

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Kristýna Kutilová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Management virtuálních týmů
Diplomová práce

2024

Kristýna Kutilová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Kutilová**
Osobní číslo: **E22539**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Management virtuálních týmů**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě případových studií a dostupných dat zhodnotit možnosti, přínosy a nevýhody virtuálních týmů v podnikovém prostředí. Součástí práce bude identifikace vhodných komunikačních kanálů a technologií podporujících fungování virtuálních týmů. Výstupem bude doporučení vhodných postupů pro zajištění fungování virtuálního týmu ve zvoleném modelovém typu podniku.

Osnova:

- Moderní řízení firmy.
- Charakteristika virtuálního týmu a funkce managementu v online prostoru.
- Faktory ovlivňující výkon práce online.
- Doporučení vhodných postupů pro fungování virtuálního týmu v modelovém typu podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 str.**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard BRUNET-THORNTON. Virtuální týmy a virtuální organizace. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1611-0.
EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2877-0.
GREIMEL, Nina S., Dominik K. KANBACH a Mihaela CHELARU. Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research [online]. **8(2)** [cit. 2023-06-15]. ISSN 2444569X. Dostupné z: doi:10.1016/j.jik.2023.100351
KIELY, Gaye, Tom BUTLER a Patrick FINNEGAN. Global virtual teams coordination mechanisms: building theory from research in software development [online]. **41(9)**, 1952-1972 [cit. 2023-06-15]. ISSN 0144-929X. Dostupné z: doi:10.1080/0144929X.2021.1909141
VUCHOVSKI, Davor, Maja ŽALAZNIK, Maciej MITREGA a Gregor PFAJFAR. A look at future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. Journal of Business Research [online]. 2023, 1-17 [cit. 2023-06-14]. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113912>

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Jitka Komárková, Ph.D.**
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Management virtuálních týmů jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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 mne 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 30. 4. 2024

Kristýna Kutilová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce paní prof. Ing. Jitce Komárkové, Ph.D. za odborné vedení, příjemnou spolupráci, cenné rady a čas, který mi věnovala při psaní této práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá managementem virtuálních týmů, které se v dnešní globální ekonomice stávají stále běžnější formou fungování organizace. Virtuální týmy jsou tvořeny lidmi, kteří pracují společně, ale nacházejí se i v různých geografických lokalitách. Komunikují a spolupracují pomocí online nástrojů, jako jsou videokonference a aplikací Google Meet, Zoom, Jitsi nebo MS Teams. Cílem této diplomové práce je analyzovat řízení těchto týmů a za pomoci modelové firmy identifikovat jejich výhody, nevýhody, vhodné nástroje a technologie a postupy pro řízení těchto virtuálních týmů. Práce by měla být užitečným zdrojem pro manažery a členy virtuálních týmů, kteří chtějí zlepšit efektivitu a produktivitu své práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Virtuální tým, komunikace, technologie, řízení, moderní organizace.

TITLE

Management of Virtual Teams

ANNOTATION

This thesis deals with the management of virtual teams, which are becoming an increasingly common form of organizational functioning in today's global economy. Virtual teams are made up of people who work together but are located in different geographical locations, for example. They communicate and collaborate using online tools such as video conferencing and applications such as Google Meet, Zoom, Jitsi or MS Teams. The aim of this thesis is to analyse the management of these teams and, with the help of a model company, to identify their advantages, disadvantages, suitable tools and technologies and procedures for managing these virtual teams. The thesis should be a useful resource for managers and members of virtual teams who want to improve the efficiency and productivity of their work.

KEYWORDS

Virtual team, communication, technology, management, modern organization.

OBSAH

ÚVOD	12
1 MODERNÍ ŘÍZENÍ FIRMY	13
1.1 VIRTUÁLNÍ ORGANIZACE.....	13
1.2 DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE.....	14
1.3 PAUŠÁLNÍ NÁHRADA NÁKLADŮ NA HOME OFFICE	15
1.4 NÁVRAT ZAMĚSTNANCŮ DO KANCELÁŘÍ	15
1.5 PERSPEKTIVA VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ	16
1.6 ODPOVĚDNÝ PŘÍSTUP	17
1.7 AGILNÍ ŘÍZENÍ	17
2 CHARAKTERISTIKA VIRTUÁLNÍHO TÝMU	18
2.1 SROVNÁNÍ VIRTUÁLNÍCH A TRADIČNÍCH TÝMŮ	18
2.2 VIRTUÁLNÍ MANAŽER.....	20
2.3 ZÁSADY PRO VYTVOŘENÍ TÝMU	20
2.4 SKUPINOVÁ DYNAMIKA.....	21
3 FUNKCE MANAGEMENTU V ONLINE PROSTORU	22
3.1 STANOVENÍ CÍLŮ A CEST	22
3.2 VZTAHY A DŮVĚRA	22
3.3 VEDENÍ LIDÍ VE VIRTUÁLNÍM PROSTORU	23
3.4 KONTROLA NA DÁLKU	23
3.5 BEZPEČNÁ PRÁCE Z DOMOVA	24
4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝKON PRÁCE ONLINE	26
4.1 KOMUNIKACE.....	26
4.2 TÝMOVÉ ROLE.....	27
4.3 ROZDÍLNÉ KULTURNÍ A PRACOVNÍ NÁVYKY	28
4.4 ČASOVÁ PÁSMATA.....	28
4.5 ROZDÍLNÉ ŽIVOTNÍ HODNOTY	29
4.6 ROZDÍLNÁ MOTIVACE	29
4.7 VNÍMÁNÍ ČASU	30
5 KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE A JEJICH PŘÍNOSY A NEVÝHODY	31
5.1 ZOOM	31
5.2 MICROSOFT TEAMS	32
5.3 GOOGLE MEET	33
5.4 JITSI MEET.....	34
6 DOPORUČENÍ VHODNÝCH POSTUPŮ PRO FUNGOVÁNÍ VIRTUÁLNÍHO TÝMU V MODELOVÉM TYPU PODNIKU	35

6.1	FIRMA VÝTAHY, S. R. O.....	35
6.2	WORKSHOP PRO PRÁCI V GOOGLE MEET	36
6.3	NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	36
6.4	PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU, DALŠÍ ŘÍZENÍ A VEDENÍ LIDÍ	38
6.5	SPOLUPRÁCE VE VIRTUÁLNÍCH TÝMECH.....	39
6.6	MANAŽER A IT – VEDENÍ A PODPORA	39
6.7	KONTROLA, ZPĚTNÁ VAZBA A ODMĚŇOVÁNÍ	40
6.8	VYHODNOCENÍ PRÁCE V ONLINE PROSTORU, JEJÍ PŘÍNOSY A RIZIKA	43
6.9	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PRÁCE V ONLINE PROSTŘEDÍ Z POHLEDU FIRMY.....	49
6.10	POROVNÁNÍ PRODUKTIVITY	57
7	ZÁVĚR.....	59
8	POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE.....	61
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Tabulka 1: Srovnání tradičního a virtuálního týmu	19
Tabulka 2: Jak fungují tradiční a virtuální týmy	19
Tabulka 3: Charakteristika uživatelů ICT	30
Tabulka 4: Ceník nabídky Zoom	32
Tabulka 5: Ceník nabídky MS Teams pro domácnosti	33
Tabulka 6: Ceník nabídky MS Teams pro firmy	33
Tabulka 7: Doporučení pro kvalitní videohovor a alternativy	37
Tabulka 8: Doporučené typy setkání virtuálních týmů	41
Tabulka 9: Analýza rizik u virtuálních týmů	44
Tabulka 10: Vyhodnocení rizik	47
Tabulka 11: Provozní náklady firmy s běžným kancelářským provozem	49
Tabulka 12: Jednorázové náklady firmy s běžným kancelářským provozem.....	52
Tabulka 13: Provozní náklady u virtuální firmy	53
Tabulka 14: Jednorázové náklady u virtuální firmy	54
Tabulka 15: Porovnání nákladů (35 zaměstnanců)	55
Tabulka 16: Porovnání nákladů (1 zaměstnanec)	55
Tabulka 17: Hodnocení faktorů ovlivňující produktivitu firmy	57
Obrázek 1: Fáze vývoje skupinové dynamiky	21
Obrázek 2: Třídy dopadu rizik	43
Obrázek 3: Plán daňových odpisů – firemní tiskárna	52
Graf 1: Grafické znázornění rozložení rizik z výsledků RIPRAN analýzy	48

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

EMS systém – Electronic meeting system

GDPR – Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

ICT – Informační a komunikační technologie

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

VR – Virtuální realita

ÚVOD

Kořeny práce na dálku, včetně práce z domova, sahají do 70. let 20. století v USA. Tehdy se jednalo o spíše ojedinělý koncept. Teprve s rozvojem informačních a komunikačních technologií (ICT) v 90. letech a jejich následným proniknutím do běžných domácností se práce na dálku stala dostupnější a začala se šířit po celém světě. (Skřehot, 2021)

Následky pandemie COVID-19 zásadně ovlivnily způsob naší práce. Firmy musely rychle zareagovat a umožnit práci z domova všem zaměstnancům, pro které nebyla nutná fyzická přítomnost na pracovišti, a to bez ohledu na jejich pozici. Na jedné straně může práce na dálku usnadnit sladění pracovního a soukromého života a zvýšit autonomii na pracovišti. Na druhou stranu, nevhodný pracovní prostor a vybavení v domácím prostředí může vést k nižší produktivitě. V souvislosti s tím začaly vznikat zcela nové problémy, jako je dohled a kontrola pracovního výkonu a podpora zaměstnanců.

V dnešní době, která se vyznačuje rapidní globalizací a rozvojem technologií, dochází velmi rychle také k transformaci pracovního prostředí. Klíčovým trendem, který se neustále rozvíjí, jsou virtuální týmy. Díky nim firmy po celém světě překračují geografické a časové hranice, jsou rozmanité, více flexibilní a efektivní. Nicméně s tímto novým pokrokem přichází nové výzvy pro manažery a vedoucí týmů, kteří se snaží úspěšně řídit a koordinovat práci lidí, kteří jsou geograficky vzdáleni a propojeni digitálně.

Nicméně některé společnosti již veřejně prozradili, že budou požadovat návrat zaměstnanců do kancelářských prostor. Podle článku společnosti Resume Builder (2023), který zahrnuje průzkum mezi tisícovkou vedoucích pracovníků, prozrazuje, že 90 % z nich plánuje do konce roku 2024 zavést pravidla pro návrat do kanceláří. V tomto průzkumu téměř 30 % vedoucích pracovníků uvedlo, že jejich společnost bude hrozit propuštěním, pokud zaměstnanci s návratem nebudou souhlasit. Naopak pouhá dvě procenta společností nebude vyžadovat návrat a ponechá možnost home officů.

Článek na stránce Ekonom.cz (Kain, 2023) informuje o společnostech, které již svým zaměstnancům oznámili přísná pravidla ohledně docházky do kanceláří. Mezi těmito společnostmi je například uveden Google, JPMorgan, Meta, Amazon a IBM. Google a JPMorgan chtějí docházku zohledňovat v hodnocení zaměstnanců. Čím více dní v kanceláři, tím vyšší prémie. U společností Meta a Amazon hrozí při nedodržování docházky až propuštění a v případě IBM musí povinně do kanceláří dojíždět každý, kdo žije do 80 kilometrů od kanceláře, minimálně třikrát do týdne.

Firmy se tedy v dnešní době potýkají s nelehkým úkolem, a to zvolit mezi prací v kancelářích a prací z domova. Rozhodnutí není jednoduché a záleží na mnoha faktorech, které je nutné zvážit. U této volby neexistuje univerzální řešení a firmy musí zvážit všechny relevantní faktory a najít optimální model, který bude vyhovovat jak jim, tak jejich zaměstnancům.

Cílem této diplomové práce je podrobně analyzovat problematiku managementu virtuálních týmů. Identifikovat výzvy a možnosti spojené s managementem těchto týmů a popsat vhodné komunikační kanály a technologie.

1 Moderní řízení firmy

Mezinárodní zdravotní a hospodářská krize donutila korporace po celém světě k virtuálnímu prostředí a práce na dálku se tak stala nutností. Od března roku 2020 bylo více než 3,5 miliardy lidí po celém světě nuceno provádět práci z domova, a to za pomoci virtuálních komunikačních metod. Pandemie COVID-19 ovlivnila nejen společnosti a způsoby obchodování ale také drasticky změnila organizace a týmovou práci. Virtualita je hlavním charakteristickým rysem při využívání informačních a komunikačních technologií. Vzhledem k tomu, že se stále jedná o novou vyvíjející se oblast, je důležité držet se osvědčené teorie vedení a řízení lidí. Jak již historie ukazuje, neočekávané ekonomické okolnosti mohou nastat velmi rychle, a proto je pro firmy v dnešní době klíčové neustálé vzdělávání v této oblasti. To také potvrzuje trend rozvíjející se umělé inteligence a jiných technologií, kvůli kterým může v budoucnosti přijít o práci mnoho lidí. Práce bude více omezena a je možné, že lidé přesunou svá pracoviště pouze do svých domovů. Nezbude tak jiná možnost než být stále virtuální. (Greimel, Kanbach, Chelaru, 2023)

V rychle se měnícím světě je pro člověka obtížné udržet si své místo. Díky novým a neustále se rozvíjejícím technologiím se člověk stává čím dál více pasivním konzumentem informací. Z jiného úhlu pohledu nabízejí člověku nové technologie možnost být aktivním producentem. (Tvrđíková, 2008, str. 11)

Příkladem je změna v ošetrovatelství, jednom z nejstarších povolání na světě. Mnoho příkladů ukazuje, jak digitální technologie přinesly obrovské změny pro registrovanou zdravotní sestru v západních ekonomikách. V roce 1972 byly její požadované schopnosti měkké dovednosti, jako je soucit, trpělivost a rutinní péče o pacienty. V dnešní době se však ošetrovatelství stalo mnohem technicky náročnějším a vyžaduje nové schopnosti, jako je správa eHealth a mHealth (umožňují poskytovat pacientům péči na dálku pomocí mobilní aplikace) nebo telezdraví (poskytování zdravotní péče na dálku pomocí elektronických komunikačních technologií). Tyto technologie umožňují zdravotním sestřám poskytovat pacientům lepší péči, ale také kladou nové nároky na jejich vzdělání a dovednosti. (Dabić, 2023, str. 2)

Tvrđíková (2008, str. 107) zmiňuje, že rozvoj internetu snížil provozní náklady v globální měřítku, protože umožnil efektivní komunikaci mezi společnostmi a jednotlivci na celém světě.

Snížení nákladů je pouze prvním důvodem proč vytvářet virtuální týmy. Jako další důvody uvádí Odcházal (2007, str. 107) například integraci odborných znalostí, úsporu času nebo sdílení know how, znalostí a vědomostí mezi pracovišti. Komunikační technologie jsou dnes již cenově dostupné a firmy pomocí nich dokážou pracovat na vývoji produktů, designu, projektovém řízení apod.

1.1 Virtuální organizace

Vývoj technologií mění podobu firem. Na základě informačních technologií vznikají nové obchodní modely. Jedním z nich je virtuální organizace. Virtuální organizace je síť samostatných firem, které spolupracují na společném cíli. Sdílejí si znalosti, dovednosti a zdroje pomocí informačních technologií.

Tyto organizace lze rozdělit do 3 úrovní. (Purnamasari, 2022, str. 9)

1. Úroveň skupiny: skupina lidí z různých firem spolupracuje na jednom projektu prostřednictvím dálkové komunikace.
2. Organizační úroveň: firmy spolupracují na dlouhodobém cíli.
3. Mezipodniková úroveň: firmy spolupracují na mezinárodním trhu.

Tlak na digitální transformaci je motivován vírou, že nové technologie mají velký potenciál podnítit inovace, efektivitu a konkurenční výhodu. Například nadnárodní korporace, jako jsou Google, Facebook, Uber a Air BnB, zaznamenaly výrazný růst. Tento růst je způsoben tím, že digitální technologie umožňují podnikům lépe se spojovat se zákazníky, zefektivnit výrobu a zlepšit produkty a služby. Digitální transformace má zásadní dopad na všechny organizační a obchodní procesy. Ovlivňuje způsob, jakým podniky komunikují, spolupracují a rozhodují. (Dabić, 2023, str. 2)

1.2 Digitální transformace

Peníze může vydělávat každý kdo má chytrý telefon, tablet, počítač nebo připojení k internetu. Práce na platformách je obzvláště přínosná pro domácnosti s nízkými příjmy. Díky nim mohou dosáhnout lepších platových podmínek, protože se mohou zapojit do globálního trhu práce. Navíc jsou pro ně nižší vstupní bariéry, takže se mohou snadněji začít podnikat nebo pracovat na volné noze. Změny v pojetí zaměstnání mají i své negativní stránky. Například mohou vést k větší nerovnosti na trhu práce, protože lidé s přístupem k digitálním technologiím mají větší šanci na úspěch. (Dabić, 2023, str. 5)

Firmy mohou na dálku spolupracovat pomocí groupware nástrojů. Groupware jsou podle Margaret Rouse (2012) aplikace, které umožňují geograficky rozptýleným uživatelům navzájem komunikovat, kooperovat a koordinovat své projekty a úkoly.

Groupware aplikace se dělí na synchronní a asynchronní. Hlavním rozdílem je čas, ve kterém komunikace probíhá. Synchronní groupware umožňuje členům týmu komunikovat ve stejnou dobu. Mezi synchronní se řadí například videokonference, chatovací místnosti, audiokonference a také takzvaný instant messaging. Instant messaging je známý především ve formě aplikací WhatsApp, Facebook Messenger nebo aplikace Telegram. Velmi populární jsou v dnešní době EMS systémy. Jedná se o další formu synchronního groupwaru, který může být jak v placené či bezplatné podobě. Mezi nejznámější se řadí Microsoft Teams, Zoom a Google Meet. Tyto nástroje jsou známé po celém světě a umožňují nejen firemní spolupráce ale i vzdělávání na školách. Oproti tomu asynchronní groupware umožňuje komunikovat v různých časech. Patří sem klasická e-mailová komunikace či diskusní fóra. (Duarte, 2011, str. 30)

Autorka práce si myslí, že výhodou synchronních nástrojů je spolupráce v reálném čase, rychlé řešení problémů a pro členy větší pocit přítomnosti. U asynchronních lze vytknout výhodu sdílení informací se členy, kteří nejsou vždy online, a to třeba z důvodu jiného časového pásma.

1.3 Paušální náhrada nákladů na home office

Práce na dálku (tzv. home office) je od 1. října 2023 možná pouze na základě písemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout paušální náhradu za nejběžnější náklady spojené s prací na dálku za každou odpracovanou hodinu. Tato náhrada je daňově uznatelná a má kompenzovat náklady zaměstnance na energie, teplo a vodu. Výši náhrady výdajů za práci z domova stanovilo Ministerstvo práce a sociálních věcí. (MPSV, 2023)

„Paušální částka náhrady nákladů při práci na dálku podle § 190a odst. 1 písm. b) zákoníku práce činí 4,60 Kč.“ (Vyhláška č. 299/2023 Sb., o stanovení výše paušální částky náhrady nákladů při práci na dálku pro rok 2023)

Paušální částka pro náhradu nákladů na home office je odvozena od spotřeby jedné dospělé osoby v průměrné domácnosti v České republice za jednu hodinu. Tyto údaje poskytl Český statistický úřad. Paušální náhrada nákladů na home office pak činí 180 Kč za pět dnů v měsíci po osmi hodinách. U desetidenní práce je to 370 Kč. (Jouza, 2023)

Dubnová (2023) doplňuje, že paušální částku bude MPSV každoročně měnit vždy k 1. lednu kalendářního roku. Bude tak provádět vyhláškou podle údajů získaných od Českého statistického úřadu o spotřebě domácností.

O práci na dálku může nadále požádat každý. Od data zmíněného výše ale musí zaměstnavatelé odůvodnit zamítnutí žádosti o práci na dálku a to u:

- těhotných zaměstnankyň;
- zaměstnanců pečujících o dítě mladší 9 let;
- dlouhodobě pečující o osobu závislou na péči jiné osoby (invalidní osoby).

Toto opatření má zajistit, aby zaměstnavatelé zamítali žádosti o práci na dálku pouze z objektivních, a ne z diskriminačních důvodů. (Machačka, 2023)

1.4 Návrat zaměstnanců do kanceláří

Magazín The Verge uvedl, že společnost Apple nově požaduje od svých zaměstnanců 3 dny v týdnu pracovat z kanceláří. Proti tomu se zaměstnanci společnosti začali bouřit a vyžadují i na dále flexibilní přístup pro ty, kteří chtějí pracovat na dálku. (Schiffer, 2021)

Mikešová (2021) doplňuje, že skupina zaměstnanců společnosti Apple napsala dopis řediteli Timu Cookovi, že práce z domova je stejně efektivní jako docházení do kanceláří. Tento dopis podepsalo 80 zaměstnanců, kteří jsou jen pověřeni řešením této situace. Podpora je tedy mnohem větší.

Trend home officů, který se v době pandemie koronaviru rozšířil po celém světě, se ukazuje jako méně efektivní, než se původně předpokládalo. Velké nadnárodní společnosti proto mění svou strategii a v roce 2023 plánují vrátit své zaměstnance zpět do kanceláří. Mezi tyto společnosti patří například Meta, která vlastní Facebook a Instagram. Její zakladatel Mark

Zuckerberg byl zpočátku mezi prvními, kteří umožnili svým zaměstnancům pracovat z domova. V roce 2023 ohlásil propouštění deseti tisíc lidí a zrušení pěti tisíc míst. Jeho cílem je podpořit své zaměstnance, aby se vrátili k osobní interakci. (Nečásková, 2023)

U nás v České republice práce z domova podle článku od Matějkové (2023) nefunguje. Zejména v pondělí a v pátek uvedly české firmy výrazný pokles pracovitosti. Firmy tak hledají takový pracovní režim, který zaměstnancům zachová jejich oblíbený benefit, aniž by to mělo negativní dopad na jejich výkon.

Dle výzkumu z roku 2023 od start-up česko-slovenské společnosti Sloneek, která vyvíjí a poskytuje cloudový HR systém pro malé a střední podniky, pracují Češi v online režimu o pětinu méně a tím firmy přichází o část výdělku. Do výzkumu se zapojilo 172 firem z nichž 16 % firem zaměstnancům home office nepovoluje. (iDNES, 2023)

1.5 Perspektiva virtuálních týmů

Virtuální týmy se v dnešních organizacích stávají stále běžnější. I když je jasné, že budou hrát důležitou roli v budoucnosti práce, stále je o jejich tvůrčí výkonnosti známo relativně málo. V poslední době je virtuální práce velmi populární ale také kritizovaná. Jisté je, že za správných podmínek virtuální práce podporuje kreativitu, inovace a produktivitu mezi členy týmu a zároveň překovává omezení prostoru a času. To je možné, pokud je vytvořeno správné komunikační klima, které podporuje vzájemnou důvěru a osobní spojení mezi členy. (Saad, 2023, str. 117)

Budoucnost práce závisí na flexibilitě a agilitě zaměstnanců a organizací vůči novému technologickému rozvoji. Toto výzvu nelze podceňovat a začíná již vzděláváním. Vzdělávací instituce by měly studenty připravovat na práci v dynamickém a turbulentním prostředí. Měli by jim poskytnout dovednosti, které jim umožní učit se nové věci a rychle se přizpůsobit změnám. Po ukončení školy je důležité, aby zaměstnanci nadále rozvíjeli své dovednosti. Měli by se zaměřit na dovednosti, které jsou důležité pro éru digitalizace, jako je práce s daty, kritické myšlení a řešení problémů. (Dabić, 2023, str. 2)

Dle údajů Českého statistického úřadu v době pandemie covid-19 v roce 2021 umožňovalo práci z domova 60 % podniků. V tomto roce také polovina všech podniků používala online komunikační platformy. U velkých firem jsou tyto platformy téměř nezbytné a využívalo je celých 95 % firem. Devět z deseti velkých podniků umožňuje svým zaměstnancům práci z domova i v době rozvolněných protiepidemických opatření. Naopak u malých podniků tuto možnost nabízí pouze polovina. (ČSÚ, 2022)

Nedávná studie PWC (PricewaterhouseCoopers, mezinárodní síť poradenských a auditorských firem) a Ministerstva vnitra v Dolním Sasku v Německu zjistila, že virtuální realita má potenciál do budoucna výrazně zlepšit vzdálenou spolupráci. Mohlo by se jednat o klíč k odemknutí nových dimenzí spolupráce. Dle výsledků výzkumu se účastníci využívající VR cítili o 58 % blíže svým kolegům. Dále došlo ke zvýšení komunikace o 16 %. Toto je přínosné zejména u práce na dálku, kde může VR podporovat týmovou soudržnost a přesnější výměnu informací. Virtuální realita je vhodnější pro vzdálené workshopy, kde je potřeba hlubší zapojení a interakce. Pro jednoduché prezentace nebo jednosměrné dialogy jsou stále vhodnější videokonference. Ačkoliv se zpočátku počítá s problémy s integrací neustále se vyvíjející

technologie VR, očekává se slibná budoucnost pro moderní pracoviště, které ji přijmou. (Myakin, Dey, 2023)

Park (2023) ve své studii upozorňuje na to, jak musí být virtuální pracovní prostory dostatečně realistické a pohlcující, aby zaměstnanci mohli efektivně pracovat. Musí být také bezpečné a zabezpečené, aby nedocházelo k úniku dat či informací. Dalším výstupem jeho práce je informace, která říká, že využití metaverse (virtuální svět) zvýšilo viditelnost pracovníků a jejich skutečně odvedené práce, což může ulehčit řízení lidských zdrojů. Manažeři mohou lépe vidět a kontrolovat výkon práce svých podřízených a následně spravedlivě a více transparentně je i hodnotit. Pracovníkům pomáhá metaverse stanovit hranici mezi prací a osobním životem, jelikož se po připojení objeví se svým avatarem (virtuální reprezentace člověka) ve virtuální „kanceláři“. Avatar může mít zcela fiktivní vzhled nebo mít podobu skutečné osoby.

1.6 Odpovědný přístup

Odpovědný management představuje přístup, který se zaměřuje na zohlednění environmentálních, sociálních a ekonomických dopadů rozhodnutí organizace. V průběhu pandemie mnozí doufali, že práce z domova přinese pro životní prostředí výrazné zlepšení. Docházelo k úbytku emisí CO₂ v důsledku omezeného dojíždění, avšak tento trend rychle vyprchal a emise se téměř vrátily na původní úroveň. Výsledky výzkumu od Shreedhar (2022) naznačují, že skutečný dopad a udržitelnost závisí na chování zaměstnanců, od cestování po spotřebu energie a nakládání s odpady. Například ve Velké Británii během prvního lockdownu vzrostla recyklace. S ohledem na tyto faktory a dynamiku situace je klíčové, jak by organizace měly integrovat práci na dálku do svých udržitelných cílů. Avšak každý jednotlivec, tým či firma bude mít zcela odlišnou ekologickou stopu. Například někteří zaměstnanci mohou často dojíždět na velké vzdálenosti nebo podnikat časté pracovní cesty, proto pro ně bude prioritou snížení emisí z cestování, omezování nezbytných cest, využívání ekologických dopravních prostředků, efektivní plánování leteckých cest a vyvážení uhlíkové stopy.

Magazín SCIAM (2023) popisuje výzkum, kde bylo zjištěno, že práce z domova může lidi přimět k tomu, aby v průběhu pracovního dne spotřebovali více energie na věci, jako je klimatizace, topení a myčka nádobí. To ale neznamená, že práce z domova nemůže výrazně snížit emise. Jízda na kole do kavárny, vypínání zbytečných světel a spotřebičů nebo domácí využívání solárních panelů, tím vším mohou zaměstnanci přispět ke snížení uhlíkové stopy při práci mimo kanceláře.

1.7 Agilní řízení

Agilní metodika není jen sada nástrojů, ale spíše pracovní filozofie, která učí jednotlivce i celé týmy změnit myšlení a zefektivnit tak práci. Principem agilní metodiky je dělení velkých projektů na menší, lépe zvládnutelné úkoly. To minimalizuje rozptýlení a zvyšuje produktivitu. Členové sami navrhují a realizují kroky k zefektivnění práce. Manažeři se aktivně zapojují do procesu, ale hierarchie se nerozpadá. Tuto metodiku s úspěchem využívají i firmy jako Facebook, Google nebo PayPal a vede ke kratším dodacím lhůtám, spokojeným zákazníkům a neustálému zlepšování. (Lacort, 2020)

2 Charakteristika virtuálního týmu

Pojem tým lze jednoduše definovat jako skupinu více lidí, která je koordinována vedoucím. Cílem lidí v této skupině je vzájemná spolupráce vedoucí k předem určenému cíli s vědomím příslušnosti ke svému týmu. V týmu má každý jedinec určenou svou funkční roli v hierarchickém uspořádání a využívá společné informační zdroje. Jednou z nejdůležitějších charakteristik je cílovost, které podnik dosahuje pomocí vzájemné komunikace, činností, synchronizace a cílově orientovaného chování. Pokud se hovoří konkrétně o virtuálním týmu, lze jej charakterizovat jako tým dočasný, jehož členi jsou odděleni geograficky, časově či prostorově. Tento tým zároveň využívá kombinaci provázaných informačních technologií, díky kterým je udržován kontakt mezi členy. V posledních letech zažívají virtuální týmy zlaté časy a jejich popularitu akorát pozvedla koronavirová pandemie, která vyvolala sociální distancování. (Cejthamr, 2009, str. 8)

Předtím, než se z pracovní skupiny stane skutečný tým, prochází tato skupina fázemi formování. V této fázi můžeme hovořit o pracovní skupině jako o souboru lidí s přidělenými rolmi, mezi nimiž probíhají různé sociální jevy. Tyto jevy zahrnují přímou interakci mezi členy, budování vzájemné blízkosti a důvěry, sdílení společných cílů, hodnot a norem. Vztahy v pracovní skupině jsou sociálně strukturované, existuje zde diferenciací rolí a statusů. Skupina je utvářena formálními pravidly a jejím hlavním úkolem je dosahování specifických cílů. (Kubátová, Seitlová, 2015)

2.1 Srovnání virtuálních a tradičních týmů

Klíčovým zjištěním studie od Vuchovského (2023, str. 13) je z hlediska manažerských důsledků výrazný rozdíl mezi konvenčními a virtuálními týmy. Hlavní rozdíl se týká komunikace, o které je více uvedeno v kapitole 4. Manažeři virtuálních týmů by měli zajistit, aby byli členové týmu obeznámeni s úkoly ostatních členů, aby se zabránilo přetěžování některých členů týmu kvůli nedorozumění nebo nedostatku informací. Manažer by měl vždy své podřízené mnohem více podporovat a motivovat. Ve srovnání s týmy, které pracují společně ve fyzickém prostoru, je úroveň motivace členů virtuálních týmů značně nižší. Manažeři virtuálního týmu musí být empatičtější a chápavější k různým pracovním prostředím, která nemusí umožňovat členovi týmu striktně oddělovat osobní a profesní život. Tato studie zjistila, že starší zaměstnanci mají větší potíže s přijímáním nových technologií než mladší zaměstnanci, kteří přirozeně přijímají nové technologie rychleji. Proto je vhodné při tvorbě virtuálního týmu vytvořit novou pracovní pozici technologického ředitele, který by jim poskytoval poradenství a pomoc s implementací technologií. Pomáhal by tak starším zaměstnancům překonat technologickou bariéru.

Pracovní prostředí prochází neustálým vývojem, který se promítá i do způsobů, jakými pracujeme. V současnosti můžeme pozorovat širokou škálu typů týmů, které se odlišují v závislosti na jejich specifických pracovních metodách a komunikačních preferencích.

Mezi nejběžnější dělení patří rozlišení tří základních kategorií (Kubátová, Seitlová, 2015):

- Tradiční (face-to-face) týmy – členové se pravidelně setkávají osobně; vysoká míra interakce a důvěry
- Smíšené (hybridní) týmy – členové se setkávají jak osobně, tak virtuálně; nejrozšířenější; lze dosáhnou vysoké míry efektivity a produktivity
- Virtuální týmy – členové se osobně nesetkávají; veškerá komunikace pomocí virtuálních nástrojů; vhodné pro globální projekty

Ze studie od Purnamasariho (2022, str. 10) lze shrnout znaky tradičních a virtuálních týmů do tabulky č. 1.

Tabulka 1: Srovnání tradičního a virtuálního týmu

	Tradiční tým	Virtuální tým
Místo výkonu	jedna místnost	práce na dálku
Osobní vztahy	členové se znají	členové se neznají
Koordinace	zajišťují členové	zajišťuje technologie
Komunikační nástroje	jednoduché	pokročilé
Struktura	hierarchická	decentralizovaná

Zdroj: Vlastní zpracování

Tradiční a virtuální týmy srovnává ve své práci také Serrat (2009), který popisuje vlastnosti a fungování tradičního týmu a to, jak se daný aspekt mění v případě virtuálního.

Tabulka 2: Jak fungují tradiční a virtuální týmy

Tradiční tým	Virtuální tým
Členství v týmu je pevně dané.	Složení týmu se mění.
Členové pocházejí z dané organizace.	Týmy mohou mít i externí členy.
Členové se týmu věnují na plný úvazek.	Členové jsou často členy více týmů.
Členové týmu pracují fyzicky společně na jednom místě.	Členové týmu jsou organizačně a geograficky rozptýleni.
Týmy mají jasně stanovený začátek a konec.	Týmy se neustále mění a reformují.
Každý tým řídí jeden manažer.	Týmy mají různé vztahy podřízenosti jak s interními, tak externími partnery.

Zdroj: Upraveno dle Serrant, 2009, Managing Virtual Teams, str. 2

2.2 Virtuální manažer

V současné době anglické spojení „to manage“ získalo mnoho významů. Přeložit jej můžeme jako slova řídit, zvládat, ovládat, hospodařit, dosáhnout, dokázat, vědět si rady nebo být ve vedoucí funkci. Není proto náhodou, že tato slova popisují osobnost manažera. Osoba, kterou tato slova charakterizují a jsou její náplní. Dobrý manažer musí disponovat značným množstvím vlastností. Tento člověk musí být rozhodný, samostatný, autoritativní, schopný, empatický, motivující a sám být vzorem svým podřízeným. Vlastností ideálního manažera je nespočet ale důležité je, aby vždy našel v dané situaci tu nejlepší možnou cestu. (Evangelu, Grundel, 2011, str. 173)

Lídři se vyvíjejí a formulují svůj styl vedení na základě svých charakteristik a osobností. Tyto charakteristiky jsou ovlivněny demografickými faktory, jako je věk, pohlaví, etnický původ nebo úroveň vzdělání. Musí být schopni vytvořit a udržovat pozitivní a produktivní prostředí pro členy týmu, kteří se navzájem nevidí a nesetkávají osobně. To může být obtížné, ale je to nezbytné pro úspěch virtuálního týmu. Výzkum od Greimela (2023, str. 8) ukázal, že motivace a důvěra jsou dvě důležité proměnné, které ovlivňují výkon týmu. Spokojenost členů týmu ve virtuálním prostředí závisí na spokojenosti s nadřízenými a vedením. Práce každého jednotlivého člena týmu je také ovlivněna jeho spokojeností s prací, projektem a úkolem a je třeba ji měřit průběžně, jelikož se může měnit kvůli různým faktorům. Těmito faktory mohou být změny v pracovních podmínkách, v osobních životech, příchod nového člena nebo odchod stávajícího člena.

Pro efektivnější vedení virtuálních týmů je užitečné rozlišovat mezi kulturami zaměřenými na lidi a kulturami zaměřenými na výsledky. Kubátová a Seitlová (2015) popisují ve své práci manažery, kteří jsou z kultur orientovaných na lidi a na manažery a z kultur orientovaných na úkoly. Tyto dvě skupiny mají odlišné postoje, uvedené níže, k řízení virtuálních týmů.

Kultura orientovaná na lidi:

- vzájemné vztahy jsou klíčové;
- práce a soukromí se prolínají;
- důvěra a společná odpovědnost;
- idealizace vedoucího;
- podrobné zadávání úkolů;
- vedoucí opakuje úkoly pracovníkům
- nedostatek opakování = nedůležitost.

Kultura orientovaná na úkoly:

- plnění úkolů na prvním místě;
- důvěra z pracovní spolehlivosti;
- oddělení práce a soukromí;
- úkoly jsou zadány jednorázově;
- minimální průběžná kontrola;
- důraz na samostatnost a zodpovědnost

2.3 Zásady pro vytvoření týmu

Dát dohromady tým, jehož členové pracují na vzdáleném místě a často i v různých časových zónách může být občas náročné, ovšem přináší několik výhod. Jednou z výhod je flexibilita a druhou například přístup k talentům z celého světa. (Watkins, 2013)

Dle práce od Kubátové a Seitlové (2015, str. 12) mohou být virtuální týmy složené z pracovníků organizací nebo pomocí dočasně najatých e-lancers. E-lancer je elektronicky připojený nezávislý pracovník (electronically connected freelancer). Tento pojem vytvořili Thomas

Malone a Robert Laubacher v roce 1998 v souvislosti se zvýšením dostupnosti osobních počítačů a připojení k internetu.

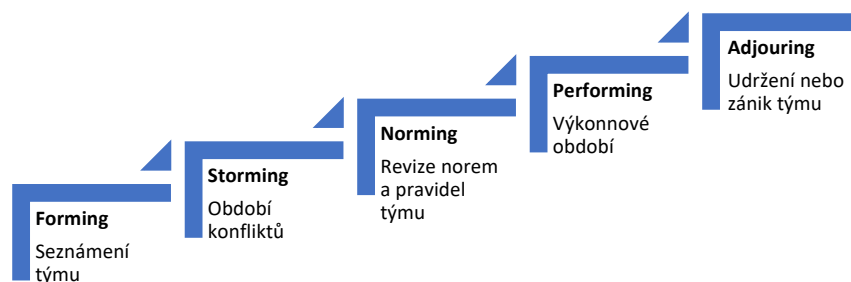
Zde jsou kroky, jak vytvořit tým ve virtuálním prostředí (Newman, 2021):

- Stanovení cíle a úkolů týmu – Čeho chce tým dosáhnout a pomocí jakých úkolů toho dosáhne.
- Výběr správných členů – Výběr takových osob, které splňují zkušenosti, dovednosti a další specifické požadavky.
- Zaučení zaměstnanců ve virtuálním prostoru – Je nutné zaměstnancům vysvětlit, co se od nich očekává, jaká jsou pravidla, procesy a očekávání.
- Vytvoření silné firemní kultury – Aby tým na dálku fungoval efektivně, musí jeho hodnoty podporovat důvěru a spolupráci.
- Vytvoření plánu komunikace – V každém týmu je komunikace klíčová proto je důležité vytvořit plán, který stanoví způsob komunikace včetně videohovorů, e-mailů a dalších nástrojů.
- Poskytování podpory a zpětné vazby – Členům tohoto typu týmu se sociální vztahy mezi sebou budují na dálku velmi špatně. Proto je důležitá podpora alespoň ze strany manažera, který poskytuje zpětnou vazbu, podporu a motivaci, aby se všichni cítili ocenění a zapojeni. I to je důležité pro získávání kvalitní práce od svých podřízených.
- Pravidelná kontrola – Kontrola na dálku je náročnější než u běžného týmu. Je důležité, aby byli zaměstnanci sladění s kulturními hodnotami organizace a společně tedy pracovali na dosažení společného cíle.

2.4 Skupinová dynamika

Pojem skupinová dynamika zavedl v roce 1943 psycholog Kurt Lewin. Skupinovou dynamiku definoval jako způsob, jakým skupiny a jednotlivci jednají a reagují na měnící se okolnosti. Tato vědecká disciplína analyzuje, jak se jednotlivci v rámci skupiny chovají, jak vzájemně interagují a jakým způsobem se skupina jako celek vyvíjí. Tuckman (1965) jako první popsal čtyři fáze skupinové dynamiky, které byly později doplněny ještě o pátou fázi. Těmito fázemi jsou formování (forming), bouření (storming), normování (norming), optimální výkon (performing) a ukončení (adjourning).

Obrázek 1: Fáze vývoje skupinové dynamiky



Zdroj: Vlastní zpracování dle Seitlová, 2012

3 Funkce managementu v online prostoru

Management definoval Henri Fayol ve své knize *Administration Industrielle et Generale* (1916), který je považován za jednoho ze zakladatelů moderního managementu. Jeho definice je založena na pěti základních manažerských funkcích — plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí, kontrola. Tyto funkce jsou vzájemně propojeny a jsou na sobě závislé. Fayolova definice je považována za jednu z nejpřesnějších a nejkompaktnějších.

Dle Guangyan (2024) potřebuje konkrétně organizace vytvářet znalosti prostřednictvím plánování, strukturovat je prostřednictvím organizování, podporovat spolupráci prostřednictvím vedení a budování vztahů a na závěr identifikovat nárůst individuálních a organizačních znalostí pomocí controllingu.

3.1 Stanovení cílů a cest

Plánování virtuálního setkání je velmi důležité pro úspěch celé akce. Důkladné plánování pomůže zajistit, že setkání splní stanovené cíle a bude pro účastníky přínosné. Zároveň se jedná o nejnáročnější část. Zahrnuje vypracování komplexního procesu registrace a plánování, rozhodnutí o typech virtuálních zasedání, o technologických požadavcích akce a o tom, jak bude akce financována. (Rubinger, 2020, str. 1463)

Podle ComputerWorld (2021) je efektivní naplánovat si krátkou online schůzku během začátku pracovního týdne, na které dojde ke stanovení a rozdělení úkolů pro tento týden. Úkoly by měly být reálné a časově splnitelné. To, že zaměstnanec vykonává práci z domova neznamená, že pracuje celý den od rána do večera. Zaměstnanec by měl také poskytovat zpětnou vazbu a pokud nějaký úkol nestihne, kontaktuje nadřízeného. Díky tomu má nadřízený stále přehled o práci ostatních, aniž by je aktivně sledoval.

3.2 Vztahy a důvěra

Podobně jako v případě tradičních týmů, i v případě těch virtuálních se mohou vyskytovat konflikty mezi členy. Proto je klíčové pochopit, jak koordinovat práci, aby se omezyly případné konflikty, a vybudovala se důvěra. Podle Guangyan (2024) trvá virtuální práce mnohem déle, podílí se na ni více lidí a následně pak dochází ke zpožděním s dokončenou prací a k potížím s budováním důvěry.

Serrat (2009) ve své publikaci zdůrazňuje, že pro budování důvěry je důležitá sdílená kultura, sociální kontext a hodnoty, fyzická blízkost, výměna informací a čas. Tyto podmínky je u virtuálních týmů poněkud náročné splnit. U těchto týmů je důvěra založena spíše na plnění úkolů než na mezilidských vztazích. Každý člen plní samostatně svůj úkol, ale zároveň musí důvěřovat ostatním členům a spoléhat se, že každý odvede i svou práci. K tomu je velmi důležitá komunikace, která je blíže popsána v kapitole 4.1.

Práce z domova klade na jednotlivce vyšší míru odpovědnosti, neboť musí sami organizovat svůj čas pro práci i pro osobní život. Zvládá-li tento balanc, pravděpodobně se vyhne většímu stresu. Pokud ale nedokáže najít správnou rovnováhu, mohou se objevit problémy, jak v plnění pracovních povinností, tak i v osobním a rodinném životě. Současně s tím může docházet k sociální izolaci, kdy zaměstnanec ztrácí kontakt s kolegy a pracovním prostředím, což může

vést k psychickým nebo dokonce zdravotním problémům. Proto je důležité pravidelně se setkávat s kolegy jak v pracovním, tak i mimo pracovním prostředí. (Senčík, 2017, str. 7)

Vzdálené pracovní prostředí je pro většinu pracovníků stále nové. Může pro ně představovat mnoho výzev jako je neefektivní komunikace, prokrastinace, osamělost, emocionální vyčerpání či narušení rovnováhy mezi prací a domovem.

3.3 Vedení lidí ve virtuálním prostoru

Transformační vedení je typ vedení, který se zaměřuje na rozvoj a motivování zaměstnanců. Vůdce s transformačním stylem vedení poskytuje zaměstnancům podporu, povzbuzení a inspiraci. To pomáhá zaměstnancům dosáhnout svého potenciálu a přispívat k úspěchu organizace. Výzkum ukázal, že transformační vedení je účinné v různých prostředích, zejména ve virtuálních týmech. Virtuální vůdce, který je efektivní, využívá dostupnou technologii ke komunikaci a zapojení svých týmů. To však neznamená, že je to právě technologie, která určuje úspěch týmu. Schopnost virtuálního vůdce je to, co nakonec rozhoduje o tom, zda tým uspěje. (Alward, 2019, str. 75)

Zaměstnavatel by měl zaměstnanci na home office jasně definovat úkoly a jejich rozsah, aby byl zřejmé, kolik práce se od něj očekává v rámci sjednané pracovní doby.

Zaškolení zaměstnanců vybraných pro práci v domácím prostředí je vhodným způsobem, jak nastartovat produktivní a bezpečnou práci na dálku. Dle Výzkumného ústavu bezpečnosti práce, v. v. i. (Senčík, 2017) je vhodné, aby byl zaměstnanec zaškolen v problematice BOZP. Školení BOZP pomůže zaměstnancům osvojit si znalosti a dovednosti potřebné pro bezpečný výkon práce. Školení by se dále mělo věnovat rozvržení pracovní doby, překážkám v práci, náhradám, pracovním úrazům, způsobu komunikace, předávání práce a jejím kontrolám, poradám a informačním technologiím.

Při řízení lidských zdrojů je nutné si uvědomit, že v podniku pracují jednotlivci různých věkových skupin, kteří mohou každý svým vlastním způsobem přispět k rozvoji. Nicméně efektivní využití mezigenerační spolupráce k prospěchu celé organizace není vždy jednoduché. Proto je důležité přemýšlet o systémových opatřeních, která by umožnila efektivní výměnu zkušeností mezi generacemi a přispěla tak k prosperitě celé firmy. (Ježková, 2014, str. 17)

3.4 Kontrola na dálku

Poté co se díky karanténnímu opatření přesunula velká část zaměstnanců na home office, řešila většina manažerů otázku, jak své podřízené kontrolovat na dálku. Manažeři začali své podřízené monitorovat. Mohli tak sledovat obsahy e-mailů, sociální sítě, záznamy schůzek, pracovní dobu, a dokonce i využití pracovního prostoru. Nyní se kontrola posunula o úroveň výš. Dle článku, který napsal Laker (2020) si mnoho společností začalo nakupovat špionážních softwarů jako jsou Tattleware, Sneek a InterGuard. Například aplikace Sneek pořizuje snímky z webových kamer zaměstnanců každou minutu a odesílá je vedoucím pracovníkům. InterGuard je pořizuje každých pět sekund a odesílá také čas přihlášení do virtuální kanceláře. Pomocí těchto důkazů chtějí manažeři zajistit produktivitu svých pracovníků.

Nové pracovní prostředí je charakterizováno zvýšenou kontrolou zaměstnanců. Někteří zaměstnanci projevují vlastnosti sebekázně, a proto je u nich potřeba menší monitorování než u jiných. Přesto se stále jedná o nové pracovní prostředí, a tak jsou kontroly prováděny v kratších intervalech než v běžných týmech. (Camp, Young, Bushardt, 2021)

Webový portál ComputerWorld (2021), který je zaměřen na informace o IT a digitálním světě ve svém článku uvádí, co je důležité pro monitorování vzdálené práce. Zaprvé, rozhodně již dnes nepoužívat špionáží software. I pro zaměstnance je příjemnější předem domluvit způsob a pravidelnost kontroly. Více vhodné je například podávat report za celý odpracovaný den než sledovat každou vteřinu práce pomocí videokamery. Některé společnosti provozují firemní systémy, do kterých zaměstnanci přihlašují pouze svůj příchod a odchod. Zda skutečně pracují je již otázkou. Práce na dálku je nejvíce o vzájemné důvěře a pokud ji manažer někomu povolí projevuje mu jistou dávku důvěry.

Zaměstnavatelé, kteří chtějí provádět kontrolu BOZP u zaměstnanců pracujících z domova, se setkávají s překážkou v podobě ústavního principu nedotknutelnosti obydlí. Ten brání vstupu do obydlí bez souhlasu osoby, která tam bydlí. To znemožňuje fyzickou kontrolu pracovního prostředí a dodržování bezpečnostních pravidel zaměstnavatelem. (Listina základních lidských práv a svobod, čl.12, 1992)

3.5 Bezpečná práce z domova

Nejčastějším typem práce z domova je podle Senčíka (2017, str.7) duševní a administrativní činnost. Zde se vyskytují rizika jako ohrožení zdraví neionizujícím zařízením (z počítače), nevhodným osvětlením, nevhodnou polohou při práci či mikroklimatem. Neměly by se podceňovat ani pracovní podmínky jako je osvětlení, teplota, větrání, hluk a hygienické vybavení (voda, toaleta) na pracovišti.

Dle stránek BOZP (2020) skýtá domácí prostředí více bezpečnostních a požárních rizik, než si lidé uvědomují. Mezi skrytá rizika může patřit poškozená elektroinstalace (jiskřící zástrčka) nebo nevhodná ergonomie jako je práce na gauči či barové židli, což může vést ke zdravotním problémům. Proto stránky BOZP doporučují provést hodnocení rizik například vytvořením šablony, jejíž možná podoba je vyobrazena níže.

Plocha stolu (BOZP, 2020):

- Máte na stole dostatek místa na monitor, klávesnici, myš a další kancelářské potřeby?
- Máte monitor ve výšce očí?
- Máte správně nastavenou výšku stolu a židle pro ergonomické držení těla?
- Máte pod stolem dostatek místa pro pohodlné umístění nohou?
- Nepřekáží v okolí nějaké kabely, které je možné svázat?
- Máte na tomto pracovním místě dostatek světla, tepla a čerstvého vzduchu?
- Potřebujete lampu pro více osvětlení?
- Odstranili jste nepotřebné věci na stole, které mohou narušovat soustředění?
- Vypínáte zařízení, když je nepoužíváte abyste zamezili například požárům?

Stres a zdraví (BOZP, 2020):

- Dáváte si pravidelné přestávky v průběhu práce?
- Během práce si protáhnete tělo?
- Nesedíte shrbení?
- Nemáte monitor příliš blízko očím?

Server Bezpečnostpráce.info (2016) uvádí, že při práci z domova je důležité mít jasné definované podmínky v pracovní smlouvě. Týká se to i nároku na proplacení přesčasů, práce o svátcích a víkendech. Tyto příplatky nejsou automatické, proto je nutné je v pracovní smlouvě specifikovat. Smlouva by dále měla obsahovat prvky ochrany zdraví zaměstnance jako zákaz práce v noci, jelikož dodržování zdravého spánkového režimu je pro fyzické i psychické zdraví klíčové. Také povinnost bezpečnostních přestávek jako jsou pravidelné pauzy během práce, které snižují únavu a riziko vzniku zdravotních problémů.

V pohodlí domova mohou být zaměstnanci méně ostražití a nevědomky sdílet důvěrné informace s neautorizovanými osobami. O riziku zneužití dat informoval server Financial Times (2024). Jistý Tyler Loudon manžel manažerky společnosti BP nelegálně vydělal 41,2 milionu korun na burze, když odposlouchával její pracovní hovory a obchodoval s akcemi na základě utajených informací. Loudon tajně nakoupil akcie firmy, o které jeho žena z BP věděla, že ji BP koupí. Akcie pak s vysokým ziskem prodal bez jejího vědomí.

Společnost BBC (2024) uvedla, že se manželé často stávali svědky vzájemných pracovních hovorů a videokonferencí. Pan Loudon se své manželce přiznal až poté, co Regulační úřad finančního odvětví zjišťoval informace o tom, kdo se nacházel v „tajném kruhu“, který věděl o plánované obchodu společnosti BP. Tímto činem chtěl pan Loudon vydělat rychle dost peněz, aby manželka nemusela tolik pracovat. Za tento čin může získat až pětiletý trest odnětí svobody a pokutu 250 tisíc dolarů. Případ končí také rozvodem.

Právní prostor (2020) proto upozorňuje na dodržování kybernetické bezpečnosti, jelikož firmy nedokážou na 100 % zajistit, že se poblíž zapnutého počítače na home officu nebude pohybovat cizí osoba. Doporučuje firmám, aby své zaměstnance poučili o tom, že musí svá zařízení, která v danou chvíli nepoužívají, vypínat či alespoň zamykat dostatečně silným heslem. Důležitá je i pravidelná aktualizace softwaru a zálohování veškerého obsahu. Za zmínku stojí i speciální fólie na displej monitoru, které omezují zorný úhel dalších osob. Ta dokáže zabránit tomu, aby osoby v blízkosti pracujícího neviděli citlivý obsah.

4 Faktory ovlivňující výkon práce online

Úspěšnost virtuálních týmů závisí na podobných faktorech jako u týmů, které spolupracují osobně. Členové týmu musí jasně rozumět cílům a svým vlastním rolím a odpovědnostem. Každý v týmu musí často a efektivně komunikovat, navzájem si důvěřovat a respektovat se. Ve virtuálním typu týmu je také velmi důležitá pravidelná zpětná vazba týkající se práce všech členů a jejich výkonů. Tuto práci má na starosti samozřejmě manažer, jehož práce je na dálku mnohem náročnější než při osobním kontaktu. Manažer spolu se svým týmem čelí výzvám ve formě nedostatku osobní interakce a kulturních rozdílů. (Zofi, 2011)

V dnešní době se stále více firem setkává s nutností budovat virtuální týmy složené z členů s různorodým kulturním zázemím. To s sebou přináší i výzvy pro manažery, kteří musí tyto týmy efektivně řídit. Průzkum společnosti RW3 Culture Wizard z roku 2012 ukázal, že 59 % respondentů z 3 300 firem v 102 zemích světa vnímá kulturní odlišnosti jako největší překážku v práci virtuálního týmu. Kromě toho respondenti poukazovali i na další problémy, které s kulturními odlišnostmi souvisí, ať už se jedná o navazování vztahů a budování důvěry (75 %), čas potřebný k rozhodování (74 %), odlišnou míru zapojení členů (71 %), absenci kolegiality (70 %), specifický způsob vedení (69 %), problémy s pochopením komplexnosti problémů (65 %) či odlišné metody rozhodování (55 %). (Kubátová, Seitlová, 2015)

Globální trh práce a proces nábory umožňují organizacím najímat talenty z celého světa. To může mít dopad na interkulturní rozmanitost týmů, která může být ovlivněna faktory, jako je etnicita. Virtuální pracovní metody a rozptýlené týmy umožňují najímat i talenty, kteří jsou omezeni na určité místo pobytu. Na dnešním globálním trhu práce získává datová analytika v oblasti lidských zdrojů stále větší význam. Snížení potřeby častých osobních schůzek může přinést nové příležitosti a flexibilitu pro organizace, vedoucí pracovníky i zaměstnance. (Greimel, 2023, str. 9)

V důsledku nižší spoluúčasti mají vedoucí virtuálních týmů často menší vliv a méně informací o stavu týmu, plnění cílů a celkovém fungování. S tím souvisí i obtížnost na dálku odhalovat a řešit konflikty nebo naopak motivovat a budovat soudržnost týmu. (Dulebohn, 2017)

Firmám umožňují virtuální týmy přistupovat k nejlepším talentům bez omezení geografické polohy. Hlavní přínos virtuálních týmů spočívá v možnosti efektivně propojit vysoce kvalifikované pracovníky z různých oblastí. (Kubátová, Seitlová, 2015)

4.1 Komunikace

Odcházel (2007, str. 115) tvrdí, že komunikace je jedním ze 3K (komunikace, kooperace, koordinace). To jsou tři základní faktory důležité pro efektivní práci v týmu. Chybná komunikace může způsobit ztrátu zakázky, ztrátu peněz, ztrátu obchodních vztahů, klientů i zaměstnanců.

Zajištění efektivní komunikace je klíčové nejen pro správné plánování pracovních úkolů, ale také pro pravidelné informování zaměstnavatele o rozvržení pracovní doby a dalších důležitých situacích. Pro efektivní komunikaci je vhodné zavést systém zahrnující elektronickou i telefonickou komunikaci doplněnou o pravidelná osobní setkání na pracovišti. Příkladem může být fyzický ranní briefing s rozdělením úkolů a odpolední reporting o jejich stavu.

Zaměstnavatel by měl také vyžadovat pravidelné záznamy o odpracovaném čase včetně přestávek, a to minimálně jednou týdně, ideálně odevzdávané na začátku nebo konci týdne. (Senčík, 2017, str.16)

Na první pohled jasným rozdílem mezi klasickou a virtuální skupinou lidí je právě způsob komunikace. Členové klasického týmu spolu většinou sdílejí prostor, kterým může být kancelář, dílna či jakékoliv jiné místo jako je chodba nebo firemní kuchyňka, kde jsou neustále v přímém kontaktu. Konverzace probíhají přirozeně a spontánně ať už s pracovním či osobním tématem. Oproti tomu virtuální tým se setkává pouze sporadicky, a to za předem domluvených podmínek. Právě tito lidé se obvykle ani nikdy osobně nepotkali a nevedli „živo“ konverzaci. Setkávají se a komunikují pouze pracovním způsobem vysokou úroveň anonymity. Členové mohou znát pouze jména svých kolegů v horším případě jen firemní e-mailové adresy. (Evangelu, Grundel, 2011)

Různá komunikační média se liší v tom, jak moc jsou virtuální a kolik informací obsahují. Pokud si zaměstnanci předem uvědomí výhody a nevýhody každého komunikačního média, mohou se lépe rozhodnout, které použijí pro efektivní předávání informací. V potaz musí brát pravděpodobnost s jakou se účastníci komunikace dokážou rychle navzájem pochopit, jak dlouho bude sdílení a objasňování trvat a zda dokážou najít čas, který vyhovuje všem. (Meluso, 2020, str. 5)

V rámci komunikace členů týmu, kteří jsou odděleni značnou vzdáleností, jsou největší výzvou jazykové bariéry. Potřebné jazykové znalosti jsou klíčové pro efektivní komunikaci a budování důvěry. Vysoká důvěra může snižovat kulturní distance mezi členy, snižovat jejich izolaci a frustraci a podporovat sdílení informací. To napomáhá k řešení konfliktů a celkově lepšímu výkonu. (Stratone, 2019, str. 500)

4.2 Týmové role

Manažer virtuálního týmu musí jako u klasického týmu identifikovat role a musí mít jasno, co od každé očekávat. V online prostoru je možné, že bude potřeba i osoba provádějící technickou podporu a specialisty na používání různých médií. (Kimball, 1997)

Klasický tým obvykle vznikají přirozenou cestou. Jednotlivci se navzájem poznávají a určují si role dle svých schopností, zkušeností a znalostí. Je to dlouhodobý proces, který ulehčuje vytvářet vazby a efektivní informační toky. Naproti tomu virtuální tým vzniká velmi rychle. Obvykle pouhým obsazením všech potřebných pozic, a to hlavně rychle aby mohla komunikace mezi členy začít co nejdříve. Jiné parametry jsou opomíjeny. (Evangelu, Grundel, 2011)

Dle článku od Kashive (2022) jsou role ve virtuálním týmu rozděleny na vnitřní a vnější. Tým řídí vedoucí, který má za cíl nejen tým monitorovat ale také povzbuzovat, vést a poskytovat pocit stability. Dále uvnitř týmu definuje koordinátora. V rámci virtuálního týmu se jedná o náročnou roli, která zajišťuje kontinuitu úkolů, soudržnost a spolupráci na dálku. Roli mentora plní buď přímo vedoucí, jenž rozvíjí členy svého týmu nebo outsourcovaný odborník. Vnější role zahrnuje inovátora, jehož úkolem je adaptovat se na měnící se podmínky. Provádí průzkum vnějšího prostředí a identifikuje hrozby či příležitosti.

V kontextu fungování týmu může být role chápána jako soubor očekávaných a typických vzorců chování, které jednotlivec v daném prostředí zastává. Teorie rolí vypovídá o tom, že je jednání člověka ovlivněno postavením v rámci dané sociální struktury. V rámci týmu se u každého člena projevuje dvojitý typ chování, a to úkolově orientované a sociálně-emocionální chování. Ve virtuálních týmech mají členové tři typy rolí (MSG, 2024):

- úkolově orientované/funkční role – umožňují dosahovat cílů a plnění úkolů, obvykle souvisí s odbornými znalostmi v oboru např. konstruktér, obchodní analytik atd.;
- sociálně-emocionální role – pomáhají budovat důvěru, tyto role jsou obvykle přirozené a členové je přebírají neformálně na základě svých osobností např. někteří umí motivovat ostatní, někteří umí řešit konflikty atd.
- individuální role – tyto role úzce souvisí s osobními potřebami členů týmu, mohou negativně ovlivňovat důvěru a spolupráci např. touha po uznání, touha po kontrole atd.

4.3 Rozdílné kulturní a pracovní návyky

Výrazným rysem virtuálních týmů je to, že se jedná o multikulturní prostředí. Mohou se vzájemně setkávat lidé z různých poboček v dané zemi nebo se mohou potkávat lidé z různých koutů světa. To způsobuje propojení různých etik, kulturních zvyklostí a tradic. Některé země mohou považovat například dochvilnost za výsadu králů. Pro tyto národy je to podstatné a případná nedochvilnost je pro ně i urážlivá. Naproti tomu jsou národy, které mají sice určený čas setkání ale příchod o 5 až 10 minut později je pro ně naprosto přirozený. V neposlední řadě se může jednat o pracovní styl oblékání jenž se v každé zemi liší od triček s límečkem až po obleky. (Evangelu, Grundel, 2011)

Kultura hraje v budování důvěry důležitou roli. V nepřítomnosti osobních interakcí mohou kulturní faktory stále ovlivňovat, jak rychle se důvěra vyvíjí. Nástroje internetové komunikace mohou hrát hlavní roli v bourání bariér a podporování vztahů, což by mohlo potenciálně urychlit budování důvěry. (Zakaria, 2020, str. 9)

Zaměstnanci by měli mít volnost a prostor pracovat svým vlastním tempem a stylem, na který jsou zvyklí ve své zemi a zároveň být zodpovědní za svou práci. (Snyder, 1999)

Výzkum společnosti Steelcase (2012) poukázal na to, že vnímání virtuální práce se liší v závislosti na kulturním prostředí. Jsou kultury, které nekladou ostrou hranici mezi pracovním a soukromým životem jako je například Velká Británie a USA a mají pozitivnější přístup k virtuální práci a spolupráci. Naopak kultury, které striktně oddělují pracovní a soukromý život, upřednostňují tradiční formy práce.

4.4 Časová pásma

Dalším faktorem, co se týká času je pak časový posun v jednotlivých časových pásmech zeměkoule. Časová disperze je nejvýznamnější překážkou virtuální práce. Časové rozdíly mohou způsobit, že bude pro členy týmů obtížné skloubit práci s osobním životem a ztěžují koordinaci týmové práce. V globálních týmech, kde jsou členové týmu rozmístěni v různých časových pásmech je totiž obtížné shromáždění všech členů týmu k živé videokonferenci nebo online chatu. (Jimenez, 2017, str. 343)

Časová vzdálenost, tedy rozdíl v čase mezi více lidmi, je významnou výzvou pro virtuální týmy. Jedním z klíčových problémů je snížený počet překrývajících se pracovních hodin. To může vést k neslučitelným harmonogramům, ke zpožděním v koordinaci a ke snížení příležitostí pro komunikaci. V ideální situaci mohou členové týmu rozptýlení napříč časovými pásmy pracovat na projektu nepřetržitě, protože každý člen týmu pracuje v rámci svého pracovního dne. V praxi však může být obtížné najít čas, kdy jsou všichni členové týmu k dispozici. To může vést k již zmíněným neslučitelným harmonogramům, které mají za následek zpoždění projektu. To může způsobit i situace, kdy spolupracovníci musí čekat, než se ten druhý vzbudí nebo vrátí do práce. K překonání těchto bariér napomáhá pečlivé plánování a asynchronní nástroje, které jsou zmíněny v kapitole 1.2. (Morrison-Smith, 2020, str. 11)

Guangyan (2024) dle studií dokládá, že kulturní rozdíly negativně ovlivňují efektivitu plánů a doporučuje firmám investovat do jazykového a interkulturního školení.

4.5 Rozdílné životní hodnoty

V menší míře se tento faktor vyskytuje i v klasických týmech. Ve větší pak v těch virtuálních, což může být opět způsobeno rozdílnou kulturou. V týmu jsou pak spojováni lidé s různým sociálním statutem, příjmy, životním stylem, chováním nebo profesní prestiží. Každý může mít jinou motivaci a jiné profesní hodnotové žebříčky. Proto je důležité v týmu vytvořit prostředí, ve kterém si jeden druhého váží a podporují se. (Evangelu, Grundel, 2011)

Zakaria (2020, str. 3) svým výzkumem doplňuje toto tvrzení tím, že nedostatek důvěry mezi členy týmu z různých kulturních prostředí je klíčovou překážkou pro jejich výkon. Jednotlivci z různých kultur mohou mít různé způsoby projevoování důvěry a zastávat různé hodnoty. To může vést k neshodám v očekáváních a komunikaci. Rychlá důvěra je důležitá pro úspěch interkulturních týmů, zejména pokud komunikují pouze prostřednictvím telefonu nebo internetu.

4.6 Rozdílná motivace

Tým je, jak již bylo zmíněno vytvářen za účelem dosažení společného cíle. To ale nemusí být pro všechny členy ta nejdůležitější priorita. Například pro manažera je nejdůležitější získání zakázky a podepsání smlouvy se zákazníkem. Pro finančního manažera je na prvním místě minimalizace finančních rizik a technický manažer upřednostňuje hladký průběh realizace projektu. Společným cílem těchto členů je získání zakázky ovšem případné nesplnění má na každého jiný dopad. (Evangelu, Grundel, 2011)

Rozdílná motivace k virtuální práci může být pozorována i napříč různými generacemi. Generace Y, narozená mezi lety 1981 a 1996, je jednou z prvních generací, která vyrůstala s technologiemi jako je internet a integrovala je do svého běžného života. Této generaci se jinak říká Digital Natives. Naopak Digital Immigrants představuje ostatní generace, které se s ICT setkali až v průběhu svého dospělého života. Následující tabulka zobrazuje charakteristiku těchto dvou generací ve vztahu s těmito technologiemi. (Kubátová, 2015)

Tabulka 3: Charakteristika uživatelů ICT

Uživatelé	Digital Immigrants	Digital Natives	Sněhové vločky
Postoj k ICT	Brání se používání ICT.	Mají kladný vztah k ICT.	ICT je přirozená součást života, využívají intuitivně.
Míra využívání ICT	nízká	aktivní	vysoce aktivní
Typické aktivity	sledování televize, poslech rádia, čtení novin	online nakupování, hraní her, tvorba obsahu	Interakci s virtuálními asistenty, chytrá zařízení.

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě Kubátová, 2015.

Generace osob narozených mezi lety 1995 a 2010 se označuje termínem „sněhové vločky“. Sněhové vločky se vyznačují přecitlivělou povahou, bývají snadno urážlivé a vyžadují zvláštní zacházení. Tato nová generace se vyznačuje tím, že upřednostňuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a vyhledává flexibilní pracovní prostředí s nejlépe co nejkratší pracovní dobou. Navíc v práci často zpochybňují autoritu a očekávají, že s nimi bude zacházeno jako se sobě rovnými. Někteří jedinci této generace mohou projevovat nadměrnou citlivost a menší odolnost vůči neúspěchům a kritice. Z důvodu vysoké závislosti na technologiích může u těchto jedinců docházet k potížím s komunikací tváří v tvář a s navazováním vztahů v týmu. (Kmošek, 2023)

4.7 Vnímání času

Různé kultury mají odlišné přístupy k vnímání času, což je často formováno učením. Vnímání času může být rozděleno na polychronní a monochronní. Polychronní přístup k času naznačuje, že čas je chápán jako nelineární a cyklický, s mnoha událostmi probíhajícími současně. Dokončení úkolů je důležitější než dodržování přesných časových plánů a termínů. Tento přístup je typický pro země Středního východu, Latinské Ameriky a některé asijské země. Naopak monochronní pohled na čas znamená, že je chápán jako lineární a události se odehrávají postupně v logickém sledu. Čas se plánuje, stanovují se pevné termíny a důraz je kladen na efektivitu a rychlost. Čas je vnímán jako cenný zdroj, jak naznačuje rčení „čas je peníze“. Tento přístup je běžný v severní a západní Evropě a ve Spojených státech. (Kubátová, Seitlová, 2015)

5 Komunikační technologie a jejich přínosy a nevýhody

Pro mnohé je využívání videokonferencí výzvou. Mnoho uživatelů si stěžuje na únavu nebo se cítí psychicky a fyzicky vyčerpaní. To může být způsobeno právě prodlouženým přímým pohledem z očí do očí, které při videokonferencích trvá po celou dobu setkání. (Karl, 2022)

V souvislosti s tím Morris (2020) zároveň upozorňuje na obrazy ostatních na obrazovce, které mohou být vnímány jako příliš velké a blízké, což v mozku spouští zvýšenou mozkovou aktivitu. Může se projevat vysokou pohotovostí, zrychleným tepem či pocením. Účastníci se také mohou cítit přetížení informacemi, a to zejména v situacích, když se snaží zaostřit na více tváří, které jsou umístěny na obrazovce, současně. Tváře účastníků jsou často v malinkatých čtvercích, které v průběhu videokonference mění své pozice a zároveň zobrazují osoby či věci viditelné v pozadí.

Dle výzkumu od Karla (2022) vzniká několik diskutabilních situací, které mohou nastat při videokonferenci.

- Kamera zapnutá nebo vypnutá.
- Problémy s kamerou či mikrofonom.
- Jídlo během meetingu.
- Rušivé elementy práce z domova.

Vzhledem k nedávným událostem globálních rozměrů se platformy pro videokonference staly všudypřítomným řešením pro udržení kontaktu jak v profesním, tak v osobním životě. Zaměstnanci se museli naučit vykonávat svou práci novým způsobem. Museli se vyrovnat s prací o samotě a v domácím prostředí udržovat bariéry mezi prací a osobním životem. Naopak zaměstnavatelé museli najít způsoby, jak dohlížet na práci svých zaměstnanců a měřit jejich produktivitu. (Arishina, 2022)

Koronavirus způsobil, že se videokonference staly nezbytností pro podnikání, vzdělávání i osobní život. Díky videokonferencím mohou firmy i školy dál fungovat, rodiny a přátelé zůstat v kontaktu a lidé se učit a pracovat na dálku. To je pro prodejce komunikačních softwarů dobrá zpráva ale i výzva. (Sevilla, 2020)

5.1 Zoom

Následující text nabízí charakteristiku několika komunikačních systémů. Díky komunikačním softwarům mají firmy možnost zůstat ve spojení se všemi zainteresovanými stranami jako jsou kolegové, zákazníci, zaměstnanci a partneři. Vzhledem k velkému množství dostupných nástrojů pro videokonference se stojí za to podívat na rozdíly a podobnosti mezi nimi. (Puzerei, 2023)

Světově nepoužívanější je platforma Zoom. Jedná se o americkou společnost založenou v Kalifornii v roce 2011. Během pandemie spojila více než 300 milionů účastníků schůzek. Původně byla tato aplikace vytvořena pouze pro firmy, nyní je dostupná pro každého. Bezplatná verze nabízí přístup až 100 účastníkům na jedné schůzce o délce až 40 minut. (Delaney, 2020)

Dle údajů ze stránek společnosti Zoom je dále možné zakoupit verze Pro, Business, Business Plus a Enterprise. Verze Pro je vhodná pro malé týmy, a navíc nabízí možnost účasti

až 100 účastníků, videohovory až na 24 hodin, zálohování schůzek, cloudové úložiště 5 GB a možnost využití chatu umělé inteligence. Zoom Business je určen pro malé a střední podniky. Zde se může sejít až 300 účastníků a videohovor může mít délku 30 hodin. Manažer nebo vedoucí schůzky má zde možnost správy uživatelů například svých podřízených, přiřazovat jim role, spravovat uživatelská jména, informace o účtech či sledovat aktivitu uživatelů. Pro velké podniky je Zoom Business Plus. Nabízí navíc například funkci překladu titulek v reálném čase do více než 100 jazyků. Nejvyšší předplatné Enterprise pro velké podniky má neomezený počet účastníků, videohovory až na 40 hodin a k tomu všemu, co je u ostatních verzí, další funkce na míru. (Zoom, 2023)

Jančarová ze zpravodaje Lidovky.cz (2021) upozorňuje na problémy, které u platformy Zoom nastaly. Prvním ze zveřejněných problémů byl „zombombing“. Do videokonferencí se dostávali cizí lidé a šířili pornografii, výhrůžky či rasové urážky a před celou situací varovala americká FBI. V dubnu 2019 bylo odhaleno, že přenos dat mezi uživateli Zoom procházel přes servery v Číně což vyvolalo obavy o bezpečnost. Elon Musk ve své společnosti SpaceX tuto platformu ve spojení s Čínou v roce 2020 zakázal a začali využívat Microsoft Teams.

Tabulka 4: Ceník nabídky Zoom

	Basic	Pro	Business	Enterprise
Roční sazba	zdarma	3 500 Kč	4 750 Kč	Nutno kontaktovat prodejce

Zdroj: Vlastní zpracování

Během pandemie byl Zoom synonymem pro práci z domova. Nebylo tomu tak jen kvůli stejnojmennému programu pro videokonference. Dalším důvodem byla strategie této firmy, která měla za cíl převést co nejvíce pracovníků na práci z domova. V roce 2023 se vedení firmy shodlo na novém přístupu a nařídilo okamžitý návrat do kanceláří. Podle BBC (2023) platí ve firmě hybridní pracovní model. Zaměstnanci mohou pracovat z domova, ale pravidelně musí navštěvovat také kanceláře. To konkrétně znamená, že lidé žijící přibližně 80 kilometrů od kanceláře musí být fyzicky přítomni na pracovišti minimálně dvakrát týdně. Do kanceláří se vrací i zaměstnanci jiných firem, jak je zmíněno v kapitole 1.4.

5.2 Microsoft Teams

Cloudový software pro týmovou spolupráci od společnosti Microsoft nese název Teams a je součástí sady aplikací Microsoft 365 a Office 365. Aplikaci mohou využívat podniky všech velikostí a nabízí jim v jedné aplikaci možnost posílat firemní zprávy, provádět videohovory a sdílet a spravovat soubory. Hlavní funkcí této aplikace je rozdělování uživatelů do týmů. Tým je skupina lidí, která spolupracuje na společném projektu nebo cíli. V rámci týmu je možné chatovat se členy a sdílet a upravovat soubory. (O'Neill, 2021)

Microsoft nabízí několik variant předplatného. Na začátku je nutno zvolit, zda chce uživatel využívat aplikaci v rámci domácnosti nebo jako firma. U domácností je v nabídce verze zdarma s hovory do 60 minut pro maximálně 100 účastníků a 5 GB místa v cloudovém úložišti. Dále je verze pro jednotlivce s voláním až na 30 hodin pro 300 účastníků, aplikacemi Word, Excel, PowerPoint, 1 TB úložištěm, živými titulky (anglické), e-mailem, kalendářem a dalšími funkcemi. Nejvyšší verzí je Microsoft 365 pro rodiny, která je až pro 6 osob, a navíc nabízí

rozšířenou podporu gramatiky, pravopisu a úprav. Zde je ceník nabídky pro domácnosti. (Microsoft, 2023)

Tabulka 5: Ceník nabídky MS Teams pro domácnosti

	Microsoft Teams (zdarma)	Pro jednotlivce	Pro rodiny
Měsíční sazba	zdarma	189 Kč	269 Kč
Roční sazba	zdarma	1 899 Kč	2 699 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle článku na stránkách Chip.cz, který napsal Jiří Palyza (2023), Microsoft od 12. dubna 2023 ukončuje bezplatnou variantu pro malé a střední podniky a stávající licence ukončil. Ti, kteří se rozhodli pokračovat s bezplatnou verzí museli obětovat některé funkce, na které byli zvyklí. Dalším mínusem byla ztráta dat, která se do nové verze bohužel automaticky nepřenesla.

Nyní jsou tedy pro firmy nabízeny pouze placené verze – Essentials, Business Basic, Business Standard a Business Premium. Pro malé podniky s 1-50 zaměstnanci je vhodné Essentials. Obsahuje základní funkce a videokonference až pro 200 osob. Pro střední podniky je vhodné Business Basic, které je doplněno o aplikace Word, Excel, PowerPoint, OneNote a Outlook. Větším podnikům se může hodit Business Standard, které kromě toho, co nabízí obě předchozí verze například i aplikace SharePoint, OneDrive, Power BI a Planner. Nejvyšší verze Business Premium nabízí veškeré aplikace Microsoft 365, pokročilé zabezpečení a ochranu před kybernetickými hrozbami. (Microsoft, 2023)

Tabulka 6: Ceník nabídky MS Teams pro firmy

	Essentials	Business Basic	Business Standard	Business Premium
Měsíční sazba	95 Kč	140 Kč	295 Kč	515 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle webové stránky softwarové společnosti Seyfor je MS Teams jedním z nejpoužívanějších firemních nástrojů pro týmovou komunikaci a zaměstnanci zde tráví často velkou část dne. Proto je pro nadřízené ale i ostatní výhodou, že tato aplikace nabízí přehledné reporty o počtu aktivních uživatelů, počtu chatů, schůzek, jak často se soubory ukládají či sdílejí. Na výběr jsou 3 časová období 7, 30 nebo 90 dní. (Seyfor, 2021)

Další výhodou aplikace Teams je nástroj Směny, který manažerům pomáhá vytvářet a spravovat plány pro svůj tým. Manažer má v reálném čase přehled o směnách svých podřízených a může kontrolovat, kdo, co, kde a kdy dělá. Díky tomuto nástroji může nadřízený rychle komunikovat s kýmkoli, kdo právě pracuje na dané směně anebo také kontrolovat žádosti o volno či výměny směn. (Pajkic, 2023)

5.3 Google Meet

Google Meet je software pro videokonference od společnosti Google. Pro všechny uživatele Google je zcela zdarma a mohou ji začít používat okamžitě. Ulum (2021) ve své knize popisuje

svou analýzu, ve které studie odhalila sedm hlavních témat popisující pozitivní aspekty Google Meet. Software je snadno dostupný a usnadňuje přechod od osobního setkání k online prostředí. Působí efektivně, efektivně podporuje také online výuku cizích jazyků a jeho uživatelsky přívětivé rozhraní zjednodušuje používání. Během pandemie snižoval faktor strachu a poskytoval a stále poskytuje bezpečné prostředí pro komunikaci v reálném čase.

Od 21. listopadu 2023 Google přidává novou funkci. Její distribuce od té doby bude trvat ještě několik týdnů ovšem zatím ji Google nabízí pouze platícím jedincům a podnikům. Tato funkce má za cíl stanovit pořádek během videokonference. Aby během videohovoru nedocházelo k překřikování a mluvil vždy pouze jeden člověk Google přichází s mechanismem, díky kterému se účastníci snadněji přihlásí ke slovu. Stačí pouze zvednout ruku tak aby to viděla webkamera a algoritmus ji rozpozná. Aktivuje se funkce, která dává najevo, že by účastník rád hovořil. Ruka by neměla překrývat tělo či obličej a ve vzduchu ji účastník musí alespoň pár sekund podržet, aby se funkce neaktivovala omylem. Tato funkce je již dostupná i v české verzi. (Urban, 2023)

Všechny tři platformy nabízejí možnost sdílení obrazovky, avšak s rozdílnými funkcemi. Google Meet dovoluje sdílení celé obrazovky a otevřených oken. Zoom zahrnuje stejné možnosti, a navíc umožňuje sdílet obrazovku telefonu či tabletu, konkrétní aplikace, obsah z jiného fotoaparátu, tabule, uložená videa a zvuk přehrávaný zařízením. Microsoft Teams dovoluje na počítači sdílet celou obrazovku, okno, PowerPoint nebo tabule a jak v počítačové, tak v mobilní verzi je možné obsah přibližovat a oddalovat. Zatímco se Google Meet zaměřuje na základní možnosti sdílení, Zoom a Microsoft Teams přicházejí s širším spektrem funkcí, které umožňují uživatelům prezentovat obsah z různých zařízení a aplikací. Tato flexibilita je klíčová, zejména pro uživatele, kteří potřebují interaktivitu a různé způsoby prezentace během online setkání, výuky či pracovních porad. Může to být rozhodující faktor pro volbu konkrétní platformy podle potřeb a požadavků konkrétní situace. (Brnaková, 2023)

5.4 Jitsi Meet

Od již zmíněných komunikačních platform se značně liší Jitsi Meet. Jedná se o nástroj pro uskutečňování videokonferencí a online setkání, který funguje přímo na webovém prohlížeči. Uživatel může vytvářet virtuální místnosti a pozvat ostatní k účasti na videokonverzacích a sdílení obrazovky bez nutnosti instalace speciální aplikace. Jeho hlavní výhodou sledávají uživatelé v jednoduchosti používání bez složitého registračního procesu. Navíc podporuje různé operační systémy a zařízení. Umožňuje také nahrávání schůzek.

Dle statistiky webové stránky Forbes Advisor (Haan, 2023) pracuje od roku 2023 12,7 % zaměstnanců na plný úvazek z domova, zatímco 28,2 % pracuje v hybridním modelu (kombinace práce z domova a práce z kanceláře). Navzdory trvalému nárůstu práce na dálku většina zaměstnanců (59,1 %) stále pracuje z kanceláří. Je zřejmé, že některá odvětví mohou efektivněji využívat práci z domova a u některých pracovních pozic tato možnost nemůže být ani možná (např. dělnické profese). Dle statistiky Forbes nejčastěji práci na dálku využívá IT sektor, na druhém místě je marketing a na třetím účetnictví a finance. Z hlediska pohlaví dle této statistiky pracují na dálku na plný úvazek více muži (38 %). Ve srovnání s tím 30 % žen pracuje na plný úvazek na dálku.

6 Doporučení vhodných postupů pro fungování virtuálního týmu v modelovém typu podniku

Následující případová studia pojednává o fiktivní firmě jménem Výtahy, s. r. o. Podává základní informace o tomto podniku, její strategii, postupy a cíle. Prochází veškeré manažerské činnosti od plánování, organizování, vedení a nábor lidí až po kontrolu. Návrh je inspirován reálnou zkušeností firmy obdobného charakteru, která nechtěla být v práci uvedena.

6.1 Firma Výtahy, s. r. o.

Firma Výtahy s. r. o. byla založena v roce 1999 v Kutné Hoře. Od té doby se vypracovala mezi přední dodavatele výtahů po celé České republice. Za dobu svého fungování zrealizovala tisíce projektů pro různé typy budov od panelových a bytových komplexů po kanceláře, školy, nemocnice a obchodní centra. Zabývá se projektováním, výrobou a montáží nových výtahových šachet s nosnou ocelovou konstrukcí opláštěnou sklem i jiným materiálem. Nabízí také modernizace starých výtahových šachet. Má mnoho spokojených zákazníků, a to díky nabídce výtahů, které splňují nejvyšší standardy kvality a bezpečnosti. Firma zaměstnává 120 zaměstnanců včetně dělníků, montérů, servisních techniků a osob v kancelářském prostředí. Její inovativní přístup spočívá ve využívání virtuálního prostředí pro komunikaci mezi různými pobočkami a svými dodavateli. Primárním důvodem je hlavní dodavatel komponentů a výtahových šachet. Tato firma sídlí v Itálii přesněji v městečku Rimini a dodavatelem je již od počátku firmy Výtahy, s. r. o. Tento italský partner je proslulý kvalitou, cenovou dostupností a přístupem k nejmodernějším komponentům pro výtahy. Firma Výtahy, s. r. o. zaměstnává paní Kadrnožkovou, která plynule hovoří italsky a tyto zakázky vyřizuje.

Mise: Poskytovat inovativní výtahová řešení, která zvedají komfort a hodnotu budov a usnadňují pohyb. Klást důraz na kvalitní materiály, precizní zpracování a individuální přístup ke každému zákazníkovi.

Vize: Chceme se stát evropským lídrem pro vertikální mobilitu.

Cíl: Pro tento rok má společnost tři hlavní cíle. Prvním je získat 20 zakázek na vybudování a montáž výtahů na Slovensku a dosáhnout na tomto trhu tržeb ve výši 5 milionů EUR. S tím souvisí i poslední cíl vybudovat tým 10 kvalifikovaných servisních techniků na Slovensku.

Projekt: Pro tento rok je hlavním cílem zahájit expanzi na zahraniční trh. Prozatím pouze do sousedního státu ovšem expanze dál za hranice může následovat po úspěšném dokončení letošního cíle. Úplně první projekt v rámci tohoto cíle se společnost chystá uskutečnit na základní škole na Slovensku. Při této příležitosti chce firma věnovat více úsilí vzdělávání se v oblasti virtuálního prostředí a online komunikačních nástrojích.

Jak již bylo psáno, cílem tohoto roku je vstoupit na zahraniční trh, přesněji na Slovensko. V březnu proběhlo první zasedání managementu ohledně této expanze. Tento meeting proběhl fyzicky v hlavním sídle firmy. Zúčastnit se měli marketingový manažeři, manažeři lidských zdrojů, generální ředitel, zástupci zákaznického servisu a asistenti, celkem 35 osob. Z nich se 5 důležitých osob z různých důvodů nemohlo této schůzi ohledně důležitého projektu zúčastnit. Ať už z důvodu nemoci, COVID-19, zranění nebo hlídání dítěte či nemocného člena rodiny.

Proto se na meetingu došlo k závěru, že dojde nejprve ke školení práce v novém komunikačním programu Google Meet a poté proběhne schůze online v plné přítomnosti zároveň i s italskými partnery. Firma očekává, že se tak budou moci zúčastnit i nemocní, izolovaní doma, partneři v zahraničí a předpokládá také úsporu nákladů. Přistoupilo se tedy ke školení v programu Google Meet ve formě workshopu. Google Meet je, jak je popsáno v kapitole 5.3, bezplatný nástroj pro online komunikaci, který není uživatelsky náročný a je okamžitě přístupný.

Data Českého statistického úřadu z roku 2021 ukazují, že firmy komunikují prostřednictvím online nástrojů nejčastěji směrem navenek například se svými obchodními partnery v zahraničí a to celkem 44 % firem. V průměru 40 % firem je využívá pro online porady z toho nejvíce je využívají velké firmy nad 250 zaměstnanců a to 89 % z velkých podniků. Dále je to 62 % středních a 34 % malých firem.

6.2 Workshop pro práci v Google Meet

Na konci března proběhlo školení v programu Google Meet. Všem administrativním zaměstnancům (35) a italským partnerům (3) byla poskytnuta Lite verze této aplikace, která je zdarma. Zaměstnancům, jenž doma neměli zařízení, které umožňovalo připojit se k online meetingu, jako počítač, notebook či tablet bylo toto zařízení poskytnuto firmou v rámci nového benefitu. Celkem firma poskytla 8 notebooků a 3 tablety. Workshopu se zúčastnilo všech 38 lidí. Bylo jim vysvětleno, jak se ke schůzce připojí, jak mohou chatovat s kolegy a jak sami vytvoří videohovor.

Průběh workshopu pro práci v Google Meet je dostupný v příloze č.2.

Shrnutí, doporučení, názor:

Zaměstnanci musí být zaškoleni a rozumět práci v tomto programu. V rámci praktického cvičení došlo ke cvičným videohovorům mezi zaměstnanci, kteří vyhodnotili tento workshop jako velmi naučný a zároveň zábavný a sblíživý. V rámci podnikové kultury tak **posílil vztahy** mezi zaměstnanci a **zvýšil vzájemnou důvěru**. Více na téma důvěra je uvedeno v kapitole 3.2. Předpokládá se, že tento nový pracovní přístup **zpočátku zvýší chuť k práci**. Tato situace ale nemusí nastat vždy. Pokud by se jednalo o firmu, která zaměstnává pracovníky vyšších věkových kategorií, kteří neradi přijímají změny a hůře se učí novým technologiím, mohla by tato změna zpomalit či zpříjemnit či zpomalit celý pracovní proces.

Otázkou pro firmu je, zda bude toto jediné školení pro všechny zaměstnance dostačující. Nejlépe to firma zjistí poté, co se některé činnosti postupně přesunou pouze do virtuální podoby. Firma může najmout nového zaměstnance na pozici IT specialisty nebo nechat zaučit vlastního zaměstnance, který by se ujal funkce technické podpory.

6.3 Nábor nových zaměstnanců

Na začátku dubna proběhl druhý pokus důležitého meetingu, který již byl ve virtuálním prostředí. Všichni byli připojeni a online bylo tedy 35 zaměstnanců a 3 zástupci italské firmy. Došlo k projednání první zakázky na Slovensku. Pomocí sdílené obrazovky došlo ke společnému sepsání a dohodnutí podmínek nabídky pro slovenskou školu. Nabídka zahrnuje dva výtahy a jednu zdvihací plošinu pro invalidní vozík. Začátek stavby je datován k 1. červnu.

Pro výstavbu a montáž je třeba 10 dělníků a 5 montážních techniků. Stavbu provedou dělníci z České republiky. Po zhotovení zakázky a uvedení výtahu a plošiny do provozu bude třeba zajistit pro tuto novou oblast samostatné servisní techniky. Potřební jsou pro případné opravy a zejména pro nutnost pohotovostních zásahů a vyproštění ze zaseklého výtahu. Proto se firma rozhodla uspořádat konkurz na pozici servisního technika. Jelikož firma sídlí v České republice, přijímací pohovor se slovenskými kandidáty proběhne přes Google Meet. Firma opět předpokládá úsporu nákladů, zejména co se týká cestovních nákladů jako jsou pohonné hmoty a času, který manažer stráví cestou do sousedního státu.

Průběh online pohovoru je dostupný v příloze č.3.

Doporučení pro efektivní online nábor:

Pro personalistu i uchazeče o pracovní pozici je důležité najít si vhodné místo, které bude klidné a nebude nikoho vyrušovat. Sluchátka či mikrofon mohou napomoci k lepšímu porozumění mezi účastníky. Zároveň je vhodné vyjadřovat se jasně a srozumitelně. Stále se jedná o techniku, která může vykazovat chyby a z důvodu slabšího internetového připojení, které může způsobovat například počasí, pak může docházet ke špatnému porozumění. V tomto případě je možné využít chat, který je opět v nabídce všech zmiňovaných nástrojů. Pozadí, které je viditelné za osobou na kameře by mělo působit neutrálně. Pokud to není možné zajistit, veškeré komunikační aplikace zmiňované v kapitole 5 umožňují vybrat si z nabídky vyhovující a nerušivé pozadí. Jak uchazeč, tak personalista by se měl během online pohovoru vyskytovat na takovém místě, kde si je jistý silným internetovým připojením a nebude zde tak hrozit výpadek videohovoru.

Pohovor, který probíhá online by měl mít stejnou úroveň jaké pohovor v běžné formě. Proto by personalista měl být formálně oděn a upraven. Stejně tak by to mělo být u uchazeče. Důležité je se vyvarovat výrazné gestikulaci jako jsou prudké pohyby rukama, houpání na židli nebo cvakání propiskou. Je vhodné mít ruce volně položené před sebou na stole či na opěrkách židle a působit klidně. To platí pro obě strany pohovoru. Pro uchazeče je doporučeno vyzkoušet si videohovor ve zvolené aplikaci nanečisto například s přítelem, aby se ujistil, že kamera i mikrofon správně fungují a naučil se základní ovládání.

V následující tabulce jsou uvedena doporučení pro kvalitní videohovor a jejich alternativy pro případy, že jej nelze splnit.

Tabulka 7: Doporučení pro kvalitní videohovor a alternativy

Doporučení	Alternativa
Klidné místo s minimem hluku a rušivých elementů	Sluchátka
Dobré internetové připojení	Datové připojení
Funkční kamera a mikrofon	Externí kamera/mikrofon
Udržování očního kontaktu a viditelnost obličeje	Dobré osvětlení místnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Plánování projektu, další řízení a vedení lidí

Dne 12. dubna proběhl online meeting, jehož cílem bylo naplánovat další postup. K videohovoru se připojilo 32 zaměstnanců a 3 italské partnery. Absence 3 zaměstnanců z firmy Výtahy, s. r. o. byla způsobena špatným počasím, které narušovalo internetové připojení. Mezi přítomnými došlo k odsouhlasení plánu na pokračování zakázky.

Průběh videohovoru je dostupný v příloze č.4.

Plán na další postup:

1. Průzkum a plánování: analýza potřeb, výběr typu výtahu, návrh a specifikace, získání povolení, vypracování harmonogramu a rozpočtu
2. Dokumentace:
 - technická (výkresy a schémata, statické výpočty, popis konstrukce a materiálů, specifikace elektroinstalace a ovládání, bezpečnostní a provozní instrukce)
 - provozní (návod k obsluze, plán údržby a revizí, kontaktní informace)
 - dokumentace pro kolaudaci (protokoly o zkouškách a revizích, prohlášení o shodě, doklady o povolení)
3. Instalace a kolaudace: informování dodavatelů materiálu, instalace výtahu (dodržování BOZP), testování a kolaudace (zkoušky funkčnosti a bezpečnosti, odborné revize a posudky, kolaudační řízení s udělením povolení k provozu)
4. Zabezpečení financování: dotace, granty, sponzorské dary, vlastní zdroje školy

Doporučení, názor:

Slabé internetové připojení může být způsobeno neočekávanými událostmi jako je špatné počasí či výpadek elektrického proudu. Těmto situacím nelze zabránit. Zaměstnance, u kterých se předpokládá, že budou komunikovat spíše online, je vhodné, aby firma vybavila silnějším internetovým připojením. **Pro zlepšení kvality připojení a videohovoru je možné také přemístit Wi-Fi router na vhodné centrální místo, snížit počet zařízení připojených na jedné Wi-Fi nebo použít kabelové připojení.**

Při veškerých zakázkách a jejich plánování je nutné dodržovat platné normy a předpisy jako je Stavební zákon, vyhlášky o bezpečnosti provozu výtahů a normy ČSN.

Firmy s virtuálními týmy musí při plánování online schůzek **zohledňovat také různá časová pásma**, jak je uvedeno v kapitole 4.4. U firmy Výtahy, s.r.o. dochází ke spolupráci s partnery ze stejného časového pásma tudíž není nutné provádět větší plánování v této oblasti. Zatímco u firem, jenž mají své zaměstnance a partnery rozmístěny po celém světě je potřebné **provést průzkum a zjistit vyhovující čas a termín schůzky** pro všechny účastníky. Je nutno počítat s tím, že někteří členové týmu budou muset pracovat mimo obvyklé pracovní hodiny, aby se mohli účastnit online setkání. Na tuto situaci by měla firma **upozornit své zaměstnance** začínající pracovat v online prostředí předem. Například při příležitosti školení práce v online komunikačních nástrojích.

V tomto případě, kdy se jednalo o úvodní plán dalšího průběhu je vhodné, aby se online meetingu zúčastnili všichni, jak firma Výtahy s.r.o. učinila. Pokud se pak jedná o plánování konkrétních činností je vhodné **rozdělit zaměstnance do menších skupin**, které se podílejí na

konkrétních úkolech. U online hovoru budou v menším počtu moci lépe projednat svůj úkol, **zvýší se produktivita, zlepší se komunikace a kreativita v týmu, úkoly se řeší efektivněji a zvýší se flexibilita**. Například projektový management o čtyřech členech online projednává výkresy a schémata nového výtahu. V důsledku toho nemusí být ostatní zaměstnanci připojeni, jelikož nemají žádné znalosti v dané oblasti a mohou se věnovat jiné práci.

6.5 Spolupráce ve virtuálních týmech

V případě, že se firma chystá vstoupit na nový trh, v tomto případě slovenský, je vhodné provést různé analýzy a zjistit situaci na trhu. Jako první dal manažer firmy Výtahy, s.r.o. za úkol strategickému analytikovi, aby zpracoval SWOT analýzu firmy. Ten díky SWOT analýze pomůže podniku najít jeho výhody, které může využít, zlepšit slabiny, využít příležitosti a ochránit se před hrozbami.

Průběh spolupráce online je dostupný v příloze č.5.

Doporučení, názor:

Pro tyto případy spolupráce v aplikaci Google Meet, kdy je vhodné, aby se zapojovalo více účastníků do dění na obrazovce existuje **nástroj Google Meet Jamboard**. Jedná se o digitální tabuli, která umožňuje všem účastníkům online schůzky spolupracovat v reálném čase. Jamboard umožňuje všem účastníkům **pracovat interaktivně a efektivněji**. Veškerá práce v této aplikaci, kterou obsahuje Google Meet je **automaticky ukládána**, takže se při nečekaném výpadku veškerá práce neztratí. Práce tak bude trvat kratší dobu. Lze zde využívat **nástroje jako textová pole, sticky notes či kreslení**.

V této situaci by tedy bylo více efektivní, aby strategický analytik pomocí Jamboard vytvořil novou „tabuli“ například s názvem SWOT analýza. Poté je vytvoří 4 sloupce, které nazve: Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby. Poté v rámci videohovoru vyzve účastníky, aby své nápady přidávali do jednotlivých sloupců ať už formou textu nebo sticky notes. Tak se **všechny nápady zobrazují všem účastníkům v reálném čase** a je možné o nich ihned diskutovat. Tímto nástrojem se stává práce efektivnější, dynamičtější, interaktivnější, a tedy i zábavnější pro účastníky. **Podporuje spolupráci** v rámci týmu a může **zkrátit i čas celé práce**.

6.6 Manažer a IT – vedení a podpora

Online manažer pro virtuální týmy je klíčovou postavou v moderním pracovním prostředí, kde se stále více lidí angažuje v práci na dálku. Zde již není jeho role pouze o řízení a plánování projektů a úkolů, ale také o budování a udržování silného týmového ducha v netradičním prostředí a zároveň udržování produktivity.

Lze s jistotou říci, že lidé napříč kulturami sdílejí touhu po vedoucích, kteří vzbuzují důvěru, vyzařují spravedlnost a ctí zásady čestnosti. Naopak si nepřejí, aby jejich vůdci byli samotářští, stranící se společnosti a prosazovali diktátorské způsoby vedení. Vedení virtuálních týmů vyžaduje zvláštní pozornost k budování důvěry, jelikož její budování je v tomto prostředí obtížnější. Vzhledem k náročnosti na vytvoření funkčního pracovního prostředí virtuálních týmů často nezbyvá čas na budování mezilidských vztahů. Přesto by se na toto téma manažeři měli zaměřit, jelikož důvěra hraje klíčovou roli v efektivitě týmu. (Lepsinger, & De Rosa, 2010)

Manažeři musí umět vybudovat ve svém týmu důvěru, ale také překonávat bariéry jako je vzdálenost, komunikace a další uvedené v kapitole 4. Spolu s tím musí motivovat a efektivně lidi řídit. Přizpůsobení manažerského stylu jednotlivým generacím přispívá k lepšímu fungování multigeneračního týmu. Jak je uvedeno již v kapitole 4.6., kdy například nejnovější generace tzv. sněhové vločky může klást vyšší důraz na uznání a zpětnou vazbu, může být citlivější a hůře snášet kritiku. (Kmošek, 2023)

Společným úkolem manažera klasického týmu a manažera virtuálního týmu je **vedení svého týmu k dosažení společných cílů**. Jejich práce se ale liší v mnoha ohledech v závislosti na prostředí, ve kterém pracují. Pokud by se měli jmenovat vlastnosti, které má klasický a virtuální manažer společné, na prvním místě by byla schopnost **jasně a efektivně komunikovat**. Rozdíl se objevuje až ve formě komunikace, na kterou konkrétní manažer spoléhá. Virtuální manažer je vázán na online komunikaci v různých platformách, chatech, e-mailech a jiných aplikací. Zatímco klasický manažer, ačkoliv také v dnešní době využívá online nástroje, má více možností pro osobní komunikaci. Společnými klíčovými dovednostmi jsou schopnosti stanovovat cíle, zadávat úkoly a sledovat pokroky. V rámci toho musí oba manažeři zároveň **umět inspirovat a motivovat svůj tým**. Ideální virtuální manažer by měl být **flexibilní a adaptibilní**, aby se rychle zvládl přizpůsobovat měnícím se podmínkám a potřebám svého týmu. **Smysl pro pochopení a empatie** jsou vlastnosti, které jsou velice podstatné při jakékoliv práci s lidmi. Obzvlášť pokud se s těmito lidmi není možné častěji stýkat osobně. Lidé pracující z domova mohou čelit různým výzvám, o kterých se velmi obtížně může manažer dozvědět.

Organizační struktura je klíčovým faktorem pro fungování jakéhokoliv týmu. Bez ohledu na to, zda se jedná o tradiční tým pracující v kanceláři, nebo o virtuální rozptýlený po celém světě. Tato struktura určuje, jak se bude práce koordinovat, jak se bude probíhat rozhodování a jak mezi sebou budou členové komunikovat. U klasického týmu je jasně definovaná hierarchie s vedoucím na vrcholu a podřízenými na nižších úrovních. Zatímco u virtuálního týmu je struktura méně hierarchická s větším důrazem na spolupráci a sdílení zodpovědnosti. Práce se koordinuje pomocí nástrojů pro online spolupráci a komunikaci, kde se do rozhodování mohou zapojovat členové kolektivně. U virtuálního týmu se navíc objevují nové pracovní pozice jako facilitátor online setkání, IT specialista či asistent pro podporu zaměstnanců, kteří potřebují pomocnou ruku s online nástroji.

6.7 Kontrola, zpětná vazba a odměňování

Firma Výtahy, s. r. o. již měsíc využívá komunikační nástroj Google Meet a někteří pracovníci, zejména ti administrativní, již plně využívají práci z domova. Vedení firmy se rozhodlo, že je na čase provést dotazníkové šetření o spokojenosti a případných zlepšeních. Jelikož se firma pohybuje v aplikacích od společnosti Google, dotazník byl vytvořen v aplikaci: Formuláře Google. Ukázkový dotazník pro zpětnou vazbu na téma: Dotazník o spokojenosti práce z domova, je k dispozici na konci práce jako příloha č.1.

Při vyhodnocování dotazníků došlo k zjištění, že zaměstnanci, kteří přešli na úplnou práci z domova si pochvalují flexibilní pracovní dobu, více času ušetřeného tím, že nemusí dojíždět do kanceláří a práci v klidném prostředí domova či kavárny. Převažovala tedy spokojenost s možností pracovat na dálku. Následovala otázka, co se zaměstnancům na tomto způsobu práce

naopak nelíbí. Zaměstnancům chybí osobní kontakt s kolegy, se kterými měli již delší dobu vybudované blízké vztahy a občas se při práci tak cítí osamělí nebo znužení což je párkrát vedlo k prokrastinaci. Stejně tak jako různá rozptýlení, která na ně doma působí jako je televize, telefon, rodinní příslušníci, hluk.

Jedním z nejčastějších problémů je nejasná organizační struktura, kdy si zaměstnanci stěžují na situace, ve kterých nevědí, komu mají svou odvedenou práci vůbec poslat. Musí tak kontaktovat své nadřízené a vyčkávat na odpověď. Tato situace je mnohem komplikovanější v případě, kdy jsou pracovníci rozmístěni po celém světě a jejich vzájemné komunikace je navíc ovlivněna časovými pásmy. Na to poté navazuje kontrola a zpětná vazba od nadřízených zaměstnanců, která byla více zmíněna v kapitole 3.4.

Doporučení, názor:

Pro udržení zdravého kontaktu mezi zaměstnanci je vhodné pořádat jednou za čas (například jednou měsíčně) osobní setkání v prostorách firmy. V rámci něj prodiskutovat splněné úkoly, projekty a jiné povinnosti. Zároveň dojde k posílení vztahů a důvěry mezi zaměstnanci a tím může dojít k podpoře spolupráce u dalších virtuálních úkolech. Osobní setkání umožňuje také efektivnější a upřímnější zpětnou vazbu než online dotazníky. Posilují i firemní kulturu a identitu. Následující tabulka je doporučením, jak často frekventovaně, na jak dlouho a jakým způsobem by mohlo docházet ve firmě ke společným setkáním všech administrativních pracovníků. Tak by byla zajištěna průběžná kontrola a zpětná vazba.

Tabulka 8: Doporučené typy setkání virtuálních týmů

Typ setkání	Čas	Frekvence	Cíl	Způsob
Ranní stand-up	10 - 15 minut	Každý den	Sdělení, na čem se pracovalo včera, co je v plánu dnes a jaké jsou problémy v pokračování.	Online
Týdenní retrospektiva	30 - 60 minut	Týdně	Reflexe uplynulého týdne, sdílení zpětné vazby a plánování.	Online
Brainstorming	60 - 90 minut	1 měsíčně (nebo podle potřeby)	Skupinová generace nápadů.	Online/osobně
Teambuildingová aktivita	60 - 90 minut	1 měsíčně	Budování vztahů a důvěry, posilování spolupráce.	Osobně
Prezentování projektu	30 - 60 minut	Podle potřeby	Sdílení pokroku a plánování dalšího postupu.	Online/osobně

Osobní setkání týmu	1 den	1 měsíčně	Budování vztahů, komunikace, motivace, posilování spolupráce.	Osobně
---------------------	-------	-----------	---	--------

Zdroj: Vlastní zpracování

Ranní stand-up je typ schůzky, který by měl trvat nejdéle 15 minut a měl by být prováděn pravidelně každý den před začátkem práce. Jedná se o rychlou schůzku z anglického slova „stand-up“, tedy postavit se. Hlavním cílem je rychlá synchronizace, kontrola práce a informování o překážkách. Může být uskutečňován, jak osobně, tak online v závislosti na prostředí, ve kterém tým běžně pracuje. (Juna, 2018)

Struktura tohoto typu setkání by mohla mít formu 3 otázek:

- Co jsme včera dokončili?
- Na čem budeme dnes pracovat?
- Existují nějaké překážky, které nám brání v další práci?

Dále může být každý týden prováděna půlhodinová až hodinová retrospektivní schůzka, která může shrnout uplynulý týden, získat zpětnou a opět naplánovat postup v následujícím týdnu. Opět záleží na situaci týmu, zda proběhne online či pomocí osobního setkání.

Brainstorming je jedna z nejčastějších metod pro podporu kreativního myšlení zejména v prostředí organizace. Lze jej využít i v jiných oblastech jako je vzdělávání, školní projekty a kdekoliv, kde je třeba generovat nové nápady, postupy a pohledy. Doporučená délka jednoho brainstormingu je pod 2 hodiny. Tým je obvykle posazen k jednomu stolu s papírem nebo se postaví kolem tabule. Dále je určen facilitátor, tedy člověk, který nápady zapisuje a koordinuje komunikaci mezi účastníky a celkový průběh. V případě virtuálního týmu jde o skupinový hovor, který probíhá obdobně jako při osobním setkání. (MUNI, 2024)

Pravidelné týmové aktivity jsou klíčové pro budování silného týmové ducha a posilování firemní kultury. Tyto aktivity podporují inovace, kreativitu, produktivitu týmu a komunikaci mezi členy. Jsou také preventivním opatřením proti izolaci a osamělosti, stresu a úzkostem. Nedostatek sociálního kontaktu a podpory týmu může vést k negativním dopadům na psychické zdraví a celkový pracovní výkon. Aby byla účinná musí probíhat osobně.

Pro udržení transparentnosti, monitorování pokroku a synchronizaci týmu by měli členové týmu prezentovat svou vykonanou práci ostatním. Sdílí tak informace s ostatními, od kterých naopak získají zpětnou vazbu, nové nápady a zvýší se tak efektivita práce. Díky různým nástrojům, které komunikační nástroje nabízejí, je jednoduché provést kvalitní prezentaci i online a nejen osobně.

Na závěr tabulky bylo zmíněno osobní setkání virtuálního týmu. Frekvence záleží na dané situaci, ovšem minimálně jednou měsíčně je optimální opakování pro udržení vztahů, posílení týmové soudržnosti a důvěry. Toto setkání se může odehrávat jak v prostředí firmy, tak neformálně mimo firmu v kavárně či restauraci. Napomůže udržet přátelské vztahy mezi kolegy, které mohou mít poté pozitivní vliv na výkon jednotlivých zaměstnanců.

6.8 Vyhodnocení práce v online prostoru, její přínosy a rizika

Následující část práce porovnává rizika, náklady a přínosy u firmy Výtahy, s. r. o., která se rozhodla využívat online komunikační platformy ve svém běžném denním provozu. Pro vyhodnocení těchto různorodých aspektů bylo třeba využít několik odlišných metod. Tyto metody jsou známy především ze studijních předmětů jako jsou Projektový management a Výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

ANALÝZA RIZIK

Každý projekt má svá specifická rizika, která se mohou objevit v průběhu celého životního cyklu projektu. Pro vyhodnocení rizik, která se mohou vyskytovat v oblasti online komunikace a práce z domova byla použita kvalitativní metoda analýzy rizik RIPRAN. Risk Project Analysis (RIPRAN) pomáhá projektovým manažerům identifikovat, analyzovat a reagovat na potenciální problémy, které by mohly projekt ohrozit. Umožňuje systematický přístup k hodnocení rizik a pomáhá minimalizovat jejich dopad na projekt.

Postup (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, str. 90):

1. příprava analýzy
2. identifikace hrozeb (scénáře)
3. kvantifikace rizik (pravděpodobnost výskytu, dopad, hodnota)
4. návrh opatření snižující/eliminující vliv rizik
5. souhrnné zhodnocení rizik

V tabulce č. 8 jsou identifikována rizika ohrožující plynulé fungování modelové firmy Výtahy, s. r. o. spolu se scénáři, pravděpodobnostmi jejich výskytu, mírami dopadu a návrhy na opatření. Pravděpodobnost byla ohodnocena třemi stupni (nízká, střední, vysoká) a to vzhledem k situaci fiktivní firmy Výtahy, s. r. o., která je teprve na počátku práce s těmito komunikačními technologiemi. Dopad rizik byl ohodnocen pomocí slovního hodnocení, které metoda RIPRAN také nabízí, a to pomocí tří tříd (vysoký, střední a nízký dopad). Na závěr, lze na základě pravděpodobností a dopadů pomocí obrázku č. 1 provést klasifikaci rizik.

Obrázek č. 1 zobrazuje matici rizik, která je využita pro hodnocení výše uvedených rizik.

Obrázek 2: Třídy dopadu rizik

	Velký nepříznivý dopad na projekt	Střední nepříznivý dopad na projekt	Malý nepříznivý dopad na projekt
Vysoká pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)
Střední pravděpodobnost	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)
Nízká pravděpodobnost	Střední hodnota rizika (SHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)	Nízká hodnota rizika (NHR)

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2021

Tabulka 9: Analýza rizik u virtuálních týmů

Pořad. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Návrh na opatření
1.	Snížení sociální interakce	Sníží se motivace zaměstnanců, zhoršení morálky, motivace a produktivity	Nízká	Nízký	– offline teambuildingové aktivity – neformální online setkání
2.	Nedostatečná komunikace	Riziko nedorozumění, zpoždění, chyby	Vysoká	Střední	– pravidelné online meetingy – vyžadování zpětné vazby
3.	Kybernetická bezpečnost	Únik citlivých dat, krádež dat a finanční ztráty, poškozená reputace firmy, přerušení provozu	Střední	Vysoký	– investice do antivirových programů – zálohování dat – pravidelní školení zaměstnanců o kybernetické bezpečnosti
4.	Zhoršení ergonomie	Zdravotní problémy (bolest zad, kloubů, krční páteře...), nárůst nemocnosti a absence	Střední	Nízký	– poskytování ergonomického vybavení/příspěvků – pravidelné pauzy a motivace k jejich dodržování – vzdělávání o zdravém životním stylu
5.	Nedostatek důvěry	Izolace, anonymita v týmu, neefektivní spolupráce, byrokracie	Nízká	Nízký	– otevřená a transparentní komunikace – dodržování závazků – vytvoření kultury důvěry
6.	Technické problémy	Výpadek internetového připojení, zpoždění, nespokojenost zákazníků, vznik nákladů na opravy a údržbu	Vysoká	Vysoký	– využívání spolehlivého IT vybavení – pravidelná aktualizace a údržba – dostupná technická podpora i pro zaměstnance

Pořad. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Návrh na opatření
7.	Rozptýlení z domácího prostředí	Snížení koncentrace a motivace, nárůst prokrastinace a chybovosti	Vysoká	Vysoký	<ul style="list-style-type: none"> – nastavení jasných pravidel pro práci z domova včetně vyhrazeného pracovního prostoru – vzdělávání o Work-Life Balance
8.	Řízení a supervize	Obtížné sledování práce podřízených vede k neužívání pracovní doby, nižší produktivita	Vysoká	Vysoký	<ul style="list-style-type: none"> – nastavení jasných cílů a zodpovědností – pravidelná kontrola a zpětná vazba – případně využití online nástrojů pro monitoring – podpora autonomie a důvěry při práci na dálku
9.	Střet kulturních rozdílů	Obtížná komunikace, nedorozumění, konflikty	Nízká	Střední	<ul style="list-style-type: none"> – podpora diverzity – využívání online nástrojů pro překlad (např. titulky v Google Meet) – vzdělávání o interkulturní komunikaci
10.	Sdílení dokumentů online	Zpoždění, chyby, porušení GDPR, zneužití dat pro soukromé účely	Nízká	Střední	<ul style="list-style-type: none"> – vzdělávání o kybernetické bezpečnosti – implementace bezpečnostních opatření a pravidel pro práci s daty a sdílení dokumentů
11.	Work-Life Balance	Rozostření hranic mezi pracovním a soukromým životem, stres, vyčerpání a syndrom vyhoření, další náklady na školení nových zaměstnanců	Střední	Nízký	<ul style="list-style-type: none"> – podpora flexibilní pracovní doby – poskytování benefitů pro zdravý životní styl – pravidelná kontrola a hodnocení o spokojenosti zaměstnanců

Pořad. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Návrh na opatření
12.	Výpadek komunikačních nástrojů	Ztráta přístupu k dokumentům, přerušení komunikace, snížení produktivity, komplikace práce	Střední	Střední	<ul style="list-style-type: none"> – implementace záložních způsobů komunikace – pravidelná aktualizace a údržba komunikačních programů – vytvoření plánu pro další postup v této situaci
13.	Zneužití firemních dat	Neoprávněné využití informací a dat firmy k osobnímu využití, právní komplikace, finanční ztráty	Nízká	Vysoký	<ul style="list-style-type: none"> – vytvoření bezpečnostních opatření – školení zaměstnanců o kybernetické bezpečnosti a ochraně dat – nastavení pravidel a sankcí pro zneužití firemních dat
14.	Absence synergie	Špatná komunikace mezi členy týmu v rámci projektů, úkolů, slabší konkurenceschopnost	Vysoká	Nízký	<ul style="list-style-type: none"> – vytvoření online prostoru pro sdílení nápadů a projektů – motivace k aktivnímu zapojování zaměstnanců do firemních aktivit – podpora spolupráce zaměstnanců
15.	Nejasná organizační struktura	Členové týmu nevědí, s kým mají komunikovat, kdo je jejich nadřízený, zmatek, nedorozumění, duplicitní práce	Vysoká	Nízký	<ul style="list-style-type: none"> – jasné definování rolí, zodpovědností a kompetencí – transparentní komunikační struktura a reporting

Zdroj: Vlastní zpracování dle teoretické části práce

Rizik s nízkou pravděpodobností výskytu bylo vyhodnoceno celkem 5 z celkového počtu 15. Nízká pravděpodobnost u těchto rizik může být ve firmě Výtahy, s. r. o. způsobena například silnou firemní kulturou. Vzhledem k tomu, že je firma na trhu více než dvacet let, má již vybudovanou jistou firemní kulturu, důvěru a dobré vztahy mezi zaměstnanci. Firma působí pouze na území České republiky a nyní i nově na slovenském trhu. Jelikož se jedná o sousední státy s podobnou nejen strukturou ale i kulturou, jazykem a historií, nehrozí proto vysoká pravděpodobnost, že by mělo dojít ke střetu kulturních rozdílů. V souvislosti s únikem dat firma teprve začíná tyto komunikační technologie využívat, a proto v ně nekládá plnou důvěru a sdílí na nich pouze typy dokumentů, které nejsou citlivé a nepředstavují hrozbu pro fungování firmy. Naopak vysokou pravděpodobnost ze seznamu rizik uvedeného výše má celkem 6 rizik z 15. U firmy, která je nováčkem v této virtuální oblasti, jsou tato vysoce pravděpodobná rizika víceméně očekávaná. Jsou spojena s prací v novém prostoru a nových podmínkách. Důležité je vyhodnotit také dopady jednotlivých rizik a navrhnout příslušná opatření. Návrhy, jak uvedeným rizikům předcházet nebo je do jisté míry eliminovat, jsou uvedeny v posledním sloupci tabulky č. 8.

Na závěr této analýzy bylo provedeno vyhodnocení rizik.

Tabulka 10: Vyhodnocení rizik

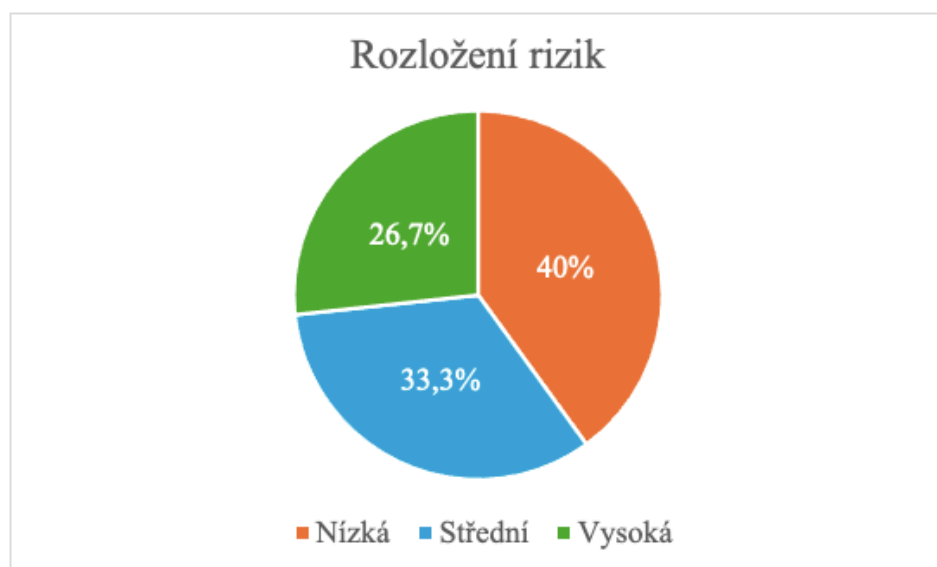
Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
Snížení sociální interakce	Nízká	Nízký	NHR
Nedostatečná komunikace	Vysoká	Střední	SHR
Kybernetická bezpečnost	Střední	Vysoký	VHR
Zhoršení ergonomie	Střední	Nízký	NHR
Nedostatek důvěry	Nízká	Nízký	NHR
Technické problémy	Vysoká	Vysoký	VHR
Rozptýlení z domácího prostředí	Vysoká	Vysoký	VHR
Řízení a supervize	Vysoká	Vysoký	VHR
Střet kulturních rozdílů	Nízká	Střední	NHR
Sdílení dokumentů online	Nízká	Střední	NHR
Work-life balance	Střední	Nízký	NHR
Výpadek komunikačních nástrojů	Střední	Střední	SHR
Zneužití firemních dat	Nízká	Vysoký	SHR
Absence synergie	Vysoká	Nízký	SHR
Nejasná organizační struktura	Vysoká	Nízký	SHR

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza ukázala, že přechod na virtuální týmy s sebou nese rizika nízké, střední i vysoké hodnoty. Nízkohodnotná rizika zahrnují snížení sociální interakce, zhoršení ergonomie, nedostatek důvěry, střety kulturních rozdílů, sdílení dokumentů online a narušení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Mezi středně hodnocená rizika patří nedostatečná komunikace, výpadky komunikačních nástrojů, zneužití firemních dat, absence synergie a nejasná organizační struktura. Nejzávažnější rizika představují kybernetická bezpečnost, technické problémy, rozptýlení z domácího prostředí a náročnější řízení a supervize. Návrhy na protipatření jsou obsaženy v posledním sloupci výše uvedené tabulky č. 8.

Dle grafu č. 1 je zřejmé, že rozložení rizik firmy přecházející do virtuálního prostředí je poměrně vyrovnané.

Graf 1: Grafické znázornění rozložení rizik z výsledků RIPRAN analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vlastní analýzy

V praxi by se měla tato analýza **neustále aktualizovat**. Důležité je pak také **pravidelně monitorovat stav** identifikovaných rizik a **účinnost kontrolních opatření**. Lze je identifikovat například pomocí:

- brainstormingu (viz. kapitola 6.7);
- dotazníků pro zaměstnance, manažery nebo jiné zainteresované strany;
- rozhovorů s klíčovými osobami;
- nebo analýzou dat (např. z minulých projektů).

6.9 Ekonomické zhodnocení práce v online prostředí z pohledu firmy

Firma by se také ráda dozvěděla, zda jsou náklady spojené s provozováním firmy s dopomocí online komunikačních nástrojů nižší, než když její zaměstnanci dochází každý den do fyzických kancelářských prostor firmy. Proto byly tyto dvě varianty v následující části porovnány, a to jak z hlediska provozních nákladů, tak z hlediska jednorázových nákladů.

Pro vyhodnocení nákladů byly vytvořeny dvě situace. První se týká firmy, která funguje na běžném principu a její zaměstnanci každý den navštěvují kanceláře v sídle firmy. Druhá situace obsahuje údaje o firmě Výtahy, s. r. o. analyzované v této práci, která nově využívá práce formou virtuálních týmů. Pro toto srovnání mají obě firmy stejný počet administrativních zaměstnanců tedy 35 a lokalita kanceláře je maloměsto. Veškeré částky jsou pouze orientační a jsou průměrem vytvořeným z veřejně dostupných informací.

PROVOZ FIRMY V KANCELÁŘÍCH

V tabulce č. 11 jsou zobrazeny provozní náklady modelové firmy, která si pronajímá kancelářské prostory spolu s ostatními náležitostmi.

Tabulka 11: Provozní náklady firmy s běžným kancelářským provozem

Provozní náklady	Popis	Celkem (Kč/měsíc)	Za 1 zaměstnance (Kč/měsíc)
Pronájem kanceláře	175 m ²	30.000,00	857,00
Internetové připojení	1000 Mb/s	299,00	9,00
Úklid kanceláře	Uklízečská služba (1x týdně/400 Kč)	1.600,00	46,00
Základní potřeby	Káva, cukr, mléko, čaj, toaletní papír, utěrky, mýdlo	3.090,00	88,00
Kancelářské potřeby	Tonery, papíry, psací potřeby	3.500,00	100,00
Školení BOZP	1x za 3 roky (5.250 Kč)	146,00	4,00
Energie	Elektřina, klimatizace, plyn, voda	17.569,00	502,00
SUMA		56.204,00	1.606,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací obsažených v textu

Dle technické normy ČSN 73 5305 – Administrativní budovy a prostory musí mít jedno **pracovní místo bez prostoru pro jednání** a bez odkládacích ploch **minimálně 5 m²**. Pokud by se jednalo o pracoviště, které má i prostor pro jednání, včetně odkládací plochy, musí mít nejméně 12 m². Proto byl vybrán pronájem kanceláře o velikosti 175 m².

Některé položky, jako je například internetové připojení, nejsou závislé na počtu pracovníků. Proto je vypočítaná částka na jednoho zaměstnance měsíčně pouze orientační a má dát najevo pouze další náklad, který firma musí měsíčně hradit.

Dále je potřeba z hygienických a bezpečnostních důvodů zajistit **minimálně jednou týdně úklid** veškerých prostor jak sanitárních (toalety, umyvadla, odpadkové koše, zrcadla, sušáky rukou a zásobníky na toaletní papír a utěrky), tak kancelářských a prostor kuchyňky. Průměrná cena za úklid takto velkého prostoru se pohybuje okolo 400 korun. Potřebné je také vybavení těchto prostor základními produkty jako je toaletní papír, papírové utěrky na utření rukou a mýdlo na ruce. V kancelářských kuchyňkách je běžným benefitem pro zaměstnance nějaký horký nápoj, ať už káva či čaj, doplněné o cukr a mléko.

Pro plynulý chod kanceláře je nezbytné mít **dostatek zásob toaletního papíru, papírových utěrek, kávy, čaje, cukru a mléka**. Po pečlivém výpočtu firma Výtahy, s. r. o. zhodnotila, že na pracovních dny v měsíci spotřebuje: 5 kilogramů kávy, pokud ji pije pouze 17 lidí a dají si dvě kávy denně (950 Kč), 6 balení cukru (180 Kč), 11 krabic mléka (280 Kč), 3 krabičky čaje (135 Kč), 17 rolí toaletního papíru (1.020 Kč), 20 balíčků papírových utěrek o 200 kusech (440 Kč), 5 litrů mýdla (79 Kč). Celkem spotřeba těchto produktů vyjde přibližně na 3.090 Kč/měsíčně. Pro běžný a plynulý provoz kancelářského prostoru je zapotřebí nakoupit **tonery a papíry do tiskárny** pro každodenní tisk dokumentů a zároveň i základní psací potřeby.

Žádný zákon neurčuje přesný interval pro opakování školení **BOZP**. Dle oficiálních stránek BOZP.cz (2024) by se mělo opakovat **1x za 2 až 3 roky**. Pro tento případ byla tedy zvolena varianta 1x za 3 roky. Školení provede společnost BEPOR.eu, která na svých stránkách uvádí cenu 150 Kč za jednoho zaměstnance. Pro 35 zaměstnanců je to tedy celkem 5.250 Kč, které když se rozpočítá na 3 roky, vychází 1.750 Kč/rok a 146 Kč/měsíčně.

Mezi provozní náklady patří samozřejmě také měsíční **platby za spotřebovanou energii**. To je bez podrobných údajů obtížné odhadnout. Aby se šlo alespoň přiblížit odhadu ceny energií muselo by být přesně známo: velikost a energetická náročnost kanceláře, typ a stáří zařízení, způsob vytápění, návyky zaměstnanců (vypínání aktuálně nevyužívané elektroniky) a mnoho dalších faktorů. Byl proto proveden pouze orientační jednoduchý výpočet, který dává alespoň přibližný odhad ceny energií za kancelář o rozměru 175 m², s 35 stolními počítači, kuchyňkou a tiskárnou.

Elektřina:

35 stolních počítačů: $35 * 0,1 \text{ kW} * 8 \text{ h/den} * 252 \text{ pracovních dní/rok} = \mathbf{7.056 \text{ kWh/rok}}$

Osvětlení, další spotřebiče: $175 \text{ m}^2 * 50 \text{ kW/m}^2/\text{rok} = \mathbf{8.750 \text{ kWh/rok}}$

Klimatizace/větrání:

Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. o změnách teplot na pracovištích sice nedefinuje kanceláře jako samostatnou kategorii pracovišť, ale stanovuje obecné limity pro mikroklimatické podmínky na pracovišti, které se vztahují i na kancelářskou práci. Minimální teplota u kancelářské práce, která se vykonává vsedě a s minimální pohybovou aktivitou je 18 °C, maximální pak 27 °C. Pokud je na pracovišti překročena teplota 36 °C, musí být zavedena zvláštní opatření, jako je střídání práce a bezpečnostní přestávky.

Tyto teploty jsou nyní snižené v souvislosti s energetickou krizí, která vznikla v důsledku válečné agrese na Ukrajině a mají za cíl snížit spotřebu energií v České republice až o pětinu. (Bezpečnostpráce.info, 2022)

Velikost prostoru: 175 m²

Požadovaná teplota: 24 °C

Vlhkost: 50 %

Objem klimatizovaného prostoru: 175 m² * 2,5 m = 437,5 m³

Chladicí výkon: 5,5 kW (podle internetové kalkulačky)

Orientační průměrná spotřeba (pro chladicí výkon 5,5 kW): 0,7 kWh za hodinu (podle energetických štítků klimatizací a veřejně dostupných hodnot)

Denní spotřeba: 0,7 kWh/h * 8 h/denně = 5,6 kWh/denně

Měsíční spotřeba: 5,6 kWh/denně * 252 pracovních dní/rok = **1.411,2 kWh/rok**

Tento výpočet je závislý na mnoho faktorech proto je POUZE orientační. Ovlivňují ho faktory jako je: velikost místnosti, lokalita, venkovní teplota, tepelná izolace místnosti, typ klimatizace, energetická třída klimatizace, požadovaná vnitřní teplota, počet osob v místnosti, vlhkost vzduchu, sluneční záření skrz okna a také pravidelná údržba klimatizace. Výpočet má za úkol jen upozornit na další náklad, který je potřeba při provozování kanceláře zvážit.

Průměrná cena elektřiny: 5 Kč/kWh

Celková cena za elektřinu = (7.056 + 8.750 + 1.411) * 5 = **86.085 Kč/rok**

Plyn:

Plynové topení: 175 m² * 150 kWh/m²/rok = 26.250 kWh/rok

Ohřev vody: 35 osob * 50 kWh/osoba/rok = 1.750 kWh/rok

Průměrná cena plynu: 3 Kč/kWh

Celková cena za plyn: (26.250 kWh/rok + 1.750 kWh/rok) * 3 Kč/kWh = **84.000 Kč/rok**

Voda:

Průměrná cena vodného a stočného v České republice v roce 2023 byla přibližně 110 Kč/m³. Tato částka je závislá na lokalitě nemovitosti, spotřebě osob v kanceláři, jejich hygienických návycích a také na typu instalovaných zařízení (šetřné sprchy, toalety, aj.). Podle dostupných článků byla určena průměrná denní spotřeba vody jedné osoby 30 litrů. Předpokládá se spotřeba 32 litrů za osobu, pokud by šla na toaletu během 8hodinové pracovní doby čtyřikrát (jedno spláchnutí 8 litrů). K tomu umytí rukou a návštěva kuchyňky bylo odhadnuto na přibližně 10 litrů. Celkem tedy 42 litrů denně na osobu. (SČVK, 2019)

Voda za 35 zaměstnanců = 42 l * 35 osob = 1.470 l/den

Převod na m³ = 1.470 l = 1,47 m³

Cena vody za den = 1,47 m³ * 110 Kč/m³ = 161,7 Kč/m³

Cena vody za rok = 161,7 Kč/m³ * 252 pracovních dní/rok = **40.748,4 Kč/m³**

CELKEM = 86.085 (elektřina) + 84.000 (plyn) + 40.748 (voda) = 210.833 Kč/rok*

V tomto případě firma při provozu v kancelářských prostorech ročně zaplatí přibližně provozní náklady 210.833 korun.

*měsíčně = 210.833 / 12 = 17.569,4 Kč

Dále firma musí nakoupit vybavení kanceláří, které je uvedeno s cenami v následující tabulce.

Tabulka 12: Jednorázové náklady firmy s běžným kancelářským provozem

Jednorázové náklady	Popis	Celkem (Kč)	Za 1 zaměstnance (Kč)
Vybavení kanceláře	Kancelářská sestava (stůl + židle)	227.500,00	6.500,00
Počítačová sestava	PC, myš, klávesnice	525.000,00	15.000,00
Tiskárna	1x pro celou kancelář	10.000,00	286,00
SUMA		762.500,00	21.786,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací obsažených v textu

Položky v tabulce č. 12 jsou dlouhodobým hmotným majetkem firmy, který firma bude odepisovat po dobu jeho užitečné životnosti. Náklady na pořízení tohoto majetku se rozkládají na více daňových období, čímž se snižuje daňový základ a daňová povinnost firmy. Výpočet odpisového plánu pro kancelářský nábytek, tiskárny a počítačové sestavy může být pro firmy zdoluhavý úkol. Pro ulehčení práce existuje **jednoduché řešení** v podobě **internetových online kalkulaček** pro vytvoření kompletního odpisového plánu viz. obrázek č. 3.

Tyto nástroje umožňují firmám zadat základní informace o majetku, jako je jeho cena, rok pořízení, doba užitečné životnosti, zvolená metoda odepisování a kalkulačka automaticky vypočítá podrobný odpisový plán. V plánu jsou uvedeny roční odpisy i zůstatková hodnota majetku v daném roce. Výhody pro firmy jsou **rychlost, přesnost, přehlednost, dostupnost** (zdarma, odkudkoliv, kdekoliv). Možnost odpisové kalkulačky nabízí například webová stránka **uctovani.net**.

Obrázek 3: Plán daňových odpisů – firemní tiskárna

Plán daňových odpisů hmotného majetku

Společnost: Výtahy, s. r. o.			
Název majetku:	Tiskárna		
Vstupní cena:	10 000,- Kč		
Rok pořízení:	2024		
Odpisová skupina:	1		
Životnost:	3		
Způsob odepisování:			
Odpisový vzorec výpočtu:	První rok = vstupní cena / 3 Další roky = (zůstatková cena * 2) / (4 - "počet let, po které se již odepisovalo")		
Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2024	6 666,- Kč	3 334,- Kč	3 334,- Kč
2025	2 222,- Kč	4 444,- Kč	7 778,- Kč
2026	0,- Kč	2 222,- Kč	10 000,- Kč

Zdroj: Vyhotoveno online kalkulačkou (uctovani.net)

PROVOZ FIRMY VE VIRTUÁLNÍM PROSTŘEDÍ

Dále je vyobrazena stejná situace v případě firmy, kdy zaměstnanci pracují alespoň z části v domácím prostředí.

Tabulka 13: Provozní náklady u virtuální firmy

Provozní náklady	Popis	Celkem (Kč/měsíc)	Za 1 zaměstnance (Kč/měsíc)
Paušální náhrada	4,60 Kč/hodina práce z domova	28.350,00	810,00
Komunikační software	Google Meet	510,00	23,00
Antivirus	Pro ochranu sdílených dat	1.300,00	37,00
Internetové připojení	K domácímu použití	10.465,00	299,00
IT podpora	Zaměstnanec navíc	72.400,00	2.069,00
SUMA		113.025,00	3.238,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací obsažených v textu

Paušální náhrada je vypočítána jako 22 pracovních dní při 8hodinové pracovní době. Cena komunikačního softwaru závisí na zvoleném provozovateli této aplikace a částka se může lišit v případě, že firma vyžaduje základní balíček služeb nebo rozšířený. V případě virtuálních týmů, kdy se firma chystá sdílet své dokumenty prostřednictvím ICT, je základním bezpečnostním prvkem antivirový program.

Internetové připojení se pohybuje mezi 300 Kč až 500 Kč měsíčně v závislosti na rychlosti připojení a lokality. V tomto případě je internetové připojení závislé na počtu pracovníků, jelikož pokud chce firma, aby měl doma každý zaměstnanec vysokorychlostní připojení pro pohodlnou práci, musí ho pořídit každému zaměstnanci zvlášť. V tomto případě může firma vyjednat u operátorů poskytující internetové připojení množstevní slevu nebo určitou formu výhodného balíčku pro firmy.

Jako poslední provozní náklad v případě této firmy byla určena IT podpora. Tedy zaměstnanec navíc, který bude zajišťovat podporu všem zaměstnancům v rámci IT technologií. U něj byla uvedena měsíční částka jako vyhledaná přibližná průměrná mzda na této pozici 50.000 Kč navýšená o odvody firmy za sociální a zdravotní pojištění.

Hrubá mzda: 50.000 Kč

Odvody za sociální pojištění: $(24,8 \% + 6,5 \%) * 50.000 \text{ Kč} = 15.650 \text{ Kč}$

Odvody za zdravotní pojištění: $(9 \% + 4,5 \%) * 50.000 \text{ Kč} = 6.750 \text{ Kč}$

Celkové měsíční náklady firmy za IT pracovníka: $50.000 + 15.650 + 6.750 = 72.400 \text{ Kč}$

Dále byl i u tohoto typu firmy vypočítán odhad jednorázových nákladů (tabulka č. 14), tedy vybavení, které je pro práci z domova potřeba. Některé vybavení mohou již někteří zaměstnanci vlastnit. Zde bylo počítáno se situací, že se pro každého z předem určených 35 zaměstnanců pořizuje vše nové. Podle internetových e-shopů byl vybrán pracovní běžný notebook HP s Windows 11, u kterého se pohybuje cena kolem 8 000 Kč. Dále byl zvolen kancelářský stůl se židlí a doplňky (podložka pod myš, PC myš) v celkové hodnotě do 5 000 Kč.

Cena BOZP školení pro práci z domova vychází na 150 Kč za zaměstnance dle stránky BEPOR.cz (2024).

Společnost OG Soft, s. r. o. (2024) nabízí implementaci Google Workspace včetně prvotního nastavení a zaškolení pracovníků. Základní implementace Google Workspace vychází na 1 800 Kč/osobu. Vzdálená podpora či konzultace je poté 900 Kč/hodina.

Dle metodiky MPSV (2014) by domácí pracoviště mělo splňovat tyto požadavky:

- klidné (hladina hluku by se měla pohybovat pod 65 dB);
- zdravotně nezávadné (v prostorách by se měla nacházet lékárnička);
- teplotně komfortní (20-27 °C);
- ergonomicky vybavené (vhodný pracovní stůl, židle, myš, klávesnice, aj.).

Tabulka 14: Jednorázové náklady u virtuální firmy

Jednorázové náklady	Popis	Celkem (Kč)	Za 1 zaměstnance (Kč)
IT vybavení	PC, notebook, tablet (pro každého domu)	280.000,00	8.000,00
Ergonomické vybavení	Kancelářská židle, podložka pod PC myš	175.000,00	5.000,00
Školení BOZP práce z domova	1x měsíčně	5.250,00	150,00
Školení Google Workspace	Školení práce v Google Workspace	63.000,00	1.800,00
SUMA		523.250,00	14.950,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací obsažených v textu

Na zajímavou úsporu u home officů upozornil článek Forbes (Mareš, 2020), který pojednává o tom, jak firmy, které poslaly své zaměstnance na home office, ušetřily stovky tisíc korun na kávě. Z výzkumu Forbes jsou dostupné informace o firmě Avast, která v kancelářích na Pankráci, kde pracuje 900 lidí, kteří byli posláni na home office, ušetřila 915 060 Kč na kávě za pouhé 2 měsíce. Dalším případem je firma Mall Group v pražských Holešovicích, která úsporu na kávě vyčíslila na 200 tisíc korun měsíčně. V Brně se podělila o svou úsporu firma Kiwi.com, zajišťující letenky, která za duben 2020 ušetřila díky home office 123 tisíc korun.

POROVNÁNÍ NÁKLADŮ

Za 35 zaměstnanců (v Kč):

Tabulka 15: Porovnání nákladů (35 zaměstnanců)

	Provoz v kancelářích	Virtuální firma
Provozní náklady (měsíčně)	56.204,00	113.025,00
Jednorázové náklady	762.500,00	523.250,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků analýzy

Za 1 zaměstnance (v Kč):

Tabulka 16: Porovnání nákladů (1 zaměstnanec)

	Provoz v kancelářích	Virtuální firma
Provozní náklady (měsíčně)	1.606,00	3.238,00
Jednorázové náklady	21.786,00	14.950,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků analýzy

Z výsledného porovnání vyplývá, že **provozní náklady za 35 zaměstnanců ve virtuální firmě jsou o 56.821,00 Kč (tj. o 101,46 %) vyšší než v kancelářském prostředí.** To je pravděpodobně způsobeno vyššími náklady na technologie, infrastrukturu, software a IT podporu, které jsou nutné pro provoz virtuální firmy.

Z tabulky vyplývá, že **jednorázové náklady pro 35 zaměstnanců ve virtuální firmě jsou o 239.250,00 Kč (tj. o 31,34 %) nižší než v kancelářském prostředí.** To je pravděpodobně způsobeno nižšími náklady na vybavení kanceláře, nábytek a další položky uvedené v tabulce č.10, které jsou nezbytné pro provoz v kancelářském prostředí.

Pro zajímavost byly veškeré náklady vyčísleny i na jednoho zaměstnance. Zde jsou uvedeny výhody tohoto výpočtu:

- Plánování a rozpočtování

Znalost nákladů na jednoho zaměstnance může pomoci lépe plánovat a rozpočtovat náklady na provoz firmy. Například pomoci lépe spočítat, kolik by firma musela ušetřit na jiných položkách, aby si mohla dovolit provozovat virtuální firmu s větším počtem zaměstnanců.

- Rozhodování o růstu

Při plánování růstu firmy a zvyšování počtu zaměstnanců může tento výpočet hodnotit, zda je udržitelné a ekonomicky smysluplné pokračovat v daném modelu (kancelářský/virtuální) i s větším počtem zaměstnanců. Pokud budou náklady na jednoho zaměstnance růst s rostoucím počtem zaměstnanců, může to znamenat, že v určitém bodě bude efektivnější přejít do kancelářského prostředí.

- Srovnání efektivity

Výpočet může být užitečný také pro posouzení efektivity v závislosti na počtu zaměstnanců. Pokud firma zjistí, že náklady na jednoho zaměstnance ve virtuální firmě jsou výrazně nižší než v kancelářském prostředí, může to být rozhodující pro malou firmu s omezenými rozpočty.

Tabulky poskytují užitečné srovnání provozních a jednorázových nákladů specifické virtuální a běžné firmy. Proto je důležité upozornit, že se jedná pouze o obecné srovnání a že skutečné náklady se mohou lišit v závislosti na konkrétních okolnostech.

Dle průzkumu agentury Behavio (2021) se pro zaměstnance a zaměstnavatele ukazuje jako nejlepší **hybridní model**, kdy je možné střídání práce z kanceláře a práce na dálku. Zaměstnanci tak nemusí být přítomni v kanceláři každý den, ale mohou pracovat z domova nebo z jiného místa, které jim vyhovuje. Míra flexibility závisí na zaměstnavateli, který určí kolikrát a jaké dny musí být zaměstnanec fyzicky přítomen. Malé a střední podniky tak ustupují od klasických kanceláří s drahým nájmem a službami. Namísto toho jsou moderní **servisované kanceláře**, které lze pronajmout se vším všudy. Pronájem sice obsahuje vybavení, úklid a jiné služby ovšem nájem je dražší, a proto je vhodné pronajmout si ho pouze na několik dní. (Gajdošová, 2023)

Dalším trendem dnešní doby je tzv. **coworking** neboli sdílené kanceláře. Jedná se o typ pracovního prostoru, který sdílí více nezávislých pracovníků, startupů a malých firem. Místo pronájmu celého kancelářského prostoru si jednotlivci nebo týmy mohou pronajmout pouze stůl nebo malou kancelář. Tyto prostory za cenu pronájmu poskytují internetové připojení, tiskárny, zasedací místnosti, kuchyňku i odpočinkové zóny. Nabízí tak benefity plně vybavené kanceláře. Nevýhodou pro některé může být hluk, nedostatek soukromí či potenciální bezpečnostní rizika. (Mečířová, 2019)

6.10 Porovnání produktivity

V neposlední řadě by firma Výtahy, s. r. o. ráda zjistila, jak se změnila produktivita zaměstnanců a vyčíslila rozdíl mezi prací z kanceláře a prací z domova. Nejprve jsem proto definovala faktory, které v této firmě mohou ovlivňovat produktivitu zaměstnanců, a ve spolupráci se zástupcem firmy určila u nich váhu důležitosti pro tuto firmu na škále 1 (nejméně důležitý) až 5 (nejvíce důležitý). Toto hodnocení je součástí případové studie, tedy fiktivní firmy, a na základě jejího subjektivního hodnocení, které slouží pouze jako příklad výpočtu tohoto aspektu nikoliv jako podložené informace.

Poté provedla hodnocení faktorů na škále 1 (velmi nízká), 2 (nízká), 3 (střední), 4 (vysoká), 5 (velmi vysoká). Toto hodnocení je také velice subjektivní a může se lišit v závislosti na individuálních zkušenostech a preferencích. Například u prvního faktoru, kterým je koncentrace, se některá firma může domnívat, že pracovníky při práci z domova vyrušuje spousta rušivých elementů jako jsou rodinní příslušníci, vypraná pračka, vaření, pošťák či televize. Proto přiřadí tomuto faktoru nízké hodnocení. Jiné firma se může domnívat, že zaměstnanci pracující z domova mají na práci více klidu a soukromí, dokáží se lépe soustředit a přiřadí tedy vyšší hodnocení.

Na závěr bylo vynásobeno hodnocení každého faktoru jeho vahou, sečteno a vyděleno sumou vah. Tak byl zjištěn vážený průměr pro práci z kanceláře a práci z domova a je možné tyto dvě varianty z hlediska faktorů ovlivňující produktivitu porovnat.

Pro dosažení co nejobjektivnějšího hodnocení je vhodné zapojit do procesu více osob z různých oddělení a pozic nebo využít různá data jako je počet odpracovaných hodin, počet splněný úkolů za den nebo například počet chyb.

Faktory:

- koncentrace – schopnost soustředit se na práci bez vyrušení
- motivace – úroveň motivace a zájmu o práci
- efektivita – schopnost efektivně plnit úkoly a dosahovat cílů
- technické vybavení – dostupnost a kvalita technického vybavení potřebného pro práci
- ergonomie – pohodlí a zdraví pracovního prostředí
- komunikace – kvalita a efektivita komunikace s kolegy a nadřízenými
- zdravotní stav – celkový zdravotní stav a pohoda zaměstnance
- osobní život – vliv osobního života na pracovní výkon

Tabulka 17: Hodnocení faktorů ovlivňující produktivitu firmy

Faktor	Váha	Hodnocení	
		Kancelář	Práce z domova
Koncentrace	5	3	2
Motivace	4	4	3
Efektivita	5	5	4

Technické vybavení	3	5	3
Ergonomie	4	4	4
Komunikace	4	5	3
Zdravotní stav	4	4	5
Osobní život	3	3	3
SUMA	32	33	27

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Arunadevi, 2023

$$\text{Kancelář} = (5 * 3) + (4 * 4) + (5 * 5) + (3 * 5) + (4 * 4) + (4 * 5) + (4 * 4) + (3 * 3)$$

$$\text{Kancelář} = 15 + 16 + 25 + 15 + 16 + 20 + 16 + 9 = 132$$

$$\text{Vážený průměr pro práci z kanceláře} = 132 / 32 = \mathbf{4,125}$$

$$\text{Práce z domova} = (5 * 2) + (4 * 3) + (5 * 4) + (3 * 3) + (4 * 4) + (4 * 3) + (4 * 5) + (3 * 3)$$

$$\text{Práce z domova} = 10 + 12 + 20 + 9 + 16 + 12 + 20 + 9 = 108$$

$$\text{Vážený průměr pro práci z domova} = 108 / 32 = \mathbf{3,375}$$

Na základě výše uvedeného výpočtu se zdá, že produktivita v kanceláři je lehce vyšší než produktivita práce z domova.

K tomuto výsledku může v případě této firmy docházet zejména proto, že je nováčkem ve využívání práce z domácího prostředí, má tedy nedostatek zkušeností a zaměstnanci si teprve zvykají na tento nový způsob. Může jim chybět rutina a disciplína, z počátku nezvládají správně ovládat techniku nebo nezvládají dostatečně komunikovat na dálku.

Pokud by se mělo poukázat na fakta z této oblasti, zajímavé informace poskytuje v tiskové zprávě Ministerstvo práce a sociálních věcí (2021). Ve zprávě uvádí, že jasná většina oslovených, jak zaměstnanců i vedoucích pracovníků, vnímá práci z domova pozitivně. Výzkum proběhl mezi zhruba 5.800 respondenty. Většina vedoucích pracovníků považuje výkonnost zaměstnanců pracujících doma za srovnatelnou. U zaměstnanců si přes 40 % z respondentů myslí, že jsou na home office výkonnější a zlepšila se jim i kvalita života, co se týče rodinného života a duševního zdraví. Naopak se podle respondentů zhoršil jejich společenský život.

7 Závěr

Cílem práce je na základě případové studie zaměřené na fiktivní firmu Výtahy, s. r. o, která byla inspirována skutečnou nejmenovanou firmou, demonstrovat situaci, kdy firma začíná využívat online komunikační nástroje. Vzhledem k rostoucí popularitě práce z domova, jinak známé jako home office, a globálnímu charakteru mnoha firem se tato oblast stává čím dál důležitější. Popularitu tohoto způsobu práce může podporovat domněnka firem, že tato změna povede k nižším nákladům a vyšší produktivitě, s čímž se ale pojí i některé výzvy. Tato práce popisuje tyto výzvy, kterým firmy čelí při zavádění virtuální práce, zkoumá podmínky, výhody a nevýhody, rizika a dostupné komunikační nástroje pro tento způsob práce.

Práce se opírá o zhodnocení stávajícího stavu poznání, které vychází z odborné literatury. Vzhledem k tomu, že se stále jedná o poněkud nové téma, obsahuje práce vysoké množství různých zdrojů (přes 80 zdrojů) od elektronických knih, článků, výzkumů, zákonů a vyhlášek. Ve většině se jedná o anglicky psané články, jelikož v cizích zemích je pojem virtuální tým více vžitý. Poskytuje tak komplexní přehled na toto téma, aby přispěla k hlubšímu pochopení této rostoucí formy pracovního prostředí.

Pro hlubší pochopení tohoto tématu bylo v práci zhodnoceno hned několik možných situací týkajících se fiktivní firmy Výtahy, s. r. o. Tato firma je podrobně charakterizována, je určena její mise, vize a cíl a zároveň projekt, který se chystá v následujícím roce uskutečnit. V rámci celého tohoto *procesu přesunu fungování firmy do online prostředí* práce popisuje jednotlivé aktivity, kterými se tato fiktivní firma zabývá. V práci jsou doporučeny postupy a názory na danou modelovou situaci, která ve firmě proběhla, a tučně jsou zvýrazněny podstatné informace. Celé aktivity jsou podrobně rozepsány v přílohách. Součástí této části práce je i RIPRAN analýza rizik, analýza nákladů na provoz kancelářské a virtuální firmy a výpočet a porovnání produktivity těchto dvou rozdílných přístupů.

Prekvapivé může být, kolik rizik tento moderní styl práce přináší. V práci jich bylo identifikováno celkem 15, a proto stojí za zvážení, zda je to pro firmu přínosem nebo spíše hazardním krokem, který by mohl ohrozit její fungování a konkurenceschopnost. To se poté ale odvíjí od situace konkrétní firmy.

Zajímavý výsledek přinesla analýza nákladů dvou rozdílných modelových způsobů fungování firmy (kancelářské a virtuální), kdy z hlediska provozních nákladů je virtuální provoz dražší než kancelářský a z hlediska jednorázových nákladů naopak. Zde byly zahrnuty základní typy nákladů od pronájmu kanceláře, energií, kancelářského vybavení, IT podpory, školení, úklidu, internetového připojení, toaletního papíru i kávy. Tato část výpočtu nákladů byla doplněna o zajímavý článek, který zmiňuje vysoké úspory skutečných firem na kávě v období, kdy firmy vyslaly své zaměstnance na home office. Pro případ, kdy je firma nerozhodná ve volbě způsobu práce, byl doporučen a popsán hybridní model fungování firmy.

V poslední části byla porovnána produktivita, kde byly na základě odborného článku definovány faktory, které ovlivňují produktivitu již zmiňované fiktivní firmy. Ty byly subjektivně ohodnoceny a vynásobeny váhami. Dle očekávání, ale ne o mnoho, vyšla produktivita práce v kanceláři vyšší než u virtuálního typu práce. Tento výsledek je ale čistě subjektivní a závisí na situaci dané firmy a faktorech, které ji ovlivňují.

Tato práce tak zdůrazňuje, že virtuální týmy mohou přinášet značné benefity, avšak je důležité si být vědom i potenciálních rizik. Součástí RIPRAN analýzy je přehledná tabulka, která obsahuje možné způsoby, jak uvedená rizika eliminovat nebo jim předcházet. Součástí příloh je také ukázkový dotazník, který mohou manažeři využívat pro zjištění zpětné vazby k práci z domova a posílit tak kontrolu, která je slabším článkem virtuální práce. S vědomím výhod a rizik a s využitím dostupných nástrojů a strategií mohou manažeři a zaměstnanci plně využít potenciál virtuálních týmů a posunout organizaci na novou úroveň. Hlubší pochopení těchto témat povede k ještě efektivnějšímu a produktivnějšímu fungování virtuálních týmů v budoucnu.

8 Použitá literatura a zdroje

- [1.] ABI SAAD, Elie a Marine AGOGUÉ, 2023. Creativity in virtual teams: Systematic review, synthesis and research agenda. *Creativity and Innovation Management* [online]. **32**(1), 117-140 [cit. 2023-10-29]. ISSN 0963-1690. Dostupné z: doi:10.1111/caim.12540
- [2.] Agilní metodika: O co se jedná a jak ji uplatnit? Online. In: LACORT, Javier. Welcome to the Jungle. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/agilni-metodika>. [cit. 2024-04-22].
- [3.] ALWARD, Erin a Yvonne PHELPS, 2019. Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education. *Online Learning* [online]. 2019-09-01, **23**(3), 72-93 [cit. 2023-11-19]. ISSN 2472-5730. Dostupné z: doi:10.24059/olj.v23i3.2113
- [4.] ARISHINA, Yelena, Yen-Hung (Frank) HU a Mary ANN HOPPA, 2022. Study of Video Conferencing Software Risks and Mitigation Strategies. *Journal of The Colloquium for Information Systems Security Education* [online]. 2022-03-08, **9**(1), 1-10 [cit. 2023-11-19]. ISSN 2641-4554. Dostupné z: doi:10.53735/cisse.v9i1.134
- [5.] ARUNADEVI, R. A detailed study on the factors influencing Virtual Teams Effectiveness. Online. Roč. 2023. Dostupné z: <https://doi.org/10.48047/ecb/2023.12.8.760>. [cit. 2024-04-28].
- [6.] BONDAREVA DUBNOVÁ, Ivana, 2023. Začala platit nová pravidla pro home office. Co všechno je nyní jinak? In: *Měšec* [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zacala-platit-nova-pravidla-pro-home-office-co-vsechno-je-nyni-jinak/>
- [7.] BRNAKOVA, Jana. Srovnání videokonferenčních nástrojů: Google Meet vs. Zoom vs. Teams. Online. In: *Revolgy*. Dostupné z: <https://www.revolgy.com/cs/znalosti-zkusenosti/blog/srovnani-videokonferencnich-nastroju-google-meet-zoom-teams>. [cit. 2024-03-21].
- [8.] CAMP, Kerri M.; YOUNG, Marilyn a BUSHARDT, Stephen C. A millennial manager skills model for the new remote work environment. Online. *Management Research Review*. 2022, roč. 45, č. 5, s. 635-648. ISSN 2040-8269. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0076>. [cit. 2024-02-19].
- [9.] CEJTHAMR, Václav, Jiří DĚDINA a Richard BRUNET-THORNTON, 2009. *Virtuální týmy a virtuální organizace*. V Praze: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1611-0.
- [10.] České firmy zápasí s home office, hledají hybridní ideál, 2023. In: *IDNES* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/hr-firemni-kultura-zamestnanci-management.A230919_160515_ekonomika_thee
- [11.] DABIĆ, Marina, Jane Frances MALEY, Jadranka ŠVARC a Jasna POČEK, 2023. *Future of digital work: Challenges for sustainable human resources*

- management* [online]. 8(2) [cit. 2023-11-08]. ISSN 2444569X. Dostupné z: doi:10.1016/j.jik.2023.100353
- [12.] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- [13.] DELANEY, Jessica, 2023. Video Conferencing: Who will lead 2021 (Teams, Meet, or Zoom). In: *LinkedIn* [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/video-conferencing-who-lead-2021-teams-meet-zoom-jessica-delaney>
- [14.] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. 2012. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-4275-5.
- [15.] DUARTE, Deborah L. a Nancy TENNANT SNYDER, 2011. *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*. 3. John Wiley. ISBN 9781118047040.
- [16.] DUBOVSKÝ, Miroslav a MATELKA, Jan. *Kybernetická rizika při práci z domova*. Online. In: *Právní prostor*. 2024. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/kyberneticka-rizika-pri-praci-z-domova>. [cit. 2024-04-07].
- [17.] DULEBOHN, James H. a HOCH, Julia E. Virtual teams in organizations. Online. *Human Resource Management Review*. 2017, roč. 27, č. 4, s. 569-574. ISSN 10534822. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>. [cit. 2024-02-19].
- [18.] EVANGELU, Jaroslava Ester, David GRUNDEL a Richard BRUNET-THORNTON, 2011. *Virtuální tým: efektivní řízení týmu na dálku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2877-0.
- [19.] FORD, Sean A. NEWMAN a Robert C. FORD, 2021. Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics* [online]. 50(1) [cit. 2023-10-31]. ISSN 00902616. Dostupné z: doi:10.1016/j.orgdyn.2020.100802
- [20.] GOKHAN ULUM, Omer a HERMAWAN ADINUGRAHA, Hendri. *Social Sciences and Humanities*. Online. 2021. ISBN 978-625-7898-56-0. Dostupné z: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED624664.pdf>. [cit. 2024-03-21].
- [21.] GREIMEL, Nina S., Dominik K. KANBACH a Mihaela CHELARU, 2023. Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research[online]. 8(2) [cit. 2023-11-06]. ISSN 2444569X. Dostupné z: doi:10.1016/j.jik.2023.100351
- [22.] HAAN, Katherine a MAIN, Kelly. *Remote Work Statistics And Trends In 2024*. Online. In: *Forbes Advisor*. 2024. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>. [cit. 2024-04-21].

- [23.] <https://www.czso.cz/documents/10180/142848198/06200521k10.pdf/a5a3793c-20c7-4ae1-aea5-a458695d528f?version=1.1>
- [24.] Husband 'made over a million' by eavesdropping on BP wife. Online. In: BBC. 2024. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/business-68379318>. [cit. 2024-03-06].
- [25.] Jak ohlídáte výkonnost svých zaměstnanců, když pracují na dálku, 2023. In: ComputerWorld [online]. [cit. 2023-11-23]. Dostupné z: <https://www.computerworld.cz/clanky/jak-ohlidate-vykonnost-svych-zamestnancu-kdyz-pracuji-na-dalku/>
- [26.] *Jestli se chcete dostat ke slovu, přihlaste se zdvižením ruky. Google Meet to pozná.* Online. In: URBAN, Petr. Microsoft. 2024. Dostupné z: <https://www.zive.cz/clanky/jestli-se-chcete-dostat-ke-slovu-prihlaste-se-zdvizenim-ruky-google-meet-to-pozna/sc-3-a-225390/default.aspx>. [cit. 2024-04-18].
- [27.] JEŽKOVÁ, Blanka. *Různé generace - lepší spolupráce*. [Liberec]: Centrum Kašpar, [2014]. ISBN 978-80-905552-7-3.
- [28.] JIMENEZ, Alfredo, Dirk M. BOEHE, Vasyl TARAS a Dan V. CAPRAR, 2017. Working Across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams. *Journal of International Management* [online]. 23(4), 341-349 [cit. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425317301795>
- [29.] JOUZA, Ladislav, 2021. MPSV stanovilo výši náhrady výdajů při práci z domova: 4,60 Kč na hodinu. In: *Advokátní deník* [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2023/09/18/mpsv-stanovilo-vysi-nahrady-vydaju-pri-praci-z-domova-460-kc-na-hodinu/>
- [30.] JUNA, Denisa. *Co je „stand-up“ a jak vám pomůže s vedením týmu?* Online. In: Medium. Dostupné z: <https://medium.com/pr-czech/chcete-zefektivnit-fungování-týmu-vyměňte-ranní-kávu-za-stand-up-7deb6f9e76fa>. [cit. 2024-04-06].
- [31.] KARL, Katherine A., PELUCHETTE a Navid AGHAKHANI, 2022. Small Group Research [online]. 53(3) [cit. 2023-11-08]. ISSN 1046-4964. Dostupné z: doi:10.1177/10464964211015286
- [32.] KASHIVE, Neerja; KHANNA, Vandana Tandon a POWALE, Lina. Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. Online. *Journal of Management Development*. 2022, roč. 41, č. 5, s. 277-300. ISSN 0262-1711. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0151>. [cit. 2024-02-19].
- [33.] KIMBALL, Lisa a Group JAZZ. *Managing Virtual Teams: Text of speech given by Lisa Kimball for Team Strategies Conference in Toronto, Canada, 1997*. [online]. In: . [cit. 2023-10-23]. Dostupné z: <https://www.merlot.org/merlot/viewMaterial.htm?id=84846>

- [34.] KMOŠEK, Petr. Nová generace manažerů sněhových vloček. Online. In: Petr Kmošek. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/nova-generace-manazeru-snehovych-vlocek/>. [cit. 2024-03-21].
- [35.] Komunikace v pandemii. V Česku vede Microsoft Teams, ve světě uspěl kontroverzní Zoom, 2023. In: Lidovky [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/vitezove-pandemie-v-cesku-vede-microsoft-teams-ve-svete-zvitezil-kontroverzni-zoom.A210416_175820_in_ekonomika_1ros
- [36.] LAKER, Benjamin, Will GODLEY, Charmi PATEL a David COBB, 2023. How to Monitor Remote Workers — Ethically: Long-term remote work has necessitated questions about monitoring employee productivity. Is it possible to practice ethical surveillance? In: MIT Sloan [Management Review \[online\]. 1977-2023 \[cit. 2023-11-23\]. Dostupné z: https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-monitor-remote-workers-ethically/](https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-monitor-remote-workers-ethically/)
- [37.] MACI, Jan; MARESOVA, Petra; FIRLEJ, Krzysztof; SOUKAL, Ivan a LUO, Guangyan. Management Methods for Global Virtual Teams - A Review of Current Literature and Directions for Future Research. Online. In: . S. 493-504. Dostupné z: <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2022-01-047>. [cit. 2024-02-22].
- [38.] MACHAČKA, Karel, 2023. Novela zákoníku práce a práce na dálku: jak to bude fungovat a bude vůbec home office vymahatelný? In: *Právní prostor* [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/novela-zakoniku-prace-prace-na-dalku-jak-bude-fungovat-bude-vubec-home-office-vymahatelny>
- [39.] MAREŠ, Michael. Vedlejší efekt doby homeofficové. Firmy šetří na kancelářské kávě až milion korun měsíčně. Online. In: Forbes. 2024. Dostupné z: <https://forbes.cz/vedlejsi-efekt-doby-homeofficove-firmy-setri-na-kancelarske-kave-az-milion-korun-mesicne/>. [cit. 2024-04-12].
- [40.] MATĚJKOVÁ, Kristýna, 2023. Práce z domova? Spíš prodloužený víkend. České firmy omezují home office. In: Hospodářské noviny [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67206950-prace-z-domova-spis-prodlouzeny-vikend-ceske-firmy-omezuji-home-office>
- [41.] Management Study Guide (2024). Role členů virtuálního týmu. <https://study.com/academy/course/managing-a-virtual-team.html> Accessed: 28 April 2024.
- [42.] MCCORMICK, Myles a WHEATLEY, Jonathan. BP employee's husband pleads guilty to insider trading after overhearing deal calls. Online. In: Financial Times. 2024. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/c921e4d0-f3ad-40fd-af15-6abd31335db8>. [cit. 2024-03-06].
- [43.] MEČÍŘOVÁ, Lucie. *Komu a v čem můžou pomoci sdílené kanceláře?* Online. In: Finance.cz. 2024. Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/523017-coworking-sdilene-kancelare/>. [cit. 2024-04-21].

- [44.] MELUSO, John, Susan JOHNSON a James P. BAGROW, 2020. Making Virtual Teams Work: Redesigning Virtual Collaboration for the Future [online]. 6 [cit. 2023-10-25]. Dostupné z: <https://www.bagrow.com/pdf/making-virtual-work-meluso-2020v1.pdf>
- [45.] MIKEŠOVÁ, Markéta, 2021. Zaměstnanci Applu bojují proti návratu do kanceláře. Prosí Tima Cooka, ať nařízení změní. In: Živě [online]. [cit. 2023-11-16]. Dostupné z: <https://www.zive.cz/clanky/zamestnanci-applu-bojuji-proti-navratu-do-kancelare-prosi-tima-cooka-at-narizeni-zmeni/sc-3-a-210550/default.aspx>
- [46.] Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. (2014). Koncepce managementu rizik v2 (1). <https://www.businessinfo.cz/navody/system-managementu-jakosti/>.
- [47.] Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. (2014). Základní doporučení pro zaměstnavatele pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci z domova. https://www.mpsv.cz/documents/20142/1443715/bozp_prace_z_domova.pdf
- [48.] Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. (2021, 26. října). Práce z domova je na vzestupu. [Tisková zpráva]. <https://www.mpsv.cz/web/cz/pruvodce>
- [49.] MORRIS, Betsy, 2023. Why Does Zoom Exhaust You? Science Has an Answer: On video calls, looming heads, staring eyes, a silent audience, and that millisecond delay disrupt normal human communication. In: The Wall Street Journal [online]. [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://www.wsj.com/articles/why-does-zoom-exhaust-you-science-has-an-answer-11590600269>
- [50.] MORRISON-SMITH, Sarah a Jaime RUIZ, 2020. Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. SN Applied Sciences [online]. 2(6) [cit. 2023-11-08]. ISSN 2523-3963. Dostupné z: doi:10.1007/s42452-020-2801-5
- [51.] MUNI. *Brainstorming a brainwriting*. Online. MUNI ARTS. 2024. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/kreativita/temata/kreativni-techniky/brainstorming-a-brainwriting>. [cit. 2024-04-06].
- [52.] MYAKIN, Danil a Victor DEY, 2023. Virtual Reality Superior Than Video Conferencing for Remote Work Collaboration: PWC Report. In: METAVERSE POST[online]. [cit. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://mpost.io/virtual-reality-superior-than-video-conferencing-to-enhance-remote-work-collaboration-pwc-report>
- [53.] NEČÁSKOVÁ, Pavlína, 2023. Konec práce z domova? Světové společnosti chtějí své zaměstnance zpátky v kancelářích, je to efektivnější. In: IROZHLAS [online]. [cit. 2023-11-16]. Dostupné z: <https://irozhl.as/ktD>
- [54.] O'NEILL, Luke. Microsoft Teams. Online. In: TechTarget. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchunifiedcommunications/definition/Microsoft-Teams>. [cit. 2024-03-21].

- [55.] Objevte to správné řešení Microsoft Teams pro vaše potřeby. Online. In: Microsoft. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-business-options#x9cb4605985d24029aaaa84d8b5cddaef>. [cit. 2024-03-21].
- [56.] PAJKIC, Rajna. Getting Started With Microsoft Teams Shifts (Part 1/2). Online. In: Softlanding. Dostupné z: <https://www.softlanding.ca/blog/getting-started-microsoft-teams-shifts-part-1/>. [cit. 2024-03-21].
- [57.] PALYZA, Jiří. Konec bezplatné verze: Microsoft skončil s poskytováním Teams zdarma. Online. In: CHIP. 2023. Dostupné z: <https://www.chip.cz/konec-bezplatne-verze-microsoft-skoncil-s-poskytovani-teams-zdarma>. [cit. 2024-03-21].
- [58.] PARK, Hyanghee, Daehwan AHN a Joonhwan LEE, 2023. Towards a Metaverse Workspace: Opportunities, Challenges, and Design Implications. Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems [online]. New York, NY, USA: ACM, 2023-04-19, 1-20 [cit. 2023-11-18]. ISBN 9781450394215. Dostupné z: doi:10.1145/3544548.3581306
- [59.] Poslanci schválili novelu zákoníku práce. Upravuje pracovní režim home office a zavádí dovolenou pro „dohodáře“: Tisková zpráva, 2023. In: MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/4552532/TZ_zakonik_prace_PSP_13092023.pdf/a43be4d3-adc0-0767-d89e-4b649fea066a
- [60.] Posouzení rizik při práci z domova na home office. Podklady pro šablonu. [Online]. Dokumentace BOZP.cz, 2023. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/posouzeni-rizik-home-office/> [Přístup: 2023-12-01].
- [61.] Práce na dálku se i díky pandemii stává běžnou, 2022. In: Český statistický úřad [online]. 12.01.2022 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prace-na-dalku-se-i-diky-pandemii-stava-beznou>
- [62.] PURNAMASARI, Editha Dewi, Saimarlina HARAHAP, Rina IRAWAN a Apriliana Fajri WIBOWO, 2022. Effectiveness of Cooperation in Virtual Teams. Bulletin of Computer Science and Electrical Engineering [online]. 2022-07-01, 3(1) [cit. 2023-10-25]. ISSN 2722-7324. Dostupné z: doi:10.25008/bcsee.v3i1.1152
- [63.] PUZEREI, Anastasiia, 2023. Google Meet vs. Zoom vs. Microsoft Teams: What to choose? In: Cloudfresh [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://cloudfresh.com/en/blog/google-meet-vs-zoom-vs-microsoft-teams-what-to-choose/>
- [64.] Resume Builder. (2023, srpen). 90 percent of companies will be back in the office by the end of 2024. <https://www.resumebuilder.com/90-of-companies-will-return-to-office-by-the-end-of-2024/>

- [65.] ROUSE, Margaret. Groupware. In: Techopedia [online]. [cit. 2023-10-11]. Dostupné z: <https://www.techopedia.com/definition/7481/groupware>
- [66.] RUBINGER, Luc, Aaron GAZENDAM, Seper EKHTIARI, Nicholas NUCCI, Abbey PAYNE, Herman JOHAL, Vikas KHANDUJA a Mohit BHANDARI, 2020. Maximizing virtual meetings and conferences: a review of best practices. *International Orthopaedics* [online]. 44(8), 1461-1466 [cit. 2023-11-08]. ISSN 0341-2695. Dostupné z: doi:10.1007/s00264-020-04615-9
- [67.] SENČÍK, Josef; NECHVÁTAL, Marek; TILHON, Jiří; MALÝ, Stanislav a MICHALÍK, David. Metodika řízení práce prováděné formou home office. Online. In: . Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i. Oddělení prevence rizik a ergonomie, 2017, s. 1-27. Dostupné z: <https://i.iinfo.cz/files/podnikatel/695/metodika-a-doporuceni-v-oblasti-bozp-k-praci-z-domova-1.pdf>. [cit. 2024-03-05].
- [68.] *Serial Kolik stojí..? Díl 5. kancelář vs. home office*. Online. In: GAJDOŠOVÁ, Markéta. Cashbot pro podnikatele. 2024. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/serial-kolik-stoji-c-5-kancelar-vs-home-office/>. [cit. 2024-04-21].
- [69.] SERRAT, Olivier. Managing Virtual Teams. Online. Knowledge Solutions. 2009, roč. 2009, č. 55, s. 1-6. Dostupné z: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27610/managing-virtual-teams.pdf>. [cit. 2024-02-22].
- [70.] SEVILLA, Gadjo, 2023. Zoom vs. Microsoft Teams vs. Google Meet: Which Top Videoconferencing App Is Best? In: PC mag [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://dalesaki.opened.ca/wp-content/uploads/sites/723/2021/03/200415-PC-Magazine-Zoom-vs-Meet-vs-Teams.pdf>
- [71.] SHERMAN, Natalie. Zoom orders workers back to the office. Online. In: BBC. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/business-66432173>. [cit. 2024-03-21].
- [72.] SHREEDHAR, Ganga; LAFFAN, Kate a GIURGE, Laura M. Is Remote Work Actually Better for the Environment? Online. In: Harvard Business Review. 2024. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/03/is-remote-work-actually-better-for-the-environment>. [cit. 2024-02-19].
- [73.] SCHIFFER, Zoe, 2021. Apple employees push back against returning to the office in internal letter. In: TheVerge [online]. [cit. 2023-11-16]. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2021/6/4/22491629/apple-employees-push-back-return-office-internal-letter-tim-cook>
- [74.] SKŘEHOT, Petr; MAREK, Jakub; VARGOVÁ, Slavomíra a VANCL, David. *ANALÝZA PROBLEMATIKY HOME OFFICE*. Online, Výzkumná zpráva. Znalecký ústav bezpečnosti a ochrany zdraví, z.ú., 2021. Dostupné z: https://www.spcr.cz/images/320_2021_Analyza_problematiky_HO.pdf. [cit. 2024-04-08].

- [75.] Sledování aktivity zaměstnanců pomocí Microsoft Teams. Online. In: Seyfor. Dostupné z: <https://www.seyfor.com/cs-cz/sledovani-aktivity-zamestnancu-pomoci-microsoft-teams>. [cit. 2024-03-21].
- [76.] *SPOLUPRACUJTE NA DÁLKU KDYKOLIV A KDEKOLIV DÍKY GOOGLE WORKSPACE*. Online. OG Soft, s. r. o. 2024. Dostupné z: <https://www.ogsoft.cz/google-workspace>. [cit. 2024-04-12].
- [77.] Spotřeba vody. Online. In: Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. 2024. Dostupné z: <https://www.scvk.cz/vse-o-vode/pitna-voda/spotreba-vody/>. [cit. 2024-04-12].
- [78.] Steelcase. (2022). *2022 SC Global Report EMEA EN*. <https://info.steelcase.com/global-employee-engagement-workplace-report>
- [79.] STRATONE, Mădălina-Elena. A Multilevel Comparison Between the Virtual and Traditional Teams in Today's Environment. Online. In: . Dostupné z: <https://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2022/04/53.pdf>. [cit. 2024-03-21].
- [80.] *Školení BOZP – práce z domova*. Online. BEPOR. 2024. Dostupné z: <https://www.bepor.eu/skoleni-prace-z-domova-homeoffice>. [cit. 2024-04-12].
- [81.] THOMPSON, Joanna. Working Remotely Can More Than Halve an Office Employee's Carbon Footprint. Online. In: SCIAM. 2024. Dostupné z: <https://www.scientificamerican.com/article/working-remotely-can-more-than-halve-an-office-employees-carbon-footprint/>. [cit. 2024-02-19].
- [82.] TVRDÍKOVÁ, Milena a Jiří ODCHÁZEL, 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-802-4727-288.
- [83.] VUCHKOVSKI, Davor, Maja ZALAZNIK, Maciej MITRĘGA a Gregor PFAJFAR, 2023. A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research* [online]. 163 [cit. 2023-11-03]. ISSN 01482963. Dostupné z: doi:10.1016/j.jbusres.2023.113912
- [84.] Vyhláška č. 299/2023 Sb., o stanovení výše paušální částky náhrady nákladů při práci na dálku pro rok 2023 (zákoník práce). In: *Sbírka zákonů*. 25. 9. 2023.
- [85.] WATKINS, Michael D., 2013. Making Virtual Teams Work: Ten Basic Principles. In: *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2023-10-10]. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/06/making-virtual-teams-work-ten>
- [86.] ZAKARIA, Norhayati a Shafiz Affendi MOHD YUSOF, 2020. Crossing Cultural Boundaries Using the Internet: Toward Building a Model of Swift Trust Formation in Global Virtual Teams. *Journal of International Management* [online]. 26(1) [cit. 2023-11-06]. ISSN 10754253. Dostupné z: doi:10.1016/j.intman.2018.10.004
- [87.] ZOFI, Yael, 2011. *A Manager's Guide to Virtual Teams* [online]. 2. AMACOM [cit. 2023-10-23]. ISBN 9780814416600. Dostupné z:

https://www.google.cz/books/edition/A_Manager_s_Guide_to_Virtual_Teams/ibx5H7JJHYAC?hl=cs&gbpv=1

- [88.] Zoom Video Communications, Inc., 2023. Zoom [online]. [cit. 2023-11-19]. Dostupné z: <https://zoom.us/pricing>
- [89.] *Zpátky do kanceláří! Firmy vyžadují fyzickou přítomnost lidí na pracovišti.* Online. In: KAIN, Petr. Ekonom.cz. 2024. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67245260-zpatky-do-kancelari-firmy-vyzaduji-fyzickou-pritomnost-lidi-na-pracovisti>. [cit. 2024-04-17].

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	71
Příloha č. 2	73
Příloha č. 3	74
Příloha č. 4	75
Příloha č. 5	76

Příloha č. 1

Dotazník o spokojenosti práce z domova

Děkujeme, že si uděláte čas na vyplnění tohoto dotazníku. Vaše zpětná vazba nám pomůže lépe porozumět Vaší spokojenosti s prací z domova a případným oblastem, které bychom mohli zlepšit.

Jaká je Vaše celková spokojenost s prací z domova? *

	1	2	3	4	5	
Velmi nespokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi spokojen/a

Co se Vám na práci z domova líbí nejvíce? *

Vaše odpověď

Co se Vám na práci z domova líbí nejméně? *

Vaše odpověď

Jaké jsou Vaše největší výzvy při práci z domova? *

Vaše odpověď

Jak často komunikujete se svými kolegy a nadřízenými při práci z domova? *

- Denně (chat, e-mail, telefon, videohovor...)
- Několikrát týdně (e-mail, telefon, videohovor...)
- Týdně (jednou týdně, například online meeting)
- Méně často (méně než jednou týdně, například e-mail)

Jaký preferujete způsob komunikace? *

- Chat (v aplikaci Google Meet)
- E-mail
- Telefon
- Videohovor
- Jiné:

Máte nějaké další připomínky nebo dotazy? *

Vaše odpověď

Příloha č. 2: Průběh workshopu pro práci v Google Meet

Workshopu se zúčastnilo 38 účastníků. Probíhal na adrese sídla firmy v Kutné Hoře pod vedením zkušeného externího pracovníka. Začátek proběhl dle plánu v 8:00. První půlhodinu probíhala prezence účastníků a následné seznámení se s lektorem, který je bude provázet celým workshopem. První část hlavního programu začala v půl deváté a trvala celou hodinu. Tato část byla zaměřena na prezentace základních funkcí Google Meet. Účastníkům bylo pomocí dataprojektoru demonstrováno, jak se připojit k online schůzce, jak sdílet obrazovku, jak používat chat a jak ovládat zapínání a vypínání kamery a mikrofonu. Následovala půlhodinová přestávka na kávu a občerstvení.

V 10 hodin začala druhá část hlavního programu jejíž cílem bylo posluchače seznámit s pokročilými funkcemi aplikace Google Meet. Těchto funkcí je velké množství ale pro první workshop tohoto typu byly zvoleny ty většinou nejpoužívanější. Účastníci se dozvěděli, jak mohou zahájit a ukončit nahrávání schůzky a kde v Google Drive poté nahrávku naleznou. Další zajímavou funkcí, která většinu posluchačů překvapila, bylo automatické generování titulek pomocí automatického rozpoznávání řeči (ASR). Tato funkce zobrazuje mluvený projev jako text na obrazovce a nabízí také možnost jeho překladu pro lepší přístupnost účastníkům z cizích zemí. Poslední byly představeny moderátorské funkce. Tato funkce napomáhá organizátorům schůzek zajišťovat plynulý a organizovaný průběh online schůzek.

Od 11:00 do 12:00 probíhal oběd, po kterém následovala hodina vyhrazená praktickému cvičení. Účastníci si sami vyzkoušeli průběh hovoru v rámci simulace online schůzky. Byli poučeni o tom, jak mohou vyřešit běžné technické problémy – ať už restartováním počítače, zkontrolováním svého internetového připojení či aktualizací prohlížeče, a v neposlední řadě, jak lze kontaktovat podporu Google Meet.

Poslední téma tohoto workshopu se týkalo etiky online schůzek. Jelikož etika online schůzek je stejně důležitá jako etika fyzických setkání, je vhodné, aby zaměstnanci znali základní prvky a jednali i z prostředí svého domova profesionálně. Tato část školení začínala správnou formou přípravy na pohovor, která zahrnuje formální oděv a také přípravu prostředí, která má i vhodné pozadí pro videohovor. V rámci etiky bylo zaměstnancům doporučeno být vždy připojen včas ke schůzce a pokud to nebylo možné, slušně se omluvit. Všichni přítomní na videohovoru by měli mít vypnutá upozornění na telefonu nebo počítači, aby tím nerušili ostatní, případně ztlumit svůj mikrofon, pokud zrovna nehovoří. Více je toto téma rozebráno v kapitole 6.5. Ve 13:00 hodin shrnul lektor klíčové body workshopu a zdůraznil nejdůležitější poznatky. Následovala chvíle pro dotazy od účastníků a vyslechnutí jejich zpětné vazby.

Příloha č. 3: Průběh online pohovoru

Průběh pracovního pohovoru je víceméně úplně stejný jako u klasického typu, kde jsou obě strany jak uchazeč, tak personalista přítomny osobně. Zde se ale předem strany nedomluví na místě setkání. Před pohovorem pošle personalista uchazeči instrukce o průběhu videohovoru. Zejména tedy prostředí neboli aplikaci, ve kterém bude probíhat a čas. Ve většině případů je uchazeči před začátkem zaslán na emailovou adresu odkaz, pomocí kterého se připojí k online pohovoru.

Příloha č. 4: Průběh videohovoru

Online schůzku zahájil generální ředitel společnosti a počkal 10 minut, než se připojilo všech 35 účastníků. Poprosil o zapnutí videokamer a ztlumení mikrofonů při průběhu jeho úvodní řeči. Zpočátku přivítal všechny své kolegy a seznámil je s průběhem videohovoru. Tento meeting se bude týkat vstupu na nový slovenský trh a bude obsahovat diskuzi o plánech na výstavbu prvního výtahu na Slovensku.

Generální ředitel byl na platformě Google Meet k dispozici již půl hodiny před začátkem samotného meetingu. Byl zde k dispozici účastníkům, kteří se připojují dříve a testují své mikrofony a videokamery pro včasný začátek a plynulý průběh meetingu. Tento čas je tedy vhodný pro řešení případných technických problémů a zároveň pro přípravu (například dokumentů ke sdílení v průběhu videohovoru) samotného moderátora. Moderátor je pár minut dostupný i po ukončení videohovoru. To z důvodu případných doplňujících dotazů účastníků. Moderátor tak má čas schůzku pomalu ukončit, uložit sdílené upravené dokumenty, zodpovědět dotazy v chatu nebo rozeslat emaily účastníkům o průběhu a shrnutí schůzky.

Po úvodní řeči generálního ředitele převzal slovo vedoucí marketingového oddělení. Jako první zapnul v platformě Google Meet sdílení obrazovky, kde poté spustil svou PowerPointovou prezentaci. Prezentace byla tedy viditelná pro všechny účastníky na jejich vlastních monitorech a týkala se analýzy slovenského trhu s výtahy, cílovými skupinami, konkurenceschopností a marketingovými strategiemi. Při jeho proslovu v rámci prezentace poprosil své kolegy o ztlumení mikrofonů a oznámení, aby nevyrušovala jeho ani ostatní účastníky. Přestože bylo předem domluveno, že na dotazy bude čas po prezentaci, upozornil vedoucí marketingového oddělení na možnost přihlásit se o slovo během prezentace pomocí tlačítka „Zvednout ruku“. Této funkce využili 2 účastníci, kteří poté, co stiskli zmiňované tlačítko byli prezentujícím osloveni a mohli si pro svůj dotaz zapnout mikrofon.

Po prezentaci marketingového oddělení se přecházelo k diskuzi, která byla řízena moderátorem, vedoucím projektu vstupu na slovenský trh. Diskuze se zaměřila na detaily plánovaného projektu, včetně časového harmonogramu, rozpočtu a dalších logistických aspektů. Během této části se účastníci mohli zapojit prostřednictvím chatu nebo přímo pomocí svých mikrofonů.

Vzhledem k tomu, že byli připojeni i partneři z Itálie, firma poprvé od školení využila možnost automatického generování titulků. Tato funkce umožňuje automatické přepisování řeči na text během živých videokonferencí. Tento text se zobrazuje v reálném čase přímo na obrazovce účastníků videokonference. Tato technologie je schopna rozpoznávat řeč v různých jazycích. Nicméně kvalita je ovlivněna různými faktory, jako jsou kvalita zvuku, hlučné prostředí nebo rušení. Výsledkem byl kompletní plán průběhu expanze a výstavby výtahu na základní škole.

Příloha č. 5: Průběh spolupráce online

Strategický analytik firmy se rozhodne, že k sestavení SWOT diagramu, který se skládá ze 4 kvadrantů přizve své blízké kolegy. Komunikovat budou v úzkém týmu vytvořeném v platformě Google Meet. K videohovoru se tedy připojili 4 lidé včetně strategického analytika, který nasdílel svou obrazovku všem připojeným.

Tato menší skupina pracovníků se pomocí chatu v aplikaci Google Meet předem domluvila na čas online setkání, ve kterém budou společně vytvářet SWOT analýzu. V domluvený čas zahájil strategický analytik videohovor v aplikaci Google Meet a pomocí emailu odeslal odkaz na tento videohovor zbylým 3 účastníkům. Na začátku nasdílel strategický analytik svoji obrazovku, kde se nacházela šablona SWOT analýzy, do které měli účastníci doplnit jednotlivé kvadranty (silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby firmy). Tvorba této analýzy spočívala v tom, že jednotliví účastníci vypisovali do chatu své nápady, které se v průběhu hovoru prodiskutovali a hlavní strategický analytik je později dopsal do šablony SWOT. Nevýhodou této techniky bylo, že se některé nápady postupně ztrácely ve velkém množství zpráv v chatu. Stejně tak, jak všichni účastníci psali své nápady najednou ve stejném čase, neustále se zprávy přeskakovaly a nastával zmatek. Z důvodu špatného počasí docházelo také ke zpomalení internetového připojení, které způsobilo výpadek ve formě ukončení hovoru. Tím se jedenkrát vymazala doposud všechna vypracovaná práce. V závěru trval videohovor 4 hodiny, než se dala dohromady kompletní SWOT analýza, kterou později strategický analytik vložil do souborů na Google Disk, kde si ji mohl každý zaměstnanec firmy prohlédnout.