

Helena Bulińska-Stangrecka, Ewa Masłyk-Musiał Wyzwania e-kultury dla specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi

Innowacyjność jest istotnym czynnikiem pozwalającym organizacji dostosować się do zachodzących zmian gospodarczych. Właściwa kultura organizacyjna oraz zarządzanie zasobami ludzkimi to niezbędne narzędzia wzmacniające konkurencyjność przedsiębiorstwa. Odpowiednie dobranie narzędzi personalnych wspierających zmiany organizacyjne to wyzwanie dla specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. E-kultura stanowi przykład adaptacji do uwarunkowań organizacji wirtualnej. Artykuł prezentuje najnowsze trendy dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w e-kulturze na podstawie studium funkcji personalnej. Celem artykułu jest analiza skutecznych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji wirtualnej w oparciu o analizę wymiarów e-kultury. Wyniki badań wskazują na instrumentarium wykorzystywane do kształtowania środowiska pracy, sprzyjającego: kooperacji, poczuciu zaufania, identyfikacji i zaangażowaniu, pomimo wyzwań wynikających z wirtualizacji organizacji. Wnioski zawierają praktyczne wskazówki dotyczące kształtowania e-kultury.

Słowa kluczowe: strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (*strategic human resource management*), e-kultura (*e-culture*), organizacja wirtualna (*virtual organization*), zarządzanie zmianą (*change management*)

Wstęp

Wyzwania współczesnej gospodarki związane z usieciowieniem i globalizacją (Castells, 2007) wymuszają w nowych formach przedsiębiorstw kierowanie pracownikami w sposób innowacyjny. Organizacja wirtualna jest paradygmatem, który określa nowoczesną organizację, rozproszoną przestrzennie i działającą w oparciu o technologie informatyczne (Priego-Roche i wsp., 2016). W przedsiębiorstwach wirtualnych pracownicy muszą pracować w warunkach utrudniających osiągnięcie celów organizacji:

z nieznanymi ludźmi, adaptując się do nowych zadań i zespołów, z ograniczonymi relacjami bezpośrednimi, zastąpionymi przez komunikację elektroniczną, w zmieniającym otoczeniu oraz w sytuacji niepewności. Pojawia się konieczność kształtowania relacji zawodowych, będących fundamentami efektywnej współpracy w warunkach wirtualnej rzeczywistości (De Paoli i wsp., 2014).

W porównaniu do tradycyjnej współpraca wirtualna powoduje o wiele więcej kłopotów. Czynniki ryzyka, które ją utrudniają, to między innymi: przeszkody w budowaniu zaufania, szumy komunikacyjne, wynikające z dominacji komunikacji elektronicznej, bariery w ustalaniu celów i strategii, różnorodność partnerów, zmienna struktura, temporalność, utrudnienia w dzieleniu się wiedzą (Alawamleh, Popplewell, 2011).

Pomimo wyzwań wynikających z sieciowych podstaw współpracy, organizacje wirtualne uzyskują przewagę konkurencyjną na rynku, a przez to są często wybieranym rozwiązaniem we współczesnej gospodarce (Bergiel i wsp., 2008). Skuteczne zarządzanie organizacją wirtualną wymaga dostrzeżenia i rozumienia wyzwań wynikających z jej wirtualności, a następnie dostosowania działań w celu kształtowania kultury organizacyjnej wspierającej wirtualną kooperację (Koles, Nagy, 2014).

Płaszczyzną ułatwiającą współpracę w tego typu przedsiębiorstwach jest kultura organizacyjna. Dotychczasowe badania potwierdziły rolę praktyk personalnych w jej kształtowaniu (Patil, Kant, 2012). Działania personalne mają realny wpływ na kulturę, a w konsekwencji efektywność przedsiębiorstwa (Smith, Kleiner, 1987; Rashid i wsp., 2003; Laforet, 2016; Balthazard i wsp., 2006). Przewycięczenie barier, jakie pojawiają się w organizacji wirtualnej, jest możliwe dzięki wprowadzeniu odpowiednich strategii personalnych, prowadzących do wdrożenia e-kultury.

Celem niniejszego artykułu jest analiza skutecznych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji wirtualnej, ukierunkowanych na budowanie zaufania, otwartej komunikacji i identyfikacji. Problematyka badawcza dotyczy identyfikacji instrumentarium wykorzystywanego w e-kulturze do kształtowania środowiska pracy, sprzyjającego: kooperacji, poczuciu zaufania i zaangażowaniu, pomimo wyzwań wynikających z wirtualizacji organizacji.

Na podstawie typologii wymiarów e-kultury badania zostały oparte na obserwacji rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi stosowanych w organizacji, która z sukcesem realizuje w praktyce paradygmat organizacji wirtualnej.

Pierwsza część artykułu opisuje wyzwania będące konsekwencją współpracy wirtualnej oraz definiuje pojęcia e-kultury. W dalszej części opisano empiryczny pomiar e-kultury. Kolejnym krokiem jest analiza studium przypadku, umożliwiająca obserwację rozwiązań personalnych w e-kulturze, dostosowujących funkcjonowanie zespołów do rzeczywistości wirtualnej.

Wyniki analizy pozwolą na wskazanie praktycznych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, skutecznie odpowiadających na wyzwania współpracy wirtualnej. Opisane praktyki personalne reprezentują spektrum możliwych do podjęcia działań w organizacjach, dostosowujących swoją kulturę do rzeczywistości wirtualnej.

Pojęcie, wymiary e-kultury oraz sposób identyfikacji jej stanu w organizacji

Twórczynią pojęcia e-kultury jest Rosabeth Moss Kanter (2001), która w swojej książce po raz pierwszy użyła tego terminu na określenie kultury specyficznej dla nowoczesnych organizacji i wskazała na e-kulturę jako czynnik sukcesu organizacji funkcjonującej w nowych warunkach. Współcześnie przyjmuje się, że e-kultura to charakterystyczna kultura organizacji wirtualnej.

Organizację wirtualną rozumie się jako zbiór rozproszonych kooperujących jednostek, połączonych poprzez technologię informacyjną (Farkas, Török, 2011, s. 74), działających na zasadzie dobrowolności (Kisielnicki, 2004) i czasowości (Sankowska, 2009, s. 36). Organizacja wirtualna oznacza nowe sposoby zarządzania ludźmi. Dotychczasowe analizy wskazują na istotne zmiany w obrębie strategii personalnych w przedsiębiorstwach wirtualnych (Gueutal, 2009). Przykładem takiej organizacji, charakteryzującej się cyfrową współpracą związaną z otwartą kooperacją, jest Wikipedia (Jemielniak, 2013).

Współpraca w organizacjach wirtualnych związana jest z kształtowaniem wartości i norm kulturowych oraz budowaniem tożsamości takich organizacji. Kultura organizacyjna normalizuje i stabilizuje organizację.

E-kultura oznacza formę kultury organizacji, która funkcjonuje w wymiarze wirtualnym (Kanter, 2001). Definicja e-kultury wskazuje, że jest to taki rodzaj kultury, w którym adaptacja do wartości i norm obowiązujących w danej społeczności odbywa się wraz z wykorzystaniem narzędzi komunikacji elektronicznej, przy rozproszeniu przestrzennym jej uczestników (Bulińska-Stangrecka, 2016a). E-kultura obejmuje sposoby transmisji wartości oraz zasad i artefaktów w organizacji przy uwzględnieniu dyspersji przestrzennej i wykorzystaniu komunikacji medialnej (Drigas, Pouliou, 2013). A zatem e-kultura jest to forma kultury, z zastrzeżeniem, że sposoby jej upowszechniania i społecznego tworzenia uległy przekształceniom pod wpływem zmian w sposobie działania organizacji, opartego na technologiach informatycznych. Modyfikacji uległo zarówno tworzenie artefaktów kulturowych (wartości, zasad, norm, zwyczajów), jak i ich transmitowanie. E-kultura jest formą adaptacji do wyzwań wynikających ze współpracy wirtualnej.

Ograniczenie tradycyjnych interakcji prowadzi do zmniejszenia zaangażowania oraz ograniczenia zaufania w organizacji wirtualnej (Painter i wsp., 2016). Istotne

jest zatem wzmocnianie poczucia wzajemnego zrozumienia uczestników zespołów wirtualnych (Gressgard, 2011), pozbawionych na co dzień interakcji bezpośrednich, które – oprócz wymiany merytorycznej dotyczącej wykonywanych zadań wynikających z pracy – umożliwiają kształtowanie więzi i poczucia wspólnoty poprzez rozmowy czy sytuacje niezwiązane bezpośrednio z wykonywanym zadaniem.

E-kultura dotyczy dostosowania społecznych wymiarów organizacji do wymogów wynikających z wirtualizacji przedsiębiorstwa (Bulińska-Stangrecka, 2016a). Jej specyfika jest rezultatem konieczności kreowania poczucia wspólnoty w warunkach ciągłej zmienności i dyspersji czasoprzestrzennej oraz ograniczenia tradycyjnych, bezpośrednich interakcji na rzecz komunikacji elektronicznej.

Zarządzanie zespołem w organizacji wirtualnej wymaga podjęcia dodatkowych działań w porównaniu do tradycyjnych przedsiębiorstw, zwłaszcza w obrębie komunikacji, zaufania i wyboru technologii (Zuofa, Ochieng, 2017). Inne badania jakościowe również wskazują na wyzwania w organizacjach wirtualnych, wynikające z barier komunikacyjnych, trudności z wyborem i sprawowaniem przywództwa oraz ułatwianiem współpracy (Oertig, Buergi, 2006). Konieczne jest wypracowanie sposobów wzmocniających postawy identyfikacji z organizacją i modeli współpracy w przedsiębiorstwie wirtualnym (MacKenzie, Buckby, 2013). Podkreśla się też konieczność nastawienia na cele i przypominania o kierunkach działania w organizacji wirtualnej (Derven, 2016; Au, Marks, 2012). Istotne jest tworzenie poczucia wzajemnego porozumienia pomiędzy członkami, będącego płaszczyzną współpracy pomimo ograniczenia wspólnie spędzanego czasu i barier komunikacyjnych (Peters, Manz, 2007).

Dostosowywanie kulturowe do pojawiających się wyzwań obejmuje też stworzenie wewnętrznych systemów kształtujących zaufanie i kontrolę w egalitarnym środowisku organizacji, jak to ma miejsce w Wikipedii (Jemieliński, 2013). Niezbędne są też metody wzmocniania zaangażowania pracowników pomimo braku częstych interakcji bezpośrednich oraz kształtowania poczucia wspólnoty, na przykład od nieformalnych aktywności wynikających ze świętowania sukcesów do kształtowania poczucia wspólnoty, tak jak w Githubie (organizacji tworzącej oprogramowanie, w której ponad 75% z 245 pracowników pracuje zdalnie), czy zwyczaj toastów po udanym zakończeniu projektu, polegający na wymianie śmiesznych zdjęć czy filmów (Graber, 2015). E-kultura oznacza takie specyficzne praktyki umacniające odrębność i wyjątkowość organizacji, a jednocześnie pozwalające jej przetrwać w wirtualnej rzeczywistości.

Badania na temat e-kultury pozwoliły zdiagnozować unikalne obszary stanowiące specyfikę kultury organizacyjnej. Analiza organizacji wirtualnych, obejmująca zarówno ilościowe, jak i jakościowe metody badań, pozwoliła scharakteryzować zjawisko e-kultury w Polsce. Badania 92 najlepszych organizacji z branży informatycznej umożliwiły stworzenie typologii tych wymiarów e-kultury, które wyznaczają ważne

aspekty ich funkcjonowania. Zebrane dane, a następnie przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa stanowiły podstawę skonstruowania modelu e-kultury badanych przedsiębiorstw. W trakcie badań porównano organizacje o wysokim i niskim poziomie wirtualności (zmiennie w ramach wirtualności, jakie brano pod uwagę, to: struktura, relacyjność, technologia i dyspersja czasoprzestrzenna), a następnie wyodrębniono te wymiary, które charakteryzowały organizacje o wysokim natężeniu wirtualności. W konsekwencji powstał model docelowej typologii, wskazujący newralgiczne obszary dotyczące zarządzania przez kulturę organizacji w firmach wirtualnych. W wyniku analizy empirycznej określone zostały następujące wymiary e-kultury:

- poczucie wspólnoty – obszar związany z zaufaniem intraorganizacyjnym;
- orientacja strategiczna – dotycząca jasno zdefiniowanych wspólnych celów;
- przywództwo – wskazujące na otwarty styl kierowania oraz niski dystans władzy;
- współpraca zespołowa – obejmująca skuteczne wzory kooperacji;
- komunikacja – związana z nieformalną komunikacją, kształtowaniem interakcji bezpośrednich;
- płynna struktura zespołów – dotycząca zmienności struktur projektowych;
- bezpośrednie relacje – opisujące sposoby interakcji w obrębie organizacji (Bulińska-Stangrecka, 2016b).

Tabela 1. Koncepcja pomiaru e-kultury

Zmienna	Wskaźniki	Operacjonalizacja
1. Poczucie wspólnoty	1.1. Identyfikacja z firmą 1.2. Zaufanie do organizacji 1.3. Postawy dotyczące dzielenia się wiedzą	Wysoki poziom Średni Niski
2. Orientacja strategiczna	2.1. Znajomość strategii organizacji 2.2. Akceptacja misji i celów organizacji	Wysoki poziom Średni Niski
3. Przywództwo	3.1. Otwartość przełożonego 3.2. Nastawienie względem innowacji	Wysoki poziom Średni Niski
4. Współpraca zespołowa	4.1. Postawy wobec współpracy 4.2. Sposoby podejmowania decyzji 4.3. Zespołowy sposób współpracy	Wysoki poziom Średni Niski
5. Komunikacja	5.1. Kanaly przekazywania informacji 5.2. Bezpośrednia komunikacja 5.3. Autonomiczność komunikacji	Wysoki poziom Średni Niski
6. Płynna struktura zespołów	6.1. Zmienne struktury zespołów	Wysoki poziom Średni Niski
7. Bezpośrednie relacje	7.1. Przyjazne relacje 7.2. Mały dystans 7.3. Egalitaryzm	Wysoki poziom Średni Niski

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Wyodrębnione obszary – na podstawie badań liderów w branży informatycznej w Polsce – wskazują ważne elementy dotyczące zarządzania kulturą w organizacjach wirtualnych. Rozwiązania, które funkcjonują w najlepszych organizacjach, wytyczają sposoby planowania odpowiednich działań w celu przezwyciężania barier i wyzwań wynikających z dyspersji czasoprzestrzennej i braku częstych kontaktów bezpośrednich, które wymagają innowacyjnych form kierowania, pozwalających kształtować kulturę zaufania, sprzyjającą postawom prokooperatywnym.

W oparciu o powyższą typologię można też analizować kulturę wybranych organizacji. Stanowi to rodzaj papierka lakmusowego umożliwiającego precyzyjne poznanie potrzeb przedsiębiorstw wirtualnych. Pomiar diagnostyczny aktualnego stanu e-kultury danej organizacji odbywa się poprzez analizę wskaźników zmiennych, wyprowadzonych w oparciu o wymienione wymiary e-kultury. Analiza kultury organizacji pozwoli określić stopień natężenia wyodrębnionych wymiarów. E-kulturę charakteryzuje wysoki wskaźnik w obrębie poszczególnych obszarów.

Dalszą część artykułu poświęcono obserwacji konkretnych praktyk personalnych realizowanych w ramach e-kultury, co pozwala na pogłębienie analizy zjawiska e-kultury. W tym celu wykorzystano jakościową metodę analizy zjawiska badawczego: studium przypadku.

Problem badawczy niniejszego artykułu dotyczy analizy sposobów radzenia sobie z wyzwaniami w zarządzaniu pracownikami w organizacji wirtualnej. Celem badania jest wskazanie konkretnych rozwiązań funkcjonujących w e-kulturze w obszarach wyodrębnionych w ramach badań ilościowych: budowania wspólnoty, koncentracji na strategii, przywództwa, współpracy zespołowej, komunikacji, płynnej struktury i bezpośrednich relacji. Badanie ma na celu opisanie skutecznych instrumentów wykorzystywanych w niwelowaniu negatywnych tendencji wynikających ze specyfiki pracy wirtualnej. Podjęcie tego zagadnienia pozwoli na opracowanie wskazówek dla organizacji wdrażających współpracę wirtualną i wskazanie kierunków działania.

Studium przypadku e-kultury

Metoda studium przypadku pozwala na jakościową analizę wybranego zjawiska (Zaborek, 2007). Prowadzi do poznania niektórych aspektów funkcjonowania organizacji (Noor, 2008). W omawianym badaniu posłużono się podejściem dedukcyjnym, umożliwiającym odniesienie do istniejącego modelu e-kultury.

Kolejny krok analizy stanowił wybór organizacji do dokonania obserwacji. Kluczowym kryterium był wybór przedsiębiorstwa, które charakteryzuje się e-kulturą. W tym celu przeprowadzono weryfikację diagnozującą siedem wymiarów e-kultury

(por. tab. 1). Następnie przystąpiono do obserwacji w oparciu o następujące techniki: wywiad nieustrukturalizowany, analiza treści (dokumenty firmowe, strona internetowa, komunikacja zewnętrzna), obserwacja organizacji przestrzeni. Praktyki personalne w e-kulturze zostaną opisane na podstawie organizacji, która jest polską firmą produkującą oprogramowanie, działającą w 30 państwach, na 6 kontynentach. Ponieważ badana organizacja ma zapewnioną poufność, w dalszej części artykułu jest określana jako organizacja X.

Profil e-kultury organizacji X kształtuje się następująco: wysoki stopień poczucia wspólnoty i orientacji strategicznej, średni poziom przywództwa, wysoki poziom współpracy, komunikacja na średnim poziomie, wysoki poziom płynnej struktury oraz średni odnośnie do bezpośrednich relacji. Stanowi to przykład w miarę spójnie rozwiniętego obrazu e-kultury.

Przedsiębiorstwo X jest organizacją wirtualną: spełnia jednocześnie kryterium dyspersji przestrzennej i czasowej (89 spółek w 30 państwach) oraz wykorzystuje w dużej mierze narzędzia informatyczne w celu komunikacji i koordynacji współpracy. Cechuje ją też innowacyjność. Aż 15,2% przychodów ze sprzedaży jest przeznaczonych na prace badawczo-rozwojowe (R&B) (dane za 2016 rok).

Analiza studium przypadku została przeprowadzona w oparciu o działania ukierunkowane na łagodzenie napięć i dostosowywanie do wyzwań wynikających z wirtualności organizacji. Badanie w zakresie wymiaru „poczucie wspólnoty” wskazuje, że organizację X cechują silne więzi społeczne. Pracownicy mają poczucie odrębności. Zauważalna jest świadomość identyfikacji organizacyjnej. Działania personalne w tym zakresie dotyczą motywacji (nagród i wyróżnień), norm (kodeksy etyczne), integracji osobowej (spotkania i imprezy sportowe) i przestrzennej (miasteczka i kampusy firmowe). Narzędzia adaptacyjne także wzmacniają wdrażanie nowych pracowników poprzez wykorzystanie dedykowanych programów i przewodników adaptacji. Elementem działań kształtujących wspólnotę jest również stosowana w firmie X rekrutacja wewnętrzna. Pozwala to na umacnianie wartości organizacyjnych. Podejmowane działania sprzyjają budowaniu wspólnoty.

Drugi wymiar „orientacja strategiczna” oznacza skupienie się na celach organizacji. W tym wypadku są one jasno zdefiniowane w misji i kodeksie etycznym. Wspieranie obszarów strategicznych, takich jak innowacje, umożliwia skuteczne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. System szkoleń (jego znaczenie strategiczne podkreśla własne centrum szkoleniowe) oraz system motywacyjny wzmacniają pożądane postawy i kompetencje. Również złożony system premii i nagród oraz konkursów wewnętrznych ukierunkowuje pracowników na doskonalenie własnych kompetencji.

Wymiar „przywództwo” związany jest z osobą lidera, który cechuje się otwartością i kreatywnością. W organizacji X występuje osoba niekwestionowanego lidera.

Zarówno w strukturze firmy, jak i w relacjach zawodowych, dostrzega się szacunek dla przywódcy. Lider posiada wysokie kompetencje merytoryczne. W organizacji X istnieje także system rozwoju umiejętności merytorycznych menedżerów. Podnoszenie kompetencji kierowników odbywa się poprzez panele dyskusyjne, konsultacje, wykorzystanie przewodników i centrum wsparcia.

Obszar współpracy zespołowej obejmuje zmienność zespołów. Elastyczne zespoły w przedsiębiorstwie X często mają również charakter międzynarodowy. Znamienna jest mobilność zespołów. Kierownicy zespołów wspierają współpracę i dzielenie się wiedzą wewnątrz zespołów. Wykorzystywane są narzędzia wzmacniające kompetencje społeczne, niezbędne do współpracy (poprzez system szkoleń wewnętrznych).

Piąty wymiar to „komunikacja”. W przedsiębiorstwie X komunikacja jest częściowo sformalizowana. Najistotniejsze informacje przekazywane są przy wykorzystaniu formalnych kanałów komunikacji (e-maile, noty, mema, komunikaty itp.). Komunikacja między pracownikami ma charakter bezpośredni – zwracają się do siebie po imieniu.

Struktura organizacji X jest płynna. Zmiany wynikają z przemieszczania się pracowników. Typowe rozwiązanie stanowi praca projektowa i zmienne zespoły. Struktura przedsiębiorstwa jest dostosowywana do nowych okazji biznesowych i ekspansji na nowe rynki.

Wymiar bezpośrednich relacji reprezentują koleżeńskie stosunki panujące w organizacji X. Charakterystyczny jest egalitaryzm w odniesieniu do warunków pracy (członkowie zarządu pracują w tych samych miejscach co szeregowi pracownicy).

Tabela 2. Nowe działania wzmacniając e-kulturę w organizacji X

Wymiary e-kultury	Działania wzmacniające e-kulturę w organizacji X
Poczucie wspólnoty	Narzędzia i programy adaptacyjne, szkolenia, wydarzenie sportowe, spotkania integracyjne, rekrutacja wewnętrzna
Orientacja strategiczna	Kodeks etyczny, ład korporacyjny, misja, strategia, wartości, system motywacyjny
Przywódstwo	Podnoszenie kompetencji kierowników,
Współpraca zespołowa	Szkolenia, wydarzenia sportowe, spotkania integracyjne
Komunikacja	Dedykowany program rozmów okresowych, uznane kanały komunikacji, ścieżki decyzyjne
Płynne struktury	Ścieżki kariery według algorytmów organizacyjnych, narzędzia adaptacji do zespołów i koordynacji współpracy
Bezpośrednie relacje	Przestrzenne planowanie, narzędzia informatyczne wspierające zarządzanie kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Tabela 2 zawiera zebrany opis działań w obrębie zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie X.

Powyższe podsumowanie wskazuje na liczne kroki stosowane w celu przezwyciężania barier w zarządzaniu kapitałem ludzkim (ZKL). Wybrane działania obrazują sposoby dostosowywania kultury organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi do wyzwań wynikających ze specyfiki przedsiębiorstwa wirtualnego.

Nowym trendem ZKL w badanej organizacji X jest wykorzystanie informatycznych narzędzi do zarządzania personelem. Międzynarodowe badania wskazują na istotną rolę takich rozwiązań w kształtowaniu zaangażowania pracowników nowoczesnych organizacji (Jesuthasan, 2017). W badanej organizacji innowacyjne narzędzia informatyczne posiadają zastosowanie zarówno komercyjne, jako oferowana klientom usługa, ale też wewnętrzne – jako narzędzie optymalizacji zasobów ludzkich. Dotyczy to zwłaszcza systemów do zarządzania zasobami przedsiębiorstwa.

Zaobserwowano też wykorzystanie mediów społecznościowych do kształtowania tożsamości i poczucia wspólnoty badanych. Rozwiązania Web2.0 służą nie tylko komunikacji z otoczeniem przedsiębiorstwa, ale również w ramach samej organizacji. Przedsiębiorstwo jest obecne na większości znanych platform społecznościowych: Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram i YouTube. Posiada również stronę internetową. Stara się zatem komunikować różnymi kanałami, z wykorzystaniem różnych narzędzi (artykuły i krótkie posty, zdjęcia promujące pracę w organizacji X, jak również wyjazdy integracyjne i zawody sportowe oraz filmy).

Wnioski

Zarządzanie zasobami ludzkimi w e-kulturze stanowi przykład współczesnych działań menedżerskich, będących odpowiedzią na pojawiające się wyzwania wynikające z wirtualności organizacji. Obserwuje się ukierunkowanie działań ZZL na newralgiczne obszary, ważne przy dostosowywaniu się społecznych aspektów organizacji wirtualnej do specyfiki gospodarki.

Istotny trend zarządzania zasobami ludzkimi w e-kulturze wiąże się z funkcjonowaniem organizacji w wieku internetu. Otoczenie organizacji nabiera tu cech cyberprzestrzeni, a one same przechodzą liczne transformacje zwłaszcza w obszarze współpracy, komunikacji i e-przywództwa. Działania podejmowane w firmach w ramach realizacji funkcji personalnej, podobnie jak same modele funkcji personalnej, ulegają zmianie pod wpływem nowych wartości i norm zachowań, pojawiających się w organizacjach wirtualnych. W celu adaptacji do nowych warunków wykorzystuje się narzędzia informatyczne, zarówno do optymalizacji zarządzania pracownikami, jak i do realizacji „miękkich” funkcji personalnych.

E-kultura stanowi obszar newralgicznych praktyk, pomagających zapewnić równowagę w sytuacji zmiany i niepewności, stabilność interakcji, w sytuacji gdy głównym narzędziem komunikacji jest komunikacja elektroniczna, a członkowie zespołów projektowych pracują w różnych miejscach. Poprzez e-kulturę tworzy się podstawy skutecznej kooperacji i poczucie identyfikacji z organizacją. Działania personalne podejmowane w ramach kształtowania e-kultury pozwalają pokonywać bariery wynikające ze specyfiki pracy w organizacji wirtualnej.

Literatura

- Alawamleh M., Popplewell K. (2011), Interpretive structural modelling of risk sources in a virtual organisation, *International Journal of Production Research*, vol. 49, nr 20.
- Au Y., Marks A. (2012), Virtual teams are literally and metaphorically invisible, Forging identity in culturally diverse virtual teams, *Employee Relations*, vol. 34, z. 3.
- Balthazard P., Cooke R., Potter R. (2006), Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance, *Journal of Managerial Psychology*, t. 21, nr 8.
- Belout A., Dalona S., Saba T. (2001), Trends and emerging practices in human resource management – The Canadian scene, *International Journal of Manpower*, tom 22, nr 3.
- Bergiel B., Bergiel E., Balsmeier P. (2008), Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages, *Management Research News*, vol. 31, z. 2.
- Bulińska-Stangrecka H. (2016a), Kultura organizacji wirtualnych. Charakterystyka e-kultury, *Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica*, t. 3, nr 321.
- Bulińska-Stangrecka H. (2016b), The Impact of Information and Communication Technologies on E-cultur, *Global Management Journal*, nr 8.
- Castels E. (2007), *Spółeczeństwo sieci*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Derven M. (2016), Four drivers to enhance global virtual teams, *Industrial and Commercial Training*, vol. 48, z. 1.
- Drigas A., Pouliou M. (2013), E-Culture Techniques and Applications, *Journal International Journal of Knowledge Society Research archive*, vol. 4, z. 4, październik.
- Farkas M., Török L. (2011), Knowledge Workers, Competencies, Vitality and Management, *Polish Journal of Management Studies*, nr 4.
- Graber S. (2015), Collaboration: Why Remote Work Thrives in Some Companies and Fails in Others, *Harvard Business Review*, 20 marca, <<https://hbr.org/2015/03/why-remote-work-thrives-in-some-companies-and-fails-in-others>>.
- Gressgard L. J. (2011), Virtual team collaboration and innovation in organizations, *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 17, z. 1/2.
- Gueutal H. (2009), HR and our virtual business world, *Journal of Managerial Psychology*, t. 24, nr 6.

- Jemielniak D. (2013), *Życie wirtualnych dzikich*, Warszawa, Poltext.
- Jesuthasan R. (2017), HR's new role: rethinking and enabling digital engagement, *Strategic HR Review*, t. 16, nr 2.
- Kanter R. M. (2001), *Evolve! Succeeding In the Digital Culture of Tomorrow*, Boston, Harvard Business School Press.
- Koles B., Nagy P. (2014), Individual and professional development in the digital age: Towards a conceptual model of virtual worlds for organizations, *Management Research Review*, vol. 37, z. 3.
- Laforet S. (2016), Effects of organizational culture on organizational innovation performance in family firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 23, z. 2.
- MacKenzie K., Buckby S., Irvine H. (2013), Business research in virtual worlds: possibilities and practicalities, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 26, z. 3.
- Noor K. (2008), Case Study: A Strategic Research Methodology Case Study: A Strategic Research Methodology, *American Journal of Applied Sciences*, vol. 5, z. 11.
- Oertig M., Buergi T. (2006), The challenges of managing cross-cultural virtual project teams, *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 12, z. 1/2.
- Painter G., Posey P., Austrom D., Tenkasi R., Barrett B., Merck B. (2016), Sociotechnical systems design: coordination of virtual teamwork in innovation, *Team Performance Management*, vol. 22, z. 7/8.
- Paoli D., de Ropo A., Sauer E. (2014), Disappearing Bodies in Virtual Leadership? w Ladkin D., Taylor S. T. (red.), *The Physicality of Leadership: Gesture, Entanglement, Taboo, Possibilities*, *Monographs in Leadership and Management*, vol. 6.
- Patil S., Kant R. (2012), Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management, *Strategic HR Review*, vol. 11, z. 6.
- Peters L., Manz C. (2007), Identifying antecedents of virtual team collaboration, *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 13, z. 3/4.
- Priego-Roche L., Front A., Rieu D. (2016), A framework for virtual organization requirements, *Requirements Engineering*, vol. 21.
- Rashid M., Sambasivan M., Johari J. (2003), The influence of corporate culture and organisational commitment on performance, *Journal of Management Development*, vol. 22, z. 8.
- Schein E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Stake R. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, California, SAGE Publications, Inc.
- Smith G. R., Kleiner B. H. (1987), Differences in Corporate Cultures and their Relationship to Organisational Effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 8, z. 5.
- Zaborek P. (2007), Studium przypadku jako metoda badawcza pracy doktorskiej, w Kuciński K. (red.), *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych*, Warszawa, Szkoła Główna Handlowa.

Zarządzanie Zasobami Ludzkimi z lat 2008–2010.

Zuofa T., Ochieng E. G. (2017), Working separately but together: appraising virtual project team challenges, *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 23, z. 5/6.

Challenges of E–Culture for Human Resource Specialists

Summary

Innovative solutions are a prime factor allowing organizations to adapt to a changing economy. An appropriate organizational culture and human resource management tools are core elements empowering competitiveness. Properly selected personnel tools supporting organizational changes are a challenge for specialists in the area of human resource management. E–culture is an example of how to adjust to new economic situations in the case of a virtual organization. This paper presents the newest HR trends in e–culture on the basis of a study of the personnel function. The aim of the article is analysis of effective human resource management practices in a virtual organization on the basis of an analysis of e–culture elements. Research results identify the set of instruments used in shaping the work environment so as to foster cooperation, a sense of trust, identification, and commitment in spite of challenges stemming from a virtual organization. Conclusions include practical suggestions relating to the molding of an e–culture.

Helena Bulińska-Stangrecka – doktor ekonomii w dziedzinie nauk o zarządzaniu, absolwentka Politechniki Warszawskiej i Uniwersytetu Warszawskiego, adiunkt w Politechnice Warszawskiej, na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych. Specjalista do spraw zatrudnienia, wykładowca akademicki, praktyk biznesowy w zakresie rekrutacji i szkoleń. Jej zainteresowania naukowe obejmują zarządzanie zasobami ludzkimi oraz e–kulturę organizacji i zarządzanie wiedzą.

Ewa Masłyk-Musiał – doktor habilitowana, emerytowana profesor zwyczajna Politechniki Warszawskiej. Jej zainteresowania naukowe obejmują obszar zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania strategicznego oraz zarządzania zmianami.