

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

Komunikace a spolupráce ve virtuálním mezinárodním týmu

Bc. Marek Vít

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 22. 4. 2018

Děkuji doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce a za rychlou a vstřícnou zpětnou vazbu, bez které by bylo obtížné práci odevzdat ve stanoveném termínu.

Speciální poděkování patří mému kamarádovi Martinovi, který mi svou pomocí pomohl skloubit pracovní, studijní a osobní život.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod.....	7
1 Kultura a její vliv na myšlení a chování lidí	9
1.1 Definice kultury.....	9
1.2 Kulturní dimenze	11
1.3 Vliv dimenze kolektivismus a individualismus na spolupráci	17
2 Komunikace a spolupráce v mezinárodním týmu	20
2.1 Pracovní skupina a pracovní tým	20
2.2 Spolupráce v mezinárodním týmu	22
2.3 Komunikace v mezinárodním týmu	26
2.4 Virtuální tým	30
3 Empirický výzkum – analýza efektivity vybraného virtuálního týmu	39
3.1 Příprava výzkumu.....	39
3.2 Výsledky výzkumu.....	42
4. Shrnutí výsledků výzkumu a formulace doporučení pro virtuální tým.	64
Závěr	68
Seznam literatury	70
Seznam obrázků a tabulek.....	74
Seznam příloh	76

Seznam použitých zkratk a symbolů

HPSC Hewlett Packard Service Centre

IT Informační Technologie

Obr. Obrázek

Tab. Tabulka

Úvod

Digitalizace, inovace, big data a jiné pojmy informačních technologií jsou skloňovány všemi mezinárodními firmami bez ohledu na oblast podnikání. Objevy dneška jsou zítra již dlouhou minulostí. Firmy vynakládají mnoho sil a prostředků, aby nevypadly ze hry a zůstaly konkurenceschopnými. Rostou požadavky na lidský kapitál, techničtí experti jsou velice žádané, avšak nedostatkové zboží a jeden pracovní trh mnohdy nedokáže pokrýt veškerou poptávku.

Jednou z možností, jak se s tímto problémem vypořádat, jsou mezinárodní virtuální týmy. Jejich prostřednictvím lze koncentrovat vědomosti a zkušenosti expertů z celého světa na jednom místě a v potřebném čase. Nicméně, seskupení lidí různých národností s sebou přináší mnohá úskalí, se kterými se v konvenčních týmech nesetkáme. Představují výzvu jak pro manažery, tak pro samotné členy týmu.

Jedním z důvodů zaměření na problematiku virtuálních týmů byla snaha autora této práce zjistit, z jakých důvodů pracuje tým, jehož je členem, pod svým potenciálem. Zajímalo ho, co stojí za poklesem pracovní efektivity a spokojenosti jeho kolegů.

Hlavním cílem práce je analýza faktorů, které mají vliv na komunikaci a spolupráci v mezinárodním virtuálním týmu. V návaznosti na empirický výzkum budou navržena doporučení zaměřená na zvýšení efektivity konkrétního virtuálního týmu. Výsledky výzkumu budou rovněž porovnány s poznatky uvedenými v teoretické části diplomové práce.

První, teoretická část diplomové práce se věnuje tématu kultury v pracovním procesu a komunikaci a spolupráci v mezinárodním týmu. Kultura a její rysy hrají důležitou roli v mezinárodních pracovních týmech, avšak v této práci tato kapitola slouží spíše k doplnění znalostí pro lepší uchopení celku. Důvodem jsou neočekávané změny ve zkoumaném týmu. V době sestavování zadání diplomové práce tvořili zkoumaný tým lidé tří různých národností (česká, německá a indická). Pro nespokojenost s kvalitou práce však ke konci roku 2017 nebyla spolupráce s indickými kolegy prodloužena. Praktická část se proto méně zabývá vlivem

kultury na spolupráci v mezinárodním virtuálním týmu a zaměřuje se spíše na faktory ovlivňující jeho celkovou úspěšnost a efektivitu.

Ve druhé, praktické části je představen zkoumaný virtuální tým a popsán postup výzkumu. Ten se skládá z dotazníkového šetření, jehož výklad je doplněn o osobní rozhovory. Pro lepší čtivost a pochopení posloupností se oba výsledky výzkumu prolínají.

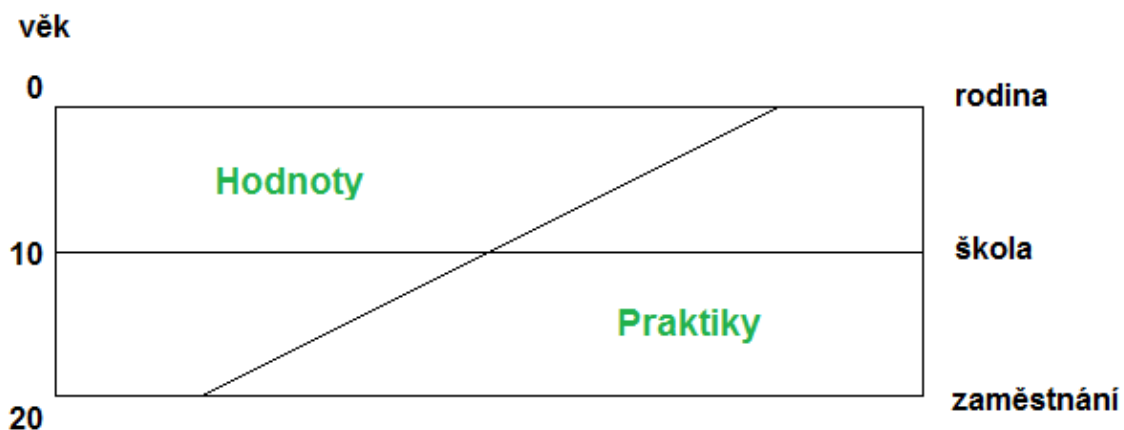
Ve třetí a poslední části jsou představeny poznatky a doporučení. Kapitola je rozdělena na dvě pasáže. V té první jsou čtenáři představeny autorovi připomínky k teoretické části, zakládající se na výsledcích uskutečněného výzkumu. Druhá pasáž se týká samotného týmu a jsou v ní popsány mé doporučení pro zvýšení pracovní efektivity.

1 Kultura a její vliv na myšlení a chování lidí

Člověk se během svého života dostane do kontaktu s různými kulturami. Ať už je to zástupce společnosti cestující do zahraničí za účelem obchodu nebo jen turista na poznávací dovolené. Dnes dokonce není nutné za poznáváním cizích kultur vycestovat za hranice vlastní země. Migrující lidé s sebou „nesou“ vlastní kulturu, kterou pak ve větší či menší míře sdílí s obyvateli své nové domoviny. Přestože jsme si vědomi existencí kultur, formulace její definice nejednoho zaskočí. Vyjmenovat stručně veškeré aspekty kultury je velice obtížné, až nereálné, a autoři odborných literatur jsou v její definici nejednoznační. V následující části této práce je stručný přehled pro nás nejrelevantnějších charakteristik.

1.1 Definice kultury

Štrach (2009, str. 94) definuje kulturu jako „souhrn znalostí, hodnot, víry, umění, zvyků, jazyka a dalších atributů, osvojených člověkem, tedy členem společnosti. Základním kamenem kultury jsou hodnoty, které se skrze ni odrážejí v chování člověka a jeho praktikách“. Hodnotami jsou myšleny silné emoce, díky kterým je člověk schopen rozlišovat dobro od zla či hezké od ošklivého. Praktiky jsou pak chápány jako jakýsi ukazatel chování, kterým se tyto kulturní skupiny vyznačují. Jako příklad lze uvést mluvení, oblékání nebo normy stolování. Hodnoty jsou člověku předávány již od narození rodinnou výchovou a na rozdíl od praktik se za život jedince takřka nemění. Praktiky si člověk postupně osvojuje až seznamováním se s představiteli stejné či cizí kultury. Vztah hodnot a praktik je názorně zobrazen na obrázku číslo 1.



Zdroj: Štrach, Mezinárodní management, 2009, s. 94

Obr. 1 Kulturní hodnoty a praktiky

Hofstede (2007), který je považován za jednoho z největších odborníků na problematiku kultury, doplnil její definici o tzv. software mysli. Dle jeho názoru jsou odlišnosti mezi příslušníky skupin stanoveny kolektivním programováním mysli. Podobně jako lze programovat počítačový software i člověk si v průběhu života osvojuje prvky myšlení, jednání a cítění, které Hofstede nazývá duševními programy. Autor dále uvádí tři úrovně mentálního programování:

- **Lidská přirozenost** je schopnost člověka vnímat strach, hněv, lásku, bolest či radost. Je to potřeba hrát si, cvičit a zdokonalovat se, potřeba sdružovat se či konfrontovat s dalšími lidmi. Přestože je lidská přirozenost univerzální, způsob, jakým se vyjadřuje, je dán kulturou.
- **Osobnost** člověka je specifická pro každého jedince. Z části je tvořena zděděnými geny a z části je formována procesem učení, který je navíc ovlivňován kulturou a zkušenostmi člověka.
- **Kultura** je jediným prvkem, který se člověk naučí a sdílí s dalšími členy skupiny. Jedná se o normy, hodnoty a vzory, které jsou osvojeny členy dané skupiny v průběhu života, například učení, projevoování či sdílení.

S rostoucí mírou digitalizace dochází i k intenzivnějšímu střetávání kultur. Výsledkem je kulturní konvergence, tedy stav, kdy dochází k nárůstu podobnosti kulturních prvků v původně odlišných kulturních systémech. Jinými slovy, lidé z různých kultur začínají jednat stejným způsobem. Dobrým příkladem je gesto „palec nahoru“ (nezaměňovat s gestem „jsi jednička“ Mirka Topolánka) původně používané západními kulturami pro vyjádření souhlasu s dobře odvedenou prací či

k vyjádření sympatií. Uživatelé celosvětové sociální sítě Facebook tímto gestem dávají najevo, že se jim daný obsah líbí. Dochází tak k jeho šíření i do zemí, ve kterých původně neslo jiný význam nebo dokonce nebylo vůbec známo (McFarlin, 2006).

1.2 Kulturní dimenze

Po návratu z dlouhodobějšího pobytu v zahraničí obvykle následuje spousta otázek na adresu cestovatele. Jednou z nich může být i otázka na chování tamějšího obyvatelstva. Odpověď cestovatele je pak charakteristika, která je dle jeho názoru typická pro většinu lidí žijící v dané zemi. Je tedy zřejmé, že i turisté nezabývající se problematikou kultur si jejich rozdíly uvědomují. Toto poznání dalo vzniknout kulturním dimenzím, díky kterým lze definovat významné kulturní odlišnosti. V následujících podkapitolách je blíže představeno pojetí kulturních dimenzí. Holanďanu Geertu Hofstedemu, který je považován za průkopníka této problematiky, je v této kapitole věnováno nejvíce prostoru. Hofstede není jediným výzkumníkem zabývajícím se kulturními dimenzemi. Jelikož však kulturní dimenze tvoří základy této práce, jsou další autoři a jejich výzkumy popsány jen ve stručnosti.

1.2.1 Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho

Profesor Geert Hofstede začal se svým výzkumem v šedesátých letech minulého století. Předmětem výzkumu byl management společnosti IBM na různých hierarchických úrovních zahrnující i mezinárodní pobočky. Výzkumné šetření proběhlo ve formě dotazníků. Zpracováno jich bylo 116 000 ve dvaceti jazycích (Štrach, 2009).

Prvotně Hofstede identifikoval čtyři kulturní dimenze a sice **odstup od moci, individualismus – kolektivismus, mužský – ženský princip a obava z nejistoty**. Pátou dimenzi přidala skupina studentů. Ti ve svém výzkumu ve třinácti zemích odhalili faktor, který se neshodoval s dimenzemi Hofsteda. Pátá dimenze byla pojmenována jako **časová orientace** (Štrach, 2009).

Odstup od moci

Odstup od moci vyjadřuje rozsah, v jakém jsou méně mocní členové společnosti ochotni přijmout a očekávají nerovnoměrné rozložení moci. Nerovnost je

považována za přirozenou záležitost ve společnosti s velkým rozpětím moci. Typicky se lze s tímto setkat ve společnostech se strmou organizační strukturou, kde moc je centralizována a držena malou skupinou manažerů. Spousta času je také věnována kontrole (Zadrazilová, 2007).

Zadrazilová dále uvádí, že velké rozpětí moci má vliv na mzdový systém. Vrcholové pozice jsou daleko lépe placené, než pozice s nižším statutem. Úřednická práce je lépe ohodnocena než práce manuální. Většímu uznání a respektu se dostává starším manažerům než mladším a také vzájemný kontakt je iniciován nadřízeným. Oproti tomu podřízení zastávají spíše pasivnější roli a čekají na zadání úkolu vedoucími. Dalším poznávacím prvkem společnosti s velkým rozpětím moci je nedostatek legálních prostředků na obranu člověka před zneužíváním moci.

Naopak v zemích a firmách s malým rozpětím moci se manažeři a řadoví zaměstnanci považují za sobě rovné. Nerovnost rolí v hierarchickém systému vyplývá z dané situace, ale není dogmatem. Role se dle potřeby a náročnosti úkolu mohou vyměnit. Zaměstnanci předpokládají, že pro ně relevantní rozhodnutí budou s nimi konzultována, avšak zároveň chápou, že vedoucí udělá poslední rozhodnutí (Zadrazilová, 2007).

Mihhailova (2009) se ve svém výzkumu zabývá přímo vztahem mezi kulturními dimenzemi a spoluprací ve virtuálním týmu. Uvádí, že dimenze odstupů od moci ovlivňuje spíše vztah mezi lídrem týmu a jeho členy. Potíže mohou nastat, pokud je formální autorita vedoucího vnímána rozdílně jak samotným vedoucím, tak jednotlivými členy týmu.

Individualismus – kolektivismus

Dimenze Individualismu – kolektivismu vystihuje míru integrace členů společnosti do skupin (Štrach, 2009). V kultuře, ve které převládá individualismus, upřednostňují lidé své osobní zájmy před zájmy skupiny. Takovýto charakter lidí je nejlépe rozpoznatelný v pracovním poměru. Příbuzenský vztah na pracovišti je nežádoucí. V některých zemích musí dokonce jeden z partnerů po uzavření manželského svazku z podniku odejít a tím zabránit střetu zájmů. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je čistě profesionální a formální. Zaměstnavatelé neapelují na citové pouto pracovníka k podniku. Rozvázání

pracovního poměru kvůli špatným výsledkům či nabídce lepšího místa je zcela běžné a akceptovatelné.

V kolektivistické kultuře se člověk ztotožňuje se skupinou a jedná v její prospěch, přestože to může znamenat přinést osobní oběť. Příbuzenské vztahy na pracovištích jsou žádané. Personalisté upřednostňují kandidáty v příbuzenském vztahu, protože tito pracovníci si vzájemně více pomáhají, snižují riziko konfliktu a utvářejí lepší pověst podniku. Reakcí na nižší výkonnost zaměstnance nebývá rozvázání pracovního závazku, nýbrž snaha najít společné řešení a přizpůsobení svěřeného úkolu pracovníkovi. Vyžaduje se vysoká úroveň loajality jak ze strany zaměstnance, tak ze strany podniku. Osobní vztahy jsou důležitější než splnění úkolu (Zadrazilová, 2007).

Kvalita a úspěšnost spolupráce virtuálního týmu je závislá na důvěře projevené jednotlivými členy týmu (viz 2. Kapitola) a právě budování důvěry je ovlivněno dimenzí individualismu – kolektivismu. Lidem pocházejícím z individualistických kultur trvá delší dobu, než si vybudují důvěru, jsou více nedůvěřiví. O to déle bude tento proces trvat ve virtuálním prostředí, kde tolik nedochází k osobnímu setkání, které je podstatné při vytváření kvalitních vztahů. Obecně lze tedy tvrdit, že začlenit pracovníky z individualistických kultur do virtuálních týmů je těžší, než začlenit pracovníky z kultur kolektivistických (Mihalova, 2009).

Mužský – ženský princip

Tato dimenze vychází z rozdělení společnosti dle charakteristik typických pro mužské či ženské pohlaví. Maskulinní (mužská) společnost dává přednost hrdinskému chování, rozhodnosti, úspěchu a soutěživosti. Oproti tomu femininní (ženská) společnost preferuje mezilidské vztahy, hájí práva slabších a upřednostňuje kvalitní životní styl.

Již od útlého věku je u dětí v maskulinní společnosti rozvíjena soutěživost, ambicióznost a schopnost prosadit sebe sama. U manažerů je pak typické řešit konflikty stylem boje o moc. Obdivované a žádané vlastnosti vedoucích pracovníků v mužské společnosti jsou rozhodnost, asertivita nebo agresivita.

Femininní společnost vychovává děti ke skromnosti, solidaritě a sociálnímu cítění. Manažeři ve femininní společnosti jsou ochotni ustoupit ze svých nároků a řešit

problém kompromisem. Manažeři více vsází na svou intuici nežli analýzu a nejsou tolik průbojní (Zadrazilová, 2007).

Ve virtuálním týmu se lépe cítí vedoucí z femininně orientované kultury. Svým spolupracovníkům důvěřují, tudíž je pro ně online spolupráce vyhovující. Naopak maskulinně ladění vedoucí nemohou své podřízené průběžně a osobně kontrolovat a z toho důvodu se mohou cítit frustrovaní (Mihhailová, 2009).

Obava z nejistoty

Obava z nejistoty neboli vyhýbání se nejistotě je Hofstedem definována jako „míra, v jaké se členové kultury cítí ohroženi nejistými a neznámými situacemi. Tento pocit je, kromě jiného, vyjadřován nervovým napětím a potřebou předvídatelnosti, a tedy také potřebou psaných i nepsaných pravidel (Hofstede, 1991, str. 131).

Kultury s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě se snaží vyvarovat nejednoznačných situací a nejistotě v chování člověka. Proto se tyto lidé obklopují strukturou pravidel, pomocí které se snaží věci objasnit a předvídat (Zadrazilová, 2007). Tito lidé mají tendenci mluvit hlasitěji, více vyjadřují své city, jsou nepokojní, agresivní a citově nestálí. Mají sklony k přesnosti a preciznosti, avšak na úkor kreativity a odlišného myšlení (Hofstede, 1991). V pracovním prostředí se vysoká míra vyhýbání se nejistotě projevuje existencí detailních předpisů a popisů procesů, které jsou striktně dodržovány. Vrcholový management se kromě strategických otázek zabývá i taktickými a operativními úkoly.

Jako lhostejní, neteční, líní, ovládající se a vyrovnaní pak můžou působit lidé ze států se slabým vyhýbáním se nejistotě. Nejistota je pro ně akceptovatelným rysem života a nezpůsobuje jim stres ani emocionální nepohodu. Rádi relaxují, aniž by se kvůli tomu cítili špatně. Dovedou tvrdě pracovat, ale nemají vnitřní nutkání stále něco dělat. (Hofstede, 1991). Jsou schopni prosadit neobvyklé myšlenky a nápady, problém nastává až s jejich realizací, kdy je potřeba preciznost a smysl pro detail, který je vlastním kulturám s vysokou mírou vyhýbání se nejistotám.

Zdrženlivost k virtuální práci mívají lidé pocházející z kultur vyznačujících se vyšší obavou z nejistoty. Důvodem je neochota přijímat nové technologie. Tito lidé nebývají počátečními inovátory. Oproti tomu lidé z kultur se slabým vyhýbáním se

nejistotě se dovedou lépe adaptovat na práci ve virtuálním týmu (Mihhalova, 2009).

Časová orientace

Dimenze časové orientace znázorňuje, do jaké míry je oceňováno dlouhodobé myšlení dané kultury. Krátkodobě orientovaná společnost je zaměřena na stálé hodnoty zdůrazňující současnost a minulost. Rozdíly jsou nejlépe uchopitelné na příkladu organizací. Ty se orientují hlavně na krátkodobé cíle a okamžité výsledky, což vede k nešetrnému hospodaření s firemními zdroji a nedostatečným firemním úsporám, které by mohly být vynaloženy na investice.

Oproti tomu kultury a organizace vyznačující se dlouhodobou časovou orientací dovedou hledět daleko do budoucnosti. Jsou schopny omezit své výdaje v současnosti či krátké budoucnosti, aby byly schopné pokrýt budoucí investice. Typickými charakteristikami takovýchto kultur jsou tedy vytrvalost a hospodárnost (Hofstede, 1991).

Požitkářství versus zdrženlivost. V roce 2010 přišel Hofstede s šestou a prozatím poslední dimenzí kultury, a sice požitkářství versus zdrženlivost. Lidé z dimenze požitkářství si dovedou užívat života. Tito lidé nakládají se životem podle vlastních představ, utrácejí peníze a radují se z volnočasových aktivit, ať už trávené s přáteli nebo samostatně, které je naplňují pocitem štěstí. Protipólem je dimenze zdrženlivosti. Lidé pocházející z kultur vyznačujících se dimenzí zdrženlivosti se ve volnočasových aktivitách omezují. Společenské normy a jiné zákazy jim nedovolují si užívat život naplno a rozmarné utrácení peněz v nich vyvolává špatné pocity (Hofstede, 2011).

1.2.2 Dimenze kultury dle dalších autorů

Hofstede, byť zřejmě nejznámější, není jediným autorem zabývajícím se rozdíly mezi kulturami. Povaha práce však nevyžaduje důkladné představení všech autorů. Proto jsou ve stručnosti představeni jen někteří z nich.

Dalším autorem zabývajícím se kulturními rozdíly je americký vědec Edward T. Hall. Ten oproti Hofstedemu zvolil pro svůj výzkum zcela jiný základ, avšak stejně jako on došel k určitým kulturním dimenzím. Dle Halla se lidé všech kultur potýkají

s dimenzemi lidského soužití a právě ty se Hall snažil identifikovat ve své práci. Jsou jimi dimenze komunikace, času a prostoru (Nový, 2005).

- V případě **prostoru** se jedná o fyzickou vzdálenost, kterou člověk udržuje při rozhovoru s cizím člověkem.
- Dimenze **času** popisuje přístup kultur k posloupnosti událostí v čase. Lidé s monochronním vnímáním času plánují události do lineární sekvence (události se nemohou časově překrývat). Naopak polychromně orientovaní lidé tolerují časové kolize.
- Dimenze **komunikace** dělí kultury podle toho, jak se lidé kontextuálně vyjadřují. Pokud jdou rovnou k věci a nenechají posluchači příliš prostoru pro dodatečnou interpretaci, jedná se o tzv. low kontext. High kontext je pak typický pro kultury, které se při komunikaci vyjadřují neurčitě a mnohoznačně.

Poslední autor, který je v této práci zmíněn ve spojitosti s kulturními dimenzemi je holandský manažer s mezinárodními zkušenostmi Fons Trompenaars. Trompenaars staví svou práci na kulturních modelech Edwarda T. Hall, Geerta Hofsteda, ale i dalších autorů.

S ohledem na své zkušenosti vytvořil vlastní model kulturních dimenzí, dle kterého kulturní rozdíly vznikají ve třech oblastech lidského života (Nový, 2005):

- v postoji lidí k přírodě,
- v jejich postoji k ostatním lidem a
- postoji lidí k času.

Fons Trompenaars definuje celkem sedm kulturních dimenzí. Postoje k času a k přírodě utváří dvě samostatné dimenze, zatímco z postojů k ostatním lidem odvozuje dalších pět dimenzí. V součtu tedy rozlišuje sedm kulturních dimenzí, a sice **individualismus – kolektivismus, universalismus – partikularismus, neutrální – afektivní, specifické – difuzní, dosažený status – připisovaný status, orientace na přírodu a orientace v čase**. Dimenze individualismu a kolektivismu je Trompenaarsem popsána takřka stejně jako Hofstedem, proto je níže ve stručnosti popsáno pouze šest zbývajících dimenzí (Nový, 2005):

- **Universalismus – partikularismus.** Tato dimenze popisuje, do jaké míry je v určité kultuře možné stanovit pravidla lidského soužití a jejich dodržování vymáhat.
- **Neutrální – afektivní.** Tato dimenze popisuje, jak moc je pro danou kulturu obvyklé vyjádřit silné pocity na veřejnosti.
- **Specifické – difuzní.** Tato dimenze ukazuje rozdíly lidí různých kultur v poskytování přístupu k vlastní osobě.
- **Dosažený status – připisovaný status.** Tato dimenze vyobrazuje způsob, jakým v dané kultuře člověk získává společenský status.
- **Orientace na přírodu.** Dimenze popisuje rozdíly kultur podle toho, jestli se snaží přírodu kontrolovat nebo s ní žít v souladu.
- **Orientace v čase.** Tato dimenze rozlišuje kultury podle toho, jestli větší významnost připisují minulosti, přítomnosti nebo budoucnosti

1.3 Vliv dimenze kolektivismus a individualismus na spolupráci

Dimenze kolektivismu a individualismu je mnohými autory (př. Hofstede, Trompenaars) považována za velice důležitou. Z toho důvodu se tato podkapitola hlouběji věnuje problematice této dimenze. Konkrétněji se zabývá dopadem kolektivismu a individualismu na spolupráci pracovního týmu. Přičemž tyto aspekty mohou být staženy i na spolupráci ve virtuálním týmu.

Pro rekapitulaci, individualismus – kolektivismus je dimenze zachycující relativní důležitost, kterou lidé přikládají osobním a sdíleným zájmům. Individualismus je stav, kdy lidé přikládají větší důležitost osobním zájmům před potřebami skupiny. Individualisté se starají sami o sebe a ignorují potřeby skupiny, pokud kolidují s jejich vlastními touhami. Tito lidé se cítí spokojeni, pokud mohou pracovat na individuálních úkolech a tím dosáhnout svých osobních zájmů.

Oproti tomu kolektivisté dávají přednost požadavkům a zájmům skupiny před potřebami jednotlivců. Blahobyt skupiny, do které patří, je pro ně přednější, někdy i za cenu úplného ignorování individuálních potřeb. Z toho vyplývá, že individualističtí členové týmu by měli pracovat efektivněji na individuálních úkolech, zatímco výkonnost kolektivistických členů týmu by měla být vyšší při práci na úkolech sdílených (Wagner, 2012).

Wagner (1995) ve své studii zkoumá vliv kolektivismu – individualismu na týmovou spolupráci. K problematice přistupuje prostřednictvím dvou skupinových jevů, a sice free ridingu a social loafingu. Pomocí dalších faktorů, jako je například velikost skupiny či míra identifikovatelnosti, odkrývá vliv individualismu – kolektivismu na práci v týmu.

Free riding

Free riding lze volně přeložit jako „volnou jízdu“. Free rider, neboli černý pasažér, je člověk, který je sice členem týmu, ale svou činností, respektive nečinností, nepřispívá k dosažení společného cíle. Tento černý pasažér parazituje na zbytku týmu.

Free riding je dle Wagnera (1995) doménou individualisticky založených jedinců. Tito lidé se záměrně vyhýbají týmové spolupráci při plnění skupinových nebo organizačních úkolů, ale zároveň očekávají osobní užitek v podobě odměny získané prostřednictvím úsilí ostatních členů. Free riding vede ke snížení výkonu jedince a tím pádem má i negativní vliv na celkový výkon týmu. Ve výsledku tým nemusí vůbec společné odměny dosáhnout.

Free riding byl analyzován již v padesátých letech minulého století. Tehdy se zkoumaly aspekty přijímání veřejných statků společností. Veřejné statky, mezi které patří například čistý vzduch či voda, mohou být konzumovány všemi členy společnosti a naopak nemohou být odepřeny nikomu pro jejich vnitřní nedělitelnost. Právě tato vlastnost dala vzniknout free ridingu, protože nedělitelnost umožňuje čerpat výhody a statky bez vlastního přičinění (Wagner, 1995). V pracovním procesu jsou veřejné statky nahrazeny hmotnými či nehmotnými odměnami, které je možné rozdělit podle zásluh. Předpokladem je však znalost podílu spolupráce jednotlivých členů týmu. Zisk těchto informací může být pro manažera časově náročný, a proto je snazší odměňovat jednotlivé členy podle skupinových výsledků a tím dát prostor free ridingu.

Míra free ridingu je spojena s velikostí pracovního týmu. V týmech s větším počtem pracovníků je obtížnější kontrolovat práci jednotlivých členů, což poskytuje maskování free riderům. Naopak, práce v menších týmech je daleko transparentnější a strach z odhalení nedovolí obvyklým free riderům se pouze

vést. Velikost skupiny má větší vliv na spolupráci individualistů, než na spolupráci kolektivistů (Wagner, 1995).

Social Loafing

Social loafing lze volně přeložit jako „společenské poflakování“. Jedná se o tendenci lidí vynakládat menší úsilí při práci s ostatními, než při práci na samostatném úkolu. Social loafing se koncepčně liší od free ridingu tím, že v případě druhého jmenovaného, se jedná o uvědomělou vypočítavost, zatímco k social loafing může docházet nevědomě. Obě chování však mají stejný potenciál ohrožit celkovou výkonnost týmu a jeho blaho (Wagner, 1995).

Termín social loafing vznikl v roce 1913 (Ringelmann, 1913 in Wagner, 1995) jako výsledek experimentu provedeným Ringelmannem. Jedinci se v něm přetahovali lanem s další skupinou účastníků. Výzkumníci zjistili, že zvýšení počtu pracovníků provádějících úkol, snižuje průměrné individuální úsilí vynaložené na jeho splnění.

Wagner (1995) dále uvádí, že social loafing je ovlivněn stupněm identifikovatelnosti. Jinými slovy se jedná o míru, do jaké mohou ostatní sledovat a hodnotit chování jednotlivce. Platí, že čím vyšší je možnost sledovat pracovníka, tím menší je míra social loafingu. Druhým aspektem majícím vliv na social loafing je pocit postradatelnosti. Pracovníci, kteří se cítí být postradatelní, věří, že tým může uspět bez jejich přičinění. Tendence k social loafingu mají lidé, kteří se cítí být více postradatelní.

Výsledky výzkumu lze shrnout takto:

- Dimenze kolektivismu – individualismu má vliv na týmovou spolupráci.
- Tendence k social loafingu a free ridingu jsou větší u individualistů.
- Velikost skupiny, identifikovatelnost a pocit postradatelnosti ovlivňují stupeň social loafingu a free ridingu, přičemž platí, že mají větší vliv na spolupráci mezi individualisty, než mezi kolektivisty.

2 Komunikace a spolupráce v mezinárodním týmu

Tato kapitola je zaměřena na spolupráci a komunikaci v mezinárodním pracovním týmu. Nejdříve je pojem tým definován a popsán, jak se liší od pracovní skupiny. Další dvě podkapitoly jsou zaměřeny na spolupráci a komunikaci v mezinárodním týmu. Poslední podkapitola se zabývá podrobně problematikou virtuálních týmů.

2.1 Pracovní skupina a pracovní tým

Základy každé organizace jsou tvořeny skupinou či týmem. Pro úspěšné řízení a sestavování, je nutné pochopit jejich vnitřní dynamiku a strukturu. Autoři odborné literatury se v definování pracovní skupiny a týmu rozcházejí. Zatímco Hayesová (2005) popisuje týmy na pracovišti spíše jako utopické přání manažerů a zastává označení pracovní skupina, jiní autoři (Bedrnová a kol., 2012) definují pracovní tým jako druh pracovní skupiny.

V následujících kapitolách jsou obě pracovní jednotky blíže charakterizovány a definovány jejich rysy. Dále jsou popsány jejich rozdíly a podobnosti. Správné porozumění těmto faktorům hraje důležitou roli při definici pracovní jednotky v praktické části práce.

2.1.1 Pracovní skupina

Jak již bylo řečeno, pokud jde o popis pracovní skupiny či týmu, jsou autoři nejednotní. Mnozí autoři (Fisher, 1997) tyto dva výrazy vůbec nerozlišují, pracovní skupina se v jejich terminologii rovná pracovnímu týmu. Obě jednotky mají stejné funkce, procesy či výstupy. Jiná skupina autorů (Bedrnová a kol., 2012) nadřazuje pracovní skupinu pracovnímu týmu. Ti, kteří tyto dva termíny rozlišují, pak definují pracovní skupinu jako malou skupinu lidí sdílející jedno pracoviště mající vlastní strukturu sociálních rolí a vykonávající společnou činnost. Pracovní skupina je vedena pouze jedním vedoucím (Bedrnová a kol., 2012).

Podobně vidí pracovní skupinu i Mikuláščík (2015), který ji popisuje jako malou skupinu lidí, která se řídí společně určenými pravidly, hodnotami a normami. Důležitým rysem jsou pak vzájemné interakce a vazby ať formálního či neformálního charakteru.

Dle Bedrnové (2012) základní znaky pracovní skupiny jsou:

- společné cíle oddělující skupinu od okolí,
- společná činnost, která napomáhá realizovat stanovené cíle,
- struktura pracovních rolí a pozic uvnitř skupiny,
- frekventované interakce mezi spolupracovníky,
- poměrně trvalé sociální vazby,
- společné pracoviště,
- vědomí náležitosti ke skupině.

2.1.2 Pracovní tým

Autoři, kteří rozlišují mezi skupinami a týmy, uvádějí, že pracovní tým je pracovní skupina s něčím extra (Fisher, 1997). Avšak při určování tohoto mimořádného parametru jsou opět nejednotní. Například Cohen a Baily vidí největší rozdíl ve vzájemné závislosti členů týmu, kteří by nebyli schopni dokončit úkol jeden bez druhého (Cohen, 1997). Pro Švece (2006, str. 9) je oproti tomu rozdílovým faktorem uchopení skupinové dynamiky, jelikož tvrdí, že „Týmem je taková skupina, která skupinovou dynamiku řídí, zefektivňuje, zlepšuje, pečuje o ni.“

Berdnová (2012) charakterizuje pracovní tým jako malou skupinu lidí, která je vnitřně formálně nestrukturovaná a její členové podávají po určenou dobu společný výkon. Svou definici doplňuje o tři podstatné rysy, které oddělují skupiny od týmu:

- **Absence vnitřních formálních vztahů organizační struktury týmu.** Zatímco v pracovních skupinách jsou obvykle jednotlivá pracovní místa jednoznačně popsána a tedy je snadné určit individuální pravomoci a odpovědnosti z nich vyplývající, v pracovním týmu jednoznačně popsána nejsou. Jedinou výjimkou je jmenování vedoucího. Přestože vedoucí bývá z pravidla určen členy týmu, může se jednat i o jediný vnější formální zásah do organizace a tedy i do fungování týmu.
- **Společná odpovědnost za výsledky týmu a jeho výkon.** Přestože odborné postoje k řešenému úkolu mohou být předurčeny rozdílnými profesními zkušenostmi jednotlivých členů týmu, je typické pro tým

společné rozhodování, společné hledání problému a společná odpovědnost.

- **Časové omezení působení týmu.** Charakteristickým rysem týmu je jeho sestavení za účelem vyřešení jednoho úkolu nebo ke zpracování jednorázového projektu. Existence týmu zaniká předáním výsledků práce, respektive jejich přijetím zadavatelem. V určitých případech týmy, které prokázaly efektivnost a účelnost, nezanikají. Naopak přebírají další klíčové úkoly potřebné pro fungování a rozvoj organizace.

Pro lepší uchopení rozdílů mezi pracovní skupinou a pracovním týmem slouží následující tabulka číslo 1:

Tab. 1 Rozdíly mezi skupinou a týmem

Srovnávací základny	Pracovní skupina	Pracovní tým
Význam	Soubor osob, které společně pracují na dokončení úkolu.	Skupina osob s kolektivní identitou se spojila, aby dosáhla cíle.
Vedení	Pouze jeden vůdce	Více než jeden vůdce
Členové	Nezávislí	Vzájemně závislí
Proces	Diskutovat, rozhodnout a delegovat	Diskutovat, rozhodnout a týmově udělat
Řešení úkolů	Individuální	Kolektivní
Odpovědnost	Individuální	Týmová a společná
Zaměření	Dosažení individuálních cílů	Dosažení týmových cílů

Zdroj: Surbhi, Difference between group and team, online, 2015

2.2 Spolupráce v mezinárodním týmu

Spolupráci lze definovat jako specifické chování zainteresovaných jedinců za účelem maximalizace plnění kolektivních cílů. Individuálních cílů lze dosáhnout pouze za předpokladu, že více osob investuje své zdroje v takové míře, která zaručí dosažení kýženého skupinového výsledku. Lidé sice hlavně usilují

o zajištění vlastních výsledků, ale současně se také snaží zlepšit blaho ostatních (Nový, 2005). Pokud jsou navíc lidé podílející se na spolupráci z jiných států, jedná se o mezinárodní spolupráci.

2.2.1 Tvorba mezinárodního týmu

Mix národností v týmu může přinést bohatší a daleko vhodnější řešení problému. Nicméně, mohou být také příčinou komunikačních problémů, mezilidských konfliktů a vyšších nákladů. Tak či onak, počet mezinárodních týmů stále roste jako reakce společností na vývoj mezinárodních trhů. Manažeři se tak dostávají pod tlak při sestavování co možná nejefektivnějších týmů. Prvním, a patrně nejdůležitějším, krokem je výběr co možná nejvhodnějších členů týmu.

Davison (1994) přišla s několika body, které musí brát manažer v potaz při vytváření mezinárodního týmu:

- **Výběr správných lidí.** Prvním úkolem je vybrat skupinu lidí, kteří jsou schopni se začlenit do skupiny, mají potřebné odborné znalosti, ovládají společný pracovní jazyk a dokážou se zaměřit na cíl.
- **Eliminovat omezení.** Dalším důležitým a obtížným krokem je zbavit se byrokracie. Mezinárodní týmy, a obzvláště ty paralelní, mají tendenci svou činností zasahovat do pracovních záležitostí jiných skupin. Manažeři se mohou zdráhat poskytnout svého nejlepšího člověka na jiný projekt, a proto zásah z vyšších míst může být potřebný. Celkově by si všichni zainteresovaní manažeři a pracovníci měli uvědomit důležitost této spolupráce a podpořit ji.
- **Odhad finančních nákladů.** Geograficky rozptýlený tým musí najít balanc mezi týmovými mítky a prací mezi nimi. Na začátku je důležité pro budování týmu, aby se všichni členové sešli a prodiskutovali náležitosti projektu a dalšího setkání. Aplikace řešení a sdílení informací může být provedeno vzdáleně přes komunikační technologie. Obě formy komunikace však vyžadují počáteční náklady a musí být zohledněny.
- **Sdílení podstatných informací s týmem.** Po stanovení cílů, časového ohraničení a směru projektu musí být manažer dostupný pro tým, aby mu mohl poskytnout potřebné rady a odstranil nepředvídatelné překážky. To znamená vysvětlit týmu, proč a jak byl sestaven a jaká je jeho role

v organizaci. Dále by měl informovat o možných potížích a motivovat tým při jejich odstraňování.

- **Vliv národních kultur.** Národní kultura má vliv na charakterové rysy jednotlivých členů týmu. Například na jejich postoje, hodnoty, chování, očekávání a jazykovou plynulost. Pokud členové týmu reprezentují různé země, mohou být také ovlivněni postavením organizace na jejich národním trhu. Vliv na rovnováhu týmu může mít i dosazení členů z centrály. To vše může vést k upřednostňování a přebírání vedení těmito lidmi v týmu, přestože nemají větší pravomoci. Manažer si musí být těch vlivů vědom a uvést vše na pravou míru.
- **Výběr správného vůdce týmu.** V mezinárodním týmu je mezilidská komunikace a spolupráce daleko komplikovanější než v týmu se členy jedné národnosti. Vůdce musí dobře ovládat měkké dovednosti (soft skills) a rozumět kulturním rozdílům. Technické dovednosti jsou také důležité, avšak při vedení některých projektů ani nemusí dojít k jejich využití vůdcem. Dále by měl mít vůdce skvělé administrativní schopnosti a v neposlední řadě jít příkladem ostatním spolupracovníkům.
- **Vzít v úvahu realizaci úkolu.** Manažeréři při sestavování týmu musí vzít v úvahu implementaci nalezených řešení. Pokud je například hlavním cílem projektu snížit náklady a poznatky nasbírané ještě před samotným sestavením týmu naznačují, že nejvíce bude možné ušetřit pravděpodobně v Německu, je rozumné jmenovat do týmu německého finančního experta, který je nejvhodnější pro roli posla špatných zpráv.

2.2.2 Efektivní mezinárodní spolupráce

Členové týmu pocházející z různých kultur s sebou přinášejí rozdílné pracovní návyky, které jsou dány, mimo jiné, právě kulturou. Ne nutně však tyto rozdíly mají negativní dopad na efektivitu spolupráce. Jedna ze studií provedena Brannenem (2000) dokazuje, že heterogenní skupiny dosahují vyšší výkonnosti než skupiny homogenní. Avšak pouze za předpokladu zdoání jazykové bariéry.

Pro účely a výzkum této práce je vhodné definovat faktory, které mají vliv na kvalitu spolupráce multikulturního týmu. Claire (2008) na základě svého výzkumu sestavila model, který representuje faktory mající vliv na efektivitu týmu. Model

zahrnuje: společenské - institucionální faktory, firemní faktory, týmové faktory (struktura, členství a procesy), týmové klima a kritéria efektivity týmu.

Společenské a institucionální faktory

Multikulturní týmy jsou začleněny minimálně do jednoho většího sociálního systému. Jedním z těchto systémů je kultura. Pro porozumění multikulturních týmů je důležité zkoumat kultury a způsoby, jakým ovlivňují týmy a jejich členy. Problematice vlivu kultury na chování lidí se věnuje blíže první kapitola. Kromě kultury jsou například pracovní sektor či odvětví dalšími makro faktory, které mohou v určitém kontextu ovlivňovat efektivitu týmu.

Firemní faktory

Týmová výkonnost do značné míry závisí na zdrojích a pravidlech, které jsou potřebné pro úspěšné dokončení úkolu. Řada organizačních opatření hraje v této oblasti klíčovou roli. Tato opatření zahrnují systémy jako kompenzace, řízení výkonnosti a školení a rozvoj strukturálního uspořádání, které pomáhají vytvářet a udržovat týmy a organizační kulturu, která podporuje a povzbuzuje týmovou práci.

Týmové faktory

Claire (2008) rozděluje týmové kategorie do tří podskupin: design a struktura týmu, členové týmu a týmové procesy.

- **Design a struktura týmu** zahrnuje velikost, cíl, typ a složení týmu. Velikost týmu je dána povahou úkolu a zdroji společnosti. Na velikosti týmu závisí i jeho vedení, které, pokud je neadekvátní, může negativně ovlivnit týmovou výkonnost. O vlivu velikosti týmu na spolupráci pojednává kapitola 1.3. Kolektivní porozumění týmových cílů je zásadní pro jeho úspěch. Nejednotnost může vést k frustraci a nesplnění cílů. Typy týmů mohou zahrnovat pracovní týmy, samostatně řízené týmy či virtuální týmy a jsou důležitým článkem týmového designu.
- **Členové do týmu** přinášejí své zkušenosti a dovednosti, kulturní pozadí, sociální identitu (rasa, pohlaví, etnická příslušnost) a jednotlivé aspekty osobnosti a inteligence.
- **Týmové procesy** obsahují řadu důležitých oblastí, jako je komunikace, řešení problémů, rozhodování, řízení konfliktů, fáze vývoje a vedení.

Všechny tyto procesy hrají důležitou roli v práci a efektivitě multikulturních týmů.

Týmové klima

Týmové klima neboli atmosféra uvnitř týmu je dána vzájemnou důvěrou, odhodláním a soudržností mezi jednotlivými členy. Pokud atmosféra a vztahy v týmu nejsou dobré, může to vést až k nenaplnění týmových cílů. Oproti tomu vysoká důvěra posiluje komunikační a rozhodovací procesy a vede k týmové efektivitě.

Kritéria efektivity týmu

Kromě produktivity a výkonu se spokojenost a učení členů týmu považují za nedílnou součást pochopení efektivity týmu. Model efektivity týmu uznává, že vedle výkonnosti a produktivity je individuální a kolektivní pocit uspokojení a učení nedílnou součástí k posouzení úspěchu týmu. Model dále tvrdí, že faktory učení a spokojenosti mohou přispět k posílení týmové práce. Například probíhající učení může posílit společný smysl pro efektivnost nebo odhalit nové prostředky komunikace a rozhodování. Dále spokojenost členů týmu vytváří pozitivní zpětnou vazbu, která zvyšuje efektivitu multikulturních týmů.

2.3 Komunikace v mezinárodním týmu

Komunikace je nejdůležitější formou sociální interakce, a proto hraje podstatnou roli při střetávání kultur. „Člověk neovládající alespoň základy komunikace má ve svém sociálním okolí výrazný handicap, velmi obtížně navazuje vztahy s ostatními jedinci a skupinami, neschopný se prezentuje či prosazuje.“ (Vymětal, 2008, s. 11). Nižší komunikační schopnosti, byť jen jednoho člena, se mohou projevit na výkonnosti celého týmu.

Protože je téma komunikace poměrně široké, je tato kapitola zaměřena především na komunikaci v pracovním procesu, konkrétněji v multikulturním týmu. Dále je popsána efektivní interkulturní komunikace. Poslední část je zaměřena na komunikační bariéry.

Interkulturní komunikace

Na začátek této podkapitoly je nutné uvést rozdíl mezi mezinárodní a interkulturní komunikací. Interkulturní komunikace popisuje komunikaci mezi alespoň dvěma

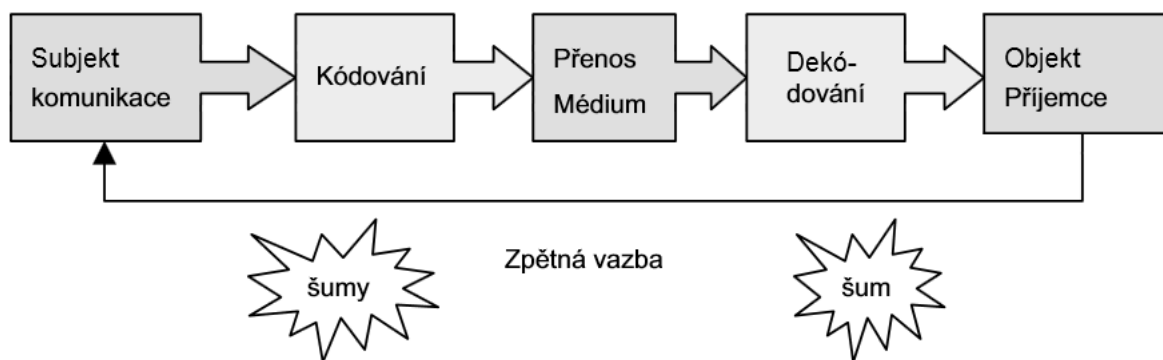
lidmi z různých kultur. Je tedy možné studovat, jak kulturní zázemí ovlivňuje komunikaci mezi nimi. Mezinárodní komunikace je, stejně jako interkulturní komunikace, komunikací mezi alespoň dvěma lidmi z různých kultur, avšak v tomto případě se neřeší kulturní rozdíly a jejich vliv na komunikaci, ale spíše širší souvislosti. Například jak mezinárodní státní kanceláře komunikují mezi sebou (Fishell, 2016).

Tato podkapitola je zaměřena na komunikaci uvnitř mezinárodního týmu a tedy důležitou roli hrají aspekty interkulturní komunikace, kterou Průcha (2010, s. 16) definuje jako „termín označující procesy interakce a sdělování probíhající v nejrůznějších typech situací, při nichž jsou komunikujícími partnery příslušníci jazykově a-nebo kulturně odlišných etnik, národů, rasových či náboženských společenství. Tato komunikace je determinována specifíčnostmi jazyků, kultur, mentalit a hodnotových systémů komunikujících partnerů.“

Lze tedy tvrdit, že kultura ovlivňuje způsob zakódování zprávy, volbu přenosového média a způsob, jakým je zpráva dekodována. Aby bylo možné tyto způsoby pochopit, je ke studiu interkulturní komunikace potřeba mezikulturního porozumění, neboli schopnosti porozumět a zhodnotit kulturní rozdíly. Pokud jedinec takového porozumění dosáhne, je schopen interkulturní komunikační kompetentnosti, což znamená, efektivně a vhodně komunikovat v různých kulturních souvislostech (Lustig, 2013).

Efektivní interkulturní komunikace

Pro účely definování efektivní interkulturní komunikace je nejdříve nutné vysvětlit pojem komunikační proces. Winkler (1998) vysvětluje komunikační proces jako přenášení informací od odesílatele zprávy k příjemci. Autoři zabývající se komunikací používají k vysvětlení komunikačního procesu komunikačních modelů. Přikrylová (2010) ve svém modelu uvádí osm prvků: odesílatel sdělení, zakódování, zpráva, přenos, dekodování, příjemce sdělení a zpětná vazba. Osmým prvkem jsou komunikační šumy, které deformují přenos sdělení. Pořadí jednotlivých prvků v procesu je znázorněno na obrázku číslo 2.



Zdroj: Příkladová, Moderní marketingová komunikace, 2010, s. 22

Obr. 2 Model komunikačního procesu

S podobným modelem přišel i Budiš (2008), který klade důraz na kódování (šifrování) za účelem ochrany dat. Zpráva je na své cestě vystavena vlivům (šumům), které ji mohou znehodnotit a příjemce ji nemusí pochopit. Proto Wrinkler (1998) dále v komunikačním procesu rozlišuje porozumění a dorozumění. Pokud příjemce sdělení danému obsahu porozuměl, například si ho přeložil z cizí řeči, jedná se o porozumění. Důležitější je však dorozumění, které znamená, že obsah sdělení byl interpretován shodně odesílatelem i příjemcem. Pokud tomu tak skutečně je, jedná se o efektivní komunikaci. Komunikaci tedy lze považovat za efektivní, pokud oba respondenti připisují relativně podobný význam odeslaným a přijatým zprávám, neboli interpretují zprávy obdobně.

Gudykunst (2004) uvádí, že účinná mezikulturní komunikace je možná, pokud jsou splněny čtyři předpoklady: technické, kognitivní, interpretační a emocionální. Technickým předpokladem jsou jazykové schopnosti. Komunikace je neúčinná, pokud komunikátoři nemluví adekvátně jazykem toho druhého. Pokud jde o kognitivní předpoklad, usuzuje se, že intelektuální úroveň komunikace je vhodná pro oba účastníky. Interpretačním předpokladem se rozumí schopnost vynaložit si použitá slova chování a projev druhého podobným způsobem. Posledně zmíněný emocionální předpoklad usuzuje, že komunikační akt by měl v obou komunikátorech vyvolávat stejné emoce.

Bariéry mezikulturní komunikace

V procesu zdokonalování nejen mezikulturní komunikace je důležité si uvědomit bariéry, které tento proces mohou znehodnocovat. Definování komunikačních překážek je prvním krokem k jejich eliminaci a následně k zefektivnění

komunikačního procesu. V následujících odstavcích jsou představeny bariéry mezikulturní komunikace na pracovišti.

Nejzákladnější uváděnou bariérou je samotný **jazyk** (Farner, 2017). Angličtina je v dnešní době univerzálním jazykem používaným na mezinárodní firemní úrovni. Nejsou to však jen slovíčka a gramatika, jejichž neznalost komplikuje komunikaci, ale i variace nářečí, přízvuků a slangů. Špatně interpretovaná **řeč těla** může vést až k urážce účastníka komunikace, ať už se jedná o oční kontakt nebo velikost osobního prostoru. Rozdílné vnímání **hodnoty času** se nejčastěji projeví při dokončování projektů. Lidé z různých kultur nepřikládají stejnou významnost deadlineům a zatímco jedni je berou vážně, pro druhé nejsou vůbec důležité.

Výše uvedené body je vhodné rozšířit o bariéry popsané Delectou (2015):

- **Normy a role.** Normy jsou kulturně definovaná pravidla pro určení přijatelného a vhodného chování. Jedinci sami vytvářejí pravidla pro sebe a očekávají, že ostatní tak budou činit také. Každá kultura má své vlastní normy a má své vlastní přijatelné a vhodné chování. Lidé pracující v multikulturním prostředí často nedokáží pochopit normy jiné kultury a postupovat podle toho. Role jsou stanovovací limity platné pro konkrétní skupiny. V konkrétní kultuře jsou různé role přiděleny mužům a ženám, dětem a rodičům / opatrovníkům, manželům a manželkám. Tyto role se liší kultura od kultury a v multikulturním týmu lze nalézt několik porušení rolí. To dále vede k úzkosti a přerušení komunikačního procesu.
- **Víra a hodnoty** se liší člověk od člověka. V globalizované pracovní společnosti se víra a hodnoty každého člověka odvíjejí od jeho kultury. Lidé by si měli uvědomovat víru a převažující hodnoty jednotlivých kultur, aby mohli účinně komunikovat.
- **Stereotypy.** Nedostatečné informace o lidech vedou k chybným rozhodnutím v rámci vzájemné kulturní komunikace. Kulturní stereotypy zveličují nebo přetvářejí to, co vnímáme o lidech, a vedou ke zvýšení úzkosti. Stereotypy jsou hlavními důvody rozdílu názorů na opačnou kulturu a vedou k nesprávné komunikaci.
- **Etnocentrismus** je pocit nadřazenosti vlastní kultury vůči kultuře jiné. Etnocentrismus zvyšuje úroveň úzkosti a multikulturní členové týmu jsou kvůli němu vystaveni mnoha problémům.

2.4 Virtuální tým

V dnešním podnikatelském prostředí se organizace musí velice rychle adaptovat novým trendům a zákaznickým požadavkům. Neučiní-li tak, zvyšují riziko zániku společnosti. Aby společnost byla schopna konkurence na globálním trhu, musí se zaměřit na své silné stránky, identifikovat hrozby a především zvýšit rychlost. Virtuální týmy se staly běžným způsobem, jak tohoto docílit (Duarte, 2006). Struktura virtuálního týmu umožňuje organizacím čerpat talentované pracovníky rychleji z různých lokalit a společností po celém světě. Cílem je aplikovat intelektuální kapitál tam, kde ho je potřeba v co nejkratší době. V následujících podkapitolách je čtenář seznámen se způsoby definování virtuálního týmu a jeho typy.

2.4.1 Definice virtuálního týmu

Definice virtuálního týmu v literatuře postrádají hloubku. Ačkoli virtuální týmová práce je v současnosti velice skloňovaným tématem v publikacích zabývajících se globálními organizacemi, není jednoduché definovat, co „virtuální“ znamená v různých institucionálních kontextech (Chudoba, 2005). Koncept týmu byl již popsán výše. Pro rekapitulaci, týmem se rozumí malý počet lidí s doplňujícími se dovednostmi, kteří jsou nejen rovnoměrně zainteresováni na společném cíli, ale také vzájemně odpovědní na jeho plnění. Je vhodné zmínit, že virtuální týmy jsou často formovány za účelem překonání geografických či časových odloučení (Cascio, 2003). Virtuální týmy pracují napříč hranicemi času a prostoru pomocí moderních počítačem řízených technologií. Výraz „Virtuální tým“ se používá k pokrytí široké škály aktivit a forem technologiemi podporované práce (Anderson, 2007). Pracoviště členů virtuálních týmů jsou umístěny na více než jednom fyzickém místě. Tento charakter týmu podporuje rozsáhlé využití různých forem komunikace zprostředkované počítačem, které umožňují geograficky rozptýleným členům koordinovat své individuální úsilí (Peters, 2007).

Gassmann (2003) definuje virtuální tým jako skupinu lidí, kteří se interagují prostřednictvím vzájemně závislých úkolů vedených společným účelem a pracují napříč vazbami posílenými informačními, komunikačními a dopravními technologiemi. Další definice dle Hertela (2005) popisuje virtuální týmy jako distribuované pracovní týmy, jejichž členové jsou geograficky rozptýleni

a koordinují svou práci především prostřednictvím elektronických informačních a komunikačních technologií. Jako příklad Hertel uvádí e-maily, video konference či telefony. Dle Leenderse (2003) jsou virtuální týmy skupinami jednotlivců spolupracujících na realizaci konkrétního projektu, zatímco jsou geograficky a často i časově rozptýleni uvnitř i vně mateřské společnosti.

Stupeň geografického rozptýlení členů virtuálního týmu se může lišit - od jednoho člena umístěného na jiném místě než je zbytek týmu, až po umístění každého člena týmu v jiném státě (Staples, 2006). Bal (2001) uzavírá, že tým se stává virtuálním týmem, pokud splňuje čtyři hlavní společné rysy a další charakteristiky sumarizovány v tabulce číslo 2.

Tab. 2 Charakteristika virtuálního týmu

Charakteristika virtuálního týmu	Popis
Společná kritéria	Geograficky rozptýlení členové Pohánění společným účelem Umožněno komunikačními technologiemi Přeshraniční spolupráce
Další charakteristiky	Tým je dočasný Malá velikost týmu Členové týmu jsou znalostní pracovníci Členové týmu mohou patřit do různých společností

Někteří autoři nekladou na aspekt dočasnosti týmu takový důraz a uvádějí, že virtuální týmy mohou být sestaveny i bez časového omezení (Lee-kelley, 2008).

Definice virtuálního týmu může být sumarizována jako: Malá, dočasná skupina skládající se z geograficky, organizačně nebo časově rozptýlených znalostních pracovníků, kteří koordinují svou práci převážně prostřednictvím elektronických informačních a komunikačních technologií, s cílem splnit jeden či více úkolů organizace.

2.4.2 Druhy virtuálních týmů

Typologie virtuálních týmů se, podobně jako definice virtuálních týmů samotných, dle různých autorů liší. Může to být dáno tím, že možnosti využití virtuálních týmů se neustále rozšiřují, jak se firmy snaží najít co možná nejlepší organizační strukturu pro své obchodní záměry. Od toho se i odvíjejí kritéria, podle kterých jsou virtuální týmy děleny. Jedná se například o rozdělení podle zaměření, stylu práce, oboru nebo délky trvání.

Podle posledního jmenovaného, časového hlediska, dělí virtuální týmy i Evangelu s Grundelem (2011):

- **Virtuální krizový tým.** Vznik virtuálního krizového týmu je reakcí na nějakou neočekávanou situaci, jako je například přírodní katastrofa, technický problém nebo nečekaný zvrat na trhu, proto se nedá předem stanovit. Doba trvání týmu je závislá na rychlosti vyřešení problému a dosažení kýženého cíle, na který je kladen největší důraz.
- **Virtuální projektový tým.** Tyto týmy jsou sestavovány za účelem splnění nějakého předem definovaného úkolu (projektu), který je jasně vymezený v čase. Časová dotace se liší od projektu, ale může dosahovat i několika let. Cíl je přesně definovaný.
- **Permanentní virtuální tým.** Evangelu a Grundel permanentní virtuální tým ve svém výčtu zahrnují, přestože dle některých autorů je časová ohraničenost jednou z charakteristik virtuálních týmů (viz výše). Permanentní virtuální týmy vznikají, jak již název napovídá, na předem neomezenou dobu. Začátek spolupráce je předem daný, avšak ukončení činnosti je nejčastěji rozhodnuto na manažerské úrovni z důvodu organizačních změn. Tyto týmy často řeší různorodé či opakující se úkoly. Jako příklad lze uvést mezinárodní týmy podpory IT.

Jiné, rozsáhlejší dělení virtuálních týmů představil Duarte (2006):

- **Sítové týmy** jsou obecně geograficky rozptýlené a můžou mít členy, kteří nejsou zaměstnanci dané organizace. Často jsou složeny z lidí z různých odborných odvětví. Tito odborníci jsou seznámeni, aby sdíleli své vědomosti a přispěli tak k vyřešení problému. Noví členové jsou přidáváni podle potřeb

a stejně tak odebírání po dokončení úkolu. Síťové týmy se používají především v technologických a konzultačních organizacích.

- **Paralelní týmy** sestávají z lidí pracujících pro tu samou organizaci. Zatímco vykonávají práci, na kterou byli původně najatí, přebírají další paralelní projekt, na kterém pracují do jeho dokončení. Tato spolupráce je spíše krátkodobá a typická pro multikulturní organizace.
- **Projektové – produktové týmy** klasické virtuální týmy, které byly vyvinuty v devadesátých letech minulého století. Sestávají se z největších odborníků ve svém oboru z různých koutů planety pracujících na přesně vymezeném úkolu, často vývoji produktu. Podobně jako v síťových týmech i zde dochází k velké fluktuaci členů, avšak oproti paralelním týmům zde mají členové rozhodovací pravomoc.
- **Pracovní – produkční týmy** pracují nepřetržitě a pravidelně na jednom typu úkolu. Členové týmu vycházejí z jednoho specifického oddělení, například vědeckého, rozvojového nebo školitelského. Popularita této virtuální spolupráce v současnosti roste.
- **Týmy zajišťující služby** jsou jedny z nejčastěji se vyskytujících. Členy týmu jsou z pravidla odborníci IT a jiní technici, kteří jsou situováni po celém světě a slouží jako non-stop podpora ostatním zaměstnancům organizace. Podmínkou je, aby služba byla dostupná v té samé časové zóně, kde se právě pracuje.
- **Manažerské týmy** jsou formovány manažery organizace, kteří vedou jednotlivé části společnosti umístěné v různých částech světa. Tito členové se většinou shromažďují, aby diskutovali o strategiích a aktivitách na úrovni korporace.
- **Akční týmy** jsou ve své definici podobné krizovým virtuálním týmům, které byly zmíněny výše. Jedná se o virtuální týmy sestavené bezprostředně a na krátkou dobu. Společným úkolem je vyřešit problém v co možná nejkratší době.

2.4.3 Faktory úspěchu virtuálního týmu

Přechod z klasických pracovních týmů na virtuální pracovní týmy může být v některých případech zdoluhavým procesem, který ne vždy končí úspěchem. Úspěch se pak odvíjí od zkušenosti členů týmu s touto formou spolupráce

a týmového vedení. V následujících odstavcích jsou popsány klíčové faktory, na kterých jsou postaveny úspěšné virtuální týmy.

Úkolem polských expertů (Hejduk, 2008) bylo ohodnotit na 44. bodové škále faktory determinující úspěšnost virtuálních týmů. Nejlépe hodnoceným a tedy nejdůležitějším faktorem byla důvěra mezi spolupracovníky (40 bodů). Na druhém místě se umístily hned tři faktory s 39. body, a sice otevřenost komunikace, rychlá zpětná vazba mezi spolupracovníky a jasnost komunikace. Následovali faktory komunikace přes internet (38 bodů), formát vnitřních vyměňovaných dat a selhání komunikačního systému (37 bodů). Výsledky polských expertů byly podpořeny dalším výzkumem (Hawkrigg, 2007), ve kterém bylo úkolem respondentů vyjmenovat šest nejdůležitějších faktorů zajišťujících úspěch virtuálního týmu. Pořadí prvků bylo následující:

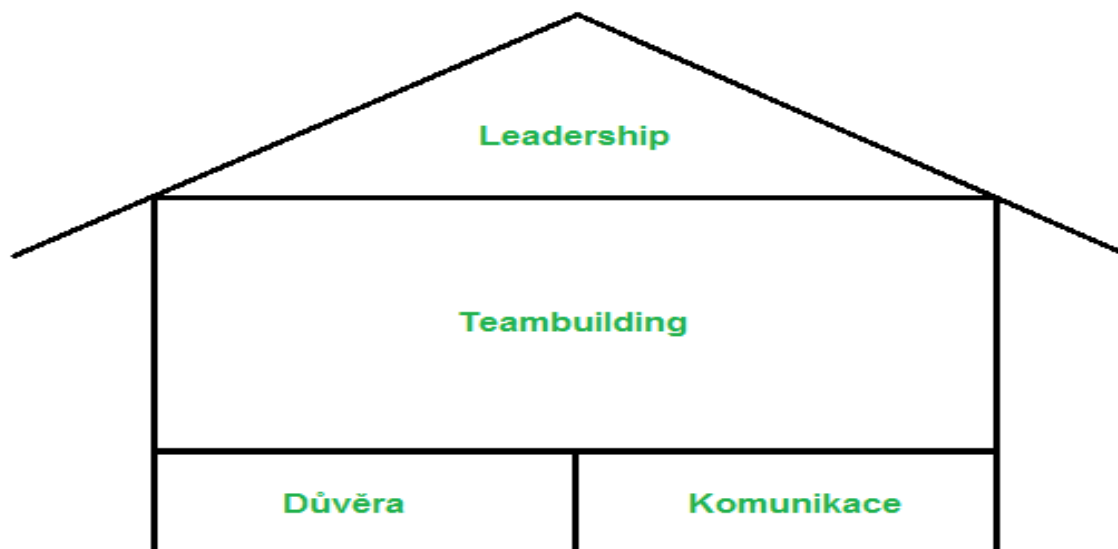
1. vedení týmu (86 %)
2. důvěra (65 %)
3. budování a rozvoj týmů (48 %)
4. firemní podpora virtuální týmové práce (43 %)
5. osobní setkání (29 %)
6. technologické školení (20 %)

Bergiel (2008) ve svém článku upozorňuje na důležitost vysoké úrovně důvěry mezi spolupracovníky, jasné komunikace, silného vedení a odpovídající úrovně technologického vybavení.

Jiný pohled na problematiku úspěšnosti virtuálních týmů je uvědomění si jejich nevýhod a výzev. Cascio (2000) jmenuje ve své práci pět hlavních nevýhod virtuálních týmů: nedostatek fyzické interakce, ztráta spolupráce tváří v tvář, ztráta důvěry, větší obavy z předvídatelnosti a spolehlivosti a nedostatek sociálních vazeb. Při budování efektivního virtuálního týmu je nutné tyto problémy identifikovat.

Pro shrnutí, analýza faktorů předurčující úspěšnost virtuálních týmů odkryla čtyři aspekty, které jsou pro efektivní virtuální tým nejdůležitější. Jedná se o budování týmu (teambuilding), důvěra, komunikace a vedení lidí (leadership). Vybrané faktory jsou navzájem propojené. Efektivní tým je možné budovat pouze na

kvalitních základech sestávajících z důvěry a komunikace. Vše je poté zastřešeno příkladným vedením. Pro lepší představu vzájemných závislostí slouží obrázek číslo 3.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3 Faktory úspěšného virtuálního týmu

Komunikace tvoří spolu s důvěrou základy efektivního týmu. Nejběžnější problémy virtuální spolupráce nejsou způsobené technologiemi nebo různými nástroji, ale systémem komunikace nastoleným organizací. Důsledkem špatné komunikace je nedostatek informací o pracovním procesu a ostatních členech týmu. Nedostatky v komunikaci mohou vést až k pocitu sociální izolace a nízké důvěře mezi manažerem a týmem či mezi samotnými členy týmu. Proto by s komunikací mělo být zacházeno jako s nejdůležitějším faktorem virtuálních týmů (Purvanova, 2009). Na druhou stranu, efektivní komunikace zlepšuje předávání znalostí, zvyšuje produktivitu práce, usnadňuje rozhodovací procesy a redukuje nejistotu.

Důvěra je schopnost jedné entity spolehnout se na druhou. Důvěru nelze nařídit, vyvíjí se spolu s týmem. Důvěřivé prostředí zlepšuje informační tok, spolupráci a umožňuje předcházet problémům a konfliktům, jakož i dosahování stanovených cílů (Prati, 2003). Schopnost členů týmu spolehnout se jeden na druhého je klíčovým faktorem každého týmu, pro virtuální týmy to však platí dvojnásob.

V tradičních týmech figuruje autoritní systém, ve kterém vedoucí deleguje úkoly a dohlíží na zaměstnance. Oproti tomu ve virtuálních týmech není možné takový systém nastolit. Pomyslnou roli kontroly zde přebírá právě důvěra. Zaměstnanci musí věřit, že žádný z nich nepostaví vlastní zájmy před ty týmové (Peters, 2007).

Budování týmu neboli **teambuilding** je v současné době stále více a více spojován s týmovou či skupinovou aktivitou, která se děje během outdoorových kurzů nebo týmových assessmentů. Mohauptová (2005) tento přístup nevyvrací, avšak se spíše přiklání k původnímu významu teambuildingu, který se zabýval budování týmu. Cítil na rozvoj spolupráce, efektivní komunikace, efektivní práce a zvládání náročných situací. Dodává, že je důležité, aby si účastníci uvědomili fungování skupiny a dovedli naplánovat změny, které povedou ke zvýšení efektivity týmu.

Kromě důvěry a komunikace jsou vedení, technologie a stanovení cíle dalšími podstatnými elementy při formování virtuálního týmu (Bergiel, 2008). Nejdůležitějším krokem je však výběr správných kandidátů, protože někteří lidé mohou mít problémy s nedostatkem socializace, s nedostatečně stanovenými hranicemi práce či s používáním komunikačních technologií. Dle Hertla (2005) by měl mít člen virtuálního týmu následující vlastnosti: soběstačnost, samostatnost, interpersonální důvěru a cítění, orientovat se v komunikačních technologiích a softwaru na podporu týmové spolupráce. Po výběru vhodných kandidátů následuje stanovení týmového cíle a výběr vhodné míry vizualizace, která tento cíl umožní splnit. V této fázi je vhodné upřesnit týmovou strukturu, jeho postavení v organizaci a definovat odpovědnosti. Pokud to situace vyžaduje, je možné zvolit vůdce skupiny. Důležité je také zmínit, že ačkoli společnosti disponují nejnovější komunikační technikou, komunikace tváří v tvář stále hraje podstatnou roli (Kimble, 2011).

Leadership. Dosažení efektivního fungování týmu ve všech výše zmíněných aspektech vyžaduje zvolení vhodného stylu vedení. Virtuální tým se v mnoha ohledech liší od toho klasického, jedním z nich je nižší význam kontrolní funkce. Více efektivní než přímé vedení, je v případě virtuálních týmů řízení prostřednictvím delegování manažerských funkcí na členy týmu (Nydegger, 2010).

Důležité je, aby manažeři našli způsob jak zabránit problémům jako jsou nesrozumitelnost projektu, potíže s kontakty nebo technologická omezení. Dále se musí potýkat s implementací společných cílů, anonymitou, omezenou sociální kontrolou, redukovanou zpětnou vazbou a budováním důvěry. Velkou výzvou pro manažery je najít způsob, jak motivovat fyzicky rozptýlené pracovníky (Hunsaker, 2008).

2.4.4 Typy virtuálních komunikačních prostředků

Komunikace je jedním ze základních kamenů úspěšnosti virtuálních týmů a v porovnání s konvenčními týmy náročněji proveditelná. Ve většině virtuálních týmů nedochází k přímé komunikaci tváří v tvář, která je důležitá pro týmovou spolupráci. Toto si uvědomují i softwarový vývojáři, kteří se snaží svými komunikačními programy přímou komunikaci co nejvěrněji nahrazovat.

Podle toho, jestli komunikace probíhá se zpožděním nebo v aktuálním čase lze komunikační nástroje rozdělit na asynchronní a synchronní (Kubátová, Seitlová, 2015). Mezi asynchronní komunikační nástroje patří například nejvyužívanější email, diskuzní fóra či sdílený kalendář. Do skupiny synchronních komunikačních nástrojů, které umožňují spojení účastníků v reálnou dobu, patří kupříkladu online chaty, telekonference, telefon nebo videokonference. Hlavním nedostatkem těchto nástrojů je jejich neschopnost či omezenost zprostředkovat neverbální komunikaci (emoce, dojmy, postoje), které hrají v komunikačním procesu důležitou roli.

Dalším faktorem, podle kterého lze dělit komunikační média, je bohatost sdělení. Jedná se schopnost komunikačních kanálů reprodukovat jimi procházející informace (Daft, Lengel 1984 in Cejthamr, Dědina, 2010). Bohatá média poskytují včasnou zpětnou vazbu, umožňují vyjádřit význam prostřednictvím mimoslovních prostředků, dovedou přenést pocity a využít rozmanitosti jazyka. V následující tabulce jsou typy komunikačních médií seřazeny podle bohatosti sdělení:

Tab. 3 Bohatost komunikačních médií

Komunikační média	Bohatost sdělení
Tváří v tvář	nejvyšší
Webová kamera	vysoká
Telefon	vysoká
Elektronická synchronní komunikace (Skype)	vysoká
Elektronická asynchronní komunikace (e-mail)	mírná
Psaná osobní komunikace (dopisy)	mírná
Psaná formální komunikace (dokumenty)	Nízká
Číselná média (výstupy z počítače)	nejnižší

Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, str. 11

3 Empirický výzkum – analýza efektivity vybraného virtuálního týmu

Kapitola empirického výzkumu je věnována zkoumání efektivity vybraného virtuálního týmu. Cílem je zjistit, jak jsou týmem vnímány faktory, které dle teoretické části stojí za úspěšností virtuálních týmů. Po představení výzkumného souboru a postupů výzkumu následuje výčet výsledků zkoumání. Data byla získána pozorováním, dotazníkovým šetřením a osobními rozhovory. Výsledky jsou shrnuty ve čtvrté kapitole spolu s doporučeními pro zlepšení.

3.1 Příprava výzkumu

V podkapitole 3.1.1 je představen výzkumný soubor. Především složení týmu, pracovní náplň a proces spolupráce. V podkapitole 3.1.2 je pak popsána metodika dílčích kroků výzkumu.

3.1.1 Výběr výzkumného souboru

Při hledání výzkumného souboru bylo nutné najít takový tým, který by splňoval kritéria virtuálního týmu. Tým muselo tvořit více členů rozdílných národností. Členové museli být geograficky rozptýlení a komunikovat virtuálně. Pro svůj výzkum jsem volil pracovní tým, jehož jsem sám členem.

Zkoumaný pracovní tým se v době psaní této diplomové práce skládal z devíti členů. Tři členové německé národnosti zaměstnání v mateřském Volkswagenu a šest členů české národnosti zaměstnání v dceřiné značce Škoda Auto. Tým vznikl v roce 2015 ve snaze snížit náklady služeb. Manažeři využili koncernové spolupráce a nahradili externí německé pracovníky levnějšími českými kolegy.

Pracovní náplní týmu je tzv. incident a change management Oracle databází. Oracle je databázová technologie spolupracující s aplikacemi umožňující ukládání a zpřístupnění dat. Úkolem virtuálního týmu je zajistit dostupnost těchto dat dvacet čtyři hodin denně, sedm dní v týdnu a implementovat změny požadované zákazníky. Zákazníci v tomto vztahu jsou vývojáři aplikací.

Umístění jednotlivých členů je značně variabilní lišící se každý týden. Proto je zvládnutí virtuální komunikace klíčové. Tři němečtí pracovníci vykonávají svou práci v centrále automobilky Volkswagen ve Wolfsburgu. Šest českých členů je

situováno v Mladé Boleslavi. V rámci budování dobrého týmového ducha, je každý týden jeden člen českého týmu vyslán na služební cestu do Wolfsburgu. Po tento týden vždy sdílí kancelář se svými německými kolegy. Další týden je vystřídán jiným českým kolegou.

Místo výkonu práce českých pracovníků, jak již bylo řečeno, je v Mladé Boleslavi. Nicméně, z kapacitních důvodů nesedí všech šest společně v jedné kanceláři, nýbrž jeden člen je od týmu úplně odloučen. Dalším faktorem stěžujícím komunikaci ve virtuálním týmu je možnost práce z domu. Tuto zaměstnaneckou výhodu využívají jak čeští, tak němečtí kolegové.

3.1.2 Metodika výzkumu

Z literární rešerše vyplývá, že faktory stojící za úspěšností virtuálního týmu jsou komunikace, důvěra, teambuilding a leadership. Praktická část je proto zaměřena na výzkum jednotlivých faktorů ve zvoleném virtuálním týmu. Výzkum sestává ze tří částí. První část je založena na mých osobních zkušenostech a pozorování. Ve druhé části je provedeno dotazníkové šetření, ve kterém respondenti odpovídají na jednotlivé otázky dle pravdivosti tvrzení. Výsledky dotazníkového šetření slouží jako podklady pro třetí, kvalitativní část výzkumu formou rozhovorů. Dotazníkové šetření nastíní rozpoložení v týmu z hlediska důvěry, komunikace, teambuildingu a leadershipu, avšak je nedostatečné pro odůvodnění výsledků. Z dotazníkového šetření nelze určit, co vedlo jednotlivé respondenty k jejich odpovědím. K tomu složí výzkum prostřednictvím rozhovorů, jehož otázky jsou založeny na poznatcích získaných dotazníkovým průzkumem. Cílem je zjistit, proč respondenti odpovídali na otázky daným stylem a kde vidí prostor pro zlepšení.

Metodika vlastního pozorování

Členem týmu jsem od počátku spolupráce, a tudíž jsem se podílel na jeho založení v roce 2015. V této části hodnotím proces sestavení týmu dle kritérií Davisonové (1994) a mých vlastních zkušeností. Dále definuji druh virtuálního týmu dle dělení Evangelu s Grundelem (2011) a analyzuji nástroje komunikace, na které se dotazuji v dotazníkovém šetření.

Metodika dotazníkového šetření

Dotazník je podle zaměření otázek rozdělen na čtyři části. Každá z jednotlivých částí zkoumá jiné faktory virtuálního týmu. Na konci dotazníku jsou tři demografické otázky. Úkolem respondentů bylo ohodnotit tvrzení dle jejich pravdivosti. K tomu posloužila stupnice od jedné do sedmi, kde dotazovaný, v případě zvolení čísla jedna, s tvrzením silně souhlasil, a naopak při volbě čísla sedm silně nesouhlasil. Body stupnice mezi čísly jedna a sedm sloužily k určení úrovně definitivnosti tvrzení. Na jeden z bodů dotazování odpověděli seřazením předdefinovaných možností podle jejich preferencí. Na doporučení vedoucího práce dotazník limitován třiceti otázkami. Dotazník s vyšším počtem prvků by byl časově náročnější a mohl by odradit respondenty od jeho vyplnění. Dotazování k dotazníkům přistupovali prostřednictvím portálu www.survio.cz

Tvrzení zkoumající úroveň důvěry (body 1 – 7 viz příložený dotazník) mezi jednotlivými členy týmu vycházely z dotazníku, který byl sestaven Adamsovou a Sartoriovou (2006). Jelikož byl dotazník limitován maximálním počtem třiceti otázek, nebylo možné se zaměřit na všechny složky důvěry. Byla zvolena tvrzení zkoumající kompetence týmu a jeho integritu, které jsou pro typ zvoleného virtuálního týmu nejrelevantnější.

Komunikace je spolu s důvěrou základním kamenem úspěchu virtuálního týmu. Tato část kvantitativního výzkumu (body 8 – 13 viz příložený dotazník) se zaměřuje na definování problémových jevů objevujících se ve vybraném virtuálním týmu. Cílem je uvedené jevy rozpoznat.

Otázky zkoumající problematiku teambuldingu (body 14 – 19 viz příložený dotazník) se zaměřovaly na sestavení týmu a výběr vhodných kandidátů. V teoretické části jsou popsány rysy typické pro vhodné kandidáty do virtuálního týmu. Na základě této charakteristiky byly formulovány příslušné položky.

Vedení virtuálního týmu se v mnoha aspektech liší od vedení klasického týmu. Z důvodu rozptýlenosti týmu jsou možnosti kontroly omezeny. Vedoucí si tak musí najít jiné cesty a vybudovat jiné návyky komunikace a vedení svého týmu. Blok otázek (body 20 – 25 viz příložený dotazník) je zaměřen právě na tuto problematiku.

Metodika osobních rozhovorů

Po dotazníkovém šetření a jeho vyhodnocení následoval osobní rozhovor s každým členem virtuálního týmu. Na každého kolegu jsem si vymezil 20 minut z důvodu jejich pracovního vytížení. S českými kolegy jsem mluvil v českém jazyce, s německými v jazyce anglickém. Rozhovor byl s jejich souhlasem nahráván na diktafon. Z důvodu značné pracnosti a nízké přidané hodnoty není kompletní přepis rozhovorů přiložen k této diplomové práci. Místo toho jsou vypsány názory kolegů zastávajících společný názor citovány. Pro zachování anonymity jsou jména kolegů nahrazeny zkratkami R1 – R8 (respondent 1 – respondent 8).

3.2 Výsledky výzkumu

Výsledky výzkumu jsou prezentovány ve dvou částech. V první jsou popsány zjištění vycházející z vlastního pozorování. Je zde definován druh virtuálního týmu, proces jeho sestavení a analýza komunikačních nástrojů. Ve druhé části jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření spolu s osobními rozhovory.

3.2.1 Vlastní pozorování

Následující podkapitola vychází z mého pozorování a zkušeností. Definuji zde druh virtuálního týmu. Hodnotím jeho sestavení dle mnou vybraných kritérií. Definuji komunikační nástroje používané týmem.

Druh virtuálního týmu

Z představení výzkumného souboru v podkapitole výše je zřejmé, že se jedná o virtuální tým (členové různých národností, geografická rozptýlenost, virtuální komunikace). Zbývá určit druh virtuálního týmu. Evangelu a Grundel (2011) dělí virtuální skupiny do třech kategorií: Virtuální krizový tým, Virtuální projektový tým a Permanentní tým (viz teoretická část). Týmy se liší svou podstatou, cílem a délkou existence. Mnou vybraný virtuální tým spadá do kategorie **permanentních virtuálních týmů**. Společnými znaky jsou vznik na předem neomezenou dobu a oblast působení – IT. Náplní práce jsou jak různorodé, tak opakující se úkoly, které jsou také typické pro permanentní virtuální tým.

Proces sestavení týmu

Blok otázek v dotazníkovém šetření zaměřující se na teambuilding zkoumá fungování existujícího týmu. Nicméně předpokladem pro efektivitu týmu je již proces samotného sestavení. Davisonová (1994) jmenovala několik bodů, které by měly být zohledněny manažerem při tvorbě týmu. Zaměřuji se na ty body, které jsou dle mého názoru nejrelevantnější pro permanentní virtuální tým.

Prvním kritériem je výběr správných lidí. Obzvláště u týmu z technického oboru je toto hledisko klíčové a jeho členové by měli oplývat potřebnými odbornými znalostmi. To však neplatí pro zkoumaný tým. Pouze dva němečtí kolegové přinesli do této spolupráce potřebné know-how Oracle technologie. Čeští kolegové s nulovou odborností se učili „za pochodu“. Důvodem je především nízká nezaměstnanost na českém trhu práce a postavení oboru IT ve ŠKODA AUTO a.s., kde odměňování IT odborníků zaostává za trendem trhu.

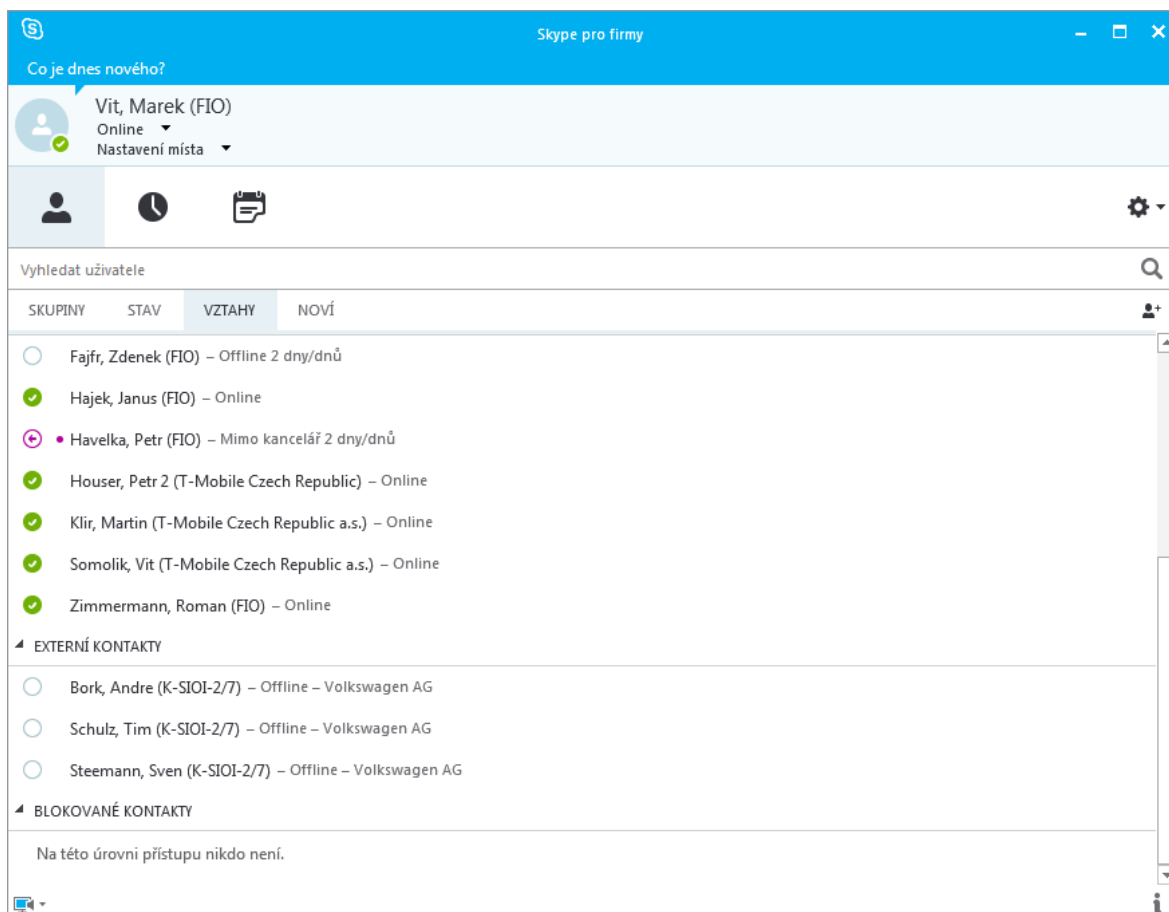
Druhým kritériem je sdílení podstatných informací. Zde vidím nedodržení tohoto kritéria a problém především na německé straně. Manažeři nebyli schopni dodat potřebnou dokumentaci k procesům zpracování úkolů. Z počátku vznikalo mnoho nedorozumění. Němečtí kolegové byli neustále dotazováni Čechy a nemohli se soustředit na svou práci.

Třetím kritériem je výběr správného vůdce týmu. V tomto bodě, s odstupem času, vidím největší potíž. Oficiálním lídrem virtuálního týmu byl jmenován německý kolega, který paradoxně ovládá nejméně anglický jazyk, zřídka odpovídá na emaily či telefony a celkově spíše nespolupracuje. Jeho nečinnost, ale možná i nekompetence v tomto směru, zapříčinila nejednotnost týmu při identifikování svého lídra. Touto problematikou se zabývá jak dotazníkové šetření, tak osobní rozhovor.

Analýza komunikačních nástrojů

Tým komunikuje pravidelně v rámci virtuálního týmu čtyřmi komunikačními nástroji. Nejoblíbenějším a nejčastěji používaným komunikačním kanálem (zkoumáno v dotazníkovém šetření) je aplikace Skype. Jedná se o profesionální verzi stejnojmenného programu. Ve většině případů je týmem využíván pro odesílání rychlých zpráv. Právě rychlost s jakou lze zprávu odeslat a přijmout je jeho největší výhodou. Prostřednictvím Skypu je dále možné pořádat

videokonference, sdílet pracovní plochu či zakládat skupinové konverzace. Nevýhodou je jeho prozatímní role mezi komunikačními nástroji. Zaměstnavatel nevyžaduje, aby se zaměstnanci na Skype přihlašovali a někteří členové týmu ho využívají jen sporadicky. V tomto směru poté vážně dostupnost jednotlivých členů týmu.



Obr. 4 Komunikační nástroj Skype

Druhým nejoblíbenějším komunikačním nástrojem je elektronická pošta. Každému členovi týmu je přiřazena jeho osobní emailová adresa, na kterou mu chodí zprávy. Výhodou je možnost vytvoření pravidel, jejichž prostřednictvím lze poštu třídit. Přesto je občas obtížné se v záplavě emailů zorientovat. Nežádá se stává, že je zpráva přehlédnuta.

Problémem jsou skupinové emaily. Virtuální tým nezastřešuje jedna skupinová emailová adresa. Každá část týmu, německá a česká, má svou vlastní emailovou adresu a komunikace mezi nimi vážně. Například němečtí kolegové obdrží na svou skupinovou adresu informace o odstávce databázových serverů, avšak již nikdo tuto informaci nezašle na skupinový email českých kolegů.

HPSC neboli Hewlett Packard Service Centre je aplikace napsaná na míru koncernovým potřebám, skrze kterou spolu komunikují pracovní skupiny všech značek. Sdělení přichází ve formě tzv. Incidentu, ve kterém jsou popsány veškeré požadavky odesílající skupiny. Cílem je zjednodušit proces řešení potíží a zároveň zachovat určitou míru transparentnosti. Primární podstatou HPSC není sdílení informací uvnitř virtuálního týmu, nicméně obsah incidentů je zobrazitelný všemi členy pracovní skupiny a tedy informace jsou sdíleny. Nevýhodou je pasivita tohoto nástroje. Pracovník si musí daný incident sám vyhledat, aby získal informace v něm uložené. Další stinnou stránkou je kvalita samotné informace. Někteří kolegové namísto důkladného popsání problému vyplní incident jen heslovitě. Sdělení je pak nejednoznačné. V těchto případech je nutné daného kolegu kontaktovat jiným komunikačním nástrojem a tak získat potřebné detaily.

23.03.18 11:51:06	FIX0CDS
Diese Meldungen können aber ignoriert werden. Siehe angehängte Datei. Sonst kann ich keine Auffälligkeiten an dem System feststellen.	

23.03.18 11:39:57	FIX0CDS
Systemchecks:	
<pre>root@gsspr524r4:~# dmesg grep oracleacfs Mar 14 00:00:00 gsspr524r4 fbt: [ID 795213 kern.warning] WARNING: couldn't allocate FBT table for module oracleacfs Mar 15 00:00:01 gsspr524r4 fbt: [ID 795213 kern.warning] WARNING: couldn't allocate FBT table for module oracleacfs Mar 16 00:00:00 gsspr524r4 fbt: [ID 795213 kern.warning] WARNING: couldn't allocate FBT table for module oracleacfs Mar 17 00:00:00 gsspr524r4 fbt: [ID 795213 kern.warning] WARNING: couldn't allocate FBT table for module oracleacfs Mar 17 04:03:03 gsspr524r4 fbt: [ID 795213 kern.warning] WARNING: couldn't allocate FBT table for module oracleacfs Mar 18 00:00:01 gsspr524r4 fbt: [ID 795213 kern.warning] WARNING: couldn't allocate FBT table for module oracleacfs Mar 19 00:00:00 gsspr524r4 fbt: [ID 795213 kern.warning] WARNING: couldn't allocate FBT table for module oracleacfs Mar 20 00:00:00 gsspr524r4 fbt: [ID 795213 kern.warning] WARNING: couldn't allocate FBT table for module oracleacfs Mar 21 00:00:01 gsspr524r4 fbt: [ID 795213 kern.warning] WARNING: couldn't allocate FBT table for module oracleacfs Mar 22 00:00:00 gsspr524r4 fbt: [ID 795213 kern.warning] WARNING: couldn't allocate FBT table for module oracleacfs Mar 23 00:00:00 gsspr524r4 fbt: [ID 795213 kern.warning] WARNING: couldn't allocate FBT table for module oracleacfs root@gsspr524r4:~#</pre>	

23.03.18 10:35:12	UQ17P7F
Hello Team, may I ask to check GSSPR524R4 if there was unusual activity (load, disk I/O, ...) for this time ranges: 21.03.2018 18:00 - 22.03.2018 1:30 22.03.2018 18:00 - 23.03.2018 1:30 and compare to previous days. Thank you	

23.03.18 10:11:35	SIOLJ9Y
no changes were made in the time period.	

23.03.18 09:38:46	UQ17P7F
Errors on stand by node 2 appears in similar times as yesterday. Did you do changes between 20.3.2018 and 21.3.2018 to jobs which run around xx:02 xx:22 minutes every hour after 18:00?	

Obr. 5 Komunikační nástroj HPSC

Na čtvrtém místě, co do oblíbenosti komunikačního média, se umístily telefonní hovory. Kolegové je pro komunikaci v rámci virtuálního týmu používají jen v případě potřeby okamžité odpovědi. V ostatních případech dávají přednost Skype či emailové komunikaci.

3.2.2 Výsledky dotazníkových šetření a osobních rozhovorů

Výsledky z dotazníkového šetření byly vyexportovány do tabulkového procesoru Excel a tam dále zpracovány. Počet shodných odpovědí pro každé tvrzení je prezentován pro lepší pochopení v pruhovém grafu. Protože byl výzkumný vzorek malý, nemělo smysl výsledky jednotlivých tvrzení prezentovat v relativní četnosti, ale v četnosti absolutní. Ke každému grafu je doplněna slovy interpretace výsledků. Na výsledky jednotlivých tvrzení, které byly nějakým způsobem nejasné nebo zajímavé, jsem se dotázal při osobních rozhovorech. Odpovědi, které reprezentovaly společný názor, jsou také u jednotlivých bodů citovány a doplněny o stručnou interpretaci. Následující výklad je rozdělen do čtyř skupin (důvěra, komunikace, teambuilding a leadership) dle povahy tvrzení v dotazníku.

Důvěra

Tvrzení č. 1

Důvěra v týmu tvoří spolu s komunikací základy efektivního virtuálního týmu. Skoro polovina, čtyři dotazovaní, souhlasí, že tým je dostatečně kvalifikovaný pro výkon své práce. V absolutním vyjádření si sedm členů týmu myslí, že virtuální tým je dostatečně kvalifikovaný k vykonávání své práce. Na opačném spektru se ocitli pouze dva lidé, z toho jeden s tvrzením silně nesouhlasí.



Obr. 6 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 1

Proč jeden kolega zcela vybočuje a zdali by se tím měl tým zabývat, bylo předmětem osobního rozhovoru. Čtyři dotazovaní uvedli jméno německého kolegy, který dle jejich názoru stojí za negativním hodnocením. Zároveň dodávají, že názor není objektivní.

R1: „Jde jen o současné rozpoložení, kdy kvalita odvedené práce není na takové úrovni. Domnívám se, že takto hodnotil XXX. Myslím si, že v tomto případě je zaujatý, názor není objektivní.“

R5: „Myslím si, že to je XXX, který je zásadně proti všemu a proti všem. Myslím si, že je neobjektivní, takže bych to neřešil. Neříkám, že jsou všichni plně kvalifikovaní, ale XXX to přehání.“

R6: Myslím si, že to byl XXX. Je zvyklý na minulý režim a teď se moc zabývá detaily. Netvrdím, že ve spoustě věcí nemá pravdu, ale úplně negativně bych to neviděl.“

Jeden z kolegů se domnívá, že nespokojenost určitě vychází z německé části týmu:

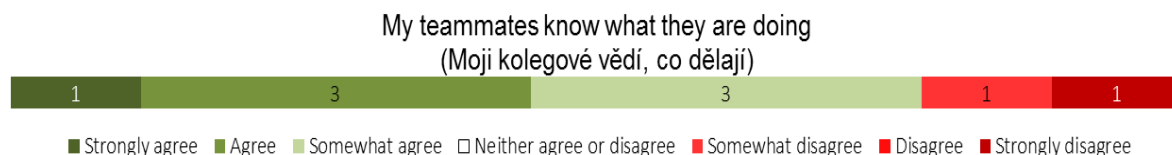
R2: „Zatím jsme všechno vyřešili. Nebyl žádný totální problém, že by něco spadlo. Pokud takto hodnotil někdo z Německa, nikdy to nebude kladné.“

Kolega, který dle většiny týmu stojí za negativním hodnocením kompetentnosti týmu, si myslí, že problémem je nedostatečné množství Oracle školení:

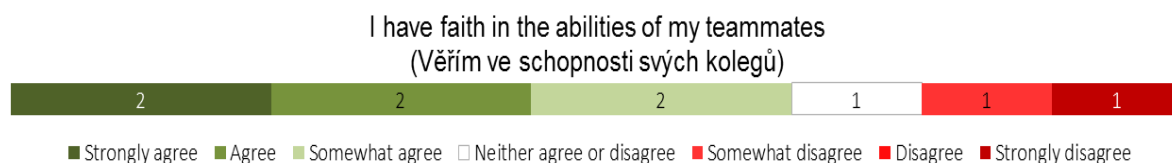
R7: „Důvodem je nedostatek Oracle tréninků.“

Tvrzení č. 2 a 3

Odpovědi na následující dvě tvrzení zkoumající důvěru v týmu vykazují podobný vzorec jako první otázka. Také v tomto případě pouze dva respondenti s tvrzením nesouhlasí, jeden pak silně nesouhlasí. Přesto lze tvrdit, že většina týmu věří ve schopnosti jeho členů.



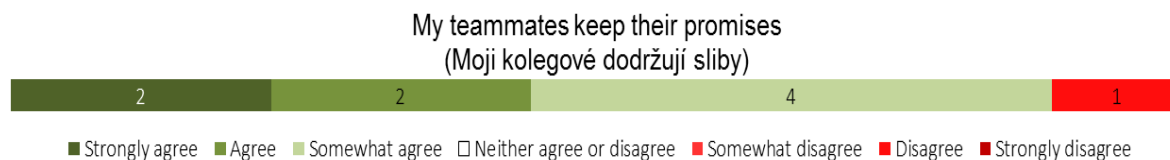
Obr. 7 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 2



Obr. 8 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 3

Tvrzení č. 4

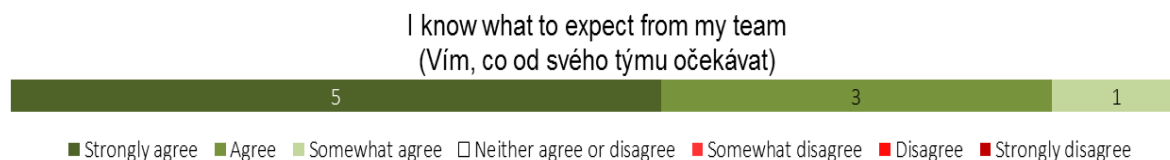
Integrita je také, dle výsledků výzkumu, silnou stránkou tohoto týmu. Všichni, až na jednoho, vidí své kolegy jako pravdomluvné, plnící své sliby. Jediná negativní odpověď patří kolegovi, který s předešlými tvrzeními silně nesouhlasil.



Obr. 9 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 4

Tvrzení č. 5

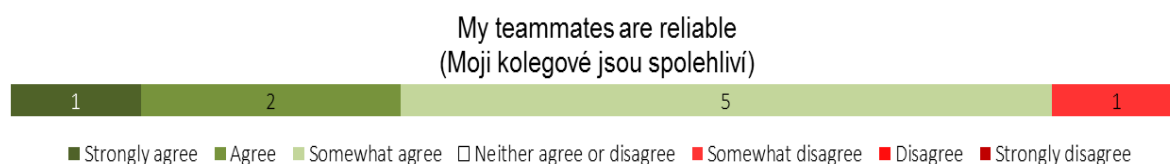
Tvrzení zkoumající předvídatelnost chování a činů členů týmu dopadla nejlépe z celého dotazníkového šetření. Pět členů, tedy více než polovina týmu, silně souhlasí s tvrzením „Vím, co můžu očekávat od svého týmu“. Tři členové souhlasí a jeden člen spíše souhlasí. Na druhou stranu, předvídatelnost týmu neznámá efektivnost a kvalitu práce jeho členů, ale uvědomění si jejich pracovní kompetence, ať už dostačující či nikoliv.



Obr. 10 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 5

Tvrzení č. 6

Šesté tvrzení dotazníkového šetření se zabývalo problematikou spolehlivosti jednotlivých členů týmu. Opět až na jednoho člena dotazovaní odpověděli kladně. Podobně jako v předchozí otázce lze však odpovědi interpretovat různými způsoby. Není jednoznačné, co si kolegové pod tímto pojmem (spolehlivý kolega) představují.



Obr. 11 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 6

V rozhovoru jsem se dotazoval, co si spolupracovníci představí pod slovy spolehlivý kolega:

R1: „Dohlíží na zbytek týmu, má přehled o jejich práci a neodbývá ji. XXX (český kolega) se spíše zajímá o svou výplatu než o kvalitu své odvedené práce.“ Dále dodává: „Další složka spolehlivosti je komunikace. Problém hlavně německé části týmu, ale ani český tým není úplně komunikačně spolehlivý.“

R2: „Když se na něho (kolegu) obrátíš, poradí, pomůže Ti. Myslím, že tu nikdo není nespolehlivý. Tedy v české části jsou spolehliví, v německé spolehliví nejsou.“

R4: „Když se na něčem domluvíme, platí to. Spolupráce na incidentech. Předávání informací. Byť jsme jeden tým, dva tábory se baví mezi sebou. Lepší komunikace v české části, protože sedíme spolu. V komunikaci česko-německé komunikaci to vážne a nemyslím si, že to je z naší (české) strany, protože Němci neodpovídají.“

R6: „Kolega, který kvalitně odvádí svou práci. Nejsou na něho stížnosti a jeho práce není reklamovaná. Z tohoto pohledu si myslím, že náš tým má rezervy. Někteří kolegové se učí pomaleji, nemají zájem a jejich spolehlivost tak klesá.

Spolehlivý kolega je pro české kolegy člověk, který neodbývá svou práci a vstřícně pomáhá jiným kolegům v případě potřeby. Dobrý komunikační návyk je dalším prvkem, který si spojují se spolehlivostí. V té vidí někteří kolegové problém. Zatímco komunikace v české části týmu funguje, německá strana často neodpovídá a snaží se vyhýbat závazkům.

R7: „Odvádí kvalitně svou práci a v tomto ohledu je na něho spolehnutí. Nedá se to bohužel říci o všech členech týmu.“

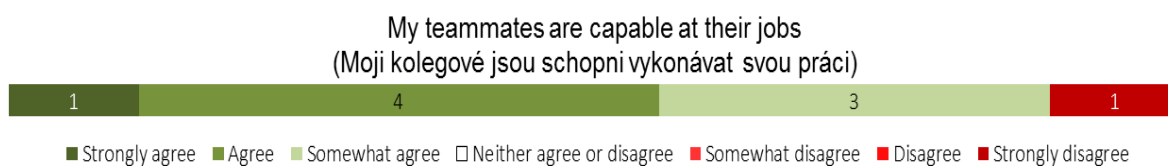
R8: „Spolehlivý kolega vykoná svou práci včas, navíc ji dobře dokumentuje. Dodržuje procesy.“

Zatímco němečtí kolegové jsou spíše orientováni na kvalitu odvedené práce. Spolehlivý je dle jejich slov ten, který práci vykonává dobře a včas. Dodržování procesů je pro ně důležité.

Tvrzení č. 7

Sedmé tvrzení se svým významem spíše řadí mezi první tři otázky dotazníku, které se zabývaly kompetencemi a odbornou znalostí jednotlivých členů. Výsledky

tomu také napovídají. Osm z devíti dotazovaných věří ve schopnosti svých kolegů a pouze jeden ze členů týmu si myslí, že jeho kolegové nejsou schopni vykonávat svou práci.

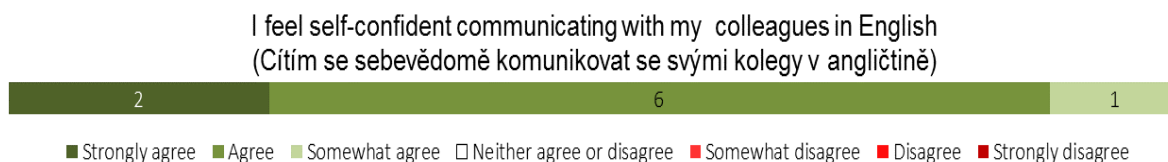


Obr. 12 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 7

Komunikace

Tvrzení č. 8

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na kvalitu komunikace ve virtuálním týmu. Všichni členové týmu dle jejich odpovědí nemají problém s komunikací v anglickém jazyce, který, až na jednu výjimku, používá tým ke komunikaci. Nejedná se o překvapivé zjištění, zvážíme-li úroveň jazykové vybavenosti jednotlivých členů týmu. Tři z nich uvedli, že ovládají anglický jazyk na úrovni C1, tedy na profesionální úrovni. Tři členové uvedli dosaženou jazykovou úroveň B2 a zbylí tři B1. Anglický jazyk, jako takový, není v tomto týmu příčinou komunikačního šumu.

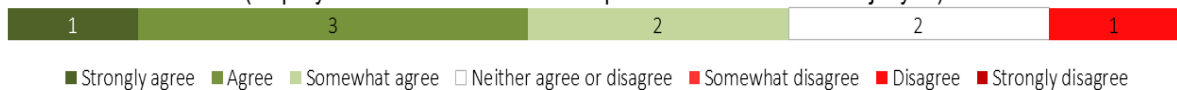


Obr. 13 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 8

Tvrzení č. 9

Přestože se každý z dotazovaných cítí být schopný komunikace v anglickém jazyce, dochází k nedorozuměním. Jeden z respondentů se s ním potýká a další dva se nebyli schopni rozhodnout, jestli s tvrzením souhlasí či nesouhlasí. Nedorozumění má negativní vliv na efektivnost týmu, a proto se druhá část výzkumu zabývá tímto problémem.

I do not encounter misunderstanding while communicating in foreign language
(Nepotýkám se s nedorozuměním při komunikování v cizím jazyce)



■ Strongly agree ■ Agree ■ Somewhat agree □ Neither agree or disagree ■ Somewhat disagree ■ Disagree ■ Strongly disagree

Obr. 14 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 9

Jeden z kolegů si myslí, že přestože všichni uvedli, že problémy s anglickým jazykem nemají, jejich jazyková vybavenost dosahuje různých úrovní. Může se tak stát, že nerozumí složitějším výrazům. Další vidí možné příčiny nedorozumění v přízvuku.

R4: „Problém bude úroveň angličtiny každého z nás.“

R5: „Nepotýkám se moc s nedorozuměním. Občas mám možná problémy s porozuměním kvůli přízvuku, ale v tom případě se jen zeptám 2x.“

R7: „Problém není v jazyku. Možná jen, když komunikujeme v němčině.“

Příčina v úrovni jazyku komunikace je tedy minimální a každý z členů týmu se s problémy dobře vypořádává. Dle názoru jiných respondentů k nedorozumění dochází kvůli nejasně definovaným procesům.

R3: „... jiné informace z různých stran. Procesy nejsou jasně definované. Pokud se potřebuji s někým poradit na způsobu řešení, většinou dostanu více možných odpovědí. Potíže by se daly vyřešit sepsáním jasně definovaného manuálu a ten třeba uložit na jedno místo.“

R8: „K nedorozumění nastává při nedodržování procesů.“

R6: „Nejde o jazykové bariéry, ale spíše o mix názorů na řešení dané situace. Potřeba je jasně určit, jak se budou vznikající potíže řešit. Samozřejmě nejde zpracovat každý problém, ale ty opakující se by měly být jasné.“

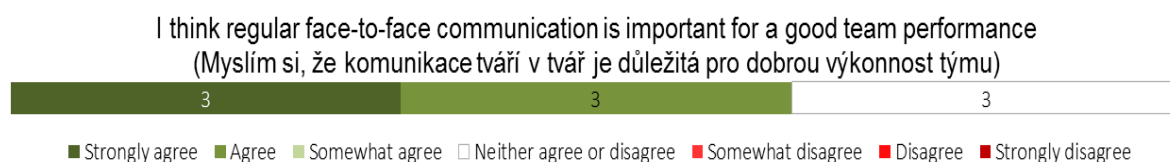
Různé zkušenosti s databázovou technologií Oracle jsou dle jednoho německého kolegy příčinnou nedorozumění. Kolegové si dle jeho názoru dostatečně nerozumí, pokud mají řešit technický problém s méně zkušeným kolegou. Ten neví, o čem je řeč. Dodává, že potíže tkví i v sebevědomí. Pokud si není jistý odpovědí, nevěří si a odpovědi se raději vyvaruje.

R7: „K nedorozumění dochází, když vysoce zkušené kolegové pracují se začátečníky. Ti často nevědí, o čem je řeč, a incidenty řeší nesprávně. Pak tu jsou

zkušenější kolegové, kteří si ale stále v některých problémech dostatečně nevěří. Měli by být více sebevědomí.“

Tvrzení č. 10

Komunikace tváří v tvář je jednou z metod, jak zlepšovat kvalitu a vztahy ve virtuálních týmech. Čeští členové zkoumaného virtuálního týmu jezdí pravidelně na služební cesty do Wolfsburgu, aby pracovali společně s německými kolegy. Přitom se povaha jejich práce nikterak nemění, stále pracují na stejných úkolech jako v Čechách. Přidaná hodnota je převážně v utužování vztahů v mezinárodním týmu. Virtuální komunikace je snazší a efektivnější, pokud se protějšky osobně dobře znají. Potřebu osobní komunikace si uvědomují i členové virtuálního týmu. Šest s tímto tvrzením souhlasí, tři dokonce silně souhlasí. Zbývající tři se ani k jednomu tvrzení nepřiklonili.



Obr. 15 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 10

Protože tlak na snižování nákladů stále roste, přišlo vedení s návrhem omezit a časem možná i zrušit výjezdy českých pracovníků do Wolfsburgu. Komunikace tváří v tvář je pro tým důležitá a tak jsem v rámci rozhovoru zjišťoval, jaké následky by omezení výjezdů mohlo týmu přinést. Většina týmu se domnívá, že s omezením nebo zrušením služebních cest by klesla kvalita odvedené práce. Důvodem je především komunikace mezi českou a německou částí týmu. Pokud je jeden člen v Německu, je možné se s německými kolegy přímo domluvit nebo poradit. V opačném případě se musí spolehnout na jiné komunikační kanály, skrze které zejména němečtí kolegové špatně komunikují.

R1: „Morálka Němců co do odpovídání není vysoká. Proto je dobré, aby jeden člen v Německu vždy byl. Omezit cesty do Německa je možné bez většího dopadu na kvalitu práce, ale úplné zrušení ne.“

R2: „Když se s někým bavíš z očí do očí, nebude lhát nebo se vykrucovat. Zrušení by vliv mělo. Třeba XXX, když mu něco napíšeš, kašle na Tebe. Když tam ale jsi, nemůže. Dopad by to určitě mělo.“

R6: „Pracovní cesty do Německa jsou důležité pro teambuilding řešení složitějších problémů. Člen českého týmu, který je zrovna v Německu, je jakási česká spojka. Omezení či zrušení by mělo špatný vliv na kvalitu práce a vztahy v týmu.“

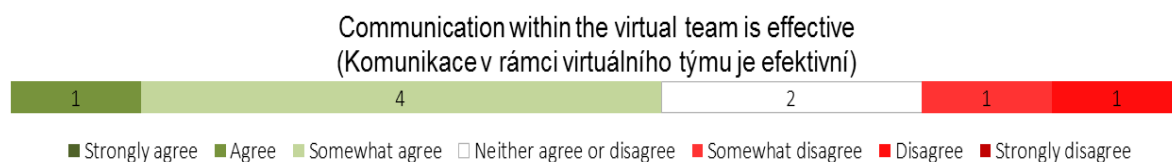
R7: „Ano, myslím si, že by to mělo negativní dopad.“

Druhým důvodem je utváření lepších vztahů. Jeden kolega uvedl, že pocítil změnu přístupu k jeho osobě, po delším vynechání služební cesty:

R4: „Je tam super jezdit. Doba odpovědi Němců je instantní. Kdyby zrušili výjezdy, komunikace by degradovala. Služebky mají vliv i na vztahy. Osobně jsem tam byl po několika měsících a jejich přístup vůči mně se změnil.“

Tvrzení č. 11

S tvrzením, že komunikace ve virtuálním týmu je efektivní, souhlasil pouze jeden člověk. Čtyři spíše souhlasili, dva si nebyli jistí, jeden spíše nesouhlasil a jeden nesouhlasil. Efektivita komunikace je každým jedincem vnímána jinak a z dosažených výsledků nelze přímo stanovit, proč je komunikace pro některé členy neefektivní.



Obr. 16 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 11

Jelikož se jedná o důležitý aspekt úspěšnosti virtuálního týmu, zabýval jsem se efektivní komunikací i v rozhovoru. Zajímalo mě, co si pod tímto pojmem kolegové představují a kde vidí prostor pro zlepšení. Mluvit jasně, srozumitelně a k tématu tak, aby druhá strana pochopila zprávu stejně, jako je zamýšlena. Takto by se dala shrnout efektivní komunikace chápána členy týmu.

R2: „Rozmluva na úrovni. Když něco řekneš, ten druhý Ti rozumí.“ Navrhované zlepšení R2: „Problém je na německé straně, v české části týmu se bavíme normálně. Jak ale přinutit Němce, aby se s Tebou bavili?“

R3: „Mluví se napřímo, věci se nezabalují, baví se o faktech. Obě strany si rozumí na jazykové úrovni.“ Navrhované zlepšení R3: „Zlepšit komunikaci s Němci, která upadá.“

R1: „Efektivní komunikace je pro mě držení se faktů. V rozhovoru jsou obě strany znalé objektu konverzace a nesnaží se vařit z vody.“ Navrhované zlepšení R1: „Veškeré potřebné nástroje tu jsou, jde jen o přístup jedinců, uvědomění si problémů a chuť s tím něco udělat.“

R6: „Sdělení je přijato v tom smyslu, ve kterém bylo vysíláno. Příjemce si zprávu vynaloží úplně stejně, jako odesílatel. Předávají se všechny relevantní informace, relevantním lidem.“ Navrhované zlepšení R6: „Vidím problém v komunikaci mezi českou a německou částí týmu. Důležité změny či odstávky se nepředávají českým kolegům. Jedním z řešení je udělat skupinovou emailovou adresu. Zvolit týmového lídra. Nové, či ojedinělé postupy řešení sepisovat a sdílet s kolegy.“

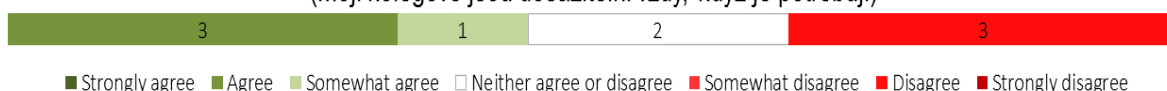
R8: „Komunikace je efektivní, pokud z ní alespoň jedna strana něco získá.“ Navrhované zlepšení R8: „Ideálně tak mít více času na komunikaci.“

Prostor pro zlepšení vidí kolegové hlavně v komunikaci německé části směrem k té české. Naopak německá část týmu problém s komunikací českých kolegů nevidí, ale uvědomuje si nedostatek času na zodpovězení všech dotazů. Bližší spoluprací, sdílením znalostí, ale hlavně ochotou komunikovat je možné celkovou komunikaci zefektivnit.

Tvrzení č. 12

Poslední kvantitativní otázka týkající se komunikace byla zaměřena na dostupnost jednotlivých členů. Na první pohled je patrné, že dopadla nejhůře. Jedna třetina respondentů má problémy kontaktovat své kolegy či obdržet odpověď na své otázky. Důležitým faktorem je zvolené komunikační médium. V případě, že se jedná e-mailovou komunikaci, může se stát, že se zpráva v záplavě ostatní pošty prostě ztratí. V případě telefonních hovorů problém získává jiný rozměr. Pracovníci ve své pracovní době musí být dostupní po telefonu a opakující se ignorování příchozích hovorů je neakceptovatelné. Obzvláště ve virtuálním týmu.

My teammates are reachable whenever I need them
(Moji kolegové jsou dosažitelní vždy, když je potřebuji)



■ Strongly agree ■ Agree ■ Somewhat agree □ Neither agree or disagree ■ Somewhat disagree ■ Disagree ■ Strongly disagree

Obr. 17 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 12

Předešlý bod již napovídá, proč je tým nespokojený s dostupností kolegů. Až na jednoho Čecha všichni uvedli, že problém s dosažitelností je především na straně jednoho německého kolegy. U dalšího došlo ke zhoršení a třetí se snaží odpovídat. Dokonce došlo k situacím, kdy německý kolega viděl, že příchozí telefonní hovor je od českého kolegy a schválně ho nezvedl.

R2: „Zkus kontaktovat XXX (německý kolega), kontakt nula.“ Dostupnost dalšího německého kolegy se časem také zhoršila: R1: „Kdysi to se YYY (německý kolega) šlo, ale minule viděl příchozí hovor z Česka a ani nezvedl telefon.“

R5: „S XXX (německý kolega) se nedá komunikovat. Neodpovídá nebo se zpožděním. S Čechy problém nevidím.“

R6: „Problém je převážně v komunikaci členů německého týmu. Neodpovídají na telefony, emaily a zprávy přes Skype. Samozřejmě, že ne všichni Němci nekomunikují stejným způsobem.“

R1: „Problém není s českou částí týmu. Jsou potíže dovolat se německým kolegům. V některých případech neodpoví ani na email.“

Jeden německý kolega se s tímto problémem nepotýká a druhý ho přisuzuje velkému objemu práce, který nedovoluje zodpovědět všechny dotazy:

R7: „Nevím, čím to je. Nemám s tím problém.“

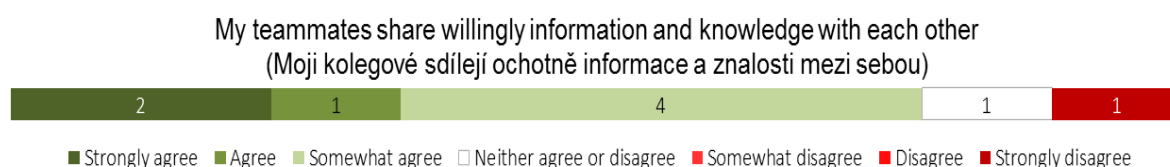
R8: „Někdy je zkrátka potřeba pracovat na jiných úkolech a není čas na odpovědi.“

Utváření týmu (teambuilding)

Efektivnost každého týmu, nejen toho virtuálního, vychází z kvality jeho členů. Velice klíčový je již první krok, a sice sestavení týmu, čili výběr pracovníků. Dotazníkové šetření se pak prostřednictvím šesti otázek zaměřilo na část teambuildingu, která se zabývá spoluprací, sdílením know-how a zvládáním konfliktů.

Tvrzení č. 13

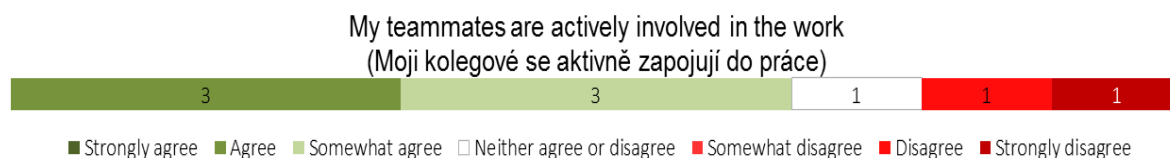
Ke sdílení vědomostí a pracovních postupů byl vytvořen sdílený dokument, do kterého členové týmu vkládají návody k řešení různých problémů. Sedm pracovníků souhlasilo s tvrzením, že členové týmu ochotně sdílejí informace a své vědomosti. Dva z nich silně souhlasí, čtyři pak spíše souhlasí. Jeden z respondentů je úplně přesvědčen o tom, že k výměně know-how nedochází vůbec.



Obr. 18 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 13

Tvrzení č. 14

Úkolem tvrzení „My teammates are actively involved at work.“ bylo podhalit jev free ridingu, jehož definice je popsána v teoretické části práce. Dvě třetiny dotazovaných si myslí, že se jejich kolegové aktivně zapojují do pracovního procesu. Tři lidé souhlasí, další tři spíše souhlasí. Jeden z dotazovaných silně nesouhlasí a jeden nesouhlasí.



Obr. 19 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 14

Z mé osobní zkušenosti je free riding v našem týmu zcela běžným jevem. Proto byl důkladněji diskutován i při rozhovoru. Cílem bylo zjistit, zdali ho kolegové registrují a jak by ho eliminovali.

R6: „Vyskytuje se. Krom toho, že se někteří kolegové nezapojují do pracovního procesu stejným dílem, vybírají si lehké a opakující se incidenty. Nikam se neposouvají, jen se vezou a dělají chyby. Toto by měl řešit nadřízený, ten však do týmu nevidí. Členy týmu hodnotí podle výsledků skupiny. Přestože se někteří jen vezou.“

R4: „Tak asi jako každý tým nejsme dokonalý a nastanou chvíle, kdy to tam je. V některých chvílích a mezích to tam je. Nemyslím si, že to je problém.“

R1: „Ano, je to problém, ale je to věc koordinátora. On musí do týmu vidět. Na stejné úrovni těžce řešitelné.“

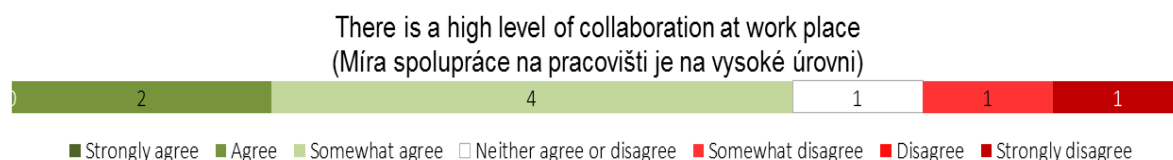
R2: „Těžko říct, nevím. Ale jo, asi jo. To není problém můj nebo tvůj, ale asi problém nadřízeného. Je to o motivaci.“

R7: „Myslím si, že svým způsobem freeriduje každý. Zlepšit se to dá vybíráním lepších pracovníků.“

Všichni kolegové uznali, že free riding se v týmu vyskytuje, ale jen někteří si myslí, že znamená problém a měl by se řešit. Paradoxně jsou to ti spolupracovníci, kteří se, v závislosti na mém pozorování, vezou s týmem. Respondenti, kteří vidí ve free ridingu problém, mají ruce svázané, neboť by tento jev měl být eliminován nadřazeným.

Tvrzení č. 15

Úplně stejně pracovníci odpovídali i na tvrzení odhalující míru spolupráce. Cílem bylo zjistit, jak kolegové vnímají úroveň spolupráce v týmu. Dvě třetiny souhlasí, že se kolegiální spolupráce pohybuje na vysoké úrovni. Pouze dva respondenti si to nemyslí, z toho jeden silně nesouhlasí.



Obr. 20 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 15

Většina kolegů stojí za tvrzením, že tým spolupracuje. Alespoň tedy v české části týmu. Míra spolupráce, která se odvíjí od komunikace, je nižší na straně Němců. Ti to obhajují vysokou vytížeností.

R2: „V rámci české části si myslím, že spolupracujeme. V rámci německého ne. Je to o komunikaci. Jak jim chceš domluvit? Můžeš něco říct, ale když neodpoví nebo když jim řekneš, ať něco udělají a neudělají to. Tam nejsou žádné páky. Hnat to přes nadřízené? Toť otázka.“

R4: „Myslím si, že to je z Německa. Podle nich naše práce není úplně top, ale neposkytnou konkrétní feedback. Co se má změnit, zlepšit. Na druhou stranu, oni

taky nejsou úplně jednotní. Panuje nejasnost. Jsou detaily, na kterých se dá pracovat. Větší body, problémy je potřeba ujasnit.“

R6: „V týmu jsou proaktivní členové, kteří monitorují práci a podle toho, co kdo řeší, nabízejí svou pomoc či vědomosti. V českém týmu je ochota pomoci. Němci, už protože málo komunikují, nekooperují.“

R8: „Spolupracujeme v rámci možností. Pokud někdo není zrovna dostupný, nespolupracuje, je to tím, že pracuje na jiných úkolech.“

Tvrzení č. 16

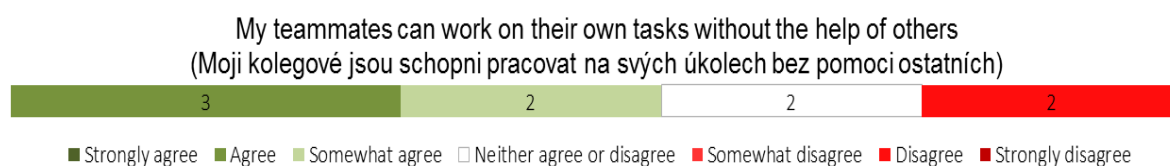
O tom, že se v týmu řeší konflikty konstruktivním způsobem, je silně přesvědčen jeden člen. Další tři s vyjádřením souhlasí a jeden spíše souhlasí. Na rozdíl od minulých případů zde pouze jeden spíše nesouhlasí. Dva kolegové se nepřiklání ani k jedné straně. V týmu opravdu k několika konfliktům došlo. Vždy se však řešily profesionálně, bez emocí a ku prospěchu všech členů.



Obr. 21 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 16

Tvrzení č. 17

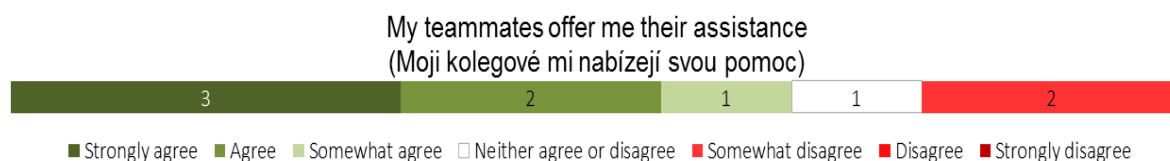
Podstatou tohoto tvrzení bylo vyhodnotit míru pracovní samostatnosti jednotlivých pracovníků. Českou část týmu, až na jednu výjimku, tvořili členové, kteří s databázovou technologií Oracle nikdy předtím nepřišli na profesionální úrovni do styku. Problémem je, že ani po celkem tříleté spolupráci si nestačili některé základy osvojit. V týmu se to pak projevuje dotazováním se kolegů na základy, které by již měli ovládat. Tři respondenti souhlasí, že v týmu panuje samostatnost, dva spíše souhlasí, dva se nepřiklání ani k jedné straně a dva nesouhlasí.



Obr. 22 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 17

Tvrzení č. 18

Poslední tvrzení části dotazníku zaměřující se na teambuilding zkoumá aktivitu kolegů v případě vzájemné pomoci. Nástroj HPSC umožňuje sledovat úkoly, kterými se právě zabývají jednotliví členové týmu. Pokud vidí, že kolega zrovna pracuje na problému, který v minulosti řešili, mohou nabídnout svou pomoc. Dle odpovědí je šesti kolegům pomoc skutečně nabízena. Z toho tři jsou o tom silně přesvědčeni. Pouze dva členové spíše nesouhlasí a jeden se nepřiklání ani k jednomu tvrzení.



Obr. 23 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 18

Vůdcovství (leadership)

Role vůdce virtuálního týmu je v mnohém stejná jako u týmu konvenčního. Leader dohlíží na výkonnost týmu a v případě potřeby přichází s řešeními pracovních problémů. Poskytuje rady, tým koučuje a dále rozvíjí. Veškeré jeho role a úkoly jsou ztíženy rozptýleností jednotlivých členů týmu. Výzvou je tedy nalezení správného modelu, podle kterého bude tým vést. Přijít s takovou alternativou vedení, která funkce leadershipu svěří týmu samotnému.

Tvrzení č. 19

Ve zkoumaném týmu je, dle výsledků dotazníkového šetření, nejen funkce, ale i identita vůdce poměrně nejednoznačná. Čtyři z devíti dotazovaných neznají vůdce virtuálního týmu. Pět respondentů uvedlo, že svého vůdce znají, avšak zůstává otázkou, kdo jím skutečně je. Každý z členů virtuálního týmu dovede určit svého přímého nadřízeného. Jedná se však o vůdce virtuálního týmu? Německá se zodpovídá svému německému koordinátorovi, česká zase tomu českému. Koordinátoři se navzájem znají, komunikují spolu, ale ani jeden kompletně nezastřešuje zkoumaný virtuální tým. Řešení pracovních problémů a konfliktů pak klade daleko větší nároky na členy samotné.

Do you know the name of your virtual team leader?
(Znáš jméno lídra svého virtuálního týmu?)

5

4

■ YES ■ NO

Obr. 24 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 19

Jelikož dle mého názoru žádný virtuální vůdce není, přestože sem v dotazníku uvedl svého přímého nadřízeného, dotázal jsem se při rozhovoru na jméno lídra. Odpovědi se dosti lišily. Pro zachování anonymity a lepší pochopitelnost jsou přímí nadřízení české a německé části týmu pod pseudonymy Jaromír a Gerhard.

R1: „Jaromír, ale nezastřešuje celý tým.“

R3: „Dodatečně jsem si to zjistil. Měl by to být XXX (německý kolega).“

R4: „Jako pro celý tým asi YYY (německý kolega). Ten se k tomu hlásí maximálně. Od něho pramení spousta věcí, ale nic oficiálního. Není tam týmové vedení. Bylo by lepší, kdyby tu roli měl někdo oficiálně na starost.“

R5: „Role lídra mi přijde zbytečná. Jediného vedoucího máme Jaromíra, ale vůdce týmu ne.“

R6: „V dotazníku jsem uvedl Jaromíra, ale on je přímý nadřízený. Tým lídr zastřešující celý tým neexistuje.“

R7: „Jsou dva, Jaromír a Gerhard.“

R8: „Žádný jmenovaný lídr není.“

Čeští kolegové vidí vůdce týmu spíše v Jaromírovi, který je jejich přímý nadřízený. Jeden německý kolega uvedl jak Jaromíra, tak Gerharda. Druhý naopak žádného. Pár kolegů se navíc domnívá, že roli lídra převzali neoficiálně někteří kolegové z české, ale i německé části týmu. Podstatnou informací je jejich názorová nejednotnost. Z toho vyplývá, že žádný lídr celého virtuálního týmu neexistuje.

Neshoda v identifikaci lídra virtuálního týmu nemusí nutně znamenat problém. Přeci jen zkoumaný tým funguje ve stejné organizační struktuře již skoro tři roky. Přesto jsem se kolegů zeptal, jestli je oficiálně jmenovaný lídr, který by zastřešoval celý virtuální tým, potřeba.

R1: „Je potřeba, bez něho si tým freeriduje.“

R2: „Asi jo, ale je otázka, co by dělal. Jen tohle nebo by pracoval i na incidentech? Když nastane problém, nikoho nezajímá, kdo to má řešit. Jestli česká nebo německá část týmu. Nikdo není, kdo by zodpovídal za celý tým. Potřeba je.

R3: „Myslím, že by bylo dobrý, kdyby někdo jako team leader fungoval. Uhlazoval procesy, řešil konflikty. Koordinoval tým. XXX (německý kolega) jako lídr moc nefunguje, spíš naopak.

R6: „Pokud by každý pracoval se stejným nasazením, myslím si, že jsme schopni vše komunikovat i bez něho. Je ale důležité, aby měl podvědomí o příspěvku každého z nás a s problematickými kolegy něco udělal. Je potřeba.

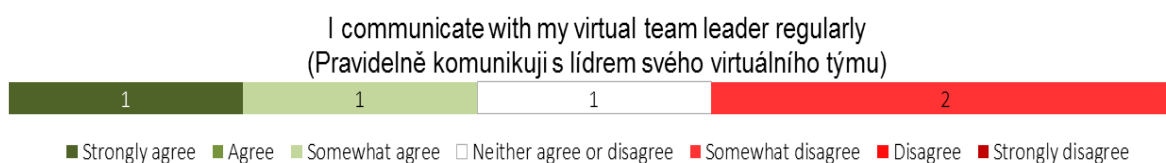
R7: „Ano. Měl by se starat o své lidi, zatímco přebírat spoustu tlaku zvenčí. Předávat veškeré informace kolegům. Současní lídři nejsou dostatečně zainteresovaní. To by se mělo zvednout.“

R8: „Dokud úkoly zvládneme sami, jsou koordinátoři dostateční.“

Kolegové se shodli, že dokud vše funguje jak má, lídr není potřeba. Jeho důležitost vidí hlavně v urovnávání konfliktů a monitorování pracovního nasazení jednotlivých členů. Současné vedení nemá ponětí o tom, co se uvnitř týmu děje, dává tím prostor free ridingu.

Tvrzení č. 20

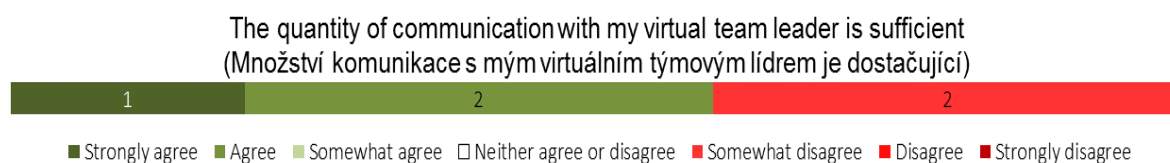
Odpovědi čtyř respondentů, kteří uvedli, že lídra virtuálního týmu neznají, jsou u následujících pěti otázek irelevantní, a proto nebyly do hodnocení zahrnuty. Ze zbylých pěti respondentů dva uvedli, že spíše nekomunikují pravidelně se svým vůdcem. Jeden souhlasí, že je s ním pravidelně v kontaktu a jeden spíše nesouhlasí. Poslední respondent se nepřiklání ani k jedné z variant. Porady se konají pravidelně, avšak zvlášť pro českou a zvlášť pro německou část týmu. Otázky týkající se týmového lídra jsou dále řešeny v kvalitativní části výzkumného šetření.



Obr. 25 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 20

Tvrzení č. 21

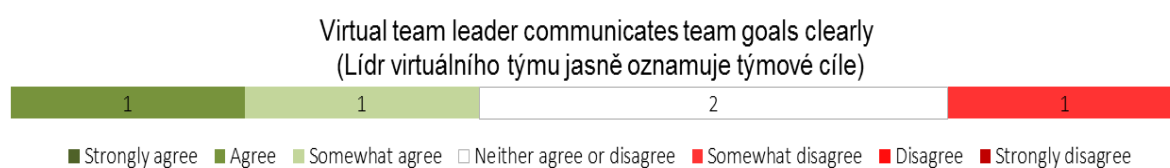
Nepravidelná komunikace s vůdcem týmu nemusí nutně znamenat nedostatečnou komunikaci. Respondent, který se v minulé otázce týkající se pravidelnosti komunikace nemohl rozhodnout ani pro jedno tvrzení, si myslí, že komunikace je i tak dostatečná. Naopak respondenti, kteří pravidelně s vůdcem týmu nekomunikují, shledávají komunikaci jako nedostatečnou. Jeden z kolegů vidí míru komunikace jako silně dostačující.



Obr. 26 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 21

Tvrzení č. 22

Důležité pro výkonnost celého týmu je, aby vůdce komunikoval projektové cíle srozumitelně. Pokud pak členové stojí před nějakou překážkou, je pro ně snazší se rozhodnout pro správné řešení. Dle výsledků si jeden z respondentů, který uvedl, že zná svého vůdce, spíše myslí, že cíle nejsou jasně definovány. Další dva pracovníci si nejsou jisti, tedy nepřiklání se ani k jedné alternativě. Jeden kolega si myslí, že jsou cíle jasně stanoveny a jeden si to spíše myslí. Cíli a jejich definování ze strany vůdce týmu se zabývá druhá část výzkumu.

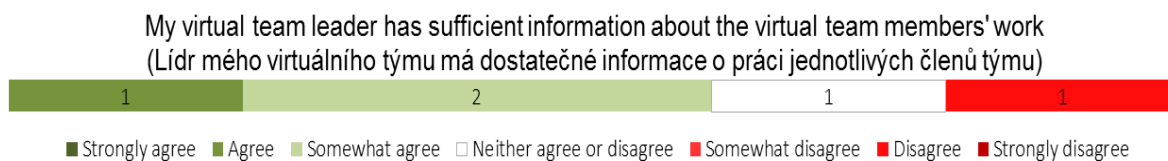


Obr. 27 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 22

Tvrzení č. 23

Mít dostatečné povědomí o práci svých kolegů je pro lídra virtuálního týmu jednou z hlavních výzev. Pracovní výkonnost a nasazení jednotlivých členů by se měla odrážet na jejich hodnocení. V opačném případě jsou pracovníci hodnoceni podle dosažených výsledků celé skupiny, což může ke zvýšené míře free ridingu. Tři z pěti respondentů uvedli, že jejich vůdce má dostatečné informace o jejich práci.

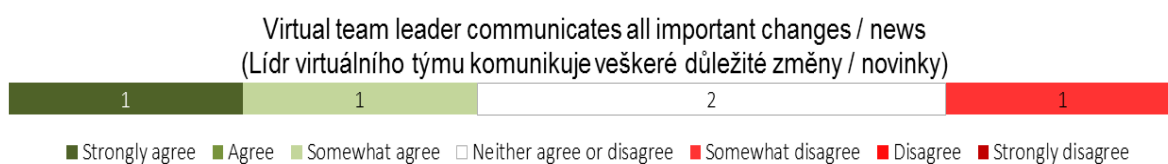
Z toho dva spíše souhlasí. Jeden z dotazovaných se nepřiklonil k žádné z variant a jeden s tvrzením silně nesouhlasí.



Obr. 28 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 23

Tvrzení č. 24

Vysoká informovanost veškerých změn je pro práci virtuálního týmu důležitá. Díky ní nedochází k omylům a nedorozuměním. Lídr by měl mít, mimo jiné, roli styčného důstojníka, který zajišťuje komunikaci mezi virtuálním týmem a okolím. Potřebné změny a novinky pak dál předává svým týmovým kolegům. Jeden z respondentů uvedl, že vůdce dostatečně svůj tým informuje o novinkách. Jeden si to spíše myslí, dva se nepřiklání ani k jedné alternativě a jeden si spíše myslí, že je vůdce týmu dostatečně neinformuje.



Obr. 29 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 24

4. Shrnutí výsledků výzkumu a formulace doporučení pro virtuální tým.

Tato poslední kapitola je rozdělena na dvě části. V té první, obecnější, uvádím body vhodné k prodiskutování teoretických poznatků v závislosti na mém výzkumu. Ve druhé jsou popsány náměty na zlepšení konkrétního virtuálního týmu.

Diskuze k teoretické části v závislosti na výsledcích výzkumu

Jedním z bodů, které by měl manažer dle Davisonové (1994) brát v potaz při vytváření mezinárodního týmu, je výběr správných lidí. Mezi charakteristické rysy vhodného pracovníka zařadila odborné znalosti, schopnost se začlenit do skupiny, zaměření na cíl a ovládání společného jazyka. Souhlasím, ale jsou tu další skutečnosti a faktory, které by měly být zohledněny.

Český pracovní trh se v posledních letech potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. O technických oborech to platí dvojnásob. Najít člověka, který přesně odpovídá profilu pracovní pozice je takřka nemožné. Nezbyvá, než najímat například absolventy nebo méně zkušené pracovníky. Proto si nemyslím, že odborná znalost je klíčovým faktorem při výběru týmu. Samozřejmě v mezích.

Namísto toho bych upřednostnil „drive“, zapálenost a motivaci. Manažer by se při výběru kandidátů měl zaměřit na faktory, které ženou pracovníka kupředu. Jestli má o daný obor skutečně zájem nebo se jedná jen o přechodnou štaci s výdělkem. Desetiletá praxe v oboru kandidáta ještě neznamena, že bude přínosem pro tým a naopak, že se absolvent střední školy nestane jeho tahounem. Ostatně, získané poznatky o free ridingu to jen potvrzují.

Další zjištění má také co dočinění s free ridingem. V týmu lze dle Nového (2005) dosáhnout svých individuálních cílů pouze skrze společné úsilí, které zaručí dosažení kýženého skupinového výsledku. V ideálním týmu či firmě možná ano. Nicméně zkušenosti s free ridingem dokazují, že pracovníci mohou dosáhnout svých osobních cílů, aniž by stejným dílem přispěli k dosažení cíle skupiny. Stačí nedostatečný přehled nadřízeného o dění v týmu, aby se začali objevovat „černí pasažéři.“

Přímí nadřízení zkoumaného virtuálního týmu nemají mnoho informací o jeho vnitřním děním. Pochopitelně. Dokud si nestěžuje zákazník nebo nedochází k častým či velkým problémům, není potřeba do týmu zasahovat. Neznamená to však, že se tým s problémy nepotýká, jen se neprojevují navenek. Dostatečně vyspělý tým by měl být schopný své konflikty urovnat sám, ty ostatní pak jeho lídr.

Davidsonová (1994) přisuzuje výběr týmového vůdce pouze manažerovi. Nesouhlasím. Týmový lídr, který je prakticky na stejné hierarchické úrovni jako zbytek týmu, by mohl být zvolen i jeho členy. V opačném případě může být zvolen pracovník, který je nekompetentní pro tuto práci nebo o ni nejeví zájem. Jiným případem je zvolení sice schopného, ale příliš ambiciózního a neoblíbeného kolegy. Výsledkem jsou zmatení a nespokojení pracovníci.

Problematikou odměňování se tato diplomová práce přímo nezabývá, avšak po rozhovorech s kolegy je vhodné jeden poznatek zmínit. Nejdříve ještě jednou zrekapituluji dělení virtuálních týmu dle Evangelu a Grundela, a sice: virtuální krizový tým, virtuální projektový tým a permanentní virtuální tým. Cíle prvních dvou týmů napovídá již jejich název. Krizový tým je sestaven za účelem eliminování nějaké krize. Může se jednat o přírodní katastrofu nebo nečekaný zvrat na trhu. Cílem takového týmu je co nejrychleji vzniklé krize eliminovat. Podobně je tomu i v případě projektového týmu, který je sestaven, aby splnil stanovený úkol. Cíl je jasně definovaný. U těchto dvou týmů nemusí manažeři klást takový důraz na interpretování cílů.

S cíli permanentního virtuálního týmu je to komplikovanější. V případě zkoumaného týmu nebyly cíle jasně stanoveny, což se projevilo při rozhovorech. Sešlo se několik různých odpovědí na otázku „Jaký je cíl této spolupráce?“. Několik kolegů vidí cíl v zajištění chodu databází a vyhovění zákazníkům. Pro jiné je cíl prohloubit své znalosti či jen vydělat peníze.

Tím se dostávám k výzvě odměňování permanentních virtuálních týmů. Zatímco u projektového a krizového týmu je většinou hlavní odměnou práce samotná a pracovníci jsou jí motivováni, práce v permanentním týmu znamená mnohdy rutinu a nudu. Proto je zde přikládána větší váha hmotným odměnám. Manažeři by tak měli pečlivěji volit strategii odměňování jednotlivých členů a zejména těch, kteří se chtějí seberealizovat.

Doporučení pro zkoumaný virtuální tým

Na základě dotazníkového šetření a následných osobních rozhovorů lze konstatovat, že členové zkoumaného virtuálního týmu věří ve schopnosti a kompetence svých kolegů. I zde je však prostor pro zlepšení. Úroveň vzájemné důvěry lze zvyšovat prohlubováním odborných znalostí, protože s růstem kvalifikace poroste i vzájemná důvěra. Nebude docházet k případům, kdy kolegové nevyřešili jednoduchý úkol a tím vrhli špatné světlo na celý tým.

Pro prohlubování odborných znalostí navrhuji dvě řešení. Prvním je posílat pracovníky do Oracle školících center. Kurzy trvají většinou pět dní a jsou velice důkladné. Účastník kurzu má možnost si vyzkoušet různé pracovní scénáře a být tak připraven na skutečný provoz. Nevýhodou je však vysoká cena.

Druhou možností je bližší spolupráce se zkušenějšími pracovníky. Podílet se na řešení složitějších úkolů a vypracovávat k nim dokumentaci, která by měla být snadno přístupná všem členům týmu. Řešení, která jsou náročnější na zdokumentování, by byla kolegům předávána v podobě prezentací. Výzvou tohoto řešení je motivace. Kolegové musejí sami projevit zájem o dění v týmu a participovat na úkolech.

Jev free ridingu se v týmu objevuje a měl by být eliminován. Navrhuji zavést měsíční reporting vypracovaných incidentů, který by vedoucím nastínil, jak svou prací jednotliví členové týmu přispívají k plnění cílů. Výsledky by byly následně prezentovány na společných telekonferencích a nedostatky okamžitě řešeny. Pravidelné telekonference by posloužily nejen k hodnocení nedostatků, ale prodiskutovaly by se zde problémy a připomínky, které byly za dané období nashromážděny.

Úroveň znalosti anglického jazyka jednotlivých členů týmu je na vysoké úrovni a výjimečně je příčinou nedorozumění. K těm dochází především z důvodu nejednotnosti pracovních procesů. Přesněji řečeno procesy existují, avšak postupem času byly tolikrát ohnuty, že dnes už nikdo neví, jak problém řešit správně. Jako nápravu navrhuji sepsání pracovních postupů a jejich striktní dodržování. Pouze tehdy si je každý pracovník dobře zapamatuje a nebude docházet k nedorozuměním.

Důvodem nízké komunikační morálky německých kolegů je jejich vysoká pracovní vytíženost. Jinými slovy nemají čas odpovědět na každý e-mail či přijmout každý telefonní hovor. Navíc došlo ke zhoršení situace po reorganizaci oddělení, kdy tým převzal správu dalších databázových technologií. Mým návrhem na zlepšení dané situace je převzetí vícero úkolů českou částí týmu, personální kapacity jsou dostačující. Konkrétně mám na mysli změnové řízení (change management), jejímž předáním by se redukovala potřeba vzájemné komunikace mezi oběma tábory a němečtí kolegové by získali více času na jiné aktivity. Zároveň by vzrostla jejich komunikační dostupnost.

Poslední návrh na zlepšení se týká vedení virtuálního týmu. Od začátku své existence až do této chvíle neměl virtuální tým lídra. Veškeré neshody a problémy se řešily přímo jednotlivými členy. Nicméně události poslední doby, kdy se němečtí kolegové více a více izolují od těch českých, poukazují na potřebu zvolení lídra virtuálního týmu.

Vůdce by neměl být dosazen ani jedním z koordinátorů, nýbrž by měl vzejít z týmu samotného po dohodě všech členů. Pokud by se tým nedohodl na jednom člověku, navrhuji jmenovat jednoho za každou část (českou a německou) týmu zvlášť. Jejich úkolem by byla velice blízká spolupráce na řešení týmových problémů. Důležité je, aby sám vůdce projevil o tuto funkci zájem. Jmenování vůdce proti jeho vůli by mohlo vést k jeho demotivaci a frustraci celého virtuálního týmu.

Závěr

Diplomová práce se zaměřovala na problematiku komunikace a spolupráce v mezinárodním virtuálním týmu.

Hlavním cílem bylo zjistit, které faktory mají největší vliv na komunikaci a spolupráci ve virtuálním týmu a jak jsou tyto skutečnosti vnímány členy vybraného týmu. Poté, v závislosti na poznatcích, navrhnout a pokusit se implementovat doporučení zaměřená na zlepšení komunikace a spolupráce analyzovaného týmu.

První část diplomové práce se zabývá rešerší literatury. Je zde popsán vliv kultury na myšlení a chování lidí, který je nutný k pochopení mezinárodní (mezikulturní) spolupráce. Druhá kapitola teoretické části je věnována komunikaci a spolupráci v mezinárodním týmu z pohledu jeho efektivity. Podkapitola Virtuální tým se pak věnuje více do hloubky faktorům, které stojí za úspěšností virtuálních týmů. Jsou to důvěra, komunikace, teambuilding a leadership, které jsou předmětem výzkumu v praktické části diplomové práce.

Ve druhé, praktické, části je představen zkoumaný virtuální tým, vysvětlena metodika výzkumu a provedena analýza získaných výsledků. Sběr dat byl rozdělen do dvou fází – kvantitativní a kvalitativní. V té první členové týmu vyplnili dotazník, který zkoumal zastoupení faktorů důvěry, komunikace, teambuildingu a leadershipu ve virtuálním týmu. V závislosti na výsledcích dotazníkového šetření byl sestaven set otázek, na které kolegové odpovídali při osobních pohovorech. Cílem bylo nejen získat znalosti o rozpoložení v týmu, ale hlavně zjistit, proč tomu tak je. Ve stručnosti lze konstatovat, že za poklesem efektivity zkoumaného virtuálního týmu stojí nedostatečná komunikace mezi českou a německou částí týmu, free riding, v některých případech odborné znalosti na nízké úrovni a špatné vedení.

Třetí a poslední část diplomové práce je také rozdělena na dvě pasáže. V té první jsou porovnány výsledky výzkumu s teoretickou částí a prezentovány body k diskusi. V té druhé jsou navržena doporučení pro zlepšení efektivity zkoumaného virtuálního týmu.

Body k diskuzi se stávajícími teoretickými poznatky:

- Při výběru lidí do týmu se nezaměřovat jen na odborné znalosti nýbrž na „drive“, zapálenost a motivaci.
- V týmu lze dosáhnout individuálních cílů i bez většího individuálního přičinění.
- Lídra by měli volit i samotní členové týmu.
- U permanentních virtuálních týmů pečlivěji volit strategii odměňování.

Stručný výčet doporučení pro zlepšení efektivity ve zkoumaném virtuálním týmu:

- Posílat pracovníky na Oracle odborná školení.
- Bližší spolupráce se zkušenějšími pracovníky.
- Zavést reporting práce pro eliminaci free ridingu.
- Zavést pravidelné telekonference.
- Přesně definovat, zapsat a dodržovat pracovní procesy.
- Lépe balancovat pracovní vytížení mezi českou a německou částí týmu.
- Jmenování lídra týmu, který bude zastřešovat jeho práci, potýkat se s vnějšími vlivy a řešit vnitřní konflikty.
- Pokud by předešlý bod nebyl možný, jmenovat dva lídry – za českou a německou část týmu.

Seznam literatury

ADAMS, B. D. & SARTORI, J. (2006). Validating the Trust in Teams and Trust in Leaders Scale. Report to Department of National Defence, DRDC No. CR-2006-008.

ANDERSON, A. H., MCEWAN, R., BAL, J., CARLETTA, J., Virtual team meetings: An analysis of communication and context. *Computers in Human Behavior*, 2007 23: 2558-2580.

BERGIEL J. B., BERGIEL F. B, BALSMEIER P. W., Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages, *Management Research News*, 2008, Vol. 31, No. 2

BRANNEN, M. Y., SALK, J. E, National culture, networks, and individual influence in a multinational management team. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(2), 191-202.

BUDIŠ, Petr. *Elektronické komunikace*. Slovensko: Management Press, 2008. ISBN 978-80-89169-11-5.

CASCIO, W. F., SHURYGAILO S. E-Leadership and Virtual Teams . *Organizational Dynamics*, 2003, 31: 362-376.

CASCIO, W. F., Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 2000, 14: 81-90.

CEJTHAMR, V., DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7.

CLAIRE B. HALVERSON, S. AQEEL TIRMIZI. *Effective multicultural teams: theory and practice*. Dordrecht: Springer, 2008. ISBN 9781402069567

COHEN, S. G. BAILEY, D. E. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 1997, vol. 23, no. 3, str. 241

DAVISON S., Creating a High Performance International Team, *Journal of Management Development*, 1994, Vol. 13 Iss 2 pp. 81 – 90

DELECTA, R. J., RAMAN, G. P., Cross cultural communication barriers in workplace, *International Journal of Management*, 2015, Volume 6, Issue 1, pp. 332-335

DUARTE, Deborah L. a Nancy Tennant SNYDER. *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006. ISBN 9780787982805

EVANGELU, Jaroslava Ester. Virtuální tým. : Efektivní řízení lidí na dálku. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2877-0.

FARNER, K., Six Barriers to Intercultural Communication, 2017, [online] dostupné z: <https://oureverydaylife.com/six-barriers-to-intercultural-communication-12080535.html>

FISHELL, E., Intracultural, intercultural, cross-cultural, and international communication: What's the difference? What's the story?, 2016, [online] dostupné z:<http://whatsthestory.middcreate.net/vermont/intracultural-intercultural-cross-cultural-and-international-communication-whats-the-difference/>

GUDYKUNST, W. B., Bridging Differences. London: Sage Publications, 2004, ISBN 0716929363

FISHER, S. G. HUNTER, T. A. MACROSSON, W. D. K. Team or group? Managers' perceptions of the differences. Journal of Managerial Psychology, 1997, vol. 12, iss. 4, str. 232-243

GASSMANN, O., VON ZEDTWITZ, M., 2003. Trends and determinants of managing virtual R&D teams. RandD Management, 2003, 33: 243-262

HAWKRIGG J., Virtual teams need human touch, Canadian HR Reporter, 2007 Vol. 20(5)

HEJDUK I. K., GRUDZEWSKI W. M., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., Trust management in virtual environment: A Human Factors Perspective, CRC Press Taylor & Francis Group, 2008

HERTEL, G. T., GEISTER, S., KONRADT U., Managing virtual teams: A review of current empiric research. Human Resource Management Review, 2005, 15: 69-95

HOFSTEDE, G. Cultures and Organization: Software of the Mind. London: McGraw-Hill Book Company, 1991, ISBN 0-07-707474-2

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. Kultury a organizace. Software lidské mysli. Přel. Luděk Kolman. Praha:LINDE, 2007. ISBN 80-86131-70-X.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Readings in Psychology and Culture, 2(1). [Http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014](http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014)

HORVÁTHOVÁ, Petra. Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.

HUNSAKER P. L., HUNSAKER J. S., Virtual teams: a leader's guide, Team Performance Management, 2008, Vol. 14, No. 1–2

- CHUDOBA, K. M., WYNN, E., LU, M., WATSON-MANHEIM a BETH M., How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 2005, volume 15 issue : 279-306
- KIMBLE C. Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(2), 2011, pp. 6-15.
- KUBÁTOVÁ, J. SEITLOVÁ, K. Řízení virtuálních týmů. Olomouc: Univerzita Palackého, Filozofická fakulta, 2015, ISBN 978-80-244-4662-2
- LEE-KELLEY, L., SANKEY T., Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International Journal of Project Management*, 2008, 26: 51-62
- LEENDERS, R. T. A. J., ENGELEN J. M. L. V., KRATZER, J., Virtuality, communication, and new product team creativity: a social network perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2003, 20: 69-92
- LUSTIG, M. W., KOESTER J., *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures*. Upper Saddle River, N. J.: Pearson Prentice Hall, 2013
- MCFARLIN, D. B., SWEENEY, P. D. *International Management: Strategic Opportunities and Cultural Challenges*. 3. vyd. USA: Houghton Mifflin Company, 2006. ISBN 0-618-51983-1.
- MIHHAILOVA, G. Management challenges arising from the use of virtual work. *Baltic Journal of management*. Vol. 4, No. 1, 2009, pp. 80-93
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.
- NADER A. E. SHAMSUDDIN A. ZAHARI T. Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 2009, 3(3): pp 2653-2669
- NOVÝ, I. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2005. s. ISBN 80-7261-121-6.
- NYDEGGER R., NYDEGGER L., Challenges in managing virtual teams. *Journal of Business & Economics Research*, 2010, Vol. 8, No. 3
- PETERS, L. M., MANZ, C. C. Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management*, 2007, 13: 117-129

- PRATI L. M., DOUGLAS C., FERRIS G. R., AMMETER A. P., BUCKLEY M. R., Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes, *International Journal of Organizational Analysis*, 2003, Vol. 11, Iss. 21
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- PURVANOVA R. K., BONO J. E., Transformational leadership in context: face-to-face and virtual teams, *The Leadership Quarterly*, 2009, No. 20
- ROBOTHAM D. From groups to teams to virtual teams. *Groupwork* Vol. 18(2), 2008, pp.41-57.
- STAPLES, D. S., ZHAO L., The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams. *Group Decision and Negotiation*, 2006, 15: 389-406.
- SURBHI, S., Difference between group and team, 2015, [online] dostupné z: <https://keydifferences.com/difference-between-group-and-team.html>
- ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2009. ISBN 978-80-247-2987-9
- ŠVEC, J. *Týmová práce*. 2. opravená a vylepšená verze. Praha: Projekt Odyssea, 2006.
- VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi* 1. vyd., Praha: Grada, 2008. ISBN 8024726149
- WAGNER, J. A., Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups. *Academy of Management Journal*, 1995, 38. 152-173. 10.2307/256731.
- WAGNER A. J., HUMPHREY, S., MEYER, Ch., HOLLENBECK, J. Individualism-collectivism and team member performance: Another look. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33. 946-963. 10.1002/job.783.
- ZADRAŽILOVÁ, D., *Mezinárodní management*. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1243

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Kulturní hodnoty a praktiky	10
Obr. 2 Model komunikačního procesu.....	28
Obr. 3 Faktory úspěšného virtuálního týmu.....	35
Obr. 4 Komunikační nástroj Skype	44
Obr. 5 Komunikační nástroj HPSC	45
Obr. 6 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 1	46
Obr. 7 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 2.....	47
Obr. 8 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 3.....	47
Obr. 9 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 4.....	48
Obr. 10 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 5.....	48
Obr. 11 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 6.....	48
Obr. 12 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 7.....	50
Obr. 13 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 8.....	50
Obr. 14 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 9.....	51
Obr. 15 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 10.....	52
Obr. 16 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 11.....	53
Obr. 17 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 12.....	55
Obr. 18 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 13.....	56
Obr. 19 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 14.....	56
Obr. 20 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 15.....	57
Obr. 21 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 16.....	58
Obr. 22 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 17.....	58
Obr. 23 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 18.....	59
Obr. 24 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 19.....	60
Obr. 25 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 20.....	61
Obr. 26 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 21.....	62
Obr. 27 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 22.....	62
Obr. 28 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 23.....	63
Obr. 29 Dotazníkové šetření - tvrzení č. 24.....	63

Seznam tabulek

Tab. 1 Rozdíly mezi skupinou a týmem.....	22
Tab. 2 Charakteristika virtuálního týmu	31
Tab. 3 Bohatost komunikačních médií	38

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník	77
-----------------------------	----

Příloha č. 1 Dotazník

Dear colleague,

Please find couple of minutes to fill in below questionnaire. Aim of this survey is to gather reliable data for my diploma thesis that deals with matters of cooperation and communication in virtual teams.

This survey is anonymous and is used solely for an academic purpose. Therefore please be as honest as possible while answering the questions.

To answer majority of questions a rating scale is used:

Strongly agree, Agree, Somewhat agree, Neither Agree nor Disagree, Somewhat disagree, Disagree, Strongly disagree.

Please chose one option to answer the questions.

A question must be completed before you can move on to the next one.

Thank you

Marek Vít

Rating scale:

1) Strongly agree 2) Agree 3) Somewhat agree 4) Neither Agree nor Disagree 5) Somewhat disagree 6) Disagree 7) Strongly disagree.

1. My teammates are qualified to do their job.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

2. My teammates know what they are doing.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

3. I have faith in the abilities of my teammates.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

4. My teammates keep their promises.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

5. I know what to expect from my team.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

6. My teammates are reliable.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

7. My teammates are capable at their jobs.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

8. I feel self-confident communicating with my colleagues in English.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

9. I do not encounter misunderstanding while communicating in foreign language.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

10. I think regular face-to-face communication is important for good team performance.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

11. Communication within the virtual team is effective.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

12. My teammates are reachable whenever I need them.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

13. Order the communication tools by your preference. Change the order according to your preference (1. - most important, last - least important).

___ HPSC

___ Phone call

___ E-mail

___ Skype

_____ - Name, if any, another preferred communication tool.

14. My teammates share willingly information and knowledge with each other.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

15. My teammates are actively engaged at work.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

16. There is high level of collaboration at workplace.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

17. We are able to solve conflicts in a constructive way.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

18. My teammates can work on their own tasks without the help of others (They are independent).

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

19. My teammates offer me their assistance.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

20. Do you know the name of your virtual team leader?

- YES NO

21. I communicate with my virtual team leader regularly.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

22. The quantity of communication with my virtual team leader is sufficient.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

23. Virtual team leader communicates team goals clearly.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

24. My virtual team leader has sufficient information about the team members' work.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

25. Virtual team leader communicates all important changes / news.

- Strongly agree Agree Somewhat agree Neither Agree or Disagree
 Somewhat disagree Disagree Strongly disagree

Additional questions

Have you ever worked in a virtual team before? If Yes, how long?

- YES _____ NO

How long have you been working as an Oracle database administrator?

Based on CEFR standard (Common European Framework of Reference for Languages) how you rate your level of English?

- A1 A2 B1 B2 C1 C2

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Marek Vít		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Komunikace a spolupráce ve virtuálním mezinárodním týmu		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	80		
POČET OBRÁZKŮ	29		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zaměřuje na komunikaci a spolupráci ve virtuálních týmech. Cílem práce je definovat faktory mající vliv na spolupráci a komunikaci ve virtuálním týmu a zjistit, jak jsou vnímány zkoumaným týmem. V závislosti na poznatcích navrhnout řešení na zvýšení efektivity virtuálního týmu. Práce je rozdělena na část teoretickou, praktickou a návrh řešení. V teoretické části je vysvětlen pojem kultura a její vliv na myšlení lidí, a komunikace a spolupráce v mezinárodním týmu. V praktické části je představen zkoumaný tým, metodika výzkumu a jeho výsledky. Ke zjištění potřebných informací práce využívá dotazníkové šetření, osobní rozhovory a mé vlastní zkušenosti z pohledu člena virtuálního týmu. Z výsledku výzkumu vyplývá, že prostor pro zlepšení je převážně v komunikaci mezi českou a německou částí týmu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Virtuální, tým, mezinárodní, komunikace, spolupráce, dotazník, rozhovor		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI:Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Marek Vít		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Communication and cooperation within international virtual team		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	80		
NUMBER OF PICTURES	29		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The diploma thesis focuses at communication and cooperation within virtual teams. The aim of the thesis is to define the factors influencing cooperation and communication within the virtual teams and to ascertain their perceptiveness by the investigated team. Depending on the findings propose solutions to increase the efficiency of the virtual team. The thesis is divided into theoretical, practical and proposal of parts. The theoretical part explains the concept of culture and its influence on the thinking of people, and communication and cooperation in the international team. The practical part introduces the investigated team, the methodology of the research and its results. The thesis uses questionnaire in order to obtain necessary information, personal interviews and my own experience as a member of the virtual team. The result of the research shows that the room for improvement is mainly in the communication between the Czech and German part of the team.</p>		
KEY WORDS	Virtual, team, international, communication, cooperation, questionnaire, interview		
THIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			