobem. Vedoucí manažer zde hraje klíčovou roli, kdy by měl poznat vyjadřování emocí jeho pracovníků. K pochopení všech jedinců a vyhodnocování různých situací je za potřebí velmi dobrého lídra. Většinou pracuje se třemi základními oblastmi. Tyto oblasti pomáhají lídrovi k **dosažení cílů, budování a udržení vztahů na pracovišti a v rozvoji jedinců**. Úkolem lídra je vyvážit tyto tři oblasti, viz obr. č. 4. Například upřednostňování rozvoje jedince či jeho zájmů na úkor neplnění cíle a synchronizace týmu, lze označit za komplikaci a toto upřednostňování by mohlo zpomalit řízení daného projektu. Katzenbach a Smith (1993, s. 14) uvádí, že: „Skupiny se stávají týmy pouze díky správné disciplíně“. Správná motivace týmu má za následek vyšší výkony pracovníků, kdy je udržení správné motivace velmi přínosné pro chod firmy. Správná motivace také souvisí s atmosférou na pracovišti, která může být velmi cenná pro mnohé zaměstnance při výběru zaměstnání (Dědina, Odcházal, 2007).

Obr. č. 4: Úlohy lídra týmu



Zdroj: Doležal a kol. (2016), zpracováno autorem

Motivace virtuálního týmu

Existuje mnoho motivačních modelů, které popisují motivaci jednotlivce či týmů, ze kterých vyplývá, že udržet jejich motivaci je obtížné. Motivovat virtuální tým představuje ještě obtížnější verzi. Je vhodné si popsat *VIST model*, který se zabývá motivací

virtuálního týmu. Model je pojmenován začátečními písmeny čtyř hlavních oblastí, které jsou důležité pro motivaci jednotlivců ve skupinách (Hertel a kol., 2005; Geisterová a kol., 2006).

- **Valence (valence)** – představuje subjektivní hodnocení cílů týmu všemi členy týmu. Valence je určována dle toho, jak se člen ztotožní a přijme cíle týmu. Valence může být ovlivňována konflikty, které ovlivní dosažení cíle.
- **Instrumentalita (instrumentality)** – popisuje určitou nepostradatelnost jedince vůči týmu. Pod pocitem nepostradatelnosti si lze představit to, kdy člen týmu přispívá svými výsledky k dosažení cíle týmu/organizace.
- **Sebeúčinnost (self-efficacy)** – definuje jako určitou schopnost členů týmu vykonávat pro tým požadované úkoly/činnosti. Sebeúčinnost lze posílit pozitivní zpětnou vazbou ostatních pracovníků.
- **Důvěra (trust)** – představuje víru v někoho, respektive věřit v ostatní členy týmu a systém (používané technologie) (Hertel a kol., 2005; Geisterová a kol., 2006).

Složky VIST modelu, když jsou použity při manažerském postupu mají pozitivní vliv na motivaci členů týmu a jejich efektivitu (Hertel a kol., 2005; Geisterová a kol., 2006).

Stejně tak následující body pomáhají lídrovi virtuálního týmu motivovat a udržet efektivní práci členů týmu (Asystems, 2020).

- **Zaujetí:** Pro lepší motivovanost a produktivitu je vhodné poskytnou členům virtuálního týmu určitou zodpovědnost, to znamená zadat pracovníkům důležité úkoly, nechat je experimentovat. Určitá zodpovědnost členy týmu zaujme.
- **Účel:** Nejlepší motivace je ta vnitřní, kterou dosáhneme tím, že vyjasníme svým pracovníkům to, jak může jejich práce posunout společnost vpřed. Pochopení mise společnosti je důležitý aspekt pro motivaci pracovníků.
- **Zpětná vazba:** Vedoucí virtuálních týmů musí také rozvíjet své dovednosti pro udržení motivace členů týmů. Každý člen je jiný a reaguje na situace jinak. Vedoucí by měl být k dispozici pro jakékoliv otázky a měl by pomáhat rozvíjet mezi týmem důvěru.
- **Potenciál:** Poskytnutí příležitosti vzdělávat se je důležité pro osobní cíle pracovníků. Naznačuje to, že si jich firma váží a pracovníci se tak cítí více cenní.

Nově naučené dovednosti pak mohou být výhodou pro kvalitnější vypracování úkolu a vyšší motivaci se profesně posunout dál.

- **Odměna:** Dobře vykonaná práce by měla být oceněna, kdy nemusí být oceněna finančně, ale může být i slovně, a to projevem vděčnosti či pochválením. Pracovníkům to ukáže, že jejich tvrdá práce se vyplácí a budou tak motivováni i na dále (Asystems, 2020).

2.4.2 Komunikace

Komunikace je prostředek pro předávání dat a informací, který ovlivňuje fungování organizace. Správná informovanost prostřednictvím vhodně zvolené komunikace je prostředkem pro větší angažovanost a důvěru v organizaci (Armstrong, 2015). V této kapitole se budeme věnovat převážně interní komunikaci, která probíhá uvnitř organizace. Špatné vedení interní komunikace vede až k 60 % všech problémů spojených s řízením podniku (Vymětal, 2008, s. 263).

Vymezení pojmu komunikace mezi pracovníky

Pojem komunikace pochází z latinského slova *communicare*. Lze přeložit jako sdílení nebo spolčování. Mezi lidmi tento pojem znamená základ veškerých vztahů. Komunikují spolu nejen lidé, ale i systémy. Řízení a komunikace lidí se stroji, nám umožňuje používat ICT, které nám přináší mnoho nových možností pro řízení organizace (Foret, 2011).

Dobrá **komunikace** se zaměstnanci má mnoho výhod, například odpor vůči změnám lze zmenšit pomocí dobré komunikace, kdy zaměstnance včas upozorníme, co určité změny obnášejí a vysvětlíme, jak ovlivní jejich práci nebo také informovanost o úspěších může přinést větší angažovanost. Zaměstnanci budou mít větší motivaci do další práce, jestliže uvidí, čeho jejich firma dosáhla. Další výhodou efektivní komunikace je důvěra v organizaci. Organizace by se měla snažit uvést důvody, které vedly k různým změnám či rozhodnutím, aby zaměstnancům pomohla k lepšímu pochopení toho, že se snažila vybrat tu nejvhodnější možnost. Prostředků komunikace se zaměstnanci je několik, zmíníme jenom některé. Nejběžnějším prostředkem komunikace se zaměstnanci je **face to face** komunikace. Tento prostředek komunikace může být nejproblematictější vzhledem k různým osobnostem pracovníků. Důležitá je zde i schopnost a kvalita komunikace vedoucího týmu. Dále je vhodné zmínit intranet, který se v organizaci

používá pro rychlejší předání velkého množství informací. Dalšími prostředky mohou být například týmové brífinky, nástěnky či konzultativní výbory (Armstrong, 2015).

Komunikace ve virtuálním týmu

Komunikace ve virtuálním týmu nejvíce probíhá pomocí **CMC** (Computer mediated Communication – počítačem zprostředkovaná komunikace), což je jeden z velkých faktorů, kterými se odlišuje tradiční tým od virtuálního týmu (Cejthamr, Dědina, 2010). Tento typ elektronické komunikace nám pomáhá rychleji komunikovat a přináší menší četnost výskytu emocí v komunikaci. Avšak někdy je projevování emocí velmi důležité, například pro předání významné zprávy či prezentování výsledků.

Vhodný výběr komunikačních technologií je podstatný. Dříve než určíme specifický typ komunikační technologie, měl by manažer ověřit její dostupnost a kompatibilitu. Poté by měl naučit všechny členy týmu používat vybraný program či druh CMC. Špatná znalost používané CMC v organizaci by měla za následek vážné komunikační bariéry. Je vhodné si uvést nejrozšířenější druhy elektronické komunikace (Evangela, Grundel, 2011).

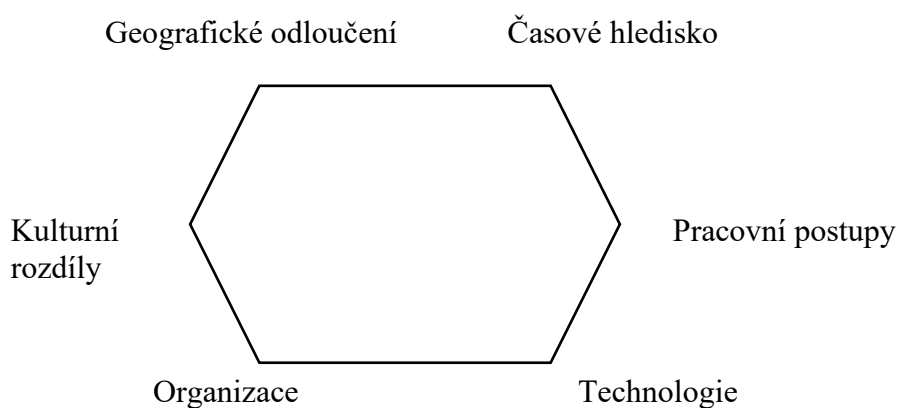
- **E-mail** – je nejrozšířenější druh elektronické komunikace. Používá se jak ve virtuálním týmu, tak i v tradičních týmech. Pomáhá nám přenést velké množství informací téměř okamžitě, jako nevýhodu e-mailu lze uvést například neefektivní využití diskuze či nadměrné používání e-mailu, které může vést k zahlcení neužitečnými informacemi. Používání e-mailu je vhodné pro přenos informací, které nevyžadují vysvětlování, přenos přesných informací (čísel, diagramů atd.) a také pro přenos informací, které nevyžadují okamžitou reakci.
- **Telekonference** – představuje společný telefonní hovor více než dvou účastníků. Účastníci telekonference jsou spojeni prostřednictvím speciálního telekonferenčního zařízení, ke kterému se připojí pomocí daného telefonního čísla nebo kódu. Mezi největší výhody používání telekonference patří ušetření nákladů či úspora času na cestách. Udržení pozornosti účastníků patří mezi nevýhody tohoto druhu elektronické komunikace. Telekonference se nejvíce využívá k prezentaci dat, hodnocení motivace a diskuzi. Není vhodná pro přenos přesných dat.
- **Videokonference** – je v podstatě telekonference doplněná o vizuální kontakt. Audiovizuální technika nám umožňuje přiblížení se k face to face kontaktu.

Výhody a nevýhody jsou velmi podobné jako u telekonference. Přidanou hodnotu oproti telekonferenci lze najít například v možnosti projevení emocí. Videokonference je vhodná pro prezentování dat či přesvědčování a dojednávání. V dnešní době nám technologie umožňují používat různé programy, které se snadno ovládají a obsahují spoustu potřebných funkcí, například pomocí tlačítka se účastník videokonference může přihlásit o slovo. Mezi spolehlivé a oblíbené programy pro videokonferenci řadíme například Skype, Microsoft Teams, Google Meet (Rejzek, 2020).

- **Chatroomy** – lze označit jako diskusi na internetu. Tento druh CMC komunikace většinou nemá moderátora a ani téma. Příkladem chatroomu mohou být různá fóra, kde si uživatelé vyměňují zkušenosti a názory.

Komunikace prostřednictvím CMC může vést k **nesoudržnosti týmu**. Na obrázku č. 5 lze vidět faktory, které vznikly prostřednictvím nových technologií a vedly k nesoudržnosti týmu. Tyto faktory mohou konkrétně vést ke snížení loajality zaměstnanců a ztráty pracovních vztahů (Cejthamr, Dědina, 2010).

Obr. č. 5: Nesoudržnost týmů



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, zpracováno autorem

Mimo výše uvedené je vhodné zmínit i software **Slack**, který patří mezi rozšířené komunikační softwary organizace a označuje se za cloudový² digitální pracovní prostor a systém správy informací, který je používán ke zvýšení efektivity týmu. Z výzkumu mezi administrátory Slacku uvedlo 32 % respondentů, že využívání tohoto programu

² Cloudový computing (prostor) je model umožňující snadný přístup k sdíleným konfigurovatelným počítačovým zdrojům, jako jsou např. síť, servery, uložení, aplikace a služby (Mell & Grance, 2011).

zvýšilo produktivitu v organizaci (Johnson, 2018). Slack umožňuje vytvářet různé kanály, kde lze přidat určité pracovníky, kteří spolupracují a diskutují o daném tématu. Tím snižuje také používání interních e-mailů. Pro projektového manažera je třídění a jednoduchá orientace mezi různými projekty/kanály velkým přínosem. Výhodou je, že data zůstávají zachovaná v daném kanálu a lze si je jednoduše prohlížet (Johnson, 2018).

2.4.3 Důvěra

Důvěru lze definovat jako individuální víru nebo společnou víru mezi skupinou jednotlivců vůči jinému jednotlivci či skupině. Jednotlivci či skupina se mezi sebou snaží spolehlivě chovat vůči splnění závazků, jsou čestní v jakémkoli jednání a nevyužívají nadměrné výhody jiného, i když je tato příležitost k dispozici (Cummings, Bromiley, 1996).

Důvěra uvnitř virtuálního týmu pomáhá ke **snížení nejistoty**. Pomocí *McGrathovy teorie TIP* (Time, Interaction and Performace – čas, interakce a výkon) lze charakterizovat pracovní skupinu jako lidský zdroj, který je možný využívat pro různé druhy pracovních činností, avšak svoji roli zde také má zdroj času. Efektivní skupina dle McGratha pracuje současně a plynule ve třech funkcích. První funkce představuje produkci, kde skupina provádí úkoly a řeší problémy. Druhou funkci tvoří podpora člena při jeho začlenění do skupiny či při plnění úkolů. Jako poslední funkci McGrath uvádí určitou pohodu mezi členy skupiny, pod touto funkcí si lze představit například interakci členů skupiny či rozdělení rolí (Cejthamr, Dědina, 2010).

Z *Waltherovy studie* vychází, že důvěrnost mezi členy CMC skupiny je větší než face to face skupin. Za jednu z příčin lze uvést větší sociální kontakt členů face to face skupiny. Tvrdí, že podobnost ostatních členů přispívá k posilování vlastní identity členů a zlepšuje jejich kooperaci (Cejthamr, Dědina, 2010).

Posilování důvěry je důležité pro větší **efektivitu týmu**. Lze ji posilovat pomocí opakované sociální interakce. Prostřednictvím sociální interakce si lidé vyměňují informace, které zlepšují vzájemnou důvěru. Mayer a Davis, kteří vychází ze svého zkoumání, tvrdí, že vnímání schopností, benevolence a integrity představuje důležitý kognitivní předchůdce důvěry (Williams, 2001). Benevolenci lze vysvětlit jako touhu

zaměřenou na péči a ochranu jiného (Hosmer, 1995). Pod pojmem integrita se zde rozumí víra v zásady, které jiní dodržují a jsou pro ně přijatelné (Mayer a kol., 1999).

I Cejthmar a Dědina (2010) tvrdí, že důvěra je důležitá pro fungování virtuálního týmu. Nejvíce se buduje pomocí sociální kontaktu, což nám geografická vzdálenost pracovníků u virtuálního týmu neumožňuje. Pohodlí pracovníků pomáhá k posilování důvěry, která může společně s motivací zvýšit výkonnost týmu. Udržení důvěry ve virtuálním týmu je náročnější než u tradičního týmu, protože právě zde dochází k sociálnímu kontaktu jen zřídka. Vše závisí na míře virtuality ve virtuálním týmu.

2.5 Vedení virtuálního týmu

V této kapitole budou uvedeny role vedení virtuálního týmu, metody a strategie využívané vedoucím virtuálního týmu a také životní cyklus vedení virtuálního týmu. Zaměříme se zde především na problematiku řízení virtuálního týmu a jak dosáhnout většího a efektivnějšího výkonu od svých zaměstnanců právě tímto způsobem vedení.

Manažeři jsou nuceni snižovat náklady firmy, a to jim nabízí zapojení lidí do projektu z různých částí země. S tím přichází termín **virtuální řízení projektu**. Tento typ týmu má vliv nejen na manažera, který se může dostat k novým znalostem a zkušenostem, ale je to také výhodou pro zákazníky, kdy jim je poskytována finančně méně náročná a přitom stále kvalitní služba, které bylo dosaženo právě snížením nákladů a ušetřením času pomocí vedení virtuálního týmu (Evangela, Grundel, 2011). Přejít k virtuálním týmům je díky dnešní době velmi častý. Na konci této kapitoly je uvedeno shrnutí pro výběr správného člověka, schopného vést virtuální tým.

2.5.1 Role vedení virtuálního týmu

Jak tvrdí Antonakis a Atwater (2002), **geografická vzdálenost** vůdce a členů týmu snižuje sociální interakci a má za následek, že vůdce není schopen přímo sledovat chování a výkon jedince, což souvisí se správným trénováním jednotlivých členů týmu a řízením týmových procesů. Geografická vzdálenost také neumožňuje vedoucím virtuálního týmu správně trénovat jednotlivé členy týmu a řídit týmové procesy. Toto tvrzení podpořili svým výzkumem Hertel, Konradt a Orlikowski (2004), kteří sledovali pozitivní stav mezi kvalitou stanovování cílů vnímanou členy virtuálního týmu a efektivitou. Ve studii s pracovníky virtuálního týmu bylo plnění a objasňování cílů pozitivně spojeno

s pracovní spokojeností a negativní s vnímaným stresem pracovníků (Kondradt, Hertel & Schmook, 2003).

Virtuální týmová práce může být efektivněji řízena delegováním manažerských funkcí na členy týmu. Manažer virtuálního týmu zastupuje role *koordinátora, ředitele, mentora a inovátora*. Manažeři střední linie zastupují roli spojené s vedením lidí, což je například role mentora. Vrcholový manažeři by měli zastupovat hlavně roli koordinátora (Konradt, Hoch, 2007), vrcholový manažer je například finanční, obchodní ředitel či ředitel celé organizace. Pod pojmem manažer střední linie si můžeme představit manažera logistiky či marketingu (ManagementMania, 2019).

Evangelu a Grundel (2011) tvrdí, že virtuální manažer má *role zadavatele, kontrolora úkolů a mentora*. Jako potenciální problém se jeví to, že kvůli vysoké míře anonymity a omezené přirozené komunikaci, členové virtuálního týmu pracují jen na svých úkolech a ztrácejí tím celostní pohled na cíl organizace. Pro zajištění držení se cílů organizace všemi pracovníky pomáhá manažerům metoda **komplementárních rolí**. Členové týmu krom své primární role v týmu dostanou i další roli. Jedná se o komplementární roli, která představuje určitou roli na straně zákazníka či uživatele. Tento nově vznikající tým je složen ze stejných členů jako stávající tým. Jako výhody metody komplementárních rolí lze označit: donucení členů virtuálního týmu o zájem a kontakt s ostatními členy týmu, vyjádření názorů ohledně jejich práce.

Doba trvání virtuálního týmu je faktor, který určuje způsob vedení virtuálního týmu a organizaci práce v týmu. Virtuální týmy dlouhodobějšího časového charakteru jsou spojovány s častou komunikací a přesné plnění předem zadaných termínů. Virtuální týmy, které mají životnost dlouhodobou se vyznačují vyšší časovou pohodlností a vyšší mírou flexibility. U těchto dlouhodobějších virtuálních týmů by měl manažer častěji připomínat společný cíl a povzbuzovat účastníky k vyšší efektivitě (Chamakiotis, Boukis, Panteli, & Papadopoulos, 2020).

2.5.2 Metody a strategie využívané vedoucím virtuálního týmu

Manažeři virtuálního týmu mají často potíže se správným vedením a udržením komunikace, koordinace a důvěry (Lyons, Priest, Wildman, Salas, & Carnegie, 2009). V této podkapitole si uvedeme strategie a metody pro efektivní vedení virtuálního týmu.

Ze studie Lyonse a jeho spolupracovníků je známo deset strategií pro efektivnější vedení virtuálního týmu a s tím spojené tipy, jak tyto strategie implementovat a udržet (Lyons, Priest, Wildman, Salas, & Carnegie, 2009).

- **Stanovit role členů týmu** – strategické vedení organizace by mělo specifikovat, kdy a jak by měly týmové procesy probíhat (Malhotra a kol., 2007), také by měly definovat přesně, jaký druh komunikační technologie bude využíván (Kayworth, Leidner, 2002).
- **Podpora týmové mentality** – týmové a individuální cíle by měly být konkrétní, náročné a dosažitelné (Katzenbach & Smith, 1993). Cíle týmu by měly být dokumentovány ve sdíleném virtuálním pracovním prostoru, kde mohou všem sloužit jako vizuální připomenutí. Měly by být pravidelně připomínány a sledovány.
- **Komunikace s týmem a provádění pravidelné výměny aktualizací ohledně situace v podniku (velká frekvence výměny dat)** – manažer by měl podporovat a udržovat častou a šetrnou komunikaci mezi členy týmu, poskytovat přehled aktivit členům týmu o celkovém stavu týmu (Gratton, 2007).
- **Rozvíjení a zajišťování strukturované a profesionální komunikace** – manažer a všichni pracovníci by měli zasílat jasné a srozumitelné elektronické zprávy.
- **Modelace chování týmu (co, kdy, kdo má dělat)** – vedení týmu by mělo zachycovat a modelovat týmové postoje prostřednictvím zpráv zobrazovaných v dané komunikační technologii.
- **Sledování týmové produktivity, událostí, akcí** – každá organizace by měla sledovat a analyzovat elektronickou komunikaci a týmový pokrok (Malhotra a kol. 2007). Organizace by měla mít také online domovskou stránku pro zveřejňování informací a aktualizace o postupech v týmech (Kayworth & Leidner, 2002).
- **Zajišťování konstruktivního týmu a individuální zpětné vazby** – poskytování zpětné vazby, kde bude popsáno, co se dělá dobře a co je potřeba zlepšit, je pro týmovou spolupráci přínosné (Geister a kol., 2006). Pravidelně vyhodnocovat odvedenou práci každého člena a výsledky sdělovat prostřednictvím komunikační technologie by měl každý manažer. Také by měl pořádat pravidelné virtuální

schůzky, kde se diskutuje o různých problémech, a hlavně o zpětné vazbě (Lyons, Priest, Wildman, Salas, & Carnegie, 2009).

- **Vyrovnaní výzev (cyklování schůzek)** – vedení virtuálního týmu by mělo cyklovat schůzky (Lyons, Priest, Wildman, Salas, & Carnegie, 2009).
- **Pozorovat komunikaci v týmu a včas identifikovat mezilidské konflikty a problémy s efektivitou** – monitorovat všechny elektronické interakce členů týmu kvůli potenciálnímu vzniku konfliktů (Malhotra a kol., 2007). Manažer by měl znát kulturní rozdíly členů týmu a normy chování (Kankanhalli a kol., 2007). Pro řešení konfliktů využívat elektronické vyjednávací programy (Shin, 2005).
- **Sledovat a odměňovat pozitivní individuální a týmový výkon** – vedení týmu by mělo pravidelně zhodnocovat úspěchy jednotlivců a týmu prostřednictvím komunikační technologie (Avolio & Kahai, 2003). Je vhodné provádět virtuální slavnostní předávání cen pro ocenění významnějších úspěchů (Malhotra a kol., 2007).

Evangelina a Grundel (2011) uvádí *metodu zahřívacího kola* jako metodu, která má za cíl snížit negativní dopady při vytváření virtuálního týmu. V této metodě manažer virtuálního týmu před reálným cílem předloží týmu vedlejší cíl, pod kterým si lze představit například stanovení společného harmonogramu. Jako úkol může vedoucí pracovníkům také zadat nějakou zábavnou teambuildingovou aktivitu. Manažer svolá virtuální poradnu, kde členové týmu budou mezi sebou diskutovat. Členové týmu se pomocí této diskuze poznají a budou vědět, co mohou přibližně očekávat od ostatních členů týmu. V okamžik, kdy manažer stanoví reálně důležitý úkol, členové týmu budou vědět, co mohou čekat od ostatních členů. Celý tým bude pracovat efektivně, protože nebude muset poznávat například pozice jednotlivých členů týmu a jejich vliv.

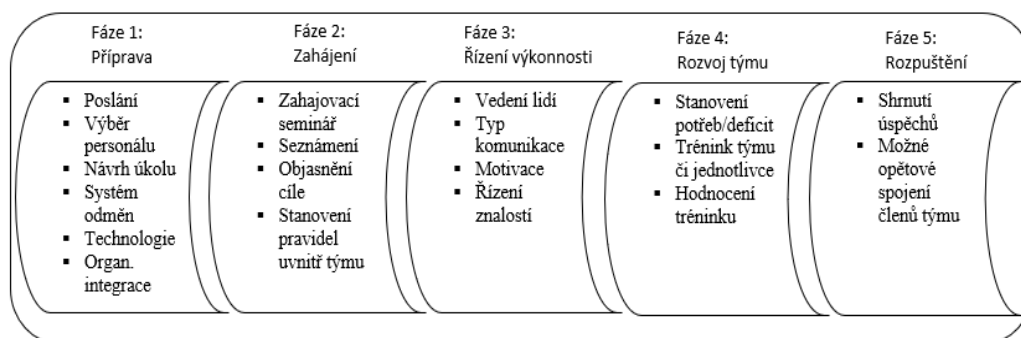
Hlavní aktivity v životním cyklu vedení virtuálního týmu

Stupeň virtuality ovlivňuje vedení virtuálních týmů a to predikuje, že čím vyšší stupeň virtuality, tím větší důraz by měl být kladen na plnění těchto aktivit vedoucím. Tento model pracuje s vyšším stupněm virtuality. Běžný model pracuje jenom se vstupem, procesem a výstupem.

Životní cyklus dle Hertela a kol. (2005) lze popsat do pěti fází, které je potřeba řešit během virtuální týmové práce. První fáze obsahuje úkoly a rozhodnutí, které jsou

relevantní pro implementaci virtuality do týmu. Druhá fáze nám popisuje činnosti, které bychom měli udělat ihned po přípravě, abychom předcházeli včas problémům. Velmi důležité je zde určit **pravidla týmu**. Doba trvání mezi druhou a třetí fází je ovlivněna stupněm virtuality. Týmy s vyšším stupněm virtuality potřebují více času na zavedení a stanovení pracovních postupů či korektních pravidel. Třetí fáze zahrnuje zavedení a udržení motivace, která souvisí s výkonností. Čtvrtá fáze především představuje trénink týmu či jednotlivce a jsou zde zanalyzovány aktivity a s tím související potřebné či přebytečné činnosti. Poslední fáze zahrnuje shrnutí a uznání úspěchů, které tým dokázal. Důležité je také udržet si síť motivovaných odborníků, kteří pracovali na určitém projektu pro zapojení do budoucích projektů flexibilním způsobem, to se týká zejména virtuálních týmů, kde členové týmu spolupracují pouze na krátkou dobu (Hertel a kol., 2005). Shrnutí životního cyklu lze vidět na obrázku č. 6.

Obr. č. 6: Životní cyklus vedení virtuálního týmu



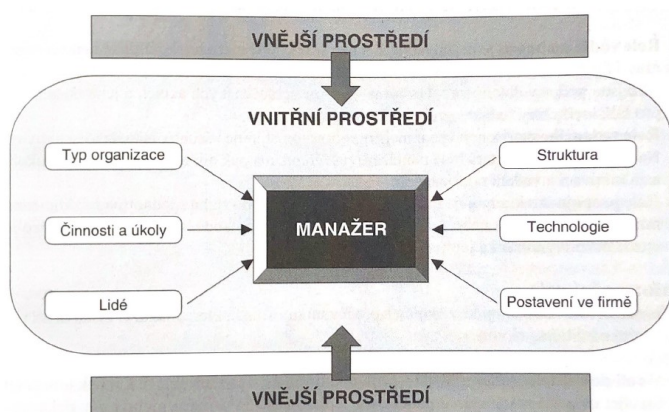
Zdroj: Hertel a kol., 2005, zpracováno autorem

Tyto fáze mohou být vzájemně propojeny. Rozhodnutí v jedné fázi mohou také přesahovat do konání činností v pozdější fázi životního cyklu.

2.5.3 Efektivní virtuální manažer

Práce manažera je ovlivněna mnoha faktory. Působí na něj zejména povaha dané organizace, různé aktivity v organizaci, používané technologie a také chování zaměstnanců. Na obrázku č. 7 lze přehledně vidět prostředí, ve kterém manažer působí a které jej nějak ovlivňuje.

Obr. č. 7: Prostředí kolem manažerů



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, s. 33

Každý manažer by měl mít dobré **strategické myšlení**, které nespočívá jen v rozhodování. Důležité je mít vždy na paměti cíl daného projektu či organizace a snažit se o jeho dosažení a zároveň šířit snahu mezi všemi členy týmu. Všichni členové týmu by si měli být vědomi krátkodobých i dlouhodobých cílů, které by měl správně určit manažer týmu. Strategické myšlení se charakterizuje pomocí **čtyř hlavních pilířů**: *znalost teorie, schopnost teoretického myšlení, praktické zkušenosti s řízením lidí a sociální vyzrálost*. Mezi *dovednostmi*, které dělají manažera efektivním, by určitě měla patřit schopnost **definovat aktuální stav** jako výchozí bod, umět **rozpoznat cíl** a řešit ho jako stav, který je žádoucí, dále také **zvolit vhodnou politiku** vzhledem k charakteristice týmu. Velmi důležité je umět **zhodnotit všechny varianty** a vybrat tu nejvhodnější pro aktuální stav a vždy si nechat nějaký plán b, kdyby zvolená varianta nevyhovovala průběhu projektu.

Pro práci virtuálního manažera je důležité znát také kulturu všech členů týmu z jiných zemí. Měl by efektivně řešit problémy související s komunikací či konflikty mezi členy týmu. Pro svou autoritu v týmu by měl využít každý meeting, kterého se účastní členové týmu. Orientovat se v psychologii, která je potřebná pro komunikaci lidí na dálku, by měla být jedna z nejhlavnějších věcí, co by měl manažer virtuálního týmu zvládat. Ve virtuálním týmu, kde pracuje mnoho lidí z různých zemí, by měl být manažer schopen sjednotit jednotlivé potřeby členů týmu a nastolit jasná pravidla, která nejsou v rozporu s kulturními či jinými zvyky. Pro vhodnou efektivitu členů týmu by měl manažer stanovit a připomínat cíle projektu (Evangela, Grundel, 2011).

Shrnutí pro výběr vedoucího virtuálního týmu

Funkci manažera virtuálního týmu by měl zastupovat někdo, kdo má zkušenosti s vedením tradičního týmu, člověk, který má praxi a také znalosti. Měl by se **orientovat** ve světě technologií a nebát se případné implementace nové technologie. **Komunikace** ve virtuálním týmu je důležitější než cokoli jiného. Díky správné komunikaci dokáže manažer udržet správnou motivaci a důvěru členů týmu. Vhodné pro manažera je také dobrá orientace v psychologii chování jednotlivce a skupiny, pomocí této dovednosti dokáže odhadnout či vyzorovat změny chování členů týmu. Členové týmu by měli být schopni poskytovat včasnou **zpětnou vazbu**, která je pro manažera důležitá a přínosná pro jeho další rozhodování a vedení týmu. **Správná motivace** je důležitý aspekt pro motivování zaměstnanců, kdy manažer a členové týmu by si měli být přesně vědomi cíle organizace, týmu či projektu. Vedoucí virtuálního týmu by měl vhodně **oceňovat** práci pracovníků týmu a dobře odvedenou práci by měl vyzdvihovat napříč organizací. Ocenění pracovníků slovně či písemně může vést k větší motivaci a zápalu pro nadcházející práci.

3 Praktická část – případová studie

Pro analýzu ke zkoumání problematiky řízení virtuálních týmů a cílů této bakalářské práce autor použil metodu případové studie. V případové studii byly použity tři výzkumné nástroje, a to polostrukturované rozhovory, dotazníkové šetření a analýza dat. Konkrétně autor využívá deskriptivní případovou studii, kde nejprve byly uskutečněny polostrukturované rozhovory s vybranými respondenty a následně provedená analýza komunikačních a kooperačních nástrojů. Součástí této případové studie je také dotazníkové šetření, které bylo provedeno na jednotlivých pracovnících firem, kde působí respondenti polostrukturovaných rozhovorů.

Případovou studii lze zkoumat na jednom nebo více případech. Jedná se o detailní studium, kterým se snažíme objasnit složitost případů a popsat vztahy v jejich celistvost. Předpokládá se, že důkladné prozkoumání jednoho případu nám pomůže k lepšímu pochopení jiných podobných případů (Hendl, 2005, s. 104).

Případová studie je pojmenována od slova *případ*, kterým označujeme hlavní předmět zkoumání. Rozlišujeme dva základní typy případových studií v rovině účelové, a to případové studie určené pro pedagogické účely nebo pro výzkumné účely. Pro výzkum v této bakalářské práci využijeme případovou studii, která je určena pro vědecké účely. Tento typ případových studií se začal ve větší míře používat ve 20. století. Jedním z kritérií je počet zkoumaných případů. V naší práci použijeme případovou studii, kde zkoumáme jeden případ. Dalším z kritérií, dle kterého poznáme, že se jedná o případovou studii jsou její funkce (Mareš, 2015).

Dle funkce rozlišujeme celkem 6 typů případových studií. Prvním typem je tzn. **deskriptivní** neboli popisující případová studie. Jak již z názvu vyplývá, jedná se o studii, kde se podrobněji popisuje skutečná událost či problém. Právě tento typ případové studie využívá autor v této práci. Dalším typem je **exploratorní** případová studie, tato studie se používá k hledání reálné příčiny, která je příliš složitá na použití dotazníků. Výsledek exploratorní případové studie většinou slouží pro další výzkumy. **Explanační** případová studie slouží k analýze dvou protikladných případů, kde nemusí nastat jen jedno správné vysvětlení. **Instrumentální** případová studie je dalším typem. Tato případová studie se používá, když chce výzkumník hlouběji porozumět teoretickým otázkám, zajímá ho obecná rovina případu. Protikladem této případové studie je **intrinsitní** případová

studie. Posledním typem případové studie je tzn. **evaluační** případová studie, která se zabývá zhodnocením zkoumaného jevu dle předem určených kritérií (Mareš, 2015).

Pro účely případové studie byly vybrány firmy z různých oblastí, které v minulosti nebo současnosti využívají k práci na projektech virtuální týmy. V případové studii byla využita primární data, která byla získána metodou polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a analýzy dat. Tato případová studie může být základem pro další podrobnější zkoumání virtuálních týmů. Má za cíl identifikovat charakteristicky virtuálního týmu v pracovním prostředí.

Participující firmy

Případové studie byly aplikovány na tři firmy, konkrétně Unicorn a. s., Dům a zahrada Ježek s. r. o. a Story TLRS s. r. o.

Dům a zahrada Ježek s.r.o.

Základní informace:

- Obor zájmu: e-commerce, maloobchod
- Počet zaměstnanců (cca.): 20
- Datum vzniku: 15.4.2014
- Působící oblast: Česko, Slovensko (značka odsuseda.sk)

Společnost Dům a zahrada Ježek s. r. o. je společností, která prodává zahradní vybavení a věci spojené s pěstováním rostlin, dále také krbová kamna a dílenské vybavení. Firma funguje především jako e-shopu neboli e-commerce, ale sídlo firmy je v Ledcích u Plzně, kde také najdeme jejich prodejnu. Internetová adresa firmy je: zahradajezek.cz. Firma za minulý rok zaznamenala lehce přes 10 tisíc objednávek s obratem přibližně 50 milionů Kč.

Unicorn a. s.

Základní informace:

- Obor zájmu: IT
- Počet zaměstnanců (cca): 2 300
- Datum vzniku: 1990
- Působící oblast: Evropa, Amerika, Afrika

Společnost Unicorn a. s. je evropská společnost, která poskytuje informační systémy pro mnoho oblastí: bankovníctví, pojišťovnictví, energetiku a utility, komunikaci a média, výrobu, obchod i veřejnou správu. Jejich software lze také najít například na základních školách, středních školách i univerzitách. Podporují online prostředí, které nabízí mnoho příležitostí. O malé a střední podniky se starají pod značkou Unicorn Systems a na malé a domácí kanceláře dohlíží prostřednictvím internetové služby Plus4U. Řídí se tím, že software je všude. Všechny poskytující služby lze nalézt na stránce unicorn.com. Za minulý rok firma Unicorn a.s. utřžila 4,8 miliardy Kč. Mezi klienty firmy patří více než 1 100 organizací z celkem 28 zemí světa.

Story TLRS s r. o.

Základní informace:

- Obor zájmu: reklamní agentura
- Počet zaměstnanců (cca.): 40
- Datum vzniku: 11.6.2015
- Působící oblast: primárně Česká republika

Firma Story TLRS s. r. o. je digitální reklamní agentura, která se zaměřuje na zviditelnění svých zákazníků například prostřednictvím reklamy či sociálních sítích a dokáže také vytvořit celou kampaň či uvést nový produkt. Kanceláře firmy lze najít v Praze na Vinohradech. Obrat firmy činí za minulý rok 35 milionů Kč.

3.1 Polostrukturované rozhovory

První část případové studie tvoří výzkumná metoda polostrukturovaných rozhovorů. Respondenti byli vybráni dle pravidel na získání specifických informací. Důvodem této strategie pro výběr respondentů je snaha maximalizovat užitečnost informací z malého vzorku respondentů (Mareš, 2015). Respondenti byli vybráni z vedoucích pozic firmy či organizací, které ke své práci využívají virtuální prostředí, konkrétněji se tedy jedná o firmu Dům a Zahrada Ježek s. r. o., Unicorn a. s., Story TLRS s. r. o.

První respondent pracuje v digitální reklamní agentuře, konkrétně ve firmě Story TLRS s. r. o., druhý respondent je součástí firmy, která působí v oblasti informačních technologií, konkrétně tedy ve firmě Unicorn a. s., poslední respondent je členem firmy, která působí v oblasti e – commerce zabývající se zahradním vybavením atd., jedná se o

firmu Dům a zahrada Ježek s. r. o. Všichni respondenti působí v podnicích či organizacích ve vrcholové nebo střední úrovni managementu.

Autor vedl virtuální rozhovor přes program Google Meet s respondenty, kterým poskytl rámcová témata, na které se mohli předem připravit a poté na otázky ohledně těchto témat volně odpovídali v digitálním prostředí.

V úvodní části rozhovoru se respondent i moderátor rozhovoru vzájemně představili a následně byl respondent seznámen s účelem rozhovoru. Celý rozhovor byl nahráván na záznamové zařízení a následně autor přepisoval a analyzoval výpovědi respondentů.

Rozhovor se skládal z úvodního představení a z osmi otázek, které se týkaly řízení virtuálních týmů a projektů, kdy autor použil při nejasné či neúplné odpovědi respondenta doplňující otázky, aby získal potřebné odpovědi. Doba trvání rozhovoru byla individuální dle délky odpovědí jednotlivých respondentů. Nejkratší rozhovor trval 21 minut, zatímco nejdelší trval 38 minut.

Otázka č. 1: *Jak byste definovali pojem virtuální tým? Využíváte komunikaci na dálku často? (Při jakých situacích, tedy jen když jen při Covid-19 situaci?)*

Úvodní otázka směřovala na znalost pojmu virtuální tým. Respondent měl definovat dle sebe, co to je virtuální tým a odpovědět, jak často využívá komunikaci na dálku. Každý z respondentů definoval pojem virtuální tým trochu jinak, ale všichni se shodli na tom, že virtuální tým je skupina pracovníků, kteří spolupracují, a přitom nesdílí společný prostor. První z respondentů pracující ve firmě Story TLRS působící v oblasti marketingu definoval virtuální tým jako „skupinu pracovníků, kteří pracují na stejném projektu vzdáleně, například aktuálně ze svého domova a ke své práci využívají online nástroje.“ Druhý respondent z firmy Zahrada Ježek, která působí v oblasti e-commerce a maloobchodu popsal virtuální tým jako „tým, kde se členové baví na neosobní formě komunikaci pomocí technologií a nesdílí společně prostor.“ Třetí respondent z firmy Unicorn zabývající se softwarem formuloval virtuální tým jako „běžný tým fungující v online módu, jehož členové nesdílí společný prostor.“ Vzhledem k teoretickému vymezení pojmu virtuální tým, které se nachází v kapitole virtuální tým lze vypořádat, že respondenti chápou tento pojem vcelku správně, definice v teoretické části a zde v polostrukturovaném rozhovoru se shodují v tom, že práce při projektu ve virtuálním týmu přináší využívání online nástrojů a geografické rozptýlení členů virtuálního týmu,

ale přitom členové spolupracují na společném projektu .Všichni respondenti ve svých odpovědích uvedli, že situace ohledně nemoci covid-19 je přiměla k většímu používání virtuálních týmů. Dříve fungovaly tyto firmy také virtuálně, ale primárně tento druh komunikace a kooperace probíhal zejména s externisty či při řešení běžných úkolů. V dnešní situaci se zabývají firmy všech respondentů i otázky ohledně strategie podniku pomocí komunikační technologie, což dříve fungovalo ve formě prezenční.

Otázka č. 2: Jaké vidíte největší bariéry při využívání práce ve virtuálních týmech?

Druhá otázka se zaměřovala na bariéry ve virtuálních týmech. Jako největší bariéry při využívání práce ve virtuálních týmech respondenti vidí v jisté možnosti nepochopení zadání úkolu, snižující se efektivitě pracovníků, přizpůsobivosti starších pracovníků a nemožnosti poznání osobnostních charakteristik, které mohou být užitečné při zadávání práce. Jeden z respondentů pracující ve firmě Unicorn uvedl, že v typicky chatovacím nástroji, například e-mailu, je komunikace omezená a stručná, což také poté souvisí s komunikací v reálném světě. Dva ze tří respondentů zdůraznili absenci sociálních kontaktů, které považují za důležité při práci na projektech. Respondenti se také shodli na tom, že je důležité poskytnout prostor pro neformální setkávání. Pod tímto setkáváním si respondenti představili například povídání si s kolegy o aktuálních tématech či o osobních událostech v kuchyňce či odpočívací zóně. Časté neformální setkávání, které lze také označit jako tzn. small talk³, může znamenat v pracovní době problémy s efektivitou zaměstnanců, ale také mohou takové krátké rozhovory mezi zaměstnanci pomoci k odreagování se a následně k větší chuti do práce. Jeden z respondentů také dodal, že každá radost ze života se následně může pozitivně promítnout do pracovního zápalu. Respondenti ve svých firmách také zaznamenali určitý problém s efektivitou při práci na projektech ve virtuálním prostředí u několika zaměstnanců, kdy tyto zaměstnanci většinou patřili do starší generace, která nemá tolik zkušeností s ICT.

Otázka č. 3: Jak lze udržet motivaci pracovníků při práci ve virtuálních týmech?

Další otázka se zabývala motivací pracovníku při práci ve virtuálním týmu. Všichni respondenti na problematiku motivace ve virtuálním prostředí měli podobný názor, ke klíčům úspěchu práce ve virtuální týmu řadí konání pravidelných rozhovorů

³ Small talk neboli krátká konverzace bez faktického obsahu. Má za účel odstranit bariéry například mezi kolegy v pracovním prostředí (Šafránek, 2017).

s jednotlivými členy týmu či celou skupinou. Důležité dle respondentů je také, aby všichni pracovníci ve firmě věděli o cílech společnosti a důležitostech projektů, na kterých pracují. Pro týmovou podporu pořádají dvě ze tří firem různé online aktivity, kde je možnost poznat kolegy i mimo pracovní prostředí. Celkem značnou důležitost kladou firmy na první setkání s novými členy. Každý z respondentů uvedl, že při náboru nových členů do firmy, kteří mají působit jako externisté či pracovníci, se kterými se spíše předpokládá, že bude probíhat komunikace na dálku, je první face to face setkání velmi důležité. Z jejich zkušeností vyplývá, že první face to face setkání dodá lidem potřebnou motivaci k začátku vykonávání práce.

Otázka č.4: Jaké příležitosti (pro organizaci/pracovníky) vidíte ve využívání virtuálních týmů?

V následující otázce se autor s respondenty věnovali tématu příležitostí virtuálních týmů. Respondenti shledávají tyto příležitosti pro organizaci: možnost výběru pracovníků z celého světa, práce v různých časových zónách, potencionálně i ušetření nákladů. U otázky příležitostí z pohledu pracovníků byla respondenty zdůrazněna časová flexibilita, kdy jeden z respondentů uvedl, že pro starší lidi, kteří se musí starat doma o děti či rodiče je to obrovský benefit. Firma Unicorn vyzorovala, že uchazeči o práci možnost toho benefitu velmi rádi využívají a vyhledávají ho. Jako další výhodu vidí potencionálně v osobnostních charakteristikách, kde se účastník rozhovoru rozmluvil o výhodě pro introvertní typ lidí a také o ušetření času a energie, které jinak pracovníci věnují cestě za prací. V neposlední řadě z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci ušetří na nákladech za cestu.

Otázka č. 5: Co je dle Vás největší výhodou komunikace ve virtuálních týmech?

Všichni respondenti se shodli na tom, že největší výhoda komunikace prostřednictvím virtuálního týmu je překonávání časové dimenze. Dva respondenti, a to z firmy Zahrada Ježek a Story TLRS, uvedli, že jako výhodu, ale při tom i nevýhodu shledávají v stručnosti komunikace, kdy může tato stručná a věcná komunikace celý proces zefektivnit, ale při předání stručných informací může dojít k předání neúplných dat a případnému nepochopení se.

Otázka č. 6: Jaké používáte komunikační nástroje pro práci ve virtuálních týmech? (Jaké při poradách a jaké pro práci na projektech?)

V následující otázce se autor s respondenty zabýval tématem používaných komunikačních nástrojů pro práci ve virtuálních týmech. Na odpovědích této otázky lze vidět, jak odlišné a jinak propracované softwary firmy používají, což může souviset s počtem zaměstnanců ve firmě. Firma Zahrada Ježek využívá pro virtuální porady software Zoom a pro textovou komunikaci využívá firma Facebook Messenger. K organizaci úkolů a práci na projektech využívá firma prostředí Google kalendáře a software Asana. Firma Story TLRS, která působí v oblasti marketingu využívá pro virtuální porady a komunikaci software Zoom, Google Meet a Slack. Pro práci na projektech využívá firma program ClickUp a Costlocker. Firma Unicorn z oblasti informačních technologií používá pro porady software Zoom, Skype a pro práci na projektech firma či interní komunikaci využívá službu +4U Business Territory.

Otázka č. 7: Jak překonáváte menší zájem o komunikaci prostřednictvím technologie u starší generace? (Pokud jste tento trend zaznamenali)

Další otázka se zaměřovala na problematiku používání technologií u starší generace. Dvě ze tří organizací tento trend nezaznamenali, jelikož se považují za digitální firmy a věkový průměr zaměstnanců firmy je poměrně nízký, přibližně 30 let. Třetí organizace tento trend zaznamenala u pár členů firmy, konkrétně se jednalo o firmu Zahrada Ježek, kdy organizace musela kupovat pracovníkům informační techniku pro práci s virtuálními komunikačními a kooperačními prostředky jako je například notebook. Vyskytovala se také jazyková bariéra, kvůli používanému cizímu jazyku v komunikačních či kooperačních programech.

Otázka č. 8: Jak obtížné je naučit své pracovníky kooperace a komunikace ve virtuálních týmech? Jak to přijímali/přizpůsobovali se?

Dva ze tří respondentů ve svých firmách neměli problém naučit své pracovníky kooperace a komunikace ve virtuálním týmu. Jakmile se začal používat nějaký nový nástroj, tak zaměstnanci byli zaškoleni a rychle se adaptovali. Avšak problém spojený s tím, že je zapotřebí dodržovat nějakou firemní kulturu, zaznamenali všechny organizace.

Firma Zahrada Ježek využívající software Asana se tomuto virtuálnímu prostředí přizpůsobovala poměrně dlouho, ale v současnosti jsou všichni rádi, že právě toto virtuální prostředí používají. Tento prvek může souviset s osobnostními charakteristikami lidí, kteří ve firmě působí delší dobu a museli přecházet k tomuto

softwaru. Další aspekt, který respondent zmínil spočívá v tom, že dlouhodobí zaměstnanci se přizpůsobovali hůře než ti noví a zapomínali na konání virtuálních porad.

3.2 Dotazníkové šetření

Druhou část případové studie tvoří dotazníkové šetření s respondenty, kteří mají zkušenosti s komunikací a kooperací na dálku, tedy pracují ve virtuálním prostředí. Dotazníkové šetření bylo provedeno online formou, konkrétně prostřednictvím platformy Google Forms.

3.2.1 Respondenti

Respondenti v této části případové studie jsou zaměstnanci analyzovaných firem, to znamená, že se zde vyskytují odpovědi pracovníků působící v oblasti marketingu, e-commerce a maloobchodu, informační technologie.

V dotazníku se vyskytují uzavřené otázky, ze kterých si mohl respondent vybrat odpověď. Respondenti mohli odpovídat buď selektivně nebo alternativně, tedy měli možnost výběru buď jedné nebo více odpovědí dle druhu otázky. Dotazník volně vycházel z otázek a odpovědí použitých v polostrukturovaných rozhovorech. Tato strategie byla vybrána proto, aby byl vidět pohled z obou stran, tím se myslí, jak ze strany vedoucích, tak ze strany řadových pracovníků.

Na základě teoretické části a již realizovaného rozhovoru s vedoucími virtuálních týmů se autor rozhodl zvolit právě tyto konkrétní odpovědi u jednotlivých otázek. Respondent měl u některých otázek dotazníkového šetření možnost uvést jiný důvod, který považoval dle sebe za vhodný.

Věková kategorie respondentů byla rozdělena dle generací, které mají podobné hodnoty. Věková skupina 18 – 23let představuje částečně generaci Z, věková skupina 24 – 35let představuje generaci Y a poslední uvedená věková skupina 36 – 44let představuje částečně generaci X (Kutlák, 2018). Starší respondenti věku 44 let se v dotazníku nevyskytlí. Jedna z limitací výzkumu je, že reflektuje pohled spíše mladé generace lidí, jelikož se v dotazníku starší lidé moc často nevyskytovali. Přesné znění otázek lze nalézt v příloze A.

3.2.2 Příprava realizace

Před zahájením sběru dat byla provedena pilotáž dotazníku, díky kterému autor zjistil, zda jsou všechny otázky pro respondenty srozumitelné. Poté finální verze dotazníku byla poskytnuta respondentům z polostrukturovaných rozhovorů, kteří dotazník nasdíleli mezi pracovníky ve své organizaci. Celkově se dotazníku zúčastnilo 46 respondentů, z toho 52 % žen a 48 % mužů, jejichž věkové rozložení zobrazuje tabulka č. 1.

Tab. č. 1 : Věkové složení respondentů

Věková skupina	Počet žen	Počet mužů	Celkem	Podíl [%]
18–23	9	4	13	28,26
24–35	11	17	29	63,04
36–44	4	0	4	8,70
Celkem	24	22	46	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nejvíce respondentů se zúčastnilo dotazníkového šetření z generace Y. Věková kategorie 24 – 35let tvořila více než 63 % všech dotazovaných osob.

Odpovědi jejichž průměrná hodnota přesáhla číslo 3 jsou označeny jako **velmi důležité** a hodnoty pohybující pod číslem 3 jsou označeny za **méně důležité**. Pro lepší přehlednost jsou velmi důležité hodnoty označeny modře a méně důležité hodnoty jsou označeny žlutě. Tato metoda byla použita v tabulce č. 2, 3, 4 a 5.

Hodnoty v tabulce č. 2, 3, 4 a 5 vyjadřují statistickou metodu aritmetický průměr.

3.2.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

První otázka dotazníkového šetření se zaměřovala na **největší překážky** při komunikaci ve virtuálním prostředí. Z výsledků vyplývá, že jako velmi důležitou překážku respondenti vidí v nedostatku sociálního kontaktu, nepochopení se, nezaznamenání emocí a udržení pozornosti při práci na dálku. Nepochopit se mohou například kolegové při zadávání úkolů, kdy zadaný úkol se špatně pochopí a následně se špatně či zdlouhavě vypracuje. Všechny tyto odpovědi mají průměrnou hodnotu vyšší jak 3. Jako největší překážku při komunikaci ve virtuálním prostředí vidí respondenti nedostatek sociálního kontaktu. Tato průměrná hodnota dosáhla čísla 4,36. Z tabulky č. 2 lze vypořadovat, že uvedenou překážku všichni respondenti ve věkové kategorii 36 – 44let označili hodnotou

5, což představuje největší možnou hodnotu překážky. Jako druhý velmi důležitý faktor, který při komunikaci respondenti postrádají, jsou emoce, které lze v běžné komunikaci zaznamenat velmi snadno, některé emoce lze zaznamenat z komunikačních nástrojů, kterými se zabývá následující část případové studie. Nejmenší překážku shledávají respondenti všech uvedených věkových kategoriích ve snižující se efektivitě, což může mít za příčinu nekvalitní koncentrace, která je v tradičním týmu udržována díky sociálnímu kontaktu, kdy lze fyzicky zaznamenat, jak ostatní kolegové pracují na projektu a dochází k menší šanci prokrastinace. Tato překážka dosáhla průměrného hodnocení jen 2,72.

Tab. č. 2: Srovnání výsledků dotazování mezi zaměstnanci dle věku (ot. č. 1)

	Věková kategorie			Celkem
	18–23	24–35	36–44	
Nedostatek sociálního kontaktu	4,38	3,69	5,00	4,36
Nezaznamenání emocí, které dokážou ledasco napovědět	4,00	3,28	4,50	3,93
Udržení pozornosti	3,54	3,17	3,50	3,40
Nepochopení se	2,92	3,17	3,75	3,28
Snižující se efektivita	2,92	2,48	2,75	2,72

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V rámci srovnání dle firem lze vidět, že firma Unicorn kladla větší důraz na problém ohledně nedostatku emocí než zbylé dvě firmy, oproti firmě Zahrada Ježek se tato hodnota lišila o 1,04 a oproti firmě Story TLRS se tato hodnota lišila o 0,80, což lze považovat celkem za značný rozdíl. Zaměstnanci firmy Story TLRS vidí největší problém v nedostatku sociálního kontaktu, oproti tomu jako nejmenší problém shledává firma v nepochopení se, tato hodnota dosáhla ohodnocení jen 2,57. Všichni respondenti z jednotlivých firem shledávají jako největší překážku nedostatek sociálního kontaktu, průměrně tuto odpověď ohodnotili více než 4, jak lze vidět z tabulky č.3. Firma Zahrada Ježek vidí jako druhý největší problém nepochopení se, oproti tomu firma Unicorn a Story TLRS shledávají tento problém jako jednu z nejmenších překážek při komunikaci na dálku.

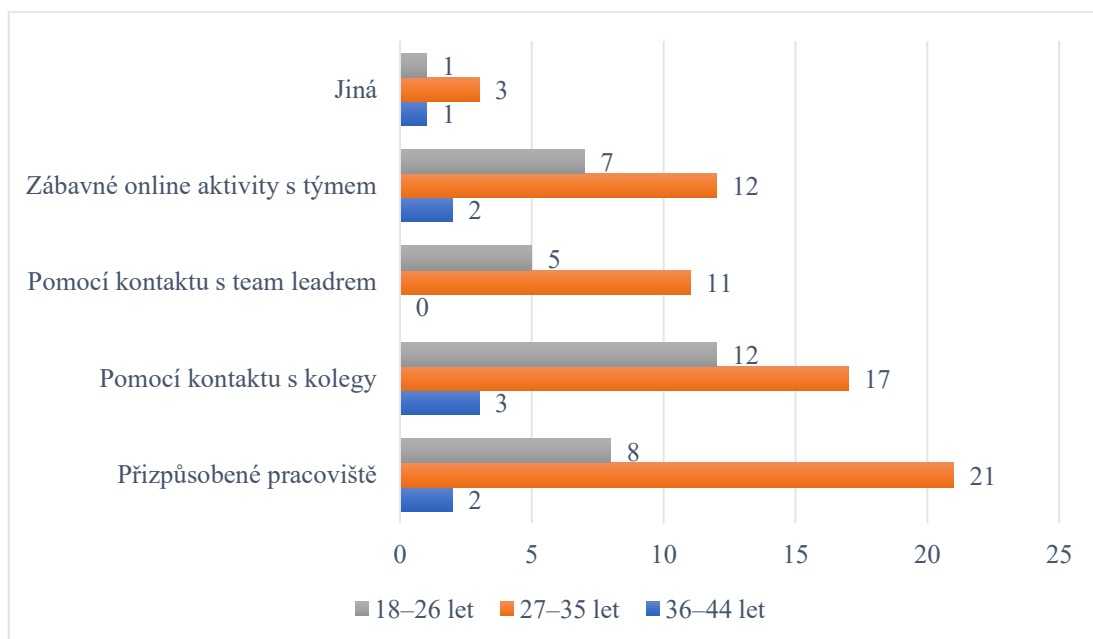
Tab. č. 3: Srovnání výsledků dotazování mezi zaměstnanci dle firem (ot. č. 1)

	Firmy			Celkem
	Zahrada Ježek	Unicorn	Story TLRS	
Nedostatek sociálního kontaktu	4,1	4,69	4,28	4,36
Nezaznamenání emocí, které dokážou ledasco napovědět	3,5	4,54	3,74	3,93
Udržení pozornosti	3,1	3,62	3,48	3,40
Nepochopení se	3,9	3,38	2,57	3,28
Snižující se efektivita	2,8	2,69	2,67	2,72

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obrázek č. 8 reportuje výsledky odpovědí na otázku ohledně udržení motivace při práci ve virtuálním týmu. Z výsledků lze vyzorovat, že respondenti ve věkové kategorii 24 – 35let si nejvíce udržují motivaci pomocí přizpůsobeného pracoviště, což může být například kvalitní židle, dobré uspořádání věcí na stole, pořízení floristické dekorace nebo vyhovujícího stolu. Nejvíce respondentů, které lze zařadit do generace Z, udržují svojí motivaci za pomoci svých kolegů. Respondenti, kteří spadají do generace X si nejčastěji udržují motivaci pomocí komunikace s kolegy a pomocí zábavné online aktivity se svým týmem, což může souviset s větší znalostí ICT u této generace. K udržení pozornosti a motivaci jim také pomáhá přizpůsobené pracoviště. Nejmenší četnost odpovědí zde zastupuje odpověď týkající se udržení motivace za pomoci kontaktu s team leadrem, což může být způsobené například velkým zatížením vedoucího pracovníka či špatného kontaktu mezi vedoucím pracovníkem a jeho týmem. Pět respondentů uvedlo i nějaký jiný důvod udržení motivace při práci na dálku. Tyto respondenti nejvíce uváděli, že jim pomáhá při práci z domova nastavené dead lines od svých nadřízených či stanovení si pevného časového harmonogramu. Dvěma z pěti respondentů také navíc pomáhá lehké cvičení během dne či poslouchání hudby při vykonávání práce.

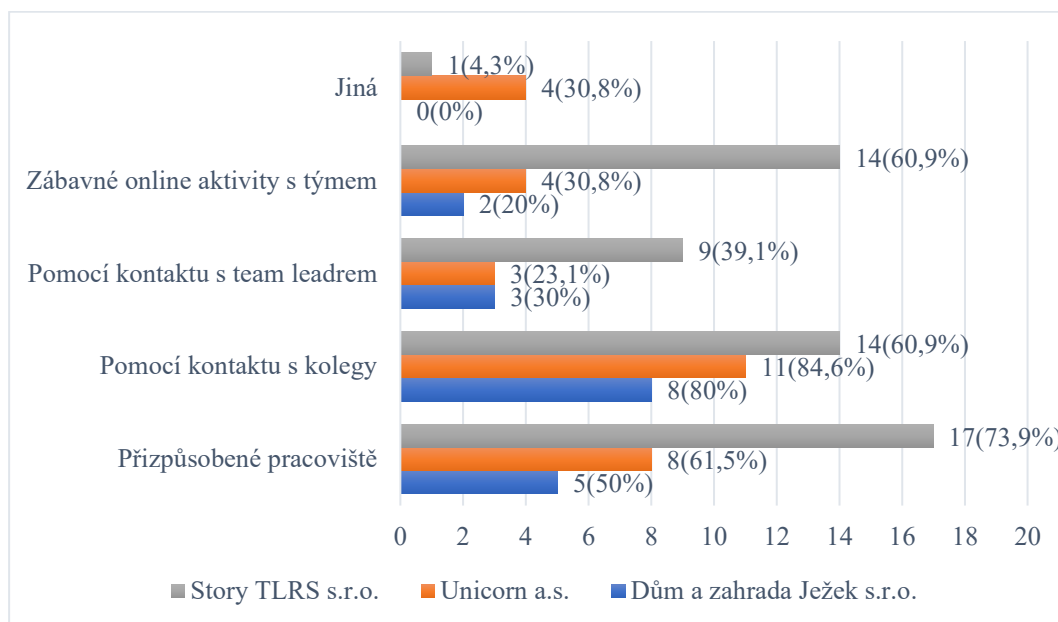
Obr. č. 8: Graf srovnání výsledků dotazování mezi zaměstnanci dle věku (ot. č. 2)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obrázek č. 9 slouží k analýze udržení motivace dle firem. Z grafu lze vypočítat odlišnosti, které mohou souviset s oblastí, ve které pracovníci působí. Více než 80 % respondentů z firmy Zahrada Ježek a Unicorn uvedli, že jim pomáhá k motivaci při práci ve virtuálním týmu kontakt s kolegy. Tuto možnost uvedlo pouze 60 % respondentů z firmy Story TLRS, nejčastěji si motivaci respondenti pracující v tomto odvětví udržují pomocí přizpůsobeného pracoviště. Data ohledně této odpovědi mohou souviset s tím, jaký je věkový průměr v dané firmě, jelikož starší generace nemá tolik času pro mimopracovní komunikaci s kolegy, jelikož svůj čas věnují rodině. Lze si všimnout, že jako nejméně častou možnost všichni respondenti uvedli, že k motivaci využívají svého team leadra. Procenta uvedená v tomto obrázku odpovídají podílu počtu odpovědí jednotlivé odpovědi z dané firmy a celkovému počtu odpovědí celé firmy.

Obr. č. 9: Graf srovnání výsledků dotazování mezi zaměstnanci dle firem (ot. č. 2)



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z otázky: Jaké **výhody** vnímáte při práci na dálku ve virtuálním týmu? Lze označit tři odpovědi za velmi důležité a to: ušetření času, menší mobilitu za prací a možnost spolupráce s kolegy z celého světa. Tyto odpovědi převyšovaly hodnotu 3. Menší mobilita za prací pro lidi z věkové kategorie 18 – 23 let není zcela důležitá, pro lidi z věkové kategorie 24 – 35 let je důležitější a pro lidi z věkové kategorie 36 – 44 let je velmi důležité, což může souviset s tím, že lidi z věkové kategorie 36 – 44 let mohou mít rodinu a musí se o ni starat, zvláště v době, která souvisí s nemocí covid-19, zatímco lidé z věkové kategorie 18–23 let nejvíce preferují ušetření času, kdy ho mohou věnovat například svým koníčkům. Jako méně důležitou výhodu považují respondenti osobnosti důvody, jako může být například temperament člověka, tato odpověď nedosáhla v žádné věkové kategorii průměrné hodnocení větší než 3. Hodnota ohledně ušetření nákladů má klesající trend, což může souviset s tím, že mladí lidé chtějí šetřit, zatímco starší lidé už našetřeno mají a raději obětují peníze v souvislosti s komfortem. Výsledky lze vidět v tabulce č. 4.

Tab. č. 4: Srovnání výsledků dotazování mezi zaměstnanci dle věku (ot. č. 3)

	Věková kategorie			Celkem
	18–23	24–35	36–44	
Menší mobilita za prací	3,54	3,86	4,5	3,97
Ušetření času	3,92	3,93	3,25	3,70
Možnost spolupráce s kolegy z celého světa	3,31	2,90	4,00	3,40
Ušetření nákladů	3,15	3,07	2,75	2,99
Osobnostní důvody (například temperament člověka)	2,31	2,07	3	2,46

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jak lze vidět z tabulky č. 5, pracovníci působící ve firmě Story TLRS vnímají jako nejmenší výhodu ušetření nákladů spojené s cestováním za prací, oproti tomu firma Zahrada Ježek a firma Unicorn vnímají jako nejmenší výhodu osobnostní důvody, které mohou být složité pro uzavřenější typy lidí. Největší rozdíl lze vypočítat z průměrných hodnot ohledně ušetření nákladů, tyto hodnoty se pohybují od 2,26 do 3,62, kdy průměrná hodnota u pracovníků z firmy Story TLRS je 2,26 a největší hodnotu představuje číslo 3,62, které vyplývá z odpovědí od pracovníků firmy Unicorn. Největší výhodu všechny firmy shledávají v menší mobilitě za prací, díky které se také šetří životní prostředí.

Tab. č. 5: Srovnání výsledků dotazování mezi zaměstnanci dle firem (ot. č. 3)

	Firmy			Celkem
	Zahrada Ježek	Unicorn	Story TLRS	
Menší mobilita za prací	4,20	3,85	3,87	3,97
Ušetření času	3,90	3,54	3,65	3,70
Možnost spolupráce s kolegy z celého světa	3,10	3,62	3,48	3,40
Ušetření nákladů	3,70	3,00	2,27	2,99
Osobnostní důvody (například temperament člověka)	2,60	2,15	2,63	2,46

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Poslední otázka v dotazníkovém šetření se týkala spokojenosti s používanými nástroji pro komunikaci a kooperaci ve virtuálním týmu ve firmě respondenta. Na tuto otázku 45 respondentů odpovědělo, že jsou spokojeni s používanými nástroji ve firmě a není nic zásadního, co by změnili. Jeden respondent uvedl, že není spokojen s využívanými nástroji, tento respondent pracuje ve firmě působící v oblasti služeb.

Tato výzkumná metoda byla zvolena pro reprezentaci dat i z pohledu pracovníků virtuálních týmů. Z výsledků lze vypožorovat, zda jsou pracovníci spokojeni s využívanými komunikačními nástroji ve své firmě. Tato analýza také může posloužit pro vedoucí firem, kteří mohou na základě odpovědí přizpůsobit virtuální prostředí svým pracovníkům.

Přehled všech otázek v dotazníkovém šetření lze nálež v příloze A.

3.3 Analýza komunikačních a kooperačních nástrojů

V poslední části případové studie byla použita analýza komunikačních a kooperačních nástrojů, kde byly zkoumané konkrétní používané komunikační a kooperační nástroje ve firmách vedoucích pracovníků. Autorovi byly poskytnuty od respondentů polostrukturovaných rozhovorů jak výpovědi, tak screenshoty jejich komunikačních a kooperačních nástrojů pro rozvoj případové studie.

Kalendáře všechny uvedené organizace nejvíce využívají pro zapsání porad či dovolené. Také všechny společnosti využívají kalendář od společnosti **Google**.

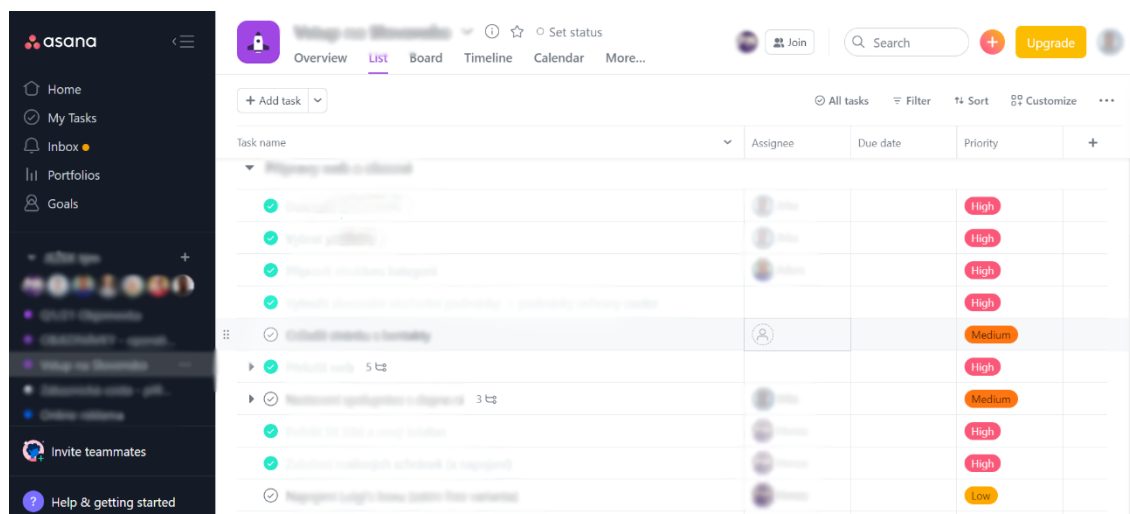
Respondent z firmy Zahrada Ježek reportoval, že firma má každý den denní porad, při které používají software **Zoom**⁴ a jednou za týden se respondent účastní týdenní porady, kde diskutují převážně zaměstnanci vrcholového či středního managementu. Pomocí **Facebook Messenger** komunikují v pracovní době každých deset minut, tuhle službu využívá firma, protože aplikaci Facebook Messenger má každý v mobilu a je snadno dostupná. V budoucnu firma plánuje přejít na jinou platformu pro běžnou komunikaci místo používaného Facebooku Messengeru.

Pro **řízení projektů** firma využívá software **Asana**⁵, kde lze pracovníky přidat do skupiny dle toho, na jakém projektu zrovna dělají a program umožňuje také zadávat osobní úkoly, které jsou veřejné pro všechny kolegy a při týdenní poradě všichni pracovníci informují o tom, zda se jim podařilo požadované úkoly splnit. Prostředí softwaru Asana lze vidět na obrázku č. 10. Firma také využívá **Google formuláře** ve stylu dotazníku k zjištění spokojenosti zaměstnanců nebo návrhů na zlepšení práce na projektech. Od společnosti Google využívá tato firma službu **Google Disk** pro zaznamenání docházky. Prostředí Google kalendáře, Google Disku a dotazníku lze nalézt v příloze B.

⁴ Zoom je komunikační software určený pro videokonference, audio konference, webové semináře atd. (Antonelli, 2020).

⁵ Asana je platforma zajišťující správu práce na projektech. Nabízí spoustu integrací, jako je například spojení s různými programy od společnosti Google (Asana,2021).

Obr. č. 10: Software Asana



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Další z respondentů, který pracuje ve firmě Story TLRS působící v oblasti marketingu využívá také pro videohovory služby programu **Zoom**, jako důvod respondent uvedl: stabilnější připojení a možnost připojení více lidí k hovoru. Pro interní komunikaci firma zřídka používá software **Google Meet**⁶. Firma se snaží používat co nejvíce služeb poskytující společnost Google, jelikož vidí velkou efektivitu v prostředí **Google Workspace**⁷ neboli dříve G Suite. Proto také společnost pro potřebu docházky využívá službu **Google Disk**. Respondent také zmínil software **Miro**⁸ v souvislosti s pořádáním workshopů ve firmě. U toho programu respondent vyzdvihl jeho jednoduchost a přehlednost.

Pro práci na projektech využívá firma nejvíce software **Slack**⁹, jak respondent uvedl, komunikace v tomto programu probíhá denně velmi intenzivně mezi pracovníky různých projektů. Program Slack pracovníci firmy využívají také pro konzultaci určitých problémů při plnění úkolů či pro samotné sdílení zadaných úkolů. Pro tento účel program poskytuje možnost hovoru a sdílení obrazovky počítače, prostředí toho programu si lze

⁶ Google Meet je komunikační služba od společnosti Google. Poskytuje možnost jednoduchého připojení například k videohovoru či sdílení své prezentace (Google Meet, 2020).

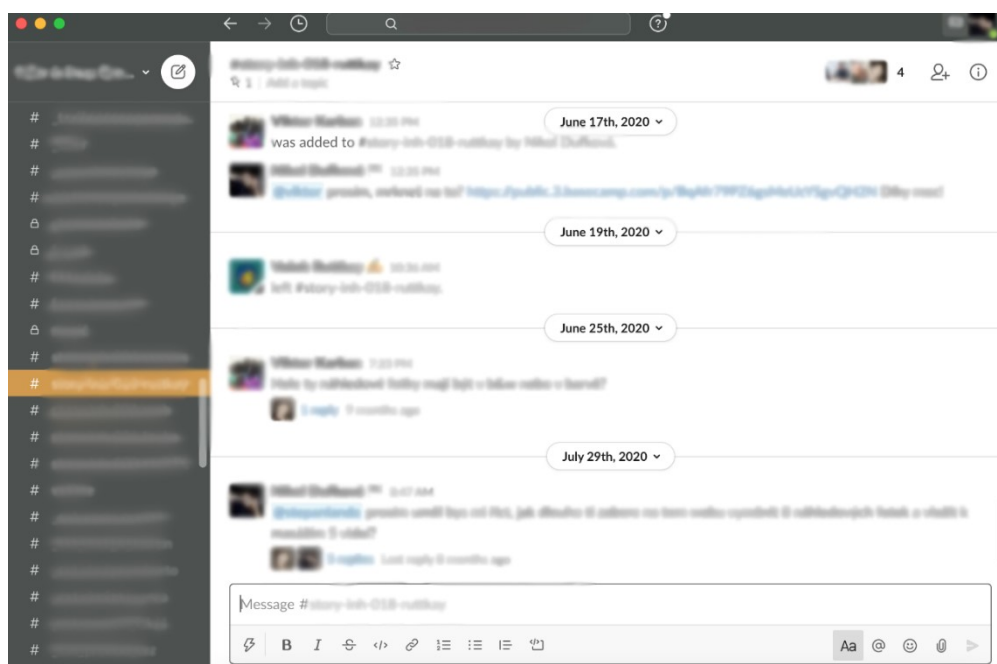
⁷ Google Workspace představuje prostředí pro propojení nástrojů od společnosti Google (Workspace Google, 2021).

⁸ Miro je souhrn šablon například pro přehlednou organizaci práce, prezentování výsledků atd. (Dosigndokapsy, 2021).

⁹ Slack lze označit za komunikační platformu využívanou pro práci na projektech (Slack, 2021)

prohlédnout na obrázku č. 10. Program Slack je podrobněji vysvětlen v podkapitole týkající se komunikace ve virtuálním týmu. Další program, který firma využívá velmi intenzivně je **Costlocker**¹⁰, tento program využívá pro trackování času při práci na různých projektech. Pracovníci vždy v prostředí programu vyberou projekt, na kterém pracují a přidají podrobnější popis jejich náplně práce. Pro zadávání úkolů firma využívá prostředí **ClickUp**¹¹ a pro správu žádostí o dovolené využívá firma působící v oblasti marketingu **Timetastic**¹². Prostředí těchto ostatních využívaných programů lze nalézt v příloze B.

Obr. č. 11: Software Slack



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Respondent z firmy Unicorn působící v oblasti informačních technologií reportoval, že firma využívá pro veškerou komunikaci, řízení úkolů a správu službu **Plus4U**¹³, respektive **+4U Business Territory**, jen pro krátké schůzky či týdenní porady využívá služby programu **Zoom** a **Skype**. Respondent popsal, co je to +4U Business Territory

¹⁰ Costlocker je online aplikace pro sledování času stráveného na projektech a tvorbu výkazů práce (Costlocker, 2020).

¹¹ ClickUp je prostředí pro organizaci týmu či projektu (Itnetwork, 2021).

¹² Timetastic je program výhradně určený pro správu času, jako je například dovolená atd (Timetastic, 2021).

¹³ Plus4U označuje internetovou službu poskytující firmám online řešení pro komunikaci a spolupráci (Plus4U).

takto: „Pomocí systému +4U Business Territory řídíme naši organizaci. Tento systém nám umožňuje řídit veškeré související aktivity, jako je například delegace úkolů, rozhodování, rezervace času, komunikace, Základní jednotkou toho systému je artefakt.“ Prostředí toho systému lze vidět na obrázku č. 12.

Obr. č. 12: Systém +4U Business Territory

The screenshot shows a web application interface for the +4U Business Territory system. At the top, there are navigation elements: 'Listy', 'Životní cyklus', and 'Přílohy'. On the right, there are buttons for 'Nový', 'Artefakt', 'Nastav stav', 'Vytvoř aktivitu', and 'Jednoduchý pohled'. Below these is a table with the following columns: 'Datum', 'Stav artefaktu', and 'Aktivita'. The table contains several rows of data, including entries for 'Assessed' and 'Solved' states, and various activity descriptions with associated user names and roles.

Datum	Stav artefaktu	Aktivita
10.04.2021 11:21		<p>10.04.2021 11:21</p> <p>10.04.2021 11:21</p> <p>Zadavatel: 10.04.2021 11:21</p> <p>Řešitel: 10.04.2021 11:21</p>
10.04.2021 11:21		<p>10.04.2021 11:21</p> <p>10.04.2021 11:21</p> <p>Zadavatel: 10.04.2021 11:21</p> <p>Řešitel: 10.04.2021 11:21</p>
10.04.2021 11:21	Assessed	<p>10.04.2021 11:21</p> <p>10.04.2021 11:21</p>
10.04.2021 11:21	Solved	<p>10.04.2021 11:21</p> <p>10.04.2021 11:21</p>
10.04.2021 11:21		<p>10.04.2021 11:21</p> <p>10.04.2021 11:21</p>
10.04.2021 11:21		<p>10.04.2021 11:21</p> <p>10.04.2021 11:21</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

3.4 Závěry z případové studie

V rámci případové studie byly provedeny polostrukturované rozhovory, dotazníkové šetření a analýza komunikačních a kooperačních nástrojů, kdy polostrukturované rozhovory a analýza komunikačních a kooperačních nástrojů byla provedena za pomoci vedoucích virtuálních týmů a na kvantitativní šetření ve formě dotazníků odpověděli jednotliví pracovníci virtuálních týmů.

Z polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že respondenti se vcelku shodující s definicemi zmíněnými v teoretické části ohledně virtuálních týmů. Situace související s nemocí covid-19 přiměla firmy respondentů k plnému přechodu do fungování v online režimu, to znamená například, že firmy, které doposud používaly jen částečně virtuální prostředí, začaly toto prostředí využívat plně. Tyto důsledky se týkaly hlavně využívání virtuálního prostředí pro meeting vrcholového managementu, s prací na projektech ve virtuálním prostředí měly všechny firmy již zkušenosti.

Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firem vyplývá, že se shodují s jejich vedoucími týmu ohledně problému s nedostatkem sociálního kontaktu, který souvisí s nezaznamenáním emocí ve virtuálním prostředí, kdy obě zmiňované strany vidí tyto problémy jako jedny z nejvýznamnějších. Oproti tomu se neshodují tyto dvě strany v názoru ohledně efektivity, kdy vedoucí pracovníků zaznamenali tento problém u několika zaměstnanců, ale sami pracovníci tuto možnost označili za nejmenší možnou bariéru.

Analýza komunikačních a kooperačních nástrojů ukázala jaké nástroje firmy používají firmy jak pro řízení práce na projektu, tak správu času či ke komunikaci. Nástroje pro řízení projektů vyskytující se v této případové studii: Asana, Slack, TimeTastic a systém +4U Business Territory. Komunikační nástroje, které firmy využívají zejména pro porady: Zoom, Google Meet, Skype. Vcelku velký přínos shledávají firmy ve využívání Google Workspace, díky kterému lze jednoduše propojit všechny využívané nástroje od společnosti Google. Firmy také využívají formuláře pro získání názoru od svých zaměstnanců se spokojeností při práci na projektech.

4. Doporučení pro podnikovou praxi

Lze si všimnout, že ve všech firmách se využívají IT nástroje, které jsou velmi důležité pro organizaci práce ve virtuálním prostředí. Nástroje vyskytující se u firem v této případové studii poskytují různé služby firmám a jejich pracovníkům.

Programy jako jsou například Slack, Asana, Timetastic a systém +4U Business Territory pomáhají firmám k řízení lidských zdrojů a práci na projektech. V těchto programech lze například určit důležitost úkolu nebo flexibilně označit úkol za hotový či za nedodělaný. Tyto nástroje také umožňují komunikaci ve skupině při práci na určitém projektu, kde mezi sebou mohou řešit různé komplikace při řešení projektu.

Pro virtuální porady či schůzky firmy využívají zejména software Zoom, Google Meet, Skype. Určitou výhodu respondenti z první části případové studie také shledávají v používání prostředí Google Workspace neboli G Suite, které umožňuje jednoduché propojení a interakci mezi všemi aplikacemi poskytující společnost Google. Pro správu docházky je ve firmách využíván sdílený disk, kde lze najít kdy, kdo pracoval.

Všechny dotazované firmy již byly zvyklé na používání IT nástrojů. Ohledně problematiky přizpůsobování IT nástrojům, firma z oblasti e-commerce a maloobchodu, konkrétně firma Zahrada Ježek, zaznamenala lehké potíže při přecházení na moderní komunikační či kooperační nástroje. Pracovníci působící ve firmě již delší dobu nepožadovali změnu. Dnešní situace ohledně nemoci covid-19 tuto změnu vyžadovala, aby bylo umožněno vykonávání veškeré pracovní činnosti z domova. Jako jedna z mála změn, která proběhla u firem z oblasti IT a marketingu, konkrétně firma Unicorn a Story TLRS, bylo pořádání i těch větších a důležitějších porad pomocí virtuálního prostředí, které ve skutečnosti při použití webkamery celkem dobře nahradí face to face komunikaci.

Při práci na projektech z domova je velmi důležitý kontakt s ostatními kolegy a také vhodně uspořádaný pracovní prostor, který má za důsledek větší chuť k vykonání práce.

Potencionálním námětem pro firmy je zamyšlení se nad příspěvkem na vybavení prostoru pro pracovníky, aby si mohli zaměstnanci své pracovní prostředí zařídit lépe a zároveň by byla pro ně příjemnější i práce z domova. To souvisí určitě s většími náklady pro firmu, ale manažeři firem by mohli tuto formu benefitů poskytnout místo jiných výhod,

kteře poskytují svým zaměstnancům, jako je například multisport karta, díky které lze využívat různé sportoviště zdarma. K určení těch neadekvátnějších benefitů pro zaměstnance by určitě pomohl jednoduchý průzkum o tom, co by více upřednostňovali zaměstnanci firmy.

Dle serveru Management study guide (2020) v kapitole **virtuální tým** lze rozčlenit přínosy virtuálních týmů do pěti kategorií, které jsou uvedené v kapitole 2.3. Kategorii ohledně zvýšení produktivity nezmínil žádný vedoucí virtuálního týmu, ani řadový pracovník naopak obě dvě tyto strany respondentů a server Management study guide (2020) se shodli na těchto přínosech: nižší náklady, globální pestrost pracovníků, nepotřebná mobilita za prací.

Pracovníci ze všech firem uvedené v praktické části považují menší mobilitu za prací jako největší přínos, jelikož menší míra cestování za prací dokáže ušetřit jak čas, tak i náklady. Z výzkumného šetření vyplývá, že ušetřený čas je pro pracovníky velmi cenný a mohla by být pracovníkům poskytnuta možnost částečné práce z domova, kterou pracovníci ocení při nějaké nečekané události jako může být například nemoc v rodině. Tento ušetřený čas lze využít také pro své záliby a koníčky. Otázka je, zda by byla efektivita při práci ve virtuálním týmu stejná jako práce v tradičním týmu.

Nydegger & Nydegger (2010) definují v podkapitole přínosy a negativa nedostatek sociálního kontaktu jako jeden z nejvýznamnějších negativ, což se potvrzuje v celé případové studii. Na tomto tvrzení se shodují vedoucí virtuálních týmů i řadový pracovníci virtuálních týmů. Z dotazování pracovníků firem vyplývá, že většina respondentů také postrádá emoce, které ve virtuálním prostředí lze vyzorovat velmi těžko, alespoň nějaké emoce lze zaznamenat ve videohovoru, kde lze vyzorovat například mimiku. Z dotazníkového šetření lze vyzorovat, že jen jeden člověk není spokojen s používanými komunikačními a kooperačními nástroji používanými ve firmě, kde působí. Tyto výsledky mohou být způsobené tím, že se v dotazníkovém šetření vyskytují převážně lidi z generace Y a Z. U lidí patřící do generace X může být tato problematika větším problémem a toto může být předmětem pro další výzkum, který může volně navazovat na autorovo výzkum.

5. Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce byla identifikace charakteristiky virtuálního týmu v pracovním prostředí. Pro podporu hlavního cíle práce byly stanoveny dílčí cíle, které vymezovala potřebná teoretická východiska a následovalo empirického šetření.

Ve svém počátku autor definoval teoretická východiska potřebná k porozumění tématu této práce. Autor zde představuje termíny jako jsou: řízení lidských zdrojů, projekt, virtualita a kooperace v pracovním prostředí. Také je zde popisován rozdíl mezi pracovním týmem a pracovní skupinou.

Ve druhé kapitole byl charakterizován virtuální tým a popsány druhy virtuálních týmů. Dále byly vymezeny rozdíly mezi tradičním a virtuálním týmem, popsány přínosy a negativa virtuálního týmu. V další podkapitole jsou představeny psychologické aspekty související se spoluprací a komunikací ve virtuálním týmu jako jsou: motivace, efektivita, komunikace a důvěra, autor zde popisuje tyto aspekty vzhledem k virtuálnímu týmu. V samotném závěru této kapitole se autor věnuje vedení virtuálního týmu.

Následně byl proveden empirický výzkum metodou případové studie, ve kterém autor využívá kvalitativní i kvantitativní výzkum, kde kvalitativní výzkum reprezentuje v této práci polostrukturované rozhovory zároveň i analýza komunikačních a kooperačních nástrojů a kvantitativní výzkum je zde zastoupen dotazníkovým šetřením. Součástí případové studie je tedy polostrukturovaný rozhovor prováděný ve třech různých firmách, druhou část případové studie tvoří dotazníkové šetření, které bylo provedeno za pomoci pracovníků jednotlivých firem z polostrukturovaných rozhovorů a poslední část případové studie tvoří analýza komunikačních a kooperačních nástrojů, kde autor identifikoval používané nástroje firem. V celé případové studii je poměr žen a mužů vyvážený, což podporuje, že ve studii nebude převládat více jedno pohlaví nad druhým.

Jedna z limitací této případové studie je, že výsledná data reprezentují spíše lidi patřící do generace Z a Y, jelikož ve výzkumném šetření se jen zřídka vyskytovali starší lidé a také tato případové studie byla provedena na omezeném počtu firem, kdy je zde také omezen obor zájmu, ve kterém firmy působí, což je sektor služeb. Doporučení pro další výzkum je tedy replikace případových studií na větším vzorku lidí patřících především do generace X a také do dalších odvětví.

Na základě případové studie jsou následně stanoveny určité závěry a doporučení pro podnikovou praxi a pro případný další výzkum, který může navazovat na autorovo výzkum.

Seznam použitých zdrojů

- 2tix. (2021). *Clickup*. Dostupné 6.5.2021 z <https://www.itnetwork.cz/software/ostatni/clickup>
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704. doi:10.1016/s1048-9843(02)00155-8
- Antonelli, W. (2020). *What is Zoom? A comprehensive guide to the wildly popular video-chatting service for computers and smartphones*. Dostupné 2.6.2021 z <https://www.businessinsider.com/what-is-zoom-guide#what-is-zoom>
- Armstrong, M. (1977). *A Handbook of Personnel Management Practise*. 1. Vyd. London: Kogan Page.
- Asana (2021) *Manage your team's work, projects, & tasks online*. Dostupné 13.2.2021 z <https://asana.com>
- Asystems (2020). *How to motivate you virtual team?* Dostupné 7.1.2021 z <https://asystems.as/how-to-motivate-your-virtual-team/>
- Aukstakalnis, S., & Blatner, D. (1994). *Reálně o virtuální realitě: Umění a věda virtuální reality*. Brno, Česko: Jota.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. (2003). Adding the “e” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31, 325–338.
- Bahbouh, R. (2011). *Sociomapping týmů*. Praha, Česko: Qed Group.
- Boxall, P.F., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Casey, V. (2010). Virtual software team project management. *Journal of the Brazilian Computer Society*, 16, 83-96.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha, Česko: Grada.
- Costlocker(2020). *Timesheet a timetracking aplikace*. Dostupné 6.5.2021 z <https://costlocker.cz/>
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 302–330. <https://doi.org/10.4135/9781452243610.N15>
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha, Česko: Grada.

- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha, Česko: Grada.
- Desighdopaksy(2021). *Miro (dříve Realtimeboard)*. Dostupné 6.5.2021
zhttps://designdokapsy.cz/nastroje/spoluprace/realtimeboard/
- Doležal, J. a kol. (2016). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Driskell, J. E., Radtke, P. H., & Salas, E. (2003). Virtual teams: Effects of technological mediation on team performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 297–323
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Egerová, D. (2020). *Studijní materiál pro předmět sociální a manažerské dovednosti*, Plzeň, Západočeská univerzita.
- Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace*. Brno, Česko: Computer Press, a.s.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 37(5), 459-489. doi:10.1177/1046496406292337.
- Geister, S., Konradt, U., & Hertel, G. (2006). *Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams*. *Small Group Research*, 37, 1–31.
- GoogleMeet (2020). Jak používat videokonferenční funkce v Google Meet. Dostupné 25.1.2021 z <https://apps.google.com/intl/cs/meet/how-it-works/>
- Gratton, L. (2007). *Working together . . . when apart: As employees scatter around the globe, virtual teamwork has become crucial – Here are 10 rules for making it work*. *Wall Street Journal*, p. R4
- Griffith, T.L., Sawyer, J.E., & Neale, M.A. (2003). Virtualness and knowledge: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly*, 27, 265-287.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha, Česko: Portál.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 69-95. doi:10.1016/j.hrmr.2005.01.002

- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95. doi:10.1016/j.hrmr.2005.01.002
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing Virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.
- Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 1-28. doi:10.1080/13594320344000228
- Heywood, A., & Masopust, Z. (2008). *Politické ideologie*. (4. vyd.) Plzeň, Česko: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Horrocks, C. (2002). *Marshall McLuhan a virtualita*. Praha, Česko: Triton.
- Hosmer, L. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403. Dostupné 2.12.2020 z <http://www.jstor.org/stable/258851>
- Chamakiotis, P., Boukis, A., Panteli, N., & Papadopoulos, T. (2020). The role of temporal coordination for the fuzzy front-end of innovation in virtual teams. *International Journal of Information Management*, 50, 182-190.
- Johnson H. A. (2018). Slack. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, 106(1), 148–151. <https://doi.org/10.5195/jmla.2018.315>
- Juneja, P. (2020). *MSG Management Study*. Guide. Dostupné 22.11.2020 z <https://www.managementstudyguide.com/virtual-teams-advantages-and-disadvantages.htm>
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2007). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237–274.
- Kasíková, H. (2008). *Kooperativní učení a vyučování: Teoretické a praktické problémy*. Praha, Česko: Karolinum.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The rules for managing cross-functional reengineering teams. *Planning Review*, 21(2), 12-13. <https://doi.org/10.1108/eb054404>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The rules for managing cross-functional reengineering teams. *Planning Review*, 21(2), 12-13. <https://doi.org/10.1108/eb054404>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7–40.
- Konradt, U., & Hertel, G. (2002). Management virtueller teams. [Management of virtual teams]. Weinheim, Germany: Beltz-Verlag.
- Konradt, U., & Hoch, J. E. (2007). A Work Roles and Leadership Functions of Managers in Virtual Teams. *International Journal of E-Collaboration*, 3(2), 16-35.
- Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61–79. <https://doi.org/10.1080/13594320344000020>
- Kutlák, J. (2018). Vícegenerační řízení na pracovišti: Vliv na Personální procesy. *Trendy v Podnikání*, 8(4), 84-95. doi:10.24132/jbt.2018.8.4.84_95
- Lyons, R., Priest, H. A., Wildman, J. L., Salas, E., & Carnegie, D. (2009). *Managing Virtual Teams: Strategies for Team Leaders*. Ergonomics in Design: The Quarterly of Human Factors Applications, 17(1), 8-13.
- ManagementMania. (2019). *Manažer (Manager)*. Dostupné 11.12.2020 z <https://managementmania.com/cs/manazer>
- Mareš J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. Metodologická studie. 2, 113-142.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835. Dostupné z <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. Dostupné 2.12.2020 z [//www.jstor.org/stable/258792](http://www.jstor.org/stable/258792)
- Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing*. Dostupné 28.12.2020 z <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf>.
- Mery., K. (2019). What We Can All Learn from Successful Virtual Teams. Dostupné 24.10.2020 z <https://www.fond.co/blog/successful-virtual-teams/>
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. (2. vyd.) Praha, Česko: Grada.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerské psychologie*. Praha: Grada.
- Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. (2. vyd.) Praha, Česko: Grada.

- Nydegger, R., PhD., & Nydegger, L., B.A. (2010). Challenges in managing virtual teams. *Journal of Business & Economics Research*, 8(3), 69-82. Dostupné 3.3.2021 z <https://search.proquest.com/scholarly-journals/challenges-managing-virtual-teams/docview/194906128/se-2?accountid=14965>
- Osterby, B., & Coster, C. (1992). Human resource development – a sticky Label. *Traning and Developlment*. April, 31-32.
- Pape, W. R. (1997). Group insurance: Virtual teams can quickly gather the knowledge of even far-flung staff. Inc., 19, 29.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Plus4U (2021). *Objevte svůj digitální svět*. Dostupné 6.5.2021 z <https://www.plus4u.net/cs/about-us>
- Powell, A., Piccoli, G. & Blake, I. (2004). Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *ACM Sigmis Database*. 35(1),6-36. Dostupné z https://www.researchgate.net/publication/220627357_Virtual_Teams_A_Review_of_Current_Literature_and_Directions_for_Future_Research
- Rejzek, J. (2020). Jak na videokonference? *Aplikace spojí i desítky účastníků, jsou za peníze i zdarma*. Dostupné 1.12.2020 z <https://www.lupa.cz/clanky/jak-na-videokonference-aplikace-spoji-i-desitky-ucastniku-jsou-za-penize-i-zdarma/>
- Rosenau, M. D. (2007). *Řízení projektů*. Brno, Česko: Computer Press.
- Shin, Y. (2005). Conflict resolution in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 34, 331–345.
- Skalický, J., Jermář, M., & Svoboda, J. (2010). *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni, Česko: Západočeská univerzita.
- Skalický, J., Vacek, J., & Ircingová, J. (2018). *Systémový přístup k projektovému systému*. Dostupné 30.12.2020 z <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/30871/1/Syst%C3%A9mov%C3%BD%20p%C5%99%C3%ADstup%20k%20projektov%C3%A9mu%20managementu.pdf>
- Slack(2021). *Welcome to your new HQ*. Dostupné 6.5.2021 z <https://slack.com/intl/en-cz/>
- Šafránek, A. (2017). *Jak na Small Talk*. Dostupné 12.4.2021 z <https://twogentlemen.cz/7489/jak-na-small-talk/>
- Timetastic (2021). *The staff leave planner for modern companies*. Dostupné 6.5.2021 z <https://timetastic.co.uk/>

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1996). Are you ready for virtual teams? *HR Magazine*, 41, 122-126.

Tureckiová, M. (2009). *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha, Česko: Univerzita Jana Amose Komenského.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha, Česko: Grada.

Watson, T.J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915-931

Williams, M. (2001). In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development. *The Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.
Dostupné 2.12.2020 z <http://www.jstor.org/stable/259183>

Workspace Google (2021). *G Suite je teď ještě lepší - představujeme Google Workspace*. Dostupné 6.5.2021 z <https://workspace.google.com/intl/cs/>

Seznam tabulek

Tab. č. 1 : Věkové složení respondentů	46
Tab. č. 2: Srovnání výsledků dotazování mezi zaměstnanci dle věku (ot. č. 1)	47
Tab. č. 3: Srovnání výsledků dotazování mezi zaměstnanci dle firem (ot. č. 1)	48
Tab. č. 4: Srovnání výsledků dotazování mezi zaměstnanci dle věku (ot. č. 3)	51
Tab. č. 5: Srovnání výsledků dotazování mezi zaměstnanci dle firem (ot. č. 3)	52

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Projekt jako proces změny z počátečního stavu na stav cílový	11
Obr. č. 2: Trojimperativ projektu	12
Obr. č. 3: Propojené aspekty: Desatero efektivního týmu	15
Obr. č. 4: Úlohy lídra týmu	25
Obr. č. 5: Nesoudružnost týmů	29
Obr. č. 6: Životní cyklus vedení virtuálního týmu	35
Obr. č. 7: Prostředí kolem manažerů	36
Obr. č. 8: Graf srovnání výsledků dotazování mezi zaměstnanci dle věku	49
Obr. č. 9: Graf srovnání výsledků dotazování mezi zaměstnanci dle firem	50

Seznam zkratek

ICT = informační komunikační technologie

CMC = počítačem zprostředkovaná komunikace

VIST model = model zabývající se motivací virtuálního týmu (valence, instrumentalista, sebeúčinnost, důvěra)

TIP = čas, interakce a výkon (time, interaction, performace)

IT = informační technologie

Face to face = osobní setkání tváří v tvář

Home office = práce z domova

Multisport karta = jedná se o zaměstnanecký benefit, díky kterému lze navštěvovat sportovní a relaxační zařízení zadarmo či menší poplatek jednou denně po celém Česku a Slovensku

Ot. = otázka

Seznam příloh

Příloha A: Otázky z dotazníkového šetření

Příloha B: Ukázky prostředí komunikačních a kooperačních nástrojů

Příloha C: Otázky z polostrukturovaných rozhovorů

Příloha A: Otázky z dotazníkového šetření

Otázka č.1: Jaké největší překážky vidíte při komunikaci ve virtuálním prostředí?

(1 nejmenší, 5 největší)

	1	2	3	4	5
Nedostatek sociálního kontaktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepochopení se (např. zadaný úkol se špatně pochopí a poté se špatně či zdlouhavě vypracuje)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nezaznamenání emocí, které dokážou ledašco napovědět	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udržení pozornosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snižující se efektivita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otázka č.2: Jak si udržujete motivaci při práci ve virtuálním týmu?

Přizpůsobené pracoviště (příjemný prostor)

Pomocí kontaktu s kolegy

Pomocí kontaktu s team leadrem

Zábavné online aktivity s týmem

Jiné: _____

Otázka č.3: Jaké výhody vnímáte při práci na dálku ve virtuálním týmu?

(1 nejmenší, 5 největší)

	1	2	3	4	5
Ušetření času	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ušetření nákladů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menší mobilita za prací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost spolupráce s kolegy z celého světa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobnostní důvody (například temperament člověka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otázka č.4: Jste spokojeni s používanými nástroji pro komunikaci a kooperaci při práci na projektech ve virtuálním týmu ve Vaší firmě

- Ano
- Ne

Příloha B: Ukázky prostředí komunikačních a kooperačních nástrojů

Google kalendář

Google Calendar interface for January 2021. The view is set to 'Dnes' (Today) and 'Měsíc' (Month). The calendar shows a grid of days from 28th to 31st. Key events include:

- Jan 28: Lída, JIRKA, 3 další
- Jan 29: 10 dalších
- Jan 30: 2 další
- Jan 31: 2 další
- Jan 4: Adam - 10, JIRKA, Tomas, Adam
- Jan 5: 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších
- Jan 6: 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších
- Jan 7: 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších
- Jan 8: Adam, Tomas, 2 další
- Jan 11: JIRKA - 10, 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších
- Jan 12: 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších
- Jan 13: 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších
- Jan 14: Adam, Tomas, 2 další
- Jan 15: Adam, JIRKA - 10, 3 další
- Jan 18: 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších
- Jan 19: 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších
- Jan 20: Jirka, 10 dalších, 10 dalších
- Jan 21: Adam, Tomas, Lenka, 2 další
- Jan 22: Adam, 2 další
- Jan 25: JIRKA, 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších
- Jan 26: 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších
- Jan 27: 10 dalších, 10 dalších, 10 dalších
- Jan 28: Adam, Tomas, 3 další
- Jan 29: Adam, Tomas, 3 další

Google kalendář II

Google Calendar interface for March 2021, showing a weekly view from Monday, March 22nd to Sunday, March 28th. The view is set to 'Today' and 'Week'. The calendar shows a grid of days with a time axis from 9 AM to 9 PM. Key events include:

- Mar 22: 10:00 AM - 10:30 AM (red dot)
- Mar 23: 12:00 PM - 1:00 PM (Tomas)
- Mar 23: 1:00 PM - 2:00 PM (Tomas)
- Mar 23: 2:00 PM - 3:00 PM (Tomas)
- Mar 23: 3:00 PM - 4:00 PM (Tomas)
- Mar 26: 6:00 PM - 7:00 PM (Tomas)
- Mar 26: 9:00 PM - 10:00 PM (Tomas)

Dotazník – prostředí Google forms

Dotazník pro učitele spolupracovníky a příbuzné učitelů spolupracovníků – prostředí pro učitelů učitelů

***Povinné pole**










V uplynulém týdnu jsem byl/a s náplní mé práce ... *

1 2 3 4 5

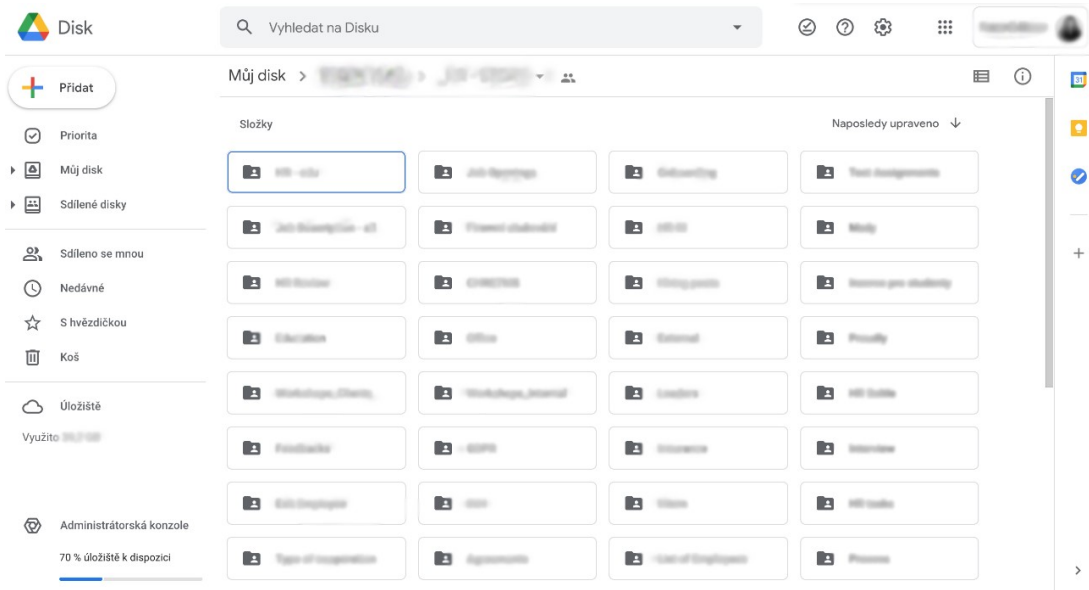
Zcela nespokojen/a Zcela spokojen/a

Google disk-docházka

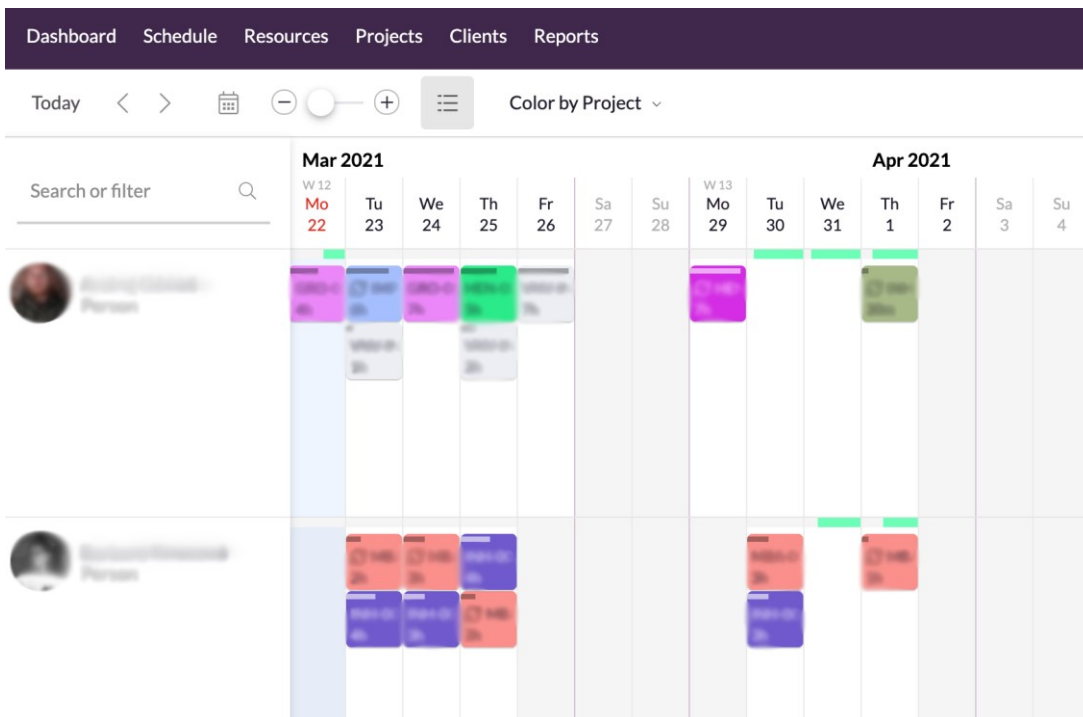
Sdíleno se mnou > Docházka ▾ 👤

Složky	Naposledy upraveno ↑
 Hodiny - [blurred]	 Hodiny - [blurred]
 Hodiny - [blurred]	 Hodiny - [blurred]
 Hodiny - [blurred]	 Hodiny - [blurred]
 Hodiny - [blurred]	 Hodiny - [blurred]
 Hodiny - [blurred]	

Google disk – docházka II









Resource Guru




Timetastic

7 [User Profile]

Wallchart **My calendar** Users Settings  

  January to December 2021 Calendar integrations  

January

M	T	W	T	F	S	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
	26	27	28	29	30	31

February

M	T	W	T	F	S	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28

March

M	T	W	T	F	S	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

April

M	T	W	T	F	S	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

May

M	T	W	T	F	S	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

June

M	T	W	T	F	S	S
1	2	3	4	5	6	
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

2021 Year end December

Contractual allowance Days

Time in lieu -

Total 28

Holiday 4

Days remaining 21





Non-deductible leave






















Public Holidays 18 days

Unpaid Leave 176 days

Plus4U.net - diář

Diář

Filtry     Dnes 12 Den | Týden | Měsíc
 Odmítnuté schůzky Pracovní týden Role a teritoria Kalendář | Agenda

	Po 07:00-13:00	Út 07:00-13:00	St 07:00-13:00	Čt 07:00-13:00	Pá 07:00-13:00	So 07:00-13:00	Ne 07:00-13:00
08:00							
09:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							

Plus4U.net, Powered by Unicorn Universe

Příloha C: Otázky z polostrukturovaných rozhovorů

- Jak byste definovali pojem virtuální tým? Využíváte komunikaci na dálku často? (Při jakých situacích, teď jen když jen při covid-19 situaci?)
- Jaké vidíte největší bariéry při využívání práce ve virtuálních týmech?
- Jak lze udržet motivaci pracovníků při práci ve virtuálních týmech?
- Jaké příležitosti (pro organizaci/pracovníky) vidíte ve využívání virtuálních týmů?
- Co je dle Vás největší výhodou komunikace ve virtuálních týmech?
- Jaké používáte komunikační nástroje pro práci ve virtuálních týmech? (Jaké při poradách a jaké pro práci na projektech?)
- Jak překonáváte menší zájem o komunikaci prostřednictvím technologie u starších generací? (Pokud jste tento trend zaznamenali)
- Jak obtížné je naučit své pracovníky kooperace a komunikace ve virtuálních týmech? Jak to přijímali/přizpůsobovali se?

Abstrakt

Dufek, P. (2021). *Specifika řízení virtuálních týmů* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: virtuální tým, komunikace, online kooperace, pracovní skupina, pracovní tým, vedení týmu

Bakalářská práce se zabývá tématem virtuálních týmů, jejich komunikací a kooperací ve virtuálním prostředí. Cílem této práce je identifikace charakteristiky virtuálního týmu v pracovním prostředí. Doporučení pro podnikovou praxi vychází z výsledků případové studie. Teoretická část tvoří první část této práce, kde se autor zaměřuje na pojmy jako je řízení lidských zdrojů, projekt, komunikace, týmová kooperace, a především virtuální tým a jeho vedení. Po teoretické části následuje praktická část, která je vypracovaná metodou případové studie. Případová studie se skládá ze tří částí: polostrukturované rozhovory, dotazníkové šetření a analýza komunikačních a kooperačních nástrojů. Na danou problematiku v rámci případové studie je nahlíženo jak z pohledu vedoucích virtuálních týmů, tak i z pohledu řadových pracovníků virtuálních týmů. V závěru této práce jsou shrnuty výsledky a navrhnutá doporučení pro podnikovou praxi.

Abstract

Dufek, P. (2021). *Specifics of virtual team management* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: virtual teams, communication, online cooperation, working group, working team, team management

This bachelor thesis deals with the topic of virtual teams, their communication and cooperation in a virtual environment. The aim of this work is to identify the characteristics of a virtual team in a work environment. Recommendations for business practices are based on the results of a case study. The theoretical part is the first part of this bachelor work, where the author focuses on concepts such as human resource management, project, communication, teamwork and primarily the virtual team and the virtual management. The theoretical part is followed by a practical part, which is developed by the method of a case study. The case study itself consists of three parts: semi structured interviews, a questionnaire survey and an analysis of communication and cooperation tools. The topic of the virtual team is seen from team-leader's point of view and also from the ordinary staff point of view. The results are summarized and recommendations for business practice are designed at the end of this work.