

Joanna Małgorzata Michalak

Międzynarodowe zespoły wirtualne : zalety i ograniczenia

Ekonomiczne Problemy Usług nr 88, 307-316

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JOANNA MAŁGORZATA MICHALAK

Uniwersytet Łódzki

MIĘDZYNARODOWE ZESPOŁY WIRTUALNE – ZALETY I OGRANICZENIA

Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci świat gospodarczy zdominowały radykalne, globalne zmiany redefiniujące dotychczasowe zasady funkcjonowania biznesu. Organizacje dopasowując się do niestabilnych i złożonych warunków oraz wychodząc naprzeciw nowym rynkowym oczekiwaniom, coraz częściej tworzą powiązania sieciowe i powołują struktury wirtualne, w których podstawową jednostką organizacyjną jest wirtualny zespół zadaniowy. Stało się to możliwe dzięki upowszechnieniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych.

W niniejszym opracowaniu wyjaśniono przesłanki i skutki wirtualizacji pracy zespołów pracowniczych, zwłaszcza w kontekście społeczno-kulturowym. Opisano specyfikę zespołów funkcjonujących w cyberprzestrzeni, w tym w skali międzynarodowej.

1. Współczesne uwarunkowania funkcjonowania organizacji gospodarczych

Wzrost efektywności i przewaga konkurencyjna niezmiennie stanowią imperatyw działalności firm. Jednak większość branż podlega nieliniowym zmianom, które zagrażają obecnym graczom nawet o ugruntowanej pozycji rynkowej¹.

Po pierwsze, począwszy od lat 80. XX wieku, rewolucja technik informatycznych i komunikacyjnych doprowadziła do cyfryzacji działalności biznesowej, przejawiającej się powszechną informatyzacją i usieciowieniem jednostek gospodar-

¹ V. Govindarajan, Ch. Trimble, *Rola prezesa w budowaniu modelu biznesowego*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2011 – styczeń 2012, s. 88.

czych. Dzięki temu pojawiły się warunki dla tworzenia nowych form kontaktów i powiązań kooperacyjnych jednostek gospodarczych z otoczeniem.

Po drugie, nadzwyczajne nasilenie procesów globalizacji i internacjonalizacji sprawia, że większość organizacji działa obecnie w otoczeniu krótkookresowo nieliniowym, które charakteryzuje się zmiennością trudną do przewidzenia i której konsekwencje ciężko określić ze skończonym prawdopodobieństwem². W efekcie, w miejsce dotychczasowych zhierarchizowanych form organizacyjnych, wyłania się potrzeba zastosowania rozwiązań wysoce elastycznych, o różnorodnej współzależności i sile więzi organizacyjnych jak i okresie trwania.

Po trzecie, dzisiejszy rynek – jak twierdzi R.A. D’Aveni – charakteryzuje „hiperkonkurencja”. Jej głównym przejawem jest „zamęt przerywany krótkimi okresami stabilizacji”³, wzrost agresji w relacjach rynkowych, „totalna wojna gospodarcza”⁴, podczas której dotychczasowi rywale negują dotąd przestrzegane reguły gry. D’Aveni postuluje, że współcześnie trwała przewaga konkurencyjna jest trudna, jeśli w ogóle możliwa do osiągnięcia⁵. A wobec chaosu, braku ciągłości i stabilności funkcjonowania proponuje w miejsce poszukiwania trwałej przewagi konkurencyjnej – która, jak twierdzi, stała się anachroniczna – agresywne działania zmierzające do stworzenia „wiązki przewag tymczasowych”, destabilizację rynku poprzez wprowadzanie nowych reguł gry, niszczenie przewag konkurencji lub ich dewaluowanie, wykazując ich niedopasowanie i przestarzałość⁶.

Istotne szanse dla budowy przewag konkurencyjnych stwarza wirtualizacja relacji gospodarczych. Nowe technologiczne media wywołały wzrost dynamiki, ilości, natężenia i geograficznego zasięgu relacji między przedsiębiorstwami. Umożliwiły także rozwój sieci globalnych i ponadnarodowych kontaktów biznesowych, dopuszczających krótkotrwałość tworzonych więzi, nasilając zjawiska globalizacji i internacjonalizacji.

W takich okolicznościach pożądanymi cechami współczesnych organizacji są:

- inicjowanie radykalnych zmian służących budowie krótkotrwałych przewag konkurencyjnych;
- umiejętność współpracy z podmiotami zewnętrznymi: partnerami i rywalami w zakresie pozyskiwania i dyfuzji wiedzy; dzielenia się deficytowymi zasobami i umiejętnościami w celu budowy wspólnych przewag w ramach wzajemnie przenikających się sektorów;

² *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 109.

³ *Ibidem*.

⁴ *Brutalizacja konkurencji*, „Zarządzanie na Świecie” 1995 nr 8, s. 22.

⁵ D’Aveni R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York 1994.

⁶ *Ibidem*, s. 2–3.

- zdolność do korzystania z umiejętności pochodzących z różnorodnych źródeł wewnętrznych i zewnętrznych;
- umiejętność wchodzenia w relacje współzależności i interakcji w celu budowania więzi w długiej i krótkiej perspektywie czasowej, z podmiotami zewnętrznymi, w tym rywalami rynkowymi;
- zwinność zapewniająca jak najkrótszy czas reakcji na sygnały z otoczenia⁷;
- zdolność do zbierania i rozpraszania pracowników odpowiednio do specyficznych projektów i zadań, w dowolnym miejscu i czasie⁸;
- elastyczność polegająca na dopasowaniu do nieciągłego otoczenia;
- adaptacyjność do zmiennych ról i reguł współpracy i kooperacji;
- hiperinnowacyjność służąca dostosowaniu produktów i usług do nieustannie zmieniających się gustów i potrzeb klienta.

Dążąc do wzrostu efektywności działania i poszukując dróg realizacji tak sformułowanych oczekiwań, zasadniczym zmianom poddano strukturę organizacyjną. W efekcie, w miejsce sztywnych i hierarchicznych, pojawiają się rozwiązania elastyczne o różnej zależności i sile więzi organizacyjnych, prowadzące do ograniczenia i współdzielenia ryzyka (alianse strategiczne, sieci współpracy, ventures), odchudzania struktur (lean management, outsourcing) oraz ich uelastycznienia (organizacje sieciowe i organizacje wirtualne).

Uznaje się, że organizacje wirtualne mogą być ważnym sposobem budowania przewagi konkurencyjnej na rynkach, na których szczególnie liczy się szybka reakcja na pojawiające się okazje⁹. Jako że obecnie warunki otoczenia zmieniają się gwałtownie i często, a wirtualizacja życia gospodarczego nabiera tempa, można się zatem spodziewać, że właśnie organizacje wirtualne będą zyskiwać na znaczeniu a praca w tej konwencji zdominuje relacje zespołowe w skali biznesowej.

2. Specyfika zespołów wirtualnych

Zespoły pracownicze – problemowe, interfunkcjonalne czy samosterujące¹⁰ – to od dawna podstawowa forma organizacji pracy, zarówno w strukturach we-

⁷ Por. m.in. M. Górzyński, W. Pander, P. Koć, *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Warszawa 2006; za: J. Cygler, *Współpraca niemieckich inwestorów z polskimi podwykonawcami – tworzenie nowych powiązań sieciowych*, referat na konferencję pt. „Deutschland und Polen als strategische Partner. Netzwerke im erweiterterten Europa“, Warszawa, 12-13 czerwca 2003.

⁸ M. Castells, *Spoleczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2007, s. 276.

⁹ A. Dzikowski, *Model potencjału wirtualizacyjnego przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52, Wrocław 2009, s. 379.

¹⁰ Szerzej na temat zespołów pracowniczych w: S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 199-204; A. Szalkowski, U. Bukowska, *Zarządzanie zespołami pracowniczymi. Aspekt behawioralny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków

wewnętrznych organizacji, jak i w relacjach z jednostkami zewnętrznymi. Nasilające się przemiany w gospodarce światowej – globalizacja, internacjonalizacja i wirtualizacja działalności – oraz złożoność procesów wytwórczych sprawiają, że coraz więcej firm wchodzi w różnorodne związki kooperacyjne, często funkcjonujące w skali globalnej, co wymaga wypracowania nowych form podziału pracy i tworzenia zespołów ponad strukturami przedsiębiorstw. W odpowiedzi na nowe potrzeby pojawiły się zespoły wirtualne.

Zespoły wirtualne stanowią raczej rodzaj formy prowadzenia biznesu niż istniejącą fizycznie i sformalizowaną strukturę. Posiadają szereg walorów wspólnych z tradycyjnymi zespołami pracowniczymi, a mianowicie¹¹:

- określoną i ograniczoną liczbę członków;
- uczestnicy zespołu działają niezależnie, mając na uwadze wspólny cel;
- uczestnicy zespołu są współodpowiedzialni za wynik zbiorowego wysiłku;
- uczestnicy zespołu wspólnie zarządzają łączącymi ich relacjami.

Wyjątkowość zespołów wirtualnych wynika z przekroczenia barier czasu i przestrzeni¹², co czyni możliwą współpracę ludzi, którzy inaczej nie mogliby ze sobą współdziałać¹³, gdyż fizycznie są od siebie oddaleni, funkcjonując w różnych miastach, państwach czy nawet na różnych kontynentach. Przy czym współpraca ta jest możliwa wyłącznie dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych oraz – wynikającemu z ich wykorzystania – zjawisku „wszechobecności” (*ubiquity*)¹⁴ które, w przypadku relacji biznesowych, dzięki dostępowi uczestników zespołu do wspólnych zasobów wiedzy i doświadczeń, umożliwia zdalną realizację pracy bez ograniczeń czasowych i geograficznych.

Analizując specyfikę uwarunkowań funkcjonowania organizacji i zespołów wirtualnych D.J. Skyrme przyjmuje dwie zasadnicze płaszczyzny: wspólną dla zespołów klasycznych i wirtualnych oraz właściwą tylko dla tych ostatnich. W ramach pierwszej autor rozróżnia¹⁵:

2005, s. 27-34; H.J. Vollmuth, *Controlling – Instrumenty od A do Z*, Placet, Warszawa 1995, s. 155, E. Sundstrom, K. DeMeuse, D. Futrell, *Work Teams: Applications and effectiveness*, „American Psychologist”, Vol. 45, No. 2, 1990.

¹¹ G.R. Berry, *Enhancing effectiveness on virtual teams*, „Journal of Business Communication”, Vol. 48, No. 2, April 2011; A. Powell, G. Piccoli, B. Ives, *Virtual Teams Review of Current Literature and Directions for Future Research*, Database for Advances in Information Systems; Winter 2004; 35/1.

¹² P. Kanawattanachai, Y. Yoo, *Dynamic nature of trust in virtual teams*, „Journal of Strategic Information Systems”, 2002/11.

¹³ S.P. Robbins, *op. cit.*, s. 203.

¹⁴ Termin „ubiquity” oznacza dosłownie jednoczesne istnienie w wielu miejscach (*simultaneously presence in different places*); za: T. Zieliński, *Usieciowienie gospodarki wyznacznikiem nowych form transferu pieniądza*, referat dostępny na stronie www.aglomeracja.holdikom.com.pl.

¹⁵ D.J. Skyrme, *Virtual Organizations: The Fifth Dimension*, 13 UPDATE/ENTOVATION International News, No. 30, June 1999, referat dostępny na stronie: www.skyrme.com.

- przestrzeń – uczestnicy zespołów wirtualnych są rozproszeni geograficznie;
- czas – zespoły wirtualne są zazwyczaj powoływane do zadań o krótkim, skończonym horyzoncie czasowym; ich skład jest tymczasowy, zależy od kompetencji gwarantujących realizację danego przedsięwzięcia;
- strukturę – w postaci związków formalnych jak i nieformalnych; ponadto często członkowie zespołu są równocześnie zaangażowani w pracę w wielu różnych zespołach;
- wiedzę – stanowiącą spoiwo, na którym bazują zespoły wirtualne kumulując, przetwarzając, dystrybuując doświadczenia i kompetencje z różnorodnych źródeł;

gdy z kolei płaszczyzna wirtualna obejmuje:

- cyberprzestrzeń – uniezależnienie przedsięwzięć od więzi miejsca: ulokowania geograficznego; rozstrzygnięć legislacyjnych; formalnych procedur powoływania i funkcjonowania zespołów; zasobów, które w cyberprzestrzeni można łatwiej pozyskiwać i dowolnie komponować;
- cyberczas – uniezależnienie przedsięwzięć od więzi czasu – dzięki pracy w trybie 24/7 czas w cyberprzestrzeni upływa szybciej i nieliniowo;
- cyberstrukturę – brak materialnej struktury sprawia, że sieć tworzących ją powiązań jest niewidoczna dla otoczenia, a bez względu na liczbę uczestników organizacja traktowana jest jako całość;
- cyberwiedzę – zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych wpływa na dostępność oraz tempo pozyskania i dyfuzji wiedzy, zwłaszcza wysoce specjalistycznej.

Można zatem stwierdzić, że specyfika zespołów wirtualnych bezsprzecznie ujawnia szereg korzyści niedostępnych zespołom tradycyjnym. Wśród nich J. Wachowicz wymienia¹⁶:

- większą szybkość działania;
- większą elastyczność;
- szersze wykorzystanie posiadanej wiedzy i zdolności;
- dostęp do rzadkiej, wysoce specjalistycznej wiedzy;
- zdolność pokonania barier odległości i współpracy z partnerami odległymi geograficznie.

3. Konsekwencje tworzenia zespołów wirtualnych

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, wirtualizacja pracy zespołowej przynosi szereg korzyści. Niemniej, dotychczasowe – słabo udokumentowane

¹⁶ J. Wachowicz, *Wirtualne organizacje – geneza, charakterystyka i zalety*, www.e-marketing.pl.

i wycinkowe – badania¹⁷ nie potwierdzają istotnej przewagi zespołów wirtualnych nad tradycyjnymi w przypadku wyników ich pracy. Raczej wskazują na liczne zagrożenia obserwowane na poziomie indywidualnym (pracownika), grupowym (zespołu pracowniczego) i całej organizacji związane z wirtualną organizacją pracy.

Wśród wielu możliwych konsekwencji i wymagań wobec wirtualnego pracownika i wirtualnego zespołu, wynikających z upowszechnienia pracy w nowej konwencji, należy wymienić¹⁸:

- atrofie relacji interpersonalnych i wykształcanie postaw aspołecznych wskutek ograniczenia lub wykluczenia osobistego, bezpośredniego kontaktu uczestników zespołu pracowniczego;
- ograniczenie lub brak kontroli;
- ograniczenie lub brak wsparcia społecznego;
- wzrost poziomu stresu wskutek presji czasu, braku osobistego kontaktu i zawodności stosowanych narzędzi telekomunikacyjnych;
- wzrost ilości powiązań komunikacyjnych aż do skali „każdy z każdym”;
- wzrost roli partycypacyjnych form współpracy;
- wzrost roli odpowiedzialności i zaufania;
- wzrost roli zespołu jako narzędzia realizacji działań zawodowych;
- wzrost roli zespołu jako podstawowego źródła doświadczeń i nieograniczonej wiedzy eksperckiej;
- wzrost znaczenia umiejętności adaptacyjnych z uwagi na częste zmiany zadań, zespołów i przyjmowanych w nich ról, a w konsekwencji konieczność „poszukiwania przez pracowników własnego miejsca w systemie działań organizacyjnych¹⁹”;
- „przechodność” ról zespołowych (inicjator – wykonawca – koordynator);
- wzrost znaczenia nowych technicznych kompetencji i umiejętności pracy na odległość, a w konsekwencji wykluczenie zawodowe grup pracowników, którzy ich nie posiadają;
- wzrost znaczenia wrażliwości na różnorodność kulturową, narodową, generacyjną uczestników wirtualnego zespołu;
- zubożenie komunikacji przez wykluczenie komunikatów parawerbalnych i niewerbalnych dominujących w kontaktach bezpośrednich.

¹⁷ J.J. Capell, J.C. Windsor, *Ethical Decision Making: A Comparison of Computer-Supported and Face-to-Face*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 28, No. 2, Nov. 2000.

¹⁸ Opracowanie własne z wykorzystaniem: J.M. Ivancevich, R. Konopaske, M.T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, (SIE), 9th Edition, McGraw-Hill Higher Education Inc., 2008, s. 503-506, N.A. Ebrahim, A. Shamsuddin, Z. Taha, *Virtual Teams: a Literature Review*, „Australian Journal of Basic and Applied Science” 2009/3 (3), s. 2658; A. Jagoda, *Problemy zarządzania zespołem wirtualnym w przedsiębiorstwie globalnym*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyty Naukowe nr 98, SGH, Warszawa 2010.

¹⁹ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 166.

Warto jednak zauważyć że, z uwagi na dość krótką historię funkcjonowania zespołów wirtualnych, należy się spodziewać, że wiele z konsekwencji jest odroczone w czasie i nie zostało jeszcze rozpoznanych. Zatem przedstawiona powyżej lista nie jest wyczerpująca i z pewnością będzie uzupełniona. Należy także oczekiwać, że tak liczne, już zauważalne i te dopiero wyłaniające się konsekwencje dla jednostek, jak i całej organizacji, wynikające ze współpracy w przestrzeni wirtualnej, wymagają powszechnego uświadomienia, a w przypadku konsekwencji negatywnych – pilnych środków zaradczych.

Reasumując, należy stwierdzić, że niestabilność, nieciągłość i złożoność warunków funkcjonowania wirtualnych zespołów pracowniczych uzasadniają konieczność nadania im – już w trakcie ich powoływania – takich cech, które gwarantowałyby im odpowiednią zdolność adaptacyjną²⁰, umiejętność tworzenia relacji zaufania, a ponadto zdolność szybkiej i efektywnej agregacji i dyfuzji zasobów, szczególnie wiedzy, na której w dużej mierze opiera się ich współpraca.

4. Zalety i ograniczenia zespołów wirtualnych w kontekście międzynarodowym

Zjawisko internacjonalizacji przedsiębiorstw powoduje, że ich uczestnicy w swojej pracy coraz częściej angażują się w przedsięwzięcia o charakterze globalnym, wchodząc w interakcje z przedstawicielami odmiennych kultur. Właśnie w przypadku przedsięwzięć globalnych zespoły wirtualne zyskują dodatkowy atrybut wyrażający się w znacznym zróżnicowaniu, zwłaszcza kulturowym. Ich uczestnicy różnią się od siebie pod względem narodowości, pochodzenia etnicznego, statusu społecznego, poziomu kompetencji specjalistycznych i społecznych, stylu i języka komunikacji czy sposobu organizacji pracy.

Z badań wynika, że kulturowa różnorodność zespołu prowadzi do wzrostu efektywności i poprawy uzyskiwanych rezultatów jego działania²¹. Bowiem podczas gdy zespoły monokulturowe zwykle składają się z osób wykształconych w ramach tego samego systemu edukacji i posiadających podobne doświadczenia, to zespoły zróżnicowane kulturowo mogą korzystać z bardziej różnorodnej wiedzy i umiejętności ich uczestników. A właśnie odmienne spojrzenie na świat poszczególnych członków zespołu sprawia, że są one bardziej twórcze²².

²⁰ *Zarządzanie pracą*, red. Z. Jasiński, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 73.

²¹ M. Higgs, *Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams*, „Team Performance Management: an international journal”, Vol. 2, No. 1, 1996, s. 36; M. Miller., R. Fields, A. Kumar, R. Ortiz, *Leadership and organizational vision in managing a multiethnic and multicultural project team*, „Journal of Management in Engineering” 2000/16 (6), s. 18.

²² M. Miller., R. Fields, A. Kumar, R. Ortiz, *op. cit.*, s. 19–20.

Należy jednak pamiętać, że – jak twierdzi Nancy Adler – grupy zróżnicowane kulturowo mają duże szanse zarazem na porażkę, jak i spektakularny sukces, a zależy to od jakości procesu grupowego²³. Jeśli członkowie zespołu nie potrafią razem działać, praca staje się nieefektywna, gdyż różnice negatywnie wpływają na atmosferę i relacje między nimi. Stąd potrzeba stworzenia odpowiedniego klimatu dzięki zastosowaniu uwrażliwionego kulturowo stylu przywództwa, co wymaga podjęcia działania w kierunku²⁴:

- stworzenia atmosfery akceptacji pozwalającej docenić i wykorzystać potencjał tkwiący w różnorodności kulturowej występującej w zespole;
- upowszechnienia podstawowych kodów kulturowych w celu zmniejszenia efektu szoku kulturowego;
- wypracowania narzędzi zarządzania kulturową heterogenicznością uwzględniających różnice występujące w ramach danego zespołu.

Podsumowanie

Współcześnie organizacje nie są w stanie efektywnie funkcjonować bez pracy zespołowej. Jednak w zmiennych i złożonych warunkach dzisiejszego środowiska biznesowego, przy wysokiej dynamice relacji organizacyjnych model pracy w stabilnych i stałych grupach roboczych uległ dezaktualizacji i musi ustąpić miejsca strukturom elastycznym i tymczasowym, jakimi są zespoły wirtualne.

Niniejszy artykuł miał na celu wskazanie uwarunkowań pracy zespołów wirtualnych, wskazanie szans i zagrożeń wynikających z funkcjonowania w cyberprzestrzeni. Utrudniona koordynacja i kontrola działań z uwagi na rozproszenie przestrzenne i czasowe, nieciągłość relacji społecznych, duże zróżnicowanie zespołu pod względem kompetencyjnym, społecznym i kulturowym; niestabilność składu osobowego, to tylko wybrane czynniki decydujące o przebiegu i wyniku działań wytwórczych zespołów wirtualnych.

Literatura

1. Berry G.R., *Enhancing effectiveness on virtual teams*, „Journal of Business Communication”, Vol. 48, No. 2, April 2011.
2. *Brutalizacja konkurencji*, „Zarządzanie na Świecie” 1995/8.

²³ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 131.

²⁴ M. Miller., R. Fields, A. Kumar, R. Ortiz, *op. cit.*, s. 22.

3. Capell J.J., Windsor J.C., *Ethical Decision Making: A Comparison of Computer-Supported and Face-to-Face*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 28, No. 2, November 2000.
4. Castells M., *Spółeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2007.
5. D’Aveni R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York 1994, www.satoritrading.com, dostęp dn. 2.01.2012.
6. Dzikowski A., *Model potencjału wirtualizacyjnego przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 52, Wrocław 2009.
7. Ebrahim N.A., Shamsuddin A., Taha Z., *Virtual Teams: a Literature Review*, „Australian Journal of Basic and Applied Science” 2009/3 (3).
8. Govindarajan V., Trimble Ch., *Rola prezesa w budowaniu modelu biznesowego*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2011 – styczeń 2012
9. Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Warszawa 2006; za: Cygler J., *Współpraca niemieckich inwestorów z polskimi podwykonawcami – tworzenie nowych powiązań sieciowych*, referat na konferencję pt. „Deutschland und Polen als strategische Partner. Netzwerke im erweiterten Europa“, Warszawa, 12–13 czerwca 2003.
10. Higgs M., *Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams*, „Team Performance Management: An international journal” 1996, Vol. 2, No. 1.
11. Ivancevich J.M., Konopaske R., Matteson M. T., *Organizational Behavior and Management*, (SIE), 9th Edition, McGraw-Hill Higher Education Inc., 2008.
12. Jagoda A., *Problemy zarządzania zespołem wirtualnym w przedsiębiorstwie globalnym*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyty Naukowe nr 98, SGH, Warszawa 2010.
13. Kanawattanachai P., Yoo Y., *Dynamic nature of trust in virtual teams*, „Journal of Strategic Information Systems” 2002, No. 11,.
14. *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
15. Miller M., Fields R., Kumar A., Ortiz R., *Leadership and organizational vision in managing a multiethnic and multicultural project team*, „Journal of Management in Engineering” 2000, No. 16 (6).
16. Powell A., Piccoli G., Ives B., *Virtual Teams Review of Current Literature and Directions for Future Research*, Database for Advances in Information Systems; Winter 2004; 35/1.
17. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
18. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
19. Skyrme D.J., *Virtual Organizations: The Fifth Dimension*, I3 UPDATE/ENTOVATION International News, No. 30: June 1999, dostęp dn. 2.01.2012 na stronie www.skyrme.com.

20. Sundstrom E., DeMeuse K., Futrell D., *Work Teams: Applications and effectiveness*, American Psychologist, Vol. 45, No. 2, 1990.
21. Szalkowski A., Bukowska U., *Zarządzanie zespołami pracowniczymi. Aspekt behawioralny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
22. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wyd. OE, Kraków 2005.
23. Vollmuth H.J., *Controlling – Instrumenty od A do Z*, Placet, Warszawa 1995.
24. Wachowicz J., *Wirtualne organizacje – geneza, charakterystyka i zalety*, dostęp dn. 5.01.2012 na stronie www.e-marketing.pl.
25. *Zarządzanie pracą*, red. Z. Jasiński, Agencja Placet, Warszawa 1999.
26. Zieliński T., *Usieciowienie gospodarki wyznacznikiem nowych form transferu pieniądza*, www.aglomeracja.holdikom.com.pl, dostęp dn. 9.01.2012.

GLOBAL VIRTUAL WORK TEAMS: BENEFITS AND LIMITATIONS

Summary

Teamwork is important part of getting work done in every organization. To survive on a global e-market and to create the competitive advantage, the companies shape the new forms of teams: global virtual teams. The use of virtual teams adds complexity to organizational functioning as they face numerous problems during work process, such as: dispersion in time and space, cultural heterogeneity, limited control and coordination, language differences, which must be facilitated.

Translated by Joanna Małgorzata Michalak