

Ewa Podlewska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

Rola menedżera w zespołach wirtualno-sieciowych

Streszczenie

W artykule przedstawiono problem roli i wpływu menedżerów na funkcjonowanie zespołów wirtualno-sieciowych oraz wskazanie umiejętności i cech w ich postawie sprzyjających realizacji wyznaczonych zadań.

Na podstawie studiów literaturowych oraz wyników przeprowadzonych badań empirycznych analizie poddane zostały cechy i umiejętności menedżera niezbędne w wirtualnej rzeczywistości. Analiza potwierdziła przede wszystkim istotność inteligencji emocjonalnej umożliwiającej dostosowanie się do nowych realiów gospodarowania. Ponadto wskazane zostały obszary wymagające doskonalenia z uwagi na współzależność z postawami pracowników w zespole.

Słowa kluczowe: zespoły wirtualno-sieciowe, umiejętności menedżera, role wirtualnego menedżera, zarządzanie w cyberprzestrzeni

The manager's function in virtual teams

Abstract

The article presents the problem of the role and influence of managers on the functioning of virtual-network teams and an indication of skills and attributes in their attitude conducive to the fulfillment of the tasks.

On the basis of literature studies and the results of empirical analysis included the characteristics and skills necessary manager in virtual reality. The analysis confirmed the importance of primarily emotional intelligence that allows to adapt the new realities of farming. In addition, these are areas in need of improvement because of the interdependence of the attitudes of employees in the team.

Keywords: virtual teams; manager's skills; the roles of a 'virtual manager'; management in cyberspace

1. Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach nowej ekonomii, która obok racjonalności ekonomicznej koncentruje się wokół informacji, wiedzy i relacji międzyludzkich. Zastosowanie nowych technologii, rozwój organizacji uczących się oraz ekspansja informatyczna spowodowały, że Internet stał się podstawową formą komunikacji nie tylko w sprzedaży czy marketingu, ale również w zarządzaniu procesami w organizacji. Powyższe przedsięwzięcia zasadniczo zmieniły charakter relacji z pracownikami, jak również sposób prowadzenia przedsiębiorczego biznesu. Rozwinęła się potrzeba ciągłego podążania za postępem technologicznym, budowania światowych kontaktów oraz pozyskiwania i doskonalenia wiedzy.

Globalna sieć elektroniczna zrewolucjonizowała styl myślenia, a „elektroniczne rynki zmieniły oblicze światowego biznesu, unieważniając pojęcia czasu i odległości”¹. Nastąpił dynamiczny rozwój organizacji i jej zróżnicowanych form w rzeczywistości wirtualnej.

Zmieniające się otoczenie postawiło przed kadrą zarządzającą nowe wyzwania w postaci dostosowania zespołów do wymagającego rynku nowej ekonomii, a także podkreśliło rolę e-menedżera, funkcjonującego w zespołach wirtualno-sieciowych.

Celem artykułu jest przedstawienie na podstawie przeglądu literatury i wyników badań empirycznych roli i wpływu menedżerów na funkcjonowanie zespołów wirtualno-sieciowych oraz wskazanie ich umiejętności oraz cech w postawie sprzyjających realizacji wyznaczonych zadań.

2. Organizacje wirtualno-sieciowe

„Wirtualna organizacja jest tworzona na zasadzie dobrowolności i wzajemnego zaufania przez organizacje, które wstępują w różnego rodzaju związki w celu osiągnięcia korzyści większych niż wtedy, gdyby działały w sposób tradycyjny”². „Wirtualność oznacza istnienie wspólnych celów

¹ *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), Katowice 2011, s. 12.

² J. Penc, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowania misji i strategii*, Warszawa 2001, s. 63.

u różnych podmiotów gospodarczych bez wspólnej osobowości prawnej, bez wspólnego majątku i pracowników zatrudnionych przez jeden podmiot. Sieć poszczególnych firm może przyjąć różne formy w zależności od ustalonych celów³.

Z uwagi na nowość pojęcia i krótki okres kształtowania organizacji wirtualnych czy sieciowych istnieje różnorodność i często niespójność w stosowanej nomenklaturze. Na potrzeby niniejszej publikacji zastosowano definicję organizacji wirtualno-sieciowej jako „przedsiębiorstwa, które w całości lub w części prowadzi swoją działalność drogą elektroniczną z wykorzystaniem nowoczesnych technologii teleinformatycznych”⁴.

Dynamiczny rozwój organizacji wirtualno-sieciowych spowodowała ekspansja informatyczna, a głównie postęp w wykorzystaniu Internetu, dzięki któremu nasiliło się zjawisko społeczności wirtualnej.

Przedsiębiorstwa sieciowe nie stanowią odrębnej instytucji. Zostały powołane do rozwiązania wskazanego problemu czy zrealizowania konkretnego zadania tożsamego dla macierzystej jednostki, przez nowoczesne sposoby obsługi, przede wszystkim w formie internetowej. Organizacje wirtualno-sieciowe funkcjonują w globalnym otoczeniu, na rynkach lokalnych i światowych, w zespołach zadaniowych, w których pracownicy nie są powiązani fizycznie ani terytorialnie. Nowe realia gospodarowania przyczyniły się do powstania nowych modeli pracy w postaci placówek internetowych, telepracy czy zespołów zadaniowo-sieciowych, umożliwiających wykonywanie powierzonych funkcji w odmiennych strukturach.

Zaletami organizacji sieciowo-wirtualnej m.in. są⁵:

- 1) spłaszczenie struktury organizacyjnej,
- 2) spontaniczność i samodzielność decydowania i realizowania,
- 3) brak formalizmu.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa sieciowego wskazuje jego wiele mocnych stron pozwalających sprawnie działać we współczesnym otoczeniu, lecz uwydatnia także słabe strony, co przedstawia tabela 1.

³ T. Czechowska-Świtaj, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Warszawa 2005, s. 91.

⁴ Z. Antczak, *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno sieciowych*, Warszawa 2013, s. 70.

⁵ Ibidem, s. 73.

Tabela 1. Mocne i słabe strony funkcjonowania organizacji sieciowo-wirtualnej

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> – wysoka sprawność działania z uwagi na jednolitość zadania – kompetentna kadra dedykowana do danej funkcji – szybkie przesyłanie informacji i ofert do odbiorców – globalny dostęp do informacji – konkurencja występuje na poziomie informacji – wysoki poziom zaufania kompetencyjnego wobec menedżera – adaptacyjność – działanie w warunkach wysokiej złożoności i niepewności – lepsze dopasowanie do chwilowych zmian rynku – elastyczność – szybka reakcja na braki wiedzy i pojawiające się problemy – większa wydajność pracowników – elastyczna forma zatrudnienia; brak czasochłonnych dojazdów do pracy – niższe koszty administracyjne (brak wyposażenia biurowego) i zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> – dopasowanie do globalnego, zróżnicowanego kontekstu otoczenia – wielokulturowość – konieczność bieżącej aktualizacji zasobów informacyjnych i dostosowywania działań – bieżące monitorowanie w sieci partnerów biznesowych – wyłącznie wirtualny kontakt z przełożonym, który wymusza samomotywację – brak kontaktu bezpośredniego mogący mieć negatywny wpływ na relacje w zespole

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Światowy kryzys gospodarczy implikujący niepewność gospodarowania może dodatkowo generować ryzyko działania z uwagi na ciągle wzrastający poziom informatyzacji, który wymaga dostosowania wykorzystywanego sprzętu do określonych wymogów technicznych. Ograniczone kontakty bezpośrednie uniemożliwiają rozwój wartości kształtujących sprawną pracę zespołową i osłabiają tożsamość z organizacją, jak również przyczyniają się do niskiego poziomu lojalności pracowników.

W obliczu niekorzystnych symptomów współczesność rekomenduje jednak pewne impulsy, będące pozytywnym przejawem funkcjonowania i szansą na rozwój. Nawiązanie współpracy i ciągłość współdziałania z partnerami sieciowymi daje poczucie pewności i bezpieczeństwa, jak również jest okazją do implementacji najnowszych technologii. Stanowi perspektywę rozwoju na rynku potrzeb dzięki podejmowaniu działań wyprzedzających ludzkie oczekiwania. Fakt, że coraz większy obszar staje się rynkiem obrotu, a presja ogólnoświatowego zasięgu zmusza do poprawy jakości i skuteczności, sprzyja tworzeniu zupełnie nowych form informacji o produkcie w sieci i kreuje innowacyjność. Ponadto wymiana

informacji w zespole przez ludzi niepowiązanych terytorialnie umożliwia dzielenie się różnorodnym doświadczeniem i wiedzą pochodzącymi z odmiennych źródeł.

Organizacja wirtualna może też stanowić rozwiązanie dla kurczących się zasobów ludzkich i materialnych, a także być podpowiedzią do złagodzenia biznesowego procesu starzenia się społeczeństwa. Możliwość wystąpienia luki kompetencyjnej będącej wynikiem odchodzenia wykwalifikowanych, doświadczonych specjalistów spowoduje istotne zmiany w strukturze siły roboczej gospodarek. Stworzenie wirtualnego zespołu zadaniowego z udziałem zróżnicowanych wiekowo pracowników umożliwi dzielenie się wiedzą, umiejętnościami, a wzmocnione interakcje między pracownikami przyczynią się do wzrostu potencjału wiedzy w firmie.

W Polsce przykładem organizacji wirtualnej jest firma Hanlan Sp. z o.o., produkująca bieliznę marki Atlantic. Wzory towarów tworzone są w Polsce, a wykonanie odbywa się w chińskich szwalniach w Honkongu, gdzie inspektorzy wynajęci przez warszawską centralę nadzorują produkcję. Sprzedaż gotowych wyrobów realizowana jest na terenie Polski, Czech, Ukrainy i Słowacji. Inne światowe organizacje wirtualne to m.in. Adidas czy Puma.

3. Zarządzanie wirtualnego menedżera

Zarządzanie organizacją wirtualną oznacza taką alokację i koordynację zasobów oraz działań, które wpisane w międzyorganizacyjne zależności doprowadzą do pełnej realizacji zamierzeń w ramach wymaganego czasu, kosztu i jakości⁶. Dla osłabienia ewentualnych zagrożeń wynikających z funkcjonowania w cyberprzestrzeni niezbędna jest odpowiednia rola menedżera, który efektywnie przeprowadzi zespół przez proces zmian. Organizacja wirtualno-sieciowa wymaga spłaszczonej struktury, co powoduje, że wirtualny menedżer realizuje powierzone zadania i obowiązki w innych warunkach.

⁶ I. Karvonen, I. Salkari, M. Ollus, *Characterizing, virtual organizations and their management*, [w:] *Collaborative networks and their breeding environments*, L.M. Camarinha-Matos, H. Afsarmenesh, A. Ruiz (eds.), New York 2005, s. 198.

Determinantą sukcesu wirtualnego menedżera jest zbudowanie zespołu pracowników o najlepszych kompetencjach dedykowanych do wykonania przydzielonego zadania. Niezbędna jest ich głęboka selekcja nie tylko w zakresie kwalifikacji merytorycznych, ale również pod względem predyspozycji technicznych, ponieważ w rzeczywistości internetowej niezbędna jest umiejętność korzystania z zaawansowanych narzędzi technologicznych. Istotne jest także posiadanie odpowiednich cech osobowościowych pracowników, zapewniających samoorganizację i wysoki poziom motywacji wewnętrznej opartej na „budowaniu poczucia pewności i bezpieczeństwa na własnych działaniach i w partnerskiej współpracy z innymi (a nie w podporządkowaniu się przywódcy)”⁷.

Dynamiczne zmiany otoczenia informatycznego i tempo postępu technologicznego czynią niezbędnymi ciągle poszerzanie oraz pogłębianie wiedzy przez menedżera. A. Branowska podaje, że „od menedżera XXI wieku oczekuje się kreatywności, zdolności do szybkich zmian oraz ciągłego doskonalenia swoich kompetencji”⁸. Przyswajanie nowych wiadomości poprzez szkolenia i własną inicjatywę oznacza troskę o rozwój gwarantujący sukces w sieci. Wirtualni menedżerowie potrzebują też uzupełniania wiedzy w zakresie internetowej komunikacji interpersonalnej, zarządzania wielokulturowego i organizacji przedsiębiorstwa o strukturze sieciowej.

W organizacjach wirtualnych bezpośrednie relacje interpersonalne ustępują miejsca relacjom w cyberprzestrzeni i są przede wszystkim oparte na wewnętrznej sieci internetowej, czacie, e-mailach, platformie, wideokonferencjach czy telefonie. Wymiana informacji odbywa się w sieci informatycznej, kontakty osobiste ograniczone do minimum, stąd „w przedsiębiorstwie wirtualnym zaufanie jest rzeczywistym warunkiem jego funkcjonowania”⁹.

W rzeczywistości internetowej kadra zarządzająca odgrywa kluczową rolę w zbudowaniu zaufania, ponieważ jego istotą jest współdziałanie i rozwój zespołu. Pracownicy mając pewność intencji i zamysłów, polegają

⁷ Z. Antczak, op. cit., s. 72.

⁸ A. Branowska, P. Siemieniak, M. Spychała, *Zarządzanie kompetencjami w tradycyjnych i nowoczesnych organizacjach*, Poznań 2012, s. 7.

⁹ T. Czechowska-Świtaj, op. cit., s. 91.

na swoich słowach, decyzjach i działaniach. Dzięki zaufaniu wykazują też większą skłonność do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć, która wynika z przekonania, że w przypadku niepowodzenia współpracownicy okażą wsparcie. „Zaufanie dodatkowo wpływa na poczucie bezpieczeństwa uczestników organizacji, sprzyjając otwartości informacyjnej”¹⁰.

„Kluczem do sukcesu w kierowaniu pracą zdalną jest zaufanie, które jest czynnikiem dużo bardziej ważnym niż w tradycyjnych formach pracy”¹¹. „Sprzyja mobilności wiedzy, dzięki czemu następuje jej rozpowszechnienie oraz uczenie się, co z kolei wzmacnia efektywność organizacji”¹². Zaufanie zmniejsza koszty prowadzenia działalności poprzez ograniczenie nadzoru i kontroli, spowodowane wzrostem koordynacji i świadomości członków zespołu. Rosnący poziom zaufania pozwala też zredukować wartości zawieranych transakcji, kontraktów czy gwarancji.

Odmiennosc kontaktów interpersonalnych stawia przed menedżerem inne wyzwania w postaci zarządzania zespołem fizycznie rozproszonym, który łączy relacje wirtualno-sieciowe. Pozostaje on odpowiedzialny za koordynowanie zadań w ramach realizacji wyznaczonego celu i zarządzanie nim. Odpowiada też za zbudowanie efektywnego i funkcjonalnego zespołu, w którym wzbudzi poczucie rzetelności za powierzone obowiązki¹³.

Rola menedżera w zarządzaniu wirtualno-sieciowym przyjmuje zmodyfikowaną formę opartą na: koordynacji, przewodzeniu, tworzeniu zbioru informacji zwrotnych i kreowaniu kultury międzynarodowej. Menedżer dąży do realizacji wspólnego celu w ramach jednej wirtualnej komórki złożonej z podmiotów o różnych kwalifikacjach i specjalizacjach. Pełni też funkcję wirtualnego koordynatora, polegającą przede wszystkim na uruchomieniu i wykorzystaniu potencjału podległych mu pracowników oraz poszukiwaniu rozwiązań zaistniałych problemów poprzez dyskusowanie o sposobie działania, a nie narzucanie ich¹⁴. Istotą zarządzania w strukturach sieciowo-wirtualnych jest kierowanie przez wyznaczanie celów oraz zapewnienie odpowiedniego przepływu informacji.

¹⁰ *Przedsiębiorczość i kapitał...*, s. 128.

¹¹ Biznesowy Serwis informacyjny, <http://HRStandard.pl> (dostęp: 25 lutego 2015 r.).

¹² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007, s. 214.

¹³ C. Garton, K. Wegryn, *Managing without walls. Maximize success with Virtual, global, and cross-cultural Teams*, New York 2006, s. 73.

¹⁴ C. Sikorski, *Organizacje bez wódzów*, Warszawa 2006, s. 63.

Trudności, z którymi może się spotkać wirtualny menedżer, dotyczą:

- 1) braku wspólnego systemu wartości z powodu różnic kulturowych,
- 2) braku kontroli poszczególnych pracowników pod względem czasu powierzonych czynności,
- 3) niestabilności realizowanych zadań wymuszone przez zmiany otoczenia,
- 4) niezgodności celów indywidualnego pracownika z celami organizacji.

Warunkiem osiągnięcia sukcesu organizacji wirtualno-sieciowej i skuteczności w działaniu menedżera jest zapewnienie zgodności celów indywidualnych pracownika z celami organizacji. Ważnymi determinantami są: ustalenie zasad współpracy, integrowanie pracowników wokół zadań, partnerski styl zarządzania oraz wypośrodkowanie elastyczności i kontroli.

4. Pożądane umiejętności menedżera w zespole wirtualno-sieciowym

*Czy menedżerowi do skutecznego wirtualno-sieciowego kierowania wystarczą umiejętności, które sprawdziły się w tradycyjnych formach zarządzania?*¹⁵

Zbigniew Antczak, Agnieszka Kołodziejczyk

W nowych warunkach gospodarowania zasadniczo nie zmienia się postrzeganie menedżera. Nie zdejmuje się z niego odpowiedzialności za wyniki pracy. Następuje weryfikacja kompetencji niezbędnych do sprostań technologicznym wymogom rzeczywistości. Jednak tradycyjne kwalifikacje menedżera z zakresu zarządzania i zdobyte doświadczenie nadal stanowią bazę umiejętności w przestrzeni wirtualno-sieciowej. Nie da się skutecznie kierować zespołem bez posiadania umiejętności wyznaczania celów, rozwiązywania konfliktów, motywowania czy dobrej organizacji czasu pracy. Umiejętności menedżera wirtualnego przełożą się na sukces zespołu wówczas, gdy nastąpi ich połączenie z wiedzą z zakresu zarządzania tradycyjnego i wirtualnego. Doskonałe rozeznanie w zagadnieniach nowoczesnej technologii bez kompetencji planowania czy komunikowania może generować nieporozumienia między współpracownikami.

¹⁵ Z. Antczak, op. cit., s. 70.

Efektywne zarządzanie w cyberprzestrzeni wymaga od menedżera dodatkowych kwalifikacji, których podstawą jest odpowiedni dobór kadr i wspomniane wyżej umiejętności budowania zespołu o optymalnych kompetencjach i promowanych wartościach.

Jedną z najważniejszych wartości w zespole wirtualno-sieciowym jest zaufanie, którego potrzeba wynika z niepewności i ryzyka zależności między partnerami¹⁶. Według Davidowa i Malone „zaufanie jest definiującą cechą wirtualnej kooperacji”¹⁷. Istotnym zadaniem menedżera jest więc stworzenie klimatu pozytywnych relacji interpersonalnych, opartych na wzajemności, zaufaniu i kształtujących jednocześnie inteligencję emocjonalną.

W kompetencjach e-menedżera pożądana jest świadomość strategii ogólnoświatowej, dzięki której organizacja na bieżąco podąża za zmianami, a nawet ma możliwość podejmowania działań wyprzedzających oczekiwania rynku.

Wśród kluczowych umiejętności menedżera w zarządzaniu wirtualno-sieciowym należy wymienić:

- 1) według Żukowskiej – zdefiniowanie wizji, celów i sposobów działania;
- 2) konstruktywne rozwiązywanie konfliktów, szczególnie gdy ich podłożem są różnice kulturowe czy odmienne systemy wartości. Współpraca i partnerstwo w zespole gwarantują swobodną wymianę myśli i eliminują błędy;
- 3) otwartość na autonomię i indywidualizm – determinuje podtrzymywanie kultury wirtualno-sieciowej o cechach uniwersalnych;
- 4) swobodne komunikowanie się mimo różnic kulturowych;
- 5) umiejętności związane z rozwojem inteligencji emocjonalnej, która umożliwia lepsze radzenie sobie ze stresem i wzmacnia zdolność do koncentracji;
- 6) wspieranie indywidualnych działań, co w warunkach koniecznej samotywacji mobilizuje pracowników do aktywnego działania;
- 7) według Fleminga – przewodzenie zespołem ze zdolnością inspirowania innych i przekonania do własnych pasji;

¹⁶ A. Sankowska, *Organizacja wirtualna*, Warszawa 2009, s. 65.

¹⁷ W.H. Davidow, M.S. Malone, *The Virtual Corporation, structuring and revitalizing The Corporation for The 21st century*, New York 1992.

- 8) według Fleminga – bycie wiarygodnym i wzbudzającym zaufanie, świadomym różnic kulturowych, asertywnym;
- 9) kształtowania w zespole zachowań typu – podejmowanie decyzji, dążenie do realizacji celu;
- 10) znajomość własnych ograniczeń i mocnych stron.

Połączenie kompetencji tradycyjnych i wirtualnych menedżera jest niezbędne w zarządzaniu zespołem w rzeczywistości internetowej, wskazane jest jednak ciągle unowocześnianie i stosowanie nowych form kierowania, które kreowane są w wyniku rozwoju technologicznego.

Jedną z nadrzędnych umiejętności e-menedżera jest rozwój inteligencji emocjonalnej zapewniającej skuteczność w wykonywaniu zadań. Oznacza ona indywidualne kompetencje w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz pracowników, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi zespołu. Wysoki poziom inteligencji emocjonalnej wyzwala poczucie odpowiedzialności, samomotywację, empatię, wzmożoną zdolność do koncentracji oraz umożliwia lepsze radzenie sobie ze stresem. W warunkach rzeczywistości wirtualnej wymienione wyżej kompetencje mają kluczowe znaczenie, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań.

5. Wyniki badań umiejętności menedżera w strukturach wirtualno-sieciowych¹⁸

W III kwartale 2009 r. Z. Antczak i M. Kołodziejczyk przeprowadzili badanie (celowy dobór próby) trzech małych przedsiębiorstw ze sfery informatyczno-usługowej, zawierających w swojej strukturze zespoły wirtualno-sieciowe z siedzibami na Dolnym Śląsku. Założeniem pomiaru było potwierdzenie tezy, że określone cechy i predyspozycje e-menedżerów warunkują sprawne funkcjonowanie zespołu wirtualnego. Obserwacji poddano respondentów pod kątem cech osobowości i poziomu inteligencji emocjonalnej, ich wpływu na działanie zespołu oraz osiągniętych wyników. Pomiar umiejętności kadry zarządzającej zespołem wirtualnym został

¹⁸ Z. Antczak, op. cit., s. 86–91.

przeprowadzony za pomocą wywiadów pogłębionych. Interpretacji wyników dokonano po konsultacji z obserwatorem uczestniczącym.

Analiza pomiarów badań wykazała, że do istotnych cech mających wpływ na zarządzanie zespołem wirtualno-sieciowym należą:

- 1) neurotyczność oznaczająca stabilność emocjonalną i zrównoważenie, dobre radzenie sobie w trudnych i stresujących sytuacjach, poczucie bezpieczeństwa;
- 2) ekstrawertyczność – to zaangażowanie w kontakty interpersonalne, wysoki poziom energii, asertywność, uspołecznienie, pogodne usposobienie;
- 3) otwartość na doświadczenia – otwartość na eksperymenty i nowe pomysły, ciekawość świata wewnętrznego i zewnętrznego, intensywne doświadczanie emocji, bogata wyobraźnia;
- 4) ugodowość – obdarzanie innych osób życzliwością, gotowość do udzielania pomocy lub egocentryzm, sceptycyzm do intencji innych raczej rywalizacja lub współpraca;
- 5) sumienność – silna wola, wyznaczone cele i duża determinacja ich osiągnięcia, umiarkowane zdyscyplinowanie, rzetelność, pracowitość, obowiązkowość;
- 6) inteligencja emocjonalna – umiejętność okazywania uczuć, trafność rozpoznawania emocji i zachowawczość wobec ich ujawniania, przejawianie gotowości do ryzyka, troska o proces komunikowania się, znajomość przyczyn emocji.

W badanych firmach zanotowano wyraźne zwiększenie dynamiki przychodów, a także 30-procentowy wzrost względem liczby zatrudnionych, co potwierdza wagę i wpływ podanych wyżej umiejętności oraz cech menedżera na skuteczność funkcjonowania wirtualnych zespołów.

Menedżerowie wykazali wysoki poziom kompetencji niezbędnych do kierowania tradycyjną organizacją i jest to poprawna tendencja, gdyż są one podłożem do efektywnego działania w cyberprzestrzeni. W nowych uwarunkowaniach, na bazie posiadanych kwalifikacji menedżera wymagane jest ciągle podnoszenie kompetencji społecznych i uzupełnianie wiedzy o najnowsze osiągnięcia technologiczne

Wyniki kwestionariuszy wskazały na bardzo dobre umiejętności e-menedżerów w ramach inteligencji emocjonalnej, co jest niezwykle ważne,

ponieważ wzrasta potrzeba rozpoznawania i kontrolowania uczuć. Analiza badań podkreśla, że doskonalenia wymagają zdolności interpersonalne w zakresie budowania relacji i kreowania współpracy warunkującej osiągnięcie wspólnego celu.

6. Podsumowanie

Opisane w artykule umiejętności oraz cechy menedżera w wirtualnej rzeczywistości odzwierciedlają współczesne potrzeby personalne w globalnej organizacji. Niniejsze opracowanie miało na celu próbę przyczynienia się do wypełnienia istniejącej luki w tym zakresie.

W generalnej konkluzji z przeprowadzonych rozważań należy podkreślić przede wszystkim istotność roli, jaką odgrywają menedżerowie w budowaniu zespołów zadaniowych, rozpoczynając od selekcji pracowników pod kątem posiadanych kompetencji merytorycznych i społecznych, a kończąc na kompleksowym zarządzaniu. Na podstawie przeprowadzonego badania można zasugerować, że są wśród cech kadry zarządzającej obszary, które wymagają doskonalenia, i należy się tego podjąć, ponieważ prezentowane postawy wobec pracowników i posiadane umiejętności warunkują efektywność wirtualnej pracy zespołowej. Ponadto, w odniesieniu do przyszłości wirtualnego menedżera, eksploracja literatury wskazuje na wagę troski o własny rozwój w aspekcie pogłębiania wiedzy związanej z błyskawicznym tempem postępu technologicznego. Oprócz informacji technicznych niezbędne jest uzupełnianie kompetencji komunikacyjnych, wirtualnego kierowania oraz zaczerpnięcie dorobku psychologicznego i socjologicznego w celu pozyskania nowych narzędzi zarządzania¹⁹.

¹⁹ M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Kraków 2005, s. 78–80.

Bibliografia

- Antczak Z., *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych*, Warszawa 2013.
- Bartkowiak M., *Kompetencje menedżera a relacje pracownicze w organizacji uczącej się*, Poznań 2011.
- Biznesowy Serwis Informacyjny, [http:// HRStandard.pl](http://HRStandard.pl).
- Branowska A., Siemieniak P., Spychała M., *Zarządzanie kompetencjami w tradycyjnych i nowoczesnych organizacjach*, Poznań 2012.
- Czechowska-Świtaj T., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Warszawa 2005.
- Davidow W.H., Malone M.S., *The Virtual Corporation, structuring and revitalizing The Corporation for The 21st century*, New York 1992.
- Garton C., Wegrzyn K., *Managing without walls. Maximize success with Virtual, global, and cross-cultural Teams*, New York 2006.
- Grudzewski W.M, Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007.
- Karvonen I., Salkari I., Ollus M., *Characterizing, virtual organizations and their management*, [w:] *Collaborative networks and their breeding environments*, L.M. Camarinha-Matos, H. Afsarmenesh, A. Ruiz (eds.), New York 2005.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowania misji i strategii*, Warszawa 2001.
- Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), Katowice 2011.
- Sankowska A., *Organizacja wirtualna*, Warszawa 2009.
- Sikorski C., *Organizacje bez wodzów*, Warszawa 2006.
- Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Kraków 2005.