

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Virtuální organizace
Bakalářská práce

2022

Veronika Štěpánová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Veronika Štěpánová**
Osobní číslo: **E18813**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Virtuální organizace**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zmapovat problematiku virtuální organizace a virtuálních týmů. Součástí práce bude analýza vybraného podniku v kontextu virtualizace.

Osnova:

- Úvod do problematiky virtuální organizace.
- Vývoj pojmu virtuální tým.
- Rozbor odlišností mezi klasickým a virtuálním týmem.
- Analýza vybraného podniku v kontextu virtualizace.

Rozsah pracovní zprávy: **cca. 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard BRUNET-THORNTON. Virtuální týmy a virtuální organizace. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1611-0.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2877-0.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Ibl, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Virtuální organizace jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 4. 2022

Veronika Štěpánová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto způsobem bych ráda poděkovala panu Ing. Martinu Iblovi, Ph.D. za cennou zpětnou vazbu a ochotu, kterou projevil při konzultacích této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala spolupracující společnosti, a především všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili rozhovorů a dotazníkového šetření. V neposlední řadě děkuji všem lidem, kteří mě během studia a tvorby bakalářské práce podporovali.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou virtuální organizace a virtuálních týmů. Teoretická část vysvětluje jednotlivé odborné pojmy, jejich typologii, charakteristiku, životní cyklus a klíčové faktory úspěchu. Praktická část se specializuje na vliv nařízené virtualizace (homeoffice) během pandemie covid-19 na chod pracovních týmů a jednotlivce ve vybrané organizaci. Součástí praktické části je vyhodnocení sesbíraných dat, které byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

virtuální organizace, typologie virtuálních organizací, životní cyklus virtuálních organizací, virtuální týmy, charakteristika virtuálních týmů

TITLE

Virtual organization

ANNOTATION

This bachelor work deals with the issue of virtual organization and virtual teams. Theoretical part describes individual technical terms, their typology, characteristic, life cycle and key factors of success. Practical part specializes on influence of the enacted virtualization (homeoffice) during the Covid-19 pandemy on course of work teams and individuals in selected organization. Part of the practical part is the evaluation of collected data which has been obtained through survey and interviews with the employees of the organization.

KEYWORDS

virtual organizations, typology of virtual organizations, life cycle of virtual organizations, virtual teams, characteristics of virtual teams

Obsah

Seznam ilustrací a tabulek	9
ÚVOD.....	11
1 Vymezení základních pojmů	12
1.1 Organizace.....	12
1.2 Virtualita	13
2 Virtuální organizace.....	16
2.1 Vývoj pojmu virtuální organizace.....	16
2.2 Koncepty virtuální organizace	17
2.3 Virtuální organizace v kontextu spolupráce organizací.....	19
2.4 Charakteristické rysy virtuální organizace.....	21
2.5 Typologie virtuální organizace	23
2.6 Klíčové faktory úspěchu virtuální organizace.....	24
2.6.1 Psychologické faktory.....	25
2.6.2 Organizační kultura.....	26
2.6.3 Řízení virtuální organizace	27
2.6.4 Technologie a význam přenosu znalostí ve virtuální organizaci.....	28
2.7 Životní cyklus virtuální organizace.....	29
3 Virtuální týmy.....	32
3.1 Skupiny a týmy v organizaci.....	32
3.2 Vývoj pojmu virtuální tým.....	34
3.3 Charakteristika virtuálních týmů.....	35
3.3.1 Odlišnosti mezi tradičním a virtuálním týmem	36
3.3.2 Hybridní virtuální týmy	38
3.4 Typologie virtuálních týmů.....	39
3.5 Rizikové faktory úspěchu virtuálního týmu.....	41

3.5.1	Sestavení virtuálního týmu	41
3.5.2	Komunikace	42
3.5.3	Školení	44
3.5.4	Vedení virtuálního týmu	44
4	Analýza vybraného podniku v kontextu virtualizace	46
4.1	Základní informace o společnosti	46
4.2	Způsob analýzy	47
4.2.1	Rozhovor.....	48
4.2.2	Dotazníkové šetření	48
4.3	Zmapování situace v podniku	49
4.3.1	Období před nařízenou virtualizací.....	49
4.3.2	Období nařízené virtualizace	51
4.3.3	Období po ukončení nařízené virtualizace.....	52
4.4	Výsledky dotazníkového šetření	53
4.5	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	75
4.6	Formulace návrhů a doporučení v oblasti virtualizace	78
4.7	Shrnutí provedené analýzy	81
	Závěr	83
	Použitá literatura	85
	Přílohy.....	89

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Virtuální objekty	19
Obrázek 2 – Typologie virtuálních organizací	24
Obrázek 3 – Životní cyklus virtuální organizace	31
Obrázek 4 – Konceptualizace hybridních virtuálních týmů	39
Obrázek 5 – Organizační struktura podniku.....	47
Obrázek 6 – Pohlaví respondentů.....	54
Obrázek 7 – Věkové kategorie respondentů.....	54
Obrázek 8 – Délka působnosti zaměstnanců v podniku.....	55
Obrázek 9 – Spokojenost zaměstnanců s nařízenou virtualizací.....	56
Obrázek 10 – Vnímané výhody práce z domova.....	57
Obrázek 11 – Vnímané nevýhody práce z domova.....	58
Obrázek 12 – Názor zaměstnanců podniku na poskytnuté vybavení	58
Obrázek 13 – Názor zaměstnanců podniku na dostatečnost poskytnuté průpravy	59
Obrázek 14 – Názor zaměstnanců na efektivnost zprostředkované komunikace.....	60
Obrázek 15 – Nejvýznamnější problémy zprostředkované komunikace	61
Obrázek 16 – Osobní hodnocení změny uvedených faktorů vlivem virtualizace	63
Obrázek 17 – Vliv virtualizace na vztahy v organizaci.....	64
Obrázek 18 – Vliv virtualizace na efektivitu pracovních týmů či skupin	64
Obrázek 19 – Procentuální zastoupení vedoucích pracovníků v dotazníkovém šetření	65
Obrázek 20 – Vliv nařízené virtualizace na koordinaci a řízení týmů	66
Obrázek 21 – Hodnocení vlivu nařízené virtualizace na motivaci podřízených pracovníků ..	66
Obrázek 22 – Hodnocení vymezených faktorů vedoucími pracovníky	68
Obrázek 23 – Hodnocení schopností vedoucích pracovníků	69

Obrázek 24 – Hodnocení vlivu nařízení virtualizace na individuální faktory spolupracovníků	71
Obrázek 25 – Srovnání hodnotících otázek.....	72
Obrázek 26 – Názor respondentů na přínos nařízené virtualizace	73
Obrázek 27 – Hodnocení nejvýznamnějšího přínosu virtualizace ze strany zaměstnanců organizace	74
Obrázek 28 – Vyjádření respondentů k žádoucímu stupni virtualizace	75

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Příbuzné koncepty virtuální organizace a jejich odlišnosti.....	23
Tabulka 2 - Shrnutí provedené analýzy.....	82

ÚVOD

Dnešní doba je charakteristická svou proměnlivostí, úspěchaností a dynamičností. Během posledních 20 let proběhla ve světě podnikání značná změna, kterou zapříčinila globalizace, příval nových technologií a neustále se zvyšující tlak konkurenčního prostředí. Rozmach informačních a komunikačních technologií, rozvoj internetu a nepřehledné množství možností, které virtualizace nabízí, zapříčinili mnoho organizačních změn a vznikajících spoluprací.

Organizace již nejsou omezeny geografickou oblastí svého působení, ale mohou přesunout své aktivity do virtuálního prostředí. Organizace mohou komunikovat se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí, nabízet své služby či výrobky prostřednictvím internetu, navazovat zcela nové způsoby spolupráce či zavádět specifické formy organizační struktury. S virtualizací mnoha činností nastávají i zcela nové problémy, kterým jsou organizace vystavovány. Vysoká míra závislosti na technologiích, chybějící osobní kontakt v organizační spolupráci či zavádění zcela nového způsobu řízení, jsou pouze krátkým výčtem mnoha problémů, které zapříčinila virtualizace.

Cílem této bakalářské práce je zmapování problematiky virtuální organizace a virtuálních týmů, jejichž vznik byl umožněn na základě virtualizace spolupráce a využití informačních a komunikačních technologií. Dále je v této práci uskutečněna spolupráce s nejmenovaným podnikem v kontextu virtualizace.

První kapitola této práce je pouze krátkým vymezením dvou základních pojmů, kterými jsou organizace a virtualita. Druhá kapitola je věnována problematice virtuálních organizací. Ačkoliv jsou v této práci krátce zpracovány různé koncepty virtuálních organizací, nejčastěji je na virtuální organizaci nahlíženo jako na meziorganizační spolupráci. V tomto kontextu je zpracována typologie, charakteristika, životní cyklus a klíčové faktory úspěchu virtuální organizace. Třetí kapitola se zabývá problematikou virtuálních týmů, jejich typologií, charakteristikou, odlišnostmi vůči klasickému týmu a vymezením hybridních týmů. Dále jsou v této části zpracovány rizikové faktory úspěchu virtuálních týmů. Poslední část práce je zaměřena na analýzu vlivu nařízené virtualizace, během pandemie covid-19, na chod pracovních týmů a jednotlivce ve vybrané organizaci. Spolupráce s organizací proběhla prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovory se zaměstnanci podniku.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Vzhledem k faktu, že celou práci provází nejvíce dva pojmy, kterými jsou organizace a virtualita či virtuální. Jsou tyto dva pojmy krátce vysvětleny v následující kapitole.

1.1 Organizace

Vznik organizace je umožněn na základě propojení čtyř základních komponentů, kterými jsou lidé, práce, informace a technologie. Zmíněné propojení je řízeno vlastním systémem a řádem, a je provázáno procedurami, které jsou rozhodující pro výkon dané organizace [1, str. 23]. Organizaci lze chápat jako určité sociální uskupení, jehož záměrem je direktivním způsobem jednání dosáhnout společných cílů. V tomto vymezení společné cíle představují společný úmysl jednotlivých členů organizace, kterého by samostatně nebyli schopni dosáhnout, anebo ho společným úsilím dosahují efektivněji či rychleji. Direktivní způsob jednání je zapotřebí s ohledem na efektivitu, výkonnost a přežití organizace. Z těchto důvodů musí být řízeným a kontrolovaným způsobem prováděny činnosti, na jejichž základě je umožněno působení samotné organizace.

Dalším možným vymezením organizace, je vymezení ve vztahu k podniku a podnikání, které je možné následujícím způsobem:

- podnik jako organizace,
- podnik má organizaci,
- podnik je organizován.

V prvním případě představuje organizace podnik či instituci, která je utvářena jednotlivými organizačními prvky (osoby, podniky) a jejich vzájemnými vztahy. Charakter instituce je dán nejenom charakterem jednotlivých organizačních prvků, ale i charakterem jejich společných vazeb.

V druhém případě lze organizaci chápat jako důsledek organizačního procesu. Organizace v tomto případě funguje jako organizační úprava podniku, která jednotlivým prvkům udává jejich práva a povinnosti prostřednictvím útvarových a procesních struktur. [2, str. 16]

V posledním případě je organizace udávána ve smyslu organizování podniku. Organizování podniku je úkolem managementu a manažer v tomto ohledu vystupuje jako organizátor, který vede organizování a řízení pomocí měkkých nástrojů řízení (motivace, organizační kultura atd.) s cílem ovlivnit prvky organizační struktury tak, aby změnil jejich chování. [2, str. 17]

Každá organizace se vyznačuje vlastní kulturou, charakteristickými znaky, přesně danými cíli a posláním. Poslání organizace je nejdůležitějším faktorem, neboť je smyslem utvoření organizace, tedy je důvodem její samotné existence. K hlavním posláním organizace lze zařadit např: vyrábění produktů, prodej zboží, poskytování služeb, vzdělávání veřejnosti a mnoho dalších. K realizaci daného podnikového poslání dochází prostřednictvím cílů a vizí. Zatímco vize jsou silně emociální a představují jakousi budoucí představu o vývoji a stavu organizace, cíle jsou racionální, zaměřeny na tvorbu hodnoty a udávají stav, kterého chce organizace dosáhnout. [3, str. 76] Nejdůležitějším cílem organizace je její primární cíl podnikání, za jehož plnění zodpovídá vedení organizace a je naplňován prostřednictvím podřazených cílů.

Organizační kultura by mohla být definována jako soubor zvyklostí, hodnot, politiky či postojů, které formují chování a myšlení jednotlivců v organizaci [1, str. 254]. Organizační kulturu jednotlivých organizací lze poznávat prostřednictvím: jejich hesla, symbolů, tradic, pracoviště či členů, skrz jejich vzájemné interakce a jednání, způsob oblékání, vztah k dané organizaci apod. Organizační kultura je důležitým nástrojem řízení podniku, neboť určuje směřování členů organizace. Organizační kultura může být silná nebo slabá. V případě silné organizační kultury jsou její jednotlivé prvky jasně stanoveny a dodržovány většinou členů organizace. V takovém případě se organizace nemusí často uchýlovat k usměrňování chování jednotlivců pomocí nařízení a pokynů, neboť organizační kultura zastává regulační funkci. [3, str. 108]

1.2 Virtualita

Problematice definice virtuality se věnovalo již mnoho autorů, jedním z nich byl i francouzský filozof Pierre Lévy. Ten shledával největší problém v definici samotného pojmu v tom, že je na něj nahlíženo nesprávně, neboť je často chápán jako něco nereálného, neskutečného tedy opakem reálného. Ve své knize nahlížel na pojem virtualita ze třech různých uhlů pohledu, kterými jsou:

- **virtualita ve smyslu běžném** – pohled z běžného života, v němž se předpokládá, že všechno reálné musí být hmatatelné, a tak je na virtualitu nahlíženo jako na něco nereálného a pomyslného, za příklad projevu virtuality ve smyslu běžném mohou být považovány sny, domněnky, virtuální pracoviště atd.,
- **virtualita ve smyslu spojení s informatikou** – pohled z prostředí informatiky, kde je na virtualitu nahlíženo z pohledu moderních technologií (telefon, počítač, tablet) jako na její zprostředkovatele, jako příklad lze uvést telefonní hovory, internet, počítačové hry a mnoho dalších,

- **virtualita ve smyslu filozofickém** – filozofický pohled, který na virtualitu nahlíží ve smyslu síly, nikoliv aktu, poukazuje na fakt, že virtuální není opakem reálného, ale je vnímán spíše jako opak aktuálního, příkladem tohoto projevu virtuality je např: fakt, že v každém dítěti existuje virtuálně dospělý jedinec. [4, str. 45]

Koncept virtuality v dnešní době ovlivnil na nějaké úrovni každého jednotlivce, instituci i stát. Jedinec byl ovlivněn v každé oblasti svého života, ať už se jedná o oblast sociální, rodinnou, pracovní, vzdělávací či jinou. Na sociální úrovni byl jedinec v dnešní době převážně ovlivněn sociálními sítěmi, které umožnily zcela nový styl komunikace a budování vztahů. Na těchto sítích mají jedinci možnost v jakémkoliv čase sdílet své názory, postoje či životní styl, diskutovat s širokou veřejností, komunikovat s rodinou a přáteli či získávat informace. Zároveň na těchto sítích přichází jedinec do styku s organizacemi, které sociální síť využívají k reklamní činnosti, k zviditelnění či komunikaci se zákazníky. Pro jedince se ovšem nestala dostupnější pouze komunikace, ale tato dostupnost se týká všech oblastí. Virtualita přinesla pro jedince nepřehledné množství možností, kupříkladu internetové bankovníctví, internetové obchodování, online kurzy, virtuální zábavu apod.

Stejně jako koncept virtuality ovlivnil veškeré oblasti života jednotlivce, ovlivnil i organizace ve všech činnostech. Organizace komunikují s veřejností pomocí sociálních sítí, prezentují a prodávají své výrobky prostřednictvím webových stránek, prezentují se pomocí reklamních spotů v televizi či na internetu apod. Virtualita pronikla i do oblasti personalistiky, řízení společnosti či vztahů v organizaci. Jevem, který umožnil koncept virtuality, je i virtuální organizace.

Pojem „virtuální“ ve spojení s organizacemi

Stejně jako bývá chápána nejednoznačně virtualita, neexistuje ani jednoznačné pojetí výrazu „virtuální“. V kontextu organizace se pojem „virtuální“ využívá nejčastěji čtyřmi rozdílnými způsoby.

První z těchto způsobů užívá pojem virtuální ve smyslu něčeho nereálného, ale vypadajícího skutečně. Obvykle je tento termín využíván ve spojení s organizacemi, které působí tradičním způsobem, ale ve skutečnosti jsou pouhým spojením nezávislých organizací či partnerů. [5, str. 13]

V druhém případě se pojem virtuální užívá ve smyslu poskytnutí hmotné podoby objektu či předmětu, který ve skutečnosti hmotný není. Tyto objekty jsou tvořeny pouze daty a jejich popis je umožněn díky informačním technologiím.

Další případ užití pojmu virtuální ve spojení s organizacemi znamená „*potencionálně přítomný*“ a využívá se ve spojení s termínem „resource pool“. Tento termín v tomto kontextu označuje cloudovou službu, která zprostředkovává virtuální servery.

V posledním způsobu užití znamená virtuální „*existující, ale měnící se*“. V tomto kontextu virtuální organizaci určuje její proměnlivost, dynamičnost a hlavně dočasnost. Tento způsob vnímání virtuální organizace je určující pro tuto práci. [5, str.14]

2 VIRTUÁLNÍ ORGANIZACE

Globalizace a přívál nových technologií měli značný vliv na organizace a promítli se téměř do všech jejich činností. Organizace již nejsou geograficky omezeny na oblast svého působíště a čím dál více se přesouvají do virtuálního prostředí a navazují mezipodnikové spolupráce. V organizacích dochází k nahrazení zastaralých mechanismů a procesů virtuálními ekvivalenty, které jsou flexibilnější a efektivnější. Tento přesun k virtualitě je dán i silným konkurenčním prostředím, které nutí organizace stávat se přizpůsobivějšími.

Přesto, že je virtuální organizace často skloňovaným pojmem dnešní doby, neexistuje její jednotné vnímání a definice. V minulé kapitole byla krátce naznačena složitost vnímání pojmu „virtuální“ v oblasti organizací. Tato složitost vnímání samotného pojmu virtuální naznačuje, jak různorodě je nahlíženo na virtuální organizace. Nicméně přes složitost vnímání pojmu, většina autorů pohlíží na virtuální organizaci jako na mezipodnikovou spolupráci.

2.1 Vývoj pojmu virtuální organizace

Z historického hlediska většina autorů datuje vznik virtuálních organizací do 90. let minulého století, ale jsou i tací, kteří udávají počátky těchto organizací do dřívější doby. Tento nesoulad v datování souvisí i s různorodým chápáním virtuálních organizací.

Zajímavý pohled na vznik virtuálních organizací lze nalézt například v knize „Successful Program Management“ (2014), jejímiž autory jsou Wanda Curlee a Robert Lee Gordon. Ti spatřují základy virtuální organizace již v příběhu z Bible, kde Jetro kárá Mojžíše za nedostatečné delegování každodenních úkolů mezi svůj lid. Následkem čehož Mojžíš vybral několik vhodných a zodpovědných mužů a udělal z nich vůdce po celém Izraeli. Jev virtuálních organizací, ačkoliv v naprosto jiné podobě než dnes, bylo podle těchto autorů možné sledovat napříč celou historií. [6, str. 90]

Jiní autoři spatřují základ modelu virtuální organizace v 70. letech minulého století a spojují ho například s americkým ekonomem Oliverem Eatonem Williamsonem a to převážně s jeho prací „Markets and Hierarchies“ (1975). Tento autor ve svých ranných pracích přišel s mnoha myšlenkami, které pomohly zmapovat tržní interakce mezi organizacemi a do jisté míry ovlivnily smýšlení společností směrem k virtuálním organizacím. Nejvíce další vývoj v kontextu virtuálních organizací ovlivnilo jeho přesvědčení, že se organizace přílišně spoléhají na interní zdroje a nabádal k většímu zastoupení externích dodavatelů. Nicméně také upozorňoval, že je třeba shromáždit dostatek informací o alternativních dodavatelích, neboť by

nevědomost mohla vést k vyšším nákladům za poskytnutou službu či zakoupené zboží. Tato myšlenka měla značný vliv na rozvoj outsourcingu v následujícím desetiletí.

Kontext vývoje pojmu virtuální organizace je v 80. letech minulého století nejvíce spojován s outsourcingem a tendencí organizací na utváření partnerských spoluprací. Outsourcing se velice rychle stal atraktivním řešením, neboť umožnil značné snížení nákladů a zefektivnil interní procesy. Organizace začaly delegovat část svých povinností na externí dodavatele, což jim umožnilo soustředit se na hlavní činnosti a zajištění služeb, pro které organizace neměly dostatečné znalosti či možnosti.

Jak již bylo zmíněno, většina autorů datuje počátky virtuální organizace do 90. let minulého století, což souvisí s faktem, že se v této době začalo pracovat se samotnými pojmy „virtuální organizace“, „virtuální podnik“ či „virtuální společnost“. Ačkoliv se terminologie virtuální organizace začala formulovat již na počátcích zmíněného desetiletí, není do dnešní doby sjednocená. Neexistuje tedy jednotná formulace, definice, a dokonce ani jednotné vnímání kontextu virtuální organizace. Tato skutečnost se zdá být poměrným paradoxem, neboť je v dnešní době patrná existence virtuálních organizací, existují reálné modely a k dispozici je i velké množství odborné literatury, které se zabývají danou problematikou. [7, str. 4]

2.2 Koncepty virtuální organizace

Ačkoliv existuje více úhlů pohledu na virtuální organizace, většina autorů pracuje s myšlenkou virtuálních organizací ve smyslu spolupráce geograficky rozptýlených členů. Dle názoru autorky, je poznání v oblasti konceptů virtuálních organizací v České republice prezentováno v odborných literaturách převážně ve smyslu dočasně vytvořené sítě spolupracujících organizací. Nicméně také autorka na základě své osobní zkušenosti dodává, že poznání veřejnosti v oblasti konceptů virtuálních organizací, chápe virtuální organizaci spíše jako virtuální kancelář. Nejčastěji se v osobní rovině autorka setkala s představou, že virtuální organizací je podnik, který nedisponuje fyzickým působištěm a jehož členové navzájem komunikují převážně prostřednictvím moderních technologií.

Různost vnímání virtuální organizace souvisí především s krátkou dobou užívání samotného pojmu a reálným užitím těchto organizací. K nejčastějším konceptům virtuální organizace, se kterými se lze setkat v odborné literatuře lze zařadit:

- technologickou organizaci,
- distribuovanou organizaci,
- externalizovanou organizaci,
- kyberorganizaci,
- dočasnou síť.

První koncept nahlíží na virtuální organizaci jako na technologickou organizaci. Toto pojetí je důsledkem závislosti virtuálních organizací na rozšíření a využití informačních a komunikačních technologií. Z tohoto důvodu někteří autoři nahlízejí na virtuální organizaci, jako na typ organizace, jejíž podstatou je intenzivní využití moderních technologií pro maximalizaci efektivnosti organizace a hodnotového řetězce. Pro maximální využití potenciálu komunikačních a informačních technologií je podstatná efektivní integrace a institucionalizace. Jako příklad technologické organizace lze uvést americký podnik Wal-Mart, jehož úspěch tkví v bezchybném logistickém systému, který by nebylo možné koordinovat bez využití moderních technologií.

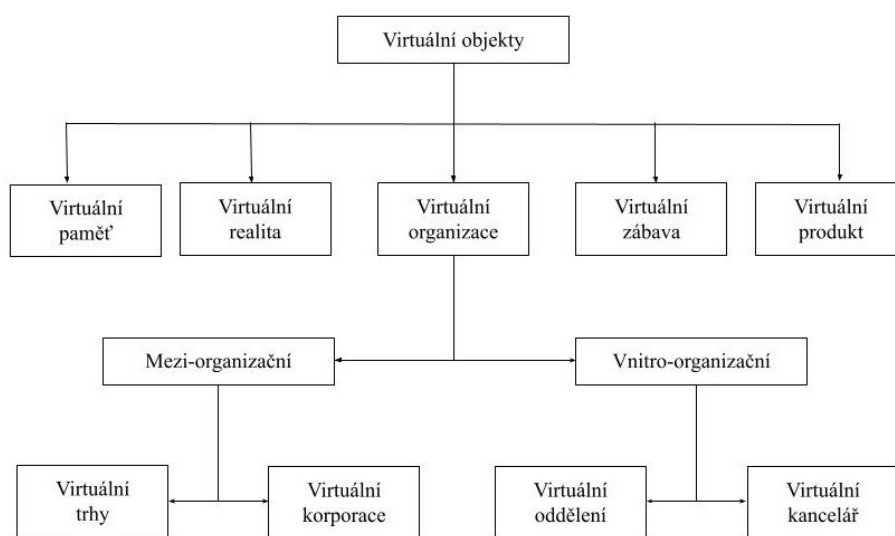
Druhý koncept chápe virtuální organizaci jako distribuovanou organizaci. Distribuovanou organizací je v tomto kontextu myšlena organizace, která využívá tzv. práci na dálku. To znamená, že zaměstnanci organizace při vykonávání své činnosti nepůsobí v samotném sídle organizace, ale mohou své činnosti vykonávat z jakéhokoliv místa, které disponuje připojením k internetu. Navzdory geografické vzdálenosti, spolupracují zaměstnanci podniku na společných záměrech. Není neobvyklé, že pracovníci podniku udržují i nějakou formu face-to-face kontaktu, ať už z důvodu projednání specifických pracovních úkonů nebo budování vztahů v organizaci. [2, str. 181]

Dalším konceptem virtuální organizace je externalizovaná organizace. V tomto konceptu se za virtuální organizaci považuje taková organizace, která deleguje část svých funkcí a povinností na externí podniky. Měřítkem virtuality organizace je v tomto kontextu množství delegovaných činností na externí dodavatele. To znamená, že s navyšujícím se počtem vyčleněných činností z hodnotového řetězce, narůstá i virtualita samotné organizace. Hlavním záměrem externalizované organizace je tedy využitím outsourcingu optimalizovat hodnotový řetězec. [2, str. 182]

Předposledním konceptem virtuální organizace je kyberpodnik. Kyberpodnikem se rozumí spojení jednotlivců nebo skupin, jehož záměrem je sběr zakázek a následná koordinace dodávek

produktů či služeb konečným spotřebitelům. Činnosti podniku jsou prováděny výhradně v kybernetickém prostředí, tedy na internetu. Kyberorganizace tak většinou nedisponuje majetkem v podobě budov či pozemků a samotný podnik plní pouze zastřešovací funkci vzájemných vazeb výrobců a zákazníků. Příkladem této organizační formy je společnost eBay, která je jednou z nejznámějších internetových aukčních síní. [2, str. 183]

Posledním konceptem virtuální organizace je dočasná síť, který je určující pro tuto práci a je zpracován v následující kapitole. Nutno poznamenat, že z uvedených konceptů nevycházejí všichni autoři zabývající se virtuální organizací. V mnoha odborných literaturách lze narazit například i na pojetí, které definoval Sholz (1997) a je vyobrazeno na následujícím obrázku (Obrázek 1).



Obrázek 1 – Virtuální objekty, zdroj: vlastní zpracování na základě [8, str.22]

2.3 Virtuální organizace v kontextu spolupráce organizací

Pro účely této práce je virtuální organizace chápána jako dočasné propojení geograficky rozptýlených organizací, jehož základ tkví ve využití moderních informačních technologií a jehož členové se spojili, aby efektivně využili určitou podnikatelskou příležitost.

Zmíněné propojení lze chápat ve smyslu aliance, sítě či formy spolupráce. Tato forma spolupráce mezi organizacemi vzniká jako reakce na podnikatelskou příležitost, které by jednotliví členové nemohli využít samostatně nebo ji společně využijí mnohem efektivněji. Spolupráce mezi organizacemi je ve většině případů pouze dočasná a zaniká s příslušnou

podnikatelskou příležitostí, pro kterou byla vytvořena. Nicméně tato skutečnost nebrání partnerům v opětovném navázání spolupráce a vytvoření virtuální organizace pro jinou podnikatelskou příležitost.

Vzhledem ke geografické a časové vzdálenosti jednotlivých členů, je jejich propojení závislé na využití moderních technologií (internet, počítačové systémy, komunikační aplikace atd.). Na těchto technologiích závisí i komunikace v organizaci, v čemž lze spatřit jistou nevýhodu oproti tradičním organizacím, v kterých probíhá komunikace „face-to-face“ („tváří v tvář“ či „z očí do očí“). Virtuální organizace je i reakcí jednotlivých partnerů na stále silnější konkurenční prostředí. Každý z partnerů přináší do organizace svou specifickou konkurenční schopnost (produkt, know-how, oprávnění atd.), čímž je docíleno zvýšení konkurenceschopnosti celé organizace. Procesy virtuální organizace jsou tak rozptýleny mezi její jednotlivé členy, jejichž spolupráce je navzdory geografické vzdálenosti velmi těsná.

Klíčové faktory pro virtuální organizace jsou informace a jejich častá výměna, týmová práce a sdílené znalosti, jejichž důsledkem je snížení transakčních nákladů a zvýšení flexibility organizace. Zatímco v tradičních formách organizace je stěžejní náplní oběh skutečných produktů či objektů mezi jednotlivými členy organizace, ve virtuální organizaci tuto úlohu přebrala výměna informací. Zvýšená flexibilita umožňuje virtuálním organizacím lépe reagovat na neustále se měnící požadavky trhu a přizpůsobovat jim své organizační uspořádání. [9, str. 115]

Tento koncept virtuální organizace se postupně utvářel v důsledku ekonomických a technologických změn a jako reakce na stále nové a zvyšující se požadavky zákazníků. A to hlavně z důvodu, že pro klasickou organizaci by tyto faktory mohly znamenat nižší konkurenceschopnost, možnost neúspěchu, ztrátu vybudované tržní pozice a neschopnost reagovat efektivně na vzniklou podnikatelskou příležitost. Mezi hlavní faktory, které ovlivňují vznik virtuálních organizací lze zařadit:

- globalizaci,
- rozmach informačních a komunikačních technologií,
- vznik informační ekonomie,
- rozložení hierarchické organizační struktury.

Globalizace má na organizaci velký vliv, nejzásadněji se tento vliv promítl do dvou oblastí. První z nich je geografické rozložení zákazníků a zainteresovaných subjektů (dodavatelé,

okolní organizace, jednotliví členové organizace apod.), kteří se mohou nacházet v kterékoliv části světa. Druhým z nich je stále silnější konkurenční prostředí.

Rozšíření moderních informačních a komunikačních technologií poskytlo organizacím možnost snadnější a efektivnější komunikace se zákazníky a zvýšení jejich informovanosti o výrobcích a službách, které poskytují. Díky čemuž mohou organizace efektivně reagovat na přání svých zákazníků. Příkladem takové reakce mohou být: přizpůsobení výrobku potřebám zákazníka, poskytnutí vyšší záruky, zrychlení dodávek produktů apod. Nicméně rozvoj nových technologií přinesl i nové výzvy, neboť organizace musí být schopna rychlého začlenění nových technologií a neustálého sběru informací o konkurenčních organizacích, aby byla schopna odolávat konkurenčnímu prostředí.

Dalším faktorem, který ovlivňuje vznik virtuální organizace je zrod informační ekonomie. Informační ekonomie přinesla zcela nový styl obchodování, jehož hlavní náplň nespočívá v prodeji reálného zboží, ale ve výměně informací a služeb. Tyto nové produkty jsou ideální formou produktu pro obchodování přes internet, čímž podtrhávají informační formu ekonomie a povzbuzují rozvoj internetových trhů.

Posledním faktorem je rozložení hierarchické organizační struktury. V tomto kontextu je za ideální případ virtuální organizace považována taková organizace, jejíž členové jsou na sobě vzájemně nezávislí a vztahy v organizaci jsou demokratického charakteru. Prostřednictvím těchto vztahů je možná regulace moci jednotlivců, jak ve virtuálních týmech, tak v partnerských organizacích. [9, str.119]

2.4 Charakteristické rysy virtuální organizace

Tato podkapitola se zabývá shrnutím, zdůrazněním a krátkým dovysvětlením typických charakteristických rysů virtuální organizace, které bylo možné vypořádat v přechodí části práce. Dále jsou zde uvedeny rozdíly mezi virtuální organizací a příbuznými koncepty meziorganizační spolupráce, s kterými bývá virtuální organizace zaměňována.

Mezi hlavní charakteristické rysy virtuální organizace lze zařadit:

- **jednotné vystupování** – vystupování vůči zákazníkovi či veřejnosti jako jedna organizace,
- **spolupráce organizací** – virtuální organizace je aliancí více organizací,

- **podpora ze strany informačních technologií** – informační a komunikační technologie usnadňují spolupráci, komunikaci a přenos znalostí, informací či technologií mezi jednotlivými členy organizace [10, str. 40],
- **využití podnikatelské příležitosti** – virtuální organizace je reakcí členů na konkrétní tržní příležitost,
- **kombinace klíčových dovedností jednotlivých členů** – každý člen vnáší do organizace svou klíčovou dovednost (znalost, vědomosti, schopnost), na kterou se soustředí po celou dobu trvání organizace,
- **důvěra** – potřebu důvěry v organizaci zdůrazňuje vzájemná závislost jednotlivých členů a nízká formálnost organizace,
- **nejasně definované organizační hranice** – vzhledem ke sdílení znalostí a informací v organizaci a kooperativním vztahům mezi jednotlivými členy, je obtížné vymezit hranice jednotlivých organizací [10, str. 40],
- **dočasný charakter** – spolupráce jednotlivých členů je obvykle ukončena s ukončením podnikatelské příležitosti, pro kterou byla virtuální organizace vytvořena, což znamená, že virtuální organizace se zřizuje pouze na dobu určitou, vznik i zánik virtuální organizace probíhá velice rychle a jednotliví členové mohou být zároveň členy více virtuálních organizací.

Někteří autoři uvádějí jako další hlavní charakteristické rysy např.: neexistenci centrálního vedení, příležitost pro menší podniky či komunikaci jako základní kámen organizace. Příležitost pro menší podniky v tomto kontextu znamená, že virtuální organizace může být pro malé a střední podniky prostředkem, pomocí kterého jsou schopni konkurovat i mnohem větším společnostem a zároveň si ponechat svou nezávislost.

Základem pro činnost virtuální organizace je komunikace a včasná výměna informací. Ačkoliv je komunikace a výměna informací možná i bez využití moderních informačních technologií, umožnily tyto technologie synchronizaci i těch činností, které byly dříve neproveditelné, anebo finančně velice nákladné. [5, str. 27]

Konvenční nástroje komunikace se staly poněkud zastaralé a nahradily je jejich efektivnější virtuální ekvivalenty. Klasicky tak probíhá komunikace mezi jednotlivými organizacemi například prostřednictvím e-mailů, mobilních aplikací (např. WhatsApp, Facebook Messenger), které umožňují okamžité spojení, sdílení různých souborů (fotografie, dokumenty)

a hovory, ale také prostřednictvím různých platforem určených pro obchodní komunikace (Microsoft Teams, Slack). Komunikace je díky těmto novým technologiím snadnější, rychlejší a efektivnější, což usnadňuje koordinaci aktivit mezi spolupracujícími organizacemi.

Nicméně tato forma komunikace je v dnešní době zcela běžná pro většinu organizací. Také myšlenka spojení není ničím novým a existují různé koncepty meziorganizační spolupráce. Z těchto důvodů je níže uvedena tabulka (Tabulka 1), v které jsou vypsány nejznámější příbuzné koncepty meziorganizační spolupráce a jejich odlišení od virtuální organizace.

Tabulka 1 – Příbuzné koncepty virtuální organizace a jejich odlišnosti, zdroj: vlastní zpracování dle [8, str. 24]

Meziorganizační modely spolupráce	Odlišnosti vůči virtuální organizaci
Strategické aliance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ méně uzavřený vztah, ➤ téměř žádné procesy s virtuální přidanou hodnotou, ➤ utvářeno převážně velkými korporacemi,
Konglomerát	➤ dohoda o vzájemné závislosti
Kartel	➤ cílí na omezení konkurence
Konsorcium	➤ existence formálních dohod
Franchise (Franšíza)	➤ dohoda o dlouhodobé závislosti
Joint Venture	➤ založení nového podniku
Keiretsu	➤ stabilní členství partnerů

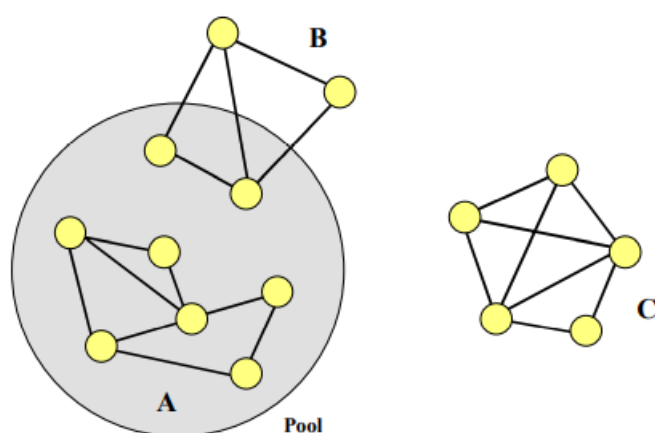
2.5 Typologie virtuální organizace

Z hlediska skladby členů v organizaci lze identifikovat tři určité typy virtuální organizace, které jsou vyobrazeny na obrázku níže (Obrázek 2). První typ virtuální organizace (TYP A) je skladbou právně nezávislých členů, kteří navazují opakovanou či nepřetržitou spolupráci, formou pevné obchodní sítě (v obrázku pod názvem „pool“). Pro tento typ je charakteristická vysoká míra důvěry, která je důsledkem konstantní skladby členů a opakované spolupráce.

Druhý typ virtuální organizace (TYP B) je skladbou konstantních členů a přidružené organizace. K přidružení další organizace dochází ve chvíli naléhavé potřeby klíčové

kompetence, která není ve vytvořené síti členů dostatečně zastoupena, anebo zcela chybí. V případě, že se přidružená společnost v průběhu spolupráce etabluje, může být přijata do vytvoření obchodní sítě. V opačném případě je začlenění pouze dočasné a je ukončeno s příslušnou virtuální organizací.

Zatímco první dva typy virtuální organizace charakterizují převážně dlouhodobé vztahy. Poslední typ virtuální organizace (TYP C) je skladbou členů, které nespojují předchozí vztahy a ukončují svou spolupráci při dosažení záměru, pro který se spojili. Tento typ je nejextrémnější a vzhledem k důležitosti důvěry v organizaci se v praxi v podstatě nevyskytuje. [11, str. 6]



Obrázek 2 – Typologie virtuálních organizací, zdroj [11, str. 6]

2.6 Klíčové faktory úspěchu virtuální organizace

Před samotným vznikem virtuální organizace je třeba zvážit kombinaci technologických, kulturních a organizačních faktorů (včetně psychologických faktorů), jejichž zdárná kombinace je předpokladem pro dosažení cílů virtuální organizace. Nicméně řízení a kontrola těchto prvků je v prostředí virtuální organizace problematická a představuje skutečnou výzvu pro management organizace. [7, str. 190]

Vzhledem k tomu je třeba věnovat zvláštní pozornost několika faktorům, aby bylo možné dosáhnout efektivní a úspěšné virtuální organizace. K těmto faktorům lze zařadit psychologické faktory, jako je důvěra, soudržnost či loajalita, komunikaci, nasazení jednotlivých členů organizace, ale také organizační kulturu, technologie či styl řízení organizace. [2, str. 191]

2.6.1 Psychologické faktory

Virtuální organizace je charakteristická specifickými vztahy v organizaci. Tyto vztahy jsou založeny převážně na důvěře, jejíž základy pokládá společná identita organizace [12, str. 60]. Důležitost důvěry ve vztazích v organizaci podtrhává prostředí nejistoty, v kterém virtuální organizace působí, geografická vzdálenost a vzájemná závislost jednotlivých členů organizace. Dalším faktorem, který zdůrazňuje význam důvěry ve vzájemných vztazích v organizaci je nízká formálnost samotné organizace a nedostatečně vymezená formální pravidla a normy.

Díky důvěře lze překonat rozpor mezi konkurencí a kooperací, který pociťují jednotliví členové a zajistit tak sociální soudržnost organizace [2, str. 191]. Úspěšné a efektivní virtuální organizace lze tedy docílit pouze v případě, že důvěra prostupuje všemi úrovněmi organizace. V opačném případě klesá výkonnost organizace, což může způsobit celkový neúspěch. Dalším problémem spojeným s nedostatkem důvěry je neschopnost včas zavádět či přijímat změny. Obecně lze říct, že se nové myšlenky setkávají s určitou dávkou odporu a zavádět změny je tak značně problematické. [6, str. 95] V případě nedostatečné důvěry tak organizace nemusí být schopna včasného zavedení změn, čímž je značně snížena její schopnost efektivně reagovat na měnící se požadavky trhu.

Důvěra je také základem pro zajištění optimálního a efektivního využití informačních a komunikačních technologií (ICT), které zajišťují výměnu informací, znalostí či komunikaci v organizaci. Budovat důvěru lze dvěma rozdílnými přístupy, které se využívají k motivaci uživatelů těchto technologií. První z těchto přístupů je zaměřen na jedince, a je založen převážně na kultuře a morálce. Druhý přístup je založen na informačních technologiích a bezpečnosti, kterou představují pro uživatele. K pocitu bezpečí a důvěry uživatelů těchto technologií dopomáhají různé bezpečnostní funkce a techniky (např. autentizace a identifikace uživatelů). Zvýšení bezpečnosti těchto technologií a zároveň vyšší úroveň důvěry jednotlivých uživatelů, lze docílit prostřednictvím různých certifikátů, protokolů, autentizačních postupů a standardů (např. řízení přístupu do systému či zařízení pomocí hesla, ochrana soukromí a integrity zpráv a databází apod.).

Nicméně prostřednictvím přístupu založeném na technologiích nelze dosáhnout absolutní bezpečnosti, neboť vždy bude existovat v některém ze systému bezpečnostní riziko. Z čehož vyplývá, že na základě bezpečnostních mechanismů nelze dosáhnout plné důvěry uživatelů.

Pro pocit bezpečí a důvěry uživatelů nejsou určující jenom technická bezpečnostní opatření, ale klíčovou roli mají i psychologické faktory (např.: pocit kontroly nad systémem). Je v zájmu

organizace analyzovat původ pocitů ohrožení a nejistoty uživatelů, neboť pocit bezpečí a jistoty je určující pro schopnost uživatelů efektivně ovládat a pochopit funkce systémů či programů. Aby uživatelé cítili dostatečný pocit důvěry a kontroly, musí být interaktivní systém (program) srozumitelný (uživatel musí vědět, jak dosáhnout požadovaného úkonu a dostat zpětné potvrzení o jeho provedení), předvídatelný (uživatel musí vědět, k čemu lze využít funkce programu), flexibilní a adaptabilní (uživatel pocítuje vyšší kontrolu nad programem, pokud si může zvolit způsob, jakým chce provést daný úkon, namísto zjišťování, jaký způsob vyžaduje program). Nicméně ani pouhým přístupem zaměřeného na jedince nelze dosáhnout absolutní důvěry. Požadované úrovně důvěry lze dosáhnout pouze vhodnou kombinací obou přístupů. [13, str. 1582]

Vedle důvěry jsou dalšími důležitými psychologickými faktory loajalita a soudržnost organizace. Vzhledem k vzájemné závislosti je pro chod virtuální organizace podstatné sladit nezřídka kdy i protichůdné zájmy jednotlivých členů. Nicméně v důsledku dočasného charakteru virtuální organizace a úzkého propojení jednotlivých členů je střet zájmů podstatný a do značné míry komplikuje dosažení plné loajality a soudržnosti organizace, stejně jako dosažení plné důvěry. [2, str. 191] Vyšší loajality a soudržnosti v organizaci lze dosáhnout opakovanou spoluprací jednotlivých členů.

2.6.2 Organizační kultura

Organizační kultura je jedním z hlavních faktorů, na kterých závisí ochota zaměstnanců přijmout účast ve virtuální organizaci a přizpůsobit se novým podmínkám a způsobu spolupráce s tím souvisejících. Vzhledem k tomu je organizační kultura jednou z klíčových potencionálních překážek úspěchu virtuální organizace. Zatímco silná, jasně definovaná a široce přijímaná organizační kultura dopomáhá překonat rozdíly v organizaci a je základem pro úspěšnou spolupráci. Absence sdílené kultury vede k nižší efektivitě organizace a k nižší míře spolupráce ze strany jednotlivých zaměstnanců.

Budování organizační kultury v prostředí virtuální organizace komplikuje střet organizačních kultur jednotlivých organizací a omezená možnost interakce mezi jednotlivými zaměstnanci. Omezenou interakci mezi jednotlivými zaměstnanci způsobuje převážně geografická vzdálenost a chybějící „face-to-face“ kontakt, který by usnadnil začlenění nových zaměstnanců či členů virtuální organizace a sdílení firemních hodnot, historie či folkloru. Handicap, který způsobuje chybějící osobní kontakt, lze částečně kompenzovat synchronní komunikací prostřednictvím moderních technologií, která dopomáhá k vytvoření vazeb v organizaci a přijetí sdílené kultury. [7, str. 191]

2.6.3 Řízení virtuální organizace

Na management virtuální organizace lze nahlížet jako na meziorganizační dohled, zabývající se kontrolou a koordinací činností a zdrojů ve virtuální organizaci. Jednotliví členové virtuální organizace jsou většinou vzájemně nezávislé organizace, s vlastní koordinací a kontrolou interních procesů a aktivit, které management virtuální organizace neovlivňuje. Management virtuální organizace se tedy nezabývá řízením jednotlivých členů, ale řízením obchodních procesů, které probíhají ve virtuální organizaci. Hlavním smyslem řízení virtuální organizace je usnadnit dosažení záměrů virtuální organizace, při zachování vytyčeného časového rámce, v požadovaných nákladech, kvalitě a dalších vymezených rámcích.

Management virtuální organizace ovlivňuje svými aktivitami činnost virtuální organizace nejenom v průběhu působnosti samotné organizace, ale i před jejím vznikem. K činnostem, které jsou uskutečňovány před vznikem virtuální organizace lze zařadit například plánování, definici pravidel a mechanismů, vymezení krizových plánů apod. Působnost managementu virtuální organizace je svázána s životním cyklem virtuální organizace. Přičemž k aktivaci managementu dochází ve fázi tvorby virtuální organizace a k ukončení činnosti ve fázi rozpuštění samotné organizace. Délka působnosti managementu virtuální organizace, tak může přesáhnout i délku životnosti samotné organizace.

Dočasný charakter virtuální organizace a rozptýlení operací mezi její jednotlivé členy, kteří mají odlišné záměry, kulturu a chování do značné míry komplikují činnost managementu virtuální organizace. S ohledem na tyto specifické vlastnosti, se tak management virtuální organizace musí spoléhat na koordinaci bez vytváření nátlaku, prostřednictvím budování důvěry a zvažování rizik a s ohledem na nedostatek úplných informací.

Jedním z úkolů managementu virtuální organizace je sběr a zpracování dat a informací o provozu virtuální organizace. Na základě těchto dat probíhá srovnání skutečného stavu s odhadovaným a žádoucím stavem a jsou vydávána opatření, jejichž cílem je zamezit odchylkám od vytyčených záměrů. S ohledem na dynamické prostředí, v kterém virtuální organizace působí, musí být přijímána opatření proaktivního charakteru a řízení virtuální organizace musí probíhat v reálném čase. Podmínkou efektivního řízení v reálném čase je nepřetržitý sběr informací o výkonu organizace, které management virtuální organizace získává prostřednictvím systému měření výkonu.

Předpokladem úspěchu řízení virtuální organizace je informační integrace a online přítomnost všech klíčových procesů organizace. V okamžiku, kdy tyto dva klíčové požadavky nejsou

splněny, klesá využitelnost managementu virtuální organizace. Zvýšit schopnost řízení lze i přenesením významných procesů do online prostředí a prostřednictvím dohodnutého systému hodnot, který zahrnuje jak nehmotné hodnoty (etický kodex, důvěra atd.), tak hmotné hodnoty (rozdělení zisku atd.). [13, str. 1828]

2.6.4 Technologie a význam přenosu znalostí ve virtuální organizaci

Vedle psychologických faktorů, organizační kultury a řízení virtuální organizace jsou dalšími významnými prvky technologie a sdílení znalostí. Vlivem globalizace, neustále se zvyšujícího tlaku konkurenčního prostředí a nezbytnosti neustálé výměny informací ve virtuální organizaci, vzrůstají nároky na technologie v organizaci. Efektivní a inteligentní komunikační a informační systémy jsou tak podmínkou úspěchu pro dnešní virtuální organizace. [14, str. 260]

Vzhledem ke geografické vzdálenosti členů virtuální organizace je důležitost úlohy technologií v organizaci nepopíratelná. Technologie zprostředkovávají komunikaci, sdílení znalostí a informací a zastávají podpůrné funkce řady procesů a činností ve virtuální organizaci. Další význam technologií tkví v potencionální konkurenční výhodě a ve zvýšení účinnosti či zefektivnění procesů a činností organizace. K udržení konkurenceschopnosti a tržní pozice je proto nezbytná neustálá integrace nových technologií do organizace. Zavádění nových technologií tak pro organizaci představuje jednu z hlavních hnacích sil organizačních změn. Nicméně k plnému využití potenciálu nových technologií ve virtuální organizaci, je třeba zohlednit i ostatní prvky organizačního prostředí. Aby bylo možné využít všech potencionálních přínosů nové technologie, je třeba při jejím zavádění identifikovat dopady vlivu na ostatní prvky organizačního prostředí a proaktivního řízení změn. [7, str. 191]

Předpokladem optimálního využití počítačových a telekomunikačních technologií ve virtuální organizaci je znalost zaměstnanců ovládat tyto technologie a schopnost začlenit je do každodenních pracovních úkonů. Vedle schopnosti integrace a porozumění technologiím je podstatné, aby zaměstnanci virtuální organizace přistupovali k technologiím jako k přidané hodnotě jejich vlastního úsilí. Způsob, jakým zaměstnanci nakládají s technologiemi má značný vliv na úspěch či neúspěch virtuální organizace. [15, str. 122]

Znalostmi se rozumí soubor zkušeností, souvislých informací, odborného mínění a hodnot, na jehož základě probíhá hodnocení a integrace nových informací a zkušeností. Znalosti v organizaci mohou mít jasnou podobu ve formě dokumentů, souborů či uložišť, ale i implicitní podobu ve formě organizačních rutin, norem, postupů či procesů, kterou uchovávají a předávají zaměstnanci organizace. [16, str. 115]

Sdílení znalostí je pro virtuální organizaci jedním z klíčových organizačních procesů. Na předávání znalostí závisí schopnost organizace odolávat konkurenčnímu prostředí, efektivita spolupráce, ale i výkonnost samotné virtuální organizace. Sdílení znalostí mezi členy virtuální organizace urychluje integraci nových technologií, zefektivňuje řízení virtuální organizace, neboť usnadňuje procesy rozhodování, plánování a koordinace a je základem rychlého a účinného přijetí organizačních změn.

Předpokladem konkurenceschopnosti virtuální organizace je využívání zdrojů z různých geograficky vzdálených lokalit. Účinné využití těchto zdrojů vyžaduje rozsáhlé sdílení a předávání znalostí a replikaci obchodních procesů. Způsob překonání geografického rozptylu a zajištění plynulého sdílení znalostí mezi lokalitami a subjekty, kteří spolupracují na kolektivních obchodních záměrech, je určující pro celkový výkon virtuální organizace. [16, str. 116]

Schopnost aplikovat, využívat a sdílet znalosti je tedy klíčovým požadavkem virtuální organizace. Nespornou úlohu při řízení znalostí v organizaci mají informační a komunikační technologie (ICT). Ačkoliv vnáší ICT do virtuální organizace nepopíratelné výhody, usnadňuje chod a transfery v organizaci, je s nimi spojena i značná problematika. Hlavním problémem v oblasti ICT ve virtuální organizaci je koordinace různých typů softwarů napříč členy organizace. Vzhledem k dostupnosti nepřehledného množství typů programového vybavení, je soulad mezi partnery virtuální organizace opravdovou výzvou. Nesoulad využívaného programového vybavení vede k neúspěšné systémové integraci a negativně tak působí na chod virtuální organizace. Vzhledem k důležitosti, kterou ICT představují pro virtuální organizaci, je třeba investovat do pokročilejších informačních technologií, čímž se docílí vyšší kompatibility a integrace systémů, usnadní se transfer znalostí a informací, zefektivní komunikace a samotná organizace dosáhne vyšší výkonnosti. [17, str. 5]

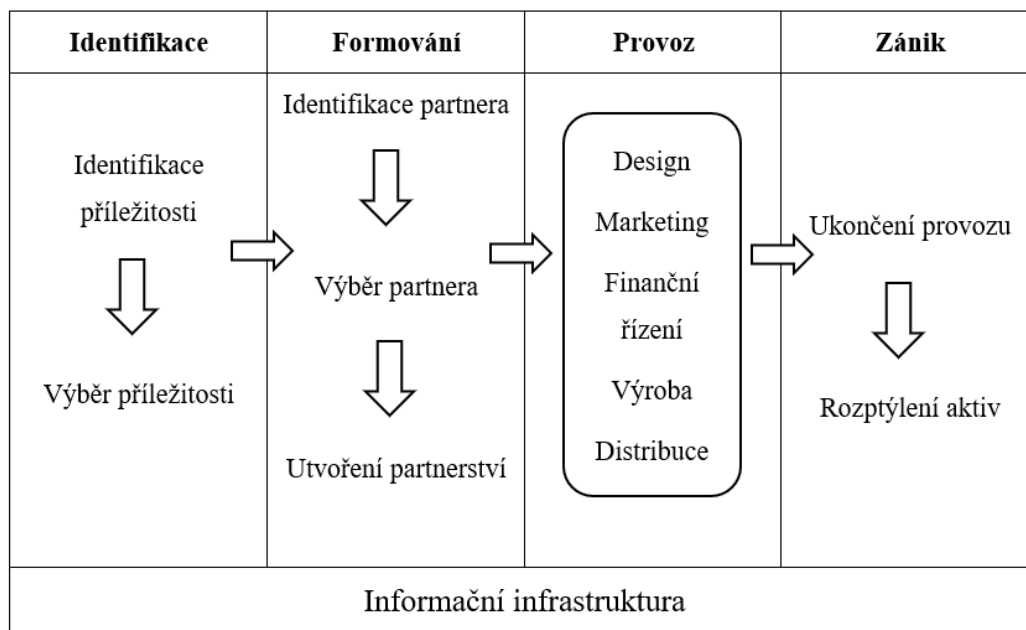
2.7 Životní cyklus virtuální organizace

Životní cyklus virtuální organizace se skládá ze čtyř různých částí, které jsou vyobrazeny na obrázku níže (Obrázek 3). V každé ze zmíněných částí probíhají hlavní rozhodovací procesy, které jsou pro danou fázi určující. První fází cyklu je fáze identifikace, během které se uskutečňuje identifikace, hodnocení a následný výběr podnikatelské příležitosti, pro kterou bude vytvořena virtuální organizace. Prvotní fáze je tedy zaměřena pouze na identifikaci a hodnocení různých podnikatelských příležitostí, přičemž výběrem nejvhodnější varianty je ukončena i fáze identifikace.

Volba určité podnikatelské příležitosti je vstupem do druhé fáze životního cyklu virtuální organizace, tedy fáze formování. Pro druhou fázi jsou klíčovými procesy identifikace, hodnocení a výběr vhodného partnera či partnerů. Podkladem pro výběr vhodného partnera jsou informace, které byly nabyty během prvotní fáze. Po identifikaci, hodnocení a následném výběru nastává proces vytváření partnerství. Důsledkem zmíněného procesu je vznik virtuální organizace, čímž je ukončena i samotná fáze formování. [18, str. 5]

Vytvoření samotné organizace je počátkem třetí fáze životního cyklu virtuální organizace. Pro provozní fázi je určujících pět klíčových rozhodovacích procesů, ke kterým lze zařadit design, marketing, finanční řízení, výrobu a distribuci. Ačkoliv se jednotlivé rozhodovací procesy vzájemně opírají o své vstupy a výstupy, sekvenčně spolu nesouvisí, což činí tuto fázi značně problematickou a obtížně zvladatelnou. Vstupem rozhodovacích procesů jsou informace z předchozích fází životního cyklu a za výstup je považován soubor všech činností a transakcí souvisejících s provozem virtuální organizace. Provozní fáze životního cyklu je ukončena s příslušnou podnikatelskou příležitostí, pro kterou byla vytvořena virtuální organizace.

Se zánikem podnikatelské příležitosti je započata závěrečná fáze životního cyklu. Ve fázi zániku virtuální organizace jsou klíčovými rozhodovacími procesy ukončení provozu a dispergace aktiv. Vstupem procesu ukončení provozu jsou aktuální provozní informace, kupříkladu stavy zásob či nedokončené objednávky. V okamžiku dokončení všech operací souvisejících s ukončením provozu, je započat proces rozptýlení aktiv. Po nezbytných právních a účetních operacích dochází k ukončení spolupráce a rozdělení aktiv mezi jednotlivé členy virtuální organizace. Tímto úkonem dochází k zániku virtuální organizace a je zakončen i její životní cyklus. [18, str. 6]



Obrázek 3 – Životní cyklus virtuální organizace, zdroj: vlastní zpracování na základě [18, str. 6]

3 VIRTUÁLNÍ TÝMY

V této kapitole je zpracována problematika virtuálních týmů. První část se zabývá vymezením skupin a týmů v organizace. Dále je zpracován vývoj samotného pojmu virtuální tým, jeho charakteristika, typologie a problematika hybridních týmů. Závěr této kapitoly je věnován rizikovým faktorům úspěchu virtuálních týmů.

3.1 Skupiny a týmy v organizaci

Skupinu lze definovat jako libovolný počet lidí, kteří se vzájemně ovlivňují, jsou si psychologicky vědomi ostatních členů a vymezují se jako skupina [19, str. 154]. Předpokladem vzniku skupiny a zároveň jeden z klíčových znaků je možnost vzájemné a přímé interakce mezi jednotlivými členy skupiny, jejíž existence je patrná delší časové období a je orientovaná na specifický společný záměr. S ohledem na sociální podstatu skupiny je zřejmé, že zásadním prvkem je komunikace. Důležitost komunikace je vyšší pro virtuální skupiny, neboť ve skupinách, ve kterých převládá osobní kontakt, se snadněji rozvine pocit sounáležitosti, který přispívá k dodržování nastavených norem chování a pravidel. Důsledkem čehož je tvorba vnitřní struktury skupiny a jistý způsob vymezení vůči jejímu okolí. [2, str. 84]

Mezi klíčové charakteristické znaky skupiny lze zařadit [2, str. 84]:

- působnost alespoň dvou osob,
- vzájemná komunikace,
- ztotožnění s kolektivem,
- existence společného záměru,
- zřejmá struktura skupiny.

V rámci organizace lze identifikovat formální a neformální skupiny. Formální skupiny jsou formovány za specifickým účelem a orientují se na koordinaci pracovních činností. Pro charakter formální skupiny je určující povaha daného úkolu, pro který byla vytvořena. Cíle skupiny jsou vymezeny managementem organizace, který stanovuje i pravidla, normy chování a vztahy ve skupině. Naproti tomu neformální skupiny jsou založeny na osobních vztazích a neformálních úmluvách mezi jednotlivými členy. Hlavní záměr neformálních skupin nemusí nutně souviset s pracovními úkony, ale může spočívat v naplnění sociálních a psychologických potřeb jednotlivých členů skupiny. [19, str. 154]

Zatímco náhled na skupiny je napříč jednotlivými odbornými prameny poměrně shodný, na tým je nahlíženo z různých úhlů. Někteří autoři pohlíží na tým jako na menší pracovní skupinu, klasifikovanou na základě funkce jednotlivých členů, pro jejichž uskupení jsou typické relativně intenzivní vzájemné vztahy a komunikace, společný cíl a specifická forma spolupráce. V tomto kontextu je tým charakteristický značnou soudržností členů a kolektivní identitou, jejíž základ pokládají vzájemné vazby. [2, str. 84]

Zatímco v prvním případě spočívá odlišení týmu od běžné skupiny převážně v intenzitě vztahů, soudržnosti členů a ve specifické formě spolupráce. V druhém uvedeném případě je na tým nahlíženo jako na flexibilní pracovní skupinu, která se od běžné skupiny odlišuje převážně třemi následujícími charakteristikami:

- **nepřítomnost vnitřní formální organizační struktury** – jediným vyjádřením vnitřní formální organizace je dosazení vedoucího týmu, který může být zvolen jednotlivými členy, anebo jmenován managementem organizace, původ ostatních funkčních charakteristik je neformální a obvykle i spontánní, neboť k formulaci dochází během vlastní činnosti týmu,
- **kolektivní odpovědnost za výsledky a výkon týmu** – tým je specifický kolektivním rozhodováním a plněním zadaných úkolů, společně tedy odpovídá za výsledky a efektivitu své činnosti, společná odpovědnost, kterou pociťují jednotliví členové je důsledkem nevelkého počtu členů (zpravidla kolem pěti až devíti), neformální vnitřní struktury a společné odpovědnosti za prezentaci a zdůvodnění činnosti týmu,
- **dočasná existence** – existence týmu je účelná, to znamená, že je vytvořen za určitým záměrem (např.: příprava a realizace daného projektu, k vyřešení specifického problému apod.), po splnění a prezentaci zadaného úkolu je činnost týmu ukončena, v případě prokázání účinnosti týmově organizované práce, může s novým podnětem dojít k obnově týmu, anebo ke skladbě nového. [20, str. 118]

Tým se tedy od běžné skupiny odlišuje převážně úkolově orientovanými vzájemnými vztahy, funkčně určenými rolemi členů týmu, společnou odpovědností za výkon a výsledky týmu, synchronizovaným a cílově orientovaným chováním a intenzivními vztahy mezi jednotlivými členy. [21, str. 8]

3.2 Vývoj pojmu virtuální tým

Navzdory tomu, že výskyt týmů v organizaci je zavedenou záležitostí, první výskyt užití pojmu „virtuální tým“ se datuje teprve do 90. let minulého století. Vznik virtuálních týmů je důsledkem pokroku v technologiích, globalizace, silného konkurenčního prostředí a požadavku na snížení časové náročnosti tvorby produktů. [22, str. 4]

Rozmach virtuálních týmů byl umožněn díky rozvoji informačních a komunikačních technologií a jejich integrací do aktivit organizací. Činnost virtuálních týmů je umožněna na základě počítačově zprostředkované komunikace. K plnému využití potenciálu virtuálních týmů je vedle technologií třeba i nových pracovních postupů či standardů, způsobů vedení týmu a přizpůsobení komunikace a činností týmu virtuálnímu prostředí.

Pohled na virtuální týmy je napříč odbornými prameny značně odlišný. Někteří autoři chápou virtuální tým jako dočasný tým, jehož členy nespojují žádné předchozí týmové vazby, kooperace členů je účelná a je ukončena s dosažením týmového záměru, přičemž opětovné navázání spolupráce je nepravděpodobné. V tomto kontextu je virtuální tým charakteristický geografickým rozptýlením a kulturní odlišností členů týmu, jejichž spolupráce a komunikace je umožněna na základě ICT a povaha týmového záměru zohledňuje rozdílnost časových pásem a geografickou vzdálenost členů.

Jiní autoři nahlízejí na virtuální tým jako na tým geograficky nebo organizačně rozptýlených členů, kteří vykonávají organizační úkoly prostřednictvím ICT. [21, str.8] Další hojně využívaná definice chápe virtuální tým jako skupinu geograficky rozptýlených a kulturně odlišných členů, kteří využívají ke komunikaci a spolupráci moderní technologie. [23, str. 12]

Ačkoliv se definice napříč odbornými literaturami různí, velice často se shodují v některých faktorech, především v dočasnosti a účelnosti týmu, v geografickém nebo časovém oddělení členů, hojném využití ICT pro spolupráci, vzájemnou provázanost a kulturní odlišností členů. Výskyt virtuálních týmů v organizacích má neustále vzrůstající tendenci, což představuje pro organizace nové výzvy, neboť řízení těchto týmů je do značné míry odlišné od řízení klasických týmů, v nichž probíhá převážně komunikace face-to-face. [21, str. 8]

Nutno podotknout, že v organizační praxi díky rozmachu moderních technologií klesá výskyt klasických týmů, v kterých by probíhala pouze osobní komunikace. Naproti tomu ani virtuální týmy se již nevyskytují pouze v meziorganizační spolupráci, ale i v rámci jediné organizace. Vedle tradičních týmů s výhradně osobní komunikací a virtuálních týmů s komunikací

výhradně prostřednictvím technologií se vyskytuje hybridní typ spolupráce, tedy smíšené týmy, v kterých probíhá osobní komunikace, ale i komunikace prostřednictvím ICT.

3.3 Charakteristika virtuálních týmů

Výskyt virtuálních organizací a virtuálních týmu má v dnešní době vzrůstající tendenci. Organizace přistupují k tvorbě virtuálních týmů z důvodu vyšší efektivity a rozmanitosti, ať už kulturní nebo profesní, kterou virtuální týmy nabízejí. Virtuální týmy překonávají geografické a časové bariéry a zefektivňují proces tvorby a inovace produktů a služeb. [24, str. 4]

Moderní technologie zcela změnily způsob spolupráce na dálku i budování vztahů v týmu. Díky novým technologiím, převážně sociálním sítím lze navázat důvěru a vzájemné vztahy v týmu i navzdory geografické vzdálenosti a nedostatku příležitostí k osobnímu kontaktu. Ačkoliv lze prostřednictvím technologií překonat časové či prostorové bariéry a usnadnit komunikaci v týmu, značně problematická může být kulturní rozdílnost jednotlivých členů. Dalším problematickým faktorem virtuálních týmů je vzájemná závislost nezávislých členů. V týmu tak dochází ke střetu samostatné práce a vlastních motivů každého člena se vzájemnou závislostí, potřebou důvěry a společnou odpovědností za činnost týmu. Členy týmu váže kolektivní účel, společný cíl, společná odpovědnost za výkon a výsledky týmu a potřeba koordinace spolupráce. Společné záměry jsou tak východiskem komunikačních procesů, pravidel pro vzájemnou interakci a norem chování v týmu. [23, str. 20]

K základním charakteristikám virtuálního týmu lze zařadit rozmanitost, technologickou podmíněnost, nejednoznačnost sdílených informací a spolupráci na dálku. Rozmanitost virtuálního týmu je dána původem jeho členů, kteří mohou pocházet z různých kultur, organizací či oddělení. Rozdílnost mezi členy je dána osobností, kulturou, jazykovými schopnostmi, pracovními postupy a zvyklostmi, ale také systémem odměn a dalšími faktory. Tyto odlišnosti jsou původcem komunikačních nesrovnalostí, týmových konfliktů a stereotypů. [24, str. 6] Kulturní a jazykové odlišnosti pravděpodobně nezasáhnou virtuální týmy v rámci jedné organizace či poboček organizace působících ve stejné geografické oblasti. Naproti tomu globální virtuální týmy jsou složeny převážně z kulturně různorodých členů, což do značné míry komplikuje spolupráci a řízení týmu. Kulturní hodnoty a zvyklosti jednotlivých členů značně ovlivňují charakteristické vlastnosti celého týmu a vnášejí do něho nesoulad. [23, str. 22]

Vzhledem ke geografické vzdálenosti jednotlivých členů jsou činnosti ve virtuálním týmu podmíněny technologickou podporou. Výkonnost týmu tak do značné míry ovlivňuje

kompetentnost zacházení s technologiemi a schopnost přizpůsobit se virtuálnímu prostředí ze strany jednotlivých členů týmu. [23, str. 23]

S geografickou a časovou rozptýleností členů virtuálního týmu souvisí i nejednoznačnost a nekompletnost sdílených informací. Zmíněná nejednoznačnost a nekompletnost je důsledkem početnosti zúčastněných stran a různosti využívaných komunikačních kanálů. Nejednoznačnost informací lze do jisté míry překonat budováním důvěry v týmu, která je základem transparentního toku informací a rozvoje systematického způsobu komunikace. Budování důvěry mezi jednotlivými členy týmu lze tedy chápat, jako strategii pro snížení nejednoznačnosti sdílených informací. Důvěra a silné vazby mezi členy týmu, tak zmírňují dopad informační asymetrie, čímž zvyšují výkonnost celého týmu. [24, str. 7]

3.3.1 Odlišnosti mezi tradičním a virtuálním týmem

Odlišnost virtuálního týmu od tradičního nespočívá pouze v geografické či časové vzdálenosti členů, ale dotýká se mnoha oblastí. Hlavní odlišnosti tradičního a virtuálního týmu spočívají převážně v následujících faktorech [25, str. 20]:

- komunikace,
- týmové role a sociální vazby,
- záběr řešené problematiky,
- nepřehlednost a rozpor priorit,
- rozdílnost kultur a pracovních zvyklostí,
- různé úrovně v organizační hierarchii,
- nesoulad v motivaci.

Rozdílnost komunikace v tradičním a virtuálním týmu spočívá převážně v míře osobního kontaktu a využití informačních a komunikačních technologií. Zatímco v tradičním týmu se členi potkávají v podstatě denně v budově organizace a jejich komunikace tak probíhá mnohdy spontánně a nedotýká se pouze pracovních úkonů, ale i osobního života. Členi virtuálního týmu se potkávají velice sporadicky, anebo k osobnímu kontaktu nedochází za celou dobu spolupráce. Nedostatečný osobní kontakt a s ním spojená možnost spontánní konverzace mohou vést k nedostatečným vazbám a k vysoké anonymitě mezi členy týmu.

Tradiční tým je obvykle sestavován postupně v delším časovém úseku, vyvíjí se přirozeně a jeho členové jsou vybíráni s ohledem na jejich osobní předpoklady. V optimálně sestaveném

tradičním týmu jsou zastoupeny potřebné týmové role, které jsou jednotlivými členy přijímány a respektovány. Rozdělení a přijetí týmových rolí usnadňuje utváření vazeb v týmu a zefektivňuje komunikační kanály. Naproti tomu virtuální týmy jsou obvykle sestavovány v poměrně krátkém časovém úseku, který neumožňuje řádné zohlednění týmových rolí členů. Hlavním východiskem sestavení virtuálního týmu jsou odborné předpoklady členů (znalosti, dovednosti, jazykové vybavení apod.) a dostupnost v čase sestavování týmu. Hlavním kritériem sestavení týmu je tedy přítomnost potřebných znalostí a zkušeností, ostatní faktory bývají v praxi opomíjeny. [25, str. 21]

Tradiční týmy se zabírají určitou vymezenou problematikou organizace a jejich odpovědnost je obvykle vymezena určitým územím. Kupříkladu právní oddělení se zabývá problematikou práva, finanční oddělení se věnuje převážně problematice financí apod. Naproti tomu virtuální týmy mohou být sestaveny napříč různými funkcemi, odděleními či organizacemi a řešená problematika bývá komplexnějšího charakteru.

K dalším odlišnostem lze zařadit rozmanitost členů (kulturní, profesní, jazykovou atd.) a konflikt priorit. Členi virtuálního týmu mohou být zároveň členy více virtuálních týmů nebo konvenčního týmu. Důsledkem členství ve více týmech jsou konfliktní situace, kdy je člen týmu zároveň řízen svým korporátním nadřízeným a vedoucím virtuálního týmu, nebo vedoucími z různých virtuálních týmů. Následkem těchto situací je nepřehlednost a konflikt priorit, které zvyšují nespokojenost a míru konfliktů mezi členy týmu. [25, str. 22]

Zatímco tradiční tým je obvykle tvořen členy, kteří se nacházejí na stejné nebo podobné úrovni organizačního diagramu. Virtuální tým je tvořen členy z odlišných úrovní řízení. To znamená, že jednotliví členi mohou pocházet z odlišných referenčních skupin, preferovat odlišné profesní hodnoty, pohybovat se v rozdílném společenském spektru a uznávat jiné sociální statusy. [25, str. 24] Tyto odlišnosti členů mohou vést k nedostatečné důvěře a vazbám mezi jednotlivými členy, což má za následek pokles sdílení informací a snížení výkonnosti celého týmu.

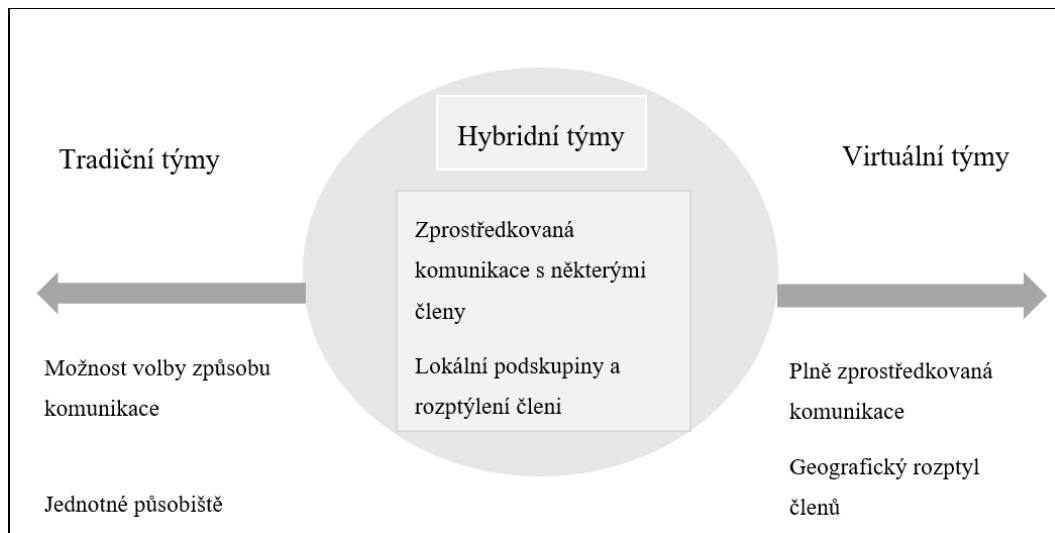
Poslední uvedeným rozdílem v této práci je odlišná motivace členů pro dosažení společného záměru. Navzdory tomu, že členy virtuálního týmu spojuje společný cíl, pro každého člena představuje jinou hodnotu a vynakládá na jeho dosažení rozdílné úsilí. Odlišnost v motivaci souvisí i s rozdílností dopadu případného neúspěchu či úspěchu na jednotlivé členy týmu. Rozpor rozdílných motivací a vynaloženého úsilím ze strany jednotlivých členů vede k řadě konfliktům v týmu a podporuje vznik tzv. přirozených nepřátelství. [25, str. 25]

3.3.2 Hybridní virtuální týmy

Vedle tradičních týmů, v kterých probíhá převážně osobní komunikace a virtuálních týmů, jejichž komunikace je závislá na technologiích, se vyskytují hybridní virtuální týmy. V organizační praxi dnes většina týmů spadá do kategorie hybridních týmů a existence tradičních a plně virtuálních týmů upadá. Vzhledem k této skutečnosti se mnohdy autoři nevěnují vymezení tradičního a virtuálního týmu, ale zaměřují se na charakteristiku všech týmů z pohledu „virtuality“. [26, str. 14]

Konceptualizace týmové virtuality zahrnuje dvě dimenze, kterými jsou stupeň rozptýlu členů týmu a rozsah závislosti na komunikačních technologiích. V tomto konceptu je na týmy nahlíženo ze třech různých pohledů, tradiční týmy, virtuální týmy a hybridní virtuální týmy. V tradičním týmu v tomto pojetí jsou členi vázáni stejným působištěm, které jim poskytuje možnost volby mezi komunikací face-to-face nebo technologicky zprostředkovanou komunikací. V hybridních virtuálních týmech je část členů vázána stejným působištěm a část geograficky rozptýlena. Spolupráce s geograficky rozptýlenými členy je tak plně závislá na využití komunikačních technologiích. V tomto pojetí je na hybridní virtuální týmy nahlíženo jako na nejčastější projev virtuálních týmů a za klíčový rys je považováno příležitostné setkávání členů. Virtuální týmy jsou složeny pouze z geograficky rozptýlených členů, jejichž spolupráce je plně závislá na využití komunikačních technologiích.

Dle tohoto konceptu, který je vyobrazen na následujícím obrázku (Obrázek 4) se hybridní virtuální týmy skládají ze směsi rozptýlených a seskupených členů. Zatímco seskupení členi mají možnost volby, zda jejich komunikace bude probíhat face-to-face nebo využijí komunikační technologie. Komunikace s rozptýlenými členy je plně závislá na využití komunikačních technologiích a osobní kontakt je příležitostného charakteru, anebo k němu nedochází za celou dobu spolupráce. [26, str. 16]



Obrázek 4 – Konceptualizace hybridních virtuálních týmů, zdroj: vlastní zpracování na základě [26, str. 16]

3.4 Typologie virtuálních týmů

Napříč odbornými prameny se lze setkat s rozdílnými typologiemi virtuálních týmů. Z hlediska charakteru úkolu existuje sedm základních typů virtuálních týmů, kterými jsou [27, str. 5]:

- propojené (síťové) týmy,
- paralelní týmy,
- projektové či produktové vývojové týmy,
- pracovní, funkční či výrobní týmy,
- servisní týmy,
- manažerské týmy,
- krizové týmy.

Propojené či síťové virtuální týmy jsou charakteristické svou proměnlivostí a rozptýleností. Členi virtuálního síťového týmu jsou často geograficky rozptýleni a jejich působení v týmu je dočasného charakteru. Působnost členů v týmu je vázána na potřebu určité dovednosti či schopnosti, která je v dané chvíli v týmu postrádána. V okamžiku, kdy dojde k naplnění této potřeby je ukončena i působnost daného člena v týmu. Seskupení členů se tedy v síťových týmech neustále mění. Síťové týmy jsou využívány v mnoha organizacích z důvodu potřeby

specializovaných odborných znalostí (např. při řešení nové problematiky), které nejsou v dané organizaci zastoupeny. [27, str. 5]

Paralelní virtuální týmy jsou využívány k realizaci speciálních zadání, úkolů či funkcí, pro jejichž uskutečnění není organizace dostatečně vybavena, anebo je realizace prostřednictvím paralelních virtuálních týmů efektivnější. Dalším důvodem využití paralelních týmů je nedostupnost potřebné odbornosti v dané organizaci. Spolupráce členů paralelního týmu je zaměřena na doporučení pro zefektivnění organizačních procesů nebo na řešení konkrétní obchodní problematiky. Nadnárodní a globální organizace v poměrně vysoké míře využívají paralelní virtuální týmy k návrhu doporučení pro celosvětové procesy či systémy, které mají globální perspektivu.

Důvodem vzniku virtuálního projektového či vývojového týmu je tvorba nového produktu, informačního systému nebo organizačního procesu. Na rozdíl od paralelního týmu je projektový tým zmocněn rozhodovat, nikoliv pouze navrhnout doporučení. Podobně jako u síťových týmů je působnost členů v týmu proměnlivého charakteru. Nicméně rozdíl spočívá v jasně vymezeném členství od zbytku organizace a ve vymezení konečného produktu. Hlavní důvody k využití projektového virtuálního týmu spočívají v rozšíření odborných znalostí a konkurenční výhodě. [27, str. 6]

Virtuální pracovní, funkční či produkční týmy jsou určeny k výkonu pravidelné a průběžné činnosti. Obvykle se jejich existence vztahuje k jedné funkci, kupříkladu k účetnictví, financím, školení nebo výzkumu a vývoji. Členství v týmu je jasně definováno a vymezeno vůči ostatním částem organizace.

Servisní týmy jsou ve velké míře distribuovány napříč geografickou vzdáleností a časem. Činnost síťové a technické podpory je obvykle nepřetržitého charakteru, přičemž jednotliví technici či pracovníci call center se vzájemně střídají při řešení úkolů a upgradů sítí. Umístění zaměstnanců je podmíněno geografickou oblastí a časem tak, aby byl vždy v činnosti alespoň jeden tým. To znamená, že jednotlivé týmy se ve své činnosti střídají v závislosti na časovém pásmu tak, aby ve chvíli konce pracovní doby jednoho týmu, začala pracovní doba dalšího týmu.

V dnešní době není neobvyklá existence virtuálních manažerských týmů, které spolupracují i na každodenní bázi, navzdory geografickému rozptylu. Výkonné týmy mnoha organizací pravidelně spolupracují na dosažení podnikových cílů a záměrů i na značnou geografickou vzdálenost za pomoci moderních technologií. [27, str. 7]

Posledním, zde uvedeným typem virtuálního týmu je krizový tým, k jehož sestavení dochází v akutních či krizových situacích (např.: havárie, technické problémy, nečekaný zvrát na trhu apod.). Činnost virtuálního krizového týmu je vázána na situaci, která vedla k jeho tvorbě. To znamená, že s pominutím či vyřešením krizové situace je ukončena i činnost samotného týmu. Cíl krizového týmu je zaměřen na nápravu vzniklé situace, minimalizaci škod a maximalizaci přínosů. Charakteristickými rysy krizového týmu jsou jasný, ale obecně vymezený cíl a předem nedefinovaná délka působnosti týmu. [25, str. 37]

3.5 Rizikové faktory úspěchu virtuálního týmu

Nepopíratelným faktem je, že základním kamenem úspěšného virtuálního týmu je optimální a efektivní využití moderních technologií, převážně elektronické komunikace. Nicméně úspěch virtuálního týmu není podmíněn pouze technologiemi, ale i dalšími významnými faktory. Napříč odbornými prameny lze identifikovat pět rizikových faktorů úspěchu, kterými jsou psychologické faktory (kolaborativní kultura, důvěra a soudržnost týmu), komunikace, sestavení týmu, vedení týmu a školení členů a vedoucích týmu.

3.5.1 Sestavení virtuálního týmu

Virtuální týmy nabízejí pro organizace a jejich zaměstnance značné výhody. Nejvýznamnější přínos pro organizace spočívá v dostupnosti erudovaných zaměstnanců. Uspořádání virtuálních týmů umožňuje v podstatě neomezený přístup k novým informacím, odborným znalostem a spolupráci napříč geografickou vzdáleností a časem. Prostřednictvím virtuálních týmů, tak organizace mohou zefektivnit využití lidských zdrojů a spolupracovat s externími konzultanty bez nákladů na dopravu, ubytování či prostoje. [28, str. 244]

Předpokladem využití plného potenciálu virtuálního týmu je optimální skladba jeho členů. Tradičně jsou týmy sestavovány na základě individuálních demografických charakteristik (např. školení, zkušenosti), obecně uznávaných funkčních rolí a známých požadavků na daný projekt. Obecně je při skladbě týmu věnována nižší pozornost hodnocení účinnosti stanovených personálních strategií a skutečné efektivnosti týmové spolupráce členů na daném projektu. Skladba týmu by tedy měla zohledňovat výkonnostní požadavky, které jsou určeny charakteristikou daného týmového úkolu a kvalitou týmové spolupráce. [28, str. 245]

Pro optimální skladbu členů by týmová personální strategie měla zohlednit dvě kritické otázky. Zda je v týmu dostatečně zastoupena požadovaná dovednost pro zdárné splnění týmového úkolu a zda jednotliví členi disponují nezbytnými dovednostmi pro efektivní spolupráci a interakci. V organizační praxi je ve většině případech zohledněn primárně první požadavek

a druhý požadavek bývá přehlížen, zejména u virtuálních týmů, jejichž tvorba je mnohdy motivována lokální nedostupností potřebných znalostí. Při skladbě virtuálního týmu je tedy třeba klást důraz na odborné předpoklady jednotlivců, ale i na schopnost týmové spolupráce. Týmová personální strategie, která zohledňuje pouze první z uvedených požadavků, představuje významnou chybu. Zejména z důvodu geografického rozptylu členů virtuálního týmu, jehož důsledkem je vyšší pravděpodobnost nižší míry zapojení členů do kolektivní spolupráce. [28, str. 246]

3.5.2 Komunikace

V komunikaci, která probíhá osobně, tedy „tváří v tvář“ probíhá výměna zhruba sedmdesáti procent informací neverbálně. V případě virtuálních týmů, které se spoléhají převážně na komunikaci prostřednictvím výměny zpráv a dokumentů se neverbální část sdělení ztrácí. Asynchronní komunikace společně s technickými problémy, tak mohou mít za následek řadu nedorozumění a konfliktů v týmu. Z těchto důvodů je v případě virtuálních týmů třeba zvýšené ostražitosti, proaktivnější komunikace a zvýšená snaha předcházet ukvapeným záměrům, aby bylo možné předcházet eskalaci případných konfliktů. [29, str. 21]

Ačkoliv jsou komunikační technologie základním předpokladem virtuální spolupráce, nejsou garancí úspěchu a efektivnosti. Klíčový faktor úspěchu představuje kompetentní a efektivní zacházení s těmito technologiemi ze strany jednotlivců v týmu. [30, str. 15]

K základním předpokladům efektivní virtuální komunikace lze zařadit:

- jasně vymezená pravidla a normy vzájemné komunikace,
- soulad využívaných technologií napříč členy týmu,
- odpovídající technickou odbornost členů,
- vhodnou volbu komunikačního nástroje.

Před zahájením spolupráce je žádoucí, aby byl vytvořen ucelený soubor pokynů týmové komunikace, jehož součástí budou instrukce o charakteru sdílených informací, volbě metody komunikace na základě povahy sdílené informace a konkrétním očekáváním od vzájemné komunikace, její způsob a četnost. Součástí souboru pokynů mohou být i instrukce k volbě komunikačního nástroje pro různé typy interakce, které tým během své spolupráce pravděpodobně využije. Vymezením jasných pravidel pro vzájemnou komunikaci lze předejít nedorozuměním či konfliktům a zvýšit efektivnost procesu sdílení informací. [29, str. 79]

Členi virtuálního týmu mohou pocházet z různých organizací, které využívají určitý vlastní soubor komunikačních a informačních technologií. Nesoulad využívaných softwarů napříč virtuálním týmem vede k technickým problémům, neefektivní komunikaci a k nižší výkonnosti samotného týmu. S ohledem na důležitost, kterou představují komunikační technologie pro virtuální týmy je třeba dbát na soulad využívaných komunikačních technologií, který zefektivní proces sdílení informací a komunikaci v týmu. S nesouladem využívané technologie souvisí i nedostatečná technická odbornost členů týmu a nekompetentní užívání technologií. Pokud je v rámci týmu určen soubor využívaných komunikačních nástrojů, je třeba zajistit jeho optimální užití ze strany jednotlivých členů dostatečným technickým školením, které dopomáhá snížit pravděpodobnost technických problémů, jejichž původ spočívá v neodborném zacházení ze strany uživatelů.

Primární ukazatelem výběru metody komunikace mezi jednotlivými členy virtuálního týmu je naléhavost sdílení informace. V případě vysoké akutnosti sdílené informace jsou využívány „synchronní“ mechanismy, které umožňují okamžité spojení se všemi jednotlivci v týmu. Příkladem synchronního nástroje komunikace lze uvést konferenční hovory, různé softwary umožňující virtuální schůzky (např.: MS Teams), chatovací aplikace (např.: Messenger, WhatsApp) apod. Pro sdílení informací s nižší mírou naléhavosti jsou obvykle využívány „asynchronní“ mechanismy, které členi týmu využívají v různých časech, dle své potřeby. Asynchronní nástroje komunikace umožňují opakovaný přístup ke sdíleným informacím, a tak jsou využívány ke sdílení referenčních informací, kupříkladu seznamu úkolů, plánu projektu apod. K asynchronním nástrojům komunikace lze zařadit například e-mail, intranet či blog. [29, str. 80]

Synchronní nástroje komunikace mohou také přispět k budování důvěry či vztahů mezi členy virtuálního týmu a zmírnit dopad nejednoznačnosti sdílených informací a chybějícího osobního kontaktu. Zatímco v tradičním týmu, v kterém jednotliví členové sdílejí stejné pracovní působiště, probíhá komunikace mnohdy spontánně, neformálně a sdílené informace se netýkají pouze pracovních úkonů, ale mnohdy jsou osobního charakteru. Ve virtuálním týmu je četnost spontánní a neformální konverzace do značné míry limitována geografickým rozptylem členů. Synchronní nástroje komunikace lze využít pro virtuální teambuildingy či meetingy a představují snadný způsob, jak spolu jednotliví členi mohou komunikovat i na každodenní bázi a sdílet i informace osobního charakteru.

3.5.3 Školení

Školení lze chápat jako aktivitu, při které jednotliví členi virtuálního týmu mají možnost učit se novým dovednostem a znalostem, které mohou předávat odborníci, ostatní členi či vedoucí týmu. Prostřednictvím školení lze dosáhnout vyšší výkonnosti a soudržnosti virtuálního týmu, zvýšit odbornost a sociální dovednosti jednotlivých členů a zefektivnit řadu týmových procesů. Kupříkladu prostřednictvím školením zaměřeného na virtuální týmovou komunikaci lze zvýšit efektivnost procesu sdílení informací, volby komunikačního nástroje, technologickou odbornost členů a zároveň soudržnost týmu a spokojenost jednotlivých členů. Školení lze tedy považovat za manažerský zásah, jehož prostřednictvím je možné pozitivně ovlivnit kolektivní nasazení a porozumění týmovému úkolu. [31, str. 47]

Klíčovým faktorem úspěchu virtuálního týmu je formální školení efektivního využívání technologií. Školení není podstatné pouze pro členy virtuálního týmu, ale i pro samotné vedoucí, kteří by měli disponovat dostatečnými dovednostmi v oblasti technologií, aby byli schopni efektivně vést virtuální schůzky a koordinovat virtuální spolupráci. Nedílnou součástí školení virtuálních týmů je i oblast facilitačních dovedností. Vedle formálního učebního plánu a souboru pokynů efektivního užívání technologií a oblasti facilitačních dovedností, jsou dalšími podstatnými tématy školení například týmová spolupráce či spolupráce překračující hranice organizace. [27, str. 16]

Mnoho organizací, které efektivně využívají virtuální týmy poskytuje značnou část svých technických a vedoucích školicích kurzů prostřednictvím svého intranetu. Jednotliví členi virtuálního týmu tak mají možnost volby místa a času, v kterém si kurz prostudují a opakovaného přístupu k informacím. Ze strany organizace jsou tato školení, nástroje a podpora pravidelně aktualizovány, což umožňuje členům týmu přístup k novým informacím a usnadňuje proces implementace nových pracovních postupů, technologií apod. [27, str. 17]

3.5.4 Vedení virtuálního týmu

Na vedení lze nahlížet jako na jeden z aspektů řízení, vedle plánování, organizování a kontroly. Vedení lze chápat jako oprávnění ovlivňovat ostatní členy týmu a motivovat je k dosažení společného týmového záměru. Vedení lze rozdělit do dvou klíčových úkolových oblastí. První z nich je přijímání rozhodnutí a realizace úkolů, druhá je zaměřena na psychologické faktory, převážně na pozvednutí soudržnosti týmu. Budování dobrých vztahů mezi členy podporuje efektivnost virtuální spolupráce, zvyšuje ochotu být nápomocen ostatním členům v týmu a schopnost vzájemné interakce.

Vedoucí virtuálních týmů prostřednictvím svého vlivu značně ovlivňují výkonnost celého týmu, porozumění týmovému úkolu, kolektivní nasazení a efektivnost virtuální spolupráce. Do jaké míry je ovlivnění ze strany vedoucího kladného či záporného charakteru ovlivňuje styl vedení. Ve virtuálním týmu je nežádoucí a s ohledem na geografický rozptyl členů i ve většině případech neproveditelný direktivní styl vedení. Efektivní leader (vedoucí) virtuálního týmu by měl být schopen asertivního a autoritativního chování, přičemž by měl zůstat chápavým a empatickým vůči členům svého týmu. Různé průzkumy prokázaly, že výkonní vedoucí virtuálních týmů jsou schopni vyjadřovat členům týmu péči, porozumění a zájem, ale zároveň jsou schopni prosadit svou autoritu a vést tým k dosažení společného záměru. [31, str. 50]

Ke klíčovým kompetencím leadera virtuálního týmu lze zařadit vůdčí schopnosti, komunikační dovednosti, chování a postoje, „koučovací dovednosti“ a technologické dovednosti. Předpokladem kvalitního vedení virtuálního týmu je získání důvěry ze strany všech členů, výkonný leader si je nejen vědom potřeby důvěry, ale podniká záměrné kroky k jejímu dosažení. Leader, který disponuje vhodnými vůdčovskými předpoklady je schopen ovlivňovat členy bez projevů autority, vytvořit bezpečné prostředí, vést debaty a diskuse s cílem získat kreativnější řešení či nové nápady a objektivně hodnotit silné a slabé stránky členů. Bezpečné prostředí je podstatným předpokladem týmové spokojenosti a efektivní spolupráce, neboť jednotliví členi jsou schopni odhalit případné problémy a požádat o pomoc, bez obav z negativních následků.

Podmínkou účinné komunikace ze strany vedoucího virtuálního týmu je jasná formulace vizí, aktivní naslouchání, přizpůsobivost stylu komunikace preferencím členů a schopnost empatie a přijetí zpětné vazby. S ohledem na různorodost skupiny ve virtuálním týmu je třeba, aby si leader byl nejenom vědom odlišných potřeb a přístupů plynoucích z rozmanitosti členů, ale aktivně těmto potřebám přizpůsoboval vlastní styl komunikace. Důležitost zpětné vazby podtrhává geografický rozptyl členů a nedostatek osobního kontaktu. Leader virtuálního týmu by tak měl být schopen ocenit obousměrnou komunikaci a zaujímat kladný postoj k upřímné zpětné vazbě, nápadům, návrhům a komentářům. [32, str. 4]

Leader ve virtuálním týmu by měl být schopen trpělivého jednání, přizpůsobivosti neustálým změnám a dopomáhat k překonání těchto změn každému členovi v týmu. Významným osobním předpokladem je schopnost otevřenosti, přijetí a projevu citlivosti ke kulturním, generačním a jiným odlišnostem a zohlednit tyto odlišnosti i v motivaci jednotlivých členů. [32, str. 5]

4 ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU V KONTEXTU VIRTUALIZACE

Následující část této práce analyzuje vliv nařízené virtualizace (homeoffice), během pandemie covid-19, na chod pracovních týmů a jednotlivce ve vybrané organizaci. Pro účely analýzy byla vybrána mezinárodní organizace, jejíž působení na území České republiky má dlouholetou tradici. S ohledem na přání organizace zachovat anonymitu budou v této práci uvedeny pouze základní informace o společnosti.

4.1 Základní informace o společnosti

Analyzovaná společnost působí v automobilovém průmyslu, v kterém má dlouholeté zkušenosti. Společnost je předním dodavatelem komponentů v automobilovém průmyslu a v rámci celosvětové působnosti vlastní cca 300 výrobních center a zaměstnává více než 150 000 zaměstnanců. Na území České republiky vlastní organizace čtyři pobočky, přičemž analýza byla provedena pouze ve dvou z nich.

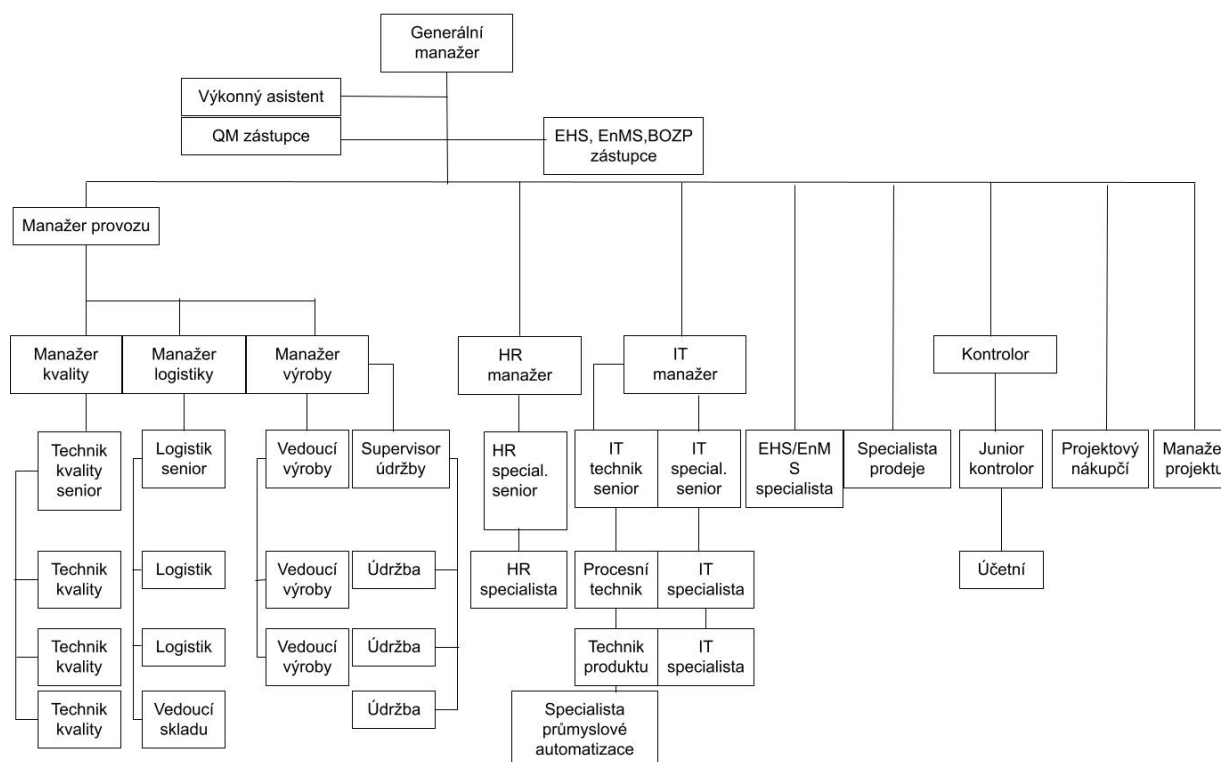
Hlavním předmětem činnosti společnosti je stříhání a šití potahů na automobilové sedačky, výroba konstrukcí automobilových sedaček a jejich montáž. Vedle těchto činností v rámci České republiky společnost vyrábí různé automobilové komponenty (narázníky, prahy apod.).

Organizační struktura

Organizační struktury jednotlivých poboček jsou mírně odlišné. Tento jev je způsoben převážně zaměřením pobočky a způsobem začlenění. Organizační struktury analyzovaných závodů jsou díky podobnému výrobnímu zaměření v podstatě shodné. Pro účely této práce byla vybrána jedna z nich.

Organizační struktura analyzovaného podniku je liniového charakteru. Pro tento typ jsou charakteristické vertikální vztahy mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci. Každý zaměstnanec v podniku je veden jedním přímým nadřízeným, přičemž příkazy jsou předávány shora dolů.

Organizační struktura vybraného závodu je vyobrazena na Obrázku 5.



Obrázek 5 – Organizační struktura podniku, zdroj: vlastní zpracování

4.2 Způsob analýzy

Jak již bylo zmíněno, analýza byla zaměřena na vliv nařízené virtualizace (homeoffice), během pandemie covid-19, na chod pracovních týmů a jednotlivce ve sledované organizaci. V průběhu pandemie bylo ve sledované organizaci přistoupeno k nařízení virtualizace třikrát, přičemž doba trvání byla ve všech případech v řádech měsíců. Nařízená virtualizace byla vždy následek zhoršující se pandemické situace. K nařízení virtualizace bylo přistoupeno v těchto obdobích: jaro 2020, září 2020–duben 2021 a říjen 2021–únor 2022.

V rámci výzkumu proběhla spolupráce pouze s odděleními v organizaci, které zasáhla virtualizace. V těchto odděleních je zaměstnáno cca 80 zaměstnanců.

Cílem výzkumu byla analýza vlivu nařízení virtualizace na chod pracovních týmů a jednotlivce v organizaci.

Selekce zkoumaných faktorů proběhla na základě teoretické části práce. Výzkum proběhl prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci.

4.2.1 Rozhovor

Rozhovory se zaměstnanci podniku proběhly převážně prostřednictvím nahrávaných telefonních hovorů. Respondenti byli s nahráváním hovorů obeznámeni a projevíli souhlas za předpokladu, že záznamy budou sloužit výhradně k účelům bakalářské práce.

Cílem rozhovoru bylo zmapování situace v podniku před nařízenou virtualizací, doplnění informací k průběhu virtualizace a rozpoznání změn, které nastaly po ukončení nařízené virtualizace. Rozhovor byl soustředěn převážně na oblast týmové spolupráce. V rámci rozhovoru respondenti odpovídali na shodné, předem připravené otázky.

Struktura rozhovoru byla rozdělena na tři části, přičemž každá z nich mapovala odlišné období. První část rozhovoru byla věnována zmapování situace v podniku před nařízenou virtualizací. V této části byl výzkum zaměřen převážně na běžnost virtualizace týmových činností (porady, spolupráce, školení, komunikace), běžnost práce z domova a identifikaci využívaných komunikačních nástrojů.

Druhá část rozhovoru byla věnována doplnění informací k průběhu virtualizace. V této části byly zkoumány převážně následující faktory: organizace virtualizace, četnost synchronní komunikace, změna komunikačních nástrojů, změny v týmových činnostech a motivace zaměstnanců.

Poslední část rozhovoru byla soustředěna na identifikaci změn v důsledku virtualizace. Tato část rozhovoru byla zaměřena primárně na změny ve virtualizaci týmových činností, přístup k práci z domova a změny v organizaci.

4.2.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření (Příloha č. 1) proběhlo ve vybrané organizaci prostřednictvím Formuláře Google. Internetový odkaz dotazníku byl v organizaci distribuován prostřednictvím hromadného e-mailu, který laskavě rozeslal HR manažer jedné z analyzovaných poboček. Na distribuci dotazníku se podíleli i ostatní zaměstnanci organizace, kteří dotazník poskytli opomenutým kolegům. Sběr dat probíhal v období 28.3.2022 – 13.4.2022.

Cílem dotazníku byla analýza vlivu nařízené virtualizace na chod pracovních týmů a jednotlivce v organizaci. Selektce jednotlivých zkoumaných faktorů proběhla na základě teoretické části této práce.

Vliv virtualizace byl převážně zkoumán v následujících oblastech:

- efektivita týmu a virtuální spolupráce,
- koordinace a řízení týmu,
- motivace zaměstnanců,
- efektivita zprostředkované komunikace,
- vztahy v týmu,
- vnímání nařízené virtualizace (výhody a nevýhody, spokojenost zaměstnanců, přínos virtualizace),
- individuální faktory (efektivita, spolehlivost, důslednost a pracovní morálka jednotlivců),
- preference v oblasti virtualizace do budoucna.

Dotazník byl sestaven z 22 otázek, které byly uzavřené, polouzavřené, maticového a filtračního charakteru. Nejpočetněji byly zastoupeny uzavřené typy otázek, přičemž některé poskytovaly možnost vícero odpovědí. Druhou nejpočetnější skupinou byly polouzavřené otázky, které poskytovaly možnost volby předem připravených odpovědí nebo přidání vlastní odpovědi. V některých případech byla respondentům umožněna volba vícero připravených odpovědí a zároveň možnost přidat vlastní odpověď. Maticový typ byl využit k hodnotícím otázkám, v kterých respondenti hodnotili změny předem vymezených faktorů. Filtrační otázky sloužily k selekci určitého spektra respondentů (např.: vedoucích pracovníků).

4.3 Zmapování situace v podniku

Tato kapitola je zaměřena na zmapování situace v podniku v kontextu nařízené virtualizace. Všechny zde uvedené informace byly získány z rozhovorů se zaměstnanci podniku. Z důvodu respektování přání respondentů, nebudou v této práci uvedeny žádné bližší informace o zúčastněných zaměstnancích či činnosti, kterou vykonávají v dané organizaci.

4.3.1 Období před nařízenou virtualizací

Před nařízenou virtualizací byl ve sledované organizaci preferován osobní kontakt, přičemž virtualizace běžných činností nebyla obvyklá. To znamená, že většina informací byla v rámci organizace či týmu sdělována prostřednictvím komunikace face-to-face. Virtualizace práce jednotlivců, tzv. homeoffice byl před příchodem období nařízených virtualizací poskytován

zaměstnancům pouze dvakrát měsíčně v rámci pracovních benefitů. Virtualizace práce vyššího počtu členů týmu současně, tak byla v organizaci zcela ojedinělá.

Vzhledem k vysoké četnosti osobní komunikace byl v organizaci nejvíce využívaným komunikačním nástrojem e-mail. Tento komunikační nástroj byl využíván k sdělení všech hromadných informací (např.: upozornění na nebezpečí infikování počítače, vinou přítomnosti viru v příloze e-mailu, nástup nového zaměstnance, nově přijatá opatření, vývoj činností organizace atd.). Navzdory asynchronní povaze e-mailu byl v organizaci hojně využíván i ke sdělení akutních informací a k řešení krizových situací. Nástroje synchronní komunikace byly využívány převážně ke komunikaci s dodavateli a klíčovým zákazníkem. K těmto účelům sloužila převážně komunikační platforma Webex, přičemž ke konci období před nařízenou virtualizací započalo i využívání komunikační platformy MS Teams.

V případě týmové komunikace byla taktéž preferována komunikace face-to-face. Zprostředkovaná komunikace probíhala převážně prostřednictvím telefonních hovorů a emailů. K využívání komunikační platformy (Webex, MS Teams) k týmové komunikaci, docházelo pouze v případě nepřítomnosti člena týmu v době týmové porady. Porady jednotlivých oddělení a týmů probíhaly vždy osobně, přičemž virtuálně byl přítomen pouze jednatel, který v daný den pracoval z domova. Řešení krizových situací a konfliktů v týmu probíhala převážně osobně. V případě, kdy osobní komunikace nebyla možná, byly využívány telefonní hovory. Nicméně v takovém případě byla problematika znovu otevřena při osobním setkání. Případnou nespokojenost s pracovním výkonem konzultoval vedoucí pracovník s jednotlivci vždy osobně.

Technické školení ve sledované organizaci je poskytováno pouze nově nastupujícím zaměstnancům. Oficiální školení je vedeno oddělením IT a je zaměřeno pouze na informační technologie. To znamená, že poskytnuté informace jsou soustředěny pouze na programové vybavení, které je potřebné k činnosti v daném oddělení a chodu organizace. V oblasti informačních technologií jsou poskytovány materiály k prostudování. Oficiální školení v oblasti komunikačních technologií v organizaci neprobíhá, přičemž organizace neposkytuje ani materiály k prostudování.

V otázce obecné problematiky organizace všichni respondenti shodně uvedli vysokou fluktuaci zaměstnanců, nedostatečnou motivaci zaměstnanců a silně direktivní způsob řízení organizace. V otázce problematiky vedoucích pracovníků a činnosti týmů shledávali respondenti nevýznamnější problém v nedostatečném uznání, direktivním způsobu řízení a v nedostatečnosti poskytovaných informací.

4.3.2 Období nařízené virtualizace

Organizace nařízené virtualizace umožňovala částečnou přítomnost jednotlivců v sídle společnosti. To znamená, že virtuální spolupráce probíhala vždy pouze s určitou skupinou členů týmu, přičemž druhá skupina byla přítomna v sídle společnosti. Velikost skupin, kterým byla poskytnuta možnost působení v sídle organizace, se odvíjela od mnoha faktorů (např.: velikost kanceláře, možností omezení osobního kontaktu apod.) a napříč podnikem byla mírně odlišná. Nicméně virtualizace se v každém týmu či oddělení týkala vždy minimálně poloviny zaměstnanců.

V prvním a druhém období nařízení virtualizace se práce z domova vztahovala na všechny členy týmu. Výběr členů týmu, kteří v daný den budou působit v sídle podniku, probíhal na základě zápisů do organizačního plánu. Tímto systémem bylo docíleno pravidelné obměny členů, kteří působí v sídle podniku a rovnoměrnosti práce z domova s virtualizací. Ve třetím sledovaném období proběhla změna systému organizace virtualizace. Jednotlivé týmy byly rozděleny do skupin, přičemž jedna skupina působila pouze v sídle organizace a druhá trvale pracovala z domova. Selektce jednotlivců do skupin proběhla napříč organizací rozdílně a zohledňovala odlišné faktory. Nicméně ve většině případech byla brána v úvahu spokojenost jedince s virtualizací.

V organizační komunikaci byl zaznamenán rapidní nárůst virtualizace. V oblasti asynchronní komunikace společnost započala hojně využívat tzv. dashboard (grafické rozhraní či portál umožňující virtualizaci dat). Tento portál poskytuje pravidelně aktualizované informace o většině činností organizace. Každé oddělení závodu je prezentováno vlastním blogem, který poskytuje sdílené informace o činnostech všem zaměstnancům a rozšířené možnosti pracovníkům daného oddělení. K dispozici jsou zde i sdílené informace o činnostech ostatních závodů společnosti, které působí na území České republiky. Všichni respondenti shodně uvedli, že využití daného portálu zefektivnilo proces sdílení informací a zaznamenali vyšší informovanost o činnostech společnosti a ostatních oddělení než v době před nařízenou virtualizací. Synchronní nástroje komunikace, převážně platforma MS Teams, byly využívány k organizačním poradám, ke komunikaci s dodavateli a zákazníkem, ale i pro běžnou komunikaci jednotlivců. Nejčastěji využívanými nástroji komunikace byl e-mail, platforma MS Teams a dashboard.

V oblasti týmové komunikace také proběhl nárůst virtualizace. Týmové porady probíhaly plně virtuálně v komunikační platformě MS Teams a byly zaměřeny pouze na činnosti daného týmu.

Ke komunikaci jednotlivců docházelo prostřednictvím platformy MS Teams, e-mailu a telefonních hovorů. Nejvíce využívaným komunikačním nástrojem byl e-mail, který sloužil i ke sdělení akutních informací a řešení krizových situací. Respondenti, kteří se zúčastnili rozhovoru neuvledli pokles osobnější komunikace se spolupracovníky, přičemž komunikace zaměřené na osobní informace nejčastěji vedli prostřednictvím telefonních hovorů. Komunikaci s vedoucím pracovníkem respondenti označili za nedostatečnou a v tomto případě značně postrádali osobní kontakt. Během nařízené virtualizace pociťovali nedostatečnou zpětnou vazbu, informovanost a motivaci ze strany vedoucích pracovníků. Komunikace s vedoucím pracovníkem byla zaměřena převážně na rozdělení činností, úkolů a problematiky související s aktuálním děním v organizaci. Dle názoru respondentů, vedoucí pracovníci nevyhledávali osobnější komunikace, neprojevovali zájem o zpětnou vazbu a značně zesílili direktivní způsob řízení týmu. Respondenti taktéž uvedli, že společnost nevynaložila úsilí motivovat pracovníky k zvládnutí nařízené virtualizace a žádný způsob motivace nezaznamenali ani ze strany vedoucích pracovníků.

Změna v oblasti technologického školení v organizaci neproběhla. Přejchod z komunikační platformy Webex na platformu MS Teams nebyl doprovázen oficiálním školením. Někteří respondenti uvedli, že jim byla krátce platforma představena v rámci týmových porad. Obecně se respondenti shodli, že nejvíce informací o zmíněné platformě získali od svých spolupracovníků.

4.3.3 Období po ukončení nařízené virtualizace

V této části jsou zaznamenány období mezi nařízenými virtualizacemi a po ukončení poslední nařízené virtualizace.

V oblasti organizační komunikace je opět preferována komunikace face-to-face. Nicméně stupeň virtualizace činností je mnohem vyšší než v období před virtualizací. Ačkoliv organizační schůzky a porady opět probíhají osobně je poskytována možnost virtuální přítomnosti, a to i v případě prezence zaměstnance v sídle společnosti. Společnost dále aktualizace a hojně využívá dashboard. Nařízená virtualizace akcelerovala přechod na komunikační platformu MS Teams a komunikační platforma Webex již není využívána. Nadále jsou hojně virtualizovány informace o činnosti organizace a jednotlivých oddělení. Nejpoužívanějším komunikačním nástrojem je stále e-mail, jehož způsob využívání nebyl pozměněn.

V oblasti práce z domova nastaly v určitých oddělení společnosti změny. Běžnost práce z domova je v organizaci mnohem vyšší než v době virtualizace. Zaměstnanci části oddělení ve společnosti požadovali zvýšení počtu poskytovaného homeoffice, přičemž jim ve většině případech bylo vyhověno. Na těchto odděleních určuje počet přidělených dní práce z domova vedoucí pracovník, přičemž ve většině případech je maximální počet dní, v kterých je zaměstnancům umožněna práce z domova, tři dny v týdnu.

V oblasti týmové komunikace je opět preferována osobní alternativa. Týmové porady a schůzky jsou opět uskutečňovány osobně, přičemž virtuální přítomnost je umožněna pouze pracovníkům, kteří v daný den pracují z domova. Využívání komunikační platformy MS Teams je převážně vymezeno na týmové porady. Nejčastěji využívanými nástroji komunikace jsou opět e-mail a telefonní hovory. Jednotliví respondenti uvedli, že schopnost týmu virtuálně spolupracovat, díky nařízené virtualizaci vzrostla a k řešení krizových situací již není zapotřebí osobní diskuse.

Jednotliví respondenti nezaznamenali změnu ve způsobu řízení týmů a organizace. Technické školení v organizace přetrvává ve stejné podobě jako v období před virtualizací.

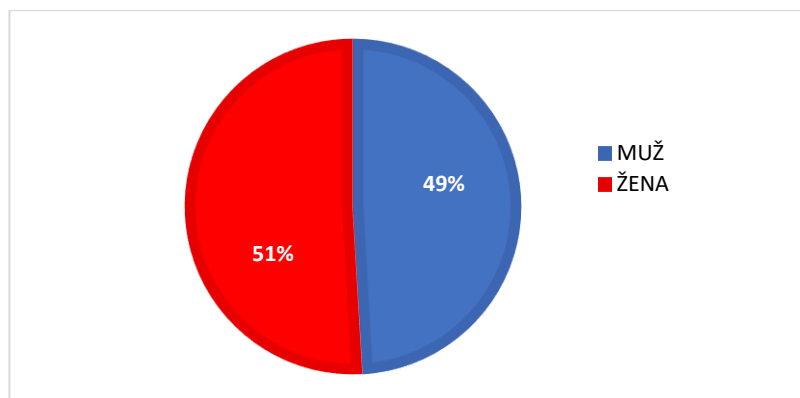
4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Tato část práce je věnována vyhodnocení dotazníkového šetření. Organizace této části odpovídá jednotlivým otázkám dotazníkového šetření, které zodpovídali respondenti. Z celkových 80 zaměstnanců, kterých se týkala nařízená virtualizace, se zúčastnilo dotazníkového šetření 55 z nich (68,75 %). S ohledem na dobrovolnost účasti je tento výsledek považován za velice uspokojivý.

K vyhodnocení dat byl využit počítačový program MS Excel.

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

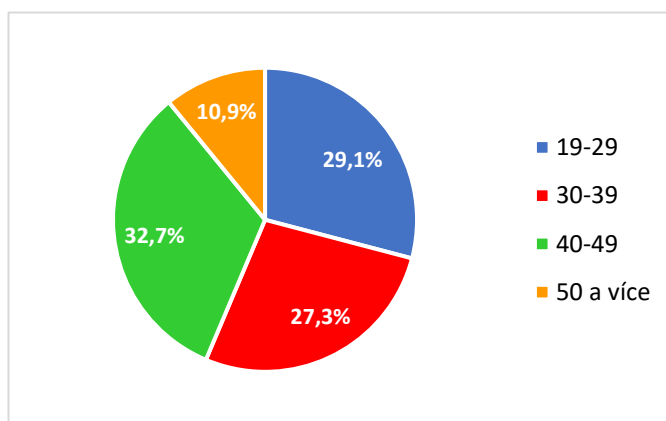
První otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na zjištění pohlaví respondentů. Z celkového počtu 55 dotazovaných se dotazníku zúčastnilo 28 žen (51 %) a 27 mužů (49 %). Zastoupení jednotlivých pohlaví v dotazníkovém šetření je tak poměrně vyvážené a vypovídá o rovnoměrnosti zastoupení obou pohlaví v odděleních organizace, kterých se dotkla nařízená virtualizace. Zastoupení jednotlivých pohlaví je zpracováno na Obrázku 6.



Obrázek 6 – Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 – Kolik Vám je let?

Druhá otázka byla cílena na zjištění věkového rozmezí respondentů. Vzhledem k velikosti organizace a zachování vyššího stupně anonymity respondentů, byla zvolena věková rozmezí deseti let. Kategorie 19–29 let je druhým nejpočetnějším věkovým rozmezím, neboť byla uvedena v 16 (29,1 %) případech. Kategorii 30–39 let uvedlo 15 (27,3 %) respondentů a kategorii 40–49 let uvedlo 18 (32,7 %) respondentů, čímž se stala nejpočetnějším věkovou skupinou v dotazníkovém šetření. Naopak nejnižší četnost zastoupení byla v kategorii „50 a více“, kterou zvolilo pouhých 6 (10,9 %) respondentů. Procentuální zastoupení věkových kategorií v dotazníkovém šetření je vyobrazeno na Obrázku 7.



Obrázek 7 – Věkové kategorie respondentů, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 – Jak dlouho pracujete v daném podniku?

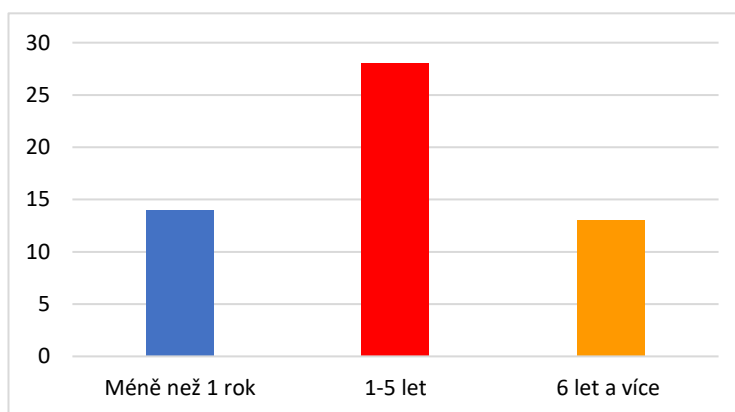
Třetí otázka dotazníkového šetření se zabývala délkou působnosti jednotlivých respondentů v dané organizaci. První kategorii „Méně než 1 rok“ zvolilo 14 (25,5 %) respondentů, kategorii „1–5 let“ zvolilo 28 (50,9 %) respondentů, čímž se stala nejpočetnější skupinou. Naopak

nejméně početnou skupinou dotazníkové šetření byla poslední kategorií „6 let a více“, kterou označilo pouhých 13 (23,6 %) respondentů.

Z celkového počtu 55 respondentů, pracuje v dané organizaci 42 (76,4 %) z nich méně než šest let. Z výsledků je tedy patrné, že v dané společnosti je vysoká míra fluktuace zaměstnanců a společnost pravděpodobně nevynakládá dostatečné prostředky na dlouhodobé udržení zkušených pracovníků.

S ohledem na značně dominující skupinu, která působí v organizaci 1–5 let a značnou fluktuaci zaměstnanců, je v této práci s tímto ukazatelem pracováno pouze v případě, že je prokázána relevantní souvislost.

Délka působnosti zaměstnanců ve zkoumané organizaci je zobrazena na Obrázku 8.



Obrázek 8 – Délka působnosti zaměstnanců v podniku, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 – Jak jste vnímal/a nařízenou virtualizaci (práci z domova) během pandemie covid-19?

V pořadí čtvrtá otázka zkoumala spokojenost zaměstnanců s nařízenou virtualizací. Odpovědi „spokojen“ a „spíše spokojen“ označilo 28 respondentů (50,9 %). Neutrální postoj k nařízené virtualizaci zaujalo 16 (29,1 %) respondentů a odpovědi „nespokojen“ a „spíše nespokojen“ byly vybrány v 11 (20 %) případech. S ohledem na nízkou nespokojenost zaměstnanců lze uvést, že nařízená virtualizace byla přijata spíše kladně.

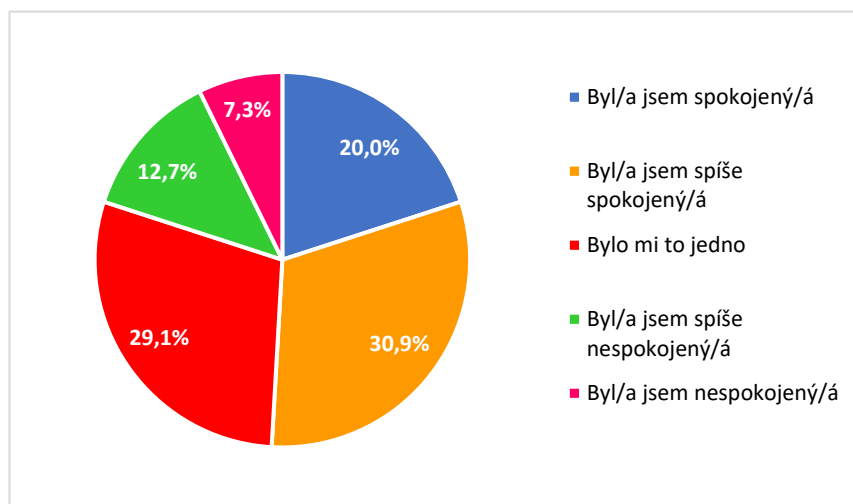
Negativní vnímání nařízené virtualizace bylo značně ovlivněno věkem respondentů. Ve věkové kategorii „50 a více“ pocítovali všichni zúčastnění respondenti jistou míru nespokojenosti s nařízenou virtualizací. Z jedenácti uvedených případů negativního vnímání nařízené virtualizace, tak více jak polovina, přesněji 6 (54,55 %) případů, pocházelo od zaměstnanců

ze zmíněného věkového rozmezí. Ve věku 30–39 a 40–49 let pociťovali nespokojenost s virtualizací 4 respondenti, přičemž obě kategorie byly shodně zastoupeny. Ve věkové skupině 19–29 let nespokojenost vyjádřil pouze jeden zúčastněný zaměstnanec.

Neutrální postoj k virtualizaci zaujímali mírně častěji muži v 9 (56,25 %) případech z celkových 16 a převážná část respondentů, kteří zvolili tuto možnost se pohybovala ve věkových kategoriích 19–29 a 40–49 let, přesněji ve 13 (81,25 %) případech, přičemž první kategorie byla zastoupena 7 respondenty a druhá 6.

V kategorii „spíše spokojen“ dominovali respondenti z věkových kategoriích 30–39 a 40–49 let, přičemž z celkových 17 případů se ve zmíněných věkových kategoriích nacházelo 14 (82,35 %) respondentů. Mírně častěji tuto možnost zvolila věková kategorie 30–39 let, konkrétně v 8 případech a kategorie 40–49 let byla zastoupena 6 dotazovanými. Plnou spokojenost s nařízenou virtualizací pociťovaly ve významné míře více ženy, přesněji z celkových 11 případů bylo 8 (72,73 %) respondentů ženského pohlaví. Nejpočetněji prezentovanou skupina byla 19–29 let 5 odpověďmi. Dále tuto možnost uvedli 4 zúčastnění zaměstnanci z kategorie 40–49 let a dva respondenti z kategorie 30–39 let.

Spokojenost zaměstnanců organizace s nařízenou virtualizací je zpracována na Obrázku 9.



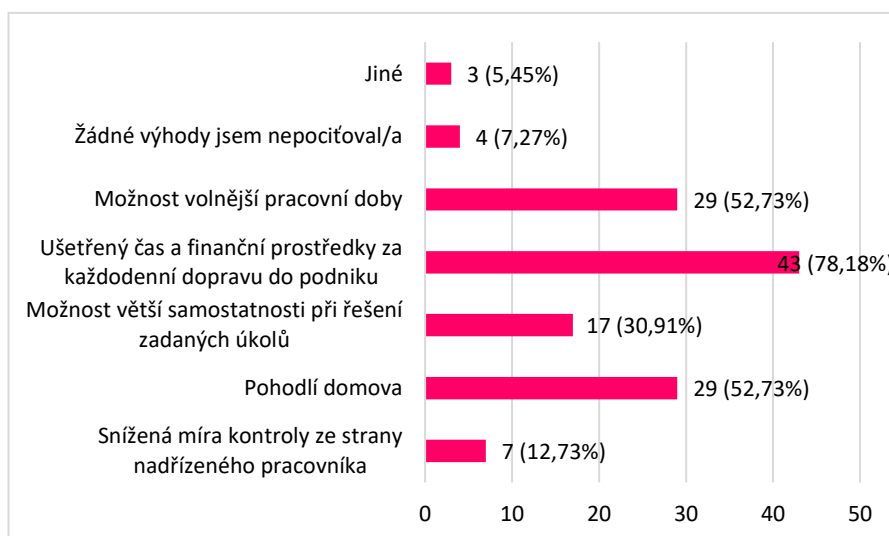
Obrázek 9 – Spokojenost zaměstnanců s nařízenou virtualizací, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 – V čem jste shledával/a hlavní výhody práce z domova?

Následující dvě otázky zkoumaly hlavní výhody a nevýhody plynoucí z nařízené virtualizace. Struktura otázek umožňovala vícero odpovědí každého respondenta a zároveň poskytovala možnost vlastních odpovědí v kategorii „jiné“. Nejvyšší přínos nařízené virtualizace

respondenti shledávali v ušetřeném čase a finančních prostředcích ve spojení s každodenní dopravou do sídla organizace. Zmíněná možnost byla zvolena ve 43 (78,18 %) případech a značně převýšila ostatní možnosti. K dalším preferovaným výhodám virtualizace patřily možnosti volnější pracovní doby a pohodlí domova, které byly shodně vybrány ve 29 (52,73 %) případech. Možnost přidat vlastní odpověď využili pouze tři respondenti, kteří uvedli následující možnosti: „kontakt s rodinou“, „klid na práci“ a „kombinace práce vs péče o děti“.

Názor zaměstnanců podniku na výhody plynoucí z nařízené virtualizace je vyobrazen na Obrázku 10.

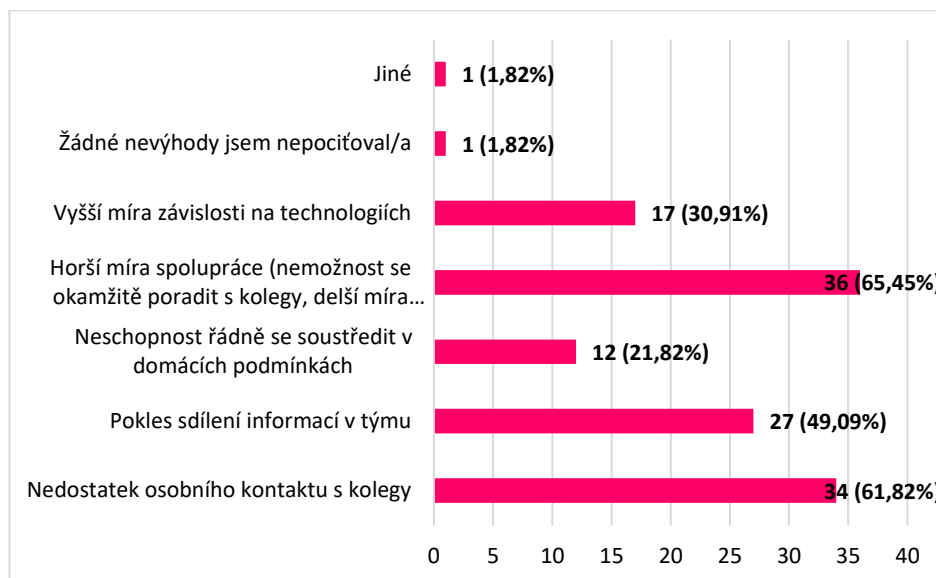


Obrázek 10 – Vnímané výhody práce z domova, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 – V čem jste shledával/a hlavní nevýhody práce z domova?

Za hlavní nevýhody virtualizace považovali respondenti horší míru spolupráce a nedostatek osobního kontaktu s kolegy, přičemž první možnost byla zvolena ve 36 (65,45 %) případech a druhou možnost označilo 34 (61,82 %) respondentů. Poměrně častou volbou byl i pokles sdílení informací v týmu, kterou uvedlo 27 (49,09 %) zaměstnanců. Možnost přidat vlastní odpověď využil pouze jeden respondent, který uvedl: „Na dálku se daleko hůře řídí proces vedení teamu a náběh nových projektů“.

Hlavní nevýhody zprostředkované komunikace jsou zobrazeny na Obrázku 11.

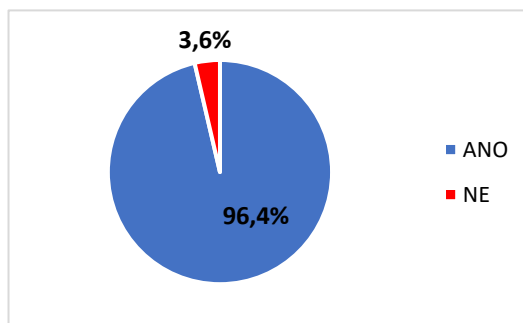


Obrázek 11 – Vnímané nevýhody práce z domova, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 – Poskytl Vám podnik dostatečné vybavení pro virtualizaci Vaší práce?

Cílem sedmé otázky byla analýza případného vlivu úrovně poskytnutého vybavení, na vnímání efektivnosti zprostředkované komunikace a virtuální spolupráce, ze strany zaměstnanců. Vzhledem k vysoké míře kladných odpovědí nelze v tomto ohledu vyvodit jisté závěry. Pouze předpokládat, že zaznamenané technické problémy zprostředkované komunikace, během virtualizace, ve většině případech nesouvisely s kvalitou poskytnutých zařízení a programového vybavení. Dále lze vyřknout předpoklad, že vysoká kvalita poskytnutého vybavení kladně ovlivnila efektivitu zprostředkované komunikace. Závěrem lze vyzdvihnout připravenost organizace na případnou virtualizaci a kvalitu vybavení, poskytovaného zaměstnancům.

Názor zaměstnanců, na dostatečnost poskytnutého vybavení, je zpracován na Obrázku 12.



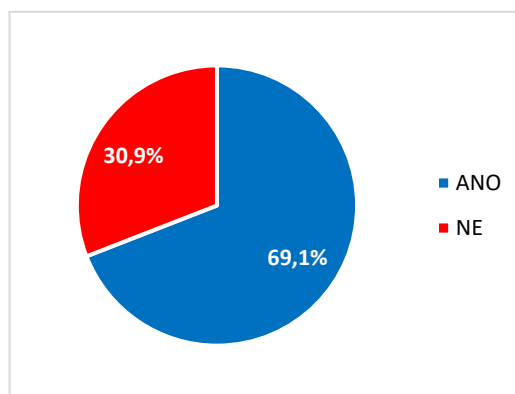
Obrázek 12 – Názor zaměstnanců podniku na poskytnuté vybavení, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Poskytl Vám podnik dostatečnou průpravu v programech (např.: MS Teams), které jste využívali ke komunikaci během nařízené virtualizace?

V teoretické části této práce byla zmíněna důležitost školení v oblasti efektivního využívání technologií a jeho vlivu na výkonnost týmu, efektivitu zprostředkované komunikace a virtuální spolupráce. Vzhledem k těmto skutečnostem byla v pořadí osmá otázka soustředěna na vnímání dostatečnosti školení využívaného programového vybavení. Poskytnutou průpravu považovalo za dostatečnou 38 (69,1 %) respondentů a nedostatečnost školení pocíťovalo 17 (30,9 %) respondentů.

Nedostatečnost poskytnutého školení pocíťovaly převážně ženy, které danou skutečnost uvedly ve 12 (70,6 %) případech. S ohledem na zastoupení respondentů v daných věkových rozmezích, byla nejméně početnou skupinou, vyjadřující nedostatečnost poskytnuté průpravy, věková kategorie 19–29 let, v které se vyskytovaly pouze tři respondenti. Naproti tomu polovina respondentů z kategorie „50 a více“, označila poskytnuté školení za nedostatečné, navzdory dlouhodobé působnosti v organizaci. Věková skupina 30–39 let tuto možnost uvedla v 6 (35,29 %) případech a kategorie 40–49 let v 5 (29,41 %).

Názor zaměstnanců podniku na dostatečnost poskytnutého školení je zobrazen na Obrázku 13.



Obrázek 13 – Názor zaměstnanců podniku na dostatečnost poskytnuté průpravy, zdroj: vlastní zpracování

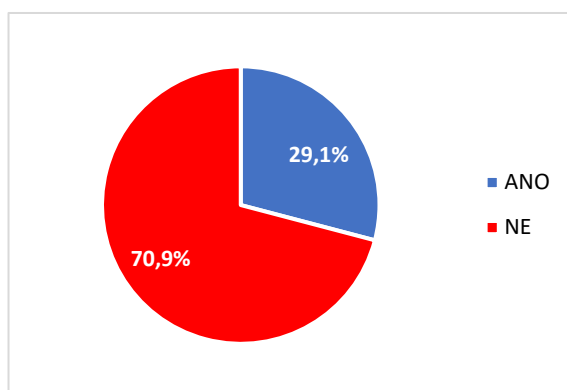
Otázka č. 9 – Přišla Vám komunikace prostřednictvím moderních technologií stejně efektivní, jako ta osobní?

Cílem deváté otázky bylo zjištění názoru zaměstnanců organizace na efektivnost zprostředkované komunikace. Ve srovnání zprostředkované komunikace s komunikací „tváří v tvář“, nezaznamenalo 16 (29,1 %) respondentů změnu efektivnosti. Naproti tomu 39 (70,9 %

%) zaměstnanců pociťovalo nižší efektivnost zprostředkované komunikace. Z výsledků je zřejmé, že převážná většina zúčastněných zaměstnanců považuje zprostředkovanou komunikaci za méně efektivní.

Nižší míru efektivnosti zprostředkované komunikace mírně častěji uvedli respondenti mužského pohlaví, kteří tuto možnost zvolili ve 22 (56,41 %) případech. V kontextu věku respondentů, nižší účinnost zprostředkované komunikace, uvedlo všech 6 zúčastněných zaměstnanců, ve věkové kategorii „50 a více“. Ve věkové kategorii 30–39 let uvedlo nižší účinnost zprostředkované komunikace 80 % respondentů, čímž se stala druhou nejpočetnější skupinou. Ve věkové kategorii 40–49 let označilo tuto možnost 66,67 % zúčastněných zaměstnanců a v kategorii 19–29 let pouze 56,25 %.

Všichni respondenti, kteří pociťovali nedostatečnost poskytnutého školení v oblasti komunikačních technologií, uvedli i nižší míru efektivnosti zprostředkované komunikace. Názor zaměstnanců na efektivitu zprostředkované komunikace je zpracován na Obrázku 14.



Obrázek 14 – Názor zaměstnanců na efektivnost zprostředkované komunikace, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 – Pokud ne, v čem dle Vás spočíval největší problém?

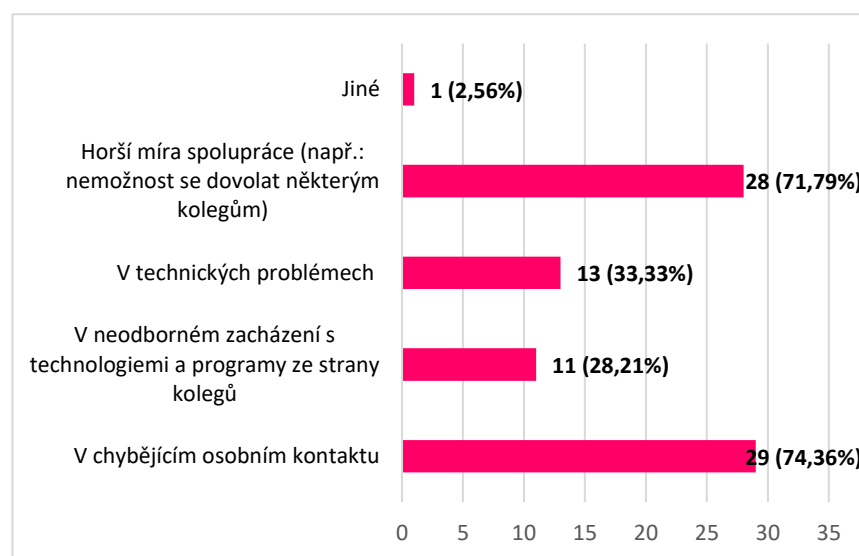
Možnost odpovědi na tuto otázku se týkala pouze respondentů, kteří v předchozí otázce uvedli nižší míru efektivnosti zprostředkované komunikace ve srovnání s osobní alternativou. Celkový počet respondentů, kterých se týkala odpověď, tak činil 39. Stavba otázky umožňovala vícero odpovědí každého respondenta a zároveň poskytovala možnost vlastních odpovědí v kategorii „jiné“.

Nejvýznamnější problém zprostředkované komunikace, shledávali respondenti v možnostech „horší míra spolupráce“ a „chybějící osobní kontakt“. První možnost byla označena

ve 28 (71,79 %) případech a druhou možnost uvedlo 29 (74,36 %) dotazovaných. Ostatní možnosti odpovědí, byly zaměřeny na oblast technologií, přičemž první z nich byla orientována na technické problémy, kterou označilo 13 (33,33 %) dotazovaných. Druhá možnost odpovědi byla zaměřena na problematiku neodborného využívání technologií ze strany kolegů, kterou vybralo 11 (28,21 %) respondentů.

Technické problémy pocítovaly častěji ženy, které tvořily 69,23 %, z celkových 13 výskytů odpovědí. Závislost na věku, či délce působnosti respondentů v organizaci, nebyla prokázána. Nicméně, převážná část dotazovaných, kteří uvedli technické problémy, uvedli i nedostatečnou přípravu v oblasti komunikačních technologií. Tito respondenti také tvořili 69,23 % všech odpovědí. Nicméně, nutno podotknout, že v tomto případě se vyskytli i respondenti mužského pohlaví. Vzhledem k daným výsledkům je patrné, že nedostatečné školení těchto zaměstnanců, negativně ovlivnilo jejich schopnost efektivně využívat komunikační technologie.

Možnost vlastní odpovědi využil pouze jeden respondent, který doslovně uvedl: „*Jsou prostě věci, které nelze řešit na dálku*“. Celkový přehled je zpracován na Obrázku 15.



Obrázek 15 – Nejvýznamnější problémy zprostředkované komunikace, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 – Pokud byste měl/a srovnat následující faktory (SVOJI efektivitu, spolehlivost, pracovní morálku a důslednost) v období nařízené virtualizace s tradiční situací, jak byste je ohodnotil/a?

V pořadí jedenáctá otázka byla zaměřena na osobní ohodnocení. Respondenti hodnotili vliv nařízené virtualizace na vymezené faktory, kterými byli efektivita, spolehlivost, pracovní

morálka a důslednost. Struktura otázky byla konstruována tak, aby každý z vymezených faktorů mohl být ohodnocen samostatně, jednou z následujících možností: „značný pokles“, „mírný pokles“, „beze změny“, „mírné zlepšení“ a „značné zlepšení“.

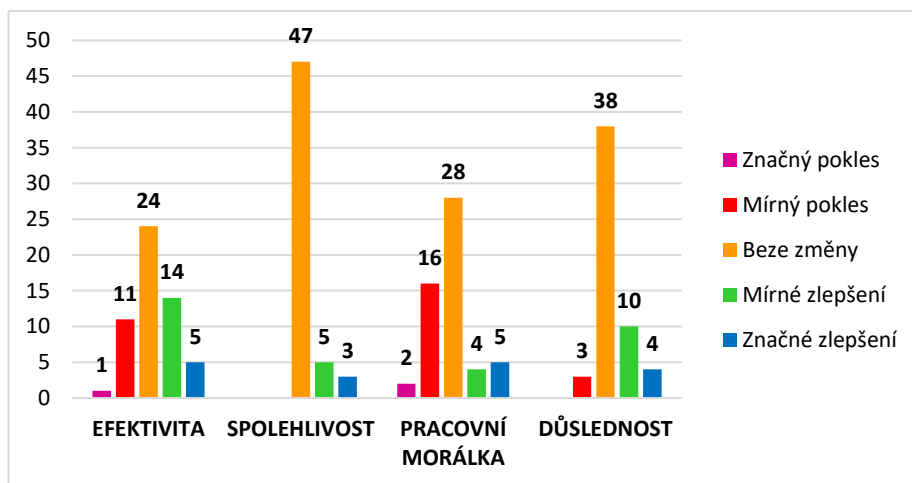
Dle názoru respondentů byla nejméně zasažena jejich spolehlivost, přičemž možnost „beze změny“ uvedlo 85,45 % dotazovaných. Naopak nejzásadnější změny zpozorovali zaměstnanci v oblasti efektivity, v které možnost „beze změny“ zvolilo pouze 24 (43,64 %) dotazovaných. Pokles efektivity častěji pociťovali muži, kteří tvořili 66,67 % z uvedených 12 případů. V kontextu věku uvedla pokles efektivity polovina zúčastněných zaměstnanců ve věkové kategorii „50 a více“, přesněji 3 respondenti. Nejvíce početnou skupinu tvořili respondenti z kategorie 19–29 let, přesněji 5 (41,67 %) případů. Věková kategorie 30–39 let byla zastoupena pouze jedním respondentem a věková skupina 40–49 let třemi. Naopak zvýšení efektivity uvedly více respondenti ženského pohlaví, konkrétně v 63,16 %. V oblasti zvýšení efektivity byla nejpočetnější věková skupina 40–49 let uvedena 7 (36,84 %) respondenty. V kategorii 30–39 let bylo zaznamenáno 6 (31,58 %) dotazovaných a v kategorii 19–29 let 5 (26,32 %). V nejvyšší věkové skupině zaznamenal zvýšení efektivity pouze jeden zaměstnanec.

Negativní dopad virtualizace byl pozorován nejvíce v oblasti pracovní morálky, kde uvedlo jistou míru poklesu 18 (32,73 %) respondentů. Pokles pracovní morálky zaznamenaly častěji muži, konkrétně v 11 (61,11 %) případech. V kontextu věku respondentů byla nejpočetnější skupina 19–29 let, v které se nacházelo 7 (38,89 %) dotazovaných, druhou nejpočetnější věkovou kategorií byla 30–39 let, v které pokles pracovní morálky zaznamenalo 5 (27,78 %) respondentů. Zbývající věkové kategorie prezentovali shodně dva respondenti. S ohledem na způsob koordinace virtualizace v organizaci, který umožnil částečnou působnost zaměstnanců v sídle organizace, je tento výsledek považován za nepříznivý.

Poslední oblastí sebehodnotící otázky byla důslednost zaměstnanců. Mírný pokles zaznamenali pouze 3 zúčastnění zaměstnanci a výrazná většina, konkrétně 38 respondentů, uvedlo možnost „beze změny“. Pozitivní vliv virtualizace na oblast důslednosti byla zaznamenána ve 14 případech, přičemž mírně častěji tuto možnost uvedli muži, konkrétně v 8 (57,14 %) případech. V kontextu věku byla nejpočetněji zastoupena věková skupina 19–29 let, kterou prezentovalo 6 (42,86 %) dotazovaných. Věková kategorie 30–39 let byla zastoupena 3 respondenty a kategorie 40–49 let 4 (28,57 %) respondenty, čímž se stala druhou nejpočetnější skupinou. V nejvyšší věkové kategorii zaznamenal příznivý efekt virtualizace opět jeden respondent.

Výsledky sebehodnotící otázky budou dále v této práci srovnány s výsledky otázek č. 17 a 19. Porovnání výsledků je zpracováno v poslední hodnotící otázce dotazníkové šetření, tudíž v otázce č. 19.

Osobní hodnocení respondentů je zobrazeno na Obrázku 16.

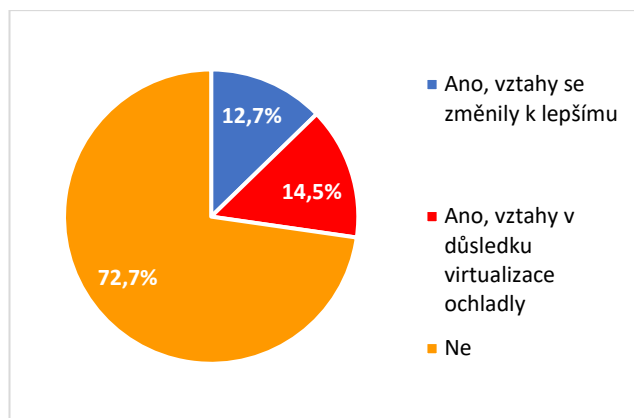


Obrázek 16 – Osobní hodnocení změny uvedených faktorů vlivem virtualizace, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 – Měla nařízená virtualizace vliv na vztahy s Vašimi kolegy?

Tato otázka zkoumala vliv virtualizace na vztahy zaměstnanců v podniku. Výsledky dotazníkového šetření prokazují, že nařízená virtualizace převážně nezasáhla vztahy v organizaci. Negativní dopad virtualizace na vztahy v organizaci uvedlo pouze 8 (14,5 %) respondentů, přičemž 4 respondenti pocházeli z kategorie 19–29 let a polovina respondentů pracuje v organizaci déle než 6 let. Příznivý efekt virtualizace na vztahy s kolegy uvedlo 7 (12,7 %) respondentů, přičemž všichni respondenti pracují v organizaci méně než 6 let.

Zachování vztahů v organizaci pravděpodobně podpořil způsob koordinace virtualizace, který umožnil částečnou formu osobního kontaktu. Celkový přehled je znázorněn na Obrázku 17.

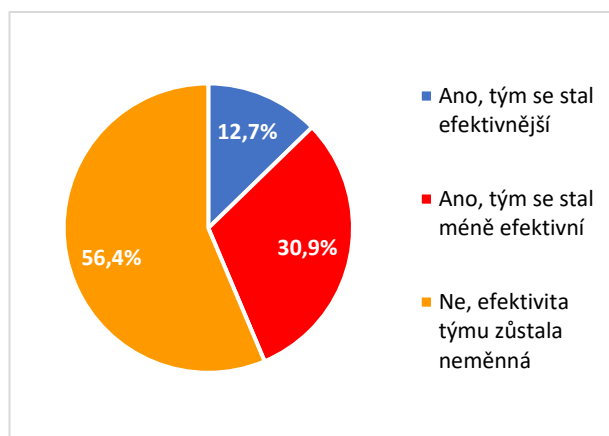


Obrázek 17 – Vliv virtualizace na vztahy v organizaci, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 – Myslíte si, že měla nařízená virtualizace vliv na efektivitu Vašeho pracovního týmu či skupiny?

V pořadí třináctá otázka zkoumala vliv nařízené virtualizace na efektivitu pracovních týmů a skupin. Negativní dopad virtualizace uvedlo 17 (30,9 %) respondentů, přičemž nadpoloviční většina (64,71 %) z nich, pracuje v podniku 1–5 let a nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byla 19–29 let (47,06 %). V kategorii „50 a více“ uvedla snížení efektivitu týmu polovina zúčastněných zaměstnanců, přesněji 3. Věkové kategorie 30–39 a 40–49 let byly taktéž zastoupeny třemi respondenty.

Pozitivní efekt virtualizace na efektivitu týmu uvedlo 7 (12,7 %) respondentů, přičemž většinu tvořily ženy (71,43 %). Všichni respondenti, kteří zpozorovali kladný efekt virtualizace na efektivitu týmu, byli v nějaké míře spokojeni s nařízenou virtualizací a nezaznamenali pokles v žádném vymezeném faktoru v otázce č. 11. Stálost efektivitu týmu uvedlo 31 (56,4 %) dotazovaných. Celkový přehled je zobrazen na Obrázku 18.



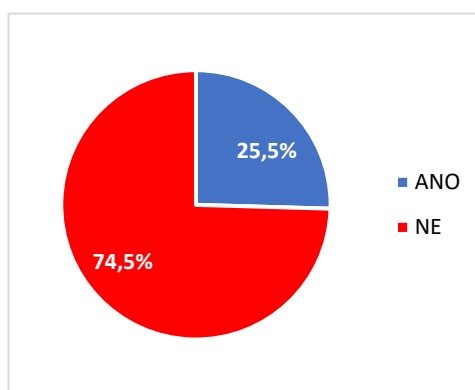
Obrázek 18 – Vliv virtualizace na efektivitu pracovních týmů či skupin, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 – Jste vedoucím pracovníkem?

Cílem této otázky byla selekce vedoucích pracovníků, kteří dále odpovídali na tři následující otázky (č.15–17). Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 14 vedoucích pracovníků. Ačkoliv zastoupení jednotlivých pohlaví v dotazníkovém šetření je v podstatě rovnoměrné, významná většina vedoucích pracovníků, přesněji 12 (85,71 %), je mužského pohlaví. Takto významný nepoměr zastoupení mužů a žen ve vedoucích pozicích, by mohl naznačovat, že organizace upřednostňuje při obsazování vyšších pozic v organizaci mužské pohlaví. Nejvíce vedoucích pracovníků uvedlo kategorii 30–39 let, přesněji 6 (42,86 %) respondentů. Kategorie 40–49 let a „50 a více“ jsou shodně zastoupeny 3 zaměstnanci a kategorii 19–29 let uvedli 2 (14,29 %) vedoucí pracovníci.

V případě negativní odpovědi byli respondenti přesměrováni na otázku č. 18, která nebyla zobrazena vedoucím pracovníkům.

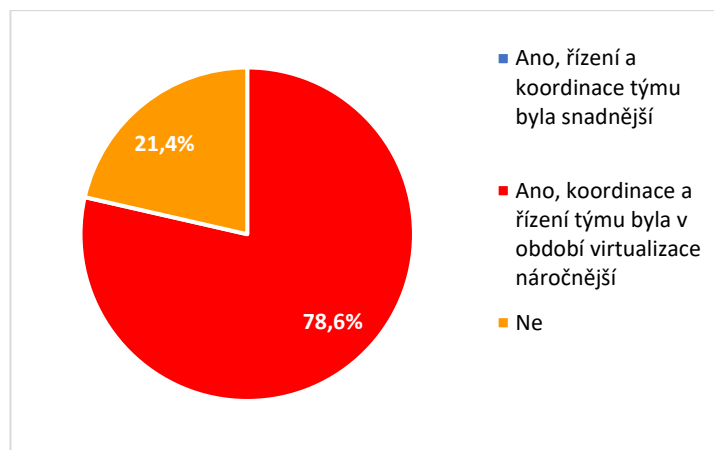
Poměr vedoucích pracovníků v dotazníkovém šetření je zobrazen na Obrázku 19.



Obrázek 19 – Procentuální zastoupení vedoucích pracovníků v dotazníkovém šetření, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 – Měla dle Vás virtualizace vliv na řízení a koordinaci týmu?

V pořadí patnáctá otázka analyzovala vliv virtualizace na řízení a koordinaci týmu. Žádný z vedoucích pracovníků neuvedl pozitivní vliv virtualizace a pouze 3 (21,4 %) respondenti nezaznamenali změnu. Naopak vyšší náročnost těchto procesů uvedlo 11 (78,6 %) zúčastněných vedoucích pracovníků. Z výsledků je patrné, že virtualizace značně ovlivnila, přesněji zvýšila náročnost, procesů řízení a koordinace týmu. Názor vedoucích pracovníků je zpracován na Obrázku 20.

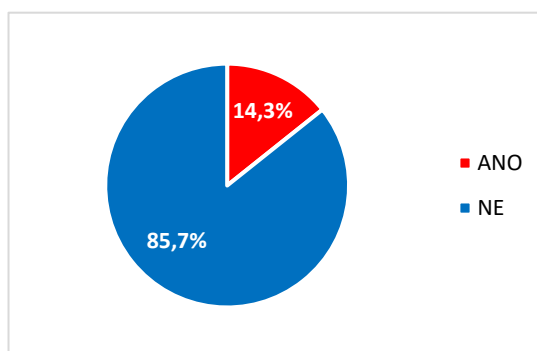


Obrázek 20 – Vliv nařízené virtualizace na koordinaci a řízení týmů, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 – Zaznamenal/a jste během nařízené virtualizace problém s motivací zaměstnanců?

Tato otázka zkoumala, zda se vedoucí pracovníci potýkali v období virtualizace s potížemi motivace zaměstnanců. Pouze 2 (14,3 %) respondenti uvedli, že ve zmíněném období zaznamenali obtíže v problematice motivace zaměstnanců.

Odpovědi jsou zpracovány na Obrázku 21.



Obrázek 21 – Hodnocení vlivu nařízené virtualizace na motivaci podřízených pracovníků, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17 – Pokud byste měl/a srovnat následující faktory v období nařízené virtualizace s tradiční situací, jak byste je ohodnotil/a?

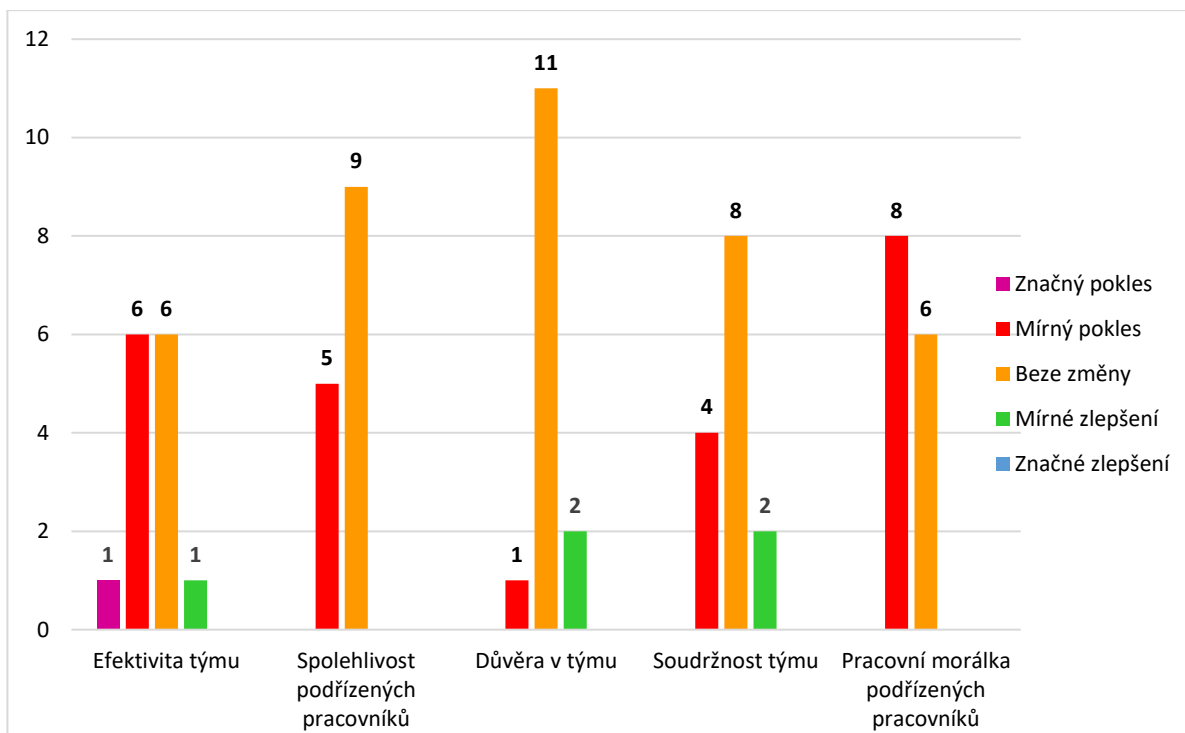
V pořadí sedmnáctá otázka sloužila ke srovnání vymezených faktorů v době nařízené virtualizace s tradiční situací. Vedoucí pracovníci hodnotili vliv nařízené virtualizace na určené faktory, kterými byli efektivita týmu, spolehlivost podřízených pracovníků, důvěra v týmu,

soudržnost týmu a pracovní morálka podřízených pracovníků. Struktura otázky byla konstruována tak, aby každý z vymezených faktorů mohl být ohodnocen samostatně, jednou z následujících možností: „značný pokles“, „mírný pokles“, „beze změny“, „mírné zlepšení“ a „značné zlepšení“.

Z výsledku je zřejmé, že nejméně zasaženou oblastí, dle názoru vedoucích pracovníků, byla důvěra v týmu, přičemž možnost „beze změny“ zvolilo 11 (78,57 %) respondentů. Oblast soudržnost týmu byla hodnocena taktéž poměrně kladně, přičemž 8 (57,14 %) respondentů nezaznamenalo žádné změny, 4 (28,57 %) respondenti uvedli mírný pokles a 2 (14,29 %) respondenti mírné zlepšení.

Oblasti pracovní morálka podřízených pracovníků, efektivita týmu a spolehlivost podřízených pracovníků byly hodnoceny poměrně nepříznivě. Negativní dopad virtualizace na efektivitu týmu zaznamenala polovina vedoucích pracovníků, 6 (42,86 %) zvolilo možnost „beze změny“ a pouze jeden respondent uvedl mírné zlepšení. S ohledem na výsledky Otázky č. 13 lze uvést, že virtualizace negativně ovlivnila efektivitu týmů v organizaci.

Neměnnost v oblasti spolehlivosti podřízených pracovníků byla zmíněna 9x a negativní dopad byl pozorován v 5 (35,71 %) případech. Navzdory tomu, že vedoucí pracovníci ve většině případech nezaznamenali potíže s motivací zaměstnanců, byla za nejvíce postiženou oblast označena pracovní morálka podřízených. Z celkového počtu 14 vedoucích pracovníků uvedlo možnost „mírný pokles“ 8 (57,14 %) z nich. Souhrn hodnocení je zobrazen na Obrázku 22.



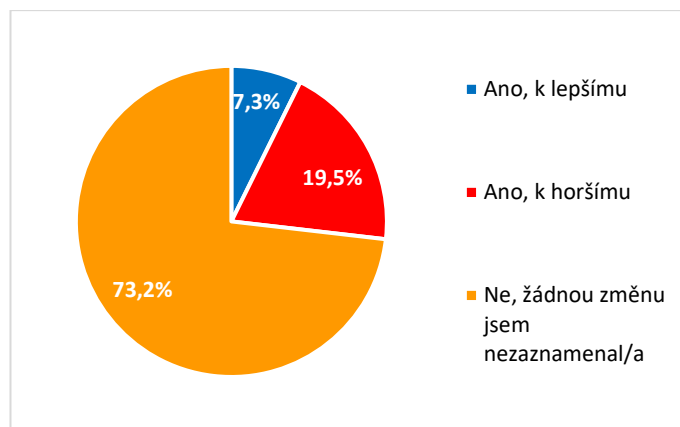
Obrázek 22 – Hodnocení vymezených faktorů vedoucími pracovníky, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18 – Změnila se dle Vás během nařízené virtualizace schopnost nadřízeného vést a koordinovat tým?

Osmnáctá otázka zkoumala vliv virtualizace na schopnost vedoucích pracovníků vést a koordinovat tým. Otázka nebyla zobrazena vedoucím pracovníkům, tudíž celkový počet respondentů, kteří uvedli svou odpověď činil 41. Nadpoloviční většina dotazovaných, konkrétně 30 (73,2 %), nezaznamenala změnu ve schopnostech vedoucích pracovníků. Negativní dopad virtualizace na schopnosti vedoucích pracovníků častěji uvedly ženy, konkrétně v 6 (75 %) z celkových 8 případů. Kladný vliv virtualizace zaznamenali pouze 3 (7,3 %) zaměstnanci.

Z výsledků je zřejmé, že většina zaměstnanců nezpozorovala negativní dopad virtualizace na schopnosti svých nadřízených pracovníků. Výsledky lze považovat za poměrně příznivé a předpokládat, že navzdory vyšší náročnosti většina vedoucích pracovníků úspěšně přenesla procesy koordinace a řízení týmu do virtuálního prostředí.

Celkový přehled odpovědí je zpracován na Obrázku 23.



Obrázek 23 – Hodnocení schopností vedoucích pracovníků, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19 – Zaznamenal/a jste v období nařízené virtualizace změnu v následujících faktorech u svých kolegů?

Devatenáctá otázka byla poslední hodnotící otázkou v dotazníkovém šetření a byla zaměřena na ohodnocení spolupracovníků v organizaci. Totožně, jako v předchozích případech zaměstnanci hodnotili vliv nařízené virtualizace na předem vymezené faktory, kterými byly efektivita, spolehlivost, důvěryhodnost a důslednost spolupracovníků. Struktura otázky byla konstruována tak, aby každý z vymezených faktorů mohl být ohodnocen samostatně, jednou z následujících možností: „značný pokles“, „mírný pokles“, „beze změny“, „mírné zlepšení“ a „značné zlepšení“.

Značně negativní dopad zaznamenali respondenti v oblasti efektivity svých kolegů, kde uvedlo jistou míru poklesu 23 (41,82 %) z nich. V kontextu věku nejčastěji tuto možnost uvedla věková kategorie 19–29 let, konkrétněji v 11 (47,83 %) případech. Druhou nejpočetnější kategorií byla věková skupina 40–49 let se 7 (30,43 %) respondenty. V kategorii „50 a více“ uvedla pokles polovina zúčastněných zaměstnanců, konkrétně tři. Nejméně početnou skupinou byla kategorie 30–39 let, v které negativní změny zpozorovali pouze dva dotazovaní. Zvýšení efektivity u svých kolegů pozorovaly převážně ženy, které tvořily 83,33 % ze všech případů. Pozitivní efekt vnímali pouze respondenti z věkových skupin 30–39 a 40–49 let, přičemž obě skupiny byly zastoupeny shodně třemi respondenty.

V oblasti spolehlivosti spolupracovníků zaznamenalo určitou míru poklesu 18 (32,73 %) dotazovaných. Častěji pocíťovaly pokles spolehlivosti spolupracovníků ženy, které byly zastoupeny 11 (61,11 %) odpověďmi. Nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou byla opět kategorie 19–29 let, do které spadalo 7 (38,89 %) dotazovaných. Výraznou část tvořily

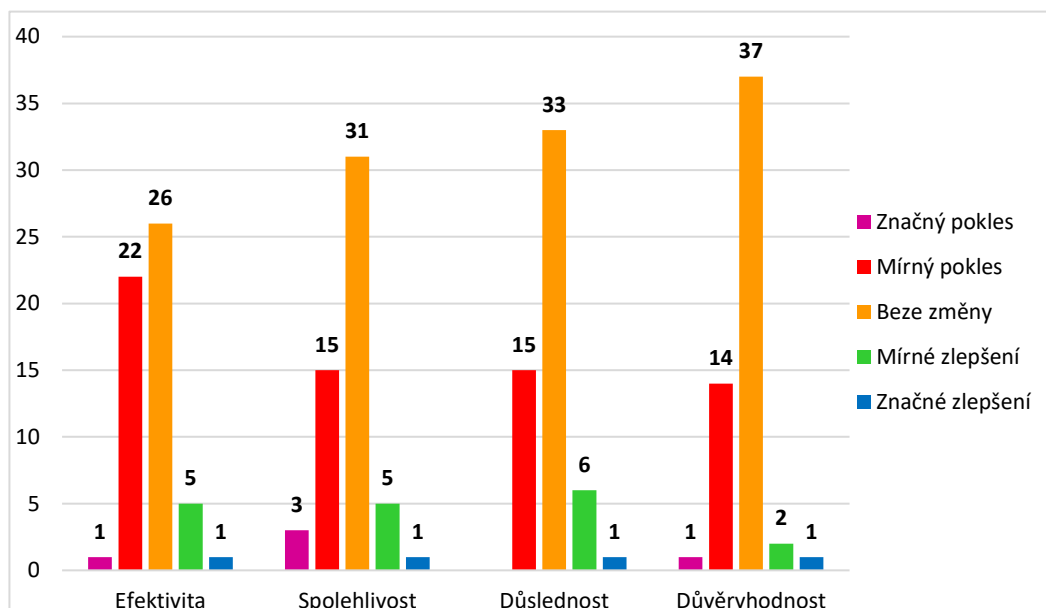
i respondenti z věkové kategorie 40–49 let, kterou uvedlo 6 respondentů. Dále respondenti uvedli ve 31 (56,36 %) případech možnost „beze změny“ a kladný efekt virtualizace na spolehlivost kolegů zpozorovalo opět 6 respondentů.

V důslednosti kolegů nezaznamenalo 33 (60 %) respondentů změnu a kladný efekt virtualizace uvedlo 7 dotazovaných. Nicméně 6 z těchto respondentů, kteří uvedli vyšší míru důslednosti, působí v organizaci méně než rok. Z čehož vyplývá, že kratší doba působnosti mohla ovlivnit vnímání respondentů a způsobit nevypovídající srovnání. Negativní efekt byl zpozorován v 15 (27,27 %) případech. Nejvíce respondentů, konkrétně 5, opět náleželo do věkové skupiny 19–29 let. Shodně byly zastoupeny věkové kategorie 30–39 a 40–49 let, které uvedlo osm zaměstnanců (4 v každé kategorii).

Poslední zařazená oblast byla zaměřena na důvěryhodnost spolupracovníků a sloužila k zmapování změny důvěry v organizaci. Možnost „beze změny“ uvedlo 37 (67,27 %) respondentů a kladný efekt na důvěryhodnost kolegů zpozorovali 3 zaměstnanci. Pokles důvěryhodnosti spolupracovníků uvedlo 15 (27,27 %) dotazovaných, přičemž 6 (40 %) z nich náleželo do věkové skupiny 19–29 let. Věkové skupiny 30–39 a 40–49 let byly opět shodně zastoupeny 4 zaměstnanci a v kategorii „50 a více“ tuto možnost uvedl jeden dotazovaný.

Z výsledků je zřejmé, že nejvíce zasaženou oblastí byla efektivita spolupracovníků, kde zpozorovalo pokles významných 41,82 % respondentů. Negativní dopad virtualizace na spolehlivost spolupracovníků uvedlo 32,73 % zaměstnanců. Shodně byly hodnoceny oblasti důvěryhodnosti a důslednosti, kde uvedlo pokles 27,27 % dotazovaných. Ve všech sledovaných oblastech shledávali nejvyšší pokles respondenti z věkové kategorie 19–29 let. Druhou věkovou skupinou v kontextu počtu negativních odpovědí byla kategorie 40–49 let.

Celkový přehled odpovědí je zpracován na Obrázku 24.



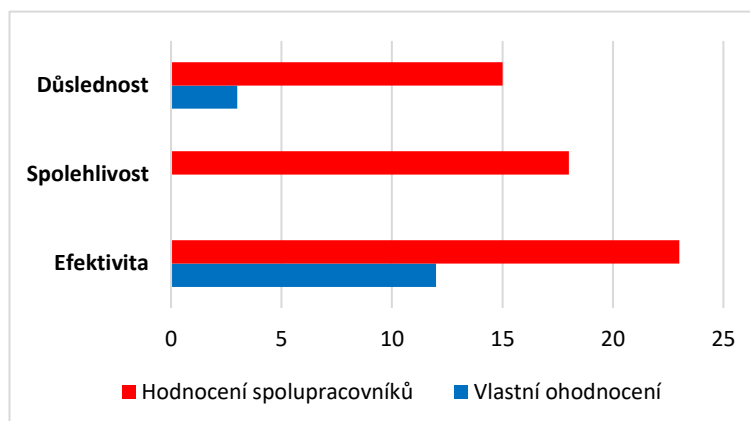
Obrázek 24 – Hodnocení vlivu nařízení virtualizace na individuální faktory spolupracovníků, zdroj: vlastní zpracování

Ze srovnání výsledků sebehodnotící otázky (otázka č. 11) a otázky zaměřené na ohodnocení spolupracovníků (otázka č. 19), které je zobrazeno na Obrázku 24, je patrný značný nesoulad. Tento nesoulad je pravděpodobně způsoben nižší mírou schopnosti sebekritiky a částečnou účastí zaměstnanců v dotazníkovém šetření.

S ohledem na názor vedoucích pracovníků (otázka č. 17), vnímání efektivnosti zprostředkované komunikace (otázka č. 9), na prokázaný negativní dopad virtualizace na efektivitu týmu (Otázka č. 13, otázka č. 17) a schopnost spolupráce (otázka č. 5, otázka č. 10 – četnost odpovědí „horší míra spolupráce“), byl učiněn závěr, že virtualizace negativně ovlivnila efektivitu, spolehlivost a důslednost jednotlivců ve vybrané organizaci. Za výsledek dotazníkového šetření je v tomto kontextu považována otázka č. 19.

Oblast pracovní morálky nebyla v této otázce hodnocena. Vzhledem k výsledkům otázky č. 11 a názorů vedoucích pracovníků, kteří uvedli pokles pracovní morálky podřízených zaměstnanců v 57,14 %, byl učiněn závěr, že v období nařízené virtualizace došlo k poklesu pracovní morálky zaměstnanců. Za výsledek dotazníkového šetření je v tomto ohledu považována otázka č. 11.

Srovnání četností negativních odpovědí je zobrazeno na Obrázku 25.

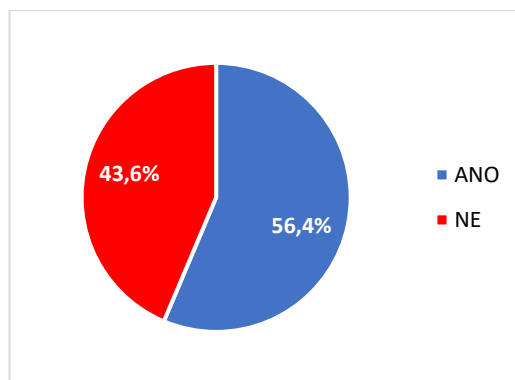


Obrázek 25 – Srovnání hodnotících otázek, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20 – Myslíte si, že nařízená virtualizace byla pro Vás přínosem?

V pořadí dvacátá otázka zkoumala vnímání respondentů v kontextu přínosu virtualizace. Nadpoloviční většina dotazovaných, přesněji 31 (56,4 %), pocítovala určitý přínos z nařízení virtualizace. Naproti tomu 24 (43,6 %) označila nařízenou virtualizaci za nepřínosnou. Negativní možnost častěji volili muži, kteří danou skutečnost uvedli v 16 (66,67 %) případech. V kontextu věkových skupin, zastupovali negativní postoj k přínosu virtualizace všichni zúčastnění zaměstnanci ve věkové skupině „50 a více“. Druhou nejpočetnější skupinou byla kategorie 19–29 let, v které negativní odpověď uvedlo 50 % zúčastněných zaměstnanců. V kategorii 40–49 let nezaznamenalo přínos virtualizace 33,33 % dotazovaných a nejméně zastoupenou věkovou skupinou byla 30–39 let, v které neshledávalo ve virtualizaci přínos pouze 26,67 % dotazovaných. V kontextu délky působnosti v organizaci uvedlo negativní odpověď 76,92 % dotazovaných z kategorie „6 let a více“. Z kategorie „1–5 let“ označilo danou skutečnost 39,29 % respondentů a v kategorii „méně než 1 rok“ tuto možnost uvedlo 21,43 % zúčastněných zaměstnanců.

Přehled odpovědí je zobrazen na Obrázku 26.



Obrázek 26 – Názor respondentů na přínos nařízené virtualizace, zdroj: vlastní zpracování

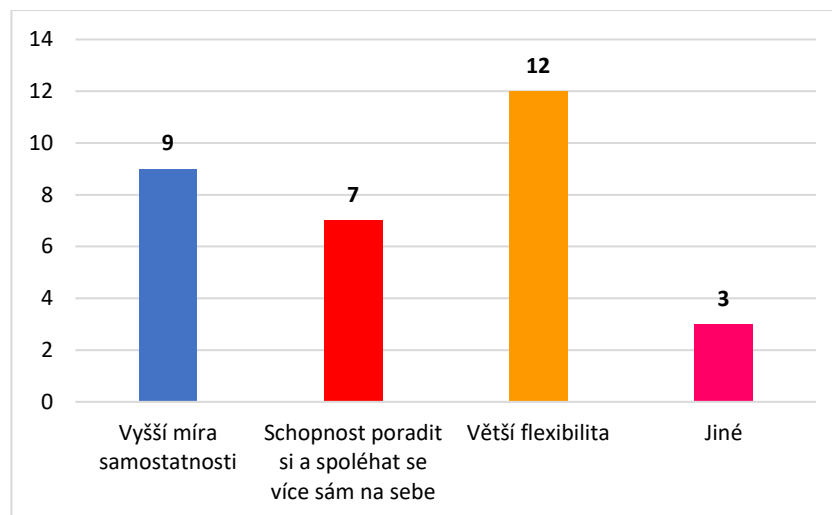
Otázka č. 21 – Pokud ano, v čem shledáváte největší přínos?

Tato otázka zjišťovala, v kterém z uvedených faktorů shledávali respondenti nejvyšší přínos virtualizace. Otázku zodpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli kladnou odpověď, tudíž počet odpovídajících činil 31. Vzhledem k tomu, že všichni zúčastnění zaměstnanci v kategorii „50 a více“ uvedli v předchozí otázce negativní odpověď, odpovídali na tuto otázku pouze respondenti ve věku 19–49 let. S ohledem na výsledky předchozí otázky, kde byla prokázána značná nesouměrnost ve vnímání přínosu virtualizace mužským a ženským pohlavím, jsou jednotlivé odpovědi posuzovány pouze dle věku respondentů, případně dle délky působnosti v organizaci. Polouzavřený charakter otázky umožňoval respondentům možnost vlastní odpovědi.

Nejvyšší přínos virtualizace byl shledán ve vyšší míře flexibility, kterou uvedlo 12 (38,71 %) respondentů, přičemž všechny posuzované věkové skupiny byly zastoupeny rovnoměrně 4 dotazovanými. Druhou nejčastější odpovědí byla vyšší míra samostatnosti, kterou zvolilo 9 (29,03 %) respondentů. Zastoupení věkových skupin bylo opět rovnoměrné, přičemž každá z nich byla prezentována 3 zaměstnanci. Poslední možnost vymezené odpovědi byla vybrána 7 (22,58 %) respondenty, přičemž převážně dominovala věková kategorie 40–49 let, kterou prezentovalo 5 zúčastněných zaměstnanců.

Možnost přidat vlastní odpověď využili tři respondenti, kteří doslovně uvedli následující: „plánování času“, „kontakt s rodinou“, „změna ve stylu řízení, učení se novým způsobům komunikace, zkoušení nových věcí“.

Souhrn odpovědí je zpracován na Obrázku 27.



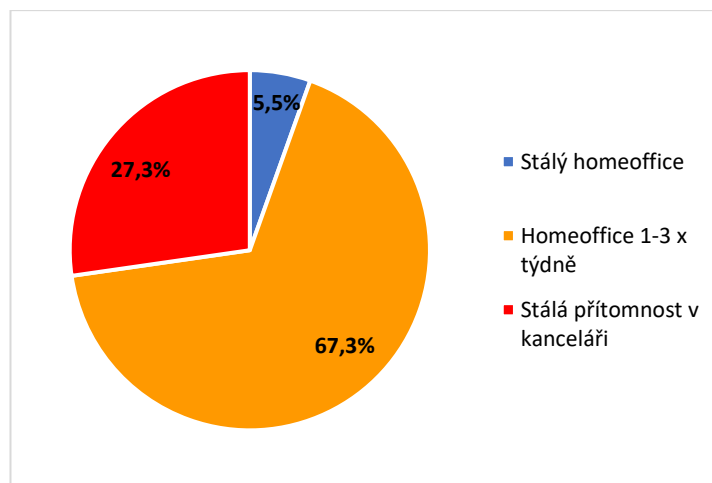
Obrázek 27 – Hodnocení nejvýznamnějšího přínosu virtualizace ze strany zaměstnanců organizace, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22 – Pokud byste si v budoucnu měl/a vybrat jednu z následujících možností, která by to byla?

Cílem poslední otázky dotazníkového šetření bylo zjištění preferencí zaměstnanců v oblasti virtualizace jejich práce. Nejméně preferovanou možností budoucí spolupráce je plná virtualizace, kterou zvolili pouze 3 (5,5 %) respondenti. Naproti tomu nejvíce preferovaným způsobem spolupráce je částečná virtualizace (homeoffice 1–3 x týdně), kterou uvedlo 37 (67,3 %) dotazovaných.

Možnost stálé přítomnosti v kanceláři by preferovalo 15 (27,3 %) respondentů, přičemž většina je zastoupena muži, konkrétněji v 10 (66,67 %) případech. V kontextu věkových skupin dominovaly kategorie 19–29 a 40–49 let shodně s 5 respondenty. V kategorii „50 a více“ by preferovalo stálou působnost v kanceláři 66,67 % zúčastněných zaměstnanců. Nejméně zastoupenou věkovou skupinou byla 30–39 let, v které danou možnost zvolil pouze jeden zúčastněný zaměstnanec. V kontextu délky působnosti v organizaci zvolilo danou možnost 61,54 % dotazovaných, kteří v organizaci působí déle než 6 let. V kategorii zaměstnanců působících v organizaci 1–5 let danou možnost uvedlo pouze 17,86 %. Z kategorie zúčastněných zaměstnanců, kteří uvedli délku působnosti kratší než jeden rok, by možnost stálé přítomnosti v kanceláři preferovalo pouze 14,29 %.

Preference zaměstnanců v oblasti virtualizace jsou zobrazeny na Obrázku 28.



Obrázek 28 – Vyjádření respondentů k žádoucímu stupni virtualizace, zdroj: vlastní zpracování

4.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Tato část práce je věnována krátkému shrnutí výsledků dotazníkového šetření.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 55 respondentů, přičemž zastoupení jednotlivých pohlaví bylo v podstatě rovnoměrné. Nejpočetnější věkovou skupinou byla kategorie 40–49 let, v které se nacházelo 32,7 % respondentů. Kategorii 19–29 let uvedlo 29,1 % a kategorii 30–39 let 27,3 % dotazovaných. Nejméně početnou skupinou byli respondenti z věkové kategorie „50 a více“, kterou zvolilo pouze 10,9 % zúčastněných zaměstnanců. Z těchto respondentů působí v organizaci méně než 6 let 76,4 %, přičemž nejvíce byla uvedena délka působnosti 1–5 let, konkrétně v 50,9 % případů. Výsledek dotazníkové šetření potvrdil vysokou fluktuaci zaměstnanců, kterou uvedli respondenti při rozhovorech.

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že navzdory částečné působnosti zaměstnanců v sídle společnosti virtualizace ovlivnila značnou část zkoumaných faktorů.

Vnímání nařízení virtualizace lze označit za neutrální. Spokojenost s nařízenou virtualizací uvedlo 50,9 % respondentů, 29,1 % zaujalo neutrální postoj a 20 % zúčastněných zaměstnanců zaznamenalo nespokojenost s nařízenou virtualizací. Pouze 56,4 % respondentů pocíťovalo určitý přínos plynoucí z virtualizace, přičemž nejčastěji zvolily možnosti vyšší míry flexibility a samostatnosti při řešení zadaných úkolů. Za hlavní výhodu nařízené virtualizace označili respondenti v 78,18 % případech ušetřený čas a finanční prostředky za dopravu do podniku. Dalšími čteně pocíťovanými výhodami bylo pohodlí domova a možnost volnější pracovní doby, kterou zvolilo 52,73 % dotazovaných. Hlavní nevýhody virtualizace byly shledány v horší míře

spolupráce, která byla zaznamenána v 65,45 % případech a nedostatku osobního kontaktu s kolegy, kterou zvolilo 61,82 % zúčastněných zaměstnanců.

Výsledek průzkumu kvality poskytovaného vybavení lze označit za velice uspokojivý, neboť pouze 3,6 % respondentů v tomto ohledu pocítovala nedostatečnost. V oblasti poskytnuté přípravy v komunikačních programech uvedlo nedostatečnost 30,9 % respondentů. Tento výsledek je považován za nevyhovující. V průběhu vyhodnocování dotazníkového šetření bylo prokázáno, že všichni respondenti, kteří uvedli nedostatečné školení v oblasti komunikačních technologií uvedli i nižší efektivnost zprostředkované komunikace v porovnání s osobní alternativou. V otázce příčin nižší efektivnosti komunikace bylo prokázáno, že 69,23 % respondentů, kteří zaznamenali technické problémy zároveň uvedli nedostatečnou přípravu v oblasti komunikačních technologií.

Porovnání efektivnosti zprostředkované komunikace s komunikací face-to-face lze označit za velice nevyhovující, neboť nižší míru efektivnosti zprostředkované komunikace zaznamenalo 70,9 % zaměstnanců. Z výsledku je zřejmé, že virtualizace silně negativně ovlivnila schopnost efektivní týmové a organizační komunikace. Za nejvýznamnější problémy zprostředkované komunikace byl shledán chybějící osobní kontakt, který uvedlo 74,36 % odpovídajících respondentů a horší míra spolupráce, kterou zaznamenalo 71,79 % z nich.

V oblasti vztahů se spolupracovníky uvedlo negativní dopad virtualizace pouze 14,5 % respondentů a 72,7 % dotazovaných uvedlo možnost „beze změny“. Výsledky jsou považovány za příznivé a lze uvést, že virtualizace negativně neovlivnila vztahy v týmu či organizaci.

Dále v práci byly hodnoceny psychologické týmové faktory, kterými byla soudržnost a důvěra. Mírný pokles důvěry v týmu zaznamenal pouze jeden vedoucí pracovník (7,14 %). Tento výsledek je považován za příznivý a lze uvést, že negativní vliv virtualizace na důvěru v týmu nebyl prokázán. V oblasti soudržnosti týmu zaznamenalo pokles 28,57 % vedoucích pracovníků. Naproti tomu 14,29 % vedoucích pracovníků uvedlo mírné zlepšení a 57,14 % nezaznamenalo v této oblasti změnu. Z výsledků je zřejmé, že nařízená virtualizace ovlivnila soudržnost týmů v organizaci. V oblasti efektivnosti týmu zaznamenalo pokles 30,9 % zúčastněných zaměstnanců a 50 % vedoucích pracovníků. Výsledky dotazníkového šetření prokázaly negativní vliv nařízené virtualizace na efektivitu týmů ve sledované společnosti.

Další zkoumanou oblastí v dotazníkovém šetření byly procesy koordinace a řízení týmů. Vyšší náročnost těchto procesů v době virtualizace uvedlo 78,6 % vedoucích pracovníků. Navzdory prokázané vyšší náročnosti těchto procesů uvedlo pokles schopností vedoucích pracovníků

efektivně řídit a koordinovat tým pouze 19,5 % dotazovaných. Výsledky lze považovat za příznivé a uvést, že většina vedoucích pracovníků ve sledované organizaci úspěšně přizpůsobila procesy koordinace a řízení týmů virtualizaci.

Dále v práci byly zkoumány individuální faktory jednotlivců (efektivita, spolehlivost, důslednost a pracovní morálka). Většina těchto faktorů byla zkoumána v sebehodnotící otázce (otázka č. 11) a v otázce zaměřené na ohodnocení spolupracovníků (otázka č. 19). V průběhu vyhodnocování dotazníkového šetření bylo rozhodnuto, že za výsledky dotazníkového šetření v oblasti efektivity, spolehlivosti a důslednosti jednotlivců ve sledované společnosti jsou považovány výsledky otázky č. 19.

Značně negativní dopad virtualizace byl ve sledované společnosti zaznamenán v oblasti efektivity jednotlivců, přičemž pokles uvedlo 41,82 % dotazovaných. V oblasti spolehlivosti jednotlivců uvedlo neměnnost 56,36 % respondentů, přičemž 32,73 % zaznamenalo pokles a 10,91 % zvýšení. Důslednost jednotlivců byla hodnocena v 60 % možností „beze změny“, pokles zaznamenalo 27,27 % dotazovaných a 12,73 % respondentů uvedlo vyšší míru důslednosti. Navzdory tomu, že většina vedoucích pracovníků (85,7 %) nezaznamenala v období virtualizace problém v motivaci zaměstnanců, byl ve sledované organizaci zaznamenán značný pokles pracovní morálky. Pokles pracovní morálky uvedlo 32,73 % dotazovaných a 57,14 % zúčastněných vedoucích pracovníků. Z výsledků je patrné, že virtualizace měla značný vliv na individuální faktory jednotlivců ve sledované organizaci, přičemž převažoval negativní efekt.

Posledním zkoumaným faktorem dotazníkového šetření byla preference zaměstnanců v oblasti virtualizace práce do budoucna. Nejméně preferovaným způsobem spolupráce byla plná virtualizace, kterou by zvolilo pouze 5,5 % respondentů. Možnost stálé přítomnosti v kanceláři preferovalo 27,3 % dotazovaných a nejvíce preferovaným způsobem byla částečná virtualizace. Možnost práce z domova 1–3 x týdně by v budoucnu uvítalo 67,3 % zúčastněných zaměstnanců. Tento výsledek dotazníkového šetření potvrdil zájem zaměstnanců o vyšší stupeň virtualizace jejich práce, kterou uvedli v rozhovorech.

4.6 Formulace návrhů a doporučení v oblasti virtualizace

Poslední část této práce je věnována návrhům, které by sledovanému podniku dopomohly zvýšit efektivitu týmové virtuální spolupráce a komunikace. Za vstupní informace této části jsou považovány informace získané z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci.

První návrh je zaměřen na změnu systému organizace virtualizace. Tento návrh je doporučen na základě dotazníkového šetření v oblasti vnímání nařízené virtualizace, jehož výsledky byly rozporuplné a výsledků rozhovorů, v kterém zaměstnanci uvedli, že v období nařízené virtualizace zaznamenali zesílení direktivního způsobu řízení.

S ohledem na geografický rozptyl členů týmu, chybějící osobní kontakt a vyšší závislost na technologiích je nežádoucí direktivní styl řízení. V období nařízené virtualizace je vhodnější volbou koordinace bez vytváření nátlaku, prostřednictvím budování důvěry a kolektivního rozhodnutí za přítomnosti silného vedení. Vzhledem k těmto skutečnostem je navrhováno, aby systém organizace virtualizace nebyl direktivně nařízen jedním způsobem v celém závodě, ale byl přizpůsoben potřebám jednotlivých týmů či oddělení. V rámci jednotlivých týmů a oddělení je vhodnější volbou kolektivní rozhodnutí, namísto direktivního příkazu a výběru jednotlivců pouze vedoucím pracovníkem. V případě, že v týmu bude zvolen systém, který rozdělí zaměstnance na skupiny, je vhodné, aby vedoucí pracovník posoudil schopnost jednotlivců efektivně pracovat z domova a zároveň zohlednil spokojenost zaměstnanců se stupněm virtualizace jejich práce. Vyšší míra kolektivního rozhodování a zohlednění potřeb jednotlivců pozvedne spokojenost zaměstnanců s nařízenou virtualizací a pozitivně ovlivní pracovní morálku a ostatní individuální faktory.

Druhý návrh je zaměřen na oblast zprostředkované komunikace. Formulace tohoto návrhu proběhla na základě výsledků dotazníkového šetření v oblasti efektivnosti zprostředkované komunikace. Výsledky jasně prokázaly, že většina zaměstnanců společnosti označila zprostředkovanou komunikaci za méně efektivní než komunikaci face-to-face. V dotazníkovém šetření byla prokázána i nižší míra poskytnutých informací v oblasti komunikačních technologií a vliv nedostatečné průpravy na efektivní využití komunikačních technologií. Dále byly využity informace z rozhovoru se zaměstnanci, které uvedli v části zaměřené na období virtualizace.

Jak již bylo uvedeno v této práci, základními předpoklady efektivní virtuální komunikace jsou jasně vymezená pravidla a normy vzájemné komunikace, soulad využívaných technologií, odpovídající technická odbornost členů týmu a vhodná volba komunikačního nástroje.

Efektivita zprostředkované komunikace a virtuální spolupráce je závislá na schopnosti jednotlivých členů efektivně využívat technologie. V oblasti komunikačních technologií je žádoucí školení zaměstnanců, jehož obsahem jsou informace o využívaných komunikačních nástrojích a jejich efektivní využití. Ve sledované organizaci probíhá pouze oficiální školení informačních technologií, které je zaměřeno převážně na programové vybavení potřebné k činnosti člena na daném oddělení. Dále byla v organizaci uskutečněna změna využívané komunikační platformy, která nebyla podpořena oficiálním školením zaměstnanců. Na základě těchto skutečností je navrhováno, aby školení komunikačních technologií bylo součástí oficiálního školení, které v organizaci uskutečňuje oddělení IT. V případě vysokých nákladů lze poskytnout školení pouze vedoucím pracovníkům, kteří by následně předali informace podřízeným v rámci týmové porady. S ohledem na teoretický podklad této práce je rovněž navrhováno, aby školení v oblasti komunikačních technologií obsahovalo informace o využívaných komunikačních nástrojích, vhodnost volby komunikačního nástroje s ohledem na charakter sdělované informace a principy efektivní zprostředkované komunikace. Dále je vhodné, aby případná změna komunikačního nástroje byla vždy doplněna odpovídajícími informacemi, které poskytne oddělení IT nebo vedoucí pracovníci.

Jak již bylo zmíněno, volba komunikačního nástroje by vždy měla probíhat s ohledem na charakter sdělované informace. Ve sledované organizaci je nejčastěji používaným komunikačním nástrojem e-mail, který je navzdory své asynchronní povaze využíván i k řešení krizových situací a předání akutních informací. S ohledem na teoretický podklad této práce je navrhováno, aby v případě sdělení akutních informací či řešení krizových situací byl využíván synchronní nástroj komunikace. Synchronní nástroj komunikace zajistí okamžité spojení, zefektivní proces sdílení informací a řešení krizové situace.

Poslední součástí návrhu zabývající se zefektivněním zprostředkované komunikace, je návrh na tvorbu pravidel a norem vzájemné týmové komunikace. Formulace tohoto návrhu proběhla na základě vysoké četnosti respondentů, kteří uvedli nižší efektivitu spolupráce a pokles sdílení informací v týmu v období virtualizace.

Vymezená pravidla a normy vzájemné komunikace je vhodné v uceleném souboru poskytnout všem členům týmu. Autorem souboru by měl být vedoucí pracovník, který definuje jasná pravidla a normy vzájemné komunikace a jasně vymezí využití komunikačních nástrojů s ohledem na charakter sdělení. Součástí souboru mohou být i způsoby a četnost synchronní týmové komunikace. Tímto vymezením pravidel a norem vzájemné komunikace bude dosaženo

vyšší efektivity procesu sdílení informací a zároveň bude snížena četnost nedorozumění a případných konfliktů v týmu.

Třetí návrh je zaměřen na oblast týmové efektivní spolupráce. Formulace třetího návrhu proběhla na základě výsledků dotazníkového šetření, v kterém byla prokázána nižší efektivita týmů ve vybrané organizaci, pokles individuálních faktorů jednotlivců, nižší schopnost spolupráce a značně pociťovaný chybějící osobní kontakt. Dále jsou za vstupní hodnoty brány informace poskytnuté zaměstnanci při rozhovoru, v kterém zmiňují silně direktivní způsob řízení, nedostatečnou motivaci, zájem a zpětnou vazbu ze strany vedoucích pracovníků.

Jak již bylo zmíněno, direktivní způsob řízení týmu není v období virtualizace vhodný. Vedoucí pracovníci mohou značně ovlivnit výkonnost celého týmu, kolektivní nasazení, soudržnost týmu a efektivitu virtuální spolupráce. V období virtualizace je třeba, aby vedoucí pracovníci byli schopni asertivního a autoritativního chování a zároveň projevili pochopení a empatii vůči členům týmu. Klíčové oblasti, které mohou značně ovlivnit schopnost týmu virtuálně spolupracovat jsou vůdčí schopnosti, komunikace, chování a postoje, technologické dovednosti vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník by s ohledem na zprostředkovanou komunikaci a geografický rozptyl členů měl aktivně projevit zájem o zaměstnance, školit je v oblasti komunikačních technologií, poskytovat a přijímat upřímnou zpětnou vazbu a dostatečně ocenit případné pracovní výkony.

Ve sledované organizaci probíhala týmová komunikace v období virtualizace pouze za účelem rozdělení úkolů a poskytnutí informací o činnosti oddělení. Vedoucí pracovníci neposkytovali zaměstnancům dostatečnou zpětnou vazbu a neprojevili zájem o diskuse zaměřené na spokojenost s virtualizací, preferovaným systémem či řešením problémů, které zaměstnanci pociťovali. Dále zaměstnanci společnosti uvedli, že značně postrádali osobní kontakt a osobní rozhovor s vedoucím pracovníkem.

S ohledem na tyto skutečnosti je navrhováno, aby týmová synchronní komunikace nebyla zaměřena pouze na rozdělení činností a úkolů, ale byly zařazeny výše zmíněné problematiky. Vyšší stupeň synchronní komunikace částečně nahradí chybějící osobní kontakt, zajistí udržení vztahů s kolegy, kteří pracují z domova, pozitivně ovlivní individuální faktory jednotlivců a soudržnost týmu. Dále je navrhováno, aby vedoucí pracovníci aktivně komunikovali se zaměstnanci, kteří dlouhodobě pracují z domova. V tomto případě lze využít například komunikační platformu MS Teams, v které proběhne individuální schůzka vedoucího

pracovníka s podřízeným. Vedoucí pracovník by měl projevit zájem o řešení případných problémů člena týmu a zároveň mu poskytnout zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon.

4.7 Shrnutí provedené analýzy

Závěrečná kapitola práce je zaměřena na stručné shrnutí a grafický výstup provedené analýzy. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že virtualizace ovlivnila značnou část zkoumaných faktorů, přičemž převažoval negativní dopad. Značné ovlivnění zkoumaných faktorů je pravděpodobně následkem nízkého stupně virtualizace činností podniku, silně preferovaného osobního kontaktu a nízké potřeby využití zprostředkované komunikace v době před nařízenou virtualizací. Dále virtualizace zdůraznila problémy sledovaného podniku, které se již vyskytovaly v době před nařízenou virtualizací. V rozhovorech respondenti označili za problematické oblasti vysokou míru fluktuace zaměstnanců, silně direktivní způsob řízení aplikovaný vedením společnosti i vedoucími pracovníky a nízkou motivaci zaměstnanců.

V Tabulce 2 jsou zpracovány silné a slabé stránky podniku v kontextu virtualizace, které byly identifikovány prostřednictvím provedené analýzy. Dále jsou zde uvedeny potencionální hrozby a příležitosti.

Tabulka 2- Shrnutí provedené analýzy, zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Silné vazby mezi členy týmu • Zachování důvěry v týmu • Kvalita poskytovaného vybavení • Schopnost vedoucích pracovníků přizpůsobit procesy koordinace a řízení týmů virtuálnímu prostředí • Vysoká informovanost zaměstnanců, díky vývoji asynchronní komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevhodný způsob řízení týmu • Nevhodné využití komunikačních nástrojů • Nízká míra efektivity zprostředkované komunikace a virtuální spolupráce • Nedostatečné poskytované školení v oblasti komunikačních technologií • Nízký zájem vedoucích pracovníků o podřízené zaměstnance • Pokles individuálních faktorů zaměstnanců
Hrozby	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> • Pokles týmových psychologických faktorů (důvěra, soudržnost) a vztahů v týmu či organizaci • Vyšší míra konfliktů a nedorozumění v komunikaci • Nárůst fluktuace zaměstnanců • Ztráta klíčového zákazníka a ohrožení existence závodu 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení školení v oblasti efektivního využití komunikačních technologií • Vhodné využívání komunikačních nástrojů s ohledem na charakter sdělení • Zvýšení motivace zaměstnanců • Přizpůsobení stylu řízení virtualizaci • Změna organizace virtualizace

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala problematikou virtuálních organizací a virtuálních týmů. Počátky virtuální spolupráce byly podníceny ekonomickými a technologickými změnami, stále se zvyšujícími požadavky zákazníků a silným konkurenčním prostředím. Pod vlivem těchto faktorů započaly organizace navazovat novou formu virtuální spolupráce, která jim poskytla řadu výhod. Díky spolupráci mohou organizace zvýšit svou konkurenceschopnost, udržet svou tržní pozici, využít podnikatelské příležitosti, které by samostatně nebyly schopny dosáhnout, získat nové informace a mnoho dalšího.

Ačkoliv virtuální spolupráce nabízí nespočet výhod jsou s ní spojeny rizikové oblasti, kterým je třeba věnovat zvláštní pozornost. V oblasti technologií je třeba klást vysoký důraz na technologickou odbornost zaměstnanců, budování důvěry využívaného softwaru a soulad využívaných technologií. Technologická odbornost zaměstnanců je i jedním z klíčových předpokladů efektivní zprostředkované komunikace, která je základním kamenem virtuální spolupráce. V oblasti zprostředkované komunikace je třeba klást důraz i na vhodnost volby komunikačního nástroje a vymezení jasných pravidel a norem vzájemné komunikace. Geografický rozptyl členů a chybějící osobní kontakt podtrhávají důležitost psychologických faktorů, jako je důvěra, soudržnost a loajalita. Tyto faktory do značné míry ovlivňují efektivitu procesů sdílení znalostí a informací, vztahy mezi jednotlivými členy týmu či organizace a efektivitu virtuální spolupráce. Virtuální spolupráce je také spojena s rozmanitostí. Jednotliví členi mohou pocházet z různých kultur, disponovat různou jazykovou vybaveností, uznávat odlišné hodnoty, pracovní návyky a způsob komunikace. Tyto odlišnosti mohou způsobit řadu konfliktů, problémů a komunikačních nesrovnalostí, které negativně ovlivňují výkonnost virtuálních organizací a virtuálních týmů.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zmapování problematiky virtuálních organizací a virtuálních týmů. Dále si tato práce kladla za cíl analyzovat vliv nařízené virtualizace, během pandemie covid-19, na chod pracovních týmů a jednotlivce ve vybrané organizaci.

Práce byla rozdělena do čtyř hlavních kapitol, přičemž první tři byly věnovány zmapování jednotlivých problematik a čtvrtá kapitola se zabývá zmíněnou analýzou. V oblasti virtuálních organizací byla nejvyšší pozornost věnována konceptu meziorganizační spolupráce. Z hlediska tohoto konceptu byla zpracována převážně typologie, charakteristika, životní cyklus a klíčové faktory úspěchu virtuální organizace. Třetí kapitola této práce byla zaměřena na zmapování problematiky virtuálních týmů. V této kapitole byla pozornost věnována převážně

charakteristice, typologii, odlišností tradičního a virtuálního týmu, vymezení hybridních týmů a rizikovým faktorům úspěchu virtuálních týmů.

Poslední kapitola práce je věnována analýze vlivu nařízené virtualizace, během pandemie covid-19, na chod pracovních týmů a jednotlivce ve vybrané organizaci. Analýza byla provedena prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření. Rozhovor sloužil převážně k dokreslení výsledků dotazníkového šetření a byl zaměřen na zmapování stupně virtualizace činností ve sledované společnosti před pandemií covid-19, dokreslení situace během nařízené virtualizace a identifikování změn, které zapříčinila virtualizace. Dotazníkové šetření analyzovalo změnu zkoumaných faktorů, jejichž selekce proběhla na základě teoretického podkladu práce.

Výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že virtualizace ovlivnila značnou část zkoumaných faktorů, přičemž převažoval negativní dopad. Ve sledované organizaci byly zaznamenány nejvýznamnější problémy v oblasti efektivity zprostředkované komunikace a virtuální spolupráce, nízká pracovní morálka zaměstnanců společnosti v období nařízené virtualizace, ve způsobu řízení týmů a nízkém zájmu vedoucích pracovníků o členy týmu. Významné ovlivnění zkoumaných faktorů bylo pravděpodobně důsledkem nízké virtualizace činností podniku, silně preferované osobního kontaktu a nízkého využívání zprostředkované komunikace před nařízenou virtualizací. Dále nařízená virtualizace zdůraznila problematické oblasti, které se v podniku vyskytovaly již v době před pandemií covid-19.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- [2] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3909-1.
- [4] LÉVY, Pierre. Kyberkultura: zpráva pro Radu Evropy v rámci projektu "Nové technologie: kulturní spolupráce a komunikace". V Praze: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0109-5.
- [5] BURN, Janice, Peter MARSHALL a Martin BARNETT. E-Business Strategies for Virtual Organizations. Great Britain: Butterworth-Heinemann, 2002. ISBN 0 7506 4943 7.
- [6] CURLEE, Wanda a Robert Lee GORDON. Successful Program Management: Complexity Theory, Communication, and Leadership. Boca Raton: CRC Press, c2014. ISBN 978-1-4665-6880-8.
- [7] CAMARINHA-MATOS, Luis M., Hamideh AFSARMANESH a Martin OLLUS, ed. VIRTUAL ORGANIZATIONS: Systems and Practices. Boston: Springer, c2005. ISBN 0-387-23755-0.
- [8] The virtual web/corporation concept. MALHOTRA, Yogesh. Knowledge management and virtual organization [online]. Idea Group Publishing, 2000 [cit. 2022-03-31]. ISBN 9781930708655. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=jVRReLsAnikC&pg=PA22&dq=Scholz+\(1997\)+virtual+object&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjTuPKkicL2AhWiu6QKHaNyCCEQ6AF6BAgJEA#v=onepage&q=Scholz%20\(1997\)%20virtual%20object&f=false](https://books.google.cz/books?id=jVRReLsAnikC&pg=PA22&dq=Scholz+(1997)+virtual+object&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjTuPKkicL2AhWiu6QKHaNyCCEQ6AF6BAgJEA#v=onepage&q=Scholz%20(1997)%20virtual%20object&f=false)
- [9] DĚDINA, Jiří a Milan MALÝ. Moderní organizační architektura. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management studium. ISBN 80-868-5111-7.
- [10] Virtual corporation. Global Business: Concepts, Methodologies, Tools and Applications [online]. Business science reference, c2011 [cit. 2022-03-31]. ISBN 978-1-60960-588-9. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=7IW4gCGkA9kC&pg=PA40&dq=characteristics+of+virtua>

l+corporations&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiVoZyP2sb2AhUhi8MKHQSUArkQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=characteristics%20of%20virtual%20corporations&f=false

[11] FAISST, Wolfgang a Oliver BIRG. Die Rolle des Brokers in Virtuellen Unternehmen und seine Unterstützung durch die Informationsverarbeitung. 1997.

[12] KISIELNICKI, Jerzy. Modern Organizations in Virtual Communities. London: IRM PRESS, c2002. ISBN 1-931777-16-0.

[13] PUTNIK, Goran D. a Maria Manuela CUNHA. Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations. New York: INFORMATION SCIENCE REFERENC, c2008.

[14] PUTNIK, Goran D. a Maria Manuela CUNHA. Knowledge and Technology Management in Virtual Organizations: Issues, Trends, Opportunities and Solutions. London: IGI Global, c2007. ISBN 9781599041650.

[15] FAIRCHILD, ALEA M. TECHNOLOGICAL ASPECTS OF VIRTUAL ORGANIZATIONS: Enabling the Intelligent Enterprise. Springer, c2004. ISBN 978-90-481-6477-6.

[16] SHEKHAR, Sandhya. Managing the Reality of Virtual Organizations. Springer, 2016. ISBN 978-81-322-2735-9.

[17] DAVOUDI, Seyed Mehdi Mousavi a Kiarash FARTASH. Knowledge Management in Virtual Organizations. International Journal of Engineering and Management Research [online]. 2012, 2(5) [cit. 2022-03-31]. ISSN 2250-0758. Dostupné z: [https://www.ijemr.net/DOC/Knowledge%20Management%20in%20Virtual%20Organizations\(MehdiMausvi\)22-2887f6bd71-2c26-41cf-b3ef-63fde3e729d6.pdf](https://www.ijemr.net/DOC/Knowledge%20Management%20in%20Virtual%20Organizations(MehdiMausvi)22-2887f6bd71-2c26-41cf-b3ef-63fde3e729d6.pdf)

[18] STRADER, Troy J., Fu-Ren LIN a Michael J. SHAW. Information infrastructure for electronic virtual organization management. Decision Support Systems [online]. 1998 [cit. 2022-03-31]. ISSN 0167-9236. Dostupné z: http://ceit.aut.ac.ir/~sa_hashemi/My%20Teachings/MS-CEIT-Supply%20Chain%20Management/W-Selected%20Papers%20for%20class%20seminars-last/Information%20infrastructure%20for%20electronic%20virtual%20organization%20management.pdf

[19] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

- [20] FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- [21] CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard BRUNET-THORNTON. Virtuální týmy a virtuální organizace. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1611-0.
- [22] FLEMING, Ian. THE VIRTUAL TEAMS POCKETBOOK. United Kingdom: Management Pocketbooks, 2006. ISBN 9781903776414.
- [23] ZAKARIA, Norhayati. Culture Matters: Decision-Making in Global Virtual Teams. Boca Raton: CRC Press, 2017. ISBN 9781482240160.
- [24] DUMITRU, Catalina. Building Virtual Teams: Trust, Culture, and Remote Working. Oxon, 2022. ISBN 9780367550042.
- [25] EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2877-0.
- [26] AFFLERBACH, Thomas. Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations: Practices to Overcome the Cooperation Problem. Switzerland: Springer, 2020. ISBN 9783030342999.
- [27] DUARTE, Deborah L. a Nancy Tennant SNYDER. MASTERING VIRTUAL TEAMS: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed. 3. United States of America: Jossey-Bass, 2006. ISBN 9780787982805.
- [28] NEMIRO, Jill, Michael BEYERLEIN, Lori BRADLEY a Susan BEYERLEIN, ed. The Handbook of High-Performance Virtual Teams: A Toolkit for Collaborating Across Boundaries. United States of America: Jossey-Bass, c2008. ISBN 9780470176429.
- [29] BROWN, M. Katherine, Brenda HUETTNER a Char JAMES-TANNY. Managing Virtual Teams: Getting the Most From Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools. United States of America: Jones & Bartlett Learning, 2007. ISBN 978-1-59822-028-5.
- [30] DEROSA, Darleen M. a Richard LEPSINGER. Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance. United States of America: Jossey-Bass, c2010. ISBN 9780470532966.
- [31] OPDENAKKER, Raymond a Carin CUYPERS. Effective Virtual Project Teams: A Design Science Approach to Building a Strategic Momentum. Switzerland: Springer, 2019. ISBN 978-3-030-22227-7.

[32] SETTLE-MURPHY, Nancy M. *Leading Effective Virtual Teams: Overcoming Time and Distance to Achieve Exceptional Results*. Boca Raton: CRC Press, c2013. ISBN 978-1-4665-5787-1.

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník.....	90
---------------------------	----

Příloha A – Dotazník

Vliv nařízené virtualizace (homeoffice) ,během pandemie COVID – 19, na chod pracovních týmů a jednotlivce v organizaci

Dobrý den,
jmenuji se Veronika Štěpánová a jsem studentkou vysoké školy Univerzita Pardubice.

Tímto způsobem Vás prosím o vyplnění dotazníku, který je určen k vyhodnocení vlivu nařízené virtualizace (homeoffice) v průběhu pandemie covid- 19 na chod pracovních týmů a jednotlivce v organizaci. Získaná data budou anonymní a využita pouze pro účely bakalářské práce. Vyplnění samotného dotazníku nezabere více než 3-5 minut.

Velmi Vám děkuji za Váš čas a ochotu zúčastnit se průzkumu 😊.

Jaké je Vaše pohlaví? *

- Žena
- Muž

Kolik Vám je let? *

- 19-29
- 30-39
- 40-49
- 50 a více

Jak dlouho pracujete v daném podniku? *

- Méně než 1 rok
- 1-5 let
- 6 let a více

Jak jste vnímal/a nařízenou virtualizaci (práci z domova) během pandemie COVID – 19? *

- Byl/a jsem spokojený/á
- Byl/a jsem spíše spokojený/á
- Bylo mi to jedno
- Byl/a jsem spíše nespokojený/á
- Byl/a jsem nespokojený/á

V čem jste shledával/a hlavní výhody práce z domova? *

Zde můžete vybrat jednu nebo více z nabízených možností. Pokud Vás napadne něco jiného než je zde uvedeno, přiřipíte tuto možnost do políčka "jiné".

- Snížená míra kontroly ze strany nadřízeného pracovníka
- Pohodlí domova
- Možnost větší samostatnosti při řešení zadaných úkolů
- Ušetřený čas a finanční prostředky za každodenní dopravu do podniku
- Možnost volnější pracovní doby
- Žádné výhody jsem nepociťoval/a
- Jiné: _____

V čem jste shledával/a hlavní nevýhody práce z domova? *

Zde můžete vybrat jednu nebo více z nabízených možností. Pokud Vás napadne něco jiného než je zde uvedeno, přiřipíte tuto možnost do políčka "jiné".

- Nedostatek osobního kontaktu s kolegy
- Pokles sdílení informací v týmu
- Neschopnost řádně se soustředit v domácích podmínkách
- Horší míra spolupráce (nemožnost se okamžitě poradit s kolegy, delší míra odezvy na položený dotaz atd.)
- Vyšší míra závislosti na technologiích
- Žádné nevýhody jsem nepociťoval/a
- Jiné: _____

Poskytl Vám podnik dostatečné vybavení pro virtualizaci Vaší práce? *

- Ano
- Ne

Poskytl Vám podnik dostatečnou průpravu v programech (např.: MS Teams), které jste využívali ke komunikaci během nařízené virtualizace? *

- Ano
- Ne

Přišla Vám komunikace prostřednictvím moderních technologií stejně efektivní jako ta osobní? *

Ano

Ne

Pokud ne, v čem dle Vás spočíval největší problém? *

Zde můžete vybrat jednu nebo více z nabízených možností. Pokud Vás napadne něco jiného než je zde uvedeno, připište tuto možnost do políčka "jiné".

V chybějícím osobním kontaktu

V neodborném zacházení s technologiemi a programy ze strany kolegů

V technických problémech (např.: nefunkční mikrofon, padání programu, nefunkční poskytnuté zařízení atd.)

Horší míra spolupráce (např.: nemožnost se dovolat některým kolegům)

Jiné: _____

Pokud byste měl/a srovnat následující faktory (SVOJI efektivitu, spolehlivost, pracovní morálku a důslednost) v období nařízené virtualizace s tradiční situací, jak byste je ohodnotil/a? *

	Značný pokles	Mírný pokles	Beze změny	Mírné zlepšení	Značné zlepšení
Efektivita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolehlivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní morálka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důslednost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Měla nařízená virtualizace vliv na vztahy s Vašimi kolegy? *

Ano, vztahy se změnilly k lepšímu

Ano, vztahy v důsledku virtualizace ochladly

Ne

Myslíte si, že měla nařízená virtualizace vliv na efektivitu Vašeho pracovního týmu či skupiny? *

- Ano, tým se stal efektivnější
- Ano, tým se stal méně efektivní
- Ne, efektivita týmu zůstala neměnná

Jste vedoucím pracovníkem? *

- Ano
- Ne

Měla dle Vás virtualizace vliv na řízení a koordinaci týmu? *

- Ano, řízení a koordinace týmu byla snadnější
- Ano, koordinace a řízení týmu byla v období virtualizace náročnější
- Ne

Zaznamenal/a jste během nařízené virtualizace problém s motivací zaměstnanců? *

- Ano
- Ne

Pokud byste měl/a srovnat následující faktory v období nařízené virtualizace s tradiční situací, jak byste je ohodnotil/a? *

	Značný pokles	Mírný pokles	Beze změny	Mírné zlepšení	Značné zlepšení
Efektivita týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolehlivost podřízených pracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důvěra v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soudržnost týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní morálka podřízených pracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Změnila se dle Vás během nařízené virtualizace schopnost nadřízeného vést a koordinovat tým? *

- Ano, k lepšímu
- Ano, k horšímu
- Ne, žádnou změnu jsem nezaznamenal/a

Zaznamenal/a jste v období nařízené virtualizace změnu v následujících faktorech u svých kolegů? *

	Značný pokles	Mírný pokles	Beze změny	Mírné zlepšení	Značné zlepšení
Efektivita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolehlivost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důslednost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důvěryhodnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Myslíte si, že nařízená virtualizace byla pro Vás přínosem? *

- Ano
- Ne

Pokud ano, v čem shledáváte největší přínos? *

- Vyšší míra samostatnosti
- Schopnost poradit si a spoléhat se více sám na sebe
- Větší flexibilita
- Jiné: _____

Pokud byste si v budoucnu měl/a vybrat jednu z následujících možností, která by to byla? *

- Stálý homeoffice
- Homeoffice 1-3 x týdně
- Stálá přítomnost v kanceláři