

ŘÍZENÍ VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ – MÝTY A REALITA

Virtual Teams Management – The Myths and Reality

Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Katedra aplikované ekonomie, Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci
E-mail: jaroslava.kubatova@upol.cz

Abstrakt

Přes rostoucí využívání práce virtuálních týmů je dosud k dispozici málo znalostí o jejich efektivním řízení a o odlišnostech tohoto řízení od tradičních týmů (které se scházejí na pracovišti). V příspěvku jsou porovnána tradiční doporučení pro řízení virtuálních týmů s realitou ve firmě Sabre, Inc. a vyvozeny nové náměty pro práci virtuálních týmů.

Abstract

Despite of increasing numbers of virtual teams working worldwide there is still little known about their effective management and about differences between this management and traditional face-to-face working teams management. In this paper traditional recommendations for virtual teams management and the reality in Sabre, Inc. are compared. New suggestions for the work of virtual teams are concluded.

Virtuální týmy – mýty a realita

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 organizacím využívat nejlepších znalostí bez ohledu na geografickou lokalizaci jejich nositele.

Využívání virtuálních týmů navázalo na rozvoj týmové práce, které se masivně prosadilo na přelomu 80. a 90. let v rámci zavádění TQM. V polovině 90. let s technologickým rozvojem a se silící globalizací začaly firmy posilovat mezinárodní týmy a zavádět globální způsoby řízení lidských zdrojů. V roce 1998 byl zřejmě poprvé podrobně popsán koncept virtuální práce Anthonym Townsendem a kol. v The Academy of Management Executive. Výrazným impulsem rozvoje teleworkingu a virtuálních týmů byly události 11. září 2001, od té doby rostou počty virtuálních týmů exponenciálně. Nyní využívá nějakou formu virtuální práce na 80 % společností na světě a počet takto pracujících zaměstnanců v roce 2008 se odhaduje na 41 milionů.

Přes popsany rozmach virtuálních týmů je dosud k dispozici málo znalostí o jejich efektivním řízení a o odlišnostech tohoto řízení od řízení tradičních týmů (které se scházejí na pracovišti). V následujícím textu jsou porovnána tradiční doporučení pro řízení virtuálních týmů s realitou ve firmě Sabre, Inc. a vyvozeny nové náměty pro práci virtuálních týmů.

Sabre se zabývá zejména tvorbou systémů pro elektronické obchodování v cestovním ruchu. Společnost zaměstnává na 6 000 zaměstnanců ve 45 zemích světa, ústředí sídlí v Dallasu. Systémy vytvořené společností Sabre využívá více než 60 000 klientů, kteří podnikají v cestovním ruchu ve 114 zemích světa. Mezi lety 1996 – 1998 poklesla míra spokojenosti klientů v Severní Americe (USA, Kanada) ze 79 % na 68 %. Sabre se rozhodla

přejít od tradičně funkcionálně sestavených pracovních týmů k multifunkčním virtuálním týmům schopným bezprostředně reagovat na potřeby a požadavky trhu. Tyto týmy začaly pracovat v roce 1999 a Sabre se musela vypořádat s požadavky na řízení a na personální práci s týmy, které byly multifunkční a virtuální zároveň. Sabre využila této příležitosti a nechala provést průzkum 65 virtuálních týmů, které působily v oblasti Severní Ameriky s cílem porovnat teoretická doporučení pro řízení virtuálních týmů s realitou. Výsledky tohoto výzkumu byly publikovány, aby sloužily i dalším organizacím, které sestavují a řídí multifunkční virtuální týmy.

Ve zkoumaných 65 týmech pracuje přes 500 zaměstnanců, každý tým má tedy průměrně osm členů. Členové týmů pracují střídavě buď z domova nebo u zákazníka nebo v sídle společnosti v Dallasu. V týmech jsou zastoupeni prodejci, kteří prodávají rezervační systémy, technici, kteří systémy instalují a spravují, školitelé, kteří zákazníky učí se systémem pracovat, koordinátoři, kteří organizují instalace a školení uživatelů, účetní specialista, který zodpovídá za včasné vystavování a hrazení faktur, a reprezentanti pro služby zákazníkům, kteří zodpovídají za celý proces. Je zřejmé, že členové týmů musí úzce spolupracovat. K tomu používají e-mail, telefon, videokonference a internetové diskuse. Členové týmů se setkávají osobně jedenkrát za rok. Z provedeného výzkumu vyplynulo pět zásad personálního řízení virtuálních týmů, kde se praxí ověřené postupy liší od dosavadních obecně přijímaných názorů.

Zásada č. 1: Budování důvěry ve virtuálním týmu

Dosavadní názor byl, že budování důvěry je nejnáročnějším úkolem a zároveň předpokladem pro efektivní práci virtuálního týmu. Avšak pro vytvoření vztahů vzájemné důvěry je nutné, aby se lidé setkávali osobně. To by znamenalo, že pro virtuální týmy bude obzvláště obtížné vybudovat vzájemnou důvěru, když se členové vidají jen zřídka nebo vůbec ne.

Výsledky ze Sabre však tento tradiční názor zpochybňují. Důvěra se ve virtuálních týmech vytváří na základě vzájemných pracovních zkušeností a je úzce spojena s pracovní etikou členů. Důvěra vzniká, když lidé dodrží slovo, včas dodají, co slíbili, když sledují společný cíl a přispívají k jeho dosažení.

Z uvedeného lze vyvodit závěr, že důvěra může vzniknout i virtuálně, aniž by došlo k osobnímu setkání. Důležité pak je tuto důvěru dále rozvíjet. V tradičních týmech se lidé setkávají i mimo práci, o přestávkách u kávy, v poledních pauzách u oběda apod. Důvěra se pak rozvíjí v závislosti na tom, zda se potvrdí, co jednotliví lidé říkají. Taková důvěra se označuje jako důvěra založená na mezilidských vztazích. Naproti tomu ve virtuálních týmech důvěra mezi členy sílí v závislosti na spolehlivosti, důslednosti a odpovědnosti při práci v týmu nebo s klienty. Tato důvěra se označuje jako důvěra založená na schopnostech a na přístupu k úkolům.

Nový poznatek: Budování vzájemné důvěry členů virtuálního týmu je založeno na rychlých odpovědích na elektronické zprávy od ostatních členů týmu, na spolehlivém výkonu a trvalé zodpovědnosti. Na rozdíl od tradičních týmů, kdy důvěra vzniká v rámci osobních vazeb, členové virtuálního týmu zakládají důvěru na předvídatelnosti pracovního chování. Podle tohoto zjištění by vedoucí týmů měli členy týmu naučit rychle odpovídat na elektronické podněty, sdílet informace a důsledně dodržovat závazky. Budování důvěry je vůbec pro manažery virtuálních týmů náročným úkolem. Nemohou totiž užívat osvědčené metody založené na sociálních interakcích, osobních setkáních a na pozorování vztahů mezi členy týmu. Podpora vzájemné důvěry mezi členy týmu se tak stává významným tématem řízení virtuálních týmů. Ze zkušenosti v Sabre lze doporučit proaktivní přístup k podpoře důvěry vycházející z rychlosti, pružnosti, důslednosti a spolehlivosti členů týmu.

Zásada č. 2: Posilování pozitivní synergie a oslabování negativní synergie virtuálních týmů

Existují názory, že pozitivní synergie vzniká jen při osobní spolupráci členů týmu a že v případě týmů virtuálních vůbec nemůže vzniknout, naopak, kvůli izolaci jednotlivých členů týmu dochází k oslabení týmového výkonu neboli k negativní synergii. Členové virtuálního týmu nemají příležitost k neformálnímu interaktivnímu učení ani k neformálním diskusím, při nichž často vznikají inovativní myšlenky.

Před virtuálním týmem tak stojí náročný úkol, dosáhnout synergie i bez osobního kontaktu. V Sabre proto před zahájením činnosti týmu organizují pro členy teambuildingové aktivity, členové se zabývají vymezením mise a hlavních hodnot týmu, jednotliví členové si vymezují cíle, vyjasňují si role, rozvíjejí vzájemné vztahy a vytvářejí si skupinovou identitu. Při své činnosti se týmy sjíždějí alespoň jednou v roce, aby tak alespoň částečně nahradili nedostatek osobního kontaktu a aby opětovně stanovili další společné cíle a vyjasnili si vzájemná očekávání a zásady práce týmu. Aby si členové týmu plně uvědomili sdílené cíle a význam své práce, zpracovává každý tým vlastní plán činnosti, v němž vytyčuje své cíle na následující rok. Kromě toho Sabre dbá na průběžný trénink virtuálních týmů. Společnost si nechala vypracovat speciální kurz od specializované firmy. Kurz obsahuje 15 tréninkových modulů, zaměřených na zefektivnění práce virtuálního týmu. Moduly se zabývají např. rozvojem týmového charakteru, řízením porad, řešením konfliktů a výběrem nových členů do týmu. Z výpovědí členů virtuálních týmů vyplynulo, že si uvědomují, jak je v podmínkách vzdálené práce nutné stále si uvědomovat smysl a cíl činnosti, k nimž celý tým směřuje. Absolvování tréninkových modulů podle zkušenosti absolventů výrazně zlepšilo a zefektivnilo komunikaci ve virtuálních týmech.

Z hlediska sdílení znalostí je absence osobního kontaktu členů týmu jistě nevýhodou. V Sabre se však prokázalo, že tato nevýhoda je do značné míry kompenzována snížením synergie negativní, jelikož je také výrazně méně příležitostí k osobním konfliktům, k vytváření klik, k intrikám, politikaření, pomluvám apod., které se běžně vyskytují na tradičních pracovištích. Ukazuje se také, že se snižuje vliv příslušnosti členů týmu k pohlaví, národnostní či náboženské skupině apod.

Nový poznatek: Vedoucí virtuálních týmů musí dbát o posilování pozitivní synergie a omezování negativní synergie při práci týmů. Důležitou roli přitom hraje vzdělávání týmů. V Sabre se osvědčil teambuilding před zahájením práce týmu a průběžné školení při práci týmu. Tyto tréninky především pomáhají týmům stanovit misi, cíle a plán činnosti, rozvinout týmový charakter, určit základní hodnoty a pravidla práce. Průběžný trénink již probíhá při práci týmu a je zaměřen na posilování komunikačních schopností, řízení porad, proces rozhodování a další procesy ve virtuálních podmínkách. Tato praxe maximalizuje pozitivní synergii týmu ve virtuálních podmínkách a minimalizuje negativní synergii maximálním omezením jevů, jako jsou pomluvy, intriky apod.

Zásada č. 3: Eliminace pocitu izolace a osamocení členů virtuálního týmu

Nedostatek osobního kontaktu je velkou nevýhodou virtuální práce. Určitá míra osobního kontaktu je nezbytná prakticky pro všechna zaměstnání. Bez ní výrazně schází zejména neverbální složka komunikace. Po určité době se pracovníci cítí izolovaní, osamocení a mimo hlavní dění. Odstranění izolace a vyčlenění ze sociálních sítí, jaké vznikají na tradičním pracovišti, je tedy jedním z náročných úkolů při řízení virtuálních týmů. Podle dlouho známých myšlenek nemohou být pracovníci virtuálních týmů tak výkonní ani spokojení jako členové tradičních týmů, jelikož sociální interakce v pracovním prostředí jsou jedním z faktorů pracovní spokojenosti.

Pracovníci virtuálních týmů v Sabre skutečně připouštěli, že práce v izolaci jim činí určité potíže, jelikož postrádají možnost interakce s kolegy, cítí se uzavření ve svých

domovech a stírají se jim hranice mezi domovem a pracovištěm. Sabre v reakci na toto zjištění reagovala nejprve zjištěním individuální potřeby osobních kontaktů a mírou jejich vnímaného nedostatku. Podle těchto zjištění zařadila pracovníky na pozice s více vyhovující mírou přímého osobního kontaktu se spolupracovníky či se zákazníky. Při výběru nových pracovníků Sabre pečlivě zjišťuje míru potřeby sociálních kontaktů, která je u jednotlivců velmi odlišná, a motivaci k virtuální práci, tou bývá často eliminace dojíždění, lepší skloubení rodinného a pracovního života apod. Podle zjištěných výsledků pečlivě vybírá a zařazuje pracovníky na místa s odpovídající mírou sociálních kontaktů.

Protože osobní setkání jsou zásadní pro vytvoření vztahů mezi členy týmu, pořádá Sabre pravidelné teambuildingové aktivity a členové týmů se také setkávají během tréninků. Sabre také pořádá výroční firemní setkání a další akce, které jsou další příležitostí ke vzájemnému setkání. Manažeři co nejčastěji komunikují se členy týmů, aby snížili jejich pocit izolovanosti; pokud to není možné osobně, užívají alespoň komunikační technologie. Manažeři také podporují vytváření komunikačních sítí nejen mezi členy týmů, ale i mezi dalšími pracovníky organizace, aby vzdálení pracovníci měli stále aktuální přehled o dění ve firmě.

Nový poznatek: V Sabre uplynul nějaký čas, než manažeři zjistili, jak řešit pocity osamělosti a izolovanosti virtuálních pracovníků. Určitou dobu totiž trvalo, než se tento problém projevil. Proto v Sabre začali věnovat velkou pozornost zjišťování sociálních potřeb jednotlivých pracovníků, k čemuž užívají psychologické testy, a podle výsledků zařazují pracovníky na odpovídající pozice s různou mírou sociálních kontaktů. Kromě toho Sabre organizuje řadu aktivit, při nichž se pracovníci alespoň občas setkávají osobně, některé z nich jsou spíše neformální, jiné jsou zaměřeny přímo na teambuilding.

Zásada č. 4: Docenění významu odborných znalostí a osobnostních charakteristik členů virtuálních týmů

Protože osobní kontakty virtuálních pracovníků jsou omezené, někteří manažeři se domnívali, že schopnost komunikace a osobnostní charakteristiky členů týmu jsou méně důležité než v případě členů tradičních týmů. Podle některých doporučení měli zaměstnavatelé při výběru virtuálních pracovníků posuzovat zejména jejich odborné znalosti a schopnosti pracovat s technologiemi a také jejich vzdělávání orientovat na rozšiřování těchto znalostí a schopností.

V Sabre se zpočátku také řídili tímto názorem, ale jejich zkušenost brzy ukázala, že vybírat virtuální pracovníky především podle jejich odborných schopností nebylo dostatečné a začali věnovat mnohem větší pozornost také jejich osobnostním vlastnostem. Rovnováha odborných a interpersonálních dovedností členů týmu se ukázala jako významný prvek úspěšného fungování týmu. Při výběru pracovníků se začala výrazně posuzovat jejich pracovní morálka a schopnost spolupráce, zatímco trénink se začal více soustředit na rozvoj odborných schopností.

S vedoucími týmů i se členy týmů byla vedena diskuse na téma ideální schopnosti člena virtuálního týmu. Výrazná většina dotazovaných jako nejdůležitější uváděla schopnost komunikovat a druhou nejpožadovanější schopností byla schopnost týmové práce a podpory týmu. Dále byly zdůrazňovány flexibilita a adaptabilita na různé týmové role. Jmenovány byly schopnost poskytnout a přijmout zpětnou vazbu, samostatnost, kreativita, iniciativnost, smysl pro humor a až ke konci se objevily požadavky na odborné schopnosti. Manažeři to vysvětlili tím, že zatímco interpersonální schopnosti jsou do značné míry dané, odborné znalosti lze tréninkem rozšířit. Do popředí zájmu při sestavování týmů se tak dostala osobnost pracovníka a to, zda jako osobnost zapadne do konkrétního týmu.

Pro manažery je velmi důležité dokázat do svých týmů získat, vybrat a následně udržet takové členy, kteří disponují potřebnou strukturou odborných a interpersonálních dovedností.

Odborné znalosti jsou pro pracovníky virtuálních týmů pochopitelně nezbytné pro plnění konkrétních úkolů. K tomu musí rovněž být schopni ovládat veškeré technologie užívané při virtuální práci. Podle zkušeností v Sabre je ale nezbytné, aby měli rovněž vysoce rozvinuté interpersonální dovednosti. Při výběru pracovníků se proto v Sabre začaly používat metody, hodnotící schopnost komunikace a týmové práce (např. rozhovory ověřující způsoby chování, řešení konkrétních situací). Následně probíhá panelový rozhovor s využitím ICT, aby se prověřila schopnost kandidátů pracovat s technologiemi, interpersonální schopnosti a to, zda se osobnostně hodí pro daný tým. U vybraných členů pak navazuje řízený proces adaptace v týmu.

Nový poznatek: V Sabre si uvědomili, že členy virtuálních týmů je třeba vybírat na základě rovnováhy mezi jejich odbornými a interpersonálními dovednostmi. Nepotvrdil se předpoklad, že vzhledem k omezeným osobním kontaktům hrají osobnostní vlastnosti a způsoby jednání s lidmi menší roli než u tradičních pracovníků. Naopak, vzhledem k tomu, že při komunikaci členů virtuálních týmů zpravidla chybí neverbální složka, jsou nároky na schopnost efektivní komunikace velmi vysoké.

Zásada č. 5: Hodnocení výkonu virtuálního týmu

Mnozí autoři se zamýšlejí nad tím, jak může manažer řídit a posuzovat výkon pracovníků, které nevidí, a spravedlivé hodnocení výkonu a pracovního chování virtuálních pracovníků považují za jeden z nejnáročnějších problémů virtuální práce.

V Sabre je na hodnocení a odměňování ve virtuálních týmech kladen velký důraz. K tomu byl vyvinut komplexní mnohasložkový hodnotící proces. V Sabre vytvořili balanced scorecard pro každý tým. Posuzovanými veličinami jsou

- podíl na trhu a jeho růst
- ziskovost (náklady a výnosy každé objednávky)
- zlepšování procesů (čas od objednávky po její realizaci)
- spokojenost zákazníků (na základě dotazování)

Zvláštní důraz je kladen na sledování spokojenosti zákazníků jednotlivých týmů a jsou stanovovány roční cíle v oblasti služeb zákazníkům. Manažeři provádějí každé čtvrtletí průzkum spokojenosti zákazníků a výsledky podle jednotlivých týmů uveřejňuje na intranetu. Všichni pracovníci tak přesně vědí, jak si stojí v porovnání s ostatními týmy. Pečlivé sledování spokojenosti zákazníků umožňuje přesné zaměření na potřeby zákazníků. Vedoucí týmů mají k dispozici externí, i když subjektivní, podklad pro hodnocení a odměňování virtuálních týmů. Členové týmů jsou postupně stále intenzivněji zapojováni do stanovování cílů vedoucích ke zlepšení služeb zákazníkům. Dalším přínosem využívání balanced scorecard je zlepšování procesů, resp. zkracování doby potřebné k realizaci objednávky včetně zaškolení uživatelů. Tato veličina je objektivně měřitelná.

Manažeři také hodnotí individuální výkony členů virtuálních týmů. V Sabre se sledují veličiny jako počty instalací, získání nových kontraktů, počty proškolených uživatelů systémů, preciznost finančních dohod a udržení zákazníků. Odměňování je založeno na takovýchto kvantifikovatelných veličinách a je tak oproštěno od vlivu stereotypů, favorizování a dalších neobjektivních vlivů. Hodnocení a odměňování virtuálních pracovníků je paradoxně objektivnější než hodnocení pracovníků, s nimiž je manažer v denním kontaktu. Zkreslení, která jsou důsledkem osobního vztahu hodnotitele k hodnocenému, jsou v případě virtuálních týmů mnohem slabší, a hodnocení vychází z objektivních údajů.

Kromě kvantifikovatelných údajů sledují manažeři také pracovní chování členů týmů – přebírání iniciativy, chování při virtuálních poradách, návrhy na zlepšení práce týmu, zaškolování nových členů týmu a další aktivity, ovlivňující výkonnost týmu. Manažeři také monitorují elektronickou komunikaci, pracovní e-maily členů týmu apod. Dostávají tak

k dispozici mnohem detailnější obraz o činnosti jednotlivých pracovníků než v případě tradičního pracoviště. Členové týmů navíc provádějí sebehodnocení, takže v konečném důsledku vzniká hodnocení 360°: od zákazníků, od vedoucího týmu, popř. vyššího manažera a sebehodnocení.

Manažeři využívají výsledků hodnocení k poskytnutí okamžité zpětné vazby a k rychlému řešení aktuálních problémů. Manažeři přitom zdůrazňují význam média, kterým je zpětná vazba poskytnuta. Doporučují dvousměrný komunikační kanál jako např. telekonferenci, aby mohly být okamžitě řešeny projednávané problémy. Tento způsob komunikace nutí manažery připravovat hodnocení velmi pečlivě a také se velice pečlivě připravit na jednání s pracovníkem. Někteří manažeři v Sabre dokonce volí měsíční interval k pravidelným diskusím s každým členem virtuálního týmu. Cílem je, aby pracovníci s důvěrou dokázali projednat s manažerem i nepříjemné záležitosti a nalézt řešení problémů.

Nový poznatek: Sabre vyvinul komplexní systém sledování výkonu virtuálních pracovníků. Balanced scorecard je vynikající způsob měření efektivity týmů. Sledování výkonu týmů se děje prostřednictvím monitorování elektronických pracovních aktivit a systematickým sběrem dat pro 360° hodnocení. Tyto výsledky poskytují dobrou základnu pro hodnocení a odměňování virtuálních pracovníků a pro rozvoj nových tréninkových programů. Manažeři poskytují okamžitou zpětnou vazbu jednotlivým pracovníkům a okamžitě s nimi spolupracují na řešení aktuálních problémů. Jak uzavřel jeden z manažerů v Sabre: Ve virtuálním prostředí mohou být pracovníci mnohem lépe hodnoceni za to, co skutečně dělají, než za to, co se tváří, že dělají.

Závěr

Mnohé z toho, co bylo o vedení virtuálních týmů v Sabre zjištěno, vyplynulo až z delších zkušeností a chyb. Manažeři uváděli, že docenění dopadů izolace členů virtuálních týmů trvalo určitý čas, delší dobu trvalo také než se manažeři naučili poskytovat negativní zpětnou vazbu elektronicky, dlouho se snažili v takových případech zorganizovat osobní setkání.

V průběhu výzkumu v Sabre bylo zjištěno mnoho dalších oblastí, které lze zlepšovat. Nejvyšší vedení hledá cesty, jak více zplnomocnit jednotlivé virtuální týmy. Stále se hledá optimální skladba školení pro virtuální týmy. A pořád se pracuje na optimalizaci systému odměňování, který by spravedlivě odrážel jak výkon týmu, tak výkon jeho jednotlivých členů. Vezmeme-li v úvahu, že virtuální týmy vznikly mj. v reakci na dynamiku trhu, je zřejmé, že jejich flexibilitě se musí přizpůsobovat i jejich řízení, že způsoby práce s týmy i jednotlivými členy nemůžou probíhat podle neměnných strategií, ale musí se měnit spolu se změnami cílů, úkolů a činností týmů.

Je jisté, že s rostoucí globalizací se potřeba organizací získávat talentované pracovníky na různých místech světa bude zvyšovat, a že využívání virtuálních týmů bude mít rostoucí tendenci. Komunikace pomocí technologií bude rychle nahrazovat cestování. Řízení virtuální práce tak bude důležitou součástí managementu organizací.

Zdroje:

- ALEXANDER, S. 2000. *Virtual teams going global*. Infoworld, 22(46): pp. 55–56.
- CASCIO, W. F. 2000. *Managing a virtual workplace*. The Academy of Management Executive, 14(3): pp. 81–90.
- COUTU, D. 1998. *Trust in virtual teams*. Harvard Business Review, 76(3): pp. 20–21.
- DUARTE D. L., TENNANT S. N. 2006. *Mastering Virtual Teams*. Jossey-Bass.
- DUARTE, D. L, & SNYDER, N. T. 2001. *Mastering virtual teams*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- EMERY, F. E. 1959. Characteristics of sociotechnical systems. London: Tavistock.
- HART, P. & SOUNDERS, C. 1997. *Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interface*. Organization Science, 8(1): 23–42.
- HAYWOOD, M. 1998. *Managing virtual teams. Practical techniques for high-technology managers*. Boston: Artech House.
<http://www.sabreinc.com/> [online]. [cit. 2007-09-07]
- JARVENPAA, S. L., KNOLL, K., & LEIDNER, D. E. 1998. *Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams*. Journal of Management Information Systems, 14(4): pp. 29–64.
- JARVENPAA, S., & LEIDNER, D. 1999. *Communication and trust in global virtual teams*. Organization Science, 10(6): pp. 791–815.
- JONES, G. R., & GEORGE, J. M. 1998. *The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork*. Academy of Management Review, 23(3): 531–546.
- KIRKMAN, B. L., GIBSON, C. B., & SHAPIRO, D. L. 2001. „Exporting“ teams: *Enhancing the implementation and effectiveness of work teams in global affiliates*. Organizational Dynamics, 30(1): pp. 12–29.
- KIRKMAN, B. L.; ROSEN, B.; GIBSON, C. B.; TESLUK, P. E.; MCPHERSON, S. O.: *Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc*. Academy of Management Executive, Aug 2002, Vol. 16 Issue 3, pp 67–79.
- KURLAND, N. B., & BAILEY, D. E. 1999. *Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime*. Organizational Dynamics, 28(2): 53–67, p. 59.
- LIPNACK, J., & STAMPS, J. 2000. *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. 2nd ed. New York: Wiley.

MAYER, R. C., DAVIS, J. H., & SCHOORMAN, F. D. 1995. *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 20(3): pp. 709–734.

MCLEOD, P., BARON, R., MARTI, M., & YOON, K. 1997. *The eyes have it: Minority influence in face-to-face and computer-mediated group discussion*. *Journal of Applied Psychology*, 82(5): pp. 706–718.

O'HARA-DEVEREAUX, M., & JOHANSEN, B. 1994. *Global work: Bridging distance, culture, and time*. San Francisco: JosseyBass.

PLATT, L. 1999. *Virtual teaming: Where is everyone?* *Journal of Quality & Participation*, September/ October: pp. 41–43.

SHEPPARD, B. H., & SHERMAN, D. M. 1998. *The grammars of trust: A model and general implications*. *Academy of Management Review*, 23(3): 422–437.
Teleworking. The Quiet Revolution. [online]. [cit. 2007-08-24] Dostupné z http://www.gartner.com/it/products/research/research_services.jsp#core

TOWNSEND, A. M., DEMARIE, S. M., & HENDRICKSON, A. R. 1998. *Virtual teams: Technology and the workplace of the future*. *The Academy of Management Executive*, 12(3): pp. 17–29.