

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/B/2022/36124048425653764

**ZÁKLADNÉ ZNAKY VIRTUÁLNEJ ORGANIZAČNEJ
ŠTRUKTÚRY V PODNIKU**

Bakalárska práca

2022

Lenka Lászlóová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**ZÁKLADNÉ ZNAKY VIRTUÁLNEJ ORGANIZAČNEJ
ŠTRUKTÚRY V PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Zuzana Skorková, PhD.



Ekonomická univerzita v
BratislaveFakulta podnikového
manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Lenka Lászlóová
Študijný program: ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Základné znaky virtuálnej organizačnej štruktúry v podniku

Anotácia: Virtuálna organizačná štruktúra predstavuje významnú zmenu v základnej filozofii chápania riadenia podniku. Ide o územne rozptýlenú organizáciu, ktorej členov spája dlhodobý záujem alebo cieľ a o svojej práci komunikujú a koordinujú ju prostredníctvom informačných technológií. Práca sa zameriava na základné znaky, výhody a nevýhody tohto organizačného usporiadania.

Vedúci: Ing. Zuzana Skorková, PhD.
Oponent: Ing. Katarína Procházková, PhD.
Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM
Vedúci katedry: doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.
Dátum zadania: 31.08.2021

Dátum schválenia: 01.02.2021

doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.
vedúci katedry

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že celú bakalársku prácu na tému Základné znaky virtuálnej organizačnej štruktúry v podniku, vrátane všetkých jej príloh som vypracovala samostatne, a to s použitím literatúry, ktorú som uviedla v priloženom zozname zdrojov.

Dátum: 12. 5. 2022

.....

Podpis študenta

Pod'akovanie

Touto cestou sa chcem srdečne pod'akovať vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Zuzane Skorkovej, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady, odporúčania a ochotu počas vypracovávania mojej bakalárskej práce.

Abstrakt

LÁSZLÓOVÁ, Lenka: *Základné znaky virtuálnej organizačnej štruktúry v podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci práce: Ing. Zuzana Skorková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, počet strán: 69

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť virtuálnu komunikáciu v rakúskej dopravnej a logistickej firme Gebrüder Weiss. Bakalárska práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 15 grafov, 13 tabuliek, 7 obrázkov a 1 prílohu. Prvá kapitola opisuje súčasný stav vybranej problematiky podľa domácich a zahraničných autorov. V ďalšej časti sa charakterizuje hlavný cieľ a čiastkové ciele práce. Následne je opísaná metodika práce a metódy skúmania využité v bakalárskej práci. Ďalšia kapitola hodnotí výsledky práce, kde rozoberá fungovanie virtuálnej organizačnej štruktúry vo vybranom podniku a analyzuje komunikáciu vo virtuálnej organizácii. Taktiež zhodnocuje náklady na meetingy vo virtuálnom prostredí verzus náklady na fyzické stretávanie. Záverečná kapitola sa zaoberá diskusiou. Výsledkom riešenia danej problematiky je pohľad na oblasť fungovania virtuálnej organizačnej štruktúry v podniku, zhodnotenie komunikácie vo virtuálnom prostredí a návrh odporúčaní pre zlepšenie komunikácie vo virtuálnom prostredí.

Kľúčové slová: Virtuálna organizačná štruktúra, informačná a komunikačná technológia, komunikácia, virtuálny meeting, fyzický meeting

Abstract

LÁSZLÓOVÁ, Lenka: *Basic features of the company's virtual organizational structure*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Corporate Management. - Supervisor: Ing. Zuzana Skorková, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2022, number of pages: 69

The main goal of the bachelor thesis is to evaluate virtual communication in the Austrian transport and logistics company Gebrüder Weiss. The bachelor thesis is divided into 5 chapters. It contains 15 graphs, 13 tables, 7 figures and 1 appendix. The first chapter of the bachelor thesis describes the current state of the selected issue according to domestic and foreign authors. The next chapter characterizes the main goal and partial goals of the work. Subsequently, the methodology and research methods used in the bachelor's thesis are described. The next chapter evaluates results of the work. It analyses the functioning of the virtual organizational structure in the selected company and also the communication in the virtual organization. In addition it also evaluates the cost of virtual environment meetings compared to physical meetings. At last, the final chapter focused the discussion. It includes the result of solving the problem, which is a view of the functioning of the virtual organizational structure in the company, evaluation of communication in the virtual environment and the proposal of recommendations for improving communication in the virtual environment.

Keywords: Virtual organizational structure, information and communication technology, communication, virtual meeting, physical meeting

OBSAH

Zoznam ilustrácií.....	10
Zoznam tabuliek.....	11
Zoznam grafov.....	12
Úvod.....	13
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	14
1.1 Definícia organizačnej štruktúry.....	14
1.2 Definícia virtuálnej organizačnej štruktúry.....	15
<i>1.2.1 Znaký virtuálnej organizačnej štruktúry</i>	<i>18</i>
<i>1.2.2 Pozitívne a negatívne vlastnosti virtuálnej organizačnej štruktúry</i>	<i>19</i>
<i>1.2.3 Porovnanie znakov tradičnej organizácie a virtuálnej organizácie.....</i>	<i>21</i>
<i>1.2.4 Špecifické typy virtuálnych organizačných štruktúr.....</i>	<i>21</i>
1.3 Komunikácia vo virtuálnej organizácii a jej špecifiká	26
<i>1.3.1 Populárne komunikačné platformy vo virtuálnej organizácii</i>	<i>29</i>
2 Cieľ práce.....	31
3 Metodika práce a metódy skúmania	32
3.1 Charakteristika objektu skúmania	32
3.2 Pracovné postupy	34
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	34
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov.....	34
3.5 Štatistické metódy	36
4 Výsledky práce.....	37
4.1 Vyhodnotenie dotazníka.....	37
4.2 Zhodnotenie nákladov na konkrétny meeting vo fyzickom prostredí a vo virtuálnom prostredí organizácie.....	53
<i>4.2.1 Prehľad nákladov na fyzické stretnutie</i>	<i>54</i>

4.2.2	<i>Prehľad nákladov na virtuálne stretnutie.....</i>	55
5	Diskusia	58
5.1	Návrh odporúčaní pre odstránenie problémov a zefektívnenie komunikácie vo virtuálnom prostredí	58
	Záver	62
	Zoznam použitej literatúry.....	64
	Prílohy	67
	Dotazník	68

Zoznam ilustrácií

Obrázok 1: Príklad štruktúry virtuálnej siete.....	17
Obrázok 2: Interná virtuálna sieť.....	23
Obrázok 3: Stabilná virtuálna sieť.....	24
Obrázok 4: Dynamická virtuálna sieť	25
Obrázok 5: Logo (anglická verzia) spoločnosti Gebrüder Weiss s. r. o.....	32
Obrázok 6: Zisk spoločnosti Gebrüder Weiss za rok 2010 až 2020.....	33
Obrázok 7: Tržby spoločnosti Gebrüder Weiss za rok 2010 až 2020	33

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Znaký virtuálnej organizačnej štruktúry	18
Tabuľka 2: Porovnanie znakov tradičnej a virtuálnej organizácie	21
Tabuľka 3: Sociodemografické údaje o respondentoch	37
Tabuľka 4: Prítomnosť znakov virtuálnej organizačnej štruktúry v spoločnosti	38
Tabuľka 5: Miera vplyvu výhod virtuálnej organizačnej štruktúry na prácu	40
Tabuľka 6: Miera vplyvu nevýhod virtuálnej organizačnej štruktúry na prácu	41
Tabuľka 7: Výskyt jazykových a komunikačných problémov vo virtuálnom prostredí	43
Tabuľka 8: Prístup manažérov k práci vo virtuálnom prostredí	44
Tabuľka 9: Prístup jednotlivých respondentov k práci vo virtuálnom prostredí	45
Tabuľka 10: Výška diéty podľa dĺžky pracovnej cesty v Rakúsku	54
Tabuľka 11: Prehľad nákladov na fyzický logistický meeting	55
Tabuľka 12: Prehľad nákladov na virtuálny logistický meeting	56
Tabuľka 13: Sumár miery splnenia cieľov práce	58

Zoznam grafov

Graf 1: Prítomnosť znakov virtuálnej organizačnej štruktúry v spoločnosti.....	39
Graf 2: Miera vplyvu výhod virtuálnej organizačnej štruktúry na prácu	41
Graf 3: Miera vplyvu nevýhod virtuálnej organizačnej štruktúry na prácu	42
Graf 4: Výskyt jazykových a komunikačných problémov vo virtuálnom prostredí	43
Graf 5: Prístup manažérov k práci vo virtuálnom prostredí	45
Graf 6: Prístup jednotlivých respondentov k práci vo virtuálnom prostredí	46
Graf 7: Prístup k informáciám ohľadom pracovných úloh vo virtuálnom prostredí.....	47
Graf 8: Frekvencia online porád vo virtuálnom prostredí	47
Graf 9: Kvalita online porád vo virtuálnom prostredí	48
Graf 10: Najčastejšie využívaná forma komunikácie vo virtuálnej organizácii.....	49
Graf 11: Potrebné technické vybavenie pri komunikácii vo virtuálnej organizácii	50
Graf 12: Spokojnosť s komunikáciou vo virtuálnom prostredí	51
Graf 13: Spokojnosť s výkonom práce vo virtuálnom alebo klasickom prostredí.....	51
Graf 14: Motivácia vo virtuálnom alebo klasickom prostredí.....	52
Graf 15: Porovnanie virtuálnej a tradičnej organizácie respondentmi	53

Úvod

Problematika virtuálnej organizačnej štruktúry sa dostáva vďaka dnešnej nestabilnej dobe čoraz viac do popredia. Vznik virtuálnych organizácií so sebou prináša nové možnosti komunikácie, minimalizácie potrebných nákladov na ich fungovanie, zefektívňovanie pracovného času zamestnancov alebo zvyšovanie flexibility členov danej organizácie. Ide o územne rozptýlenú organizáciu, ktorá využíva technológie na rozšírenie svojich možností pracovať obrátne so zamestnancami, alebo partnermi organizácie na diaľku. Príslušníkov tejto organizácie spája spoločný záujem alebo cieľ, a o svojich úlohách a aktivitách sa dorozumievajú prostredníctvom informačných technológií.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť virtuálnu komunikáciu v rakúskej dopravnej a logistickej firme Gebrüder Weiss. Bakalárska práca je rozdelená do 5 kapitol. Prvá kapitola bakalárskej práce je venovaná súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí, na základe naštudovanej odbornej domácej a zahraničnej literatúry. V ďalšej časti sa charakterizuje hlavný cieľ a jednotlivé čiastkové ciele práce. Následne je opísaná metodika práce a metódy skúmania využité v bakalárskej práci. Štvrtá kapitola je zameraná na výsledky práce, kde rozoberá fungovanie virtuálnej organizačnej štruktúry vo vybranom podniku, analyzuje komunikáciu vo virtuálnej organizácii prostredníctvom dotazníka a zhodnocuje náklady na meetingy vo virtuálnom prostredí verzus nákladov na fyzické stretávanie. Záverečná kapitola sa zaoberá diskusiou, kde sú zhrnuté splnené ciele a navrhnuté odporúčania pre zlepšenie a zefektívnenie komunikácie vo virtuálnom prostredí.

Vznik virtuálnej organizačnej štruktúry je podmienený dohodou o spolupráci medzi právne a ekonomicky nezávislými subjektami, ktorá je založená na vzájomnej dôvere, zdieľaní informácií a znalostí. Zameriava sa na kľúčové konkurenčné poznatky a vystupuje ako jeden celok za účelom dosiahnutia spoločného cieľa.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Definícia organizačnej štruktúry

Každý podnik má svoje podnikové vedenie a podriadené orgány, ktoré s jasným cieľom realizujú požadované spôsoby a postupy vykonávania podnikateľskej činnosti podľa stanovených pravidiel. Dané predpisy sú realizované organizačnými opatreniami, pri ktorých je nevyhnutné, aby boli dôkladne vypracované.

Primárnou povinnosťou organizovania je splnenie určených cieľov organizácie a zoskupenie všetkých pracovníkov, ich aktivít a procesov v spoločnosti tak, aby vykonávali svoju prácu účinne a čo najlepšie.¹

Pri pohľade na pojem organizovanie, môžeme hovoriť, že ide o jednu z hlavných funkcií manažmentu. Do organizovania zahrňame rovnako tvorbu organizačnej štruktúry, a taktiež aj koordináciu aktivít každého zo zamestnancov organizácie. Prostredie organizačnej štruktúry nám slúži pre dosahovanie pracovného výkonu. Vďaka efektívnemu organizovaniu dokáže organizácia účinne narábať s jej zdrojmi.²

Organizačná štruktúra je účelová formálna štruktúra vzájomných súvislostí a spojitostí v rámci organizácie, vďaka ktorej je možné rozoznávať a súčasne aj integrovať činnosti a pracovníkov, ktorí vykonávajú dané činnosti do jednej skupiny. Efektom tohto organizačného rozdelenia a integrácie činností je štruktúra rôznych útvarov. Pod pojmom „útvar“ rozumieme napríklad divízie, závody, prevádzky, úseky, odbory, oddelenia a pod. Každý útvar má vyhradenú úlohu a funkciu, právomoci a zodpovednosti.³

Každá organizačná jednotka, nech je akokoľvek veľká má svoju vlastnú štruktúru a chovanie, ktoré je pre ňu špecifické. Organizačná štruktúra sa zakladá na tom, aby vytvárala vhodné podmienky a predpoklady, pomocou ktorých môže realizovať stratégiu a tým naplniť základný cieľ podnikateľa, ktorým je zvyšovanie hodnoty podniku. Dôležité je, aby sa každý zamestnanec v podniku orientoval na svoje postavenie a rolu pri plnení

¹ MESÁROŠ, Peter - BUKOVÁ, Monika. *Faktory ovplyvňujúce zmenu organizačnej štruktúry*. In : Manažment v teórii a praxi. On-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente. Košice : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012, roč. 8, č. 3, s. 34. ISSN 1336-7137

² MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2016. s. 22. ISBN 978-80-89710-27-0

³ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2016. s. 186. ISBN 978-80-89710-27-0

stratégie. Pre splnenie stratégie potrebuje firma kvalitný informačný systém a vhodný komunikačný systém.⁴

1.2 Definícia virtuálnej organizačnej štruktúry

V posledných rokoch nastal vo svete veľký posun v štruktúre spoločností od klasických centralizovaných alebo decentralizovaných k spoločnostiam virtuálnym. Netýka sa to len malých tzv. garážových podnikov, ktoré vždy začínali tak trochu virtuálne, z dôvodu okolností a prostriedkov, ale už aj veľké podniky a korporácie ako napríklad HP, General Motors, DELL, Lenovo alebo Amazon si osvojujú najúčinnnejšie a najefektívnejšie stratégie virtuálnych spoločností pre maximalizovanie svojho úspechu.

Ak hovoríme o pojme virtuálna spoločnosť (virtuálny podnik), označujeme ním organizáciu, ktorá využíva informačné a komunikačné technológie na rozšírenie svojich možností pracovať rutinne so zamestnancami, alebo partnermi na diaľku. Môžu byť rozmiestnení po celej krajine, respektíve po celom svete. Príkladom elektronických komunikačných prostriedkov a nástrojov, ktoré zabezpečujú samotné fungovanie virtuálnej spoločnosti sú napríklad e-mail, prenos dát, on-line chat, telefónna komunikácia, videokonferencia, atď.⁵

Virtuálna organizačná štruktúra predstavuje dôležitú zmenu v základnej filozofii chápania riadenia firmy. Jej základ spočíva v tom, že sa konkrétne množstvo menších spoločností dohodne na využívaní informačných kanálov ako na primárnom komunikačnom médiu.⁶

Ide o územne rozptýlenú organizáciu, ktorej príslušníkov spája perspektívny záujem alebo cieľ, a o svojich úlohách a aktivitách sa dorozumievajú prostredníctvom informačných technológií. Hovoríme o vytvorení siete teritoriálne rozptýlených firiem, osobných a partnerských organizačných útvarov, pričom tieto organizačné útvary sú vytvorené na zásade, že každý vykonáva len tú časť, ktorú vie najlepšie. Všetky ostatné činnosti sú zastúpené zvonku. Fyzické prepojenie subjektívnych úsekov je založené na využívaní

⁴ SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. prepracované vydanie a doplnené. 2002. s. 138. ISBN 8071797367

⁵ FILANOVÁ, Jana. *Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie – nové výzvy : zborník vedeckých prác*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 105. ISBN 978-80-225-3200-6

⁶ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2016. s. 206-207. ISBN 978-80-89710-27-0

novoprijatých telekomunikačných a informačných technológií a na spájanie zamestnancov virtuálneho kolektívu, cez divízne, či veľké organizačné skupiny začlenené do fungujúcej virtuálnej firmy pomocou teleworkingu nad internetovským protokolom.⁷

K hlavným charakteristikám virtuálnej organizácie prislúcha najmä to, že príslušníci tohto spoločenstva sa mimovoľne schádzajú za cieľom využitia trhových alternatív. Vystupujú ako jedna spoločnosť, i keď sú nezávislými jednotkami. Virtuálna sieť je určená ako partnerstvo príslušníkov a nie ako fyzická plocha (budovy, stavby). Taktiež, jednotliví členovia sú typickí znalostní zamestnanci a svojimi zručnosťami prispievajú svojimi kľúčovými schopnosťami celému spoločenstvu. Dôležité je už spomínané využívanie moderných informačných a komunikačných technológií, ktoré umožňuje rýchle spojenie členov, a vďaka ktorým môžu zdieľať svoje nápady. Rozhodujúce aktivity sú zachovávané (výskum, vývoj) a aktivity menej významné sú vyčleňované (napr. logistika, získavanie a nábor zamestnancov).

Rôznorodé informačné zdroje uvádzajú viaceré typy virtuálnych organizácií. Jiří Dědina identifikoval päť rôznych druhov virtuálnych organizácií: technologickú, distributívnu, externalizovanú, kyber-organizáciu a dočasnú sieť. Okrem toho je osobitná pozornosť venovaná virtuálnym tímom. Základným účelom a znakom týchto typov je prepojenie.⁸

Štruktúra virtuálnej organizácie predstavuje centrum obklopené sieťou externých pracovníkov a špecialistov. Znamená to, že ak je správa alebo informácia odoslaná, každý v organizácii získa kópiu, ktorá buduje základňu dostupnú pre firmy, ktoré ju chcú využívať.

Namiesto toho, aby bola sieťová štruktúra organizácie umiestnená pod jednou strechou v rámci jednej organizácie, služby ako účtovníctvo, navrhovanie, výroba, marketing a distribúcia sú outsourcované samostatnými firmami alebo jednotlivcami spojenými elektronicky. Partneri organizácie, ktorí sa nachádzajú v rozdielnych častiach sveta môžu využívať sieťové počítače a internet pre rýchle odovzdávanie dát a informácií

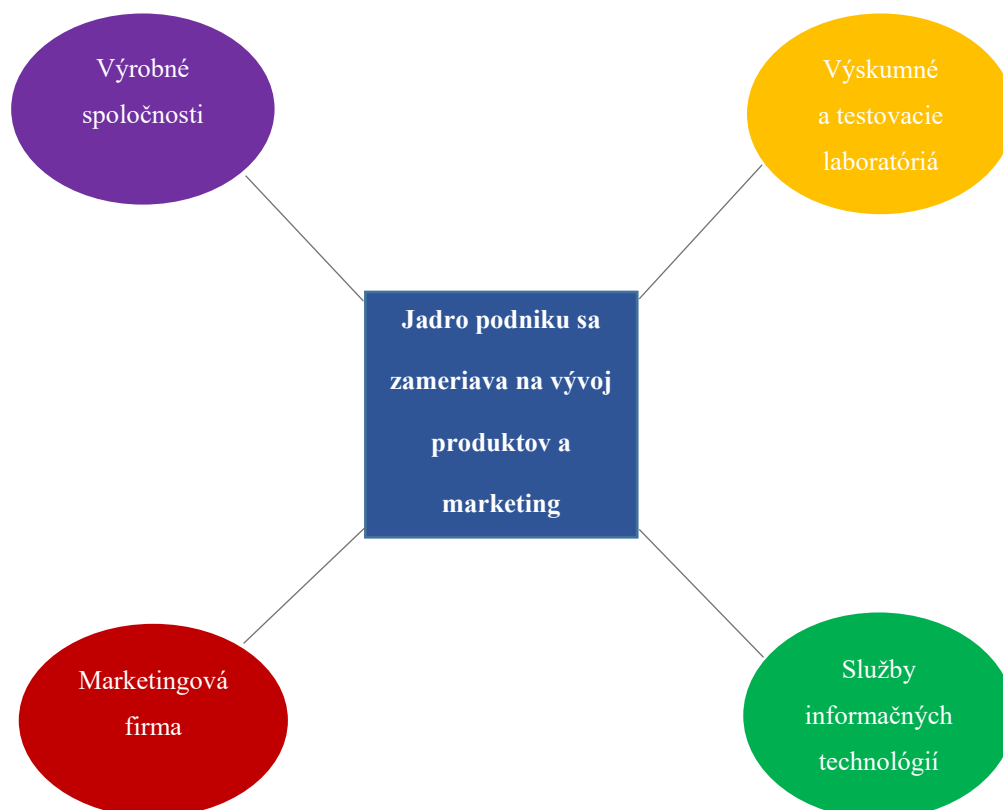
⁷ VEBER, Jaromír - SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2 aktualizované a rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. s. 276. ISBN 978-80-247-2409-6

⁸ DONNELLY James H. - GIBSON, James L. - IVANCEVICH, John M.: *Management*. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 978-80-7169-422-9

prostredníctvom voľne prepojenej siete dodávateľov, výrobcov a distribútorov a fungovať ako bezproblémová organizácia.⁹

Na Obrázok 1 je uvedený príklad schémy virtuálnej siete.

Obrázok 1: Príklad štruktúry virtuálnej siete



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Daft (2015)

Virtuálna organizačná štruktúra je dočasným zoskupením vzájomne spolupracujúcich subjektov, ktoré sú nezávislé. Výber partnerov pre virtuálnu organizačnú štruktúru je založený na schopnosti jednotlivých subjektov prispieť vlastnou aktivitou ku splneniu cieľa celého projektu. Virtuálna organizačná štruktúra je tvorená neobmedzeným počtom subjektov v rámci jednej veľkej skupiny, čo znamená, že nie je rozhodujúce koľko a aké veľké subjekty virtuálnu štruktúru tvoria, ale to, čo môžu jednotliví pracovníci

⁹ DAFT, Richard L. *Organization Theory and Design*. 12th edition. Florence : Cengage Learning, 2015. s. 121. ISBN 978-1-285-86634-5

ponúknuť. Spolupráca vo virtuálnej organizácii je založená na rovnocennom partnerstve všetkých zúčastnených.¹⁰

1.2.1 Znaky virtuálnej organizačnej štruktúry

Virtuálna organizačná štruktúra vzniká na základe dohody o spolupráci medzi právne a ekonomicky nezávislými subjektami, ktorá je založená na vzájomnej dôvere, zdieľaní informácií a znalostí, zameraná na kľúčové konkurenčné poznatky, vystupujúca ako jeden celok za účelom dosiahnutia spoločného cieľa.

Autori Warner a Witzel (2004) publikovali niekoľko spoločných vlastností, ktoré majú skoro všetky virtuálne organizácie. Ide napríklad o deficit vo fyzickej štruktúre, nevyhnutnosť prístupu ku komunikačným technológiám, taktiež o mobilnú prácu, flexibilný časový harmonogram práce, atď.

V nasledujúcej Tabuľke 1 môžeme vidieť typické znaky virtuálnej organizačnej štruktúry podľa autorov Jiřího Dědinu a Jiřího Odcházela a ich stručný opis.

Tabuľka 1: Znaky virtuálnej organizačnej štruktúry

Znak	Opis
Nejednotné fyzické pracovisko	Vo virtuálnej organizácii spolupracujú fyzicky (geograficky) rozptýlení pracovníci, ktorí sa nenachádzajú na jednom konkrétnom pracovisku.
Spontánne prepojenie	Spájanie členov spontánne vznikajúcej aliancie, ktorí navzájom spolupracujú na základe spoločného dosahovania určených cieľov.
Delenie úloh do divízií na základe úsilia pracovníkov	Jednotliví pracovníci organizácie vykonávajú svoju prácu/úlohy im priradené, mimo vzájomného kontaktu a následne sa nimi dosiahnuté výsledky zlúčia do jedného celku.
Školení a vzdelaní pracovníci/Expertnosť	Vzájomná spolupráca s jednotlivcami, ktorí sú v danom odbore skúsení a môžu spájať svoje vedomosti a znalosti do jedného celku.
Pohyblivosť práce	Nakoľko sa charakter práce mení, je možné sa presúvať z fyzického prostredia organizácie do virtuálneho pracoviska.
Outsourcing	Hlavné činnosti vykonáva organizácia a vedľajšie zabezpečuje iná organizácia.
Dôležitosť informačno-komunikačných technológií	Technológie, ktoré uľahčujú prenos informácií a nápadov.
Modelovanie jednotného celku	Napriek tomu, že členovia organizácie pôsobia ako nezávislé jednotky, dokážu sa vzájomne

¹⁰ SEMORÁDOVÁ, Petra: *Předpoklady vývoje organizačních struktur* [elektronický zdroj]. Brno : University of Technology. 2009. s. 63. Dostupné na: <https://core.ac.uk/reader/30311180>

	koordinovať a následne vystupovať ako jedna skupina. ¹¹
--	--

Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa Dědina a Odcházal (2007)*

Spoločným znakom rôznych ponímaní virtuálnej organizácie je skutočnosť, že jej hlavným účelom je prekonať určitú nespojitosť (diskontinuitu), z jedného či viacerých aspektov. Z tohto uhla pohľadu dokážeme identifikovať niekoľko typov nespojitostí:

- Časová nespojitosť – ide o asynchrónnu prácu, napríklad pri globálnych tímoch, ktorí vytvárajú software;
- Priestorová nespojitosť – súbežná práca, avšak pracovníci sa nachádzajú v iných lokalitách;
- Nespojitosť členstva v pracovnej skupine – závisí od toho, s kým jednotlivec pracuje;
- Nespojitosť v pričlenení sa ku organizáciám;
- Nespojitosť kultúrneho pozadia – národné alebo odborné.

Zamestnanci virtuálnej organizácie sú vyznačovaní nespojitým charakterom ich pričlenenia ku organizáciám a členstvom v pracovnej skupine a v neposlednom rade nespojitosťou umiestnenia v priestore a čase.¹²

1.2.2 Pozitívne a negatívne vlastnosti virtuálnej organizačnej štruktúry

Nakoľko sú koncepcie virtuálnej organizácie rôznorodé, je možné vo všeobecnosti vymedziť pozitíva a negatíva tejto organizačnej podoby. Niektoré poznatky sa vyskytujú v oboch kategóriách, nakoľko sa jednotlivé vlastnosti nedajú úplne zadeliť medzi silné alebo slabé stránky a ich hodnotenie závisí od konkrétnych situácií.

Medzi **silné stránky** virtuálnej organizácie zaradíme:

- je flexibilná a prispôsobivá, nakoľko nezávisí hierarchicky na trhoch vytváraného produktu alebo služby;
- nakoľko cestovanie nie je nevyhnutné, je možné ušetriť výdavky a čas

¹¹ DĚDINA, Jiří - ODCHÁZEL Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a. s. 2007. s. 176. ISBN 978-80-247-2149-1

¹² DĚDINA, Jiří - ODCHÁZEL Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a. s. 2007. s. 180. ISBN 978-80-247-2149-1

- vďaka nej môže organizácia lepšie využívať zdroje a následne minimalizovať náklady;
- dostupný prístup k širokej oblasti špecializovaných subjektov;
- pri výbere zamestnancov nie je viazaná na umiestnenie svojho sídla;
- efektívna komunikácia medzi zamestnancami – prevaha neformálnych vzťahov v organizácii;
- self-management zamestnancov a manažérov, ktorí majú schopnosť plánovať si čas, úlohy a zvládať každodenné povinnosti a následné zníženie neproduktívnej práce;
- práca doma (mimo pracoviska zamestnávateľa), jednoduché ukončenie spolupráce i daňové výhody.

Pokiaľ ide o **slabé stránky**, tak sú to:

- kvôli vzťahom na diaľku môžu byť obmedzené sociálne kontakty, znížená kvalita sociálnych vzťahov alebo oslabená lojalita voči firme a následne môže vzniknúť väčšie riziko konfliktov a problémov – strata styku so zákazníkom pri kupujúcej organizácii;
- problémy so zosúladením spoločných aktivít a činností, keďže čím viac sú príslušníci tímov od seba vzdialení, tým náročnejšie je nájsť vhodný čas pre komunikáciu v reálnom čase;
- jazykové a komunikačné prekážky, ktoré môžu viesť ku konfliktom a nedorozumeniam pri komunikácii, preto je vhodné si pred začatím spolupráce zvoliť jeden jazyk, ktorý vyhovuje obom stranám;
- kultúrne bariéry, ktorých príčinou je rôznorodé myslenie zúčastnených strán
- možnosť straty kontroly zamestnávateľa nad zamestnancami
- technické problémy pri využívaní informačno-komunikačných technológií
- problémy pri nutnosti osobných stretnutí, organizácií školení a pri manažmente znalostí, kedy môže nastať riziko straty konkurenčnej výhody;
- virtuálna práca poskytuje príležitosti k zneužitiu zdrojov organizácie (napr. z dôvodu hacknutia dát pri nedostatočnej ochrane).¹³

¹³ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2016. s. 208-209. ISBN 978-80-89710-27-0

1.2.3 Porovnanie znakov tradičnej organizácie a virtuálnej organizácie

V údajoch v Tabuľka 2 môžeme vidieť porovnanie znakov tradičnej a virtuálnej organizácie a rozdiely medzi týmito organizáciami určené prostredníctvom definícií, výhod a nevýhod virtuálnej organizácie.

Tabuľka 2: Porovnanie znakov tradičnej a virtuálnej organizácie

Znak	Tradičná organizácia	Virtuálna organizácia
Organizačná štruktúra	Rôzna postupnosť, menej pružná	Veľmi plochá
Postavenie manažérov	Vysoké	Obmedzené
Štýly manažérov	Všetky typy	Demokratický
Schopnosť reagovania na zmenu	Menej flexibilná	Pohyblivá
Forma komunikácie	Osobná/Neosobná	Neosobná/Virtuálna
Geografická lokalizácia	Fyzické pracovisko	Rozptýlené pracovisko
Informačný systém	Nástroj firemnej efektivity	Súčasť organizačnej štruktúry ¹⁴

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Dědina a Odcházal (2007)

Štruktúra klasickej (tradičnej) organizácie má tendenciu vytvárať geograficky centralizované pracovisko, ktoré má konkrétne sídlo s hierarchickou organizačnou štruktúrou. Je riadená rôznymi typmi manažérov, ktorí majú nižšiu schopnosť reagovať na zmenu v okolitom prostredí.

Na druhej strane, virtuálna organizácia je omnoho viac flexibilná a premenlivá – na základe toku a spracovávaní informácií priebežne reaguje na zmenu okolia, priebežne sa mení podľa potreby a jej účelom je rýchlo a efektívne využiť novo-vzniknutú podnikateľskú príležitosť. Virtuálne organizácie sú šancou najmä pre malé podniky, ktoré vďaka ich prepojeniu dokážu dopĺňať a zlepšovať ich schopnosti a následne fungovať ako samostatná organizácia alebo v spojení s veľkou organizáciou.¹⁵

1.2.4 Špecifické typy virtuálnych organizačných štruktúr

Rozoznávame tri typy virtuálnych organizácií, ktorých sieťová architektúra sa odlišuje kooperačnou vzdialenosťou centra od jeho jednotlivých zložiek (Snow, Milen, Coleman JR.):

¹⁴ DĚDINA, Jiří - ODCHÁZEL Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1

¹⁵ KISLINGEROVÁ, Eva; NOVÝ Ivan a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2005. s. 31. ISBN 80-7179-847-9

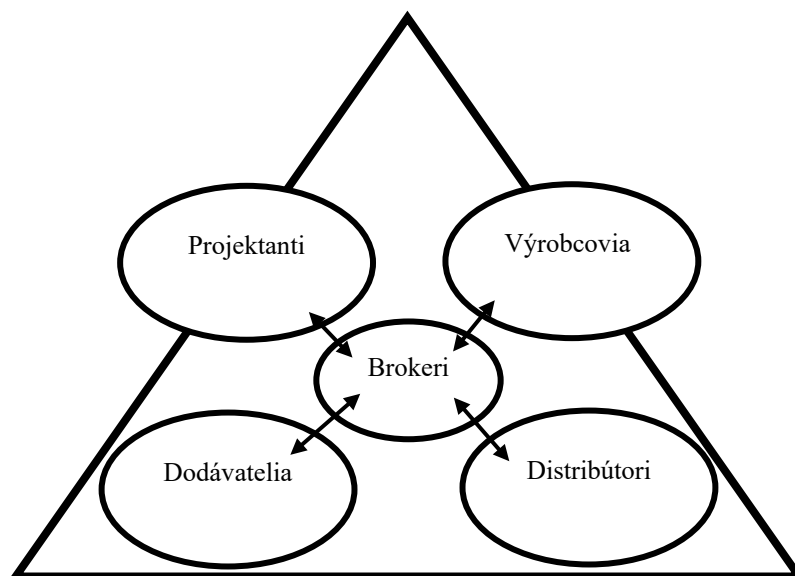
- interná,
- stabilná,
- dynamická.

Interná virtuálna sieť sa vytvára, aby zachytila podnikateľské a trhové pozitíva bez veľkého rozčleňovania organizácie. Takáto organizácia disponuje mnohými prostriedkami, alebo všetkými primárnymi prostriedkami súvisiacimi s danou firmou. Od manažérov, ktorí majú na starosti tieto prostriedky sa vyžaduje, aby ich vystavovali a riadili sa podľa pravidiel trhu. Základná podstata internej siete spočíva v tom, že interné subjekty používajú ceny, ktoré určuje trh, čo má za následok neustále hľadať inovácie a snahu zvyšovať efektívnosť.

K takýmto sieťam patria hlavne spoločnosti, ktoré sú založené na nadnárodných zdrojoch, ako sú napríklad ropné spoločnosti (Shell, Texaco). Pre takéto spoločnosti by bolo podľa všetkého nákladné, aby mali zdroje na výskum, ťažbu, spracovanie a distribúciu v každej krajine kde pôsobia, keďže je veľmi neefektívne prideľovať zdroje centrálné, bez ohľadu na to kde by boli sústredené. Namiesto toho zriadi internú sieť, v ktorej je pravidlom, že všetky jej uzly musia pravidelne navzájom spolupracovať na rovnakej kvalitatívnej úrovni tak, aby sa reálne ceny vedeli uplatňovať aj pri interných transakciách. V rámci kompletného virtuálneho podniku sú teda skupiny podnikateľských jednotiek združené podľa regiónov, alebo výrobkov či služieb, ktoré predávajú a kupujú jedna od druhej zároveň obchodujú s externými firmami. Správne vytvorená a fungujúca interná sieť môže znížiť nadbytočnosť zdrojov a skrátiť reakciu na dopyt trhu.¹⁶

¹⁶ MATERÁK, Milan. Riadenie virtuálnych organizácií. *Ekonomika a manažment : vedecký časopis fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2006, roč. 3, č. 2, s. 39-40. ISSN 1336-3301

Obrázok 2: Interná virtuálna sieť

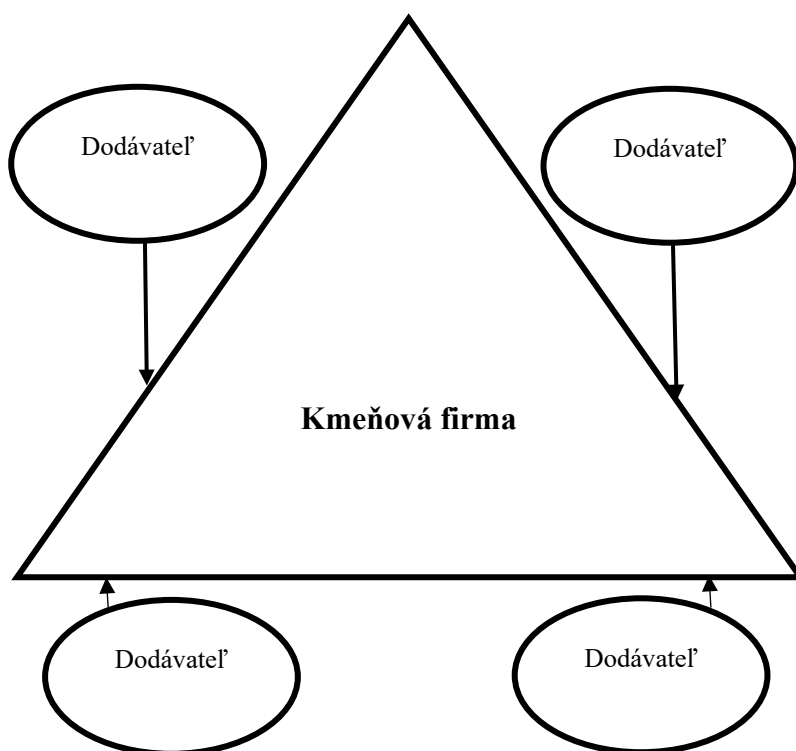


Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Materák (2006)

Pokiaľ ide o **stabilnú sieť**, tá sa zakladá na čiastočnom rozčlenení podniku a vďaka nej je možné zaviesť pružnosť do celkového reťazca hodnôt. V danom prípade prostriedky vlastní niekoľko organizácií, ale prislúchajú konkrétnej firme.

Ideálnym príkladom sú predajcovia, ktorí sa často sústreďujú na veľký „ústredný“ podnik, kedy zabezpečujú vstupy, alebo distribuujú výstupy daného podniku. Z tejto oblasti sú známymi napríklad veľké automobilky (VW, BMW). Pri pohľade na výhody stabilných sietí, ide o skutočnosť, že prostriedky sa spolu s rizikom rozdelia na nezávislé spoločnosti. K silným hľadiskám patrí istota dodávok alebo distribúcie ako aj tenká kooperácia pri potrebách na kvalitu a termíny.

Obrázok 3: Stabilná virtuálna sieť

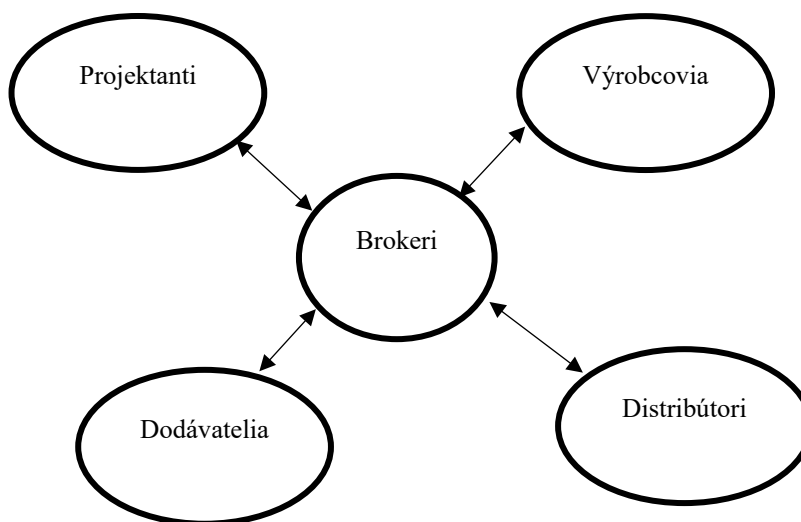


Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Materák (2006)

V prípade **dynamickej siete** vedúci podnik určuje a následne zhromažďuje prostriedky, z ktorých väčšinu alebo všetky vlastní iné organizácie. Vedúce podniky si zakladajú na odbornosti v konkrétnej oblasti, ako je výroba (napr. Motorola), výskum, vývoj a dizajn (Reebok), atď. Tieto siete môžu zaobstarať odbornosť a pružnosť. Každý uzol tejto siete realizuje činnosť, na ktorú má špecializáciu a ak lídri dokážu zdroje rýchlo zužitkovať, spoločnosť docieľuje absolútnu reakcie schopnosť. V dynamických sieťach je možné aj riziko nerovnakej kvality medzi zúčastnenými podnikmi, a taktiež aj riziko zneužitie ich nároku na technológiu alebo know-how. Pri takejto sieti je možné najlepšie fungovať vo vyostrených konkurenčných podmienkach, kedy je na trhu veľa iných hráčov, pričom je každý kvôli tlaku na trhu vedený ku spoľahlivosti a udržiavaniu si vedúceho postavenia vo svojej oblasti.¹⁷

¹⁷ MATERÁK, Milan. Riadenie virtuálnych organizácií. *Ekonomika a manažment : vedecký časopis fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2006, roč. 3, č. 2, s. 41. ISSN 1336-3301

Obrázok 4: Dynamická virtuálna sieť



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Materák (2006)

Ústredný kruh organizačnej schémy označuje lídra – brokera vo virtuálnej organizácii, kým zvyšné okolité kruhy sú, z organizačného hľadiska pracovníci v pozícii členov virtuálneho tímu, alebo divízie, či dokonca celé organizácie (napr. predaja, výroby, marketingu, nákupu) t.j. firmy spoluutvárajúce virtuálny podnik. Vo virtuálnych podnikoch určití hlavní manažéri – brokeri organizácie fungujú cez hranice hierarchických úrovní a nie iba vo vnútri jednej z nich, pri čom vytvárajú a zhromažďujú zdroje, ktoré riadia vonkajšie strany. Týchto manažérov považujeme za lídrov, ktorí vystupujú v troch úlohách pre to, aby bola spoločnosť úspešná:

- Architekt
- Hlavný operátor
- Správca.

Pokiaľ ide o úlohy lídrov vo virtuálnej organizácii, manažéri, ktorí vykonávajú funkciu **architektov** pomáhajú pri zjednodušení vzniku špecifických operačných sietí. Každý architekt siete má na začiatku zriedka jasný obraz o každej operačnej sieti, ktoré sa môžu vytvoriť. Pre naplnenie predstáv je potrebné začať hľadať firmy s náležitými odborníkmi, investovať do podniku, aby získal vplyv a mohol ju zaradiť do hodnotového reťazca. Celkový efekt architektovej práce nám predstavuje sieť podnikov a prvkov daného hodnotového reťazca. Každá firma počíta s plnou podporou od danej siete. Taktiež, môže vzniknúť aj niekoľko operačných sietí.

Pri pohľade na **hlavných operátorov**, môžu využívať základnú prácu, ktorú už vykonali manažéri architekti – tieto úlohy sa môžu prelínať. Podstata je v tom, že hlavný operátor podniku formálne spojí špeciálne podniky do operačnej siete. Povinnosti hlavného operátora môže uskutočňovať aj firma, ktorá je postavená na konci hodnotového reťazca.

Lídra, ktorého funkciou je dbanie na rozvoj siete nazývame **správca**. Jeho úlohou je monitorovanie vzťahov z hľadiska špeciálnej operačnej siete ako aj z pozície firiem, ku ktorým patrí. V operačnej sieti to znamená delenie sa s inými podnikmi o informácie o fungovaní siete, o poslednom vývoji v oblasti techniky alebo marketingu. Správca teda nielen podporuje plán siete, ale pomáha sieti učiť, rozvíjať a zdokonaľovať sa. Táto funkcia je najnáročnejšia z funkcií všetkých úloh lídrov.

Meniaca sa úloha organizačných lídrov je dôležitou súčasťou pri premene klasickej organizácie na virtuálnu organizáciu. Títo lídri sú povinní reagovať na legitímne požiadavky organizačných zmien. Taktiež sa mení aj proces rozhodovania, t.j. spôsob a metódy stanovovania priorít rozhodovacieho procesu. Z toho vyplýva, že brokeri určujú smery, prijímajú rozhodnutia a povzbudzujú kolektív.¹⁸

1.3 Komunikácia vo virtuálnej organizácii a jej špecifiká

„Komunikácia je základným nástrojom manažmentu. Je to obojsmerný a nepretržitý proces výmeny informácií. Pre komunikáciu je potrebná kombinácia rôznych techník a médií, na odovzdanie správnej správy správnym ľuďom v správnom čase.“¹⁹

Ďalším dôležitým faktorom je efektívne využívanie informačných technológií, vďaka ktorým je možné efektívnejšie riadiť firmu a zvyšovať jej konkurencieschopnosť. Pre každý úspešný podnik je komunikácia kľúčovou zložkou vnútropodnikových riadiacich procesov, pričom sa vymedzuje ako východisková a zároveň potrebná súčasť sekvenčných funkcií riadenia, ktorými sú: plánovanie, organizovanie, rozhodovanie, motivovanie, kontrolovanie a hodnotenie.²⁰

¹⁸ MATERÁK, Milan. Riadenie virtuálnych organizácií. *Ekonomika a manažment : vedecký časopis fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2006, roč. 3, č. 2, s. 42-43. ISSN 1336-3301

¹⁹ HELLER, Robert. *Managers Handbook*. London : Dorling Kindersley Limited 2002, s. 125.

²⁰ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2016. s. 326. ISBN 978-80-89710-27-0

Väčšina autorov sa zhoduje na základných a typických charakteristikách virtuálnej organizácie, ktorými sú geografická rozptýlenosť pracovníkov organizácie, respektíve pracovných tímov, ktorí majú na starosti plnenie rôznych funkcií, sú elektronicky prepojení, avšak majú iné kultúrne zázemie. Existencia virtuálnej organizácie je tiež podmienená fungovaním kvalitných informačno-komunikačných prostriedkov a technológií, následnou výmenou informácií, a taktiež pohyblivou reakciou organizácie na jednotlivé zmeny v jej okolí. Tieto charakteristiky vedú ku mnohým zmenám z oblasti riadiacich a technologických procesov. Virtuálna organizácia preto kladie mimoriadny dôraz na informácie a ich prenos, znalosti a tímovú prácu na diaľku. Všetky spomenuté náležitosti následne môžu viesť ku znižovaniu transakčných nákladov, zvýšeniu flexibility a efektívnosti a nižšiemu stupňu formálnosti.²¹

Komunikácia je neodmysliteľnou činnosťou pri každom type organizácie. Avšak, vo virtuálnej organizačnej štruktúre hrá komunikácia veľmi dôležitú rolu. Pri pohľade na komunikáciu vo virtuálnej organizácii, môžeme povedať, že je dôležitá pri plánovaní úloh, pri organizovaní udalostí a je hlavným kľúčom úspechu organizácie. Na to, aby virtuálna organizácia dosiahla úspech sú pre ňu potrebné spoľahlivé a plnohodnotné komunikačné nástroje. Pokiaľ ide o virtuálne prostredie, v ktorom zamestnanci pracujú, môže v ňom spolu komunikovať a prenášať informácie medzi sebou neobmedzený počet ľudí. Je známych niekoľko alternatív, ktorými je možné zhodnotiť to, či sú jednotlivé komunikačné postupy zodpovedajúce a adekvátne. Komunikáciu vo virtuálnej organizácii je možné posúdiť podľa dvoch aspektov, ktorými sú:

- Zdieľanie informácií, vzdelávanie a uistenie zamestnancov, že svoju prácu môžu vykonávať.
- Vytváranie hodnoty na zabezpečenie spokojnosti s prácou, jej koordinácie a výkonu.

Komunikácia vo virtuálnej organizácii, ktorá je efektívna dokáže priniesť pocit pripravenosti pri upevňovaní potrieb organizácie konkrétneho dňa.²²

²¹ DĚDINA, Jiří - MALÝ, Milan. *Moderní organizační architektura*. Alfa nakladatelství s. r. o. 2005. ISBN 978-80-86851-11-2

²² COUPET, Pierre. *Virtual Organizations and Social Networks : The Importance of Communication Convergence*. [online]. Minneapolis, 2011. [cit. 2020-03-30]. Dostupné na: <https://www.hrresource.com/articles/view.php?articleid=4665>

Virtualita je prítomná takmer všade, ale zahalená do rúška neznámeho. Často sa nesprávne nahradzuje pojmom ilúzia, resp. fikcia. V posledných desaťročiach sa virtualizácia začala spájať s viditeľnou vlastnosťou informačných technológií.²³

Jednou z najdôležitejších komunikačných zložiek a znakov vo virtuálnej spoločnosti, ktorá využíva virtualitu, je **informačno-komunikačná technológia**, ktorá umožňuje byť v spojení na diaľku. Fungovanie s rôznorodými informačno-komunikačnými prostriedkami ktoré sa nakoniec dostanú do praxe, závisí od veľkosti organizácie, jej požiadaviek, miery virtuality a prístupu zamestnancov k týmto technológiám.²⁴

Vďaka virtualizácii je možné v spoločnosti využívať výdobytky informačných a komunikačných technológií za účelom docielenia vyššej informovanosti do takej miery, aby dokázala odstraňovať neusporiadanosť sociálnych vzťahov. Taktiež s tým súvisí ustavičné informačno-technologické napredovanie, vývoj technológií a neustály posun k spôsobom, ktoré uľahčujú procesy virtualizácie.²⁵

Za najviac využívaný a kľúčový komunikačný prostriedok vo virtuálnej organizácii považujeme **e-mail**. Vďaka tomuto prostriedku je možné komunikovať na diaľku, v akomkoľvek čase a na ľubovoľnom mieste. Odosielateľ má možnosť si svoju myšlienku vopred premyslieť a zvážiť, opraviť prípadné chyby, skontrolovať napísaný text, keďže má nato dostatočný čas. Následne ju môže prostredníctvom e-mailu odoslať. Adresát si môže prijatý mail kdekoľvek a kedykoľvek prečítať a odpísať. Prostredníctvom e-mailov je možné rozdeľovať pracovné úlohy na prácu mimo pracoviska alebo zadávať pokyny, kde poskytujú zrozumiteľné vysvetlenie daných činností a nie je potrebná rýchla reakcia adresáta.

Ďalším prostriedkom pri prenose informácií môže byť **videokonferencia**. Pomocou videokonferencie je možné fungovať prostredníctvom audio-vizuálnej konferencie, čo znamená prenos informácií vďaka komunikácií a zároveň poskytovaniu vizuálneho kontaktu, kedy sa účastníci konferencie môžu vidieť a počuť súčasne. V tejto forme komunikácie ide o spoločný videohovor dvoch alebo viacerých zúčastnených osôb. Nielenže

²³ CAVAGNETTO, Stefano GAHIR, Bruce. *Multiple personalities and the proteus effect in collaborative virtual environments. A Wittgensteinian viewpoint*. In Masaryk university of journal of law and technology, 2011, roč. 5, č. 2, s. 177-197

²⁴ FILANOVÁ, Jana. *Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie – nové výzvy : zborník vedeckých prác*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 107. ISBN 978-80-225-3200-6

²⁵ POLČÁK, Radim. *Internet a proměny práva*. 2012. s. 274. ISBN 978-80-87284-22-3

sa prenáša zvuk a video, ale počas videokonferencie jej účastníci majú možnosť zdieľať svoje obrazovky, posilať, prípadne editovať zdieľané súbory. Avšak, nevýhodou je, že nie je možné plne nahradiť osobnú komunikáciu prostredníctvom video hovoru. Môžu nastať technické problémy, ako sú napríklad zlé rozlíšenie alebo nízka kvalita hovoru. Taktiež, prekážkou môže byť aj zlá kvalita internetovej siete.²⁶

Ďalšími komunikačnými prostriedkami môžu byť napríklad online chat, internetové fóra, dátové konferencie, EMS systémy, atď...

Je zrejmé, že informačné a komunikačné technológie hrajú vo virtuálnych organizáciách významnú rolu. Pre pracovníkov organizácie je okrem vlastného počítača (hardware) potrebné disponovať aj príslušným programovým vybavením (software), ktoré zahŕňa okrem štandardných programov pre komunikáciu, ako je napríklad internet, intranet alebo elektronická pošta (MS Outlook), taktiež aj softwarové podpory, ktoré zaisťujú už spomínané videokonferencie a pod.

1.3.1 Populárne komunikačné platformy vo virtuálnej organizácii

V dnešnej dobe sa vyskytuje rozsiahle množstvo technológií, ktoré podporujú a pomáhajú pri komunikácii vo virtuálnom prostredí organizácie. Pri spomínaných komunikačných technológiách môžeme povedať, že sú to tzv. miestnosti, ktoré sú určené pre virtuálne tímy (z anglického Virtual Team Rooms) a sú prístupné iba pre členov virtuálneho tímu resp. virtuálnej organizácie. Tieto miestnosti vytvárajú zdieľané pracovné prostredie, do ktorého sa účastníci môžu pripojiť prostredníctvom osobných prihlasovacích údajov. Virtual Team Rooms obsahujú nástroje, vďaka ktorým je možné organizovať videokonferencie, zdieľať kalendár s plánovanými aktivitami a vytvárať upozornenia blížiacich sa termínov schôdzok alebo odovzdania projektov. Taktiež je možné ukladať sem rôzne dokumenty a následne ich upravovať. Vstup do týchto miestností je obmedzený, čo má pozitívny dopad na tímovú jednotnosť, zvyšuje produktivitu vzájomnej spolupráce, pomáha prekonať medzigeneračné, kultúrne a sociálne rozdiely.²⁷

Medzi najnovšie typy komunikačných nástrojov využívané vo virtuálnej komunikácii patrí platforma **Microsoft Teams**. Aplikácia MS Teams patrí v dnešnej dobe

²⁶ KUBÁTOVÁ, Jaroslava - SEITLOVÁ, Klára. *Řízení virtuálních týmů*. 1. vydanie. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. s. 110. ISBN 978-80-244-4662-2

²⁷ KUBÁTOVÁ, Jaroslava - SEITLOVÁ, Klára. *Řízení virtuálních týmů*. 1. vydanie. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. s. 110. ISBN 978-80-244-4662-2

ku najzaujímavejším a najznámejším technológiám využívaných v oblasti produktivity práce v kancelárii. Ide o nástroj na, ktorý zhromažďuje všetky aplikácie z triedy Microsoft 365 a taktiež je možné pridávať mnoho ďalších do jednotného spoločného priestoru, vďaka čomu majú používatelia všetky potrebné aktivity na jednom mieste.

Aplikácia MS Teams je flexibilná a dáva priestor na zhromažďovanie všetkých potrebných informácií na jednom mieste. Používatelia dokážu rýchlo komunikovať formou krátkych správ alebo videohovoru. Komunikovať je možné s vybranými osobami alebo celým pracovným oddelením. Kvalita videohovorov je veľmi dobrá a taktiež je možné meniť pozadie, čo ocenia najmä ľudia, ktorí pracujú z domu. Pracovné prostredie tejto platformy sa delí do viacerých tímov, ktoré je možné flexibilne nastavovať podľa typov projektov, na ktorých ľudia pracujú. Konverzácie prebiehajú podobným spôsobom ako na sociálnych sieťach. Taktiež je možné pridávať a ukladať súbory alebo zdieľať tabuľky s potrebným materiálom alebo úlohami.²⁸

Ďalšími populárnymi komunikačnými nástrojmi sú napríklad aplikácie **Zoom**, **WebEx** alebo **Slack**.

Je prirodzené, že ľudia pri komunikácii využívajú veľké množstvo rozmanitých komunikačných prostriedkov, ktoré sa rozrástli od doby, kedy Daft a Lengel (1984) publikovali svoju teóriu o bohatstve médií a boli zároveň aj prvými zástancami tejto teórie. Pokiaľ ide o teóriu bohatstva médií, zakladá sa na kontingenčnej teórii a teórii spracovania informácií. Daft a Lengel, ako následníci tejto teórie tvrdili, že: „*Prostriedky zdieľania komunikácie majú rôzne schopnosti ku ich správne porozumeniu*“. Táto teória hovorí o tom, že ľudia sa snažia o prekonávanie dvojzmyselných informácií a neistoty v organizáciách a na to využívajú mnohé prostriedky pri konkrétnych úlohách, aby dosiahli čo najlepší prenos a porozumenie informácií pri komunikácii.²⁹

²⁸ DŘÍMALKA, Filip. *Jak uspět v digitálním světě*. Jan Melvil Publishing, s. r. o. 2020. ISBN 978-80-7555-102-3

²⁹ CEJTHAMR, Václav - DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. s. 170. ISBN 978-80-247-3348-7

2 Cieľ práce

Problematika virtuálnej organizačnej štruktúry v podniku sa aj vďaka pandemickej situácii dostáva čoraz viac do popredia. Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť virtuálnu komunikáciu v rakúskej dopravnej a logistickej firme Gebrüder Weiss.

K naplneniu hlavného cieľa našej praktickej časti sa zameriame na čiastkové ciele, ktorými sú:

1. zhodnotenie výhod a nevýhod práce vo virtuálnom prostredí spoločnosti prostredníctvom dotazníka
2. porovnanie nákladov na logistický meeting vo virtuálnom prostredí verzus logistický meeting v klasickom prostredí organizácie
3. návrh odporúčaní, ktoré pomôžu odstrániť problémy a zefektívniť komunikáciu vo virtuálnom prostredí

Pre náš cieľ bolo potrebné naštudovanie si domácej a zahraničnej odbornej literatúry a nadobudnutie dostatočného prehľadu v danej problematike o:

- charakteristike virtuálnej organizačnej štruktúry
- znakoch virtuálnej organizačnej štruktúry
- pozitívnych a negatívnych vlastnostiach virtuálnej organizačnej štruktúry
- komunikácii vo virtuálnej organizačnej štruktúre
- informačno-komunikačných technológiách

3 Metodika práce a metódy skúmania

V tejto časti sme charakterizovali vybranú spoločnosť pre praktickú časť bakalárskej práce. Ďalej sme si opísali postup, spôsob získavania údajov a ich zdroje, ktoré sme aplikovali. Následne sme charakterizovali jednotlivé vedecké a štatistické metódy využité v bakalárskej práci.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Pre praktickú časť bakalárskej práce sme si zvolili spoločnosť, ktorej názov je Gebrüder Weiss s. r. o. Adresa pobočky, v ktorej som robila výskum pre praktickú časť bakalárskej práce je Diaľničná cesta 20, 903 01, Senec. Jej právnou formou je spoločnosť s ručením obmedzeným. Počet zamestnancov sa pohybuje okolo 150 kmeňových zamestnancov (počet externých zamestnancov závisí od sezónnosti).

Spoločnosť Gebrüder Weiss je jednou z najstarších prepravných a logistických firiem v Rakúsku a taktiež jednou z najúspešnejších na svete. Dodnes je vo vlastníctve rodiny (Weiss a Jerie). Tento podnik má viac ako 500-ročnú tradíciu, neustále sa rozvíja a rozširoval, a napokon dozrel až na globálneho hráča na trhu prepravy a logistiky.

Obrázok 5: Logo (anglická verzia) spoločnosti Gebrüder Weiss s. r. o



Zdroj: Dostupné na: <https://www.gw-world.com/sk/novinky/fotografie-pre-tlac/>

Predmetom činnosti tejto spoločnosti je najmä sprostredkovanie dopravných služieb, prevádzkovanie colných skladov, vybavovanie colnej deklarácie a pod. Pracovníci a experti z tejto spoločnosti vyvíjajú odborné a zákazkové prepravné a logistické riešenia, ktoré umožňujú plynulé spojenie výrobných, obchodných a prepravných procesov.

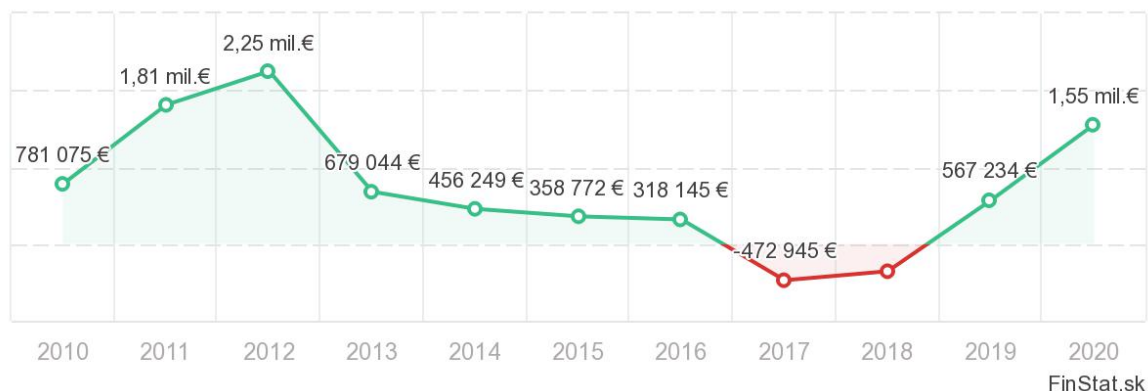
Firma má po celom svete ku dnešnému dňu približne 8 000 zamestnancov a 180 pobočiek. Na Slovensku sídli konkrétne v piatich pobočkách (Senec, Bytča, Banská Bystrica a Prešov). Veľkosť firmy môžeme vidieť aj na základe čistého obratu spoločnosti, ktorý

v roku 2020 presiahol 1,77 miliardy €. V roku 2021 sa podľa predbežných údajov pohybuje okolo 2,5 miliardy €. ³⁰

Obrázok 6: Zisk spoločnosti Gebrüder Weiss za rok 2010 až 2020

Zisk

GEBRÜDER WEISS, s.r.o.

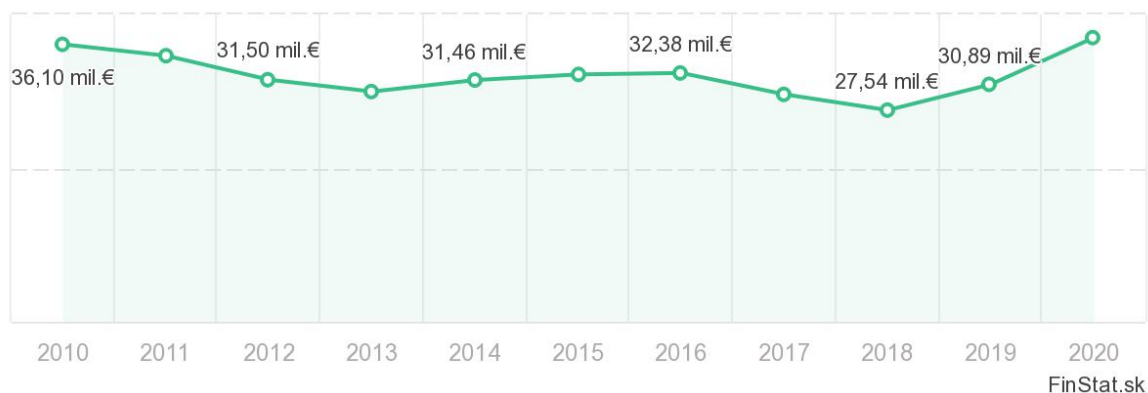


Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://finstat.sk/31341381>

Obrázok 7: Tržby spoločnosti Gebrüder Weiss za rok 2010 až 2020

Tržby

GEBRÜDER WEISS, s.r.o.



Zdroj: [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://finstat.sk/31341381>

„Naším hlavným cieľom je dokonalosť služieb. S našimi službami a produktami chceme zapôsobiť na zákazníkov. Sme si vedomí toho, akú má naša spoločnosť finančnú a sociálnu zodpovednosť na trhu. Snažíme sa hľadať možnosti šetrné k životnému prostrediu, konáme zodpovedne a hospodárne.“³¹

³⁰ O spoločnosti. Krátky portrét spoločnosti Gebrüder Weiss [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://www.gw-world.com/sk/o-spolocnosti/>

³¹ Stratégia. Pridaná hodnota pre zákazníka [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://www.gw-world.com/company/about-us/strategy/>

3.2 Pracovné postupy

Na vypracovanie bakalárskej práce bolo primárne potrebné naštudovanie si domácej a zahraničnej odbornej literatúry, odborných článkov dostupných na internete a vo vedeckých časopisoch. Určené zdroje tvorili dôležitú časť v kapitole o súčasnom stave riešenej problematiky. Pri zhotovení bakalárskej práce boli zdrojom informácií aj vlastné poznatky a skúsenosti z danej oblasti.

Po konzultácii so školiteľkou bakalárskej práce sme sa rozhodli pre cieľ práce, v rámci širokej problematiky virtuálnej organizácie zamerať na oblasť virtuálnej komunikácie vo vybranom objekte skúmania, ktorým bola prepravná a logistická firma.

Pri zbere, spracovaní a postupnom vyhodnotení informácií a údajov boli využívané jednotlivé kvalitatívne metódy a kvantitatívne metódy. Pre uskutočnenie prieskumu kvantitatívneho zberu údajov bol realizovaný dotazník. Následne sa realizoval rozhovor s projektovým manažérom vybranej spoločnosti pre kvalitatívny zber údajov a doplnenie potrebných informácií do praktickej časti bakalárskej práce. Na záver sa získané poznatky zhodnotili a navrhli prípadné odporúčania pre zlepšenie.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Ako formu zberu potrebných údajov pre vypracovanie praktickej časti sme si zvolili jednu z najčastejšie využívaných metód a to konkrétne dotazník. Dotazník bol vytvorený elektronicky prostredníctvom Google Forms a distribuovaný v online podobe. Pozostával z 19 zatvorených otázok. Na vyplnenie dotazníka sme oslovili 25 zamestnancov z prepravnej a logistickej spoločnosti Gebrüder Weiss, ktorí pracujú ako manažéri alebo na nemanadžerskej pozícii. Pri sprostredkovaní dotazníka zamestnancom nám pomáhal projektový manažér spoločnosti, ktorý link vytvoreného dotazníka rozposlal jednotlivým kolegom. Pomocou dotazníka sme analyzovali fungovanie virtuálnej organizačnej štruktúry v spoločnosti a komunikáciu vo virtuálnom prostredí organizácie.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov

Vedecké metódy aplikované v bakalárskej, ktoré sa zaraďujú medzi najčastejšie využívané boli:

- **Analýza** – týmto pojmom rozumieme myšlienkové a metodické rozčlenenie skúmaného celku na jednotlivé časti, aspekty, väzby či uhly pohľadu, kde aplikujeme

súvislosti, ktoré sú špecifické pre každé z daných členení a uplatňovaní postupov a metód, a ktoré umožňujú vždy v danom kontexte opísať delenia danej časti. Spolu s týmto členením jednotlivých častí sa analýza zaoberá vzťahmi medzi vymedzenými časťami.

- **Syntéza** – je to spájanie vzťahov, opis funkcií a relácií medzi jednotlivými časťami objektu navzájom a zároveň vzhľadom na celok. Opis charakteru daného celku v štruktúre, ktorý určuje súčasná analýza vytvára z tohto celku inú skutočnosť, ktorá sa svojimi vlastnosťami odlišuje od pôvodnej. Analýza a syntéza sú aplikovaním určitého celku teórie na daný objekt, z ktorých vyplývajú konkrétne metodické postupy.³²
- **Komparácia (porovnávanie)** – zaraďujeme ju medzi základné teoretické metódy z oblasti vedeckého skúmania javov. Pri porovnávaní zisťujeme identické a rozličné hľadiská pri pohľade na rôzne predmety, javy alebo procesy. Jej podstatou je porovnávanie a zisťovanie rozdielov medzi nimi. Kritériá porovnávania rozdeľujeme na vymedzené, vecné, priestorové alebo časové. Prostredníctvom tejto metódy je možné vyvodzovať vedecké závery, avšak nie je možné ju použiť ako priamy vedecký dôkaz.³³

Nasledujúcou známou dvojicou všeobecných teoretických metód využitých v bakalárskej práci boli indukcia a dedukcia:

- **Indukcia** – myšlienkový postup, vďaka ktorému je možné analyzovať, uvažovať a následne vysloviť názory, pomocou ktorých môžeme dokázať všeobecné tvrdenie na základe konkrétnej pravdepodobnosti. Výsledkom syntézy je fakt, že z čiastočných poznatkov dokážeme vytvárať všeobecné úsudky, čo značí proces zovšeobecňovania.
- **Dedukcia** – myšlienkový postup, ktorý je opakom indukcie, kedy zo všeobecných tvrdení dokazujeme osobitné a jednotlivé tvrdenia. Dedukcia predstavuje proces

³² BURIAN, Pavel. *Internet inteligentních aktivit*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a. s., 2014. s. 106. ISBN 978-80-247-5137-5

³³ SLÁVIK, Štefan a kol. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II*. Recenzovaný zborník vedeckých prác. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2016. s. 62. ISBN 978-80-225-4328-6

zjednodušovania a zovšeobecňovania, ktorý sa následne dokladá príkladmi z praxe. V práci sme túto metódu využívali pri vyvodzovaní vlastných záverov.³⁴

- **Systémový prístup** – ide o metódu, ktorá kladie dôraz na celkový obraz daného objektu a na vzájomné vzťahy a súvislosti medzi jednotlivými prvkami celku a ich širokým okolím. Tento prístup nám predstavuje to, ako na seba logicky nadväzujú jednotlivé časti práce.³⁵

3.5 Štatistické metódy

Využívali sme taktiež aj štatistickú metódu, ktorou je:

- **Vážený priemer** – táto metóda sa využíva v prípade, že jednotlivé hodnoty majú rôznu dôležitosť. Váhu p je nutné priradiť každej hodnote. Ak majú všetky hodnoty rovnakú váhu, vážený priemer sa zhoduje s aritmetickým priemerom.³⁶

Vzorec váženého priemeru:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i p_i}{\sum_{i=1}^n p_i} = \frac{x_1 p_1 + x_2 p_2 + \dots + x_n p_n}{p_1 + p_2 + \dots + p_n} \text{ kde } x - \text{hodnota; } p - \text{váha}$$

³⁴ MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ Ivana. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : Vydavateľstvo Kartprint, 2017. s. 113. ISBN 978-80-895-5347-1

³⁵ ŠTĚDRŮ, Bohumil. *Manažerské řízení a informační technologie*. Praha : Grada, 2007. s. 35. ISBN 8024720524

³⁶ Vážený priemer. [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://www.calculat.org/sk/priemer/vazeny-priemer.html>

4 Výsledky práce

V štvrtej kapitole bakalárskej práce sme sa zaoberali fungovaním virtuálnej organizačnej štruktúry vo vybranom podniku, analýzou komunikácie vo virtuálnej organizácii a zhodnotením nákladov na meetingy vo virtuálnom prostredí verzus nákladov na fyzické stretávanie.

Pre kvantitatívny zber údajov bol vytvorený dotazník, ktorý bol sprostredkovaný zamestnancom pôsobiacim vo vybranej spoločnosti.

Vďaka dotazníku je možné jednoducho osloviť viacerých respondentov v krátkom čase. Ďalšou prednosťou je zachovanie anonymity respondenta, čo znamená, že všetky získané informácie sú diskrétné a nie je potrebný informovaný súhlas respondenta. Pre vyplnenie dotazníka nie je potrebná prítomnosť výskumníka a respondent má dostatok času na premyslenie odpovedí. Získané odpovede od respondentov bolo možné následne hromadne spracovať a vyhodnotiť.³⁷

4.1 Vyhodnotenie dotazníka

V dotazníku sme oslovili 25 zamestnancov pôsobiacich vo vybranej spoločnosti, z ktorých dotazník vyplnilo 16 respondentov, čo predstavuje návratnosť dotazníka na 64%.

Otázky číslo 1 až 4 sa týkali sociodemografických údajov o respondentoch, kde sme zisťovali ich pohlavie, vek, pracovnú pozíciu, na ktorej pôsobia a dĺžku pôsobenia v spoločnosti. Základné informácie o respondentoch sú uvedené v Tabuľka 3.

Tabuľka 3: Sociodemografické údaje o respondentoch

Opis	Percentuálne vyjadrenie
Muži	75%
Ženy	25%
Nemanažérska pozícia	50%
Manažér	50%
Vek od 20 do 30 rokov	18,8%
Vek od 31 do 40 rokov	50%
Vek od 41 do 50 rokov	31,3%

³⁷ KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vydání, Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. s. 41-42. ISBN 978-80-247-2713-4

Menej ako 1 rok praxe	18,8%
1 až 2 roky praxe	31,3%
4 až 6 rokov praxe	12,5%
Viac ako 10 rokov praxe	37,5%

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

V Tabuľka 3 vidíme, že výskumnú vzorku tvorilo 75% mužov a 25% žien. 50% respondentov sa pohybuje okolo veku od 31 do 40 rokov, vo veku od 41 do 50 rokov je 31,3% respondentov a iba 18,8% respondentov má od 20 do 30 rokov. Polovica respondentov pôsobí na nemanážerskej pozícii a druhá polovica sú manažéri - riadiaci pracovníci zodpovední za jedného alebo viacerých priamych podriadených. Z toho bolo 18,8% s menej ako jedno ročnou praxou, 31,3% pracuje v spoločnosti v rozpätí 1-2 rokov, 12,5% má 4-6 ročnú prax a 37,5% pracuje v spoločnosti viac ako 10 rokov.

Otázka č. 5: Ktoré z týchto znakov pozorujete v organizácii, v ktorej pracujete?

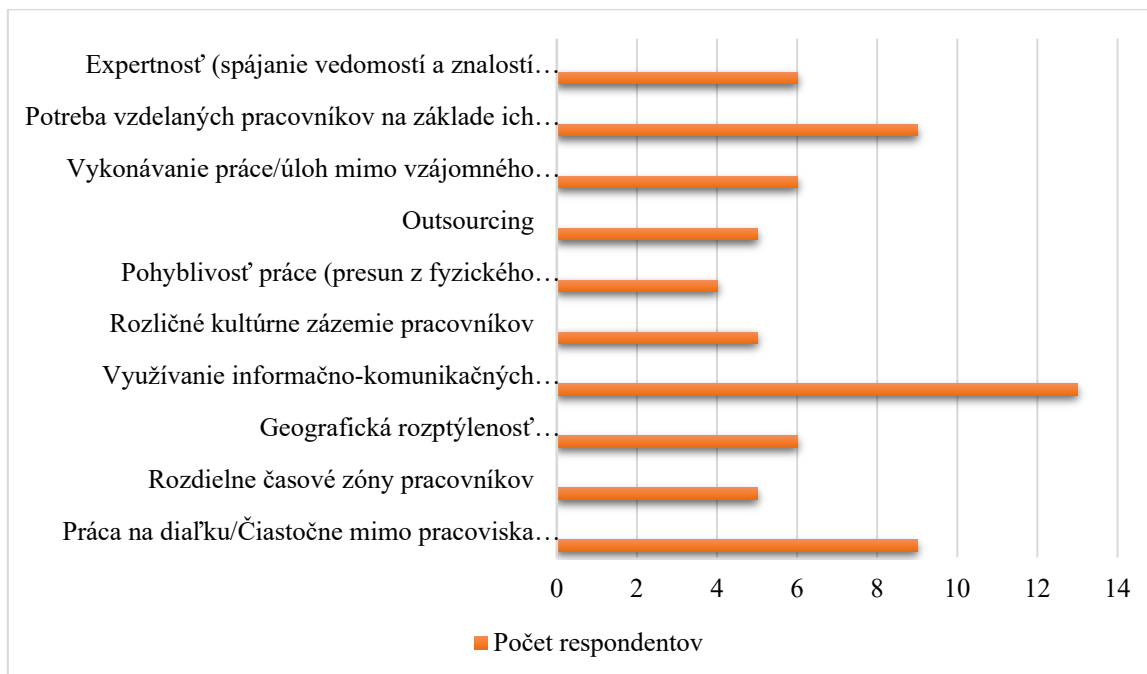
Tabuľka 4: Prítomnosť znakov virtuálnej organizačnej štruktúry v spoločnosti

Znak	Počet respondentov	% podiel
Práca na diaľku/Čiastočne mimo pracoviska zamestnávateľa (napr. práca z domu)	9	56,3%
Rozdielne časové zóny pracovníkov	5	31,3%
Geografická rozptýlenosť pracovníkov/pracovných tímov	6	37,5%
Využívanie informačno-komunikačných technológií (e-mail, videohovor, online chat,...)	13	81,3%
Rozličné kultúrne zázemie pracovníkov	5	31,3%
Pohyblivosť práce (presun z fyzického prostredia do virtuálneho prostredia organizácie)	4	25%
Outsourcing	5	31,3%
Vykonávanie práce/úloh mimo vzájomného kontaktu pracovníkov	6	37,5%
Potreba vzdelaných pracovníkov na základe ich vedomostí a znalostí	9	56,3%

Expertnosť (spájanie vedomostí a znalostí pracovníkov do jedného celku/aliancie)	6	37,5%
---	---	-------

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf 1: Prítomnosť znakov virtuálnej organizačnej štruktúry v spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

V Otázke č. 5 sme sa respondentov pýtali na to, či v organizácii, v ktorej pracujú pozorujú niektoré z uvedených znakov. Respondenti mali možnosť zvoliť viaceré možnosti. Z ich odpovedí vyplýva, že najviac z dopytovaných pracuje s informačno-komunikačnými technológiami. Nadpolovičná väčšina sa stretáva s prácou na diaľku alebo čiastočne mimo pracoviska zamestnávateľa, a taktiež je pre nich potrebná vzdelaná pracovná sila na základe vedomostí a znalostí pracovníkov.

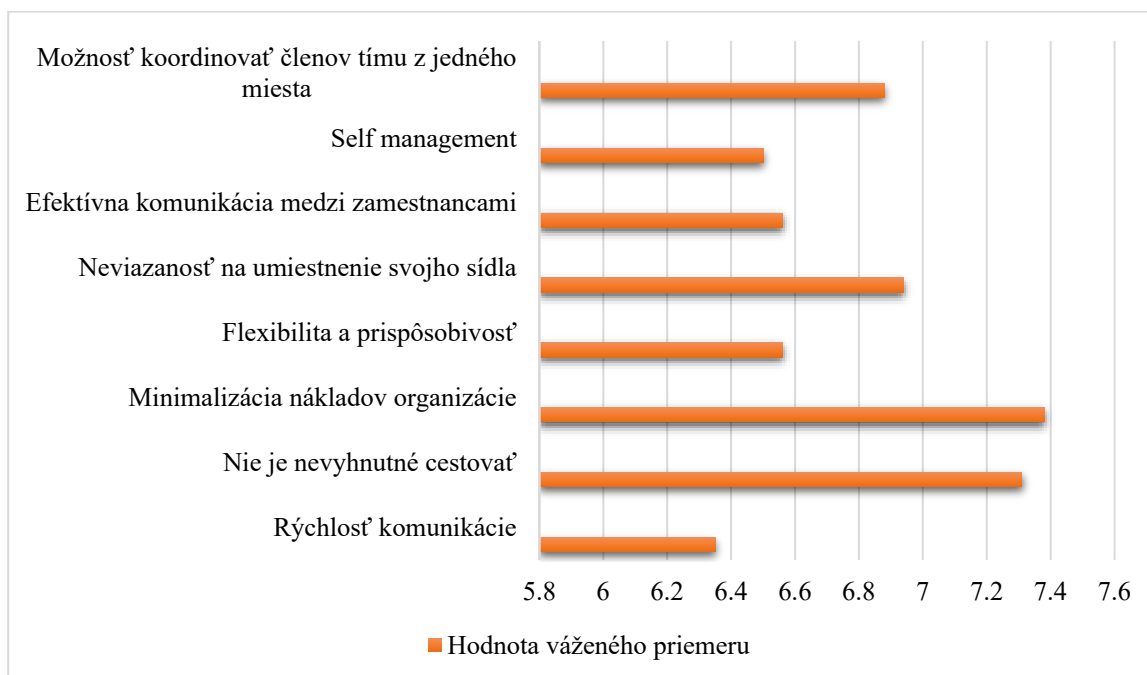
Otázka č. 6: Ako ohodnocujete výhody virtuálnej organizačnej štruktúry na škále od 1 (minimálna výhoda) po 10 (maximálna výhoda)?

Tabuľka 5: Miera vplyvu výhod virtuálnej organizačnej štruktúry na prácu

Znak	1 (minimálna výhoda)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (maximálna výhoda)	Vážený priemer
Rýchlosť komunikácie	1	0	1	1	2	0	1	5	3	2	6,35
Nie je nevyhnutné cestovať	1	0	0	1	2	0	3	3	3	3	7,31
Minimalizácia nákladov organizácie	0	2	0	0	3	1	1	1	2	6	7,38
Flexibilita a prispôsobivosť	0	1	0	3	2	1	2	3	3	1	6,56
Neviazanosť na umiestnenie svojho sídla	0	1	0	1	2	0	5	5	0	2	6,94
Efektívna komunikácia medzi zamestnancami	0	2	0	2	3	1	1	2	1	4	6,56
Self management	0	2	0	2	3	1	1	2	2	3	6,5
Možnosť koordinovať členov tímu z jedného miesta	0	1	1	1	3	1	1	2	3	3	6,88

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf 2: Miera vplyvu výhod virtuálnej organizačnej štruktúry na prácu



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

V otázke č. 6 mali respondenti na škále od 1 (minimálna výhoda) po 10 (maximálna výhoda) vyjadriť mieru vplyvu výhod jednotlivých faktorov na prácu v spoločnosti. Z výpočtu váženého priemeru môžeme usúdiť, že ako maximálnu výhodu označujú respondenti možnosť minimalizácie nákladov organizácie.

Otázka č. 7: Ako ohodnocujete nevýhody virtuálnej organizačnej štruktúry na škále od 1 (minimálna výhoda) po 10 (maximálna výhoda)?

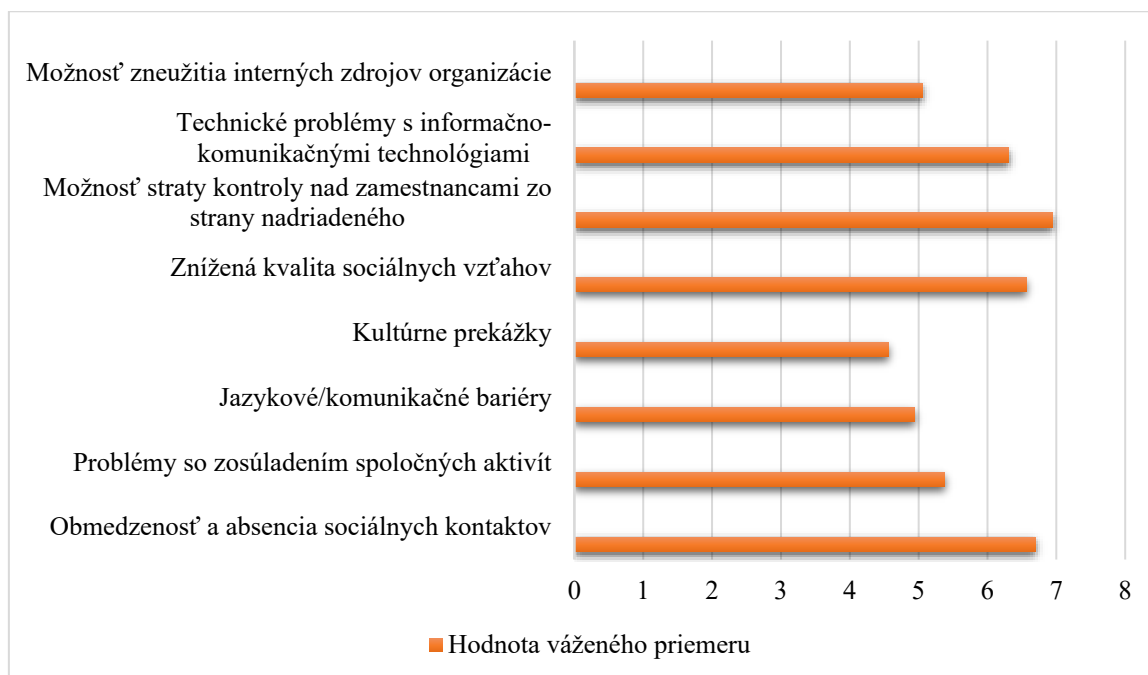
Tabuľka 6: Miera vplyvu nevýhod virtuálnej organizačnej štruktúry na prácu

Znak	1 (minimálna výhoda)	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (maximálna výhoda)	Vážený priemer
Obmedzenosť a absencia sociálnych kontaktov	1	0	1	0	4	3	2	1	2	2	6,69
Problémy so zosúladením spoločných aktivít	1	0	2	2	2	3	5	1	0	0	5,38

Jazykové/komunikačné bariéry	3	0	1	2	4	3	1	0	0	2	4,94
Kultúrne prekážky	4	0	0	2	4	3	1	2	0	0	4,56
Znížená kvalita sociálnych vzťahov	1	1	0	0	3	4	1	2	0	4	6,56
Možnosť straty kontroly nad zamestnancami zo strany nadriadeného	1	1	0	0	4	2	2	1	1	4	6,94
Technické problémy s informačno-komunikačnými technológiami	1	1	1	1	2	3	1	2	0	4	6,31
Možnosť zneužitia interných zdrojov organizácie	1	2	3	1	3	1	1	2	1	1	5,06

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf 3: Miera vplyvu nevýhod virtuálnej organizačnej štruktúry na prácu



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

V otázke č. 7 mali respondenti na škále (minimálna výhoda) od 1 po 10 (maximálna výhoda) vyjadriť mieru vplyvu nevýhod jednotlivých faktorov na prácu v spoločnosti. Z výpočtu váženého priemeru nám vyplýva, že za maximálnu nevýhodu považujú respondenti možnosť straty kontroly nad zamestnancami zo strany zamestnávateľa.

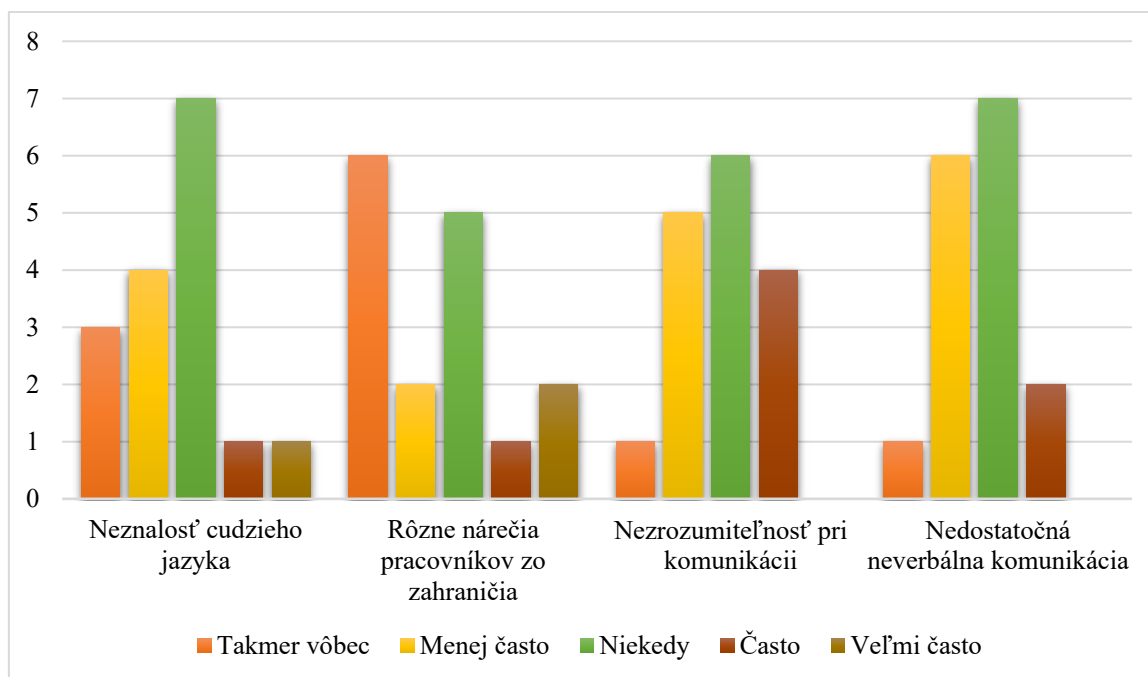
Otázka č. 8: Riešite vo virtuálnom pracovnom prostredí aj jazykové alebo komunikačné problémy? Ak áno, ako často?

Tabuľka 7: Výskyt jazykových a komunikačných problémov vo virtuálnom prostredí

Popis	Takmer vôbec	Menej často	Niekedy	Často	Veľmi často
Neznalosť cudzieho jazyka	3	4	7	1	1
Rôzne nárečia pracovníkov zo zahraničia	6	2	5	1	2
Nezrozumiteľnosť pri komunikácii	1	5	6	4	0
Nedostatočná neverbálna komunikácia	1	6	7	2	0

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf 4: Výskyt jazykových a komunikačných problémov vo virtuálnom prostredí



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Pri otázke č. 8 sme sa zameriavali na výskyt jazykových a komunikačných problémov vo virtuálnom prostredí organizácie. Pokiaľ ide o neznalosť cudzieho jazyka, najviac respondentov uviedlo, že sa niekedy vyskytuje daný typ problému. Pri pohľade na rôzne nárečia pracovníkov vidíme, že najviac z oslovených respondentov sa s týmto problémom nestretáva takmer vôbec. Pri nedostatočnej neverbálnej komunikácii a nezrozumiteľnosti pri komunikácii môžeme vidieť, že to v organizácii nie je častým problémom.

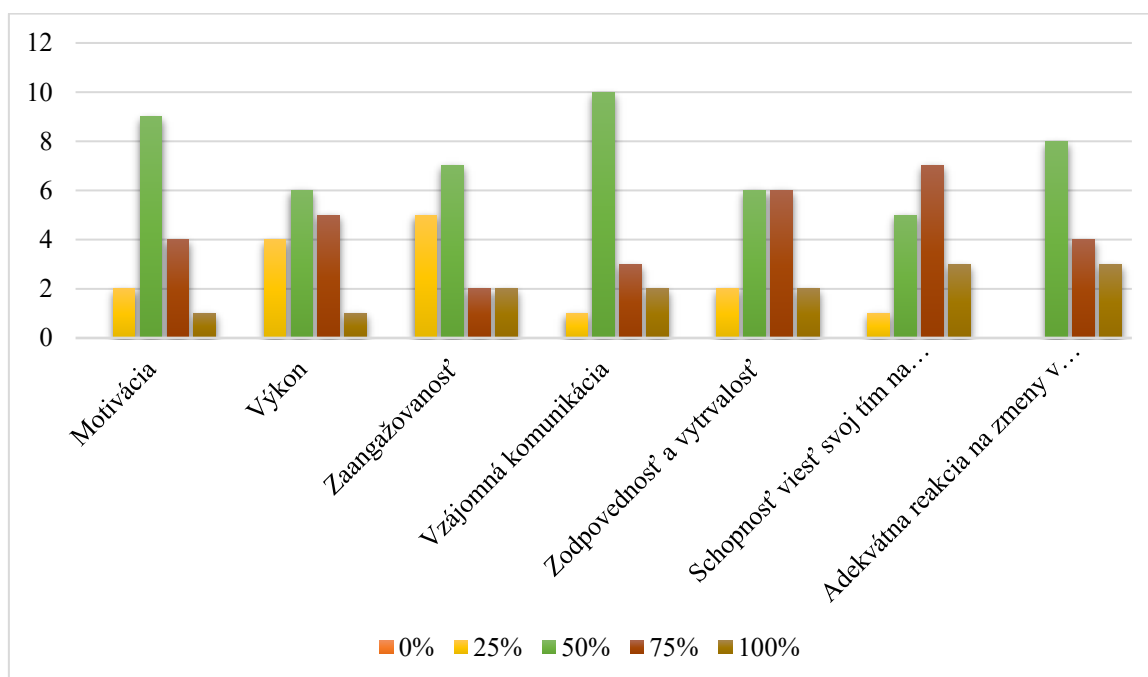
Otázka č. 9: Na škále od 0% do 100%, ako ohodnocujete kvalitu jednotlivých aspektov pri pohľade na prístup manažmentu k práci vo virtuálnom prostredí organizácie?

Tabuľka 8: Prístup manažérov k práci vo virtuálnom prostredí

Popis	0%	25%	50%	75%	100%
Motivácia	0	2	9	4	1
Výkon	0	4	6	5	1
Zaangažovanosť	0	5	7	2	2
Vzájomná komunikácia	0	1	10	3	2
Zodpovednosť a vytrvalosť	0	2	6	6	2
Schopnosť viesť svoj tím na diaľku	0	1	5	7	3
Adekvátna reakcia na zmeny v pracovnom prostredí	0	0	8	4	3

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf 5: Prístup manažérov k práci vo virtuálnom prostredí



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Otázka č. 9 sa týkala ohodnotenia kvality jednotlivých hľadísk pri pohľade na prístup manažérov k práci vo virtuálnom prostredí. Z údajov v Graf 5 môžeme vidieť, že najviac respondentov je spokojných s určenými faktormi na 50%. Prevládajúcimi možnosťami je vzájomná komunikácia, motivácia alebo adekvátna reakcia na zmeny v pracovnom prostredí.

Otázka č. 10: Na škále od 0% do 100%, ako ohodnocujete kvalitu jednotlivých aspektov z Vášho prístupu k práci vo virtuálnom prostredí organizácie?

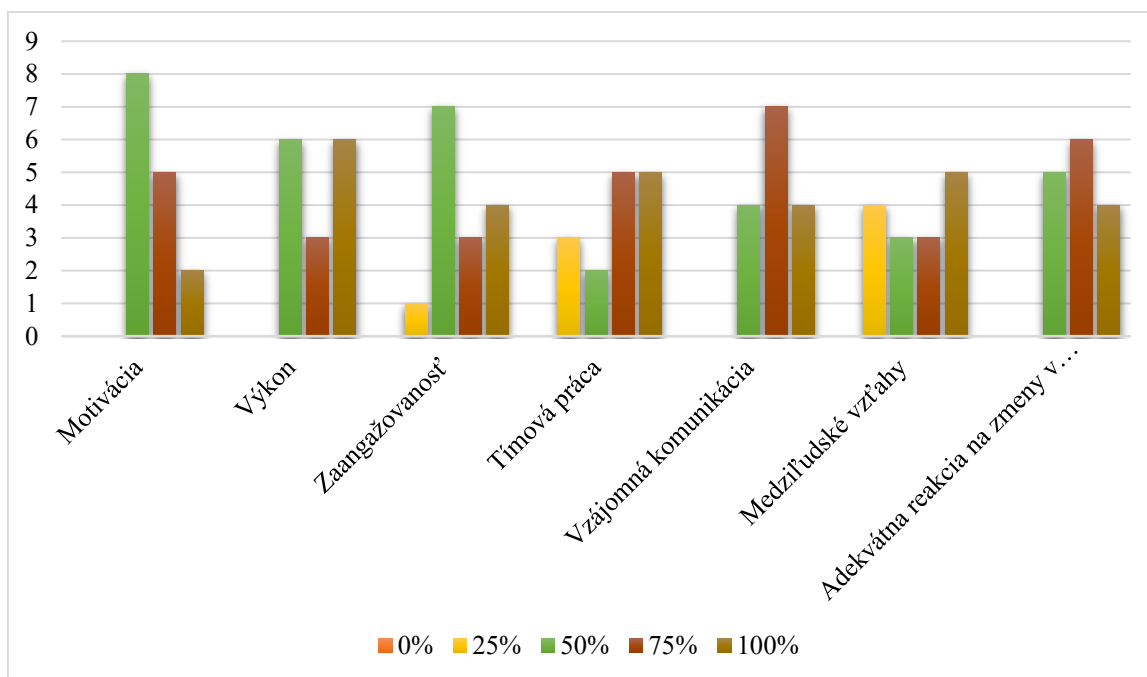
Tabuľka 9: Prístup jednotlivých respondentov k práci vo virtuálnom prostredí

Popis	0%	25%	50%	75%	100%
Motivácia	0	0	8	5	2
Výkon	0	0	6	3	6
Zaangažovanosť	0	1	7	3	4
Tímová práca	0	3	2	5	5
Vzájomná komunikácia	0	0	4	7	4
Medzil'udské vzťahy	0	4	3	3	5

Adekvátna reakcia na zmeny v pracovnom prostredí	0	0	5	6	4
---	---	---	---	---	---

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf 6: Prístup jednotlivých respondentov k práci vo virtuálnom prostredí

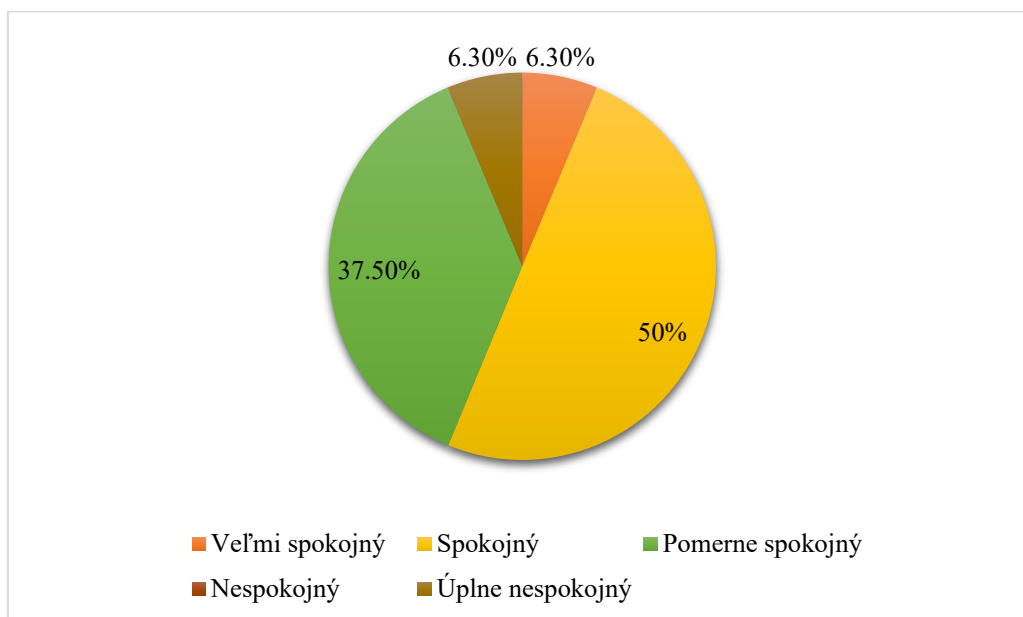


Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Otázka č. 10 sa týkala ohodnotenia kvality jednotlivých aspektov pri pohľade na prístup jednotlivých dopytovaných zamestnancov k práci vo virtuálnom prostredí. Najviac respondentov, konkrétne 8 uvádza, že ich motivácia k práci vo virtuálnom prostredí sa pohybuje v hodnote 50%. Taktiež, takmer polovica z respondentov sa prikláňa ku zaangažovanosti na 50% a ku vzájomnej komunikácii na 75%.

Otázka č. 11: Ako hodnotíte prístup k informáciám ohľadom pracovných úloh/povinností vo virtuálnom prostredí?

Graf 7: Prístup k informáciám ohľadom pracovných úloh vo virtuálnom prostredí

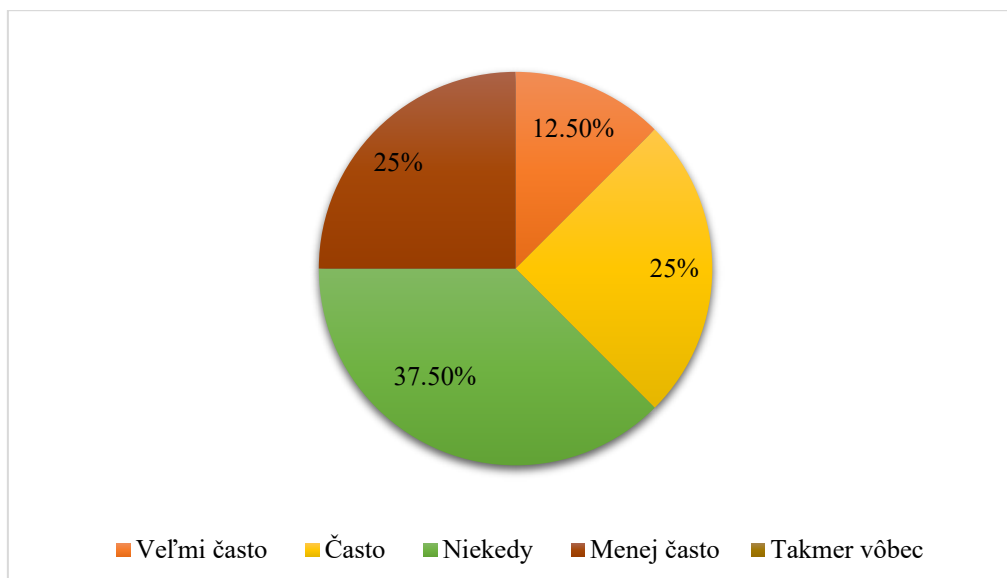


Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

V Graf 7 vidíme ako najčastejšiu odpoveď, že 50% zamestnancov je spokojných s prístupom k informáciám ohľadom pracovných úloh a povinností. Ďalej nasleduje hodnota pomerne spokojných zamestnancov, ktorá sa pohybuje okolo 37,5%.

Otázka č. 12: Ako často mávate vo virtuálnom pracovnom prostredí online porady?

Graf 8: Frekvencia online porád vo virtuálnom prostredí

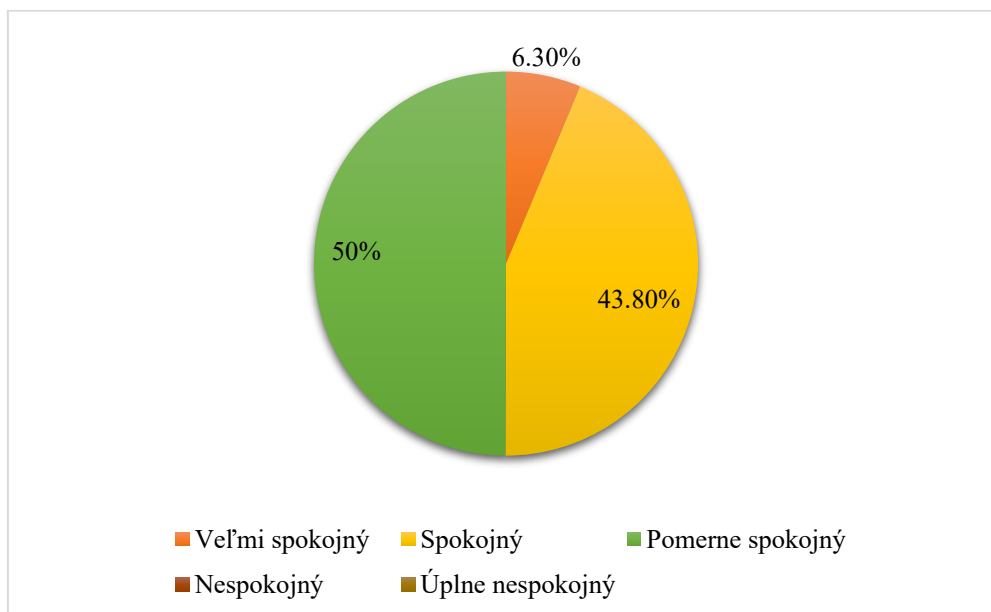


Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Graf 8 hovorí o tom, ako často mávajú jednotliví zamestnanci online porady vo virtuálnom prostredí. Vidíme, že 37,5% respondentov máva online porady niekedy. 25% respondentov udáva, že online porady sa konajú často, a zároveň, 25% máva online porady menej často.

Otázka č. 13: Ako hodnotíte kvalitu online porád vo virtuálnom pracovnom prostredí?

Graf 9: Kvalita online porád vo virtuálnom prostredí

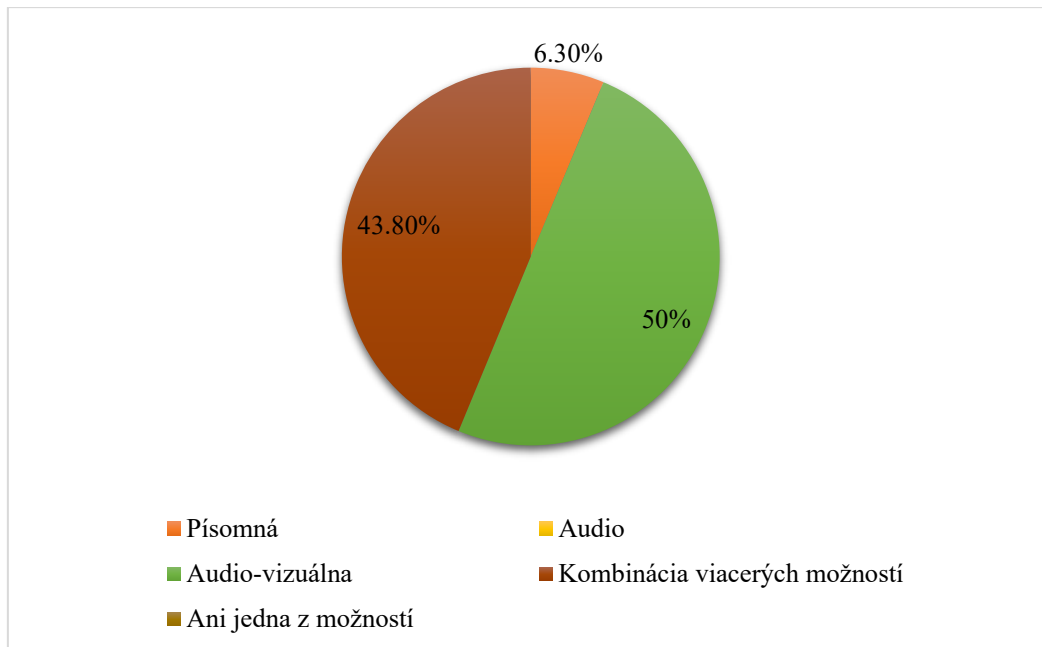


Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Pri pohľade na kvalitu online porád vo virtuálnom prostredí organizácie môžeme na grafe č. 9 vidieť, že 50% respondentov je s ňou pomerne spokojných a 43,8% je spokojných.

Otázka č. 14: Akú formu virtuálnej komunikácie využívate najčastejšie vo Vašej organizácii? (písomná, audio, audio-vizuálna, kombinácia možností, ani jedna z možností)

Graf 10: Najčastejšie využívaná forma komunikácie vo virtuálnej organizácii

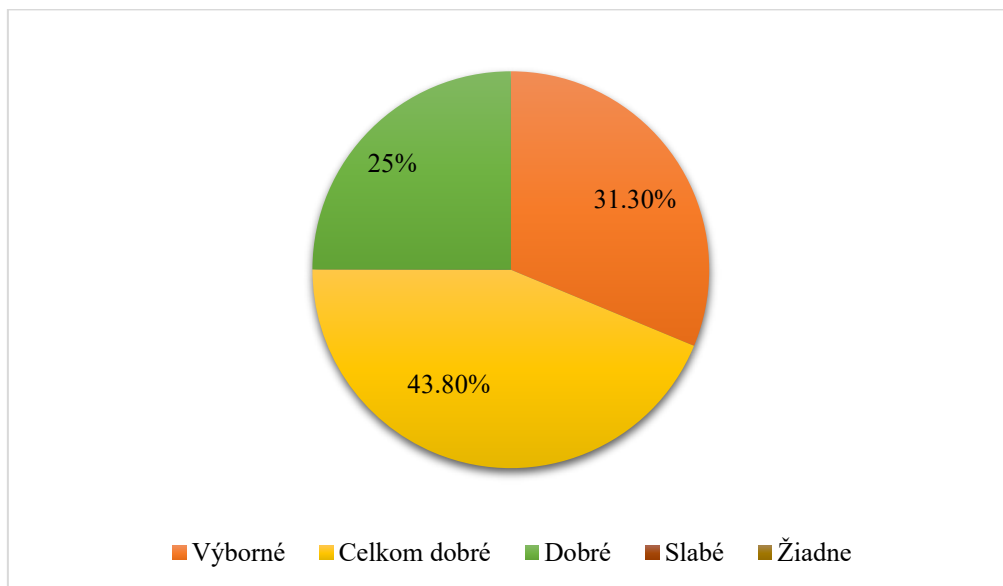


Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

V Graf 10 vidíme, že polovica dopytovaných uviedla, že najčastejšie využívajú audio-vizuálnu formu virtuálnej komunikácie, čo znamená možnosť prenášať informácie vďaka komunikácií a zároveň poskytovať vizuálny kontakt, čiže následne sa účastníci konferencie môžu vidieť aj počuť súčasne. Ďalej je to kombinácia viacerých možností a minimum z respondentov najčastejšie využíva písomnú formu komunikácie.

Otázka č. 15: Máte počas práce vo virtuálnom prostredí dostupné všetko potrebné technické vybavenie? (internet, počítač, mobilný telefón,...)

Graf 11: Potrebné technické vybavenie pri komunikácii vo virtuálnej organizácii

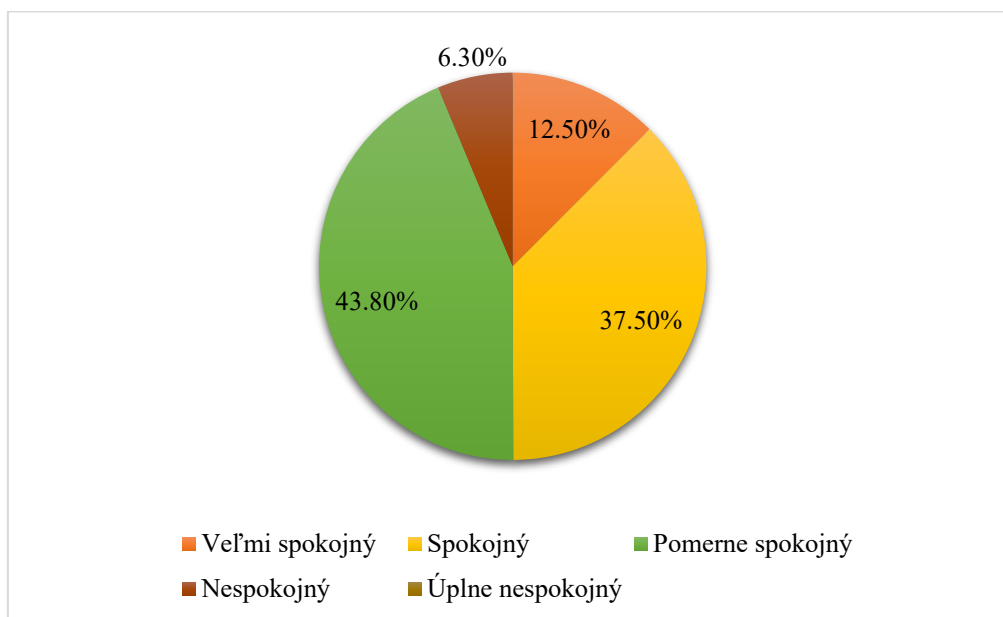


Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

V ďalšej otázke sme sa respondentov pýtali na dostupnosť potrebného technického vybavenia pri práci vo virtuálnom prostredí. V Graf 11 môžeme vidieť, že najviac z opýtaných, konkrétne 43,8% udáva kvalitu dostupného technického vybavenia ako celkom dobrú.

Otázka č. 16: Ako ste celkovo spokojný s komunikáciou vo virtuálnom prostredí vo Vašej spoločnosti?

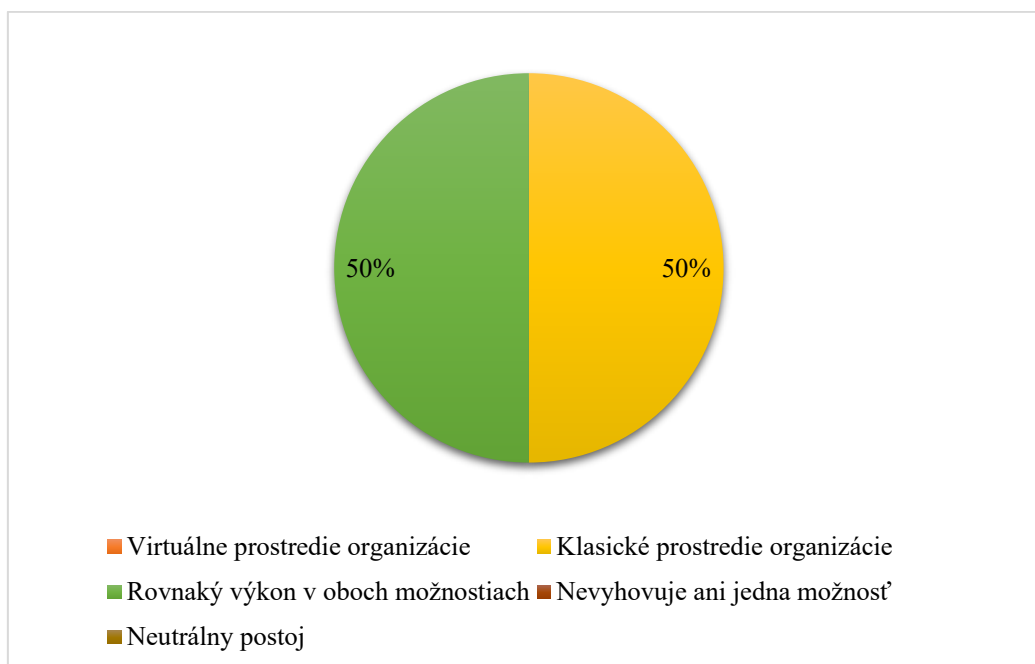
Graf 12: Spokojnosť s komunikáciou vo virtuálnom prostredí



Graf 12 zobrazuje spokojnosť respondentov s komunikáciou vo virtuálnom prostredí. Vidíme, že 43,8% je s komunikáciou pomerne spokojných. 37,5% respondentov je spokojných.

Otázka č. 17: Ste spokojnejší viac s výkonom Vašej práce vo virtuálnom prostredí alebo v klasickom prostredí organizácie?

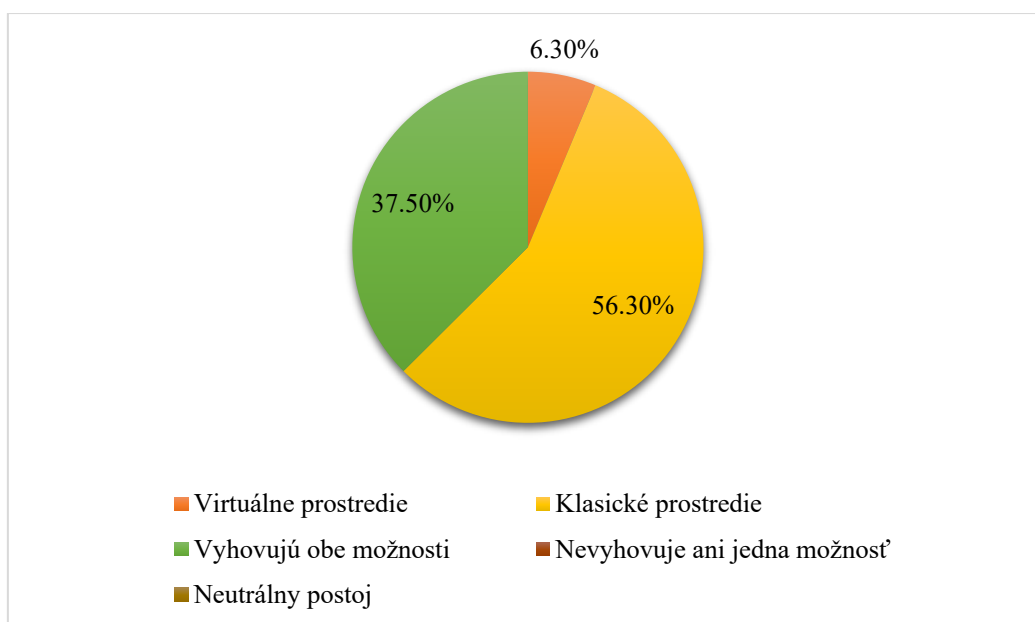
Graf 13: Spokojnosť s výkonom práce vo virtuálnom alebo klasickom prostredí



V Graf 13 vidíme, že polovica respondentov je spokojnejšia s výkonom práce v klasickom prostredí organizácie a polovica dosahuje rovnaký výkon tak ako v klasickom prostredí, tak aj vo virtuálnom prostredí.

Otázka č. 18: Ste motivovanejší viac pri práci vo virtuálnom prostredí alebo v klasickom prostredí organizácie?

Graf 14: Motivácia vo virtuálnom alebo klasickom prostredí

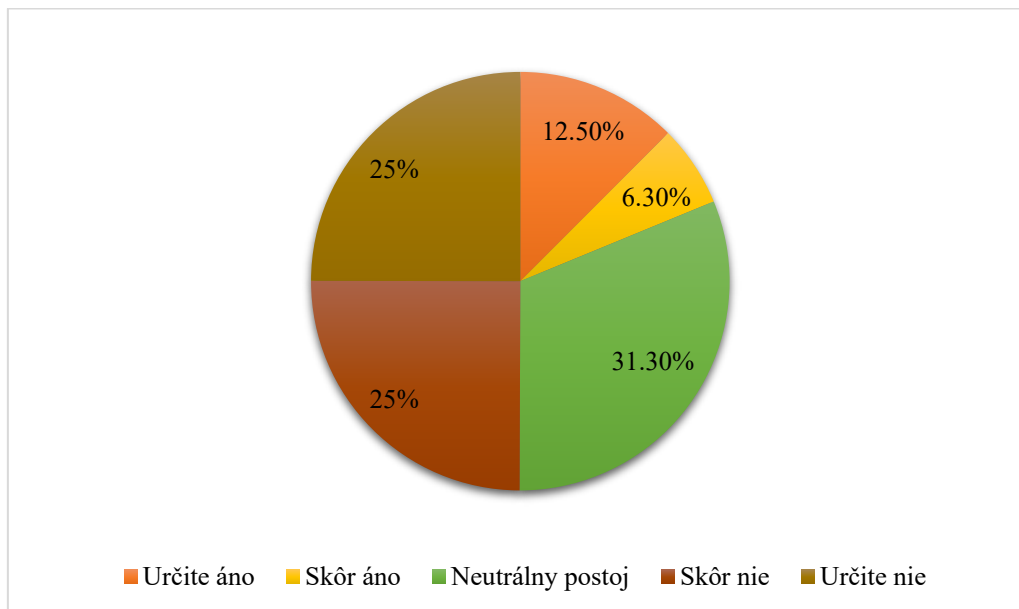


Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Z Graf 14 usudzujeme, že pri pohľade na motiváciu, nadpolovičnej väčšine respondentov, čiže 56,3% vyhovuje klasické prostredie organizácie. 37,5% respondentov udalo ako vyhovujúcu možnosť rovnakú motivovanosť v oboch možnostiach.

Otázka č. 19: Dokáže podľa Vás komunikácia vo virtuálnej organizácii plnohodnotne nahradiť komunikáciu v tradičnej/klasickej organizácii?

Graf 15: Porovnanie virtuálnej a tradičnej organizácie respondentmi



Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Pri pohľade na Graf 15 môžeme povedať, že najviac respondentov zastáva neutrálny postoj v porovnaní virtuálnej organizácie a klasickej organizácie. Avšak, 25% z respondentov udalo možnosť, že komunikácia vo virtuálnej organizácii nedokáže nahradiť komunikáciu v tradičnej organizácii.

4.2 Zhodnotenie nákladov na konkrétny meeting vo fyzickom prostredí a vo virtuálnom prostredí organizácie

V nasledujúcej podkapitole sme sa venovali zhodnoteniu nákladov vynaložených na vybraný meeting vo fyzickom prostredí a vo virtuálnom prostredí, z dôvodu pohyblivosti práce pri pandémii Covid19. Ide o logistický meeting, ktorý sa koná každoročne pre zamestnancov z pobočiek z celého sveta, avšak posledné dva roky sa neorganizoval osobne, ale virtuálne kvôli pandémii. Cieľom tejto podkapitoly je vyčíslieť a následne zhodnotiť vynakladané finančné prostriedky potrebné na jednotlivé potrebné záležitosti týkajúce sa daného meetingu.

4.2.1 Prehľad nákladov na fyzické stretnutie

Podľa informácií od projektového manažéra spoločnosti, s ktorým bol realizovaný rozhovor pre doplnenie potrebných informácií vieme, že pokiaľ ide o služobné cesty, počas pandémie boli značne obmedzené. Mimo pandémie sa konajú bežne a teraz sa opäť obnovujú. Pracovníci majú na ubytovanie počas služobných ciest určený limit, bez ohľadu na to, koľko krát sa jej zúčastnia a kde sa ubytujú. Na služobné cesty sa dopravujú služobným autom. Výška diéty sa odvíja od krajiny, do ktorej zamestnanec ide. Na internete sme zisťovali sadzbu pre krajinu, konkrétne Rakúsko, v ktorom sa vybraný meeting koná.

V Tabuľka 10 môžeme vidieť údaje o výške diéty v Rakúsku³⁸:

Tabuľka 10: Výška diéty podľa dĺžky pracovnej cesty v Rakúsku

Dĺžka pracovnej cesty	Výška diéty
Do 6 hodín	11,25€
6 až 12 hodín	22,50€
12 až 24 hodín	45€

Zdroj: Vlastné spracovanie [elektronický zdroj] Dostupné na:

<https://www.cestovnenahrady.sk/>

Pokiaľ ide o fyzické prostredie, meeting sa koná dva dni s tým, že jednu noc sa v danej krajine prespí. Z nami vybranej spoločnosti sa zúčastnia dvaja pracovníci. Na túto konferenciu sa pracovníci dopravujú jedným služobným autom. Začiatok služobnej cesty je v utorok o 9:00 a koniec v stredu o 17:00. Náklady na konferenciu, ako napríklad ubytovanie vrátane jedla, cesta, diéty a pod. boli následne preúčtované na každú pobočku podľa počtu účastníkov. Po stretnutí budú všetky náklady účtované príslušným pobočkám. Pokiaľ ide o alkohol alebo občerstvenie v minibare, každý pracovník si ho hradí sám.

³⁸ Diéty (cestovné náhrady). 2022. [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://www.cestovnenahrady.sk/>

Tabuľka 11: Prehľad nákladov na fyzický logistický meeting

E7 ✕ ✓ fx =SUM(E2:E6)					
	A	B	C	D	E
1	Položka	Cena za osobu (€)	Počet osôb	Počet dní	Výsledná suma (€)
2	Parkovné	28/deň	2	2	56
3	Ubytovanie (Parkhotel Schönbrunn)	154/noc za 2 osoby	2	2	154
4	Doprava autom (spiatočná)	22,24	2	2	22,24
5	Diaľničná známka	9,6	2	2	9,6
6	Výška diéty	45	2	2	180
7					421,84 €

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Z údajov v Tabuľka 11 vidíme, že celkové náklady na logistický meeting vo fyzickom prostredí sa pohybujú okolo 422€. Je potrebné brať do úvahy, že výsledná suma je fixná iba pre jeden konkrétny meeting, čo znamená, že to nie je jednorazová záležitosť a spoločnosť vynakladá pri akomkoľvek type fyzického meetingu väčšie náklady, než pri virtuálnom stretnutí.

4.2.2 Prehľad nákladov na virtuálne stretnutie

Vybraný meeting sa kvôli pandémie konal dva roky virtuálnou formou. Pokiaľ ide o meetingy vo virtuálnom prostredí, pracovníci využívajú iba platformu MS Teams. Notebooky sú pridelené pracovníkom, ktorých pracovná náplň si to vyžaduje. Štandardne majú notebooky pridelené členovia manažmentu, vedúcim oddelení a taktiež aj niekoľkým administratívnym pracovníkom. Potreba používania notebookov aj pre ostatných pracovníkov sa zvýšila nástupom pandémie. Vtedy vo firme pocítili ich nedostatok na trhu. Podľa ich firemnej politiky musia IT techniku (a iné produkty) nakupovať cez centrálny portál (e-procure). Keďže dopyt po týchto výrobkoch bol enormný, museli hľadať aj iné alternatívy nákupu.

Pokiaľ ide o kameru, tie už štandardne patria k zabudovanej výbave notebookov. Navyše, ich “meetingovky” majú taktiež k dispozícii kameru. Kamera však nezohráva dôležitú úlohu počas virtuálneho meetingu. Dôležitejšie je mať kvalitné internetové pripojenie a vyhnúť sa technickým problémom, aby pracovníci nepôsobili neprofesionálne.

Ďalšou možnosťou pri práci vo virtuálnom prostredí je, že zamestnanec sa dokáže pripojiť k firemnej sieti a pracovnej ploche aj cez súkromný notebook cez rozhranie VPN. Preto, kto bol ochotný používať súkromný notebook, zvýšilo to jeho možnosť pracovať z domu.

Tabuľka 12: Prehľad nákladov na virtuálny logistický meeting

D4 =SUM(D2:D3)				
	A	B	C	D
1	Položka	Cena za osobu (€)	Počet osôb	Výsledná suma (€)
2	Licencia v MS Office	39,9	2	79,8
3	Licencia v MS Teams	37	2	74
4				153,80 €

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

Ak hovoríme o nákladoch na virtuálny meeting, v Tabuľka 12 môžeme vidieť, že sa pohybujú vo výške okolo 154€, čo zahŕňa licenciu MS Office a MS Teams na celý rok, v tomto prípade konkrétne pre 2 osoby. Uvedené licencie v dobe pred pandémiou pracovníci nemali aktivované, pretože to meetingy vo fyzickom prostredí takmer vôbec nevyžadovali. Berieme do úvahy, že notebook aj so zabudovanou kamerou je štandardné vybavenie logistických pracovníkov. Je potrebné si uvedomiť, že pracovník využíva notebook minimálne 4 roky, a je to jednorazová investícia. Taktiež, uvedené licencie sú na celý rok, z čoho vyplýva, že pracovníci môžu absolvovať množstvo meetingov za jednu fixnú cenu. Vo vybranej spoločnosti sa každý týždeň konajú virtuálne napríklad aj rôzne

telekonferencie. Keďže trvajú v rozpätí 1-2 hodín, je flexibilnejšie ich mať vo virtuálnom prostredí.

Pri preferencii osobného alebo virtuálneho kontaktu ide o subjektívny názor každého človeka. Z pohľadu manažéra, ktorý nám sprostredkoval tieto informácie, je to skôr otázka toho, či si predmet danej záležitosti, o ktorej sa počas meetingu diskutuje vyžaduje skôr osobné stretnutie, alebo postačuje virtuálny kontakt. Napríklad, školenie je možné vykonávať zväčša virtuálne. Naopak, taký logistický projekt si vyžaduje vo väčšej miere osobné stretnutie.

5 Diskusia

V tejto kapitole sme si zhodnotili výsledky z predurčených cieľov a následne navrhli odporúčania pre zlepšenie komunikácie vo virtuálnom prostredí.

Tabuľka 13: Sumár miery splnenia cieľov práce

Ciele práce	Miera splnenia cieľov
Hlavný cieľ	Hlavný cieľ sme splnili prostredníctvom dotazníka, ktorý sme distribuovali vybraným pracovníkom spoločnosti.
1. Čiastkový cieľ	1. čiastkový cieľ sme splnili Tabuľkou č. 5 a Tabuľkou č. 6, v ktorej sme sumarizovali mieru vplyvu výhod a nevýhod na prácu vo virtuálnom prostredí organizácie.
2. Čiastkový cieľ	2. Čiastkový cieľ sme splnili Tabuľkou č. 12 a Tabuľkou č. 13, kde sme vyčíslili náklady na fyzické stretnutie a náklady na virtuálne stretnutie a následne ich porovnali.
3. Čiastkový cieľ	3. Čiastkový cieľ sme splnili prostredníctvom podkapitoly 5.1, kde sme navrhli odporúčania pre odstránenie zistených problémov a zefektívnenie komunikácie vo virtuálnom prostredí

Zdroj: Vlastné spracovanie (2022)

5.1 Návrh odporúčaní pre odstránenie problémov a zefektívnenie komunikácie vo virtuálnom prostredí

Medzi identifikované prekážky môžeme zaradiť:

- Možnosť straty kontroly nad zamestnancami zo strany zamestnávateľa
- Jazykové a komunikačné bariéry
- Priemerná úroveň vzájomnej komunikácie manažérov vo virtuálnom prostredí
- Priemerná úroveň motivácie zamestnancov pri práci vo virtuálnom prostredí
- Preferencia audio-vizuálnej formy komunikácie nad písomnou formou komunikácie
- Preferencia klasického prostredia nad virtuálnym prostredím

Autori Dědina a Odcházal (2007) definovali nasledovné znaky virtuálnej organizačnej štruktúry, z ktorých sa aj v našom výskume potvrdili najmä tieto: prítomnosť

informačno-komunikačných technológií, práca na diaľku alebo čiastočne mimo pracoviska zamestnávateľa, potreba vzdelanej pracovnej sily na pracovisku, geografická rozptýlenosť pracovníkov a pracovných tímov a následné vykonávanie úloh mimo ich vzájomného kontaktu.³⁹

Je dôležité využívať a investovať do kvalitných informačno-komunikačných technológií, aby pracovníci pôsobili vykonávanie svojej práce profesionálne. Taktiež, pokiaľ ide o vzdelaných pracovníkov, je potrebné naberať zručných a skúsených ľudí, ktorí podávajú rovnaký výkon ako pri práci vo fyzickom prostredí, tak aj vo virtuálnom prostredí z dôvodu pohyblivosti práce. V momentálnej hektickej dobe je dôležité pracovať efektívne ako tím aj na diaľku, vzájomne sa dopĺňať a pomáhať si.

Majtán (2016) tvrdí, že za nevýhodu pri práci vo virtuálnej organizácii považuje možnosť straty kontroly nad zamestnancami zo strany zamestnávateľa, čo sme potvrdili aj v našom výskume.⁴⁰

Pri tomto znaku sa môžu vyskytnúť problémy počas plnenia pracovných úloh a vzniknúť konflikty medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Preto odporúčame organizovať pravidelné meetingy, kedy sa zamestnávateľ uistí, či je zo strany zamestnancov všetko v poriadku a či sú oboznámení s pridelenou prácou a úlohami na 100%. Taktiež, ak je zamestnanec napríklad na home office, každý zamestnávateľ by ho mal pravidelne kontrolovať, najlepšie formou krátkeho videohovoru, či vykonáva svoju prácu tak ako má. Zároveň, by mu mal dávať jasne a zrozumiteľne zadané úlohy, aby sa nedostali do situácie, kedy nastane problém, nakoľko si podriadený nesplní svoje pracovné povinnosti tak, ako má.

Podľa tvrdení od Majtána (2016) existujú rôzne jazykové a komunikačné bariéry pri práci vo virtuálnom prostredí. Sú nimi napríklad neznalosť cudzieho jazyka, nedostatočná neverbálna komunikácia alebo nezrozumiteľnosť pri komunikácii.⁴¹

S uvedenými tvrdeniami sa stotožňovali aj výsledky nášho výskumu. Pri probléme, ktorý sa týka neznalosti cudzieho jazyka navrhujeme pre zamestnancov organizovať

³⁹ DĚDINA, Jiří - ODCHÁZEL Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a. s. 2007. s. 176. ISBN 978-80-247-2149-1

⁴⁰ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2016. s. 208-209. ISBN 978-80-89710-27-0

⁴¹ MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2016. s. 208-209. ISBN 978-80-89710-27-0

jazykové kurzy alebo zaobstarat' lektorov pre doučovanie cudzieho jazyka. Taktiež by bolo možné zaobstarat' tlmočníka, ktorý by pomáhal pri stretnutiach so zahraničnými kolegami. V dnešnej dobe je veľkým plusom ovládať cudzie jazyky, nakoľko sa s nimi môžeme stretávať v pracovnom prostredí denne. Problému s nedostatočnou neverbálnou komunikáciou vo virtuálnom prostredí by mohlo pomôcť mať povinne zapnutú kameru na každom online stretnutí či porade. Zamestnanci sa následne môžu navzájom vidieť a dokážu si efektívnejšie vymieňať potrebné pracovné informácie. Pokiaľ ide o nezrozumiteľnosť pri komunikácii, je dôležité najmä aktívne a pozorne počúvať, čo nám druhá strana hovorí a následne odovzdávať informácie v primeranej a požadovanej forme, aby bolo obom stranám všetko jasné a nevznikali určité nepríjemnosti.

Ak hovoríme o vzájomnej komunikácii manažérov vo virtuálnom prostredí, nadpolovičná väčšina respondentov ju zhodnotila v hodnote 50%. Túto hodnotu považujeme za priemernú, a kvôli tomu navrhujeme vytvoriť optimálny systém vzdelávania jednotlivých manažérov pre zlepšenie ich komunikačných zručností. Každý manažér má vlastný štýl komunikácie, preto by mal so svojimi kolegami komunikovať dôveryhodne, čo znamená, že by mal byť najmä autentický. Pri využívaní informačno-komunikačných kanálov je dôležité si vymieňať informácie rýchlo, presne a správne, aby nevznikli nezhody. V každom prípade je potrebné podať spätnú väzbu. Zistili sme aj, že nadpolovičná väčšina respondentov uviedla ich úroveň motivácie pri práci vo virtuálnom prostredí vo výške 50%. Túto hodnotu považujeme za pomerne nízku. Preto odporúčame nadriadeným vykonávať kolektívne aj individuálne rozhovory so zamestnancami pomocou videohovorov a pod. Je dôležité zdieľať svoje osobné pocity a podeliť sa s nimi aj s druhou stranou, kedy majú zamestnanci priestor na neformálnu a otvorenú komunikáciu. Pre každého nadriadeného by malo byť dôležité vedieť, čo motivuje jeho ľudí. Pracovníci by mohli byť motivovaní určitou formou zamestnaneckých benefitov, výhod alebo pozitívnym osobným ohodnotením.

Autorky Kubátová a Seitlová (2015) považujú za najviac využívaný a kľúčový komunikačný prostriedok vo virtuálnej organizácii e-mail. Vďaka tomuto prostriedku je možné komunikovať na diaľku, v akoľvek čase a na ľubovoľnom mieste.⁴²

V našom výskume sme zistili odlišné tvrdenie. Najviac z dopytovaných respondentov najčastejšie využíva audio-vizuálnu formu virtuálnej komunikácie, tzv.

⁴² KUBÁTOVÁ, Jaroslava - SEITLOVÁ, Klára. *Řízení virtuálních týmů*. 1. vydanie. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. s. 110. ISBN 978-80-244-4662-2

videokonferenciu. Považujú za lepší spôsob komunikovať prostredníctvom videohovoru než písomnou formou, nakoľko je to rýchlejšie. Pomocou videokonferencie je možné fungovať prostredníctvom audio-vizuálnej konferencie, čo znamená prenos informácií vďaka komunikácií a zároveň poskytovaniu vizuálneho kontaktu, kedy sa účastníci konferencie môžu vidieť a počuť súčasne, vďaka čomu môže byť virtuálna komunikácia efektívnejšia. V tejto forme komunikácie ide o spoločný videohovor dvoch alebo viacerých zúčastnených osôb.

Filanová (2011) tvrdí, že jednou z najdôležitejších komunikačných zložiek a znakov vo virtuálnej spoločnosti, ktorá využíva virtualitu, je informačno-komunikačná technológia, ktorá umožňuje byť v spojení na diaľku.⁴³

Pri práci vo virtuálnom prostredí je dôležité mať kvalitné internetové pripojenie, aby pracovníci nepôsobili neprofesionálne. Zistili sme, že najviac respondentov udáva kvalitu dostupného technického vybavenia ako celkom dobrú, a že sú pomerne spokojní s komunikáciou vo virtuálnom prostredí. Každý pracovník by mal mať zabezpečený výkonný hardvér a aktualizovaný softvér.

Vo všeobecnosti, nadpolovičnej väčšine respondentov vyhovuje klasické prostredie organizácie, zatiaľ čo s virtuálnym prostredím je spokojnejších iba minimum. Na to, či dokáže komunikácia vo virtuálnej organizácii plnohodnotne nahradiť komunikáciu v tradičnej/klasickej organizácii, odpovedala väčšina respondentov neutrálnym postojom. Kvôli pandémie bola práca v spoločnosti v mnohých prípadoch presunutá do virtuálneho prostredia. Aj napriek tomu je dôležité snažiť sa udržiavať sociálny kontakt, pracovať ako tím a dosahovať čo najlepší výkon.

Optimálnou možnosťou by mohol byť tzv. hybridný úväzok, ktorý kombinuje prácu v kancelárii s väčším podielom Home Office. Je vysoký predpoklad, že po skončení pandémie bude takýto typ úväzku každým rokom narastať. Každý zamestnanec by si mal dať pravidelné prestávky od obrazovky a dopriať si čas na niečo iné, aby sa cítil sústredenejšie a produktívnejšie. V práci aj mimo nej je dôležitá ľudská interakcia, preto si namiesto odosielania e-mailov môžu naplánovať spoločné videohovory.

⁴³ FILANOVÁ, Jana. *Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie – nové výzvy* : zborník vedeckých prác. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 107. ISBN 978-80-225-3200-6

Záver

Vieme, že komunikácia vo virtuálnej organizácii je veľmi dôležitá a vďaka novodobým možnostiam z oblasti informačno-komunikačných technológií a efektívnej spolupráci medzi zainteresovanými subjektami dokáže správne fungovať.

Bakalárska práca bola rozdelená do 5 kapitol. Prvá kapitola bakalárskej práce sa venovala súčasnému stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí, na základe naštudovanej odbornej domácej a zahraničnej literatúry. V ďalšej časti sa charakterizoval hlavný cieľ a jednotlivé čiastkové ciele práce. Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť virtuálnu komunikáciu v rakúskej dopravnej a logistickej firme Gebrüder Weiss. Následne sme opísali metodiku práce a metódy skúmania využité v bakalárskej práci. Štvrtá kapitola bola zameraná na výsledky práce. Záverečná kapitola sa zaoberala diskusiou, kde boli zhrnuté splnené ciele a navrhnuté odporúčania pre zlepšenie a zefektívnenie komunikácie vo virtuálnom prostredí.

Problémy, ktoré sme identifikovali v štvrtej kapitole bakalárskej práce boli najmä: možnosť straty kontroly nad zamestnancami zo strany zamestnávateľa, jazykové a komunikačné bariéry alebo taktiež aj preferencia tradičného prostredia organizácie nad virtuálnym prostredím.

Na odstránenie problému, ktorý vzniká pri strate kontroly zo strany zamestnávateľa nad zamestnancom odporúčame organizovať pravidelné meetingy či kontroly zamestnanca, vo forme videohovoru počas vykonávania jemu pridelennej práce.

Pri probléme neznalosti cudzieho jazyka navrhujeme pre zamestnancov organizovať jazykové kurzy alebo zaobstarat' lektorov pre doučovanie cudzieho jazyka. Pokiaľ ide o problém s nedostatočnou neverbálnou komunikáciou vo virtuálnom prostredí, bolo by vhodné mať povinne zapnutú kameru na každom online stretnutí či porade. Taktiež je dôležité aktívne a pozorne počúvať, čo nám druhá strana hovorí a následne odovzdávať informácie v primeranej a požadovanej forme.

Pri pohľade na priemernú o vzájomnú komunikáciu manažérov vo virtuálnom prostredí, navrhujeme vytvoriť optimálny systém vzdelávania jednotlivých manažérov pre zlepšenie ich komunikačných zručností. Pri využívaní informačno-komunikačných kanálov je dôležité si vymieňať informácie rýchlo, presne a správne.

Pokiaľ ide o nízku úroveň motivácie pri práci vo virtuálnom prostredí, bolo by vhodné vykonávať kolektívne aj individuálne rozhovory so zamestnancami. Je dôležité zdieľať svoje osobné pocity a podeliť sa s nimi aj s druhou stranou, kedy majú zamestnanci priestor na neformálnu a otvorenú komunikáciu. Pracovníci by mohli byť motivovaní určitou formou zamestnaneckých benefitov a výhod.

Čo sa týka práce vo virtuálnom prostredí, je dôležité zostať vo fyzickej aj psychickej pohode kvôli možnej absencii sociálnych kontaktov. Optimálnou možnosťou by mohol byť tzv. hybridný úväzok. Každý zamestnanec by si mal dať pravidelné prestávky od obrazovky a dopriať si čas na niečo iné, aby sa cítil sústredenejšie a produktívnejšie.

Pri riešení akéhokoľvek problému v rámci komunikácie vo virtuálnom prostredí je potrebné včasne identifikovať problém, pochopiť jeho podstatu a následne prijať opatrenia, vďaka ktorým ho eliminujeme, aby sme mohli predchádzať jeho opakovaniu.

Na záver môžeme povedať, že nami určený cieľ sa nám podarilo splniť. Poukázali sme na virtuálnu komunikáciu v organizácii, kde sme identifikovali jednotlivé výhody a nevýhody prostredníctvom individuálnych postojov vybraných pracovníkov, zhodnotili náklady na fyzické stretávanie verus virtuálne stretávanie a následne navrhli odporúčania pre zlepšenie a zefektívnenie komunikácie vo virtuálnom prostredí.

Zoznam použitej literatúry

1. MESÁROŠ, Peter - BUKOVÁ, Monika. *Faktory ovplyvňujúce zmenu organizačnej štruktúry*. In : Manažment v teórii a praxi. On-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente. Košice : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2012, roč. 8, č. 3, s. 34. ISSN 1336-7137
2. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2016. s. 22. ISBN 978-80-89710-27-0
3. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2016. s. 186. ISBN 978-80-89710-27-0
4. SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. prepracované vydanie a doplnené. 2002. s. 138. ISBN 8071797367
5. FILANOVÁ, Jana. *Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie – nové výzvy : zborník vedeckých prác*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 105. ISBN 978-80-225-3200-6
6. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2016. s. 206-207. ISBN 978-80-89710-27-0
7. VEBER, Jaromír - SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2 aktualizované a rozšírené vydanie. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. s. 276. ISBN 978-80-247-2409-6
8. DONNELLY James H. - GIBSON, James L. - IVANCEVICH, John M.: *Management*. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 978-80-7169-422-9
9. DAFT, Richard L. *Organization Theory and Design*. 12th edition. Florence : Cengage Learning, 2015. s. 121. ISBN 978-1-285-86634-5
10. SEMORÁDOVÁ, Petra: *Předpoklady vývoje organizačních struktur* [elektronický zdroj]. Brno : University of Technology. 2009. s. 63. Dostupné na: <https://core.ac.uk/reader/30311180>
11. DĚDINA, Jiří - ODCHÁZEL Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a. s. 2007. s. 176. ISBN 978-80-247-2149-1
12. DĚDINA, Jiří - ODCHÁZEL Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a. s. 2007. s. 180. ISBN 978-80-247-2149-1
13. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2016. s. 208-209. ISBN 978-80-89710-27-0

14. DĚDINA, Jiří - ODCHÁZEL Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
15. KISLINGEROVÁ, Eva; NOVÝ Ivan a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2005. s. 31. ISBN 80-7179-847-9
16. MATERÁK, Milan. Riadenie virtuálnych organizácií. *Ekonomika a manažment : vedecký časopis fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2006, roč. 3, č. 2, s. 39-40. ISSN 1336-3301
17. MATERÁK, Milan. Riadenie virtuálnych organizácií. *Ekonomika a manažment : vedecký časopis fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2006, roč. 3, č. 2, s. 41. ISSN 1336-3301
18. MATERÁK, Milan. Riadenie virtuálnych organizácií. *Ekonomika a manažment : vedecký časopis fakulty podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2006, roč. 3, č. 2, s. 42-43. ISSN 1336-3301
19. HELLER, Robert. *Managers Handbook*. London : Dorling Kindersley Limited 2002, s. 125.
20. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. prepracované vydanie. Bratislava : Sprint 2 s.r.o, 2016. s. 326. ISBN 978-80-89710-27-0
21. DĚDINA, Jiří - MALÝ, Milan. *Moderní organizační architektura*. Alfa nakladatelství s. r. o. 2005. ISBN 978-80-86851-11-2
22. COUPET, Pierre. *Virtual Organizations and Social Networks : The Importance of Communication Convergence*. [online]. Minneapolis, 2011. [cit. 2020-03-30]. Dostupné na: <https://www.hrresource.com/articles/view.php?articleid=4665>
23. CAVAGNETTO, Stefano GAHIR, Bruce. *Multiple personalities and the proteus effect in collaborative virtual environments*. A Wittgensteinian viewpoint. In Masaryk university of journal of law and technology, 2011, roč. 5, č. 2, s. 177-197
24. FILANOVÁ, Jana. *Aktuálne pohľady na konkurencieschopnosť a podnikanie – nové výzvy : zborník vedeckých prác*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 107. ISBN 978-80-225-3200-6
25. POLČÁK, Radim. *Internet a proměny práva*. 2012. s. 274. ISBN 978-80-87284-22-3
26. KUBÁTOVÁ, Jaroslava - SEITLOVÁ, Klára. *Řízení virtuálních týmů*. 1. vydanie. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. s. 110. ISBN 978-80-244-4662-2

27. KUBÁTOVÁ, Jaroslava - SEITLOVÁ, Klára. *Řízení virtuálních týmů*. 1. vydanie. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. s. 110. ISBN 978-80-244-4662-2
28. DŘÍMALKA, Filip. *Jak uspět v digitálním světě*. Jan Melvil Publishing, s. r. o. 2020. ISBN 978-80-7555-102-3
29. CEJTHAMR, Václav - DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydanie. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. s. 170. ISBN 978-80-247-3348-7
30. O spoločnosti. *Krátky portrét spoločnosti Gebrüder Weiss* [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://www.gw-world.com/sk/o-spolocnosti/>
31. Stratégia. *Pridaná hodnota pre zákazníka* [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://www.gw-world.com/company/about-us/strategy/>
32. BURIAN, Pavel. *Internet inteligentních aktivit*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a. s., 2014. s. 106. ISBN 978-80-247-5137-5
33. SLÁVIK, Štefan a kol. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II*. Recenzovaný zborník vedeckých prác. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2016. s. 62. ISBN 978-80-225-4328-6
34. MIŠÚN, Juraj - MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ Ivana. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : Vydavateľstvo Kartprint, 2017. s. 113. ISBN 978-80-895-5347-1
35. ŠTĚDRŮŇ, Bohumil. *Manažerské řízení a informační technologie*. Praha : Grada, 2007. s. 35. ISBN 8024720524
36. Vážený priemer. [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://www.calculat.org/sk/priemer/vazeny-priemer.html>
37. KUTNOHORSKÁ, Jana. *Výzkum v ošetrovatelství*. 1. vydání, Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. s. 41-42. ISBN 978-80-247-2713-4
38. Diéty (cestovné náhrady). 2022. [elektronický zdroj] Dostupné na: <https://www.cestovnenahrady.sk/>

Prílohy

Dotazník

1. Aké je Vaše pohlavie?
2. Aký je Váš vek?
3. Pracujete ako manažér alebo na nemanadžérskej pozícii?
4. Ako dlho pôsobíte danej spoločnosti?
5. Ktoré z týchto znakov pozorujete v organizácii, v ktorej pracujete?
6. Ako ohodnocujete výhody virtuálnej organizačnej štruktúry na škále od 1 (minimálna výhoda) po 10 (maximálna výhoda)?
7. Ako ohodnocujete nevýhody virtuálnej organizačnej štruktúry na škále od 1 (minimálna nevýhoda) po 10 (maximálna nevýhoda)?
8. Riešite vo virtuálnom pracovnom prostredí aj jazykové alebo komunikačné problémy? Ak áno, ako často?
9. Na škále od 0% do 100%, ako ohodnocujete kvalitu jednotlivých aspektov pri pohľade na prístup manažmentu k práci vo virtuálnom prostredí organizácie?
10. Na škále od 0% do 100%, ako ohodnocujete kvalitu jednotlivých aspektov z Vášho prístupu k práci vo virtuálnom prostredí organizácie?
11. Ako hodnotíte prístup k informáciám ohľadom pracovných úloh/povinností vo virtuálnom prostredí?
12. Ako často mávate vo virtuálnom pracovnom prostredí online porady?

13. Ako hodnotíte kvalitu online porád vo virtuálnom pracovnom prostredí?
14. Akú formu virtuálnej komunikácie využívate najčastejšie vo Vašej organizácii?
15. Máte počas práce vo virtuálnom prostredí dostupné všetko potrebné technické vybavenie? (internet, počítač, mobilný telefón,...)
16. Ako ste celkovo spokojný s komunikáciou vo virtuálnom prostredí vo Vašej spoločnosti?
17. Ste spokojnejší viac s výkonom Vašej práce vo virtuálnom prostredí alebo v klasickom prostredí organizácie?
18. Ste motivovanejší viac pri práci vo virtuálnom prostredí alebo v klasickom prostredí organizácie?
19. Dokáže podľa Vás komunikácia vo virtuálnej organizácii plnohodnotne nahradiť komunikáciu v tradičnej/klasickej organizácii?