

# Role leadera při vedení virtuálního týmu

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**Pavel Štok**

*Vedoucí práce:*

Mgr. Tomáš Žižka, Ph.D.  
Katedra informatiky







## Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Pavel Štok, MBA**  
*Osobní číslo:* E17000062  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* B6208R085 – Podniková ekonomika  
*Zadávající katedra:* katedra informatiky  
*Vedoucí práce:* Mgr. Tomáš Žižka, Ph.D.  
*Konzultant práce:* Ing. Jan Sál  
ŠKODA AUTO a. s., Odborný koordinátor Data Intelligence

*Název práce:* **Role leadera při vedení virtuálního týmu**

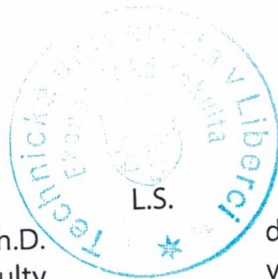
### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Analýza principů vedení týmu klasického a virtuálního týmu.
3. Porovnání klíčových vlastností leadera v rámci klasických a virtuálních týmů.
4. Aplikace principů řízení virtuálního týmu na konkrétní projekt a kritický rozbor jeho důsledků.
5. Formulace závěrů bakalářské práce.

*Seznam odborné literatury:*

- ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024721774.
- EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. 2011. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2877-0.
- HOEFLING, Trina. 2017. *Working virtually: transforming the mobile workplace*. 2<sup>nd</sup> ed. Sterling: Stylus. ISBN 978-1620362921.
- MOUSSA, Mario, Madeline BOYER a Derek NEWBERRY. 2016. *Committed teams: three steps to inspiring passion and performance*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 9781119157403.
- PULLAN, Penny. 2016. *Virtual leadership: practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0749475.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran  
Forma zpracování: tištěná / elektronická  
Datum zadání práce: 1. října 2018  
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS/STAG se shodují.

18. prosince 2019



Pavel Štok



## **Anotace v češtině**

Vzhledem k rychle se rozvíjejícím informačním technologiím a propojování světa obchodu a služeb v rámci globalizace jsou virtuální týmy velmi populární. Tato bakalářská práce se zabývá vedením virtuálních týmů, postavením vedoucího pracovníka v nich a rozdíly mezi virtuálním a konvenčním týmem. V teoretické části jsou popsány rozdíly mezi leaderem a manažerem, rozdíly ve vedení virtuálního a konvenčního týmu a klíčové vlastnosti leadera pro úspěšné vedení virtuálního týmu. Praktická část demonstruje na reálném projektu malého týmu principy vedení virtuálního týmu, poukazuje na rozdíly mezi virtuálním a konvenčním týmem a na schopnosti leadera při vedení virtuálního týmu.

## **Klíčová slova**

Leader, leadership, řízení, virtuální tým, vedení virtuálního týmu

## **Annotation**

Due to the rapidly evolving ICT and the interconnection of the world of business and services in the context of globalization, virtual teams are very popular. This bachelor thesis deals with leadership of virtual teams, position of manager in them and differences between virtual and conventional team. The theoretical part describes the differences between the leader and the manager, the differences in the leadership of the virtual and conventional team and the key features of the leader for the successful leadership of the virtual team. The practical part demonstrates the principles of virtual team leadership on a real project of a small team, points out the differences between a virtual and a conventional team and the ability of a leader to lead a virtual team.

## **Key words**

Leader, leadership, managing, virtual team, virtual team leadership



## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Mgr. Tomášovi Žižkovi, Ph.D. za možnost zpracovat bakalářskou práci pod jeho vedením a za cenné rady, věcné připomínky jeho a Ing. Jana Sála, který mně byl u práce konzultantem. Oběma děkuji za jejich čas věnovaný této práci.



# Obsah

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>12</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>13</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>14</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>15</b>
<b>1 POJEM LEADER A MANAŽER .....</b>	<b>16</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU MANAŽER A LEADER .....	16
1.2 LEADERSHIP A LEADER.....	17
<b>2 ANALÝZA PRINCIPŮ VEDENÍ TÝMU KLASICKÉHO A VIRTUÁLNÍHO TÝMU .....</b>	<b>18</b>
2.1 VEDENÍ VIRTUÁLNÍHO TÝMU .....	21
2.2 VEDENÍ TÝMU FACE-TO-FACE .....	24
<b>3 POROVNÁNÍ KLÍČOVÝCH VLASTNOSTÍ LEADERA V RÁMCI KLASICKÝCH A VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ.....</b>	<b>27</b>
3.1 VLASTNOSTI LEADERA U VIRTUÁLNÍCH A KONVENČNÍCH TÝMŮ .....	30
<b>4 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTŮ .....</b>	<b>33</b>
4.1 PŘEDSTAVENÍ ČLENŮ PRACOVNÍCH TÝMŮ A JEJICH ÚKOLŮ .....	34
4.2 ČASOVÝ HARMONOGRAM A PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY .....	38
4.3 ROZDĚLENÍ ÚKOLŮ A JEJICH REALIZACE.....	39
<b>5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ VEDENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>50</b>
<b>6 BITRIX24 A JEHO MOŽNOST VYUŽITÍ .....</b>	<b>53</b>
6.1 VYTVOŘENÍ PRACOVNÍ SKUPINY A JEJÍ ŘÍZENÍ.....	53
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>57</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1: Logo společnosti .....	44
Obr. 2: Úvodní strana webových stránek .....	48
Obr. 3: Týmová hierarchie .....	53
Obr. 4: Ganttův diagram.....	54
Obr. 5: Rozdělení úkolů dle úrovně dokončení.....	55

## Seznam tabulek

Tab. 1: Výhody a nevýhody práce ve virtuálním týmu .....	19
Tab. 2: Plánovaná časová a nákladová náročnost.....	38
Tab. 3: Výsledky testování webových stránek .....	47
Tab. 4: Skutečné náklady virtuálního týmu.....	51
Tab. 5: Skutečné náklady konvenčního týmu.....	52

## **Seznam zkratek**

B2B	business to business
B2C	business to customer
CMYK	cyan, magenta, yellow, key
CSS	Cascading Style Sheets
HTML	Hypertext Markup Language
ICT	Information and communication technologies
OCB	Organizational Citizenship Behavior
POS	Perceived Organizational Support
RGB	red, green, blue
SEO	Search Engine Optimization
UX/UE	User Experience

# Úvod

Schopnost jednat s lidmi se v poslední době dostává do popředí ve všech oblastech, je to dáno kladením vyšších nároků na pracovníky a také nedostatkem pracovní síly na trhu. Dnešní globální společnost klade stále větší požadavky na člověka jak z hlediska profesního, tak z osobního, zejména na rovnováhu mezi prací a volným časem, tzv. work-life balance. Na zaměstnance je vyvíjený tlak na podávání vysokých výkonů, častěji se potýkají se shonem a stresem. Společnost je v kontaktu s rostoucím počtem lidí, stoupá počet interakcí a tím i potřeba jejich bezproblémového zvládnutí za pomoci využití informačních technologií za účelem snížení nákladů, zrychlení práce a její efektivity. Tato práce k tomu hledá vhodnou cestu a metody k řízení lidí přes virtuální týmy.

Tato bakalářská práce se zabývá rozdílem mezi leaderem a manažerem, rozdílnými přístupy řízení virtuálních a klasických (konvenčních týmů), porovnáními klíčových vlastností leadera pro efektivní řízení obou těchto typů týmů na existujících projektech tvorby webových stránek. Cílem teoretické části je představení pojmů, které jsou nezbytné pro pochopení analytické části, a to pochopení rozdílu mezi leaderem a manažerem, vysvětlení rozdílů při řízení virtuálního a klasického týmu a poukázání na klíčové vlastnosti leadera při řízení virtuálního týmu. Cílem praktické části je porovnání efektivity řízení klasického a virtuálního týmu na dvou existujících projektech tvorby webových stránek, které jsou představeny v úvodu praktické části.

Důvodem volby tohoto tématu je zájem autora o osobnostní rozvoj a posunutí znalostí získaných během studijního programu MBA, v němž se zabýval managementem a leadershipem, do oblasti informačních technologií. Dále pak rozšíření znalostí o řízení virtuálních týmů z důvodu plánované změny zaměstnání v následujících letech.

# 1 Pojem leader a manažer

Cílem teoretické části je srozumitelné vysvětlení rozdílu mezi leaderem a manažerem, analýza principů vedení virtuálního a konvenčního týmu a porovnání klíčových vlastností leadera v rámci virtuálního a klasického týmu.

## 1.1 Vymezení pojmu manažer a leader

Manažer je ten, kdo vede a efektivně řídí fungující systém, zatímco leader tento systém vytváří, rozvíjí a určuje jeho finální podobu. Tyto prvky se u obou pojmů mohou do jisté míry prolínat, nicméně vždy budou silněji inklinovat k jednomu nebo druhému zaměření. Je naprosto nezbytné konstatovat, že obě pozice mají své silné stránky a jejich dosazení na správná místa může mít pozitivní vliv na ekonomické výsledky společnosti, u leadershipu zejména i na mezilidské vztahy na pracovišti. Pro pochopení rozdílu mezi těmito pojmy pomůžou uznávané kapacity a jejich výroky v knihách, které sepsali na základě praktických a bohatě nabitých zkušeností získaných ve vedení světových společností. Rozdíl mezi manažerem a leaderem velmi dobře vystihl Stephen R. Covey (2015):

*„Řídit znamená docílit, aby lidé udělali, co je potřeba udělat. Vést znamená docílit, aby lidé chtěli udělat, co je potřeba udělat. Manažeři vyvíjejí tlak. Lídři vyzývají k následování. Manažeři rozkazují. Lídři komunikují. Lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci; manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně.“*

Jiří Stýblo (1993) definuje ve své knize manažera takto:

*„Manažer je ten, kdo vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění jejich vlastní vůle, vyhledává a nachází cesty spolupráce s ostatními, je dostatečně způsobilý k tomu, aby zabezpečil podnikovou politiku.“*

Manažer jakožto vedoucí osoba, je dle zařazení v hierarchii organizace důležitým článkem. Prostřednictvím vlastní činnosti vede své podřízené k naplnění stanovených cílů organizace. Využívá k tomu vlastní autority, ale i pravomocí vyplývající z jeho aktuálního zařazení a to jak poziční, tak formální.



## 1.2 Leadership a leader

Mezi českými autory a překladateli existuje určitý rozpor, týkající se pojmů leader (vůdce) a leadership (vůdcovství). V následujícím textu budeme preferovat využití anglické terminologie z důvodu předejití komplikacím pramenícím z nesprávného opsání těchto termínů.

John C. Maxwell (2003) se o leadershipu vyjadřuje ve své knize 21 nevyvratitelných zákonů leadershipu takto: *„Hlavní rozdíl mezi leadershipem a řízením spočívá v tom, že vést znamená ovlivňovat lidi, aby nás následovali, zatímco řízení se soustředí na udržování systémů a procesů.“*

Hlavní myšlenka v této citaci je vidět převážně v tom, že k dosažení změny v systému společnosti potřebujeme navodit své zaměstnance na stejnou „vlnu“. Zatímco řízení si místo razení cest nových, udržuje stejný směr a nastavené systémy. Z hlediska vedení se už nepřístupuje k zaměstnancům jako k podřízeným, kteří mají pevně nastavená pravidla, nýbrž jako ke spolupracovníkům, kteří jsou motivovaní, aktivní, spolutvůrci cílů, k takovým, co si vytvářejí vlastní cestu a hledají způsob k dosažení firemní vize. Proto je nezbytné dát zaměstnancům prostor pro jejich kreativitu a být otevření jejich nápadům.

## 2 Analýza principů vedení týmu klasického a virtuálního týmu

Virtuální týmy představují unikátní a jedinečnou kategorii týmů (Schweitzer a Duxbury, 2010). Tato kapitola je zaměřena na analýzu principu vedení virtuálních a klasických týmů a na rozdíly v těchto principech.

U konvenčních týmů jsou za úspěšné považovány takové strategie, které není možné v případě virtuálních týmů považovat za zcela vhodné. Důvodem jsou především nekonvenční struktury a znaky, jež jsou pro virtuální týmy charakteristické (Cogliser a kol., 2013). Odlišné druhy týmů čelí odlišným požadavkům, kdy následkem je odlišný způsob práce takových týmů. Předpoklady, aby byly konvenční týmy efektivní, jsou z tohoto důvodu jiné, než u virtuálních týmů. (Mathieu a kol., 2008).

Virtuální týmy kooperují za hranicemi času, místa a hranic organizace, a to na základě propojení za pomoci komunikačních technologií (Bergiel a kol., 2008). Členové týmů konvenčních oproti tomu kooperují vedle sebe na stejném místě. Plnění a zadávání úkolů je v konvenčních týmech přímé a na základě individuální součinnosti jednotlivých členů týmu. Je zapotřebí, aby u virtuálních týmů byly úkoly lépe definovány a strukturovány. Virtuální týmy jsou rovněž závislé na elektronické komunikaci, což je značný rozdíl ve srovnání s konvenčními týmy, kde je komunikace face-to-face („tváří v tvář“). (Kratzer a kol., 2005). Jde o počítačově řízenou komunikaci, díky které jsou virtuální týmy ve srovnání s konvenčními jedinečné (Munkvold a Zigurs, 2007). Rovněž procesy prosperujících virtuálních týmů jsou tím, co je odlišuje od procesů prosperujících konvenčních týmů, které mají omezení v podobě hranic organizace a pracovní doby jejich členů (Ojasalo, 2008).

Následující tabulka shrnuje klady a zápory práce týmu na dálku: Z tabulky lze vyčíst, že mezi zřetelné výhody práce ve virtuálním týmu patří zejména časová a místní flexibilita, menší náklady na cestování nebo pronájem kanceláří. Mezi nevýhody, které je potřeba také zmínit patří nedostatek osobního kontaktu, ztížená komunikace s ohledem na jednotlivá časová pásma a také horší sociální interakce a vytváření vztahů mezi členy týmu.

Tab. 1: Výhody a nevýhody práce ve virtuálním týmu

Výhody práce ve virtuálním týmu	Nevýhody práce ve virtuálním týmu
Časové rozdíly poskytují členům týmu více času na zpětnou vazbu	Málo osobního kontaktu – „sejde z očí, sejde z mysli“ – může vést k pocitům odstrčení/izolace
Členové distribuovaného týmu mají na problémy odlišné úhly pohledu	Některé informace se snáze sdělují osobně
Více flexibility	Delší doba na odvedení práce – společný postoj vyžaduje více vysvětlování a schůzek
Požadován menší kancelářský prostor	Vyšší možnost konfliktu a chybné formulace/vysvětlení
Větší množství znalostí	Obtížné se na něčem společně dohodnout kvůli rozdílům v kultuře/systémech/procesech
Vyžadováno méně cestování	Každodenní aktivity mohou rozptylovat od týmových úkolů/povinností
Velikost týmu není problém	Nedostatek osobního kontaktu na budování týmu a rozvíjení mezilidských vztahů
Jednodušší zůstat v kontaktu díky technologiím	Rozdíly v čas. pásmech/rozvržení pracovní doby ztěžují zavádění změn a plánování schůzek
E-maily lze uchovávat jako záznamy	Nedostatek etikety/pokynů ztěžuje komunikaci (frustrace)
Čas na zformulování odpovědi	Méně respektu/pochopení k postavení a zkušenostem ostatních členů týmu
Více kontaktů	Ne tak hluboké mezilidské vztahy
Vyžadováno méně osobních schůzek	
Možnost se angažovat ve firemních týmech	
Snazší zapojení i zkušených lidí	
Možnost se učit od lidí z jiných profesí	
Jednodušší udržení kontaktu s lidmi z jiných lokací	

Zdroj: Morley (2015)

V některých výzkumech se setkáváme se skutečností, že virtuální týmy jsou podružné konvenčním. Když zvažujeme rozdíly v používaných mediích u těchto druhů týmů, nemusí být takový předpoklad skutečně nereálný. Jako příklad lze uvést videokonferenci, kde je nutné zajistit náklady spojené s provozem a úroveň přenášení informací je neúplná. (Majchrzak a kol., 2004). V případě menších týmů se využívá převážně přenos zvuku. Tento přenos informací u větších týmů je matoucí a chaotický (Griffin a Moorhead, 2007).

I když existují sofistikované formy komunikace, stále se v týmech nejvíce využívá způsob výměny informací za pomoci e-mailů a chatů (Hollis, 2005). Ovšem i využívání těchto komunikačních kanálů má pár nevýhod. Uživatelé jsou na různých místech a může dojít k omezení jejich vzájemného pochopení a rovněž si nevidí z očí do očí (Purvanova, 2003).

Virtuální týmy se mimo oblast komunikace potýkají také s výzvami, jakými jsou koordinování aktivit, slabé týmové vedení, pocity izolovanosti a nedorozumění. Avšak i přes všechny tyto zmíněné výzvy jsou týmy schopné vytváření konkurenceschopných produktů. (Purvanova, 2003). Firmy umí využívat potenciál svých pracovníků na mezinárodní úrovni spojením schopných expertů mezi kontinenty právě díky virtuálním týmům (Griffin a Moorhead, 2007). Mezi další výhody můžeme zahrnout navazování strategického partnerství s jinými organizacemi.

Důvodem pro nárůst virtuálních týmů jsou také proměny podnikového prostředí, globalizace trhu či rostoucí popularita aliancí mezi jednotlivými organizacemi. Virtuální týmy umožňují také vytvoření pružnějších organizačních struktur a koordinaci práce napříč geografickými, meziorganizačními, funkčními a časovými hranicemi (Škyřík, 2010).

## 2.1 Vedení virtuálního týmu

Chování a efektivita týmu je ovlivňována vedoucími týmu několika způsoby. Máme na mysli například zajištění efektivního rozdělování úkolů; přidělováním úkolů zaměstnancům, kteří mají nejvhodnější dovednosti pro jejich vypracování, schopnosti a znalosti, a tím vedoucí týmu značně zvyšuje efektivitu i výkon celého týmu. Rovněž mimo jednání, které souvisí přímo s úkoly, povzbuzují zbytek týmu tím, že jim vysvětlují a sdělují vize a cíle. K tomu, aby tým efektivně fungoval, je nezbytné, aby byly cíle jasně definované. Leaderi tak mohou při jasně definovaných cílech zajišťovat, aby ostatní členové týmu cíle správně pochopili. Tím, že poskytují vedení, stimulaci a zprostředkovávají komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, mohou posilovat vztahy mezi pracovníky a tím i efektivní spolupráci v týmu. (Gibson, Cohen, 2003)

Úspěšný leader virtuálního (i konvenčního) týmu má za cíl vybudování prostředí, které bude umožňovat jednotlivým členům vnímat silnější podporu od organizace („Perceived Organizational Support“) a Organizational Citizenship Behavior (volně přeloženo „jednání z podstaty členství v organizaci“). (Ubell, 2010)

### 2.1.1 Perceived Organizational Support (POS)

„Vnímání podpory organizace“ je možné formulovat jako rozsah víry zaměstnanců v to, jak moc si váží zaměstnavatel jejich práci a jak mu záleží na jejich hojnosti (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, Sowa, 1986); dochází zde ke zdůraznění skutečnosti, že zaměstnanci je vnímána hodnota, jakou jejich jednání a jim samotným je přisuzována organizací a pozitivní vnímání tohoto vlivu je pro zaměstnance motivující.

S nárůstem POS dochází k růstu citové vazby zaměstnance k dané organizaci a dochází ke změně podstaty takového vztahu; rozvoj motivování zaměstnanců, aby pracovali pro danou organizaci v souvislosti s intenzitou POS, prochází 3 stádii:

- 1) Prvotní fáze představuje především ekonomické důvody, zaměstnanec „potřebuje“ pro organizaci pracovat;
- 2) Poté dochází k postupnému vytváření pocitu jistého závazku vůči organizaci, kdy zaměstnanec pro firmu pracuje, protože „by měl“;

- 3) Když roste POS, dochází k přechodu do konečného stádia, kdy dochází k identifikování zaměstnance s normami chování a hodnotami organizace a v této fázi již zde pracuje, protože „chce“.

### **2.1.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

- 1) OCB můžeme formulovat jako dobrovolné jednání zaměstnance, které není explicitně zohledňováno v oficiálním systému odměňování a ve finále pomáhá tomu, aby organizace efektivně fungovala;
- 2) Jedná se zjednodušeně o situaci, kdy zaměstnanec vyhledává sám způsoby, aby přispěl organizaci k naplnění jejich cílů, a to i nad rámec svých pracovních povinností a formálních závazků.

Je zde na první pohled vidět vzájemné propojení „POS“ s „OCB“ – jestliže je zaměstnanec přesvědčený o tom, že si jeho práce organizace váží a bude nějakým způsobem (nemusí se jednat jen o ekonomickou formu) odměněn (uznán), pokud je hodnota jeho „POS“ vysoká, je více pravděpodobné, že bude pracovat i nad rámec svých pracovních povinností („OCB“) a bude uznáno toto jeho konání a v odměňování zohledněno, bude růst jeho přesvědčení o tom, že organizace (nebo tým) si ho jako svého člena váží, (dojde tedy k růstu jeho úrovně „POS“) a naopak. (Smith, Organ and Near, 1983)

Pojmenování POS je úzce spjato s důvěrou ke skupině, kdy tato je formulována jako víra, že tým či daná skupina se „snaží o čestné chování, které je v souladu se všemi jejich povinnostmi a závazky, a to ať už explicitně či implicitně vyjádřené, o upřímné jednání a nezneužívání jiných osob, a to i v případě, že by se naskytl k tomu příležitost.“

Mezi efektivní metody užívané leaderem při vedení virtuálního týmu patří:

- jasné vymezení cílů,
- vedení demokratickou cestou,
- metoda přímého a přirozeného jednání,
- vyšší plat, vyšší odměny,
- umožnění členům týmů dělat vlastní rozhodnutí,
- řízení pomocí konzultace ve skupině apod. (Kubátová, Seitlová, 2015).

Pokud jde o komunikaci ve virtuálním týmu, vyplatí se leaderovi vždy jednat přímo a bez nějakých zbytečných oklik, díky čemuž se leader vyhne zbytečným zmatkům, které vznikají při práci na dálku a jejichž řešení je oproti face-to-face týmům mnohem složitější (Pavlišová, Kubátová, Seitlová, 2015).

Při komunikaci používá leader virtuálního týmu především internetové komunikační platformy, ačkoli je k dispozici mnoho dalších komunikačních nástrojů. Mezi nejužívanější komunikační nástroje ve vedení virtuálních týmů patří e-maily, chaty, telefony, videokonference a diskusní fóra (Kubátová, Seitlová, 2015).

Při vedení virtuálního týmu se leader musí zaměřit na pět kritických oblastí diverzity týmu, které by mohly značně narušit efektivitu týmu. Jedná se o způsob myšlení, roli, vztah k času, strukturu a proces. Leader musí se zvláštním zřetelem užívat v komunikaci s ohledem na efektivní spolupráci diverzifikovaného virtuálního týmu konstruktivní přístup, aktivní porozumění, neposuzování, respekt k odlišnostem a snižování nejistoty (Kubátová, Seitlová, 2015).

Další důležitou činností leadera virtuálního týmu je vedení virtuálních porad, což je formální strukturované on-line setkání jednotlivých členů týmu v reálném čase. Porada má vymezený účel a určené požadované výstupy. Tyto porady mohou být jak pravidelné, kdy je předem znám jejich termín, nebo mimořádné, svolány v mimořádných situacích. Mezi faktory úspěšného průběhu virtuálních porad patří příprava realizované agendy, efektivní nasazení technologií, příprava účastníků, posilování důvěry a sociálního kapitálu, kontinuita činnosti mezi poradami a udržení zájmu a pozornosti účastníků (Kubátová, Seitlová, 2015).

Ve virtuálních týmech je dle Škyřika (2010) manažerská perspektiva leadera spjata se zaváděním znalostního managementu do řízení virtuálního týmu. Přínosy zavádění znalostního managementu ve virtuálních týmech jsou realizace znalostních procesů s využíváním technologií a zlepšení samotných základních cílů organizace (zvýšení výkonnosti, zvýšení zisku, snížení nákladů, zavedení nových postupů práce, apod.).

## 2.2 Vedení týmu face-to-face

Výhoda týmů face-to-face spočívá v tom, že se jednotliví členové mohou vídat přímo na poradnách, na pracovišti, na chodbách u automatů s nápoji nebo při jejich cestě domů či do práce. Kromě toho se mohou potkávat také mimo pracoviště a poznávat se neformálně. Díky tomu mohou na pracovišti snadněji navazovat kontakty a jejich vzájemný vztah může být posilován také mimo jejich pracovní povinnosti. V důsledku takto vybudované důvěry a provázanosti dochází k zlepšování produktivity celého týmu (Evangelu, Grundel, 2011).

Leader má při sestavování týmu možnost prověřit jak osobnost pracovníka, tak i jeho předpoklady pro práci v týmu nebo jeho odbornou kvalifikaci. Mnohdy se stává, že leader po někom přebírá rozpracovaný projekt a s ním i pracovní tým, a proto si nemůže nic z předchozího prověřit. Jestliže však leader sestavuje nový tým pracovníků, měl by mít toto na paměti. Odbornost členů týmu by měla být založena na konkrétním úkolu, a proto by si měl vedoucí člen týmu o jednotlivých členech shromáždit veškeré údaje předem, na základě kterých vybere, koho z nich do týmu přijme. Leader by měl mít na paměti také to, že by schopnosti jednotlivých členů měly být vyrovnané. Kromě dosavadních pracovních zkušeností těchto pracovníků jsou důležité také jejich osobnostní profily. Leader by se měl osobně seznámit se všemi osobami, ze kterých se bude tým vybírat, aby zjistil, jací jsou a jak se chovají.

Na seznamování dle Krügera (2004) není zpravidla čas, a proto lze využít některou ze šablon, které pomáhají určit typ chování a typologii osobnosti. Leader by měl zjistit, zda je daný uchazeč vůbec schopen týmové spolupráce. Osoby, které nesnesou konstruktivní kritiku, nedokážou se zamyslet nad vlastní chybou a odmítají přátelskou pomoc, by se týmové práci měli raději vyhnout.

Na začátku týmové práce by se mělo stanovit, kdo má jakou roli v týmu a za co zodpovědný. Stanovením těchto rolí předejdeme případným nedorozuměním, které by mohly mít vliv na neúspěch daného projektu. Hlavní roli v týmu by měl zastávat buď samotný leader, nebo vyšší vedení organizace. Role leadera spočívá v usměrňování, poradenství, moderaci a koordinaci týmu. Navenek by měl leader vyjednávat jeho jménem a reprezentovat jej. Role členů týmu jsou rozděleny na základě toho, jaké jsou jejich dovednosti v daném oboru. Jestliže se jedná o tým, který je určen pro práci v dané oblasti,



každý z členů se věnuje tomu, na co se v této oblasti specializuje. V případě, že se jedná o tým, který je složený napříč funkcemi, zastávají v něm jednotliví členové danou funkci. Na začátku týmové práce je kromě určení rolí v týmu důležité stanovit to, čeho se má dosáhnout. Je potřeba jednotlivé cíle konkretizovat a stanovit si termíny pro jejich splnění. Cíle slouží jako možnost kontroly vykonané práce a poskytují důvěru pracovního týmu v budoucí úspěch. Po vzájemné shodě by měly být jednotlivé cíle dokumentovány v jednoduchém formuláři, udržující přehlednost a pořádek (Krüger, 2004).

Pro úspěšné vedení týmu je podstatné, aby byli jeho členi od začátku vedeni a bylo s nimi komunikováno. Pro zadávání úkolů je nutné, aby si manažer vybuchoval vztah s týmem. Leaderi mají často pocit, že své podřízené chápe a rozumí jim a oni mají dojem, že se o ně zajímá. Realita však bývá taková, že je to pouze jeho vlastní pocit a jednotliví členové týmu vnímají, že jim manažer pouze zadává úkoly, které mnohdy nejsou úplně jasné. Pro úspěch daného týmu je důležité, aby s ním leader komunikoval a to nejen v profesní, ale také v lidské rovině a díky tomu jej mohl poznat. Prvním krokem je, aby byl tým informován o tom, že členové týmu mohou v případě problémů za ním kdykoliv přijít a o všem si popovídat. Podřízení však mohou nabývat dojmu, že to může nadřízeného obtěžovat, proto je nutné, aby leaderi chodili za jednotlivými členy týmu a probírali s nimi i jiné než pouze pracovní záležitosti. Toto je možné například v týmu face-to-face a manažeři si mnohdy neuvědomují, že se může jednat o stěžejní otázku, týkající se produktivity a úspěchu týmu, přičemž ve srovnání s distančně pracujícím týmem je to tak snadné (Krüger, 2004).

Vymětal (2008) poukazuje na to, že k vybudování důvěry a poznání jednotlivých členů týmů je kromě komunikace důležitý také zvolený prostředek pro komunikaci. Každý tým se od sebe liší a je v něm různě nastavená forma komunikace. Zpravidla však platí, že by komunikace měla být pravidelná, průběžná a jejímž obsahem by měly být také určité návyky. Prostředek a forma komunikace je závislá na celé řadě faktorů, např. psychologickém rozpoložení členů v týmu, termínu splnění, náročnosti a povaze úkolu nebo osobnosti vedoucího pracovníka apod. Nejsnazší formou komunikace v týmu face-to-face je scházení se na poradách a osobní rozhovor. Při této formě komunikace totiž nedochází ke zkreslení informací a možná nedorozumění mohou být ihned řešena. K využívaným prostředkům komunikace v rámci týmů face-to-face patří například e-mail, porada, rozhovor, telefon nebo vzkazy na záznamníku, firemní noviny, nástěnky, bulletin

nebo vnitřní pokyny a směrnice. Mezi komunikační prostředky vedení týmů z pohledu konkrétního úkolu patří zejména schůzky na poradách či rozhovory (Vymětal, 2008).

Úspěšný leader klasického týmu dokáže rozhodovat, generovat nápady, uvádět meziorganizační aliance do praxe, vyvinout nový produkt, vyvinout novou marketingovou strategii, sestavit funkční podnikatelský plán. Ve virtuálním týmu leadeři především rozhodují a řeší problémy (Škyřík, 2010).

### **3 Porovnání klíčových vlastností leadera v rámci klasických a virtuálních týmů**

Role leadera představuje pro manažery virtuálních týmů velkou zkoušku. Mohou sice využívat zkušeností, získaných z vedení konvenčních týmů, musí být však brány v potaz veškeré odlišnosti. Leaderi virtuálních týmů by však měli disponovat zkušenostmi, které získali při vedení týmů face-to-face, aby z nich mohli vycházet a uplatnit ve vhodných oblastech vedení týmu.

Jednotliví členové se v týmech, pracujících face-to-face potkávají osobně a to jak ve formální rovině na jejich pracovišti, tak i neformálně a to v rámci jejich volného času. Vztahy jednotlivých členů se tedy vyznačují hlubší sociální vazbou. V rámci virtuálních týmů jsou jejich členové pouze e-mailové adresy a jména, pod kterými si nedokážeme představit konkrétní osoby, způsoby jejich jednání nebo jejich osobnost. V některých případech se mohou znát. Úkolem leadera je tedy způsob, jakým je schopný jednotlivé členy týmu vzájemně představit a propojit.

Zejména v rámci menších týmů by se měl leader soustředit na to, aby každý z členů týmů věděl, kdo je, kdo a jaké jsou jejich odpovědnosti a kompetence. Ve srovnání s konvenčními týmy vznikají virtuální týmy poměrně rychle a málokdy jsou vytvářeny s ohledem na jednotlivé týmové role jejich členů. Tyto týmy musí být vytvořeny v krátkém čase a soustředí se zejména na to, aby tým obsahoval pracovníky, kteří jsou v dané době dostupní a mají potřebné jazykové a profesní vlastnosti.

Role, odpovědnost a kompetence jednotlivých členů týmu na plnění konkrétních úkolů, na které není při sestavování daného týmu brán ohled, jsou důležité vyjasnit hned na začátku spolupráce. Leader musí při určení těchto otázek vše jasně podat a v ideálním případě i zaznamenat. Jestliže by při spolupráci došlo v této oblasti ke zmatkům, mohlo by to mít vliv na plnění jednotlivých úkolů (Evangelu, Grundel, 2011).

Dalším rozdílem v porovnání s konvenčními týmy je jejich funkční záběr. Konvenční týmy se zpravidla zaměřují na určité činnosti, např. na právní stránku, finance apod. Virtuální týmy jsou však sestaveny tak, aby dokázaly řešit daný problém komplexně. Součástí těchto týmů proto musí být osoby, které mají veškeré potřebné znalosti. Jestliže je například sestaven tým s cílem získání určité zakázky, musí být jejími členy odborníci na finance,

právníci, manažeři nebo další osoby, které disponují požadovaným zaměřením. Součástí těchto týmů jsou mnohdy také externí konzultanti nebo dodavatelé. Leaderi těchto týmů se musí soustředit na to, aby dokázali koordinovat jednotlivé členy s různými profesemi v takto komplexně sestavených týmech. Leader musí tedy vést a chápat lidi, kteří mají odlišné zaměření a zároveň se vyrovnat s tím, že se tým skládá z lidí, kteří jsou také členy jiných konvenčních týmů, kde mají svého nadřízeného. Často v těchto situacích může docházet ke konfliktům a záleží na vedoucích jak virtuálních, tak konvenčních týmů, jak si sjednají pořádek (Evangelu, Grundel, 2011).

V rámci virtuálních týmů se často objevují mezi členy kulturní rozdíly, se kterými se musí leaderi týmů vypořádat. Leaderi by proto měli znát a respektovat kulturní návyky jednotlivých členů a na základě toho řídit práci v daném týmu. Při týmové práci jsou kulturní rozdíly obsáhlým a zajímavým tématem. Například zatímco si některé národnosti potrpí na dochvilnost, pro jiné je čtvrt nebo půlhodinové zpoždění normální. Další odlišností může být přehlednost v jednání, zatímco někteří jsou schopni jednat bez přípravy, jiní jednají pouze dle předem stanovených bodů. Záleží však na jednotlivých členech týmu, jak jsou schopni pracovat se svými kulturními návyky pro hladkou spolupráci v týmu. Leaderi týmů se musejí s veškerými výše uvedenými skutečnostmi vypořádat. (Evangelu, Grundel, 2003).

Leaderi virtuálních týmů by měli zajistit také rovnováhu z pohledu účasti nejrůznějších společenských skupin. Tím, že jsou součástí týmů lidé, jejichž profesní zkušenosti a zaměření jsou pro určitý projekt důležité, dochází k tomu, že se v týmu potkávají lidé s různou profesní prestiží, odlišným životním stylem, různým vyjadřováním, chováním a výší příjmu. Vzhledem k odlišným postojům a životním hodnotám by se jednotliví členové týmu měli respektovat a vážit si jeden druhého. Odlišné životní postoje ovlivňují také rozdílnou motivaci jednotlivých členů týmu k dosažení stanovených cílů. Rozdílná motivace je ovlivňována několika faktory. Stěžejním faktorem je především finanční podíl, plynoucí jednotlivým členům týmu z úspěšnosti daného projektu a jejich pozice v podniku v případě neúspěchu tohoto projektu. V porovnání s týmy face-to-face lze u různých členů virtuálních týmů lze identifikovat rozdíly v motivaci v rámci daného projektu a díky tomu se zde lépe daří přirozeným nepřátelstvím.

K přirozenému nepřátelství dochází tehdy, kdy se objevují rozdíly v postojích a hodnotách mezi jednotlivými pracovními skupinami nebo pracovníky. Příkladem přirozeného nepřátelství v rámci profesionálního života může být například souboj mezi dvěma organizacemi. Leaderi se proto musejí na tyto skutečnosti adekvátně připravit a nesmí je přehlížet, neboť by mohlo dojít k rozložení celého týmu.

Přirozené nepřátelství může být nejrůznějšími metodami usměrňováno. Snahou leaderů by měla být stimulace komunikace a zajištění co nejmenší anonymity, která je v rámci virtuálních týmů velmi častá a problémová. Leaderi by si proto měli uvědomit veškeré další charakteristiky virtuálních týmů a soustředit se především na ty, které podporují přirozená nepřátelství a snažit se je eliminovat. Leader by měl být schopný zanalyzovat vlastní tým z pohledu finančního ohodnocení a motivací jednotlivých členů, neboť se jedná o další oblasti, v rámci kterých může docházet ke vzniku nepřátelství. Nemělo by se zapomínat ani na řešení jakýchkoli problémů či nesrovnalostí – tzn. že musí být v týmu ujasněno to, aby se v případě nějakého problému neváhali jeho členové svěřit jejich vedoucímu a tento problém identifikovali a konflikt urychleně eliminovali.

### 3.1 Vlastnosti leadera u virtuálních a konvenčních týmů

Z provedených výzkumů vyplynulo, že k nejdůležitějším vlastnostem leaderů patří bezesporu jejich výborná schopnost komunikace, která je mezi manažery považována za nepostradatelnou a lze ji chápat jako kritický faktor pro budoucí úspěch týmu. Dále se jedná o schopnost budovat důvěru, vytvářet vztahy, mít tah na branku a být osobně zodpovědný. Důležité je vedle těchto schopností také umění vést druhé, strategicky plánovat a umět ostatní motivovat. Z Lepsingerových (2010) průzkumů dále vyplynulo jakési shrnutí toho, které schopnosti jsou rozhodující pro odlišení efektivních a neefektivních leaderů týmů. Co se týče schopnosti a kompetentnosti leaderů k vedení virtuálních týmů, tak je vždy potřeba, aby se leaderem virtuálního týmu stala osoba, která již nasbírala nějaké zkušenosti v rámci vedení konvenčního týmu. Tyto dvě úlohy se sice nedají v tomto ohledu plně srovnávat, ale neustále se jedná o vedení lidí a je výhodnou, pokud má osoba v čele týmu s touto činností již zkušenosti. Ideálním kandidátem na tuto pozici je člověk, který je určitým způsobem tolerantní ke druhým a jejich chybám a je sociálně vyspělý. Aby se člověk mohl stát dobrým leaderem virtuálního týmu, je potřeba, aby rozvíjel některé dovednosti a schopnosti, které lze využít také v případě vedení konvenčních týmů, ale na kterých musí v případě distanční práce dále pracovat a prohlubovat je. Nejedná se pouze o prohloubení znalostí, které se již člověk naučil, neboť v osobnosti leadera virtuálního týmu musí být sklobena schopnost nejen operativně myslet, strategicky vést tým nebo dobře ovládat techniku pro komunikaci, ale být také otevřený mezilidským vztahům a být empatický. Přestože se jedná o ideální stav, takovýchto osob je málo. Leader i členové týmu by se měli pokusit na těchto schopnostech a kompetencích zapracovat. (Evangelu, Grundel, 2011)

Jedná se o schopnost empatie, schopnost profesně se rozvíjet, otevřenost změnám, strategické a alternativní myšlení, samostatnost v rozhodování a myšlení. (Evangelu, 2011).

Alternativní myšlení představuje schopnost jedince reagovat na nepředvídatelné situace a najít nejvhodnější řešení. Jedinec s alternativním myšlením se při řešení věcí dokáže zaměřit také na jiné než jednou zvolené konvenční postupy. Ke každé věci dokáže najít alternativu a na základě dalších informací se rozhodne, jakou z variant zvolit. Samostatnost v myšlení lze chápat, že manažer je při myšlení schopný hledat nejrůznější možnosti a cítí,

že je za výsledek zodpovědný především on sám. Leader se při řešení nejrůznějších pracovních povinností snaží přemýšlet samostatně, stojí si za svým názorem a přináší nové podněty. Stupeň samostatnosti v myšlení a rozhodování závisí na sociální vyzrálosti a emocionální inteligenci daného jedince. Další důležitou schopností leadera je strategické myšlení. Jestliže je v této oblasti dobrý, dokáže snadno rozeznávat dlouhodobé a krátkodobé cíle a na základě toho dokáže úspěšně vést svůj tým. Součástí strategického myšlení je analyzování vstupů, rozfázování dílčích kroků, výběr vhodných variant řešení a zvolení vhodné politiky pro vedení týmu včetně umění delegovat a přenášet zodpovědnost na ostatní členy. Důležité je mít na paměti to, aby nedošlo k překombinování postupů (Evangelu, Grundel, 2011).

Doporučené klíčové vlastnosti pro virtuálního leadera dle Mehtaba (2017) jsou tyto:

Virtuální leader musí poskytnout potřebné školení o účasti každého člena a neměli by předpokládat, že nejlepší praxe tradiční práce bude bezproblémově převedena do virtuálního prostředí. Leader napříč různými kulturami, časovými pásmy a jazyky musí překonat koordinační bariéry spojené s prací ve virtuálním prostředí. Mezi členy týmu musí panovat důvěra a soudržnost, aby byli schopni určit společné cíle. Leader by měli poskytnout taková virtuální nastavení, ve kterých by pověření členové přiřazovali a sledovali jednotlivé úkoly a relační role. Leader musí zřídit určitý druh komunikačních standardů pro interní komunikaci mezi členy, aby se předešlo chybnému výkladu. Leader by měl vybrat a schválit vhodné nástroje k práci a komunikaci mezi sebou, musí však být zachována flexibilita, kterou si zaměstnanec může vybrat a přizpůsobit vlastním potřebám.

Virtuální leader musí zařídit různé ceremonie, aby odměnil členy např. dary, peněžní hotovostí nebo osvědčením o uznání. Vedoucí by měl také odměnit za nejlepší výkon. Tím si členové uvědomí důležitost své práce a v budoucnu ze sebe vydají to nejlepší. Na začátku by měl virtuální leader vytvořit adresář. Ten by měl obsahovat fotografii člena, jeho předchozí zkušenosti, školení, úkoly a profesní příslušnost. Ve virtuálním prostředí by měla být na viditelném místě umístěna matice dovednosti, aby k ní měli přístup všichni členové týmu a viděli tak, jakou odbornosti každý člen do týmu přispěl. Tento typ adresáře pomůže lépe porozumět rozmanitosti týmu a vybudovat důvěru založenou na kompetencích. Efektivní vedení by mělo vylepšit týmové zkušenosti každého člena,

protože tím potvrdí, že každý má stejně velkou možnost se zlepšit, něco se naučit a přispět do týmu tak, aby se cítil jeho důležitou součástí.

Závěrem lze k této kapitole říci, ve spojení s dalšími zde uvedenými autory, že univerzálními charakteristikami vynikajícího leadera, přes rozdíly charakteristik leadera virtuálního a klasického týmu, jsou důvěryhodnost, čestnost, prozíravost, pozitivita, dynamičnost, rozhodnost, spolehlivost, komunikativnost, informovanost, schopnost nalézat řešení problémů, využívání přirozené inteligence, umět ocenit své zaměstnance apod.



## 4 Představení projektů

Tato část práce vychází ze dvou existujících projektů tvorby webových stránek, z nichž jeden byl řízený klasickým manažerským stylem a druhý tým byl sestaven a veden jako virtuální tým. Praktická část se zabývá především projektem pro společnost REGIO CZECH s.r.o., která se specializuje na sanace betonových konstrukcí, vysokotlaké tryskání a aplikací stavební chemie. Tým pro vytvoření webových stránek pro tuto společnost je složen z profesionálů ve svém oboru, kteří tak umožňují řízení projektu virtuálně. Způsoby vedení tohoto projektu jsou v další části porovnávány s konvenčním týmem. Pro potřeby této bakalářské práce vychází oba projekty ze shodného počtu členů týmu, stejné plánované časové a nákladové náročnosti, které v závěru práce budou porovnány se skutečností.

## **4.1 Představení členů pracovních týmů a jejich úkolů**

V této kapitole práce jsou představeni jednotliví členové týmů a konkrétní úkoly, které mají splnit k úspěšnému dokončení projektu

### **4.1.1 Obchodní zástupce (jednatel)**

Jednatel firmy Regio Czech s.r.o. se rozhodl vytvořit pro svou firmu webové stránky, které by měly splňovat základní informační charakter pro potenciální zákazníky. Nakonec se rozhodl zakomponovat do stránek také e-shop, který slouží přímo koncovému zákazníkovi, a to jak směrem k dalším firmám (B2B), tak fyzickým osobám (B2C). Vzhledem k tomu, že zaměření společnosti Regio Czech s.r.o. není směřováno žádným způsobem směrem k IT oboru, bylo nutné zajistit efektivní způsob pro zajištění vytyčených potřeb. Jako nejefektivnější metoda byla vyhodnocena možnost sestavit tým jednotlivých odborníků na jednotlivé klíčové posty, které pro samotnou tvorbu budou potřeba. Jednotliví členové týmu jsou odborníci ve svém oboru, avšak pracují z domu a nikdy spolu nespolupracovali. Vedením celého projektu jednatel pověřil svého manažera, který tak bude klíčovou osobou pro celou realizaci. Zvolený projektový manažer vykazuje v ostatních činnostech skvělé předpoklady leadera, a proto jednatel předpokládá bezproblémový průběh celého projektu tvorby webu. Důraz bude kladen na 3 klíčové parametry, kterými jsou čas, náklady a kvalita. Projektový manažer bude s jednatelem společnosti komunikovat navržený projekt v samotném úvodu. V případě, že si odsouhlasí navržené kroky i vytyčené cíle, bude moci projektový manažer již dále delegovat jednotlivé úkony na další členy týmu a koordinovat harmonogram prací.

### **4.1.2 Projektový manager**

Projektového manažera můžeme definovat jako osobu, která je odpovědná za plnění veškerých stanovených cílů. Odpovědnost nemá pouze za výsledek, ale za všechny fáze, které projekt provází. Musí správně definovat tým, zpracovat časový harmonogram, řídit jednotlivé činnosti a monitorovat dodržování všech stanovených cílů. Zároveň je hlavní spojkou mezi týmem samotným a jednatelem, tedy zadavatelem. Náš projektový manažer se po konzultaci s jednatelem rozhodl definovat základní strukturu webových stránek, klíčové pozice, které bude třeba obsadit, a časový harmonogram včetně nákladů.

### Hlavní pilíře požadovaných webových stránek:

- Přehlednost – rychlá orientace,
- Jednoduchá struktura.

### Struktura a obsah webu:

- Přehled poskytovaných služeb,
- Ukázka realizací,
- Přehledný kontakt,
- Partneři.

### Požadovaný tým:

- Grafický designer,
- HTML/CSS kodér,
- (UX/UE designer),
- Systémový architekt,
- Databázový specialista.

## **4.1.3 Grafický designer**

Hlavním úkolem najatého grafika bude dát společnosti jasnou tvář. Definovat jednoduchý brandmanuál, který bude společnosti sloužit nejen pro účely webových stránek, ale i pro další tištěné materiály, či webové prezentace. Brand manuál představuje a definuje základní prvky vizuální komunikace. Dle vytvořeného brandmanuálu budou nadále postupovat v práci další členové týmu při samotné tvorbě internetové prezentace. Bude třeba navrhnout tyto základní grafické prvky:

- Logo
  - vertikální/horizontální verze,
  - barevná a jednobarevná verze,
  - ochranná zóna,
  - nejmenší možná velikost,
  - definice barev loga RGB, CMYK,
  - logo pro pozadí bílé, průhledné a černé,
  - definice nesprávného použití.

- Typografie

- základní font velkých, malých písmen a speciálních znaků pro webovou prezentaci a tištěné identifikační materiály,
- Sekundární font velkých, malých písmen a speciálních znaků určen pro písemnou komunikaci.

- Doplňkové materiály

- vizitky,
- hlavičkový papír,
- emailový podpis,
- průběžná spolupráce a korekce s kodérem na webdesignu – tvorba šablon.

#### **4.1.4 HTML/CSS kodér**

Hlavním úkolem najatého kodéra bude převedení koncepce navrženého designu do webových stránek. Frontend webu je právě to, co uvidí konkrétní návštěvník webových stránek. Bude tedy muset úzce spolupracovat s dalšími členy týmu. Důraz při kódování bude kladen nejen na dodržení brandmanuálu, ale také na funkčnost a korektnost zobrazení webových stránek v různých prohlížečích (Chrome, Mozilla Firefox, Internet Explorer) a v jejich různých verzích.

#### **4.1.5 UX/UE designer**

Na samotné prezentační části webových stránek UX designéra využijeme pouze pro konzultaci vhodného umístění klíčových prvků, kdy bude úzce spolupracovat s grafikem, tak aby vhodně sladili samotný design a funkčnost.

#### **4.1.6 Databázový specialista**

Po tomto zaměstnanci budeme požadovat vhodný návrh na systém, který bude uchovávat sesbíraná data. Důraz bude požadován na bezpečnost uchovaných dat a jejich zálohování. Databázového specialistu bude třeba využít i po skončení prvotní přípravy webových stránek a to především při aktualizacích a řešení případných havarijních situací.

#### **4.1.7 Systémový architekt**

Systémový architekt bude mít na starost grafický návrh a integraci e-shopu a jeho dlouhodobou udržitelnost. Vzhledem k jednoduchosti webových stránek a malého množství nabízených výrobků využije vhodných přednastavených šablon a optimalizuje je podle požadavků zadavatele.

## 4.2 Časový harmonogram a předpokládané náklady

Následující tabulka zobrazuje předpokládané náklady a časovou náročnost projektu:

Tab. 2: Plánovaná časová a nákladová náročnost

Odpovědná osoba	Činnost	Plánovaný čas (1den=8h)	Předpokládané náklady (Kč)
Jednatel/projektový manažer	Vytyčení základních požadavků	4 hodiny	1 000
Projektový manažer	Zajištění domény a webhostingu	2 hodiny	600
Celý tým	Představení projektu a rozdělení kompetencí	2,5 hodiny	2 500
Grafik/UX designer	Tvorba šablon	1 den	2 400
Grafik	Tvorba grafických šablon jednotlivých sekcí, celkem 5 a jejich podstránek	2 dny	3 200
CSS/HTML kodér	Kódování jednotlivých stránek dle podkladů od grafika a projektového manažera	2 dny	3 200
Projektový manažer	Dodání textů	1 den	2 000
UX designer	SEO struktura	1 den	2 400
UX designer/systémový architekt	Testování stránek a jejich kontrola	1 den	2 000
Jednatel + projektový manažer	Předání projektu a spuštění ostré verze	2 hodiny	500
Databázový specialista	Backend	4 hodiny	1 000
Systémový architekt	Implementace e-shopu	3 hodiny	1200
<b>Celkem</b>		<b>81,5 hodin</b>	<b>22 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

### 4.3 Rozdělení úkolů a jejich realizace

Vzhledem k tomu, že celý pracovní tým až na jednatele není přítomen v místě sídla společnosti, bylo třeba naplánovat společný meeting, aby bylo možné předat zadání webových stránek a rozdělení úkolů. Pro společnou konverzaci byl zvolen Skype, kde se mohli všichni přítomní nejen slyšet, ale také vidět. Při video konferenčním hovoru byli všichni společně seznámeni a byl představen úkol, který na tým čeká. Projektový manažer ve zkratce shrnul, co je cílem projektu, vyzdvihl především apel na čas a efektivitu, čímž by mělo dojít k udržitelně vysokým nákladům na celou realizaci.

Již při prvním video hovoru se však ukázalo, že fungování virtuálního týmu nebude tak úplně bezproblémové. První náznak problému vznikl tím, že jednotliví členové týmu spolu ještě nikdy nespolupracovali a při jejich vyhledávání byla špatně specifikována náplň jejich práce. Až při hovoru se ukázalo, že jejich očekávání jsou odlišná a že ze svých vlastních projektů byl každý zvyklý na něco jiného. Například se ukázalo, že najatý UX designer je zvyklý dělat i celou grafiku. Naopak najatý grafik nechával tvorbu brandmanuálu na svém kolegovi, a sám se věnoval pouze layoutům webu. Navíc se ukázala možná přílišná kvalifikace jednotlivých členů týmu. Ti se totiž většinou podíleli na tvorbě daleko větších a nákladnějších projektů, a proto se rozhovor velice rychle obrátil k diskusi o možných interaktivních řešeních a moderních technologiích. Před projektovým manažerem tak stála první překážka, kterou musel při řízení týmu zvládnout. A tím byla právě efektivita.

Musel do diskuze okamžitě a rázně zasáhnout a navrátit hovor k původnímu tématu. To se mu nakonec podařilo. V tomto případě bylo opět poukázáno na rozdíl mezi oběma typy týmů.

V případě, že by se vedení firmy rozhodlo postupovat výběrem konvenčního týmu, přineslo by to jisté výhody, ale i nevýhody. Již samotný výběr členů týmu by proběhl osobně, nikoliv elektronicky a dalo by se tak lépe projít konkrétní náplň práce a sjednotit ještě před začátkem očekávání vedení firmy a najatého pracovníka. Nevýhodou tohoto řešení by však byla časová náročnost pohovorů a jejich vyhodnocování. Dále by bylo daleko snazší udržet disciplínu týmu při společných schůzkách. Přeci jen, pokud sedí pracovníci v jedné místnosti, je na nich dobře vidět, že vznikají jisté zábrany, které pouhý video hovor odbourává. Nutno ale říci, že naopak ve virtuálním týmu nastává méně

formální a přátelská atmosféra daleko rychleji. Projektový manažer, pokud je dobrým leaderem, ji však dokáže relativně snadno udržet v hranicích efektivity.

Při prvním rozhovoru byly rozděleny jednotlivé kompetence, i přes prvopočáteční nelibost jednotlivých členů. Projektový manažer dobře vysvětlil opodstatnění tohoto rozdělení vzhledem k nenáročnosti projektu, a tudíž nižším požadavkem na celkový počet členů týmu. Projektový manažer byl na první video hovor opravdu dobře připraven, a proto nakonec nebyl problém, aby jeho názor ostatní členové týmu jednoduše následovali a ztotožnili se s ním. Zároveň se všichni společně také dohodli, že na celý projekt by měl stačit jeden týden a na předání celého projektu 10 dní. Tři poslední dny jsou vyhrazené na testování, opravy a spuštění do ostrého provozu.

První rozhovor však pouze určil konkrétní mantinely, ve kterých se mohou pracovníci pohybovat a termíny pro dílčí rozhovory s jednotlivými pracovníky. Projektový manažer se pustil do zřízení domény a webhostingu, tak, aby mohly práce plnohodnotně začít. Ještě týž den rozeslal prostřednictvím emailu jednotlivým členům specifikaci toho, co po nich požaduje a po odeslání emailu se opět telefonicky přes Skype spojil se všemi z týmu jednotlivě.

Zároveň museli začít pracovat 2 členové týmu - grafik a UX designer. Bylo třeba se dobře rozhodnout, jak na sebe mají všechny práce navazovat, aby nevznikaly zbytečné časové prodlevy. Nejprve bylo třeba navrhnout layouty všech potřebných stránek a podstránek webu. Ukázalo se v začátku jako nepodstatné dodávat konkrétní texty. První rozhovor tak směřoval ke grafikovi, který měl tvorbu layoutů na starost. Společně s projektovým manažerem se dohodli, že na tvorbě šablon jednotlivých stránek bude grafik spolupracovat s UX designérem a to především z důvodu vhodného umístění klíčových prvků a komfortní uživatelské zkušenosti. V daný čas však nebyl UX designér k zastížení. Projektový manažer se tak rozhodl využít důvěry ve svůj tým a výhod virtuálního týmu. Dobře vysvětlil grafikovi hlavní význam samotného webu, ten tak pochopil, že web musí být opravdu jednoduchý a uživatelsky čitelný. Zároveň se dohodli, že samotná tvorba konkrétních grafických prvků, výběr fontů a příprava grafických tiskovin přijde na řadu po vytvoření šablon, tak aby na to mohla navázat práce databázového specialisty, který na základě rozvržení webu připraví backend celého webu. Backendem se rozumí část webu, která je používána k jeho administraci. Projektový manažer delegoval část práce



na samotného grafika. Zároveň si ale uvědomuje potřebu přehledu o tom, kdy a jak dlouho se pracovníci projektu věnují, vzhledem k tomu, že je jejich práce ohodnocena hodinovou mzdou. Dohodli se tedy, že v excel tabulce budou evidovat jednoduchý výkaz práce s odpracovaným časem zaokrouhleným na čtvrt hodiny. Tuto informaci pak projektový manažer emailově sdělil všem ostatním členům týmu. Na vytvoření layoutů si stanovili jeden den.

I v případě tohoto můžeme sledovat rozdílnost oproti konvenčnímu týmu. Daný pracovník by byl na svém místě v kanceláři a bylo by možné ho do práce okamžitě zapojit. Výhodou ale naopak je, že v této situaci se může projektový manažer věnovat další práci a část svých kompetencí svěřit do ruky přímo grafikovi. Jednotliví pracovníci jsou schopni ve virtuálním týmu pracovat samostatně a kooperovat mezi sebou lépe než v konvenčním týmu, pokud mají dobře a jasně specifikovaný úkol. Práce je tak časově efektivnější, jelikož není zatížená častými schůzkami a briefingy. Základem je ale důvěra v profesionální i lidské schopnosti týmu.

Práce na layoutech byly od grafika dodány včas a bylo tak možné je předat včas databázovému specialistovi. Pro projektového manažera nastal malý bod zlomu. Nyní bylo třeba zkoordinovat několik prací najednou. Vzhledem k tomu, jak se společný rozhovor zvrhl poprvé v neřízenou diskusi, rozhodl se zajistit komunikaci s každým členem týmu zvlášť. První hovor byl uskutečněn s databázovým specialistou, zde byl pro něj úkol celkem snadný a jasný. Bylo třeba připravit strukturu webu a sbírání a uchovávání dat o návštěvnících. Backend webu bylo nutné připravit tak, aby mohl kodér začít implementovat samotné stránky. Vzhledem k nenáročnosti webových stránek bylo dohodnuto, že struktura pro samotné kódování bude velice jednoduchá a bude tak připravena během jednoho dopoledne. Po přípravě struktury pak bude dál individuálně pracovat na dalších vnitřních funkcích pro sběr dat, na kterém není v tuto chvíli závislý žádný další pracovník.

Druhý hovor byl uskutečněn s kódérem. Společně s projektovým manažerem prošli vytvořené layouty a kodér upozornil na pár nedostatků. Šablony od grafika pro něj byly srozumitelné, nicméně mu v návrzích pro samotné kódování obecná strategie z hlediska SEO. Dále upozornil na brzkou potřebu konkrétních textů, které bude třeba na web umístit. Vzhledem k tomu, že v tvorbě webu neměl projektový manažer žádnou zkušenost, neuměl

si představit, zda bude možné problém se SEO strukturou snadno a bezproblémově vyřešit. Kodér byl však velice pohotový a nabídl pomocnou ruku. Doporučil spojit se při hovoru přímo s grafikem a prokonzultovat jejich zkušenosti a možnosti, kdo se úkolu lépe zhostí. Projektový manažer souhlasil a k hovoru se tak rovnou připojil ještě grafik a UX designer. Po přednesení vzniklého problému se jako nejlepšími kandidáty z hlediska zkušeností zdáli být grafik a kodér. Před kodérem a grafikem byly v tuto chvíli další práce a tento úkol by je pouze zdržoval. Z diskuse vyplynulo, že nejefektivnějším řešením bude, když se SEO optimalizace ujme UX specialista, i přesto, že nemá takovou zkušenost jako zbylí dva kolegové. Vzal si to dobrovolně na svou odpovědnost vzhledem k naprosto jasné a jednoduché struktuře webu. Zároveň se rovnou nabídl využít svého času na projekt a ulehčit i s další prací projektovému manažerovi a to s texty na web. Práci copywritera si původně vzal na starost sám projektový manažer. Již při hovoru bylo dohodnuto, že projektový manažer pošle veškeré podklady pro texty ihned po skončení hovoru. Některé texty měl již částečně připraveny pro zbylé. Bude potřeba poslat podklady, ze kterých budou informace čerpány. V tuto chvíli bylo třeba doladit už jen další postup mezi kodérem a grafikem. I tato fáze se nakonec ukázala vzhledem k naladění týmu jako naprosto bezproblémová. Kodér i grafik jsou si bez manažerského dohledu vědomi svých úkolů i jejich návaznosti. Nastala tak znovu situace, kdy se oba pracovníci domluvili na dalším postupu mezi sebou a s projektovým manažerem doladili pouze časovou náročnost a termín, kdy je možné s ním případně zádrhele konzultovat. Grafik s kodérem se dohodli na prioritách, které od sebe vyžadují a mohli začít pracovat. Grafik musí v tuto chvíli začít navrhovat logotypy, fonty a celkovou barevnost stránek, na což může okamžitě navázat práce kodéra a webové stránky budou postupně dostávat svou konkrétní podobu. UX designer připravuje pro kodéra SEO strukturu a konkrétní webové texty. Projektový manažer má v tuto chvíli volné ruce. Bylo dohodnuto, že po 1 dnu se spojí opět všichni členové týmu a zkonzultují se další návaznosti prací a dočasný výsledek.

Po tomto rozhovoru byla situace ihned o mnoho jasnější. Práce byly znovu rozděleny, při rozhovoru byl projektový manažer pouze jakýmsi facilitátorem, kdy ostatní členové týmu skvěle spolupracovali mezi sebou s vidinou jasného cíle.

Právě v tomto okamžiku si projektový manažer uvědomil tu ohromnou rozdílnost mezi virtuálním a konvenčním týmem a svou roli v takovém týmu. Pokud by se jednalo o standardní zaměstnance a jeho samotného v roli manažera, situace by nebyla vyřešena

takto hladce. Zaměstnanci by čekali na řešení právě od svého manažera, aktivně by se nezapojovali do návrhu řešení, nepřidělávali by si zbytečné starosti, čekali by na přesné instrukce a pevné slovo od svého nadřízeného. Schůzka, která by ohledně této situace byla potřeba, by pravděpodobně trvala daleko déle a tým by se s vysokou pravděpodobností nevyhnul negativní atmosféře. Ta vzniká v konvenčním týmu především z neporozumění, z pocitu křivdy, podřízenosti a pocitu přetížení jednotlivých pracovníků na úkor druhých. Jak se ukazuje právě z vedení tohoto projektu, členové virtuálního týmu nepotřebují svého tvrdého manažera. Fungují samostatně a jsou schopni se vzájemně koordinovat a podporovat, za pouze minimálního vstupu nikoliv manažera ale člena týmu, kterým leader v podobě našeho projektového manažera zcela jistě je.

Času, kdy byly všechny potřebné úkoly rozděleny mezi členy týmu, využil projektový manažer k rozhovoru s jednatelem. Vylíčil mu, jak je s prací týmu spokojen. Jak na dálku pracovníci skvěle fungují. K jeho překvapení byl však jednatel poněkud skeptický a vyjádřil obavu nad neefektivní prací, pokud nejsou pracovníci pod kontrolou, na obavu z vysokých nákladů na jejich práci, tím, že není možné je u výkonu sledovat. Projektový manažer byl překvapen, ale o to víc přesvědčen, že jednatelem dokáže v závěru projektu, že jeho rozhodnutí pro virtuální tým bylo vhodné. V této fázi si je již téměř jist jak časovou, tak nákladovou efektivitou zvoleného řešení.

V průběhu následujícího dne obdržel projektový manažer email od UX designéra s připravenými texty na webové stránky. K jeho překvapení byly texty zpracovány opravdu perfektně. Naprosto jednoduše, srozumitelně a přesto obsahovaly veškerá potřebná sdělení. V emailu byl projektový manažer také upozorněn, že bude potřeba dodat fotografie a to pro HP (homepage) a také pro stránku realizací. Za fotografie k umístění na webové stránky projektový manažer nechtěl platit další peníze, a proto se rozhodl využít fotografií, které má firma k dispozici přímo z realizací jednotlivých zakázek. Pro jistotu se rozhodl oslovit jednotlivé obchodní partnery, z jejichž staveb fotky použije, zda mu k tomu dají souhlas. Toto všechno zvládl vzhledem k dobrým obchodním vztahům velice rychle a fotografie v požadované kvalitě odeslal přímo UX designérovi, který je rovnou zakomponoval do podkladů pro kodéra.

Současně byl v kontaktu s grafikem, který mu poslal návrh loga a navržený typ fontu. Logo bylo jednoduché a vycházelo z podoby, kterou firma do té doby částečně využívala

pro polep firemních vozidel. Jeho podoba tedy byla pouze mírně upravena. Vzhledem k tomu, že pomocí grafického zpracování nebylo nutné ani příliš dobře možné vystihnout hlavní činnost firmy, rozhodl se grafik logo doplnit o název společnosti a jednoduchý výstižný claim, neboli popis, který tak jasně pojmenoval zaměření společnosti. Grafický prvek tak pouze naznačuje vyobrazení izolačních vrstev, ale slouží opravdu pouze pro prvotní zaujetí. Na zvoleném fontu se okamžitě shodli, jelikož splňoval základní požadavky, kterými byla především jeho čitelnost ve všech typografických podobách (velká/malá písmena, tučné/kurzíva/podtržené), a uměli čitelně využít a obsáhnout všechny znaky české abecedy, včetně diakritických znamének. Navíc se toto písmo nachází v databázi implementovatelných fontů od společnosti Google a je jej tedy možné bez problému integrovat přímo do CSS kódu. Po velice rychlém odsouhlasení byly všechny tyto podklady předány kodérovi, kterému tak nic nebránilo začít finální kódování webu. Taktéž byla kodérovi předána navržená SEO struktura a fotografie. Nyní kodér bude ve spojení s databázovým specialistou a bude kódovat první testovací verzi. Na toto si stanovil čas dva dny. Projektový manažer si uvědomil, že k jeho překvapení se zdá, že projekt bude ukončen ještě před stanoveným datem. Pokud i nadále půjde vše dle průběžně stanovených termínů, bude se moci web začít testovat ne po sedmi dnech, ale již po čtyřech. Což bylo naprosto nad jeho očekávání.



*Obr. 1: Logo společnosti*  
Zdroj: REGIO Czech s.r.o

V následujících dvou dnech netrpělivě čekal na zprávu od kodéra, že je již možné se podívat na první verzi webu. Mezitím dále pomocí emailu komunikoval s grafikem, který pokračoval v práci na brandmanuálu, jež byl dokončen téměř do finální podoby. V rámci své nedočkavosti, zkontaktoval kodéra ještě před termínem. Ten mu sdělil, že je možné, že se práce o trochu zpozdí, jelikož narazil v SEO struktuře, kterou dodal UX designer na řešení, s kterými nesouhlasí, a je třeba je s autorem alespoň krátce zkonzultovat, proč takový postup zvolil. Hlavní problém viděl kodér v přílišné složitosti SEO struktury, která byla navržena dle něj zbytečně až do 5. úrovně. Dle jeho názoru bylo důležité vhodně nadefinovat nadpisy H1 a H2 ostatní již byly významově nepodstatné a pro takto malý web a jeho charakter zbytečné. V tuto chvíli projektový manažer znejistěl a začal váhat, zda sílu virtuálního týmu nepřecenil. Uvědomil si, že vůbec není zainteresován v dění a že projekt nemá pod kontrolou tak, jak byl z vedení konvenčního týmu zvyklý. V této situaci si musí uvědomit, že metoda řízení pomocí „cukru a biče“ není vhodná, a že je potřeba i nadále potřeba nadále mít v tým plnou důvěru a dávat jim ji najevo. Musí zachovat chladnou hlavu a pokusit se zjistit, zda vše běží tak, jak má nebo zda náhodou nedošlo k většímu konfliktu, který mu díky nepřítomnosti týmu uniká. Rozhodl se tedy diskuse nad SEO strukturou zúčastnit.

V rámci videokonferenčního hovoru požádal kodéra, aby ho uvedl do daného problému, jelikož mu z profesního hlediska tak úplně neporozuměl. Kodér situaci velice stručně a jasně vysvětlil, aby i projektový manažer další diskusi porozuměl. UX designer vysvětlil, co ho vedlo k návrhu tak podrobné struktury. Ukázalo se, že to byla právě nedostatečná zkušenost, o které se však již při rozdělování toho to úkolu vědělo. Kodér dle svých zkušeností vysvětlil, proč je takto komplikovaná struktura zbytečná, a tým se nakonec shodl na méně komplikovaném řešení. Projektový manažer tak získal větší přehled o aktuálním dění na celém projektu a jeho předchozí obavy byly nyní zanedbatelné. Uvědomil si, že i kdyby se jednalo o problém většího rozměru, do této chvíle tým pracoval efektivněji, než předpokládal, a byl by tak dostatek času na vyřešení. Projektový manažer tedy předpokládal, že se na první verzi bude moci podívat hned další den odpoledne.

Odkaz na testovací stránku webu obdržel emailem po poledni dalšího dne. Odkaz na testovací verzi webu rozklikl ve svém prohlížeči Internet Explorer a zjistil, že web nevypadá vůbec dle jeho představ. Místo zobrazení jednotlivých prvků měl často obrázky nezobrazené a písmo značně rozházené. Okamžitě zavolaal kodérovi s dotazem, zda nedošlo k chybě. Kodér ho okamžitě ubezpečil, že primární optimalizaci provedl pro častěji

používané prohlížeče Chrome a Mozilla Firefox, a na vyladění optimalizace pro Internet Explorer bude pracovat až na závěr po odladění nedostatků. Shodli se na tom, že by se nyní měli spojit všichni členové týmu a rozdělit si úkoly pro otestování první zkušební verze. Projektový manažer byl nadšený, protože časový harmonogram se ze sedmi dní zkrátil na dny čtyři. Úkoly byly rozděleny celkem jednoznačně. Grafik dostal za úkol zkontrolovat zvolené barvy, font, jednotlivé ochranné zóny, použití loga a navržené rozmístění. UX designer si vzal na starosti kontrolu textů, jejich faktickou správnost i korektnost jejich umístění. Dále pak bylo jeho úkolem zjistit, zda všechny prokliky vedou tam, kam mají a zda je web uživatelsky srozumitelný. Pro zjednodušení jde o to, aby se daný uživatel vždy snadno a rychle dostal k informaci, kterou hledá. Dále se také zaměřil na správné umístění a fungování kontaktních prvků email a telefon. Všichni také dostali za úkol, projít web ve všech 3 nejčastěji používaných prohlížečích a zjistit nedostatky v každém z nich. Všechny své poznatky nakonec měli poslat projektovému manažerovi, který se zavázal z nich udělat jednotný výstup všech nalezených nedostatků, aby je kodér mohl opravit a dodělat. Databázový specialista mezi tím nastavil v backendu vše potřebné pro sledování návštěvnosti a uchovávání dat o návštěvnících. Dále bylo nutné připravit pro kodéra text upozornění pro uživatele ohledně používání Cookies. Cookies jsou textové soubory, ukládané do počítače, sloužící k personalizaci obsahu webu uživatele. Jeho práce na projektu tak pro tuto fázi byla u konce, a spolupráce s ním byla nadále dohodnuta na operativní bázi. Na otestování webu si dali časový limit jeden den.

Další den po příchodu do práce měl již projektový manažer v emailu poznatky z testování od všech pracovníků v emailu. Rozhodl se udělat jednoduchou tabulku, kam všechny odhalené nesrovnalosti zaznamená a podle které je bude moci kodér vhodně upravit. Poznatky všech členů týmu včetně jeho se v podstatě shodovaly a nebylo tak vůbec složité je uceleně setřídít. Výsledná tabulka s požadovanými úpravami vypadala takto:

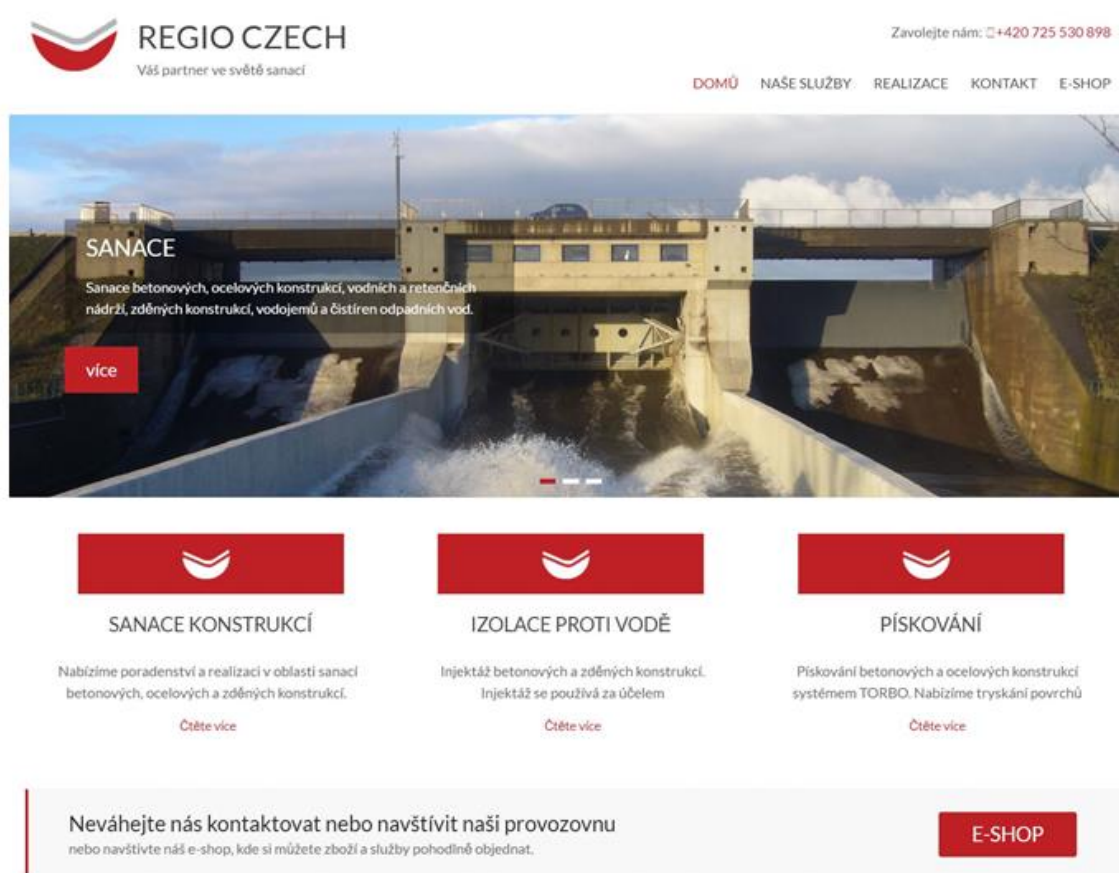
Tab. 3: Výsledky testování webových stránek

Sekce webu	Mozilla Firefox	Chrome	Internet Explorer
<b>HOMEPAGE</b>	OK	OK	nen načítá se úvodní slider s fotkami
	není dodržena ochranná zóna loga	není dodržena ochranná zóna loga	není dodržena ochranná zóna loga
	nen načítá se obrázek telefonu před telefonním číslem	nen načítá se obrázek telefonu před telefonním číslem	nen načítá se obrázek telefonu před telefonním číslem
		špatně zobrazená google mapa	
	nezobrazují se loga partnerů v patičce	nezobrazují se loga partnerů v patičce	nezobrazují se loga partnerů v patičce
<b>NAŠE SLUŽBY</b>	Nefungují prokliky u H2	Nefungují prokliky u H2	Nefungují prokliky u H2
	podstránka sanace – čti více – nefunkční proklik bez textu	podstránka sanace – čti více – nefunkční proklik bez textu	podstránka sanace – čti více – nefunkční proklik bez textu
<b>REALIZACE</b>			některé fotografie se pomalu načítají, jsou rozmazané

Zdroj: vlastní zpracování.

Projektový manažer s kódérem se dohodli na tom, že verze webu pro prohlížeč Mozilla Firefox a Chrome bude upravena ještě tentýž den. Úpravy pro Internet Explorer nejpозději v den následující. Finální testování po úpravách bylo tedy naplánováno na šestý den po začátku projektu.

Při finálním otestování šestý den bylo zjištěno, že všechny požadované úpravy byly zapracovány a týmem byl odsouhlasen projekt jako hotový. Jako poslední krok před spuštěním ostré verze webu, bylo představit nový web jednatelem. Až po jeho odsouhlasení předaného řešení bylo možné vše uzavřít a definitivně spustit. V čase, kdy projektový manažer představoval finální web jednatelem, uzavírali ostatní pracovníci své pracovní výkazy tak, aby mohl být projekt uzavřen také po nákladové stránce a bylo možné zhodnotit jeho celkovou efektivitu, která však byla naprosto zřejmá již teď. Projekt se podařilo ukončit 4 dny před plánovaným termínem, což byla obrovská časová úspora.



#### Kontaktní informace

Rochlická 283  
46311 Liberec 30  
info@regio-czech.cz  
☎ +420 725 530 898  
Otevírací doba:  
Po - Pá 8:00 - 16:00



Obr. 2: Úvodní strana webových stránek

Zdroj: REGIO Czech s.r.o.



Jednatel byl velice mile překvapen, že se po necelém týdnu může seznámit s hotovým produktem. Po přihlídnutí k časové úspoře se však obával, zda se projekt neprodrazí na mzdách, jelikož předpokládal, že za kratší časový úsek si budou jednotliví specialisté účtovat vyšší sazbu. Ač byl s výsledkem spokojen a dal souhlas ke spuštění ostré verze webu, kladl projektovému manažerovi za úkol celkové zhodnocení projektu a byl velice skeptický.

Projektový manažer se na celkové zhodnocení velice těšil, protože už v současné chvíli bylo jasné, že zvolená forma spolupráce byla tou nevhodnější. Projektový manažer si vyzkoušel zcela novou roli vedení, v které se cítil neobyčejně dobře. Uvědomil si jak osvobozující je přenechat většinu kompetencí v rukou ostatních členů týmu a to s plnou důvěrou v jejich korektní naplnění. Také se plně přesvědčil o tom, že virtuální tým by nemohl fungovat správně, pokud by byl řízen zkostrnatělým manažerem, který by tým neustále úkoloval, sledoval ho a nenechal ho pracovat individuálně. Nyní je přesvědčen, že virtuální tým na rozdíl od toho konvenčního musí být složen z pracovníků, kteří jsou profesionály ve svém oboru, jsou schopni pracovat samostatně, musí být empatictí, aby se dokázali naprosto ztotožnit s cílem projektu, a zároveň musí disponovat určitým přesahem své kvalifikace, aby byli schopni porozumět ostatním členům týmu. Projektový manažer si tak naprosto jasně uvědomil, že v tomto týmu nebyl vedoucím, ale spíše vůdcem. Byl pouze členem týmu, který vše stmeloval a vedl kupředu. Obrazně by se dalo říci, že byl hlavou, kterou jeho tělo naprosto přirozeně následovalo.

## 5 Analýza a zhodnocení vedení projektu

Následující dvě tabulky vyčíslují rozdílnou časovou a nákladovou náročnost obou typů zkoumaných týmů. Vzhledem ke zvládnutému vedení leadera a bezproblémové spolupráci jednotlivých členů týmu dosáhl virtuální tým značné úspory, a to díky zvládnuté komunikaci, jasnému rozdělení úkolů a vložené důvěře do každého z členů. Přesný opak lze vidět u konvenčního týmu, ve kterém se zvýšily náklady kvůli zdlouhavému jednání u rozdělení úkolů. Pro účely řízení malých projektů, jako byly tyto výše popsané, bylo použito komunikační médium aplikace Skype. Zde je nutné podotknout, že navržení a spuštění webových stránek nebylo časově náročným ani nákladným projektem a pro tyto účely byla aplikace Skype dostačující. Do budoucna by bylo vhodné používat komplexnější komunikační a řídicí nástroje typu Microsoft Teams, nebo z velké části bezplatné webové platformy typu české Nestíhačky, zahraničního Monday nebo Bitrix24, které umožňují rychlou komunikaci, přehlednou vizualizaci a přesné rozdělení úkolů a jejich kontrolu plnění, včetně hlídání termínu a mnohé další funkce. Některé funkce aplikace Bitrix 24 a možnosti využití na tomto projektu jsou představeny v následující kapitole.

Tab. 4: Skutečné náklady virtuálního týmu

Odpovědná osoba	Činnost	Plánovaný čas (1den=8h)	Předpokládané náklady (Kč)	Skutečný čas virtuálního týmu	Skutečné náklady virtuálního týmu
<b>Jednatel/projektový manažer</b>	Vytyčení základních požadavků	4 hodiny	1000	3 hodiny	750
<b>Projektový manažer</b>	Zajištění domény a webhostingu	2 hodiny	600	1,5 hodiny	450
<b>Celý tým</b>	Představení projektu a rozdělení kompetencí	2,5 hodiny	2500	1,5 hodiny	1 500
<b>Grafik/UX designer</b>	Tvorba šablon	1den	2400	1 den	2 400
<b>Grafik</b>	Tvorba grafických šablon jednotlivých sekcí, celkem 5 a jejich podstránek	2 dny	3200	2 dny	3 200
<b>CSS/HTML kodér</b>	Kódování jednotlivých stránek dle podkladů od grafika a projektového manažera	2 dny	3200	2 dny	3 200
<b>Projektový manažer</b>	Dodání textů	1den	2000	4 hodiny	1 000
<b>UX designer</b>	SEO struktura	1den	2400	6 hodiny	1 800
<b>Projektový manažer/UX designer</b>	Testování stránek a jejich kontrola	1 den	2000	6 hodin	1 500
<b>Jednatel + projektový manažer</b>	Předání projektu a spuštění ostré verze	2 hodiny	500	2 hodiny	500
<b>Databázový specialista</b>	Backend	4 hodiny	1000	4 hodiny	1 000
<b>Systémový architekt</b>	Implementace e-shopu	3 hodiny	1200	3 hodiny	1 200
<b>Celkem</b>		<b>81,5 hodin</b>	<b>22 000 Kč</b>	<b>71 hodin</b>	<b>18 500 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5: Skutečné náklady konvenčního týmu

Odpovědná osoba	Činnost	Plánovaný čas (1den=8h)	Předpokládané náklady (Kč)	Skutečný čas konvenčního týmu	Skutečné náklady konvenčního týmu
<b>Jednatel/projektový manažer</b>	Vytyčení základních požadavků	4 hodiny	1000	5 hodin	1250
<b>Projektový manažer</b>	Zajištění domény a webhostingu	2 hodiny	600	2 hodiny	600
<b>Celý tým</b>	Představení projektu a rozdělení kompetencí	2,5 hodiny	2500	4 hodiny	4000
<b>Grafik/UX designer</b>	Tvorba šablon	1den	2400	1 den	2400
<b>Grafik</b>	Tvorba grafických šablon jednotlivých sekcí, celkem 5 a jejich podstránek	2 dny	3200	2 dny	3200
<b>CSS/HTML kodér</b>	Kódování jednotlivých stránek dle podkladů od grafika a projektového manažera	2 dny	3200	2 dny	3200
<b>Projektový manažer</b>	Dodání textů	1den	2000	1 den	2000
<b>UX designer</b>	SEO struktura	1den	2400	6 hodiny	1800
<b>Projektový manažer/UX designer</b>	Testování stránek a jejich kontrola	1 den	2000	1 den	2000
<b>Jednatel + projektový manažer</b>	Předání projektu a spuštění ostré verze	2 hodiny	500	3 hodiny	750
<b>Databázový specialista</b>	Backend	4 hodiny	1000	4 hodiny	1000
<b>Systémový architekt</b>	Implementace e-shopu	3 hodiny	1200	3 hodiny	1200
<b>Celkem</b>		<b>81,5 hodin</b>	<b>22 000 Kč</b>	<b>83 hodin</b>	<b>23 400 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

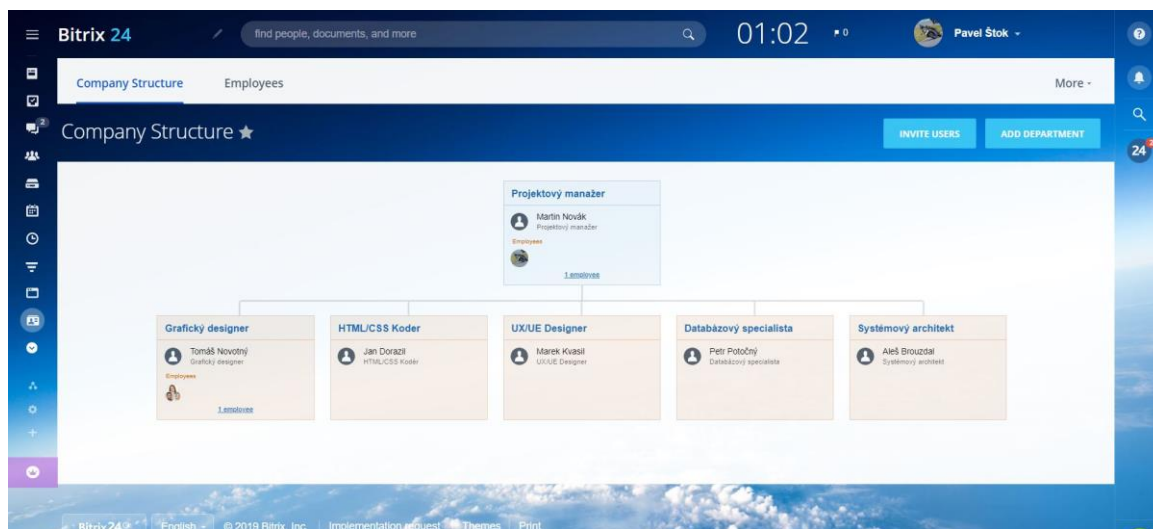
## 6 BITRIX24 A JEHO MOŽNOST VYUŽITÍ

Cílem této kapitoly je představení základních funkcí pro řízení a kontrolu projektu tvorby webových stránek, kterým se zabývají předchozí kapitoly. Jak bylo zmíněno, k jednoduchým projektům řízeným na dálku lze využít jednoduchých komunikačních programů typu Skype, nicméně při komplexnějších a dlouhodobějších projektech jsou tyto aplikace z hlediska řízení a kontroly již nedostačující.

Bitrix24 je platforma pro spolupráci spuštěná v roce 2012. Bitrix24 poskytuje kompletní sadu nástrojů pro online spolupráci, komunikaci a správu včetně CRM, sdílení souborů, správy projektů, kalendářů a dalších. Bitrix24 je k dispozici v cloudovém řešení, přístup k němu tedy mají všichni účastníci projektu kdykoliv a odkudkoliv.

### 6.1 Vytvoření pracovní skupiny a její řízení

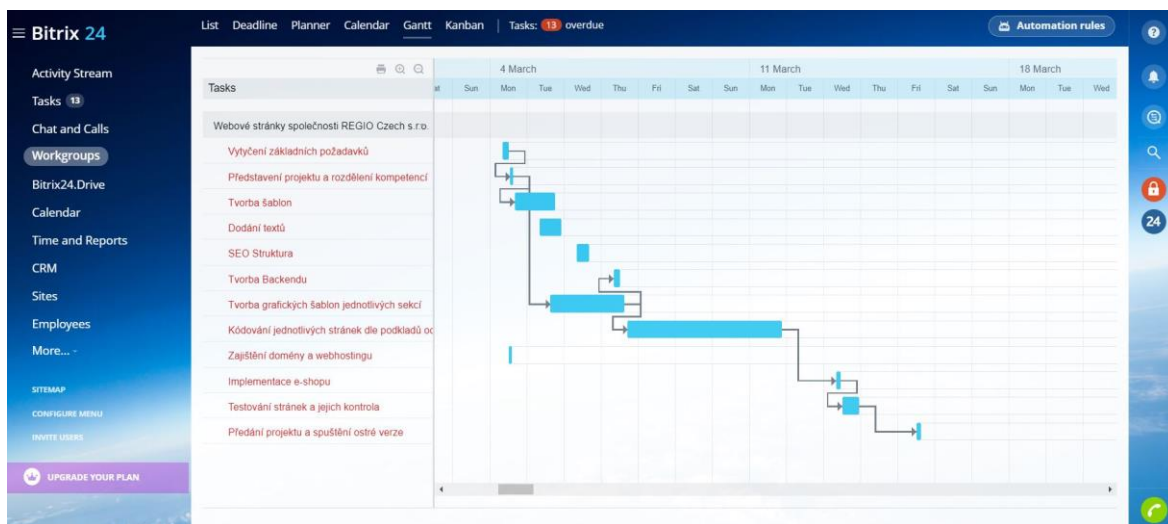
Před zahájením tvorby projektu v Bitrix24 je potřeba zmínit, že tento program nebyl použit jako primární nástroj pro řízení projektu. Jedná se o modelovou situaci, vytvořenou dodatečně po ukončení projektu, jejímž cílem je představení základních funkcí a nástrojů potřebných pro úspěšné dosažení cíle z pohledu řízení týmu i týmu samotného. Bitrix24 umožňuje libovolně zakládat pracovní skupiny či týmy, přidávat a měnit jejich členy. Pomocí přehledné struktury je každému okamžitě jasné postavení v hierarchii projektu, společnosti či týmu. Pro potřebu této práce byla jména členů pracovního týmu změněna. Po vytvoření týmové struktury je potřeba do programu zadat úkoly a odpovědné osoby za jednotlivé úlohy.



Obr. 3: Týmová hierarchie

Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Bitrix24

Dále aplikace nabízí možnost zadat počátek a jeho konec. Pro jasnou časovou osu lze všechny úkoly přidat do Ganttova diagramu s návazností mezi sebou, jak ukazuje následující obrázek. Díky tomu získá leader jasný přehled, kdy má být jaký úkol splněn, které úkoly jsou na sobě závislé. Zároveň tvorba jednotlivých úkolů spolu s termíny dokončení dává vedoucímu pracovníkovi možnost kontroly a řízení přes záložku Planner neboli plánovač. Níže je na situaci, která nastala při řízení projektu pomocí Skype a emailu, nastíněna možnost využití Bitrix24 ke kontrole a řízení týmu.

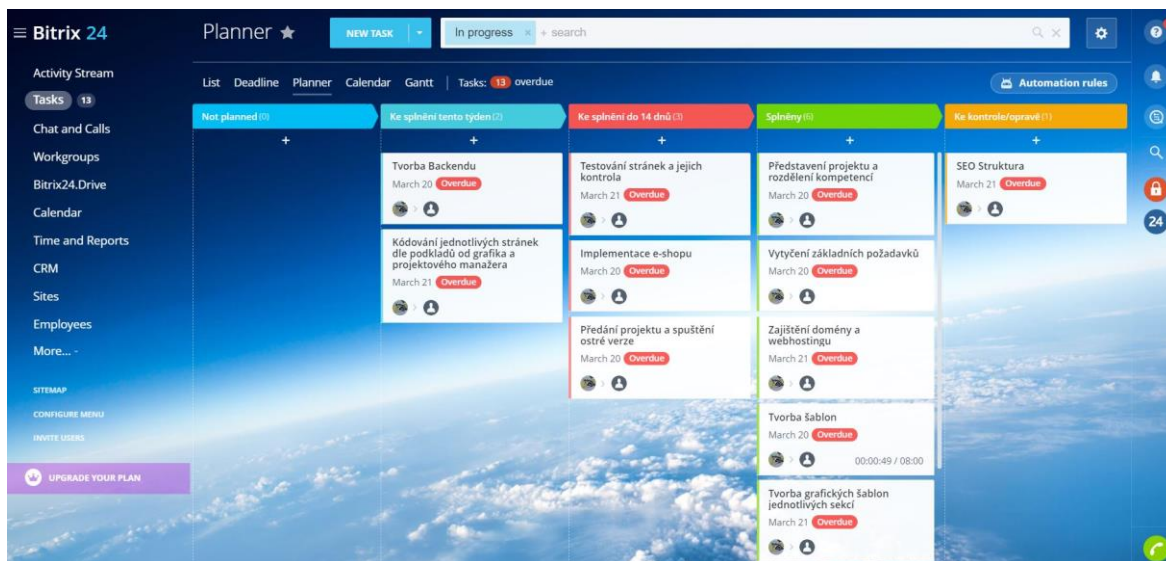


Obr. 4: Ganttův diagram

Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Bitrix24

UX Designer se dobrovolně rozhodl, vzhledem k vytíženosti kolegů, že se ujme vytvoření SEO struktury, ačkoliv předem věděl, že nedosahuje zkušenostmi v této oblasti na své kolegy. Poté bylo zjištěno kóděrem, který měl na starost implementaci SEO, že struktura vytvořená UX designerem je příliš složitá pro takto jednoduchý web a měla by se předělat. Tomuto zjištění se dalo pomoci Bitrixu předejít a nedošlo by ke zdržení projektu. Bitrix nabízí možnost notifikace (upozornění) na jakoukoliv činnost, a to do mobilní aplikace i do té webové. V tomto případě, kdy projektový manažer nebyl zatížen jiným úkolem na tomto projektu, mohlo dojít při odevzdání SEO struktury ke kontrole a včasnému vyvolání diskuze. Nespolehat se pouze na jednotlivé členy, ale provést i kontrolu jejich práce, protože u UX Designera věděl, že není specialista na SEO strukturu. Bitrix umožňuje využívat sdíleného disku pro jakýkoliv projekt, nastavení kompetencí upravovat, nahrávat či měnit soubory. Přístup k odevzdané práci by tedy měli všichni členové a v Planneru by stačilo úkol UX Designera přesunout do sloupce „Ke kontrole/opravě“, jak

lze vidět na obrázku níže a o této činnosti informovat ostatní pomocí chatu v aplikaci, ke kterému opět mají přístup všichni členové.



Obr. 5: Rozdělení úkolů dle úrovně dokončení  
Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Bitrix24

Další funkce, které lze i na takto malém projektu využít, je evidence odpracovaných hodin jednotlivých členů v záložce „Time and Reports“ v postranním menu. Tato záložka zároveň nabízí i hodnocení odvedené práce či absenci členů týmu. Zmínit je také potřeba funkci CRM, která je hlavní a nejpropracovanější jeho funkcí, avšak v tomto projektu nevyužitelná. Bitrix24 tak velkou mírou přispívá k přehlednosti projektu a jeho vedení. Výhody Bitrix24, podobných aplikací na online management a jejich využití na projektech libovolné velikosti jsou více než zřejmé.

## Závěr

V této práci jsem poukázal na fakt, že v dnešní době nemusí být řízení konvenčních týmů výhodnější než řízení týmů na dálku. Výsledek praktické části prezentuje výhodnost a možnost využití virtuálního týmu nejen v globálním a mezinárodním měřítku, ale také v rámci malých projektů na území jedné země.

Teoretická část měla za cíl představit rozdíly mezi dvěma styly řízení – manažerským a vůdcovským, vysvětlit čtenáři, kterými vlastnostmi se od sebe rozlišují manažer a leader a v neposlední řadě, které vlastnosti leadera jsou klíčové pro úspěšné vedení virtuálního týmu. Bylo zjištěno, že v dnešní době je manažerský styl v podobě leadera doprovázen dlouhodobě lepším vnímáním teamu. Došlo k představení POS a OCB, jako hlavní teorie podporující argument práce ve virtuálním teamu v kontrastu s konvenčním face-to-face vedením teamu. V těchto bodech byly cíle teoretické části naplněny.

Stěžejní praktická část závěrečné práce měla za cíl porovnat efektivitu vedení a řízení konvenčního a virtuálního týmu na konkrétních projektech. Byl ukázán kontrast mezi různými přístupy vedení virtuálního teamu a face-to-face ve stejné projektové situaci. Na základě konfliktních a nečekaných situací v analyzovaném projektu byl tento kontrast prohlouben. Toto porovnání je přehledně zobrazeno a odůvodněno v tabulce 4 a 5 v závěru této práce. Cíl praktické části byl také splněn.

Jako doporučení plynoucí ze závěrů praktické části doporučuje autor v kontextu spolupráce s virtuálním teamem využít nástroje umožňující online projektové plánování. Jejich hlavní výhodou je strukturace jednotlivých časových úkonů, rozvržení těchto úkonů na časové ose, rozdělení odpovědností, automatické notifikace o splnění jednotlivých úkolů a jejich systematické mapování.



## Seznam použitých zdrojů

COVEY, Stephen R. 8. návyk: od efektivity k výjimečnosti. 2. vydání. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR, 2015. ISBN 978-80-7261-359-5.

EVANGELU, Jaroslava Ester & David GRUNDEL. Virtuální tým: Efektivní řízení lidí na dálku. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025128770.

GIBSON, C. B., & Cohen, S. G. The last word: Conclusions and implication. In: Virtual 80 teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003, s. 403-421.

GRIFFIN, R. W., & Moorhead, G. Organizational behavior: Managing people and organizations. Boston, MA: Houghton Mifflin, 8. vyd., 2007. ISBN 978-1133626695.

KRÚGER, W. Vedení týmů-Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat tým. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0780-2.

LEPSINGER, R. Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance. 1st. ed., San Francisco: Jossey – Bass, 2010. ISBN 978-0-470-53296-6

MAXWELL, John C. The 21 irrefutable laws of leadership: follow them and people will follow you. Rev. and updated 10th anniversary ed. Nashville, Tenn.: Thomas Nelson, c2007. s. 33. ISBN 978-0785288374

MEHTAB, Khurram, Amjad ur REHMAN, Saira ISHFAQ a Raja Ahmed JAMIL. Virtual Leadership: A Review Paper. Mediterranean Journal of Social Sciences [online]. 2017, 8(4-1), 183-193 [cit. 2019-12-11]. DOI: 10.2478/mjss-2018-0089. ISSN 2039-2117. Dostupné z: <http://archive.sciendo.com/MJSS/mjss.2018.8.issue-4-1/mjss-2018-0089/mjss-2018-0089.pdf>

MORLEY, Sandra; CORMICAN, Kathryn y FOLAN, Paul. An Analysis of Virtual Team Characteristics: A Model for Virtual Project Managers. Journal of Technology Management & Innovation [online]. 2015, vol.10, n.1 [citováno 2019-12-11], pp.188-203. Dostupné z: <[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242015000100014&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242015000100014&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0718-2724.

PURVANOVA Radostina. Face-to-face versus Virtual Teams. *The PsychologistManager Journal*, 2003, roč. 17, č. 1., s. 2-29.

SEITLOVÁ, K., KUBÁTOVÁ, J. Řízení virtuálních týmů. Olomouc: Filozofická fakulta, 2015. ISBN 978-80-244-4662-2.

SCHWEITZER, L., & Duxbury, L. Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*. 2010, roč. 20, č.3, s. 267–295.

Smith, C., Organ, D. and Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*

STÝBLO, Jiří. Efektivní manažer: od efektivnosti k výjimečnosti. 2. vydání. Praha: Montanex, 1993. s.5. ISBN 978-808-5300-659.

ŠKYŘÍK, P. Řízení virtuálních týmů: manažerská a organizační perspektiva. *ProInflow: Časopis pro informační vědy*. 2/2010.

VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. 1.vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Bitrix24: #1 Free Collaboration Platform With CRM, Tasks, Projects, Documents, Messaging And Much More [online]. Alexandria: Bitrix, 2018 [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <https://www.bitrix24.com>