

Paulina Nowakowska *  <https://orcid.org/0000-0001-5316-3872>
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
e-mail: paulina.nowakowska577@gmail.com

Zarządzanie zespołem wirtualnym: analiza strategii skutecznej współpracy na odległość

https://doi.org/10.25312/2391-5129.37/2023_03PNO

Artykuł omawia strategię zarządzania zespołami pracującymi zdalnie. W erze globalizacji i postępu technologicznego praca na odległość stała się powszechna, co stawia przed organizacjami wyzwania związane z efektywnym zarządzaniem takimi zespołami. Artykuł rozpoczyna się od podkreślenia roli zaufania w zarządzaniu zespołem wirtualnym. Budowanie zaufania jest podstawą, ponieważ umożliwia pracownikom większą autonomię i jasne wytyczne. Komunikacja wirtualna stanowi naczelny element tego procesu, w którym wykorzystanie różnych narzędzi komunikacyjnych jest kluczowe. Kolejnym istotnym punktem jest budowanie wspólnej kultury w zespole wirtualnym. Organizowanie spotkań online, a nawet okazjonalnych spotkań twarzą w twarz, może wesprzeć zespół w rozwoju poczucia przynależności i identyfikacji z organizacją. Artykuł podkreśla także znaczenie ciągłego doskonalenia umiejętności zarządzania zespołem wirtualnym z uwzględnieniem nowych technologii i najlepszych praktyk.

W zmiennym środowisku pracy XXI wieku skuteczne zarządzanie zespołem wirtualnym staje się ważnym czynnikiem sukcesu organizacji. Dbłość o zaufanie, komunikację, równowagę między pracą a życiem prywatnym, kulturę zespołową i rozwijanie umiejętności liderów to główne elementy skutecznego zarządzania tymi zespołami.

Słowa kluczowe: zarządzanie, praca online, zespół, pracownicy, praca, przedsiębiorstwo, strategie zarządzania, komunikacja, firma, zasoby ludzkie

* Paulina Nowakowska – inżynier, studentka Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie, związana ze Studenckim Kołem Naukowym Zarządzania i Ekonomii na Wydziale Inżynierii Produkcji. Dziedziny badawcze: zarządzanie, przedsiębiorczość, rozwój, ekonomia, HR, księgowość, zrównoważony rozwój, informatyka, cyfryzacja, robotyzacja.

Wprowadzenie

W dobie cyfryzacji i globalizacji zarządzanie zespołami wirtualnymi staje się kluczowym aspektem funkcjonowania wielu organizacji. Zespoły wirtualne, definiowane jako grupy osób pracujących razem na odległość i korzystające z technologii do komunikacji i koordynacji działań, są nieodłącznym elementem współczesnej gospodarki (Powell, Piccoli, Ives, 2004; Kirkman i in., 2002).

Praca zdalna i zespoły wirtualne są odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie na elastyczność w pracy, jak również na rosnące możliwości, jakie oferuje postęp technologiczny. Są one jednak nie tylko odbiciem zmian w naszej codzienności, ale również skutecznym narzędziem, które może przynieść korzyści organizacjom. Zespoły wirtualne mogą przyczynić się do oszczędności kosztów, dostępu do globalnego talentu, zwiększenia elastyczności oraz przyspieszenia innowacji poprzez połączenie różnorodnych perspektyw i doświadczeń (Gibson, Cohen, 2003; Gilson i in., 2015). Niemniej jednak zarządzanie zespołami wirtualnymi wiąże się z unikatowym zestawem wyzwań. Utrzymanie efektywnej komunikacji, budowanie zaufania i zobowiązania, zarządzanie różnicami kulturowymi i strefami czasowymi to tylko niektóre z nich (Zakaria, Amelinckx, Wilemon, 2004; Siebdrat, Hoegl, Ernst, 2009). Badania wykazują, że w rzeczywistości efektywność zespołów wirtualnych może być niska, jeżeli nie są one odpowiednio zarządzane (Martins, Gilson, Maynard, 2004).

Celem artykułu jest analiza strategii skutecznego zarządzania zespołami wirtualnymi z naciskiem na identyfikację praktyk i podejść, które są najbardziej efektywne w różnych kontekstach. Opracowanie służy jako przegląd literatury i praktyki, dostarczający cennych wskazówek dla menedżerów, badaczy i praktyków w dziedzinie zarządzania zespołami wirtualnymi. Przedstawia wyzwania, które stoją przed organizacjami chcącymi efektywnie zarządzać zespołami wirtualnymi. Ponadto w artykule zostały przeanalizowane możliwości, jakie stwarzają nowe technologie i narzędzia.

Charakterystyka zespołów wirtualnych

Zespoły wirtualne to specyficzny rodzaj zespołów, które różnią się od tradycyjnych zespołów przestrzennie skupionych na kilku kluczowych aspektach (Powell, Piccoli, Ives, 2004). Zasadniczo zespoły wirtualne łączą członków z różnych lokalizacji, co może obejmować różne miasta, kraje, a nawet kontynenty (Bell, Kozłowski, 2002). Ten rozproszony charakter pracy na odległość jest najbardziej charakterystycznym atrybutem zespołów wirtualnych i stanowi źródło wielu wyzwań, z którymi muszą się one zmierzyć. Członkowie zespołów wirtualnych komunikują się i współpracują za pomocą różnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, takich jak e-mail, wideokonferencje, platformy do zarządzania projektami czy media społecznościowe (Hertel, Geister, Konradt, 2005). Te technologie, choć ułatwiają współpracę na

odległość, mogą również wprowadzać dodatkowe bariery komunikacyjne, między innymi brak komunikacji niewerbalnej czy opóźnienia w komunikacji synchronicznej (Gibson, Manuel, 2003).

Ważnym elementem zespołów wirtualnych jest różnorodność zarówno pod względem kulturowym, jak i zawodowym (Zakaria, Amelinckx, Wilemon, 2004). Członkowie zespołów wirtualnych mogą pochodzić z różnych kultur, co wymaga uwzględnienia różnic kulturowych i potencjalnych barier komunikacyjnych. Ponadto różnorodność zawodowa może przynieść różnorodność umiejętności i perspektyw, dającą korzyści dla twórczości i innowacji, ale również stwarza wyzwania dla zarządzania i koordynacji (Shachaf, 2008). Zespoły wirtualne mogą charakteryzować się różnym stopniem wirtualności. Niektóre zespoły mogą pracować wyłącznie zdalnie, podczas gdy inne – częściowo zdalnie i częściowo w tradycyjnym biurze (Kirkman, Mathieu, 2005). Stopień wirtualności zespołu może wpływać na różne aspekty jego funkcjonowania, takie jak procesy komunikacji, budowanie zaufania czy zarządzanie konfliktami (Gilson i in., 2015).

Kolejnym kluczowym elementem charakteryzującym zespoły wirtualne jest zasada autonomiczności (Martins, Gilson, Maynard, 2004). Ze względu na ograniczenia wynikające z różnic czasowych i przestrzennych członkowie zespołów wirtualnych często muszą podejmować decyzje i wykonywać zadania samodzielnie. Ta autonomiczność może przyczyniać się do większej elastyczności i efektywności, ale jednocześnie stanowi wyzwanie w zakresie koordynacji i kontrolowania działań zespołu (Siebdrat, Hoegl, Ernst, 2009). Należy również podkreślić, że zarządzanie zespołem wirtualnym, podobnie jak zespołem tradycyjnym, wymaga jasno zdefiniowanych ról i obowiązków (Hunsaker, Hunsaker, 2008). Dzięki temu członkowie zespołu mogą skupić się na swoich specyficznych zadaniach, a zarazem lepiej rozumieć swoje miejsce w szerszym kontekście zespołu i projektu. Jasne role i obowiązki są niezbędne dla efektywnej koordynacji i współpracy w zespole, co jest powiązane z osiągnięciem celów zespołu (Gilson i in., 2015).

Inną istotną cechą zespołów wirtualnych jest ich zdolność do adaptacji i elastyczności (Crisp, Jarvenpaa, 2013). Członkowie zespołu często muszą dostosowywać swoją rutynę pracy i metody komunikacji do różnic czasowych, technologicznych i kulturowych. Elastyczność jest zatem ważnym aspektem zarówno na poziomie jednostkowym, jak i zespołowym. Elastyczne zespoły są bardziej skłonne do eksperymentowania z nowymi technologiami i metodami pracy, co może przyczynić się do ich efektywności i innowacyjności (Gibson, Cohen, 2003). Zespoły wirtualne również wykorzystują szeroki zakres technologii do wspierania współpracy. Te technologie mogą obejmować tradycyjne narzędzia, takie jak e-mail i telekonferencje, a także nowoczesne platformy do zarządzania projektami i narzędzia do współpracy w czasie rzeczywistym (Hertel, Geister, Konradt, 2005). Wybór odpowiednich technologii jest kluczowy dla skutecznego funkcjonowania zespołu wirtualnego, ale może również stanowić wyzwanie, szczególnie biorąc pod uwagę szybki rozwój

technologii (Gilson i in., 2015). Skutecznemu zarządzaniu zespołami wirtualnymi sprzyja tworzenie silnej kultury zespołowej i budowanie zaufania (Jarvenpaa, Knoll, Leidner, 1998). Zaufanie jest podstawą efektywnej współpracy w zespołach tradycyjnych, a szczególnie w zespołach wirtualnych, w których fizyczna obecność i interakcje są ograniczone. Tworzenie zaufania w zespołach wirtualnych wymaga czasu i celowego działania, a skuteczne zarządzanie zaufaniem może przyczynić się do lepszych wyników zespołu (Gibson, Manuel, 2003).

Zespoły wirtualne muszą także wypracować efektywne metody zarządzania konfliktami (Martins, Gilson, Maynard, 2004). Konflikty są nieuniknione w każdym zespole, ale mogą być szczególnie problematyczne w zespołach wirtualnych ze względu na bariery komunikacyjne, brak komunikacji niewerbalnej i możliwe różnice kulturowe. Skuteczne zarządzanie konfliktami w zespołach wirtualnych wymaga zarówno efektywnych umiejętności komunikacyjnych, jak i zdolności do negocjacji i mediacji (Hunsaker, Hunsaker, 2008). Rozumienie charakterystyki zespołów wirtualnych jest ważne dla skutecznego zarządzania nimi. Konieczne jest w tym przypadku dostosowanie tradycyjnych strategii zarządzania zespołami do specyficznych wymagań i wyzwań związanych z pracą w zespołach wirtualnych.

Strategie skutecznej komunikacji zespołu wirtualnego

Zarządzanie zespołem wirtualnym wymaga implementacji unikatowych strategii, które sprostają wyzwaniom pracy zdalnej. Przywództwo, komunikacja, budowanie zaufania i zarządzanie konfliktami to aspekty, którymi trzeba starannie zarządzać w celu uzyskania efektywności zespołów wirtualnych.

1. Skuteczne przywództwo w zespołach wirtualnych

Skuteczne przywództwo jest potrzebne do dobrego funkcjonowania każdego zespołu, ale w zespołach wirtualnych jego rola staje się jeszcze istotniejsza. Liderzy zespołów wirtualnych muszą znać szczególne wyzwania związane z zarządzaniem pracą zdalną i być w stanie dostosować swoje strategie zarządzania do tych specyficznych warunków. Transformacyjne style przywództwa, które promują innowacje i samodzielność oraz angażują członków zespołu w podejmowanie decyzji, mogą być najbardziej skuteczne w zarządzaniu zespołami wirtualnymi (Purvanova, Bono, 2009).

2. Komunikacja w zespołach wirtualnych

Skuteczna komunikacja jest podstawowym warunkiem efektywnego zarządzania zespołem wirtualnym. Zarówno synchroniczna, jak i asynchroniczna komunikacja jest ważna dla zrozumienia celów i zadań zespołu, a także dla tworzenia relacji i zaufania między członkami zespołu. W zespołach wirtualnych liderzy powinni promować otwartą i regularną komunikację formalną i nieformalną, dzięki czemu zapewnią, że wszyscy członkowie zespołu będą na bieżąco z postępem projektu i poczują się zaangażowani w pracę zespołu (Hertel, Geister, Konradt, 2005).

3. Budowanie zaufania w zespołach wirtualnych

Zaufanie jest kolejnym ważnym elementem skutecznej współpracy w zespołach wirtualnych. Bez bezpośrednich interakcji twarzą w twarz budowanie zaufania może być wyzwaniem, ale jest to niezbędne dla efektywnej współpracy. Liderzy zespołów wirtualnych powinni starać się budować zaufanie poprzez regularną i przejrzystą komunikację, jasne określenie ról i obowiązków, a także przez promowanie kultury otwartości i uczciwości (Jarvenpaa, Shaw, Staples, 2004).

4. Zarządzanie konfliktami w zespołach wirtualnych

Konflikty pojawiają się w każdym zespole, ale w zespołach wirtualnych mogą być szczególnie trudne do rozwiązania z powodu braku bezpośrednich interakcji i ograniczeń komunikacyjnych. Skuteczne zarządzanie konfliktami w zespołach wirtualnych wymaga aktywnego zaangażowania lidera, jasnej komunikacji i umiejętności negocjacji. Może to obejmować stosowanie technik rozwiązywania konfliktów, takich jak mediacja, negocjacje i arbitraż (Paul i in., 2005).

5. Technologie wspierające prace zespołów wirtualnych

Dobór odpowiednich technologii wspierających współpracę w zespole bardzo pomaga skutecznie zarządzać zespołem wirtualnym. Obejmują one platformy do zarządzania projektami, narzędzia do komunikacji (na przykład aplikacje do czatów i wideokonferencji), a także technologie do dzielenia się dokumentami i współpracy w czasie rzeczywistym. Wybór odpowiednich narzędzi technologicznych powinien uwzględniać specyfikę projektu, potrzeby zespołu i dostępność technologiczną członków zespołu (DeRosa i in., 2004).

6. Kształtowanie kultury zespołu wirtualnego

Kultura zespołu odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu zespołem wirtualnym. Promowanie kultury otwartości, zaufania, wzajemnego szacunku i zaangażowania może przyczynić się do lepszej komunikacji, większego zrozumienia i lepszych wyników. Stworzenie kultury zespołu może być wyzwaniem w zespołach wirtualnych, ale jest niezbędne do budowania zaufania, motywacji i zaangażowania członków zespołu (Zakaria, Amelinckx, Wilemon, 2004).

7. Zarządzanie różnorodnością w zespołach wirtualnych

Zespoły wirtualne są często złożone z członków z różnych krajów i kultur. Konieczne jest więc umiejętne zarządzanie różnorodnością w takim zespole. Liderzy powinni starać się zrozumieć i docenić różnorodność członków swojego zespołu, a także promować kulturę akceptacji i szacunku dla różnorodności. Dobra praktyka to na przykład uwzględnienie różnic czasowych i kulturalnych podczas planowania spotkań i terminów (Staples, Zhao, 2006).

8. Szkolenie i rozwój w zespołach wirtualnych

Szkolenie i rozwój to kolejne istotne elementy skutecznego zarządzania zespołami wirtualnymi. Wymagania związane z pracą zdalną często obejmują specjalistyczne umiejętności, takie jak zdolność do samodzielnej pracy, zarządzania czasem, korzystania z technologii komunikacyjnych i zdalnej współpracy. W związku z tym

liderzy zespołów wirtualnych powinni inwestować w szkolenia i rozwój, aby zapewnić członkom zespołu niezbędne umiejętności i wsparcie potrzebne do efektywnej pracy w środowisku wirtualnym (Berry, 2011).

9. Ocena i motywowanie zespołów wirtualnych

Ocena wyników i motywowanie są integralną częścią zarządzania zespołem, ale mogą stanowić wyzwanie w środowisku wirtualnym. Liderzy zespołów wirtualnych powinni opracować skuteczne systemy oceny wyników, które są sprawiedliwe, transparentne i odzwierciedlają unikatową naturę pracy zdalnej. Również strategie motywacyjne należy dostosować do pracy zdalnej, promując samodzielność, uznając indywidualne osiągnięcia oraz zapewniając wsparcie i feedback (Napier, Keil, Tan, 2009).

10. Planowanie i zarządzanie zmianą w zespołach wirtualnych

Praca w środowisku wirtualnym jest często dynamiczna i nieprzewidywalna, a zespoły wirtualne muszą być w stanie skutecznie reagować na zmiany. Liderzy powinni wykazywać zdolności do zarządzania zmianą, takie jak elastyczność, umiejętność podejmowania decyzji i szybkiego dostosowywania strategii i planów. Narzędzia zarządzania projektami, które umożliwiają monitorowanie postępów i przewidywanie problemów, mogą być w tym wypadku szczególnie przydatne (Maruping, Agarwal, 2004).

Komunikacja w zespole wirtualnym

Efektywna komunikacja ma ogromny wpływ na sukces zespołów wirtualnych. Bez możliwości częstych, bezpośrednich interakcji, które są normą dla tradycyjnych zespołów pracujących w jednym miejscu, zespoły wirtualne muszą polegać na umiejętnościach komunikacyjnych i technologii, aby efektywnie współpracować i osiągać swoje cele (Gibson, Gibbs, 2006). Na poziomie zespołu efektywna komunikacja umożliwia członkom koordynację działań, co jest szczególnie ważne w środowisku wirtualnym, gdzie członkowie zespołu często pracują w różnych strefach czasowych i nie mają możliwości szybkiego i bezpośredniego skonsultowania się z innymi. Efektywna komunikacja pomaga również w podejmowaniu decyzji, umożliwiając osobom wchodzącym w skład zespołu dzielenie się informacjami, wyrażanie swoich opinii i osiąganie konsensusu (Hertel, Geister, Konradt, 2005). Na poziomie indywidualnym efektywna komunikacja sprzyja satysfakcji członków zespołu z pracy. Członkowie zespołu, którzy są dobrze poinformowani i czują, że ich głos jest słyszany, są bardziej zadowoleni ze swojej pracy, co może prowadzić do większego zaangażowania i wydajności (Kayworth, Leidner, 2002). Ponadto efektywna komunikacja ma kluczowe znaczenie dla jakości pracy wykonywanej przez zespół wirtualny. Obejmuje to zarówno jakość produktu lub usługi dostarczanej przez zespół, jak i procesów oraz procedur, które zespół stosuje w swojej pracy. Przy braku skutecznej komunikacji mogą wystąpić nieporozumienia, które prowadzą do błędów, opóźnień i zwiększonych kosztów (Gibson, Gibbs, 2006).

Nowoczesne technologie umożliwiają efektywną komunikację w zespołach wirtualnych niezależnie od stref czasowych, odległości geograficznej czy różnic kulturowych. Ważne jest, aby zespoły wirtualne wybrały narzędzia, które najlepiej odpowiadają ich potrzebom i kontekstowi pracy. Należy też zapewnić odpowiednie szkolenie i wsparcie dla członków zespołu, aby potrafili efektywnie korzystać z tych narzędzi (Hertel, Geister, Konradt, 2005). Narzędzia komunikacyjne są niewątpliwie niezbędne do skutecznego zarządzania zespołami wirtualnymi. Ich wybór i implementacja powinny być jednak świadome, dostosowane do specyfiki zespołu i rodzaju wykonywanych zadań. Niezależnie od wybranych narzędzi najważniejsza jest jakość komunikacji, a nie jej ilość. W dalszej części artykułu zostaną omówione konkretne programy, narzędzia i technologie, które pozwalają na prowadzenie pełnej komunikacji w zespołach wirtualnych.

Konflikty w zespołach wirtualnych, podobnie jak w zespołach stacjonarnych, są nieuniknione. W zespołach wirtualnych mogą być jednak bardziej skomplikowane z powodu braku bezpośredniego kontaktu twarzą w twarz, a także ze względu na różnice kulturowe i czasowe oraz potencjalne nieporozumienia wynikające z komunikacji elektronicznej. Dlatego skuteczne strategie zarządzania konfliktami są niezbędne dla pomyślnego funkcjonowania zespołów wirtualnych. Te strategie to między innymi:

- Wczesne rozpoznawanie i adresowanie konfliktów – zidentyfikowanie konfliktu na wczesnym etapie jest kluczowe dla efektywnego zarządzania. Menedżerowie zespołów wirtualnych powinni zachęcać członków zespołu do otwartej komunikacji i ekspresji swoich uczuć i obaw, aby mogli szybko reagować na potencjalne konflikty (Paul, McDaniel, 2004).
- Rozwiązywanie konfliktów przez kompromis i współpracę – strategie, takie jak kompromis i współpraca, mogą być skuteczne w rozwiązywaniu konfliktów w zespołach wirtualnych. Wymagają one jednak otwartej komunikacji, wzajemnego szacunku i zaufania (Griffith, Sawyer, Neale, 2003).
- Mediacja – w przypadku poważniejszych konfliktów mediacja bywa dobrą strategią. Może obejmować interwencję menedżera zespołu lub zewnętrznego mediatora. Mediator pomaga stronom konfliktu zrozumieć punkt widzenia drugiej strony i znaleźć rozwiązanie, które jest akceptowalne dla obu stron (Fenn, Ashby, 2004).
- Szkolenia z zakresu zarządzania konfliktami – mogą pomóc członkom zespołu rozwijać umiejętności, takie jak asertywność, negocjacje, rozwiązywanie problemów i empatia, które są podstawą efektywnego zarządzania konfliktami (Behfar, Kern, Brett, 2008).
- Budowanie zaufania – w zespołach wirtualnych budowanie zaufania może być trudniejsze niż w zespołach stacjonarnych ze względu na ograniczone interakcje twarzą w twarz. Zaufanie jest jednak podstawą skutecznego zarządzania konfliktami. Praktyki, takie jak regularne spotkania wirtualne, jasne komunikowanie oczekiwań i obowiązków oraz uznawanie i nagradzanie dobrej pracy, przyczyniają się do budowania zaufania w zespole (Panteli, Tucker, 2009).

- Wykorzystanie technologii do zarządzania konfliktami – technologia może być również ważnym czynnikiem w zarządzaniu konfliktami w zespołach wirtualnych. Narzędzia, takie jak mediacja online, forum dyskusyjne czy systemy do zarządzania zadaniami, ułatwiają identyfikację i rozwiązywanie konfliktów (Connaughton, Shuffler, 2007).
- Przyjęcie kultury feedbacku – kultura feedbacku, w której członkowie zespołu są zachęceni do udzielania i przyjmowania konstruktywnych uwag, może pomóc zapobiegać konfliktom lub rozwiązywać je na wczesnym etapie. Dobrze przeprowadzony feedback pomoże członkom zespołu zrozumieć, jak ich działania wpływają na innych i co mogą zrobić, aby poprawić swoje działanie (Zhang, Tsui, Wang, 2011).

Rozważając powyższe strategie, trzeba pamiętać, że skuteczne zarządzanie konfliktami wymaga elastycznego podejścia. To, co działa w jednym zespole, może być nieprzydatne w innym, dlatego strategie zarządzania konfliktami powinny być dostosowane do specyfiki konkretnego zespołu.

Budowanie zaufania i zobowiązania w zespołach wirtualnych

Wszystkie zespoły – niezależnie od tego, czy są wirtualne, czy pracują twarzą w twarz – opierają się na zaufaniu i zobowiązaniu. Jednak w zespołach wirtualnych te dwa czynniki nabierają jeszcze większego znaczenia ze względu na wyjątkowe wyzwania stawiane przez pracę na odległość.

Zaufanie to podstawowy element skutecznej komunikacji i współpracy w zespołach wirtualnych. Bez zaufania członkowie zespołu mogą mieć problemy z otwartym i szczerym udostępnianiem informacji, udzielaniem pomocy innym i podejmowaniem ryzyka (Mayer, Davis, Schoorman, 1995). W zespołach wirtualnych, gdzie większość komunikacji odbywa się za pośrednictwem technologii i istnieje większe ryzyko nieporozumień i dezinformacji, zaufanie staje się szczególnie pożądaną cechą. Zaufanie jest również kluczowe dla zobowiązania członków zespołu. Badania wykazały, że zaufanie do lidera zespołu jest silnie związane z zobowiązaniem względem zespołu (Dirks, Ferrin, 2002). Gdy członkowie zespołu ufają swojemu liderowi i innym członkom zespołu, są bardziej skłonni do zaangażowania się w swoją pracę i dołożenia dodatkowych wysiłków na rzecz zespołu. Zobowiązanie wobec zespołu jest również kluczowe dla skuteczności zespołów wirtualnych. Współpracownicy, którzy są zaangażowani, chętniej podejmują wysiłki na rzecz zespołu, nawet gdy stoją przed trudnościami lub przeciwnościami. Są też mniej skłonni do opuszczenia zespołu (Allen, Meyer, 1990). W zespołach wirtualnych, w których istnieje większa swoboda i elastyczność w pracy, zobowiązanie wobec zespołu przyczynia się do utrzymywania poziomu wysiłku i zaangażowania na stałym poziomie.

Biorąc pod uwagę powyższe, menedżerowie zespołów wirtualnych powinni traktować zaufanie i zobowiązanie jako priorytety. Wymaga to rozwijania odpowiednich

umiejętności, takich jak umiejętność budowania zaufania poprzez otwartą i szczerą komunikację, a także umiejętność motywowania członków zespołu do zaangażowania i zobowiązania wobec zespołu.

Jak już podkreślano, niezbędne jest stworzenie zaufania w zespole, dzięki któremu poprawia się współpraca i komunikacja, szczególnie w zespołach wirtualnych. Stosuje się różne strategie budowania zaufania w zespołach pracujących zdalnie (Cascio, 2000; Henttonen, Blomqvist, 2005; Mayer, Davis, Schoorman, 1995; Sarker i in., 2011). Należą do nich:

- Komunikacja i przejrzystość – za pomocą regularnej i otwartej komunikacji liderzy mogą budować zaufanie wśród członków zespołu. Kiedy członkowie zespołu czują, że są na bieżąco i rzetelnie informowani, zaufanie do lidera rośnie.
- Powołanie na kompetencje – zaufanie jest często wynikiem wiary w kompetencje innej osoby. Liderzy mogą wypracować zaufanie przez pokazanie swojej wiedzy i umiejętności, a także poprzez aktywne słuchanie i uczenie się od innych członków zespołu.
- Dowód integralności – integralność jest kluczowym elementem zaufania. Liderzy mogą wzmacniać zaufanie zespołu, trzymając się swoich słów, będąc konsekwentnymi w swoich działaniach i okazując innym szacunek.
- Wiarygodność – lider może budować zaufanie poprzez bycie wiarygodnym. Oznacza to, że trzeba spełniać obietnice i wykazywać się konsekwencją w swoich działaniach.
- Podzielenie władzy i odpowiedzialności – dzięki rozdzieleniu tych dwóch aspektów lider może zwiększyć zaufanie zespołu. Członkowie zespołu poczują bowiem, że mają wpływ na decyzje dotyczące ich pracy, będą bardziej zaangażowani i bardziej skłonni zaufać liderowi, który daje im niezależność.

Motywowanie członków zespołu jest również głównym zadaniem lidera, zwłaszcza w zespołach wirtualnych, gdzie tradycyjne metody motywacji mogą nie działać tak skutecznie. Istnieje wiele strategii, które mogą być stosowane do motywowania członków zespołu wirtualnego (Gibson, Cohen, 2003; Hackman, 1987; Kirkman, Mathieu, 2005; Latham, Pinder, 2005; Goncalves i in., 2017; Holton, 2001; Shuffler, Jimenez-Rodriguez, Kramer, 2015; Warkentin, Sayeed, Hightower, 1997; Griffith, Neale, 2001):

- Uznanie i nagrody – docenianie wysiłku i wyników pracy członków zespołu jest jednym z najważniejszych sposobów motywowania. Może to obejmować zarówno formalne nagrody, takie jak bonusy czy profity, jak i mniej formalne gesty, na przykład podziękowania czy pochwały.
- Jasne cele i oczekiwania – członkowie zespołu są bardziej zmotywowani, kiedy wiedzą, czego się od nich oczekuje i jakie cele mają osiągnąć. Liderzy powinni zapewnić jasne wytyczne i cele, aby członkowie zespołu mogli mierzyć swoje postępy i osiągać sukces.

- Autonomia – członkowie zespołu wirtualnego często pracują samodzielnie, więc ważne jest, aby dawać im wystarczającą autonomię w wykonywaniu pracy. Takie podejście przyczynia się do zwiększenia motywacji i zaangażowania.
- Rozwój i szkolenia – możliwość rozwoju i nauki jest ważnym czynnikiem motywującym. Liderzy mogą motywować członków zespołu, oferując możliwości szkoleń i rozwoju.
- Współpraca i zespołowość – pomimo dystansu dzielącego pracowników zdalnych ważne jest utrzymanie poczucia zespołowości i współpracy. Regularne spotkania online, sesje burzy mózgów czy wspólne cele mogą zwiększyć motywację i zaangażowanie członków zespołu.
- Zrozumienie i wsparcie – liderzy muszą zrozumieć unikatowe wyzwania, które wiążą się z pracą w zespołach wirtualnych, takie jak różnice kulturowe, różne strefy czasowe czy izolacja. Muszą oni wykazać empatię i w razie potrzeby zapewnić wsparcie.
- Wzmocnienie pozytywne – zastosowanie technik wzmocnienia pozytywnego, takich jak natychmiastowe potwierdzenie dobrze wykonanej pracy, może pomóc w zwiększeniu motywacji. Pozytywne komentarze i słowa uznania wpływają także dodatnio na podtrzymywanie zaangażowania.
- Tworzenie poczucia przynależności – w zespołach wirtualnych, gdzie interakcje *face-to-face* są ograniczone, budowanie poczucia przynależności i społeczności może być kluczowe dla utrzymania motywacji. Sprzyjają temu regularne spotkania społeczne online, gry czy aktywności zespołowe.
- Tworzenie kultury opartej na zaufaniu – w zespołach wirtualnych kultura oparta na zaufaniu może przyczynić się do zwiększenia motywacji. Kiedy członkowie zespołu czują, że mogą polegać na innych i że ich praca jest doceniana, są bardziej skłonni do angażowania się i wykonywania pracy na najwyższym poziomie.
- Inwestycje w technologię – dostęp do odpowiednich narzędzi i technologii jest kluczowym czynnikiem w pracy zespołów wirtualnych. Inwestowanie w technologię, która ułatwia komunikację, współpracę i pracę, zwiększa efektywność i motywację członków zespołu.

Technologie wspierające zarządzanie zespołem wirtualnym

Rola technologii w zarządzaniu zespołami wirtualnymi nie może być niedoceniana. Dobre narzędzia technologiczne są nie tylko niezbędne do efektywnej komunikacji i koordynacji pracy, ale mogą również znacznie ułatwić budowanie zaufania i poczucia przynależności w zespole.

1. Narzędzia do zarządzania projektami

Narzędzia do zarządzania projektami pomagają skutecznie zarządzać zespołami wirtualnymi, zwłaszcza gdy członkowie zespołu pracują zdalnie i nie mają

kontakty fizyczne. Są one zasadnicze dla koordynacji zadań, monitorowania postępów, delegowania zadań i komunikacji między członkami zespołu. W zespołach wirtualnych, gdzie synchronizacja działań może być wyzwaniem, narzędzia do zarządzania projektami, takie jak Asana, Trello czy Jira, mogą zdecydowanie ułatwić proces. Dzięki takim funkcjom, jak tablice Kanban, listy zadań, harmonogramy, wykresy Gantta czy śledzenie czasu, narzędzia te pomagają w organizacji pracy, zapewniając przejrzystość i dostęp do aktualnej informacji dla wszystkich członków zespołu (DeRosa i in., 2004). Asana umożliwia między innymi tworzenie i przypisywanie zadań, ustalanie terminów, a także udostępnianie plików i komentowanie zadań. To sprawia, że jest to doskonałe narzędzie do koordynowania pracy, dzięki któremu wszyscy członkowie zespołu są na bieżąco ze sprawami dotyczącymi pracy (Asana, 2023). Trello udostępnia interaktywne tablice Kanban, które mogą być wykorzystane do wizualizacji pracy i monitorowania postępów. Karty mogą być przypisywane do członków zespołu, można ustawić daty realizacji, a karty mogą być przenoszone między listami w miarę postępu pracy (Trello, 2023). Jira, stworzona specjalnie do zarządzania projektami Agile, oferuje funkcje umożliwiające planowanie sprintów, śledzenie błędów i problemów oraz dostosowywanie *workflow*, czyli przepływu pracy, co jest szczególnie przydatne dla zespołów programistycznych (Jira, 2023).

2. Narzędzia do komunikacji w czasie rzeczywistym

Komunikacja w czasie rzeczywistym jest kluczowym elementem zarządzania zespołem wirtualnym. Wyzwanie polega na tym, że członkowie zespołu nie mogą fizycznie stawić się na spotkanie, nie mogą także rozmawiać twarzą w twarz. Dlatego narzędzia umożliwiające komunikację w czasie rzeczywistym są niezbędne dla skutecznego zarządzania zespołem wirtualnym. Narzędzia, takie jak Slack, Microsoft Teams czy Zoom, umożliwiają komunikację na żywo, wymianę wiadomości tekstowych, prowadzenie spotkań wideo, a nawet organizowanie webinarów i warsztatów (Slack, 2023; Zoom, 2023; *Microsoft Teams Video Training*, 2023). Pozwalają także tworzyć kanały tematyczne, co może pomóc w utrzymaniu porządku i przejrzystości w komunikacji. Slack to platforma do komunikacji w zespole, która umożliwia tworzenie kanałów tematycznych, prowadzenie prywatnych rozmów, a także udostępnianie plików. Można go zintegrować z wieloma innymi narzędziami, co czyni go niezwykle wszechstronnym narzędziem do współpracy (Slack, 2023). Microsoft Teams to narzędzie, które oferuje podobne możliwości co Slack, ale jest również ściśle zintegrowane z pakietem Microsoft Office, co ułatwia współpracę przy dokumentach, arkuszach kalkulacyjnych i prezentacjach (*OneDrive cloud storage and file sharing for business*, 2023). Z kolei Zoom należy do najpopularniejszych narzędzi do spotkań wideo, które pozwala na prowadzenie spotkań jeden na jeden, jak też konferencji z udziałem dużej liczby osób. Zoom oferuje także możliwość dzielenia ekranu, co jest niezwykle przydatne podczas prezentacji lub demonstracji (Zoom, 2023).

Wykorzystanie tych narzędzi może zdecydowanie zwiększyć efektywność komunikacji w zespołach wirtualnych, ponieważ pozwala na szybką i skuteczną wymianę informacji między członkami zespołu.

3. Narzędzia do współpracy

Współpraca online często wymaga koordynacji działań pomiędzy różnymi członkami zespołu i dzielenia się zasobami. Do tego celu wykorzystywane są narzędzia do zarządzania projektami i komunikacji, które zostały omówione wcześniej, ale istnieją także specjalistyczne narzędzia do współpracy, które skupiają się na ułatwianiu wspólnego tworzenia, edycji oraz zarządzania dokumentami i innymi zasobami.

Przykładem jest Google Workspace (dawniej G Suite), pakiet narzędzi do współpracy, który obejmuje Gmail, Google Docs, Google Sheets, Google Slides, Google Drive i wiele innych. Te narzędzia umożliwiają wspólne tworzenie i edytowanie dokumentów, arkuszy kalkulacyjnych i prezentacji, a także przechowywanie plików i dzielenie się nimi (Google, 2023). Użycie tych narzędzi ułatwia współpracę w zespołach wirtualnych, pomaga w organizacji pracy, zwiększa efektywność i pomaga w utrzymaniu przejrzystości.

4. Narzędzia do zarządzania czasem i śledzenia czasu pracy

W zespołach wirtualnych, gdzie praca często jest realizowana zdalnie i na elastycznych warunkach, zarządzanie czasem i śledzenie postępów jest niezwykle ważne. Istnieje wiele narzędzi technologicznych, które mogą pomóc w zarządzaniu czasem i śledzeniu czasu pracy w celu poprawy wydajności i efektywności.

Na przykład narzędzia, takie jak RescueTime, automatycznie śledzą, w jaki sposób użytkownicy spędzają czas przy komputerze, pomagają zrozumieć, jakie czynności pochłaniają najwięcej czasu i w jakich obszarach możliwa jest poprawa (RescueTime, 2023). Time Doctor to kolejne narzędzie do śledzenia czasu pracy w czasie rzeczywistym. Automatycznie generuje raporty dotyczące wydajności. Pozwala także na stworzenie zadań i projektów, co ułatwia zarządzanie czasem pracy (TimeDoctor, 2023). Harvest to narzędzie do zarządzania czasem, które umożliwia zarówno śledzenie czasu pracy, jak i generowanie faktur na podstawie zarejestrowanego czasu pracy. Pozwala to na łatwe rozliczanie czasu pracy i zasobów z klientami (Harvest, 2023). Pomodoro Technique to strategia zarządzania czasem, która polega na podziale pracy na interwały czasowe, zazwyczaj 25-minutowe, po których następuje krótka przerwa. Istnieją różne narzędzia i aplikacje, które wspierają tę technikę, takie jak Focus Booster (FocusBooster, 2023).

Wszystkie te narzędzia mogą przyczynić się do poprawy wydajności w zespołach wirtualnych poprzez skuteczniejsze zarządzanie czasem i śledzenie postępów pracy.

5. Narzędzia do zarządzania zasobami

Zarządzanie zasobami to podstawowy element kierowania zespołem wirtualnym, obejmujący zarówno zasoby ludzkie, jak i materialne, takie jak sprzęt, oprogramowanie czy dane. Wirtualne zespoły muszą mieć dostęp do odpowiednich narzędzi, które umożliwią im efektywne zarządzanie tymi zasobami.

Narzędzia do zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak BambooHR czy Gusto, mogą służyć do automatyzacji wielu aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak rekrutacja, szkolenia, oceny wydajności, zarządzanie świadczeniami, płacami i urlopami (BambooHR, 2023; Gusto, 2023). W ten sposób liderzy zespołów mogą skupić się na strategicznych aspektach zarządzania zespołem zamiast na administracyjnych czynnościach związanych z HR. Zarządzanie zasobami materialnymi w zespole wirtualnym obejmuje kontrolę dostępności i wykorzystania sprzętu, oprogramowania i danych. Narzędzia typu Monday.com czy Wrike mogą pomóc w zarządzaniu tymi zasobami, umożliwiając przypisywanie zasobów do konkretnych projektów, śledzenie ich wykorzystania i planowanie ich przyszłego rozdysponowania (Monday.com, 2023; Wrike, 2023).

Zarządzanie danymi jest ważnym zadaniem, które może być wspierane przez odpowiednie narzędzia. Rozwiązania do zarządzania danymi, takie jak Google Drive, Dropbox czy Microsoft OneDrive, umożliwiają bezpieczne przechowywanie, udostępnianie i zarządzanie plikami w chmurze (Google, 2023; Dropbox, 2023; *OneDrive cloud storage and file sharing for business*, 2023).

Warto pamiętać, że narzędzia te są efektywne w takim stopniu, w jakim właściwe jest ich stosowanie. Dlatego ważne jest, aby zespół był odpowiednio przeszkolony i czuł się pewnie w obsłudze tych narzędzi.

6. Narzędzia do zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą to kolejny element skuteczności zespołów wirtualnych. Zasoby wiedzy, zarówno te formalne, jak i nieformalne, muszą być dostępne dla wszystkich członków zespołu, niezależnie od ich lokalizacji. Wiedza powinna być również systematycznie gromadzona i aktualizowana, aby zespół mógł szybko dostosowywać się do zmieniających się warunków.

Narzędzia zarządzania wiedzą, takie jak Confluence, Notion czy Trello, mogą znacznie ułatwić ten proces. Te platformy umożliwiają tworzenie, edycję, organizację i udostępnianie dokumentów i innych zasobów wiedzy, zapewniając członkom zespołu szybki dostęp do potrzebnych informacji. Na przykład Confluence pozwala na tworzenie i zarządzanie centralną bazą wiedzy, która może zawierać wszystko, od dokumentacji technicznej i procedur operacyjnych, po notatki z posiedzeń i plany projektów (Atlassian, 2023). Notion z kolei umożliwia tworzenie zarówno prostych notatek, jak i złożonych baz danych, oferując dużą elastyczność w organizacji informacji (Notion, 2023). Trello, choć często stosowane do zarządzania projektami, może być również wykorzystywane do zarządzania zasobami wiedzy, oferuje bowiem tworzenie i zarządzanie tablicami z kartami zawierającymi informacje na określone tematy (Trello, 2023).

Należy mieć na uwadze, że narzędzia do zarządzania wiedzą są skuteczne tylko wtedy, gdy są prawidłowo implementowane i wykorzystywane. Oznacza to między innymi zadbanie o to, by zasoby wiedzy były aktualne i dobrze zorganizowane oraz by wszyscy członkowie zespołu mogli z nich wygodnie korzystać.

Podsumowanie

W artykule zostały omówione wszelkie aspekty zarządzania zespołem pracowników działających na odległość. W dzisiejszym globalnym i zaawansowanym technologicznie świecie praca zdalna jest nieodłączną częścią funkcjonowania wielu organizacji. W związku z tym zarządzanie zespołem wirtualnym staje się coraz istotniejszym wyzwaniem. W tej części podsumujemy główne wnioski przedstawione w artykule.

Przede wszystkim efektywne zarządzanie zespołem wirtualnym wymaga podejścia opartego na zaufaniu. Zarządzający powinni budować zaufanie do swoich pracowników, dając im autonomię i umożliwiając realizację celów. Ważne jest także zapewnienie jasnych komunikatów i oczekiwań oraz stałej dostępności do lidera zespołu. Kolejno artykuł omówił znaczenie komunikacji wirtualnej. Skuteczna komunikacja jest podstawą, aby zespół działał sprawnie. Wykorzystywanie różnych narzędzi komunikacyjnych, takich jak wideokonferencje, komunikatory czy platformy do udostępniania dokumentów, może pomóc w utrzymaniu płynności komunikacji. Dodatkowo artykuł przedstawia ideę, że budowanie wspólnej kultury i poczucia przynależności w zespole jest kluczowe dla efektywnego zarządzania zespołem wirtualnym. Organizowanie okazjonalnych spotkań twarzą w twarz, nawet w formie wydarzeń wirtualnych, może pomóc w zintegrowaniu zespołu. Na koniec warto podkreślić znaczenie ciągłego doskonalenia umiejętności zarządzania zespołem wirtualnym. Śledzenie nowych technologii i najlepszych praktyk zarządzania pozwoli utrzymać konkurencyjność i skuteczność zespołu wirtualnego.

Zarządzanie zespołem wirtualnym to dynamiczne pole, które stale ewoluuje wraz z postępem technologicznym. Artykuł miał na celu pokazanie, w jaki sposób organizacje mogą lepiej zarządzać zespołami wirtualnymi i osiągać sukcesy w pracy na odległość. Skuteczne zarządzanie zespołem wirtualnym wymaga zaangażowania, komunikacji i elastyczności. Podsumowując, zespoły wirtualne mają potencjał do uzyskiwania doskonałych wyników, jeśli będą odpowiednio zarządzane i dobrze zorganizowane.

Bibliografia

- Asana (2023), <https://asana.com/guide> [dostęp: 24.06.2023].
- Atlassian (2023), <https://www.atlassian.com/software/confluence> [dostęp: 26.06.2023].
- BambooHR (2023), <https://www.bamboohr.com> [dostęp: 26.06.2023].
- Behfar K.J., Kern M.C., Brett J.M. (2005), *Managing challenges in multicultural teams*, „Harvard Business Review”, vol. 84(11), s. 84–91.
- Bell B.S., Kozlowski S.W. (2002), *A typology of virtual teams: Implications for effective leadership*, „Group & Organization Management”, vol. 27(1), s. 14–49.

- Berry G.R. (2011), *Enhancing effectiveness of virtual teams: An examination of trust and performance*, „Radiologic Technology”, vol. 82(5), s. 437–448.
- Bosch-Sijtsema P.M., Ruohomäki V., Vartiainen M. (2010), *Multi-locational knowledge workers in the office: navigation, disturbances and effectiveness*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 25(3), s. 183–195.
- Cascio W.F. (2000), *Managing a virtual workplace*, „Academy of Management Executive”, vol. 14(3), s. 81–90.
- Connaughton S.L., Shuffler M. (2007), *Multinational and multicultural distributed teams: a review and future agenda*, „Small Group Research”, vol. 38(3), s. 387–412.
- Crisp C.B., Jarvenpaa S.L. (2013), *Swift trust in global virtual teams: Trusting beliefs and normative actions*, „Journal of Personnel Psychology”, vol. 12(1).
- DeRosa D.M., Hantula D.A., Kock N., D’Arcy J. (2004), *Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective*, „Human Resource Management”, vol. 43(2–3), s. 219–232.
- Dirks K., Ferrin D. (2002), *Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice*, „The Journal of applied psychology”, vol. 87, s. 611–28, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dropbox (2023), <https://www.dropbox.com/pl/business> [dostęp: 24.06.2023].
- Fenn P., Ashby S. (2004), *Workplace conflict: the case of mediation and conciliation*, [w:] M.H. Ross, *The Management of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, s. 133–153.
- Focus Booster (2023), <https://www.focusboosterapp.com/pomodoro-technique> [dostęp: 24.06.2023].
- Gibson C.B., Cohen S.G. (2003), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gibson C.B., Gibbs J.L. (2006), *Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 51(3), s. 451–495.
- Gibson C.B., Manuel J.A. (2003), *Building trust: Effective multicultural communication processes in virtual teams*, [w:] C.B. Gibson, S.G. Cohen (red.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 59–86.
- Gilson L.L., Maynard M.T., Jones Young N.C., Vartiainen M., Hakonen M. (2015), *Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities*, „Journal of Management”, vol. 41(5), s. 1313–1337.
- Goncalves G., Reis M., Sousa C., Santos J., Ramos A., Orgambidez-Ramos A. (2017), *The Effect of Multidimensional Motivation on Well-Being in Virtual Work Teams*, „Spanish Journal of Psychology”, vol. 20.
- Google Drive (2023), <https://www.google.com/drive/> [dostęp: 24.06.2023].

- Griffith T.L., Neale M.A. (2001), *Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory*, „Research in Organizational Behavior”, vol. 23, s. 379–421.
- Griffith T.L., Sawyer J.E., Neale M.A. (2003), *Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology*, „MIS Quarterly”, vol. 27(2), s. 265–287.
- Gusto (2023), <https://gusto.com/product/payroll> [dostęp: 27.06.2023].
- Hackman J.R. (1987), *The design of work teams*, [w:] J. Lorsch (red.), *Handbook of organizational behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, s. 315–342.
- Harvest (2023), <https://www.getharvest.com/time-tracking> [dostęp: 24.06.2023].
- Henttonen K., Blomqvist K. (2005), *Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication*, „Strategic Change”, vol. 14(2), s. 107–119.
- Hertel G., Geister S., Konradt U. (2005), *Managing virtual teams: A review of current empirical research*, „Human Resource Management Review”, vol. 15(1), s. 69–95.
- Hoch J.E., Kozlowski S.W. (2014), *Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 99(3), s. 390–403.
- Holton J.A. (2001), *Building trust and collaboration in a virtual team*, „Team Performance Management”, vol. 7(3–4), s. 36–47.
- Hunsaker P.L., Hunsaker J.S. (2008), *Virtual teams: a leader’s guide*, „Team Performance Management”, vol. 14(1–2), s. 86–101.
- Jarvenpaa S.L., Knoll K., Leidner D.E. (1998), *Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams*, „Journal of Management Information Systems”, vol. 14(4), s. 29–64.
- Jarvenpaa S.L., Shaw T.R., Staples D.S. (2004), *Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams*, „Information Systems Research”, vol. 15(3), s. 250–267.
- Jira (2023), <https://www.atlassian.com/software/jira/guides> [dostęp: 24.06.2023].
- Kayworth T., Leidner D. (2002), *Leadership effectiveness in global virtual teams*, „Journal of Management Information Systems”, vol. 18(3), s. 7–40.
- Kirkman B.L., Mathieu J.E. (2005), *The dimensions and antecedents of team virtuality*, „Journal of Management”, vol. 31(5), s. 700–718.
- Kirkman B.L., Rosen B., Gibson C.B., Tesluk P.E., McPherson S.O. (2002), *Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre Inc.*, „Academy of Management Executive”, vol. 16(3), s. 67–79.
- Latham G.P., Pinder C.C. (2005), *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century*, „Annual Review of Psychology”, vol. 56, s. 485–516.
- Majchrzak A., Malhotra A., Stamps J., Lipnack J. (2004), *Can absence make a team grow stronger?*, „Harvard Business Review”, vol. 82(5), s. 131–137.

- Martins L.L., Gilson L.L., Maynard M.T. (2004), *Virtual teams: What do we know and where do we go from here?*, „Journal of Management”, vol. 30(6), s. 805–835.
- Maruping L.M., Agarwal R. (2004), *Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 89(6), s. 975–990.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Review”, vol. 20(3), s. 709–734.
- Microsoft Teams Video Training (2023), Microsoft, <https://support.microsoft.com/en-us/office/microsoft-teams-video-training-4f108e54-240b-4351-8084-b-1089f0d21d7> [dostęp: 24.06.2023].
- Monday.com (2023), *Resource management software to keep your projects on track*, <https://monday.com/lp/resource-management/> [dostęp: 26.06.2023].
- Napier N.P., Keil M., Tan F.B. (2009), *IT project managers' construction of successful project management practice: a repertory grid investigation*, „Information Systems Journal”, vol. 19(3), s. 255–282.
- Notion (2023), <https://www.notion.so/product> [dostęp: 26.06.2023].
- OneDrive cloud storage and file sharing for business (2023), Microsoft, <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/onedrive/onedrive-for-business> [dostęp: 24.06.2023].
- Panteli N., Tucker R. (2009), *Power and trust in global virtual teams*, „Communications of the ACM”, vol. 52(12), s. 113–115.
- Paul S., McDaniel R.R. (2004), *A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance*, „MIS Quarterly”, vol. 28(2), s. 183–227.
- Paul S., Samarah I., Seetharaman P., Mykytyn P.P. (2005), *Understanding conflict in virtual teams: An experimental investigation using content analysis*, Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
- Powell A., Piccoli G., Ives B. (2004), *Virtual teams: a review of current literature and directions for future research*, „ACM Sigmis Database”, vol. 35(1), s. 6–36.
- Purvanova R.K., Bono J.E. (2009), *Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams*, „The Leadership Quarterly”, vol. 20(3), s. 343–357.
- RescueTime (2023), <https://www.rescuetime.com/help> [dostęp: 24.06.2023].
- Sarker S., Ahuja M., Sarker S., Kirkeby S. (2011), *The role of communication and trust in global virtual teams: A social network perspective*, „Journal of Management Information Systems”, vol. 28(1), s. 273–310.
- Shachaf P. (2008), *Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study*, „Information & Management”, vol. 45(2), s. 131–142.
- Shuffler M.L., Jimenez-Rodriguez M., Kramer W.S. (2015), *The science of multiteam systems: A review and future research agenda*, „Small Group Research”, vol. 46(6), s. 659–699.

- Siebrat F., Hoegl M., Ernst H. (2009), *How to Manage Virtual Teams*, „MIT Sloan Management Review”, vol. 50(4), s. 63–68.
- Slack (2023), <https://slack.com/intl/en-pl/help/articles/218080037-Getting-started-for-new-users> [dostęp: 24.06.2023].
- Staples D.S., Zhao L. (2006), *The effects of cultural diversity in virtual teams versus face-to-face teams*, „Group Decision and Negotiation”, vol. 15(4), s. 389–406.
- Time Doctor (2023), <https://www.timedoctor.com/features.html> [dostęp: 24.06.2023].
- Trello (2023), <https://trello.com/guide> [dostęp: 24.06.2023].
- Warkentin M., Sayeed L., Hightower R. (1997), *Virtual teams versus face-to-face teams: An exploratory study of a web-based conference system*, „Decision Sciences”, vol. 28(4), s. 975–996.
- Wrike (2023), <https://www.wrike.com/use-cases/resource-management/> [dostęp: 24.06.2023].
- Zakaria N., Amelinckx A., Wilemon D. (2004), *Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams*, „Creativity and Innovation Management”, vol. 13(1), s. 15–29.
- Zhang A.Y., Tsui A.S., Wang D.X. (2011), *Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes*, „The Leadership Quarterly”, vol. 22(5), s. 851–862.
- Zigurs I. (2003), *Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity?*, „Organizational Dynamics”, vol. 31(4), s. 339–351.
- Zoom (2023), <https://support.zoom.us/hc> [dostęp: 24.06.2023].

Summary

Managing a virtual team: analyzing strategies for effective remote collaboration

The subject of this article is to discuss strategies for managing remote working teams. In an era of globalization and technological advances, remote work has become commonplace, which poses challenges for organizations to effectively manage such teams. The article begins by highlighting the role of trust in managing a virtual team. Building trust is key, allowing employees greater autonomy and clear guidelines. Virtual communication is the chief element in this process, where the use of various communication tools is key. Another important point is building a shared culture within the virtual team. Holding online meetings, or even occasional face-to-face meetings, can support the team in developing a sense of belonging and identification with the organization. In addition, the article highlights the importance of continually improving virtual team management skills, taking into account new technologies and best practices.

In the changing work environment of the 21st century, effective virtual team management is becoming a key factor in an organization's success. Nurturing trust, communication, work-life balance, team culture and developing the skills of leaders are the main elements of successful management of these teams.

Keywords: management, online work, team, employees, work, enterprise, management strategies, communication, company, human resources

About the Author

Paulina Nowakowska – Eng., a student at the University of Life Sciences in Lublin, and a member of the Student Scientific Circle of Management and Economics at the Faculty of Production Engineering, Her research areas include management, entrepreneurship, development, economics, HR, accounting, sustainable development, IT, digitization and robotization.

Ten utwór jest dostępny na [licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe](#).

