

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

Vedení hybridního týmu v organizaci XY

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Andragogika se specializací na personální rozvoj

**Autor:** Ing. Zuzana Jakubská

**Vedoucí práce:** Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Vedení hybridního týmu v organizaci XY“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Mgr. Vítovi Dočkalovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, věcné připomínky, užitečné rady, trpělivost a čas, které mi při konzultacích a vedení bakalářské práce poskytoval.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Ing. Zuzana Jakubská</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Studijní program:</b>	<i>Andragogika se specializací na personální rozvoj</i>
<b>Studijní program obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2024

<b>Název práce:</b>	Vedení hybridního týmu v organizaci XY
<b>Anotace práce:</b>	Cílem této bakalářské práce je popsat vedení hybridního týmu v organizaci XY a zaměřit se na specifika, která souvisejí s vedením týmu při hybridním způsobu práce. Pro zpracování jsem zvolila deskriptivní případovou studii. Ve své práci jsem se u zkoumaného týmu primárně zaměřila na popis vzájemných vztahů, komunikaci, autonomii, styl vedení a podporu motivace prostřednictvím důvěry ze strany vedoucího. Na základě dosažených výsledků jsem u zkoumaného týmu identifikovala prostor pro větší a aktivnější zapojení a podporu ze strany vedoucího u všech zkoumaných specifických oblastí.
<b>Klíčová slova:</b>	Vedoucí, tým, hybridní způsob práce, komunikace, vzájemné vztahy, styl a způsob vedení, autonomie, motivace a důvěra.
<b>Title of Thesis:</b>	Hybrid team leading in the organization XY
<b>Annotation:</b>	The aim of this bachelor thesis is to describe the way of hybrid team leading in the organization XY. I focused on the specifics of hybrid working style in team leading. For this purpose, I decided to perform the research through a descriptive case study. In this thesis, I primarily focused on the description of the following areas: relationships, communication, autonomy, leading style and motivation through trust (all from the perspective of the team leader).

	Based on the results of this thesis, I identified opportunities and need for more active approach of the team leader in all areas subject to this research.
<b>Keywords:</b>	Team leader, team, hybrid working style, communication, relationships, leading style, autonomy, motivation and trust.
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha č. 1 Dotazník – klíčový informátor (doslovný přepis), Příloha č. 2 Plán výzkumu s detailem dílčích výzkumných otázek, Příloha č. 3 Pozorovací záznamový arch – obecný (otázky): vzor, Příloha č. 4 Pozorovací záznamový arch – fokusovaný (otázky): vzor
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	47
<b>Rozsah práce:</b>	99 s. (183 040 znaků s mezerami)

# Obsah

<b>Anotace</b> .....	4
Úvod.....	8
1. Vedení, role vedoucího a styly vedení .....	10
1.1. Definice vedení a role vedoucího .....	10
1.2. Styly vedení.....	13
2. Tým, struktura a obsazenost rolí .....	19
3. Hybridní tým a specifika jeho vedení .....	22
3.1. Hybridní tým, definice .....	22
3.2. Specifika vedení hybridního týmu .....	25
3.2.1. Vzájemné vztahy .....	26
3.2.2. Komunikace .....	29
3.2.3. Autonomie .....	32
3.2.4. “Leading beyond ego” .....	36
3.2.5. Motivování prostřednictvím důvěry .....	39
4. Případová studie .....	42
4.1. Představení organizace .....	43
4.2. Představení konkrétního týmu v organizaci XY.....	43
4.3. Metodologie .....	44
4.4. Určení výzkumného cíle a stanovení výzkumných otázek .....	46
4.5. Volba a popis případu .....	47
4.6. Metoda sběru dat .....	47
4.7. Metoda analýzy a interpretace dat .....	51
4.8. Etická kritéria výzkumu a zajištění kvality výzkumu.....	51
4.9. Zajištění kontroly kvality výzkumu .....	51
4.10. Popis aktuální stavu .....	52
4.10.1. Vzájemné vztahy.....	52
4.10.2. Komunikace .....	64
4.10.3. Autonomie .....	71
4.10.4. Leading beyond EGO .....	81
4.10.5. Motivování a důvěra .....	89

5. Diskuse .....	99
Závěr .....	103
Použitá literatura a zdroje .....	107
Seznam příloh .....	111
Přílohy .....	112

## Úvod

V důsledku společenských, ekonomických a politických změn posledních několika let, se stále častěji objevují nové trendy ve způsobu práce s lidským kapitál, tj. ve vedení a rozvoji lidí. Podílí se na tom nejen úroveň a rozsah zapojení digitálních technologií, ale i samotný styl řízení, vedení a rozvoje potenciálu pracovníků. A právě jedním z relativně nových pracovních modelů, který se v posledních letech v důsledku výše uvedených změn začal uplatňovat, je hybridní způsob práce. Ten kombinuje možnost osobního a vzdáleného zapojení v rámci pracovní činnosti (u vybraných profesí, resp. u těch pracovníků, kde to způsob jejich práce umožňuje). S tímto „novým fenoménem“ jsme se v pracovním prostředí v plné míře setkali až v důsledku pandemie COVID. Následně se začal v různé míře využívat ve společnostech jako jeden z možných modelů práce. Vedení lidí při tomto způsobu práce má ale svá specifika, kterým je třeba se věnovat, aby práce týmu či skupiny odpovídala očekáváním zaměstnavatelů a zároveň vytvářela příjemné pracovní vztahy a prostředí.

Vzhledem k tomu, že se jedná o aktuální téma, ale existuje o něm poměrně omezené množství zdrojů v literatuře, rozhodla jsem se tomuto tématu věnovat ve své bakalářské práci. Cílem mé bakalářské práce bude popis vedení vybraného hybridního týmu v Organizaci XY, přesněji se zaměřím na způsob vedení týmu z pohledu vedoucího a s tím spojených specifik. V rámci výzkumu se budu věnovat popisu vybraných specifických oblastí vedení, tak jsou vymezeny v teorii dle dostupné literatury. Výsledkem této práce by měl být popis a porozumění specifickým spojených s vedením hybridního týmu (resp. týmu, který pracuje v hybridním modelu).

Téma mé závěrečné bakalářské práce jsem se rozhodla zpracovat v rámci deskriptivní případové studie. Pro získání potřebných dat jsem zvolila metodu pozorování v kombinaci s analýzou interních dokumentů týmu, resp. organizace. Tyto metody



jsou vhodné pro sběr kvalitativních dat pro deskriptivní případovou studii. K zajištění kvality výzkumu by měla sloužit nejen kombinace těchto dvou metod, ale také doplnění těchto metod o data získaná od klíčového informátora prostřednictvím dotazníkového šetření. Touto kombinací metod by měl být zajištěn dostatečný rozsah relevantních údajů pro provedení výzkumu.

Bakalářskou práci jsem rozdělila do pěti kapitol, které jsou na sebe navázané a jsou vzájemně propojené, přičemž první tři kapitoly věnují teoretickému ukotvení dané problematiky a slouží jako základ pro empirickou část, které je věnována kapitola čtyři. V rámci této empirické části se nejprve věnují metodologii výzkumu a následně se věnují popisu aktuální stavu a zkoumanému případu, tedy popisu vedení zkoumaného týmu. Poslední pátá kapitola je kapitolou závěrečnou a je věnována diskusi a shrnutí výsledků výzkumu.

## ***1. Vedení, role vedoucího a styly vedení***

Cílem této práce je popis vedení hybridního týmu v organizaci XY. K naplnění tohoto cíle nejdříve teoreticky ukotvím základní pojmy: vymezím pojem vedení a popíšu základní styly vedení. V rámci této práce se zaměřím na vedení z pohledu vedoucího, proto popíšu jeho roli a činnosti, které s vedením týmu souvisí včetně popisu stylů vedení. Následně teoreticky vymezím pojem tým a popíšu základní charakteristiky týmu v souvislosti s jeho vedením. V poslední části se zaměřím na popis vedení hybridního týmu a vymezím specifické oblasti, na které je třeba se zaměřit v rámci vedení hybridní týmu z pohledu vedoucího. Teoretické poznatky této úvodní (první) kapitoly mi budou dále sloužit jako základ pro další teoretické kapitoly 2 a 3, v nichž využiji základní pojmy k detailnějšímu vysvětlení a popisu specifických charakteristik a aspektů. Ty následně využiji v empirické části, v níž popíšu způsob vedení hybridního týmu z pohledu vedoucího zkoumaného týmu.

### ***1.1. Definice vedení a role vedoucího***

Cílem této podkapitoly je popsat co představuje pojem vedení, definovat jaká je role vedoucího a vymezit aktivity, které vedení zahrnuje, aby bylo možné pochopit tento pojem a aktivity v kontextu stylu vedení, který je dále popsán v následující kapitole. Zároveň využiji základní teoretického vymezení role vedoucího a aktivit spojených s vedením v kapitole 3 jako výchozí bod při dalším popisu specifických aspektů vedení v případě hybridního týmu právě v kontextu role vedoucího a stylu jeho vedení.

Existuje nespočet definic pojmu vedení a mnoho úhlů pohledu na vnímání vlastního smyslu vedení. Nicméně velmi obecně jak uvádí Certhajmr & Dědina „je vedení o vztahu, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání dalších osob. Vedení je oboustranný

proces spjatý s aktivitou skupin a budováním týmu, vztahuje se k mezilidskému chování, motivaci a mimo jiné i procesu komunikace“ (Certhajmr & Dědina, 2010, s. 95).

Podle Kociánové je třeba rozlišovat mezi pojmem „vedení“(leadership) a „řízení“ (management). Pro vedení je typické, že se jedna osoba snaží ovlivnit chování druhé osoby nebo skupiny. Vedení má být obecně flexibilní a posilující. Je zaměřené na lidi a výsledky. Naproti tomu řízení bývá přísnější, více byrokratické a kontrolující. Při řízení se více uplatňuje moc z pozice vůdce, který dělá rozhodnutí o způsobu, jak dosáhnout stanovených cílů (Kociánová, 2012, s. 89).

Jak uvádí Tureckiová vedení lze posuzovat na třech úrovních a sice:

- na mikroúrovni (tj. na úrovni vztahu vedoucí a spolupracovník);
- na mezoúrovni (tj. na úrovni organizace jako celku);
- na makroúrovni (na této nejvyšší úrovni je organizace ovlivněna významnými sociokulturními, technickými a technologickými, ekonomickými a politickými vlivy a procesy) (Tureckiová, 2024, s. 15-16).

V této práci se dále zaměřím na popis mikroúrovně – tedy na styl a způsob vedení spolupracovníků, resp. podřízených, a proto se níže budu věnovat pouze tomuto teoretickému vymezení vedení.

Podle Tureckiové se na úrovni mikroúrovni jedná o situační vedení, při kterém dochází k vzájemné interakci mezi vedoucím a pracovníkem za účelem dosažení výkonu a splnění stanoveného cíle či úkolu. Celý proces vedení mohou ovlivňovat (usnadňovat nebo naopak komplikovat) následující faktory:

- kombinace osobnostních typů (rysů), což ovlivňuje jak si vedoucí a spolupracovníci přirozeně rozumí;
- vzájemné vnímání a posuzování (tedy interpersonální percepce);

- shoda či neshoda jejich jednání a způsobu komunikace (tedy interpersonální styl);
- typ a náročnost stanoveného cíle / úkolu;
- pracovními pozice a role účastníků (tj. zodpovědnosti, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vzájemné vztahy spolupracovníků na stejné nebo podobné hierarchické úrovni) (Tureckiová, 2004).

Nezbytnou úlohu ve vedení, jak uvádí Mikuláščík má vedoucí či manažer. Jeho role spočívá v regulaci chování podřízených. Mikuláščík popisuje toto vedení v zásadě jako funkci komunikace, která by v daném organizačním kontextu měla směrem k podřízeným zajistit následující činnosti:

- řídit
- informovat, vysvětlovat a přikazovat
- motivovat a přesvědčovat
- kontrolovat, monitorovat a poskytovat zpětnou vazbu (případně i kritizovat)
- organizovat a koordinovat
- a dělat rozhodnutí (Mikuláščík, 20210).

Lojda v souvislosti s úlohou vedoucího popisuje tzv. „dynamickou rovnováhu týmu“, kterou může vedoucí zajistit dostatečnou koordinací činností, tj. aby každý člen týmu věděl, co má dělat a co už udělané bylo. S dynamickou rovnováhou souvisí i moderování diskusí v týmu a jejich směřování ke konsenzu. Od vedoucího se také očekává, že bude v roli poradce, a to v případě řízení konfliktů v týmu (Lojda, 2011).

Podle Pilařové způsob, jakým vedoucí zadává úkoly podřízeným, jak s nimi komunikuje a jak se k nim chová obecně, ovlivňuje jejich ochotu plnit zadané úkoly, dodržovat pravidla a postupy, v případě potřeby i vyhovět vedoucímu a udělat „něco navíc“. Podíl jednotlivých činností na způsobu vedení je ovlivněn stylem řízení, ale i aktuální situací

nebo specifiky konkrétního podřízeného – například zkušeným podřízeným je možné umožnit samostatnější rozhodování apod. (Pilařová, 2016).

„Dobré vedení pomáhá rozvíjet týmovou práci a propojit skupinové a individuální cíle“ (Certhajmr & Dědina, 2010, s. 96).

V rámci této podkapitoly jsem teoreticky vymezila pojem vedení, se kterým budu následně pracovat v dalších teoretických kapitolách. Zároveň jsem vymezila, na jaké úrovni se budu vedením v rámci této práce zabývat (tj. na mikroúrovni) a v tomto kontextu jsem popsala také hlavní činnosti, které souvisí s vedením z pohledu vedoucího. Toto teoretické vymezení mi bude sloužit jako základ pro následující teoretické kapitoly, v nichž se zaměřím na vedení týmu z pohledu vedoucí – v následující podkapitole využiji teoretické znalosti o činnostech vedení při popisu stylu vedení. Zároveň s vymezením činností budu pracovat v kapitole 3, ve které popíšu, jaké specifické aspekty je třeba brát v úvahu pro tyto činnosti při vedení hybridního týmu.

## ***1.2. Styly vedení***

Cílem této podkapitoly je uvést základní styly vedení a popsat jejich hlavní znaky. Toto vymezení mi bude sloužit jako teoretický základ v další části věnované specifickým aspektům vedení hybridního týmu v kapitole 3, které následně využiji také v empirické části k popisu stylu vedení, které uplatňuje vedoucí zkoumaného týmu.

Podobně jako u definice pojmu vedení existuje i nespočet teorií stylu vedení. Jak uvádí Janišová & Křivánek je těžké určit, která je nejlepší, protože téměř všechny v minulosti studované teorie se zaměřovaly spíše na jednotlivé prvky práce s lidmi a nepostihovaly komplexně schopnost vedení lidí (Janišová & Křivánek, 2013).

Jednou ze známých teorií, která dává základ dalším nověji popsaným stylům, jak popisu Barták je koncepce, která vychází z McGregorova typologie X a Y, tedy dvou kontrastních forem motivace a řízení lidí, podle toho, jak manažer vnímá své podřízené:

- Typ X (autokratický styl) – tento styl využívá v zásadě dvě formy stimulace: pozitivní (odměnu) a negativní (tresty). Manažer má pravomoc a odpovědnost, o kterou se nedělí, pouze uděluje příkazy, osobně monitoruje, kontroluje a vyhodnocuje plnění. Je k tomu ale nutné jeho přítomnost.
- Typ Y (participativní styl) – manažer nemusí permanentně kontrolovat podřízené, místo toho využívá demokratického přístupu a participativního stylu vedení a část svých pravomocí a s tím související odpovědnost deleguje. Tím se rozvíjí schopnosti, samostatnost a sebedůvěra podřízených. Často dochází k společné diskusi nad řešením problémů a hledání nejvhodnějšího řešení (Barták, 2023).

Jak doplňuje Janišová & Křivánek McGregorova teorie XY udává krajní póly kontinua chování manažera podle toho, jakou svobodu svým podřízeným dává. I další teorie pracují se stupni kontinua určujícími míru kontroly nad svobodou poskytovanou podřízeným. Větší prostor pro individuální rozdíly poskytuje například teorie manažerské mřížky známou též pod zkratkou GRID, kterou představili Blake a Moutonová na začátku 60. let minulého století. Tato teorie zdůrazňovala dvě dimenze chování manažera a sice: zájem o lidi a zájem o úkoly (Janišová & Křivánek, 2013).

Plamínek tuto vícedimenzionální koncepci mírně modifikoval s přihlédnutím ke klíčovým parametrům, a sice míře, v jaké se při vedení věnujeme buď lidem a/nebo vztahům mezi lidmi a úkolům. Na základě toho popsal následujících pět stylů:

- Direktivní – kde rozhoduje manažer, důležité je plnění úkolů a udržování respektu vůči manažerovi (typický je například pro státní instituce).

- Formální – vede k byrokratickým postupům a omezuje kreativitu, je kombinací zvýšené pozornosti manažera vůči procesním formalitám a ochraně vlastní osoby.
- Liberální – charakteristické zbrklým nabízením práv a odpovědnosti podřízeným, kteří na to nejsou připraveni a vytváří se tak chaos. Proto je manažer z počátku oblíbený, ale následně se nedostatečné výsledky obrátí proti němu. Tento styl řízení se může být viděn v neziskovém sektoru.
- Týmové – je poněkud teoretickým stylem, věnuje absolutní pozornost lidem a výsledkům. Styl se nesoustřeďuje na postupy, ale na výsledky. Manažer poskytuje členům týmu prostor a pouze koordinuje jejich úsilí. V české praxi je poměrně vzácné.
- Rutinní – je opatrné a reaktivní. Jde o řízení, které se vyhýbá problémům, jež nejsou nezbytné, a zároveň je uplatňováno zejména, je-li to nezbytné vzhledem k okolnostem (Plamínek, 2009, str. 107-108).

Podle Bartáka by vhodný styl vedení měl brát v úvahu znalosti a zkušenosti zaměstnanců, jejich postoje, názory, ale i sociální vztahy a vazby. Jeho konkrétní podoba je spoluurčována osobnostní a sociální způsobilostí příslušného vedoucího pracovníka. Kromě výše uvedených stylů popisuje ještě následující:

- Patriarchální – rozhodující autoritou je představitel firmy, který je bezvýhradně uznávaný a rozhoduje o všech podstatných otázkách, zároveň očekává a vyžaduje poslušnost a vděčnost.
- Charismatický – uplatňuje se prostřednictvím charismatického lídra, který umí vhodně kombinovat rozum i cit k dosažení motivace zaměstnanců a jejich spontánní participace na firemních záměrech.
- Autokratický styl – rozhodování se odehrává jednosměrně po vertikále řídicí struktury organizace, striktně se respektuje princip podřízenosti, kde prakticky neexistuje zpětná vazba mezi řízeným a řídícím.

- Byrokratický – uplatňuje se ve funkčních modelech řízení, řízení probíhá podle jasného nařízení, normy, harmonogramu či například technologického postupu. Tím, že se preferuje pracovní postup před jeho cílem, tak může dojít k vysoké míře formalismu a nadbytečné administrativě. Výhodou tohoto stylu může být kvalifikovaný odborný přístup, nevýhodou je ale těžkopádná a zdlouhavá cesta k řešení praktických problémů a k dosahování výsledků.
- Jednodimenzionální koncepce – vychází ze sociální stránky osobnosti a klade si za cíl zvolat takový styl vedení, který bude účinně ovlivňovat názory, postoje a jednání zaměstnanců.
- Demokratický – při jeho uplatňování je respektována osobnost řízeného pracovníka, podporuje se týmová spolupráce, participace a společné promýšlení variant řešení. Výhodou je tedy rozvíjení osobního zaujetí podřízených a jejich participace na realizaci procesu. Je ale nutné, aby byly odstraněny komunikační bariéry, aby bylo možné využívat zpětnou vazbu. Nadřízený má spíše neformální autoritu, která vyplývá z jeho odborných a sociálních dovedností. Pro demokratické vedení je typická vstřícná a přátelská atmosféra, sounáležitost se skupinou, menší nemocnost a fluktuace, inovativní řešení a zainteresovanost na práci a v neposlední řadě nepřítomnost vedoucího nijak podstatně neovlivňuje výsledky.
- Liberální – spočívá v přenesení veškeré pravomoci a odpovědnosti za plnění úkolů na podřízené, kteří je řeší převážně samostatně a komunikují přitom hlavně horizontálně. Tento styl se dobře uplatňuje například v konzultačních a poradenských profesích.
- Integrovaný – kombinuje výhody autokratického a demokratického. Nadřízený přikazuje, co se má řešit, ale rozvíjí diskusi kolem možnosti a metod, jak problém řešit. Usnadňuje tak participaci na způsobu řešení (Barták, 2023, str. 22-25).



Podle Janišové & Křivánka se jako nejefektivnější styl jeví ten, který dokáže pružně zohlednit všechny okolnosti, což vychází ze situačního stylu vedení. Jak uvádí, styl vedení by se měl měnit podle konkrétní pracovní situace, prostředí a podmínek práce. Zároveň by se měla zohlednit aktuální rozhodovací situace, složení pracovního týmu. Nicméně závisí také na vyspělosti podřízených a jejich motivaci. Na základě všech těchto faktorů a dané situace se může zvolit některé vhodný styl z následujících:

- Direktivní – vedoucí specifikuje úkoly, často kontroluje a dává včasnou zpětnou vazbu k výsledkům.
- Koučující – vedoucí spíše vysvětluje důvody, oceňuje správné chování a vedení podřízené ke splnění úkolů.
- Podporující – vedoucí a podřízení rozhodují společně, úloha vedoucího spočívá ve facilitaci, naslouchání, motivování a případné korekci.
- Delegující – vedoucí umožňuje podřízeným jednat samostatně, pouze jim zajišťuje podmínky a prostředky pro práci (Janišová & Křivánek, 2013).

Výše uvedený stručný přehled stylů vedení ještě doplním o popis transformačního stylu vedení, kterému je v posledních letech věnovaná mimořádná pozornost. Podle Procházky & Vaculíka (2015) se tento styl vedení skládá ze čtyřech složek. První složkou je jakýsi idealizovaný vliv, který se projevuje ochotou riskovat, ale i morálním a etickým chováním – v zásadě je vedoucí vnímán jako charismatický a respektovaný vůdce. Druhou složkou je inspirující motivování vedoucích, kteří jsou schopni formulovat atraktivní vizi a strhnout tým směrem k plnění společných cílů. Třetí složkou je intelektuální stimulace spolupracovníků k hledání nových řešení a k podpoře kreativity. Čtvrtou složkou je pak individuální přístup k podřízeným, který se projevuje nasloucháním, zohledňováním rozdílů individuálních potřeb a respektováním rozdílů. Tímto stylem vedení se nejen rozvíjí potenciál podřízených, ale vytváří se také atmosféra růstu a podpory (Procházka & Vaculík, 2015).

V této podkapitole jsem teoreticky vymezila hlavní znaky základních stylů vedení. Tyto teoretické poznatky mi budou sloužit v kapitole 3, která se bude věnovat specifickým aspektům vedení hybridního týmu, kde právě styl vedení z pohledu vedoucího je jedním z aspektů, kterým se budu zabývat při popisu specifik vedení hybridního týmu.

## **2. Tým, struktura a obsazenost rolí**

Cílem této kapitoly je definovat pojem tým a popsat základní charakteristiky týmu – tj. role v týmu, strukturu a velikost týmu. V empirické části využiji tyto teoretické poznatky k popisu základních charakteristik zkoumaného týmu, což mi bude také sloužit k propojení teoretických poznatků z této a následující kapitoly v empirické části a sice k popisu specifických aspektů vedení hybridního týmu s ohledem na nastavení rolí, vztahů, struktury a velikosti zkoumaného týmu.

Jak uvádím výše v rámci definice vedení je důležitý i pojem tým a jeho role v procesu vedení. Podle Kolajové tvoří tým obvykle tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, mají pocit společné identity a snaží dosáhnout společného cíle. K dosažení cíle mají časové, finanční a materiální limity. S ohledem na tyto limity týmy vznikají buď na dobu určitou (jedná se zpravidla o projektové týmy) nebo na dobu neurčitou, jejichž náplní jsou úkoly například servisní povahy či jiné (Kolajová, 2006, s. 12-13).

Jak uvádí Křivánek, horní hranice velikosti týmu je poměrně malá (obvykle méně než 10 lidí). Jako tým má tato skupina lidí komplementární kompetence (znalosti, dovednosti a chování). Každý člen týmu má určenou svoji roli a zodpovědnost. Tým pracuje na základě zpětné vazby, je flexibilní a udržuje týmovou dynamiku, tak aby se nerozpadl kvůli konfliktům, ale naopak spory řešil konstruktivně (Křivánek, 2019).

Podle Plamínka (2011, str. 95) si pod slovem “tým” zpravidla představujeme skupinu lidí, kteří jsou sehraní a podávají dobré či výjimečné výkony. Tím, že skupina přesahuje svým výkonem souhrn výkonů jednotlivých členů, se nazývá se skupinou synergickou. Základem této synergie jsou sdílené myšlenky (tj. většinou cíle a v lepším případě i společné hodnoty), které se využívají při práci týmu. Zároveň je ale třeba, aby při sdílení

společných hodnot a myšlenek byla respektována osobnost každého jednotlivého člena týmu, jeho schopnosti a tím bylo možné čerpat z rozmanitosti skupiny (Plamínek, 2011).

Je to právě synergický efekt, který podle Bělohlávka (2008, str. 14-15) způsobuje přidanou hodnotu práce týmu díky rozdílným znalostem a zkušenostem lidí v týmu, ale i vzájemné inspiraci například díky různému přístupu k práci jednotlivých členů týmu, rozdílné míře odpovědnosti či zdravému tlaku na výkon v rámci týmu (Bělohlávek, 2008).

Podle Křivánka spočívá umění vést tým v tom, jak lze využít potenciál týmu a dosáhnout pozitivní synergie. Synergie je křehká a může být ovlivněna – tj. i jediný jednotlivec může tým negativně ovlivnit. Pozitivní synergii lze ovlivnit pozitivním přístupem při sestavení a vedení týmu právě na základě komplementárních dovedností, ale i společných zájmů, vzájemné důvěry, čestnosti a disciplíny (Křivánek, 2019).

Jak uvádí Cejthamr & Dědina je třeba si uvědomit, že ne každá pracovní skupina tvoří tým. Aby mohli členové pracovní skupiny pracovat jako ucelený tým s harmonickými vztahy, které podporují jejich práci musí jejich členy propojovat zejména:

- důvěra ve sdílené cíle a úsilí,
- smysl pro odevzdání se skupině,
- přijetí hodnot a norem skupiny
- pocit vzájemné důvěry, ale také závislosti
- participace členů a rozhodování v konsenzu
- volný tok informací a komunikace
- možnost otevřeného vyjadřování svých pocitů včetně nesouhlasu
- možnost řešení konfliktů samotnými členy
- nízká úroveň změn, absence, nehod, chyb či nemocí (Cejthamr & Dědina, 2010).

Kolajová dodává, že tým se odlišuje od skupiny i charakterem řízení. Mimo jiné tím, že tým má společnou odpovědnost za výsledek a pro dosažení cíle využívá spíše neformální pravidla. Naopak při skupinové práci je důležitá osobní odpovědnost vedoucího, jasně stanový řád, pravidla a formální postupy. Klíčovým předpokladem úspěchu týmu je porozumění cíli, víra v jeho dosažení a k tomu nezbytná heterogenost týmu. U skupinové práce je klíčovým faktorem hlavně kvalita vedoucího a lidí a motivace členů. (Kolajová, 2006, s. 14-15).

Podle Plamínka se rozdíl mezi lidmi v týmu projevují tendencí k rozdělení rolí – ať už formálně přidělených nebo spontánně obsazených. Ty neformální se projevují zejména pokud se v týmu vyskytnou personální nebo technické problémy. Je-li práce standartní a nevyskytnou se žádné problémy, tak je rozdílnost patrná spíše prostřednictvím formálně přidělených rolí a tím dochází k synergii (Plamínek, 2011).

Jak uvádí Kolajová úspěšná spolupráce v týmu předpokládá zaujmutí správné role v týmu a obsazení těchto rolí. Jejich rozdělení a správný poměr může být pro kvalitní práci týmu klíčový. Většinou však jeden člen týmu zastává více rolí současně. Jakou roli bude jedinec v týmu zastávat vychází z postojů a hodnot člověka. Tyto role se mohou měnit podle tématu řešení a daného problému, momentální situace a nálady nebo interpersonální dynamiky týmu a v neposlední řadě také celkovou skladbou týmu (Kolajová, 2006, s. 32-33).

V této kapitole jsem teoreticky vymezila pojem tým a popsala základní charakteristiky týmu, což mi bude sloužit v empirické části k popisu zkoumaného týmu s ohledem na velikost, strukturu, role a odpovědnost. Zároveň takto popsané charakteristiky propojím s teoretickými poznatky z kapitoly 3, ve které se budu věnovat specifickým aspektům vedení hybridního týmu, což mi umožní popsat tato specifika v kontextu zkoumaného týmu.

### ***3. Hybridní tým a specifika jeho vedení***

Cílem této kapitoly je popis specifik hybridního týmu a jeho vedení. K naplnění tohoto cíle nejdříve v podkapitole 3.1. teoreticky ukotvím základní pojmy: vymezím pojem hybridní tým, hybridní způsob práce a následně se v podkapitole 3.2. budu věnovat popisu specifik, které s vedením hybridního týmu souvisí. To mi bude sloužit jako výchozí stav pro další podkapitoly (3.2.1.-3.2.5.), v nichž popíšu specifické aspekty, na které by se měl zaměřit vedoucí při vedení hybridního týmu a popíšu možná rizika spojená s vedením hybridního týmu.

#### ***3.1. Hybridní tým, definice***

Nejdříve vysvětlím, proč se budu v následujícím textu věnovat hybridnímu týmu.

Bez ohledu na obecné nastavení a strukturu týmu, tak jak je popsána v kapitole 2 dochází ke změnám v nastavení a vedení týmů z důvodu přechodu na tzv. hybridní způsob práce. Díky společenským i ekonomickým změnám v posledních letech (způsobené mimo jiné například v důsledku pandemie COVID-19, bezpečnostními opatřeními v důsledku probíhajících válečných konfliktů apod.), dochází stále více k hybridnímu nastavení pracovních týmů u těch pracovních činností, kde to způsob práce umožňuje (administrativní, technologické, poradenské či obdobné činnosti).

Hybridní pracovní model, tak jak ho popisuje Chellam & Divya je model, ve kterém pracovníci mohou pracovat jak z domova, tak ze svého pracoviště. Flexibilita, kterou tento model nabízí, spočívá v různém rozložení možnosti místa práce z pohledu času a frekvence. K základním znakům práce hybridního týmu patří, že práce se rozkládá na více či méně virtuálním kontinuu a při práci se kombinuje osobní komunikace s využitím technologií pro jiné způsoby komunikace. Úkoly se provádí z různých lokací (Chellam & Divya, 2022).

Dle studie Eurofoundu potenciální lokace hybridní práce mohou zahrnovat domov pracovníka, hlavní pracoviště, dopravní prostředky, pracoviště u klientů nebo jiných obchodních partnerů, ale i hotely, parky či kavárny. Kritickou otázkou je, jak jsou tato místa vybavena na práci ať už z fyzického, resp. ergonomického hlediska, tak i z hlediska virtuálního vybavení. Tato studie se také zabývala hlavními koncepty a praktikami hybridní práce, které shrnula je do 4 hlavních typů elementů na fyzické, časové, virtuální a sociální. Tyto základní elementy hybridní práce jsou vzájemně propojeny a je třeba je brát v úvahu při designování, implementaci a analýze hybridní práce a jejich důsledků (Eurofound, 2023a).

Je zřejmé, že práce v hybridním týmu má svá specifika, která mohou mít negativní dopad na výkonnost týmu. Shrnutí těchto hlavních dopadů je uvedeno níže.

Podle Mitchella & Brewera může být hybridní tým častěji vystaven problémům s důvěrou a rozvojem týmu, a to v případě, kdy v rámci týmu nedochází často k osobnímu kontaktu. Tento nedostatek se může projevit v nedostačující komunikaci, sdílení znalostí, rozhodování a v neposlední řadě ovlivnit i řešení konfliktů. Dalším problémem může být vznik podskupin nebo rozdělení týmu do menších skupin podle určitých demografických atributů nebo podle určitých vzorců chování individuálních členů týmu – například podle četnosti jejich práce v kanceláři versus virtuálně (Mitchell & Brewer, 2022).

Dalším aspektem, který je třeba brát v úvahu při vedení hybridního týmu podle studie Eurofoundu je potřeba správného a přesného monitorování a vykazování odpracovaného času. Je třeba nastavit pravidla pracovní doby včetně způsobu monitorování, ale zároveň stanovit limity pro maximální a minimální časový rámeček, aby byla pracovní zátěž realistická a nedocházelo k přetížení nebo naopak zneužívání při práci vzdáleně (Eurofound, 2023b).

Jak uvádí Kozlowski et al. v dnešní společnosti je také častým jevem kulturní diverzita, která také může ovlivňovat práci hybridního týmu oběma směry (tedy pozitivně i negativně). Na jedné straně může tato diverzita přispět k lepší spolupráci, ale obzvlášť u hybridního týmu může její neadekvátní nastavení způsobit problémy v komunikaci, při řešení problémů a vzájemné spolupráci. Dalším zkoumaným jevem je týmová dynamika, kdy u tohoto typu práce dochází k častým změnám v týmu v návaznosti na rozvoj zkušeností a znalostí a fázi projektu, na kterém tým pracuje. Proto musí vedoucí týmu častěji měnit a obnovovat tým a podporovat adaptaci nových členů (Kozlowski et al., 2021).

Chellam & Divya naopak zdůrazňuje, že ke klíčovým znakům úspěšné spolupráce týmu patří kvalitní vedení, kontinuální interakce a komunikace uvnitř týmu, jasné vymezení rolí a sdílená odpovědnost jednotlivých členů týmu. S tím nutně souvisí potřeba sdílet informace, adekvátně delegovat práci a v neposlední řadě také poskytovat podporu jednotlivých členů týmu spolu s přidělením odpovědnosti za dosažení stanových cílů. Aby bylo možno dosáhnout stanovených cílů a projekt byl dokončen ve stanovém termínu, je u hybridního způsobu práce nezbytná vzájemná intenzivní interakce napříč týmem. K tomu je třeba podporovat důvěru v jednotlivé členy a poskytovat jim uznání a ocenění. Klíčová role vedoucího je nastavit a podporovat vztahy mezi jednotlivými členy bez ohledu na věk, jejich pracovní roli nebo způsob jejich pracovního zapojení (Chellam & Divya, 2022).

Mitchell & Brewer upozorňuje na důležitou úlohou role vedoucího týmu ve správné identifikaci pozitivních a negativních stránek obou způsobů práce (tedy osobní i virtuální/vzdálené). Například silnou stránkou vzdálené práce a asynchronní komunikace je, že může poskytnout prostor k většímu soustředění a produktivitě. Naproti tomu osobní kontakt při práci přispívá k lepší socializaci či spontánnímu řešení problémů. Vedoucí týmu má proto výbornou příležitost a zároveň



zodpovědnost za přenastavení pracoviště tak, aby došlo k vhodnému propojení technologie, času a místa takovým způsobem, aby to přispělo ke spokojenosti jednotlivých členů týmu a dosažení cílů (Mitchell & Brewer, 2022).

Skowron-Mielnik & Wiatr zdůrazňuje, že v řízení hybridního týmu z pohledu vedoucího hraje klíčovou roli znát každého jednotlivce a zohledňovat jeho přirozené potřeby a chování. Při nastavení způsobu spolupráce a rozdělení úkolů by měl brát v úvahu přirozené predispozice jednotlivých členů týmu (Skowron-Mielnik & Wiatr, 2023).

### ***3.2. Specifika vedení hybridního týmu***

Cílem této podkapitoly je navázat na teoretické vymezení činností souvisejících s vedením týmu z úvodní kapitoly 1, ale i kapitoly 2 a využít teoretické poznatky z kapitoly 3.1. o specifických aspektech hybridního týmu. Na tyto obecné teoretické poznatky navážu v následujících podkapitolách, ve kterých se zaměřím na popis vedení z pohledu vedoucího týmu a identifikaci oblastí a praktik, které jsou z pohledu vedoucího klíčové. V empirické části těchto teoretických poznatků využiji jako východiska k popisu vedení zkoumaného hybridního týmu v organizaci XY. Teoretické zakotvení specifických aspektů vedení hybridního týmu mi tedy bude v empirické části sloužit k popisu způsobu vedení, které uplatňuje vedoucí zkoumaného týmu.

Skowron-Mielnik & Wiatr popisuje klíčové oblasti spojené s vedením hybridního týmu z pohledu vedoucích včetně nároků na kompetence nezbytné k vedení hybridních týmů. Tyto oblasti byly identifikovány na základě provedených výzkumů jako nejčastější problematické oblasti, které souvisejí s vedením hybridního týmu. Skowron-Mielnik & Wiatr je shrnuje do tzv. "REALM" modelu způsobu vedení hybridního týmu, pojmenovaného podle počátečních písmen hlavních dimenzí v anglickém originálu – tj. „Relationships, Effective communication, Autonomy, Leading beyond

ego, Motivation through trust“. Jedná se o vzájemné vztahy, efektivní komunikaci, autonomii, vedení překračující vlastní ego a motivaci prostřednictvím poskytování důvěry. Všechny tyto dimenze “REALM” modelu může být ale těžké pro vedoucího udržovat, pokud jednotliví členové nejsou schopni své potřeby a problémy či řešení komunikovat a sdílet (Skowron-Mielnik & Wiatr, 2023).

Tento model využiji pro kategorizaci klíčových oblastí specifických pro vedení hybridního týmu. Na základě teoretických poznatků v následujících podkapitolách pro jednotlivé oblasti identifikuji možné praktiky a rizika z pohledu vedoucího, které s vedením hybridního týmu úzce souvisí na základě obecných specifik definovaných v podkapitole 3.2. Takto kategorizované oblasti spolu často úzce souvisí, resp. jsou vzájemně propojené, a proto v rámci následujících podkapitol může dojít k doplnění některých oblastí z jiného úhlu pohledu či propojení s některou dříve popsanou oblastí. V empirické části pak pracuji s tímto výčtem tak, jak je uveden v níže zpracované teorii v podkapitolách (3.2.1.-3.2.5.).

Na základě podkapitol 3.1. a 3.2. jsem popsala charakteristiky hybridního týmu a identifikovala hlavní oblasti (aspekty), které jsou pro vedení hybridního týmu specifické. V následujících podkapitolách (3.2.1.-3.2.5.) vymezím, na které aspekty je třeba se zaměřit z pohledu vedoucího při vedení hybridního týmu. Konkrétně se zaměřím na aspekt vztahů v týmu, efektivní komunikaci, autonomii, styl vedení a motivaci, resp. důvěru. Na základě popisu těchto aspektů vymezím faktory, které budu následně zkoumat v empirické části.

### ***3.2.1. Vzájemné vztahy***

Pro nastavení a udržování kvalitních vztahů je podle Lojda nezbytné, aby vedoucí týmu měl dostatečné sociální kompetence, které mu umožní rozeznat potřeby jednotlivých členů týmu, empaticky reagovat na jejich zájmy a snižovat případné napětí v týmu. Zároveň by měl dokázat spolupracovat s různými osobnostními charakteristikami lidí.

Metodicky by měl být schopen koordinovat činnost a integrovat různé náměty, nápady, řešení nebo postupy či výstupy práce týmu (Lojda, 2011).

Mikuláščík doplňuje, že způsob jednání a řízení manažera by měl být flexibilní, s přihlédnutím k osobě, kterou vede. Důležitá je při jednání zpětná vazba, která umožňuje řídit a ovlivňovat chování jiných lidí. Dalším podstatným aspektem je sociální dovednost manažera, která umožňuje vzájemné pochopení, ujasňuje vztahy, postoje a očekávání. V neposlední řadě je důležité, aby manažer byl schopen poznávat nejen ostatní, ale i sebe sama (Mikuláščík, 2010).

Skowron-Mielnik & Wiatr v rámci první dimenze REAL modelu zdůrazňuje, že vzájemné vztahy v hybridním týmu jsou charakteristické diverzitou a volatilitou. Klíčovou úlohou manažera je proto udržet rovnocenné vztahy se všemi členy, tj. bez ohledu na způsob jejich zapojení (tedy i s členy, kteří pracují plně vzdáleně a těmi, kteří pracují téměř výhradně na pracovišti). To platí nejen ve vztahu vedoucí a člen týmu, ale mezi jednotlivými členy týmu navzájem. Je také důležité správně koordinovat čas, kdy je tým na pracovišti, aby se do maximální možné míry využil potenciál ke konstruktivním pracovním diskusím. Zároveň společně strávený čas má nenahraditelný socializační aspekt. Z toho pohledu se jeví jako vhodné zvážit zavedení některých z následujících praktik:

- Vyhledávat příležitosti k tomu, aby se zafixoval konkrétní den, kdy většina (ideálně všichni, když to pracovní podmínky dovolí) mohli pracovat z jednoho místa a měli tak příležitost se setkat osobně, což je nezbytné k budování vzájemné důvěry.
- Podpořit kulturu, která je více tolerantní k diskusi o chybách nebo okolnostech, které mají potenciál k vytváření problémů a vytvářet prostor pro sdílení pochyb

různého charakteru, což může pomoci zvýšit pocit psychického bezpečí uvnitř týmu.

- Vytvářet příležitosti, kde jednotliví členové týmu budou povzbuzeni sdílet se zkušenosti, ale i pochyby a podpořit produktivní dialog a konverzaci jinou než přes hromadné konferenční schůzky.
- Komunikovat na pravidelné bázi hodnotu a důležitost každého člena týmu před celým týmem (Skowron-Mielnik & Wiatr, 2023).

V této souvislosti upozorňuje Mitchell & Brewer na problémy s narušením důvěry a socializace u hybridních týmů z důvodů dělení týmu do podskupin. Nepostradatelnou úlohu tady hraje vedoucí týmu, jehož úkolem je neustále zdůrazňovat myšlenku “jednoho týmu” a jednotnosti bez ohledu na virtuální či osobní pracovní zapojení. Ústředním pravidlem by mělo být, že každý jednotlivý člen týmu si bude vědom společného smyslu práce. A pokud existuje rozdílné vnímání tohoto smyslu, měl by vedoucí týmu adresovat z čeho toto rozdílné vnímání vzniká a odstranit ho (Mitchell & Brewer, 2022).

Další faktor, který hraje podle Mitchella & Brewera podstatnou úlohu v nastavení vztahů uvnitř hybridního týmu a podpoře socializace, je nutnost více provázat práci se zábavou a relaxací. Příkladem takovýchto aktivit může být třeba nějaké “team buildingové” cvičení, zavedení “social happy hour” neboli pravidelného času “mimopracovního” setkávání s různou tematikou. Podstatou takto stráveného času je, že se každý člen týmu musí cítit vnímaný individuálně takový jaký je (tj. ve svém přirozeném chování) (Mitchell & Brewer, 2022).

V neposlední řadě s budováním vztahů a socializací podle Mitchella & Brewera vzájemně souvisí i způsob adaptace při nástupu nových členů týmu. Samotné uvedení a představení v rámci týmu by mělo proběhnout s celým týmem (klidně ve v podobě “e-představení”) (Mitchell & Brewer, 2022).

Podle Bartáka představuje adaptace cílově orientovanou činnosti zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka. Odehrává se v přesně vymezeném čase (obvykle daném zkušební dobou po nástupu nového zaměstnance) a podle tzv. adaptačního programu. Ten zahrnuje seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce, pracovními podmínkami, průběžné zajišťování pomoci a podpory ze strany nadřízeného nebo spolupracovníků, případně tzv. „patrona“, vypracování a průběžné monitorování a hodnocení plánu adaptace včetně závěrečného hodnocení (Barták, 2023, str. 175-6).

Dále jak uvádí Mitchella & Brewer je potřeba zvážit a nastavit adekvátně rozsah vzdálené práce a případně ve fázi adaptace úplně omezit práci na dálku pro nového člena týmu, dokud nedojde k úspěšnému zaučení a porozumění jednotlivým úkolům (Mitchell & Brewer, 2022).

Na základě této podkapitoly jsem identifikovala několik důležitých faktorů, které mají vliv na vzájemné vztahy v hybridním týmu. Jedná se o způsob, jak probíhá nástup a adaptace nových členů týmu, jak je podporována socializace a důvěra a jaký prostor mají členové pro vyjádření svých potřeb, zájmů a očekávání. Tyto aspekty budu zkoumat v empirické části. Zároveň některé faktory uvedené v této teoretické části mají přesah i do dalších podkapitol (například budování kvalitních vzájemných vztahů v hybridním týmu úzce souvisí se způsobem komunikace, budování důvěry a podporou motivace, a proto se některé faktory jako například společně strávený čas objevují i v dalších podkapitolách, kde jsou uvedené některé doplňující aspekty).

### ***3.2.2. Komunikace***

Podle Lojda jsou pro vedoucího nezbytné i komunikační dovednosti, které mu umožňují nejen předání informací, ale i samotnou práci s informacemi, jejich interpretaci a využití pro práci s týmem (Lojda, 2011).

Tureckiová uvádí, že „komunikace je vždy dvojstranným procesem a z pohledu vedení by měla být založena na principu otevřenosti, respektu a empatie. Rozvinuté komunikační dovednosti jsou pro vedoucího důležité, aby dokázal ovlivňovat své spolupracovníky“ (Tureckiová, 2004, s. 34).

Jak upozorňuje Mikuláščík, interní informace poskytují základ pro určení cílů organizace a koordinaci jednotlivých týmů. Vedoucí týmu by proto měl monitorovat dění uvnitř i vně organizace (například účastí na formálních či neformálních schůzkách), včasné zprostředkovat a šířit aktuální informace efektivními komunikačními kanály uvnitř organizace, resp. týmu. Další s tím spojenou úlohou je vysvětlování. Jeho cílem je umožnit porozumění a pochopení identifikovaného problému ostatním. K tomu, aby bylo možné plnit vytýčené cíle je někdy nezbytné i přikazovat, což umožňuje držet se určitých pravidel a instrukcí. S tím souvisí i uplatňování moci, která je dána v tomto smyslu formální autoritou vedoucího a jeho pozicí. V případě uplatňování autoritativního přikazování může ale mít vliv na rozvoj osobnosti podřízeného a jeho uspokojení z práce. Nadměrné přikazování vede k prohlubování odstupů mezi nadřízeným a podřízeným. Úzký vztah k přikazování má přesvědčování, které je méně autoritativní a vytváří pocit sjednocování individuálních a skupinových potřeb. Při přesvědčování by nemělo jít pouze o sdělení informací, ale i o ovlivňování postojů a názorů. Aby bylo účinné a důvěryhodné, je nezbytné, aby manažer své poznal své podřízené, jejich zájmy a priority, zároveň je respektoval (Mikuláščík, 2010).

Právě efektivní komunikace je i druhou dimenzí „REALM“ modelu podle Skowron-Mielnika & Wiatr, protože při hybridní práci jsou využívány různé komunikační kanály, které je třeba optimálně volit a využívat. Dle provedených průzkumů se jeví jako vhodné kombinovat vyšší formalizovaný uniformní systém komunikace, doplněný o méně formální každodenní konverzace. Klíčové je zřídit synchronizovaný

sdílený přístup k informacím, zajistit snadno dostupnou obousměrnou komunikaci a nastavit pravidelný harmonogram pro konání schůzek (například týdenních). Důvodem je potřeba konstantní komunikace při hybridním způsobu práce. Tak je zároveň zajištěna transparentnost v rámci týmu. Největší výzvou v případě virtuální komunikace zůstává neverbální komunikace. K nastavení a posílení efektivní komunikace je vhodné se zaměřit na následující:

- Nastavit základní pravidla komunikace pro všechny členy týmu, které budou adresovat způsoby komunikace podle oblastí / řešených problémů, pravidla pro organizaci a účast na schůzkách či pravidla dialogu.
- Zajistit, aby se písemné shrnutí / zapisování stalo normou, což umožní jasnější porozumění cílům a zároveň pomáhá snižovat čas nutný k aktualizaci statusu práce při schůzkách (tzv. “catch-up meetings”).
- Komunikace by měla být stručná a jasná, aby se předešlo zahlcení informacemi nebo překryvu v práci.
- Odpovídat včas a v předvídatelné (předem domluvené) formě, což významně ovlivňuje celkovou výkonnost týmu a zároveň pomáhá v budování důvěry, respektu a pocitu zapojení (Skowron-Mielnik & Wiatr, 2023).

Mitchell & Brewer ještě doplňuje další poznatky k nastavení funkční hybridní komunikace. Upozorňuje na zásadu tzv. „remote-first“, která přispívá ke konceptu vzájemnému sdílení znalostí a informací. Aby tým mohl úspěšně komunikovat musí využít různé typy technologických kanálů komunikace (email, chat, video konference, diskusí fóra atd.). Zároveň by každý člen týmu měl mít rovnocenné možnosti komunikace bez ohledu na své zapojení a lokaci. Tato variace komunikačních kanálů zajistí, že se každý člen má šanci dostat k informacím. Kromě toho je nezbytné nastavit základní komunikační pravidla (například zavést pravidlo odpovědět na rutinní otázky nejpozději do 48 hodin apod.). Obecně lze říci, že v případě hybridní týmové

práce platí pravidlo, že je lepší komunikovat spíše více než méně (Mitchell & Brewer, 2022).

Na základě této podkapitoly jsem identifikovala několik důležitých faktorů, které mají vliv na efektivní komunikaci hybridního týmu. Zejména je to styl komunikace vedoucího, využití různých komunikačních kanálů, nastavení pravidel pro komunikaci a organizaci schůzek a nastavení sdíleného přístupu k informacím. Tyto aspekty budu zkoumat v empirické části.

### ***3.2.3. Autonomie***

Třetí dimenzí modelu "REALM" podle Skowron-Mielnika & Wiatra představuje autonomie. Vzhledem k tomu, že hybridní práce je kombinací autonomie a spolupráce, je jedním z klíčových faktorů úspěchu samostatnost a zároveň individuální zodpovědnost za splnění přidělených úkolů jednotlivých členů týmu. Aby bylo možné dosáhnout tohoto cíle, je nezbytné velmi detailně rozdělit úkoly v souladu s kompetencemi jednotlivých členů týmu a jasně specifikovat očekávané termíny dokončení. Vedoucí týmu by měl tedy analyzovat práci podle limitací na místo výkonu, kompetencí jednotlivců a termínů. Úloha vedoucího následně spočívá v monitorování výsledků při zachování autonomie individuálních členů v rozhodování o provedení práce způsobem, který vyhovuje jejich produktivitě a duševní i fyzické pohodě při práci, tj. bez nadměrné kontroly ze strany vedoucího. To lze zajistit například tímto:

- Identifikováním podmínek pro lepší efektivitu týmu při práci nebo naopak možných překážek.
- Odstraněním organizačních a technologických hranic, které striktně nastavují kontrolu a detailní monitorování (místo toho lze například představit všeobecná pravidla a mechanismy zodpovědnosti, podpořit investování do rozvoje



kompetencí, zavést “on-the-job training” a různé jiné formy rozvoje znalostí a dovedností apod.).

- Stupeň autonomie by měl brát v úvahu typ osobnosti, roli v rámci týmu a individuální potřeby a specifika chování (Skowron-Mielnik & Wiatr, 2023).

Podle Mikulášťika je kontrola a monitorování výsledků práce nezbytnou součástí práce vedoucího. Jde v zásadě o sledování, při němž se porovnává plán se skutečností. Z hlediska času, může jít o kontrolu průběžnou, následnou, pravidelnou, nepřetržitou nebo občasnou. Kontrola je obvykle prováděna v následujících krocích: stanovení cílů, zjišťování skutečnosti, analýza odchylek, plánování a příprava postupných opatření k adresování odchylek, tvorba nových plánů a posledním krokem je pak vykazování výsledků. Bez kontroly není možné zajistit kvalitu práce. Forma kontroly může mít různou podobu například participace či delegování pravomocí na nižší úroveň nebo výchovu pracovníků k vyšší odpovědnosti a sebekontroli. Důležité je si uvědomit, že čím vyšší je identifikace pracovníka se skupinou a úkolem, tím vyšší je i míra jeho vlastní sebekontroly (Mikulášťik, 2010).

S kontrolou úzce souvisí i koordinování a organizování, jehož cílem je podle Mikulášťika dohlížet na to, že každý pracovník má své určené místo, své povinnosti a s tím související odpovědnost. V rámci koordinace by mělo být vše co nejvíce provázané a součástí integrované struktury. Každá skupina i jednotlivec potřebuje vědět nejen co dělá, ale také proč to dělá. To lze zajistit optimální a objektivní komunikací (Mikulášťik, 2010).

Podle Lojda je to právě řízení podle cílů, které pro účely kontroly a monitorování vyžaduje delegování a důvěru. Součástí je proces sebeřízení s vysokou mírou motivace, ale také značnými nároky na monitoring a zpětnou vazbu. Vyšší míra samostatnosti a sebeřízení pracovníků současně zvyšuje nároky na kontrolu a hodnocení (Lojda, 2011).

Jak uvádí dále Mikuláščík je kromě kontroly a monitorování důležitá i zpětná vazba, ať už se jedná o její přijímání nebo poskytování druhým. Z pohledu vedoucího by neměla působit negativně, měla by být oprávněná a vhodně sdělená – tzn. že by měla být konkrétní, cílená buď osobně nebo v případě nerespektování pracovních povinností i v rámci celého týmu. Důležité je, aby se na hledání řešení podílel i pracovník, byly vyslechnuty jeho názory a tím došlo k pochopení jeho postojů. Naproti tomu při přijímání kritiky by měl vedoucí zvážit příčiny a motivy kritiky a vyslechnout ji s vysvětlením a v neposlední řadě také umět rozlišovat konstruktivní fakta od formy (Mikuláščík, 2010).

Princip zpětné vazby je podle Tureckiové jakási rekapitulace sdělení příjemcem a potvrzení, že lidé předané informace chápou a budou v souladu s těmito informacemi jednat, případně pro zjištění, čemu nerozuměli, jaké připomínky mají nebo jaké další možnosti je napadly v souvislosti s tématem. Zpětná vazba tak poskytuje další informace a umožňuje příjemci sdělení se lépe rozhodnout, jak následně jednat. Dovednost efektivního využívání zpětné vazby – její sdělování, aktivní povzbuzování k ní a přijímání zpětných informací by mělo patřit mezi klíčové dovednosti vedoucího. Měla by být věcná, názorná, zdůrazňovat silné stránky a možnosti rozvoje, podporovat důvěru, být sdělována s respektem, zohledňovat možnosti příjemce a měl by být zaměřená na pozitivní změnu (Tureckiová, 2004, s. 68).

Podle Halíka má zpětná vazbu fungovat jednak pro vlastní kontrolu splnění práce podřízeným, ale i jako prostý princip monitorování splnění práce. Pokud má mít komunikace pozitivní dopad, pak je nutné, aby všichni zúčastnění byli pozitivně naladěni. Proto hraje u zpětné vazby roli i postoj zúčastněných a míra sebevědomí (Halík, 2008).

Jak uvádí Pilařová, zpětná vazba by měla přijít co nejdříve po výkonu, k němuž se vztahuje. To vyžaduje, aby byl nastavený kvalitní controllingový systém (proces), který v ideálním případě povede podřízené k sebekontrolě (Pilařová, 2016).

Mitchell & Brewer upozorňuje, že nutnou podmínkou autonomie v hybridní týmové práci je zajištění synchronizované komunikace v předem stanovených pravidelných časových blocích. Pro synchronizovanou spolupráci může být například vytvořen prostor, kde bude možné reagovat na týmové otázky a odpovědi (třeba prostřednictvím skupinového chatu). Synchronizovaná komunikace může mít podobu pravidelných ranních schůzek (opět v hybridní formě), kde bude možné stručně program plán práce na daný den / týden a cíle. Toto je příklad praktik, které pomáhají udržovat viditelnost a dostupnost, a přitom udržet autonomii a nezávislost jednotlivých členů týmu. Cílem této strategie je ujistit se, že jak členové týmu, tak vedoucí jsou stále ve spojení v reálném čase, což podporuje jak plnění týmových úkolů, tak vzájemné vztahy (Mitchell & Brewer, 2022).

Potřeba řídit autonomii podřízených byla uvedena jako jeden z klíčových aspektů vedení ve studii Eurofoundu. Podle závěrů této studie by manažeři měli svěřit svým podřízeným větší míru autonomie při organizování a řízení jejich vlastní práce, než bylo obvyklé dříve. Manažeři by se měli vyvarovat mikro managementu svých podřízených – tedy potřeby je velmi detailně monitorovat (Eurofound, 2023b).

Na základě této podkapitoly jsem identifikovala několik důležitých faktorů, které mají vliv na autonomii v hybridním týmu. Jedná se o způsob nastavení a monitorování detailního plánu práce, podporu samostatnosti, komunikaci povinností a odpovědností, aby nedocházelo k uplatňování mikro managementu. Tyto aspekty budu zkoumat v empirické části.

### 3.2.4. *“Leading beyond ego”*

Čtvrtou dimenzi *“REALM”* modelu podle Skowron-Mielnika & Wiatra ponechám pod původním anglickým označením: *“Leading beyond ego”*. V podstatě vyjadřuje potřebu transformačního vedení (viz také kapitola 1.2.), které vyžaduje otevřenost jak směrem od vedoucího k jednotlivým členům, tak opačným směrem k vedoucímu. Způsob a forma spolupráce a komunikace nemůže záviset na vůli a moci vedoucího. Ten není na vrcholu pyramidy hybridního týmu – nýbrž uprostřed a funguje spíše jako koordinátor a facilitátor. Jeho role spočívá ve stmelení celé skupiny nastavením pravidel a uspořádáním jednotlivých členů, tak aby byli schopni a ochotni plnit stanové cíle týmu. K tomu je důležitý individuální přístup k jednotlivým členům týmu, porozumění jejich potřebám, přáním, hodnotám a schopnostem, které tak umožní vedoucímu správně podpořit a využít potenciál a případný talent v rámci týmu k dalšímu rozvoji. Proto by vedoucí měl:

- Být dostatečně empatický k citění a prožívání jednotlivých členů týmu bez ohledu na jejich umístění a aktivně naslouchat a respektovat jejich hodnoty (zejména v případě kulturních rozdílů).
- Aktivně podporovat a sdílet myšlenky jednotlivých členů týmu.
- Nastavit kulturu pravidelné oboustranné zpětné vazby.
- V neposlední řadě nezapomínat na podporu *“well-being”* konceptu v rámci týmu a dalších kariérních diskusí (Skowron-Mielnik & Wiatr, 2023).

Dle slovníku Cambridžské univerzity je pojem *„well-being“* definován jako *„the state of feeling healthy and happy“* (Cambridge dictionary, 2024a). S konceptem *„well-being“* velmi úzce souvisí i potřeba nebýt v permanentním pracovním zapojení tedy stále na příjmu - tzv. *„online“*. Dle slovníku Cambridžské univerzity je pojem *„work-life balance“* definován jako *„the amount of time you spend doing your job compared*

with the amount of time you spend with your family and doing things you enjoy“ (Cambridge dictionary, 2024b).

Podle studie Eurofoundu může s rozvojem informačních a komunikačních technologií a nového stylu práce (hybridního nebo plně virtuálního) docházet k nárůstu stresu kvůli nedostatečnému oddělení soukromého a pracovního života. Z výsledků provedených výzkumů a vyhodnocení výsledků ostatních studií dle Eurofoundu vyplývá, že pravidelná „vzdálená“ práce využívající digitální technologie končí obvykle nadměrným napojením na práci s dopadem na „work-life balance“ (tj. balancovaný přístup k práci a soukromí), tedy snížením času na odpočinek a relaxaci obětovaný pracovnímu zapojení. V důsledku nadměrného stresu a nadměrné pracovní zátěže pak dochází k nárůstu somatických a duševních problémů pracovníků. Na základě zkoumaných případových studií se ukázalo jako velmi důležité, aby manažeři šli v tomto příkladem a demonstrovali důležitost najít správnou rovnováhu mezi pracovním nasazením a stavem být tzv. „disconnected“, tedy být odpojený od práce a technologií. Dokonce bylo doporučeno zahrnout tento vzor chování do hodnocení výkonu manažerů (Eurofound, 2021).

Kromě toho, jak uvádí Mitchell & Brewer by měl vedoucí pravidelně zjišťovat potřeby jednotlivých členů týmu a případné překážky v dokončení jejich práce. Pravidelná zpětná vazba (ať už osobní nebo virtuální podle preference člena týmu) je nezbytným nástrojem vedení. Každý člen týmu by měl mít stejnou příležitost reflektovat and sdílet svou zpětnou vazbu v jakékoliv pro něj adekvátní formě (osobní, virtuální, skupinovou reflexí nebo například dotazníkovým šetřením). Aby byl tento proces otevřený a účinný, je žádoucí, aby vedoucí nejen zpětnou vazbu zjišťoval, ale také věcně a včas adresoval. Zpětná vazba mimo jiné sloužit k identifikaci případných projevů „vyhoření“ v práci. Pro podporu „well-being“ a zachování produktivity práce může přispět zavedení tzv. „focus time“ tedy bloku soustředění pouze na práci bez jiných

rušivých elementů (schůzky, chaty, video hovory atd.). V tomto čase by jednotliví členové měli dedikovaný čas pouze na svou vlastní práci a specifické úkoly. Alternativou může být deklarování dnů bez schůzek. V zásadě je cílem předcházet tomu, aby se členové týmu cítili pracovně přetížení nebo naopak odtažení od týmu (Mitchell & Brewer, 2022).

Kozlowski et al. uvádí v této souvislosti i možnost zakomponovat do vedení týmu i tzv. "shared leadership" tedy sdílené vedení. Podstata této strategie spočívá v přenesení větší zodpovědnosti k vedení na jednotlivé členy týmu. Tento způsob sebeřízení tzv. "self-management" přispívá k proaktivnímu monitorování práce a k identifikaci problémů a celkově efektivnější koordinaci práce hybridního týmu (Kozlowski et al., 2021). Příkladem může být přenesení odpovědnosti za vedení pravidelných schůzek včetně přípravy podkladů a moderování těchto schůzek.

Prostor pro sdílené vedení je i při rozhodování, které má neméně důležitou funkci při vedení týmu. Podle Plamínka je proces řešení problémů spojen se snahou o nalezení všech přijatelných řešení. Při rozhodování se vybírá ze souboru přijatelných řešení to, které bude realizováno. Samotný vznik a existence problémů vnáší do systémů, a tedy i fungování týmu nerovnováhu a nestabilitu. Pokud problém narušuje pouze rovnováhu systému, je situace méně dramatická ve srovnání se situací, kdy je narušena stabilita. V takovém případě už lze mluvit o krizi, kdy je třeba vytvořit a obnovit schopnost řešit problémy (Plamínek, 2008).

Jak uvádí Mikuláščík rozhodování se může týkat zavádění nových pracovních postupů a metod, formování specifických cílů nebo změn pracovního prostředí. Může být také i součástí řešení sporů, a proto jsou nezbytné dobré interpersonální dovednosti. Další rozhodnutí dělá vedoucí při alokaci zdrojů a přípravě rozpočtů. V rámci týmu by rozhodování mělo směřovat od individuálního ke skupinovému v podobě participace či delegování. Zde je ale nutné, aby byly vytvořené podmínky pro rozdělenou pravomoc a

odpovědnost a dostávala se, pokud možno na nejnižší stupeň řízení. Tímto způsobem lze zvýšit flexibilitu zároveň vytvářet pocity uspokojení a seberealizace podřízených (Mikuláščík, 2010).

Na základě této podkapitoly jsem identifikovala několik důležitých faktorů, které budu následně zkoumat v empirické části. Jedná se o styl vedení vedoucího týmu, podpora „well-being“ a „work-life balance“ s využitím zpětné vazby, podpora sdíleného vedení včetně zapojení do rozhodování uvnitř týmu. Tyto aspekty budu zkoumat v empirické části.

### ***3.2.5. Motivování prostřednictvím důvěry***

Jak uvádí Halík, jedním z hlavních úkolů vedoucího je vytvořit ve svém týmu takové klima, aby lidé, které řídí, byli spokojeni. Pokud chce dobře řídit své podřízené jako individuality nebo jako kvalitní tým, musí umět dobře motivovat (Halík, 2008).

Podle Mikuláščíka by vedoucí měl umět motivovat nejen svůj pracovní tým, ale i sebe. Pokud tato motivace nefunguje, pak lidé nedělají, co je důležité pro dosažení cíle a místo své pracovní úsilí soustředí jen na to, co je kontrolováno. Což v konečném důsledku vede k snížení pracovního výkonu, snižování iniciativy, ke zvýšení nemocnosti, absenci a fluktuaci. Špatná motivace nadřízeného se může projevat mimo jiné třeba nevšímavostí nadřízeného, špatnou organizací práce, neoprávněnou kritikou, ale také nedostatkem zadávané práce. Motivační stimulování může být krátkodobé, podpůrné, realizované v každodenní podpoře, ale také dlouhodobé. Mezi důležité motivační stimuly ze strany manažera patří mimo jiné maximální informovanost spolupracovníků o očekáváních spojených s jejich prací, poskytování zpětné vazby k dosaženým výsledkům a kvalitě odvedené práce, ocenění za výkon, podpora při komplikacích, ale také naslouchání a porozumění schopnostem a vzájemným vztahům a očekáváním (Mikuláščík, 2010).

Proto poslední ale neméně důležitou dimenzí "REALM" modelu podle Skowron-Mielnika & Wiatra je motivace, která tak jak je v rámci tohoto modelu popsána úzce souvisí s důvěrou v jednotlivé členy týmu. Vzhledem k očekáváním kladeným na členy hybridního týmu pracovat samostatně a zároveň faktem, že kontrola jejich práce je prováděna na úrovni detailního monitorování splněných výsledků, je důvěra vedoucího nezbytným předpokladem efektivní spolupráce. Tato důvěra v kompetence jednotlivých členů, jejichž rozvoj je podstatnou úlohou vedoucího, je motivuje k dosahování cílů správným směrem. Je proto nezbytné:

- Poskytovat koučing, zpětnou vazbu a v neposlední řadě nastavit jít příkladem tím, jak je poskytována pomoc a podpora k profesionálnímu růstu kompetencí, ale i sebedůvěry a sebeúcty.
- Podpořit spolupráci mezi jednotlivými členy – například formou pravidelných diskusí k vybraným problémům, aby se mohli vzájemně učit.
- Používat přístup založený na silných stránkách – tj. alokovat úkoly jednotlivým členům tak, aby se v maximální míře podpořilo využití jejich silných stránek, a tedy i podpořila jejich motivace při práci (Skowron-Mielnik & Wiatr, 2023).

Také podle Mikuláščíka je vysoce účinnou formou vedení v rámci motivačního působení tzv. koučování, které vychází z důvěry a spočívá v podpoře přemýšlení a vlastního stylu práce podřízených, při použití neformální autority. Podřízený je tak veden k vlastnímu řešení, čímž se posiluje jeho sebevědomí (Mikuláščík, 2010).

Jak uvádí Riethof & Crkalová, koučování napomáhá rozvoji znalosti a dovedností, procesu učení a výkonnosti druhého člověka. Přínosem je nejen lepší schopnost učit se, tím že se rozvoji lze věnovat systematicky, ale i vyšší kvalita vztahů. V prostředí organizace jde o povzbuzení pracovníka, poskytování podpory a informací za účelem zvyšování uvědomění, aby mohl sám řešit problém, podstupovat riziko, rozhodovat se



a zvládat nové úkoly a problémy. Cílem není udílení pokynů, nýbrž vzájemná pomoc při hledání správného směru (Riethof & Crkalová, 2007).

Mitchell & Brewer ještě doplňuje, že v rámci motivaci a poskytování zpětné vazby je u hybridní týmové práce důležité nacházet příležitosti pro oslavy i drobných individuálních a týmových úspěchů (Mitchell & Brewer, 2022).

Dalším specifickým faktorem hybridní spolupráce podle Mitchella & Brewera je nutnost plánovat efektivně společně sdílený pracovní čas. Díky specifikům hybridní týmové práce může totiž paradoxně snaha o sdílení informací a synchronizovanou spolupráci vést k negativním dopadům na časovému přetížení schůzkami (jak vedoucích, tak členů týmu). Tyto schůzky mohou být ve výsledku neproduktivní a časově náročné. Proto je třeba i zde zavést praktiky, které umožní vhodnou přípravu na schůzky, jejich plánování a samotnou organizaci. Důležité je, aby při pravidelných schůzkách bylo součástí alokace úkolů také monitorování jejich stavu a sumarizace tzv. "action points" tedy očekávaných výstupů neboli akčních bodů. U klíčových schůzek lze využít i možnosti nahrání pro případně zpětné sdílení se členy, kteří se nemohli účastnit. Nastavení konzistentní struktury schůzek, pravidelnosti, ale zároveň snahy o eliminaci zbytných schůzek může výrazně přispět ke snížení pracovní zátěže, a tedy v konečném důsledku k zvýšení pracovní spokojenosti a pohody (Mitchell & Brewer, 2022).

Na základě této podkapitoly jsem identifikovala několik důležitých faktorů, které budu následně zkoumat v empirické části. Jedná se o následující: využití motivačních stimulů vedoucím, koučování a vzájemná spolupráce uvnitř týmu, plánování a organizace společně stráveného času a příležitostí pro oslavy. Tyto aspekty budu zkoumat v empirické části.

## ***4. Případová studie***

V teoretické části této práce jsem popsala aspekty vedení hybridního týmu – tým a specifika hybridní práce, roli vedoucího a styl jeho vedení a zároveň jsem popsala specifika, která souvisí s vedením hybridního týmu. Tato teoretická část sloužila jako podklad pro tuto kapitolu, ve které se bude věnovat metodologii a empirickému výzkumu. V této kapitole rovněž představím organizaci XY, výzkumný problém a cíl výzkumu.

#### ***4.1. Představení organizace***

Pro tuto práci jsem zvolila organizaci XY, protože se jedná o společnost, která se snaží flexibilně reagovat na nové pracovní trendy a přizpůsobovat pracovní podmínky současným požadavkům pracovníků a vedení společnosti a zároveň vyjít vstříc nárokům svých zákazníků. Organizaci jsem si zvolila z důvodů, že sama v této organizaci působím a vím tedy, jak je nastavení vedení v době hybridního způsobu práce důležitou otázkou mimo jiné také proto, že nějaký standartní přístup a nastavení pravidel pro tento způsob práce se stále hledá.

Tato organizace se zabývá poskytováním poradenských služeb pro své klienty a vzhledem k charakteru své činnosti, tj. poskytování služeb je práce prováděna v týmech různé velikosti, které také mají různou délku trvání (od jednoho týdne až po celý rok). Ráda bych organizaci také touto prací podpořila a popsala aspekty, na které by se měla zaměřit při nastavení pravidel a praktik při uplatňování hybridního způsobu práce, a tedy důležitých pro vedení jejich týmů.

#### ***4.2. Představení konkrétního týmu v organizaci XY***

Pro tuto práci jsem si zvolila tým, který poskytuje dostatečný prostor pro zkoumaný problém vzhledem k tomu, že jednotliví členové týmu pracují v různé míře jak vzdáleně, tak osobně. Jedná se o tým, který zůstává v relativně konzistentním složení téměř celý rok, kdy pracuje na jednom projektu. Tento projekt je rozdělen do dvou hlavních podprojektů – jeden probíhá v zásadě částečně v průběhu října a následně pak v lednu a druhá část projektu probíhá paralelně v průběhu celého roku. Ve vedení tohoto týmu i složení jednotlivých členů nedochází k zásadním změnám, proto v dalších částech této práce budu specifikovat, za jaké zkoumané období budu provádět výzkum.

Tým se skládá z 15 členů celkem v následujícím složení: manager / vedoucí, 5 seniorních asistentů, 3 asistentů, 6 stážistů (dále budu ve své práci také používat označení těchto pracovních pozic podle toho, jak se používá ve zkoumané organizaci tedy „interní“ a „senioři“). Seniorní asistent má obvykle 3-5 let zkušeností v dané organizaci, asistenti jsou pracovníci s 1-2 roky zkušeností. Manager, senioři i asistenti pracují na plném úvazku v dané organizaci a na daném projektu. Interní jsou studenti, kteří kromě studia na vysoké škole také pracují na částečný úvazek – jejich pracovní zkušenost v dané organizaci a projektu se tedy liší a zahrnuje tedy jak nové pracovníky bez předchozí zkušenosti, tak i zkušené členy týmu s více než 3letou pracovní zkušeností. Většina členů týmu pracuje v režimu částečné práce z kanceláře, od klienta a z domu (či jiného místa – tedy vzdáleně), s výjimkou 2 internů, kteří pracují plně vzdáleně po celou dobu.

Tento tým jsem zvolila z důvodu, že prostředí a část organizace, ve které tyto projekty probíhají, je pro mě dobře známe z předchozích pracovních zkušeností v této organizaci a zároveň z důvodu, že v tomto konkrétním týmu mám být v budoucnosti zapojena do vedení a z toho důvodu mi bylo umožněno postupně se začít seznamovat s týmem a projektem, což využiji v empirické části výzkumu.

### ***4.3. Metodologie***

V této části práce se budu věnovat metodologickému postupu, který využiji k zodpovězení výzkumné otázky, a tedy i k dosažení cíle této práce. Pro empirickou část využiji případovou studii.

Ta se podle Hendla (2005, str. 103-104) zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů. Základní výzkumnou otázkou případové studie je, jaké jsou charakteristiky daného případu nebo skupiny případů. Jde v ní tedy o detailní zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti, a proto sbíráme velké množství dat. Typ případové studie se liší v návaznosti na sledovaný případ –

například studie sociálních skupin, která popisuje a analyzuje vztahy a aktivity zaměstnacké skupiny (Hendl, 2005).

Jak jsem uvedla výše, v této práci se zaměřím na konkrétní pracovní tým, tedy případovou studii zaměstnanecké skupiny. Pro zodpovězení stanovené výzkumné otázky, a tedy dosažení cíle mé práce využiji konkrétně deskriptivní případovou studii, která má podle Hendla (2005, str. 110) dodat kompletní popis jevu, a to na základě teorie, která určuje, jaká data budou mít pro výzkum největší význam. Teorie pomáhá upřesnit některé základní aspekty, na základě, kterých stanovíme účel popisu a seznam témat, jejichž deskriptivní zpracování bude znamenat přijatelný popis toho, co se zkoumá a témata, která budeme považovat za základní (Hendl, 2005).

V následujících podkapitolách budu popisovat vybrané aspekty vedení zkoumaného hybridního týmu, podle toho, jak jsem podle odborné literatury vymezila klíčové oblasti, na které by se měl zaměřit vedoucí při vedení hybridního týmu. Popisovat budu jednotlivé jevy samostatně resp. v obdobných podskupinách, které uvádím v teoretické části a následně provedu shrnutí, zda jsou tato specifika při vedení zkoumaného týmu v organizaci XY uplatňována či nikoliv.

Jak uvádí Hendl (2005, str. 112–114), v rámci realizace případové studie je třeba provést šest kroků, které se vzájemně se ovlivňují. Jedná se o následující:

1. Určení výzkumné otázky – v této fázi dochází k volbě jevu, ke kterému se bude výzkumník vracet po celou dobu výzkumu.
2. Výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat – v této fázi plánování výzkumník volí případ, metody sběru a analýzy získaných dat.
3. Příprava sběru dat – v rámci této fáze se plánuje postup, jakým způsobem budou data získávána, nebo jak budou organizována, případně jaká budou řešení, pokud vzniknou problémy.
4. Sběr dat – kdy má výzkumník za úkol získat a zaznamenat data z více zdrojů.

5. Analýza a interpretace dat – v této fázi výzkumník zkoumá získaná data a hledá spojitosti mezi stanovenými výzkumnými otázkami a získanými daty.
6. Příprava zprávy – v této poslední fázi výzkumník přibližuje případ v celé jeho šíři a umožňuje čtenáři vhléd do celého výzkumu, cílem je zde rovněž srozumitelnost interpretovaných dat (Hendl, 2005).

Tyto kroky aplikuji v rámci své práce v následujících podkapitolách.

#### ***4.4. Určení výzkumného cíle a stanovení výzkumných otázek***

Výzkumným problémem je popis vedení hybridního týmu a s tím spojených specifik. Cílem této bakalářské práce je tedy popis vedení vybraného hybridního týmu v organizaci XY. Výzkum bude zaměřen na popis vybraných specifických oblastí vedení, tak jak byly vymezeny v teoretické části v kapitole 3.2. (která je vyústěním teoretických kapitol 1 a 2). Jedná se o následující specifické aspekty ve vedení hybridního týmu: vzájemné vztahy, efektivní komunikace, autonomie, vedení nad rámec ega vedoucího a motivace prostřednictvím důvěry. Na základě výsledků výzkumu bude popsáno, jak je nastaveno vedení zkoumaného hybridního týmu. V podkapitole 4.10. budu tedy využívat teoretické poznatky o vedení hybridního týmu a s tím spojených specifik a budu shromažďovat podklady potřebné k popisu vedení zkoumaného týmu v organizaci XY.

Hlavní výzkumná otázka je tedy: „Jak je nastaven způsob vedení hybridního týmu v organizaci XY (tj. týmu, který pracuje hybridním způsobem?“ Pro dosažení stanoveného cíle a zodpovězení hlavní výzkumné otázky, jsem rozdělila hlavní výzkumnou otázku na dílčí výzkumné otázky, které vycházejí z poznatků uvedených v teoretické části a jsou obdobně jako v teoretické části rozdělené do pěti kategorií, jak je uvedeno v předchozím odstavci. Shrnutí těchto dílčích výzkumných otázek, kterým se budu věnovat v rámci popisu vedení zkoumaného týmu je uvedeno v příloze 2. Toto shrnutí má formu plánu dílčích výzkumných otázek, v členění výše specifikovaných

pěti kategorií, přičemž v každé kategorii jsou uvedeny dílčí aspekty, na které se v rámci výzkumu zaměřím.

#### ***4.5. Volba a popis případu***

V tomto výzkumu budu pracovat primárně s týmem jako zaměstnaneckou skupinou, kterou jsem vymezila v podkapitole 4.2, u níž se pokusím sesbírat co největší množství dat, abychom mohla popsat jevy identifikované v teoretické části.

Ve vybraných částech výzkumu (podle konkrétní výzkumné podotázky) využiji také roli klíčového informátora v týmu (viz také podkapitola 4.6.). Pro doplnění dat, využiji metodu dotazníku s otevřenými otázkami pro klíčového informátora, což mi bude sloužit jako doplňující metoda.

#### ***4.6. Metoda sběru dat***

Jako hlavní metodu sběru dat jsem zvolila pozorování. Podle Hendla (2005, str. 191) může být pozorování vhodným způsobem provedení výzkumu pro popis jednání a chování lidí, tedy i skupiny. Na rozdíl od rozhovorů, které obsahují vždy i směr toho, co si o jevu myslí respondent, představuje pozorování snahu zjistit, co se skutečně děje. Nejde jen o vizuální, ale často i sluchové či pocitové vjemy. Pozorování lze klasifikovat podle různých dimenzí (skryté vs otevřené, zúčastněné vs nezúčastněné, zda se provádí podle předem daného předpisu atd.). Obvykle se forma interakce a role pozorovatele rozkládá na kontinuu od úplné účasti na dění po plnou neúčast (tedy pouhého pozorovatele). Jedna role může být hlavní, ale v různých fázích výzkumu nebo situacích může výzkumník role měnit podle potřeby (Hendl, 2005).

Ve zkoumaném případě budu v roli úplného účastníka, kdy budu členem skupiny. Nicméně členy skupiny nebudu informovat o své pravé totožnosti (pracuji zároveň na jiném projektu a v rámci tohoto zkoumaného týmu jsem byla zapojena s ohledem na mé plánované budoucí zapojení). Budu tedy provádět pozorování metodou

zúčastněného pozorování. Podle Hendla (2005, str. 193-194) při něm pozorovatel nefunguje jako pasivní registrátor dat, ale naopak se účastní dění a je v osobním vztahu s pozorovanými a podle potřeby a možností využívá dostupné prostředky pro získávání dat (např. dotazování nebo analýzu dokumentů). Zásadní roli při získávání informací tímto způsobem má také správná volba klíčového informátora, který zná výborně dané prostředí nebo má například poznatky o podskupinách apod. Jak dále uvádí Hendl (2005, str. 192) při realizaci pozorování v kvalitativním výzkumu zohledňujeme otevřenou povahu výzkumného procesu a interakce mezi jednotlivými etapami (Hendl, 2005).

Hendl (2005, str. 195) dále upozorňuje na fakt, že pozorování se stává stále koncentrovanější na vybrané aspekty situací. Začíná se popisným pozorováním, kdy se popíše prostředí, lidi a události – vytváří se jakýsi portrét. Fokusované pozorování se zaměřuje na zvláště relevantní procesy a problémy. Na konci výzkumu se uskutečňuje selektivní pozorování, kde hledáme příklady a doklady pro typy procesů nalezené v druhé fázi (Hendl, 2005).

Ve svém výzkumu tak nejdříve v rámci popisného pozorování vymezím jednotlivé členy týmu, jejich vzájemné vazby, prostředí, ve které pracují a nejčastější události, které jako pracovní skupina prožívají. V rámci pozorování tak budu shromažďovat data, které získám z obecného pozorovacího archu. Následně se zaměřím své pozorování na relevantní aspekty, které jsem identifikovala v rámci výzkumných podotázek a doplním o selektivní pozorování pro nalezení relevantních příkladů. Pro toto pozorování budu využívat záznamy pro zachycení pozorovaných jevů, které popisují dle Hendla níže včetně typu poznámek a otázek, které bude sledovat a popisovat. Tyto záznamy budou provedeny na fokusovaném záznamovém archu. Pozorování budu provádět v období v pracovní dny leden až únor 2024, což mi umožní pokrýt relativně reprezentativní období, za oba podprojekty v jejich intenzivní fázi.



Podle Hendla (2005, str. 196-197) jsou hlavním prostředkem záznamu při výše uvedeném typu pozorování budou terénní poznámky, které obsahují, co výzkumník slyšel, viděl, ale i prožil a o čem uvažoval v průběhu shromažďování a reflektování dat – tedy popisné a reflektující. Popisné poznámky se snaží popsat prostředí, lidi a jejich činnosti v souladu se zaměřením výzkumu. Reflektující poznámky se týkají hlavně úvah o tom, co výzkumník pozoroval, tedy jeho vlastní reflexe. V rámci zúčastněného pozorování se odpovídá na níže uvedené otázky:

1. Jaké osoby se účastní dění?
2. Co se děje? Přičemž se všímáme těchto aspektů:
  - Které chování se opakuje a které není pravidelné? Jaké rušivé kontexty je možné pozorovat?
  - Jak se k sobě lidé ve skupině chovají? Jaké mají k sobě vztahy? Jaké statusy a role jsou zřejmé z těchto interakcí?
  - Jaký je obsah konverzace? Jaká jsou běžná témata a která jsou výjimečná? Kdo mluví a kdo naslouchá?
3. Kde je skupina lokalizovaná? Jaké okolí tvoří její kontext? Jaké se využívají technologie?
4. V jaké relaci je tato skupina k ostatním skupinám a organizaci?
5. Proč se skupina chová, tak jak se chová? Jaké významy účastníci přisuzují tomu, co dělají? (Hendl, 2005).

Výše uvedené otázky využijí jako základ při přípravě pozorovacího archu. Tyto otázky budu dále detailněji specifikovat s ohledem na výzkumné otázky a podotázky. Vzor otázek pozorovacího archu (obecného i fokusovaného pozorování) použitý při pozorování je v Příloze 3 a 4 jako součást této práce. V rámci těchto vzorových otázek pozorovacích archů jsou také uvedeny specifické oblasti, tj. zaměření analýzy pozorování.

Jako další metodu sběru dat zvolím analýzu interních dokumentů pro doplnění dat a informací získaných z pozorování. Podle Hendla (2005, str. 132) je tato metoda běžně využívána jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumu. Dokumenty v psané nebo jinak zaznamenané podobě je možné podrobit analýze. Výhodou dokumentů je to, že nemohou být vystaveny chybám v interpretaci nebo zkreslení, jak je tomu u rozhovorů nebo pozorování, měření nebo testování. Dokumenty zamezují ovlivnění chování nebo myšlení osob, pro které jsou tyto dokumenty vyhotoveny. Jedním z typů dokumentů, které lze využít při výzkumu, jak uvádí Hendl (2005, str. 204) jsou například úřední dokumenty (tj. dokumenty napsané a pořízené ve firmách, zápisy ze schůzí, dokumentace práce atd.), archivní data (rozpočty, seznamy zaměstnanců, statistické údaje o týmu) nebo virtuální data, která se nacházejí na internetu (obsahy internetové pošty, internetové diskuse) aj. (Hendl, 2005).

Během svého výzkumu budu konkrétně pracovat se zápisy z interních schůzek a dalšími interními dokumenty používanými týmem například k monitorování zadání úkolů a monitorování stavu dokončení, dále budu pracovat s virtuálními daty (týmových kalendářem, týmových chatem a emailem). Seznam těchto interních dokumentů, které využiji při výzkumu vyplývá z teoretických poznatků a z výsledků pozorování (tj. pro analýzu využiji dokumenty používané týmem, které jsem při pozorování identifikovala v kontextu zkoumané teorie jako klíčové). V rámci příslušných dokumentů se pokusím nalézt informace, jež jsou vymezeny u jednotlivých výzkumných otázek, a rovněž se pokusím popsat vztah se zjištěnými teoretickými východisky. Jejich výskyt, či naopak absence ovlivní výsledný popis jevu. K tomu využiji analýzu klíčových slov, které jsem identifikovala v rámci jednotlivých teoretických kapitol a klíčových aspektů v nich popsaných.

#### ***4.7. Metoda analýzy a interpretace dat***

Jak uvádí Chrastina (2019, str. 198) ne vždy lze odlišit procesy sběru dat a jejich analýzy. Někdy to ani nejde nebo by jejich odlišení nemuselo být žádoucí a mohlo by komplikovat samotné procesy. Proto se většinou setkáváme s přístupem, který uvádí, že sběr dat jde ruku v ruce s jejich analýzou (případně interpretací), a nejde tedy o oddělené, samostatné fáze výzkumné práce. Obsah a pojetí interpretace se liší podle typu případové studie. U případové deskriptivní studie je interpretace postavena např. proti současným teoriím (Chrastina, 2019).

#### ***4.8. Etická kritéria výzkumu a zajištění kvality výzkumu***

V souvislosti se zvolenou případovou studií je třeba uvést také etická kritéria, kterými se budu v rámci svého výzkumu řídit. Při pozorování týmu či využívání dalších metod při mém výzkumu, které jsou popsány v jiných podkapitolách této práce, seznámím jedince s cílem mého výzkumu, s metodou sběru dat a ubezpečím je, že všechny informace, které budou zpracovány v souladu se zásadami GDPR a veškeré informace budou plně anonymizovány. Z tohoto důvodu nebudu v rámci této práce uvádět žádná konkrétní jména, či jiné bližší osobní údaje a zároveň nebudu uvádět ani konkrétní název společnosti a týmu, aby údaje nebyly dohledatelné.

#### ***4.9. Zajištění kontroly kvality výzkumu***

Kvalita výzkumu, resp. získaných dat by měla být zajištěna kombinací použitých metod, které byli záměrně pro účely deskriptivní případové studie zvoleny. Kombinovala jsem metodu pozorování a analýzy dokumentů. Tyto metody jsem doplnila dotazováním klíčového informátora. V rámci pozorování jsem zkoumala také různé aspekty jevu a při analýze dokumentů jsem se zaměřila na využití různých datových zdrojů (interní dokumenty týmu, vybrané dokumenty organizace, týmový kalendář a historie chatu atd.). Tím, že jsem kombinovala různé metody sběru dat a

zkoumala různé aspekty a jevy, tak jsem prováděla v rámci svého výzkumu triangulaci, což je podle Hendla „kombinace různých metod, různých časových a jiných okolností a teoretických perspektiv, jež se uplatňují při zkoumání určitého jevu“ (Hendl, 2005, str. 149). Pro zvýšení validity výzkumu jsem se kromě výše zmíněné taktiky triangulace rozhodla zaměřit také na vyhledávání negativních případů. Což podle Hendla „redukuje zkreslení výzkumníkem i zkreslení účastníky a informátorem“ (Hend, 2005, str. 148).

#### ***4.10. Popis aktuálního stavu***

V následující podkapitolách 4.10.1. až 4.10.5. se budu věnovat popisu aspektů vedení hybridního týmu, abych zodpověděla stanovenou výzkumnou otázku.

##### ***4.10.1. Vzájemné vztahy***

###### Nástup a adaptace nových členů týmu

V rámci podpory vzájemných vztahů se nejdříve budu věnovat tomu, jakým způsobem probíhá nástup a adaptace nových členů týmu. Zejména mě bude zajímat jaká je forma představení nových členů týmu, jestli je proces adaptace časově ohraničený a jestli probíhá podle nějakého adaptačního plánu, jak je podporován a monitorován. V neposlední řadě se zaměřím na to, jak je nastaven způsob a rozsah vzdálené práce pro nové členy týmu a zda existují nějaká omezení v práci na dálku pro tyto nové členy týmu.

Za zkoumané období nastoupily celkem tři noví členové týmu – 2 interní a 1 asistent (Rozpis alokace zdrojů "TalentLink report\_projekt Z", 2023). Jejich nástup do firmy byl sice načasovaný na stejný den pro všechny asistenty a další pro interní, nicméně první pracovní den ve zkoumaném týmu se lišil u každého nového člena podle toho, kdy byly naplánované potřeby jeho zapojení do zkoumaného týmu, resp. začátek práce na projektu (Budget, 2023).

Z výsledků provedených pozorování vyplývá, že u žádného z nově nastoupených členů týmu neproběhlo jeho představení celému týmu přímo vedoucím – ať už virtuální nebo osobní formou (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Ve dvou ze tří případů pověřený senior v den nástupu poslal uvítací email s důležitými informacemi o projektu, adresovaný novému členovi týmu se slovy „Vítej v Z týmu“. Jedná se o předem připravenou strukturu a text emailu se základními informacemi o projektu a odkazy na důležité zdroje informací o projektu, které může potřebovat v průběhu projektu (Welcome to „project Z“, 2023). Tento email má být poslán nově nastupujícímu členovi týmu první den jeho nástupu do týmu (Projekt Z Team kick-off meeting FY 23, 2024). Nicméně v jednom případě nově nastupující člen tento email nedostal a zároveň několik členů týmu po dobu přibližně dvou týdnů nevědělo, kdo je „nová tvář v týmu“ (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024).

Pro všechny nově nastupující asistenty a interny je zajištěno standardní úvodní školení v délce několika týdnů v rámci společnosti v předem stanoveném termínu (Rozpis alokace zdrojů "TalentLink report\_projekt Z", 2023). Na tomto školení jsou seznámeni jak s firemními procedurami, kulturou, ale i se základními technickými požadavky a dovednostmi potřebnými pro výkon práce (Intranet Organizace XY – sekce L&D, New Joiners, 2023). Také je novému členovi týmu přidělen tzv. „buddy“ neboli jakýsi ochránce a průvodce, který mu sdělí všechny potřebné informace, jak přímo spojené s prací, tak i organizační a tzv. „nepřepsaná pravidla“ (Klíčový informátor, 2024). Tento „buddy“ je přidělen každému novému pracovníkovi (Intranet Organizace XY – sekce L&D, New Joiners, 2024) a není to tedy specifické jen pro zkoumaný tým. Neočekává se, že práce na projektu bude vyžadovat detailní profesní zaškolení pro relevantní skupinu pracovníků (interní a asistenti). Nicméně pro účely seznámení se se specifiky projektu a vlastní práci na projektu je jistá míra zaškolení a adaptace nezbytná pro další úspěšnou spolupráci uvnitř týmu. To je komunikováno i na úvodní schůzce týmu

(Projekt Z Team kick-off meeting FY 23, 2024), zároveň prostřednictvím informací shrnutých v úvodním emailu pro nového člena týmu (Welcome to „project Z“, 2023) a sdílením přístupu k potřebným informačním zdrojům (Knowledge repository, 2023).

Adaptace nových členů na zkoumaném projektu ale na základě výsledků provedeného pozorování není formalizovaná a standardizovaná. Z výsledků pozorování a analýzy dokumentů vyplynulo, že v týmu neexistuje žádný adaptační plán (ať už formalizovaný písemný nebo neformální) s jednotlivými kroky, stejně tak není určena doba, po kterou by měla adaptace probíhat a není formálně stanoven a aplikován způsob monitorování adaptace nových členů týmu. Podpora adaptace ze strany vedoucího je do značné míry omezená a spíše delegována na nižší úroveň – tedy na seniory, kteří jsou pověřeni zaškolením a seznámením nového člena zejména s alokovanými úkoly. Tedy adaptace a zaškolení nového člena týmu je v kompetenci ostatních členů týmu, kteří jsou mu profesně nadřazení a kteří jsou většinou s daným novým členem v přímém pracovním zapojení na specifickém úkolu – obvykle je to úkol, kterému se bude na začátku nový člen týmu nejvíce věnovat (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Postupně pokud dochází ke změně úkolů, přechází jakási neformální zodpovědnost za adaptaci na dalšího seniora v týmu podle daného úkolu (Group/Statutory role split, 2023/24). V této souvislosti je třeba upozornit, že spíše, než o komplexní adaptaci se jedná o zaškolení související se získáním znalosti a dovedností, potřebných k provedení specifického úkolu. V zásadě neexistuje ani ohraničený časový rámec adaptace a čas věnovaný novému členovi týmu je závislý na období, kdy se k týmu připojí (tj. jestli je prostor pro větší časovou investici do jeho zaškolení vzhledem k termínu dokončení dílčích fází projektu). Je ale také ovlivněn individuálním přístupem seniora, který se novému členovi týmu věnuje (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Toto pozorování je v souladu s informacemi klíčového informátora, který uvádí, že vzhledem k sezónnosti práce na projektu, se čas

na adaptaci může lišit podle konkrétní doby nástupu. Mimo úvodní fáze projektu nemají stávající členové týmu dostatečný čas na vedlejší aktivity (pomoc s adaptací, vysvětlení procesů). Novým členům týmu se téměř hned po nástupu přidělují jejich první (jednodušší) úkoly a proto, obzvláště v případě nástupu v hlavní sezóně, hraje důležitou roli „samostudium“ dostupných materiálů, dokumentace z předcházejícího roku apod. Přesto se očekává rychlejší adaptace než v tzv. „low season“, tedy období méně intenzivní pracovní zátěže (Klíčový informátor, 2024).

Vzhledem k tomu, že nejen samotný proces seznámí, adaptace či úvodního zaškolení na projektu vyžaduje aktivní interakci mezi novým členem týmu a jemu nadřazeným seniorem, tak snahou je, aby většinu pracovního času mohly trávit společně se seniorem, který reviduje jejich práci nebo minimálně někoho s podobnými kvalifikacemi či zkušenostmi (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Také v prvních týdnech po zapojení do projektu, je novým členům týmu seniory komunikováno očekávání práce buď z kanceláře nebo od klienta v maximální možné míře – aby se tam maximalizovaly možnosti, že vždy bude fyzicky přítomný alespoň někdo z týmu, kdo bude moci poradit se vzniklými dotazy nebo třeba i technickými problémy s vybavením (přihlašování do počítače, do klientských aplikací, řešení přístupů atd.) (Welcome to „project Z“, 2023).

Na základě výše uvedeného popisu je patrné, že nástup a adaptace nových členů týmu je proces nastavený jak na úrovni celé společnosti, tak následně i na úrovni týmu zejména podporou ze strany seniorů a sdílením potřebných informací a informačních zdrojů týkajících se projektu. Samotné představení a uvedení nového člena týmu, ale není aktivně iniciované vedoucím týmu. Zároveň tento proces probíhá někdy i s ohledem na časové možnosti v omezené formě osobní formou i ze strany seniorních členů týmu.

## Socializace uvnitř týmu

Dalším důležitým jevem, kterému budu věnovat pozornost v rámci podpory vzájemných vztahů při hybridním způsobu práce je podpora socializace uvnitř týmu. Konkrétně jsem se u zkoumaného týmu zaměřila na to, jak vypadá společně trávený čas týmu, jestli a jak dochází k propojení práce s relaxací a jestli dochází k fixaci určitých konkrétních dnů, kdy tým pracuje společně z jednoho místa a pokud ano, tak jak je to řešeno, plánováno a komunikováno.

Vedoucí je obvykle ten, který sděluje informace odkud se bude pracovat. Obvyklé rozložení pracovního týdne je nastaveno tak, že většina nebo celý tým v pondělí, úterý a čtvrtek pracuje z kanceláře, ve středu pak obvykle pracuje v kancelářích klienta a v pátek pracuje většina členů týmu na tzv. „home-office“ (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Toto nastavení platí jako jakési nepsaný zvyk, nicméně obvykle každý týden v úterý, ještě vedoucí týmu nebo některý z klíčových seniorů pošle upozornění prostřednictvím skupinového chatu všem členům týmu s potvrzením, že ve středu se pracuje od klienta nebo případně, že došlo ke změně oproti běžně zavedenému pravidlu a práce bude probíhat naopak z kanceláře. V takovém případě se i zároveň potvrdí, který den v týdnu se půjde pracovat ke klientovi (případně, že práce od klienta bude až v následujícím týdnu) (Historie chatu – celý tým, 2024). V pátky obvykle většina členů týmu nepracuje ze společného místa, ale z domu nebo jinak vzdáleně (Kalendář týmu Z, 2023/24). Výjimkou je, pokud v počátcích zaškolení nových členů týmu je potřeba poskytovat rady a podporu novým členům týmu, pak některý ze „služebně“ starších členů týmu pracuje i v pátek z kanceláře. Toto je často iniciováno novým členem týmu, který se necítí sebevědomě, aby zůstal bez vedení a dohledu (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Dny obecně povolené pro vzdálenou práci byly potvrzeny i při dotazování klíčového informátora, s tím, že pro pracující interny je možné individuálně dohodnout možnost častější vzdálené práce (z domu



nebo ze školy), jen v případě blížícího se termínu reportingu je požadovaná přítomnost v kanceláři či od klienta (Klíčový informátor, 2024).

Co se týče společně tráveného pracovního času, tak interakce je většinou omezená pouze v průběhu schůzek. Mimo ně, nedochází k výrazné interakci a komunikaci mezi jednotlivými členy týmu. Každý člen týmu je poměrně hodně dedikovaný své práci a tým nevyhledává další příležitosti k mimopracovním diskusím a času například na kávu nebo nějakým neformálním setkáním v pracovní době (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Jedinou výjimkou jsou obědy, kdy je ve zvyku, že v době oběda (obvykle kolem 12 hodiny) napíše někdo z týmu vzkaz, že je čas oběda a zda se ostatní připojí – často dojde k rozdělení týmu na dvě podskupiny – jednu, která si přinesla svůj oběd v krabičce a společně si ho dojdou ohřát a snít na některé relaxační místo v kanceláři (nebo u klienta), druhá skupina pak většinou jde na společně oběd do firemní restaurace, případně restaurace v blízkém okolí) (Historie chatu – celý tým, 2024).

Společně trávený čas v době oběda, je jedinou z forem „relaxace“ v průběhu pracovního dne, který má relativně pravidelně se opakující režim a formát. V případě, kdy se vyskytnou v průběhu práce na projektu dny, kdy dochází k nárůstu práce přesčas (někdy i do pozdních večerních hodin), tak vedoucí iniciuje také objednání společného dovozu jídla (večeře) do kanceláře. Tým si tak v průběhu večera najde společný čas, který společně stráví konzumací večeře a cca na 30-40 minut „vypne“ z pracovního nasazení a neformálně si popovídá. Kromě těchto chviliek v průběhu práce nemá tým tendenci trávit další čas spolu, jen ojediněle se chodí třeba na společné „kafíčko“ (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

Mimo pracovní dobu mívá tým čas od času (většinou v návaznosti na dokončení nějaké fáze projektu nebo v případě rozloučení s některým kolegou či jiné příležitosti k oslavě) příležitost sejít se na večeri v restauraci nebo zajde do baru a udělá si jakousi

„drobnou“ oslavu dílčího úspěchu. Jednou z aktivit týmu je třeba večerní posezení s karaoke a malým občerstvením. Další pravidelnou aktivitou, kterou tým organizuje v zimní sezóně je bruslení na jednom z veřejných kluzišť s následným zakončením ve formě posezení při společné večeři (Kalendář týmu Z, 2023/24). Iniciativu spojenou s nápadem uspořádat takovouto akci při nějaké příležitosti má obvykle vedoucí týmu, který tím chce i vyjádřit poděkování za odvedenou práci týmu a dopřát týmu nad rámec pracovních aktivit i čas pro relaxaci. Nicméně na druhou stranu je třeba dodat, že tyto události jsou většinou opravdu jako určitá oslava dílčího úspěchu (dokončení specifické fáze projektu, odevzdání části práce nebo v případě změn v týmu atd.). Nedochozí ale k pravidelnému spojení práce a relaxace v nějaké ustálené a pravidelné podobě. Dokonce i velmi minimalistické iniciativy zavést třeba odpolední společné procházky se staly spíše nahodilým jevem, než nějakým stálým zvykem a součástí pracovního dne (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

K socializaci týmu dochází zejména na pracovní úrovni, a to i z důvodu tlaku na výkon a termíny dokončení. Příležitosti mimo pracovní dobu sice existují, ale tým je využívá pouze příležitostně, a to ve spojitosti s oslavami významných týmových úspěchů. K pravidelnému propojení mimopracovních a pracovních aktivit, ale většinou nedochází, čímž je do jisté míry ovlivněna přirozená nepracovní socializace týmu.

### Podpora důvěry uvnitř týmu

Kvalita vzájemných vztahů při hybridním způsobu práce podle teoretických poznatků také souvisí úzce souvisí s podporou důvěry uvnitř týmu. Podle teoretických poznatků je podpora důvěry ovlivněna tím, zda dochází k vytváření dalších podskupin uvnitř týmu. Dále také tím, jaký prostor mají členové pro rovnocenné sdílení zkušeností, případných pochyb nebo okolností, které mohou způsobit problémy v jejich práci nebo mít dopad na celý průběh projektu a vztahy v týmu. Bude mě proto zajímat, jakou formu má možnost takového sdílení a poskytování prostoru. Dále mě bude zajímat,

zda dochází k diskusi o chybách a pokud ano, tak jakým způsobem tato diskuse probíhá a jakým způsobem se využívá zpětná vazba. Všechny tyto aspekty souvisí s podporou důvěry uvnitř týmu, a tedy mají i dopad na kvalitu vzájemných vztahů.

Na základě výsledků pozorování je patrné, že nedochází k výraznému vytváření podskupin (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Přestože se tým skládá z několika národností a je zde tedy významný kulturní dopad (jedná se o spektrum těchto zemí – Ukrajina, Kazachstán, Filipíny, Slovensko, USA, Česko, Vietnam) (Project Z Team kick-off meeting FY 23, 2024), nemají jednotliví členové týmu tendenci se více sdružovat například právě podle kulturních či jiných aspektů. Podskupiny podle regionu původu dobře navazují kontakt, jelikož mají podobnou kulturu, mentalitu, mohou mezi sebou mluvit rodným jazykem, a tak si více rozumí (Klíčový informátor, 2024). Nicméně pokud dochází ke koncentraci nějakých podskupin, tak je to spíše při drobných setkáních (například oběd), kdy někteří členové preferují „krabičkový oběd“ a jiný jdou do restaurace. U tohoto jevu se do jisté míry může projevat kulturní preference, nicméně není zde pozorovaný jednoznačný trend a závislost. Vzhledem k tomu, že jak jsem popsala výše se nemají členové týmu tendenci příliš sdružovat ať už v pracovní době, tak ani při mimopracovních aktivitách, tak nelze pozorovat ani sklon k tvorbě podskupin (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

K výše uvedenému je třeba doplnit, že k vzniku určitých přirozených podskupin dochází zejména z důvodu řešení společných úkolů - např. podskupina juniorů, kteří si navzájem pomáhají a sdílejí dosud nabyté zkušenosti, protože se nechtějí ptát seniornějších členů týmu. Zároveň podle informací klíčového informátora je podskupina juniorů a seniorů, seniorů a vedoucího dobře propojena. Z uvedeného nicméně vyplývá, že existuje určité odloučení mezi juniory a vedoucími (Klíčový informátor, 2024). Na druhou stranu je ale třeba uvést, že atmosféra v týmu je přátelská a není neobvyklé, že například dvojice či trojice se domluví na nějakém víkendovém

programu společně – nicméně spíše je to na přátelské bázi například společná návštěva fitcentra nebo výlet někam do přírody. Nejedná se ale o nic organizovaného v rámci týmu jako celku nebo případných podskupin (Historie chatu – celý tým, 2024).

V rámci práce v týmu není dedikovaný žádný specifický čas či formát na pravidelně se opakující události, kde by jednotlivý členové měli možnost sdílet své zkušenosti s ostatními nebo vznést své pochybnosti a dotazy (Kalendář týmu Z, 2023/24). Pokud zaznamenají při své práci problém, tak je zvykem, že tento problém diskutují obvykle přímo se seniorem, který s nimi prochází práci a měl by dohlížet na status a provádět kontrolu jejich práce před tím, než jde na kontrolu k vedoucímu (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Jediný organizovaný prostor na sdílení zkušeností a zpětné vazby bývá po skončení významným fáze projektu, při němž senioři a vedoucí diskutují co šlo dobře a co naopak ne (Kalendář týmu Z, 2023/24). Zároveň se při této příležitosti rozvíjí diskuse nad možnými kroky, jak nastavit či udělat věci jinak v další sezoně nebo následné fázi projektu. Na úrovni juniorních členů týmu nedochází k podobným diskusím nějakou organizovanou formou, spíše je to individuálně řešeno při kontrole výstupu s příslušným seniorem, jak je popsáno výše (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Chyby nebo problémy, které v průběhu práce na projektu vzniknou, se řeší operativně podle závažnosti buď okamžitě při kontrole dokumentace nebo následně v rámci půlročního či ročního hodnocení daného pracovníka (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024) a (Historie chatu – senioři a vedoucí, 2024). Velmi zřídka dochází k nějaké hromadné komunikaci a sdílení informací o vzniklých problémech nebo sdílení zkušeností například formou diskuse v hromadném chatu (Historie chatu – celý tým, 2024).

Co se týče zpětné vazby, tak ta je využívána v rámci kontroly výsledků práce a monitorování statusu v operativní míře (tj. rozsah a způsob – zda písemná nebo ústní je v kompetenci daného seniora, který reviduje práci před vedoucím) a pokud dojde

k nějakým závažnějším případům, kde je třeba udělat například detailní zpětnou vazbu, tak informace se předají vedoucímu, který zpětnou vazbu danému členovi týmu předá ústní formou (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Standardně ale vedoucí zpětnou vazbu neposkytuje často těm členům týmu, kteří jsou v hierarchie nízko (tj. interni a asistenti) pokud nedojde k nějakým závažným problémům – resp. jinými slovy, zpětná vazba v detailnější formě má spíše podobu, resp. vedoucí ji poskytuje zejména pokud je třeba dát negativní zpětnou vazbu na výkon nebo kvalitu odvedené práce (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Pozitivní zpětná vazba, která by se vážala ke konkrétní osobě a / nebo úkolu, je poskytována v průběhu kontroly a monitorování statusu práce a revidování dokumentace jednotlivými seniory. Zároveň po skončení větší fáze projektu se koná krátká schůzka, při které se hodnotí výkon jednotlivých členů týmu na úrovni seniorů a vedoucí. Při této schůzce se shrne hodnocení daného člena týmu a zároveň se navrhne sumář pro komunikaci zpětné vazby (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024).

Pozorovaným jevem, který podle teorie podporuje důvěru v rámci týmu je, že nedochází k výraznému tvoření podskupin (například na základě kulturních rozdílů). Pokud vznikají v průběhu projektu podskupiny, jedná se spíše o tematicky nebo úkolově zaměřené podskupiny, čímž dochází k podpoře sdílení znalostí a zkušeností uvnitř týmu. Zároveň, přestože není fixně dedikovaný čas a prostor pro diskuse a otázky, tak v rámci nastavené kultury týmu je otevřená atmosféra, která podporu sdílení zpětné vazby a řešení chyb.

### Rovnocennost vztahů

Dalším jevem, který jsem na základě teorie pozorovala u zkoumaného týmu je, zda jsou vzájemné vztahy v týmu nastaveny rovnocenně a zda si každý člen týmu je vědom společného cíle. Abych byla schopna popsat tyto jevy, zaměřila jsem se při zkoumání

na popis možností, které mají členové týmu pro vyjádření svých potřeb, zájmů a očekávání.

Na základě provedeného pozorování jsem zjistila, že jednotliví členové mají prostor v případě potřeby vyjádřit přímo vedoucímu, tato možnost není nicméně nijak otevřeně komunikována a spíše ji využívají seniorní členové týmu, kteří například vyjadřují svá přání s ohledem na alokaci úkolů. U pracovně mladších členů týmu tato možnost sice existuje, ale není nevyužívá (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Na druhou stranu je ale třeba zdůraznit, že tým je zasazen svým fungování do celkového modelu fungování firmy s otevřenou firemní kulturou pro komunikaci a sdílení zájmů a představ (Intranet Organizace XY – sekce HC, Team Leaders, 2024). V rámci tohoto nastavení má každý pracovník přiděleného svého přímého nadřízeného, který nemusí nutně pracovat na stejném projektu (ale většinou to tak je) a s ním komunikuje své případné potřeby (Klíčový informátor, 2024). V případě, kdy tento nadřízený není součástí projektu, ale je třeba komunikovat nějaké potřeby člena týmu, tak dochází k propojení a komunikaci tohoto nadřízeného, samotného člena týmu a vedoucího, tak aby byly eskalovány přání, potřeby a zájmy a bylo možno je reflektovat při práci a profesním růstu. Mezi časté oblasti patří například přání přeložení na jiný projekt nebo u seniornějších členů týmu dochází ke komunikaci o možnosti pracovního přesunu do jiné země v rámci tzn. „secondmentu“ například do USA apod. v rámci firmy. Tak jak jsou možnosti této komunikace nastaveny v celé firmě, tak se projevují i do fungování daného týmu. Tzn. možnosti pro komunikaci a sdílení potřeb a zájmů existují, nicméně z pozorování vyplynulo, že nejsou stejně využívány všemi členy týmu, přičemž důležitou roli zde hraje aktivní přístup konkrétního člena týmu (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

Z pozorování týmu tedy vyplývá, že všichni členové nemají stejné možnosti a příležitosti pro vlastní vyjádření (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Je to do

značné míry dáno nastavením a organizací pravidelných či nepravidelných schůzek, které jsou ve většině případů určeny jen vedoucímu a seniorům, zatímco asistenti a interní jsou většinou přizváni jen na minimální množství z nich (většinou jen nějaké úvodní či závěrečné schůzky k celému projektu, případně v případě klíčových fází projektu na omezenou dobu většinou jednoho týdne se také účastní krátkých denních plánů práce) (Kalendář týmu Z, 2023/24). Vzhledem k tomu, že setkávání ať už formální či neformální kromě obědových časů není příliš obvyklé a četnost a jiných schůzek pro juniorní členy týmu je značně omezená, tak příležitosti pro sdílení svých zájmů, potřeba a jiných témat jsou značně omezené pro tyto členy týmu (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Nicméně stále platí pro všechny členy týmu možnost promluvit se svým přímým nadřízeným (tedy Team Leaderem) nebo pro juniorní členy týmu minimálně eskalovat své potřeby a přání o jednu nebo dvě úrovně výše (tedy se seniorem). To znamená, projevit svůj názor nebo přání a potřebu je podporováno a ale je otázkou individuálního přímého přístupu k vedoucímu nebo přes svého leadera, pokud není součástí týmu (Klíčový informátor, 2024).

### Vědomí společného cíle

S rovnocenným nastavením a fungováním uvnitř týmu úzce souvisí také skutečnost, zda jednotliví členové týmu vnímají stejně stanovený cíl a zda jsou si ho vědomi při své práci.

Jako ultimativní cíl projektu je považováno dokončení práce na konkrétní alokované entitě, na které se provádí poradenská služba a finalizace závěrečné zprávy pro danou entitu či více entit. V průběhu projektu je nastaveno několik časových milníků, které se vztahují k vlnám terminů reportingu. Za celý rok je těchto termínů cca 15 – přičemž největší intenzita je v období od ledna do května (Project Z Team kick-off meeting FY 23, 2024). V tomto období mohou být v průběhu jednoho měsíce i dva termíny na reporting. Cílem je tedy dokončení práce do stanoveného termínu při předem

definovaných procedurách, které je třeba pro dokončení reportingu pokrýt (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

Ke komunikaci všeobecného cíle dochází na úvodní schůzce celého týmu, následně už jsou pak dílčí termíny a cíle komunikovány a vysvětlovány na úrovni vedoucího a seniorů (Project Z Team kick-off meeting FY 23, 2024). Juniorní členové týmu se tak často nedostanou k informacím o dílčím cíli v průběhu dalších fází projektu a spíše jsou tyto cíle jen vyvozeny z rozvržení úkolů a monitorování práce (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024) a (Klíčový informátor, 2024). Komunikace o dílčím cíli celému týmu ze strany vedoucího je provedena obvykle až ve fázi těsně před dokončením dílčí fáze projektu, kdy je třeba komunikovat týmu požadavek zůstat pracovat přesčas (Historie chatu – celý tým, 2024).

Z výsledků zkoumání vyplývá, že vnímání společného cíle je do značné míry ovlivněno omezenou komunikací ze strany vedoucího na pravidelné bázi a také hierarchickým přístupem při alokaci a monitorování uvnitř týmu, kdy juniorní členové týmu nemají stejné rovnocenné postavení při sdílení informací ze strany vedoucího. To ovlivňuje také jejich postoj ke sdílení svých potřeb a zájmů nebo sdílení a přijímání zpětné vazby. A právě vnímání společného cíle a sdílení informací napříč celým týmem je podle teorie uvedené v kapitole 2 důležitým kritériem k udržení dynamiky a synergie týmu, resp. je to to co přispívá k tomu, že tým je opravdu týmem, kde každý člen cítí odpovědnost za společný výkon, a ne pracovní skupinou, kde jednotlivý členové často jen plní pokyny a instrukce vedoucího.

#### **4.10.2. Komunikace**

Dalším jevem, kterému se budu v rámci zkoumaného týmu věnovat a který vyplývá z teoretických poznatků shrnutých v podkapitole 3.2.2. je styl komunikace a komunikační pravidla uvnitř týmu. Zaměřím se na způsob, jakým jsou sdíleny informace ze strany vedoucího, zda jsou tyto informace vysvětlovány nebo zda



komunikace probíhá formou příkazování či přesvědčování. Dále budu zkoumat, jestli existuje sdílený, rovnocenný přístup k informacím pro všechny členy týmu, zda funguje pravidelná komunikace a jaká je její dostupnost. Při popisu tohoto jevu se zaměřím mimo jiné také na to, jaké komunikační kanály se pro komunikaci využívají, jaká základní komunikační pravidla jsou nastavena a jak se uplatňují v praxi. V souvislosti s tím budu také zkoumat, jestli jsou nastavena pravidla účasti na schůzkách a jak probíhá jejich organizace.

Vedoucí týmu sdílí formální informace s celým týmem většinou v psané podobě formou emailů (v případě, že se jedná o přeposlání například nové informace o klientovi nebo od klienta) a dále pak v ústní podobě při pravidelných schůzkách, na kterých se diskutuje alokace úkolů a monitorování stavu jejich dokončení. Nicméně těchto schůzek se obvykle účastní jen seniorní členové týmu, takže obecně je komunikace směrem k asistentům nebo internům ze strany vedoucího omezená jen na specifické případy (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Pokud vedoucí komunikuje určité informace jen s vybraným seniorem nebo omezenou skupinou a jsou tyto informace relevantní i pro ostatní, tak požádá konkrétního seniora, aby informoval i juniorní členy týmu (Klíčový informátor, 2024).

Vedoucí týmu s celým týmem nejvíce komunikuje prostřednictvím skupinových chatů (viz také dále) a jen ve velmi omezené míře při osobní interakci (tato komunikace se většinou týká specifických typů komunikace – například v případě, kdy je třeba prodiskutovat s vybraným členem týmu zpětnou vazbu na jeho výkon či na způsob, jakým provedl zadaný úkol). Komunikace ze strany vedoucího reflektuje nastavení rolí v týmu a jakousi „hierarchickou týmovou strukturu“, kde vedoucí komunikuje hlavně se seniory a očekává, že komunikaci budou dále šířit k juniornějším členům týmu (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Tato komunikace obvykle probíhá formou předání informací, někdy i v lehce příkazovacím tónu – například v případě,

kdy je třeba zůstat pracovat delší dobu či opakovaně přesčas (Historie chatu – celý tým, 2024). Vysvětlování není obvyklý komunikační styl vedoucího – ve většině pozorovaných případů předal stručně informace, co se má dělat a do kdy je třeba mít hotové (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Výše uvedené výsledky pozorování jsou však v rozporu s informací získanými od klíčového informátora, podle něj jsou informace podány spíše ve stylu vysvětlování, přičemž určitý typ informace je podán stylem požadavku s daným očekáváním (např. že se tým má soustředit na konkrétní oblast práce/entitu a očekávané konkrétní datum dokončení (Klíčový informátor, 2024).

V rámci týmu existuje sdílený přístup k informacím pro vybrané typy informací – zejména jsou sdíleny dokumenty, které shrnují specifické pracovní postupy, tak aby nový členové týmu (případně kdokoliv jiný) mohl mít referenci v případě potřeby pro otázky či nejasnosti při své práci (jedná se o jakési „kuchařky“ specifických pracovních postupů) (Knowledge repository, 2023). Kromě toho mají všichni členové týmu sdílený přístup k alokaci úkolů a monitorování stavu provedené práce (Year-end statutory/group status tracker, 2023). Všechny soubory, které se týkají projektu, jsou uloženy na sdíleném disku, ke kterému mají přístup všichni členové týmu (Welcome to "project Z", 2023). Dále pak jsou vytvořeny podadresáře s omezenými přístupovými právy, které jsou obvykle určeny buď jen pro vedoucího (například rozpočet, plán dovolených před schválením) anebo pro seniory včetně vedoucího. Tak jak tyto soubory vznikají, dostávají příslušní členové týmu upozornění emailem s odkazem na příslušný sdílený soubor, se kterým pak mohou následně sdíleně pracovat nebo ho jen využívat pro informační účely a případnou referenci při své práci (Historie chatu – skupina senioři a vedoucí, 2024).

Komunikace neprobíhá na pravidelné bázi například v předem stanových blocích (Kalendář týmu Z, 2023/24). Jde spíše o reaktivní komunikaci na základě toho, jak tým

postupně pracuje na úkolech a dochází k posunu stavu práce nebo jsou diskutovány nejasnosti či pochybnosti při práci (Historie chatu – celý tým, 2024). Nicméně za jistou míru pravidelné komunikace lze považovat schůzky seniorů s vedoucím určené k rozdělení úkolů a monitorování stavu práce (viz dále) (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

Mezi nejvíce používané komunikační kanály uvnitř týmu patří diskuse formou chatu. V rámci týmu fungují různé stupně chatových skupin, které se využívají podle typu úkolu či dotazu, který je třeba řešit a kopírují profesní hierarchii uvnitř týmu nebo případně podle specializace projektu / úkolu. Jedná se o následující skupiny, které jsou v rámci emailových skupin vytvořeny permanentně: chat pro celou skupinu (zahrnuje vedoucího, seniory, asistenty i interny) a dále pro skupinu vedoucího a seniorů (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Tyto dvě chatové skupiny se využívají po celou dobu trvání projektu a v rámci těchto chatových skupin se sdílí i různé pracovní soubory, které mohou uživatelé současně upravovat apod. Chat pro celou skupinu se používá k rychlým sdělením obecného charakteru – například k potvrzení odkud se bude další den pracovat (tj. od klienta, na tzn. „home-officu“ nebo z kanceláře, v čase oběda pro koordinace společného místa na oběd apod.) (Historie chatu – celý tým, 2024). Druhý chat se používá více na pracovní dotazy, ale také na rychlé zadávání drobných úkolů seniorům od vedoucího a následně rychlou kontrolu statusu (Historie chatu – skupina senioři a vedoucí, 2024). Kromě těchto obecných skupinových chatů ještě v průběhu projektu vznikají na omezený časový úsek také jiné chatové skupiny, které se většinou vztahují k nějakému specifickému úkolu a zahrnují tedy obvykle jen vybrané členy týmu. Skupinové diskuse formou chatu převažují nad ústní komunikací, a to i v případech, kdy pracuje celý nebo téměř celý tým z jednoho místa (například z klientských prostor, kde pracují všichni na stejném poměrně malém prostoru) (Historie chatu – celý tým, 2024) a (Historie chatu – skupina senioři a vedoucí,

2024). Dalším využívaným komunikačním kanálem je pracovní email, kde se posílají různá shrnutí pro více členů týmu nebo i mezi individuální členy týmu. Většinou se však tento komunikační kanál využívá, pokud je třeba do komunikace zahrnout i některou další třetí stranu, tj. například úplně jiný tým, klienta apod. (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Výše uvedené způsoby komunikace byly validovány také z informací od klíčového informátora (Klíčový informátor, 2024).

Komunikační pravidla uvnitř týmu nejsou stanovena například písemně formou psaných pravidel (např. „desater“) nebo formálně komunikována ústní formou v rámci nastavení očekávání (Project Z Team kick-off meeting FY 23, 2024). Zároveň z pozorování nevyplývá, že by v rámci obecně akceptovaných pravidel byla používána nějaká komunikační pravidla striktně. Pro komunikaci s klientem je nastavené pravidlo odpovědět nejpozději do 5 pracovních dnů, nicméně uvnitř týmu není žádné pravidlo nastaveno (Status monitoring policy, 2023). Obvykle ale vzhledem k tomu, že komunikace probíhá často formou chatů, tak je rychlost reakce poměrně rychlá. V případě odpovědi na email, bývá odpověď doručena stejný nebo následující den. V případě, že očekávaná odpověď není obdržena, tak se urguje. Písemné shrnutí se využívá jen ve velmi omezených případech – například pokud se účastní ještě jiné další strany například klienta (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Jediný pozorovaný případ, kdy se používá písemné shrnutí je ve formě poznámek ze schůzek, na nichž se diskutuje status práce a alokace úkolů (nicméně zde není zaveden plně standardizovaný přístup – forma a styl písemného shrnutí je ovlivněn tím, kdo toto shrnutí provádí, což se odvíjí od alokace rolí a sdílení odpovědnosti za vedení schůzek – viz také dále v podkapitole 4.10.5.) (Year-end statutory/group status tracker, 2023).

Pravidla účasti na schůzkách se řídí hierarchií týmu – většiny schůzek se účastní pouze senioři a vedoucí týmu. Tyto schůzky se týkají buď pravidelné komunikace alokace úkolů a monitorování statusu dokončení (v takovém případě jsou pozváni všichni

senioři a vedoucí, kteří aktuálně pracují na projektu) anebo jsou to schůzky, které se týkají jen specifického úkolu či tématu a v takovém případě se schůzky účastí jen jeden či dva členové týmu a vedoucí, případně se schůzky účastní jen senioři a asistent/asistenti (dle složitosti tématu). Schůzky, které se týkají monitorování práce bývají organizované v pravidelných intervalech, které jsou závislé na termínu plnění konkrétní fáze projektu (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Například s blížícím se termínem reportingu jsou tyto schůzky 2x týdně v rozsahu přibližně jedné hodiny, s pravidelnou denní aktualizací v rozsahu cca 15 minut. Pokud je projekt v intenzivní fázi před dokončením, jsou denní schůzky i dvakrát denně (jedna ráno, kde se shrnou úkoly na daný den a pak podvečerní, při které se shrne, které úkoly je třeba dokončit před odchodem z práce). Na začátku jednotlivých fází projektu bývají tyto schůzky organizovány jen jednou týdně v rozsahu půl nebo jedné hodiny (Kalendář týmu Z, 2023/24). Za organizaci schůzek je zodpovědný senior „pověřený“ vedením, případně je iniciuje přímo vedoucí. V rámci analýzy dokumentů (Kalendář týmu Z, 2023/24) a také na základě průběžného pozorování, ale bylo zjištěno, že se termíny těchto schůzek často mění (dny i časy) (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Schůzky tedy nejsou stanoveny a zafixovány v pravidelné časy, přestože obsah schůzek, resp. agenda pravidelně se opakujících se schůzek je obdobná (tj. monitorování stavu úkolů a termínů jejich dokončení). Zároveň ke změnám v časem a dnech konání dochází často „na poslední chvíli“ (například případy, kde se schůzka zrušila nebo přesunula na jiný čas či den i 1 hodinu před vlastním konáním) (Kalendář týmu Z, 2023/24).

Ke komunikaci využívá vedoucí zkoumaného týmu ve velké míře emaily a chaty, čímž dochází k výrazné redukci osobní komunikace při práci v týmu a zároveň je tím velmi omezená neverbální komunikace ze strany vedoucího, a i v rámci týmu jako celku. To může, jak uvádí teorie, mít vliv na vnímání a kvalitu vzájemných vztahů. Přestože mají

členové týmu zajištěný přístup ke společně sdílených informacím, nejsou všechny informace sdíleny ze strany vedoucího se všemi členy týmu rovnocenně, což může mít opět vliv na vnímání společných cílů týmu, a i na motivaci jednotlivých členů v konečném důsledku vliv na kvalitu jejich práce.

Pozitivní je ale, že členové týmu mohou využívat pro komunikaci široké spektrum komunikačních kanálů a zároveň existuje možnost volby komunikačních kanálů (například schůzky jsou organizovány osobně a zároveň se lze připojit i vzdáleně, v případě klíčových schůzek jsou i nahrávány). Tím mají všichni stejnou možnost se zapojit (ale jen v případě, že jsou do komunikace přizváni). A právě rovnocenný přístup ke komunikačním prostředkům pro všechny členy je podle teorie důležitým předpokladem, který přispívá ke kvalitnímu vedení při hybridním způsobu práce, který nebyl vždy patrný u zkoumaného týmu.

Komunikace směrem od vedoucího na nižší členy týmu je do určité míry opět ovlivněna (tak jak jsem popsala již v podkapitole vzájemných vztahů) určitým hierarchickým nastavením uvnitř týmu, kdy vedoucí komunikuje hlavně se seniorními členy týmu a komunikaci s juniornějšími členy je často delegována o úroveň níže. To může být ovlivněno i velikostí týmu. Jak uvádí teorie – optimální velikost týmu je do 10 členů, přičemž zkoumaný tým toto doporučení přesahuje o přibližně 5 členů v závislosti na fázi projektu.

Dalším pozorovaným jevem je, že komunikace v rámci týmu nemá nastavená formální pravidla. Pokud jsou předem plánované nějaké bloky na společnou komunikaci, tak často dochází k jejich změnám. Pozitivní je, že v souladu s doporučením pro práci hybridního týmu je obecně komunikace spíše více než méně. Na druhou stranu zejména velmi frekventovaná komunikace prostřednictvím chatu (jako tomu je v případě zkoumaného týmu) může na některé členy týmu působit nadměrných

tlakem na organizaci práce a v konečném důsledku tedy i na duševní a pracovní pohodu a rovnováhu.

#### **4.10.3. Autonomie**

Dalším jevem, kterému se budu věnovat vychází z teoretických poznatků shrnutých v podkapitole 3.2.3. Cílem této podkapitoly bude popsat, jak je v rámci vedení zkoumaného týmu řešena autonomie jednotlivých členů týmu. Konkrétně budu zkoumat, zda a jak je nastaven detailní plán práce jednotlivých členů včetně očekávaných termínů dokončení. Dále se budu zabývat tím, jak probíhá kontrola a monitorování tohoto plánu vedoucím, v jakých krocích probíhá a jakou podobu má forma této kontroly. V souvislosti s tím budu zkoumat, jestli se při monitorování a kontrole využívá zpětná vazba, případně jakou podobu a formu má, jak často se používá a případně za jakým dalším účelem. V rámci popisu autonomie jednotlivých členů týmu se zaměřím na to, zda a jakým způsobem je podporována samostatnost a autonomie jednotlivých členů v závislosti na jejich roli, kompetencích a případně individuálních potřebách jednotlivých členů. Budu zkoumat, zda mají členové týmu možnost aktivně rozhodovat o způsobu práce, který jim vyhovuje. Dále se zaměřím na to, jak jsou komunikovány povinnosti a individuální zodpovědnosti jednotlivých členů týmu a v jakých případech dochází k delegování zodpovědnosti na vybrané členy týmu. V neposlední řadě se budu zabývat tím, zda je spolupráce a komunikace v rámci týmu nějakým způsobem synchronizovaná.

#### Nastavení detailního plánu práce

Detailní plán práce vychází z kalendáře a celkové alokace jednotlivých členů týmu na projektu v průběhu roku (Rozpis alokace zdrojů "TalentLink report\_projekt Z", 2023). V zásadě je celý projekt rozdělen na dva dílčí podprojekty a ty se následně rozpadají do kratších fází podle termínu reportingu jednotlivých entit zahrnutých v projektu (Budget, 2023). Na základě alokace členů týmu v projektovém kalendáři a jednotlivých

termínů dokončení v dílčích fázích projektu je vypracován předběžný rozpis podle jednotlivých entit a případně jednotlivých ucelených oblastí s rozdělením podle rolí v rámci týmu pro každého člena. Každý člen týmu má přidělené určité entity a zároveň v rámci těchto entit buď specifické oblasti. Zkušení senioři zodpovídají za kontrolu všech oblastí v rámci dané entity. Nad rámec toho mají jednotliví senioři ještě často přidělenou nějakou specifickou roli nebo zodpovědnost, která jde napříč celým projektem – například koordinace a zasílání pravidelného statusu otevřených položek klientovi (Group/statutory role split, 2023/24). Tento všeobecný plán práce, resp. rozdělení hlavních rolí a zodpovědností je následně konzultován s jednotlivými seniory, resp. je s nimi sdílen, aby se mohli vyjádřit k případným požadovaným změnám (Historie chatu – skupina senioři a vedoucí, 2024). Takto odsouhlasený plán je následně detailněji rozpracován v rámci dokumentační databáze, ve které jsou k jednotlivým krokům a oblastem přiděleny konkrétní zodpovědné osoby v hierarchii, kdy je vždy přidělen člen týmu, který bude zodpovědný za zpracování a testování podkladů, následně senior, který bude zodpovědný za koordinaci, dílčí monitorování a následnou první kontrolu dokumentace. Poslední alokovaná osoba je vedoucí, který je zodpovědný za finální revidování dokumentace. Na základě všeobecného plánu úkolů a oblastí dojde následně k nastavení dílčích úkolů v dokumentační databázi, která umožňuje nastavit rozdělení rolí testování a dokumentace asistentem nebo internem, následného prvního stupně kontroly dokumentace seniorem až po finální kontrolu vedoucím. Tato alokace umožňuje vizualizaci podle jmen a zároveň umožňuje nastavení očekávaných termínů dokončení jak pro samotnou dokumentaci a testování, tak pro oba stupně kontroly dokumentace (Dokumentační databáze – dashboard, 2023). Následně je takto nastavená databáze vstupem pro zpracování informací o stavu práce za pomoci automatického řešení vizualizačního nástroje pro monitorování statusu (Status monitoring policy, 2023). V zásadě je tento detailní plán práce automatizovaným nástrojem pro zobrazení průběžného stavu a monitorování



stavu dokončení jednotlivých úkolů, tedy vizualizace a monitorování kroků, které vedou k cíli – tj. dokončení testování, dokumentace a odeslání finální zprávy o příslušné entitě. Nicméně na základě výsledků pozorování je patrné, že samotnému testování ještě předcházejí různé přípravné kroky jako je například odsouhlasení reportů pro výběr vzorků, které se budou následně testovat apod. Tyto přípravné procedury je také třeba plánovat a monitorovat, tak aby umožnily včasné dokončení samotného testování a reportování. Dokumentační databáze, která umožňuje monitorovat a vizualizovat stav dokončení testování a kontroly dokumentace neumožňuje monitorovat tyto přípravné fáze a zároveň v rámci vizualizace statusu neumožňuje monitorovat detaily, které zdůvodňují a blíže vysvětlují status konkrétního úkolu – například, že z 50 testovaných položek v rámci úkolu chybí 1 podklad nebo naopak polovina testovaných podkladů nebo se čeká pouze na doplňující vysvětlení (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Z tohoto důvodu vzhledem k objemu dat a nutnosti monitorovat aktuální stav, se využívá ještě doplňující pomocný soubor, kde jsou aktualizovaná data v detailní podobě (Year-end statutory/group status tracker, 2023). Tento monitorovací soubor, který je sdílený se všemi členy týmu, má být aktualizován na pravidelné, tj. denní bázi, aby v jakýkoliv okamžik reflektoval všechny detaily o stavu daného úkolu. Pravidelná aktualizace tohoto souboru je komunikována ihned na začátku projektu a opakovaně v průběhu jako důležitá individuální odpovědnost každého člena týmu (Project Z Team kick-off meeting FY 23, 2024) a (Historie chatu – celý tým, 2024).

### Monitorování a kontrola

Výše popsany soubor umožňuje největší míru detailu, která je potřeba tzn. v podstatě je na úrovni mikro managementu, ale využívá se k podrobnému ověření a nejčastěji je tento soubor využíván seniory k monitorování stavu práce juniorních členů týmu. Vedoucí provádí monitorování zejména formou kontroly statusu při pravidelných

schůzkách (viz také část týkající se komunikace), kde se zejména využívá vizualizační nástroj popsaný výše, který vychází z monitorování úkolů dle dokumentační databáze (tedy zejména pro monitorování stavu testování a kontroly dokumentace). V průběhu pravidelných schůzek se detailní monitorovací sdílený soubor používá zejména v počátečních fázích každé fáze projektu pro kontrolu přípravy jednotlivých procedur a následně spíše jen k dohledání podrobných informací v případě nějakých problémů nebo komplikací v průběhu realizační fáze projektu (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Byť je toto monitorování prováděno na detailní úrovni, jak je popsáno výše, tak z odpovědi klíčové informátora nevyplývá, že by vedoucí uplatňoval mikro management při řízení projektu (Klíčový informátor, 2024).

Monitorování statusu je do značné míry výrazně delegováno na seniorní členy týmu a pouze v případě zpoždění nebo specifických komplikací, jsou řešeny detaily do největší míry detailu přímo vedoucím. Vedoucí se neúčastí obvykle operativních schůzek mezi seniory a juniorními členy týmu, kde se řeší detailní status úkolů, příprava jednotlivých kroků a jiné aspekty operativní práce (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Vedoucí koordinuje komunikaci a monitorování stavu se seniory na pravidelných schůzkách, která bývají buď jednou týdně nebo dvakrát do týdne v případě blížícího se termínu reportingu. Pokud je práce velmi intenzivní, tak je tento status monitorován na denní bázi a v takovém případě je spíše formou diskuse o denních úkolech a prioritách pro všechny členy týmu zároveň (viz také podkapitola 4.10.2.) (Kalendář týmu Z, 2023/24).

### Zpětná vazba

S monitorováním statusu a kontrolou stavu provedené práce souvisí i otázka, do jaké míry a jakým způsobem se využívá zpětná vazba. V zásadě směrem k seniorům, kteří informují v průběhu pravidelných schůzek o průběžném stavu jednotlivých úkolů je zpětná vazba sdílena ze strany vedoucího zejména k tomu, aby se vyhodnotilo, do jaké

míry se daří plnit stanovené termíny a v případě, kdy dochází ke zpoždění v plnění termínů dokončení dle plánu tak vedoucí využije zpětnou vazbu k tomu, aby komunikoval, jaké kroky je třeba v případě opakujících se problémů udělat ze strany konkrétních členů, tak aby se předešlo stejným typům zpoždění v budoucnosti apod. (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Tato zpětná vazba ze strany vedoucího je sdílána ve stručné formě přímo v rámci konání daných schůzek a pokud je třeba detailnější zpětná vazba, pak je řešena individuální formou (Klíčový informátor, 2024). Z pozorování jednotlivých schůzek vyplynulo, že zpětná vazba, která je poskytována a sdílána vedoucím v průběhu pravidelných schůzek bývá většinou stručná a omezuje se jen na upozornění na problém a případně na doporučení, jak postupovat v obdobném případě nebo na doporučení, jaké kroky udělat k odstranění problému. V průběhu pozorování operativních schůzek k monitorování plánu a úkolů nebyl zaznamenán žádný případ sdílení pozitivní zpětné vazby a hodnocení na to co se udělalo dobře a co se povedlo (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Tento typ hodnocení je součástí například závěrečných hodnocení v rámci individuálních hodnotících pohovorů nebo jako část diskuse k shrnutí celkové zpětné vazby a shrnutí v rámci závěrečné fáze projektu, resp. jakési „debriefingové“ schůzky, které se organizuje většinou jednou až dvakrát za celý projekt a slouží k shrnutí hlavních pozitivních a negativních stránek, tj. co se povedlo a co naopak ne (Klíčový informátor, 2024). Zpětná vazba je poskytována vždy nejprve ústní formou, případně v případě klíčových nápravných kroků jsou také zaznamenány poznámky například jako shrnutí do status agendy nebo v rámci emailu. Ve většině pozorovaných případů ale došlo jen k ústní formě komunikace zpětné vazby, bez následného písemného shrnutí (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Výjimkou je zpětná vazba ve formě ročního či půlročního formálního hodnocení. Toto hodnocení bývá vždy nejdříve prodiskutováno individuálně a následně je shrnuto písemnou formou (Klíčový informátor, 2024) a (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

## Plánování a organizace komunikace

Z pozorování chování skupiny vyplynulo, že komunikace není synchronizovaná v předem stanovených blocích – s výjimkou času blokováného prostřednictvím elektronických pozvánek na schůzky v kalendáři každého příslušného člena týmu (Kalendář týmu Z, 2023/24). Komunikace, jak je popsáno i v předešlých podkapitolách, probíhá zejména prostřednictvím skupinového chatu – volba skupiny pro chatování závisí na typu tématu, které je třeba řešit se skupinou (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Schůzky, kde se ve většině případů řeší buď operativní zjištění a komplikace v průběhu projektu nebo pravidelné monitorování stavu úkolů, jsou blokovány v diáři formou elektronické pozvánky, nicméně zejména v případě pravidelných schůzek, které se vztahují k monitorování statusu, nejsou tyto bloky v kalendáři obvykle v pravidelných časech a dnech. Datum a čas konání schůzek je naplánován a blokován v kalendáři s předstihem období 3 měsíců a delší. Průběžně ale dochází ke změnám u více než poloviny schůzek v rozmezí 1-48 hodin před plánovanou schůzkou (Kalendář týmu Z, 2023/24). Komunikace prostřednictvím skupinového chatu není nijak časově omezena, a tedy chat je používán většinou členů týmu jako způsob bezprostřední komunikace – tedy cokoliv kohokoliv napadne v průběhu práce, tak napíše dotaz nebo komentář do skupinového chatu. Tento aspekt je ale do jisté míry nadužívaný v tom, že vedoucí velmi často využívá skupinový chat na psaní vzkazů a instrukcí, a to i významně po pracovní době nebo naopak v časných ranních hodinách (Historie chatu – skupina senioři a vedoucí, 2024) a (Historie chatu – celá skupina, 2024). Kromě skupinového chatu, který se využívá v podstatě časově neomezeně, není vytvořen žádný prostor či blok, který by byl určený výhradně pro sdílení dotazů, postřehů spojených s prací apod. (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

## Nastavení individuálních povinností a odpovědnosti

Z analýzy dokumentů (zejména prezentací k úvodním schůzkám nebo agendám na operativní schůzky k rozdělení úkolů a monitorování statusu) vyplynulo, že povinnosti a individuální zodpovědnost je komunikována v obecné rovině v úvodní fázi projektu – obvykle se konají minimálně dvě hlavní úvodní schůzky pro celý tým (pro dvě hlavní fáze projektu – tj. skupinový a statutární fáze reportingu), kde jsou přítomni všichni členové týmu a ti kteří se nemohou účastnit, tak mohou následně tuto úvodní schůzku shlédnout z nahrávky (případně pokud se nemohou účastnit osobně, tak mají možnost se připojit vzdáleně přes Google Meet videokonferenci). Na těchto úvodních schůzkách jsou mimo jiných klíčovaných informací také komunikovány role jednotlivých členů týmu a s tím související zodpovědnosti (Project Z Team kick-off meeting FY 23, 2024). Komunikuje se jak role v rámci týmu a projektu obecně, ale také pokud má někdo přidělené ještě specifické role nad rámec standartních aktivit v rámci týmu, tak i tyto role. Například může být stanovený člen týmu, který má primární zodpovědnost za koordinaci a komunikaci otevřených oblastí směrem ke klientovi, a tedy v pravidelných intervalech urguje ostatní členy týmu, aby aktualizovaly status otevřených položek ze strany klienta a zároveň zpracovává tyto informace do přehledu, který se následně sdílí s klientem (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Specifické role se mohou lišit podle typu daného člověka – další specifické role může mít člen týmu, který vykazuje silné organizační schopnosti a zároveň rád organizuje různé mimopracovní aktivity. Jemu je tedy přidělena a komunikována role koordinátora pro „social events“ tedy jakési socializační mimopracovní aktivity (Group/Statutory role split, 2023/24). V rámci komunikace individuální zodpovědnosti je také důležité uvést, že v rámci týmu jsou často delegovány zodpovědnosti na nižší úroveň, zejména v případě, kdy vedoucí nebo senioři jsou zaneprázdňeny s řešením problematických oblastí a nemají čas a kapacitu

se věnovat původně alokovaným úkolům. V takovém případě jsou delegují část svých zodpovědností na podřízeného kolegu. K delegování také často dochází, pokud se některý člen týmu prokáže být schopný řešit oblasti a úkoly, které převyšují očekávání na jeho úroveň pracovních dovedností a zkušeností. V takovém případě je toto delegování jistou formou pracovní výzvy a motivace ve smyslu příležitosti dalšího rozvoje kompetencí (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Je ale nutné v této souvislosti upozornit na jev, který byl pozorován v případě juniorních i seniorních členů týmu, kteří v průběhu práce na projektu prokáží velmi dobré pracovní výkony – u nich dochází k nadměrnému delegování úkolů do té míry, že jsou tito členové týmu následně zahlceni prací a dochází v konečném důsledku často k nerovnoměrnému rozložení práce a úkolů na jednotlivé členy týmu, právě z důvodu, že na některé členy je delegování práce vítanou úlevou ze strany vedoucího či seniorů a u ostatních méně schopných členů je naopak toto delegování omezeno na minimum (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

### Podpora samostatnosti a autonomie

Samostatnost a autonomie je podporována zejména u seniorních členů týmu. Práce asistentů a internů je monitorována s ohledem na rozsah jejich zkušeností a také s ohledem na to, jaké zkušenosti s kvalitou jejich výkonu má vedoucí a seniorní členové týmu (Klíčový informátor, 2024). V případě interna, který sice pracuje na zkrácený úvazek, ale je členem týmu už několik let, je jim umožněna určitá samostatnost při plnění stanovených úkolů, samozřejmě v závislosti na tom, jaké zkušenosti s nimi z hlediska samostatné práce byly (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Autonomie je u juniorních členů týmu do jisté míry omezena tím, že je třeba aby byli pravidelně monitorováni a také tím, že způsob práce je nastavený tak, že senioři nebo vedoucí řídí a stanovuje priority plnění úkolů, což reálně omezuje autonomii juniorních členů týmu v tom, na jakém úkolů budou v průběhu dní či dne pracovat, ale

v podstatě i do jisté míry omezuje jejich vlastní rozhodování o způsobu provedené práce (Year-end statutory/group status tracker, 2023). Většinou se přizpůsobují většině nebo minimálně seniorovi, se kterým pracují na největším množství úkolů, z jakého místa budou pracovat. Na druhou stranu je ale třeba uvést, že v případě potřeby mají všichni členové možnost a flexibilitu v případě, kdy potřebují zkombinovat pracovní záležitosti se soukromími, tak vedoucí respektuje přání a vychází vstříc individuálním potřebám – za předpokladu, že příslušný člen týmu následně prokáže spolehlivost a odpovědnost při splnění svých úkolů (tj. časté případy jsou, kdy někdo potřebuje vyřídit například vízové povinnosti, což může zabrat více než polovinu standartního pracovního dne, nebo jsou podporovány návštěvy lékařů, rehabilitace atd. v pracovní době) (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Omezení autonomie platí v případě dodržování určitých jasně stanovených pravidel a očekávání: například účast na schůzkách je povinná (podle seniority a typu schůzky), nastavení rozsahu pracovní doby (například není přijatelné začít pracovní den v 11 hodin), také je kladen důraz na standardizovaný způsob práce a dokumentace (Klíčový informátor, 2024). Také zejména v případě blížících se termínů dokončení dílčích fází projektu, nemají jak senioři, tak juniorní členové týmu výraznou míru autonomie v tom, jak rozvrhnout svou pracovní dobu a způsob práce. Ze strany vedoucího je snaha o jednotný způsob práce, ve smyslu řízené práce přesčas do nočních hodin či o víkendech z jednoho místa (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

Jak je uvedeno v teoretické části, při hybridním způsobu práce je pro vedení klíčový detailní plán práce a jeho monitorování. V případě zkoumaného týmu zajišťuje tento plán a jeho monitorování dostatečný detail a umožňuje velmi dobrý základ pro vedení týmu. Nicméně otázkou je, zda míra detailu a frekvence s jakou je monitorován nemá dopad na to, jak vnímají jednotliví členové vlastní autonomii a zda už vedoucí nerealizuje jistou formu mikro managementu při vedení, resp. spíše řízení týmu.

Zároveň z pozorování vyplynulo, že zpětná vazba, která by měla být podle teorie využívána jako účinný nástroj k monitorování, je v případě zkoumaného týmu využívána spíše pro negativní hodnocení v průběhu projektu. To ve svém důsledku může mít vliv na motivaci týmu, pracovní výkon a vztahy uvnitř týmu.

Z výsledků pozorování i dotazování dále vyplynulo, že individuální přístup při rozhodování o způsobu práce není plně uplatňován. Ve většině případu nejsou vedoucím zohledňovány individuální potřeby a preference, které by jak je uvedeno v teorii přispěly k podpoře duševní a fyzické pohody. Toto by v rámci týmu mohlo být klíčové zejména v době, kdy se významně zvyšuje pracovní zátěž, což může mít v konečném důsledku negativní účinky na výkonnost jednotlivce i celého týmu. Zde opět, jak je uvedeno v teoretické části v kapitole 2, může mít omezená možnost rozhodování dopad na vnímání jednotlivých členů, a tedy i na to, zda jednotliví členové nefungují spíše jako pracovní skupina než jako stmelенý tým.

Na druhou stranu je ale třeba uvést, že v případě specifického požadavku nebo potřeby mají všichni členové možnost tyto požadavky komunikovat a přihlíží se k nim při práci s týmem, nicméně očekává se ale aktivní přístup daného člena týmu směrem k vedoucímu. Dále je třeba upozornit na zjištění, že vedoucí týmu sice při práci s týmem zohledňuje specifika jednotlivých členů týmu, nicméně v případě velmi schopných členů, nereflektuje rovnoměrné rozložení pracovní zátěže a dochází k přetížení zkušených a schopných členů týmu na úkor zbytku týmu. Posledním aspektem, který ve zkoumaném týmu nebyl pozorován, nicméně dle teorie přispívá k podpoře samostatnosti a autonomie, je zjištění, že v rámci plánování schůzek a komunikace, není stabilně plánován a poskytován čas a prostor na prosté sdílení pochybností, dotazů a jiných postřehů.



#### ***4.10.4. Leading beyond EGO***

Dalším jevem, kterému se budu věnovat v rámci této práce vychází z teoretických poznatků shrnutých v podkapitole 3.2.4. a také z podkapitoly 1.2. Cílem této podkapitoly bude popsat, jaký styl vedení uplatňuje vedoucí týmu a zda je schopen do určité míry potlačit svoje EGO při vedení týmu (v teoretické části jsem ponechala v původním anglickém označení „Leading beyond EGO“). V souvislosti s tím také budou zkoumat, jak sám vedoucí podporuje a jde příkladem při podpoře „work-life balance“ a „well-being“ konceptu. Při popisu stylu vedení se zaměřím také na to, jak je nastavena a využívána kultura oboustranné zpětné vazby v interakci s jednotlivými členy týmu, jestli je členům týmu umožněné sdílené vedení a jestli mají možnost podílet se na rozhodování či delegování pravomocí. Tyto sledované aspekty vycházejí právě z teoretických poznatků uvedených v podkapitolách 3.2.4. a 1.2.

#### **Styl vedení vedoucího**

Nejprve tedy popíšu styl vedení, který uplatňuje vedoucí týmu. Při pozorování se zaměřím na způsob a formu spolupráce a komunikace, která již byla do určité míry popsána i v předchozích podkapitolách. Dále popíšu, jakou roli a pozici v týmu vedoucí zaujímá, jestli při vedení uplatňuje empatii a individuální přístup a jak aktivně podporuje jednotlivé členy týmu. Zaměřila jsem se na to, jakým oblastem se vedoucí při vedení týmu věnuje, jaká je jeho orientace na lidi a úkoly a do jaké role se staví v rámci týmu.

Z výsledků pozorování vedoucího je zřejmé, že styl vedení, který uplatňuje se do značné míry mění podle konkrétní situace, prostředí a aktuálních podmínek práce. Zároveň vedoucí v rámci svého stylu vedení zohledňuje aktuální rozhodovací situace, dále jaké je složení týmu a v neposlední řadě také jeho aktuální styl vedení závisí na pracovní a lidské vyzrálosti podřízených a jejich motivaci. Uplatňuje tedy jakýsi situační styl vedení (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Z provedeného

pozorování bylo patrné, že chování vedoucího je poměrně silně orientované na úkoly a řízení procesů (což je do jisté míry dané komplexností projektu). Pro vedoucího je prioritní včasné a kvalitní dokončení projektu v každé ze svých fází. Zároveň si ale vedoucí uvědomuje, že pro kvalitní a včasné ukončení projektu, nezbytně potřebuje lidské zdroje a tedy tým, který práci na projektu vykoná kvalitně a včas. Proto věnuje vedoucí část své pozornosti také lidem a vztahům mezi nimi (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024).

Do značné míry je styl vedení ovlivněn i osobností vedoucího. Jedná se introvertní, organizovaný typ člověka, který sám ze své přirozenosti není příliš komunikativní. Vedoucí přijímá ve vztahu k projektu a vlastním nadřízeným (přímo reportuje vedení firmy do USA) velkou zodpovědnost za kvalitu projektu (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). V rámci vedení uplatňuje vedoucí často jednosměrné rozhodování po vertikále řídicí struktury týmu a byť neformálně, tak přesto uplatňuje v rámci týmu určitý princip podřízenosti, kde je zpětná vazba mezi řízeným a řídicím členem týmu do značné míry omezená (viz také následující část). Na druhou stranu ale tím, že si je vedoucí vědom důležitosti podřízených pro kvalitní splnění úkolu, tak se snaží, aby při vedení respektoval do určité míry také osobnost podřízených. V rámci svých časových možností se zaměřuje na podporu spolupráce a participace podřízených (zejména seniorních členů týmu) na realizaci jednotlivých procesů v průběhu projektu (Group/Statutory role split, 2023/24). Jak ale popisují níže, v některých případech těmito snahám brání určité komunikační bariéry, a proto nedochází k plnému využití zpětné vazby. Navzdory přátelské atmosféře uvnitř týmu, se projevuje jistý nedostatek sounáležitosti se skupinou (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

Samotná nepřítomnost vedoucího někdy také negativně ovlivňuje výsledky práce (to je patrné zejména v době dovolených, kdy dojde ke snížení monitorování statusu ze strany vedoucího a celkově nižší míře komunikace o průběhu projektu) (Historie chatu

– skupina senioři a vedoucí, 2024) a (Historie chatu – celá skupina, 2024). Z pozorování vyplynulo, že se vedoucí po většinu času stále vnímá na vrcholu pyramidy, byť se snaží zaujímat i roli koordinátora a facilitátora. Orientuje se na včasné a kvalitní splnění úkolů a dokončení projektu, a tak dochází k jistému zanedbávání pozornosti věnované lidem.

Co se týče morálního a etického chování, stejně tak profesní odbornosti vedoucího, ty jsou na vysoké úrovni a je proto respektován svými podřízenými. Nicméně z pozorování ani z dotazování nebylo potvrzeno, že by byl schopen inspirovat a motivovat je formulováním atraktivní vize a uměl tak strhnout tým k plnění společného cíle. Stejně tak nepůsobí vedoucí jako typ vůdce, který stimuluje k hledání nových řešení a podpoře kreativity (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Přesto se však snaží do jisté míry zohledňovat individuální rozdíly podřízených a respektovat zejména kulturní, případně jiné významné rozdíly při alokaci úkolů a práci s týmem a empaticky reagovat na případně problémy v pracovním či osobním životě podřízených (Klíčový informátor, 2024).

Z tohoto pohledu se styl vedení její spíše jako integrující styl, který zahrnuje prvky jak autoritativního, tak demokratického stylu vedení. Lidé a vztahy mezi nimi jsou sice považovány za důležitý aspekt úspěšného řízení projektu pro vedoucího, nicméně samotnou osobností vedoucího je jejich priorita do jisté míry potlačována. Zároveň tak jak bylo uvedeno i v předchozím kapitolech je ve stylu vedení patrný hierarchický přístup v rámci týmu, takže nelze styl vedení vedoucího vnímat jako transformativní napříč týmem, což je podle teorie považováno za vhodný styl v případě hybridního způsobu práce.

#### Podpora rovnováhy mezi prací a soukromým životem

Kromě samotného stylu vedení, je dle teorie také důležité, do jaké míry vedoucí podporuje tým v udržování soukromé a pracovní rovnováhy tzv. „work-life balance“.

S tímto tématem úzce souvisí i to, jak podporuje duševní, fyzickou a celkovou pracovní pohodu při práci, která má vliv i na mimopracovní životní rovnováhu a stabilitu, tedy tzv. „well-being“. V tomto ohledu je podle teorie důležité zaměřit se na to, jaký příklad dává sám vedoucí. Kromě toho by mělo být podporováno právo nebýt online v určité dny a časy tedy být „disconnected“ tedy tzv. odpojen od pracovních záležitostí, přičemž i zde je důležité nejen nastavení nějakých pravidel či očekávání, ale i samotný příklad vedoucího. Proto se zaměřím na to, jaké způsoby podpory „work-life balance“ a „well-being“ jsou využívány v rámci týmu jako celku – například jestli jsou stanoveny nějaké bloky času, kdy mají členové týmu prostor na soustředěnou a koncentrovanou práci bez schůzek, telefonátů a chatů apod.

Z analýzy provedených pozorování vyplývá, že vedoucí začíná být pravidelně aktivní online a posílat vzkazy do skupinového chatu nebo emailu už v časných ranních hodinách (například v 6.30 hod., přičemž pracovní doba je do značné míry flexibilní a měla by začínat mezi 8-9 hodinou ranní) – k tomuto dochází minimálně dvakrát za týden, v případě blízkého se termínu dokončení jednotlivých fází projektu se to stává i na denní bázi. Také komunikace ze strany vedoucího v podvečerních hodinách někdy trvá až do pozdních večerních hodin – není neobvyklé, že v průběhu dokončování projektu píše vedoucí vzkazy do skupinového chatu například i v 22 hodin a později (většinou do skupiny vedoucího a seniorů) a také v průběhu víkendu posílá emaily jednotlivým členům týmu (Historie chatu – celá skupina, 2024) a (Historie chatu – senioři a vedoucí, 2024). Zde je ale třeba uvést, že vedoucí provádí určitou kategorizaci emailů podle jejich naléhavosti a také podle fáze projektu. Některé emaily nastaví při odeslání tak, aby byly odeslány například až v pondělí v 8 hodin ráno. V této souvislosti je třeba zmínit aspekt, který je patrný a do určité míry vysílá signál o práci vedoucího přes víkend – a sice, že v případě nastaveného odeslání dochází k tomu, že může v daný čas (tedy v pondělí v 8 hodin ráno) dorazit několik emailů v jeden

okamžik, což má také vliv na vnímání pracovní zátěže (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

Obecně lze tedy pozorovat, že vedoucí se v rámci své pozice prezentuje jako člověk, který v práci tráví velké množství času jak v pracovní dny, tak o víkendech, což dokazuje i jeho téměř stálý „online“ přístup (Historie chatu – celá skupina, 2024). Toto vnímání „příkladu chování vedoucího“ potvrdil i klíčový informátor, který nevnímá vedoucího jako dobrý příklad pro „well-being“ a „work-life balance“ koncept (Klíčový informátor, 2024). Navíc u těch členů týmu, kteří následují tento styl nasazení mimo pracovní dobu, pak vedoucí oceňuje jejich přístup pozitivním slovním hodnocením i před ostatními členy týmu, čímž v zásadě sdílí a nastavuje svá očekávání (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024) a (Historie chatu – celá skupina, 2024).

Je třeba uvést, že při pozorování týmu a analýze kalendáře bylo patrné, že obvykle v pátky, kdy většina týmu pracuje z domu, jsou v kalendářích jednotlivých členů týmu častěji nastavené bloky na soustředěný čas na práci tzv. „focus time“. Při tomto nastavení v kalendáři dochází k vypnutí upozornění na příchozí poštu a chat. Takže to, zda se jednotliví členové týmu nechají vyrušit záleží na jejich přístupu k práci, ale nástroje k tomu, aby mohli soustředěně pracovat mají nastavené. Zároveň také v pátky obvykle členové týmu plánují schůzky jen spíše v urgentních případech (Kalendář týmu Z, 2023/24). Nicméně takto nastavené časy na soustředěnou práci nemají nijak stanovená pravidla a nejsou nijak formalizované, spíše vplynuly z praktického nastavení a organizace práce za delší dobu (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

Z výsledků provedeného pozorování těchto jevů v chování vedoucího vplynulo, že podpora životní a pracovní rovnováhy není dostatečně podporována vhodným příkladem v chování vedoucího, zejména tím, že je jen minimální množství času odpojen od práce. Dále tím, že sám rozesílá emaily a chaty mimo pracovní dobu a

pracovní dny, tak zároveň v případě, že mu některý ze seniorů odpoví, tak pokračuje v konverzaci, čím se vlastním příkladem, který dává, dostává do jakési spirály. Zároveň z výše uvedeného vyplývá, že vedoucí respektuje právo být „disconnected“ jen do určité míry a pro určité členy týmu, čímž opět nastavuje týmu modelovou roli, která nepřispívá k podpoře pracovní-soukromé rovnováhy v životě.

### Kultura zpětné vazby

Důležitým nástrojem vedení a podpory „well-being“ je, zda a jak je nastavena kultura pravidelné oboustranné zpětné vazby. Částečně jsem se této otázce věnovala i v jiných podkapitolách, nicméně zde se zaměřím zejména na samotnou formu a frekvenci zpětné vazby a to, zda na základě této vazby dochází k adresování podnětů a do jaké míry je předvídatelná a vítaná.

Na základě pozorování týmu a způsobu vedení vedoucího je patrné, že vedoucí má výrazně větší interakci se seniorními členy týmu, a to nejenom v rámci pravidelných schůzek, kde se monitoruje stav práce, rozdělují se úkoly nebo při operativních schůzkách, kde se řeší zjištěné problematické oblasti, které se identifikují při práci na jednotlivých oblastech a úkolech (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Při individuální diskusi dochází k výměně jakési oboustranné zpětné vazby, která vedoucímu slouží jako nástroj k identifikaci osobních a pracovních problémů (Klíčový informátor, 2024). Oboustranná zpětná vazba jako nástroj vedení, nemá nastavená pevná pravidla, resp. není nastavena pravidelná frekvence, kdy k ní dochází. Jedinou výjimkou je zpětná vazba poskytovaná vedoucím k ohodnocení celkového výkonu člena týmu na projektu v závěru projektu, resp. hodnocení a zpětná vazba je komunikována dvakrát ročně, pokud není třeba řešit nějaké výrazně negativní aspekty ve výkonu a kvalitě odvedené práce. Kromě tohoto typu, který slouží spíše k samotnému hodnocení daného člena týmu, není zpětná vazba využívána na pravidelné bázi (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

V případě individuální potřeby je vedoucí otevřený ke zpětné vazbě a následnému adresování výstupů v případech, kdy se člen týmu cítí přetížený prací. V tomto případě například dojde k realokaci vybraných úkolů na jiného člena týmu nebo se hledá řešení, jak usměrnit dotazy a čas spojený s koučováním juniorních kolegů do koncentrovanější podoby (Klíčový informátor, 2024). Také v případě, kdy člen týmu má například osobní problémy, které mají vliv na jeho pracovní výkon je zpětná vazba aktivním nástrojem podpory daného člena týmu – například se v pozorovaném období řešil člen týmu, jehož otec přijel do České republiky ze zahraničí, aby zde podstoupil závažnou operaci, a tento člen týmu potřeboval sdílet své obavy z možného poklesu výkonu, potřeby pracovat ve větším rozsahu z domu, aby mohl být podporou rodině atd. (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

Podněty, které vyplynou ze zpětné vazby se snaží vedoucí adresovat, řešit a koordinovat s potřebami celého týmu většinou v rámci tzv. „debrief“ schůzek, kde se řeší, co bylo se dělalo špatně v předchozích fázích a co by se dalo změnit (Klíčový informátor, 2024). Na druhou stranu, ale není nastaven žádný nástroj pro nějakou formu anonymní zpětné vazby, v případě že by členové týmu měli obavy se sdílení negativní zpětné vazby na styl práce vedoucího či jiné oblasti (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Jako příklad lze uvést i to, že právě podpora práva být „disconneted“ nebo podpora větší rovnováhy pracovního a soukromého života nemá oporu v možnosti využít i nástroj pro sdílené negativní zpětné vazby nebo alespoň při pozorování týmu nebyl zaznamenán žádný příklad sdílené zpětné vazby na toto téma a jeho případné adresování, přestože je tento způsob práce následně negativně diskutován v rámci seniorních a juniorních členů neformálně uvnitř týmu. Nedochozí ale k jeho eskalaci jako tématu na vedoucího (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024).

Z výše popsaného tedy vyplývá, že oboustranná zpětná vazba je využívána spíše jako nástroj komunikace individuálních potřeb nebo k hodnocení výkonu daného člena týmu. Neslouží ale jako nástroj zpětné vazby na hodnocení stylu vedení vedoucího nebo sdílení podnětů ke změně stylu práce nebo zlepšení kvality pracovního života. Z pozorování zároveň vyplývá, že zpětná vazba je řešena individuálně a adresně podle potřeby jednotlivých členů týmu v případě, že se týká speciálních událostí či požadavků, které ovlivňují pracovní a soukromí život členů týmu. Vedoucí se snaží podporovat členy týmu a být otevřený ke sdílení zpětné vazby, členové týmu ale musí mít aktivní roli v jejím využití. Obecně ale zpětná vazba slouží spíše jako monitorovací nebo hodnotící nástroj, než že by ji vedoucí empaticky a aktivně využíval pro vnímání a adresování odlišných potřeb jednotlivých členů týmu nebo dokonce jako nástroj pro reflexi vlastního stylu vedení vedoucího.

### Sdílené vedení

V neposlední řadě se v této podkapitole zaměřím na to, zda jednotlivý členové týmu mají možnost podílet se na vedení, tedy jestli je členům týmu umožněno sdílené vedení a pokud ano, tak jakou formou je to umožněno. S tím souvisí i další jev, který budu pozorovat a sice zda mají členové týmu možnost podílet se na rozhodování a / nebo na delegování pravomocí.

Z pozorování týmu je patrné, že možnost podílet se na sdíleném vedení je do jisté míry poskytována zkušeným seniorním členům týmu. Projevuje se to například delegováním kontroly dokumentace některých vybraných oblastí. Dále jsou vybraní seniorní členové týmu zodpovědní za vedení operativních schůzek (ať už interních nebo schůzek s klientem). V případě zkušených seniorů jim může být také svěřené vedení specifických oblastí v rámci projektu (Group/statutory role split, 2023/24). Nicméně možnost podílet se na vedení je do určité míry omezena v tom, že rozhodování je ve většině případů stále ponecháno na vedoucím týmu (Pozorovací



záznamový arch – fokusovaný, 2024). V praxi se projevuje tak, že senioři navrhnou řešení na základě svého rozhodnutí, toto navržené řešení pak ale prezentují a obhajují vedoucímu. Dle provedeného dotazování je vyplynulo, že se při týmovém rozhodování přihlíží k názorům všech – tedy i nejjuniornějších členů týmu (Klíčový informátor, 2024).

Na druhou stranu mají ale možnost delegovat část svých pravomocí na juniorní členy týmu, pokud v rámci delegování zajistí dostatečné zaškolení (ideálně formou coachingu) a kontrolu takto delegovaných úkolů nejen ve smyslu termínů plnění, ale také kvality práce. V delegování pravomocí je tedy poskytována seniorním členům týmu jistá flexibilita – zejména směrem k velmi juniorních členům týmu. Na druhou stranu je ale obvyklé, že pokud se seniorní člen týmu rozhodne delegovat určitý úkol na někoho z juniorních členů týmu, tak svůj návrh sdílí obvykle s celou skupinou, a to pro případ, že by kapacitu juniorního člena týmu chtěl někdo využít k jiným úkolům s větší prioritou (Year-end group/statutory status tracker, 2023) a (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024).

Jak je uvedeno v teoretických kapitolách této práce, možnost podílet se na vedení týmu a případně i rozhodování, a tedy jisté potlačení samotného EGA vedoucího, může pozitivně ovlivnit hybridní spolupráci v týmu. Tyto aspekty bylo možné pozorovat ve stylu vedení týmu a při spolupráci jednotlivých členů, což přispívá k budování důvěry uvnitř týmu a také k motivaci týmu na dosažení úspěšného cíle týmu. Stále ještě ale v rámci týmu existuje prostor pro vytváření příležitosti pro větší zapojení do rozhodování, které je stále ještě ve značné míře vykonávané pouze vedoucím, který pouze informuje o svém rozhodnutí tým.

#### ***4.10.5. Motivování a důvěra***

Posledním jevem, který budu zkoumat v rámci této práce vychází z teoretických poznatků shrnutých v podkapitole 3.2.5. Cílem této podkapitoly bude popsat, jak

vedoucí podporuje motivaci a vzájemnou důvěru v týmu. Zaměřím se tedy na to, jaké motivační stimuly používá vedoucí. Dále jestli je motivace podporována i prostřednictvím koučování a jakou formou koučování funguje, tj. zda dochází k pouhému udělování pokynů nebo je poskytována pomoc pro řešení problémů a podpora rozvoje členů týmu pro samostatné zvládnání úkolů a problémů. Dále budu zkoumat, jestli existuje nějaká forma podpory vzájemné spolupráce jednotlivých členů týmu například formou společných diskusí k vybraným tématům. S podporou motivace souvisí i fakt, zda vedoucí při alokaci úkolů bere v úvahu silné stránky jednotlivých členů týmu. V neposlední řadě se zaměřím na to, jakým způsobem je plánovaný a organizovaný společně sdílený pracovní čas a jestli se nacházejí příležitosti pro oslavy ať už individuálních či týmových úspěchů.

#### Motivační stimuly využívané vedoucím

Na základě analýzy výsledků pozorování chování vedoucího a týmu je patrné, že vedoucí využívá několik stimulů k podpoře motivace jednotlivých členů týmu. Při plánování a alokaci jednotlivým členům týmu na úvodní schůzce (Project Z Team kick-off meeting FY 23, 2024) a také při následném monitorování statusu, vedoucí informuje o svých očekáváních na výkon a kvalitu práce jednotlivých členů (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Tato informovanost je jistou formou otevřené komunikace vůči týmu. Zároveň vedoucí velmi promptně sdílí s celým týmem jakékoliv informace, které získá od klienta nebo z jiných zdrojů a týkají se projektu samotného (Historie chatu – celá skupina, 2024). V průběhu projektu pak formou zpětné vazby při kontrole statusu nebo hodnotících schůzkách vyjadřuje vedoucí pozitivní podporu nebo komunikuje konstruktivní formou negativní zpětnou vazbu ke kvalitě vykonané práce (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024) a (Klíčový informátor, 2024).

Co se týče formy ocenění za výkon, tak nedochází, k nějakému kolektivnímu týmovému hodnocení dobrých výkonů. Nicméně vedoucí má a využívá nástroje pro hmotné ocenění specifického výkonu formou schválení speciálního bonusu tzv. „spot bonus“, který se uděluje například za práci na komplexním úkolu nebo mimořádný přístup ke klientovi apod. (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Kromě individuálního ocenění se vedoucí zaměřuje na ocenění týmu jako celku drobnými odměnami – například objednání společné dovážky večeře v době, kdy je třeba pracovat výrazně přesčas (Historie chatu – celá skupina, 2024). Nebo v případě ukončení dílčích fází projektu je odměnou pro členy týmu také organizace společné večeře nebo jiné týmové aktivity – například degustace vína (Kalendář týmu Z, 2023/24).

Vedoucí se snaží v průběhu projektu podporovat jednotlivé členy v případě jakýchkoliv komplikací, se kterými je možné podporu poskytnout (například zhoršení zdravotního stavu v důsledku příznaků pracovní zátěže a syndromu vyhoření, kdy po individuální konzultaci příslušný člen týmu pravidelně docházel na terapie v průběhu pracovní doby). Zároveň je vedoucí otevřený a naslouchá osobním a pracovním komplikacím, pokud se objeví, a i ve smyslu budoucích očekávání (například pokud se některý člen týmu chce dále rozvíjet v budoucnosti tím, že odejde pracovat do zahraničí, tak se snaží podpořit ho v rozvoji a práci na oblastech a úkolech, který by mohly být pozitivně vnímány, pokud budou uvedeny v životopise). Je ale třeba zmínit i v kontextu výše popsaného stylu vedení, že vedoucí je do značné míry ve svém stylu vedení zaměřen na úkol a procesy jako takové, spíše než na lidi a vztahy mezi nimi (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

Zároveň je vedoucí poměrně hodně časově vytížený, a proto jeho otevřený přístup a s tím související poskytovaný prostor pro naslouchání a porozumění je do jisté míry omezen, nedochází k osobní komunikaci na pravidelné bázi a spíše jde o iniciativu na

straně příslušného člena týmu, pokud potřebuje řešit nějaké komplikace apod. (Kalendář týmu Z, 2023/24). Přestože tedy stimulace ze strany vedoucí neprobíhá prokazatelně na pravidelné každodenní bázi, tak na druhou stranu lze pozorovat, že se projevuje i všímavostí vedoucího a dobrou organizací práce. V průběhu pozorování jsem nezaznamenala ani případ nějaké neoprávněné kritiky ze strany vedoucího nebo případy nedostatku zadávané práce, které také mohou ovlivňovat motivaci k práci týmu (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

### Podpora motivace koučováním

Jak uvádím v teoretické části podkapitoly 3.2.5. koučování je vysoce účinnou formou vedení v rámci motivačního působení. Na rozdíl od pouhého udělování pokynů je při něm poskytována podpora a pomoc k řešení problému a umožňuje rozvoj kompetencí a zkušeností daného člena týmu samostatným řešením úkolů a problémů a tím roste i jeho sebevědomí.

Z výsledku provedeného výzkumu vyplynulo, že koučování v rámci týmu není zavedenou široce používanou metodou mezi jednotlivými členy týmu. Na úrovni vedoucího dochází k poměrně omezenému koučování seniorních členů týmu, což může být způsobeno tím, že koučování je zdánlivě časově náročná metoda způsobu rozvoje a je nutná určitá časová větší časová náročnost nejen na samotném začátku (ta bývá nejdelší), ale i v průběhu plnění úkolu, tak jak vznikají dotazy k řešení a nalézání řešení vzniklých problémů. A právě u vedoucího a některých seniorů, je patrné, že nejsou příliš ochotni věnovat koučování tento čas – ať už to je z neochoty samotné nebo z důvodu, že se ve svém plném kalendáři nemohou tento čas najít adekvátně tomu, jak je potřeba daný úkol řešit (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

Proto často dochází k tomu, že koučování ze strany vedoucího může být delegováno na zkušené seniorní členy týmu, kteří koučují kolegu nebo juniorní členy týmu. Přičemž každý senior uplatňuje při koučování vlastní styl. Například nejzkušenější

senior v týmu uvedl, že poskytovat více informací spíše k samotnému cíli zadaného úkolu a roli v kontextu celého projektu, než aby vysvětloval technické detaily úkolu krok za krokem (Klíčový informátor, 2024).

Další jev, který byl pozorován, je že koučování bylo častěji poskytováno v případě, kdy je koučovaný člen týmu považován za vysoce kompetentního a tím pádem koučování takového pracovníka jde snadněji než koučování slabšího člena týmu. Obecně lze tedy pozorovat jakýsi trend, kdy koučování je využíváno u těch členů týmu, kteří prokázali a prokazují rychlou učící se křivku. Zároveň je patrné, že k poskytování koučování jsou ochotní a otevření touto metodou rozvíjet ostatní členy týmu, jen někteří seniorní členové, a to ti kteří jsou s touto metodou více ztotožnění (jsou komunikativní, rádi učí ostatní atd.) a pak také ti, kteří z minulosti mají velmi špatné zkušenosti s tím, jak jim nadřízení předávali instrukce k provedení práce, a proto chtějí pomoci juniornějším členům a podpořit je jiným přístupem (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024).

Nicméně kromě těchto výše uvedených specifických příkladů, byl pozorováno, že ve většině případů je koučování omezené, a tým předává informace velmi časově úspornou metodou, které spočívá v tom, že se sdělí, co je třeba udělat a do kdy a jako první krok odkáže juniorního člena týmu na dokumentaci z loňského roku, kterou si má projít a udělat podle toho svoji práci. V případě dotazů se pak obrací na seniorní členy týmu s konzultacemi (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Kultura koučování tedy není používána a rozšířena jako primární způsob učení, podpory a rozvoje členů týmu. Jeho poskytování je spíše otázkou času (který je u vedoucího i seniorních členů velmi omezený a koučování není považováno za prioritu) a také se na něm podílí zkušenosti seniorních pracovníků s vlastním učením a rozvojem z minulosti a jejich individuální schopnosti a vlastnosti (Klíčový informátor, 2024).

### Vzájemná spolupráce členů týmu a alokace úkolů podle silných stránek

Ani pozorováním ani analýzou dokumentů se nepodařilo zodpovědět výzkumnou podotázku jakou formu má podpora vzájemné spolupráce jednotlivých členů týmu. Podle informací od klíčového informátora má podpora spolupráce podobu pravidelných diskusí při schůzkách k monitorování statusu a také dochází k vytváření podskupin, které se zabývají konkrétní problematikou (Klíčový informátor, 2024). Vzhledem k tomu, že se toto nepodařilo validovat při pozorování nebo analýze dokumentů, tak nelze potvrdit, že by se ze strany vedoucího docházelo k pravidelné podpoře vzájemné spolupráce například organizací pravidelných setkání a diskusí k vybraným tématům.

Zároveň se nepodařilo při výzkumu získat detailnější informace o tom, jestli jsou při alokaci úkolů brány v úvahu silné stránky jednotlivých členů týmu. Z pozorování je zřejmé, že při alokaci úkolů a zodpovědností jednotlivých členů zohledňuje vedoucí obecné schopnosti a zkušenosti s výkonem podřízených, jde ale spíše o vyhodnocení v obecnější rovině, to znamená, že komplexnější úkoly jsou alokovány těm členům týmu, kteří v minulosti prokázali kompetence řešit náročné úkoly, jsou více ochotni pracovat přesčas (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). Řešení komplexnější úkolů je totiž často spojeno s identifikovanými problémy, které způsobují prodlužování času na řešení úkolu oproti plánu a častá zdržení v dokončení a tudíž jsou spojena s nadměrnými přesčasovými hodinami. Dále pak vedoucí zvažuje při alokaci úkolu například výjimečné organizační schopnosti a těmto členům týmu pak svěřuje koordinační role a větší míru komunikace s ostatními zúčastněnými stranami na projektu (například kolegové z ostatních kanceláří, pracovníci klienta atd.) (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024) nebo v případě, kdy člen týmu projeví konkrétní zájem tedy aktivně komunikuje své preference (například zájem o

analýzu dat), tak je toto vedoucím zohledněno při alokaci úkolů (Klíčový informátor, 2024).

### Společně sdílený čas

To, do jaké míry budou členové týmu motivováni pracovat na projektu a s jakým zaujetím je ovlivněno podle teorie v podkapitole 3.2.5. i tím, jak je plánován a organizován společně sdílený pracovní čas a zda se daří eliminovat zbytné schůzky, tak aby tým měl i dostatek času na vlastní soustředěnou práci. Ve své práci jsem proto zkoumala, jak vypadá příprava, plánování a organizování schůzek, zda jsou na základě výsledků schůzek komunikovány akční body a v neposlední řadě, zda se informace a témata schůzek nepřekrývají a nedochází tak k hromadění zbytných schůzek.

Na základě analýzy výsledku použitých výzkumných metod (zejména pozorování a analýzy skupinové kalendáře a agendy ze schůzek) je evidentní, že množství schůzek a jejich trvání se v průběhu pozorování snížilo (Kalendář týmu Z, 2023/24). To bylo v důsledku jedné z úvodních schůzek na začátku projektu, kde se analyzovalo, co v minulém roce na projektu dařilo a co naopak ne (Pozorovací záznamový arch – fokusovaný, 2024). A právě organizace schůzek, jejich délka a překrývání témat (kdy stejné body se řeší na několika různých schůzkách v průběhu jednoho či dvou týdnů), byla vyhodnocena za předchozí rok jako jeden z oblastí na zlepšení (Project Z Team kick-off meeting FY 23, 2024).

Proto se v letošní sezoně pro hlavní části projektu omezilo trvání schůzek s ohledem na čas (většina schůzek je nastavena tak, aby trvala 30 minut) a také jsou tyto pravidelné schůzky obvykle ve frekvenci 1-2 týdně (v minulém roce to bylo 3-4 týdně) (Kalendář týmu Z, 2023/24). Plánování a koordinaci schůzek (tj. kontrola časových možností jednotlivých členů, kteří budou pozváni a rozeslání pozvánek, zajištění zasedací místnosti atd.) je delegována na jednoho ze seniorních členů týmu (Group/statutory role split, 2023/24). Nicméně obvykle v případě, kdy je třeba změnit

čas konání, tak dostává instrukce od vedoucího. Vedoucí také připomíná před schůzkou, co je třeba mít připravené na schůzku všem seniorům prostřednictvím skupinového chatu (Historie chatu – senioři a vedoucí, 2024).

Základní body agendy před schůzkou obvykle připravuje vedoucí, s tím, že agenda na schůzku je před schůzkou sdílena se všemi pozvanými, aby si mohli ještě před schůzkou ověřit co bude tématy a případně doplnit i další bod k diskusi (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Součástí alokací rolí jsou také rozdělené zodpovědnosti za vedení jednotlivých schůzek mezi seniory. Ti mají za úkol prezentovat agendu a koordinovat průběh schůzek podle jednotlivých bodů na agendě. Agenda je obvykle připravena v excelovském sdíleném souboru, který umožňuje filtrování a vizualizaci podle kategorií (Year-end statutory/group status tracker, 2023). Na základě diskuse na schůzkách jsou stanoveny akční body, na které je třeba se zaměřit a jsou stanoveny termíny, do kdy mají být splněny. Akční body ze schůzek se alokují členům týmu podle seniority a časové kapacity (Klíčový informátor, 2024). Tyto akční body jsou doplněny k diskutovaným bodům do agendy a pro následující schůzku se pokračuje s touto agendou a sleduje se, jak se podařilo v průběhu adresovat akční body z minulé schůzky (Year-end statutory/group status tracker, 2023).

### Příležitosti pro oslavy

V neposlední řadě je motivace týmu podporována ze strany vedoucího tím, jak se snaží hledat příležitosti pro oslavy individuálních i týmových úspěchů, přičemž důraz je kladen spíše na týmové úspěchy (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). V případě individuálních úspěchů (povýšení, skvělý výsledek z profesní zkoušky apod.) obvykle gratuluje celý tým osobně nebo prostřednictvím skupinového chatu. V případě týmových úspěchů (například včasné dokončení reportingu), vedoucí obvykle oznámí úspěšné uzavření určité části práce a děkuje celého týmu za práci a



snahu (Klíčový informátor, 2024). Většinou to představuje dokončení nějaké náročné fáze projektu a oslava poměrně bezprostředně následuje v nejbližším možném termínu po dokončení dané fáze projektu a reportování finálních výsledků (Pozorovací záznamový arch – obecný, 2024). Oslava ať už má jakoukoliv formu je většinou naplánovaná ještě před samotným dokončením, nejedná se tedy o jakousi spontánně zorganizovanou akci, ale předem naplánovaný blokovaný termín v kalendáři celého týmu, který následuje po dlouho očekávaném milníku. Oslava je většinou nazvaná „Happy hour“ a má mít formu jakéhosi slavnostního setkání a přípitku, ale často je součástí delšího posezení v restauraci u příjemné večeři, případně doprovázená ještě nějakou aktivitou jako například Karaoke (Kalendář týmu Z, 2023/24).

Na druhou stranu ale nemívá tým ve zvyku organizovat oslavy individuálních úspěchů nebo u příležitosti oslavy narozenin některého člena týmu. Pokud má některý člen týmu narozeniny, tak je to uvedeno ve společném kalendáři (Kalendář týmu Z, 2023/24) a většinou jeden z týmu ráno pošle přes skupinový chat gratulaci a následně se ostatní připojí ke gratulaci prostřednictvím skupinového chatu – toto se děje i v případě, kdy tým pracuje v bezprostřední blízkosti a mohl by tedy popřát i osobně (Historie chatu – celá skupina, 2024).

Na základě výše popsaného lze vnímat určité slabé stránky ve způsobu vedení s ohledem na způsob využívání motivačních stimulů vedoucího. Ten sice využívá více motivačních stimulů jako například hmotné bonusy nebo naopak podporuje informovanost týmu. Nicméně sám vedoucí, ale i členové týmu díky nastavení priorit a časovému tlaku na výkon, nevěnují dostatek času a úsilí na koučování, které je podle teorie velmi důležitým motivačním nástrojem pro vedení při hybridním způsobu práce. Zároveň z výsledku zkoumání nebylo možné udělat závěr o podpoře vzájemné spolupráce. Ze strany vedoucí je věnováno poměrně značné úsilí organizaci pravidelných schůzek (byť část odpovědnosti je delegována), nicméně mimo tato

setkání, není společně sdílený čas aktivně koordinován a nedochází k velké podpoře a širšímu sdílení. Jedinou výjimkou jsou týmové oslavy nějakých milníků a úspěchů, i ty jsou ale spíše úzce spojeny s dosažením důležitého pracovního úkolu. Jak uvádí teorie, tato limitace může mít dopad na socializaci týmu resp. pracovní skupiny a kvalitu vzájemných vztahů a opět v konečném důsledku na celkový výkon týmu a dosažení stanových cílů.

## 5. Diskuse

V kapitole 4.10. jsem popsala, jakým způsobem je veden zkoumaný tým, kde práce na projektu probíhá hybridním způsobem, tedy může probíhat osobně nebo vzdáleně z různých lokací s využitím digitálních technologií. Tento způsob práce má svá specifika, která jsem popsala v teoretické části své práce v kapitole 3 a na která by se měl podle teorie vedoucí při své práci s týmem nebo skupinou zaměřit.

Nicméně jak uvádím již v úvodu této práce, teoretické poznatky k hybridnímu způsobu práce a vedení tímto způsobem pracujících podřízených jsou poměrně omezené. Jedná se o relativně nový způsob práce, kde sami zaměstnavatelé i zaměstnanci ještě hledají a nastavují pravidla, očekávání a způsoby, jak nastavit, aby fungovalo pro všechny zúčastněné strany. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla, že se při realizaci výzkumu zaměřím pouze na jednu sociální skupinu (resp. pracovní skupinu / tým) a u této skupiny budu zkoumat jevy, které byly v teorii identifikované jako důležité pro vedení pracovní skupiny/týmu při hybridním způsobu práce z pohledu vedoucího. Zkoumala jsem, zda a jak vedoucí přistupuje k teorií vymezeným specifikům, případně zda se projevují některé další aspekty, které nebyly v teorii vymezeny.

K realizaci výzkumu jsem zvolila metodu pozorování, která je podle Hendla (2005, str. 191) vhodným způsobem provedení výzkumu pro popis jednání a chování lidí. Protože jak uvádí Hendl (2005) na rozdíl od rozhovorů, které obsahují vždy i směr toho, co si o jevu myslí respondent, představuje pozorování snahu zjistit, co se skutečně děje (Hendl, 2005). Limitací této metody je velká časová náročnost při provádění samotného pozorování, ale také při následném záznamu a analýze dat. Vzhledem k tomu, že jsem zvolila metodu zúčastněného pozorování a byla jsem v roli přímého účastníka, tak jsem poznámky z pozorování psala ve velké míře až následně po ukončení pozorování,

nicméně důležité bylo tyto poznámky dokončit ve stejný den, aby nedošlo ke ztrátě dat ze záznamu a také, aby nebyly narušeny dalším pozorováním. Další limitací může být zvolané časové období, za které jsem pozorování prováděla.

Jak také uvádí Hendl (2005), důležitou roli při získávání informací metodou pozorování má také volba klíčového informátora, který zná výborně dané prostředí nebo má například poznatky o podskupinách či jiných specifikách (Hendl, 2005). Proto jsem jako doplňující metodu ke sběru dat využila i data získaná z dotazníku připraveného pro klíčového informátora. Jednalo se o dotazník s otevřenými otázkami, které do značné míry korespondovaly s vybranými výzkumnými podotázkami. Podle Hendla (2005) se tento typ dotazování používá obvykle k osvětlení interpretací získaných pozorováním nebo jinými typy dotazování. Respondent má mít na vyplnění dostatek času, aby dotazník vyplnil, jak nejlépe dovede (Hendl, 2005). Rozhodla jsem se proto tuto metodu využít jako podpůrnou metodu pro provedené pozorování a analýzu dokumentů. Limitaci této zvolené metody vnímám zejména v tom, že ačkoliv může přispět k osvětlení již získaných interpretací, zřejmě neumožní identifikovat jiné jevy, které nebyly pozorovány a na které nebylo cíleno dotazování. Pokud bych naopak zvolila metodu rozhovoru (například narativního nebo neformálního), tak bych mohla v rámci výzkumu také identifikovat případné další oblasti, které jsou pro práci a vedení hybridního týmu důležité.

Jako další metodu sběru dat pro doplnění dat a informací získaných z pozorování jsem zvolila analýzu interních dokumentů. Výhodou této metody podle Hendla (2005) je, že dokumenty, které podrobíme analýze, nemohou být vystaveny chybám v interpretaci nebo zkreslení, jako se to může stát u rozhovorů nebo pozorování. Také zamezují ovlivnění chování nebo myšlení osob (Hendl, 2005). Tato metoda byla vzhledem k rozsahu použitých zkoumaných dokumentů také časově náročná na sběr a analýzu,

nicméně poskytla detailní data, které v některých případech nebylo možné z pozorování získat.

Za limit tohoto výzkumu by se dalo označit způsob využití metod sběru dat. V zásadě kromě dotazování klíčového informátora, nebyly při výzkumu zapojeni žádní další respondenti, jejichž odpovědi by sloužili k sběru dat buď formou dotazníkové šetření nebo formou rozhovorů. Tato metoda sběru dat by byla poměrně časově náročná, ať už kvůli samotnému provádění rozhovorů, ale i následnému přepisu. Zároveň vzhledem k počtu členů zkoumaného týmu, by bylo těžké zvolit adekvátní kritérium pro výběr pouze vybraných respondentů pro provedení rozhovorů. Výběr respondentů by mohl přispět ke zkrácení samotných výsledků výzkumu. Na druhou stranu provedení výzkumu formou dotazování či rozhovorů a následného přepisu a zpracování se všemi 15 členy týmu by bylo velmi časově náročné.

Metodu rozhovorů či dotazování respondentů považuji za vhodnější přístup v případě evaluační případové studie, protože by mohla lépe adresovat výzkum, kdy by součástí výzkumu nebyl jen popis jevů, ale také zhodnocení. A zde vidím prostor, pro možnosti dalšího výzkumu. Na základě výsledků výzkumu provedeného deskriptivní případovou studií v této práci, se následně zaměřit pouze na určité oblasti, ve kterých dle popisu nejsou aplikované teorie doporučované praktiky (například vliv hybridního způsobu práce na pracovní a životní rovnováhu a podporu „well-being“ tedy duševní a fyzické pohody). A následně v rámci evaluační případové studie zkoumat, jak hodnotí členové týmu podporu ze strany vedoucího v této či jiné vybrané oblasti. Dalším možným aspektem výzkumu by mohlo být provedení srovnávací případové studie, kde by se srovnávalo více podobně organizovaných týmů v rámci dané organizace.

Kromě výše uvedeného, je třeba uvést také obecný fakt, že každý výzkum je ovlivněn a limitován i samotným výzkumníkem. V mém případě teda nejen vlastním

rozhodnutím o metodách výzkumu, analýze dat či jejich interpretaci, ale také tím, že jsem byla přímým účastníkem pozorování. Snažila jsem se provádět toto pozorování a celý výzkum nezávisle, ale určitě jsem byla ovlivněná tím, že jsem měla nejen omezené teoretické znalosti, ale i praktické zkušenosti s prováděním výzkumů. V neposlední řadě mohla být kvalita výzkumu ovlivněna také samotným výběrem zkoumaného případu v dané organizaci.

Lze tedy shrnout, že přestože výše uvedené aspekty a určitě i několik dalších proměnných mohly ovlivnit výsledky této bakalářské práce, výsledky provedeného výzkumu lze považovat za validní.

## *Závěr*

Cílem této bakalářské práce bylo popsat vedení vybraného týmu v organizaci XY a zaměřit se na specifika, která souvisí s tímto vedením při hybridním způsobu práce z pohledu vedoucího.

K naplnění stanoveného cíle jsem nejprve v teoretické části práce vymezila teoretická východiska a základní pojmy, se kterými jsem v dalších teoretických částech a následně i v empirické části dále pracovala. Protože jsem se ve své práci zaměřila na vedení z pohledu vedoucího, tak jsem nejprve definovala pojem vedení, roli vedoucího a činnosti, které s vedením týmu souvisejí včetně popisu stylu vedení. Zároveň jsem vymezila, na jaké úrovni se budu vedením zabývat – tedy na mikroúrovni.

Následně jsem teoreticky vymezila pojem tým a popsala základní charakteristiky týmu v souvislosti s jeho vedením – tj. role v týmu, strukturu a velikost týmu. V empirické části jsem využila tyto teoretické poznatky k popisu základních charakteristik zkoumaného týmu, což mi umožnilo propojit teoretické poznatky s empirickou částí a také popsat specifické aspekty vedení hybridního týmu s ohledem na nastavení rolí, vztahů, struktury a velikosti zkoumaného týmu.

V poslední teoretické kapitole jsem navázala na teoretické vymezení činností souvisejících s vedením týmu z první kapitoly a propojila jsem je s poznatky v poslední teoretické kapitole 3.2. o specifických aspektech vedení hybridního týmu. To mi umožnilo zaměřit se na popis vedení z pohledu vedoucího týmu a identifikovat oblasti a praktiky, které jsou z pohledu vedoucího klíčové pro podporu hybridního způsobu práce. Kapitola tři se tak stala stěžejní teoretickou částí, na jejímž základě jsem specifikovala výzkumné otázky a podotázky. Tato kapitola, resp. kapitola 3.2., byla rozčleněna do pěti klíčových oblastí, na které je podle teorie potřebné zaměřit pozornost

vedoucího v rámci vedení týmu, který funguje hybridním způsobem. Ve stejné struktuře jsem následně v empirické části rozčlenila jednotlivé výzkumné otázky a podotázky. Teoretické poznatky z kapitoly 3.2. (podpořené teorií z kapitol 1 a 2) jsem využila jako východiska k popisu vedení zkoumaného týmu v organizaci XY.

V následující (čtvrté) kapitole jsem se věnovala samotné případové studii, přičemž v úvodu této kapitoly jsem nejprve představila organizace XY a tým, který jsem vybrala pro výzkum v této případové studii. Následně jsem popsala metodologii, kterou jsem se rozhodla použít pro dosažení cíle výzkumu a zodpovězení výzkumné otázky. V této metodologické části jsem mimo jiné popsala techniku sběru dat, jejich analýzu a interpretaci. Vzhledem k tomu, že jsem zvolila pro tento výzkum deskriptivní případovou studii, tak jsem se rozhodla využít pro sběr dat zejména metodu zúčastněného pozorování a analýzu interních dokumentů, doplněnou o dotazování klíčového informátora. Nedílnou součástí byl také popis etických aspektů výzkumu a zajištění kvality výzkumu. V kapitole 4.10. jsou popsány výsledky výzkumu, které jsem uspořádala ve stejné struktuře, jak jsou uvedeny v teoretické části 3.2. Podrobně jsem se zde věnovala popisu klíčových oblastí u zkoumané týmu – tedy jak vedoucí v rámci týmu, který pracuje hybridním způsobem podporuje vzájemné vztahy, komunikaci, autonomii, jak potlačuje své ego v rámci svého stylu vedení a zda je schopen podporovat a motivovat tým a tím podpořit jejich důvěru.

Díky realizovanému výzkumu se ukázalo, že vedoucí zkoumaného týmu neuplatňuje všechny praktiky při hybridní práci a podpoře týmu, jak doporučuje teorie. Na základě dosažených výsledků jsem došla k závěru, že neuplatňování těchto praktik je způsobeno zejména hierarchickou strukturou týmu, která má dopad na nastavení vzájemných vztahů, ale také na komunikaci a vnímání společného cíle týmu. Vedoucí by podle teorie měl v největší možné míře uplatňovat rovnocenný přístup k jednotlivým členům týmu, nicméně neděje se tak již při samotném nástupu a adaptaci nových členů týmu (není



aktivní v představení a adaptaci nových členů). Zároveň vedoucí uplatňuje hierarchický přístup při komunikaci s týmem a velké množství informací sdílí pouze s vybranými členy týmu (seniorními asistenty). To má vliv na společné vnímání stanovených cílů týmu, tvorbu důvěry uvnitř týmu zejména z pohledu juniorních členů týmu a celkovou kvalitu komunikace. Kromě výše uvedeného je komunikace v rámci týmu ovlivněna také tím, že nejsou stanovená formální komunikační pravidla, která by umožnila vhodnější plánování a organizaci hybridní práce, tak jak doporučuje teorie. V té souvislosti bylo také zjištěno, že komunikace je často velmi intenzivní, ale neplánovaná a neorganizovaná zejména formou chatu a emailu, což může negativně působit na životní a pracovní rovnováhu jednotlivých členů, zejména pokud sám vedoucí nejde příkladem a nadužívá tyto komunikační kanály výrazně po pracovní době.

Při srovnání teoretických poznatků s výsledky výzkumu je také patrné, že vedoucí zkoumaného týmu jen do určité míry podporuje aktivně autonomii jednotlivých členů týmu. Například jednotliví členové mají jen omezenou možnost rozhodovat o způsobu práce a přizpůsobit ho svým individuálním potřebám, zejména v době intenzivního pracovního nasazení, kde by právě individuální přístup mohl přispět k podpoře autonomie a vyšší kvalitě práce. Zároveň z výsledků vyplynulo, že vedoucí zohledňuje kvalitu výkonu jednotlivých členů a podle toho dochází k nerovnoměrnému přetížení některých vybraných členů týmu. Z výzkumu se ale nepodařilo zjistit, zda dochází k nějaké formě podpory samostatnosti členů týmu.

Co se týče samotného stylu vedení vedoucího, tak z výsledků výzkumu vyplynulo, že styl vedení neodpovídá teoretickému předpokladu, tedy že vedoucí neuplatňuje při práci s týmem transformativní styl. Uplatňovaný styl vedení lze popsat spíše jako integrující, který kombinuje prvky autoritativního a demokratického vedení. Přestože se snaží vedoucí zaměřovat na lidi a vztahy, tak často prioritně prosazuje výkon na úkor ostatních oblastí. Navíc vedoucí nejde vhodným příkladem, co se týče podpory pracovní a životní

rovnováhy. A to je právě podle teorie jeden z rizikových aspektů v případě hybridního způsobu práce s dopadem na duševní i fyzické zdraví, a tedy i pracovní pohodu.

Co se týče motivace a budování důvěry uvnitř týmu, tak zde je způsob vedení do značné míry ovlivněn nastavením priorit a časovým tlakem na výkon, což limituje například čas a úsilí vynaložené na koučování týmu ze strany vedoucího či seniorních členů týmu. V neposlední řadě je třeba zmínit, že vedoucí také jen omezeně podporuje společně sdílený čas a příležitosti pro společné oslavy či jiné možnosti trávení společného mimopracovního času, což může podle teorie nejen ovlivnit socializaci, důvěru a motivaci jako takovou, ale v konečném důsledku má dopad do všech zkoumaných oblastí (tedy vztahů, komunikace, autonomie, důvěry i možnosti pro členy týmu být více zapojen do vedení týmu).

Na základě dosažených výsledků jsem došla k závěru, že u zkoumaného týmu existuje prostor pro větší a aktivnější zapojení vedoucího ve smyslu podpory zkoumaných specifických oblastí. A právě zde vidím prostor pro možné další rozpracování daného tématu. Konkrétně by bylo možné se podrobněji zaměřit na oblast podporu pracovní a životní rovnováhy, resp. duševní a fyzické pohody a její podpory při hybridním způsobu práce. To však z důvodu rozsahu mé bakalářské práce a jejího zaměření nebylo možné. Nicméně považuji to za oblast vhodnou pro další výzkum.

Na základě výše uvedeného lze shrnout, že se mi podařilo naplnit stanovený cíl své bakalářské práce.

## Použitá literatura a zdroje

Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizaci*. Praha: Grada.

Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada.

Budget (2023). Citováno 17. února 2024.

Cambridge dictionary. (2024a). *Meaning of well-being in English*. Citováno 10. ledna 2024.

Cambridge University Press 2024. Dostupné z:

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/well-being>

Cambridge dictionary. (2024b). *Meaning of work-life balance in English*. Citováno 10. ledna

2024. Cambridge University Press 2024. Dostupné z:

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance>

Cejthamr V., Dědina J., (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.

Dokumentační databáze – dashboard (2023). Citováno dne 18. února 2024.

Eurofound. (2023a). *Hybrid work in Europe – Concept and practice*. Citováno 11. listopadu

2023. Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/hybrid-work-europe-concept-and-practice>

Eurofound. (2021). *Right to disconnect*. Citováno 11. listopadu 2023. Dostupné z:

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/right-disconnect-exploring-company-practices>

Eurofound. (2023b). *The future of telework and hybrid work*. Citováno 11. listopadu 2023.

Dostupné z: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/future-telework-and-hybrid-work>

Group role split (2023). Citováno dne 17. února 2024.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.

Historie chatu – celá skupina (2024). Citováno dne 18. února 2024.

Historie chatu – skupina senioři a vedoucí (2024). Citováno dne 18. února 2024.

Intranet Organizace XY – sekce HC, Team Leaders. Citováno dne 10. února 2024.

Intranet Organizace XY – sekce L&D, New Joiners. Citováno dne 10. února 2024.

Chellam, N., Divya, D. (2022). A Causal Study On Hybrid Model And Its Impact On Employee Job Performance. *Journal of Pharmaceutical Negative Results, Volume 13, Special Issue 9*.

Chrastina, J. (2019). *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: UPOL.

Janišová D., Křivánek M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada.

Kalendář týmu Z (2023/24). Citováno dne 18. února 2024.

Klíčový informátor. (2024). *Dotazník – klíčový informátor*. Doslovný přepis: Příloha č. 1 bakalářské práce.

Knowledge repository (2023). Citováno dne 18. února 2024.

Kociánová, R. (2012). *Personální řízení (Východiska vývoj)*. Praha: Grada.

Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce*. Praha: Grada.

- Kozlowski, S.W.J., Chao, G.T., Van Fossen, J. (2021). Leading virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50, 1–11.
- Křivánek, M. (2019). *Dynamické vedení a řízení projektů*. Praha: Grada.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Mitchell, A. & Brewer, P.E. (2022). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational Dynamics*, 51, 1-9.
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership a management development*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2008). *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada.
- Pozorovací záznamový arch – fokusovaný (2024). Dostupný u autorky bakalářské práce.
- Pozorovací záznamový arch – obecný (2024). Dostupný u autorky bakalářské práce.
- Procházka, J. Vaculík, M. (2015). Transformační vedení: „Normativní“ psychologická teorie vedení lidí. *Brno: Československá psychologie 2015 / ročník LIX / číslo 2*.
- Projekt Z Team kick-off meeting FY 23 (2024). Dostupný u autorky bakalářské práce.
- Riethof, N., Crkalová, A., (2007). *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada.
- Rozpis alokace zdrojů ("TalentLink report\_projekt Z") (2023). Citováno dne 10. února 2024.

Skowron-Mielnik, B. & Wiatr, A. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52, 3.

Status monitoring policy (2023). Citováno dne 10. února 2024.

Statutory role split (2024). Citováno dne 10. února 2024.

Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách* (2004). Praha: Grada.

Welcome to "project Z" (2023). Citováno dne 10. února 2024.

Year-end group status tracker (2023). Citováno dne 18. února 2024.

Year-end statutory status tracker (2023). Citováno dne 18. února 2024.

## ***Seznam příloh***

Příloha č. 1 Dotazník – klíčový informátor (doslovný přepis)

Příloha č. 2 Plán výzkumu s detailem dílčích výzkumných otázek

Příloha č. 3 Pozorovací záznamový arch – obecný (otázky): vzor

Příloha č. 4 Pozorovací záznamový arch – fokusovaný (otázky): vzor

## ***Přílohy***

### **Příloha č. 1 – Dotazník – klíčový informátor**

T: Jaká je forma představení nových členů týmu? Je představení osobní nebo online formou? Je nový člen představen celému týmu nebo jen vybraným členům?

KI: V předcovidové a pocovidové (včetně současnosti) době probíhá představení osobně. Většinou je novému členu týmu přidělen "buddy", který mu sdělí všechny potřebné informace (jak přímo spojené s prací, tak i organizační a tzv. 'nepsaná pravidla').

T: Je proces adaptace nových členů časově ohraničený? Probíhá podle nějakého adaptačního plánu? Je tento proces v rámci týmu nějak monitorován a podporován?

KI: Myslím si, že vzhledem k sezónnosti práce, vedením očekávaný čas na adaptaci se liší dle doby nástupu. Například během nejrušnější fáze roku nemají stávající členové týmu dostatečný čas na vedlejší aktivity (jako pomoc s adaptací, vysvětlení procesů), jelikož se potřebují soustředit na svoji práci. Novým členům týmu se téměř hned po nástupu přidělují jejich první (jednodušší) úkoly a proto, obzvlášť v případě nástupu v hlavní sezóně, důležitou roli hraje „samostudium“ dostupných materiálů, loňské dokumentace, a obecně se očekává rychlejší adaptace než během „low season“.

T: Jak je nastaven rozsah vzdálené práce pro nové členy týmu? Existují pro ně omezení práce na dálku? Pokud ano, jaká?

Obecné pravidlo v týmu pro nemanagerské pozice je, že vzdálená práce je povolena jednou týdně o pátcích. Dle potřeby, například pro studující interny, je možné si



domluvit možnost pracovat z domova (nebo i ze školy) častěji. Omezení je v době reportingu, kde se požaduje, aby všichni členové týmu pracovali společně v kanceláři.

T: Dochází k vytváření podskupin? Pokud ano, jaké jsou znaky těchto podskupin?

KI: Myslím, že ano. Existuje několik přirozených podskupin: podskupina podle pozice – například junioři, kteří si navzájem pomáhají/vyměňují dosud nabyté zkušenosti (často se bojí ptát seniornějších lidí, a tak řeší svoje úkoly společně). Přitom si myslím, že podskupina juniorů a seniorů je dobře propojena, a také podskupina seniorů a manažerů (tj. vidím určité odloučení mezi juniory a manažery). Další podskupina je podle regionu původu – dobře navazují kontakt, jelikož mají podobnou kulturu, mentalitu, mohou mezi sebou mluvit rodným jazykem a tak si víc rozumí atd.

T: Mají členové týmu prostor pro rovnocenné sdílení zkušeností, pochyb nebo okolností, které mohou způsobit problémy? Pokud ano, jakou formou?

KI: (nepochopila jsem otázku)

T: Jakým způsobem dochází k diskusi o chybách? Jak je využívána zpětná vazba?

KI: Negativní zpětná vazba je poskytována výlučně skrz individuální diskusi („one to one“).

T: Jaké možnosti mají členové týmu pro vyjádření svých potřeb, zájmů a očekávání?

KI: Promluvit si s team leaderem (často to bývá člen stejného týmu), s přímým nadřízeným nebo s nadřízeným o dvě úrovně výš (např. intern promluví ne s seniorem, ale s manažerem). Může si promluvit i s někým mimo tým (např. leader segmentu), tj. neexistují omezení.

T: Existují stejné příležitosti vyjádření pro jednotlivé členy týmu?

KI: Ano, nikdo v týmu se nebojí projevít svůj názor (nejenom přímému nadřízenému), naopak je to podporováno.

T: Jaké je vnímání společného cíle? Je známý / shodně vnímán všemi členy týmu?

KI: Myslím, že u juniornějších kolegů ten cíl může být vnímán jako hodně vágní (i vzhledem ke komplexitě klienta/ set-up auditu), např. často je audit vnímán místo ověřování UZ jako hledání podvodu, nebo juniorní kolegové nerozumí, proč jsou důležité domluvené termíny (důvěra klienta, potenciální pokuty od finančních institucí, vliv na byznys atd.).

T: Jakým způsobem jsou sdíleny informace ze strany vedoucího?

KI: Osobně na týmových schůzkách, v emailu přímo od vedoucího. Může se stát, že vedoucí předá informace o jednu úroveň níž (např. seniorům) a dá jim za úkol zajistit, aby juniornější kolegové byly informováni.

T: Jsou informace ze strany vedoucího vysvětlovány nebo probíhá komunikace formou přikazování (přesvědčování)?

KI: Informace jsou podány spíše ve stylu vysvětlování. Určitý typ informace je podán stylem požadavku s daným očekáváním (např. Oznámení, že se tým má soustředit na konkrétní oblast práce/entitu a že vedení očekává, že práce bude hotová ke konkrétnímu datu).

T: Jaké komunikační kanály se využívají pro komunikaci?

KI: Email, chat, společný chat, schůzky seniorů a manažerů 2x týdně, schůzky seniorů a juniorů (dle potřeby), ad-hoc komunikace v open space nebo online dle potřeby.

T: Jakou podobu a formu má poskytovaná zpětná vazba, jak často se používá a za jakým účelem? Využívá se zpětná vazba při monitorování a kontrole?

KI: "One to one", status meeting, debrief s celým týmem; cílem je hlavně identifikovat „what went wrong“ a vymyslet, jak to napravit.

T: Jak je podporována samostatnost a autonomie členů týmu s ohledem na jejich roli, kompetence a individuální potřeby? Mají členové týmu možnost rozhodovat o způsobu provedení práce, který vyhovuje jejich duševní a fyzické pohodě při práci?

KI: Existují určitá pravidla a očekává se jejich dodržování, například účast na týmových schůzkách je povinná, členové týmu jsou omezeni ve smyslu pracovní doby (většinou není přijatelné začít pracovní den v 11 hod.), nebo přístupu práce (máme určitý stupeň standardizace a není možné se od něj moc odchýlovat).

T: Uplatňuje vedoucí mikro management při monitorování práce týmu?

KI: Podle mých osobních zkušeností mikro management uplatňován nebyl.

T: Jak je podporován „well-being“ a „work-life balance“ v rámci týmu? Jaký příklad dává vedoucí? Je respektováno právo být "disconnected" tj. nebýt online, pokud ano, kdy platí? Jak jde příkladem vedoucí? Jaké způsoby podpory jsou využívány v rámci týmu pro podporu "work-life balance" a "well-being" - např. stanovení "focus time", času či dní bez schůzek apod.

KI: Vedení jednoznačně komunikuje, kdy se předpokládá „nejrušnější doba“ a upozorňuje tým, aby s tím počítal. Naopak po dokončení nejrušnější doby vedení motivuje, aby se tým nezdržoval v práci po pracovních hodinách. Vedení má pochopitelně mnohem víc odpovědnosti a s tím spojeného tlaku a počtu hodin v práci, a tak často nejsou dobrým příkladem pro ostatní. Nastavování 'focus time': často to není

možné z důvodu toho, že juniornější kolegové potřebují nepřetržitý/souvislý dohled a pomoc. Když jsem moc nestihala a potřebovala se soustředit, řešila jsem to tak, že mluvila jsem o svém problému individuálně s vedoucím, a docházelo k přelakování úkolu (juniornějšímu kolegovi dočasně přidělovali jiného seniora) nebo jsme zadali juniornějšího kolegu, aby kumuloval svoje otázky v průběhu dne a pak se zeptal na všechny vzniklé otázky najednou).

T: Mají podřízení možnost podílet se na rozhodování? Mají možnost podílet se na delegování pravomocí?

KI: Vedení týmu podporuje pravidelnou zpětnou vazbu v průběhu roku (po dokončení určité fáze projektu).

T: Jaké z následujících motivačních stimulů využívá vedoucí: informovanost o očekáváních, zpětná vazba k dosaženým výsledkům a kvalitě práce, forma ocenění za výkon, podpora při komplikacích, naslouchání a porozumění vztahům a očekáváním?

KI: Každý má svůj styl koučování, osobně se snažím dávat víc informací k tomu, jaký je cíl zadávaného úkolu a jakou má tento úkol roli v kontextu celého auditu (než vysvětlovat technické detaily úkolu krok za krokem).

T: Jaká je forma podpory vzájemné spolupráce jednotlivých členů týmu (například pravidelné diskuse k tématům ...)?

KI: Pravidelné diskuse, status meetingy, vytvoření podtýmu v rámci velkého týmu zabývajícího konkrétní problematikou.

T: Jsou při alokaci úkolů brány v úvahu silné stránky jednotlivých členů týmu?

KI: Ano, přihlíží se také k zájmům, např. konkrétní člen týmu se zajímá o analýzu dat, a tak dostal úkol zahrnující zpracování a zhodnocení velkého množství dat (JE testing).

T: Jak je plánován a organizován společně sdílený pracovní čas (jak probíhá příprava, plánování a organizování schůzek, akční body ze schůzek, eliminace zbytných schůzek)?

KI: Zabývá se tím většinou vedení týmu, pak jasně komunikuje rozvrh schůzek a role a odpovědnosti každého člena týmu. Akční body ze schůzek se alokují členům týmu podle seniority a časové kapacity.

T: Jak se nacházejí příležitosti pro oslavy (individuálních a týmových úspěchů)?

KI: V případě individuálních úspěchů (povýšení, skvělý výsledek z profesní zkoušky atd.) obvykle celý tým gratuluje osobně nebo prostřednictvím společného chatu. V případě týmových úspěchů (např. včasný reporting), vedení týmu obvykle oznamuje úspěšné uzavření určité části práce a děkuje všem členům týmu za práci a snahu.

## Příloha č. 2 – Plán výzkumu s detailem dílčích výzkumných otázek

Dílčí výzkumné otázky:

### 1. Vzájemné vztahy

**Jak probíhá nástup a adaptace nových členů týmu - konkrétně:**

Jaká je forma představení nových členů týmu (online vs osobní, představení celému týmu vs jen vybraní členové).

Je proces adaptace nových členů časově ohraničený, probíhá podle nějakého adaptačního plánu? Jak je monitorován a podporován?

Jak je nastaven rozsah vzdálené práce pro nové členy týmu? Existují omezení práce na dálku? Pokud ano, jaká?

**Jak je podporována socializace uvnitř týmu - konkrétně:**

Jak vypadá společně trávený čas týmu?

Dochází k propojení práce s relaxací?

Existuje fixace dnů společné práce? Pokud ano, jak je řešena (plánovaná a komunikována).

**Jak je podporována důvěra uvnitř týmu - konkrétně:**

Dochází k vytváření podskupin? Pokud ano, jaké jsou znaky těchto podskupin?

Mají členové týmu prostor pro rovnocenné sdílení zkušeností, pochyb nebo okolností, které mohou způsobit problémy? Pokud ano, jakou formou?

Jakým způsobem dochází k diskusi o chybách? Jak je využívána zpětná vazba?

**Jsou vzájemně vztahy v týmu nastaveny rovnocenně. Je si každý člen týmu vědom společného cíle?**

Jaké možnosti mají členové týmu pro vyjádření svých potřeb, zájmů a očekávání?

Existují stejné příležitosti vyjádření pro jednotlivé členy týmu?

Jaké je vnímání společného cíle? Je známý / shodně vnímán všemi členy týmu?

### 2. Komunikace

**Jaký je styl komunikace, komunikační pravidla - konkrétně:**

Jakým způsobem jsou sdíleny informace ze strany vedoucího?

Jsou informace ze strany vedoucího vysvětlovány nebo probíhá komunikace formou přikazování (předsvědčování)?

Existuje sdílený přístup k informacím? Existuje rovnocenný přístup k informacím pro všechny členy týmu?

Je zavedena pravidelná komunikace a jaká je dostupnost komunikace?

Jaké komunikační kanály se využívají pro komunikaci?

Jaká základní komunikační pravidla jsou nastavena a jak se využívají (písemné shrnutí, aktualizace statusu, nastavení pravidel pro včasnost odpovědí)?

Jak jsou nastaveny pravidla účasti na schůzkách a jak probíhá jejich organizace?

### 3. Autonomie

Jak je nastaven detailní plán práce jednotlivých členů a včetně termínů dokončení?

Jak probíhá kontrola a monitorování plánu / statusu práce vedoucím - v jakých krocích?

Jakou podobu má forma kontroly - např. participace, delegování na nižší úroveň?

Jakou podobu a formu má poskytovaná zpětná vazba, jak často se používá a za jakým účelem? Využívá se zpětná vazba při monitorování a kontrole?

Jak je podporována samostatnost a autonomie členů týmu s ohledem na jejich roli, kompetence a individuální potřeby?

Mají členové týmu možnost rozhodovat o způsobu provedení práce, který vyhovuje jejich duševní a fyzické pohodě při práci?

Jak jsou komunikovány povinnosti a individuální zodpovědnost jednotlivých členů týmu? V jakých případech dochází k delegování?

Dochází k synchronizované komunikaci v předem stanovených blocích?

Je vytvořen prostor pro synchronizovanou spolupráci (prostor na týmové otázky a odpovědi - například prostřednictvím skupinového chatu)?

### 4. Leading beyond EGO

Jaký styl vedení uplatňuje vedoucí týmu (způsob a forma spolupráce a komunikace, role a pozice v rámci týmu, empatie, aktivní podpora členů týmu, individuální

Jak je podporován „well-being“ a „work-life balance“ v rámci týmu?

Jaký příklad dává vedoucí? Je respektováno právo být "disconnected" tj. nebyť online, pokud ano, kdy platí?

Jaké způsoby podpory jsou využívány v rámci týmu pro podporu "work-life balance" a "well-being" - např. stanovení "focus time", času či dní bez schůzek apod.

Jak je nastavena kultura pravidelné oboustranné zpětné vazby (forma, frekvence, předvídatelnost, adresování podnětů) jako nástroj vedení a podpory "well-being" aj.?

Je členům týmu umožněno sdílené vedení? Pokud ano, jakou formou.

Mají podřízení možnost podílet se na rozhodování? Mají možnost podílet se na delegování pravomocí?

### 5. Motivování a důvěra

Jaké z následujících motivačních stimulů využívá vedoucí: informovanost o očekáváních:

- zpětná vazba k dosaženým výsledkům a kvalitě práce

- forma ocenění za výkon

- podpora při komplikacích, naslouchání a porozumění vztahům a očekáváním

Jak funguje koučování členů týmu? Dochází pouze k udělování pokynů nebo je poskytována podpora a pomoc pro řešení problému a rozvoj pracovníka pro samostatné zvládnutí úkolů a problémů?

Jaká je forma podpory vzájemné spolupráce jednotlivých členů týmu (například pravidelné diskuse k tématům...)?

Jsou při alokaci úkolů brány v úvahu silné stránky jednotlivých členů týmu?

Jak je plánován a organizován společně sdílený pracovní čas (jak probíhá příprava, plánování a organizování schůzek, akční body ze schůzek, eliminace zbytečných

Jak se nacházejí příležitosti pro oslavy (individuálních a týmových úspěchů)?

## Příloha č. 3 – Pozorovací záznamový arch – obecný (otázky) – VZOR

### **POZOROVACÍ ARCH - okruh oblastí pozorování (obecné)**

**Kteří členové týmu jsou přítomni - podle jednotlivých lokací (kancelář, u klienta, jiná lokace)?**

**Co se děje? Zaměřené na následující aspekty:**

Které chování se opakuje a které není pravidelné?

V jakých událostech se jsou členové týmu aktivní?

Jaké komunikační prostředky / technologie se používají?

Jak jsou aktivity organizovány, označovány, vysvětlovány, zdůvodňovány?

Jaké rušivé kontexty je možné pozorovat?

Jak se k sobě členové týmu chovají?

Jaké mají členové týmu k sobě vztahy?

Jaké role jsou v těchto interakcích zřejmé?

Jak se členové týmu sami organizují?

Jaký je obsah jejich konverzace?

Jaký se používá jazyk, verbální i nonverbální?

Kdo mluví a kdo naslouchá?

**Kde je tým lokalizovaný?**

**Jaké okolí / prostředí tvoří kontext společné práce a vzájemné interakce?**

**Jak se skupina rozmísťuje a využívá prostor (v kanceláři / u klienta)?**

**Kdy se skupina schází? Kromě plánovaných schůzek, jaké jsou jiné formy setkávání?**

**Jaká pravidla řídí fungování skupiny ?**

**Jaké zvyky, hodnoty a názory je možné najít ve skupině?**

### **Specifické oblasti obecného pozorování - zaměření analýzy pozorování:**

Jak probíhá představení nových členů týmu?

Jak probíhá adaptace nových členů týmu? Kdo ji monitoruje?

Jak je rozložen pracovní týden - kdy a kde se tým schází?

Jak a kde pracují jednotliví členové a nový členové týmu?

Jak probíhá setkání členů v průběhu dne? Při jakých příležitostech? Jak se liší podle místa lokace - z kanceláře nebo od klienta?

Jak tráví tým chvíle odpočinku - relaxuje tým společně? Jakým způsobem tráví čas společně?

Jaké mimopracovní aktivity tým provádí?

Jaké skupiny nebo podskupiny vznikají v průběhu dne? Při jaké příležitosti se setkávají?

Jak komunikují členové své požadavky? Vyjadřují členové své potřeby / přání v průběhu dne / při práci? Jakým způsobem?

Jaké setkání probíhají v průběhu pracovního dne, je patrná pravidelnost?

Jak skupina komunikuje? Ústní, neverbální komunikace, písemná? Jaké komunikační kanály se používají?

Jak je rozložené pracovní vytížení - zahlcení, rovnoměrné rozložení pracovní zátěže jednotlivých členů týmu?

Kteří členové týmu pracují samostatně a kteří mají podporu spolupracovníků? Jakou má podpora formu?

Jaká je flexibilita jednotlivých členů v organizaci pracovního času? Jaké je rozvržení pracovní doby jednotlivých členů?

Jaký styl vedení uplatňuje vedoucí? Mění styl vedení? Pokud ano, podle čeho?

Jaké priority komunikuje vedoucí? Jak komunikuje společné cíle?

Jak se vedoucí projevuje - introverze, extroverze, komunikativnost, stabilita x labilita? Stálost jednání?

Jaké je rozvržení pracovní doby vedoucího a zapojení ve srovnání s týmem? Jaké je zapojení mimo pracovní doby a víkendy?

Existují nějaké časy / bloky nerušené koncentrované individuální práce? Jak je organizováno?

Je nastaven prostor pro sdílení negativní zpětné vazby na výkon vedoucího? Jakou má formu?

Jaké formy ocenění jsou používány / komunikovány - pochvala, bonus, komunikace před skupinou, jiné odměny ...?

Jak probíhá koučování vedoucího? Případně, kdo jiný ho používá a jakým způsobem?

Probíhají oslavy individuálních a skupinových úspěchů? Jakou formou? Jak často?

## Příloha č. 4 – Pozorovací záznamový arch – fokusovaný (otázky) - VZOR

### **POZOROVACÍ ARCH - okruh oblastí pozorování (fokusované)**

**Kdo se účastní schůzek - kteří členové týmu se účastní? Jak se liší složení podle typu schůzek?**

**Co se děje? Zaměřené na následující aspekty:**

Které chování se opakuje a které není pravidelné?

Jak aktivně vystupují jednotlivých členové týmu?

Jak jsou schůzky organizovány?

Jaké rušivé kontexty je možné pozorovat?

Jak se k sobě členové týmu chovají? Kdo řídí průběh? Kdo dělá rozhodnutí? Jaké role zaujímají při schůzkách?

Jaký je obsah konverzace při schůzkách?

Jaká jsou běžná témata a která jsou výjimečná? Jaké technologie se používají při komunikaci? Jaký jazyk? Kdo mluví a kdo naslouchá?

**Kde je scéna nebo skupina lokalizována?**

**Jaké prostředí tvoří kontext schůzek?**

**Kdy se schůzky konají, jak často, jak jsou dlouhé? Jak se rozvrhuje čas v průběhu schůzek?**

**Jaká pravidla řídí fungování schůzek?**

### **Specifické oblasti fokusovaného pozorování - zaměření analýzy pozorování:**

Probíhá představení nových členů při schůzkách? Jak?

Jak dochází k alokaci nových členů týmu na úkoly a jaký čas je věnován novým členům?

Je na schůzkách diskutována práce nových členů týmu? Co se diskutuje? Čeho si senioři zodpovědní za adaptaci všímají?

Jak probíhá diskuse? Co je obsahem diskuse? Jak jsou řešeny sporné otázky nebo chyby?

Kdo vystupuje aktivně? Kdo navrhuje řešení? Kdo sdílí zkušenosti?

Poskytuje někdo zpětnou vazbu na schůzkách? Jak? Kdo dává? Jak se reaguje? Co je výstupem? Je i negativní?

Jak se hodnotí na schůzkách výkon jednotlivých členů týmu?

Kdo řídí diskusi na schůzkách?

Kdo komunikuje očekávání? Komu jsou komunikovány?

Jaký komunikační styl používá vedoucí - vysvětlování, rozkazování, poskytuje koučing?

Jak se monitoruje stav práce a úkolů? Kdo řídí? Jaké nástroje se používají? Kdo prezentuje stav a závěry?

Kdo se účastní schůzek? Kdo je organizuje?

Kdy používá vedoucí zpětnou vazbu při schůzkách? Při jakých příležitostech? Jak často? Jak přijímá zpětnou vazbu?

Jaká zpětná vazba je sdílena na schůzkách - pozitivní, negativní, obě? Pisemná, ústí, obě formy?

Jaké jiné formy hodnocení se používají? Jak se řeší chyby? Jak často k tomu dochází?

Dochází při stanování úkolů či průběhu schůzek k delegování pravomocí?

Čemu věnuje pozornost vedoucí při schůzkách? Čemu dává důležitost, co upřednostňuje a naopak?

Podílí se členové na vedení? Jakou formou?

Informuje vedoucí o očekávání na výkon na schůzkách?

Jak dochází k učení a rozvoji? Koučování - je součástí schůzek? Jakých, v jakém rozsahu?

Jsou při alokaci úkolů a rolí diskutovány specifické požadavky a očekávání jednotlivých členů?

Příprava na schůzku - forma, agenda, kdo připraví a prezentuje?