

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

LEADERSHIP VE VIRTUÁLNÍCH TÝMECH

Diplomová práce

Autor: Bc. Lucie Pavlišová

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Leadership ve virtuálních týmech“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí své diplomové práce PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D., za užitečné rady, nápady, informace a také připomínky, které mi v průběhu vypracování této práce poskytovala. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Janu Petráchovi za pomoc při řešení technických problémů.

Obsah

I.	Úvod	7
II.	Teoretická část	9
1.	Vymezení pojmu virtuální tým.....	10
1.1.	Charakteristika virtuálního týmu.....	10
1.2.	Sestavování virtuálního týmu.....	12
1.3.	Prostředky komunikace	16
2.	Porovnání s týmy face-to-face	19
2.1.	Vedení týmu face-to-face jako základ pro distanční spolupráci	19
2.2.	Odlišnosti ve vedení	22
3.	Metody vedení virtuálních týmů	26
3.1.	Postupy při vedení virtuálního týmu	26
3.1.1.	Výběr manažera, budování důvěry a fungujícího prostředí v týmu	26
3.1.2.	Stanovení cílů, zpětná vazba a výběr komunikačních prostředků	28
3.2.	Úskalí virtuálních týmů.....	30
3.2.1.	Vzdálenost, odpovědnost za úkoly a kooperativní prostředí	31
3.2.2.	Kulturní rozdíly.....	32
3.2.3.	Generační rozdíly.....	34
3.3.	Řešení problémů.....	35
4.	Vedoucí člen týmu.....	38
4.1.	Osobnost a schopnosti vedoucího člena týmu	38
4.2.	Role v týmu	40
III.	Praktická část	47
5.	Stanovení cíle a výběr výzkumné metody.....	48
5.1.	Cíl a formulace výzkumu a dříve zpracované práce	48
5.2.	Zvolená metoda výzkumu a hodnocení.....	49

6.	Dotazníkové šetření o metodách řízení virtuálních týmů.....	53
7.	Vyhodnocení a analýza zjištěných dat	55
7.1.	Respondenti.....	55
7.2.	Zkušenost s vedením a počet členů vedeného týmu	57
7.3.	Rozdělení rolí a komunikace.....	59
7.4.	Metody vedení a řešení problémů v týmu.....	62
7.5.	Metody vedení – příklady využití intuice	63
7.6.	Závěrečné zhodnocení.....	64
IV.	Závěr	68
V.	Résumé	69
VI.	Zdroje.....	71
VII.	Seznam grafů	73
VIII.	Přílohy	

I. Úvod

Komunikace pomocí nejrůznějších technologií je v dnešní době neodmyslitelnou součástí jak profesního, tak i soukromého života. Znamená to, že se lidé díky pokroku mohou dorozumívat na dálku téměř tak, jako by stáli naproti sobě. V pracovní oblasti to znamená výhodu v tom, že lidé mohou plnohodnotně pracovat a tvořit i v případech, kdy jsou od sebe vzdáleni stovky či tisíce kilometrů. Virtuální spolupráce se tak stala prostředkem k tomu, jak zefektivnit práci za pomoci využití znalostí a schopností lidí, se kterými by bez technických vymožeností nebylo možné spolupracovat.

Cílem mé práce je zmapovat, jak takový tým vytvořený z lidí, kteří nemají možnost se denně potkávat v kanceláři, pracuje, a co všechno je třeba k jeho úspěšnému vedení. Výzkum je zaměřen na metody vedení virtuálního týmu v praxi. Má za cíl zjistit, zda manažeři při vedení využívají metody zpracované odbornou literaturou anebo zda se při řízení spoléhají spíše na intuici a na to, že i přes vzdálenost se pořád jedná o vedení lidí, a využívají tudíž zkušeností z předchozího vedení konvenčních týmů. Nedílnou součástí celého šetření je i zjišťování komunikačních prostředků volených pro dorozumívání se při práci a jejich konkrétní využití. Spolu s uvedením závěrů z dotazníkového šetření bude závěrem na základě výsledků uvedeno doporučení pro vedoucí virtuálních týmů.

Při zpracování tohoto tématu jsem vycházela z odborné literatury týkající se vedení lidí na dálku, přičemž k jeho volbě mě vedl zájem o problematiku vedení lidí obecně (manažerská psychologie, motivace pracovníků apod.) a také absolvování kurzu Vyjednávání a Řízení lidí v interkulturním prostředí. Poslední zde uvedená věc mě zaujala z důvodu potřeby dbát na kulturní rozdíly mezi pracovníky. A byť tento kurz spočíval spíše v ukázkách na face-to-face týmech, k tématu mé diplomové práce se poznatky z něj také velmi hodily právě kvůli národnostní rozmanitosti při distanční spolupráci.

Téma virtuálních týmů je v současné době podrobně zpracované v anglicky psané literatuře. Česky psanou publikaci, která je celá věnovaná tomuto tématu, jsem našla pouze jednu. V některých dalších knihách jsou pak o tomto typu spolupráce spíše jen zmínky. Zpracované jsem toto téma našla v několika diplomových a

disertačních pracích, na které je v práci odkázáno. Vždy se jedná o téma týkající se virtuálních týmů, ale vždy trochu jinak, než je tomu v mojí práci.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretickou část jsem pojala jako souhrnný pohled na virtuální týmy od jejich sestavení, přes metody vedení až po jejich úskalí a oblasti, na které je třeba si na rozdíl od konvenčních týmů dát pozor. Čerpala jsem zde převážně z knih zahraničních autorů Deborah L. Duarte a Nancy Snyder Tennant a dále z díla autorů Jill Nemiro, Michaela Beyerleina a kol. Z české literatury to pak byla hlavně kniha Jaroslavy Ester Evangelu a Davida Grundela *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*.

Při vytváření dotazníkového šetření jsem postupovala dle znalostí získaných z odborné literatury a při vyhodnocení výzkumu jsem využila poznatky z knihy *Kvalitativní přístup a metody v psychodiagnostickém výzkumu* autora prof. PhDr. Michala Miovskeho, Ph.D., která mi pomohla zejména při hodnocení otevřených otázek.

Při dodržení všech vytyčených postupů by práce měla v závěru definovat, jak se lidé ve vedení virtuálních týmů opravdu chovají a jakými metodami v praxi vedou a motivují své podřízené.

II. Teoretická část

1. Vymezení pojmu virtuální tým

1.1. Charakteristika virtuálního týmu

Co si pod pojmem virtuální tým vlastně představit? V dnešní době, která je čím dál tím více ovládána moderními technologiemi, díky nimž se zrychluje komunikace a je tak možné se během chvíle spojit s lidmi na druhém konci světa, je téma virtuálních týmů velmi aktuální. Přesto však, když lidé tento pojem slyší, mají velmi různou představu o tom, co to vlastně virtuální spolupráce je. V práci se proto zaměřuji na popis fungování virtuálního týmu a to z hlediska vedoucího člena, který zde musí dbát na trochu jiné postupy, než ty, které fungují v týmech vídajících se osobně. První kapitola je zaměřena na vysvětlení pojmu jako takového, na popis toho, jak virtuální tým vzniká a jaký je jeho charakter. Postupně bude popsán výběr členů týmu a jejich kontaktování, definice úkolů a cílů, zajištění odpovídajících komunikačních prostředků a dokumentace postupů práce. Současně se také podíváme na druhy týmů a také na to, na co je třeba dát při spolupráci pozor.

Pro úvodní vysvětlení pojmu se dobře hodí definice z knihy autorů Evangelu a Grundela¹, kde je virtuální tým popsán jako tým, ve kterém se lidé běžně nesetkávají osobně, ale spolupracují napříč organizací či organizacemi a často pochází z různých zemí světa. Sestavit a efektivně vést virtuální tým je pro manažera daleko větší zátěž než vést tým setkávající se face-to-face. Vhodným ilustračním příkladem je přirovnání vedení virtuálního týmu ke stavbě domu. Zatímco vedení týmu, kde se lidé setkávají osobně, lze přirovnat ke stavbě panelového domu, vedení virtuálně spolupracujících lidí je spíše stavbou luxusní vily. Proto je již při sestavování a pak i při vedení týmu tak podstatné dbát na všechny detaily. Ne, že by se postupy vedení až tolik lišily od normálních týmů, jde spíše o to, že u virtuálního týmu platí všechny běžné postupy jen zčásti, a každá chyba ve vedení má větší a dlouhodobější dopad.² Pojdme se nyní podívat na to, co je při sestavování týmu důležité.

¹ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 18

² Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 19

Pokud je u určitého projektu rozhodnuto, že na něm bude pracovat virtuální tým, je nutné pečlivě vybrat osoby, které ho budou tvořit. Je nutné zvolit osoby, které budou tým podporovat a také ty, které v něm budou zainteresované. Dále je nutné vytyčit cíle týmu a stanovit způsoby jejich dosažení. Poté musí vedoucí pracovník vybrat členy týmu a kontaktovat je. Jelikož se jedná o tým pracující na dálku, je třeba všechny budoucí členy na úvod propojit pomocí komunikačních technologií. Poté – pokud to zeměpisná pozice vybraných osob umožňuje - lze přistoupit i k osobní schůzce, která by měla konkretizovat zadané úkoly a definovat normy, dle kterých by měl tým postupovat. Také by měly být určeny komunikační a technologické postupy a role jednotlivých členů. Dále by pak mělo být stanoveno, jak bude tým práci dokumentovat, na základě jakých procesů bude fungovat a jakým způsobem bude prováděna revize již vykonaných věcí.³ Podrobněji se na jednotlivé kroky podíváme v druhé části kapitoly. Nyní si definujeme druhy virtuálních týmů.

Virtuální týmy mají také své druhy. Lze je dělit dle oborů, zaměření či délky trvání. Evangelu⁴ rozlišuje týmy dle délky trvání práce a to na následující druhy. Virtuální krizový tým je takový tým, který vzniká z akutní nutnosti vyřešit nenadálý problém. Charakteristické je pro něj to, že není předem známa doba jeho vzniku a ani délka trvání. Úkolem je v co nejkratší době problém efektivně vyřešit. Cíl virtuálního týmu je tedy zřejmý, ale není blíže definován. Tým nemá daného vedoucího, neboť jsou do něj zpravidla přijímáni experti na danou situaci a předpokládá se, že se problém bude přímo řešit a že není nutné rozdělovat v týmu role. Dalším druhem je projektový virtuální tým, který má zadanou práci na určité časové období a je tedy stanoven začátek, konec a také cíl. Tým pracuje ve střednědobém časovém horizontu a jeho cíl je nejen zřejmý, ale na rozdíl od krizového týmu je i definováno za jak dlouho, v jaké kvalitě a s jakými zdroji má být splněn. Velmi se zde dbá na efektivitu a je definována role vedoucího pracovníka. Posledním příkladem je permanentní virtuální tým, který je sestaven na dobu neurčitou a má za úkol řešit různorodé a opakující se činnosti. Činnost týmu má jasně daný začátek, ale konec obvykle záleží na rozhodnutí organizace, ve

³ Duarte, D.L., Snyder Tennant, N. *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. San Francisco: Jossey – Bass, 2006, s. 95

⁴ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s.36-38

které působí. Cíl je jasný a také měřitelný na základě plnění určitých souhrnných klíčových ukazatelů výkonu. Týmu je ustanoven manažer a další role po vertikální stránce často formálně odpovídají organizační struktuře firmy.

Duo autorek Duarte a Snyder⁵ pak nabízí trochu jiný pohled na druhy virtuálních týmů. Tým propojený pouze po síti tvoří lidé, kteří jsou převáděni z projektu na projekt v závislosti na tom, kde je třeba jejich expertní znalosti. Proto tyto týmy nejsou konzistentní a často ani neví, kdo přesně do týmu patří. Paralelní tým se stará o plnění speciálních úkolů a funkcí, které běžná organizace nemá možnost provádět. Od předešlého druhu týmu se liší tím, že má jasně vymezené členství postavené mimo organizaci. Je tedy jasně dané, kdo je členem týmu a kdo ne. Paralelní týmy se starají o vytváření doporučení pro zlepšení procesů v organizaci a jsou často využívány v mezinárodních a globálních institucích pro zdokonalení procesů z globálního hlediska. Projektové či produktové týmy jsou zaměřeny na vytvoření nového produktu či procesu. Na rozdíl od paralelních týmů se jedná o to učinit konkrétní rozhodnutí a ne pouze doporučovat postup. Stejně jako u síťových týmů i zde se členové mohou přesouvat v závislosti na jejich kvalifikaci, ale členství je zde jasněji definováno a je odděleno od členství v organizaci. Pracovní, funkční a produkční týmy se většinou soustředí na jeden obor činnosti (finance, účetnictví či výzkum) a jsou odděleny od ostatních oddělení společnosti. Tyto týmy, které se také starají o zákazníky, se stále více rozšiřují a jsou stále více využívány virtuálně a to proto, aby servis byl zařízen globálně a napříč všemi časovými pásmy. Servisní týmy jsou ty, které se starají o podporu v případě technických problémů a které jsou virtuálně propojeny tak, aby podpora byla zajištěna v jakoukoli hodinu. Virtuálně mohou existovat i řídicí týmy, které spolupracují hlavně pomocí e-mailu a audio a videokonferencí. Posledním zde zmíněným druhem virtuálního týmu je tzv. akční tým, který je vytvářen pro případ řešení nenadálých problémů.

1.2. Sestavování virtuálního týmu

Správné sestavení virtuálního týmu je pro jeho specifický charakter a budoucí funkčnost velmi důležité. Osoba, která dává tým dohromady, by se měla držet určitého postupu a dbát na následující věci. Co se týká výběru členů týmu, tak ve většině týmu

⁵ Duarte, D.L., Snyder Tennant, N. *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. 3rd.ed., San Francisco: Jossey – Bass, 2006, s.4-8

lze členy rozdělit do tří skupin a to na členy, kteří tvoří jádro, členy, kteří spolupracují zvenku a na pomocné členy. První typ člena, tedy ten, který tvoří jádro týmu, je člověk, který s týmem pracuje denně a lze mu přímo ukládat úkoly. Druhý typ pracuje s týmem pouze výjimečně a poskytuje mu odbornou podporu a pomoc, když je třeba. Poslední zmíněný typ členů týmu nepracuje přímo v týmu, ale kontroluje odvedenou práci. Zde se může jednat o manažery či osoby, které tým sponzorují. Samozřejmě, že se pak v závislosti na jednotlivých týmech mohou osoby mezi jednotlivými kategoriemi pohybovat. Při výběru je také nutné dbát na reputaci každého člena. Pokud je daný člen respektovaný na více úrovních společnosti, pak je pro tým užitečnější než osoba, která má dobrou pověst pouze v určitém oddělení.⁶

Nyní se blíže podíváme na první kontakt se členy virtuálního týmu. Tento okamžik může být často velmi zlomový. Vedoucí týmu by si měl velmi dobře uvědomit, co by při prvním kontaktu neměl opomenout. Jednou z priorit je jasné definování úkolů, které má tým plnit a rozdělení rolí v týmu. Důležitým bodem je také snaha o to, aby se členové týmu cítili co nejvíce v pohodě a měli z účasti v týmu dobrý pocit. Tento bod je pro vedoucího týmu opravdu důležitý. Měl by se již od počátku snažit co nejvíce usnadnit interakci mezi členy týmu. Musí si však zároveň uvědomit, že ne všichni z týmu budou vyžadovat stejnou míru vřelosti při přijetí. V tomto kroku záleží na kulturním zázemí každého jedince a na tom, zda je z kolektivní či individualistické kultury. Manažer by tedy měl mít obecně snahu držet se výše zmíněných bodů. Dále lze ke sblížení využít například možnost zaslání informací o všech členech každému z týmu a také je dobré dát hned od začátku najevo, že se členové týmu mohou kdykoli na cokoli zeptat. U virtuálně spolupracujícího týmu je tento bod mnohdy podstatnější než u konvenčních týmů.⁷

Počet členů virtuálního týmu je předmětem dohadů. Ještě před několika lety byl obecný názor takový, že efektivní týmy mají málokdy více než dvacet členů. Současný

⁶ Duarte, D.L., Snyder Tennant, N. *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. San Francisco: Jossey – Bass, 2006, s. 100-101

⁷ Duarte, D.L., Snyder Tennant, N. *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. 3rd. ed., San Francisco: Jossey – Bass, 2006, s. 102-104

výzkum, který se své knize uvádí DuFrene a Lehman⁸, provedený v patnácti mezinárodních organizacích ukazuje, že úkoly jsou často řešeny týmy s počtem členů dosahujících čísla sto. S tímto číslem však souvisí i to, že sice existují týmy i s takto vysokým počtem členů, ovšem při růstu počtu členů nad dvacet klesá sklon k týmové spolupráci. Je proto těžké odhadnout, jaký počet členů povede k efektivnosti týmu. Jak uvádí Lepsinger⁹, problém virtuálních týmů není jen v počtu členů, ale i v tom, že lidé mohou pravidelně přecházet z týmu do týmu a činnost některých z nich tak může být touto fluktuací ovlivněna. Průzkumy dokázaly, že lépe pracují týmy, které mají pevné jádro a jejichž členové jsou stabilní. A zde se dostáváme ke konkrétnímu počtu členů týmu. Málo efektivní týmy jsou totiž často disproporciálně větší než týmy vysoce efektivní. Pak snadno dochází k tomu, že ne všichni členové přesně vědí, jaké je jejich postavení v týmu a co mají za úkol. Může dojít i k tomu, že se pak ani všichni na zadaném projektu nepodílí. Proto je pro firmy lepší řešit to tak, že vytvoří menší tým s pevným jádrem a vedle toho tým, který má poradní funkci a stojí v pozadí jako podpora týmu hlavního.

Dalším důležitým faktorem je i to, zda se tým skládá z lidí se stejnými funkcemi anebo z lidí z jiných profesních oblastí. Zde je na vedoucím pracovníkovi, aby si s takto vytvořeným týmem poradil a správně ho vedl. Hrozí zde totiž, že tým bude při nedbalém vedení neodpovědný. Způsobeno to může být tím, že šéf týmu nemusí mít nad všemi členy formální autoritu a také tím, že často nemonitoruje činnost všech členů. Řada z nich tak neprovádí všechny procesy, které jsou k činnosti týmu potřeba. Za zmínku stojí i situace, ke které dochází v poslední době častěji a častěji – osoba, která je přizvána do jednoho či více virtuálních týmů je často členem jiného týmu. Pokud se ale stane, že je příliš zaneprázdněna činností virtuálního týmu, neplní úkoly svého původního týmu. Co se pak týká délky činnosti virtuálního, tak ta je ovlivněna typem týmu, ale pokud bychom se na to podívali obecně, pak lze říci, že tým, který spolupracuje více než tři roky, funguje lépe a efektivněji než týmy spolupracující kratší

⁸ DuFrene, D., Lehman, C. *Managing virtual teams*. New York:Business Expert Press, 2011, s. 4-5

⁹ Lepsinger, R. *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. 1st.ed. San Francisco: Jossey – Bass, 2010, s.15-17

čas. Je to hlavně tím, že při práci na dálku se jednotlivé silné a slabé stránky členů poznají až po nějakém čase.¹⁰

Co se týká přípravy orientace týmu na zadaný úkol, měl by být vždy kladen důraz na to, aby se všichni členové týmu znali, a to buď na základě osobního setkání, a nebo skrze video či autokonferenci. Pokud totiž tým neví, kdo je kdo, může v následné virtuální spolupráci dojít ke zbytečným zmatkům. Toto setkání by se mělo prioritně věnovat prezentaci úkolů týmu a vývoji používaných norem v týmu. Normami je zde myšleno vytvoření ustáleného postupu při komunikaci přes virtuální technologie, dodržování časového rámce při komunikaci přes e-mail a telefon s ohledem na případný časový posun, vytvoření fungujícího systému pro revizi odvedené práce a založení přehledu setkávání týmu. Dále je dobré zvolit pro tým technologii, v rámci které se bude tým dorozumívat, a také tu, skrz kterou bude řešit problémy, rozpory a revizi práce. Na výběr je několik možností – hlasový mail, e-mail, chat, mobilní telefon a pager, audio či videokonference.¹¹

Na závěr podkapitoly přidávám ještě poznatek z knihy *Where in the world is my team?*¹² mapující praktické zkušenosti z práce ve virtuálním týmu. Je zde uvedeno, jaké podmínky musí být splněny pro plnou funkčnost týmu. Jsou sestaveny člověkem čerpajícím ze zkušeností s členstvím ve virtuálním týmu. Mezi tyto rysy patří spolupráce založená na schopnosti členů vytvořit přátelské vztahy napříč národnostmi, které se v týmu setkají. Dále je nutné, aby v týmu byli lidé mající cit pro trpělivé sledování směru, který vede přímo k cíli. Členové týmu musí mít také na paměti, že je třeba jasně definovat role, odpovědnost, nástroje a metody, jak řešit zadaný úkol. Lidé spolupracující virtuálně by také měli naplno využít znalostí a umění ostatních členů a spojit je do jednoho celku. K tomu a k celkové úspěšné spolupráci je ale také třeba komunikace a schopnosti sdílet informace ve verbální i psané formě na dálku pomocí technologií. V rámci této definice schopností nutných pro práci ve virtuálním týmu je

¹⁰ Lepsinger, R. *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. 1st.ed. San Francisco: Jossey – Bass, 2010, s.18-19

¹¹ Duarte, D.L., Snyder Tennant, N. *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. 3rd.ed., San Francisco: Jossey – Bass, 2006, s. 104-109

¹² Brake, T. *Where in the World is my team*. Chichester: Jossey – Bass, 2008, s. 13-14

také ještě nutné přidat kulturní inteligenci, tedy to, že členové týmu při jednání zohledňují odlišnosti dané kulturou a původem členů.

1.3. Prostředky komunikace

V procesu stavování týmu a poté také v jeho další činnosti hraje důležitou roli komunikace a výběr technologie, skrze kterou komunikace probíhá. Při tvorbě týmu jsou komunikační technologie důležité pro zajištění prvotního spojení mezi členy týmu. Stejně tak při následné týmové spolupráci na zadaném úkolu je jejich volba stejně důležitá. Protože tým pracuje distančně, musí vedení klást o to větší důraz na to, aby na sebe jednotlivé činnosti plynule navazovaly, což znamená, že musí klást i velký důraz na volbu konkrétního prostředku komunikace tak, aby byla zajištěna plynulost procesů a tým mohl pracovat tak, jako kdyby se vídal face-to-face.

Faktory ovlivňující výběr komunikační technologie závisí na kombinaci více proměnných. Například na tom, nakolik tým potřebuje aktualizované zprávy o interakcích a učiněných rozhodnutích, dále na zkušenostech členů s prací ve virtuálním týmu, na rozvrhu práce týmu a také na možnostech přístupu členů k danému druhu komunikace. Mezi primární faktory pro volbu prostředků komunikace však řadíme stupeň sociální interakce a míru možnosti přenést co největší množství nejrůznějších informací. U prvního faktoru jde o to, že vedoucí člen má prostředky s větší či menší mírou sociální interakce a měl by pro jednotlivé úkony volit vždy odpovídající prostředky. Pokud se například jedná o představení nového člena, o první kontakt se zákazníkem či o řešení konfliktu, mělo by vedení sáhnout po formách komunikace umožňujících větší socializaci, tedy po formách synchronní komunikace. Naopak při řešení rutinních záležitostí postačí komunikace formou asynchronní. Obě formy komunikace spolu s konkrétními prostředky budou rozvedeny v následujícím odstavci. Dalšími faktory pro volbu typu komunikace jsou stálost (možnost uchovat historii zpráv), symbolika zprávy, zkušenost s prací na dálku, časový posun, kulturní rozdíly a také přístup a praxe v práci s programem, který ke skupinové komunikaci slouží.¹³

Jak již bylo zmíněno výše, prostředky komunikace lze dle jejich charakteristiky rozdělit na synchronní, tedy ty, které probíhají v reálném čase, a na asynchronní, tedy

¹³ Duarte, D.L., Snyder Tennant, N. *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. 3rd ed., San Francisco: Jossey – Bass, 2006, s. 25 - 30

takové, kde je reakce na zprávu zpožděna. Mezi synchronní můžeme zařadit chat v reálném čase, elektronický display, videokonference, audiokonference a alter ego ve virtuálním prostředí. Asynchronními prostředky komunikace, které jsou využívány pro řešení problémů, které nevyžadují rychlé řešení, jsou e-mail, nástroje pro textové zprávy (pager), sdílený kalendář, diskusní fóra, týmové webové stránky, firemní věstník, sdílené databáze a další aplikace usnadňující rutinní činnosti.¹⁴

Pokud se blíže podíváme na prostředky synchronní komunikace, jde o takové dorozumívání, které sice nemůže plně nahradit osobní setkání, ale které i přesto přináší vysokou míru socializace. Chat v reálném čase pomáhá řešit otázky vyžadující okamžitou odpověď a řešení. Je to prostředek ideální při potřebě rychlého jednání, ovšem pokud je problém rozsáhlejší, je lepší přikročit k prostředkům využívajícím mluvené slovo. Jedním z nich je videokonference, která přináší oproti psaným prostředkům komunikace možnost vnímat tón hlasu řečníka, jeho emoce a jeho projev. Videokonference k tomuto ještě přidává možnost vnímat neverbální projevy, tedy gesta a mimiku. Jedná se pravděpodobně o typ komunikace, který se nejvíce blíží jednání face-to-face. Umožňuje předejít nedorozuměním a v případě, kdy tým jedná například o výrobě nějakého produktu, je skrze videokonferenci možné řešit i jeho vizuální stránku.¹⁵ Alter ego ve virtuálním prostředí je pak také využíváno pro spolupráci na dálku a to pomocí tzv. avatarů¹⁶, kteří zosobňují daného pracovníka a kteří se mohou pomocí různých aplikací (např. Second life) scházet a pracovat v daném virtuálním prostředí.¹⁷

Výše zmíněné prostředky asynchronní komunikace, tedy e-mail, prostředky pro textové zprávy, týmový web, sdílený kalendář, diskusní fóra a sdílené databáze se

¹⁴ Duarte, D.L., Snyder Tennant, N. *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. 3rd ed., San Francisco: Jossey – Bass, 2006, s. 34, 40

¹⁵ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.335-336

¹⁶ Avatar = jedinečná bytost, která reprezentuje vždy jednoho konkrétního zástupce v daném virtuálním prostředí. Pomocí něj se zástupce může setkávat s ostatními avatary, komunikovat s nimi a vytvářet například skupiny. Viz Bendová, K. *Role kurzů při utváření a rozvoji vztahů v pracovních týmech*(Disertační práce). Olomouc:UPOL, 2012, s. 23

¹⁷ Bendová, K. *Role kurzů při utváření a rozvoji vztahů v pracovních týmech*(Disertační práce). Olomouc:UPOL, 2012, s. 22-23

společně řadí do elektronického systému zpráv. Tyto metody dovolují v různém rozsahu posílat text a grafiku. Umožňují také rozposlat zprávu všem členům týmu najednou a také řešit situace, které vyžadují konstruktivní řešení a se kterými není třeba pospíchat. Umožňují také v případě potřeby zanechat zprávu do druhého dne.¹⁸

Úvodní kapitola tedy shrnula základní definici virtuálních týmů, problematiku jejich sestavování, výběr členů, první kontakt s nimi a důležitost vytyčení cílů. Také zde byly rozlišeny jednotlivé druhy virtuálních týmů a představeny komunikační technologie, bez kterých by tento typ týmů nemohl fungovat. Po úvodu k tomu, co si pod pojmem virtuální tým představí, jak virtuální tým funguje a co ke své existenci potřebuje, se podíváme na jeho porovnání s klasickými, konvenčními týmy, přičemž bude zdůrazněno nejen to, v čem mohou znalosti z vedení týmů face-to-face pomoci, ale také to, v čem je vedení odlišné, na co se musí manažer oproti konvenčnímu týmu zaměřit a jaké oblasti vedení případně rozvíjet.

¹⁸ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.335

2. Porovnání s týmy face-to-face

Týmy, které nazýváme face-to-face týmy, nebo také konvenční tým, jsou takové týmy, jejichž členové se vídají denně v kanceláři, často se velmi dobře znají a na projektu pracují tak, že využívají osobní kontakt. Metody vedení, koordinace a motivace konvenčních týmů mohou sloužit jako základ pro vedení těch virtuálních. Podívejme se tedy teď na práci s týmy face-to-face a následně na to, jak mohou být tyto postupy využity pro řízení lidí na dálku.

2.1. Vedení týmu face-to-face jako základ pro distanční spolupráci

Výhodu týmů face-to-face je to, že se lidé vídají osobně ať už přímo na pracovišti, na poradách, na chodbě u automatu s nápoji anebo při cestě do práce či domů. Vedle toho mají příležitost vídat se i mimo pracoviště a poznat se i neformálně a ne pouze jako kolegové. Tím pádem mohou snadněji navazovat kontakt na pracovišti a jejich vztahy mohou být posilovány i mimo pracovní povinnosti. Takto vybudovaná provázanost a důvěra pak zlepšuje produktivitu týmu.¹⁹

Při sestavování týmu má vedoucí člen možnost prověřit jak odbornou kvalifikaci a osobnost pracovníků, tak i jejich předpoklady pro práci v týmu. Často se sice stává, že manažer tým po někom přebírá a s ním i rozpracovaný projekt, tudíž si nic z předchozího nemůže prověřit. Ovšem pokud sestavuje nový tým, měl by na tyto věci dbát. Odbornost jednotlivých členů by se měla odvíjet od konkrétního úkolu a vedoucí člen týmu by si proto měl o jednotlivých osobách shromáždit informace předem, a až poté vybrat, koho do týmu vezme. V potaz by měl brát i to, že schopnosti členů by měly být vyrovnané. Stejně důležité jako dosavadní pracovní zkušenosti členů je i jejich osobnostní profil. Pravdou je, že by se manažer měl seznámit s osobami, ze kterých vybírá budoucí tým, osobně. Aby alespoň trochu zjistil, jak se chovají a jací jsou. Jelikož na to však většinou není čas, může využít některou ze šablon pro určení typologie osobností a typů chování. V neposlední řadě by měl manažer zjistit, zda je vybraná osoba schopna vůbec týmové spolupráce. Lidé, kteří se nedokáží zamyslet nad

¹⁹ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 20

vlastními chybami a nesnesou konstruktivní kritiku či jen přátelskou pomoc v případě vlastní chyby, by se do týmové práce raději pouštět neměli.²⁰

Při začátku práce týmu by mělo být stanoveno, kdo nese za co odpovědnost. Stanovením rolí se dá předejít případným nedorozuměním, která by mohla vést až k neúspěchu celého projektu. Hlavní role v týmu by měla být svěřena buď manažerovi anebo případně vyššímu vedení organizace. Kompetence vedoucího pracovníka pak spočívají ve vztahu k týmu v koordinaci, moderaci, poradenství a usměrňování týmu. Navenek by pak vedoucí člen měl tým reprezentovat a vyjednávat jeho jménem. Role jednotlivých členů týmu jsou pak rozděleny dle jejich dovedností v daném oboru. Pokud jde o tým určený pro práci v konkrétní oblasti, věnuje se každý člen tomu, co je v dané oblasti jeho specializací. Pokud jde o tým složený napříč funkcemi, zastává v něm každý člen danou funkci. Při začátku spolupráce je vedle rozdělení rolí také nutné stanovit to, čeho má tým dosáhnout. Cíle je nutné konkretizovat a stanovit termíny pro jejich splnění. Cíle by měly poskytnout určitou důvěru týmu v budoucí úspěch a slouží zároveň i jako možnost kontroly provedené práce. Cíle by měly být po vzájemné shodě dokumentovány a to za použití jednoduchého formuláře, který udržuje ve všem přehlednost.²¹

Při vedení týmu je důležité s jeho členy hned od začátku komunikovat a vést je. A k tomu, aby jim manažer mohl dávat úkoly, je třeba si s týmem vybudovat vztah. Mnoho manažerů má totiž pocit, že svým podřízeným rozumí a že oni mají pocit, že se o ně stará. Skutečnost je však často taková, že je to jen jeho pocit a sami členové týmu to vnímají tak, že jim pouze dává pokyny, které navíc často nejsou jasné. Pro úspěch týmu je proto důležité komunikovat s týmem nejen v profesní rovině, ale také v té lidské a poznat ho. Samozřejmě, prvním krokem k tomuto je říct podřízeným, že mohou kdykoli v případě problémů přijít a o všem si promluvit. K tomu však může dojít málokdy, neboť si pracovníci mohou myslet, že by to šéfa obtěžovalo. Proto je důležité, aby manažer sám chodil za členy týmu a řešil s nimi i něco jiného, než jen pracovní záležitosti. V týmu face-to-face je to možné a manažeři si často neuvědomují, že to

²⁰ Krüger, W. *Vedení týmů-Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat tým*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 34-39

²¹ Krüger, W. *Vedení týmů-Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat tým*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s.54-56

může být i stěžejní věcí pro úspěch a produktivitu týmu. A přitom je to na rozdíl od distančně pracujícího týmu tak snadné.²²

Vedle komunikace potřebné k poznání členů týmu a vybudování důvěry je důležitý i zvolený prostředek komunikace. Každý tým je jiný a má také nastavenou různou formu komunikace. Obecně však platí, že komunikace by měla být průběžná, pravidelná a měla by obsahovat i určité návyky. Forma a prostředek komunikace závisí obvykle na celé řadě věcí od osobnosti vedoucího člen, přes povahu, náročnost a termín splnění úkolu, až po psychologické rozpoložení jednotlivých členů týmu. U týmů face-to-face je nejsnazší formou komunikace osobní rozhovor a scházení se na poradách. Při takovém typu sdílení informací totiž nedochází k žádnému zkreslení a případná nedorozumění se mohou hned vyřešit.²³ Mezi využívané prostředky komunikace v týmech face-to-face patří rozhovor, porada, e-mail, telefon či vzkaz na záznamníku, vnitřní směrnice a pokyny a také například firemní noviny, bulletin či nástěnky. Samozřejmě, pokud se bavíme o vedení týmů z hlediska konkrétního úkolu, mezi dorozumívací prostředky budou patřit pouze ty na začátku jmenované.²⁴

Postupům sestavení a vedení konvenčních týmů by se dalo věnovat daleko víc řádků, než je tomu zde. Výše uvedený nástin však pro účely práce postačí. Možnost osobního setkávání členů, prověřování zkušeností a osobnostních rysů před začátkem spolupráce, rozdělení rolí, stanovení cílů a jejich dokumentace a dostupné a zvolené prostředky komunikace – to vše je důležité nejen pro úspěšný začátek spolupráce v týmu a také pro jeho bezproblémové vedení. Ve virtuálních týmech se tyto postupy také dají využít. Lépe řečeno, dá se na nich stavět a při vedení se jimi inspirovat. Ovšem manažer musí dát pozor na to, že v každé této zásadě platné pro konvenční tým, se pro případ virtuální spolupráce skrývá určité omezení či hrozba, neboť u vedení lidí na dálku je vždy nutné jednotlivé metody upravit a v některých případech se jimi opravdu jen inspirovat. V druhé polovině kapitoly budou právě tyto odlišnosti představeny.

²² Fairweather, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1.vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2009, s. 40-41

²³ Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1.vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2008, s.85

²⁴ Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1.vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2008, s.265

2.2. *Odlišnosti ve vedení*

Pro manažery virtuálních týmů představuje role vedoucího pracovníka velkou zkoušku. Může sice využít zkušeností z vedení konvenčního týmu, musí však brát v potaz všechny odlišnosti. Nic to ale nemění na tom, že vedoucí virtuálního týmu by měl mít zkušenost z vedení týmu face-to-face, neboť na něčem musí začít stavět.

V týmu, který pracuje face-to-face, se jeho členové vídají osobně, a to ať po formální stránce na pracovišti, tak často i ve volném čase, a jejich vztah se tedy vyznačuje hlubšími sociálními vazbami. Naopak ve virtuálním týmu jsou kolegové často jen jména a e-mailové adresy, pod kterými si lze těžko představit konkrétního člověka, jeho osobnost a způsoby jednání. Pak záleží už jen na vedoucím pracovníkovi, jakým způsobem a jak důkladně je schopen členy týmu vzájemně propojit a představit. Zvláště u menších týmů by měl opravdu dbát na to, aby každý věděl kdo je kdo, a jaké jsou kompetence a odpovědnost jednotlivých členů. Virtuální tým oproti konvenčnímu vzniká rychle a málokdy je sestavován s ohledem na týmové role. Za krátký čas, ve kterém musí být sestaven, se dbá hlavně na to, aby do týmu byli přijati pracovníci s potřebnými profesními a jazykovými vlastnostmi, kteří jsou v dané době dostupní. Další věci jako role, kompetence a odpovědnost členů za jednotlivé úkoly, na něž při sestavování týmu není brán zřetel, jsou však důležité při začátku spolupráce. Při stanovování těchto věcí musí být vedoucí týmu důkladný a vše jasně podat a ideálně i zaznamenat. Pokud by v této oblasti při spolupráci došlo ke zmatkům, mělo by to dopad na plnění úkolů.²⁵

Dalším rozdílem oproti konvenčnímu týmu je funkční záběr. Normální tým se většinou zaměřuje na konkrétní činnosti, například na finance, právní stránku a podobně. Virtuální tým je však sestaven tak, aby řešil problém komplexně. Musí tedy zahrnovat osoby, které reprezentují všechny potřebné znalosti. Pokud je například vytvořen tým za účelem získání nějaké zakázky, musí tam být manažeři, právníci, odborníci na finance a další osoby s potřebným zaměřením. V takových týmech jsou často zahrnuti i dodavatelé či externí konzultanti. Vedoucí pracovník tak musí dbát na to, aby byl schopen koordinovat takto komplexně sestavený tým namixovaný z lidí s různými profesemi. Musí tedy být schopen chápat a vést lidi i s jiným zaměřením, než

²⁵ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s. 20-21

je to jeho. Také se musí vyrovnat s tím, že jeho tým je složen z lidí, kteří jsou vedle toho ještě členy konvenčních týmů. Mají tak svého nadřízeného tam a zároveň jsou vedeni ještě od manažerů virtuálních týmů, kterých jsou členy. V těchto situacích často dochází ke konfliktům a zde je na vedoucím jak konvenčního tak virtuálního týmu, aby zajistili pořádek.²⁶

Důležitou věcí, kterou musí manažer zvládnout, je také fakt, že se musí vypořádat s kulturními rozdíly, které jsou ve virtuálních týmech častým jevem. Měl by znát a respektovat kulturní návyky svých členů a podle toho v rámci možností řídit práci týmu. Kulturní rozdíly při týmové práci jsou zajímavým a obsáhlým tématem. Za všechny lze zmínit například to, že některé národnosti jsou zvyklé na dochvilnost, jiné naopak čtvrt či půl hodinové zpoždění neřeší. Další odlišností může být i přehlednost v jednání, kdy někdo chce jednat pouze dle předem vytyčených bodů, jiný je schopný jednat bez přípravy. Samozřejmě záleží na jednotlivých členech, nakolik jsou schopni své kulturní návyky kvůli hladké spolupráci v týmu umírnit. Ale zvládnout to všechno je hlavním úkolem vedoucího člena týmu.²⁷

Vedoucí virtuálního týmu by měl zajistit i rovnováhu z hlediska účasti různých referenčních skupin. Tím, že je tým složen z lidí, jejichž profesní zaměření a zkušenosti jsou pro daný projekt potřebné, dochází k tomu, že se tak sejdou lidé, kteří mají různou profesní prestiž, odlišný životní styl, příjmy a také chování a vyjadřování. A přes tyto odlišné hodnoty a postoje by si členové měli sami sebe vážit a respektovat se. Kromě odlišných životních postupů může v týmu také dojít k rozdílné motivaci pro dosažení cíle. Rozdílná motivace může plynout z několika faktorů. Tím asi nejvýznamnějším je to, jaký finanční podíl plyne jednotlivým osobám z úspěšnosti projektu a jak moc je případným neúspěchem ohrožena jejich pozice ve firmě. Různé osoby tak mohou mít

²⁶ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým:efektivní řízení týmu na dálku*. Brno:Computer Press, 2011, s.22

²⁷ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým:efektivní řízení týmu na dálku*. Brno:Computer Press, 2011, s.23

různě vysokou motivaci v rámci jednoho projektu a tím pádem se zde oproti týmům face-to-face daleko lépe daří přirozeným nepřátelstvím.²⁸

Přirozené nepřátelství vzniká pokaždé, když se objeví rozdílnost mezi hodnotami a postoji mezi jednotlivými pracovníky či pracovními skupinami. V profesionálním životě může být jedním z příkladů přirozených nepřátelství soupeření mezi organizacemi. Jak již bylo naznačeno výše, ve virtuálním týmu vzniká přirozené nepřátelství daleko snadněji, neboť je to seskupení lidí z různých kultur, firemních hierarchií, sociálních skupin a s různým vzděláním. Zkušený manažer se proto na tuto skutečnost musí připravit a nesmí ji ignorovat, neboť by mohla celý tým rozložit. Přirozená nepřátelství lze různými metodami usměrňovat. Manažer by měl stimulovat komunikaci a snažit se o zajištění co nejmenší anonymity, která je ve virtuálním týmu velmi častým jevem a může být problémová. Dále by si měl uvědomit všechny ostatní charakteristiky virtuálních týmů a zaměřit se na ty, které přirozená nepřátelství podporují. Také by měl být schopen analyzovat svůj tým z hlediska motivací a finančního ohodnocení jednotlivých členů, protože to jsou další oblasti, ve kterých dochází ke vzniku nepřátelství. A neměl by opomenout ani řešení problémů a jakýchkoli nesrovnalostí – tedy ujasnit v týmu to, aby se členové v případě jakéhokoli problému neváhali svěřit vedoucímu a problém identifikovat.²⁹

V této kapitole byly shrnuty odlišnosti ve vedení konvenčních a virtuálních týmů. Celkově lze říct, že manažer se při vedení na dálku může opřít o zkušenosti získané z týmů face-to-face. Kromě toho ale musí ve všech oblastech vedení zvládnout daleko víc, než u konvenčních týmů. A to zejména v oblasti komunikačních dovedností a empatie. Stejně tak je vystaven překážce v podobě anonymity. V prostředí, kde se lidé nevidají a často jsou opravdu jen jménem v e-mailové adrese, je vytvoření důvěry a dobrých vztahů mezi členy týmu obtížný úkol. Vedení virtuálních týmů je tedy pro manažery velkou výzvou a rozhodně zajímavým obohacením jejich dosavadních zkušeností. Následující kapitola přiblíží konkrétní metody řízení v jednotlivých fázích

²⁸ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým:efektivní řízení týmu na dálku*. Brno:Computer Press, 2011, s.24-25

²⁹ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým:efektivní řízení týmu na dálku*. Brno:Computer Press, 2011, s.30-35

vedení, od volby členů týmu, přes komunikační prostředky a poskytování zpětné vazby až po zohlednění kulturních rozdílů mezi členy. Zaměříme se i na úskalí virtuálních týmů, na která může manažer narazit, a na problémy, které mohou v týmu nastat.

3. Metody vedení virtuálních týmů

Metod pro vedení virtuálního týmu je celá řada. Často jsou zčásti podobné těm, které se využívají v týmech face-to-face, ovšem je nutné dát pozor na to, že u virtuálních týmů mohou mít jiný a často i daleko silnější dopad. Důsledky těchto chyb se pak také hůře napravují. V této kapitole se podíváme na to, jak tým vést, co je třeba v týmu stanovit hned na začátku, a jak o celý tento organismus pečovat v průběhu spolupráce tak, aby bylo dosaženo úspěchu. Zmíníme i úskalí virtuální spolupráce a řešení problémů.

3.1. Postupy při vedení virtuálního týmu

3.1.1. Výběr manažera, budování důvěry a fungujícího prostředí v týmu

Pokud mluvíme o vedení virtuálních týmů, pak jedním z nejdůležitějších kroků je právě nominace osoby do čela týmu. Správný výběr vedoucího pracovníka je jednou z klíčových podmínek vedení virtuálního týmu. Manažer virtuálního týmu má nelehkou úlohu. Jeho hlavní a nejsilnější stránkou by měla být schopnost komunikace. Ve virtuálním týmu je totiž nutné vést lidi napříč časem a často i různými zeměmi. Aby toho bylo dosaženo, musí být tato osoba přirozeně zvědavá, zaměřená na člověka a na vztahy a zkušená v daném odvětví, avšak pouze tak, aby byla zároveň schopna myslet inovativně. Vedle toho musí mít vedoucí týmu také vysoký stupeň emoční inteligence, musí dávat týmu konstruktivní zpětnou vazbu a být schopen vést členy týmu tak, aby z nich dostal to nejlepší. Dalším z důležitých kroků při vedení je řádně zasvětit všechny členy do vize a účelu projektu. Od tohoto stěžejního okamžiku se totiž odvíjí další spolupráce virtuálního týmu. Nejenže je tohle zasvěcení důležité pro budoucí osud projektu, ale také pro členy samotné, neboť vědomí, že jsou součástí něčeho smysluplného, je velmi důležité pro efektivitu celého organismu. Vysvětlení účelu projektu se dá učinit různě. Jednou z možností je vytvořit diskuzi na základě přednesených otázek týkajících se možností podnikání v dané oblasti, konkurence, potencionálních zákazníků, produktu jako takového a strategie. Vytvoření kontextu spolupráce může být provedeno formou diskuze nad výše uvedenými otázkami, přičemž hlavní myšlenky se zapíší. K tomuto se dá připojit i dotaz na to, jak vidí svou budoucnost v případě úspěšně pracujícího týmu, a v neposlední řadě je dobré celou

diskuzi odlehčit a to například formou vymyšlení titulků do novin týkajících se projektu.³⁰

K tomu, aby mohl tým úspěšně spolupracovat na dané vizi, je nutné vytvořit pracovní prostředí založené na důvěře. Při vedení virtuálních týmu je potřeba tomuto tématu věnovat velkou pozornost, protože o co je zde těžší důvěru vybudovat, o to více je potřeba. Pro virtuální týmy je už tak těžké vytvořit fungující pracovní prostředí, takže na budování důvěry mezi členy často nezbývá moc času. Přitom by se ale na toto měli manažeři zaměřit, neboť to může značně ovlivnit efektivitu týmu. Dle lidí se zkušenostmi z vedení virtuálních týmů je naivní očekávat, že důvěra a dobré pracovní vztahy vzniknou během konferenčního hovoru na poradě. Klíčem je napodobit dostupnými prostředky konvenční tým a to tak, že například při cestě domu z kanceláře zavoláme členovi týmu s tím, že ho chceme pozdravit, něco drobného dořešit a popřát mu hezký večer.³¹ Další doporučovanou věcí navazující na předchozí téma je vytvoření tzv. „univerzálního jazyka“, tedy určitých standardů a principů, na základě kterých bude tým fungovat a které budou respektovány všemi členy. Tím dojde k vytvoření a podpoře důvěry a tým bude silnější. Vhodné je tyto standardy vytvořit společně s celým týmem například pomocí metody brainstormingu a z navrhovaných věcí pak vybrat ty, které bude tým závazně používat. K tomuto bodu lze ještě doplnit další podstatnou věc pro vedení virtuálních týmů a tou je dokumentace postupů týmu a záznam toho, co již bylo uděláno. Některé týmy využívají dokumentace v podobě příručních knížek, ve kterých jsou zaznamenány cíle a postupy k cílům směřující, důležité termíny a další podstatné věci pro zajištění kontinuální práce týmu. Existuje několik druhů dokumentace, kterou lze využít, a závisí na týmu, aby si vybral podle svých potřeb.³²

Důležité pro efektivní vedení virtuálního týmu je i vytvoření fungujícího myšlenkového prostředí. Týmy pracující distančně mohou i přes jasně vytyčené cíle a postupy ztratit kontakt s aktuální situací na trhu a tím, co zákazník chce, neboť virtuální

³⁰ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s. 61-67

³¹ Lepsinger, R. *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. 1st. ed. San Francisco: Jossey – Bass, 2010, s.84

³² Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s. 67-71

práce bere daleko více energie a ne na vše je možné se soustředit jako při práci face-to-face. Pro takovou situaci pak mohou posloužit následující tipy. Jako řešení existuje možnost pozvat zákazníky elektronickou formou na stránky skupiny, která se o daný produkt stará, a poprosit je o zpětnou vazbu na zlepšení postupů. Stejnou formou to lze udělat i s dodavateli, jejichž ziskovost je provázána s celkovou úspěšností týmu. Další možností je pak průzkum konkurence samotným týmem anebo vžití se do role zákazníka či dodavatele a návržení zlepšení.³³

3.1.2. Stanovení cílů, zpětná vazba a výběr komunikačních prostředků

Ve virtuálním týmu záleží více na dobře definovaných cílech než na hierarchii skupiny či na tradičně vytvořených vztazích v ní. Vedle cílů je také dobré definovat prostředky kontroly pro případ nutnosti oprav již provedené práce. Tato opatření by měla být dobře dostupná přes komunikační technologie. Příkladem zde mohou být čtvrtletní výdělky, audit kvality či fluktuace zaměstnanců. Ke stanovení cílů lze využít metodu SMART³⁴ a také metodu brainstormingu.³⁵ Za zmínku zde ještě stojí šíře definice cíle. Ideální by bylo stanovit pouze jeden cíl. To je však v praktickém životě nemyslitelné. Většinou jednu vytyčenou věc doplňuje ještě řada dalších podmínek, které jsou k jejímu splnění nutné. Navíc při stanovování cílů záleží i na typu virtuálního týmu. Zatímco ve virtuálním krizovém týmu řešícím nenadálý problém není třeba cíl dále specifikovat, u projektového týmu je cíl vytyčen celkem jasně a i přesto, že by se tým měl zaměřit na jeden cíl, je často nutné definovat ještě další faktory.³⁶ Avšak i předem definované a zdánlivě neměnné cíle se mohou změnit. A zde je ve virtuálních týmech třeba dát pozor na to, aby tato změna byla včas předána všem členům. Jelikož v

³³ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.67-68

³⁴ SMART = zkratka pro metodu stanovení cílů – cíl má být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný. Viz Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.73

³⁵ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.71-75

³⁶ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s.207

případě virtuálních týmů nelze členy obejít osobně a vše tak rychle vyřídit, je nutné být schopen pohotově reagovat přes komunikační technologie. Ideálním případem je zvolit jednu konkrétní, skrz kterou budou zprávy o změnách podávány a kterou bude celá skupina pravidelně kontrolovat.³⁷

Ve virtuálních týmech je podstatná i zpětná vazba. Vedoucímu pracovníkovi umožňuje zjistit, jak práce v týmu probíhá, zda je někde nějaký problém a také to, jak se jeho podřízeným pracuje a zda je třeba něco zlepšit. Pro vyjádření zpětné vazby se doporučuje využívat některou z on-line metod zápisu, aby ji mohli vidět všichni členové. Také je dobré stanovit dobu, kdy bude docházet k jejímu sdílení, a také s jakou pravidelností bude sdělována.³⁸

Jako poslední – avšak neméně důležitou věcí – při vedení virtuálních týmů je dobře vybraná komunikační technologie. Moderní komunikační technologie nám dnes umožňují rychleji a hlavně levněji komunikovat. Vedoucí týmu musí při volbě zvážit jak schopnosti členů ovládat jednotlivé komunikační technologie, tak i situace, které potřebují řešit. Jednotlivé druhy komunikačních technologií byly zmíněny již v první kapitole. Nyní se zaměříme na několik konkrétních a dá se říci dle odborné literatury i nejvyužívanějších. Nejběžnější prostředkem asynchronní komunikace je pravděpodobně e-mail. Výhodou jsou nulové náklady, možnost vrátit se ke starším zprávám a posílání a příjem zpráv bez ohledu na časová pásma. Nevýhodou je jednosměrnost sdělení či předávání neužitečných informací. Je to vhodný prostředek k předání informací, které nevyžadují vysvětlení či okamžitou odpověď a také k přeposílání tabulek, grafů či diagramů.³⁹

Další prostředky jsou již z kategorie synchronní komunikace. Telekonference je dalším prostředkem pro komunikaci. Je to možnost, jak se spojit virtuálně na úrovni normální schůzky. Výhodou je možnost týmové diskuze a nízká nákladnost. Nevýhodou může být přehnaný počet účastníků při jednom hovoru a také náročnost udržet

³⁷ Lepsinger, R. *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. San Francisco: Jossey – Bass, 2010, s.87

³⁸ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.75-77

³⁹ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s.229-231

pozornost všech členů. Využití telekonference se doporučuje pro vyjádření hodnocení, motivace či zadávání nových úkolů. Při využití této technologie je však nutné dbát určitých postupů. Telekonference by měla mít svého moderátora, který diskusi otvírá, představuje účastníky a předává slovo v průběhu porady. Při této komunikaci by měl existovat i seznam povinných a nepovinných účastníků, přičemž nepovinní by se měli účastnit pouze, pokud mají k tématu co říci. Dalším prostředkem je videokonference. Mohlo by se zdát, že je to s ohledem na možnost vidět svůj protějšek nejlepší prostředek komunikace na dálku, ale nemusí tomu tak být a to z technických důvodů. Kamera se může zpožďovat, obraz nemusí být čistý a navíc mají lidé tendenci se před kamerou cítit nejistě. Nevýhodou jsou tedy výše zmíněné věci, výhodou naopak nízká nákladovost, možnost diskuze a možnost projevu emocí. Tento prostředek je vhodný, pokud je při virtuální poradě nutné něco vizuálně demonstrovat. Stejně jako u telekonference by zde měl být moderátor, aby se diskuze – zvláště při velkém počtu účastníků – nezvrhla v chaos. Posledním prostředkem jsou chatroomy. Tento prostředek je vhodný zejména pro výměnu nových myšlenek, názorů a zkušeností.⁴⁰

3.2. Úskalí virtuálních týmů

V podstatě vše, o čem bylo pojednáno v předešlých kapitolách, může pro virtuální tým představovat riziko. V této části si uvedeme přehled a rozdělení překážek při práci virtuálního týmu. V předešlé podkapitole sice bylo u postupů vedení virtuálních týmů při vysvětlení jednotlivých metod již na některé problémové situace upozorněno, ale nyní se na základě přehledu podíváme na vybraná úskalí blíže.

Obecně je v případě jakékoli plánované činnosti dobré identifikovat možné hrozby. Můžeme se tak na ně připravit a umět jim předejít anebo s nimi alespoň lépe bojovat. Hrozby ve virtuálních týmech lze dělit na individuální, technické, prostorové, geografické, environmentální, organizační a dále hrozby v spočívající v rozdílném chápání zpracování úkolu. Hrozby z hlediska jednotlivců jsou věk, pohlaví, zaměření, osobnostní, etnické či jazykové. Mezi technické řadíme odlišnost počítačových systémů a technický jazyk. Prostorovými (geografickými) hrozbami se myslí časová pásma, vzdálenost a rozdílné země. Mezi možnosti organizačních hrozeb se řadí firemní kultura, fungování jednotlivých oddělení, hierarchie, kontrola autority či problém při

⁴⁰ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s.232-237

sdílení firemních postupů. Co se týká řešení úkolů v týmu, hrozby můžeme hledat v různém pochopení zadané činnosti, v odlišném stupni zkušeností členů či v tom, že se jednotlivým pracovníkům sejde více projektů najednou a on musí kompetentně řešit každý z nich.⁴¹

3.2.1. Vzdálenost, odpovědnost za úkoly a kooperativní prostředí

Prvním z úskalí je již to, co představuje podstatu virtuálního tým, tedy práce na dálku. Členové mají malou anebo žádnou možnost osobního kontaktu a právě kvůli tomuto anonymnímu prostředí je problémem situace, kdy v průběhu práce dochází k častým a rychlým změnám vytyčených cílů. Vedoucí týmu sice může cíle vytyčit a dokumentovat tak, aby k nim měl přístup celý tým, ale musí být připraven i na možnost toho, že dojde k náhlé změně. To pak musí být schopen zajistit rychlé předání všech novinek celému týmu, protože jinak to týmu může způsobit velké komplikace a ovlivnit dokončení projektu. Proto by na takové situace měl myslet hned na začátku a vytvořit pro ně patřičná opatření.⁴²

Další věc, která může narušit činnost týmu, jsou zmatky, které přináší nedostatečně vyřešené struktura odpovědnosti a delegace zpráv. Odpovědnost by v týmu měla být rozložena s ohledem na různé faktory ovlivňující tým, jako jsou čas, prostor a podobně. Uvedme příklad z hlediska časového posunu. Pokud je tým složený z Američanů a Asiatů, je nutno rozdělit rozhodovací pravomoci tak, aby v případě zásadních kroků jednotlivé části týmů mohly rozhodovat a nemusely čekat na konzultaci s ostatními členy, protože by rozhodnutí bylo kvůli časovému posunu několik hodin zpožděno. Také rozdělení rolí v týmu je podstatným bodem při jednání. Pokud k takovému rozdělení nedojde, mohou vzniknout zmatky při plnění dílčích úkolů, což může vést k celkovému fiasku zadaného úkolu. Některé týmy proto vytváří dokumentaci, která obsahuje detailní rozvržení úkolů a pozic spolu s postupem v případě potřeby konzultovat neshody.⁴³

⁴¹ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.37-38

⁴² Lepsinger, R. *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. San Francisco: Jossey – Bass, 2010, s. 9

⁴³ Lepsinger, R. *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. San Francisco: Jossey – Bass, 2010, s. 9-10

O rizicích spojených s vytvořením kooperativního prostředí již byla řeč v předešlé části kapitoly. Co je ale potřebné zdůraznit, je to, že vedle rizika nevytvoření fungujícího pracovního prostředí, může zvláště ve větších týmech dojít k tomu, že členové nemají dostatek přidělených závazků a tím pádem stagnuje jejich pracovní nasazení. Stejně jako je problematické vytvořit a udržet soudržné pracovní prostředí, je také těžké na dálku kontrolovat výkonnost pracovníků. Bývá to způsobeno právě absencí osobní komunikace či nedostatečně specifikovanými cíli. Pokud tato situace nastane, měl by vedoucí pracovník zapojit všechny členy týmu do vysledování jádra problému a zpracovat na jeho odstranění. Vedoucí týmu by si na základě tohoto měl dát pozor na kontrolu vytížení všech členů, a pokud něco dlouhodobě nefunguje, měl by provádět častější a pečlivější kontroly.⁴⁴

3.2.2. Kulturní rozdíly

Při vedení virtuálního týmu je nutné dát pozor i na kulturní rozdíly mezi členy. Příslušnost k národní kultuře je daná již od dětství a je neodmyslitelnou součástí každého člověka. Odborná literatura nabízí rozdělení na čtyři kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho⁴⁵ a jejich dopad na virtuální tým. První z nich je míra rozložení moci ve společnosti. V některých zemích je přirozená velká nerovnost v rozdělení moci a diferenciaci příjmů, tudíž zde lidé neočekávají, že by se s nimi manažeři před rozhodnutím radili. V jiných zemích je naopak kladen důraz na rovnost a tudíž jsou lidé daleko více participativní a chtějí se na rozhodování podílet. Proto je při práci nutné respektovat, kteří členové co zastávají a nechtít od lidí respektujících nerovnost rozdělení moci, aby se aktivně podíleli na rozhodující debatě. Další dimenze charakterizuje míru vyhýbání se nejistotě. Národnosti, které potřebují mít ve všem určitou jistotu, vyžadují při práci přesně daný plán a nastavení rutinních úkolů. Národnosti, které to vnímají opačně, se zase cítí lépe v pracovním prostředí, kde nemusí následovat přesná pravidla a procesy. Dalším rysem, který může ovlivnit práci v týmu je kolektivistická a individualistická kultura. Lidé náležející k první zmíněné kultuře

⁴⁴ Lepsinger, R. *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. San Francisco: Jossey – Bass, 2010, s. 11-12

⁴⁵ Profesor Geert Hofstede, nizozemský vědec zabývající se rozdíly a interakcí mezi různými národními a organizačními strukturami. Viz Oficiální webové stránky Hofstedeho centra. [online]. cit. 2013-03-09. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>

preferují silnou identifikaci k týmu, kdežto u druhého přístupu si lidé hledí vlastní práce. Ve virtuálním týmu to může mít dopad na jednotu týmu a blízkost jeho členů. Čtvrtým rysem je maskulinní a feminní kultura. Lidé příslušející k první z nich se zaměřují na úspěch, hrdinství a pokrok. Příslušníci feminní kultury se zase zaměřují spíše na vztahy a jsou jemnější.⁴⁶

Později byla na základě spolupráce Hofstedeho s Michaelem Bondem přidána ještě pátá dimenze v podobě dlouhodobého a krátkodobého zaměření a šestá dimenze Edvarda Halla v podobě kontextu předávání zpráv. Národnosti zaměřené na krátkodobost oceňují spíše okamžitou finanční a materiální návratnost. Dlouhodobě zaměřené kultury zase vytrvalost a spořivost. Tato dimenze má dopad na práci v týmu v oblasti motivace, kdy krátkodobě zaměřený jedinci potřebují častější povzbuzení, zatímco dlouhodobě orientovaní jsou motivováni spíše vyhlídkou dlouhodobého úspěchu. Kontext předávání zpráv se pak týká toho, jak mohou lidé vnímat obsah zpráv a jaký typ zpráv je pro ně příjemnější. Někteří lidé lpějí na obsažnosti zpráv a chtějí ve zprávě vidět jak současné, tak i předchozí postupy a také subjektivní názory na práci. Jiní zase vyžadují faktické zprávy bez zbytečných doplňujících informací.⁴⁷

Jelikož ve virtuálních týmech dochází k střetu rozdílných kultur často, je opravdu nutné na tyto odlišnosti dbát. Jde o to, že vnímání zadaného úkolu a vytyčených cílů může být různé. Možná je těžké představit si, proč by někdo vnímal stejný úkol různě, ale stejně tak nepředstavitelné to může být pro druhou stranu. Obecně sice předpokládáme, že lidé ze stejné nebo podobné národní kultury budou věc vnímat podobně a naopak lidé z kultur odlišných budou mít jiný náhled. Ovšem občas není zaručeno, že členové stejné kultury budou opravdu vidět věc stejně. Jsme jen lidé a každý jedinec má vedle svého profesního vývoje ještě vývoj osobnostní, kterým je utvářen vlastní styl, a ten může také ovlivňovat to, jak vnímá pracovní úkol. To je ovšem věc, která se dá poznat až při osobním setkání. U virtuální spolupráce pak možná zčásti pomocí komunikační technologie, ale může se stát, že k poznání nedojde vůbec.

⁴⁶ Duarte, D.L., Snyder Tennant, N. *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. 3rd ed., San Francisco: Jossey – Bass, 2006, s.56-58

⁴⁷ Duarte, D.L., Snyder Tennant, N. *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed*. 3rd ed., San Francisco: Jossey – Bass, 2006, s.58-59

Proto je při zadávání úkolů důležité respektovat i tuto oblast a snažit se tým koordinovat s ohledem na rozdílné vnímání postupů práce.⁴⁸

3.2.3. Generační rozdíly

Dalším úskalím vedení virtuálních týmů jsou generační rozdíly v týmu. Na rozdíl od ostatních hrozeb může být toto ovlivnitelné již při sestavování týmu a manažer se na rizika s tím spojená může připravit. Přesný věk samozřejmě vedoucímu týmu známý není, ale generačně lze členy týmu odhadnout a vzhledem k dennímu využívání komunikačních technologií je nutné zajistit, aby i starší generace mohla tyto prostředky plně využívat a v týmu fungovat. Věkové kategorie podléhají mnoha různým způsobům dělení. Mezi teoretiky panuje pouze obecný souhlas ohledně rozdělování.⁴⁹ Zde použijeme pro účely popisu generačních rozdílů zpracování s ohledem na americkou kulturu. První kategorií jsou lidé narození před rokem 1945. Byli ovlivněni druhou světovou válkou a celosvětovou depresí, což má dopad na jejich další rozvoj a vnímání světa. Druhá kategorie zahrnuje lidi narozené mezi lety 1946 a 1964, tedy tzv. „babyboomers“, kteří vyrůstali v období Vietnamské války a aféry Watergate. Třetí kategorie jsou ročníky 1965 až 1980. Tato generace – označována jako generace X - již byla ovlivněna technologiemi jako televize, video, videohry či osobní počítač. Poslední z výčtu je tzv. generace Y, tedy ročníky narozené mezi lety 1980 – 2000.⁵⁰ Toto rozdělení generací jsem využila i pro dotazníkové šetření pro dotaz na věk respondentů.

Jak již bylo naznačeno, generační rozdíly jsou znát zejména při používání technologií. Zatím pro „babyboomers“ je internet komunikační technologie pouze pro odesílání e-mailů a případně nákupu zboží on-line, pro generaci Y je to neodmyslitelná součást běžných činností. Generační rozptyl je často přehlíženým prvkem při plánování aktivit virtuálního týmu. Na práci virtuálního týmu však může mít daleko větší dopad, než by se mohlo na první pohled zdát. Doporučuje se si zkontrolovat informace od personálního oddělení, co se týká věku jednotlivých členů týmu. Dále by se mělo ověřit, zda vedoucí pracovníci dobře chápou odlišnosti jednotlivých generací ve vnímání

⁴⁸ Kubátová, J. *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí*. Olomouc, 2009. s. 10

⁴⁹ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.264

⁵⁰ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.264

technologií a zda jsou schopni při nějakých problémech členům týmu v této oblasti pomoci. Zároveň by o dopadu generačních rozdílů měli být poučeni i zaměstnanci. Dále by předávání zpráv v multigeneračním týmu mělo být prováděno různými způsoby, které zajistí, že zpráva bude opravdu předána a že členům, kteří budou s technologií potřebovat pomoc, bude tato možnost zajištěna.⁵¹

3.3. Řešení problémů

Problémy se vyskytují při práci všech týmů, ale jejich řešení ve virtuálním prostředí je ještě daleko náročnější. Ustanovit postupy pro řešení problémů s lidmi s různým zázemím, znalostmi, kulturními návyky a různým stupněm zvládnutí komunikačních technologií je nezbytné pro fungování virtuální spolupráce. Hlavním prvkem při řešení problémů by měla být spolupráce. Je však nutné dát pozor na to, aby ve spěchu nedocházelo k tomu, aby se našlo řešení, jakékoli řešení, jen aby byla problém vyřešen. Jak již bylo řečeno, je na řešení problémů třeba spolupracovat. Často se totiž problém vyskytne při činnosti jedince, ale k jeho vyřešení by mělo být využito celého týmu, neboli problém by nikdy neměl být řešen na stejné úrovni, na jaké vznikl, ale na vyšší. Pro řešení problémů je také třeba zvolit vhodnou metodu a u virtuálního týmu také vhodné komunikační prostředky. Komunikace je zde kritickým faktorem pro řešení problematických situací. Tým si při řešení problémů musí dát i pozor na psychologické bariéry ve smyslu držení se již zažitých způsobů řešení a nepřemýšlení o alternativních prostředcích. Doporučuje se proto před začátkem spolupráce vytvořit seznam, který bude sloužit pro postup při identifikování problému a jeho řešení. Jmenujme alespoň pár příkladů v podobě toho, zda bude problém řešen synchronně či asynchronně, vypsání dřívějších postupů při řešení problémů a stanovení alternativních postupů. Pro řešení problémů poslouží i dokumentace předešlých problémových situací.⁵²

Problémů existuje celá řada, ale obecně se dají rozdělit do dvou skupin – na jednoduché a komplexní problémy. U jednoduchých problémů je jasný skutečný a

⁵¹ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.265,268

⁵² Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.391-394

chtěný stav věci a je znám i původ problému, což umožňuje stanovit strukturovaný postup řešení a vyhnout se tak zmatkům. Přesnější postup při řešení pak obsahuje následující kroky. Identifikaci problému, analýzu problému, vytvoření potencionálního řešení, výběr plánu postupu řešení, implementace řešení a ohodnocení řešení. Komplexní problém má bohužel složitější strukturu. Jednak je v tomto případě problém živý a jednak se v závislosti na jeho řešení může vyvinout ještě v daleko složitější věc. U tohoto typu problému není problém definitivní, a tudíž neexistuje ani definitivní či jednotné řešení. Lidé mají různá řešení, která závisí na jejich hodnotách, ekonomických a politických zájmech. Řešení těchto problémů pak spočívá v určení všech zainteresovaných osob, specifikace hlavního problému a vedlejších problémů, vyvarování se složitých řešení a umění rozpoznat, že navrhované řešení nemusí být to pravé.⁵³

Touto kapitolou jsme ukázali, čemu je podstatné při vedení virtuálních týmů věnovat pozornost. Stěžejním tématem zde bylo budování důvěry a usnadnění spolupráce v rámci anonymního prostředí způsobeného prací na dálku. Stejně tak důležitá je i osobnost vedoucího člena týmu, která bude více rozvedena v následující kapitole. Dále byla zmíněna i důležitost stanovení cílů projektu a rolí v týmu, poskytnutí zpětné vazby a celkově nezbytnost komunikace a k ní dobře zvoleného prostředku, který bude tým spojovat. Bylo poukázáno i na úskalí, které může virtuální spolupráce přinášet. Šlo zejména o problematiku odpovědnosti v týmu, která je daná výše zmíněnou nutností jasně definovat role, dále také o vytvoření fungujícího a kooperativního prostředí. Do této oblasti rizikových prvků ve virtuálním týmu spadají i kulturní rozdíly mezi členy týmu, ke kterým dochází vzhledem ke geografickému rozptylu členů velmi často. Jelikož tým navíc komunikuje pouze pomocí technologie, je třeba se na tyto rozdíly soustředit s větší intenzitou než u konvenčních týmů. Podobně jako kulturní rozdíly je v týmu nutné vnímat i rozdíly generační. I zde může nastat problém a manažer by měl být připraven ho řešit. Poslední oblastí zmíněnou v kapitole bylo řešení problémů jako takové. Stejně, jako u všech dalších záležitostí k řešení, i zde je podstatný správný výběr komunikačního prostředku. Mimo to je pak řešení problémů v týmu již na manažerovi samotném, neboť každý problém je specifický a vyžaduje

⁵³ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.399-402

tudíž individuální řešení. Na řešení problémů ve virtuálním týmu je zaměřena i jedna otázka v dotazníkovém šetření, která by měla ukázat, jak jsou v praxi problémy řešeny a zda se manažeři shodou na nějaké konkrétní metodě anebo má každý svou specifickou.

4. Vedoucí člen týmu

4.1. Osobnost a schopnosti vedoucího člena týmu

Vedoucí člen virtuálního týmu má nelehkou pozici. Je odpovědný za sestavení týmu, seznámení jeho členů, vytyčení cílů, rozdělení rolí a neustálé aktualizování informací a jejich sdělování týmu. Musí také kontrolovat odvedenou práci a poskytovat členům týmu zpětnou vazbu. Člověk by si řekl - vždyť to jsou přece povinnosti každého manažera odpovědného za tým. Ovšem když k tomu přidáme, že tohle všechno se odehrává pouze formou elektronické komunikace, je k tomu potřeba daleko víc, než je zkušenosti běžného manažera.

Vedoucí pracovník by měl mít vždy na mysli, že tým je třeba především motivovat. Představit přesvědčivě ostatním členům týmu vizi a cíl jejich práce je zásadním úvodním krokem k úspěchu celého projektu. Problémem zde může být prostředek, skrze který je vize předávána. Pokud je většina pracovníků v jiných částech světa, a chceme-li opravdu efektivně sdělit hlavní vizi, pak je lepší využít spíše konferenční hovor či video hovor, než klasický e-mail. Dále musí být vedoucí pracovník schopen definovat jasně, podnětně a s ohledem na výsledek. Tento typ motivace je podstatný jak pro virtuální týmy, tak pro týmy face-to-face. Co je však nutné zdůraznit v souvislosti s prvně zmíněnými, je fakt, že člen týmu může být zároveň členem dalšího týmu s úplně jinými cíli a povinnostmi, a tudíž je opět na vedoucím pracovníkovi, aby si vše pohlídal a zajistil, aby byl pracovník schopen se soustředit na konkrétní úkol, byť má více povinností.⁵⁴

Co se týká nejdůležitější vlastnosti vedoucího člena týmu, tak na základě provedených průzkumů se jedná o výbornou schopnost komunikace. Mezi manažery je považována za nezbytnou a také jmenována jako kritický faktor úspěchu⁵⁵ týmu. Kromě této schopnosti patřily mezi nejvíce jmenované schopnosti vytvářet vztahy, budovat důvěru, být osobně zodpovědný a mít tah na branku. Vedle těchto schopností je pak

⁵⁴ Lepsinger, R. *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. San Francisco: Jossey – Bass, 2010, s.11

⁵⁵ Kritické faktory úspěchu = klíčové oblasti, jejichž fungování po celou dobu práce zajistí splnění předsevzetí a záměrů v rámci daného úkolu. Kritické faktory říkají, co je potřebné pro dosažení poslání. Viz Blažková, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé firmy*. : Grada Publishing, a.s., 2007, s. 39

důležité i umění motivovat a vést druhé a strategicky plánovat. Z průzkumů také vyplynulo jisté shrnutí toho, které ze schopností nejvíce odlišují efektivní manažery od těch neefektivních. Jsou jimi schopnost efektivně zvládat a řídit změny, schopnost navodit v týmu atmosféru podporující spolupráci, schopnost vštípit týmové cíle, silně vyvinutou schopnost komunikace a schopnost motivovat členy.⁵⁶

Co se týká kompetentnosti a schopností manažera k vedení virtuálního týmu, tak je vždy třeba, aby v čele virtuálního týmu stál člověk, který již nasbíral zkušenosti z vedení konvenčního týmu. V tomto ohledu se tyto dvě úlohy sice nedají plně srovnat, ale stále se jedná o vedení lidí a je dobře, pokud má tuto činnost osoba v čele týmu již zažitou. Ideální osobností by byl manažer, který je sociálně vyspělý, je určitým způsobem vnitřně skromný a tolerantní ke druhým a jejich chybám. Aby byl člověk dobrým vedoucím virtuálního týmu, měl by rozvíjet některé schopnosti a dovednosti, které jsou samozřejmě využitelné i v konvenčních týmech, ale které je třeba pro distanční práci ještě prohloubit a pracovat na nich. Přesto, že se může zdát, že jde pouze o prohloubení již naučených znalostí, není tomu úplně tak. V osobnosti vedoucí virtuální tým by měla být skloubena schopnost strategicky vést tým, operativně myslet, dobře ovládat technické zázemí pro komunikaci a zároveň být empatický a otevřený mezilidským vztahům. Toto je samozřejmě ideálním stav a takových osob se najde jen málo. Ostatní se mohou pokusit na těchto věcech zapracovat. Pojďme se podívat na vybrané kompetence, na kterých by měl manažer zapracovat.⁵⁷

Evangelu⁵⁸ vyzdvihuje následující kompetence. Alternativní myšlení, samostatnost v myšlení a rozhodování, strategické myšlení, otevřenost změnám, schopnost se profesně rozvíjet a schopnost empatie.

Alternativní myšlení je schopnost reagovat na nečekané situace a nalézt to nejvhodnější řešení. Takový člověk se při řešení věcí umí zaměřit i na jiné než konvenční a jednou zvolené postupy. Umí ke každé věci nalézt alternativu a rozhodnout

⁵⁶ Lepsinger, R. *Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance*. San Francisco: Jossey – Bass, 2010, s.92

⁵⁷ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s.177-178

⁵⁸ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s.178

se na základě dalších informací, kterou z variant zvolí. Samostatnost v myšlení pak znamená, že je manažer schopný při myšlení hledat různé možnosti a také cítí, že je za výsledek odpovědný hlavně on sám. Při řešení pracovních povinností se snaží přemýšlet samostatně, přinášet nové podněty a také si stojí za svým názorem. Míra samostatnosti v rozhodování a myšlení závisí na emocionální inteligenci jedince a také na jeho sociální vyzrálosti. Strategické myšlení je další podstatnou schopností manažera. Pokud je v této oblasti dobrý, snadno rozeznává krátkodobé a dlouhodobé cíle a na základě toho je schopen úspěšně vést tým. Ke strategickému myšlení patří rozfázování jednotlivých kroků, analyzování vstupů, zvolení správné politiky pro vedení týmu a výběr vhodných variant řešení. Jediné, na co je třeba dát pozor, je to, aby nedocházelo k překombinování postupů.⁵⁹

Mezi další schopnosti, které by měl manažer virtuálního týmu ovládat, patří otevřenost změnám a novým věcem. Otevřený člověk se neustále snaží získávat nové informace, klást si nové otázky a zajímá se také o názory druhých lidí, které je také schopen začlenit do svých rozhodnutí. Věnuje se také osobnímu rozvoji. Věnovat se seberozvoji by mělo znamenat opravdu se zabývat sám sebou a provést sebereflexi. Často totiž dochází k tomu, že se lidé uchylují k pouhému předstírání svých dynamických zkušeností. Pokud se ale člověk zaměří opravdu na své nitro, na silné a slabé stránky a na to, jak první využít a druhé vylepšit, tak teprve potom lze hovořit o seberozvoji. A pokud je tohoto manažer schopen, pak má i lepší výchozí pozici pro vcítění se do pocitů členů týmu a to i na dálku. S tímto tématem souvisí i schopnost empatie. Manažer, který je empatický, se dokáže vcítit a přizpůsobit intelektu, práci a kulturní úrovni druhé osoby. Ve virtuální spolupráci je tato schopnost velmi důležitá. Vcítění se do pocitů členů týmu umožňuje vytvořit přátelskou a kooperativní atmosféru a tým se tak snadněji motivuje a je výkonnější.⁶⁰

4.2. Role v týmu

Hlavní funkcí manažera virtuálního týmu je kromě jeho sestavení a zajištění jeho chodu především motivace, koordinace a rozvoj. Pro předávání vize a pro podporu

⁵⁹ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s.178-181

⁶⁰ Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press, 2011, s.182-185

k jejímu splnění je pro manažera důležitý výběr komunikační technologie. Obecně se doporučuje využít komunikaci nejbohatší na audio i video obsah. Nejvíce to simuluje osobní kontakt, skrze který se samozřejmě lidé motivují nejlépe. Pokud by manažer pouze rozeslal seznam cílů ke splnění, členům týmu to příliš neřekne a už vůbec nebudou vědět, co si mají pod cíli představit, a k jejich splnění je nebude nic vést. Stejně, jako je důležité k plnění cílů motivovat, je důležité i řízení cílů, které mohou být určitým způsobem konfliktní, anebo v nich může v průběhu spolupráce dojít ke změně, což je potřebné oznámit všem členům týmu. Jelikož často dochází k tomu, že členové pracují na více projektech ve více týmech, musí se manažer soustředit na vytyčení a řízení cílů ve svém týmu, a to jak z hlediska celku, tak i s ohledem na jednotlivé členy. Měl by se – pokud možno – nějak spojit s každým členem zvlášť a udělat si tak přehled o jeho činnosti. A to jak činnosti pro tým, tak činnosti mimo něj, aby mohl předejít konfliktům kvůli ostatním projektům.⁶¹

Při stanovování cílů a motivaci k jejich provedení, je důležitá i zpětná vazba. I zde je důležité zvolit pro její sdělení správnou formu komunikačního prostředku. Tedy takovou, skrz kterou lze k proneseným slovům přidat i výraz a emoce, protože pouhý text může být zavádějící v tom, že může působit zmatečně a často hůře než jaká doopravdy je. Navíc taková technologie umožňuje členům týmu na projev vedoucího pracovníka reagovat. Do motivace týmu spadá i to, aby se členové týmu s celkem identifikovali. K identifikaci a příslušnosti k týmu by měl manažer využít takový způsob práce, který vyžaduje vzájemně provázanou činnost. Spočívá to v tom, že úkoly je nutné plnit společně, dochází ke společnému učení a poznávání a rozvíjení interpersonálních vztahů. Jinou metodou je zvýšení důvěry členů v sebe samé a v tým jako celek. K tomuto je ale nutné znát se v týmu navzájem, což může být kvůli komunikaci omezené na e-maily a telefony problém. Identifikace k týmu může manažer docílit i vytvořením sebedůvěry členů formou drobných úspěchů. Lidé, kteří věří ve své

⁶¹ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.215-216

činy, vždy pracují lépe. Při volbě tohoto způsobu však musí vedoucí člen dbát na to, zda má tým dostupné zdroje pro to, aby činnost mohla být úspěšná.⁶²

Vedle motivace spočívá role vedoucího týmu také v koordinaci svých podřízených. Než se virtuální tým sžije, může to trvat i pětikrát déle než u týmů face-to-face. Pro koordinaci týmu je důležité vybudovat sociální vztahy, založené na spolupráci a důvěře. Protože je obtížné takový vztah založit, může manažer ustanovit pravidelné debaty na toto téma. V takových debatách musí manažer působit jako moderátor a dohlédnout na to, aby si členové mezi sebou vyměnili informace a dokázali své nápady za pomoc ostatních rozvinout. V komunikaci obecně pak musí vedoucí člen dbát na to, aby nedošlo mezi členy k izolaci. Toho může dosáhnout například tak, že hromadnou poradu bude vést tak, aby každý člen musel alespoň na jednoduché otázky nějak reagovat. Například potvrdit přijetí dokumentu. A jak tomu je již u virtuálních týmů pravidlem, musí také k tomuto všemu zvolit správný komunikační prostředek. Většinou výběr záleží na komplexnosti úkolu a fázi práce týmu. Pro zlepšení koordinace týmu může také zvolit metody z face-to-face týmů. Může jít o zadání termínů pro dokončení úkolu již v průběhu sestavování týmu, setkání jednou za týden pro podání průběžných zpráv či vytvoření elektronického úložiště dokumentů, pracovních plánů a rozpisů, ke kterým se členové mohou kdykoli dostat.⁶³

Manažeři virtuálních týmů by se měli ve virtuálním světě pokusit o vytvoření něčeho, co se podobá komunitě, která by v mezi členy aktivovala týmového ducha a zajistila dobrou spolupráci. K tomu, aby tým takto fungoval, je také za potřebí ho rozvíjet a věnovat se i coachingu. Literatura zmiňuje i tzv. sdílené řízení, kdy manažer může přenechat svou roli jednotlivým členům. Toto se ale uplatňuje hlavně u projektových týmů. Tam jsou totiž členové v různých fázích odpovědní za projekt a mohou tak být v danou chvíli v čele.⁶⁴ V rámci rozvoje týmu by měl manažer využít jak

⁶² Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.219-220

⁶³ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s.221-225

⁶⁴ Sobel, K. Lojeski, Reilly, R.R. *Leading the virtual workforce: How great leaders transform organizations in the 21st century*. New Jersey: John Wiley & Sons, s. 16

již zmíněný coaching⁶⁵, tak i teambuilding⁶⁶. Teambuilding by se mohl zdát jako aktivita ryze pro face-to-face setkání. Ovšem spousta těchto cvičení či činností lze řešit i elektronicky. Byť to možná zní zvláštně, lze posílat videa ze společných svačin, lze zavést diskuze o knihách či filmech, lze provádět on-line některá z klasických teambuildingových cvičení anebo lze k tomuto účelu využít alter ega ve virtuálních světech a k teambuildingu se sejít tam. Dovednosti v oblasti coachingu by měl vedoucí virtuálního týmu ovládat. Pravdou ale je, že ve virtuálních týmech by se manažer neměl chovat příliš direktivně a autoritativně, ale spíše tak, aby práci určitým způsobem usnadnil a dodal týmu sebevědomí.⁶⁷

Jak je tedy vidět, role manažera virtuálního týmu je velmi náročná. Stejně jako u konvenčních týmů spočívá jeho role ve vedení týmu v průběhu plnění úkolu a odpovědnosti za dotažení zadané práce do konce. Zároveň však vede tým, který je složen z lidí vzájemně si cizích. Z lidí, kteří se nikdy neviděli a kteří mají najednou vložit své profesní zkušenosti a čas do organismu, ke kterému nemají žádné vazby. Jistě, stále se jedná o pracovní povinnost, ale úspěch či neúspěch takto fungujícího týmu závisí hlavně na člověku v jeho čele a především na tom, jak bude schopný věřit lidem ve svém týmu a nakolik bude schopen vybudovat důvěru napříč týmem. Vedle důvěry je při řízení lidí na dálku také dobré osvojit si jistá pravidla a inspirovat se jimi při vedení týmu. Mohou pomoci předejít věcem, které by mohly spolupráci virtuálního týmu ohrozit a které jsou zmíněné ve třetí kapitole. Pravidla pro to, aby manažer svou

⁶⁵ Coaching = jeden ze způsobů vedení lidí. Jde o situaci, kdy kouč pomocí dobře mířených otázek vede pracovníka k tomu, aby on sám na základě vlastních zkušeností a dovedností učinil rozhodnutí a přijal za něj odpovědnost. Využívá se v situaci, kdy pracovník má potenciál na to situaci vyřešit a potřebuje k řešení navést. Viz Daňková, M. *Koučování – kdy, jak a proč*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., s. 10

⁶⁶ Team building = proces určování metod a vzorců vzájemného ovlivňování členů v rámci pracovní skupiny. Cílem je zlepšit činnost organizace prostřednictvím zlepšení práce skupiny. Je to zaměřeno na pracovní postupy, mezilidské vztahy a roli manažera v týmu. Team buildingové aktivity mají za úkol tým stmelit. Viz Cejthamr, V. Dědina, J. *Management a organizační chování*. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., s. 254

⁶⁷ Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, s. 226-228

roli v čele virtuálního týmu dobře zvládl, jsou čerpána z webových stránek HR kavárna, na kterých je celý měsíc, tedy březen, věnován virtuálním týmům.

Tato pravidla se týkají péče o vztahy ve virtuálním týmu. Jako první bod je uvedeno, že manažer musí o tým pečovat. Měl by se i přes vzdálenost snažit dělat to, co se běžně dělá u týmů face-to-face, tedy zajímat se o pocity podřízených, a zavolat jim i v případě, že zrovna nepotřebuje nic řešit. Tým tak ví, že i přes veškerou technologii ještě stále jedná s člověkem. Dále by měla být posilována vize projektu a o všem, co je spojeno s jejím naplněním, by měl manažer s členy týmu debatovat, chválit je za dílčí úspěchy a zajímat se o jejich představy o dalším postupu. Na druhou stranu však musí být pevný ve svých rozhodnutích a zavést režim kontrol, neboť nemá jak jinak na členy týmu dosáhnout. Zároveň musí jednat přímo a spravedlivě a to jak v případě zmíněných kontrol, tak i ve veškeré ostatní komunikaci, neboť už i tak je veškeré sdělování oslabeno absencí osobního kontaktu.⁶⁸

Manažer by měl být proaktivní a iniciovat tým ke stále větším výkonům a inspirovat tak členy, aby i oni sami od sebe vyvíjeli aktivitu, a posouvali tak tým dopředu. Také by sám jako první měl dodržovat stanovené termíny a limity a ozvat se vždy a okamžitě, jakmile dojde k nějakému nedorozumění či nepřesnostem v práci. Vždy by však takovéto věci měl řešit s určitou mírou empatie, neboť ne vždy k takovýmto situacím dojde úmyslně. Jelikož se manažer se svými podřízenými většinou nikdy nesejde osobně, musí se naučit rozeznat, že něco není v pořádku i přes komunikaci skrze počítač či telefon. Je to těžké, ale právě proto je empatie jednou z důležitých schopností vedoucího člena týmu. Empatie a schopnost dobře zvládat komunikační technologie. Manažer by je měl ovládat bez ohledu na všechny okolnosti, které v této oblasti mohou působit potíže, tedy bez ohledu na věk, jazyk či jejich složitost.⁶⁹

⁶⁸ Rozbořil, Z. *Ochočování lišky ve virtuální době* [online]. Cit. 2013-03-11. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/tema-mesice/virtualni-tymy-a-spoluprace-na-dalku/ochocovani-lisky-ve-virtualni-dobe/>

⁶⁹ Rozbořil, Z. *Ochočování lišky ve virtuální době* [online]. Cit. 2013-03-11. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/tema-mesice/virtualni-tymy-a-spoluprace-na-dalku/ochocovani-lisky-ve-virtualni-dobe/>

V závěru kapitoly bych se ještě vrátila k již několikrát zmíněnému budování důvěry v týmu, o kterém pojednává i článek publikovaný v *Information systems Journal*⁷⁰. Obecně je vytvoření důvěry ve virtuálním týmu považováno za jeden z kritických faktorů. Jedná se právě o onu anonymitu a neosobní kontakt. V dnešní době si užíváme benefity v podobě komunikačních technologií a často zapomínáme, že pouhá komunikace nestačí. Že bychom lidem, se kterými komunikujeme, měli dát najevo, že patří do týmu spolupracujícím na jedné věci, kterou je nutné dotáhnout do konce. I přes vzdálenost by měli mít pocit soudržnosti. Spolu s důvěrou by měly být nastaveny i určité postupy při kontrole práce. Přesto, že se na tomto shodují odborníci i část manažerů samotných, není důvěra jako důvěra. Rady uveřejněné v rámci této studie obsažené v článku se týkají i jednak určitých varování ohledně přílišné důvěry, která může být snadno porušena, a jednak příliš podrobného monitoringu a kontrole, která může těžko budované vztahy lehce zničit. Sám autor článku je spíše než extrémnímu zaměření se na budování důvěry nakloněn vytvoření postupů chování a norem, na základě kterých bude tým fungovat. Pokud budou tyto normy respektovány, může zároveň docházet ke kontrole odvedené práce a vedoucí týmu se nemusí primárně zaměřovat na budování důvěry, což je u týmů, jejichž spolupráce netrvá dlouho, výhodou.

Jak již bylo zmíněno i ve třetí kapitole, manažer virtuálního týmu je důležitou osobou a tím, kdo tým udržuje pohromadě a vede k dokončení zadaného úkolu. Jeho role v týmu pracujícím na dálku spočívá hlavně v umění vybudovat mezi členy fungující vztahy a kooperativní prostředí. Musí také velmi dobře ovládat komunikaci a to nejen z hlediska komunikace po pracovní stránce, ale i po té lidské. Obzvláště při vzdálenosti lidí z týmu a nemožnosti osobního kontaktu musí manažer o to víc dbát na to, aby u svého týmu poznal, když je něco špatně, a dokázal to vyřešit jen na použití komunikace na dálku. Dále musí být schopen tým motivovat, koordinovat a být otevřený různým cestám řešení problémů, neboť ve virtuální spolupráci mohou mít i běžné problémy daleko větší dopad, než u konvenčních týmů. Současně s těmito všemi činnostmi by měl být manažer zároveň koučem. Sloučení všech těchto činností není

⁷⁰ Galliven, M.J. *Striking a balance between trust and control in a virtual organization: a content analysis of open source software case studies*[online] 2001. Vol. 11. Iss. 4, p.277-304. Cit. 2013-03-12. Dostupné z: <http://heim.ifi.uio.no/~jensj/INF5700/TrustControlVirtualorganization.pdf>.

jednoduché a pro manažery je to určitá výzva. To, jak moc zde popsané věci odpovídají skutečnosti, ukáže praktická část práce.

V teoretické části byl popsán vznik virtuálního týmu, jeho sestavení, stanovení cílů a rolí, vedení členů, komunikace mezi nimi, jeho úskalí a řešení problémů. Část byla věnována i týmům face-to-face a jejich porovnání s distančně vedenými týmy. Teoretickým poznatkům tedy bylo učiněno za dost a ve druhé části bych se proto ráda věnovala již věcem konkrétním a v reálném vedení virtuálních týmů opravdu využívaným.

Praktickou část jsem rozdělila do několika oddílů. Začala jsem definováním cíle výzkumu a vyhledáním jiných bakalářských a diplomových prací, které byly na toto téma zpracovány. Dále jsem specifikovala hlavní a vedlejší výzkumné otázky a uvedla jsem zvolenou metodu sběru dat. Poté jsme se zaměřila na popis vzorku, v rámci kterého byla data sbírána, a popsala jsem i formu získávání dat, kterou byl elektronickou formou rozesílaný dotazník. V závěru prvního oddílu jsem ještě připojila zvolenou metodu sběru dat a celkový časový průběh celého výzkumu.

Další část praktické části je věnována popisu toho, na co se zaměřují jednotlivé otázky dotazníku a na to, jakou formou byl dotazník rozesílán.

Třetí část pak mapuje samotné výsledky, které dotazníkové šetření přineslo. Zaznamenala jsem zde zvlášť data z každé otázky společně s grafickým znázorněním poměru odpovědí.

V závěru práce je uvedeno shrnutí poznatků z výzkumu, zodpovězení výzkumné otázky a celkové zhodnocení výzkumu. Přidala jsem i doporučení pro vedoucí virtuálních týmů a uvedla jsem některé problematické aspekty dotazníkového šetření.

III. Praktická část

5. Stanovení cíle a výběr výzkumné metody

5.1. Cíl a formulace výzkumu a dříve zpracované práce

Pro provedení výzkumu je třeba si uvědomit, že musíme mít nejprve jasno v tom, o čem výzkum bude, a na základě toho bychom měli být schopni si vytvořit určitý postup. Jako příklad může posloužit návrh plánu postupu při výzkumu dle Miovského⁷¹. Nejprve je třeba formulovat výzkumný problém a v závislosti na tom i výzkumné otázky. Dále je nutné zdůvodnit význam a smysl prováděného výzkumu a popsat teoretický rámec. Poté bychom si měli vytyčit i metody výzkumu včetně popisu vybraného vzorku respondentů a také stanovit metody zpracování dat. Nakonec je pak také důležité stanovit časový plán, v rámci kterého bude výzkum vytvořen a zpracován.

Výzkumná oblast, které se má práce věnuje, je zaměřena na manažery virtuálních týmů a na jejich metody využívané při vedení v praxi. Výzkumné otázky jsou proto zaměřeny na konkrétní oblasti vedení týmu a zároveň jsou položeny tak, aby vedly například ke zjištění specifických postupů jednotlivých manažerů, tudíž aby zjistily používané metody a zároveň ukázaly, zda si vedoucí pracovníci vytváří své postupy anebo zda v průběhu práce přišli na některé nové způsoby vedení, které fungují. Celý výzkum by tedy měl být průřezem tím, nakolik jsou při vedení týmů používané metody z odborné literatury a nakolik se lidé v čele virtuálních týmů řídí spíše vlastním rozumem a intuicí. Na základě výsledků výzkumu bych do práce ráda zahrnula i případná doporučení a tipy pro současné i budoucí vedoucí virtuálních týmů.

Výzkumné otázky, ze kterých je dotazník sestaven, jsou – vedle otázek týkajících se věku, pohlaví, národnosti, a počtu členů týmů, které respondenti vedli - zaměřeny na to, zda se respondenti na vedení týmu nějak připravovali, zda hledali inspiraci v odborné literatuře, zda používali metody osvědčené z praxe anebo našli svůj vlastní systém vedení virtuálního týmu. Nechybí ani otázka na to, které z prostředků komunikace dotazovaní využívali a v jakých situacích a také dotaz na to, kdy byly v týmu rozdělovány role – zda hned od začátku spolupráce či později.

⁷¹ Miovský, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychodiagnostickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. s.88

Téma virtuálních týmů je v dnešní době fungujícím prvkem managementu. Dříve zpracované diplomové práce na toto téma se věnují virtuálním týmům z různých možných hledisek. Jednak z hlediska jejich využití ve studentských projektových týmech⁷² či na akademické půdě⁷³, a jednak například z hlediska zkoumání dopadu kulturních rozdílů na efektivnost a soudržnost v týmu⁷⁴. Disertační práce⁷⁵, ze které jsem citovala v teoretické části, se sice věnuje roli nejrůznějších kurzů při utváření pracovních vztahů lidí pracujících v týmu, ale velký důraz je zde kladen i právě na práci a vztahy ve virtuálním prostředí.

5.2. Zvolená metoda výzkumu a hodnocení

Obecně existují pro metodu výzkumu dvě možnosti zpracování – kvantitativní forma a kvalitativní forma. Při volbě metody vždy záleží na tom, co máme daným výzkumem zjistit. Záleží na problematice, na vybraném vzorku respondentů a na celkovém zaměření výzkumu. A byť zvolíme pro práci například kvantitativní zpracování dat, často dochází k tomu, že se přesto v práci objeví i kvalitativní přístup. Metoda výzkumu se tudíž nedá striktně zvolit, neboť i statistické zpracování dat vyžaduje určitou formu interpretace a vše tak stejně záleží na individuálním přístupu osoby, která výzkum provádí. Konkrétně to závisí na tom, jak ovládá teorii, jaké má praktické zkušenosti a jaký je cíl jejího výzkumu.⁷⁶

Pro svou práci jsem zvolila kombinaci obou metod zpracování dat. Cílem je zjistit, které metody jsou používány při vedení virtuálních týmů v praxi a jestli se

⁷²Junaňák, L. *Způsoby zapojení virtuálního pracovního prostředí do práce studentských projektových týmů* [online]. Brno, 2011. cit. 2013-01-20. Dostupný z: http://is.muni.cz/th/217393/ff_m/DP_Juhanak_plny_text_prace.pdf

⁷³Kopecký, M. *Virtuální týmy* [online]. Praha, 2012. cit. 2013-01-20. Dostupný z: http://www.scribd.com/doc/115987375/Michal-Kopeck%C3%BD-Virtualni-t%C3%BDmy-diplomova-prace?secret_password=fljalse4xj0qx9rnzu9

⁷⁴Junaňák, L. *Problematika virtuální týmové práce* [online]. Brno, 2009. Cit. 2013-01-20. Dostupný z: http://is.muni.cz/th/217393/ff_b/BP_juhanak.txt

⁷⁵Viz Bendová, K. *Role kurzů při utváření a rozvoji vztahů v pracovních týmech*. Olomouc, 2012

⁷⁶Miovský, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychodiagnostickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. s. 15

manažeři při vedení inspirují odbornou literaturou anebo se řídí intuicí. Proto jsem část otázek, které jsou zaměřené právě na tato zjištění, nechala jako otázky otevřené s možností doplnit dle vlastní zkušenosti. Ostatní otázky, které se týkají statistických a demografických dat, spadají svým charakterem spíše do kvantitativních metod.

Jak již bylo uvedeno na začátku této kapitoly, kvantitativní a kvalitativní metody se při výzkumu mohou prolínat. Vše záleží na okolnostech výzkumu a na jeho autorovi. Miovský⁷⁷ ve své knize interpretuje několik pohledů na kombinaci metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu, ze kterých vyplývá, že tato kombinace může být v případech, kdy to povaha výzkumu či stanoveného cíle vyžaduje, přínosná a efektivní. V mém případě pro mě byla kombinace obou metod velmi užitečná, neboť jsem ve výzkumu potřebovala skloubit dohromady jak demografické údaje (viz pohlaví, věk a národnost) a statistické údaje (viz otázky na vedení týmu, počet členů v týmu, který byl respondenty veden, volené prostředky komunikace a využití intuice), tak i údaje týkající se využívaných metod vedení a řešení problémů, které vyžadují kvalitativní zhodnocení a interpretaci. Tato volba prolnutí obou metod mi umožnila vytvořit přehledný a ucelený dotazník odpovídající potřebám splnění vytyčeného cíle.

Dotazník a otázky, které jsem do něj zvolila, budou podrobněji popsány a zdůvodněny v následující kapitole. Nyní se podíváme na volbu vzorku respondentů a na metody zvolené pro zpracování a analýzu dat.

Nejprve k výběru vzorku respondentů. K tomuto účelu jsem využila metodu sněhové koule, která spočívá v kombinaci účelového a náhodného výběru. Tato metoda je založena na tom, že výzkumník má k dispozici kontakt s tzv. první vlnou respondentů, tedy že své první kontakty vybírá například přes různé instituce či na základě osobního kontaktu s nimi. Tento okamžik nazýváme nultá fáze. Nultou fází v mém případě tvořili bývalí kolegové a také spolužáci a známí pracující pro mezinárodní společnosti. Poté na základě tohoto výběru byli skrze nultou fází voleni další možní respondenti. Tento okamžik nazýváme první fází. Jakmile dospějeme do této fáze, je již možné začít využívat i jiné metody výzkumu. Můžeme zvolit náhodný výběr, můžeme zkusit sledovat profesní a věkovou linii anebo můžeme vysledovat

⁷⁷ Miovský, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychodiagnostickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. s. 15-17

určité rysy v chování, které jsou pro náš výzkum důležité, a kandidáty s takovým charakterem pak zvolit. Volba konkrétní metody záleží na potřebách a vůli výzkumníka a v průběhu výzkumu se ještě modifikuje.⁷⁸

Co se týká obesílání respondentů a šíření dotazníku, tak pro tento účel jsem zvolila elektronickou cestu a to konkrétně formu rozesílání odkazu na dotazník vytvořený pomocí Google Docs. Rozesílání probíhalo podle možnosti kontaktu. Respondentům, na které jsem měla e-mailový kontakt, jsem dotazníky posílala přímo. Jednalo se většinou o vzorek z nulté fáze, jak bylo zmíněno výše. Jako další cestu šíření dotazníku jsem volila rozesílání přes profesní a sociální sítě typu LinkedIn a Facebook. Důvodem pro volbu rozesílání přes LinkedIn a Facebook bylo především to, že se jedná o mezinárodní síť využívaná po celém světě a byla tak možnost získat odpovědi i od zahraničních respondentů.

Pro vyhodnocení získaných dat jsem zvolila dvě metody. Pro dotazy s uzavřenými otázkami jsem zvolila statistickou metodu vyhodnocení a to v podobě koláčových grafů. U dotazů s otevřenými odpověďmi jsem zvolila metodu vytváření trsů.⁷⁹ Tato metoda pomáhá seskupit data do určitých skupin a to dle rozlišení určitých jevů, času či případů. Na základě této metody dochází k vzájemnému překryvu či podobnosti mezi posuzovanými jednotkami. Získáme tím zobecnění daných jevů a můžeme je zařadit do skupin podle určitých opakujících se znaků. Takovým znakem může být tematický překryv, prostorový překryv či časový překryv. V mém výzkumu se budu soustředit na překryv v tematické oblasti. V otevřených otázkách budu hodnotit překryv v použitých metodách vedení, motivace, řešení problémů a zvolených prostředcích komunikace.

Původně jsem s výzkumem začala již v listopadu 2012 formou osobních rozhovorů. Ovšem vzhledem k omezenému počtu kontaktů se nakonec tento způsob neosvědčil, a proto jsem se rozhodla proto pro dotazníkové šetření. Časový plán celého výzkumu se tak posunul, a byl stanoven do rozmezí zhruba 3 měsíců, přičemž jsem do

⁷⁸ Miovský, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychodiagnostickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. s. 131-132

⁷⁹ Miovský, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychodiagnostickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. s. 221

tohoto horizontu zahrnula dobu od vytvoření dotazníků přes jejich rozesílání až po vyhodnocení dat. Pro sběr dotazníků jsem nakonec stanovila 3 kola a to polovinu března, konec března a jako poslední datum sběru dat 5. 4. 2013. První dotazníky byly rozeslány v průběhu února. Dobu od uzavření sběru dat jsem využila pro vyhodnocení a zpracování dotazníků a pro interpretaci získaných dat do praktické části práce.

6. Dotazníkové šetření o metodách řízení virtuálních týmů

Dotazník vytvořený pro výzkum kombinuje otevřené a uzavřené otázky a je vytvořen pomocí aplikace Google Docs. Pro větší záběr při sběru dat jsem dotazník vytvořila ve dvou jazykových provedeních, a to česky a anglicky. Anglická verze byla vytvořena zejména pro možnost získání odpovědí i od zahraničních respondentů, neboť jak již bylo zmíněno, virtuální týmy spojují lidi z celého světa a angličtina coby světový jazyk je při tomto kontaktu asi nejlepší. Při rozesílání dotazníků kontaktům, které jsem již měla, jsem samozřejmě jazyk rozlišovala a odesílala jsem dotazník dle národnosti respondenta. Ale například na LinkedIn jsem dala pouze anglickou verzi, neboť jsem tam dotazník umísťovala do diskuzí ve skupinách, které jsou vedeny anglicky. K získání respondentů mi v určité míře pomohly i stránky Scoop.it, které umožňují přehledné sdílení různých témat, a daly se zde tedy nalézt i články a diskuse týkající se virtuálních týmů. A právě přes Scoop.it se mi podařilo získat nové kontakty na LinkedInu z oblastí virtuálních týmů, se kterými jsem následně zůstala ve spojení a kteří také přispěli k vyplnění dotazníků.

Jak již bylo uvedeno výše, samotné vyplnění dotazníku bylo možné provést v rámci odkazu, který respondentovi přijde buď e-mailem anebo který může najít na LinkedInu či na Facebooku. Odhadovaná doba pro vyplnění činí zhruba 10 – 15 minut a odeslání vyplněné verze je pak provedeno jedním kliknutím po zodpovězení poslední otázky.

Otázky do dotazníku byly vybírány a sestaveny tak, aby jednak zajistily odpověď na výzkumnou otázku a také tak, aby jejich zodpovězení netrvalo příliš dlouhou dobu s ohledem na zaneprázdněnost respondentů. Úvod dotazníku tvoří otázky mapující pohlaví, věk a národnost účastníků. Tyto demografické otázky jsou uzavřené a údaje slouží získání dat, která mapují to, zda převažují muži či ženy, které věkové skupiny se výzkumu účastnily a ze které země respondenti pochází.

Otázky 4-5 vedou ke zjištění toho, kdo z účastníků má zkušenost s vedením virtuálního týmu, kdo pouze s účastí v něm a kdo s obojím. Otázka 6 se ptá na počet členů týmu, jehož byly respondenti součástí anebo který vedli. Otázka číslo 7 pak

zjišťuje, zda byly role pracovníků definovány hned na začátku spolupráce anebo až v průběhu či vůbec. Dotaz č. 8 se týká zvolených prostředků komunikace a situací, kdy byly dané prostředky používány. Všechny tyto otázky sloužily k získání statistických údajů, přičemž dotaz na situace, kdy byly použity zvolené prostředky komunikace, byl veden již jako otázka otevřená. Otázka č. 9 mívá již na konkrétní metody vedení a motivace využívané v týmu a je také uvedena jako otevřená stejně jako položka č. 10, která zjišťuje, jak byly v týmu řešeny problémy. Otázka č. 11 je ještě poslední otázkou za měřenou na získání statistických údajů a týká se toho, zda manažeři využívali při vedení týmu metody z uvedené v odborné literatuře anebo se spíše řídili intuicí. V případě, že jejich odpověď byla kladná, souvisela s tím otázkou č. 12, která byla již otevřená a která směřuje na konkrétní metody použité na základě intuice.

7. Vyhodnocení a analýza zjištěných dat

Dotazníkové šetření jsem zpracovávala sama, neboť vzhledem ke zvolené a také reálné velikosti vzorku se to dalo zvládnout. Téma vedení virtuálních týmů je v České republice – na základě rozhovorů s některými respondenty - zavedené zatím pouze na úrovni mezinárodních firem, a proto jsem se po primární skupině respondentů (tedy respondentů v rámci nulové fáze) poohlížela mezi kolegy a známými, kteří pro takové firmy pracují.

Dalším kanálem pro šíření dotazníků byl LinkedIn, pomocí kterého jsem v rámci diskuze ve skupině k virtuálním týmům také pár odpovědí získala, a také výše zmíněné stránky Scoop.it. Další cestou byla sociální síť Facebook, přes který mám spojení se známými z USA, kteří se na výzkumu také podíleli.

Posledním místem, skrz které jsem dotazníky zasílala, byla HR Kavárna.⁸⁰ Zde jsem však reakci na mou prosbu o spolupráci nenašla, tak nemohu říci, zda dotazník někdo vyplnil a dále ho nekomentoval anebo zda od této formy distribuce dotazníků žádná odezva nebyla.

Pro vytvoření dotazníku jsem volila aplikaci Google Docs, přes kterou jsem dotazníky následně i vyhodnocovala.

Grafy využití v následující části se u každé otázky vztahují vždy nejprve k české verzi dotazníku a poté k anglické verzi dotazníku.

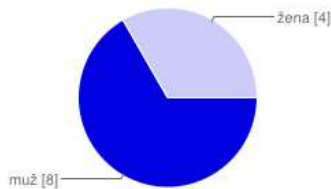
7.1. Respondenti

Na dotazníky celkem odpovědělo 20 lidí, přičemž šlo o lidi, kteří měli přímou zkušenost s vedením virtuálního týmu a také o lidi, kteří sice byli jen členy, ale dokázali v dotazníku uvést i odpovědi k oblasti vedení a to z pohledu vedeného, tudíž jsem i takovou odpověď brala jako plnohodnotnou. Mimo těchto respondentů, kteří dotazník zodpověděli, se mi ozvali i další, ale bohužel s tím, že byt' byli členy virtuálního týmu, nedokázali na další otázky odpovědět. Velikost získaných dat tak odpovídá specifičnosti

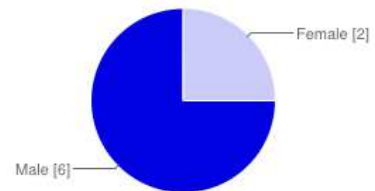
⁸⁰ Webové stránky, které se každý měsíc zabývají jiným tématem z oblasti managementu. Viz Rozbořil, Z. *Ochočování lišky ve virtuální době*. [online]. Cit. 2013-04-06. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/tema-mesice/virtualni-tymy-a-spoluprace-na-dalku/ochocovani-lisky-ve-virtualni-dobe/>

daného tématu a omezeným možnostem získat kontakty, jelikož jsem v rámci praxe při škole zatím neměla možnost pracovat přímo s lidmi, kteří tento typ týmů vedli.

Průzkumu se celkově účastnilo více mužů než žen.

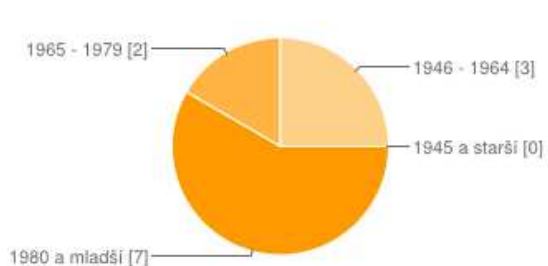


Graf č. 1: Pohlaví

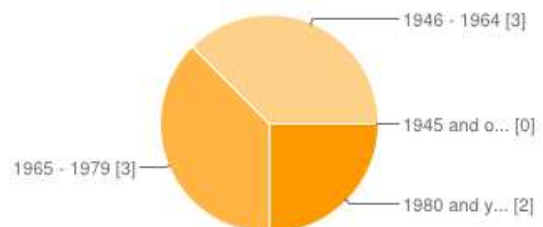


Graf č. 2: Sex

Věkové skupiny byly zastoupeny rovnoměrně, až na tu nejstarší, kam nepatřil ani jeden respondent. Celkem tedy 9 respondentů z nejmladší věkové skupiny, 5 ze skupiny 1965-1979, 6 ze skupiny 1946-1964. Prvenství pak držely dvě skupiny a to skupina nejmladších respondentů spolu s věkovou skupinou zastupující rok narození od 1946-1964. Překvapivé to pro mne bylo hlavně z hlediska komunikačních technologií, které jsou tolik podstatné pro vedení a úspěch celého týmu. Tato generace totiž vzhledem k technickému pokroku s těmito technologiemi nevyrostala a musela s nimi tedy učit pracovat až ve vyšším věku. Na druhou stranu mohou mít tito lidé výhodu ve větších zkušenostech s vedením konvenčních týmů, což mohou rozvinout a uplatnit při vedení týmu virtuálního.



Graf č. 3: Věk (prosím, označte rok vašeho narození)

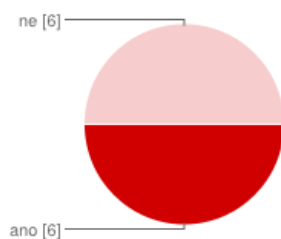


Graf č. 4: Age (please indicate the year when you were born)

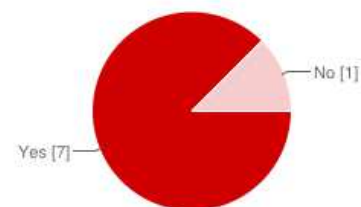
Jelikož jsem dotazník rozposílala česky i anglicky, dostalo se mi odpovědí napříč různými národy. Tato otázka byla koncipovaná jako otevřená s možností doplnit národnost, a proto je zastoupení národů vyhodnoceno v následujících větách. Nejsilnější zastoupení měli příslušníci České republiky, jejichž počet byl z celkem 10 respondentů. Ze sousedního Slovenska odpověděli 3 respondenti a dále měli po jedné odpovědi zastoupení Írán, Velká Británie, USA, Jižní Afrika, Itálie a Francie.

7.2. Zkušenost s vedením a počet členů vedeného týmu

Další část otázek je zaměřená na zkušenost s vedením a se zapojením do virtuálního týmu. Zde se vyčlenil počet lidí, kteří někdy virtuální tým vedli a vedle toho počet lidí, kteří se do něj zapojili coby podřízený. Celkem má tedy přímou zkušenost s vedením virtuálního týmu 13 respondentů. Zbýlých 7 respondentů má tudíž zkušenost pouze se členstvím v týmu. I přesto však beru jejich další odpovědi jako relevantní, neboť byť tým přímo nevedli, mají i přesto přehled o tom, jak tým fungoval a jak komunikoval. Těchto odpovědí je tak málo, neboť někteří z oslovených, kteří byli pouze členy týmu, mi rovnou odepsali, že bohužel nejsou ze své pozice schopni odpovědět. Odůvodněním pro to byl vyšší počet členů týmu anebo pouze letmá zkušenost s tímto typem práce.



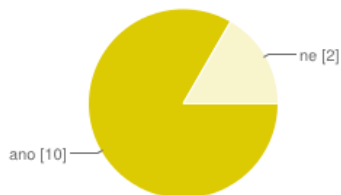
Graf č. 5: Máte zkušenost s vedením virtuálního týmu*?



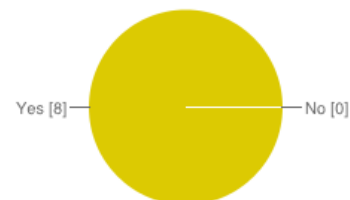
Graf č. 6: Do you have experience with leading the virtual team*?

Vedle otázky na zkušenost s vedením týmu jsem dotaz zaměřila i na pouhé začlenění se do týmu coby podřízený. Zde se odpovědělo dle očekávání kladně všech 18 respondentů, neboť i když někteří respondenti tým přímo nevedli, vždy se do jeho činnosti v době své profesní kariéry zapojili a mají s ním tedy svou zkušenost. Dva respondenti sice k této otázce uvedli, že se do činnosti týmu nikdy nezapojily, ovšem u následující otázky týkající se počtu členů uvedli, že tým nevedli a byli pouze členy.

Odpoověď těchto dvou respondentů zobrazenou v grafu tedy beru jako omyl a předpokládám, že všech 18 respondentů bylo někdy zapojeno do práce ve virtuálním týmu.

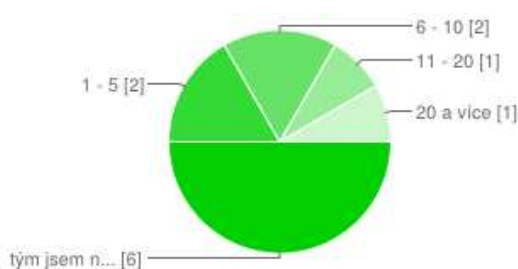


Graf č. 7: Máte zkušenost se zapojením do virtuálního týmu?

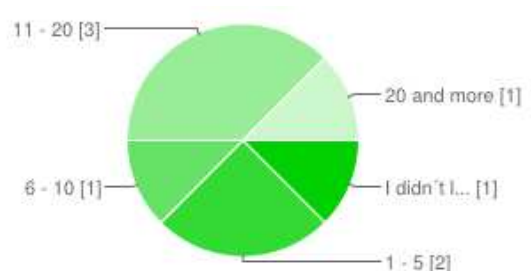


Graf č. 8: Do you have experience with being a part of the virtual team?

Počet členů ve virtuálních týmech, které respondenti vedli, se nejvíce pohyboval v rozmezí 1-5 členů a potom 11-20 členů. Pro každou z těchto skupin byl počet respondentů po čtyřech. Týmy o počtu členů 6-10 vedli 3 respondenti a tým s 20 a více členy vedli 2 respondenti. Zbytek respondentů tvoří ti, kteří byli pouze členy. Jelikož se odborná literatura plně neshoduje na tom, jaký počet členů je pro virtuální týmy ideální – s ohledem na typy týmů a rozdělení úkolů – je tato otázka spíše orientační. Počet členů týmu může mít vliv například na volbu komunikační technologie, na což bych se ráda zaměřila hlavně z hlediska dvou respondentů, kteří vedli týmy lidí s počtem vyšším než 20. Zde by volba komunikace mohla být odlišnější vzhledem k širší základně členů.



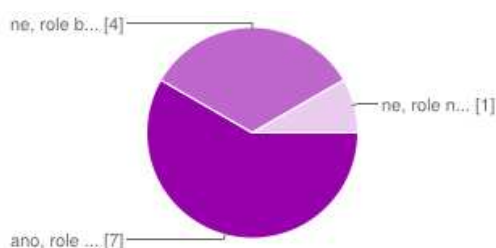
Graf č. 9: Kolik členů měly týmy, které jste vedl/a?



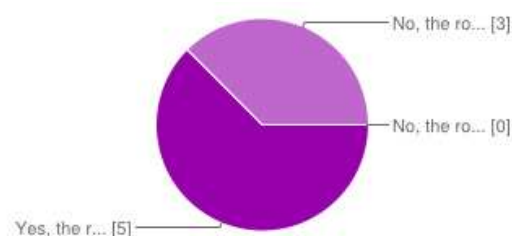
Graf č. 10: How many members were in your team that you were leading?

7.3. Rozdělení rolí a komunikace

Virtuální tým se většinou dorozumívá pouze pomocí technologie. Veškeré rozdělení odpovědnosti, vytyčení cílů a dalších věcí pro úspěšnou práci na projektu tak musí být jasně stanoveno. Na základě teoretických poznatků je efektivnější stanovit role předem, aby se zabránilo případným nedorozuměním při plnění úkolů. V praxi se ukázalo, že je tomu opravdu tak, neboť 12 respondentů odpovědělo, že ve svých týmech role definovaly na začátku a 7 dotazovaných uvedlo, že role definovaly později, až v průběhu spolupráce. Pouhý jeden respondent v týmu role nijak nedefinoval. První dvě čísla dokazují, že rozdělení rolí je pro virtuální tým opravdu důležité.



Graf č. 11: Definoval/a jste role pracovníků na začátku?



Graf č. 12: Did you pay attention hned to distribution the roles* in the team?

Jak již bylo zmíněno, komunikace v týmu je důležitá nejen na počátku spolupráce, ale také v průběhu celé činnosti týmu. Pro dorozumívání se využívají nejrůznější technologie, přičemž je třeba dbát na to, k jakému účely který z prostředků zvolit. Respondenti při práci vždy využívali více prostředků komunikace. Zvykli si určité z nich využívat při řešení rutinních záležitostí a jiné například pro řešení aktuálních problémů či podávání zpětné vazby. Nejprve se podíváme na využívanost jednotlivých komunikačních prostředků a poté na situace, kdy jsou využívány.

Podle výsledků jsou využívány jak prostředky asynchronní komunikace, tak prostředky synchronní komunikace. Respondenti měli označit ty prostředky, které využívají nejvíce. Od každého respondenta jsem obdržela zhruba 4 druhy komunikačních prostředků, které pro práci využívali (synchronní i asynchronní). Po přepočítání odpovědí k jednotlivým prostředkům jsem zjistila, že synchronní i

asynchronní komunikace je využívána přibližně nastejno. Následující čísla ukazují, kolikrát byl který z prostředků označen:

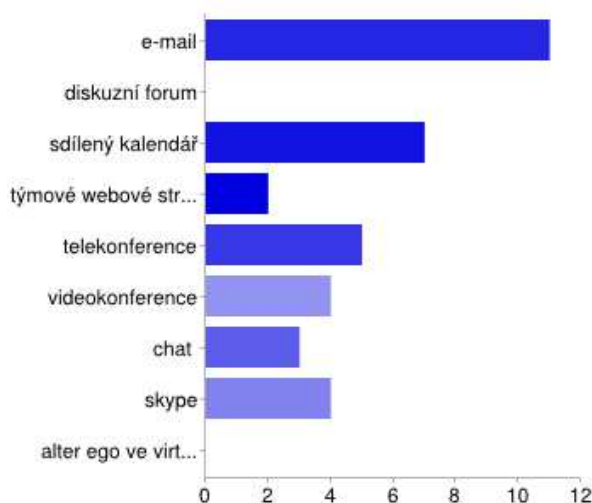
Asynchronní:

- e-mail – 14
- sdílený kalendář – 8
- týmové weby – 3
- diskuzní fóra - 1

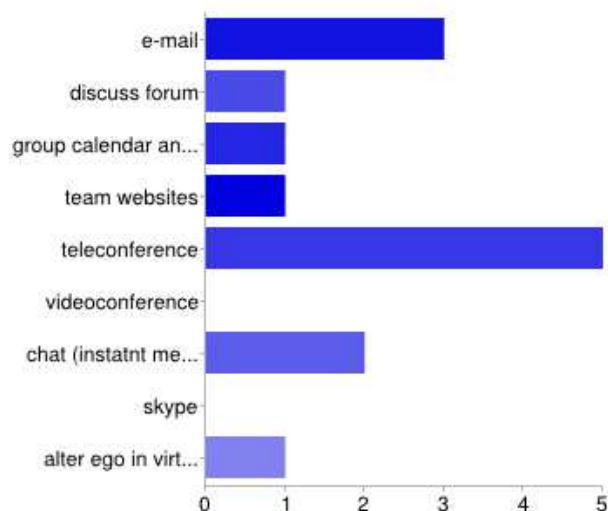
Synchronní:

- Telekonference - 10
- Videokonference - 4
- Chat - 5
- Skype - 4
- Alter ego - 1

Mezi nejvyužívanější prostředky komunikace tedy dle výsledků patří e-mail a telekonference. Tyto dva jsou dle výsledků využívány vždy a dalo by se říct, že jsou pro manažera virtuálního týmu určitým základem pro komunikaci. Dále je oblíbený i sdílený kalendář a chat. Další prostředky jako diskuzní fórum, týmové webové stránky, videokonference, skype a alter ego jsou již využívány méně a záleží spíše na osobní preferenci a potřebách komunikace konkrétního řešení vedoucího pracovníka.



Graf č. 13: Přehled prostředků využívaných ke komunikaci



Graf č. 14: Summary of used communication tools

Nyní se podíváme na konkrétní využití jednotlivých prostředků. E-mail patřil mezi nejvíce využívané prostředky, přičemž ho respondenti používali pro každodenní komunikaci, přerozdělování práce, k zasílání reportů, práci z domu, sestavování společných dokumentů, zadávání instrukcí a řešení problémů, pro odpovědi vyžadující delší a konstruktivní odpověď, pro možnost kontaktování více členů týmu najednou. Druhý nejvíce využívaný prostředek komunikace je telekonference. Ta je využívána k projednání statutu projektu, pro urychlení komunikace v určitých případech, pro jednání s členy z různých geografických prostředí, pro školení nových postupů a koordinaci projektu, dále pro předávání zpráv a manažerských rozhodnutí a pro sdílení dokumentů. Je také dobrá pro okamžitou zpětnou vazbu, pro každotýdenní zhodnocení práce a pro udržení komunikace, kontrolu projektu a poskytování materiálů.

Sdílený kalendář patří také mezi oblíbené. Používá se hlavně pro projednání statutu projektu, pro urychlení komunikace při větším počtu členů v týmu, pro domluvu meetingů a pro plánování. Chat je pak dobrý pro projednávání konkrétních záležitostí s jedním člověkem a řešení ad hoc problémů a drobných rozporů. Videokonference se hodí pro školení a koordinaci projektu a pro komunikaci mimo lokální kancelář. Skype je používán při řešení ad hoc problémů, setkávání ohledně statutu projektů, sestavování společných dokumentů a pro pravidelné schůzky. Využívání jsou i diskuzní fóra a to zejména při vyšším počtu členů, zde konkrétně při počtu vyšším než 20. Týmové webové stránky slouží ke sdílení dokumentů a alter ego ve virtuálním prostředí se pak používá například pro studijní účely pro přípravu výuky v oblasti virtuální práce.

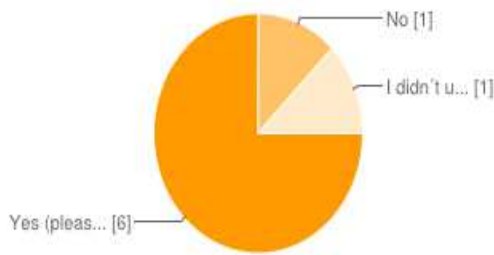
7.4. *Metody vedení a řešení problémů v týmu*

Otázka směřovaná na metody vedení virtuálního týmu a inspirací v odborné literatuře přinesla ten závěr, že odbornou literaturou se inspirovali pouze dva respondenti a ostatní vedli týmy na základě již nabytých zkušeností. Mezi metody bez inspirace odbornou literaturou, které byly uvedeny jako efektivní, lze zařadit následující:

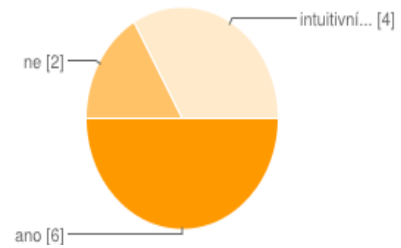
- vedení demokratickou cestou (delegace úkolů ale finální rozhodnutí na vedoucím, poté zpětná vazba)
- inspirace metodami předchozího nadřízeného
- vytyčení a jasné stanovení cílů tak, aby mezi nimi byla kontinuita
- umožnění týmu dělat vlastní dílčí rozhodnutí
- vyšší platová odměna
- metoda přímého a přirozeného jednání
- metody řízení dle potřeb jednotlivých členů týmu
- metody řízení pomocí konzultace ve skupině

Výše zmínění dva respondenti, kteří se inspirovali v odborné literatuře, uvedli, že šlo o díla z oblasti psychologie a managementu.

V oblasti řešení problémů v týmu pak také bylo uvedeno více používaných postupů, přičemž nejoblíbenější metodou je osobní pohovor, respektive pohovor 1:1 prostřednictvím vybraného prostředku komunikace. Tuto možnost uvedlo 11 respondentů. Dále je využívána diskuze v týmu a kooperativní řešení, které uvedli 4 respondenti. Dva dotazovaní pak využívají při řešení problémů eskalaci. Ostatní metody řešení problémů již uvedl vždy jeden respondent. Jednalo se o poctivé a přímé řešení a o řešení, které se týká konkrétního pracovního problému a ne dané osoby.



Graf č. 15: Osvědčily se vám v praxi postupy, které jste využili na základě intuice?



Graf č. 16: Did you find any methods or techniques that were based on your intuition and were useful in practice (in every domain of leading virtual teams)?

7.5. Metody vedení – příklady využití intuice

Metody, které jsou pro vedení virtuálního týmu využívány, byly uvedeny u předchozí podkapitoly. Již tam bylo naznačeno, že inspirace odbornou literaturou v tomto případě moc nefunguje a manažeři své vedení zakládají spíše na zkušenostech a také na intuici. Ta je při vedení využívána 12 respondenty. 3 respondenti uvedli, že intuitivní se jim využití intuice neosvědčilo vůbec a 5 dotazovaných nepoužilo intuici vůbec.

Využití intuice při vedení týmu, kterým se zabývala poslední otázka dotazníku, přinesla poznatky o tom, za jakých okolností se vyplatilo dát na intuitivní řešení věcí. Intuici tedy celkem využilo 12 respondentů. Z nich 4 odpověděli, že ji použili při komunikaci se členy týmu a při prioritizaci aktivit. Toto bylo jediné využití, na němž se shodlo více respondentů. Na dalších případech využití intuice se již vzorek respondentů neshodl. Zde je tedy přehled dalších využití intuice:

- při odhadu lidí dle profilu na LinkedIn
- při zadávání úkolů a také pro odhad reakcí členů
- využití intuice u PPT metod
- využití při řešení problémů a komunikaci s týmem
- při nutnosti improvizaci
- při obecném vnímání řešení věcí

7.6. Závěrečné zhodnocení

Při zhodnocení celého výzkumu bych se ráda na prvním místě zaměřila na cíl, který byl pro práci stanoven, tedy na metody vedení virtuálních týmů, které jsou v praxi opravdu uplatňovány a jejich srovnání s metodami uvedenými v odborné literatuře. Hned na úvod bych ještě ráda uvedla, že odbornou literaturou se v některých oblastech vedení z celkových 20 respondentů inspirovali pouze dva. Proto je zajímavé sledovat, jak tedy dotazovaní tým vedli a zda se některé jejich metody shodují s těmi v literatuře anebo zda využívali pouze ty, které jsou založené na jejich úsudku.

Odborná literatura se zaměřuje při vedení virtuálních týmů především na vytvoření důvěry mezi členy týmu a jejich vedoucím a na vytvoření fungujícího prostředí. Při vedení týmu se musí manažer zaměřit na zmírnění anonymity, která při práci na dálku vzniká. Tohoto lze dosáhnout vhodným využitím komunikačních prostředků, které jsou nedílnou součástí práce virtuálních týmů a které v podstatě nahrazují osobní kontakt. Je tedy třeba je volit s rozvahou a ohledem na sdělovanou skutečnost.

Pokud bych se měla zaměřit na stanovený cíl práce, kterým bylo zjištění, jaké metody vedení jsou pro virtuální týmy využívány v praxi, dalo by říct, že manažeři těchto týmů staví více na předchozích zkušenostech a na vlastním úsudku, než na metodách vedení uvedených v literatuře, která se zabývá virtuální spoluprací. Ne, že by se používané metody s těmi v literatuře neshodovaly. Část oblastí, na které jsem výzkum zaměřila, se shodovala s věcmi popsány v literatuře. Bylo to například rozdělení rolí v týmu, kdy manažeři buď stanovovali role hned od začátku anebo případně v průběhu spolupráce. Respondent, který pracoval v týmu, kde nebyly role definovány vůbec, byl pouze jeden. Také u metod vedení se dala nalézt podobnost s odbornými publikacemi. Manažeři uváděli, že je pro ně a pro tým důležité jasně stanovit a vytyčit cíle a úkoly tak, aby na sebe vše navazovalo. Také se shodli na to, že je pro tým důležité poskytovat zpětnou vazbu. Také byla uvedena již zmíněná metoda přímého vedení a řízení dle potřeb jednotlivých členů. To dokazuje, že manažeři přemýšlí nejen nad úkoly, ale i nad lidmi samotnými a snaží se o empatii. I to je příklad shody s odbornou literaturou.

Je tedy vidět, že manažeři nad týmem přemýšlí a snaží se při práci na dálku vše co nejvíce usnadnit. A i přesto, že literaturu týkající se virtuálních týmů nikdo přímo

nestudoval, dají se nalézt shody. Ty jsou však vysvětlitelné spíše využitím manažerských dovedností z předchozí praxe s týmy face-to-face ve spojení s intuicí, která jim umožňuje adaptovat tyto zkušenosti na vedení týmu, který vyžaduje odlišný pohled. Takto by se dal shrnout výsledek výzkumu. Samozřejmě, že literatura spojená s virtuálními týmy uvádí jako nutný základ pro vedení virtuálních týmů dřívější manažerskou praxi získanou například ze zkušeností s vedením týmů face-to-face. Připojuje k tomu však řadu dalších věcí, které by měl manažer zvládat a zdokonalovat. Výzkum však dokázal, že pokud může manažer navázat na předchozí zkušenosti, dokáže přemýšlet nad odlišnostmi mezi konvenčními a virtuálními týmy a nebojí se zapojit intuici a spolehnout se na ní, pak další studium odborné literatury může sloužit pouze jako obohacení dosavadních znalostí a jako typ, co případně ještě zlepšit.

K výše uvedenému shrnutí výzkumu bych ještě ráda přidala komentář o výsledcích, které byly zjištěny v oblasti komunikačních prostředků. Všichni dotazovaní uváděli vždy několik prostředků, a to jak těch synchronních, tak těch asynchronních. Jelikož odborná literatura nebyla vyhledávaná, i výběr jednotlivých prostředků byl intuitivní v závislosti na řešení konkrétních úkolů. Jelikož se v dnešní době komunikace velmi zrychlila ve všech oblastech života, znají manažeři všechny prostředky komunikace i z práce face-to-face. Většina z nich se tak s nimi nemusí blíže seznamovat a je schopná je rovnou použít. V případě respondentů je ovládá i vyšší věková skupina, která s nimi nevyrostala – tak, jako ročníky 1980 a mladší – ale která je i přesto v rámci své profese schopná je dobře používat a ovládat. Což může být v podstatě ta nejlepší kombinace, neboť respondenti spadající do této věkové skupiny mají delší praxi a v kombinaci se zvládnutím komunikačních technologií to tedy může být velmi dobrý předpoklad k vedení virtuálních týmů.

Než přejdu k doporučením, která by na základě výzkumu mohla být pro vedoucí virtuálních týmů užitečná, ráda bych ještě vyzdvihla jednu věc, která mě při vyhodnocení výzkumu zaujala a myslím, že je rozhodně dobré, že manažeři tuto cestu při vedení volí. Jedná se o přímost. O přímost v jednání, v rozdělování rolí a kompetencí, v řešení problémů. Přímost a snaha o demokratické formy řešení – tyto dvě věci byly často zmiňovány v podstatě u všech otevřených otázek. Z toho usuzuji, že by lidé ve virtuálních týmech komunikují pouze na dálku přes technologické komunikační prostředky, i přesto se snaží jednat přímo a věcně, což je u virtuálních týmů ve výsledku

ještě důležitější než u týmů face-to-face. U těch je přímé vedení samozřejmě také důležité, ovšem pokud se zamyslíme nad formou komunikace na dálku, je přímota a věčnost podstatná, protože například při zadávání práce mohou být přílišné okliky a výřečnost spíše matoucí. Při osobním kontaktu se lze i v květnatější konverzaci orientovat, ovšem při telefonátu či písemné komunikaci může nastat chaos. Jsem tedy ráda, že z výzkumu plyne, že zrovna tuhle věc si manažeři při vedení hlídají.

Doporučení pro manažery, kteří již mají zkušenost s vedením virtuálních týmů a i pro manažery, kteří se na vedení teprve chystají, by se dala na základě výsledků výzkumu prezentovat následovně. Hlavní věcí, která z výzkumu plyne, je výše zmíněná metoda vedení založená na přímosti a věčnosti. Ať už v komunikaci nebo při rozdělování práce, vždy se vyplatí jednat přímo a bez zbytečných oklik. Dá se tak vyhnout zbytečným zmatkům, které při práci na dálku vznikají často a jejichž řešení je oproti týmům face-to-face složitější.

Dále bych jako doporučení uvedla zamyšlení se nad výběrem a použitím konkrétních komunikačních prostředků. Z výzkumu plyne, že manažeři v této oblasti přemýšlí nejen nad tím, co je třeba sdělit, ale i nad tím, kolika lidem najednou to potřebují sdělit. Příkladem je primární využití e-mailu v týmech, které mají nad 20 členů. V tomto případě se to dle odpovědí ukázalo jako nejefektivnější sdělení, neboť například audio či videokonference by při takovém počtu členů vyžadovala velkou pozornost všech a nutnost celou seanci moderovat.

Zajímavý byl i výsledek ohledně využití intuice. Pouze dva členové se při vedení inspirovali odbornou literaturou, přičemž ostatní se spoléhali na předchozí zkušenosti a intuitivní vedení. Z toho plyne doporučení, že při vedení lidí na dálku jsou intuice a spoleh na vlastní úsudek velmi důležitými věcmi. A byť může odborná literatura v leččems nápomocná, základem je snažit se brát virtuální tým stále jako skupinu lidí a snažit se je i přes vzdálenost vnímat a chápat. Intuice by se tedy měla promítat do všech oblastí, které jsou s virtuálními týmy spojeny a odborná literatura pak může být využita jako podpora ve chvílích, kdy je třeba vyřešit nenadálý či složitější problém anebo může sloužit jako inspirace pro zdokonalení či hledání nových poznatků.

Tolik tedy ke zhodnocení celého výzkumu a k doporučením, která lze na základě něj dát lidem, kteří si chtějí zkušenosti z vedení virtuálních týmů obohatit a také těm, kteří se s tímto typem vedení budou setkávat poprvé. Celkově hodnotím výzkum jako úspěšný a velmi mě potěšila účast zahraničních respondentů. Budu ráda, pokud bude práce v budoucnu pro někoho prospěšná.

IV. Závěr

Cílem výzkumu v mé práci bylo zjistit, jaké metody pro vedení a motivaci členů virtuálního týmu jsou vedoucími pracovníky opravdu využívány, a zda dochází k inspiraci odbornou literaturou anebo je jejich pomocníkem spíše intuice.

Na základě prostudovaných teoretických poznatků jsem si vytyčila oblasti vedení virtuálních týmů, na které jsem zaměřila dotazník. Jednalo se zejména o metody vedení – tedy o volbu mezi metodami založenými na odborných poznatcích a vedení na základě intuicí, dále o zvolené komunikační prostředky a jejich konkrétní využití a o řešení problémů.

Jelikož jsem bohužel neměla za dobu práce při škole možnost se dostat do firmy využívající distanční spolupráce a navázat tak v této oblasti kontakty, je získaný vzorek poměrně úzký. Ovšem z hlediska toho, že zaměření respondentů, kteří by se výzkumu mohli zúčastnit, je specifické a je využíváno spíše v zahraničí, je jejich počet pro účely výzkumu dostačující. Vyhodnocená data ukazují, že vedení virtuálních týmů je pro většinu dotazovaných spíše intuitivní záležitostí a že do odborné literatury respondenti příliš nenahlíželi. Naopak výběr komunikačních prostředků pro konkrétní situace popisům v odborné literatuře odpovídá.

Zpracovaná data tak dokazují, že byť je vedení lidí ve virtuálním týmu prováděno na dálku a anonymně, i přesto jde stále o práci s lidmi, při které se často vyplatí spoléhat na intuici a vnímání druhého jako lidské bytosti, byť je jen e-mailovou adresou anebo hlasem z telefonu. A možná, že je zde nakonec intuice a schopnost empatie daleko podstatnější, než u konvenčních týmů. Takže až budete příště s někým telefonovat, zkuste si představit, jak se asi tváří, na co myslí a v jaké je náladě. Myslím, že intuici a schopnost vnímat druhého člověka budete potřebovat možná víc, než byste si mysleli.

V. Résumé

La communication par les moyens technologiques variables joue, aujourd'hui, un rôle très important dans nos vies privées et professionnelles. Cela signifie que, grâce au progrès technique, les gens sont capables de se connecter en distance et de communiquer comme s'ils étaient face-à-face. Dans le domaine professionnel, cela représente un avantage parce que les gens peuvent travailler ensemble et coopérer, même s'il y a une distance de milles kilomètres entre eux. La coopération virtuelle est donc devenue un moyen à l'aide de qui nous pouvons travailler plus efficacement et profiter ainsi des connaissances et des aptitudes des gens avec lesquels il serait très difficile à coopérer sans acquis techniques.

J'ai choisi ce thème de mon mémoire parce que je suis très intéressée par le domaine de la gestion des gens en général (la psychologie des managers, la motivation de gens, etc.) et aussi, grâce à ma participation aux cours universitaires de négociation et gestion des ressources humaines dans l'environnement interculturel. Ce deuxième cours a capté mon attention à cause du fait qu'il est très important de respecter les différences culturelles non seulement dans les équipes de travail traditionnelles mais aussi dans les équipes de travail virtuelles.

Mon mémoire est divisé en deux parties – théorique et pratique. La première partie représente une sorte de guide de la problématique des équipes virtuelles. Elle contient les notions de la création de ces équipes, les méthodes de leur gestion, les obstacles que nous pouvons y rencontrer, de même que les notions des différences entre les équipes traditionnelles et virtuelles.

Le but de la recherche de la deuxième partie de mon mémoire est d'identifier les méthodes de gestion et de motivation des membres d'équipe qui sont utilisées dans ce processus en réalité et de trouver la réponse à la question si les managers sont inspirés par les livres spécialisés ou s'ils utilisent plutôt leur intuition. Une partie de la recherche est consacrée aussi à repérer le choix des moyens techniques de la communication et leur utilisation dans les situations concrètes.

Les résultats obtenus concernant les méthodes utilisées dans les équipes traditionnelles et virtuelles sont plus ou moins les mêmes. L'intuition est utilisée non seulement pour la gestion des gens mais aussi pour la solution des problèmes ou pour la

définition des rôles dans une équipe. Cela justifie alors que même si la gestion d'équipe virtuelle est effectuée de manière anonyme et à distance, il s'agit toujours du travail avec les gens. Ainsi, pour ce genre de travail, il est très important d'utiliser l'intuition et de percevoir l'autre personne comme un être vivant, même s'il est souvent représenté seulement par une adresse e-mail ou par une voix de téléphone. Il est donc possible que l'intuition et l'aptitude d'empathie soient encore plus importantes pour les équipes virtuelles que pour les équipes traditionnelles.

VI. Zdroje

Bibliografické zdroje

Bendová, K. *Role kurzů při utváření a rozvoji vztahů v pracovních týmech.*(Disertační práce) Olomouc:UPOL, 2012. 129 s.

Blažková, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé firmy.* 1. vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-6724-6

Brake, T. *Where in the World is my team.* 1st. ed., Chichester: Jossey – Bass, 2008. ISBN 978-0-470-71429-4

Cejthamr, V., Dědina, J. *Management a organizační chování.* 2. Vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

Daňková, M. *Koučování – kdy, jak a proč.* 1.vyd. Praha:Grada Publishing, a.s.,2008. ISBN 978-80-247-2047-0

Duarte, D.L., Snyder Tennant, N. *Mastering virtual teams: strategies, tools, and techniques that succeed.* 3rd. ed., San Francisco: Jossey – Bass, 2006. ISBN 0-7879-8280-6

DuFrene, D., Lehman, C. *Managing virtual teams.* 1st.ed. New York:Business Expert Press, 2011. ISBN 978-160649-261-4

Evangelu, J. E., Grundel, D. *Virtuální tým:efektivní řízení týmu na dálku.* 1.vyd. Brno:Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2877-0

Fairweather, A. *Jak být motivujícím manažerem.* 1.vyd. Praha:Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3002-8

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

Kubátová, J. *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí.* Olomouc, 2009.

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

Miovský, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychodiagnostickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. ISBN 80-247-1362-4

Nemiro, J., Beyerlein, M., Bradley, L., Beyerlein, S. *The handbook of high-performance virtual teams: a toolkit for collaborating across boundaries*. 1st. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2008. ISBN 978-0-470-17642-9

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

Internetové zdroje

Galliven, M.J. *Striking a balance between trust and control in a virtual organization: a content analysis of open source software case studies* [online] 2001. Vol. 11. Iss. 4, p.277-304. Cit. 2013-03-12. Dostupné z:

<http://heim.ifi.uio.no/~jensj/INF5700/TrustControlVirtualorganization.pdf>

Juhaňák, L. *Problematika virtuální týmové práce* [online] (Bakalářská práce).

Brno: Masarykova Univerzita, 2009. 48 s. Cit. 2013-01-20. Dostupný z:

http://is.muni.cz/th/217393/ff_b/BP_juhanak.txt

Juhaňák, L. *Způsoby zapojení virtuálního pracovního prostředí do práce studentských projektových týmů* [online] (Diplomová práce). Brno: Masarykova Univerzita, 2011.

102 s. Cit. 2013-01-20. Dostupný z:

http://is.muni.cz/th/217393/ff_m/DP_Juhanak_plny_text_prace.pdf

Kopecný, M. *Virtuální týmy* [online] (Diplomová práce). Praha: VŠE, 2012. 115 s. Cit. 2013-01-20. Dostupný z:

http://www.scribd.com/doc/115987375/Michal-Kopecny-C3%BD-Virtualni-t%C3%BDmy-diplomova-prace?secret_password=fljalse4xj0qx9rnzu9

VII. Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví	56
Graf č. 2: Sex	56
Graf č. 3: Věk (prosím, označte rok vašeho narození)	56
Graf č. 4: Age (please indicate the year when you were born)	56
Graf č. 5: Máte zkušenost s vedením virtuálního týmu*?	57
Graf č. 6: Do you have experience with leading the virtual team*?	57
Graf č. 7: Máte zkušenost se zapojením do virtuálního týmu?	58
Graf č. 8: Do you have experience with being a part of the virtual team?	58
Graf č. 9: Kolik členů měly týmy, které jste vedl/a?	58
Graf č. 10: How many members were in your team that you were leading?	58
Graf č. 11: Definoval/a jste role pracovníků hned na začátku?	59
Graf č. 12: Did you pay attention to distribution the roles* in the team?	59
Graf č. 13: Přehled prostředků využívaných ke komunikaci	60
Graf č. 14: Summary of used communication tools	61
Graf č. 15: Osvědčily se vám v praxi i postupy, které jste využili na základě intuice?.....	63
Graf č. 16: Did you find any methods or techniques that were based on your intuition and were useful in practice (in every domain of leading in virtual teams)?.....	63

VIII. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník v češtině

Příloha č. 2: Dotazník v angličtině

Příloha č. 1:

Dotazník pro účely diplomové práce na téma Leadership ve virtuálních týmech

Dobrý den,

ráda bych vás touto formou poprosila o vyplnění níže uvedeného anonymního stručného dotazníku týkajícího se metod používaných při vedení virtuálního týmu. Jedná se o součást mé diplomové práce, kterou píšete v rámci studia na Filozofické fakultě (Katedra aplikované ekonomie) Univerzity Palackého v Olomouci. Prosím o zaslání vámi vyplněných dat do 5. 4. 2013. Získaná data budou použita anonymně pro účely diplomové práce.

Předem děkuji za vaši pomoc a přeji hezký den.

Bc. Lucie Pavlišová, Univerzita Palackého v Olomouci

PhDr. Klára Seitlová, Ph.D., Univerzita Palackého v Olomouci (vedoucí diplomové práce)

* Required

1. Pohlaví: *

muž

žena

2. Věk (prosím, označte rok vašeho narození): *

1980 a mladší

1965 - 1979

1946 - 1964

1945 a starší

3. Národnost: *

4. Máte zkušenost s vedením virtuálního týmu*? *

* tým, ve kterém se lidé běžně nesetkávají face-to-face, ale pracují napříč organizací či organizacemi či jsou dokonce z různých zemí světa.

ano

ne

5. Máte zkušenost se zapojením do virtuálního týmu? *

ano

ne

6. Kolik členů měly týmy, které jste vedl/a? *

tým jsem nevedl/a, byl/a jsem pouze členem

1 - 5

6 - 10

11 - 20

20 a více

7. Definoval/a jste role* pracovníků hned na začátku? *

* role je zde myšleno rozdělení kompetencí a odpovědnosti za úkoly mezi členy týmu

ano, role byly stanoveny od začátku

ne, role byly definovány v průběhu práce

ne, role nebyly definovány vůbec

8. Jaký typ komunikace jste používal/a? U následujících typů komunikace prosím zaškrtněte, který z nich jste nejčastěji používal/a a do textového pole prosím stručně uveďte, v jakých konkrétních situacích jste ho použil/a. V případě, že jste používal/a jiné, prosím uveďte kdy a v jaké souvislosti jste je použili.

Asynchronní prostředky komunikace - e-mail, diskuzní fóra, sdílený kalendář, týmové webové stránky . Synchronní prostředky komunikace – telekonference, videokonference, chat, skype, alter ego ve virtuálním prostředí typu Second life.

e-mail

diskuzní forum

sdílený kalendář

týmové webové stránky

telekonference

videokonference

chat

skype

alter ego ve virtuálním prostředí

Místo pro vepsání situací, kdy byly zvolené prostředky komunikace použity. *

9. Které metody vedení a motivace jste při vedení virtuálních týmů využíval/a? Inspirovala vás v něčem odborná literatura? *

10. Jakými způsoby jste řešil/a problémy v týmu? *

11. Osvědčily se vám v praxi i postupy, které jste použil/a na základě intuice (v jakékoli oblasti vedení virtuálních týmů)? *

ano

ne

intuitivní metody jsem nevyužil/a

12. V případě, že jste u předchozí otázky odpověděli ano, prosím uveďte konkrétní postupy.*

Submit

Příloha č.2

The form for the purposes of doing the research in final thesis The Leadership in virtual teams

Dear Sir, Madame,

I would like to ask you for a little help which is filling this anonymous brief form bellow about techniques and methods used for leading the virtual team. I am a student of Master´s degree and this is a part of the research in my final thesis that I write in pursuance of studying at Faculty of Arts (Department of applied economy) at Palacky University in Olomouc. I would like to ask you for filling and send the form till 5. 4. 2013. Obtained information will be used anonymously only for the thesis purposes.

Thank you very much for your help and have a nice day.

Bc. Lucie Pavlišová, Palacky University in Olomouc

Ph.Dr. Klára Seitlová, Ph.D., Palacky University in Olomouc

*** Required**

1. Sex: *

- Male
- Female

2. Age (please indicate the year when you were born): *

- 1980 and younger
- 1965 - 1979
- 1946 - 1964
- 1945 and older

3. Nationality: *

4. Do you have experience with leading the virtual team*? *

* team where people don´t meet face-to-face because they work accros the organization or they are from different parts of the world

- Yes
- No

5. Do you have experience with being a part of the virtual team? *

- Yes
- No

6. How many members were in your team that you were leading? *

- I didn´t lead the team, I was only a member
- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 20
- 20 and more

7. Did you pay attention to distribution the roles* in the team? *

* distribution of the competence and responsibility for single tasks in the team

- Yes, the roles were determined at the beggining

- No, the roles were determined during the work
- No, the roles weren't determined at all

8. Which types of the communication did you used? To the following types please indicate which type you used mostly and to the text area please write in which situation you used them. If you used another way for the communication, please write down which one and when you used it.

Asynchronous – e-mail, discuss forum, group calendars and schedules, team websites.
Synchronous – teleconference, videoconference, chat, skype, alter ego in virtual world as Second life.

- e-mail
- discuss forum
- group calendar and shedules
- team websites
- teleconference
- videoconference
- chat (instatnt messaging)
- skype
- alter ego in virtual world

Place for describe the situations when you used particular types of the communication. *

9. Which techniques did you use for leading and motivation the team? Were you inspired by a reference books? *

10. How did you solve the problems in the team? *

11. Did you find any methods or techniques that were based on your intuition and were useful in practice (in every domain of leading virtual teams)? *

- Yes (please continue to the question 12.)
- No
- I didn't use the methods based on intuition

12. In case of aswer yes, please write down the particular methods. *

Submit

Anotace

Autor: Bc. Lucie Pavlišová

Název katedry: Katedra aplikované ekonomie

Název diplomové práce: Leadership ve virtuálních týmech

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Počet znaků: 116 806

Počet příloh: 2 + anotace

Počet titulů použité literatury: 15

Klíčová slova: virtuální týmy, virtuální prostředí, vedení lidí, komunikační technologie, týmová spolupráce, manažerské rozhodování, management, manažerská psychologie, mezilidské vztahy, interkulturní vztahy

Abstrakt: Oblast spolupráce na základě virtuálních týmů je v dnešní době často využívaným prostředkem k získání znalostí, které mají lidé z jiných organizací či zemí, a které by jinak, než za využití virtuálního spojení, nebyly k dispozici. Virtuální spolupráce je závislá ne osobě manažera a na komunikaci, která je zabezpečena komunikačními technologiemi. Část metod vedení virtuálního týmu se shoduje s těmi, které jsou využívány v konvenčních týmech. Mimo nich je však manažer nucen se zaměřit více na členy týmu a na vzájemnou komunikaci, neboť při práci na dálku čelí překážkám v podobě anonymity a ztížené možnosti budovat důvěru v týmu. Proto je v odborné literatuře podrobně popsáno, jak virtuální týmy vést, jak mezi lidmi na dálku vybudovat vztah podobný tomu, když se vídají osobně, jak efektivně komunikovat a jak řešit úskalí, které tento typ spolupráce přináší. Všechny tyto věci mají pomoci manažerům k lepšímu poznání problematiky týmů pracujících distančně. Proto byl výzkum zaměřen právě na zjištění toho, jaké metody manažeri v praxi při vedení virtuálního týmu využívají, zda jim byla nápomocna odborná literatura anebo zda spíše využívali intuici a empatii. Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření, přičemž dotazník obsahoval jak uzavřené otázky pro zaznamenání statistických a demografických údajů, tak i otevřené otázky, které směřovaly k metodám vedení týmů a k prostředkům komunikace.