

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské prezenční studium

2007-2011

Marek Slavický

Řízení virtuálních týmů

Virtual Team Management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce:PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce, za ochotu a cenné rady.

Abstrakt

Virtuální týmy jsou v současnosti novým a rychle se rozvíjejícím fenoménem v rámci globalizujícího se světa. Jejich počet a efektivita rychle stoupá díky na kvalitě dostupných technologií. Virtuální týmy jsou z teoretického hlediska však teprve zpracovávány a vzhledem k aktuálnosti a stálým změnám ne zcela jasně chápány a interpretovány. Cílem této práce je nastínit základní rysy virtuálních týmů, a jejich odlišnosti od tradičních pracovních týmů a zaměřit se na problematiku jejich řízení. Z toho důvodu dále analyzuji klíčové faktory fungování virtuálních týmů, mezi které patří moderní komunikační technologie, problematika komunikace na dálku a důvěra. Popíšu také silně rozptýlené virtuální týmy, které kromě komunikace na dálku řeší otázku multikulturality a problémy asociované s odlišnými kulturními hodnotami jednotlivých členů týmu. V rámci práce a zvláště u virtuálních týmů je významný i způsob řešení konfliktů, na které se zaměřím v poslední kapitole.

Klíčová slova:

virtuální týmy, virtuální organizace, řízení, vedení, ICT, interkulturní management, řízení konfliktů

Abstract

Nowadays, virtual teams are a new and a rapidly growing phenomenon within our globalizing world. Their number and effectivity quickly increases thanks to the quality of accessible technology. From the theoretical aspect, virtual teams are just being analyzed and processed, and given the recency and constant changes, they are not yet clearly understood and interpreted. The aim of this bachelor thesis is to outline basic characteristics of virtual teams and their differences from conventional work teams and focus on the issue of virtual team management. Therefore, I will further analyze the key factors to virtual team functioning, among which we can include modern communication technologies, the issue of communication over distance and trust. I will also describe strongly dispersed virtual teams, which must deal with multiculturalism and other concerns associated with distinct cultural values of individual team members. The last chapter will cover conflict resolution, which is a key point especially within the topic of virtual teams.

Key words:

virtual teams, virtual organization, management, leadership, ICT, intercultural management, conflict resolution

Obsah

Úvod	7
1 Virtuální týmy	10
1.1 Pracovní skupina a pracovní tým.....	10
1.1.1 Pracovní skupina	10
1.1.2 Rozdíly mezi pracovním týmem a pracovní skupinou.....	11
1.2 Definice virtuálního týmu a virtuální organizace	13
1.2.1 Virtuální tým	13
1.2.2 Virtuální organizace a podobná uskupení	15
1.3 Rozdíly mezi pracovním týmem a virtuálním týmem	19
1.4 Typologie virtuálních týmů	20
1.5 Vznik a proces formování virtuálního týmu	23
2 Řízení virtuálních týmů	26
2.1 Komunikace ve virtuálních týmech	26
2.1.1 Typy komunikačních médií a jejich efektivita.....	27
2.1.2 Omezující faktory komunikace v rámci virtuálních týmů	29
2.2 Důvěra uvnitř virtuálních týmů	30
2.3 Řízení a vedení virtuálních týmů	33
2.3.1 Role manažera a vedoucího ve virtuálním týmu	35
2.3.2 Další faktory ovlivňující výkon virtuálních týmů	38
2.4 Řízení multikulturních virtuálních týmů	39
2.4.1 Multikulturalismus a interkulturalismus	40
2.4.2 Hofstede: Analýza kulturních dimenzí (indexy)	41
2.4.3 Problematika a řešení v řízení multikulturních virtuálních týmů.....	43
3 Zvládání konfliktů v rámci virtuálních týmů	45
Závěr.....	47
Soupis bibliografických citací	49
Seznam obrázků a tabulek	54
Seznam zkratk.....	54

Úvod

Týmová spolupráce je od přelomu 60. a 70. let 20. století jednou z klíčových složek efektivní a úspěšné organizace. Důvodem jejího vzniku byla nutnost v podnicích plnit stále náročnější úkoly, které by byly nad kapacitu jednotlivce. Funkce, struktura a chování v rámci pracovního týmu jsou již běžnou součástí předmětu Organizačního chování. Členové takového uskupení, vybráni na základě svých schopností a zaměření, se snaží dosáhnout společného cíle, po kterém pracovní tým zaniká. Zaměstnanci, kteří pocházejí mnohdy z různých firemních oddělení, se pravidelně scházejí, aby probrali postupy, pokroky a problémy asociované s jejich jednotlivými a společnými úkoly. Tyto kompaktní celky, pokud sestávají z dobře vybraných lidí, jsou vždy významným prvkem jakékoliv organizace. V případech, kdy členové sídlí ve větší vzdálenosti, se však musejí započítávat i nemalé finanční náklady a časové prodlevy – nutnost delšího cestování do místa společné schůzky a komplikovaná a nedynamická komunikace na dálku s tím související.

S postupným objevováním a zaváděním nových informačních technologií se však komunikace stává jednodušší a rychlejší než kdykoliv předtím. Fenomén globalizace, který se začal významněji projevovat po druhé světové válce právě díky novým vynálezům, byl jevem vedoucím ke snižování a rušení bariér mezi státy za účelem jednoduššího a levnějšího toku zboží, kapitálu, služeb a práce. Vyrostly první transnacionální korporace, s multikulturní pracovní silou rozprostřenou v různých částech světa, a pracovní prostředí původně založené na výrobě se přeneslo ke službám a znalostem. Zvláště 70. a 80. léta 20. století markantně zrychlila tempo vývoje, na základě technologických novinek v oblasti dálkové komunikace. Hlavním činitelem, který spojil celý svět do jednoho celku, bylo masové rozšíření počítačů a pozdější vytvoření internetové sítě.

V rámci globalizace, podmíněné nárůstem informačních a komunikačních technologií, ale vyvstává problematika konkurenceschopnosti firem. Kvůli konkurenčním tlakům musí mnoho podniků zkracovat dobu vývoje výrobků a

snižovat náklady pomocí outsourcingu po celém světě. Rostoucí spolupráce napříč obory spolu s větším sklonem k horizontálnějším organizačním strukturám vyžaduje od firem schopnost překračovat geografické i organizační hranice. Tradiční pracovní týmy pro takovou spolupráci již nejsou příliš efektivní.

Odpovědí je vznik virtuálních týmů. Firmy postupně zjišťují, že virtuální tým – jehož členové jsou vybráni z různých zemí či kontinentů a využívají dostupných komunikačních technologií k dosažení cíle – nejen snižuje náklady, ale i zrychluje jejich práci a zlepšuje přizpůsobivost organizace na externí změny. Virtuální týmy jsou nezbytné k udržení konkurenceschopnosti v dnešním informačním věku.

Virtuální týmy se v poslední době stávají předmětem výzkumu jako zcela nová organizační forma. Většina výzkumů ale bohužel probíhá jen na teoretické rovině a je orientována na definování virtuality nebo na rozbor výhod a nevýhod virtuálních týmů a organizací. V této práci začnu nicméně obdobně – definicí virtuálního týmu a virtuální organizace, porovnáním s pracovní skupinou a pracovním týmem a výčtem výhod a nevýhod tohoto fenoménu. Dále se ale podíváme i na samotné řízení virtuálních týmů a jeho problematiku. Mezi to patří komunikace v rámci virtuálních týmů (efektivita různých druhů médií, její omezující faktory), faktor důvěry, řízení multikulturních virtuálních týmů (dopad specifík odlišných kultur na řízení, role interkulturního managementu) a zvládání konfliktů v této organizační struktuře.

Důvod, proč se zde budu zabírat podrobnou analýzou jednotlivých prvků těchto týmů, není založen jen na teoretické rovině. Jejich pochopení má značný význam i po praktické stránce. Zatímco virtuální týmy poskytují organizacím širokou škálu potenciálních výhod, jejich zavedení a úspěšné fungování se bude míjet účinkem, pokud organizace nedokáže adekvátně reagovat na mnohé nástrahy virtuálního světa. Konvenční týmy pracující na stejném místě čelí nástrahám při plnění každodenních společných úkolů. Virtuální týmy, které pracují na dálku pomocí informačních technologií, mají situaci ještě složitější. Časové zóny, omezení cestovního rozpočtu, nedostatek přímé interakce, rozdílné priority či častá nedorozumění jsou jen několika příklady faktorů, které snižují jejich efektivnost.

Jelikož jsou virtuální týmy jakožto organizační struktura vcelku novou a stále se vyvíjející tematikou, neexistuje doposud mnoho odborných textů, které by byly již přeloženy do českého jazyka. Většina zdrojů, ze kterých budu v této práci vycházet, byly publikovány v posledních několika letech a pochází z anglicky psaných odborných článků a studií.

1 Virtuální týmy

Práce v dnešních organizacích je stále více propojována na globální úrovni a stává se složitější a dynamičtější. S tím se také zvyšuje význam rozptýlených virtuálních týmů. I přes jejich rostoucí vliv je však o této nové formě pracovní jednotky známo málo.

Abych mohl lépe definovat virtuální tým, podívám se nejdříve na to, co vlastně tým je a jaký je rozdíl mezi pracovní skupinou a pracovním týmem.

1.1 Pracovní skupina a pracovní tým

1.1.1 Pracovní skupina

Pracovní skupina je „základní strukturální jednotka formálního uspořádání organizace.“ (Tureckiová, 2009, s. 41) Je také „specifickým příkladem malé sekundární a formální skupiny. Formální a sekundární proto, že je sestavena institucionální cestou a určena k plnění záměrů a cílů firmy.“ (Mikuláščík, 2007, s. 292) Bedrnová a Nový k definici dále přidávají místo výkonu činnosti a formálního vedoucího: pracovní skupina je „skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 88)

Členové takového útvaru se řídí na základě společně stanovených pravidel, norem a hodnot. Vznikají mezi nimi vzájemné interakce, vazby a kontakty. Být součástí skupiny je dále důležité v tom, že nabízí možnost uspokojit sociální potřeby jednotlivce jakými jsou například seberealizace, uznání, loajalita či pocit identifikace se skupinou.

Existuje několik formálních funkcí, které pracovní skupina plní, a které částečně vysvětlují důvod jejich existence v rámci organizační struktury. (Tureckiová, 2009, s. 41) Formálními funkcemi jsou:

- prostředek k vykonání složitého úkolu, který není v silách jednotlivce;
- místo, kde vznikají a rozvíjejí se nové myšlenky a způsoby řešení problémů;

- usnadnění zavádění složitých rozhodnutí;
- funkce socializační, adaptační a vzdělávací.

V organizaci mohou v rámci pracovních skupin vznikat skupiny formální a neformální (spontánní). Formální skupiny jsou utvářeny se záměrem plnění zadaných činností a úkolů, za které je skupina odpovědná. Jak uvádí Tureckiová, v praxi je však například princip odměňování většinou individuální, s výjimkou výplaty skupinových výkonových prémie. (tamtéž, s. 42) Tyto cíle, stejně tak jako normy, vztahy a pravidla jednání určuje management.

Neformální skupiny naproti tomu staví více na osobních než na definovaných vztazích. Slouží „k uspokojení psychologických a sociálních potřeb, ne vždy nutně spojených s plněnými úkoly.“ (Cejthamr, Dědina, 2005, s. 155) Do takových skupin se mohou dostat lidé z různých částí, či hierarchických úrovní organizace. Mnohdy se neformální a formální skupiny překrývají, což má většinou pozitivní účinek na výkon pracovní skupiny (lepší porozumění mezi členy, větší spolupráce, apod.), ale zároveň je může i narušovat, což vede ke konfliktním situacím.

1.1.2 Rozdíly mezi pracovním týmem a pracovní skupinou

Takovou pracovní skupinu, která naplňuje všechny výše zmíněné kvality, můžeme považovat za pracovní tým. Ten by měl projevovat vysokou úroveň vzájemné závislosti a integrace mezi jednotlivými členy. Dle Cohenové a Baileyové je tým souborem jednotlivců závislých na sobě při naplňování úkolů, sdílejících odpovědnost za výsledky. Považují se a jsou považováni za ucelenou sociální jednotku vestavěnou do jednoho, nebo více sociálních systémů a dokáží spravovat svoje vazby i přes organizační hranice. (Cohen, Bailey, 1997, s. 241)

Odlišnosti mezi těmito strukturami jsou názorně vidět v následující tabulce (viz Tab. 1):

Tab. 1 – Rozdíly mezi týmy a skupinami

	Týmy	Pracovní skupiny
Autorita	Sdílená	Limitované sdílení
Vedení	Všichni členové se podílejí	Jeden/několik jednotlivců
Zodpovědnost	Individuální i společná	Individuální
Výsledky/ocenění	Sdílené	Sdílené částečně
Sebeřízení	Vysoké	Limitované
Řešení úkolů/cílů	Na základě společného výkonu	Na základě individuálního výkonu
Důvody setkávání	Sdílení informací a perspektiv	Diskuse, rozhodování, řešení problémů, plánování

Pramen: Cleland, Strategic management of teams, p. 38; in Stroh a kol., 2002, s. 167

Je nutné zdůraznit, že v otázce rozdílů mezi pracovní skupinou a pracovním týmem doposud nepanuje jednotný názor. Někteří odborníci oba termíny považují za ekvivalentní a vyšší úroveň výkonnosti ani efektivity pracovních týmů nevidí. Například Cohenová a Baileyová ve své studii používají slova *tým* a *skupina* jako ekvivalent; nicméně berou na vědomí stále rostoucí trend je odlišovat. Jedním z hlavních rozdílných faktorů je podle nich úroveň *skupinosti* („groupness“), kterou popsali Katzenbach a Smith – čím vyšší je ve skupině její úroveň, tím větší je vzájemná propojenost a integrace jednotlivce, a o to více se dá mluvit o týmu. (Cohen, Bailey, s. 241) Podle Katzenbacha je pro opravdový tým stěžejním bodem *společná zodpovědnost* („mutual accountability“). Pokud ji členové týmu nemají, delegují zodpovědnost vedoucímu. Dle Fishettiho jim poté však chybí dostatečná odhodlanost a týmová práce je pak jen vzácně tím nejrychlejším způsobem, jak dosáhnout stanovených cílů. (Fishetti, M., 1998, in Stroh a kol., 2002, s. 166) Dalším zdůvodněním je tzv. *synergický efekt*, kdy je celek efektivnější, než souhrný výkon jeho individuálních členů.

Jelikož jen menšina odborných textů zaměřených na otázku pracovních skupin, pracovních týmů a virtuálních týmů předem uvádí, zda tyto termíny rozlišovat bude, či ne, (viz Cohen, Bailey; Powell), dodávám, že v této práci budu vycházet z předpokladu, že skupina a tým odlišnými termíny jsou.

1.2 Definice virtuálního týmu a virtuální organizace

1.2.1 Virtuální tým

První otázkou týkající se virtuálních týmů je samotné slovo *virtualita*. Tento termín má několik odlišných významů podle kontextu, ve kterém se používá. Mikoláš a Wozniaková uvádějí tři definice: (Mikoláš, Wozniaková, 2009, s. 272)

- *zdanlivost* – jen obrazná, fiktivní existence;
- *spojitost s virtuální realitou* – simulovaná realita vytvořená pomocí počítačů;
- *potenciál* – na základě latinského překladu: možnost, schopnost, vnitřní síla.

V této práci budu virtualitu v rámci virtuálních týmů a virtuálních organizací chápat jako médium, přes které mohou subjekty pomocí moderních technologií a informačních sítí na dálku komunikovat a spolupracovat.

Ze všech významů *virtuálního týmu* můžeme vybrat několik klíčových slov, která ho charakterizují: používání informačních technologií, vzájemná provázanost, dočasnost, oddělení prostorem a časem.

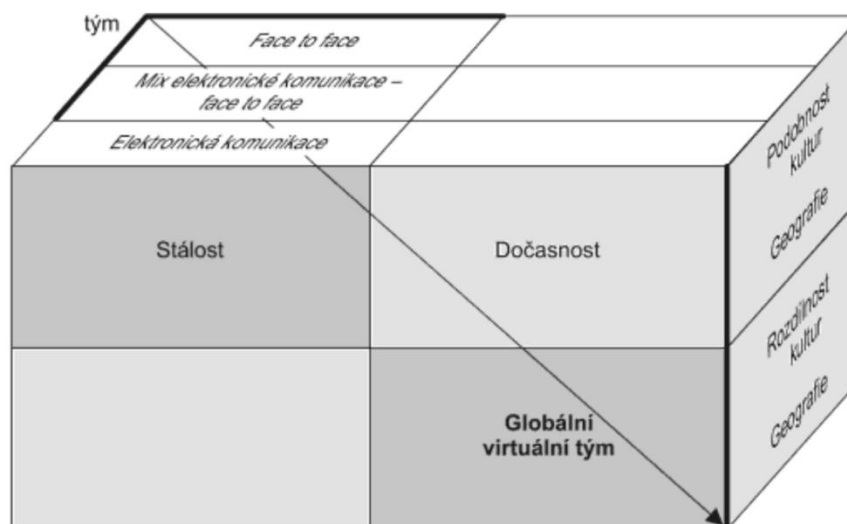
V jednotlivých definicích tohoto termínu nejsou nijak veliké odlišnosti. Všeobecně se virtuálním týmem rozumí dočasná „skupina geograficky a/nebo organizačně rozptýlených spolupracovníků, kteří jsou spolu spojeni pomocí informačních a komunikačních technologií (ICT), a jejichž záměrem je splnění organizačního úkolu.“ (Townsend, DeMarie a Hendrickson, 1998, s. 17)

Dalším běžně uváděním identifikátorem je *čas*. Pak tedy chápeme virtuální tým jako skupinu lidí, „kteří spolupracují na společných úkolech napříč prostorem, časem a hranicemi“ jak jednotlivých států, tak i jednotlivých organizací. (Lipnack, Stamps, 1997, s. 7)

Někteří autoři vyhrazují termín *virtuální* pro týmy, jejichž členové se nikdy neviděli tváří v tvář (FtF – „face-to-face“); většině však postačuje, že virtuální tým je takový, kde se většina komunikace zprostředkovává pomocí technologie, (Maznevski, Chudoba, 2000, s. 474) ale kde k osobnímu kontaktu alespoň v jedné

fázi došlo. Hlavní charakteristiky virtuálních týmů názorně ukazují Dědina a Odcházal na Obr. 1.

Obr. 1 – Složky globálního virtuálního týmu



Pramen: Dědina, Odcházal, 2007, s. 106

Jak uvádí Slavický, „jedním z hlavních důvodů vytváření těchto týmů je sjednocování odborníků z různých oborů a různých geografických lokací a přitom uspoření nákladů a času na cestování.“ (Slavický, 2011, s. 13) Členové týmu se dorozumívají hlavně skrze moderní ICT (např. telefon, e-mail, audio/videokonference aj.).

Tyto týmy jsou častokrát vytvořeny jako reakce na specifické potřeby a mají proto mnohdy krátkou dobu trvání. Po splnění úkolů zanikají. Jak uvádí Powellová, toto ovšem není charakteristikou, která definuje virtuální tým, ale spíše vedlejším produktem specializované funkce, kterou mají.“ (Powell, Piccoli a Ives, 2004, s. 7) Je vhodné poznamenat, že slovo „virtuální“ nutně neznamená, že tento typ týmu funguje pouze na virtuální úrovni, tj. pouze přes počítačem zprostředkovatelnou komunikaci (CMC¹). Extrémních typů (tj. virtuálních týmů nebo klasických týmů) je málo, neboť žádné dálkové spolupráce bez užití ICT se v současnosti vyvarovat nedá

¹ Z anglického „computer-mediated-communication“.

(viz Obr. 2). To samé dále platí i pro virtuální organizaci a další virtuální uskupení. (Mowshowitz, 2002, s. 195)

Obr. 2 – Úroveň virtuality



Pramen: Cejthamr, Dědina a Thornton, 2009, s. 8

V odborné literatuře se však můžeme setkat i s jinými pojmenováními, jako například off-site týmy, distanční („distance/remote“) nebo rozptýlené týmy („dispersed“). Mnozí autoři je v textech zaměřených na virtuální týmy často s tímto termínem zaměňují, někteří však vidí hlavní – leč nepatrný – rozdíl v míře využití ICT a úroveň FtF komunikace. Zatímco u virtuálních týmů je počet osobních setkání minimální, či spíše nulový, off-site a distanční týmy se občasně osobně setkávají. V této práci budu nicméně tyto termíny považovat za ekvivalentní.

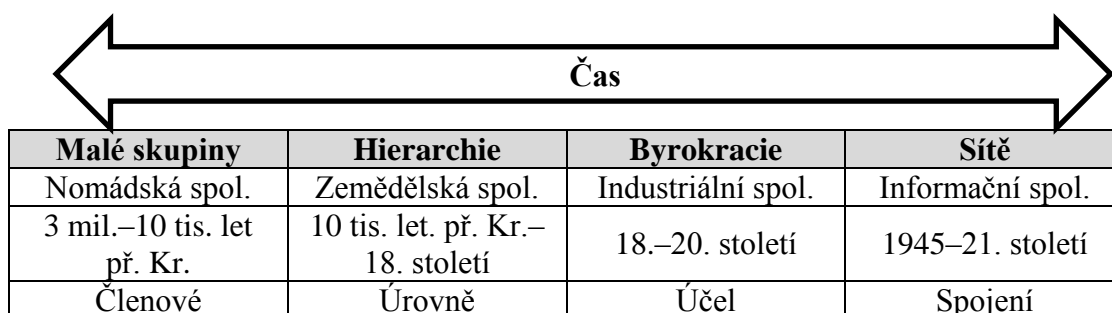
1.2.2 Virtuální organizace a podobná uskupení

Virtuální organizace

Na základě podobných faktorů jaké mají virtuální týmy můžeme definovat i virtuální organizaci. Je to taková „organizace nebo společnost, jejíž členové jsou geograficky rozptýleni, pracují obvykle přes síťové počítačové aplikace, zatímco navenek se jeví jako jednotná organizace s fyzickým místem existence.“ (Finch, 2009, s. 173) Jiné definice kladou větší důraz na institucionální rozptýlení, delší dobu existence nebo dlouhodobé společné cíle a zájmy. Nicméně, jak dodává Ahuja, klíčovým prvkem tohoto uskupení je vzhledem k nedostatku formálních pravidel, postupů, norem a jasných vazeb na reporting nutná vysoká míra neformální komunikace pomocí IT. (Ahuja, Carley, 1999, s. 742)

Virtuální organizace je relativně novým fenoménem, používán od počátku 80. let a vycházejícím ze současných organizačních teorií, které vznikly díky zavádění nových komunikačních technologií a globalizačním trendům (viz Tab. 2). Přestože se řadíme do období informační společnosti (1945-21.století), virtualita byla umožněna až nástupem a celosvětovým rozšířením internetové sítě.

Tab. 2 – Čtyři etapy vývoje organizací



Malé skupiny	Hierarchie	Byrokracie	Síť
Nomádská spol.	Zemědělská spol.	Industriální spol.	Informační spol.
3 mil.–10 tis. let př. Kr.	10 tis. let. př. Kr.– 18. století	18.–20. století	1945–21. století
Členové	Úrovně	Účel	Spojení

Pramen: Cejthamr, Dědina a Thornton, 2009, s. 7

Důvodem vzniku a udržování virtuálních organizací je jejich mnohdy lepší schopnost čelit konkurenčním tlakům na globálním trhu. Jejich předností je snaha vytvářet nová propojení a nové struktury mezi vhodnými vzájemně nezávislými subjekty tak, aby co nejlépe využily současné podmínky, zdroje a nabízené možnosti. (Katzy, Schuh, 1998, s. 7-8)

Podle Bigelowa, Cohenové, Mankina, Leidnera a kol. jsou hlavními výhodami virtuálních organizací a virtuálních týmů: (Bigelow, 2000, s.1; Cohen, Mankin, 1998, s. 1; Leidner a kol., 1999, s. 4)

- nižší náklady – chybí reálné fyzické sídlo organizace a pobočky, což eliminuje poplatky za pronájem/koupi prostoru a jeho údržbu;
- vyšší rychlost a flexibilita – lidé se mohou rychleji sejít a společně na dálku řešit problém;
- vyšší produktivita práce;
- šetrnost k životnímu prostředí – omezení cestování;
- možnost sjednotit vysoce kvalifikované pracovníky z různých regionů – nejsou zde územní omezení (velká vzdálenost mezi členy, problematika práce ze zahraničí) na využití těch nejadekvátnějších jednotlivců;

- využití odborných znalostí jednotlivců uvnitř rozptýlené organizace bez nutnosti jejich fyzického přemístění, omezení duplikací projektů;
- vyvážení vztahu mezi prací a volným časem – člen organizace si může většinou vybrat, kdy bude pracovat a kdy ne, navíc z pohodlí domova.

Tato uskupení nicméně mají i své nevýhody, které jsou založeny zvláště na vzájemné vzdálenosti jednotlivých členů týmu či organizace, složitější komunikaci a chybějících přímých nadřízených. Nevýhody a problémy s tím spojené blíže popisuje kapitola 2.3.

Jistým nedostatkem jsou ale v současné dostupné literatuře nejasné definice a hranice mezi výrazy virtuální organizace, virtuální korporace, virtuální podnik či virtuální společnost. Mnozí autoři jednotlivé termíny zaměňují; ostatní je rozlišují, ale mnohdy neudávají, jaké jsou mezi nimi rozdíly. I proto jsou v některých publikacích zabývajících se virtuálními týmy věnovány celé kapitoly jen snaze je definovat a porovnat. Jedním z důvodů nesourodosti mezi jednotlivými autory je také fakt, že virtualita a všechny termíny na ní založené byly vytvořeny v posledních třech desetiletích a jejich obsah se mění v závislosti na rozšiřujících se kapacitách informačních technologií. V této části proto identifikuji podobnosti mezi nimi a jejich odlišující rysy.

Virtuální korporace

Termín *virtuální korporace* byl poprvé zaveden Billem Davidowem a Michaelem Malonem ve stejnojmenné knize „The Virtual Corporation“ v roce 1992. Podle nich je tato nově vznikající struktura radikálně přetvořeným typem organizace, která je schopna ve velmi krátkém čase a při nízkých nákladech uspokojit poptávku zákazníka skrze tzv. „virtuální produkty“ či „virtuální služby“. Ty se projevují formou dodávek just-in-time, flexibilní výrobou, zrychlením komunikace napříč organizací, dodavateli a výrobcí, větším využitím IT, přizpůsobením systému potřebám uživatele, atd. (Davidow, Malone, 1992, s. 3-5) Jasnější definici, v současnosti spíše citovanou, formuloval John Byrne, který termín popularizoval o rok později. Byrne virtuální korporaci považuje za dočasnou síť „nezávislých

společností – dodavatelů, zákazníků, dokonce i rivalů – propojených informační technologií s cílem sdílet schopnosti, náklady a přístup na vzájemné trhy. Nebude mít centrální sídlo, organizační strukturu ... hierarchii, ani vertikální integraci.“ (Byrne, 1993)

Jak uvádí Mowshowitz, virtuální organizace neoznačuje žádný konkrétní typ organizační struktury, ale spíše popisuje obecné principy, na kterých reálné virtuální organizace (zde ve formě virtuálních korporací) fungují. Davidow a Malone se naproti tomu zaměřují na rozpoznávání klíčových prvků úspěšných firem intenzivně využívajících informační technologie.² (Mowshowitz, 2002, s. 49) Pojem virtuální korporace je tedy specifickým typem virtuální organizace, která zvyšuje svoji efektivitu a flexibilitu na základě mezifiremní dlouhodobé spolupráce za použití IT.

Virtuální podnik

Podobně jako v případě virtuální korporace jsou další termíny (tj. virtuální podnik a virtuální společnost) specifickými typy virtuální organizace, přestože v mnoha odborných textech jsou mezi sebou a s virtuální organizací zaměňovány.

Virtuální podnik („virtual enterprise“) chápe Mowshowitz jako virtuální organizaci na té kvalitativně nejvyšší úrovni („state of the art in virtual organization“). (Mowshowitz, 2002, s. 192) Od virtuální korporace se tedy liší tím, že není souborem jednotlivých společností s cílem dosažení efektivního a flexibilního fungování na základě nových komunikačních technologií; jedná se o velmi flexibilní organizační celek, sestavený z těch nejadekvátnějších na sobě nezávislých jednotlivců či oddělení, a to za účelem rychlého využití příležitosti na trhu a dosažení stanoveného cíle či cílů. Jak vystihuje Katzy, virtuální podnik je spíše činností, než institucí. (Katzy, Schuh, 1998, s. 4) Je založen na dočasné, ale o to inzertivnější a dynamičtější spolupráci expertů z různých oborů a lokalit. K dosažení

² Rozepisování se o dalších typech virtuálních organizací je nad rámec této práce. Pro naše účely a lepší pochopení nám postačí vědět, že tito autoři v dodatcích ke své knize „The Virtual Corporation“ zmiňují i termín „virtuální společnost“ („virtual company“). Poznávají, že tento termín byl využit pouze v jediné publikaci, a to v „21st Century Manufacturing Enterprise Strategy“ z roku 1991 od autorů R. Nagela a R. Dovea. Podle nich je virtuální společnost tvořena organizačními zdroji z různých společností, které jsou poté sloučeny do „jednoho, elektronického, obchodního celku.“ (Davidow, Malone, 1992, s. 269). S jejich definicí se Davidow a Malone ne zcela ztotožňují, nicméně ji vidí jako ambiciózní pojetí, které se v budoucnu bude prosazovat pomalu.

svých cílů vytváří strukturu odborníků, která se průběžně a flexibilně mění podle aktuálních potřeb.

Z těchto definic je zřejmé, že virtuální týmy jsou spíše aplikovatelné v prostředí virtuálního podniku než virtuální korporace. Cílem těchto týmů je, podobně jako u podniků, co nejrychlejší a nejefektivnější naplnění daného cíle, po kterém význam jejich existence zaniká. Pokud bychom ale vytvořili virtuální tým, neznamena to, že bychom měli ihned virtuální podnik. Podle Katzyho je k tomu dále nutné mít dobrý podnikatelský úsudek a manažerské kompetence. (Katzy, Schuh, 1998, s. 16)

V této práci budeme v rámci popisu a analýzy řízení virtuálních týmů vycházet hlavně z virtuální organizace, která ostatní typy zastřešuje.

1.3 Rozdíly mezi pracovním týmem a virtuálním týmem

Abychom mohli blíže analyzovat fungování v rámci virtuálního týmu, musíme jako první identifikovat jeho odlišnosti oproti týmu klasickému.

Jak jsme již výše uvedli (viz podkap. 1.2.1.), jedním faktorem charakterizující virtuální tým je úroveň virtuality. Přestože ve většině reálných případů narážíme na týmy smíšené, porovnáme zde jejich extrémní formy.

Jedním z důležitých specifických rysů virtuálního týmu je prostorová nezávislost. Zatímco členové konvenčního týmu se musí mezi sebou nacházet v relativní blízkosti (pokud chtějí fungovat efektivně a zachovat nízké náklady), členové virtuálního týmu jsou většinou odděleni značnou vzdáleností a nezřídka žijí na různých kontinentech. Důvodem pro výběr zaměstnanců/členů týmu z takto rozprostřených míst je jejich kvalita (schopnosti, znalosti) a užitek, který mohou do týmu přinést. Autoři Bell a Kozlowski (kteří se ve své práci na virtuální týmy zvláště zabývají porovnáním těchto typů týmů) usuzují, že čím specializovanější je společný týmový úkol, tím je větší pravděpodobnost, že ho nebude možné řešit s pomocí lidí v blízkém okolí. Virtuální týmy podle nich nabízejí organizacím možnost vyhledat prakticky kdekoliv jednotlivce s potřebnou odborností. (Bell, Kozlowski, 2002, s. 15)

Klíčovým prvkem je také závislost na zprostředkovatelských technologiích, (např. e-mail, telefon, fax, videokonference, groupware³, aj.), jelikož se jen výjimečně setkávají tváří v tvář. Tradiční, prostorově blízké pracovní týmy také komunikují prostřednictvím moderních informačních technologií, nicméně tento způsob jen doplňuje přímou FtF komunikaci.

Kimballová shrnula další rozdíly mezi pracovními a virtuálními týmy do následujících bodů:

Tab. 3 – Rozdíly mezi pracovním a virtuálním týmem

Pracovní tým	Virtuální tým
Stálé členství v týmu	Mění se členství
Všichni členové jsou vybíráni z organizace	Členy týmu jsou často i jednotlivci mimo organizaci
Členové se většinou věnují stoprocentně svému týmu	Většina jednotlivců je členy více týmů
Členové se nacházejí v organizační a geografické blízkosti	Členové týmu jsou rozptýleni organizačně i geograficky
Týmy mají fixně stanovený začátek i konec své existence	Týmy se formují a přetvářejí nepřetržitě
Členové týmu jsou řízeni jedním vedoucím	Členové týmu se zodpovídají různým vedoucím z jiných částí organizace nebo organizací

Pramen: Kimball, 1997, s. 1

1.4 Typologie virtuálních týmů

Rozdíly ovšem nejsou jen mezi pracovními a virtuálními týmy. V této části se podíváme na ty faktory, které vedou k odlišnostem mezi samotnými virtuálními týmy.

Podle různých zdrojů existuje několik dělení virtuálních týmů. První z nich odlišuje jednotlivé typy podle účelu jejich sestavení. Přestože všechny týmy jsou vytvářeny pro dosažení určitého cíle, některé z nich mají krátkodobou životnost, některé delší, což závisí na jejich konkrétním poslání. Některé typy níže uvedených virtuálních týmů se dají aplikovat i na týmy klasické. Mezi ty patří pracovní, paralelní, projektové a manažerské; (Cohen, Bailey, 1997, s. 241) nicméně tým

³ „Groupware“, též nazývaný „systémy pro podporu spolupráce“ je typ softwaru, který umožňuje, „aby pracovníci vzájemně komunikovali, spolupracovali v týmech, koordinovali své aktivity a to i tam kde jsou při tom často vzájemně vzdáleni.“ (Kunstová, 2001, s. 554)

virtuální musí své úkoly plnit na větší vzdálenost, v jiný čas a napříč organizačním strukturám, pomocí moderních informačních technologií. Jejich využití tak může být velmi odlišné od tradičního týmu.

Správné stanovení typu týmu je důležité zvláště pro vedení organizace a přímého nadřízeného, neboť každý z nich čelí jiným situacím a potenciálním problémům, což vyžaduje specifický přístup. Jednotlivé typy virtuálních týmů následovně shrnuje Duarte a Snyder: (Duarte, Snyder, 2006, s. 2-5)

Síťové týmy („networked teams“) jsou velmi flexibilním typem virtuálních týmů. Ty jsou většinou nejasně propojeny buď s jinými týmy, nebo s různými odděleními organizace. V závislosti na aktuálních potřebách a situaci se mění jejich struktura jak v čase, tak i prostoru. Častými příklady jsou konzultační firmy (např. Pricewaterhouse-Coopers) a high-technology organizace (NASA).

Paralelní týmy („parallel teams“) jsou specializované skupiny zaměřující se na vypracování doporučení na zlepšení pracovních systémů a firemních procesů. Na rozdíl od síťových týmů mají jednoznačně definované členství, které je odlišuje od zbytku organizace. Existují jen krátkodobě do doby naplnění úkolu. V současnosti se tato struktura týmů stává stále běžnější, a to zvláště při multinacionálních a transnacionálních organizacích.

Pro plnění specifických projektů se využívají *projektové/produktové týmy* („project/product development teams“). Oproti paralelním týmům mají delší životnost a kromě doporučení mají i rozhodovací pravomoc. Členové se vybírají na základě jejich schopností a znalostí v daném oboru a podobně jako u síťových týmů se jednotlivci v týmu střídají dle potřeby.

Pracovním/produkčním týmem („work/production team“) rozumíme takový tým, který pracuje pravidelně a nepřetržitě na jednom typu úkolu. Členství v týmu je přesně definované v rámci organizace, jelikož se týká většinou jen jednoho specifického oddělení např.: účetní, finanční, školitelské, vědecké či rozvojové. V současnosti se stále více používá jeho virtuální podoba. Jako příklad uvádí Duarte společnost NORTEL, jejíž produkční týmy se setkávají tváří v tvář jen jednou do

roka a veškerou pracovní komunikaci a zadání řeší přes vnitrofiremní informační systémy. (tamtéž, s. 4)

Zajímavým typem jsou i *týmy zajišťující služby* („service teams“ nebo-li „help desk teams“), které slouží jako nepřetržitá podpora členům organizace a firemním zákazníkům. Technici a odborníci přes IT, kteří pomáhají specifické společnosti (převážně multinacionálním), jsou rozprostřeni po světě tak, aby byl v každou část dne alespoň jeden tým k dispozici. Ke konci pracovních hodin přejímá práci ten tým, který se nachází v časové zóně, kde se stále pracuje.

Manažerské týmy („management teams“ nebo též „executive teams“⁴) jsou složeny z manažerů a vedoucích jednotlivých částí organizace a poboček rozprostřených v různých částech světa. Příkladem může být kromě transnacionálních korporací i armáda. Náčelník generálního štábu armády Spojených států řídí své přímé podřízené (kolem 350 generálů po celém světě) jako virtuální tým.

Na řešení akutních a nenadálých případů se používají *akční týmy* („action teams“). Jsou sestavovány bezprostředně a mnohdy vyžadují asistenci odborníků z různých částí regionu či světa. Mezi akční tým můžeme zařadit televizní štáb natáčející v terénu přírodní úkaz (tornádo apod.) a specialisty na počasí ve studiu, kteří je podle radarových snímků navádějí na správná místa. Dalším příkladem je NASA, která je během letu raket a raketoplánů v kontaktu s meteorologickými stanicemi, letovým dispečinkem a jinými odborníky. (tamtéž, s. 5)

Dalším týmem, který uvádí autor Thornton je tzv. *komunita výcvikových týmů* („community of practice teams“). Na rozdíl od výše zmíněných druhů týmů je účast v něm dobrovolná a zaměřuje se na předávání odborných znalostí a rad pracovníkům ze stejného oboru nebo lidem pracujících na podobných úkolech. (Cejthamr, Dědina a Thornton, 2009, s. 63) Tento transfer znalostí se provádí přes internet. Na rozdíl od otevřených diskusních fór se komunikace zde realizuje většinou v rámci vnitrofiremních informačních systémů či veřejně nepřístupných stránek a je zaměřena na rychlejší adaptaci a efektivnější práci vlastních členů dané organizace.

⁴ Tento název používají např. Cejthamr a kol. (2009) a Kimballová (1997)

Jak vidíme, komunikace mezi virtuálními týmy je velice dynamická a flexibilní. Kvůli značným vzdálenostem se musí brát v potaz rozdílnosti v čase a jiné problémy (viz podkapitola 2.1.2). Integrace jednotlivých členů do virtuálních týmů zprostředkovaných informačními kanály je po technické stránce stále jednodušší (e-mail, videokonference a informační systémy jsou stále běžnější a snáze naučitelné), ale po organizační a psychologické stránce vyžaduje dobrou připravenost jednotlivých členů.

Jelikož členové jsou vybíráni často z různých pozic a z různých firemních kultur, mají jiná očekávání a pracovní návyky, které se nemusejí dát sladit během FtF schůzek, jako v případě tradičních týmů. Proto si musí každý z nich být vědom, jaký typ a jakou strukturu daný virtuální tým má.

1.5 Vznik a proces formování virtuálního týmu

Proto, aby mohl být pracovní nebo virtuální tým efektivní, musí projít vhodným procesem formování, který motivuje a využije co nejvíce schopnosti a zkušenosti jeho členů. Vývojovými fázemi skupiny chápeme takové časové úseky, kterými prochází většina typů pracovních týmů. Během těchto fází se skupina poznává a vyvíjí. Bez nich by týmy nepracovaly efektivně.

Autorka Furstová, která jako jedna z mála odborníků analyzuje tento životní cyklus u virtuálních týmů, se ve své práci zaměřuje na dva modely vývoje týmu, a to na Tuckmanův Etapový model vývoje („Stage Model of Development“) z roku 1965 a do jisté míry podobný Gersickův Model přerušovaných rovnováh („Punctuated Equilibrium Model“) z r. 1988. (Furst, 2004)

Jak je patrné ze stáří těchto dvou modelů, jedná se o teoretický náhled na životní cyklus v konvenčním, FtF týmu. Furstová tedy vychází z toho, že hlavní etapy jsou jak pro tradiční, tak i virtuální týmy stejné; rozdíly se projevují v bodech, které zde později zmíním.

Žádný model, ani obecný, však přesně nedefinuje životní cyklus všech typů virtuálních týmů. Týmy s krátkodobou existencí některé etapy vynechávají, jelikož zaniknou dříve, než by se vůbec mohly dostavit (např. akční týmy). U dalších týmů

není ani nutné navazovat hlubší kontakty, neboť se její členové velmi rychle mění nebo zprostředkovávají jednoduché informace. Vzhledem k jejich různorodosti je v dostupné odborné literatuře málo zdrojů zabývajících se životními cykly virtuálních týmů. Z tohoto důvodu také Furstová ve své práci analyzuje zvláště fáze virtuálních projekčních týmů (viz podkap. 1.4). Zde se podíváme jen na Tuckmanův model.

B. Tuckman určuje 4 rozdílné etapy ve vývoji týmu: (Furst a kol., 2004, s. 7)

1. Formování („Forming“)
2. Krize („Storming“)
3. Stabilizace („Norming“)
4. Optimální výkon („Performing“)⁵

V první fázi, *formování*, se členové právě vzniklého týmu poznávají, vyměňují si pracovní i základní osobní informace tak, aby se lépe poznali a vytvořili si mezi sebou důvěru. Dále se ujasňují společné cíle a očekávání.

U většiny virtuálních týmů je hlavním problémem nedostatek neformální konverzace na pracovní i nepracovní témata. Navazování kontaktů tváří v tvář je mnohem účinnější a rychlejší než u virtuálních týmů, a to i přes technologický pokrok pomocí informačních technologií. Důvěra (viz podkap. 2.1.3.) se mezi jednotlivci vytváří tedy pomaleji a složitěji.

Snaha vyřešit skupinové cíle často vede k rozdílnostem mezi názory jednotlivých členů. Tzv. *krizová etapa* běžně začíná v nových týmech v této době, kdy se vytvářejí a rozdávají role a zodpovědnosti jednotlivým členům.

Týmy složené z členů rozprostřených po různých zemích či kontinentech mají tuto konfliktní dobu podstatně složitější. Řešení konfliktů (viz kap. 4) přes CMC je zdlouhavější a často vede k mnohým nedorozuměním, způsobených neschopností členů jednoduše a výstižně formulovat informace, špatnou interpretací psaných e-mailů, časovými nesrovnalostmi (nejasné stanovení času pro různé časové zóny,

⁵ Kromě těchto etap uvádí jiní autoři (Bedrnová a Nový, Dědina a Odcházal a další) ještě 5. etapu, Udržení/ukončení („Adjourning“) (Bedrnová, Nový, 2002, s. 152). V této práci se zaměříme jen na první čtyři body, jelikož virtuální týmy jsou obecně vytvářeny krátkodobě, a ukončení její funkce já brána jako samozřejmá.

časová prodleva mezi posláním a přijetím zprávy v rámci asynchronní komunikace) a kulturními odlišnostmi.

Třetí etapou je *stabilizace*. Členové týmu se po vyřešení konfliktů a sporných bodů dokáží identifikovat s jejich rolí a týmovou strategií a shodnout se na způsobu řešení problémů a vzájemného sdílení informací.

Uvnitř týmu je proto nutné vytvořit společné normy, které by upravovaly způsob práce a komunikace. Musí se dále sladit časové možnosti pracovníků, zabezpečit dostatečnou informovanost, naučit všechny potřebné funkce sdílecích softwarů a zaručit, že členové budou tyto komunikační technologie používat.

Optimální výkon představuje fázi, kdy se všichni členové týmu efektivně podílejí na plnění zadaného úkolu a „aktivně pomáhají a podporují jeden druhého.“ (Furst a kol., 2004, s. 8) Tato fáze může začít buď bezproblémovou spoluprací v rámci týmu, nebo blížícím se konečným termínem pro vyřešení projektu. V tomto případě se do této fáze dostane i virtuální tým, kde jsou stále jakékoliv nevyřešené sporné body a komunikace je problematická. Nebude zde však kvalitní souhra mezi členy, která se kromě horšího výkonu promítá zvláště do stresové zátěže, kterou členové pocítí.

Problémem, který je pro virtuální tým specifický, je udržení výkonnosti. Kromě dosažení cílů v rámci takového týmu má jeho člen na starosti i jiné pracovní závazky v zaměstnávající organizaci, které musí plnit. Kvůli všudypřítomné složitosti komunikace, zvláště asynchronní, je těžké udržet morálku a motivaci pracovníků. Důležitým činitelem v této fázi je psychická podpora formálního lídra týmu, který má členy virtuálního týmu nasměrovávat k cílům a udržovat jejich motivaci.

Z výše uvedeného dělení vyplývá, že nástrahy, kterým virtuální tým čelí během svého životního cyklu, jsou složitější než u tradičního projektového týmu, kde se dá většina problémů a situací vyřešit rychleji a efektivněji tvář v tvář.

Mezi důležité prvky, které významnou měrou ovlivňují efektivitu takového vzdáleného týmu, patří budování důvěry mezi členy, jasné vymezení způsobů komunikace, schopnost řešit konflikty a kvalitní vedení týmu.

Tyto prvky popíšeme a analyzujeme blíže v následujících kapitolách.

2 Řízení virtuálních týmů

Jak již bylo výše zmíněno, téma virtuálních týmů – definice a popis výhod a nevýhod oproti klasickým pracovním týmům – se dostává čím dál více do popředí zájmu jak populární literatury, tak i odborných textů. Bell a Kozlowski ale zdůrazňují, že málo pozornosti se stále věnuje odbornému pohledu na vedení a řízení takových týmů. (Bell, Kozlowski, 2002, s. 4)

Moderní, rychle se vyvíjející komunikační technologie používané ve virtuálních týmech vyžadují nový přístup k problematice jejich řízení. Jejich struktura je mnohem komplexnější než u tradičních týmů, což znamená, že kvalitní řízení virtuálního týmu vyžaduje více schopností ze strany vedoucího.

Jak udává Kimballová, nemůžeme jednoduše přenést a implementovat stávající techniky řízení na virtuální týmy. Místo toho je za potřebí podporovat efektivní spolupráci v rámci týmů a dynamicky využívat všechny dostupné nástroje k jejímu naplnění. (Kimball, 1997, s. 2-3)

V první podkapitole následující části se zaměřím na problematiku komunikace v rámci virtuálních týmů, která je výrazně odlišná od standardů tradičních týmů, na hlavní faktory ovlivňující fungování virtuálních týmů a jejich vedení. Druhá podkapitola se zabývá multikulturalitou, která stále častěji v mnoha reálných případech pozměňuje ráz virtuálních týmů a způsob jejich vedení. Třetí podkapitola nastiňuje způsoby řešení konfliktů v těchto organizačních uskupeních.

2.1 Komunikace ve virtuálních týmech

Narozdíl od konvenčních týmů jsou kvůli rozptýlenosti virtuální týmy závislé na znalosti a správném využití ICT a dobrém porozumění mezi členy. Zatímco členové týmu spolupracující na projektu v jedné lokalitě, ne-li místnosti, se mohou rychle dohodnout na mnoha tematicky odlišných bodech, vzdálení pracovníci si musejí mezi sebou jasně vymezit, jakým způsobem se komunikace bude řešit. Je nutné přitom brát v úvahu časové posuny mezi světovými regiony, kvalitu a typ

komunikačního spojení v dané lokalitě, neznalost povahy ostatních členů a jejich vytíženost při dalších zaměstnáních a mnohé jiné faktory.

Současně dostupné a rychle se vyvíjející technologie otevírají bohaté možnosti vzdálené komunikace. Jejich druhy a efektivitu si popíšeme v následující části.

2.1.1 Typy komunikačních médií a jejich efektivita

Nynější ICT umožňují komunikaci jednotlivců kdekoliv po světě prakticky bez časových prodlev. Každý její typ je jinak hodnotný při různých aktivitách, nicméně můžeme zjednodušeně říci, že hlavním zprostředkovatelem komunikace jsou dnes počítače napojené na informační síť (internet a vysokokapacitní síť), které dokáží zprostředkovat mnoho druhů komunikace.

Podrobně se komunikací zabývá Cejthamr, který rozděluje rozličné komunikační typy dle bohatosti jejich sdělení (Obr. 3).

Obr. 3 – Bohatost sdělení komunikačními médii

Komunikační média	Bohatost sdělení
FtF	Nejvyšší
Videokonference	Vysoká
Telefon	Vysoká
Elektronická synchronní komunikace (ICQ, Skype)	Vysoká
Elektronická pošta (asynchronní)	Mírná
Psaná osobní komunikace (dopisy, vzkazy)	Mírná
Psaná formální komunikace (zprávy, dokumenty)	Nízká
Číselná média (výstupy z počítače)	Nejnižší

Pramen: Cejthamr, Dědina a Thornton, 2009, s. 10, úprava: autor

Je zřejmé, že osobní komunikace tváří v tvář je nejlepším způsobem přenosu komplexních informací mezi jednotlivci. Ostatní druhy se ji snaží co nejlépe nahradit. Cejthamr popisuje několik výhod CMC oproti FtF: (Cejthamr, Dědina a Thornton, 2009, s. 17)

- vyšší kreativita – týmy pomocí CMC vytvářejí více užitečných nápadů;
- nižší vnímání statusových rozdílů – výkony a participace jednotlivců s různým statusem pracujících spolu jsou vyrovnanější;

- tzv. „hyper-osobní komunikace“ – v průběhu času se ve virtuálních týmech vytvářejí častokrát i silnější vazby.

V dalších případech – a těch je většina – jsou však výhody na straně FtF komunikace. Dle Cejthamra je mnohdy hlavní překážkou to, že čtení, či psaní zpráv je zdoluhavější a tedy neefektivnější, než přímá komunikace. I když je jeho výčet založen na informacích z dostupné literatury, do jisté míry opomíjí vliv novějších ICT, které mohou být stejně rychlé, či dokonce rychlejší (např. videokonference nebo zprostředkovávání komplexních informací v reálném čase pomocí speciálních přístrojů). Důvodem je pravděpodobně relativní stáří odborných textů, kdy i články vydané před 5 lety mohou být považovány za zastaralé z hlediska pokroku v ICT.

Důležitým faktorem je rychlost sdělení a doba odezvy. Tzv. *synchronní komunikace* umožňuje všem komunikujícím stranám reagovat bez prodlevy v reálném čase. Mezi ty patří FtF komunikace, videokonference, telefon a elektronická synchronní komunikace. *Asynchronní komunikace* je příznačná časovou prodlevou mezi jednotlivými odpověďmi. Ta zahrnuje veškerou psanou korespondenci. Výhody jednotlivých typů komunikačních módů shrnuje následující tabulka (Tab. 4).

Tab. 4 – Srovnání komunikačních módů

	Synchronicita	Sociální přítomnost	Přítomnost sdělení	Formát	Trvalost uchování
Komunikace FtF	Ano	Ano	Vysoká	Ústní	netrvalé
Synchronní CMC	Ano	Ne	Střední	Psaný/ústní	trvalé
Asynchronní CMC	Ne	Ne	Nízká	psaný	trvalé

Pramen: Cejthamr, Dědina a Thornton, 2009, s. 11

Dle Bella a Kozlowského je kvalitní komunikace závislá také na složitosti přidělených úkolů. (Bell, Kozlowski, 2002, s. 18) Očekává se, že týmy, které řeší komplexní, dynamickou a vyzývavou práci (např. společná rozhodování, real-time řešení projektů, komunikování souhrnných dat), budou častěji využívat synchronní komunikaci zprostředkovanou tou nejlepší dostupnou technologií. Naproti tomu u

jednodušších projektů by měl být tým schopný efektivně zvládnout své povinnosti i za pomoci asynchronní komunikace a jednodušších prostředků (např. e-mail).

Lze očekávat, že největší rozvoj v CMC bude představovat oblast synchronní komunikace. V současně dynamizujícím se světě hraje rychlost reakce stále větší roli. Dostupná mobilní zařízení již umožňují integrovat víceméně všechna elektronická komunikační média a člen týmu tak může být prakticky kdekoliv a kdykoliv k dispozici.

2.1.2 Omezující faktory komunikace v rámci virtuálních týmů

Přestože jsou virtuální týmy díky inovacím v oblasti ICT stále efektivnější, narážejí na problémy, které jsou pro tento typ organizačního uskupení typické a které přispívají k týmové nesoudržnosti. Těchto omezujících faktorů, tzv. diskontinuit, je mnoho, nicméně ty hlavní se obecně v literatuře shrnují do následujících 6 bodů: (Cejthamr, Dědina a Thornton, 2009, s. 12)

- *geografické odloučení* – přestože nové ICT problematiku rozptýlenosti do jisté míry překonávají, jsou zde nedostatky z hlediska špatné komunikace a interpretace mezi pracovníky, kteří se neznají;
- *časové hledisko* – komunikace napříč časovými pásmy;
- *kulturní rozdíly* – neznalost zvyků jiných kultur a rozdílná interpretace stejných informací, etnocentrismus;
- *odlišné pracovní postupy a zvyklosti* – adaptace pracovníků na většinou komplexní systémy, softwarové programy a pracovní postupy, rozdílné konfigurace systémů, časté obměny členů týmu;
- *organizace* – nejednoznačnost vztahů a pracovních poměrů mezi členy týmu, přiřazování rozdílných vah a priorit ke specifickým situacím, členství ve více týmech, rozdílné názory na práci uvnitř VO a její fungování navenek;
- *technologie* – odlišné vybavení a celkový přístup ke specifickým technologiím.

Dalšími činiteli jsou např. sociální interakce, sdílení znalostí a opakovatelnost práce. (tamtéž, 2009, s. 13)

Konkrétní příklady obvyklých problémů shrnuje takto Powellová: (Powell, Piccoli a Ives, 2004, s. 11)

- chybějící neverbální komunikace;
- zpoždění při zasílání zpětné vazby;
- špatně dohodnutý systém vztahů mezi členy;
- rozdílná chápání významných informací a interpretace psaného textu;
- jen zdánlivé zapojení vzdálených členů do týmu.

Jak uvádí Leidner a Keyworth, v případě týmů složených z rozličných etnických, národních a organizačních prostředí jsou tyto problémy dále vyostřeny, jelikož každý člen bude zpracovávat informaci jednostranně skrze svou vlastní kulturu (kap. 2.4). (Leidner, Keyworth, 1999, s. 7-8)

Všechny diskontinuity vedoucí k poruchám komunikace podmiňují nárůst konfliktních situací mezi členy, což má za následek špatně odvedenou práci, v nejhorsím případě samotný zánik týmu. Jelikož se jim nedá vždy zabránit, je schopnost řešení konfliktů klíčovým prvkem vedení virtuálních týmů (viz kap. 2.3).

K co největšímu omezení komunikačních šumů a zlepšení celkové efektivity však vedou, dle Powellové, team-buildingová cvičení, ustanovení společných norem a vymezení jasné struktury týmu (Powell, Piccoli a Ives, 2004, s. 8). Někteří autoři vidí jako užitečné alespoň krátké FtF setkání členů virtuálních týmů, většinou před zahájením činnosti v první fázi, tj. formování.

2.2 Důvěra uvnitř virtuálních týmů

Vedle podpory komunikace je hlavním motivem pro uskutečňování alespoň krátkých přímých setkání upevňování důvěry a respektu mezi členy virtuálního týmu, jak uvádí Maznevski. (Maznevski, Chudoba, 2000, s. 486) Ve většině případů však takové srazy možné nejsou, nebo jsou kvůli jejich vzdálenosti příliš nákladné.

Otázkou důvěry se zabývá většina odborné literatury zaměřené na virtuální týmy. Zvláště u nich má tento činitel mnohem významnější roli, než u tradičních týmů, neboť je složitější ohodnotit důvěryhodnost spolupracovníků, kteří se předtím nikdy nepotkali. Davidow a Malone ji například považují za vymezující znak virtuální korporace. (Davidow, Malone, 1992, s. 9)

Důvěru můžeme definovat jako ochotu jedné strany – věřitele – vzít na sebe rizika spojená s nejistotou očekávaného plnění z druhé strany – důvěrníka – které je pro věřitele důležité. Tento vztah je základní podmínkou mezi jakýmikoliv spolupracujícími subjekty. Faktory, které ovlivňují důvěru jedince, se odvíjejí od jejího typu. Jednotně akceptovaná typologie neexistuje. Zde uvádím jedno z více užívaných dělení důvěry: (Rosenbaum, Davenport a Swan, 2003, s. 1762)

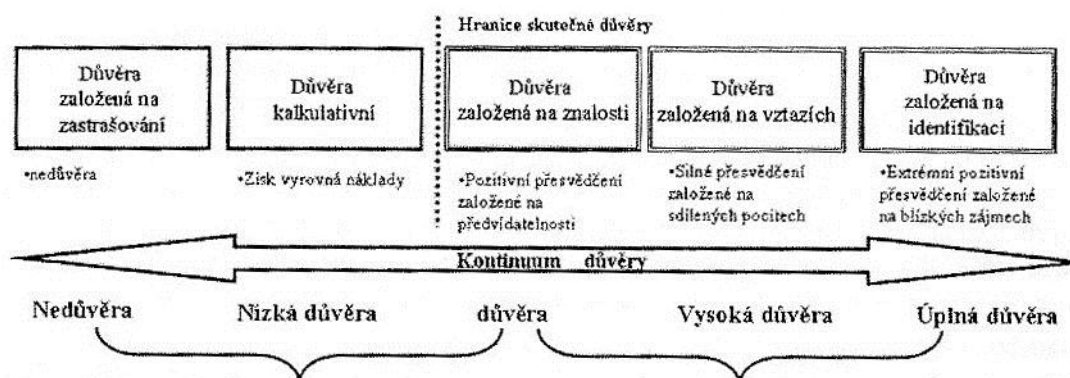
- psychologická/behaviorální – věřitel má vrozenou, nebo naučenou tendenci důvěřovat jiné osobě;
- interpersonální – věřitel očekává, že se důvěrník bude chovat předvídatelným způsobem;
- organizační – předpoklad, že organizace splní své povinnosti;
- právní – důvěra v dohody a jiné statutární instrumenty, které ustanovují způsob plnění povinností;
- produktová – důvěra kupujícího, že zboží či služba bude fungovat tak, jak je prodávajícím konstatováno;
- technologická – očekávání, že technologie budou fungovat spolehlivě;
- situační – důvěra v jinou osobu, skupinu, organizaci, insituci nebo věc na základě jakýchkoliv informací a indicií z bezprostředního společenského prostředí.

U mnohých subjektů, zvláště v mezinárodních obchodních operacích mezi prodávajícím a kupujícím nebo subdodavateli firem, je důvěra v oboustranné plnění jištěna jak právními prostředky, tak bankovními, či jinými finančními institucemi. Případné nesplnění závazků vede k sankcím, nebo splacení částky v rámci pojistky. I když hraje dobré jméno a znalost druhé strany důležitou roli, není nezbytná.

Důvěra virtuálních týmů však většinou není jištěna žádnými podobnými instrumenty a strany si tak musí navzájem věřit. Dle Cohenové důvěru stěžuje fakt, že pracovníci pocházejí z odlišných prostředí, disciplín, organizací a zemí. (Cohen, Mankin, 1998, s. 21) Zatímco u klasických týmů je nesplnění náležitostí trestáno ztrátou dobrého jména před zraky ostatních spolupracovníků, členové virtuálních týmů nejsou bezprostředně nijak sankciováni. Jak uvádí Jarvenpaa, nejistota a rizika, kterým virtuální tým čelí, jsou dále znásobeny rozšířením činnosti VO do zahraničí. (Jarvenpaa, Shaw, 1998, s. 35) V takto utvořeném virtuálním týmu (tzv. globálním), je pravděpodobnost neplnění týmových povinností vyšší vzhledem k nedostatku formální kontroly.

Efektivita fungování virtuálních týmů je tedy silně ovlivněna stupněm důvěry, který mezi spolupracovníky panuje. Tyto obecně uznávané úrovně jsou znázorněny na následujícím schématu (obr. 4):

Obr. 4 – Stupně intraorganizační důvěry



Pramen: Cejthamr, Dědina a Thornton, 2009, s. 29

Důvěra založená na zastrašování (deterrence-based trust) je kvalitativně nejnižší úroveň důvěry, kdy je pracovník motivován k výkonu pouze pod hrozbou sankcí. Uvnitř virtuálních týmů je tento způsob prakticky nepoužitelný, neboť jsou týmy převážně sestavovány na dobrovolném členství a chybějící FtF dále snižuje strach z postihu. Při důvěře kalkulativní (calculative-based trust) očekává věřitel plnění proto, že výsledek práce je v jeho vlastním finančním zájmu (např. obchodní operace). Důvěra založená na znalosti (knowledge-based trust) je podmíněna

předvídatelnosti druhé strany. Důvěra založená na vztazích (relationship-based trust) v sobě obsahuje více subjektivní a emocionální složky. Důvěra založená na identifikaci (identification-based trust) čerpá ze sdílených cílů, empatii a společných hodnot do té míry, kdy může jedna strana plně zastupovat stranu druhou.

Čím vyšší je úroveň důvěry uvnitř týmu, tím plynulejší a efektivnější bude jeho výkon. Musíme brát v potaz ale i jiné činitele.

Vzhledem ke krátké životnosti většiny virtuálních týmů se musí důvěra také rychleji utvořit. Jak uvádí Jarvenpaa a Leidner, krátkodobě existující týmy jsou schopny uvnitř vytvořit vysokou míru důvěry mezi členy. Důvěra se však u dočasných týmů netvoří tradičním způsobem, tj. pomalu a postupně, ale na základě tzv. „rychlé důvěry“ (z angl. *swift trust*). (Jarvenpaa, Leidner, 1999, s. 794) Tento model ukazuje na automatické vytvoření pozitivního předpokladu, že spolupracovníci týmu jsou důvěryhodní. Všichni členové v tomto duchu začínají pracovat a postupně si úsudky o jejich správnosti mění. Kladná očekávání vzájemné důvěry motivují členy týmu být proaktivnější a opěťovaná důvěra dále upevňuje společné vazby v týmu. Hlavním rozdílem oproti tradičně utvářené důvěře je její negativní postoj k interpersonálním vztahům: rozvoj osobních vztahů mezi členy týmu mohou být pouze zdrojem problémů. „Rychlá důvěra“ předpokládá, že důvěru spolupracovníků neudrží vzájemné vztahy, ale vysoký společný výkon. (Jarvenpaa, Shaw, 1998, s. 38) Je nutné ovšem zdůraznit, že důvěra zde tedy není založena na společné identifikaci, ale na znalostech, což v případných problémech a konfliktních situacích může být až příliš křehké pouto.

2.3 Řízení a vedení virtuálních týmů

V teorii i praxi se setkáváme se dvěma často zaměňovanými termíny, a to *řízení virtuálních týmů* a *vedení virtuálních týmů*. Přesto je mezi oběma termíny znatelný rozdíl. Pod pojmem *řízení* (managing, management) často označujeme „vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí za účelem splnit stanovené organizační cíle.“ (Cejthamr, Dědina, 2005, s. 95) Manažer se tedy stará o dosahování předpokládaných výsledků a chod organizace na základě řízení

výkonnosti pracovníků a dodržování jejich předepsaných rolí a mnohdy zaujímá pasivní postoj k cílům. *Vedení* (leading, leadership)⁶ na druhé straně klade důraz na budování důvěry pracovníků ve vedení a implementované změny, jejich osobní nadšení k práci a identifikaci s cíli organizace. Dále podporuje pracovníky „přebírat odpovědnost za vlastní činnosti i za skupinové cíle.“ (Tureckiová, 2009, s. 58) Jak dále uvádí Cejthamr a Dědina, na rozdíl od manažera nemusí být *vedoucí* (lídr) formálně stanoven. *Vedoucí* projevuje ke společným cílům vysokou míru angažovanosti, kterou díky svému přirozenému přístupu a chování přenáší na ostatní. Dále věnuje pozornost jednotlivým událostem a snaží se brát je v potaz při dalším rozhodování.

Mnohé zdroje zaměřené na virtuální týmy tyto termíny často zaměňují, což však spíše vychází z faktu, že manažer, nebo vedoucí virtuálního týmu musí umět řešit komplexní problémy od pouhé komunikace, až po budování důvěry a motivace mezi jednotlivými členy. Manažer bez schopnosti motivovat na dálku jinak než řízené pracovníky nebo vedoucí, který se pečlivě nestará o řízení komunikace, nemohou plnit svou funkci v tomto organizačním uskupení. I přesto je však kladen větší důraz na termín *vedení*. Jak uvádí Parrish, je nutné přenést těžiště z řízení a kontrolování virtuálních týmů na jejich vedení a inspirování, tak aby vzdálení pracovníci sami od sebe projevovali aktivní přístup k daným úkolům. (Parrish, 2003)

Kromě již výše zmíněných výhod, které virtuální týmy a virtuální organizace naskýtají (viz podkap. 1.2.2), je nutné brát v potaz negativní stránky těchto uskupení. Řešení problému s nimi spojených je klíčovou náplní manažerů a lídrů. Nejčastěji zmiňovanými jsou:

- *nižší loajalita*, pramenící z neosobních vztahů mezi spolupracovníky;
- *nižší soudržnost* – méně vzájemné pomoci, předávání zkušeností a nižší důvěra založená na neznalosti dalších členů týmu;

⁶ Jak uvádí Tureckiová, existuje rozdíl mezi vedením lidí a leadershipem (vůdcovstvím). (Tureckiová, 2009, s. 58) V rámci virtuálních týmů však anglickému *leadership* v současnosti odpovídá nejlépe jen český termín *vedení*.

- *složitější komunikace* – schopnost správně používat ICT a interpretovat její výstupy se u každého jednotlivce liší. Hrozba komunikačních šumů v podobě neporozumění, zkreslení a špatné interpretace informací je značná, zvláště u mezinárodních týmů;
- *multikulturalita* – členové pocházejí z odlišných prostředí a kultur. Komunikační problémy se vytvářejí díky rozdílným interpretacím a jazykovým bariérám;
- *závislost na ICT* – současné komunikační prostředky a infrastruktury jsou velmi propracované, nicméně její spolehlivost není stoprocentní a je rozdílná v odlišných regionech;
- *časová dostupnost* – zastihnout či zorganizovat setkání (např. formou audio/videokonference) je složitější, zvláště u týmů rozprostřených napříč časovými pásmy;
- *nejasnost výsledků práce* – člen týmu nemá dostatek možností ukázat proces a výsledek svého podílu práce, narozdíl od klasických týmů, kde mohou být výsledky hodnoceny společně při FtF setkáních; pracovník také často nevidí celkový výsledek práce;
- *nižší motivace spolupracovat* – chybějící přímá kontrola, nejasná souvislost mezi prací jednotlivce a celkovým výstupem, nedostatečná identifikace s cíli, členství ve více týmech snižuje výkon a motivaci jednotlivce, zvláště v silně rozptýlených týmech.

2.3.1 Role manažera a vedoucího ve virtuálním týmu

Řešení zde vyjmenovaných překážek je součástí řízení i vedení virtuálních týmů. Nicméně, hlavní funkcí manažera je organizovat práci mezi členy týmu dle naplánovaných cílů a starat se, aby došli ve stanoveném čase k jejich naplnění. Správu členů týmu, postup jejich práce a jiné náležitosti manažerovi mohou usnadnit dedikované programy. Přesto jsou na něj kladeny vyšší nároky, jelikož své podřízené mnohdy nevidí a vše se uskutečňuje přes CMC.

V oblasti vedení virtuálních týmů charakterizují Bell a Kozlowski dvě hlavní funkce: řízení výkonu a vývoj týmu. (Bell, Kozlowski, 2002, s. 18) Schopnost lídrů monitorovat výkon členů a zavádět patřičná řešení vyvstávajících problémů je citelně omezena již zmíněným nedostatkem FtF komunikace. Úspěšné pracovní metody lídrů lépe popisuje Malhotra a kolektiv. Ti ve své práci jmenují šest hlavních metod a způsoby jejich implementace (viz Tab. 5): (Malhotra a kol., 2007, s. 60)

Tab. 5 – Pracovní metody efektivních lídrů virtuálních týmů

Hlavní pracovní metody lídrů ve virtuálních týmech	Způsob implementace
1. Vytvořit a udržet důvěru pomocí ICT	<ul style="list-style-type: none"> • Soustředit pozornost na společně stanovené normy komunikace informací; • Zpětně se vracet a upravovat společně dohodnuté komunikační normy podle potřeb vyvíjejícího se týmu; • Zřetelně prezentovat průběh práce pomocí týmového virtuálního pracovního prostoru; • Rovnoměrně rozdělit námahu ve vysoce rozptýlených týmech – zajistit, aby každý člen týmu musel přetpět např. vstávání v noci na společnou audio/videokonferenci.
2. Zajistit, aby byla rozmanitost kultur, funkcí a zkušeností v týmu chápána, ceněna a podporována	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvořit ve společném virtuálním pracovním prostředí adresář všech členů týmu s jejich specializací a schopnostmi; • Vytvořit jednorázové podskupiny na řešení ad hoc úkolů a postupně jejich členy obměňovat, aby se lépe poznali navzájem; • Povolit, aby byla členy navrhována rozličná řešení skrze asynchronní komunikační prostředky (e-mail, diskusní fóra).
3. Řídit pracovní cyklus týmu a pracovní schůzky	<ul style="list-style-type: none"> • Před synchronní virtuální schůzkou (audio/videokonference) všech členů připravit brainstorming formou asynchronní komunikace (zasílané dokumenty, diskusní fóra); • Využít začátek virtuální schůzky k budování sociálních vazeb; • Během schůzky od každého člena zjistit, zda jsou aktivně zapojeni do schůzky; • Po schůzce zajistit, aby byly závěry schůzky zpracovány a odeslány na společné týmové datové úložiště.
4. Monitorovat týmové pokroky pomocí technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Pečlivě kontrolovat všechnu asynchronní a synchronní komunikaci; • Zveřejňovat dílčí výsledky v rámci virtuálního pracovního prostředí týmu.
5. Zvýšit viditelnost členů virtuálního týmu uvnitř i navenek	<ul style="list-style-type: none"> • Často podávat hlášení o práci týmu virtuálnímu řídicímu výboru (sestaveného z vedoucích členů týmu z jedné lokality).
6. Umožnit jednotlivým členům virtuálního týmu mít prospěch z toho, že jsou jeho členem	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuální slavnostní akty udílení ocenění; • Jednotlivá uznání na začátku virtuálních schůzek; • Informovat pravé nadřazené členů týmu (v jejich místě práce) o jejich podílu na práci celku.

Pramen: Malhotra, Majchrzak a Rosen, 2007, s. 60

První metoda je založená na předpokladu „rychlé důvěry“ (viz kap. 2.2), kde je společný výkon významnější pro udržení vzájemné důvěry, než udržování mezilidských vztahů. Proto je v první fázi virtuálního týmu cílem vedoucího odstranit co nejvíce jakékoliv překážky v komunikaci, které pak snižují výkon. Jak autoři dále blíže popisují, (tamtéž, s. 60–68) druhá metoda podporuje vytváření hlubších znalostí mezi členy týmu, s cílem upevnění pozdější vzájemné pomoci a důvěry ve schopnosti a kompetence ostatních (competence-based trust)⁷. Třetí postup zdůrazňuje roli vedoucího jakožto organizátora a moderátora společných diskusí a schůzek přes ICT. Možnost on-line monitorování práce členů týmu a využívání těchto informací je součástí dalšího postupu vedoucího virtuálního týmu. Pátá a šestá metoda se zabývají komunikací výsledků týmu navenek a motivování pracovníků hodnocením jejich výkonu.

Další podstatné složky, na které by neměl manažer nebo vedoucí týmu zapomenout, shrnuje Kimballová ve své práci z roku 1997. Zde uvádím aktualizovaný výběr: (Kimball, 1997, s. 4-6)

- *zpětná vazba* – zjišťování, zda všem členům týmu vybrané informační médium vyhovuje z hlediska stylu, objemu zasílaných informací, četnosti zpráv, srozumitelnosti, atd.;
- *tempo* – v asynchronní komunikaci je stanovení tempa důležité. Někteří členové týmu kontrolují a reagují na zprávy několikrát denně a hodnotí aktuálnost dat podle svého posledního přihlášení. Jiní však mají možnost kontroly a odepisování jen jednou denně, ne-li méně. Manažer/vedoucí musí být schopen stanovit vhodné tempo a popřípadě konverzaci zpomalit;
- *vstup a výstup z týmu* – výstup a vstup nových či starších osob do virtuálního týmu je časté. Začlenit se do dynamicky rozvíjejících se procesů a konverzací však mnohdy činní problémy. Manažer/vedoucí

⁷ Na škále intraorganizační důvěry můžeme důvěru založenou na kompetencích umístit mezi důvěru založenou na znalostech a na vztazích (viz Obr. 4)

by měl být schopen rychle další členy týmu integrovat do daných okolností;

- pozorování – ve FtF komunikaci se získávají další informace z gestikulací, výrazů ve tváři, pohybů těla a jiných náznaků. Ve virtuálních týmech musí být manažer/vedoucí schopen zachytit i ty nejmenší detaily z CMC.

2.3.2 Další faktory ovlivňující výkon virtuálních týmů

Kimballová v roce 1997 vytvořila výčet nutných změn v rámci organizací, které musejí nastat pro efektivnější využití virtuálních týmů, zvláště v oblasti jejich řízení a vedení. Část z nich již byla během minulého desetiletí splněna, proto uvádím jen stále aktuální problémy: (Kimball, 1997, s. 2)

- členové týmu se musejí naučit nové způsoby práce;
- organizační kultura musí být přetvořena tak, aby podporovala nové organizační struktury a procesy;
- organizační struktury musejí být přizpůsobeny vyšší dynamice VT.

Přestože jsou v současnosti virtuální týmy široce rozšířené, proces adaptace není zdaleka dokončen. Jejich nároky lépe přijímá mladší generace, která IT používá již od mládí a přizpůsobit se novým systémům a virtuálním pracovním prostředím není časově náročné, narozdíl od starších generací. Důležitou roli v tom hraje raketový vzestup sociálních sítí (Facebook, Twitter, LinkedIn), na kterých uživatelé tráví stále více času a osvojují si zde vzdálenou komunikaci a řešení úkolů.

Organizace stále více využívají možností ICT a virtuálních týmů, přesto se přizpůsobují aktuálním trendům pomaleji a jejich přístup není mnohdy adekvátní. Dle Cohenové a Mankina by měly organizace využívající virtuální týmy, nebo které jsou propojené do virtuálních organizací, zkontrolovat a zhodnotit svoji politiku, systémy, struktury a kulturu, aby zjistily, zda mohou takovou spolupráci podporovat kvalitně. (Cohen, Mankin, 1998, s. 20) Duarte a Snyder rozeznávají 7 klíčových

faktorů působících na úspěšnost virtuálních týmů ze strany organizací: (Duarte, Snyder, 2006, s. 7)

- firemní politika v oblasti lidských zdrojů,
- kurzy, podnikové školení a další rozvoj pracovníků,
- standardní organizační a týmové postupy,
- využívání ICT a spolupráce na dálku,
- kultura organizace,
- podpora virtuálních týmů ze strany managementu,
- kompetence týmových vedoucích a členů týmů.

Problematika řízení a vedení virtuálních týmů je velice široká a náročnější než u týmů klasických. Hlavními činiteli, které mají vliv na jejich efektivitu, je otázka komunikace a důvěry. Je poté rolí organizací a zvláště manažerů a vedoucích tato hlediska zahrnout do své strategie a jednání. Čím více různorodý a rozptýlenější virtuální tým je, tím složitěji se zachovává jeho soudržnost a výkonnost.

2.4 Řízení multikulturních virtuálních týmů

Maznevski a Chudoba uvádějí, že výzkum na téma mnohonárodnostních týmů je omezenější, než v oblasti rozptýlených týmů. Většina z nich se zaměřuje na roli kultury – porovnávají efektivitu kulturně rozmanitých skupin oproti homogenním skupinám. Výsledky obecně ukazují, že multikulturní týmy nabízejí větší potenciál při práci na komplexních úkolech, ale mnohdy nejsou úspěšné v jeho využití. (Maznevski, Chudoba, 2000, s. 474)

V této části se proto zaměřím na otázku multikulturality, její složky, které ovlivňují efektivitu týmů, a způsob řízení a vedení multikulturních virtuálních týmů.

2.4.1 Multikulturalismus a interkulturalismus

Definice a rozdíly mezi multikulturalismem a interkulturalismem jsou nejednoznačné. Jakožto politické a myšlenkové směry jsou tyto termíny často zaměňovány, ve většině odborných zdrojů jsou však významově odděleny, ačkoliv hranice mezi nimi nejsou jasné.

Multikulturalismus lze definovat jako názor, že více různorodých kultur může k prospěchu všech obývat jeden společný prostor. Hlavními rysy jsou akceptace jiných etnik či kultur domácí populací. V případě státu se jedná o přijetí přistěhovalců, u organizací o přijetí nových členů z jiných zemí a etnik. Význačným prvkem multikulturalismu je nutnost začleňování nových osob do organizace (popř. státu). Jak uvádí Marranca a Dasgupta, příkladem multikulturalismu jsou například Spojené státy, kde je multikulturní báze tvořena vysokým počtem imigrantů od 2. světové války. (Marranca, Dasgupta, 2001, in Bála, 2007) Sílicí vliv a velikost menšin (zvláště latinskoamerického původu) v zemi však vede k nutnosti zvažovat změnu tohoto „tvrdého“ multikulturalismu na „měkký“, nebo-li z politiky tavicího kotle („melting pot“) k politice salátové mísy („salad bowl“). (Youngdal, 2011, s. 2)

Interkulturalismus naproti tomu podporuje dialog mezi odlišnými kulturami a hledání společných východisek. Nesnaží se tedy automaticky asimilovat kultury do jedné nadřazené, ale místo toho „komunikovat, spolupracovat a jednat přátelsky s lidmi z jiných kultur.“ (Ting, 2009) Do této oblasti řadím např. členské země EU. Přestože je zde snaha co největší integrace společnosti do jednotného, „evropského“ prostoru, narozdíl od USA naráží na problém různorodosti kultur a malé vůli akceptovat společný kulturní základy pro všechny.

V rámci řízení virtuálních týmů používáme také termíny „multikulturní“ a „interkulturní“, které se již definují jednodušeji. Slovo „multikulturní“ (tým, organizace) je reprezentací výběru lidí z různých kultur. „Interkulturní“ (řízení, vedení, komunikace) na místo toho implikuje interakci mezi různými kulturami. Dalším užívaným termínem je slovo „transkulturní“ (z angl. „cross-cultural“), které je většinou chápáno jako ekvivalent pojmu „interkulturní“ (tak to chápe např. Thornton, Jarvenpaa a Leidner, Duarte a Snyder). Rozdíl těchto termínů v oblasti

řízení týmů popisuje Susan Friesová, podle které transkulturní řízení přímo nenaznačuje interakci mezi všemi odlišnými kulturami, ale spíše řízení jednotlivých kultur nezávisle na sobě. (Fries, 2008, s. 2)

V oblasti řízení multikulturních virtuálních týmů je proto neadekvátnější využívat termínu „interkulturní řízení“ a angl. „cross-cultural“ považovat za synonymum.

2.4.2 Hofstede: Analýza kulturních dimenzí (indexy)

V roce 1980 představil holandský sociální psycholog a antropolog Geert Hofstede svůj výzkum „kulturních dimenzí“, které jsou v současnosti široce přijímaným modelem měření rozdílů mezi kulturami. Nyní existujícími 5 univerzálními dimenzemi jsou ovlivněny jednotlivé národní kultury, které se projevují v hodnotách a chování jedinců. V rámci multikulturních týmů a organizací mohou pomoci pochopit a předvídat reakce pracovníků.

Výsledky své práce Hofstede také čerpal z multinárodní organizace, IBM, kde provedl průzkum mezi 100 tisíci zaměstnanci ze 70 zemí. Kulturní dimenze jsou bipolární a jsou měřeny indexy na hodnotové škále 1-100.

- *Vzdálenost moci (PDI - Power distance)* – PDI se týká úrovně, v níž „méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.“ (Hofstede, 2007, s. 45) Vysoká hodnota indexu znamená velkou vzdálenost moci. V tomto případě jsou nerovnosti mezi lidmi očekávané, hierarchie hraje významnou roli, rozdíly mezi příjmy jsou znatelné, sociální vrstvy jsou fixní. V pracovním prostředí se PDI projevuje jasnou hierarchií a malou přístupností k manažerům. Komunikace probíhá převážně shora dolů a respekt nahoru. Nízká hodnota indexu naopak znamená, že moc je sdílená a rozptýlena mezi lidmi, kteří se považují za rovné. V pracovním prostředí s nízkým PDI jsou setřeny hranice mezi nadřízeným a podřízeným, který má možnost podílet se na výsledcích organizace a který považuje manažera za partnera.

- *Individualismus – kolektivismus (IDV – Individualism)* – IDV se vztahuje na míru individuálního nezávislého rozhodování jedince. Vysoká hodnota (individualismus) představuje důraz na vytváření slabých, početnějších vazeb s okolím, nezávislé rozhodování a přednost plnění práce před vztahy. Nízký IDV (kolektivismus) si zakládá na silné skupinové soudržnosti, vyšší zodpovědnosti za druhé či významu rodiny. V práci zaměstnanci preferují předání finálních rozhodnutí na další pracovníky.
- *Maskulinita – feminita (MAS – Masculinity)* – MAS se zaměřuje na obecné hodnoty, vycházející z povah obou pohlaví. Vysoká úroveň MAS (maskulinní kultury) kladou důraz na výkon, úspěch či materiální hodnoty. Jsou agresivnější. Feminní kultury považují za důležitější mezilidské vztahy, dobrou kvalitu života. Jsou citlivější a konflikty se snaží řešit kompromisem.
- *Vyhýbání se nejistotě (UAI – Uncertainty avoidance)* – tato dimenze je založena na stupni, kterým se „příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi.“ (Hofstede, 2007, s. 131) Vysoká hodnota UAI znamená nízkou ochotu pracovat při nejistotě, projevující se vysokým počtem existujících pravidel, konzervativní společností. Je upřednostňována stálost a stabilita sociálních vztahů, jsou ale úzkostnější a více ve stresu. Nízká hodnota UAI implikuje větší toleranci, volnost pravidel a názorů. V pracovním prostředí jsou lidé flexibilnější a nepotřebují pravidla, ani instrukce k podání dobrého výkonu.
- *Dlouhodobá – krátkodobá orientace (LTO – Long-term orientation)* – tato dodatečně přidaná dimenze udává míru, jak moc udržuje společnost tradiční hodnoty. Při vysoké hodnotě LTO (dlouhodobá orientace) se cení hodnoty, projevující se až po delší době, jako např. vytrvalost a šetrnost. V pracovním prostředí to vede k přijímání strategií, které přinesou zisky až v dlouhém období, a k navazování dlouhodobých vztahů. U krátkodobé orientace se zdůrazňuje momentální efekt. U zaměstnanců se toto může projevit častou změnou zaměstnání.

Kulturní dimenze, které Hofstede představil v rámci svého výzkumu, jsou doposud jedním z nejdůležitějších zdrojů pro oblast řízení a vedení rozptýlených virtuálních týmů. Obecně se očekává, že podniky a pracovníci ze zemí, jejichž kultury mají podobná hodnocení dimenzí, budou mít i podobnou strukturu. Ve stále se globalizujícím světě však nároky transnacionálních organizací, virtuálních týmů a organizací vyžadují koordinaci lidí z velmi vzdálených zemí a kultur. Navíc, i mnohem menší odlišnosti mezi členy týmu z jiných částí stejné země jsou dostačující pro vytvoření komunikačních šumů.

2.4.3 Problematika a řešení v řízení multikulturních virtuálních týmů

Výše uvedené kulturní dimenze poukazují na množství kulturně podmíněných odlišností mezi pracovníky, které se mohou v mnohonárodnostních týmech projevit i negativně při spolupráci. Mezi další významné činitele řadím jazykovou rozmanitost, časovou nesladěnost způsobenou slavením místních svátků a etnocentrismus.

Autoři Hooijberg, Hunt a Dodge považují také za pravděpodobné, že se kognitivní, sociální a behaviorální nároky dramaticky zvýší v případě, kdy tým obsahuje členy s jinými demografickými rysy nebo různých národností. (Hooijberg, Hunt a Dodge, 1997, s. 400)

Negativní vliv kulturních odlišností se dá zmírnit aktivním přístupem členů týmu k pochopení a přijetí těchto rozdílů. Výchozí podmínky pro rychlé začlenění do týmu je však podmíněno osobnostními rysy jedince – zvláště komunikačními dovednostmi (Hu, 2007, s. 587) – a složkami, které popsal Hofstede. Jarvenpaa a Leidner se například domnívají, že osoba z individualistické kultury (viz podkap. 2.4.3) má lepší předpoklady vybudovat si důvěru přes CMC, protože jsou méně ovlivňováni jiným skupinovým členstvím, mají vyšší dovednosti při vstupu a odchodu z nových skupin, angažují se v otevřenější a přímější komunikaci a ochotněji odpovídají na nejednoznačné zprávy. (Jarvenpaa, Leidner, 1999, s. 793)

Jak uvádí Thornton, jsou tři způsoby, jakým manažeři přistupují k pracovníkům z jiných kultur: (Cejthamr, Dědina a Thornton, 2009, s. 65)

- etnocentrický – manažer preferuje domácí pracovníky. Vidí schopnosti a metody „domácích“ pracovníků za kvalitnější a efektivnější. Projevuje se tak, že nejvýznamnější projekty přiděluje pouze svým zaměstnancům z domácí země;
- polycentrický – manažer považuje zahraniční pracovníky za rovnocenné domácím. Dává jim důvěru a částečně i rozhodovací pravomoc;
- geocentrický – názor, že všechna rozhodovací činnost v domácím i zahraničním prostředí se má odvozovat od nejlepších hodnot a metod, které jsou vůbec k dispozici. Tento přístup je klíčový pro řízení a vedení multikulturních virtuálních týmů.

Manažer/vedoucí virtuálního týmu by tedy měl mít dobré předpoklady pro práci s multikulturními týmy. Dále musí mít dostatečný přehled o specifikách odlišných kultur a místních podmínkách, mezi které patří svátky, zvyklosti, očekávané způsoby chování, dostupnost ICT, stav infrastruktury a časové možnosti.

Schopnost efektivně řídit a vést multikulturní virtuální tým a řešit jakékoliv kulturně podložené nesoulady je klíčová pro jeho úspěch. Zaměřením se na řešení problémů spojených s multikulturalitou týmu se nesmí opomenout další faktory, které mohou být pro správné fungování mnohdy důležitější. V současném světě mají pracovníci často možnost setkat se a spolupracovat s lidmi z různých zemí a kontinentů (výměnné studijní pobyty, workshopy, konference aj.) a díky sociálním sítím nabírají dostatek zkušeností s komunikací s osobami z jiných kultur, což vcelku snižuje pravděpodobnost negativních dopadů na tým. McDonough například zdůrazňuje, že většina překážek multikulturních virtuálních týmů pramení z normálního komunikačního šumu, spíše než z kulturních odlišností. (McDonough a kol., 2001, in Powell, Piccoli a Ives, 2004, s. 9)

3 Zvládání konfliktů v rámci virtuálních týmů

Způsob řešení konfliktů ve virtuálních týmech je jen z části podobný tomu u týmů klasických. Samotný konflikt lze chápat jako střet protichůdných cílů a snah. Jejich výskyt nemusí být ve výsledku negativní, pokud se dokáže dovedně vyřešit stylem „výhra-výhra“.

Hindsová a Mortensen ve své práci konstatují, že virtuální týmy, které jsou stále častěji užívaným útvarem, nejen zaznamenávají více konfliktů, ale taky je hůře zvládají. (Hinds, Mortensen, 2005, s. 290) Důvodem jsou nenaplněné očekávané výsledky, problémy s důvěrou, napětí v podskupinách, rozdílné vyhlídky, nesdílené informace či pouze komunikační šumy, zapříčiněné špatnou interpretací informací nebo nízkou komunikační bohatostí použitého komunikačního prostředku.

Obecně může být konflikt řešen buď účastníky konfliktu formou vyjednávání obou stran konfliktu, nebo třetí osobou formou arbitra, delegování či mediace. Dle intenzity a způsobu řešení dělíme řešení konfliktu následovně: (Čakrt, 2000, s. 70)

- *vyhýbání* – nezájem prosazovat vlastní zájmy stejně jako zájmy druhé strany;
- *konfrontace* – agresivní prosazování vlastních zájmů na úkor konfliktní strany (situace výhra/prohra);
- *ústup* – přejímání zájmů druhé strany na úkor svých vlastních;
- *kompromis* – obě strany se vzdají některých bodů k dosažení společné dohody; i když pro obě strany je řešení relativně akceptovatelné, mohly by docílit lepších výsledků;
- *kooperace* – prosazování vlastních zájmů a vycházení vstříc druhé straně (výhra/výhra).

Autoři Hindsová a Mortensen jmenují tři hlavní faktory, které ovlivňují úroveň konfliktu: (Hinds, Mortensen, 2005, s. 290-294)

1. *sdílená identita* – pevnější společná týmová identita vede k vyšší vzájemné důvěře, což vede k lehčímu řešení konfliktů během projektu.

Slabá sdílená identita naopak vede členy k negativnímu hodnocení ostatních a nekooperaci při řešení problémů;

2. *sdílený kontext* – klíčovým je přístup členů ke stejným, společným informacím a sdílení stejných technologií, pracovních metod a pracovní kultury. Při absenci kteréhokoliv článku je složité soustředit se přidělenou práci, vybudovat si porozumění mezi spolupracovníky a ustanovit společné normy. U virtuálních týmů je ovšem nemožné docílit úplně sdíleného kontextu, neboť přes ICT nelze včas rozeznat indicie počátku konfliktu;
3. *spontánní komunikace* – neformální komunikace mezi členy týmu pomáhá budovat vztahy mezi rozptýlenými spolupracovníky, podporuje mezi nimi lepší přenos obecně známých i důvěrnějších informací, což napomáhá odhalit, popřípadě i vyřešit problémy předtím, než přerostou v konfliktní situaci.

Vzhledem k nedostatku FtF komunikace probíhá řízení konfliktu účastníky uvnitř virtuálního týmu formou předem dohodnutých on-line setkání (formou audio hovoru), nebo e-mailovou asynchronní komunikací. Jelikož tyto prostředky nejsou zcela vhodné na řešení sporu, je role třetí osoby klíčová.

Třetí osobu ve virtuálních týmech většinou přebírá na sebe manažer/vedoucí týmu. Aby mohl schopně řešit konflikty, musí umět nejen dobře analyzovat důvody konfliktu skrze ICT a dokázat spolupracovat s konfliktními stranami, ale i budovat sdílenou identitu a podporovat komunikaci mezi členy samotnými.

Závěr

V této práci jsem se snažil shrnout hlavní rysy virtuálních týmů, zdůraznit jejich současný rostoucí význam, poukázat na komplexnost této oblasti a popsat problematiku jejich řízení jak po teoretické, tak i po praktické stránce.

V první kapitole porovnávám klasický druh pracovní skupiny s virtuální skupinou, spolu s jejich výhodami a nevýhodami. Dále definuji rozdílné typy existujících virtuálních organizačních uskupení.

Druhá kapitola je hlavní částí práce. V ní rozebírám hlavní složky mající význam pro jejich efektivitu: moderní druhy komunikačních prostředků, které jsou páteří všech virtuálních týmů, a důvěra jakožto nutný předpoklad pro efektivní spolupráci členů týmů. V další části práce se zaměřuji na samotnou problematiku řízení a vedení virtuálních týmů, a to na obecné úrovni a úrovni multikulturních týmů.

Ve třetí kapitole se zabírám vlivem těchto faktorů a charakteristik virtuálních týmů na řešení konfliktů a předpoklady manažerů na jejich zvládnutí.

Téma virtuálních týmů se rozvíjí velmi dynamicky a je nyní prakticky nedílnou součástí jakékoliv mezinárodní spolupráce na projektech. Počet odborných článků na toto téma také rychle narůstá, ovšem zatím jen v anglickém jazyce, což dokazuje seznam použitých zdrojů. Je možná až zarážející, že českých odborných prací je doposud málo. Současně dostupné práce v českém jazyce rozebírají virtuální týmy z hlediska jejich odlišností od tradičních pracovních týmů a zdůrazňují jejich mnohdy multikulturní základ. Jedním z nedostatků je doposud nevyjasněná terminologie a častá záměna jejich významů (např. virtuální tým, skupina, virtuální podnik, virtuální organizace, řízení, vedení aj.) Přestože z kontextu se dá většinou zjistit, co bylo zamýšleno, slabé rozdíly ve významech jsou často zavádějící.

Řízení a vedení virtuálních týmů považují za oblast velice zajímavou z hlediska organizačního řízení, ale také náročnou pro stávající a budoucí manažery. Je zřejmé, že tato uskupení vyžadují širší výčet schopností a komplexní přípravu, než tomu je u týmů tradičních, a to zvláště u rozptýlených multikulturních týmů.

Téma virtuálních týmů je rozsáhlou oblastí, která si vyžaduje hlubší výzkum, zvláště v závislosti na rychle rostoucích sociálních sítích a stále inovujících se technologiích. Přestože může být fenomén virtuálních týmů považován za samozřejmou, ale nevýznamnou věc, jejíž analýza nepřinese žádné užitečné výstupy, věřím, že zvláště v českém prostředí je prozatím dostatek prostoru na zintenzivnění odborného výzkumu. Lepší politika a větší finanční podpora virtuálních týmů, virtuálních organizací a potřebné infrastruktury ze stran podniků a institucí by mohla vést k větší efektivitě a užitečnosti, než je tomu doposud.

Soupis bibliografických citací

Knížní zdroje:

AHUJA, M. K.; CARLEY, K. M.: Network Structure in Virtual Organizations. *Organization Science*. Nov.-Dec. 1999, Vol. 10, No. 6, s. 741-757.
Dostupný také z WWW: <<http://www.jstor.org/stable/2640239>>.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BELL, B. S.; KOZLOWSKI, S. W. J.: A Typology of Virtual Teams : Implications for Effective Leadership. *Group Organization Management*. March 2002, Vol. 27, 1, s. 14-49. Dostupný také z WWW:
<<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=hrpubs>>.

BIGELOW, D.: Challenges to the Virtual Organization. *PM Solutions : Expert Series*. July 2000, Vol. 13, No. 7, s. 1-2. Dostupný také z WWW:
<<http://www.pmsolutions.com/uploads/pdfs/challenges.pdf>>.

CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J.; THORNTON, R.: *Virtuální týmy a virtuální organizace*. Praha : Oeconomica, 2009. 84 s. ISBN 978-80-245-1611-0.

COHEN, S.G.; BAILEY, D.E.: What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*. 1997, Vol. 23, No. 3, s. 239-290. Dostupný také z WWW:
<http://www.stanford.edu/group/wto/cgi-bin/docs/Cohen_Bailey_97.pdf>.

COHEN, S.G.; MANKIN, D.: *Collaboration in the Virtual Organization*. New York, USA : John Wiley and Sons, 1998. 1-25 s. Dostupné z WWW:
<http://www-marshall2.usc.edu/ceo/publications/pubs_pdf/g98_28.pdf>.

ČAKRT, M.: *Řízení konfliktů a konflikty v řízení*. Praha: Management Press, 2000.

DAVIDOW, W.H.; MALONE, M.S.: *The Virtual Corporation*. New York : HarperCollins, 1992. ISBN 0-88730-657-8.

DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DUARTE, D. L.; SNYDER, N. T.: *Mastering Virtual Teams.: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*. Third edition. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. ISBN 0-7879-8280-6.

FINCH, E.: *Net Gain in Construction: Using the Internet in Construction Management*. First published. Oxford, UK : Butterworth-Heinemann, 2000. 288 s. ISBN 978-0340719299

FRIES, S.: *Cultural, Multicultural, Cross-cultural, Intercultural: A Moderator's proposal*. France : TESOL, 2008. 11 s. Dostupné z WWW: <<http://www.tesol-france.org/articles/fries.pdf>>.

FURST, S. A. a kol.: Managing the life cycle of virtual teams. *Academy of Management Executive*. 2004, Vol. 18, No. 2, s. 6-20. Dostupný také z WWW: <<http://www.imamu.edu.sa/topics/IT/IT%206/Managing%20the%20life%20cycle%20of%20virtual%20teams.pdf>>.

HAYWOOD, M.: *Managing Virtual Teams: Practical Techniques for High-technology Project Managers*. Boston : Artech House, 1998. ISBN 0-89006-913-1.

HINDS, P. J.; MORTENSEN, M. Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*. June 2005, Vol. 16, No. 3, s. 290-307. Dostupný také z WWW: <<http://www.stanford.edu/~phinds/PDFs/Hinds-Mortensen-OS05.pdf>>. ISSN 1047-7039.

HOFSTEDE, G.: *Kultury a organizace: software lidské mysli*. Praha : Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.

HOOIJBERG, R.; HUNT, J. G.; DODGE, G. E.: Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model. *Journal of Management*. 1997, Vol. 23, No. 3, s. 375-408. ISSN 0149-2063.

HU, Feng.: *Study the Knowledge and Culture Factors in the Global Virtual Team*. Hangzhou, China : Zheshang Research Center, 2007. 585-588 s. Zhejiang Gongshang University. Dostupné z WWW: <<http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200911/2007qyczhy3z2a5.pdf>>.

JARVENPAA, S. L.; LEIDNER, D. E.: Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science : Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations*. November/December 1999, 10, 6, s. 791-815. Dostupný také z WWW: <<http://portfoliohol239.wikispaces.com/file/view/communication+and+trust+in+global+virtual+teams.pdf>>. ISSN 1526-5455.

JARVENPAA, S. L.; SHAW, T. R.: *Organizational Virtualness : Proceedings of the VoNet – Workshop, April 27-28, 1998*. Bern, Switzerland : Simowa Verlag Bern, 1998. Global Virtual Teams: Integrating Models of Trust, s. 35-52. Dostupné z WWW: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.83.1293&rep=rep1&type=pdf#page=36>>. ISBN 3-9521463-2-3.

KATZY, B. R.; SCHUH, G.: *Handbook of Life Cycle Engineering : Concepts, Methods and Tools*. 1st edition. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1998. The Virtual Enterprise, s. 59-92. Dostupné z WWW: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.138.5787&rep=rep1&type=pdf>>. ISBN 978-0412812507.

KIMBALL, L.: *Managing Virtual Teams*. Projev z Team Strategies Conference. Toronto, Canada : Federated Press, 1997. 12 s. Dostupné z WWW: <<http://www.groupjazz.com/pdf/vteams-toronto.pdf>>

KUNSTOVÁ, R.: *Proceedings of the 9th International Conference on Systems Integration 2001*. Praha : Systems Integration, 2001. Přínosy groupwarových produktů a úspěšnost jejich zavedení, s. 553-560. Dostupné z WWW: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2001/prinosy-groupwarovych-produktu-a-uspesnost-jejich-zavedeni.pdf>>. ISBN 80-245-0169-4.

LEIDNER, D.; KAYWORTH, T. R.; MORA-TAVAREZ, M.: *Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams*. Fontainebleau : INSEAD, 1999. 43 s. Dostupné z WWW: <http://www.uady.mx/~contadur/seguridad/articulos/libros_online/administracion/JMIS2002LeadershipEffectivenessinGlobalVirtualTeams1.pdf>.

LIPNACK, J.; STAMPS, J.: *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organization With Technology*. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1997. ISBN 0-471-16553-0.

MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A.; ROSEN, B.: *Leading Virtual Teams. Academy of Management Perspectives*. 2007, Vol. 21, No. 1, s. 60-69. Dostupný také z WWW: <<https://aomarticles.metapress.com/content/h1n0477388255285/resource-secured/?target=fulltext.pdf>>. ISSN 1558-9080.

MAZNEVSKI, M. L.; CHUDOBA, K. M.: *Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. Organization Science*. September/October 2000, Vol. 11, No. 5, s. 473-492. Dostupný také z WWW: <<http://csc=studentweb.lr.edu/swp/Berg/PhD%20Background%20material%20=%20dissertation/Figures%20and%20misc/PhD%20class%20and%20study%20notes/Advanced%20research/maznevski-chuboda.pdf>>. ISSN 1526-5455.

MIKOLÁŠ, Z.; WOZNIAKOVÁ, Z.: *Virtual Firm Competitiveness. World Academy of Science : Engineering and Technology*. 2009, 58, s. 270-274. Dostupný také z WWW: <<http://www.waset.org/journals/waset/v58/v58-50.pdf>>.

MIKULÁŠTÍK, M.: *Manžerská psychologie*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MOWSHOWITZ, A.: *Virtual Organization : Toward a Theory of Societal Transformation Stimulated by Information Technology*. First published. USA : Quorum Books, 2002. 371 s. ISBN 1-56720-501-1.

NOVÝ, I. a kol.: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-089-9.

POWELL, A.; PICCOLI, G.; IVES, B.: Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*. Winter 2004, Vol. 35, No. 1, s. 6-36. Dostupný také z WWW: <<https://wiki.cs.columbia.edu:8443/download/attachments/1979/p6-powell.pdf>>.

PRŮCHA, J.: *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3069-1.

ROSENBAUM, H.; DAVENPORT, E.; SWAN, M.: *Proceedings of the Ninth Americas Conference on Information Systems : August 4-6, 2003*. Tampa, Florida USA : Massachusetts Institute of Technology, 2003. Situational Trust in Digital Markets: A socio-technical exploration, s. 1761-1765. Dostupný z WWW: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.138.1057&rep=rep1&type=pdf>>.

SLAVICKÝ, M.: *Vědecko-výzkumná kapacita a inovace v EU - virtualita*. Praha, 2011. 65 s. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická, Fakulta mezinárodních vztahů.

STROH, L. K.; NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A.: *Organizational Behavior : A Management Challenge*. Third Edition. New Jersey, USA : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2002. 509 s. ISBN 0-8058-3829-5.

TOWNSEND, A. M.; DEMARIE, S. M.; HENDRICKSON, A. R.: Virtual Teams: Technology and the workplace of the future. *The Academy of Management Executive*. August 1998, Vol. 12, No. 3, s. 17-29.

TURECKIOVÁ, M.: *Organizační chování*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 101 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

YOUNGDAL, C.: From 'Melting Pot' to 'Salad Bowl'. *Education Alliance Magazine*. 5 Jan 2011, No. 5, s. 2. Dostupný také z WWW: <http://www.dpu.dk/fileadmin/www.dpu.dk/ialeimagazine/multiculturaleducation/IALEI_Magazine_5-p2.pdf>.

Internetové on-line zdroje:

Annual Review of Developments in Globalization and Regional Integration in the Countries of the ESCWA Region : Summary. *Economic and Social Commission for Western Asia*. New York : United Nations, 2002. s. 17. Dostupné z WWW: <<http://www.escwa.un.org/information/publications/edit/upload/grid-02-2.pdf>>.

BÁLA, R.: *Výuka.jazyků.cz* [online]. 20. 7. 2007 [cit. 2011-06-15]. Interkulturalismus pochází z USA. Dostupné z WWW: <<http://vyuka.jazyku.cz/1.php?id=276>>.

BYRNE, J. A.: The Virtual Corporation. *Business Week*. February 8, 1993. Dostupný také z WWW: <<http://www.businessweek.com/archives/1993/b330454.arc.htm>>.

PARRISH, D.: *David Parrish: international management consultant* [online]. 2003 [cit. 2011-06-27]. Leading Virtual Teams. Dostupné z WWW: <<http://www.d.parrish.dial.pipex.com/managingvirtualteams.html>>.

TING, R.: *Shen's Books* [online]. August 18, 2009 [cit. 2011-06-16]. Multiculturalism vs. Interculturalism. Dostupné z WWW: <<http://www.shens.com/blog/2009/08/multiculturalism-vs-intercultu.html>>.

Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1 – Složky globálního virtuálního týmu.....	14
Obr. 2 – Úroveň virtuality	15
Obr. 3 – Bohatost sdělení komunikačními médii	27
Obr. 4 – Stupně intraorganizační důvěry.....	32
Tab. 1 – Rozdíly mezi týmy a skupinami.....	12
Tab. 2 – Čtyři etapy vývoje organizací	16
Tab. 3 – Rozdíly mezi pracovním a virtuálním týmem.....	20
Tab. 4 – Srovnání komunikačních módů.....	28
Tab. 5 – Pracovní metody efektivních lídrů virtuálních týmů	36

Seznam zkratk

CMC	Počítačem zprostředkovaná komunikace
FtF	„Face-to-face“ (tváří v tvář)
ICT	Informační a komunikační technologie
IT	Informační technologie
VO	Virtuální organizace