



Horyzonty Polityki
2021, Vol. 12, N° 38



EWELINA KUROWICKA-ROMAN

<https://orcid.org/0000-0003-0090-765X>
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
ewelinakurowicka11@gmail.com

GRZEGORZ KUROWICKI

<https://orcid.org/0000-0002-0229-8213>
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
kurowickigrzesiek@gmail.com

DOI: 10.35765/HP.1988

Kompetencje przyszłości członków zespołów wirtualnych

Streszczenie

CEL NAUKOWY: Podstawowym celem niniejszego artykułu była identyfikacja i analiza kompetencji przyszłości w kontekście członków zespołów wirtualnych.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Do zidentyfikowania kompetencji 4.0 pracowników zespołów wirtualnych posłużono się metodą *desk research* opartą na analizie dostępnych danych źródłowych. Praca ma charakter teoretycznej analizy, która pozwoli na określenie kompetencji, jakie będą kluczowe w skutecznym zespole wirtualnym.

PROCES WYWODU: Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej scharakteryzowany zostaje fenomen zespołu wirtualnego, a w drugiej i trzeciej części, na podstawie charakterystyki kompetencji pracowników przyszłości w zespołach wirtualnych i ich analizy, wskazano czynniki tworzenia skutecznych zespołów.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Zasadniczym wnioskiem płynącym z przedstawionej analizy jest to, że pracownik tworzący zespół wirtualny powinien odznaczać się nie tylko kompetencjami zawodowymi, lecz również kompetencjami „miękkimi”, które wchodzi w skład kompetencji kluczowych w przyszłości. Podstawowym czynnikiem skuteczności zespołów wirtualnych jest wspólny cel, którego realizacja możliwa jest dzięki zdeterminowanym pracownikom o określonym profilu kompetencyjnym.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: W tekście przedstawiono kompetencje przyszłości kluczowe dla pracowników zespołów wirtualnych. Ich analiza pozwoliła na wskazanie czynników warunkujących tworzenie

Sugerowane cytowanie: Kurowicka-Roman, E. i Kurowicki, G. (2021). Kompetencje przyszłości członków zespołów wirtualnych. *Horyzonty Polityki*, 12(38), 111-123. DOI: 10.35765/HP.2040.

skutecznych zespołów. Artykuł może być pomocny w refleksji nad modelem kompetencyjnym pracownika przyszłości. W celu wnikliwego poznania niniejszej problematyki należy podjąć pogłębione badania.

SŁOWA KLUCZOWE:

kompetencje przyszłości, zespół wirtualny, skuteczność, zarządzanie zespołem

Abstract

COMPETENCIES FOR THE FUTURE MEMBERS
OF VIRTUAL TEAMS

RESEARCH OBJECTIVE: The main goal of this article was to identify and analyze the competences of the future in the context of virtual team members.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The desk research method based on the analysis of available source data was used to identify 4.0 competencies of virtual team employees. The work is a theoretical analysis that will allow you to define the competences that will be key in an effective virtual team.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The article consists of three parts. The first of them characterizes the phenomenon of a virtual ensemble. In the second and third part of the work, the competencies of future employees in virtual teams are characterized and the factors of creating effective teams are indicated.

RESEARCH RESULTS: The main conclusion of the presented analysis is that an employee creating a virtual team should be characterized not only by professional competences, but also by “soft” competences, which are included in the key competences in the future. The basic factor of the effectiveness of virtual teams is a common goal, the implementation of which is possible thanks to determined employees with a specific competency profile.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS: The text presents key competences of the future for employees of virtual teams. Their analysis made it possible to identify the factors conditioning the creation of effective teams. The article may be used to reflect on the competency model of the employee of the future. In order to get to know these issues in-depth, it is necessary to undertake in-depth research.

KEYWORDS:

competences for the future, virtual team, effectiveness, team management

WSTĘP

Czwarta rewolucja przemysłowa spowodowała, że zakłady przemysłowe funkcjonują inaczej, jak również zmianom ulega profil kompetencyjny pracowników. Rewolucja 4.0 stawia szerokie wyzwania wielu organizacjom i funkcjonującym w nich zespołom, w tym również zespołom wirtualnym. Dynamiczny postęp technologiczny przyczynia się do powstawania nowych zawodów i form współpracy w organizacjach, kreując przy tym potrzebę nowych kompetencji. Wraz ze zmianą środowiska pracy i zadań, które mają być wykonywane przez pracowników, wymagane umiejętności będą się zmieniać. Te nowe zestawy umiejętności nie zastąpią już istniejących, lecz będą wymagane jako dodatek do umiejętności, które są ważne obecnie. Współczesne firmy powinny w sposób aktywny reagować na wyzwania i potrzeby rynku poprzez zacieśnianie współpracy i rozwój nowych kompetencji swoich pracowników.

Artykuł składa się z trzech części i dotyczy problematyki współpracy wirtualnej, która wymaga od członków tworzących zespół, a także od jego lidera, szczególnych kompetencji. Pierwsza część artykułu poświęcona została charakterystyce zespołów wirtualnych. W drugiej skoncentrowano się na cechach oraz umiejętnościach członków zespołu wirtualnego, które są niezbędne, aby skutecznie realizował założone cele. Natomiast w trzeciej części opracowania ukazano czynniki warunkujące tworzenie skutecznych zespołów wirtualnych. Artykuł kończy podsumowanie zawierające syntezę prowadzonych analiz i wnioski prognozujące dla zespołów wirtualnych.

ZESPOŁY WIRTUALNE WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Zespoły są podstawową jednostką w strukturze organizacji. Mianem zespołu określić można grupę ludzi, którzy współdziałają ze sobą w celu zrealizowania wcześniej wyznaczonego celu. Jeżeli taka grupa osób funkcjonuje w pewnej fizycznej odległości, a jej proces komunikowania się następuje za pośrednictwem technologii teleinformatycznych, to można nazwać ją zespołem wirtualnym (Rogalska, Hejducki 2005). Zespoły wirtualne oferują w pewnym zakresie formę

elastycznego wykonywania pracy. Stopień sformalizowania oraz okres funkcjonowania zespołów tego typu może być różny. Zespół jest tworzony zazwyczaj w celu realizacji określonego projektu i jego struktura rozwiązywana jest po jego ukończeniu, jednakże powstają również zespoły niemające ograniczeń czasowych w funkcjonowaniu. We współczesnej konkurencyjnej gospodarce przedsiębiorstwa tworzą zespoły wirtualne, w których skład wchodzi grupa starannie dobranych członków, szybko reagujących na zmieniające się środowiska biznesowe (Kankanhalli, Tan i Wei, 2007, s. 237). Stanowi to dla organizacji pewien rodzaj przewagi konkurencyjnej. Rozwiązania technologiczne XXI wieku umożliwiły zespołom przejście poza sytuacje bezpośrednie do spotkań o charakterze wirtualnym, w formie telekonferencji i wirtualnych konferencji. Można zauważyć, że praktyka budowania zespołów wirtualnych zyskuje na popularności w dużych międzynarodowych korporacjach.

Formowanie zespołów wirtualnych jest pokłosiem społeczeństwa informacyjnego, zwanego również wirtualnym, sieciowym czy też medialnym. W rozumieniu potocznym słowo „wirtualny” oznacza coś, co nie funkcjonuje w świecie rzeczywistym. Pojęcie „wirtualny” coraz częściej można spotkać w określeniach wielu czynności i przedmiotów: wirtualna rzeczywistość, wirtualny pieniądz, wirtualna pamięć, wirtualne transakcje, a także wirtualna organizacja i wirtualne zespoły. Zespoły wirtualne są zespołami najnowszej generacji, rozwijającymi się w dynamicznym tempie oraz stwarzającymi nowe możliwości działania w warunkach informatyzacji i globalizacji (Grajewski, 2007, s. 90-91). W szerszym rozumieniu zespołem wirtualnym jest

zespół, który posiada jasno zdefiniowany i łączący wszystkich członków zespołu cel; posiada kompetencje potrzebne do realizacji tego celu; jego członkowie współpracują ze sobą, aby osiągnąć cel; zdefiniowane są role członków zespołu oraz zasady wzajemnej współpracy, jednak zespół wirtualny charakteryzuje dodatkowo brak jednej lokalizacji, w której pracuje zespół; wykorzystanie komunikacji elektronicznej do codziennej współpracy; różny styl pracy członków zespołu wirtualnego; brak bezpośredniego kontaktu pomiędzy członkami zespołu wirtualnego (*Encyklopedia zarządzania*).

Kluczowe znaczenie w pracy zespołu tego typu mają relacje między jego członkami, które powinny być oparte na wzajemnym zaufaniu i współpracy (Gutner, Kolbe i Boos, 2007, s. 11).

Wyniki badania „The Challenges of Working in Virtual Teams” z 2010 roku z udziałem reprezentantów organizacji pochodzących z 77 krajów pokazują, że 80% respondentów deklaruje uczestnictwo w wirtualnych zespołach, 63% wskazuje, iż połowa ich zespołów znajdowała się poza krajem macierzystym, a 64% badanych osób uznaje zespół, w którym aktualnie pracuje za wirtualny. Formowanie zespołów wirtualnych niesie za sobą korzyści dotyczące możliwości pozyskania najlepszych specjalistów w danej dziedzinie oraz obniżenia wydatków wynikających m.in. z opłat za energię czy też z wyjazdów służbowych. Niełatwym do spełnienia wyzwaniem dla liderów zespołów wirtualnych jest kierowanie rozproszoną grupą ludzi i dbanie o to, by ich praca przynosiła oczekiwane rezultaty. Do stworzenia zespołu rozproszonego po świecie szczególnie istotne jest posiadanie dobrej jakości narzędzi i kontrola w zakresie bezpieczeństwem informacji.

KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW PRZYSZŁOŚCI

Pojęcie „kompetencje przyszłości” jest naturalnie kojarzone z możliwymi do przewidzenia kierunkami zmian cywilizacyjnych, które będą związane ze wszystkimi sferami życia człowieka. Ich prognozowanie odbywa się na podstawie analiz dynamiki rozwoju wybranych kierunków techniki i technologii, obserwowanych na przykład w ostatnim dziesięcioleciu. Technologia i postęp w dziedzinie produkcji i usług skłaniają do rozważań na temat niezbędnych kompetencji pracowników rozpatrywanych w perspektywie kilkunastu lat. Kompetencje można rozumieć jako

podstawowe cechy danej osoby, które wykazują związek przyczynowo skutkowy z (mierzoną w oparciu o określone kryteria), efektywnością pracy i ponadprzeciętnymi jej wynikami, osiąganymi w trakcie realizacji określonego zadania lub też w danej sytuacji (Spencer i Spencer, 1993, s. 9).

Legitymowanie się określonym zestawem kompetencji oznacza, że człowiek potrafi posiadane umiejętności wykorzystać w działaniu, w konkretnych sytuacjach.

W kontekście kompetencji przyszłości warto wskazać na pozytywne cechy dobrego pracownika wirtualnego zespołu zawarte

w raporcie „The Challenges of Working in Virtual Teams”. Współcześnie pożądanymi cechami wśród członków zespołów wirtualnych są: chęć dzielenia się informacjami (18%), aktywne zaangażowanie (17%), współpraca (17%), zorganizowanie (14%), posiadanie dobrych umiejętności społecznych (13%), udzielanie przydatnych informacji zwrotnych (11%) oraz oferowanie pomocy kolegom z drużyny, zespołu (10%).

Kluczowe dla efektywnego wirtualnego współdziałania osobiste kompetencje, takie jak: autonomia w działaniu, otwartość na różnorodność, elastyczność, zdolność zaufania, łatwość posługiwania się komputerem i umiejętność zarządzania własnym czasem (Urquhart, 2009). Keith Ferrazzi (2014) odnosi się do inteligencji emocjonalnej i wskazuje, że powinna towarzyszyć umiejętności radzenia sobie z sytuacją chaosu, która jest wysoce prawdopodobna podczas wirtualnej współpracy. Istotne znaczenie ma również otwartość na różnorodność i kompetencje związane z dzieleniem się wiedzą między członkami zespołu (Hilarowicz, Pollak, 2010). Zdaniem Dušana Markovića i wsp. (2015) pracownicy zaangażowani w wirtualną współpracę powinni wyróżniać się w obszarze pięciu obszarów kompetencji związanych z:

- a) wiedzą merytoryczną,
- b) funkcjonalną elastycznością (gotowością do reagowania na pojawiające się wyzwania dzięki umiejętności szybkiego przyswajania nowej wiedzy),
- c) zdolnością tworzenia i zarządzania innowacjami,
- d) wysoką mobilizacją do wykorzystania kapitału ludzkiego,
- e) orientacją międzynarodową.

Najbardziej rozbudowaną listę kompetencji 4.0 można znaleźć w raporcie „Future Work Skills 2020”, przygotowanym przez amerykański Institute for the Future, zlokalizowany w Palo Alto w Kalifornii. Amerykański raport „Future Work Skills 2020” analizuje umiejętności zawodowe – biegłości i umiejętności wymagane w różnych zawodach i warunkach pracy. W raporcie tym wyszczególniono dziesięć kluczowych kompetencji ważnych w 2020 roku:

1. Odkrywanie sensu i nadawanie znaczenia: zdolność do określania głębszego sensu lub znaczenia tego, co jest wyrażane;
2. Inteligencja społeczna: zdolność do nawiązywania relacji z innymi w głęboki i bezpośredni sposób, umiejętność wyczuwania i stymulowania reakcji i pożądaných interakcji;

3. Niekonwencjonalne i adaptacyjne myślenie: biegłość w myśleniu i znajdowaniu rozwiązań i odpowiedzi, wykraczające poza utartą rutynę i schematy;
4. Kompetencje międzykulturowe: umiejętność działania w różnych środowiskach kulturowych;
5. Myślenie obliczeniowe: umiejętność przekładania ogromnych ilości danych na abstrakcyjne pojęcia i umiejętność wyciągania wniosków na nich opartych;
6. Umiejętności korzystania z nowych mediów: zdolność krytycznej oceny i opracowywania treści z wykorzystaniem nowych form medialnych oraz wykorzystywanie tych mediów do komunikacji;
7. Transdyscyplinarność: znajomość i umiejętność rozumienia pojęć z różnych dyscyplin;
8. Myślenie projektowe: umiejętność przedstawiania i opracowywania zadań i procedur w taki sposób, aby osiągnąć pożądane efekty;
9. Zarządzanie obciążeniem kognitywnym: zdolność do rozróżniania i filtrowania informacji pod kątem ważkości oraz rozumienia jak zmaksymalizować funkcjonowanie kognitywne, wykorzystując różnorodne narzędzia i techniki;
10. Wirtualna współpraca: zdolność do wydajnej pracy, zaangażowania i wykazywania obecności jako członek wirtualnego zespołu.

Zdaniem autorów „Raportu HR 2020 – Kompetencje przyszłości” do 2030 roku wzrośnie gwałtownie – aż o 24% – zapotrzebowanie na umiejętności społeczne i emocjonalne, w tym podejmowanie inicjatywy i przywództwa. Dane zaprezentowane w raporcie wskazują, że warto inwestować w kompetencje społeczne (do 2030 r. na europejskim rynku pracy popyt na nie wzrośnie o 22%), kompetencje poznawcze (popyt na nie wzrośnie o 14%) oraz kompetencje techniczne i cyfrowe (popyt na nie wzrośnie o 65%).

W celu przygotowania się na jutrzejszy świat pracy w brytyjskim raporcie „Research and analysis. The future of work: jobs and skills in 2030” wskazano kluczowe obszary do rozważenia przez pracodawców, osoby fizyczne, dostawców usług edukacyjnych i decydentów. Pierwszoplanowe znaczenie dla rozwoju nowych modeli kompetencji zawodowych, które w przyszłości należy wiązać z metodami

ich doskonalenia, ma znajomość ekspertyz dotyczących kierunków znaczenia różnych kompetencji na rynku pracy (Rakowska, Cichorzewska, 2016, s. 872).

Prognozuje się, że do 2022 roku ponad połowa obecnej siły roboczej będzie potrzebować indywidualnych kursów szkoleniowych, aby poprawić istniejące umiejętności lub zdobyć nowe (Sestili, 2020). Większość firm (35%) przewiduje szkolenia trwające do sześciu miesięcy, a 19% planuje kursy trwające rok lub dłużej. Aby zachować konkurencyjność na rynku globalnym, firmy zaczynają promować kulturę szkoleń i doradztwa zawodowego dla swoich pracowników, zapewniając możliwości studiowania i rozwoju zawodowego. Pracownicy staną przed nowymi wyzwaniami i będą pełnić w przyszłości bardziej wymagające role. Oprócz umiejętności twardych przemysł 4.0 będzie wymagał także tzw. umiejętności miękkich. Firmy nie potrzebują już tylko dobrych programistów, inżynierów czy pracowników IT. Coraz bardziej wymagają umiejętności komunikacyjnych, negocjacyjnych, przywódczych, zarządzania i zdolności adaptacyjnych. Umiejętności te są przekrojowe w różnych profilach zawodowych: 65% firm planujących zatrudnienie w branży IT twierdzi, że wymagają różnych umiejętności miękkich, z których najważniejszą jest komunikacja. Dane wskazują, że do 2030 roku popyt na przekrojowe umiejętności miękkie wzrośnie w Europie we wszystkich sektorach o 22% (Sestili, 2020). Z biegiem czasu kluczowe będą między innymi umiejętności zarządzania rozproszonym zespołem pracowników, a także ich odpowiednie motywowanie i budowanie identyfikacji z wykonywanym zadaniem.

Ze względu na coraz większe zagrożenie uzależnieniem się od technologii informatycznych oraz od szybkiego dostępu do informacji, bezpieczeństwo w tym zakresie staje się w organizacjach istotnym elementem strategicznej analizy ryzyka (Stefaniuk, 2016, s. 53-54). Jest to szczególnie istotne w organizacjach wirtualnych, gdyż ze względu na swą zależność od technologii teleinformatycznych zespoły te są bardziej podatne na zakłócenia dostępności informacji oraz trudności dotyczące ich racjonalnego przetwarzania. Zatem istotną kompetencją przyszłości jest również umiejętność krytycznego i selektywnego odbioru treści wirtualnych. Jednym z priorytetowych zadań firm powinno być rozwijanie u pracowników kompetencji z zakresu cyberbezpieczeństwa, przydatnych w ograniczaniu cyberzagrożenia

w związku z wprowadzaniem nowych technologii informatycznych i cyfrowych, które coraz częściej narażają firmy na cyberataki. Umiejętność radzenia sobie z konfliktami, wysoki poziom zaawansowania w użytkowaniu technologii oraz wielozadaniowość to kompetencje uzupełniające wizerunek pracownika zespołu wirtualnego.

Członkowie wirtualnych zespołów muszą być dobrzy w wyszukiwaniu takich środowisk, w których promowana jest wydajność oraz dobre samopoczucie. Społeczność, która oferuje „aspekt towarzyski”, może pomagać zniwelować problem izolacji, wynikający z braku dostępu do jakiegoś odpowiednika pokoju socjalnego lub innego miejsca, w którym pracownicy mogą się towarzysko spotykać. Takim miejscem może być fizyczna wspólna przestrzeń *co-workingowa*, jednak może ona być też wirtualna.

TWORZENIE SKUTECZNYCH ZESPOŁÓW WIRTUALNYCH

W tej części artykułu przedstawione zostaną czynniki warunkujące tworzenie skutecznych zespołów wirtualnych. Według Petera Ivanova zespół wirtualny porównać można do budowy atomu, w którego centrum znajduje się jądro, które okrążają różne cząstki przyciągane i utrzymywane na orbicie dzięki grawitacji. Jego zdaniem w

zespole wirtualnym, podobnie jak w atomie, musi występować przyciąganie, które będzie go spajać i niwelować dystans między jego członkami. Grawitacją, która zbliża współpracowników zespołu, są determinacja i cel działania. To właśnie jest to, co inspiruje i motywuje wszystkich do osiągania najlepszych wyników. Każdy członek zespołu jest przyciągany i utrzymywany przez ten rdzeń. (Ivanov, 2018, s. 13)

Tym rdzeniem w zespole wirtualnym jest wspólny cel, dzięki któremu każdy pracownik może realizować powierzone mu zadania i rozwijać się. W tabeli 1. zaprezentowano czynniki warunkujące skuteczne tworzenie zespołów wirtualnych.

Tabela 1
Czynniki warunkujące skuteczne tworzenie zespołów wirtualnych

Czynnik	Objaśnienie
Kooperacja grup o różnym pochodzeniu	Zróżnicowanie geograficzne i kulturowe członków wirtualnych zespołów może stanowić czynnik budujący ich siłę i innowacyjność, gdy odpowiednio zostaną spożytkowane ich mocne strony. W przypadku dużej odległości geograficznej, która dzieli członków zespołu, korzystną sytuacją jest, aby współpracownicy znali się osobiście i budowali zaufanie między sobą.
Wspólny cel	Zespół wirtualny powinien mieć założone wspólne cele, których efektywna realizacja jest możliwa poprzez przydzielenie każdemu pracownikowi celu indywidualnego, za którego pomyślnie wykonanie będzie on odpowiedzialny. Cel indywidualny powinien być jasno określony i spójny z celami nadrzędnymi. Cele w miarę możliwości powinny być opracowane we współpracy z zespołem. Ważne jest dobranie odpowiednich ludzi do realizacji poszczególnych celów.
Skuteczna kultura zespołu	Sprzyja niwelowaniu dystansu geograficznego i emocjonalnego między członkami zespołu.
Rola lidera zespołu wirtualnego	Polega ona na motywowaniu członków zespołu do zaangażowania się i włożenia wysiłku w realizację jego celu. Lider dba o relacje między członkami zespołu, dostrzega ich cechy i indywidualny potencjał. Planuje rozmowy osobiste z członkami zespołu. Regularnie analizuje z grupą proces dochodzenia do celu.
Przejrzysta komunikacja i dobór narzędzi cyfrowych	Dla zapewnienia spójności zespołu niezbędne są spotkania „twarzą w twarz” zwłaszcza na początku współpracy, przekazywanie informacji zwrotnych, a także regularna i uporządkowana komunikacja <i>online</i> . Należy uwzględnić strefy czasowe i ustalać dogodnie terminy dla zaangażowanych stron. Należy też ograniczyć do minimum liczbę aplikacji dla określonych zadań.
Struktura współpracy	Wyzwaniem jest stworzenie odpowiedniego środowiska współpracy, znalezienie najlepszych wykonawców oraz zainteresowanie ich innowacyjnym pomysłem i przekonanie do misji.
Wprowadzanie relacji na poziomie osobistym	Gdy pracownicy znają się osobiście, mają większą świadomość różnic występujących między nimi i budują zaufanie.
Poznawanie mocnych stron członków zespołu	Przydzielanie zadań członkom zespołu powinno wpisywać się w ich mocne strony.
Dostrzeganie wyjątkowych działań	Istotne jest nagradzanie adekwatne do osiągniętego wyniku w sposób atrakcyjny dla członków zespołu.
Połączenie technologii i ludzkiej pasji	Ważne jest zarządzanie zasobami w różnych formach. Korzystanie z cyfrowej technologii powinno być połączone zaangażowaniem ludzi i chęcią dzielenia się swoją wiedzą z innymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Ivanov, *Moc wirtualnych zespołów*, PWN, Warszawa 2018.

Agnieszka Herdan i Magdalena Stuss (2005) omawiając czynniki sukcesu wirtualnej organizacji, proponują dobór pracowników cechujących się zaangażowaniem, samodzielnością, zarządzaniem własnym czasem, otwartością, dyscypliną, gotowością na zmiany i umiejętnością współzarządzania organizacją. Skutecznie zespoły wirtualne mogą dynamicznie reagować na zmiany i odpowiadać na pojawiające się w otoczeniu nowe trendy i możliwości. Podczas realizacji projektu w zespole wirtualnym należy starać się dążyć do porozumienia. Pomocnie okazać się mogą specjalistyczne szkolenia i warsztaty poświęcone ustalaniu wspólnej strategii działania i określania celów.

PODSUMOWANIE

W zakończeniu należy stwierdzić, że współczesne firmy coraz częściej wykorzystują nowoczesne technologie, co generuje powstawanie nowych miejsc pracy i nowych form współdziałania z otoczeniem zewnętrznym. W dobie przemysłu 4.0 niezbędne jest legitymowanie się specyficznym zestawem kompetencji, które powinny wyróżniać pracowników aspirujących do miana skutecznych dla rozwoju organizacji. Ważna jest również gotowość do zmiany charakteru swojej pracy, przebranżowienia się oraz ustawicznego zdobywania nowych kompetencji, gdyż obecnie można zaobserwować zanikanie wielu specjalistycznych zawodów i powstawanie całkiem nowych. Postęp technologiczny powoduje, że produkowane są coraz to nowsze narzędzia pozwalające na bardziej efektywne wykonywanie pracy lub nawet w pewnym stopniu wyręczające z niej ludzi. W tym aspekcie kluczową kompetencją jest umiejętność organizacji pracy oraz współpracy z innymi ludźmi w wielu różnych obszarach.

Wykorzystywanie nowoczesnych technologii cyfrowych powoduje, iż pojawiają się coraz większe możliwości tworzenia wirtualnych zespołów o zasięgu międzynarodowym. Prognozuje się, że wirtualne zespoły, płaskie hierarchie i naturalne przywództwo będą normą w przyszłości, co będzie prowadzić do osiągania lepszych i szybszych efektów, niż może to obecnie zapewnić nawet najbardziej oddana firma miejscowa (Ivanov, 2018, s. 44). Tymczasem rolą osób kierujących zespołami wirtualnymi jest wyznaczanie głównych celów zespołu i odpowiednie rozpoznanie kompetencji jego członków w celu

przydzielenia im najbardziej odpowiadających zadań. Weryfikowanie kompetencji powinno odbywać się już na etapie rekrutacji nowego członka do zespołu. Dzięki temu można profesjonalnie uformować jego skład, ale również rozpoznać ewentualne luki kompetencyjne.

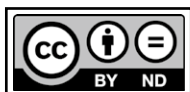
Zapotrzebowanie na kompetencje przyszłości zauważalne jest w wielu krajach, gdyż zachodzące zmiany powodują kształtowanie się nowych, bardziej elastycznych rynków pracy. Zmianom ulega również sam charakter pracy, która przybiera coraz bardziej wirtualne i elastyczne formy (Rakowska, Sitko-Lutek, 2016, s. 174). W kontekście zespołów wirtualnych, w których skład wchodzi wyselekcjonowani specjaliści pracujący nad określonym projektem, kompetencje zawodowe są warunkiem koniecznym dla zatrudnienia, lecz niewystarczającym. Kluczowe, szczególnie w pracy odbywającej się w głównej mierze zdalnie, są kompetencje „miękkie”. Osoby legitymujące się nimi mają większe szanse na zatrudnienie w zespołach tego typu. Warto zauważyć, że pracownicy cechujący się kompetencjami 4.0 wpływają korzystnie na tworzenie skutecznych zespołów wirtualnych.

BIBLIOGRAFIA

- Encyklopedia zarządzania*, hasło: zespół wirtualny. https://mfiles.pl/pl/index.php/Zesp%C3%B3%C5%82_wirtualny [dostęp: 12.08.2020].
- Ferazzi, K. (2014). Getting Virtual Teams Right. *Harvard Business Review*, 12, <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right> [dostęp: 12.08.2020].
- Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa. Projektowanie i struktura*. Warszawa: PWE.
- Gutner, A., Kolbe, M., Boos, M. (2007). Satisfaction in virtual teams in organizations. *The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks*, 9, 9-29.
- Herdan, A., Stuss, M. (2005). Miejsce wirtualnych organizacji we współczesnym zarządzaniu. *Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne*, 50 (2/3), 235-243.
- Hilarowicz, A., Pollak, A. (2010). Zespół wirtualny jako przykład rozwiązania innowacyjnego i narzędzia do tworzenia innowacji. *Chowanna*, 2, 163-175.
- Ivanov, P. (2018). *Moc wirtualnych zespołów*. Warszawa: PWN.
- Kankanhalli, A., Tan, B., Wei, K.K. (2007). Conflict and performance in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237-274.

- Marković, D., Radović-Marković, M., Minović, J. (2015). A New Virtual Team Competence Defining Model. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 28 (1), 1034-1045.
- Rakowska, A., Cichorzewska, M. (2016). Competences Needed on the Future Labour Market – Results from Delphi Method. *Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time: Proceedings of the Make Learn and TIIM Joint International Conference 2016*. To Know Pres.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2016). Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 429, 173-185.
- Raport Future Work Skills 2020. <https://www.iftf.org/futureworkskills/> [dostęp: 22.10.2020].
- Raport HR 2020 – Kompetencje przyszłości. <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/wiki/raport-hr-2020-kompetencje-przyszlosci> [dostęp: 22.10.2020].
- Research and analysis. The future of work: jobs and skills in 2030. <https://www.gov.uk/government/publications/jobs-and-skills-in-2030> [dostęp: 26.10.2020].
- Rogalska, M., Hejducki Z. (2005). Analiza czynników wpływu w systemie zarządzania typu projekt management (PM). *Przegląd Organizacji*, 2, 15-18.
- Sestili, G. *Jobs and new skills in industry 4.0*. <https://dblue.it/blog/jobs-and-new-skills-in-industry-4-0/><https://dblue.it/blog/jobs-and-new-skills-in-industry-4-0/> (dostęp: 12.09.2020).
- Spencer, M., Spencer, S.M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.
- Stefaniuk, T. (2016). Zagrożenia dla bezpieczeństwa informacji w zespołach wirtualnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 110, 49-60.
- The Challenges of Working in Virtual Teams, Virtual Teams Survey Report – 2010. http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/the_challenges_of_working_in_virtual_teams.pdf [dostęp: 31.08.2020].
- Urquhart, S.M. (2009). *Virtual Teams: Selection and Assessment of Team Member*. <https://pl.scribd.com/document/38600847/Urquhart-HRDV-5750-Virtual-TeamsFINAL-Section-2-of-2> [dostęp: 03.09.2020].

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>