

Pravidla a nástrahy při řízení **virtuálního týmu**



Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

Gnostika Consulting,
poradenství a vzdělávání

Mnozí manažeři stojí v čele takzvaného virtuálního týmu. Jde o pracovní tým, který velkou část úkolů anebo celou svou práci řeší ve virtuálním, elektronickém prostředí. To samozřejmě přináší specifické požadavky (nejen) na komunikaci a řadu souvisejících rizik. Přinášíme **inspirativní tipy pro praxi a doporučení pro skutečně efektivní řízení** těchto týmů.

Existují dvě základní hlediska, podle kterých se virtuální týmy liší od týmů tradičních. Jak lze vidět na schématech níže, je to prostorová vzdálenost členů a z ní plynoucí způsob komunikace. U tradičního týmu je běžné, že jeho členové pracují ve vzájemné blízkosti, která jim dovoluje komunikaci tváří v tvář. Oproti tradičnímu týmu je ovšem virtuální tým tvořen pracovníky, kteří jsou jeden od druhého fyzicky odloučení. Obvyklá komunikace tváří v tvář musí být tudíž na-

hrazena komunikací zprostředkovanou pomocí ICT.

Různorodá vzdálenost členů týmu a technologicky zprostředkovaná komunikace jsou společné pro všechny virtuální týmy. Jsou tím, co je dělá „virtuálními“, a tím se liší od týmů tradičních. Na druhou stranu někteří autoři nepovažují prostorovou odlehlost členů za definiční charakteristiku virtuálního týmu. Můžete mít členy týmu ve vedlejší místnosti, a přesto s nimi můžete komunikovat „na dálku“.



tip

Snažte se do týmu vybrat lidi nejen s vysokou odborností, ale i s dostatečnou jazykovou vybaveností. Na začátku projektu sestavte slovníček důležitých pojmů, abyste měli jistotu, že všichni mluví „stejným jazykem“.

Virtuálním týmem rozumíme skupinu lidí, kteří spolupracují na společném projektu napříč prostorem, časem a firmami s využitím informačních a komunikačních technologií (ICT) ke vzájemné komunikaci. Členové virtuálního týmu se mohou nacházet na různých místech jedné země, ale i světa, pocházet z různých kultur a zřídka nebo vůbec se setkávají osobně. Virtuální práce umožňuje společně využívat nejlepší znalosti bez ohledu na lokalizaci jejich nositele.

Na co je třeba se při virtualizaci spolupráce zaměřit, aby byla výkonnost týmu co nejvyšší, a na co si dát jako vedoucí týmu zejména pozor?

Elektronická komunikace

Dnešní technologie dávají virtuálním týmům rozmanité možnosti: od běžného e-mailu až po sdílené audiovizuální

pracovní prostředí. Volba komunikačního kanálu závisí na řadě faktorů. Námátkou jmenujme potřebu sofistikované komunikace, náklady na komunikační software, technickou zdatnost členů týmu. Mezi nejběžněji používané komunikační prostředky patří:

Bulletin board: asynchronní způsob komunikace, kdy má příjemce zprávy možnost zhlédnout sdělení a odpovědět na něj později. Zprávy jsou zobrazovány podle kategorií.

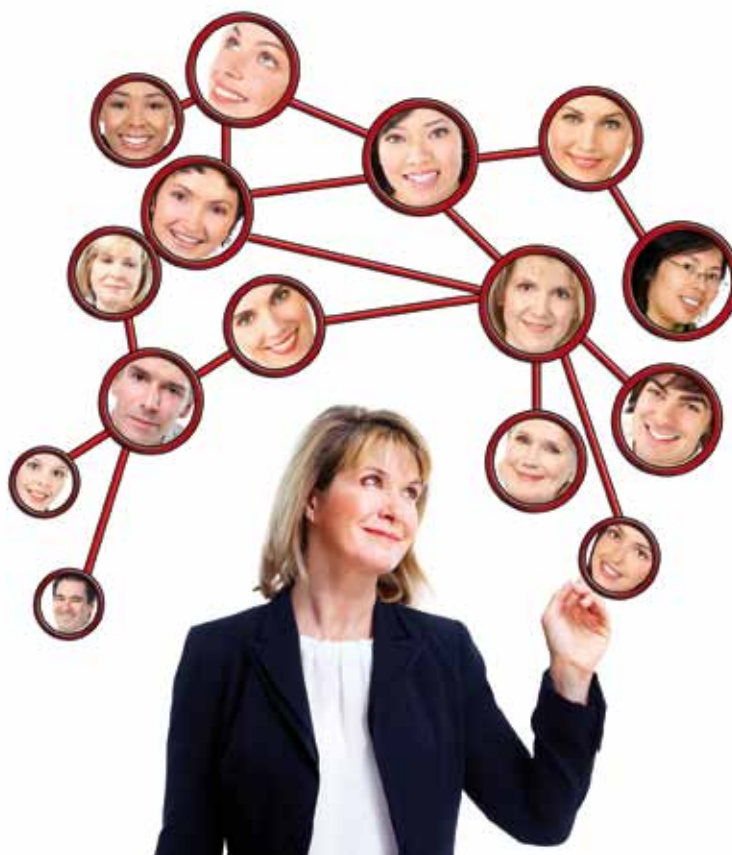
Diskusní fórum: v diskusním fóru může kdokoli reagovat na vypsané téma a na nadcházející příspěvky dalších účastníků. Diskuse může probíhat online i v průběhu času.

E-mail: nejběžnější způsob komunikace většinou kratších sdělení s možností přiložení příloh.

E-mail notifications: Zprávy o změnách v projektu, v kalendářích, v to-do-listech, aktivitách projektového týmu / revize a změny ve společných projektových dokumentech.

tip

Petr Škyřík ve své publikaci Řízení virtuálních týmů: manažerská a organizační perspektiva poznamenává: „Při navrhování virtuálního týmu je klíčovým (prvotním) krokem rozhodnutí, jakou komunikační technologii bude tým používat. Měla by být navržena tak, aby umožnila optimální interakci mezi členy týmu, včetně přístupu ke znalostem relevantním pro řešený úkol. Možnosti komunikačních nástrojů jsou důležité také proto, že by měly podporovat častou interakci a umožnit rozvoj sdíleného porozumění úkolu. (...) Protože komunikační prostředí má vliv na efektivitu týmu, je důležité ujistit se, že členové virtuálního týmu vědí, jak komunikační nástroje používat“ (2011).



Online paging/messaging: Okamžitá pop-up hlášení na ploše PC či v okně softwaru, která upozorňují na změny projektu, schůzky apod.

Chat: Synchronní textová komunikace prostřednictvím počítačové sítě nebo internetu. Obvykle je možné s její pomocí komunikovat jen s omezeným množstvím kolegů.

Whiteboard: Nástroj, který umožňuje sdílené kreslení prostřednictvím sítě nebo internetu. Využívá se například ke komunikaci nad věcmi, které je obtížné verbalizovat. Může se jednat o poměrně jednoduché nástroje, ale také o pokročilé publikační, projektovací nebo inženýrské aplikace.

Audio/video conferencing: využití video nebo audio nástrojů pro zlepšení komunikace na konferencích nebo k přenášení zvuku a obrazu ze vzdálených míst prostřednictvím sítě.

Task-list: seznam, který obsahuje informace o nedokončených, rozbíhajících

se a odložených aktivitách nebo nedořešených problémech.

Kontakt management: seznam osob participujících na projektu, účastníků konferencí, odběratelů, dodavatelů a podobně.

Sdílení plochy: sdílení počítačového pracovního prostoru více osobami. Vzdálený uživatel má možnost vidět do vzdáleného počítače, či dokonce programové vybavení ovládat.

Dotazníky/ankety: neboli prostředky k uskutečnění rozhodnutí vedení nebo členů týmu. Některé systémy umožňují grafické zpracování výsledků a jejich rozeslání.

Meeting minutes/records: speciální formát pro oficiální záznam ze setkání projektového týmu. Výstupy jsou dále rozesílány účastníkům a zainteresovaným skupinám.

Meeting scheduling tools: nástroje pro předběžnou organizaci porad, které zahrnují stanovení témat

tip

Vždy zvolte nástroj, který má většinu požadovaných funkcí, je cenově dostupný a uživatelsky příjemný. Jinými slovy je optimální pro potřeby spolupráce virtuálního týmu. Je zbytečné, aby měl tým ten nejdražší a nejsostifikovanější nástroj, když reálně využije deset procent jeho funkcí.

projednáváných na akci a rezervaci pomocí kalendáře.

Prezentační nástroje: možnost sdílet a anotovat slidy prezentačních nástrojů.

Project Management: sdílení informací o projektových milnících, setkáních, interakci projektového týmu, organizační sdílení.

Sdílení dokumentů a souborů: možnost sdílení dokumentů vytvořených na lokálním počítači na serveru nebo pomocí e-mailu.

Document management: sdílení dokumentů a souborů na serveru, společně s možností práce na nich buď na lokálním počítači, nebo s pomocí funkcionalit systému. Zahrnuto může být vyhledávání, management verzí dokumentů, distribuce práv přístupu a elektronický podpis.

Synchronní práce na dokumentech: Možnost synchronní práce více uživatelů na jednom souboru / dokumentu.

Prostorová vzdálenost

Členové projektového týmu mohou pracovat v místech, která spadají do různých časových pásem, a tuto komplikaci je třeba vždy brát v úvahu. Ne všude na světě je třeba čtvrtek 10 hodin. Zvláště u softwarových firem, které si oblíbily outsourcing, tedy převedení části procesu do levnějších destinací, jako jsou například Indie nebo Filipíny, to může znamenat, že

jeden nebo několik členů týmu se na „poradu“ bude muset dostavit mimo svoji běžnou pracovní dobu. Zde by měl potom vedoucí týmu zvážit, zda a jak často je nutné porady organizovat, zda skutečně musí být online, jestli se jich musí účastnit všichni členové týmu, nebo je lze uspořádat „nadvakrát“, a jestli je třeba vhodné dělat setkání tak, aby jednou vyhovovala jedné straně, jindy zase druhé.

Na druhou stranu lze časový posun poměrně dobře využít k zefektivnění práce týmu, zvláště pokud na sebe práce jednotlivých členů týmu navazují. I toho často softwarové firmy využívají. Například v jednom časovém pásmu se navrhne software, ve druhém se potom napíše samotný kód, ve třetím pak dojde k testování a identifikaci slabých míst, na základě kterých může první tým upravit návrh a design softwaru. To, co by tým v jednom místě dělal tři dny (za předpokladu, že každá z fází trvá celých osm hodin pracovní doby), může vhodně prostorově distribuovaný tým zvládnout za jeden den.

Mezinárodní složení

To, že ve virtuálních týmech pracují lidé z různých zemí, znamená, že pravděpodobně budou mít různý mateřský jazyk. Určitě budou muset umět i oficiální jazyk projektu, což většinou bývá angličtina, přesto lze očekávat, že ne všichni budou mít stejnou úroveň. Ve virtuálním týmu se při elektronické komunikaci ještě více projevují rozdíly ve znalosti jazyka. Navíc například přenosy zvuku na dálku nebývají vždy kvalitní.

Zatímco při běžné komunikaci tváří v tvář často vnímáte grimasy, gesta či další doprovodné pohyby, které hovořící dělá, při elektronické komunikaci to většinou možné není. Důležitá je proto určitá trpělivost. Rodilí mluvčí pak mívají tendenci hovořit rychle a využívat třeba i slangová slova. I to komunikaci ve virtuálním týmu komplikovat. Pokud je již zvolen jeden oficiální komunikační jazyk, je přínosné hned na začátku spolupráce vyme-



zit terminologii pro spolupráci (což není od věci ani v češtině, jen u cizího jazyka je to ještě důležitější).

Multikulturní charakter

Členové virtuálního týmu mnohem častěji než v tradičním týmu přinášejí do spolupráce rozdílné kulturní a pracovní zvyklosti a návyky, které se projevují v jejich činnosti, prezentaci, výkonnosti, pochopení úkolů, stylu komunikace. To je třeba zohlednit jak při práci v týmu, tak hlavně při jeho vedení.

Nejen jednotlivci, ale i národy mají určité charakteristiky. Jen si vezmeme Evropu: Němci jsou sušší a precizní, diskutují zásadně k věci, Španělé s vámi zase budou diskutovat dlouze a o čemkoli, jenom pracovat budou „mañana“. Češi se zase budou snažit si práci co nejvíce usnadnit a ještě si při tom postěžují na šéfa, fotbal a politiku.

Každý jsme zkrátka jiný, což je třeba na jednu stranu respektovat,



Snažte se využívat silné stránky jednotlivých kultur a naopak mírnit ty slabší. Pokud máte v týmu členy ze silně odlišných kultur, pokuste se seznámit s jejich základními pravidly a hodnotami, svátky a zvyklostmi, abyste se varovali nepříjemných překvapení a faux pas.

na druhou stranu pak také lehce řídit a korigovat. Ještě složitější situace pak nastává v případě, kdy jsou v týmu výrazně odlišné kultury, které se liší hodnotami, náboženstvím, sociálními vazbami a podobně. V takovém případě je třeba k multikulturním rozdílům přistupovat se vši vážností a respektem. Ne všechny národnosti mají stejný přístup k ženám, bohu nebo třeba k náboženským svátkům.

tip

Pokud řídíte virtuální tým, který je prostorově velmi vzdálen, snažte se maximálně využívat výhod, které toto rozmístění nabízí. Na druhou stranu nezapomeňte vnímat i to, že někteří členové týmu musí při online komunikaci ukrojit ze svého volného času. Snažte se proto tyto situace minimalizovat a případně kompenzovat tak, aby v týmu nenarůstala nespokojenost s prací.

Komunikace a řízení

Na rozdíl od přirozené komunikace a možnosti sociální interakce tradičního týmu se členové virtuálního týmu potkávají jen sporadicky, nebo se často nepotkají nikdy. Nemají většinou vůbec příležitost ani potřebu komunikovat mimopracovně a vytvářet tak vzájemné vztahy. Vědí, že po skončení projektu už možná e-mailové adresy nikdy nepoužijí. Podle toho také budou jednat. Je rozdíl, jestli po pracovní poradě jen vypnete počítač, nebo jdete s kolegy ještě na pivo.

U virtuálních týmů totiž chybí neformální komunikace. Když už se týmy potkávají, většinou postupují efektivně podle programu virtuálního setkání. Navíc mají i omezenou možnost se vyjadřovat. Pokud nejde přímo o komunikaci asynchronní, většinou uděluje ve-

SPECIFIKA VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ V KOSTCE

Většina komunikace v týmu probíhá prostřednictvím elektronických médií. Způsoby komunikace závisejí na typu činnosti, rozhodnutí manažera, firemní kultuře, zkušenostech jednotlivých členů týmu, dostupnosti virtuálních prostředků, jazykových znalostech apod. Každopádně volba komunikačních kanálů je důležitým bodem plánování virtuální spolupráce, který je třeba řešit na samém začátku fungování týmu, aby byla práce efektivní.

Členové týmu nepracují v jednom místě. E-maily nebo informace po Skypu si dnes kolegové běžně posílají i „přes stůl“. Nám však půjde o jiné specifikum, a to o případy, kdy jednotliví členové týmu žijí a pracují ve velkých vzdálenostech od sebe, konkrétně přes několik časových pásem.

Virtuální týmy bývají mezinárodní. Samozřejmě, že mezinárodní mohou být i nevirtuální týmy, ale právě virtuální komunikace je svým způsobem předurčena pro použití u mezinárodních projektů. V tomto případě může virtuální tým narážet zejména na jazykové potřeby a bariéry.

Virtuální týmy bývají multikulturní – aneb jiný kraj jiný mrav. I v tomto případě jde o specifikum, které není spojeno výhradně s virtuálními týmy, ale vyskytuje se u nich častěji. Jde o velmi rozsáhlé téma, které se dotýká mentality národa, obvyklých modelů komunikace, náboženství, kultury komunikace, hodnot, přístupu k autoritám apod.

Specifická komunikace a řízení. Nejde o to, že využíváme elektronické komunikační kanály, ať již online nebo offline, k většině komunikace v týmu, ale o to, že právě využívání virtuálních prostředků vyžaduje specifický způsob komunikace. Často nefunguje neformální komunikace jako u běžných týmů, pomocí které se obvykle předává velké množství informací. U virtuálních týmů většinou funguje pouze komunikace formální. Jak ji nastavit, aby všichni měli potřebné informace a přitom nestrávil každý den půl pracovní doby čtením zápisů, instrukcí a příkazů?

Výběr členů týmu. Do běžného týmu si zkušený manažer většinou vybere člověka, kterého potřebuje. Do virtuálního týmu jsou obvykle jmenováni odborníci na určitá témata. V čem je rozdíl? V tom, že u virtuálních týmů lze velmi obtížně využít některé týmové typy, které dělají z týmu tým, jako jsou například stmelovači, lídři, formovači apod.

Průběh spolupráce. Běžné týmy se setkávají na běžné bázi. Zde se zároveň i poznávají po lidské stránce. Interakce ve virtuálních týmech je naopak omezená. To má za následek odlišný průběh realizace projektu či spolupráce. Zde je pak rozdíl také v tom, zda jsou týmy ryze virtuální, to znamená, že v průběhu spolupráce nedochází k žádným setkáním, nebo zda se tým v určitých intervalech pravidelně setkává a pouze v mezidobí je spolupráce virtuální.

Bezpečnost. Pokud týmy pracují s citlivými daty, je namístě tato zabezpečit, aby se nedostala do rukou třetích stran. A zde číhá větší množství rizik než u běžných týmů. Například nezabezpečené linky, únik hesel, zbloudilé e-maily, „špatný člověk na druhé straně“ apod.

doucí týmu slovo jednotlivým členům podle toho, jestli se jich probíraná problematika týká, či pokud se sami přihlásí. A ani v takovém případě není možné vidět reakce ostatních členů týmu.

Dalším specifikem komunikace ve virtuálním týmu je způsob předávání informací. Pokud vedoucí týmu pošle denně čtyři e-maily s instrukcemi a úkoly a ke každému ještě pro jistotu napíše vysvětlení a zdůvodnění, je to první den velmi příjemné. Druhý den už se lidé nad dlouhým textem pozastavují a po týdnu už nikdo nehodlá strávit dvě hodiny denně čtením instrukcí a návodů. Výsledkem je nakonec to, že nikdo nic neví. Vedoucí týmu by si proto měl uvědomit, že to, co lehce řekne, vysvětlí a zdůvodní v mluveném projevu, zkrátka do e-mailu nepatří, a když, tak jenom výjimečně. Instrukce a úkoly by měly být jasné a stručné.

Poslední věcí, kterou k virtuální komunikaci zmíníme, je takzvaná netiketa, tedy slušné chování na síti. Bohužel z vlastní zkušenosti víme, jak často se stává, že některý člen týmu z jednání odejde, aniž by to dal komukoli vědět. Vedoucí týmu se pak na něj obrací s dotazem a dotyčný zkrátka „mlčí“. A kdo již absolvoval nějaká virtuální jednání, pravděpodobně se setkal i s tím, že někdo odložil sluchátka a začal se bavit

tip

Informace by měly být předávány stručně a jasné. Nikdo nemá čas věnovat dvě hodiny denně čtení e-mailů. To platí i pro písemné zápisy z porad. Když bude někdo potřebovat něco dovysvětlit, zavolá. Vhodné je využívat audiovizuálních záznamů z jednání, které dnešní softwary běžně nabízejí. Současně je nutné, aby všichni členové týmu znali netiketu a důsledně ji dodržovali, a to třeba i pod hrozbou sankcí.

s kolegou nebo návštěvou, která ho v průběhu jednání vyrušila. Samozřejmě při tom zapomene ztišit mikrofon, takže všichni na virtuálním jednání ho slyší, ale on je nikoli (má přece sundaná sluchátka). A pokud si ještě vypnul zvonek na mobilním telefonu, aby nebyl rušen, má celý tým po jednání.

Mnohem důležitější než u běžných týmů jsou potom písemné zápisy z jednání. Důvodem jsou již zmíněné jazykové bariéry a vyskytující se ruchy při elektronické komunikaci. Zde jen připomeňme, že zápisy by měly být stručné a jasné a obsahovat zejména závěry, nikoli popis průběhu diskuse. Takový zápis je pak vhodné si nechat od všech členů týmu odsouhlasit, aby bylo zřejmé, že závěry jednání pochopili všichni a všichni stejně. Naštěstí dnes většina komunikačních programů umožňuje pořizovat audiovizuální záznamy virtuální porady, které lze později kdykoli přehrát.

Výběr členů týmu

Zatímco v běžném týmu si zkušený a moudrý manažer volí členy tak, aby byly zastoupeny všechny týmové role, u virtuálních týmů je výběr limitován primárně odbornými znalostmi, technickými schopnostmi (obsluha komunikačního nástroje) a jazykovou vybaveností.

Týmovými rolami máme v tomto případě na mysli například týmové role podle Belbina, jehož typologie rozeznává celkem devět týmových rolí (Formovač, Všudybyl, Koordinátor, Stmelovač, Specialista, Realizátor, Dotahovač, Analytik a Inovátor). Ne že by všechny tyto role nemohly být ve virtuálním týmu zastoupeny, ale způsob komunikace, která je technicky značně omezena, neumožňuje dokonale využít jejich potenciál, který se naplno projevuje právě v osobní a neformální komunikaci. Tímto způsobem jsou v podstatě téměř eliminovány role stmelovače (naslouchá ostatním, buduje vztahy a zabraňuje třenicím v týmu) a formovače (je

tip

Snažte se vést a organizovat virtuální tým tak, aby byly co nejméně potřeba týmové role, které nelze ve virtuálním týmu plně rozvinout. Případně organizujte alespoň občas osobní setkání, kde můžete plně využít i tyto týmové role.

schopen ostatní strhnout a nadchnout k akci) a částečně jsou omezeny role všudybyla (je nositelem kontaktů, informací a spojuje celou řadu zajímavých lidí) a koordinátora (je řídí, vede a objasňuje cíle).

Realizace spolupráce

Spolupráce týmů může fungovat buď pouze virtuálně, což znamená, že se členové týmu nikdy osobně nesetkají a veškerá interakce probíhá jen prostřednictvím elektronických komunikačních



médií, nebo lze využívat kombinované formy, což znamená, že se v určitých fázích či pravidelných intervalech týmy osobně setkávají. Každá z těchto variant má svoje výhody a nevýhody.

Ryze virtuální týmy, které se nikdy nesetkávají, jsou většinou hůře socializované a zaměřují se obvykle pouze na splnění stanoveného cíle. Slabiny takového týmu se však projevují například ve chvíli, kdy by měl tým společně pracovat na nějakém nestrukturovaném řešení. V takovém případě je čistě virtuální spolupráce s minimálními sociálními vazbami mezi členy týmu spíše nevykonná a neefektivní. Navíc se v takových týmech může projevit i fenomén „černého pasažéra“ (free rider), tj. člověka, který se spíše veze a spoléhá na to, že řešení najdou ostatní.

Pokud je však cíl a způsob spolupráce rozdělen a každý ze členů týmu pracuje spíše samostatně na své části úkolu, které potom dohromady tvoří výsledek činnosti, může být spolupráce ryze virtuálního týmu vysoce efektivní, protože všichni se soustředí pouze na svoji část, kterou musí dodat. Vědí, že tato část patří jim, nikdo ji za ně ne-



V případě, že vám záleží na tom, aby z týmu neunikaly informace, je třeba na počátku spolupráce jednotlivé pracovníky poučit, jak bezpečně využívat virtuální komunikační prostředky. V závislosti na citlivosti dat a projednávaných informací je pak vhodné zkonzultovat zabezpečení dat s odborníkem a podle toho zvolit způsob a úroveň šifrování.

udělá, a jsou-li alespoň trochu odpovědní, většinou nechtějí ztratit tvář před ostatními členy týmu tím, že dodají paskvil. V ryze virtuálním týmu totiž nekvalitně odvedenou práci „neušarují“ ani ti nejsympatičtější.

Z výzkumů a zkušeností virtuálně fungujících týmů vyplývá, že mnohem efektivnější spolupráce a lepší sociální vazby v týmu vznikají, když mají týmy možnost se jednou nebo vícekrát osobně setkat. V takovém případě v člověku, který s vámi mluví z druhého konce světa, nevidíte toho upjatého puntičkářského profesora, ale i docela milého člověka, který miluje svoje dvě kočky, jejichž fotografie vám ukazoval u kávy. Virtuální komunikace je pak uvolněnější a spolupráce efektivnější. Také proto začínají téměř všechny projekty tzv. kick-off meetingem, kdy se jednotliví účastníci představí, celý tým se pozná a socializuje. Určitou nevýhodou jsou náklady takových setkání, protože jsou často několikanásobně vyšší, než kdyby se tým setkal pouze virtuálně. Na druhou stranu je takový tým schopen lépe řešit kreativní a nestrukturované úkoly.

Bezpečnost

Virtuální spolupráce s sebou přináší ještě jeden aspekt, který není při práci klasického týmu tak výrazný, a tím je bezpečnost. Pomiňme situaci, kdy některý z členů týmu vynese firemní tajemství, což se může stát i v klasickém týmu. V tomto případě máme na mysli bezpečnost elektronické komunikace.

Co tedy hrozí? Kromě běžných rizik, jako je útok hackerů, to mohou být například nezabezpečené komunikační kanály. Někdo se kupříkladu zapomene odhlásit z virtuální porady a odejde, přičemž konverzaci týmu pak může sledovat někdo „cizí“, kdo se k počítači dostane, aniž by si účastníci něčeho všimli. Dalším nebezpečím je nabourání se cizích osob do databází a datových úložišť a další. Zkrátka je třeba vzít v potaz to, že komunikace prostřednictvím elektronických nástrojů není tak bezpečná jako komunikace v kanceláři.

V zásadě existují dvě příčiny narušení bezpečnosti komunikace. Jednou je nepozornost členů týmu, druhou nedostatečná bezpečnost komunikačních kanálů.

tip

Chcete-li virtualizaci spolupráce zejména ušetřit náklady (a to podstatně), můžete vést celý tým bez nutnosti osobního setkání; v takovém případě je však bezpodmínečně nutné, aby úkol a činnosti byly jasně a dobře strukturovány, každý byl odpovědný za svoji dílčí činnost, kterou může vykonávat víceméně samostatně a u níž má jasně stanovené výstupy a termíny. Pokud je ale cílem nějaká tvůrčí činnost, je téměř nezbytné investovat alespoň do jednoho socializačního osobního setkání.

Budoucnost

Je jisté, že potřeba zakládání virtuálních týmů bude růst. Komunikace pomocí technologií bude rychle nahrazovat cestování. Řízení virtuální práce tak bude důležitou součástí managementu organizací.

Tak jako se členové tradičních týmů mohou setkávat v reálném světě, mohou se členové virtuálních týmů setkávat ve virtuálním světě.

Současné zkušenosti s virtuálními týmy ukazují, že lze dosáhnout výrazné úspory nákladů a přitom udržet v týmu špičkové odborníky. Dalším výrazným pozitivem je zvýšení flexibility týmů a rychlosti práce.

Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že při práci ve virtuálním týmu nemohou být zcela vytvořeny sociální vazby, které se vyskytují v běžných týmech a pomáhají tým stmelovat a motivovat. Situaci významně usnadňují například kick-off meetingy či pravidelná osobní setkání týmu, nicméně každodenní osobní interakci nenahradí.

Důležitou součástí řízení virtuálních týmů je proto kvalitní strukturace problému, rozdělení odpovědností a řízení. A co je nejdůležitější: vybrat si do týmu zralé a zodpovědné lidi. ●