

Univerzita Pardubice  
Fakulta Ekonomicko-správní

Virtuální týmy v podnikové praxi  
Jitka Prudičová

Bakalářská práce  
2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka Prudičová**  
Osobní číslo: **E16228**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Virtuální týmy v podnikové praxi**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je představení konceptu virtuálních týmů, včetně jejich pozitiv i negativ. Student na příkladu reálné firmy ukáže, jaké nástroje lze využít a jaké problémy s sebou přináší řízení virtuálních týmů.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů
- Vývoj virtuální práce
- Nástroje pro vedení virtuálních týmů
- Vysvětlení problematiky na dané firmě

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Klára SEITLOVÁ. Řízení virtuálních týmů. V Olomouci UP Olomouc, 2015. ISBN 978-80-244-4662-2**

**CAJTHAMR, Václav. Virtuální týmy a virtuální organizace. V Praze VŠE Praha, 2009. ISBN 978-80-245-1611-0**

**EVANGELU, Jaroslava Ester a David GRUNDEL. Virtuální tým Efektivní řízení lidí na dálku. V Brně: Computer Press 2011. ISBN 978-80-251-2877-0**

**PETŘÍKOVÁ, Růžena a kolektiv. Moderní management znalostí. V Příbrami Professional Publishing 2010 ISBN 978-80-7431-011-9**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Hana Kopáčková, Ph.D.**

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**

L.S.

doc. Ing. ~~Bomana Provažnicková~~, Ph.D.  
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlašuji:

Tuto práci 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., autorský zákon, 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. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 11. 2019

Jitka Prudičová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych ráda poděkovala za odborný dohled, podporu a pomoc při zpracování bakalářské práce vedoucí práce Ing. Haně Kopáckové Ph.D. Mé poděkování patří též kolegům ze společnosti PASCZ za poskytnuté informace.

**NÁZEV**

Virtuální týmy v podnikové praxi

**ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá problematikou virtuálních týmů s použitím virtuální komunikace. V dané problematice byly analyzovány výhody a nevýhody komunikace v rámci virtuálních týmů výrobní společnosti.

**KLÍČOVÁ SLOVA**

Virtuální tým, virtuální média, řízení lidí na dálku, týmová spolupráce

**TITLE**

Virtual teams in company practice

**ANNOTATION**

The bachelor thesis follows virtual teams using virtual communication.

The advantages and disadvantages of the communication within the virtual team of the manufacturing company were analyzed in this thesis.

**KEYWORDS**

Virtual team, virtual media, remote management of people, teamwork

# OBSAH

<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>7</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>8</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>9</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1 Pojmy.....</b>	<b>11</b>
1.1 Týmy .....	11
1.2 Virtuální média.....	11
1.2.1 Synchronní komunikace.....	12
1.2.2 Asynchronní komunikace.....	13
1.2.3 Virtual team rooms.....	13
1.3 Virtuální týmy .....	14
1.4 Virtuální práce.....	15
1.4.1 Vývoj virtuální práce.....	15
1.4.2 Výhody virtuální práce.....	16
1.4.3 Nevýhody virtuální práce.....	17
<b>2 Metodologie výzkumu .....</b>	<b>19</b>
<b>3 Virtuální týmy v PASCZ .....</b>	<b>20</b>
3.1 Představení společnosti .....	20
3.2 Virtuální týmy v PASCZ – představení .....	21
3.2.1 Permanentní týmy .....	23
3.2.2 Projektové týmy .....	24
3.2.3 Krizové týmy.....	26
<b>4 Vyhodnocení virtuálních týmů v PASCZ .....</b>	<b>27</b>
4.1 Systém řízení kvality a Správa systému ISM.....	27
4.2 Zavedení produktu do výroby .....	28
4.3 Unifikace systému řízení kvality.....	30
4.4 Interní řešení reklamací.....	32
4.5 Krizový tým s externí složkou .....	33

<b>5</b>	<b>Komunikační prostředky využívané v PASCZ .....</b>	<b>35</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>38</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>40</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>41</b>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Desatero efektivního týmu .....	11
Obrázek 2 Korporace Panasonic .....	20
Obrázek 3 Složení virtuálních týmů PASCZ .....	22
Obrázek 4 PDT tým.....	25
Obrázek 5 Poměr využívání nástrojů synchronní a asynchronní komunikace.....	35
Obrázek 6 Typy synchronní komunikace v analyzovaných týmech.....	36
Obrázek 7 Typy asynchronní komunikace v analyzovaných týmech .....	37

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výhody a nevýhody virtuální práce .....	18
Tabulka 2 Analyzované virtuální týmy .....	22
Tabulka 3 Správa systému kvality a ISM.....	28
Tabulka 5 Zavedení produktu do výroby .....	29
Tabulka 6 Unifikace systému řízení kvality.....	31
Tabulka 7 Interní řešení reklamací .....	32
Tabulka 8 Krizový tým s externí složkou .....	34

## SEZNAM ZKRATEK

BMW	Bayerische Motoren Werke AG
CQA	Customer Quality Assurance (zákaznická kvalita)
DEV	Development (vývoj)
DQM	Daily Quality Meeting (denní mítink kvality)
IATF	Mezinárodní standard pro management kvality určený pro automobilový průmysl
ICT	Informační a Komunikační Technologie
IQA	Incoming Quality Assurance (vstupní kvalita)
ISM	Systém řízení bezpečnosti informací (ISO 27001)
IT	Informační technologie
MIB	Modular Infotainment Baukasten (produkt)
OQA	Outgoing Quality Assurance (výstupní kvalita)
PASCZ	Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o.
PASEU	Panasonic Automotive Systems Europe GmbH
PASJ	Panasonic Automotive Systems Japan
PDT	Production Development Team (skupina pro vývoj produktu)
PEG	Product Engineering Group (skupina pro vývoj produktu)
PM	Project Manager (projektový manažer)
PQC	Production Quality (výrobní kvalita)
QMS	Quality Management System (systém řízení jakosti)
QS	Quality System (systémová kvalita)
SQA	Supplier Quality Assurance (dodavatelská kvalita)
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s. r. o.

## ÚVOD

Pro současnou dobu je typický rychlý přenos informací a hojné využívání moderních technologií. Komunikace s využitím moderních zařízení je rozšířená napříč téměř všemi věkovými skupinami. Mobilní telefon, tablet, notebook, televizor či počítač s připojením na internet v současné době vlastní každá domácnost. Nynější společnost aplikuje tyto přístupy i v zaměstnání.

Řízení pracovního týmu může představovat výzvu. Lídr, vedoucí nebo manažer musí mít specifické dovednosti pro vedení. Někteří ovládají tyto dovednosti přirozeně, jiní je musí časem získat. Možnost promluvit si s každým členem tváří v tvář a na místě sledovat průběh plnění zadaných úkolů vedoucímu týmu pomáhá při rozhodování o činnostech daného týmu. Jak postupovat v situacích, kdy vedoucí z různých důvodů nemá možnost setkat se s jednotlivými členy týmu? Dnešní doba nabízí širokou škálu komunikačních kanálů. Tým může komunikovat přes webkameru, pomocí hlasových přenosů či e-mailem. Cílem této bakalářské práce je vyhodnocení, zda lze i za těchto podmínek vytvořit efektivní tým. Zda to může společnosti přinášet výhody, případně jaká rizika jsou spojena s tímto přístupem.

Vznik virtuálních týmů je podpořen běžnou dostupností technologií. Tato dostupnost umožňuje práci z domova. V současné době z trhu ustupují menší rodinné společnosti, které jsou nahrazovány podniky či nadnárodními společnostmi. Vedení nadnárodních společností je charakteristické umístěním poboček v různých státech světa, kdy vedení společnosti sídlí mimo výrobní závod. Na tomto globalizovaném trhu je komunikace skrze virtuální média nezbytná.

Bakalářská práce pojednává o virtuálních týmech ve společnosti Panasonic Automotive Systems Czech s. r. o. se sídlem v Pardubicích. Nejprve jsou jednotlivé týmy klasifikovány do skupin a následně zhodnoceny klady a zápory jednotlivých zástupců skupin virtuálních týmů. Poslední kapitola se zabývá komunikačními prostředky využívanými virtuálními týmy společnosti Panasonic Automotive Systems Czech s. r. o.

# 1 POJMY

Tato kapitola vysvětluje termíny, které souvisí s problematikou virtuálního týmu. A představuje základní výhody a nevýhody virtuální práce.

## 1.1 Týmy

Za tým se považuje skupina pracovníků, kteří mají stejný zájem nebo úkol. Každý člen přispívá ke konečnému cíli skupiny. Aby byl tým kompletní, je nutné určit vedoucího. Týmy mohou vznikat přirozeně či řízeně.

Níže uvedený obrázek definuje práci efektivního týmu na základě tzv. Desatera efektivního týmu.



Obrázek 1 Desatero efektivního týmu

Zdroj: publikace Virtuální tým

## 1.2 Virtuální média

Virtuální média mohou mít podobu mobilních telefonů, tabletů, počítačů. Slouží k přenosu informací s využitím informačních technologií. Virtuální média se vyvíjí společně s rozvojem technologií, na kterých jsou závislá. Představují užitečný nástroj, díky kterému mohou pracovníci plnit úkoly rychle a efektivně.

V činnosti virtuálních týmů hrají virtuální média klíčovou roli, protože představují účinný nástroj pro efektivní přenos dat a usnadňují provádění zadaných úkolů. A podle doktora Škyříka: „Komunikační technologie usnadňují transfer a využívání znalostí napříč časem a prostorem.“ [11]

Nezbytnou součástí virtuálních týmů jsou komunikační nástroje. Tyto nástroje musí být schopny překlenout nejen vzdálenost v místě, ale také v čase. Z hlediska času dělíme komunikační nástroje na synchronní a asynchronní.

Synchronní komunikace, tzv. komunikace v čase, probíhá s využitím telefonu, telekonferencí, videokonferencí či instant messagingu. Pokud při komunikaci dochází k časovému zpoždění, jde o tzv. asynchronní komunikaci: e-mail, SMS zprávy, diskusní fóra a další [5].

### **1.2.1 Synchronní komunikace**

Synchronní komunikaci je možno rozdělit podle vnímání sdělovaných informací člověkem na:

- média přenášející zvuk,
- média přenášející zvuk i obraz,
- média přenášející informace.

Hlasové přenosy jsou typem konference bez obrazu, patří sem především telefonní hovory či telekonference. Účastníci se slyší, ale nevidí – přicházejí tak o možnost vnímat neverbální projevy mluvčího, což klade větší nároky na správně formulovaná sdělení. Rychlý přenos informací je nespornou výhodou telefonů.

Pro přenášení zvuku i obrazu se využívají videokonference či komunikační prostředek Skype. Výhodou těchto médií je možnost sledovat mluvčího a současně editovat sdílené dokumenty. U videokonference je nutno mít moderátora. Může jím být například vedoucí virtuálního týmu či odborník na řešené téma. Je vhodné mít dobrého moderátora, který tým motivuje ke sdílení myšlenek, protože u videokonferencí může dojít k ostychu při vyjadřování osobních názorů.

Téměř okamžité přenášení informací v čase se označuje slovem Instant messaging. Tento typ komunikace upřednostňují mladší lidé před e-mailem pro jeho rychlost. Jedná se o on-line nástroj pro kolektivní komunikaci uvnitř společnosti tzv. chatování.

## **1.2.2 Asynchronní komunikace**

Nejpoužívanějším firemním komunikačním nástrojem jsou e-maily. Tento prostředek slouží ke sdílení krátkých zpráv i dlouhých sdělení a dále ke sdílení odkazů na sdílené složky, odkazů na webové stránky či souborů. Výhodou e-mailu je možnost zpětné kontroly sdělení před odesláním. Adresát není nucen reagovat okamžitě, má možnost si odpověď promyslet. Tato výhoda je současně nevýhodou, protože tímto se může komunikace značně protáhnout. Určité úkoly vyžadují pružnou reakci a v takové situaci nejsou nástroje asynchronní komunikace vhodnou volbou. Společnost se může rozhodnout, zda vymezí pravidla pro rychlost odpovídání.

Mezi další zástupce asynchronní komunikace patří SMS zprávy. Jejich nevýhodou je omezený počet znaků, což znamená, že zprávy jsou stručné a krátké. Psaní příspěvků na internetové stránky, sdílení znalostí a myšlenek pomocí diskusního fóra je také jednou z forem asynchronní komunikace. Prezентují se zde myšlenky, ke kterým se kdykoli může kdokoli vyjádřit. Jedná se o komunikaci, kdy pisatel nutně nepožaduje interakci.

Na samotném okraji hranice asynchronních komunikačních médií stojí cloudová úložiště. Slouží pro ukládání týmových dokumentů, které jsou dostupné odkudkoli. Tato vlastnost je velmi ceněná, a z toho důvodu je toto médium v poslední době využíváno stále intenzivněji. Cloudové úložiště však nelze využít k přímé komunikaci, komunikace probíhá pouze prostřednictvím sdílených dokumentů.

## **1.2.3 Virtual team rooms**

Hybridem mezi synchronními a asynchronními komunikačními nástroji jsou tzv. virtual team rooms. Jedná se o elektronicky sdílené pracovní prostředí, do něhož mají vstup pouze členové týmu. Jsou zde k dispozici nástroje pro synchronní i asynchronní komunikaci, např. telekonference, datové úložiště, e-maily, sdílené kalendáře.

Výhodou virtual team rooms je ukládání a editace společných dokumentů, dále má tento způsob komunikace pozitivní dopad na týmovou soudržnost. Členové díky tomuto nástroji získávají pocit týmové sounáležitosti.

### 1.3 Virtuální týmy

Spojením běžných týmů a virtuálních médií vzniká virtuální tým. Autorky Kubátová a Seitlová definují virtuální tým jako skupinu lidí: „[...] kteří za účelem splnění určitého úkolu spolupracují napříč časem a prostorem s využitím komunikačních a informačních technologií.“ [5] Podporu tohoto výroku najdeme i v publikaci doktora Škyříka, kde říká že: „Interakce ve virtuálních týmech je založená primárně na využívání komunikační technologie zprostředkované počítačem.“ [11]

Tyto týmy jsou schopny pracovat jako klasické týmy. Virtuální týmy jsou způsobilé zabývat se úkoly jako například vývoj nového produktu, brainstorming a generování nápadů a řešení problémů. Existuje velké množství virtuálních týmů. Kubátová a Seitlová dělí virtuální týmy z pohledu časového na tři druhy:

- krizový tým,
- projektový tým,
- permanentní tým.

Krizový virtuální tým se vytváří v případě, že je potřeba vyřešit akutní problém či nenadálou situaci. Délka činnosti krizového týmu není předem stanovena, ale většinou je spíše krátká, a okamžikem vyřešení problému činnost týmu končí a tým zaniká. Členové krizového týmu mají za úkol rychlou a účinnou nápravu a minimalizaci škody. Typickou ukázkou činnosti krizového virtuálního týmu je koordinace řízení složek záchranného systému [5]. Příkladem krizového virtuálního týmu PASCZ je řešení reklamací.

Projektový virtuální tým se zakládá pro vypracování předem stanoveného úkolu vymezeného v čase. Typickými rysy jsou: přesně definovaný začátek a konec činnosti a jasné zadání. Požadovaný cíl týmu musí být měřitelný. Tento druh týmu vzniká v situacích, kdy je nutné, aby se sešlo více odborníků z více odvětví na jednu. Příkladem z PASCZ je zavedení produktu do výroby [5].

Permanentní virtuální tým nemá předem stanovenou dobu trvání a využívá se pro činnosti a situace, které se opakují. Počáteční termín je pevně stanoven, termín ukončení úkolu je na rozhodnutí managementu společnosti, kde virtuální tým působí. Může se jednat o IT tým, konzultační týmy, správu systémů kvality a další [5].



## 1.4 Virtuální práce

O virtuální práci se jedná v případě, kdy dochází k využití virtuálních médií. V dnešní době je běžné využívat mobilní telefony či počítače s připojením na internet. Virtuální práce má svůj původ ve Spojených státech amerických, ale v dnešní době je již běžně rozšířená po celém světě. Nejobvyklejšími druhy virtuální práce jsou Telework, remote work (vzdálená či distanční práce), nomadic work (kočovní práce) či dispersed work (rozptýlená práce) [5].

Virtuální práce je v publikaci Řízení virtuálních týmů popsána jako: „[...]takový způsob práce, kdy pracovník (virtuální pracovník) plní své pracovní úkoly prostřednictvím ICT, přičemž může být od příjemce výstupu práce libovolně vzdálen a může se nacházet v jakékoliv lokalitě.“ [5]

Doktor filozofie Škyřík, ve své publikaci vysvětluje, co označuje slovo virtuální: „Přívlastek virtuální označuje distribuovanou práci, která je primárně založena na elektronických informačních a komunikačních nástrojích.“ [11]

### 1.4.1 Vývoj virtuální práce

Virtuální práce se poprvé objevuje v USA na začátku 80. let 20. století. V této době jde primárně o práci z domu s využitím telefonních linek tzv. teleworkingu. Jedná se o různé nabídky pojištění, obchodu s akciemi a nabízení výrobků či služeb.

Od roku 1990 se stávají počítače dostupnější pro širší vrstvy veřejnosti. Díky tomu je možné provozovat z domu širší škálu práce. Objevuje se nabídka a poptávka v oblasti písarské, překladatelské či designové práce. Při využití počítače již nemluvíme o teleworkingu, tito pracovníci se nazývají e-lancers.

V 90. letech stále převažují pozitivní vlivy virtuální práce, tím se práce stává žádanější a přirozeně vzniká i nový trh. Rychlý rozvoj je podpořen využíváním výhod virtuální práce. Odborníci toto období označují jako první vlnu vývoje virtuální práce.

Druhá vlna vývoje virtuální práce přichází na začátku 21. století. Společnost si začíná uvědomovat negativní dopady nezávislé virtuální práce. Na e-lancery se nevztahují různé zaměstnanecké výhody, jako jsou například zdravotní či důchodové pojištění či pořizování vybavení z vlastních zdrojů, kdežto zaměstnancům je pojištění hrazeno a veškeré vybavení pořizuje zaměstnavatel.

V porovnání s poměrně uvolněnými 90. léty je typickým rysem druhé vlny omezení volnosti pracovníků novým typem pracovního poměru. E-lancer nemohl společnost snadno opustit, ale současně měl nárok na zaměstnanecké výhody.

Od roku 2010 přichází třetí vlna vývoje virtuální práce. Vznikají coworkingová centra, kde si virtuální pracovníci mohou pronajímat pracovní místa. Coworkingová centra disponují potřebnými technologiemi a místem, kde se přirozeně sdružují profesionálové. Jedná se například o designová centra, editorská centra, web developery a další.

S vývojem technologií a jejich následným rozšířením do uživatelského sektoru vzniká nová možnost virtuální práce. V současné době jsme v situaci, kdy technologie jsou levné a dostupné. Odborníci se zabývají vývojem nových technologických prostředků a mohou pouze spekulovat nad následujícím vývojem.

#### **1.4.2 Výhody virtuální práce**

Na fungování virtuálního týmu jsou kladeny velmi vysoké nároky, protože tým je řízen na dálku a může být náročné odhadovat chování jednotlivých členů. „*S využíváním komunikačních médií jsou spojeny důležité manažerské výzvy, neboť při něm dochází k radikálním změnám v týmových procesech (např. koordinace, plánování) vývoji stavů, které se v průběhu procesu objevují (důvěra, týmová identita, soudržnost) v rozdílech v postavení a ve vedení.*“ [11]

Virtuální práce má své klady i zápory. Hlavním kladem virtuálního týmu je rychlá komunikace na velké vzdálenosti. Členové týmu, kteří se navzájem nachází stovky kilometrů daleko, dokáží hladce spolupracovat a sdílet velké množství informací. Informace jsou přenášeny, pomocí moderních IT technologií, v čase či s určitým časovým zpožděním.

Dostupnost počítačů umožnila práci na dálku, kdy pracovník například IT specialista může v případě potřeby vyřešit problém z domova pomocí tzv. home-office. Tato metoda umožňuje využít potřebný čas na řešení zadaného úkolu, nikoli na přesun pracovníka do sídla společnosti. Úspora paliva či minimalizace uhlíkové stopy je dalším benefitem tohoto způsobu.

Publikace Nástroje a metody řízení a rozvoj virtuálních týmů uvádí následující výhody: „*U osob pracujících ve virtuálních týmech existuje trend využívat a kladně reflektovat na styl „sebeřízení“, což v prostředí virtuálních týmů evokuje vyšší důvěru vedoucích pracovníků ve své podřízené*“ [11]

Na pracovišti, kde dochází k osobním kontaktům mezi pracovníky, jsou řešeny nejen pracovní záležitosti. Předávání osobních informací mnohdy brání v koncentraci pracovníka a ten ztrácí čas přemýšlením nad nepracovními záležitostmi. Ve virtuálních týmech je volena profesionálnější úroveň rozhovoru a nebývá zde prostor pro komunikaci na osobní rovině.

Doktor filozofie Škyřík zastává názor, že: „*S postupem decentralizace a globalizace pracovních procesů reagovala řada organizací na takovéto dynamické prostředí zavedením virtuálních týmů. Jejich členové jsou graficky rozptýleni a ke koordinaci svoji práce využívají převážně elektronické informační a komunikační technologie.*“ [11] Což zvyšuje efektivitu práce v daném čase.

### **1.4.3 Nevýhody virtuální práce**

Problematiku společenského porozumění uvnitř virtuálního týmu doktor filozofie Škyřík definuje jako: „*Rozvoj společného porozumění týmovým cílům a úkolům je ve virtuálních týmech obtížnější než v týmech, jejichž členové se nacházejí na stejném místě.*“ [11]

V případě odloučení pracovníků, kdy je navazování osobních vztahů složitější, může být náročné budovat vzájemnou důvěru. V klasických týmech je budování důvěry podporováno teambuildingovými akcemi, kdy se lidé poznávají na osobnější rovině.

Nedostatek předchozích pracovních zkušeností s ostatními členy je nevýhodou, která úzce souvisí s neznalostí pracovních schopností jednotlivců. Tato nevýhoda způsobuje počáteční nedůvěru a může mít vliv na důvěru mezi členy.

Neznalost pracovníků a pracovních schopností jednotlivých členů týmu může vést k nesprávnému rozdělení úkolů. Dosažení cíle se může zkomplikovat, když odpovědný pracovník svou úlohu nezvládne a musí být nahrazen. Nový řešitel je nucen se rychle zorientovat a pokračovat v práci předchůdce. V tomto případě může dojít ke ztrátě času a informací.

Práce skrze virtuální média omezuje neverbální projevy jednotlivců. Pracovníci ztrácejí periferní signály o reakcích spolupracovníků. Člověk komunikující skrze média je omezen na sdělování informací, slovy, tónem hlasu či důrazem na určitá slova. Avšak neméně důležitá součást neverbální komunikace je potlačena. Člověk při osobním setkání sdílí své pocity, nálady. Svými pohyby, gesty a mimikou určitým způsobem komunikuje s okolním světem.

Jako další nevýhodou virtuální práce jsou technologické a kulturní bariéry. Pokud jsou IT technologie zastaralé a v průběhu předávání informací dochází k neustálému odpojování zařízení, prodlužuje se čas potřebný ke komunikaci a lidé jsou rozmrzelí. Fungující technologie jsou důležitou součástí virtuálního týmu.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody virtuální práce

Výhody virtuální práce	Nevýhody virtuální práce
Práce napříč kontinenty	Vybudování důvěry
Práce z pohodlí domova	Nedostatek předchozích zkušeností s členy
Sebeřízení	Nedostatek znalostí o členech
Komunikace pouze pracovních záležitostí	Ztráty periferních signálů o reakcích člena
Vyšší efektivita práce k danému času	Technologické a kulturní bariéry

Zdroj: publikace Nástroje a metody řízení a rozvoj virtuálních týmů

## 2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Ke sběru dat jsem využila polostrukturovaný řízený rozhovor, kvalitativní metodu výzkumu. Jedná se o metodu výzkumu, kdy jednotliví zástupci virtuálních týmů odpovídají na předem připravené otázky. Polostrukturovaný řízený rozhovor se vyznačuje předem připravenými okruhy, kdy osoba řídící rozhovor pokládá otázky a zároveň podporuje diskusi na dané téma. Forma polostrukturovaného řízeného rozhovoru mi pomohla v případě komunikace s anglicky mluvícím dotazovaným. Ten z důvodu přemístění na jiné pracoviště aktuálně v žádném virtuálním týmu nepůsobí, ale má bohaté zkušenosti s virtuální prací.

Dotazník, který je přílohou A této bakalářské práce, obsahuje sedm otevřených a čtyři uzavřené otázky. S celkem jedenácti otázkami byli dotazovaní seznámeni před zahájením řízeného rozhovoru. K distribuci pozvánky a dotazníku jsem využila zástupce asynchronní virtuální komunikace – e-mail.

Během výzkumu jsem se snažila získat co neplastičtější obraz zkoumané problematiky výhod a nevýhod virtuálních týmů v PASCZ. Pro pestrost dat bylo osloveno sedm lidí různých národností a na různých pracovních pozicích. Mezi dotazovanými byli zástupci turecké, slovenské i české národnosti. Z pracovních pozic byli vybráni vedoucí virtuálních týmů i řadoví členové.

Rozhovory probíhaly v rámci pracovních pauz či krátce po skončení pracovní doby jednotlivých dotazovaných. Z tohoto důvodu byly časově omezeny na 30 minut. Meetingové místnosti společnosti zajistily nerušený dialog. Protože ve společnosti PASCZ platí přísná bezpečnostní pravidla, při rozhovorech nebyly pořizovány žádné video ani audio záznamy. K záznamu odpovědí sloužil zápis poznámek do papírového bloku.

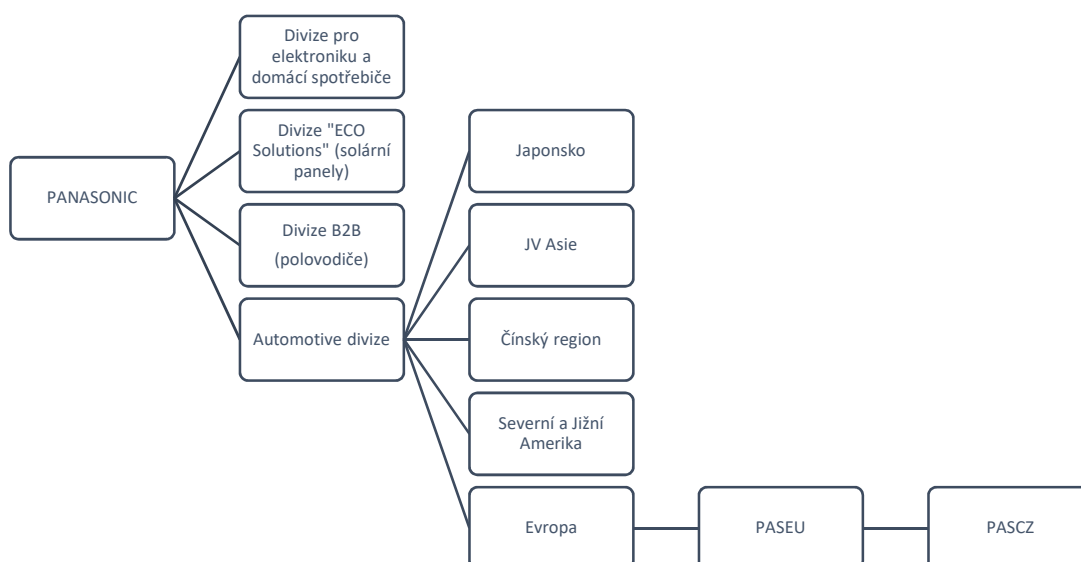
Pro účely této práce byli osloveni minimálně dva zástupci z každé klasifikované skupiny virtuálních týmů. To umožnilo porovnání názorů na probíranou problematiku. Výjimku tvoří tým QMS unifikace a Správa systému ISM, zde byl dotazován pouze jeden zástupce. Pro sběr dat u vybraných permanentních virtuálních týmů společnosti PASCZ byli osloveni dva zástupci. U projektových a krizových virtuálních týmů byl rozhovor veden se třemi zástupci. Data vytěžená z řízených rozhovorů byla zpracována v programu Excel za využití tabulek a grafů. Jednotlivá vyhodnocení jsou znázorněna níže.

### 3 VIRTUÁLNÍ TÝMY V PASCZ

Praktická část této bakalářské práce se zabývá virtuálními týmy společnosti Panasonic Automotive Systems s. r. o. a sleduje, v čem jsou jejich silné a slabé stránky a jaké využívají komunikační prostředky. Pro pochopení místní situace a vyhodnocení výhod a nevýhod vybraných týmů, slouží informace získané během řízených rozhovorů.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost Panasonic Automotive Systems Czech s. r. o. (dále jen PASCZ), je součástí globální korporace Panasonic a spadá do tzv. automotive divize. Tvoří jeden ekonomický celek se společností Panasonic Automotive Systems Europe, která má sídlo v Německu a kde se nachází oddělení prodeje a vývoje. Společnost PASCZ je japonská společnost vyrábějící díly do automobilového průmyslu. Zaměřuje se na výrobu autorádií, navigací a dalších drobných elektronických komponentů do automobilů (USB mini jacky, bezdrátové nabíječky, zpětné kamery) [9].



Obrázek 2 Korporace Panasonic

Zdroj: autor

Společnost PASCZ vznikla 7. března 2001 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Hradci Králové pod spisovou značkou 17547, oddíl C. Předmětem podnikání společnosti je výroba autorádií. Společnost má dva jednatele, kteří jednají jménem společnosti samostatně, jedná se o Matthiase Riefa a Naofumi Koideho [7].

Zákaznické portfolio společnosti PASCZ je velmi široké, obsahuje americké, německé i japonské automobilky. Konkrétním příkladem zákazníků jsou automobilové závody firem Toyota, Volkswagen group, Audi, Honda, Suzuki, Porsche, BMW, TPCA [9].

Podle formální organizační struktury PASCZ je vidět, že společnost má zavedenou liniiovou organizační strukturu (viz Příloha B – Vnitřní struktura společnosti PASCZ). Typickým rysem liniiové struktury je jediný vedoucí pro každého pracovníka.

Společnost PASCZ vytváří z různých důvodů virtuální týmy. Při jejich činnosti se řeší úkoly napříč úseky, kde jsou potřeba odborníci z více různých oddělení společnosti. Svým složením tak týmy mění nastavenou liniiovou organizační strukturu na strukturu funkcionální [6]. V takovém okamžiku může mít podle zadaných úkolů jeden pracovník více vedoucích a formální liniiová struktura ustupuje do pozadí.

### **3.2 Virtuální týmy v PASCZ – představení**

Využívání virtuálních týmů v PASCZ je přirozenou volbou. Tato společnost je součástí velké korporace a musí na pravidelné bázi komunikovat jak s evropskou centrálou PASEU, tak s mateřskou organizací v Japonsku (např. pravidelné virtuální setkávání vrcholového vedení PASCZ, PASEU a PASJ). Virtuální týmy v PASCZ mají za úkol řešit krizové situace, komunikaci s ostatními společnostmi v rámci korporace atd.

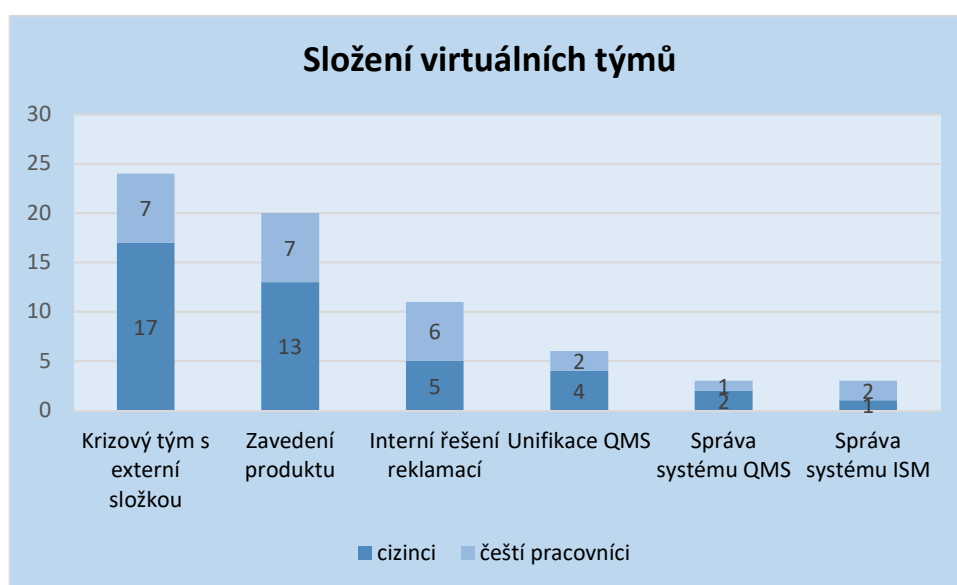
Týmů pracujících s virtuálními médii je v PASCZ mnoho. Virtuální týmy, které jsou předmětem zkoumání této práce, jsou klasifikovány dle kritérií uvedených v kapitole 1.3 Virtuální týmy, seznam analyzovaných týmů viz tabulka 2 – Analyzované virtuální týmy níže. Detailněji studování a prezentování jsou dva zástupci z každé skupiny.

Tabulka 2 Analyzované virtuální týmy

PERMANENTNÍ TÝM	PROJEKTOVÝ TÝM	KRIZOVÝ TÝM
Správa systému řízení kvality	Zavedení produktu	Interní řešení reklamací
Správa systému ISM	Unifikace QMS	Krizový tým s externí složkou

Zdroj: Autor

Myslím si, že národnostní skladba týmu může hrát významnou roli při komunikaci lidí v týmu, s ohledem na kulturní rozdíly a odlišné zvyklosti. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla mimo jiné graficky znázornit složení týmů a poměr českých a zahraničních pracovníků uvnitř jednotlivých virtuálních týmů.



Obrázek 3 Složení virtuálních týmů PASCZ

Zdroj: autor



### 3.2.1 Permanentní týmy

Členové permanentních týmů jsou do funkcí jmenováni vrcholovým vedením a z důvodu dlouhodobé správy dané oblasti mají pevnou organizační strukturu. Permanentní týmy vznikají převážně v rámci spolupráce mezi PASCZ a PASEU. Tyto dvě společnosti jsou v úzkém pracovním kontaktu zejména v oblasti zavádění výrobků a uspokojení poptávky zákazníka či zabezpečení výroby.

První permanentní tým jsem označila jako „Tým pro správu systému řízení kvality.“ Zabývá se správou, údržbou a aktualizací systému řízení jakosti. Dotazovaný člen tohoto týmu pracuje na oddělení Systémové kvality a je dlouholetým zaměstnancem společnosti PASCZ a odborníkem ve svém oboru. Tento tým se skládá ze dvou členů, kteří primárně komunikují skrze virtuální média, ale jejich osobní setkání není vyloučeno. Vedoucí týmu je zahraniční pracovník. Účelem existence týmu je implementace požadavků norem, zákaznických požadavků a zákonů do interního systému řízení kvality. Komunikace skrze média probíhá v případě potřeby i každý den. Osobně se členové týmu setkají zhruba jednou za šest měsíců, minimálně však jednou ročně. Komunikace v tomto týmu probíhá skrze e-mail či Skype, data sdílejí především pomocí nástroje filetransfer system.

Druhý analyzovaný permanentní tým jsem označila jako „Tým pro správu systému ISM“. Jedná se o tým 17 členů z celé Evropy. ISM je systematický přístup k ochraně informací týkajících se obchodních činností společnosti Panasonic. Cílem je zajistit důvěrnost, integritu a dostupnost informací vyváženým způsobem. Důvodem pro zavedení systému ISM je ochrana zákazníků a zaměstnanců, získání a udržení důvěry obchodních partnerů a společnosti, udržování si konkurenční výhody a pomoc se zajištěním kontinuity podnikání v případě nehody nebo mimořádné události. Dotazovaný pracovník správy systému ISM je nováčkem v týmu, zajišťuje kontrolu a koordinaci úkonů spojených se správou systému ISM. Dalším členem tohoto týmu je vedoucí IT oddělení, který zabezpečuje správu informací, jejich dostupnost a zabezpečení. Pokyny dostávají oba pracovníci PASCZ od vedoucího týmu, kterým je zahraniční pracovník sídlící v PASEU v Německu. Komunikace uvnitř tohoto týmu probíhá v případě potřeby takřka kdykoli, k setkávání globálního týmu dochází jednou za tři měsíce. Komunikace probíhá skrze e-mail a Skype. Data jsou sdílena e-mailem, přes firemní síť, nebo prostřednictvím Skypu.

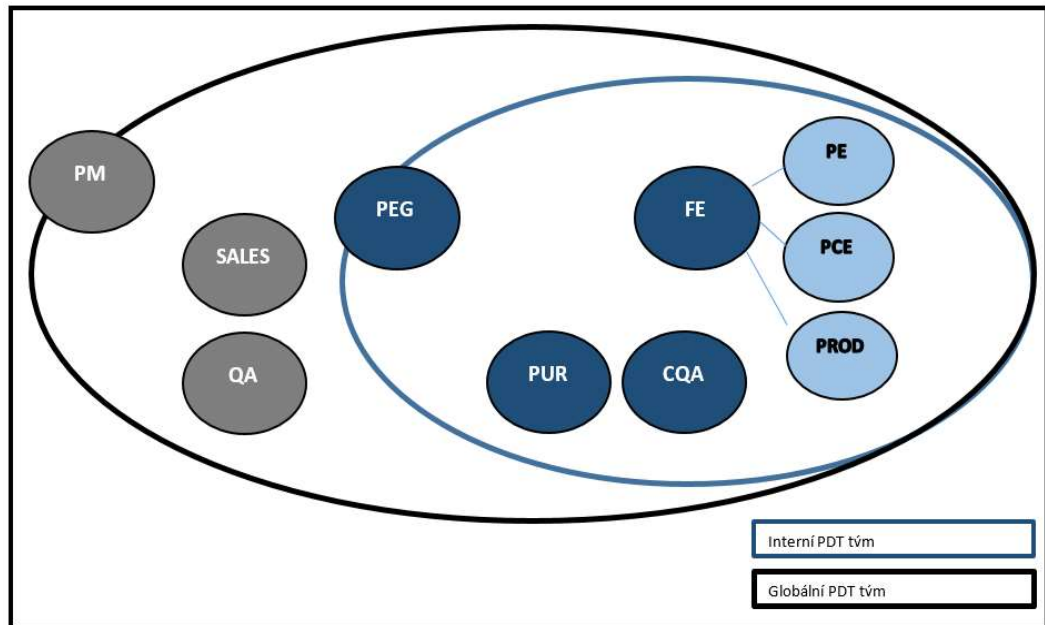
Na tým v PASCZ spravující systém ISM můžeme nahlížet z pohledu globálního či lokálního. Pro účely bakalářské práce byl zkoumán užší tým, kdy vedoucí týmu z Německa předává korporátní data ISM specialistovi společnosti a IT manažerovi v PASCZ. ISM specialista informace dále zpracovává a distribuuje v rámci podniku PASCZ.

### **3.2.2 Projektové týmy**

Členům projektových týmů jsou funkce přiřazovány bez oficiálního jmenování od vrcholového vedení. Organizační struktura týmů je pevně daná, z důvodu fluktuace pracovníků zde však dochází k občasné změně členů. Tyto změny mohou představovat riziko v podobě ztráty informací o daném projektu a chybějící kontinuitě.

První projektový tým jsem označila jako „Tým pro zavedení produktu“. Je součástí systému řízení projektů a je řízen globálním týmem, jenž koordinuje práci společností PASCZ a PASEU. V tomto týmu komunikuje až dvacet členů sedmi různých národností a vedoucím tohoto virtuálního týmu je zahraniční pracovník, který není v osobním kontaktu ani s jedním dotazovaným. Hlavním úkolem tohoto týmu je včasné zavedení produktu do výroby v souladu s plánem výroby zákazníka. Úloha projektového týmu v PASCZ končí ve fázi, kdy je finální produkt schválen zákazníkem a v PASCZ je spuštěna sériová výroba tohoto produktu. Tým se schází pouze virtuálně. Komunikace skrze virtuální média probíhá na denní bázi a jedná se o pracovní náplň dotazovaných. Využívanými médii pro synchronní komunikaci jsou telekonference, videokonference a Skype. Asynchronní komunikace probíhá skrze e-mail. Data jsou ukládána na sdílené disky či zasílána přes webové rozhraní.

Dotazovaní jsou členy tzv. interního PDT týmu společnosti PASCZ, který se skládá ze zástupců jednotlivých oddělení (pro ilustraci znázorněno níže). Jedná se o pracovníky z oddělení Factory Engineeringu, zákaznické kvality či obchodu – tento interní tým je součástí globálního PDT týmu, který je rozšířen ještě o Sales, Quality assurance a projektového manažera.



Obrázek 4 PDT tým

Zdroj: autor

Druhý analyzovaný projektový tým jsem označila jako „Tým unifikace QMS“. Tento tým v současné době neexistuje, v době, kdy byl aktivní, se skládal ze šesti členů čtyř různých národností a komunikace probíhala napříč třemi kontinenty. Tým vedl japonský inženýr s jazykovou bariérou (nerozuměl anglicky). Měl k dispozici překladatele, který se neúčastnil všech meetingů. To působilo komplikace a občasné ztráty informací a projekt byl zaveden s jistým časovým zpožděním. Důvodem vzniku tohoto týmu bylo schválení a zavedení několika jednotných pravidel platných pro systém řízení kvality v rámci celé Automotive divize. Komunikace probíhala nárazově. K výměně informací sloužil převážně Skype, kdy docházelo k verbální komunikaci podpořené případným psaným vysvětlením probíraného tématu ve Skype chatu. Dokumenty se sdílely pomocí Skype, pro přenos objemnějších dat se využíval filetransfer system.

### 3.2.3 Krizové týmy

Krizové týmy firmy PASCZ se vyznačují vysokou flexibilitou a velkou rychlostí vzniku. Oporou při vedení krizových týmů jsou interní pravidla, která jasně definují složení a účel vzniku týmu. Zkoumanými zástupci jsou krizové týmy řešící reklamace od zákazníka.

První analyzovaný tým jsem označila jako „Tým pro interní řešení reklamací“. Nejedná se o klasický virtuální tým, což způsobilo komplikace při vyhodnocování dotazníku a při zařazení do správné skupiny virtuálních týmů. Komunikace probíhá pouze v rámci PASCZ, a to mezi jednotlivými odděleními společnosti. Krizový tým se skládá z vedoucích pracovníků výrobních úseků, dále procesního inženýra a inženýra kvality komunikujícího se zákazníkem, který reklamaci inicioval. Vedoucí tohoto týmu je inženýr výstupní kvality. Jedná se o krizový tým vznikající za účelem hledání příčiny reklamace a zavedení okamžitých nápravných opatření. Po úspěšném ukončení se tým rozpadá. S každou novou reklamací opět vzniká. Nejčastějším problémem v PASCZ je nedostatečně nastavený proces. Veškeré chyby, které způsobil lidský faktor, vznikají kvůli nedostatku kontrolních mechanismů ve výrobním procesu. Tým řeší příčinu vzniku chyby a navrhuje nápravné opatření, které zabrání případnému dalšímu výskytu této vady. Komunikace v rámci týmu probíhá osobně při denních poradách kvality, informace jsou zasílány e-mailem či ukládány do sdílených složek, případně na portál zákazníka.

Druhý analyzovaný krizový tým jsem označila jako „Krizový tým s externí složkou – MIB Task Force“. V případě tohoto týmu probíhala komunikace mezi PASCZ, PASEU a byla povolána podpůrná technická skupina z mateřské firmy PASJ. Jednalo se o virtuální tým složený z členů projektového týmu zavedení výrobku do výroby, který byl rozšířen o odborníky z oddělení interní kvality, vedoucích výroby a externí podpory. Vedoucím týmu byl zahraniční pracovník. Tento tým vznikl za účelem řešení problémů, které vznikly při zavádění produktu nazývaného MIB pro zákazníky skupiny Volkswagen do společnosti PASCZ. Impulsem pro založení týmu bylo velké množství problémů před schválením prvního milníku zavedení výrobku do zkušební výroby, při níž dochází k výrobě vzorků pro zákazníka. Tým se setkával na denní bázi až do úspěšného vyřešení vzniklých problémů. Ke komunikaci sloužil Skype, e-mail či sdílené složky.

## **4 VYHODNOCENÍ VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ V PASCZ**

V této kapitole jsou shrnuty výhody a nevýhody virtuálních týmů v PASCZ zjištěné v průběhu řízených rozhovorů. Následující podkapitoly jsou členěny podle jednotlivých zástupců virtuálních týmů společnosti dle tabulky 2 Virtuální týmy společnosti PASCZ.

### **4.1 Systém řízení kvality a Správa systému ISM**

Permanentní virtuální týmy „Správa systému řízení kvality“ a „Správa systému ISM“ jsou si velmi podobné, a proto byly při hodnocení spojeny. Oba týmy řídí systémy, kde je zavádění změn náročnou záležitostí. Práce virtuálního týmu umožňuje pružnější jednání.

V případě zástupců permanentních týmů ve společnosti PASCZ výrazně převažují výhody virtuálních týmů. Jako je například překlenutí velké vzdálenosti, téměř okamžité sdílení informací, schopnost pružné reakce na změny, která je možná díky virtuálním médiím. Řešení může být aplikováno prakticky ihned. Další nespornou výhodou virtuálních permanentních týmů ve společnosti PASCZ je koordinace fungování systému řízení i v rámci dvou odlišných zemí či lokalit, které podléhají jednomu certifikátu. Každá lokalita má svá specifika, z tohoto důvodu je koordinace potřeba. Přenos německého know-how se ukázalo být velkým přínosem pro rozvoj systému v PASCZ. Dále je zde vidět velký přínos při hledání řešení problémů na široké platformě, kde jsou předávány zkušenosti v rámci korporace.

Jazyková bariéra či závislost na kvalitních médiích se ukázala jako slabina virtuální komunikace v permanentních týmech v PASCZ. Pokud komunikace selže, je tým tzv. hluchý a slepý. Činnosti týmů v PASCZ jsou dokumentovány. V případě permanentních virtuálních týmů společnosti PASCZ musí být záznamy vedeny nejen v komunikačním jazyce (angličtině), ale také v českém jazyce. Tato skutečnost členy týmu administrativně zatěžuje. V neposlední řadě je velkou nevýhodou předem stanovený termín schůzky, který nelze změnit. V případě nenadálé události je člen, který se nemohl meetingu účastnit, odkázán pouze na dokumentované výstupy a je ochuzen o doplňující informace či možnost klást otázky.

Tabulka 3 Správa systému kvality a ISM

klady	zápory
Eliminace problému vzdálenosti mezi členy týmu	Komunikace v cizím jazyce – mírná jazyková bariéra
Rychlé sdílení informací a téměř okamžitý přenos dat	Nutnost plně funkčního komunikačního média
Schopnost pružné reakce na změny v systému řízení	Větší administrativní zátěž – výstupy jsou v Aj, ale členové jsou Češi či Japonci a je nutno přeložit do mateřského jazyka jednotlivých členů týmu pro následující distribuci.
Implementace stejného systému řízení ve dvou různých zemích	V případě velkých konferencí jsou termíny dané předem, v případě, že některý z členů se nemůže účastnit informace z konference, získává zpětně a často přichází o drobná, ale mnohdy důležitá sdělení.
Přenos know-how z PASEU do PASCZ	
Možnost řešení problému na široké platformě (sdílení řešení problémů)	
Důležitá technická koordinace mezi vývojovým centrem softwaru a PASCZ (součást řízení ISM)	

Zdroj: autor

Komunikace uvnitř týmu „Správa systému řízení kvality“ i týmu „Správa systému ISM“ je velmi dobrá, jedná se o komunikaci mezi profesionály v oboru a k nepochopení nedochází. Závěrem řízených rozhovorů byla informace, že práce v permanentním týmu, kde nedochází k častým změnám v obsazení, je velmi dobrá a časově úsporná. Při dlouhodobé spolupráci dochází k postupnému poznání členů a budování důvěry navzdory virtuální komunikaci. Práci ve virtuálním týmu hodnotí dotazovaný jako dobrou příležitost k osobnímu růstu a výměně zkušeností.

## 4.2 Zavedení produktu do výroby

Pro objektivnější hodnocení činnosti virtuálního týmu „Zavedení výrobku do výroby“ byli dotazováni dva pracovníci, z toho jeden pracovník s dlouholetou zkušeností v oboru a druhý nováček v dané oblasti, ale dlouholetý pracovník na pozici směnového vedoucího.

Předávání zkušeností a znalostí mezi členy je velkou výhodou týmu zavedení produktu do výroby. Dalším kladem je úspora času díky komunikaci on-line, možnost působit přímo v místě vzniku problému například v místě dodavatele materiálu. Nespornou

výhodou je schůzka velkého množství lidí, kteří nemusí být v jedné místnosti. Jedná se o výhodu na straně společnosti, která nemusí disponovat velkými zasedacími místnostmi a na straně zaměstnance, kdy je mu umožněn vyšší komfort například občerstvení u jeho pracovního stolu. V neposlední řadě, a v rozporu s teorií doktora Škyříka, dotazovaní v případě tohoto týmu komunikaci skrze média vnímají jako benefit. Jsou kryti obrazovkou, sdělování informací (např. negativních) je méně nepříjemné než při osobním setkání.

Nevýhodami tohoto týmu je nutné vysvětlení problematiky pomocí vizualizace, prezentací. Další nevýhodou jsou různá místa působení pracovníků, což brání osobnímu setkání. Narušení osobního volna díky přílišné dostupnosti působí negativně na členy převážně vedoucích pozic. Poslední identifikovanou nevýhodou týmu zavedení produktu do výroby je nutnost ovládat komunikační jazyk. Pracovník bez dobré znalosti anglického jazyka se v PASCZ nemůže stát členem virtuálního týmu.

Tabulka 4 Zavedení produktu do výroby

<b>klady</b>	<b>zápory</b>
Předávání zkušeností a znalostí mezi členy týmu	Nutno občas dovysvětlit problematiku pomocí prezentací (pro lepší pochopení), tvorba prezentace časově náročná
Úspora času díky komunikaci on-line, možnost propojit vícero lokalit najednou (př. Vývoj/Německo + výroba/CZ + dodavatel/Polsko + Vedení/Japonsko)	Členové týmu se setkají pouze výjimečně, a to za předpokladu několikaleté spolupráce (během 1 projektu nemusí k setkání jednotlivých členů vůbec dojít)
Možnost působit přímo v místě vzniku problému například v místě dodavatele materiálu v Číně a možnost koordinovat aktivity spolu s týmem v PASCZ/DEV PASEU	Přílišná dostupnost může narušovat osobní volno, členové týmu jsou dostupní vždy a všude, což je v tomto případě chápáno také jako zápor/nevýhoda
I přestože se schází velké množství lidí, společnost nemusí být vybavena velkými zasedacími prostory	Nutnost ovládat komunikační jazyk (v případě PASCZ angličtina), tzn. členem virtuálního týmu se může stát pouze pracovník, který angličtinu ovládá
Sejde se velké množství lidí, ale každý z nich může sedět u svého stolu (počítač s webkamerou + sluchátka), veškeré dokumenty jsou „po ruce“, komfort v podobě kávy či jiného občerstvení – nejsou limitováni časem zamluvené meetingové místnosti, možnost meeting flexibilně prodloužit	
Menší zábrany při sdělování nepříjemných skutečností (díky technologii se lidé cítí bezpečněji, jsou „skryti“)	

Zdroj: Autor

Zajímavá informace je postřeh nováčka ve virtuálním týmu, oproti obsahu sdělení prvního dotazovaného je zde vysoký kontrast v nahlížení na práci v rámci virtuálního týmu. Během řízeného rozhovoru jej ovlivňoval negativní postoj vůči zahraničnímu vedení a pesimismus v očekávaných krocích zahraničních kolegů. Jistě zde sehrála roli jazyková bariéra a neosobní komunikace s ostatními členy a také to, že na předchozí pozici virtuální týmy nevyužíval a toto je jeho první zkušenost. Myslím, že toto je důvodem negativního hodnocení dotazovaného.

### **4.3 Unifikace systému řízení kvality**

Jak je vidět z tabulky níže, v případě tohoto týmu nevýhody práce ve virtuálním týmu výrazně převážily nad výhodami. Částečně to bylo způsobeno rozdílností kultur a možná částečně také tím, že se jednalo o první spolupráci tohoto druhu. Členové týmu neměli se zadaným úkolem příliš zkušeností a neexistoval žádný definovaný postup. Při komunikaci docházelo ke ztrátě informací (mj. také vlivem ne odborného překladu). Retrospektivně hodnoceno dotazovaným, zadání nebylo jasně podáno a mohlo tedy dojít k nepochopení již při zadávání úkolu. Unifikace pravidel nakonec i přes počáteční obtíže proběhla. Vztahy mezi členy týmu zůstaly po celou dobu trvání týmu pouze pracovní.

Jednalo se o první akci v PASCZ, která neměla precedens. Pravidla pro takový postup se teprve tvořila. Další faktor, který přispěl k tomu, že tým nefungoval hladce, bylo to, že díky odlišné kultuře (CZ – GER – JP) měla každá strana trochu jiná očekávání. Jednotliví členové o problému i řešení přemýšleli jiným způsobem. Tento možný důvod, proč se nedařilo činnost týmu sladit, však vyšel najevo až po delší době.

Při činnosti tohoto týmu se ukázalo, jak klíčová je role dobrého vedoucího týmu. V tomto případě japonská centrála roli vedoucího podcenila a i díky tomu se činnost týmu protáhla o dva roky (původně plánováno jako rychlá akce na rok, nakonec implementováno až po třech letech).

Práce projektového týmu, který byl sestaven za účelem zavedení jednotných divizních pravidel, přinesla dotazovanému spíše negativní zkušenost. Jako nevýhodu hodnotil práci v mezinárodním týmu, nejasná pravidla, nepochopení řešené věci, a častou ztrátu informací/významu.



Tabulka 5 Unifikace systému řízení kvality

klady	zápory
Přímá komunikace s japonskou centrárou i přes časový posun. Zapojení se do celodivizního projektu „unifikace systému kvality“	V krátkodobých virtuálních týmech může docházet k nepochopení
Rychlé sdílení informací a téměř okamžitý přenos dat	Neosobní vztahy mezi členy týmu – velmi formální jednání (částečně způsobené komunikací EU vs. JPN) a z toho pramenící neochota „podat pomocnou ruku“, členové týmu PASCZ dělali nezbytné minimum
/	Ztráta informací, nejasná pravidla – souvisí s velmi odlišnou mentalitou jednajících stran (EU vs. JPN) v tomto týmu chyběl spojovací prvek (překladatel)
/	Koordinace lidí z různých časových pásem, nutná velká časová flexibilita během dne (potřeba přijít dříve či zůstat déle, než je pracovník zvyklý, např. Amerika, Evropa, Asie synchronně v jeden čas) – členové týmu museli být velmi tolerantní
/	Mnoho meetingů bez jasného závěru – plýtvání časem účastníků vlivem nevhodně zvoleného vedoucího, špatně moderované meetingy
/	Demotivace členů týmu – souvisí s meetingy bez závěru, nechť plnit úkoly, které nevedou k žádnému výsledku
/	Nutnost ovládat komunikační jazyk (v případě PASCZ angličtina), tzn. členem virtuálního týmu se může stát pouze pracovník, který angličtinu ovládá

Zdroj: autor

Závěrem je, že do tohoto týmu měl být nominován zkušený vedoucí, který by si s ohledem na téma projektu a složení mezinárodního týmu dopředu připravil koncept a celou diskuzi obratně moderoval. Z tohoto příkladu také vyplynulo, že je třeba vybrat si vhodného překladatele, který se v dané situaci stává důležitým komunikačním nástrojem. Odlišnosti v přemýšlení a vyjadřování Japonců a Evropanů jsou natolik velké, že je v případě takových projektů vhodné volit zkušeného překladatele, jež nejen zvládne překlad po technické stránce (tzn. zná problematiku systému řízení jakosti), ale také překlad přizpůsobí myšlení zúčastněných stran. Z rozhovoru

s dotazovaným vyplynulo, že tyto důležité aspekty vedení virtuálního týmu japonská strana podcenila. Nejen díky tomu došlo k demotivaci všech zúčastněných a splnění zadaného úkolu se neúměrně protáhlo.

#### 4.4 Interní řešení reklamací

V tomto virtuálním týmu jsou zjištěné výhody a nevýhody vyrovnány. Komunikace v rámci týmu je dobrá, vedena v češtině či angličtině (je-li zahrnut zahraniční pracovník). Ke ztrátě informací nedochází. Tým je veden procedurou, která jasně určuje průběh řešení, což zabraňuje ztrátě důležitých informací. Ačkoliv veškeré potřebné informace jsou zasílány e-mailem či řešeny telefonicky, je zde využíván i kontakt osobní v rámci DQM meetingu.

Rychlé řešení reklamace napříč odděleními společnosti je hodnoceno jako výhoda virtuálního týmu řešení reklamací. Z této výhody vychází také efektivní předání potřebných informací.

Naopak záporem jsou dva nadřazení téhož pracovníka v jednu chvíli, což způsobuje problém se stanovením priorit práce. Jako u jiných virtuálních týmů v PASCZ i zde je nutnost ovládat komunikační jazyk hodnoceno jako nevýhoda.

Tabulka 6 Interní řešení reklamací

klady	zápory
Rychlé řešení reklamace napříč odděleními společnosti – možnost v krátké době svolat všechny členy (bez ohledu na to, kde se nachází, nemusí se dostavit fyzicky, stačí se jen připojit)	Pracovník PASCZ má v jednu chvíli dva nadřazené (vedoucí virtuálního týmu a vedoucího daného organizační struktury). Problém se stanovením priorit práce, pracovník/člen týmu musí řešit s oběma nadřazenými priority zadaných úkolů. Pracovník musí komunikovat.
Efektivní předání informací	Nutnost ovládat komunikační jazyk (v případě PASCZ angličtina), tzn. členem virtuálního týmu se může stát pouze pracovník, který angličtinu ovládá

Zdroj: autor

Úskalí tohoto týmu spočívá v tom, že vedoucího virtuálního týmu dělá řadový zaměstnanec na pozici Inženýr výstupní kvality, kdežto členy týmu jsou asistenti manažerů i manažeři samotní. Vedoucí tak zastává spíše roli organizátora a garanta,

nikoli leadera jako takového. Jelikož tým efektivně pracuje a nedochází ke střetu zájmů, není to hodnoceno jako nevýhoda. Nicméně společnost PASCZ by mohla do budoucna zvážit změnu.

#### **4.5 Krizový tým s externí složkou**

U tohoto krizového týmu nelze jednoznačně určit, zda převažují klady či zápory, jak ilustruje tabulka níže.

Velkým kladem multikulturního krizového virtuálního týmu je jednak množství národů a názorů, ale hlavně rozmanitost profesí. Díky tomu je tým schopný reagovat na širokém spektru problémů. Vzhledem k tomu, že členové tohoto týmu komunikují napříč státy i kontinenty, je práce skrze virtuální média dotazovanými vnímána jako výhoda. Mezi další výhody krizového týmu s externí složkou je řazena úspora času díky komunikaci on-line a zaslání zpětné vazby zákazníkovi přes portál. Dále možnost oslovení různých odborníků přes řešenou problematiku, aniž by byly v sídle společnosti. A v neposlední řadě rychlá analýza problému a rychlá reakce v místě zákazníka v případě problému.

Na druhé straně se v krizovém týmu s externí složkou objevují i zápory jako například mírné omezování dotazovaného člena virtuálního týmu v každodenní práci. Také zde dochází k mírné ztrátě informací vlivem jazykové bariéry. S tím souvisí i nutnost ovládnutí komunikačního jazyka, v tomto případě angličtiny. Nevýhodou účasti ve virtuálním týmu, kterou pocítuje pracovník je ztráta osobního volna. Pro případ řešení krizové situace je od pracovníků společnosti vyžadována dostupnost i během víkendů, svátků či dovolených. Zároveň je kladen důraz na funkčnost a dostupnost médií přenášejících informace, které jsou potřebné pro okamžité reakce.

Tabulka 7 Krizový tým s externí složkou

klady	zápory
Předávání zkušeností a znalostí v rámci kultur a následný rozvoj pracovníka. Díky účasti spousty různých národů je zde prvek obohacení pracovníka různými náhledy na jeden řešený problém. (ne vždy se jedná o lepší řešení, ale spíše o jiný pohled, který obohacuje)	Mírné omezování dotazovaného člena virtuálního týmu v běžné každodenní práci
Úspora času díky komunikaci on-line, možnost propojit vícero lokalit najednou (př. Vývoj/Německo + výroba/CZ + dodavatel/Polsko + Vedení/Japonsko)	Dochází k mírné ztrátě informací vlivem jazykové bariéry, účastníci týmu vesměs nejsou rodilí mluvčí angličtiny
Zákazník dostane virtuálně (přes portál) zpětnou vazbu – rychlá reakce na potřeby zákazníka	Nutnost ovládat komunikační jazyk (v případě PASCZ angličtina), tzn. členem virtuálního týmu se může stát pouze pracovník, který angličtinu ovládá
Možnost oslovení různých odborníků pro danou řešenou problematiku – není potřeba je mít v kanceláři, ale jsou připraveni se kdykoli připojit z různých míst	Přílišná dostupnost pracovníka – ztráta osobního volna
Rychlá analýza na dálku – možnost řešení problému přes Skype	Všechna média musí být funkční – potenciální riziko (nutnost kvalitních médií a kvalifikované správy) → potřeba okamžité reakce
Rychlá reakce v případě problému v místě zákazníka (přes resident inženýra)	

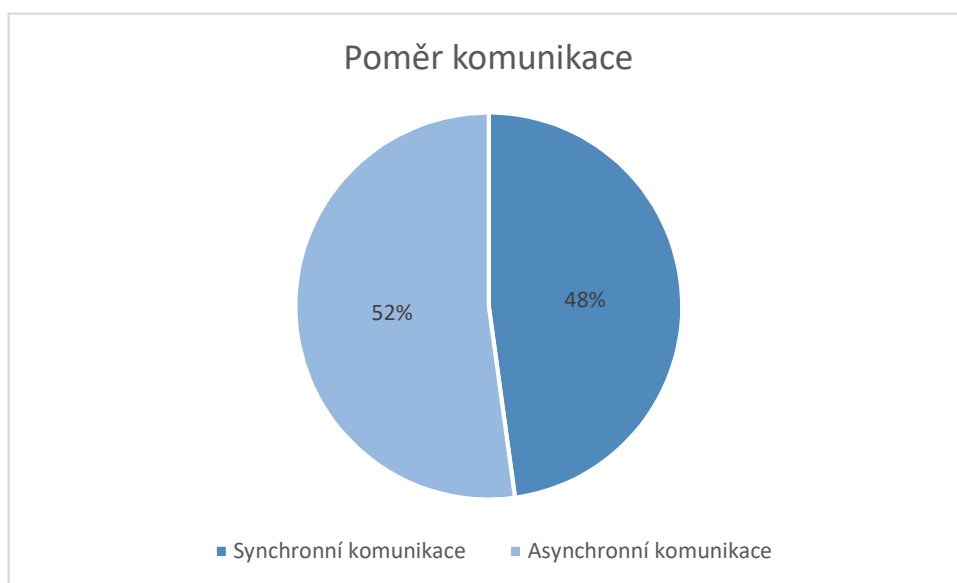
Zdroj: autor

Za nevýhodu dotazovaný označil mírnou ztrátu informací, ke které dochází vlivem jazykové i technické bariéry, což je eliminováno následným vysvětlením pomocí prezentací či jiných vizualizací daného problému. Nicméně dotazovaný potvrdil, že kolegové z jiných zemí mají s prací ve virtuálních krizových týmech bohaté zkušenosti, proto v případě tohoto týmu nedocházelo k tak závažným nedorozuměním, jako v případě projektového týmu „Unifikace QMS“ v kapitole 4.3.

## 5 KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY VYUŽÍVANÉ V PASCZ

V této kapitole jsou shrnuty komunikační prostředky synchronní a asynchronní komunikace využívané virtuálními týmy společnosti PASCZ. Data pro vyhodnocení byla sbírána v rámci řízených rozhovorů s jednotlivými zástupci týmu s tím, že každý z dotazovaných k předávání informací využíval nástroje synchronní i asynchronní komunikace.

I přes potřebu rychlého sdílení dat jsou ve společnosti nástroje asynchronní komunikace využívány téměř ve stejné míře, jako synchronní. Nicméně synchronní komunikace lehce převažuje, což by se dalo chápat jako signál, že týmy společnosti PASCZ ve více než polovině případů potřebují komunikovat v reálném čase. Tato skutečnost je zřetelná z níže uvedeného grafu.



Obrázek 5 Poměr využívání nástrojů synchronní a asynchronní komunikace

Zdroj: autor

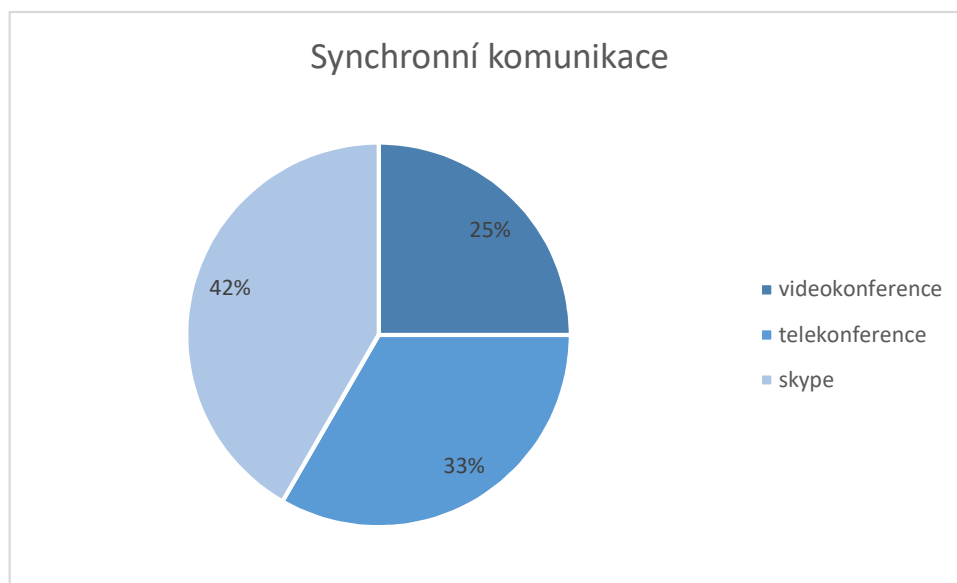
Dotazovaní členové vybraných virtuálních týmů využívají k synchronní komunikaci nástroje videokonference, telekonference a Skype. Otázkou vhodných nástrojů pro virtuální práci se IT oddělení společnosti PASCZ intenzivně zabývalo a výhody tohoto druhu komunikace podrobněji analyzovali. Do užšího výběru se dostaly řešení Cisco Webex Suite a Microsoft Skype for Business. Nástroj Cisco byl nasazen jako první řešení komunikace, postupně však byl nahrazován v současné době

využívanějším nástrojem Skype. Aktuálně je Skype jako nástroj pro komunikaci podporován celou korporací Panasonic.

Důležitým parametrem, který byl při výběru zohledněn, byla mimo ceny i úroveň bezpečnosti komunikačního nástroje. Ten musel splňovat bezpečnostní standardy korporace. Skype nebyl považován za náhradu pouze telekonferencí či videokonferencí.

Nespornou výhodou jsou náklady na spojení, které jsou součástí nákladů na datové spojení (mobilní datový tarif či firemní internet). Přidaná hodnota tohoto nástroje je např. ve sdílení obsahu (prezentací či dokumentů), předávání řízení aplikace či plochy PC účastníků meetingu, dostupnost lokálních kolegů či spárovaných externích pracovníků, chatování, možnost nahrávání zvukových záznamů, všestranné použití notebooku odkudkoli (home office, služební cesta), přístup na meetingy i z firemního mobilního telefonu a možnost připojení Skype kamery pro meeting s více účastníky.

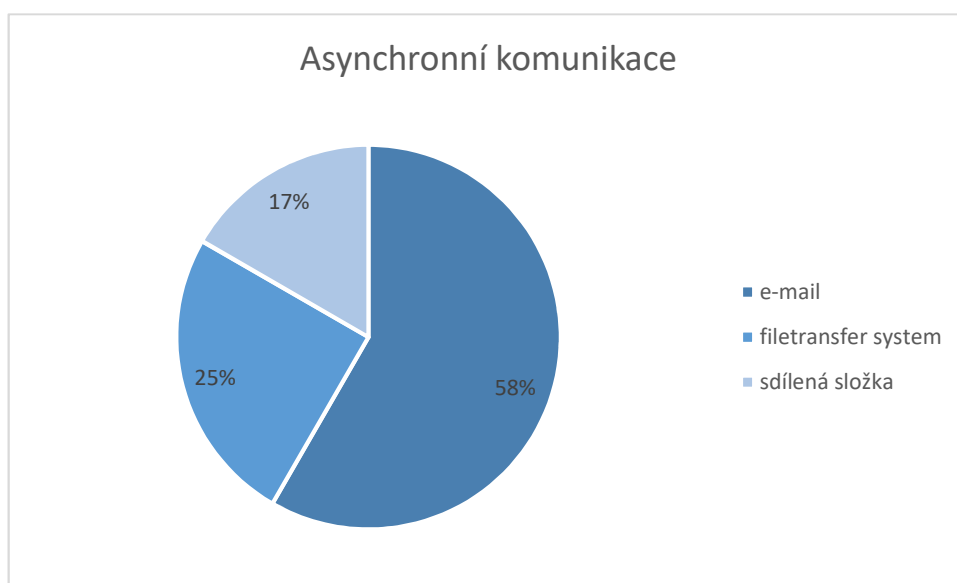
Telekonference jsou i přes své omezené funkce a vyšší náklady na provoz zatím stále využívány. Aktuální situaci ve společnosti PASCZ znázorňuje níže uvedený graf, který také vychází z dat získaných během řízených rozhovorů.



Obrázek 6 Typy synchronní komunikace v analyzovaných týmech

Zdroj: autor

Asynchronní komunikaci v PASCZ stále dominuje e-mail. Tento komunikační nástroj je využíván ke komunikaci v rámci společnosti, korporátu i komunikaci se spolupracujícími společnostmi. Další hojně využívaný nástroj ke sdílení dat je filetransfer systém, využívaný zejména ke sdílení velkoobjemových souborů, které nelze zasílat e-mailem nebo je nežádoucí jejich následná distribuce. V neposlední řadě jsou využívány sdílené složky v rámci uzavřené skupiny virtuálního týmu. Do sdílených složek jsou nahrávány dokumenty připraveny k následné úpravě či trvalému uložení.



Obrázek 7 Typy asynchronní komunikace v analyzovaných týmech

Zdroj: autor

Závěrem lze říci, že nejvyžívanějším nástrojem komunikace u vybraných virtuálních týmů PASCZ je e-mail, který slouží k denní komunikaci. Ze získaných dat lze usuzovat, že se jedná o nejvíce využívaný prostředek komunikace, který počtem uživatelů převyšuje i nástroj synchronní komunikace Skype.

## ZÁVĚR

Výroční zprávy, obchodní rejstřík či vnitropodnikový oběžník jsou dobrým zdrojem informací, kterými se společnost prezentuje navenek. Informace o vnitropodnikových procesech, které mají vliv na výsledky společnosti, je však ideální získat přímo od zaměstnanců. Zdrojem informací jsou převážně lidé z praxe, kteří dobře rozumí nejen své práci, ale díky dlouholetým zkušenostem i vnitropodnikovým procesům. Hlavním zdrojem praktické části této práce jsou informace z řízených rozhovorů, které byly vedeny se členy několika vybraných virtuálních týmů. Hlavní kritérium pro výběr dotazovaných zástupců byla zejména zkušenost s účastí ve virtuálním týmu a dlouholetá praxe ve společnosti.

Výhodou řízeného rozhovoru je stoprocentní návratnost dotazníku a dále možnost položit dodatečné otázky, popřípadě účastníkům poskytnout dodatečné informace k otázkám uvedeným v dotazníku.

Poté, co jsem vyhodnotila a porovнала odpovědi všech dotazovaných, došla jsem k závěru, že spolupráce v rámci virtuálních permanentních týmů společnosti PASCZ je na dobré úrovni, kde převažují výhody tohoto druhu práce. Podporou virtuální komunikace jsou spolehlivá média. Díky dlouholeté spolupráci mezi jednotlivými členy roste důvěra navzdory virtuálnímu kontaktu.

Projektový virtuální tým „Zavedení výrobku do výroby“ přináší členům nové zkušenosti a znalosti. Práce ve virtuálním týmu jim přináší možnost styku s odborníky a tím i rozšíření vlastních obzorů v dané oblasti. I přes nevýhodu ztráty informací vlivem překladu je práce týmu efektivní. Projektový tým QMS unifikace měl za úkol sjednotit několik pravidel v systému řízení kvality v rámci Automotive divize. V tomto případě byla nevýhoda komunikace v cizím jazyce velkým problémem, který byl ještě zesílen neodborným překladem. Komunikace probíhala primárně skrze Skype, což je korporátem uznávaný komunikační prostředek.

Během vyhodnocení výhod a nevýhod týmu „interního řešení reklamací“ se ukázalo zařazení mezi virtuální týmy jako chybné. Z důvodu pravidelných denních interakcí členů se nejedná o klasický virtuální tým. Vedoucí týmu zde nezastává plně vedoucí pozici, ale spíše pozici koordinátora z důvodu svého pracovního postavení. Interní pravidlo striktně určuje postup řešení reklamací a dále omezuje ztrátu dat, podporuje snadné překlenutí nevýhod virtuální komunikace a je potřebnou oporou pro vedoucího



týmu. V tomto případě je vidět, že dochází k potlačení liniové organizační struktury a tým funguje na struktuře funkcionální. Oceňuji bezproblémové fungování týmu, který je řízen napsanými pravidly.

Fungování virtuálního krizového týmu „s externí složkou“ v PASCZ dokonale ilustruje výhody virtuální práce, zejména rychlou komunikaci a následně rychlou reakci. V krizových týmech dochází k časté změně pracovníků, odborníků z různých koutů světa. Pracovníky PASCZ interakce s takovými členy týmu obohacuje. Díky dobrému vedení týmu a jasně stanovenému postupu jsou nevýhody virtuální práce potlačeny.

Závěrem je, že práce virtuálních týmů v PASCZ šetří čas a výstupy jsou efektivnější. Je zde viditelný vliv kvality komunikace při dobře zvoleném komunikačním jazyce a způsobu předávání informací skrze virtuální média. Velkou oporou pro vedoucí týmů je předem stanovený postup či interní pravidlo, které eliminuje případná rizika.

Na vzniku virtuálních týmů se podílí běžná dostupnost technologií, která umožňuje práci z domu. Provedený průzkum však poukazuje na fakt, že potřeba vzniku virtuálních týmů v PASCZ vzešla především z faktu, že tato společnost je součástí globálně působící korporace Panasonic, kde dceřiné společnosti aktivně komunikují mezi sebou i s mateřskou firmou. Bez komunikačních médií a vzniku virtuálních týmů by byla komunikace mezi jednotlivými pobočkami situovanými v různých částech světa velmi složitá. A vzhledem k tomu, že v japonské korporaci Panasonic probíhá zavádění projektů či řešení problémů standardizovaně, bez možnosti rychlé komunikace by šlo o velmi zdlouhavý proces. Došla jsem k závěru, že v případě mezinárodních korporací, jako je Panasonic, je využívání virtuální práce pro rychlé a efektivní fungování nezbytné, a mimo jiné podporuje sdílení cenných informací a zkušeností.

Současná doba přináší nové technologické příležitosti, které slouží k přenosu informací. S vývojem technologií dochází k vývoji virtuální práce. Na příkladu společnosti PASCZ je vidět, že zavedení virtuálních týmů bylo a je ve většině případů pro tuto společnost přínosem. Až na jednu výjimku se účastníci řízených rozhovorů shodli, že aktuálně výhody virtuální práce v PASCZ převyšují nad nevýhodami. Proto mám tedy za to, že práce virtuálních týmů bude v podnikové praxi využívána i nadále a využití virtuálních týmů bude růst.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] **Belbin, Meredith R. 2010.** *Team roles at work.* s.l. : Elsevier Ltd., 2010. ISBN 978-1-85617-800-6.
- [2] **Belbin, Meredith R. 2010.** *Management teams. Why they succeed or fail.* s.l. : Elsevier Ltd., 2010. ISBN 978-1-85617-807-5.
- [3] **Doc. Ing. Strážová, Vlasta CSc. 2001.** *Manažerská komunikace.* Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0174-0.
- [4] **Evangelu, Jaroslava Ester and Grundel, David. 2011.** *Virtuální tým Efektivní řízení lidí na dálku.* Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2877-0.
- [5] **Kubátová, Jaroslava and Seitlová, Klára. 2015.** *Řízení virtuálních týmů.* Olomouc : Filozofická fakulta Olomouc, 2015. ISBN 978-80-244-4662-2.
- [6] **Managementmania. 2016.** Typologie organizační struktury. *Managementmania.* [Online] 2016. [Cited: srpen 22, 2019.] <http://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>.
- [7] **Ministerstvo spravedlnosti České republiky. 2012-2015.** Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *or.justice.cz.* [Online] eJUSTICE, 2012-2015. [Cited: 5 12, 2019.] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54993530&subjektId=116658&spis=623832>. verze 8.18.1.
- [8] **Mládková, Ludmila. 2005.** *Moderní přístupy k managementu Tacitní znalost a jak ji řídit.* Praha : C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
- [9] **Panasonic Marketing Europe GmbH. 2019.** [www.panasonic.com](http://www.panasonic.com). *PANASONIC.* [Online] Panasonic, 2019. [Cited: 5 12, 2019.] <https://www.panasonic.com/cz/tovarny-v-cr/o-spolecnosti.html>.
- [10] **Petříková, Růžena and kolektiv, a. 2010.** *Moderní management znalostí.* Příbram : PBtisk, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [11] **PhDr. Škyřík, Petr Ph.D. 2012.** *Nástroje a metody řízení a rozvoj virtuálních týmů.* Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2012. ISBN 978-80-7454-173-5.
- [12] **Stýblo, Jiří. 2008.** *Management současný a budoucí.* Příbram : PBtisk, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

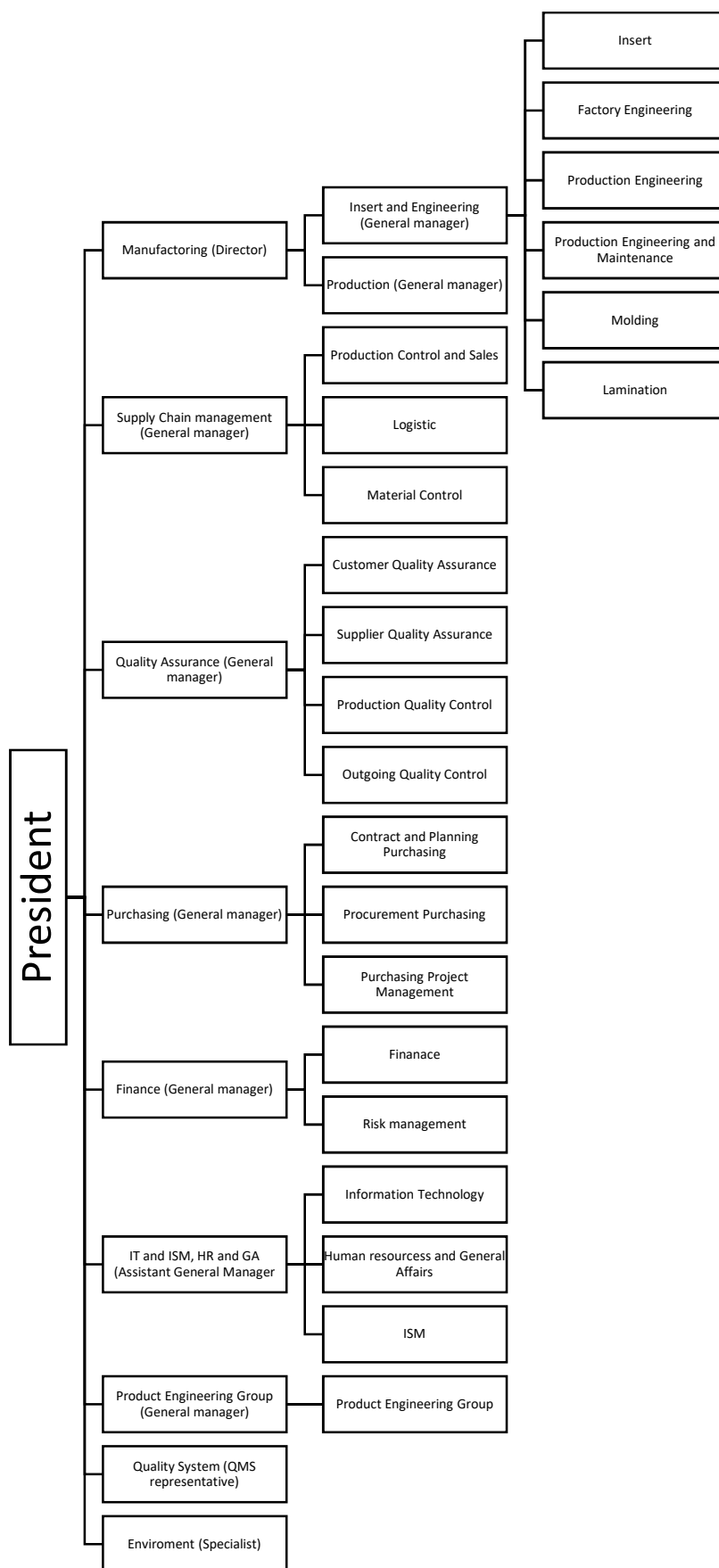
## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Dotazník.....	42
Příloha B – Vnitřní struktura PASCZ.....	43

## PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK

- 1 Z jakého jste oddělení**
- 2 Jste členem jednoho virtuálního týmu či více?**
- 3 Komunikujete v rámci virtuálního týmu se zahraničním?**
- 4 Kolik členů je ve virtuálním týmu?**
- 5 Kolik národností se objevuje ve Vašem týmu?**
- 6 Jaký je použit komunikační jazyk v rámci virtuálního týmu?**
- 7 Jaký používáte komunikační prostředek?**
- 8 Jak hodnotíte předávání informací?**
  - a) Je předáno 100% informací, jazyková bariéra nebrání v pochopení
  - b) Je předáno 100% informací, jazyková bariéra brání v pochopení
  - c) Dochází k mírné ztrátě informací, které nemají vliv na podstatu věci
  - d) Dochází ke ztrátě informací, které mají vliv na podstatu řešené věci
- 9 Je podle Vás výhodné pracovat v multikulturním týmu, co se předávání informací a znalostí týká?**
  - a) 100% ANO
  - b) ANO, ale
  - c) Nevím
  - d) NE
- 10 Je podle Vás z hlediska úspory času pracovat ve virtuálním týmu?**
  - a) 100% ANO
  - b) ANO, ale
  - c) Nevím
  - d) NE
- 11 Omezuje Vás vaše členství ve virtuálním týmu při každodenní práci?**
  - a) Ne, je to má každodenní práce
  - b) Ne, mám dostatek času na práci ve virtuálním týmu
  - c) Ano, mírně mě to omezuje
  - d) Ano, omezuje mne to v denní práci (je to práce navíc)

## PŘÍLOHA B – VNITŘNÍ STRUKTURA PASCZ



Zdroj: společnost Panasonic Automotive Systems Czech s. r. o.