

# Týmová spolupráce / práce ve virtuálním týmu

PhDr. Marek Schneider, Ph.D.

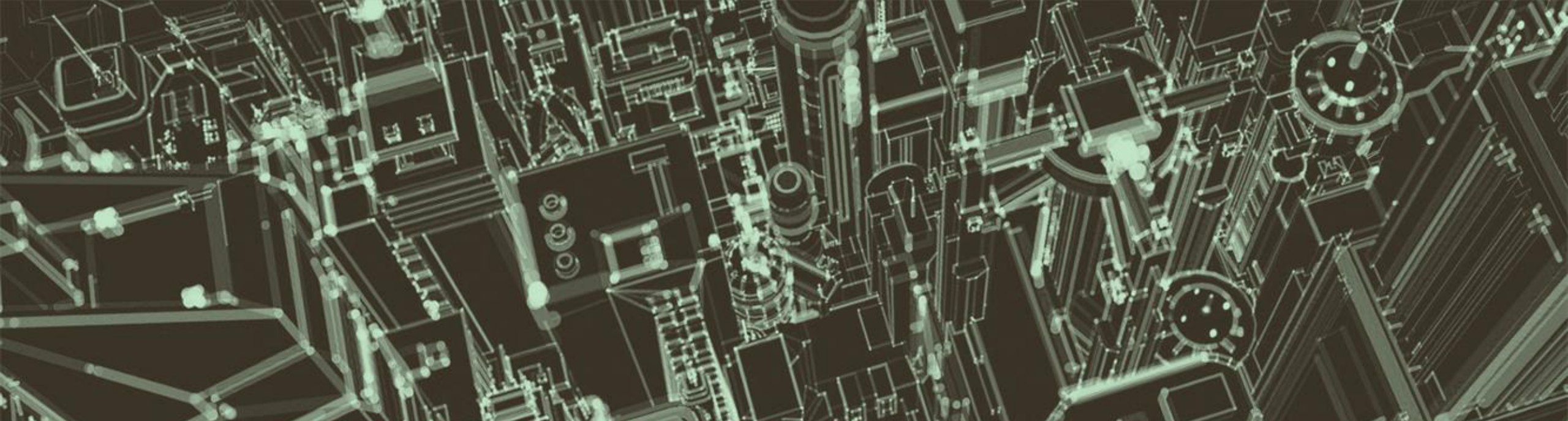


# Leadership virtuálních týmů

- Úvod
- Virtualita, virtuální organizace, virtuální tým
- Leadership a leader
- Leadership virtuálních týmů







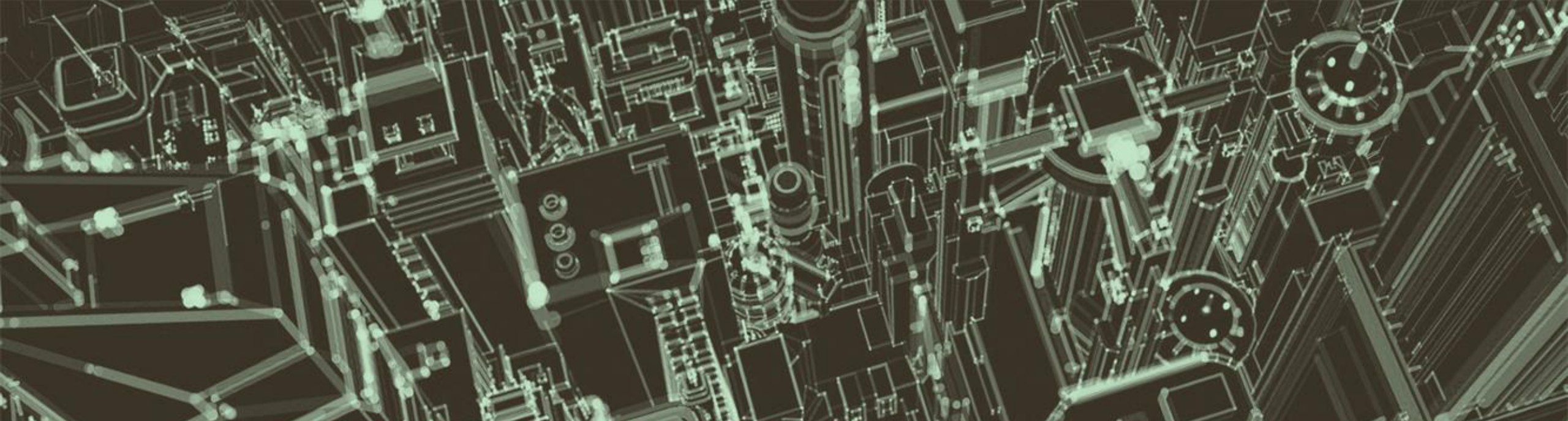
# Úvod



- „*Virtual teams are here, and they are here to stay.*“ Bell a Kozlowski (2002, 45)
- Rostoucí decentralizace a globalizace všech pracovních procesů
- Snížení „cycle time“, náklady na cestování, nadpočet zaměstnanců
- Rychlý vývoj technologií (např. internet) = urychlení nárůstu počtu virtuálních týmů
- Nevýhody – geografická rozptýlenost, neosobní virtuální prostředí







# Virtualita, virtuální organizace, virtuální tým



# Virtualita

- Mikoláš a Wozniaková (2009) - zdánlivost (obrazná, fiktivní existence), spojitost s virtuální realitou (simulovaná realita vytvořená pomocí počítačů), potenciál (definice vychází z latinského překladu slova virtualita a znamená možnost, schopnost či vnitřní sílu)
- Kirkman a Mathieu (2005) – tři rozměry: úroveň využívání virtuálních nástrojů (e-mail, videokonference apod.), množství informací přenesené těmito technologiemi a synchronicita virtuálních interakcí
- Griffith, Sawyer a Neale (2003) - tři základních charakteristiky: úroveň technologické podpory využívané týmem, podíl práce, kterou tým vykonává za pomoci členů vzdálených místně a/nebo časově, rozložení fyzických míst obsazených členy týmu.
- Bell a Kozlowski (2002) - časovost, překonávání hranic, životní cyklus a role členů.



# Virtuální organizace

- Pojem poprvé použit v roce 1990
- Specifikum = flexibilita
- Dimitrakos, Golby a Kearney (2004) – dočasná nebo trvalá koalice geograficky rozptýlených jednotlivců, skupiny, organizační jednotky nebo celé organizace, které sdružují zdroje, kapacity a informace pro dosažení společných cílů
- Cejthamr a Dědina (2010) - „soubor geograficky rozdělených, funkčně a/nebo kulturně odlišných entit, které jsou propojeny elektronickými formami a spoléhají se na laterální dynamické vztahy. Přes svou různorodost udržuje společná identita společnost v myslích svých členů, zákazníků nebo jiných složek“

# Typologie virtuálních organizací

• Dědina a Odházel (2007):

1. **Technologická** (využívá nové technologie pro zvyšování své efektivity)
2. **Distribuovaná** (využívá práci na dálku – angl. *teleworking*, franc. *télétravail*)
3. **Externalizovaná** (založena na množství externalizovaných funkcí, které jsou vyčleněny mimo organizaci a které jsou svěřeny specializovaným odborníkům)
4. **Kyberorganizace** (účelem společnosti je shromažďovat objednávky a koordinovat dodávky služeb klientům, vše probíhá v kybernetickém prostoru)
5. **Dočasná síť** (skupina podniků seskupená s úmyslem realizace společného projektu, je časově omezená, členové využívají stejnou informační platformu).



# Typologie virtuálních organizací

1. **Telework** – práce je vykonávána částečně nebo úplně mimo hlavní sídlo společnosti s pomocí informačních a telekomunikačních zařízení (Bailey & Kurland, 2002)
2. **Virtuální skupina** – reporting zaměstnanců stejnému manažerovi
3. **Virtuální tým** – interakce zaměstnanců za účelem splnění společného cíle (Lipnack & Stamps, 1997).
4. **Virtuální komunita** – rozsáhlejší subjekty, ve kterých členové spolupracují prostřednictvím internetu, a které mají stejný účel, role a normy (Wellman, 1997). Příkladem virtuální komunity může být vědecká spolupráce (Finholt, 2002) nebo open source projekty (Moon & Sproull, 2002).



## Virtuální tým

- Skupina jednotlivců, kteří pracují napříč časem, prostorem a hranicemi organizace a jejichž komunikace je založena na využití informačních technologií (Kaboli, Tamari & Kaboli, 2006)



- Zaměstnanci – flexibilita, nezávislost na konkrétním místě výkonu práce (např. možnost práce z domu), lepší WLB
- Zaměstnavatel – využití práce mnohých odborníků v oboru, která by v běžném osobním kontaktu díky geografické vzdálenosti nebyla vůbec možná

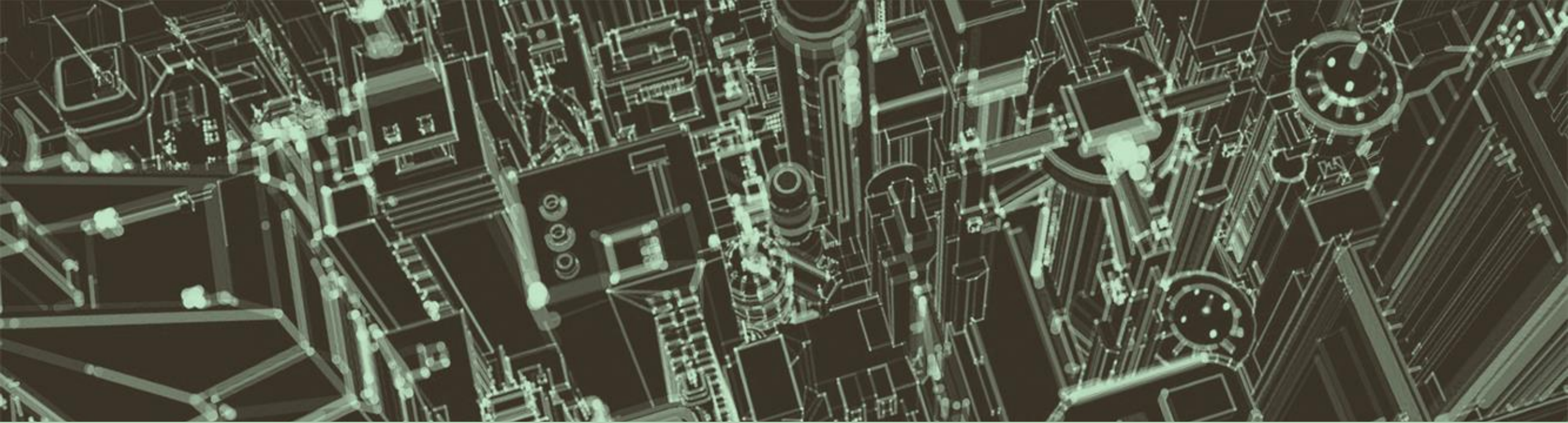
# Tradiční (přirozený) pracovní tým vs. virtuální pracovní tým

Tradiční pracovní tým	Virtuální tým
Stálé členství v týmu	Měnicí se členství v týmu
Všichni členové jsou vybíráni z organizace	Členy týmu jsou často i jedinci mimo organizaci (klienti, dodavatelé aj.)
Členové týmu se věnují stoprocentně svému týmu	Většina jedinců je členy více týmů
Členové se nacházejí v organizační a geografické blízkosti	Členové týmu jsou rozptýleni organizačně i geograficky
Týmy mají fixně stanovený začátek i konec své existence	Týmy se formují a přetvářejí kontinuálně
Členové týmu jsou řízeni jedním vedoucím	Členové týmu se zodpovídají různým vedoucím z jiných částí organizace v odlišných časech



# Typologie virtuálních týmů – Duarte a Snyder (2001)

1. **Propojené týmy** (v orig. *Networked teams*) - splnění společného úkolu nebo cíle. Členové týmu se mění dle potřeby jejich odborných znalostí.
2. **Paralelní týmy** (v orig. *Parallel teams*) - vykonávají určité úkoly nebo funkce, které organizace nechce nebo nemůže zajistit.
3. **Projektové nebo produktové vývojové týmy** (v orig. *Project or product-development teams*) - vedení projektu pro uživatele nebo zákazníky po definované, ale typicky poměrně dlouhé, časové období.
4. **Pracovní nebo výrobní týmy** (v orig. *Work or production teams*) - vykonávají pravidelnou práci, existují obvykle v jedné funkci, jako jsou finance nebo výzkum a vývoj. Mají jasně definované členství a mohou být odlišeny od organizace.
5. **Servisní týmy** (v orig. *Service teams*) - jsou charakteristické nepřetržitým provozem
6. **Manažerské týmy** (v orig. *Management teams*) – nepřekračují hranice organizace
7. **Akční týmy** (v orig. *Action teams*) - okamžité odpovědi na většinou velmi nouzové, krizové situace



Leadership a leader

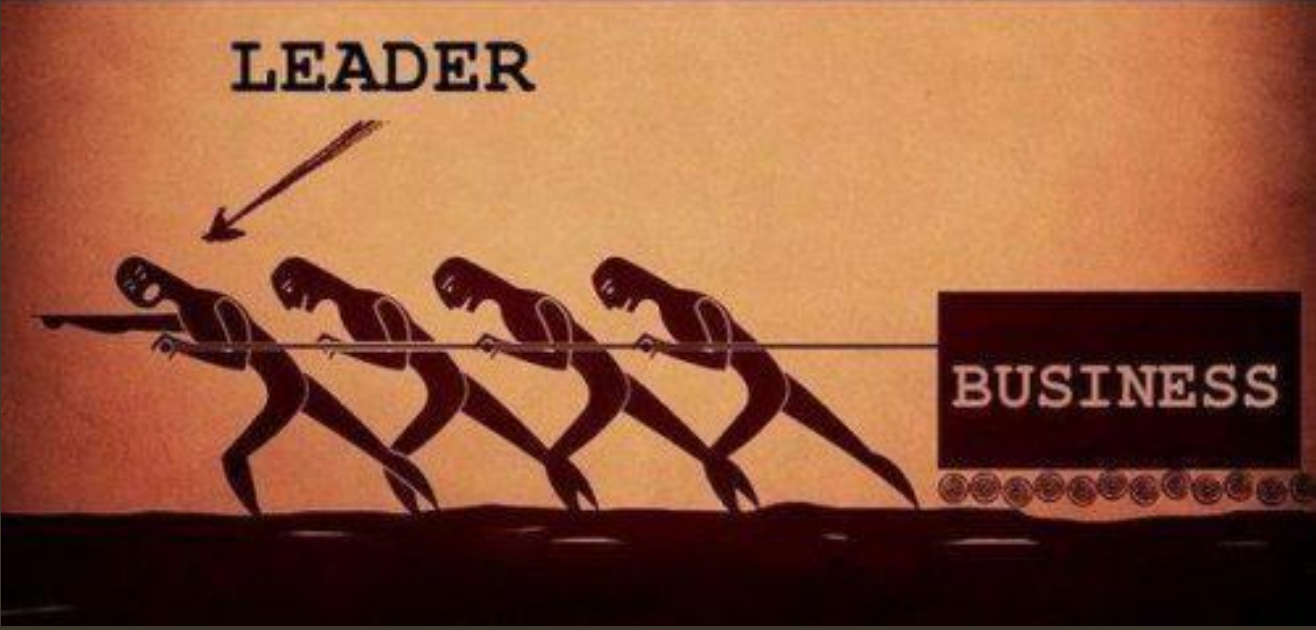
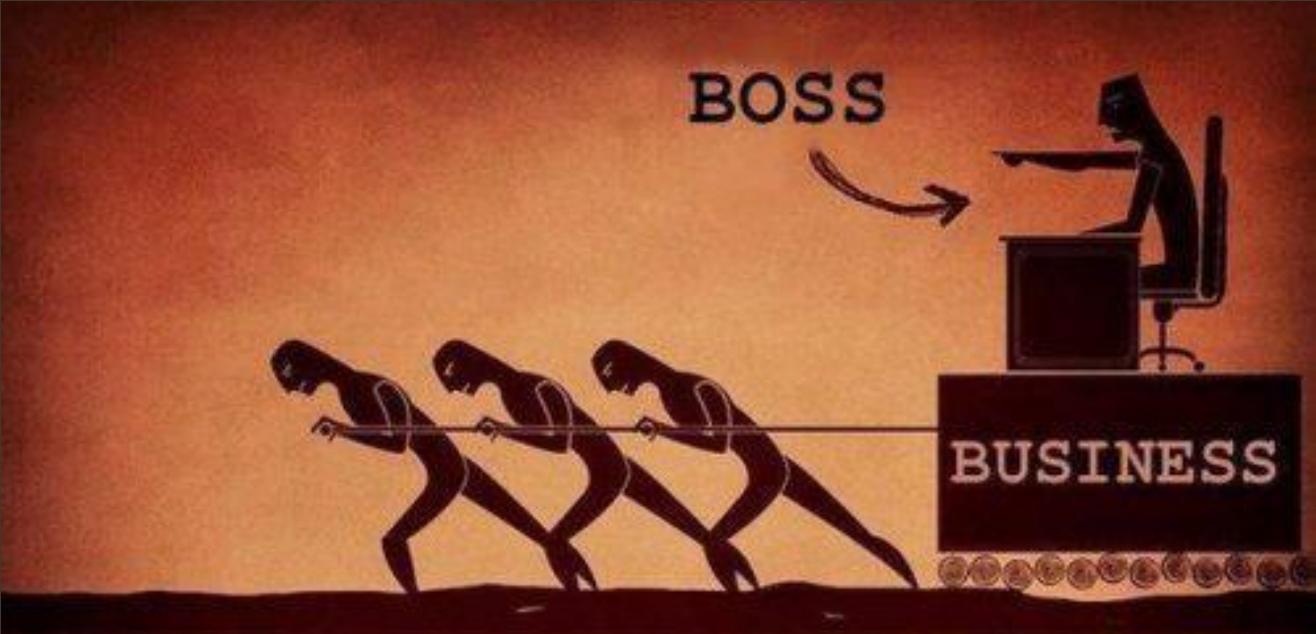


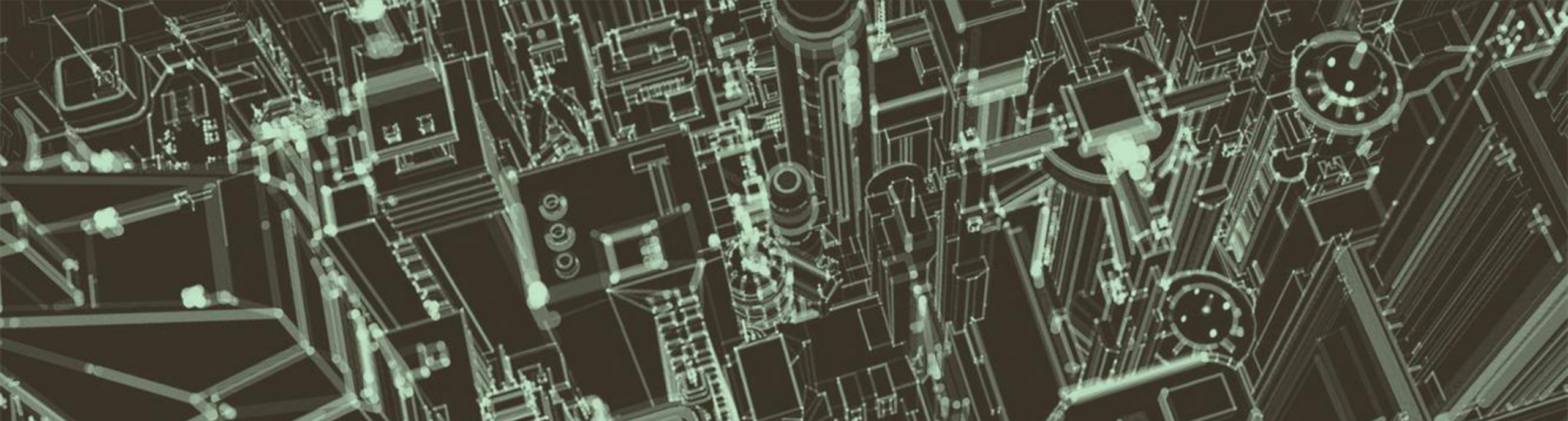
# Leadership a leader

- Proces, v rámci kterého jsou lidé záměrně ovlivňováni tak, aby při tom byla strukturována, facilitována a směřována činnost skupiny nebo organizace.
- Leader - přichází s interpretací situace, a jeho následovníci jsou ti, kteří tuto jeho interpretaci přijímají a chovají se v souladu s ní.
- Leadership proces, který souvisí s interpretací reality leaderem a současně s přijetím této interpretace následovníky.
- Leader (*to lead* = vést) vs. manager (*to manage* = řídit)









# Leadership virtuálních týmů





# Největší předsudky (Kaboli a kol., 2006)

- Nemůžeme řídit, koučovat nebo radit někomu, koho nevidíme
- Nikdy nebudeme schopni se naučit naprosto všechno o technologiích
- Nikdy se osobně neseťkáme s lidmi, kteří pro nás pracují
- Složitost technologie používaná ve virtuálních týmech je velmi vysoká
- Dobrý manažer a leader virtuálního týmu neustále cestuje a zná nejméně tři světové jazyky







# Neefektivní leader virtuálního týmu

- Leadership je klíčový faktor související s výkonností virtuálního týmu
- Varovné signály neefektivního leadera:
  1. Tým nedosahuje stanovených cílů a případné výstupy jsou ve velmi špatné kvalitě
  2. Vztahy mezi leaderem a členy týmu jsou velmi špatné
  3. Leader si není jistý směřováním týmu a jeho účelem
  4. Leader věnuje více pozornosti členovi týmu, který se nachází v jeho lokaci, nebo se kterým má lepší vztah

# Efektivní leader virtuálního týmu

1. Komunikace a schopnost ovlivňovat
  2. Schopnost konzistentně motivovat druhé
  3. Schopnost budovat vztahy
  4. Schopnost koučovat a rozvíjet druhé (DeRosa & Lepsinger, 2010)
- „GLOBE“ (House et al., 2004) – Charakteristiky efektivního leadera interkulturního týmu
    - Důvěryhodnost, rozhodnost, spravedlivost, čestnost, spolehlivost, inteligence, schopnost plánování, schopnost motivace, komunikativnost aj. Negativně vnímané charakteristiky leaderů byly například: neschopnost kooperace, samotářství, asociálnost, egocentrismus, bezohlednost aj.



# Efektivní leader virtuálního týmu

Typ týmu	Řízení výkonu a koučování	Odpovídající využívání technologií	Management napříč kulturami	Kariérní růst a přechod členů týmu	Budování důvěry	Networking	Vývoj a implementace týmových procesů
Propojený	S	V	N-S-V	N	V	V	V
Paralelní	S	V	N-S-V	N	V	S	V
Projektový nebo produktový	V	V	N-S-V	S-V	V	S	V
Pracovní nebo výrobní	V	S-V	N-S-V	S-V	V	S-V	S-V
Akční	S-V	S-V	N-S-V	S-V	V	S-V	S-V
Servisní	V	S-V	N-S-V	S-V	V	S-V	S-V
Manažerský	S	S	N-S-V	S	V	V	S

Leadership kompetence hodnocené v závislosti na sedmi typech virtuálních týmů (Kaboli, Tamari & Kaboli, 2006, 6); *N = nízký; S = střední; V = vysoký*



# Řízení virtuálních týmů

## 1. Elektronické monitorování (EPM = *Electronic Performance Monitoring*)

- Zaznamenávání výkonu prostřednictvím PC hardware (počet úhozů) nebo přímého nadřízeného (telefonicky)
- Efekt EMP je nejednoznačný, ovlivněný individuálními charakteristikami zaměstnanců, jako je například místo kontroly (Kolb & Aiello, 1996). EMP například zvyšuje výkonnost u kvalifikovaných zaměstnanců, u méně kvalifikovaných ji naopak snižuje (Davidson & Henderson, 2000).

## 2. Management by objectives

- Identifikován jako významný prediktor pracovní spokojenosti virtuálních pracovníků (Konradt, Hertel, & Schmook, 2003)
- Existuje signifikantní korelace mezi kvalitou stanovení cílů (vnímanou zaměstnanci) a efektivitou týmů hodnocenou manažerem (Hertel, Konradt, & Orlikowski, 2004)

## 3. Selfmanaging team

- Většina virtuálních týmů potřebuje alespoň do určité míry podporu a vedení nadřízeného zaměstnance (Duarte & Snyder, 2001).

# Řízení virtuálních týmů



- Anonymita, nízká sociální kontrola – zahálení (*social loafing*)
- Redukovaná zpětná vazba - nízká úroveň vnímané *self – efficacy* (*vědomí vlastní účinnosti*)
- Vybudovat vzájemnou důvěru
- VIST MODEL – predikce míry motivace ve virtuálních týmech
  1. Valence (subjektivní hodnocení týmových cílů každým členem týmu),
  2. Instrumentalita (vnímaná nepostradatelnost osobního příspěvku pro výsledek celého týmu)
  3. Self-efficacy (vnímaná schopnost členů týmu vykonávat požadované aktivity pro tým)
  4. Důvěra (v orig. trust, proto zkratka VIST) (očekávání členů týmu, že jejich úsilí bude reciproční a nebude zneužíváno jinými členy týmu, dále spolehlivé nastavení všech procesů v rámci týmu).
- Předpokládá se, že každá ze čtyř složek modelu VIST pozitivně přispívá k motivaci členů virtuálního týmu (Hertel, Konradt, & Orlikowski, 2004).

## Nástroje leaderů virtuálních týmů

## Jak to leader virtuálního týmu provede?

1. Vytvořit a udržet důvěru pomocí využívání informačních komunikačních technologií
  - Soustředit pozornost na normy komunikace informací
  - Zpětně se vracet a upravovat společně dohodnuté komunikační normy podle potřeb vyvíjejícího se týmu
  - Zřetelně prezentovat průběh práce pomocí virtuálního pracovního prostoru
  - Rovnoměrně rozdělit vytížení ve vysoce rozptýlených týmech (např. čas videokonference akceptovatelný pro všechny členy týmu)
2. Diverzita v týmech je chápána, ceněna a podporována
  - Vytvořit ve společném virtuálním pracovním prostředí adresář všech členů týmu s jejich specializací a schopnostmi
  - Vytvořit jednorázové skupiny na řešení jednorázových úkolů a postupně jejich členy obměňovat, aby se navzájem lépe poznali
  - Umožnit členům navrhnout řešení skrze asynchronní komunikační prostředky (diskusní fóra)
3. Řízení pracovního cyklu týmu a pracovních schůzek
  - Řešit v rámci virtuálních schůzek všechny nápady členů týmu, ale také případné konflikty
  - Využít začátek virtuální schůzky k budování sociálních vazeb
  - Během schůzky – zjistit, zda je každý člen aktivně zapojen a poslouchá
  - Po schůzce – zajistit, aby byly závěry schůzky zpracovány a odeslány na společné datové úložiště
4. Monitorovat týmové pokroky pomocí technologie
  - Pečlivě kontrolovat všechny asynchronní (např. e-mail) a synchronní (např. videokonference) komunikační cesty
  - Zveřejňovat dílčí progres v rámci virtuálního pracovního prostředí týmu (např. pomocí balanced scorecard)
5. Zvýšit externí viditelnost týmu a jeho členů
  - Často podávat hlášení o práci týmu virtuálnímu managementu (lokální vedoucí jednotlivých členů týmu)
6. Zajistit individuální benefit z členství v týmu
  - Virtuální udílení ocenění
  - Jednotlivá uznání na začátku virtuálních schůzek
  - Informovat lokální nadřízené členů týmu

Nástroje  
(pracovní  
metody)  
leaderů ve  
virtuálních  
týmech  
(Malhotra,  
Majchrzak,  
& Rosen,  
2007)



Workshop je součástí projektu Interreg V-A SK-CZ „Podpora přenositelných pracovních kompetencí pro trh práce při studiu na vysoké škole“ (kód projektu 304011AZV9). V rámci tohoto projektu je realizováno několik workshopů, které povedou k realizaci vzdělávacích modulů a přispějí tak ke zvýšení pracovních kompetencí potencionálních zaměstnanců.



**INTERREG V-A**  
SLOVENSKÁ REPUBLIKA  
ČESKÁ REPUBLIKA



**EURÓPSKA ÚNIA**  
**EURÓPSKY FOND**  
**REGIONÁLNEHO ROZVOJA**  
**SPOLOČNE BEZ HRANÍC**



**Thank You**  
== For Your Attention ==