

mgr Tomasz Stefaniuk
Akademia Podlaska w Siedlcach

Specyfika zespołów wirtualnych Specific of virtual teams

Streszczenie: *Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw wymuszają na nich konieczność zmian w dotychczasowym sposobie pracy zespołowej, przyczyniając się do coraz powszechniejszego wykorzystania zespołów wirtualnych. Artykuł wskazuje na główne cechy tych zespołów, wyróżniające je spośród innych form zespołowego działania. Zwrócono także uwagę na inne formy wirtualnej organizacji pracy oraz powiązania między nimi.*

Abstract: *The changes in the surroundings of contemporary enterprises force them to modify current systems of teamwork which results in an increasing popularity of virtual teams. The article shows the basic features of these teams, which distinguish them among the other forms of teamworking. It was also shown the different forms of virtual work organization as well as connection between them.*

Wprowadzenie – przesłanki tworzenia się zespołów wirtualnych

Stały rozwój techniczno-technologiczny prowadzi do powstawania coraz bardziej skomplikowanych produktów i form ich wytwarzania. Stopień ich złożoności stał się tak ogromny, że obecnie jednostka często nie jest w stanie sama nie tylko wykonać danego produktu, lecz nawet go zaprojektować. Dlatego praca zespołowa jest obecnie nie tyle korzystną alternatywą, co koniecznością.

Również nasilająca się walka konkurencyjna, i konieczność natychmiastowej reakcji na coraz szybciej zachodzące w otoczeniu zmiany, wpływają na wybór zespołowej formy pracy. Praca zespołowa pozwalając na znaczne skrócenie procesu produkcji zwiększa konkurencyjność całej organizacji.

Powszechne wykorzystanie pracy zespołowej w działalności nowoczesnych organizacji sprawia, że we współczesnych organizacjach zauważyć można wiele różnych form działania zespołowego.

P. Grajewski analizując zmiany zachodzące w zespołach na przestrzeni stu lat wyróżnił kilka generacji zespołów:¹

¹ P. Grajewski, *Organizacja procesowa, projektowanie i struktura*, PWE, Warszawa 2007, s. 90-91.

1. Zespoły pierwszej generacji – dobór do tych zespołów odbywał się na zasadzie podobieństwa formalnych kwalifikacji ich członków.
2. W założeniu organizacji pracy zespołów drugiej generacji, kryterium doboru do zespołu oprócz kwalifikacji formalnych, były także umiejętności interpersonalne. Konfiguracja personalna zespołu traktowana była jako czynnik przesądający o skuteczności pracy zespołu.
3. Zespoły trzeciej generacji to zespoły, które dzięki wykorzystaniu technik informatycznych mogą pokonywać bariery miejsca i czasu, co umożliwiło równoległą realizację procesów wykonywanych dotąd sekwencyjnie.
4. Rozwiniętą postacią zespołów trzeciej generacji prezentują zespoły wirtualne, których członkowie mogą pracować razem mimo dzielących ich odległości, stref czasowych czy wykonywanych zadań. Cechą tych zespołów jest również to, że ich członkowie mogą nie nawiązywać bezpośredniego kontaktu.

Według J. Goodbody zespoły wirtualne bardzo szybko stają się niezbędnym elementem ogólnoswiatowej gospodarki.² Coraz powszechniejsze wykorzystanie zespołów wirtualnych ma swoją przyczynę w korzyściach, jakie niesie ze sobą ta forma pracy, wśród których wymienić można:

- brak geograficznego ograniczenia przy angażowaniu specjalistów do współpracy,
- możliwość znacznego obniżenia kosztów, zarówno po stronie organizacji tworzącej zespoły wirtualne, jak również po stronie członków tych zespołów,
- znaczne zwiększenie wydajności pracy,
- wspomaganie twórczości i oryginalności całego zespołu, co bezpośrednio przekłada się na poziom innowacyjności,
- zwiększenie elastyczności.

Niektórzy autorzy twierdzą, że zespoły wirtualne są kolejnym logicznym krokiem w ewolucji struktur organizacyjnych. Nie można bowiem rozwiązywać problemów dwudziestego pierwszego wieku, takich jak globalizacja czy digitalizacja, stosując dziewiętnastowieczne metody organizatorskie.³

„Wirtualność” zespołu

Pojęcie wirtualny, oznaczające „prawdopodobnie istniejący w rzeczywistości lub mogący zaistnieć”, coraz częściej występuje w nazwie wielu przedmiotów i czynności. Mamy więc wirtualny pieniądz, wirtualne transakcje, wirtualną pamięć, wirtualną rzeczywistość czy w końcu wirtualną organi-

² J. Goodbody, *Critical success factors for global virtual teams*, <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/1045913-1.html> pobrano 2009.02. 15.

³ J. Lipnack, J. Stamps, *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*, John Wiley & Sons, New York, USA, 2000, s. 7, 37.

zacje i wirtualne zespoły. Co więcej, w przytaczanych określeniach, pojęcie „wirtualny” posiada różne znaczenia: niematerialny (jak pieniąż czy transakcja), sztucznie poprawiający rzeczywisty obiekt (jak pamięć wirtualna) czy imitujący świat realny (wirtualna rzeczywistość).

W odniesieniu do organizacji wirtualnej, niektórzy autorzy wirtualność utożsamiają z nietrwałością i niestabilnością więzi w ramach tej organizacji [Mesjasz Cz., 2008, s. 121]. Mogą jednak w kontekście organizacji istnieć także inne interpretacje pojęcia wirtualny (tabela 1).

Niektórzy autorzy traktują wirtualizację jako uznany paradygmat w naukach o zarządzaniu, który jest odpowiedzią na następujące mega trendy:⁴

- produkty i usługi są coraz częściej oparte na informacji i procesach zarządzania wiedzą, co daje możliwość tworzenia, rozpowszechniania i sprzedaży produktów w formie cyfrowej,
- era Internetu zredefiniowała sposób prowadzenia biznesu,
- sieci i wzajemne zależności stały się powszechnymi sposobami organizacji współpracy zapewniającymi efektywne wykorzystanie zasobów oraz dużą elastyczność i szybkość reakcji na zmiany rynku,
- globalizacja rynków i zasobów umożliwiła firmom wchodzenie na rynki światowe, uzyskiwanie światowej klasy ekspertyz niezależnie od lokalizacji ich działalności,
- nowe otoczenie biznesowe wymaga stosowania strategii przedsiębiorstwa opartej na trzech kluczowych elementach: niskich kosztach, wysokiej jakości oraz szybkiej reakcji na potrzeby klientów.

Tab. 1. Możliwe interpretacje pojęcia „wirtualny”
Tab. 1. The possible interpretations of term “virtual”

Interpretacja pojęcia „wirtualny”	Organizacja wirtualna
Nierzeczywisty, lecz wyglądający realnie	Organizacja wirtualna postrzegana jest z zewnątrz jako firma realnie istniejąca, lecz faktycznie nie istnieje, jest tylko tymczasowym połączeniem niezależnych partnerów
Niematerialny, wykorzystujący technologię informatyczną	Organizacja faktycznie nie istnieje, jest tworzona przez dane; np. wirtualne produkty nie mają fizycznej postaci, są zbiorem odpowiednio połączonych informacji, wirtualne biuro fizycznie nie istnieje, pracownicy pracują w różnych miejscach i kontaktują się ze sobą poprzez narzędzia technologii informatycznej
Potencjalnie istniejący	Organizacja realnie nie istnieje, lecz mogłaby powstać, gdyby zaistniała określona sytuacja; te możliwości mogą przerodzić się w formę współpracy dla osiągnięcia celu
Istniejący, lecz zmieniający się	Współpraca w organizacji wirtualnej jest tymczasowa, jej struktura stale się zmienia, jest dynamiczna i progresywna

Źródło: Gach D., *Organizacja wirtualna*, [w:] Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 61.

Source: Gach D., *Organizacja wirtualna*, [w:] Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 61.

⁴ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 158.

Analizując powyższe przesłanki wirtualności z perspektywy pracy zespołowej, należy zwrócić uwagę na jeszcze przynajmniej trzy dodatkowe:

- rozwój technologii teleinformatycznych, który umożliwił nowe - wirtualne formy komunikacji, takie jak dostęp do danych zapisanych na serwerze z dowolnego miejsca na ziemi, pocztę elektroniczną, telefonię internetową czy wideokonferencje,
- ograniczony dostęp do wysoko wykwalifikowanych specjalistów. O rozmiarze zjawiska związanego z brakiem specjalistów świadczą może przykład gospodarki niemieckiej, która jak wynika z raportu opracowanego przez Instytut Niemieckiej Gospodarki, traci rocznie z powodu braku poszukiwanych specjalistów jeden procent produktu krajowego brutto, czyli w roku 2007 ponad 20 mld euro.⁵
- konieczność współpracy międzyorganizacyjnej – tworzenia zespołów złożonych ze specjalistów wielu współpracujących organizacji. Wynika to z tego, że zespół stworzony z pracowników danego przedsiębiorstwa często nie jest w stanie sprostać stojącym przed nim zadaniom.

Różnice pomiędzy zespołem wirtualnym i tradycyjnym

Przy wyróżnianiu zespołów wirtualnych spośród innych form zespołowego działania, zwraca się w literaturze przedmiotu uwagę na dwa główne kryteria:⁶

- rozdzielenie członków zespołu;
- komunikowanie się członków zespołu głównie za pomocą narzędzi teleinformatycznych.

Pierwsze kryterium oznacza, że członkowie zespołów wirtualnych nie mają ze sobą fizycznego kontaktu. Mogą być oddzieleni przestrzenią (odległością geograficzną) – wówczas pracują w różnych miejscach. Odległość pomiędzy członkami zespołu może być różna: od tysięcy kilometrów po setki metrów – ważne iż jest wystarczająca, aby w przypadku konkretnego zespołu uniemożliwić (bądź znacznie ograniczyć) bezpośrednią komunikację.

Innym czynnikiem oddzielającym członków zespołu wirtualnego może być czas. W takim przypadku członkowie zespołu pracują w różnym czasie. Mogą to być różne dni tygodnia, różne pory dnia/doby (w szczególnym przypadku – wynikające z różnych stref czasu).

Niektórzy autorzy wyróżniają także możliwość oddzielenia członków zespołu przez bariery organizacyjno-strukturalne.⁷ Bariery te nabierają

⁵ <http://wiadomosci.o2.pl/?s=260&t=396818>, pobrano 2007-08-20 14:58

⁶ J. Lipnack, J. Stamps, *Virtual Teams: Reaching...*, dz. cyt., s. 38; P.S. Chinowsky, *Virtual Teams: Guide to Successful Implimentation*, Journal of Management in Engineering, 2003, vol. 19, Issue 3, s. 98; R.M. Verburg, P.M. Bosch-Sijtsema, *The limits of Virtual Vork*, [w:] *The Electronic Journal of Virtual Organizations and Networks*, vol. 9, July 2006, s. 2.

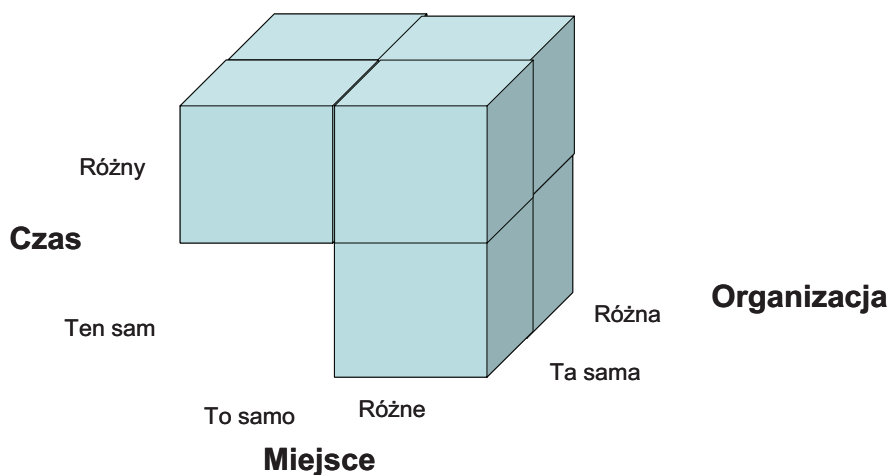
⁷ Na przykład J. Lipnack, J. Stamps, *Virtual Teams: Reaching...*, dz. cyt., s. 38; D.L. Duarte, N.T. Snyder, *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, Jossey Bass, San Francisco, 2001, s. 4.

szczególnego znaczenia w sytuacji, gdy członkowie zespoły wirtualnego pochodzą z różnych organizacji.

Już na podstawie rozdziału czasoprzestrzennego można wyróżnić trzy przypadki pracy zespołów wirtualnych. W każdym z nich członkowie tego zespołu mogą pochodzić z tej samej bądź z różnych organizacji.

1. Różne miejsce i różny czas pracy. Przykładem takiej formy pracy może być zespół, którego członkowie mieszkają i pracują w różnych strefach czasowych (np. programiści z Indii i USA). Są oni oddaleni od siebie tysiącami kilometrów i pomimo że wszyscy pracują w godzinach 9.00-17.00, to różnice w strefach czasu sprawiają, że gdy jedni członkowie zespołu kończą pracę, inni dopiero ją zaczynają. Innym przykładem takiej formy pracy zespołu wirtualnego mogą być osoby (np. administratorzy portalu internetowego) pracujące we własnych domach w systemie trzy- lub dwuzmianowym.
2. Różne miejsca – ten sam czas. Jest to najczęściej spotykana forma pracy zespołów wirtualnych, w której członkowie zespołu pracują równoległe w różnych miejscach.
3. To samo miejsce – różny czas. W tym przypadku, członkowie zespołu pracują w jednym pomieszczeniu, często wykorzystując te same narzędzia, jednak w różnym czasie (np., w różne dni tygodnia czy różne pory doby).

Schematycznie powyższe formy pracy zespołu wirtualnego zostały przedstawione na rysunku 1.



Rys. 1. Różne przypadki pracy zespołów wirtualnych

Fig. 1. Different cases of virtual teams work

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kimble C., Li F., Barlow A., *Effective Virtual Teams Through Communities Of Practice*, Research Paper No. 2000/9, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland 2000, s. 3-4.

Source: Own elaborate, on base of Kimble C., Li F., Barlow A., *Effective Virtual Teams Through Communities Of Practice*, Research Paper No. 2000/9, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland 2000, s. 3-4.

Kryterium rozdzielenia czasoprzestrzennego członków zespołu wirtualnego nie jest precyzyjne. Istnieją przypadki, w których trudno jednoznacznie stwierdzić, czy mamy do czynienia z zespołem wirtualnym, czy też nie. Bardzo często członkowie zespołu część pracy wykonują poza siedzibą organizacji, ale część czasu spędzają razem (np. w określone dni tygodnia). W każdym z takich przypadków należy stwierdzić, jaki procent czasu członkowie zespołu pracują oddzieleni od siebie. Dla potrzeb tej rozprawy przyjąć, że za zespół wirtualny uznany będzie każdy zespół, w którym dominuje czasoprzestrzenne oddzielenie członków zespołu.

Inny – równie problematyczny przypadek ma miejsce w sytuacji, gdy zespół składa się z kilku grup osób współpracujących ze sobą, przy czym każda z grup pracuje w różnych miejscach. W takim przypadku członkowie zespołu z częścią zespołu pracują w jednym miejscu, natomiast w stosunku do innych są oddzieleni. Również tutaj - za zespół wirtualny uznany będzie każdy zespół, którego członkowie będą w dominującej części oddzieleni od pozostałych członków zespołu.

Drugie kryterium wyróżniające zespoły wirtualne – komunikowanie się członków zespołu głównie za pomocą narzędzi teleinformatycznych – jest następstwem oddzielenia od siebie członków zespołu. Odseparowanie członków zespołu wirtualnego od siebie nie jest równoznaczne z brakiem komunikacji między nimi. Bezpośredni przekaz komunikatów pomiędzy członkami tych zespołów stał się niemożliwy lub został znacznie ograniczony. Zastąpiony został więc komunikacją elektroniczną. Dlatego wykorzystanie narzędzi teleinformatycznych do komunikacji członków zespołu stało się główną cechą zespołu wirtualnego.

Stosowanie narzędzi teleinformatycznych do komunikowania się jest powszechne w każdej formie pracy zespołowej. Dlatego tym, co wyróżnia zespół wirtualny spośród innych zespołów, nie jest stopień wykorzystania samej technologii do komunikowania się, lecz stopień w jakim komunikacja i współpraca w tych zespołach jest zdeteminowana przez technologię. Zespół tradycyjny w każdej chwili może zrezygnować z narzędzi teleinformatycznych, podczas gdy zespół wirtualny jest zupełnie uzależniony od tych technologii.⁸

Poza opisanymi powyżej dwoma głównymi kryteriami wyróżnienia zespołów wirtualnych spotkać można również inne.

Dla przykładu U. Muller wyróżniając zespoły (struktury) wirtualne spośród innych form zespołowego działania skupił się przede wszystkim na ich autonomii w stosunku do struktury organizacyjnej. Zauważył on, że zespoły wirtualne realizują zadania przekraczające istniejące podziały organizacyjne i międzyorganizacyjne, i dlatego są jakby trzecim wymiarem struktury organizacyjnej. Poza tym zespoły wirtualne nie są formalnym elementem w statycznej strukturze organizacji, są natomiast formalnym elementem w strukturze przebiegów organizacyjnych (w strukturze dynamicznej).⁹

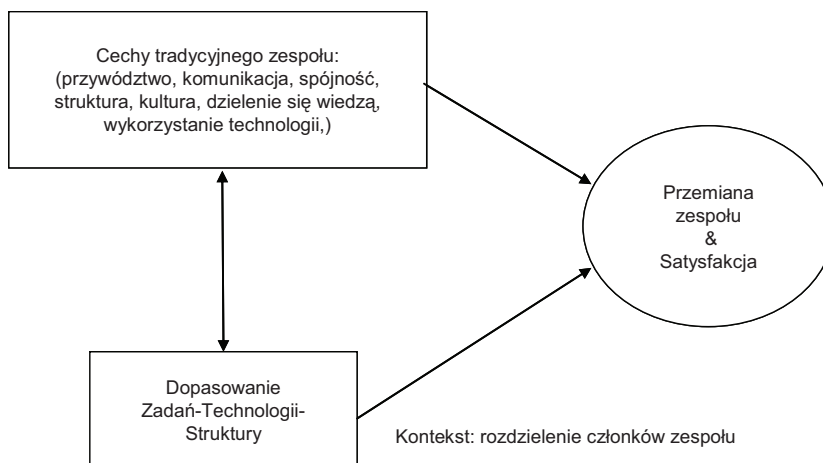
⁸ Duarte D.L., Snyder N.T., *Mastering...*, dz. cyt., s. 4-5.

⁹ Muller U., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1997, s. 86.

Możliwość realizacji zadań przekraczających podziały organizacyjne i międzyorganizacyjne wynika bezpośrednio z oddzielenia od siebie członków zespołu. Trudno jednak zgodzić się z tym, że zespoły wirtualne nie są formalnym elementem w statycznej strukturze organizacji. Istnieją bowiem wirtualne organizacje, których struktura opiera się wyłącznie na zespołach wirtualnych. W takim przypadku właśnie zespoły wirtualne są formalnym elementem struktury tych organizacji.

Inne podejście do definiowania zespołów wirtualnych prezentuje B. Travica. Oddzielenie członków zespołu wirtualnego wyznacza jego zdaniem jedynie kontekst działalności zespołu wirtualnego. Tym, co faktycznie różni zespół wirtualny od tradycyjnego, jest jedynie wzajemne dopasowanie zadań (celów), technologii i struktury.

B. Travica zwraca także uwagę na to, że zespoły wirtualne posiadają wszystkie cechy zespołów i muszą być również postrzegane w takich kategoriach, jak: przywództwo, komunikacja, spójność, struktura, kultura, dzielenie się wiedzą, wykorzystanie technologii, konflikt, podejmowanie decyzji itd.¹⁰. Model zespołu wirtualnego w ujęciu B. Travica został przedstawiony na rysunku 2.



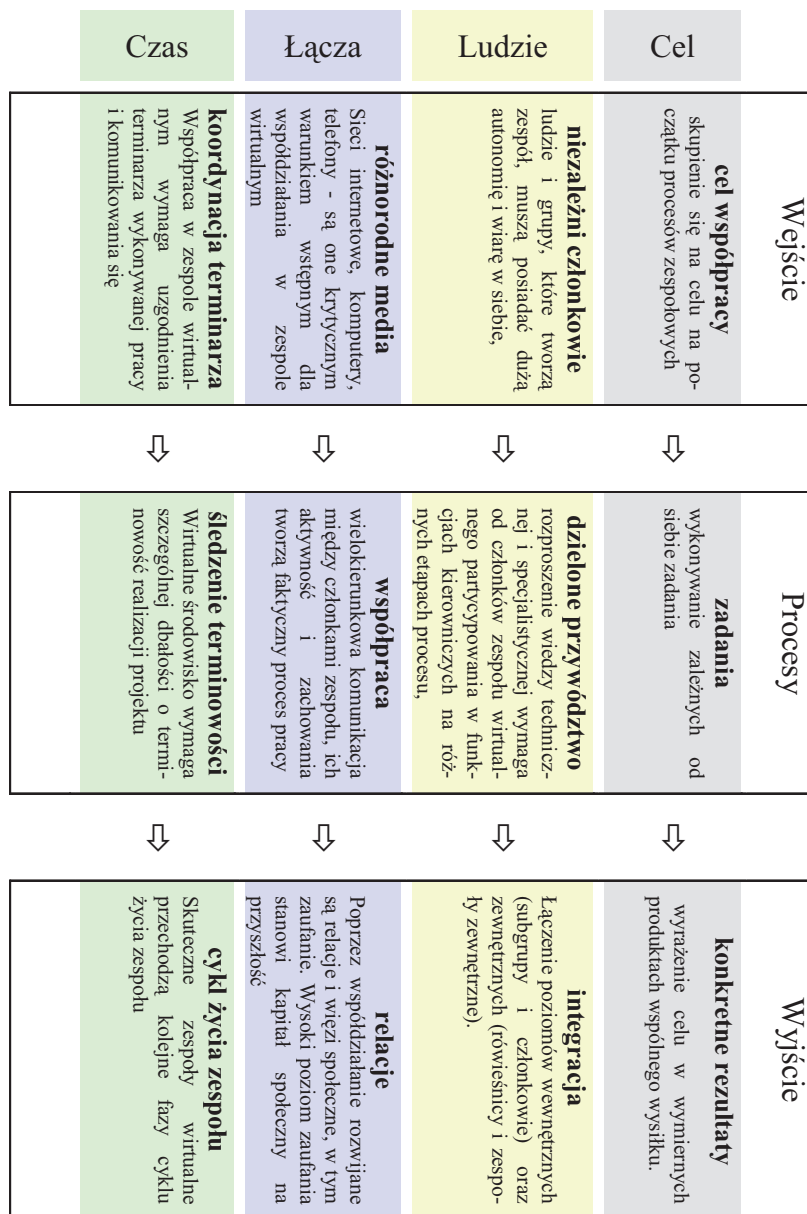
Rys. 2. Model zespołu wirtualnego wg B. Travica

Fig. 2. B. Travica's virtual team model

Źródło: B. Travica, *The ISSAAC...*, dz. cyt., s. 6

Source: B. Travica, *The ISSAAC...*, dz. cyt., s. 6

¹⁰ Travica B., *The ISSAAC Model of Virtual Organization*, [w:] Putnik G., Cunha M.M., *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations*, University of Manitoba, Winnipeg, Canada, 2008, s. 6.



Rys. 3. Systemowy model zespołu wirtualnego wg J. Lipnack, J. Stamps

Fig. 3. J. Lipnack and J. Stamps virtual team system model

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams: Reaching...*, dz. cyt., s. 240-243.

Source: own elaborate, on base of Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams: Reaching...*, dz. cyt., s. 240-243.

O ile prawdziwe jest stwierdzenie, że zespoły wirtualne posiadają wszystkie elementy kształtujące zespół, to dopasowanie technologii i struktury do zadań, jako wyróżniki wirtualności, nie są słuszne. W każdym zespole istnieje konieczność dopasowania technologii i struktury do realizowanych zadań. Poza tym, zespół wirtualny może posiadać taką samą strukturę jak zespół tradycyjny. Analogicznie może stosować podobne narzędzia technologiczne.

Reasumując zagadnienie wyróżnienia zespołów wirtualnych spośród innych form zespołowego działania należy stwierdzić, że:

- za zespół wirtualny uznawany będzie każdy zespół, w którym dominuje rozdzielenie członków zespołu przez przestrzeń, czas lub bariery organizacyjno-strukturalne,
- komunikacja i współpraca w tych zespołach jest zdeterminowana przez technologię teleinformatyczną,
- zespoły wirtualne pozwalają przekraczać podziały organizacyjne i międzyorganizacyjne,
- zespoły te posiadają wszystkie elementy kształtujące każdy zespół.

Uwzględniając rozdzielenie członków zespołu, J. Lipnack i J. Stamps stworzyli systemowy model zespołu wirtualnego. Wyróżnili w nim cztery główne czynniki opisujące ten zespół: ludzie, cel, łącza i czas.¹¹ Prynypia te przedstawione są w formie układu: wejście - proces - wyjście (rys. 3).

Cele – podstawowy element spajający działania członków zespołu powinny być ustalane przez jego członków i silnie na nich oddziaływać. Od poprawności zdefiniowanego celu zależy w głównej mierze poprawne wykonywanie zadań. Ludzie – podstawowy zasób zespołu, w zespole wirtualnym cechować się powinni niezależnością i samodzielnością. Powinni posiadać dużą autonomię i wiarę w siebie oraz partycypować w funkcjach kierowniczych. Łącza (wszystko, co umożliwia komunikację oddzielnym od siebie członkom zespołu wirtualnego) są wstępnym warunkiem współpracy w zespole. Wielokierunkowa komunikacja pozwala na współpracę, tworzenie się więzi, a w konsekwencji budowanie zaufania. Równie istotny w zespołach wirtualnych jest czas. Równoległe wykonywanie zadań wymaga dokładnego zaplanowania i uzgodnienia terminarza wykonywanych prac. Niemniej istotna jest także kontrola terminowości wykonywanych zadań.

Zależności pomiędzy terminami określającymi wirtualne formy pracy

W literaturze przedmiotu zauważyć można wielką różnorodność w relacjach między pojęciem zespół wirtualny a nazwami innych form organizacji.

Pierwsza niejasność dotyczy zestawienia pojęć organizacja wirtualna i zespół wirtualny. I tak J.W. Palmer i C. Speier traktują zespół wirtualny jako jedną z czterech form organizacji wirtualnej, obok projektów wirtualnych,

¹¹ Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams: Reaching....*, dz. cyt., s. 240-243.

tymczasowych organizacji i permanentnych organizacji wirtualnych.¹² Podobne podejście stosuje B. Travica, opisując zespół wirtualny jako jeden z modeli organizacji wirtualnej, obok zadań wirtualnych (virtual tasks) i korporacji wirtualnych (virtual corporations).¹³ W opozycji do powyższego stanowiska, inni autorzy organizację wirtualną traktują jako jedną z form zespołu wirtualnego, wyróżniając wśród tych ostatnich zespoły jednozakładowe i wielozakładowe (organizacje wirtualne).¹⁴

Istnieje wiele definicji organizacji wirtualnej. Jedne kładą nacisk na tymczasowość współpracy niezależnych przedsiębiorstw połączonych technologią informacyjną, inne na dopasowanie zespołów tworzących organizację wirtualną do wyzwań stawianych przez konkurencję. Jeszcze inne zwracają uwagę na przestrzenne rozproszenie jednostek organizacyjnych, wybieranych według kryterium procesowego do realizacji określonych zadań. Jednak bez względu na to, którą definicję organizacji wirtualnej przyjmujemy, zawsze zespół będzie jedynie jedną z możliwych form działania w tej organizacji. Organizacja wirtualna może funkcjonować w oparciu o zespoły wirtualne, ale nie jest to obligatoryjne. W szczególnym przypadku, organizacja wirtualna może się składać tylko z jednego zespołu wirtualnego. Jednak nawet w tym przypadku zakres pojęciowy organizacji będzie większy (oprócz grupy osób ją tworzących obejmować będzie np. wyodrębnienie ekonomiczne, prawnoorganizacyjne czy technicznoorganizacyjne). Należy pamiętać również o tym, że zespoły wirtualne mogą funkcjonować także w organizacjach tradycyjnych, jako wydzielony element w strukturze organizacyjnej. Konkludując: zespół wirtualny jest jedną z wirtualnych form organizacji pracy. Może funkcjonować w ramach organizacji wirtualnej, jednak może być powołany również w organizacji tradycyjnej.

Inna niejasność dotyczy powszechnego utożsamiania ze sobą pojęć zespół wirtualny, zespół rozdzielony (distributed team) oraz zespół rozproszony geograficznie (geography dispersed team). Zamienne stosowanie pojęć zespół rozdzielony i zespół wirtualny jest uzasadnione. Jest to powszechne zwłaszcza w literaturze angielskojęzycznej. Istotą zespołu wirtualnego jest przecież oddzielenie od siebie jego członków.

Rozproszenie geograficzne jest natomiast jedną z form odseparowania od siebie członków zespołu wirtualnego. Członkowie tego zespołu, jak to zostało opisane powyżej, mogą być także odseparowani przez czas oraz bariery organizacyjne. Dlatego pojęcie zespół wirtualny, w stosunku do pojęcia zespół rozproszony geograficznie, jest pojęciem szerszym.

Kolejnym pojęciem pojawiającym się często w kontekście zespołów wirtualnych jest telepraca. Jest to forma organizacji bądź wykonywania pracy, w której znaczna część pracy pracownika jest regularnie wykonywana

¹² Palmer J.W., Speier C., *Typology of virtual organizations: an empirical study*, *Proceedings of the Association for Information Systems 1997 Conference, Indianapolis, IN, August 15-17 (1997)*, http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.97/papers/palm_spe.htm pobrano 2008.08.12, s. 37.

¹³ Travica B., *The ISSAAC...*, dz. cyt., s. 3-7.

¹⁴ Wróbel P., *Wyzwania zarządzania telepracą i wirtualnymi zespołami – studium przypadku*, [w:] Stabryła A. (red.), *Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 1. *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, Kraków 2008, s. 683.

poza siedzibą firmy. Najważniejszym elementem łączącym ludzi i likwidującym dzielącą ich przestrzeń jest w tym przypadku wykorzystanie technologii teleinformacyjnych. Telepraca jest najczęściej formą pracy indywidualnej. Może jednak być stosowana także w pracy zespołowej. Jednak pojęcie zespół pracujący w formie telepracy ma inny zakres od pojęcia zespół wirtualny. Telepraca nie obejmuje swoim zakresem zespołów międzyorganizacyjnych, których członkowie pracują w siedzibie swojej rodzimej firmy. Taki przypadek spełnia wszystkie kryteria zespołu wirtualnego (członkowie zespołu są od siebie odseparowani, gdyż pracują w różnych miejscach). Nie jest to jednak telepraca, ponieważ osoby takie pracują w siedzibie swojej firmy.

Z drugiej strony istnieją takie formy telepracy, które mogą nie mieścić się w kategorii zespołu wirtualnego. Jednym z przykładów może być telepraca przemienna, gdy część pracy wykonywana jest w domu, a część w siedzibie firmy. Możliwe jest tutaj szerokie spektrum – od pojedynczych dni przepracowanych w domu do okazjonalnych spotkań w siedzibie firmy. W przypadku tylko sporadycznych dni pracy w domy nie będzie to zespół wirtualny.

Inny przykład telepracy to centra telepracy: ośrodki wyposażone w urządzenia umożliwiające telepracę (tzw. wirtualne biura), pozwalające wykonywać telepracę osobom nie mogącym lub nie chcącym pracować w domu, a dla których dojazd do siedziby firmy jest zbyt kosztowny lub czasochłonny. Taki przypadek również może nie spełniać kryteriów zespołu wirtualnego w przypadku, gdy z jednego centrum telepracy korzysta ponad 50% członków zespołu.

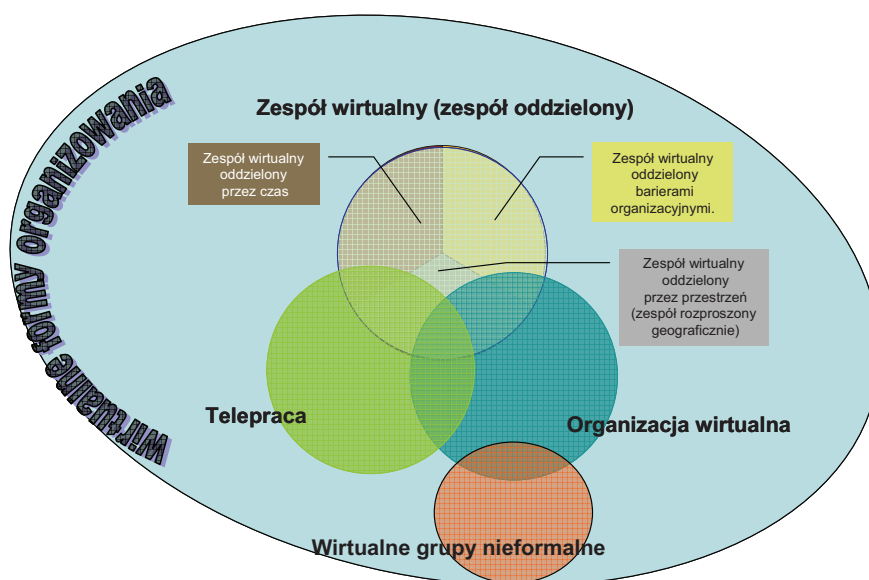
Bardzo dynamicznie w ostatnim czasie rozwijają się nieformalne grupy wirtualne, których członkowie komunikują się za pomocą Internetu. Często składają się one z osób o podobnych zainteresowaniach czy poglądach. Ich działalność może być związana także z pracą zawodową. Bardzo często grupy te są nową formą funkcjonowania wspólnot praktyków (communities of practice). Te nieformalne grupy powstają w efekcie dzielenia wspólnej pasji przez ich członków, co prowadzi do rozwiązywania problemów oraz pogłębiania wiedzy i doświadczeń w obranym przez grupę zakresie.¹⁵ Ważnym elementem funkcjonowania wspólnot praktyków jest wymiana idei i koncepcji pomiędzy osobami posiadającymi doświadczenie w tym samym obszarze zainteresowań, które pracują zarówno w tej samej organizacji, jak też i w innych organizacjach.¹⁶

Ponieważ za podstawę wyróżnienia zespołu spośród innych grup społecznych przyjmuje się często jego formalne powołanie wraz z określeniem występujących w nim więzi funkcjonalnych pomiędzy jego członkami, w pojęciu zespołu wirtualnego nie będą zawierały się powyższe wirtualne grupy nieformalne.

¹⁵ Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 182.

¹⁶ Lesser E.L. and Storck J., Communities of practice and organizational performance, *IBM Systems Journal* 40(4), 2001, s. 837.

Opisane powyżej formy (organizacja wirtualna, zespół rozdzielony, zespół rozproszony geograficznie, zespół pracujący w formie telepracy czy wirtualne grupy nieformalne) stanowią razem z zespołem wirtualnym – wirtualne formy organizowania. Jednak ich zakres pojęciowy, jak to zostało opisane powyżej, może być różny. Schematycznie zostało to przedstawione na rysunku 4.



Rys. 4. Zależności pomiędzy wybranymi formami wirtualnej organizacji pracy
Fig. 4. Dependence among some forms of virtual work organization

Źródło: Opracowanie własne.
Source: Own elaborate.

Podsumowanie

Zespoły wirtualne stają się coraz częściej stałym elementem współczesnych przedsiębiorstw i całej gospodarki. Rozdzielenie członków zespołu wirtualnego oraz komunikowanie się członków tego zespołu głównie za pomocą narzędzi teleinformatycznych, stwarzają nowe możliwości działania, przynosząc tym samym wiele korzyści. Należy jednak pamiętać, że poza zespołami wirtualnymi istnieją także inne formy wirtualnego organizowania, takie jak organizacja wirtualna, telepraca, czy nieformalne grupy wirtualne. Ze względu na niedostatek literatury przedmiotu ujmującej syntetycznie tą problematykę, istnieje konieczność dokonania próby systematyzacji istniejących obecnie wirtualnych form działania w organizacji.

Literatura

- Chinowsky P.S., *Virtual Teams: Guide to Successful Implimentation*, Journal of Management in Engineering, 2003, vol. 19, Issue 3.
- Duarte D.L., Snyder N.T., *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, Jossey Bass, 2001.
- Duarte D.L., Snyder N.T., *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, Jossey Bass, San Francisco, 2001.
- Gach D., *Organizacja wirtualna*, [w:] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Goodbody J., *Critical success factors for global virtual teams*, <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/1045913-1.html> pobrano 2009.02.15
- Grajewski P., *Organizacja procesowa, projektowanie i struktura*, PWE, Warszawa 2007.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007. <http://wiadomosci.o2.pl/?s=260&t=396818>, pobrano 2007-08-20 14:58
- Kimble C., Li F., Barlow A., *Effective Virtual Teams Through Communities of Practice*, Research Paper No. 2000/9, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland 2000.
- Lesser E.L. and Storck J., *Communities of practice and organizational performance*, *IBM Systems Journal* 40(4), 2001.
- Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology*, John Wiley & Sons, New York, USA, 2000.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Muller U., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1997.
- Palmer J.W., Speier C., *Typology of virtual organizations: an empirical study*, *Proceedings of the Association for Information Systems 1997 Conference, Indianapolis, IN, August 15-17 (1997)*, http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.97/papers/palm_spe.htm pobrano 2008.08.12
- Travica B., *The ISSAAC Model of Virtual Organization*, [w:] Putnik G., Cunha M.M., *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations*, University of Manitoba, Winnipeg, Canada 2008.
- Verburg R.M., Bosch-Sijtsema P.M., *The limits of Virtual Vork*, [w:] *The Electronic JournalvV of Virtual Organizations and Networks*, vol. 9, July 2006.
- Wróbel P., *Wyzwania zarządzania telepracą i wirtualnymi zespołami – studium przypadku*, [w:] Stabryła A. (red.) *Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 1. *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, Kraków 2008.

