



**Aleksandra Czarnecka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Międzynarodowego  
aleksandra.serniak@gmail.com

**Monika Sulimowska-Formowicz**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Międzynarodowego  
mformowicz@ue.katowice.pl

## **ŹRÓDŁA KORZYŚCI Z DZIAŁANIA SKUTECZNYCH MIĘDZYNARODOWYCH ZESPOŁÓW WIRTUALNYCH**

**Streszczenie:** W dobie rozwoju technologii informacyjnych wyłania się nowe rozwiązania strukturalne, określane jako zespół wirtualny. Krytyczna analiza literatury pozwoliła autorkom zdefiniować skuteczności wirtualnych zespołów oraz wskazać na potencjał drzemący w zespołach wirtualnych, który może być wykorzystany do poprawy efektywności organizacji. Uważa się, że skuteczne zespoły wirtualne umożliwiają organizacjom szybsze dostosowanie się do globalnej gospodarki i zmniejszenie kosztów operacyjnych organizacji. Badania wskazują także, że z punktu widzenia skuteczności międzynarodowych zespołów wirtualnych niezwykle ważne jest zrozumienie roli, jaką odgrywa lider w ich funkcjonowaniu.

**Słowa kluczowe:** międzynarodowe zespoły wirtualne, skuteczność, przywództwo w międzynarodowych zespołach wirtualnych, zróżnicowanie kulturowe.

**JEL Classification:** M12, M14.

### **Wprowadzenie**

W warunkach globalizacji, rosnącej konkurencji oraz ciągle zmieniającego się otoczenia funkcjonowanie organizacji, zwłaszcza umiędzynarodowionych, wymaga nowych form podziału pracy, w tym tworzenia zespołów międzynarodowych w obrębie lub ponad strukturami poszczególnych organizacji. Dzięki rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnych opartych na Internecie (w skrócie – technologii informacyjnych) możliwe jest wykorzystywanie nowego rozwiązania strukturalnego, określanego jako zespół wirtualny. W międzynarodowych organizacjach zespoły wirtualne zyskują na znaczeniu i stają się coraz

częściej spotykanym sposobem organizacji pracy [DiStefano i Maznevski, 2000; Ravlin, Thomas i Ilsev, 2000; Hinds i Kiesler, 2002; Gibson i Cohen, 2003; Zakaria, Amelinckx, Wilemon, 2004; Carte, Chidambaram i Becker, 2006; Kozłowski i Ilgen, 2006]. Według ankiety przeprowadzonej w 2012 r. przez portal Society for Human Resource Management 66% międzynarodowych korporacji wykorzystuje zespoły wirtualne, a 85% respondentów wierzy, że stopień ich wykorzystywania będzie coraz większy. Poza tym zespoły wirtualne odgrywają w międzynarodowych organizacjach coraz ważniejszą rolę [Lipnack i Stamps, 2000; Maznevski i Chudoba, 2000; Hertel, Konradt i Orlikowski, 2004; Maznevski, Davison, Jonsen, 2006]. Międzynarodowe zespoły wirtualne często realizują projekty o kluczowym znaczeniu dla organizacji. Zastosowanie tej formy współpracy daje możliwość wykorzystania talentów członków zespołów znajdujących się w różnych częściach świata skuteczniej i wydajniej niż w tradycyjnych rozwiązaniach. Dzięki zespołom wirtualnym korporacje międzynarodowe zwiększają możliwość rozwoju globalnych sieci powiązań oraz ponadnarodowych kontaktów biznesowych, co sprawia, że są one uważane za jeden z istotnych czynników sukcesu [Kahai, Sosik i Avolio, 2003]. Artykuł ma na celu odpowiedź na pytanie, jak rozumiana jest skuteczność wirtualnych zespołów, oraz wskazanie na potencjał drzemący w zespołach wirtualnych, który może być wykorzystany do poprawy efektywności organizacji. Krytyczna analiza literatury pozwoliła autorkom na zdefiniowanie skuteczności międzynarodowych zespołów wirtualnych oraz wskazanie na potencjalne korzyści płynące z zastosowania takiej formy współpracy. Należy zwrócić uwagę, że organizacja nie tylko czerpie korzyści z takiej formy współpracy, ale także musi mierzyć się z wieloma trudnościami wynikającymi z rozproszenia geograficznego członków zespołu wirtualnego, zastosowanej technologii, różnorodności kulturowej czy poczucia izolacji członków zespołu.

## **1. Międzynarodowe zespoły wirtualne**

Zespół jest grupą ludzi realizujących wspólny cel wynikający z ustanowionych w organizacji celów wyższego rzędu. W innym ujęciu zespół jest formą konfiguracji zasobów (własnych kompetencji, umiejętności i powierzonych przez organizację lub wykorzystywanych na jej rzecz środków pracy), które organizacja pragnie wykorzystać do zrealizowania swoich celów.

Zespół wirtualny to „grupa współpracujących przy realizacji wspólnego celu osób, których komunikacja opiera się głównie na nowoczesnych technologiach informacyjnych, co pozwala na pokonanie granic organizacyjnych, rozpro-

szenia terytorialnego i związanych z tym różnic czasowych” [Brzozowski, 2010]. Zespoły wirtualne mają wiele cech wspólnych z tradycyjnymi zespołami pracowniczymi, tj. mają wspólny cel, działają niezależnie, mają określoną i ograniczoną listę członków, którzy ponoszą wspólną odpowiedzialność za wyniki pracy zespołu oraz wspólnie zarządzają relacjami między sobą [Berry, 2011].

Istotnym wyróżnikiem zespołów wirtualnych jest to, że współpraca członków tych zespołów, znajdujących się w różnych lokalizacjach, jest możliwa wyłącznie dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii komunikacyjno-informacyjnych (IT) [Duarte i Snyder, 2001; Michalak, 2012]. IT jest narzędziem koordynacji pracy zespołu – komunikacji, wymiany informacji, kontroli oraz postępu prac. Wirtualność tych zespołów umożliwia przekraczanie dotychczasowych barier funkcjonowania międzynarodowych organizacji związanych z czasem i przestrzenią oraz połączenie zasobów rozproszonych geograficznie. Daje również możliwość optymalizacji pracy w różnych strefach czasowych.

Międzynarodowe zespoły wirtualne (*global virtual teams, geographically dispersed teams, distributed teams*) to zespoły, których członkowie są rozproszeni, pracują w różnych krajach i strefach czasowych oraz różnią się pod względem narodowości, koordynacja ich pracy możliwa jest niemal wyłącznie dzięki technologiom informacyjnym [Brown, 1998; Jarvenpaa i Leidner, 1999; Lipnack i Stamps, 2000; Martins, Gilson, Maynard, 2004].

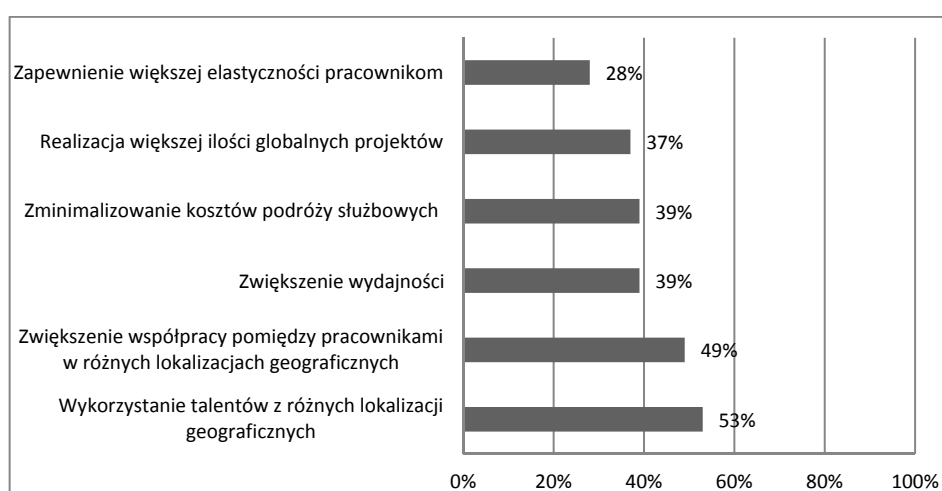
## **2. Motywy i korzyści płynące z zastosowania międzynarodowych zespołów wirtualnych**

W literaturze przedmiotu wskazuje się na ogromny potencjał drzemiący w zespołach wirtualnych, który może być wykorzystany do poprawy efektywności organizacji [Godar i Ferris, 2004].

Uważa się, że wirtualne zespoły umożliwiają organizacjom szybsze dostosowanie się do globalnej gospodarki i zmniejszenie kosztów operacyjnych. Przestankami powstawania międzynarodowych zespołów wirtualnych są specyficzne korzyści uzyskiwane przez międzynarodowe organizacje (rys. 1).

Wirtualne zespoły zyskują popularność m.in. ze względu na możliwość zwiększenia skuteczności i wydajności wykorzystania rozproszonych geograficznie kompetencji. Poprzez wirtualne zespoły organizacja optymalizuje korzyści ze specjalistycznej wiedzy wysokiej klasy specjalistów przebywających w różnych częściach świata. Zróżnicowanie kulturowe członków zespołu przyczynia się do większej kreatywności i oryginalności wypracowywanych rozwiązań [Bergiel, Bergiel i Balsmeier, 2008]. Organizacja ma możliwość wykorzy-

stania ich talentów bez wymagania od nich zmiany miejsca zamieszkania, która wiąże się z dezorganizacją oraz kosztami finansowymi i psychologicznymi. Praca w wirtualnych zespołach pozwala na obniżenie kosztów związanych z międzynarodowymi podróżami służbowymi. Co ważne, eksperci z danej dziedziny mogą brać udział w wielu projektach jednocześnie. Dzięki wirtualnym zespołom możliwa jest interakcja między działami i funkcjami w strukturze organizacyjnej, co sprzyja jej uelastycznieniu. Do korzyści płynących z zastosowania wirtualnych zespołów należy również zaliczyć fakt, że wypracowane usprawnienia procesów biznesowych mogą być wdrażane w całej organizacji, a nie tylko w poszczególnych jednostkach biznesowych [Johnson, Heimann i O’Neill, 2001].



**Rys. 1.** Przesłanki powstawania międzynarodowych zespołów wirtualnych

Źródło: [www 1].

Funkcjonowanie wirtualnych zespołów wiąże się także z różnymi trudnościami. Najczęściej wskazuje się na problemy związane z interpretacją przekazu, komunikacją, wyrażaniem opinii, zarządzaniem konfliktami oraz procesem dochodzenia do wspólnych decyzji [Matveev, Milter, 2004].

Wśród głównych wyzwań związanych z pracą w międzynarodowych zespołach wirtualnych wymienia się: przywództwo, budowanie zaufania między członkami zespołu, koordynację pracy prowadzonej jednocześnie w wielu strefach czasowych oraz w różnych lokalizacjach, technologię informatyczną stanowiącą narzędzie komunikacji i koordynacji pracy oraz międzynarodowe zróżnicowanie kulturowe członków zespołów [Lipnack, Stamps, 2000; Gibson, Cohen, 2003; Mankin, Cohen, 2003; Baba i in., 2004; Matveev, Milter 2004; Nemiro, 2004; Jones, Oyung, Pace, 2005; Garton, Wegryn, 2006].

Przegląd literatury wskazuje, że różnice kulturowe mogą wpływać na sposób interakcji ludzi w międzynarodowych zespołach wirtualnych, co z kolei może oddziaływać na sposób zarządzania i wyniki zespołu [Evaristo, 2003; Hardin, Fuller, Davison, 2007]. Wielu badaczy potwierdziło, że istnieje związek pomiędzy różnorodnością kulturową a skutecznością wirtualnych zespołów, zarówno pozytywny, jak i negatywny [Kotlarsky, Oshri, 2005; Kankanhalli, Tan, Wei, 2006; Shachaf, 2008; Zander, Mockaitis, Butler, 2012; Zhou i in., 2014; Wickramasinghe, Nandula, 2015]. Różnorodność kulturowa powoduje, że wśród członków zespołu istnieją różne style pracy oraz sposoby rozwiązywania konfliktów [Dubé, Paré, 2001; Hinds, Bailey, 2003]. Normy kulturowe kształtują stosunek do takich aspektów, jak asertywność, hierarchia, czas, konflikt to wszystko może mieć wpływ na poziom indywidualnego zaangażowania członków zespołów wirtualnych [Derven, 2016].

### **3. Skuteczność międzynarodowych zespołów wirtualnych**

Z punktu widzenia funkcjonowania organizacji za jedną z najważniejszych cech zespołów należy uznać realizowanie wspólnego celu z wykorzystaniem posiadanych przez zespół zasobów. Ta cecha zespołu determinuje jego sens w organizacji i funkcjonowanie – zespół jest „częścią organizacji, której zadaniem jest przyczynianie się do powodzenia całości” [Koźmiński i Piotrowski, 2000]. Organizacja i jej podsystemy powinny cechować się sprawnością działania, definiowaną przez trzy jej postaci: skuteczność, korzystność i ekonomiczność.

Działanie jest skuteczne, kiedy prowadzi do skutku zamierzonego jako cel – „pozytywnie ocenionej zgodności wyniku z celem” [Jasiński, 1999]. Miarą skuteczności jest stopień zbliżenia się do celu, poziom jego osiągnięcia. Nie bierze się tu pod uwagę kosztu tego działania. Działanie jest minimalnie skuteczne wtedy, gdy jego przewidywana skuteczność jest na tyle duża, by można było stwierdzić, iż warto je podjąć. Korzystność działania wiąże się z wyceną jego kosztu – działanie jest korzystne wtedy, gdy cenność wyniku przewyższa cenność kosztów związanych z tym działaniem. O ekonomiczności – wydajności mówimy wtedy, gdy stosunek cenności wyniku do cenności kosztu jest większy od jedności [Zieleniewski, 1969, Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004].

Zgodnie z kryteriami wyboru strategicznego przyjmujemy, że organizacja prowadzi działania (tu: buduje zespoły i wyznacza ich cele) adekwatnie do sytuacji, w której się znajduje. Działania te mają prowadzić do osiągnięcia założonych celów (zadań stawianych przed zespołem oraz rozwoju potencjału zespołu),

czyli być skuteczne. Ponadto mają one zmierzać do optymalnego wykorzystania zasobów (tzn. potencjału zespołu z uwzględnieniem ewentualnych efektów synergicznych), czyli być wydajne.

Skuteczność międzynarodowych zespołów wirtualnych rozumiana jest jako osiąganie założonych celów przez zespół o określonych zasobach, który charakteryzuje międzynarodowe rozproszenie geograficzne jego członków (dystans fizyczny) oraz ich międzynarodowe zróżnicowanie kulturowe (dystans kulturowy). Przyjęte rozumienie skuteczności odwołuje się do sformułowania Druckera, który przez skuteczność rozumie robienie właściwych rzeczy, we właściwy (sprawny) sposób [Drucker, 1994]. Właściwe rzeczy to takie, które przynoszą zakładany efekt pracy zespołu, np. zaplanowany wynik projektu, ale też pożądane zmiany w zasobach (np. podnoszą wiedzę zespołu, sprzyjają innowacjom i kreatywności), a także kształtują pożądane postawy i zachowania zespołu, które mogą stanowić potencjał na przyszłość.

Skuteczność międzynarodowych zespołów wirtualnych można analizować wielowymiarowo. Koncepcja Staples i Cameron [2004], oparta na podejściu Cohena, zakłada wykorzystanie zarówno zmiennych wyjaśniających, jak i zmiennych wynikowych. Do zmiennych wyjaśniających zalicza się czynniki związane z zadaniem, czynniki charakteryzujące potencjał zespołu (wiedzę i kompetencje oraz postawy i zachowania) oraz czynniki budujące kontekst organizacyjny. Wśród zmiennych wynikowych wymienia się: wyniki działalności zespołu, postawy prezentowane przez jego członków, a także zachowania wycofujące wpływające na wynik [Staples i Cameron, 2004, s. 76-98].

Wśród działań mogących podnieść sprawność funkcjonowania organizacji i jej podsystemów wymienia się m.in. wzrost poziomu jakości zarządzania, który może nastąpić dzięki odpowiedniemu ukształtowaniu różnych jego elementów, w tym stylów przywództwa, kwalifikacji menedżerów i stosowanych przez nich instrumentów zarządzania. Działania zmierzające do podniesienia poziomu jakości zarządzania wpływają na sposób wykorzystania posiadanego potencjału zespołu poprzez odpowiedni przydział zadań, oraz kształtowanie pożądanych postaw i zachowań członków zespołu.

Najważniejszymi czynnikami mającymi wpływ na skuteczność międzynarodowych zespołów wirtualnych wskazywanymi w literaturze są: jakość komunikacji, jasne cele, praca zespołowa, zaufanie, zaangażowanie, przywództwo, różnorodność i szacunek [Horwitz, Staples, Cameron, 2006].

#### 4. Rola lidera w międzynarodowych zespołach wirtualnych

Badacze dowodzą, że funkcjonowanie w wirtualnych zespołach stanowi duże wyzwanie dla tradycyjnych modeli przywództwa [Hertel, Geister, Konradt, 2005; Andressen, Konradt, Neck, 2012] oraz wskazują na konieczność badania przywództwa w kontekście międzynarodowego rozproszenia geograficznego i międzynarodowego zróżnicowania kulturowego zespołów wirtualnych [Antonakis, Avolio i Sivasubramaniam, 2003]. Ważne jest, aby prowadzić badania nad modelem przywództwa wspierającym skuteczność takich zespołów [Kerber i Buono, 2004, Sobel-Lojeski i Reilly, 2006].

Robienie właściwych rzeczy, czyli osiąganie przez zespół założonych celów, wymaga przywództwa, które pozwoli nie tylko skoordynować rozproszone zasoby, ale również wydobyć z ludzi tworzących zespół ich pełen potencjał pomimo międzynarodowego rozproszenia geograficznego oraz zróżnicowania kulturowego. Działanie to powinno również uwzględniać wyzwania stojące przed zespołem wirtualnym i prowadzić do wyeliminowania potencjalnych negatywnych skutków i trudności wynikających z tej formy współpracy. Skuteczne przywództwo, prowadzące do skuteczności zespołu, jest wynikiem umiejętnego zastosowania określonych metod zarządzania oraz wykorzystania kompetencji przywódczych, czyli połączenia cech przywódcy, jego zachowań i stylu przywództwa [Pollak, 2010].

Kultura narodowa ma istotny wpływ na organizacje, kulturę organizacyjną i sposób zarządzania [Konecki i Chomeczyński, 2007]. Liderzy organizacji międzynarodowych, mając świadomość pozytywnych i negatywnych aspektów wynikających ze zróżnicowania kulturowego pracowników, doceniają dziś coraz bardziej znaczenie kultury krajów oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, w których działają [Bjerke, 2004].

Zwrócenie uwagi na aspekty kulturowe może skutkować m.in. wzrostem lojalności pracowników, lepszą komunikacją, większą skutecznością w negocjacjach, lepszym zrozumieniem potrzeb pracowników [Harris i Moran, 1987]. Podkreśla się, że poznanie zróżnicowania kulturowego zespołu przez jego lidera na początku współpracy może decydować o sukcesie zespołu [Rees-Caldwell i Pinnington, 2012]. Międzynarodowe zróżnicowanie kulturowe członków zespołów wirtualnych sprawia, że reprezentują oni nie tylko różne normy czy wartości, ale także odmienne postawy i style pracy, co może mieć wpływ na wyniki zespołu. Do pozytywnych skutków zróżnicowania kulturowego międzynarodowych zespołów wirtualnych można zaliczyć: większą kreatywność, innowacyjność, unikanie efektu inercji dzięki świeżemu spojrzeniu z innej perspektywy,

wzbogacenie zasobów o inne doświadczenia i wiedzę członków zespołu z różnych krajów. Negatywy wiążą się głównie z trudnościami koordynacji pracy oraz konfliktami na tle niezrozumienia istoty zadania oraz preferowanego stylu osiągania celu i komunikacji.

Lider międzynarodowego zespołu wirtualnego, odpowiadający za wykorzystanie zasobów zespołu i koordynujący pracę jego członków, pełni także rolę łącznika (*boundary spanner*) między jego zróżnicowanymi kulturowo i językowo członkami [Kahai, Sosik i Avolio, 2003; Hertel, Geister i Konradt, 2005, Kahai i Avolio, 2006].

## **Podsumowanie**

Krytyczna analiza literatury pozwala stwierdzić, że międzynarodowe zespoły wirtualne stają się nieodłączną częścią funkcjonowania międzynarodowych korporacji. Wykorzystanie ich potencjału wymaga odpowiedniego modelu przywództwa, który może mieć kluczowe znaczenie dla sprawnego funkcjonowania zespołów oraz osiągania zakładanych celów. Skuteczność wirtualnych zespołów rozumiana jest jako osiągnięcie założonych celów przez zespół o określonych zasobach, którego główną cechą jest międzynarodowe rozproszenie geograficzne jego członków (dystans fizyczny) oraz ich międzynarodowe zróżnicowanie kulturowe (dystans kulturowy). Potencjał drzemący w zespołach wirtualnych, wynikający m.in. ze zróżnicowania kulturowego jego członków może być wykorzystany do poprawy efektywności organizacji. Wirtualne zespoły mogą przyczynić się do szybszego dostosowania się organizacji do globalnej gospodarki i zmniejszania jej kosztów operacyjnych. Osiąganie celów stawianych przed wirtualnymi zespołami wymaga umiejętnego wykorzystania ich potencjału oraz minimalizacji negatywnych aspektów ich funkcjonowania. Wobec rozproszonych wyników badań empirycznych dotyczących zachowań liderów wspierających skuteczność międzynarodowych zespołów wirtualnych trudno jest opracować uniwersalny zestaw dobrych praktyk przywództwa, które sprzyjałyby optymalnemu wykorzystaniu ich potencjału. W kontekście międzynarodowego rozproszenia zespołów wirtualnych istotne może być zwłaszcza efektywne wykorzystanie potencjalnych przewag wynikających ze zróżnicowania kulturowego członków zespołów oraz narodowego kontekstu miejsc, w których członkowie zespołów funkcjonują. Dalsze badania służyć będą wypełnieniu tej luki.



## Literatura

- Andressen P., Konradt U., Neck C.P. (2012), *The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality*, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, No. 20(10), s. 1-15.
- Antonakis J., Avolio B.J., Sivasubramaniam N. (2003), *Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, „Leadership Quarterly”, No. 14, s. 261-295.
- Baba M.L., Gluesing J., Ratner H., Wagner K.H. (2004), *The Contexts of Knowing: Natural History of a Globally Distributed Team*, „Journal of Organizational Behavior”, No. 25(5), s. 547-587.
- Bergiel B.J., Bergiel E.B., Balsmeier P.W. (2008), *Nature of Virtual Teams: A Summary of Their Advantages and Disadvantages*, „Management Research News”, No. 31(2), s. 99-110.
- Berry G.R. (2011), *Enhancing Effectiveness on Virtual Teams*, „Journal of Business Communication”, No. 48(2).
- Bjerke B. (2004), *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 280.
- Brown J.S. (1998), *Internet Technology in Support of the Concept of Communities of Practice. The Case of Xerox*, „Accounting, Management and Information Technology”, No. 8, s. 227-236.
- Brzozowski M. (2010), *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa.
- Carte T.A., Chidambaram L., Becker A. (2006), *Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams: A Longitudinal Study of Concentrated and Shared Leadership Behaviors*, „Group Decision and Negotiation”, No. 15, s. 323-343.
- Derven M. (2016), *Four Drivers to Enhance Global Virtual Teams*, „Industrial and Commercial Training”, No. 48(1), s. 1-8.
- DiStefano J.J., Maznevski M.L. (2000), *Creating Value with Diverse Teams in Global Management*, „Organizational Dynamics”, No. 29, s. 45-63.
- Drucker P.F. (1994), *Menedżer skuteczny. Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
- Duarte D.L., Snyder N.T. (2001), *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, Jossey Bass, San Francisco.
- Dubé L., Paré G. (2001), *Global Virtual Teams*, „Communications Of The ACM”, No. 44(12), s. 71-73.
- Evaristo R. (2003), *The Management of Distributed Projects Across Cultures*, „Journal of Global Information Management”, No. 11(4), s. 58-70.
- Garton C., Wegryn K. (2006), *Managing Without Walls: Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-Cultural Teams*, MC Press, LLC, Double Oak, TX.
- Gibson C., Cohen S. (2003), *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Godar S.H., Ferris S.P. (2004), *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice*, Idea Group Publishing, London.
- Hardin A.M., Fuller M.A., Davison R.M. (2007), *I Know I Can, But Can We? Culture and Efficacy Beliefs in Global Virtual Teams*, „Small Group Research”, No. 38, s. 130-155.
- Harris P.R., Moran R.I. (1987), *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, Houston, s. 23-24.
- Hertel G., Geister S., Konradt U. (2005), *Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research*, „Human Resource Management Review”, No. 15, s. 69-95.
- Hertel G., Konradt U., Orlikowski B. (2004), *Managing Distance by Interdependence: Goal Setting, Task Interdependence, and Team Based Rewards in Virtual Teams*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, No. 13, s. 1-28.
- Hinds P.J., Bailey D.E. (2003), *Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams*, „Organization Science”, No. 14(6), s. 615-632.
- Hinds P.J., Kiesler S. (2002), *Distributed Work*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Horwitz F.M., Bravington D., Silvis U. (2006), *The Promise of Virtual Teams: Identifying Key Factors in Effectiveness and Failure*, „Journal of European Industrial Training”, No. 30(6), s. 472-494.
- Jarvenpaa S.L., Leidner D.E. (1999), *Communication and Trust in Global Virtual Teams*, „Organization Science”, No. 10(6), s. 791-815.
- Jasiński Z. (1999), *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Johnson P., Heimann V., O'Neill K. (2001), *The “Wonderland” of Virtual Teams*, „Journal of Workplace Learning”, No. 13(1), s. 24-30.
- Jones R., Oyung R., Pace L. (2005), *Working Virtually: Challenges of Virtual Teams*, Cybertech Publishing, Hershey, PA.
- Kahai S., Avolio B. (2006), *Leadership Style, Anonymity, and the Discussion of an Ethical Issue in an Electronic Context*, „International Journal of e-Collaboration”, No. 2(2), s. 1-26.
- Kahai S.S., Sosik J.J., Avolio B.J. (2003), *Effects of Leadership Style, and Rewards on Creativity-Relevant Processes and Outcomes in an Electronic Meeting Context*, „Leadership Quarterly”, No. 14, s. 499-524.
- Kankanhalli A., Tan B.C.Y., Wei K.-K. (2006), *Conflict and Performance in Global Virtual Teams*, „Journal of Management Information Systems”, No. 23(3), s. 237-274.
- Kerber K.W., Buono A.F. (2004), *Leadership Challenges in Global Virtual Teams: Lessons from the Field*, „SAM Advanced Management Journal”, No. 69(4), s. 4-10.
- Konecki T., Chomczyński P. (2007), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 13.
- Kotlarsky J., Oshri I. (2005), *Social Ties, Knowledge Sharing and Successful Collaboration in Globally Distributed System Development Projects*, „European Journal of Information Systems”, No. 14, s. 37-48.

- Kozłowski S., Ilgen D. (2006), *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. Psychological Science In The Public Interest*, „Psychological Science in the Public Interest”, Vol. 7, No. 3, s. 77-124.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2000), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Lipnack J., Stamps J. (2000), *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*, Wiley, Hoboken, NJ.
- Mankin D., Cohen S. (2003), *Business Without Boundaries: An Action Framework For Collaborating Across Time, Distance, Organization, and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- 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”, No. 30(6), s. 805-835.
- Matveev A.V., Milter R.G. (2004), *The Value of Intercultural Competence For Performance of Multicultural Teams*, „Team Performance Management: An International Journal”, No. 10(5/6), s. 104-111.
- Maznevski M.L., Chudoba K.M. (2000), *Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness*, „Organisation Science”, No. 11(5), s. 473-492.
- Maznevski M.L., Davison S., Jonsen K. (2006), *Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness* [w:] G. Stahl, I. Bjorkman (red.). *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Edward Elgar, Cheltenham-Norhampton, MA, s. 364-384.
- Michalak J.M. (2012), *Międzynarodowe zespoły wirtualne – zalety i ograniczenia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 703, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 88, s. 307-316.
- Nemiro J. (2004), *Creativity in Virtual Teams: Key Components For Success*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Pollak A.J. (2010), *Świadoma regulacja wpływu w zespole wirtualnym i jej związki z efektywnością zespołu*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Wydział Pedagogiki i Psychologii, rozprawa doktorska.
- Ravlin E.C., Thomas D.C., Ilsev A. (2000), *Beliefs About Values, Status and Legitimacy in Multicultural Groups: Influences on Intragroup Conflict* [w:] P.C. Earley, H. Singh (red.), *Innovations in International and Crosscultural Management*, Sage, Thousand Oaks, CA, s. 17-51.
- Rees-Caldwell K., Pinnington A.H. (2012), *National Culture Differences in Project Management: Comparing British and Arab Project Managers' Perceptions of Different Planning Areas*, „International Journal of Project Management”, No. 31(2), s. 212-227.
- Shachaf P. (2008), *Cultural Diversity and Information and Communication Technology Impacts on Global Virtual Teams: An Exploratory Study*, „In Information & Management”, No. 45, s. 131-142.
- Sobel-Lojeski K., Reilly R. (2006), *The Role of Virtual Distance in Innovation and Success*, Paper presented at the HICSS 39th Annual Conference, Kauai, HI.

- Staples D.S., Cameron A.F. (2004), *Creating Positive Attitudes in Virtual Teams Members* [w:] S.H. Godar, S.P. Ferris (red.), *Virtual and Collaborative Teams: Process, Technologies and Practice*, Idea Group Publishing, Hershey.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Wickramasinghe V., Nandula S. (2015), *Diversity in Team Composition, Relationship Conflict and Team Leader Support on Globally Distributed Virtual Software Development Team Performance*, „Strategic Outsourcing: An International Journal”, No. 8(2/3), s. 138-155.
- Zakaria N., Amelinckx A., Wilemon D. (2004), *Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams*, „Creativity & Innovation Management”, No. 13(1), s. 15-29.
- Zander L., Mockaitis A.I., Butler C.L. (2012), *Leading Global Teams*, „Journal of World Business”, No. 47, s. 592-603.
- Zhou N., Gifford W.M., Ratakonda K., Westerwick G.H., Engel C. (2014), *On the Quantification of Global Team Performance and Profitability*, SCC'14 Proceedings of the 2014 IEEE International Conference on Services Computing, IEEE Computer Society Washington, DC, s. 378-385.
- Zieleniewski J. (1969), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- [www 1] Society for Human Resource Management (2012), *SHRM Survey Findings: The Top Workplace Trends According to HR Professionals Virtual Teams*, [https://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/130146%20workplace\\_forecast\\_full](https://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/130146%20workplace_forecast_full) (dostęp: 6.06.2016).

## BENEFITS' SOURCES OF EFFECTIVE GLOBAL VIRTUAL TEAMS

**Summary:** In the era of information technologies a new structural solution emerges, known as a virtual team. Basing on critical analysis of literature the article aims to answer the questions concerning effectiveness of virtual teams and whether the use of virtual teams leads to greater efficiency of organizations. Authors point at potential benefits associated with the use of this form of cooperation, potential of virtual teams, which can be used to improve efficiency of organizations, and define the effectiveness of virtual teams. It is believed that virtual teams enable organizations to adapt quickly to the global economy and to reduce their operational costs. Research indicates that in order to build effective virtual teams it is extremely important to understand the role of leadership in these teams.

**Keywords:** global virtual teams, effectiveness, leadership in global virtual teams, cultural diversity.