

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

**Wydział Nauk Stosowanych**

**mgr Agnieszka Brzegowy**

**RYWALIZACJA JAKO ŹRÓDŁO EFEKTYWNOŚCI  
ZESPOŁÓW WIRTUALNYCH**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:**

**dr hab. Tomasza Ingrama, prof. UE**

**Dąbrowa Górnicza 2023**

## Spis treści

<b>1. Przesłanki wyboru tematu pracy .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Cele pracy i hipotezy badawcze .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Przebieg badań i struktura pracy .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych .....</b>	<b>14</b>
<b>5. Wnioski z badań .....</b>	<b>17</b>
<b>6. Kierunki dalszych badań.....</b>	<b>23</b>
<b>7. Wartość dodana pracy .....</b>	<b>25</b>
<b>8. Plan pracy .....</b>	<b>27</b>

## 1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Zespoły wirtualne, opisywane przez badaczy jako zespoły najnowszej generacji<sup>1</sup>, w związku z postępowaniem technologicznym i globalizacją zyskują na znaczeniu zarówno w praktyce biznesowej<sup>2</sup>, jak i rozważaniach naukowych<sup>3</sup>. Naukowcy, podobnie jak praktycy, sugerują, że zespoły wirtualne pozwalają organizacjom sprostać wyzwaniom coraz bardziej złożonych i dynamicznych środowisk<sup>4</sup>. Wirtualizacja pracy zespołowej oraz intensyfikacja komunikacji z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ITC) okazały się kluczowe dla zapewnienia ciągłości działania organizacji podczas sytuacji kryzysowej, jaką była pandemia koronawirusa. Okoliczności te zdecydowanie przyspieszyły rozwój pracy zdalnej<sup>5</sup>, a wirtualne formy organizacji pracy w postaci zespołów rozproszonych stały się codziennością wielu firm<sup>6</sup>, w tym tych świadczących nowoczesne usługi dla biznesu. Rosnąca popularność zespołów wirtualnych na gruncie praktycznym przyczyniła się do wzrostu zainteresowania problematyką również na gruncie teoretycznym, ukazując perspektywę różnych dyscyplin w tym zakresie, m.in. zarządzania, psychologii czy socjologii, i wskazując tym samym na interdyscyplinarność zagadnienia<sup>7</sup>.

Mimo wyraźnego wzrostu zainteresowania zagadnieniem funkcjonowania zespołów wirtualnych stosunkowo niewiele do tej pory odkryto na ich temat, co uzasadnia potrzebę prowadzenia dalszych pogłębionych badań w tym zakresie; podkreślają to m.in. J.H. Dulebohn i J.E. Hoch<sup>8</sup>, B. Barnowska i M. Kozaryn<sup>9</sup> oraz S.

---

<sup>1</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 90–91.

<sup>2</sup> J.H.E. Andriessen, M. Vartiainen, *Emerging Mobile Virtual Work*, [w:] *Mobile virtual work. A new paradigm*, (red.) J.H.E. Andriessen, M. Vartiainen, Springer, Berlin–Heidelberg 2006, s. 3.

<sup>3</sup> L.L. Gilson [i in.], *Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities*, „Journal of Management” 2015, 41(5), s. 1313.

<sup>4</sup> P.M. Bosch-Sijtsema, *A knowledge transfer framework for project organizations*, „International Journal of Networking and Virtual Organizations” 2004, 2(4), s. 298.

<sup>5</sup> L. Yang [i in.], *The effects of remote work on collaboration among information workers*, „Nature Human Behaviour” 2022, 6(1), s. 43; M. Davaei [i in.], *The influence of cultural intelligence and emotional intelligence on conflict occurrence and performance in global virtual teams*, „Journal of International Management” 2022, 28(4), s. 1.

<sup>6</sup> M. Vartiainen, *Mobile Virtual Work – Concepts, Outcomes and Challenges*, [w:] *Mobile virtual work. A new paradigm*, (red.) J.H.E. Andriessen, M. Vartiainen, Springer, Berlin–Heidelberg 2006, s. 13; A. Whillans, L. Perlow, A. Turek, *Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic*, „Information and Organization” 2021, 31(1), s. 1.

<sup>7</sup> M.A. Orhan, *The evolution of the virtuality phenomenon in organisations: A critical literature review*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2017, 5(4), s. 172.

<sup>8</sup> J.H. Dulebohn, J.E. Hoch, *Virtual teams in organizations*, „Human Resource Management Review” 2017, 27(4), s. 569.

<sup>9</sup> B. Barnowska, M. Kozaryn, *Benefits from the implementation of project tasks with the use of virtual team*, „Management” 2018, 22(2), s. 204–205.

Mysirlaki i F. Paraskeva<sup>10</sup>. Uwzględniając powyższe sugestie, niniejsza dysertacja podejmuje problematykę zespołów wirtualnych, ze szczególną uwagą skierowaną w stronę rywalizacji i jej wpływu na ich funkcjonowanie.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że tworzenie i sukces zespołów wirtualnych są ważnymi zagadnieniami w wielu obszarach<sup>11</sup>, są istotne zarówno dla teoretyków, jak i praktyków środowisk biznesowych. Podobnie jak w przypadku zespołów tradycyjnych, powodem, dla którego w organizacjach powoływane są zespoły wirtualne, jest ich szeroko rozumiana efektywność<sup>12</sup>. Badacze zwracają uwagę na wielowymiarowość zjawiska (wskazując perspektywę organizacji, zespołu czy jednostek) i wieloaspektowość, która może wynikać z kontekstualnego charakteru efektywności<sup>13</sup>. Mając na uwadze powyższe, niektórzy naukowcy rekomendują uwzględnianie podejścia wielopoziomowego w badaniach nad efektywnością zespołów wirtualnych, wskazując jednocześnie, że poziom indywidualny różni się od zespołowego, niemniej efektywność jednego poziomu istotnie wpływa na efektywność innego<sup>14</sup>.

Poszukiwanie źródeł sukcesu zespołów wirtualnych jest przedmiotem dociekań wielu badaczy tematu<sup>15</sup>. Niektórzy z nich wskazywali na rywalizację jako ten czynnik, który zwiększa motywację i zaangażowanie pracowników oraz pobudza ich do działania<sup>16</sup>. I choć, jak wskazują studia literaturowe, rywalizacja występuje w dwóch odsłonach, tj. pozytywnej i negatywnej, jej wpływ na sukces zespołów wirtualnych nie został dogłębnie zbadany i potwierdzony<sup>17</sup>. H. He, Y. Baruch i C.P. Lin, rozszerzając interpersonalną typologię rywalizacji na poziom zespołu, zaproponowali dwa jej wymiary: tj. rywalizacji wspierającej rozwój zespołu i hiperrywalizacji zespołowej<sup>18</sup>.

---

<sup>10</sup> S. Mysirlaki, F. Paraskeva, *Virtual team effectiveness: insights from the virtual world teams of massively multiplayer online games*, „Journal of Leadership Studies” 2019, 13(1), s. 36.

<sup>11</sup> N. Pobiedina [i in.], *Ranking factors of team success*, [w:] *Proceedings of the 22nd International Conference on World Wide Web*, (red.) D. Schwabe, International World Wide Web Conference Committee, Republic and Canton of Geneva 2013, s. 1185.

<sup>12</sup> J.H. Dulebohn, J.E. Hoch, *Virtual...*, s. 569.

<sup>13</sup> J.E. Mathieu [i in.], *A century of work teams in the Journal of Applied Psychology*, „Journal of Applied Psychology” 2017, 102(3), s. 460.

<sup>14</sup> F. Pangil, J.M. Chan, *The mediating effect of knowledge sharing on the relationship between trust and virtual team effectiveness*, „Journal of Knowledge Management” 2014, 18(1), s. 95.

<sup>15</sup> M.M. Montoya-Weiss, A.P. Massey, M. Song, *Getting it together: temporal coordination and conflict management in global virtual teams*, „Academy of Management Journal” 2001, 44(6), s. 1256; C. Lin, C. Standing, Y.C. Liu, *A model to develop effective virtual teams*, „Decision Support Systems” 2008, 45(4), s. 1040.

<sup>16</sup> I. Świątek-Barylska, *Rywalizacja czy współpraca, czyli jak zorganizować pracę w zespole*, [w:] *Relacje w organizacji. Podręcznik menedżera*, (red.) I. Świątek-Barylska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 94.

<sup>17</sup> H. He, Y. Baruch, C.P. Lin, *Modeling team knowledge sharing and team flexibility: The role of within-team competition*, „Human Relations” 2014, 67(8), s. 964.

<sup>18</sup> H. He, Y. Baruch, C.P. Lin, *Modeling team...*, s. 951.

Jak wspomniano powyżej, efektywność jest kontekstualna, dlatego kluczowe wydaje się rozpoznanie mechanizmów wyjaśniających wpływ rywalizacji na efektywność w zespole. Niektórzy ze znawców przedmiotu sugerują, aby wziąć pod uwagę twórczość, która zgodnie z opiniami jest wyzwana m.in. przez rywalizację<sup>19</sup>. Twórczość jest również postrzegana jako jedna z determinant przetrwania i sukcesu w warunkach biznesowych<sup>20</sup> oraz jest koniecznym elementem rozwoju organizacji<sup>21</sup>.

Przyjęta w dysertacji wielopoziomowa perspektywa zakłada uwzględnienie również czynników poziomu indywidualnego w poszukiwaniu źródeł efektywności zespołowej. Badacze twierdzą, że to pracownicy stają się dzisiaj największą wartością firmy i przesądzają o jej sukcesie<sup>22</sup>. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że zaangażowanie pracowników jest kluczowe dla tworzenia przewagi konkurencyjnej<sup>23</sup> i sukcesu zespołu<sup>24</sup>. Według badaczy zaangażowany pracownik prezentuje pozytywny stosunek do organizacji oraz przejawia wysoki stopień aktywności w miejscu pracy<sup>25</sup>.

Zgodnie z koncepcją autorstwa E. Appelbauma i in. pracownicy osiągają dobre rezultaty pracy wówczas, gdy mają potrzebne zdolności, umiejętności, wiedzę, posiadają odpowiednią motywację do pracy, a środowisko pracy stwarza im możliwości działania<sup>26</sup>. Koncepcja AMO (A – ang. *ability*, M – ang. *motivation* i O – ang. *opportunity*)<sup>27</sup> stanowi

---

<sup>19</sup> J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Poprzez walkę i współzawodnictwo pracowników do innowacyjnej organizacji (w świetle wyników badań empirycznych)*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, 300, s. 123.

<sup>20</sup> J.A. Goncalo, M.M. Duguid, *Follow the crowd in a new direction: When conformity pressure facilitates group creativity (and when it does not)*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2012, 118(1), s. 14; M.J. Pearsall, A.P. Ellis, J.M. Evans, *Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: Is activation the key?*, „Journal of Applied Psychology” 2008, 93(1), s. 225; M.C. Gisbert-López, A.J. Verdú-Jover, J.M. Gómez-Gras, *The moderating effect of relationship conflict on the creative climate–innovation association: the case of traditional sectors in Spain*, „The International Journal of Human Resource Management” 2014, 25(1), s. 47.

<sup>21</sup> K.D. Elsbach, A.B. Hargadon, *Enhancing creativity through „mindless” work: A framework of workday design*, „Organization Science” 2006, 17(4), s. 470.

<sup>22</sup> M.W. Kopertyńska, K. Kmiołek, *Zaangażowanie pracowników a sukces organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2016, 14(2), s. 185.

<sup>23</sup> J.A. Gruman, A.M. Saks, *Performance management and employee engagement*, „Human Resource Management Review” 2011, 21(2), s. 123; A.M. Saks, J.A. Gruman, *What do we really know about employee engagement?*, „Human Resource Development Quarterly” 2014, 25(2), s. 155.

<sup>24</sup> B. Mahembe, A.S. Engelbrecht, *The relationship between servant leadership, affective team commitment and team effectiveness*, „SA Journal of Human Resource Management” 2013, 11, s. 1; S. Lee [i in.], *How team-level and individual-level conflict influences team commitment: A multilevel investigation*, „Frontiers in Psychology” 2018, 8, s. 1.

<sup>25</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012, s. 33.

<sup>26</sup> A.B. Raidén, A.R.J. Dainty, R.H. Neale, *Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment*, „Construction Management and Economics” 2006, 24(8), s. 884; J.H. Choi, *The HR-performance link using two differently measured HR practices*, „Asia Pacific Journal of Human Resources” 2014, 52(3), s. 372.

<sup>27</sup> E. Appelbaum [i in.], *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, Cornell University Press, London 2000, [za:] J.S. Gould-Williams, M. Gatenby, *The effects of organizational*

ramy dla wyboru odpowiednich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Wybór ten wydaje się być kluczowy z punktu widzenia świadomego kształtowania umiejętności pracowników, ich motywacji oraz możliwości udziału<sup>28</sup>.

Uwzględniając rekomendacje badaczy zawarte w literaturze przedmiotu i krótko omówione powyżej oraz biorąc pod uwagę rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ITC) i powszechność stosowania zespołów wirtualnych w praktyce biznesowej, zasadnym jest podjęcie próby odpowiedzi na pytanie o czynniki determinujące efektywny sposób funkcjonowania zespołów wirtualnych. Na tym tle rodzą się dodatkowe pytania o mechanizmy i kontekst prowadzące do wzrostu efektywności tego typu zespołów. Przeprowadzone studia literaturowe oraz zaprezentowane konstrukty, zarówno z poziomu zespołu, jak i indywidualnego, wskazują na szeroki kontekst podjętej tematyki.

W zamyśle autorki niniejsza dysertacja podejmuje próbę rozpoznania wpływu rywalizacji na efektywność funkcjonowania zespołów wirtualnych w kontekście twórczości, zaangażowania poszczególnych członków zespołu oraz praktyk ZZL wspierających zdolności i motywację pracowników, a także szans tworzonych przez organizacje. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że tego typu badania nie były, w takim zakresie, konsekwentnie prowadzone ani w Polsce, ani na świecie. Stanowi to więc swoistą lukę badawczą, którą autorka zamierzała wypełnić. Dodatkowo rozważania ulokowane zostały w silnie rozwijającym się i ciągle nie w pełni opisanym sektorze nowoczesnych usług dla biznesu, przy czym wybór tego obszaru badań wynika przede wszystkim z powszechności wykorzystywania zespołów wirtualnych oraz praktycznych doświadczeń autorki związanych z zarządzaniem zespołem wirtualnym na co dzień.

## 2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Celem głównym dysertacji było **teoretyczne oraz empiryczne określenie znaczenia rywalizacji jako czynnika wpływającego na efektywność zespołów wirtualnych z uwzględnieniem zmiennych na poziomie zespołowym i indywidualnym**. Określone zostały również następujące cele szczegółowe:

Cele teoretyczno-poznawcze:

---

*context and teamworking activities on performance outcomes*, „Public Management Review” 2010, 12(6), s. 762.

<sup>28</sup> B. Gerhart, *Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach*, „Management Review” 2005, 16(2), s. 175.

- przegląd i systematyzacja wiedzy teoretycznej dotyczącej rywalizacji i efektywności w zespołach wirtualnych w oparciu o interdyscyplinarne studia literaturowe,
- kontekstualizacja zależności pomiędzy rywalizacją a efektywnością zespołów wirtualnych z uwzględnieniem dodatkowych zmiennych na poziomie zespołowym (twórczość) i na poziomie indywidualnym (zaangażowanie, AMO czyli praktyki ZZL wspierające zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizację).

#### Cele metodyczne:

- konstrukcja modelu badawczego uwzględniającego wpływ rywalizacji na efektywność zespołów wirtualnych w kontekście innych zmiennych (na poziomie indywidualnym i zespołowym),
- operacjonalizacja zmiennych występujących w modelu badawczym,
- skonstruowanie narzędzia pomiaru (kwestionariusza) zależności pomiędzy zmiennymi takimi jak: rywalizacja, twórczość, zaangażowanie, AMO czyli praktyki ZZL wspierające zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizację i efektywność zespołów wirtualnych.

#### Cel empiryczny:

- empiryczna weryfikacja zależności pomiędzy rywalizacją i efektywnością zespołów wirtualnych w kontekście innych zmiennych: twórczości, zaangażowania, AMO czyli praktyk ZZL wspierających zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizację.

#### Cel utylitarny (praktyczny):

- identyfikacja determinant wysokiej efektywności zespołów wirtualnych w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu.

Warto w tym miejscu podkreślić, że przegląd i systematyzacja wiedzy (ujęty wśród celów teoretyczno-poznawczych) oraz konstrukcja modelu badawczego (cel metodyczny) stanowią niezbędne środki do realizacji podjętego projektu badawczego.

Dążąc do realizacji założonych celów teoretyczno-poznawczych, zastosowano metodę przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej funkcjonowania zespołów wirtualnych z uwzględnieniem publikacji zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Wyniki tego postępowania umożliwiły wskazanie głównych wniosków, które następnie

stanowiły fundament do sformułowania hipotez badawczych. Na podstawie zidentyfikowanych zależności pomiędzy rywalizacją a efektywnością zespołów wirtualnych w kontekście dodatkowych zmiennych poziomu zespołowego i indywidualnego przyjęto do weryfikacji następujące hipotezy badawcze:

Tabela 1. Hipotezy badawcze

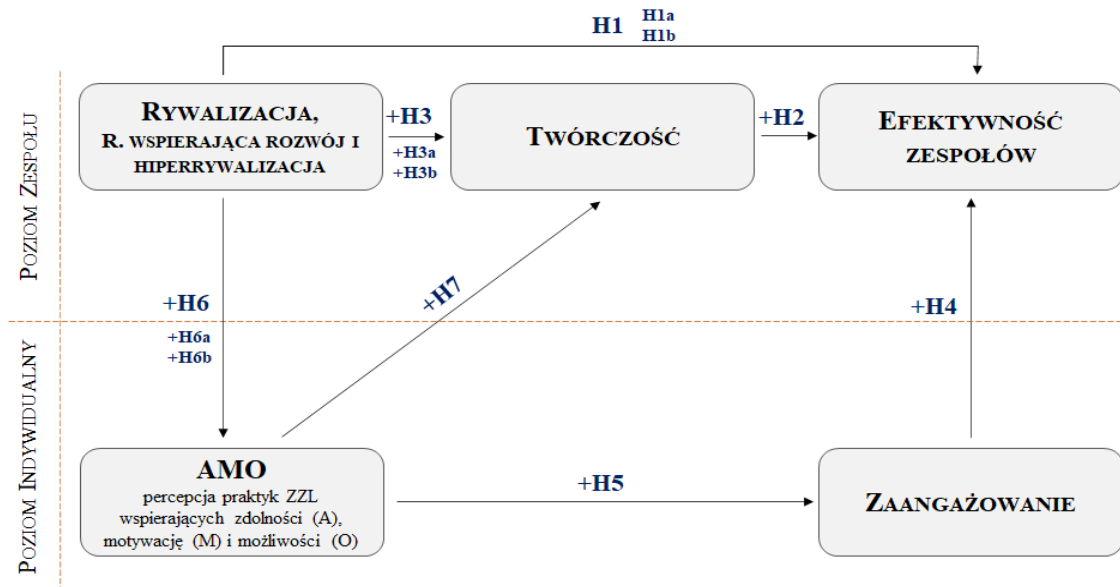
<b>Numer hipotezy</b>	<b>Treść hipotezy</b>
<b>H1:</b>	Rywalizacja pomiędzy członkami w zespołach jest powiązana z efektywnością zespołów wirtualnych
H1a:	Rywalizacja wspierająca rozwój pomiędzy członkami w zespołach jest powiązana z efektywnością zespołów wirtualnych
H1b:	Hiperrywalizacja pomiędzy członkami w zespołach jest powiązana z efektywnością zespołów wirtualnych
<b>H2:</b>	Twórczość w zespołach jest pozytywnie powiązana z efektywnością zespołów wirtualnych
<b>H3:</b>	Rywalizacja pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z twórczością
H3a:	Rywalizacja wspierająca rozwój pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z twórczością
H3b:	Hiperrywalizacja pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z twórczością
<b>H4:</b>	Zaangażowanie pracowników jest pozytywnie powiązane z efektywnością zespołów wirtualnych
<b>H5:</b>	Praktyki ZZL wspierające zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje są pozytywnie powiązane z zaangażowaniem pracowników w zespołach wirtualnych
<b>H6:</b>	Rywalizacja w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z praktykami ZZL wspierającymi zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje
H6a:	Rywalizacja wspierająca rozwój pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z praktykami ZZL wspierającymi zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje
H6b:	Hiperrywalizacja pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z praktykami ZZL wspierającymi zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje
<b>H7:</b>	Praktyki ZZL wspierające zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje są pozytywnie powiązane z twórczością zespołów wirtualnych

Źródło: Opracowanie własne autorki



Model badawczy wpływu rywalizacji w zespołach wirtualnych na efektywność zespołu prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Model badawczy dotyczący związków pomiędzy rywalizacją i efektywnością zespołów wirtualnych



Źródło: Opracowanie własne autorki

Zależności pomiędzy zmiennymi w opracowanym modelu zilustrowano strzałkami<sup>29</sup>. Tak skonstruowany model, uwzględniający wspomniany poziom zespołu i poziom indywidualny, jest odzwierciedleniem sformułowanych hipotez badawczych postawionych na podstawie studiów literatury i określonych celów.

### 3. Przebieg badań i struktura pracy

Praca osadzona została w klasycznym nurcie sprawdzania teorii. Proces eksploracji problemu naukowego został oparty o procedurę naukową indukcji niezupełnej, która zgodnie z charakterystyką przedstawioną przez M. Lisińskiego<sup>30</sup> obejmuje 3 fazy: analizę wyników obserwacji, budowę teorii oraz rozstrzygnięcie o wartości teorii.

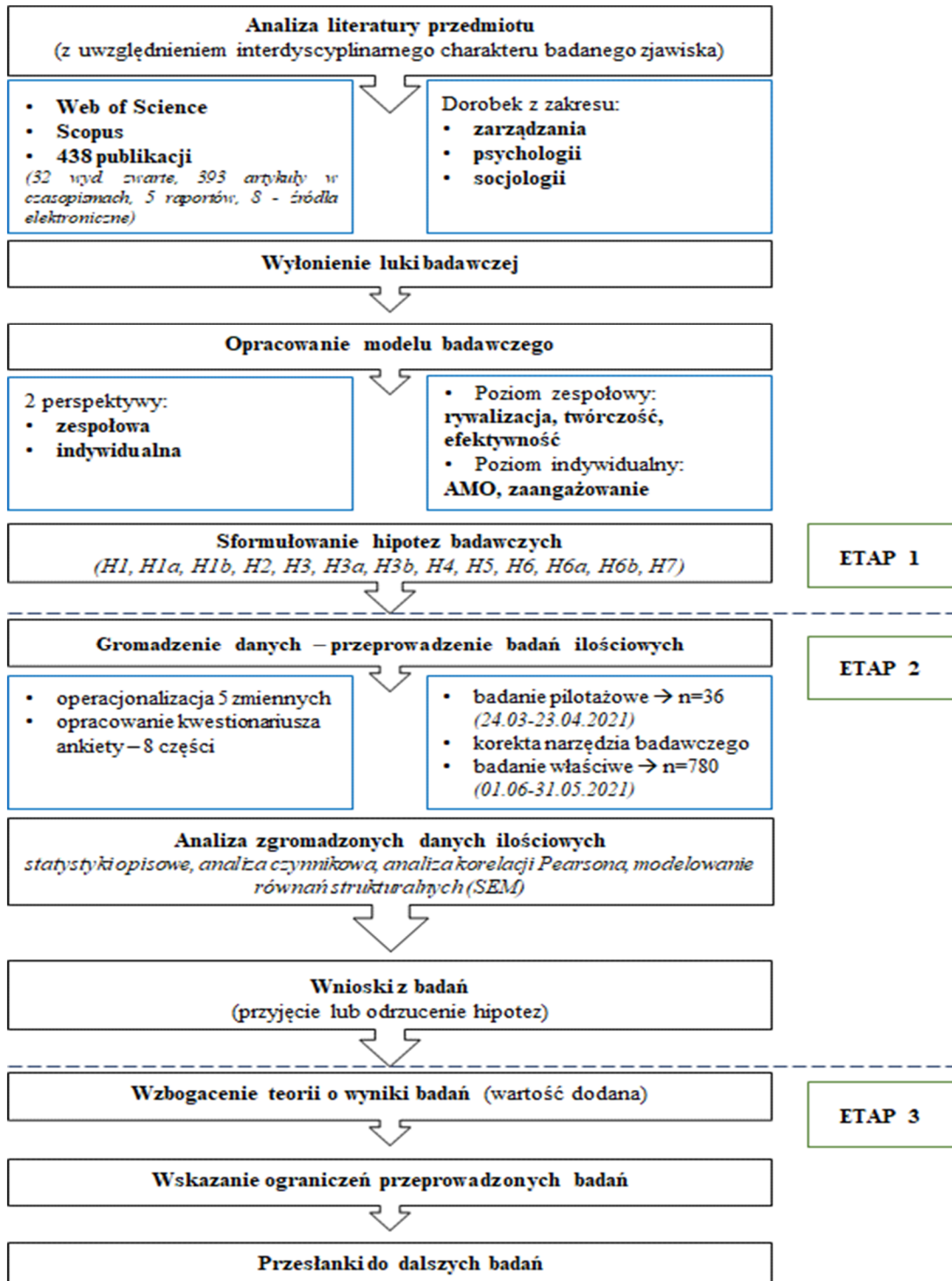
Opracowany zbiór hipotez stał się podstawą dla wyboru metody postępowania badawczego. Zdecydowano się wykorzystać dorobek i założenia metod ilościowych w

<sup>29</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie” 2018, 181(2), s. 14.

<sup>30</sup> M. Lisiński, *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, 6(954), s. 39–44.

badaniu zjawisk organizacyjnych. Na tym fundamencie dokonano dalszych rozstrzygnięć metodycznych. Przyjętą procedurę przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Przyjęta procedura badawcza



Źródło: Opracowanie własne autorki na podstawie W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, wyd. 3 rozszerz., Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016, s. 307

Koncepcja badawcza pracy została określona w nawiązaniu do postawionych celów i hipotez badawczych. Zasięg przeprowadzonych badań obejmował szereg zakresów. Zakres przedmiotowy obejmował problematykę rywalizacji w zespołach wirtualnych i jej wpływ na efektywność pracy tych zespołów. Badania empiryczne realizowane były w dwóch etapach. Etap pierwszy to badanie pilotażowe w okresie od 24 marca do 23 kwietnia 2021 r. Badania empiryczne właściwe prowadzone były przez 5 miesięcy od czerwca do października 2021 r. (zakres czasowy). Zakres przestrzenny badań, jak już wcześniej wspomiano, osadzono w międzynarodowym przedsiębiorstwie z sektora nowoczesnych usług dla biznesu z uwagi na duże zaawansowanie w stosowaniu zespołów wirtualnych. Zakres podmiotowy stanowili członkowie zespołów wirtualnych realizujący swoje zadania na stanowiskach takich jak: agent pierwszej linii wsparcia, specjalista drugiej linii wsparcia, specjalista/ekspert IT, specjalista procesowy, menadżer zespołu, team leader, supervisor i innych specyficznych dla zespołów wirtualnych w tym sektorze. Z uwagi na pandemię koronawirusa członkowie zespołów w większości pracowali zdalnie, w rozproszeniu. Każdy zespół otrzymywał indywidualny link do ankiety, dzięki czemu możliwe było określenie, ile ostatecznie zespołów przebadano.

Kwestionariusz został przygotowany z wykorzystaniem aplikacji Microsoft Forms (narzędzie służące do tworzenia ankiet, testów, quizów online), która jest częścią usługi Office 365. Dzięki tej aplikacji zebrane dane można eksportować do programu Microsoft Excel i poddawać dalszym operacjom obliczeniowym oraz analitycznym. Części składowe kwestionariusza przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Części składowe kwestionariusza ankiety

<b>Część</b>	<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Opis</b>
I	Wprowadzenie	Elementy: – zaproszenie do udziału w badaniu, – przedstawienie celu badań, – przedstawienie osoby, która prowadzi badania, – określenie czasu potrzebnego na wypełnienie formularza, – zapewnienie o anonimowości, – określenie, do czego wykorzystane i gdzie publikowane będą wyniki badań
II	Rywalizacja	Skala pomiaru dla zmiennej: – rywalizacja zorientowana na rozwój, – hiperrywalizacja, – rywalizacja i zazdrość
III	Efektywność zespołów	Skala pomiaru dla zmiennej: – efektywność zespołów

IV	AMO	Skala pomiaru dla zmiennej: – zdolności, motywacja, możliwości
V	Twórczość	Skala pomiaru dla zmiennej: – twórczość
VI	Zaangażowanie	Skala pomiaru dla zmiennej: – zaangażowanie
VII	Metryka	Pytania identyfikujące statystycznie respondenta, np. płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy, typ stanowiska itp. w oparciu o przegląd literatury
VIII	Podziękowanie	Podziękowanie za poświęcony czas i udział w badaniu

Źródło: Opracowanie własne autorki

Do udziału w badaniu zaproszonych zostało 1471 respondentów z 77 zespołów (kierujący zespołami i pracownicy tych zespołów) międzynarodowej organizacji z sektora nowoczesnych usług dla biznesu pochodzących z 10 krajów, w tym z Polski, Rumunii, Holandii, Belgii, Kanady, Indii, Włoch, Niemiec, Szwecji i Zjednoczonego Królestwa. Ostatecznie otrzymano 781 wypełnionych ankiet, przy czym do ostatecznej analizy wykorzystano 780 kwestionariuszy. Jeden kwestionariusz, ze względu na niekompletność informacji, został usunięty. Oznacza to, że wskaźnik zwrotu wypełnionych ankiet w stosunku do liczby ankiet wysłanych wyniósł 55,05%.

Wielkość badanych zespołów (rozumiana jako kierujący zespołem + członkowie zespołu) zawierała się w przedziale od 3 do 24 osób. 31,17% zespołów liczyło od 11 do 16 osób, najczęściej jednak zespoły tworzyła grupa od 4 do 10 osób, co stanowiło 58,44% analizowanej zbiorowości.

Struktura dysertacji została zaplanowana w taki sposób, aby w jak największym stopniu była dopasowana do podejmowanego problemu badawczego oraz zaplanowanego procesu badawczego. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczny i są realizacją założonych celów teoretyczno-poznawczych. Rozdział czwarty ma charakter metodyczny i jest łącznikiem pomiędzy częścią teoretyczną a częścią empiryczną przedstawioną w rozdziale piątym.

Rozdział pierwszy prezentuje teoretyczne rozważania na temat efektywności zespołów wirtualnych w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu. Pierwsza część rozdziału przedstawia rozwój teorii w zakresie zespołów wirtualnych w przekroju chronologicznym, wskazuje cechy charakterystyczne oraz prezentuje autorską definicję zespołu wirtualnego będącą podstawą do dalszych rozważań w niniejszej pracy. Druga

część rozdziału koncentruje się na znaczeniu i pomiarze efektywności zespołów wirtualnych i prezentuje wyniki trzech postępowań systematyzujących wiedzę w przedmiotowym zakresie.

Rozdział drugi jest kontynuacją analiz teoretycznych skupioną na poziomie zespołowym. W centrum uwagi są dwie determinanty efektywności zespołów wirtualnych: rywalizacja i twórczość. Ta część pracy koncentruje się nie tylko na wyjaśnieniu istoty opisywanych zmiennych, ale przede wszystkim ukazuje wzajemne zależności pomiędzy konstruktami.

Rozdział trzeci koncentruje się na usystematyzowaniu wiedzy dotyczącej wyselekcjonowanych zmiennych poziomu indywidualnego, tj. zaangażowania i AMO czyli percepcji praktyk ZZL wspierających zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzonych przez organizacje. W tej części pracy, oprócz analizy definicji konstruktów, prezentowana jest konceptualizacja zależności pomiędzy zmiennymi dwóch poziomów.

Rozdział czwarty ma charakter metodyczny i przedstawia efekty konceptualizacji kluczowych zależności pomiędzy zmiennymi. W tej części prezentowane są cele pracy, model badawczy i opisany przebieg procesu badawczego.

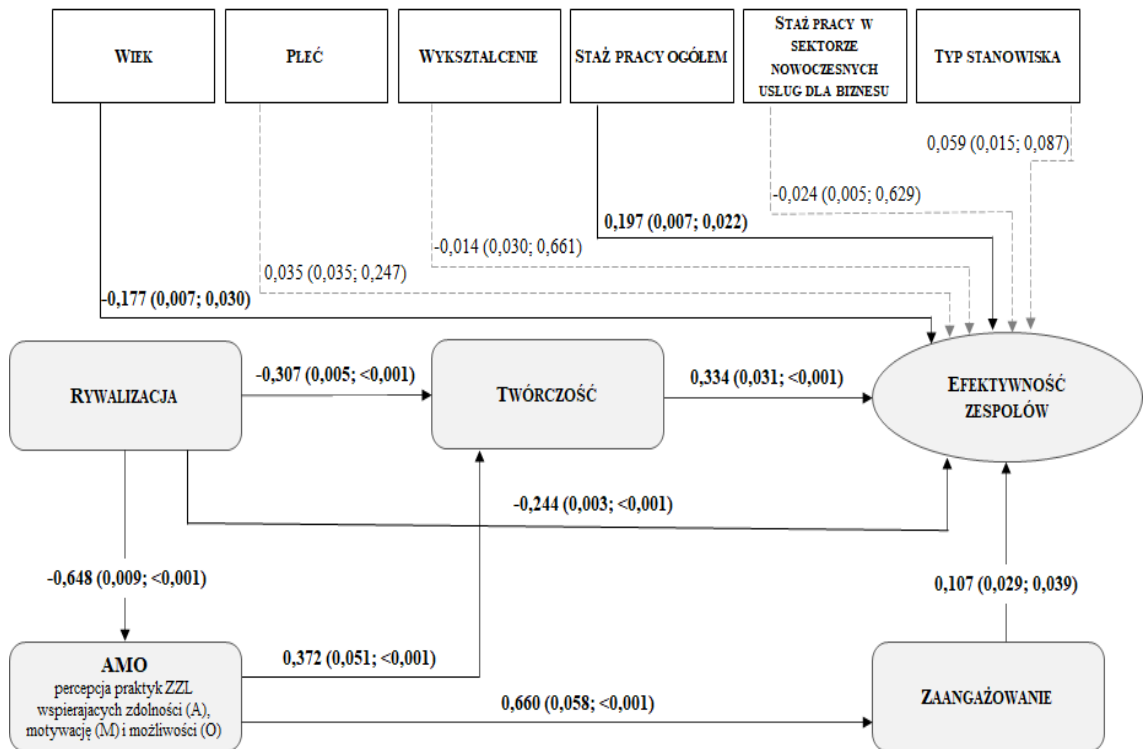
Rozdział piąty przedstawia rezultaty przeprowadzonych analiz statystycznych, na podstawie danych pochodzących od 780 członków z 77 zespołów wirtualnych. Ta część pracy prezentuje ogólną charakterystykę zależności pomiędzy badanymi zmiennymi na podstawie korelacji liniowej Pearsona. Modelowanie równań strukturalnych ilustruje i opisuje zależności między zmiennymi poziomu zespołowego i indywidualnego. Podsumowanie rozdziału stanowi weryfikacja przyjętych w pracy hipotez badawczych.

Ostatnią część dysertacji stanowi zakończenie obejmujące dyskusję nad wynikami badań teoretycznych i empirycznych poprzez porównanie rezultatów przeprowadzonych badań w kontekście aktualnego stanu wiedzy prezentowanego w literaturze przedmiotu. Wskazano implikacje teoretyczne i praktyczne oraz określono kierunki przyszłych badań. Na końcu opisano ograniczenia przyjętych rozwiązań metodycznych i założeń.

#### 4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Główną z wykorzystanych do weryfikacji hipotez metodą analizy statystycznej było modelowanie równań strukturalnych. Dla potrzeb pracy skonstruowano 13 modeli, a ostateczną postać modelu badawczego, zawierającą wszystkie badane zmienne przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Model zależności pomiędzy rywalizacją a efektywnością zespołów mediowany przez twórczość w kontekście wpływu AMO (tj. postrzeganych praktyk ZZZL wspierających zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizację) i zaangażowania



Źródło: Opracowanie własne autorki

Analiza danych doprowadziła do weryfikacji postawionych hipotez. Tabela 3 poniżej przedstawia wyniki testowania hipotez.

Tabela 3. Rezultaty testowania hipotez badawczych

Numer hipotezy	Treść hipotezy	Efekt weryfikacji
H1:	Rywalizacja pomiędzy członkami w zespołach jest powiązana z efektywnością zespołów wirtualnych	potwierdzono

<b>H1a:</b>	Rywalizacja wspierająca rozwój pomiędzy członkami w zespołach jest powiązana z efektywnością zespołów wirtualnych	potwierdzono
<b>H1b:</b>	Hiperrywalizacja pomiędzy członkami w zespołach jest powiązana z efektywnością zespołów wirtualnych	potwierdzono
<b>H2:</b>	Twórczość w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z efektywnością zespołów wirtualnych	potwierdzono
<b>H3:</b>	Rywalizacja pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z twórczością	nie potwierdzono
<b>H3a:</b>	Rywalizacja wspierająca rozwój pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z twórczością	nie potwierdzono
<b>H3b:</b>	Hiperrywalizacja pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z twórczością	nie potwierdzono
<b>H4:</b>	Zaangażowanie pracowników jest pozytywnie powiązane z efektywnością zespołów wirtualnych	częściowo potwierdzono
<b>H5:</b>	Praktyki ZZL wspierające zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje są pozytywnie powiązane z zaangażowaniem pracowników w zespołach wirtualnych	potwierdzono
<b>H6:</b>	Rywalizacja w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z praktykami ZZL wspierającymi zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje	nie potwierdzono
<b>H6a:</b>	Rywalizacja wspierająca rozwój pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z praktykami ZZL wspierającymi zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje	potwierdzono
<b>H6b:</b>	Hiperrywalizacja pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z praktykami ZZL wspierającymi zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje	nie potwierdzono
<b>H7:</b>	Praktyki ZZL wspierające zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje są pozytywnie powiązane z twórczością zespołów wirtualnych	potwierdzono

Źródło: Opracowanie własne autorki

Na skutek przeprowadzonego postępowania badawczego siedem z trzynastu postawionych hipotez zyskało wsparcie w wynikach analiz i zostało potwierdzonych. Jedna hipoteza została częściowo potwierdzona, a pięć odrzucono.

Hipoteza pierwsza, mówiąca, że rywalizacja pomiędzy członkami w zespołach jest powiązana z efektywnością zespołów wirtualnych, została potwierdzona. Podobnie potwierdzone zostały hipotezy H1a i H1b, co oznacza, że przeprowadzone badania

dowodły prawdziwości stwierdzenia, że rywalizacja wspierająca rozwój zespołu i hiperrywalizacja zespołowa wpływają na poziom efektywności zespołów.

Hipoteza druga, zakładająca, że twórczość w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z efektywnością zespołów wirtualnych, również uzyskała pełne wsparcie w badaniach.

Hipoteza trzecia, odnosząca się do stwierdzenia, że rywalizacja pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z twórczością, nie uzyskała wsparcia. Podobnie nie potwierdzono prawdziwości hipotez H3a i H3b. W świetle przeprowadzonych badań wykazano istotny związek między rywalizacją i hiperrywalizacją zespołową a twórczością, niemniej charakter tej zależności jest ujemny.

Hipoteza czwarta, głosząca, że zaangażowanie pracowników jest pozytywnie powiązane z efektywnością zespołów wirtualnych, została potwierdzona częściowo. Istotny pozytywny wpływ zaangażowania na efektywność zespołów został potwierdzony w modelu piątym. Niemniej modele 5a i 5b (uwzględniające inne wymiary rywalizacji) nie wykazały istotnej statystycznie relacji.

Całkowite wsparcie uzyskała hipoteza piąta, zgodnie z którą praktyki ZZL wspierające zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje są pozytywnie powiązane z zaangażowaniem pracowników w zespołach wirtualnych.

Nie potwierdzono hipotezy szóstej, mówiącej, że rywalizacja w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z praktykami ZZL wspierającymi zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje. Wpływ rywalizacji na praktyki ZZL wspierające zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje jest istotny statystycznie, niemniej charakter tej relacji jest ujemny. Podobnie w przypadku hipotezy H6b, gdzie analizy wykazały statystycznie istotny negatywny wpływ hiperrywalizacji zespołowej na praktyki ZZL wspierające zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje. Inaczej jest w przypadku hipotezy H6a: rywalizacja wspierająca rozwój pomiędzy członkami w zespołach wirtualnych jest pozytywnie powiązana z praktykami ZZL wspierającymi zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje, hipoteza więc została zweryfikowana pozytywnie.

Hipoteza siódma, zakładająca, że praktyki ZZL wspierające zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje są pozytywnie



powiązane z twórczością zespołów wirtualnych, uzyskała pełne wsparcie w przeprowadzonych badaniach.

Podsumowując powyższe analizy i wyniki testowania hipotez, należy stwierdzić, że nie ma podstaw do odrzucenia czterech hipotez głównych (H1, H2, H5, H7) oraz trzech hipotez częściowych (H1a, H1b, H6a). Jedna hipoteza (H4) została potwierdzona częściowo. Dwie hipotezy główne (H3 i H6) i trzy hipotezy cząstkowe (H3a, H3b, H6b) nie uzyskały potwierdzenia w przeprowadzonych badaniach.

## 5. Wnioski z badań

### Implikacje teoretyczne

Dociekania zogniskowane wokół efektywnego funkcjonowania zespołów wirtualnych skupiały się przede wszystkim na zależnościach pomiędzy zmiennymi w opracowanym modelu badawczym. Należy w tym miejscu podkreślić, że badania nad rywalizacją w kontekście zespołów wirtualnych nie są częste. Jak wskazują rezultaty przeprowadzonych badań **rywalizacja jest determinantą efektywności zespołów wirtualnych**. W tym zakresie wyniki badań są zbieżne z wnioskami m. in. D. Tjosvold i in.<sup>31</sup> i Y.-H. Tsai i in.<sup>32</sup>. Uwzględnione w badaniach dwa wymiary rywalizacji, zgodnie z podejściem badaczy H. He, Y. Barucha, i C.P. Lina<sup>33</sup>, podkreśliły złożoność zjawiska i umożliwiły lepsze zrozumienie niejednoznacznego wpływu rywalizacji na funkcjonowanie zespołów. Wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji dowodzą, że **rywalizacja wpływa na efektywność zespołów wirtualnych, niemniej wpływ ten może być zarówno pozytywny, w przypadku rywalizacji wspierającej rozwój zespołu, jak i negatywny, jeśli dotyczy hiperrywalizacji zespołowej**. Powyższe wyniki są spójne z wcześniejszymi odkryciami R. Liu i Z. Huang<sup>34</sup>, którzy zwracają uwagę, że pewien stopień rywalizacji sprzyja rozwojowi zespołu. Jednocześnie wskazują, że nadmierna konkurencja może przerodzić się w konflikty i utrudnić budowanie spójności oraz rozwój zespołu.

Wyniki płynące z analiz prowadzą do stwierdzenia, że **twórczość w sposób pozytywny kształtuje efektywność zespołów wirtualnych**. Wniosek ten jest zbieżny m.

---

<sup>31</sup> D. Tjosvold [i in.], *Can interpersonal...*, s. 75.

<sup>32</sup> Y.-H. Tsai [i in.], *Assessing team...*, s. 98.

<sup>33</sup> H. He, Y. Baruch, C.P. Lin, *Modeling team...*, s. 965.

<sup>34</sup> R. Liu, Z. Huang, *Is participatory...*, s.5.

in. ze spostrzeżeniami R.J. Ocker<sup>35</sup>, która wskazywała na **kluczową rolę twórczości dla sukcesu zespołów** oraz S. Wu<sup>36</sup>, której badania potwierdziły pozytywny wpływ zastosowania wiedzy i twórczości na efektywność zespołu. Część badaczy, m. in. R.J. Ocker<sup>37</sup>, C.M. Chang<sup>38</sup> czy S.J. Han i in.<sup>39</sup>, dostrzegając znaczenie twórczości dla sukcesu zespołów wirtualnych wskazują na **specyficzne czynniki w roli wzmacniaczy i inhibitorów twórczości**. Niektórzy z kolei, m. in. Z. Zhao i in., mówią wręcz o **twórczym środowisku** zawierającym zestaw czynników stymulujących kreatywność w zespołach wirtualnych<sup>40</sup>.

Wyniki badań potwierdziły również **negatywny wpływ hiperrywalizacji na twórczość zespołową**, natomiast wpływ rywalizacji wspierającej rozwój zespołu okazał się nieistotny statystycznie. Wyniki te nie są spójne z dotychczasowymi odkryciami badaczy, m. in. J.-F. Lu, D. Tjosvold i K. Shi<sup>41</sup>, których badania dowodzą, że wspólne cele i konstruktywne kontrowersje przyczyniają się do powstania twórczych i produktywnych zespołów. R. Li i M. Baas podkreślają natomiast, że organizacje próbują pobudzać twórcze rozwiązywanie problemów poprzez wyzwalanie rywalizacji między członkami grupy<sup>42</sup>.

Obok znaczenia rywalizacji dla efektywności zespołów wirtualnych z uwzględnieniem twórczości w tej relacji na poziomie zespołowym, niniejsza praca wzbogaca teorię również w obszarze zależności między zmiennymi poziomu indywidualnego. Przeprowadzone badania wskazały na **pozytywny związek zaangażowania i efektywności zespołów wirtualnych**, co jest spójne z wynikami dotychczasowych badań prowadzonych przez N.L. Al Zain, S. Vasilache, C.B. Incze<sup>43</sup>, czy A. Hardin i in.<sup>44</sup>. Niektórzy badacze J. Pienaar, P. Wu i N. Adams podkreślają, że zaangażowanie jest również kluczowe w rozwijaniu umiejętności wirtualnej pracy zespołowej<sup>45</sup>, co w konsekwencji może prowadzić do wzrostu efektywności zespołów. Przy tej okazji warto wspomnieć, że hipoteza mówiąca o pozytywnym wpływie zaangażowania na efektywność zespołów została potwierdzona częściowo. Analizy

---

<sup>35</sup> R.J. Ocker, *Influences on...*, s. 22.

<sup>36</sup> S. Wu, *Antecedents of ...*, s. 59.

<sup>37</sup> R.J. Ocker, *Influences on...*, s. 33-36

<sup>38</sup> C.M. Chang, *New organizational...*, s. 272

<sup>39</sup> S.J. Han [i in.], *How virtual...*, s. 275-276.

<sup>40</sup> Z. Zhao [i in.], *What affects...*, s. 5.

<sup>41</sup> J.-F. Lu, D. Tjosvold, K. Shi, *Team training...*, s. 115.

<sup>42</sup> R. Li, M. Baas, *Group idea...*, s. 1.

<sup>43</sup> N.L. Al Zain, S. Vasilache, C.B. Incze, *The significance...*, s. 31.

<sup>44</sup> A. Hardin [i in.], *Participative goal...*, s. 363.

<sup>45</sup> J. Pienaar, P. Wu, N. Adams, *Development of...*, s. 5.

pokazały, że uwzględnienie w analizowanych modelach równań oddzielnie wymiarów rywalizacji tj. rywalizacji wspierającej rozwój zespołu i hiperrywalizacji zespołowej powoduje, że zależność między zaangażowaniem a efektywnością choć pozytywna, staje się nieistotna statystycznie.

Oryginalnym wkładem wzbogacającym teorię w zakresie funkcjonowania zespołów wirtualnych jest **włączenie do analiz koncepcji AMO** rozumianej jako percepcja praktyk ZZZL wspierających zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje. Jak wykazały studia literaturowe do tej pory, tego typu rozważań, nie prowadzono w kontekście pracy zespołowej w wirtualnym środowisku pracy. Przeprowadzone analizy wykazały **pozytywny związek pomiędzy percepcją praktyk ZZZL** wspierających zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje i zaangażowaniem, co jest zbieżne z rezultatami wcześniejszych badań autorstwa P. Malik i U. Lenka<sup>46</sup>, niemniej nie dotyczyły zespołów wirtualnych. Rezultaty przeprowadzonych badań w niniejszej dysertacji wskazują, że **na twórczość istotnie wpływa AMO**, czyli percepcję praktyk ZZZL wspierających zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje, co jest spójne z wcześniejszymi odkryciami S.J. Shina, I. Jeonga i J. Bae<sup>47</sup>.

Związki pomiędzy rywalizacją a AMO, czyli percepcją praktyk ZZZL nie były do tej pory obiektem szerszych i systematycznych rozważań naukowych potwierdzonych empirycznie, dlatego eksploracja tej zależności przeprowadzona w niniejszej pracy stanowi swoiste wzbogacenie krajobrazu źródeł efektywności zespołów. Analiza modeli równań prowadzi do wniosku, że **rywalizacja wpływa na AMO**, czyli percepcję praktyk ZZZL wspierających zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje. Niemniej nie powinno się abstrahować od specyficznego wpływu poszczególnych wymiarów rywalizacji na AMO (percepcję praktyk ZZZL), ponieważ jak pokazują analizy **wpływ ten jest różny w zależności od rodzaju rywalizacji**. Wpływ rywalizacji wspierającej rozwój zespołu na percepcję praktyk ZZZL wspierających zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje jest pozytywny, podczas gdy wpływ hiperrywalizacji zespołowej jest negatywny.

Konkludując, w świetle przeprowadzonych analiz **rywalizacja wpływa na efektywność w zespołach wirtualnych na różnych płaszczyznach**, zarówno na **poziomie zespołu** m. in. poprzez twórczość, jak i na **poziomie indywidualnym** m. in.

---

<sup>46</sup> P. Malik, U. Lenka, *Exploring the impact...*, s. 1006.

<sup>47</sup> S.J. Shin, I. Jeong, J. Bae, *Do high-involvement...*, s. 278.

poprzez AMO czyli percepcję praktyk ZZL i zaangażowanie. Powyższe wzmacnia poczynioną obserwację, że rywalizacja jest kontekstualnie zależnym czynnikiem determinującym efektywność zespołów wirtualnych. Warto podkreślić jest również dwuwymiarowy charakter konstruktów, uwzględniający pozytywną, jak i negatywną odsłonę rywalizacji, co warto wziąć pod uwagę w przyszłych badaniach.

### **Implikacje praktyczne**

Od strony praktycznej niniejsza praca stanowi również podstawę do wyciągnięcia wniosków w zakresie czynników determinujących efektywne funkcjonowanie zespołów wirtualnych.

Wnioski płynące z niniejszej pracy ujawniają znaczenie rywalizacji wewnątrzzespołowej w efektywnym funkcjonowaniu zespołów wirtualnych. Wyniki badań empirycznych potwierdziły wpływ rywalizacji na efektywność zespołów. Niniejsze opracowanie koncentruje się na **dwóch wymiarach rywalizacji**<sup>48</sup> i wyjaśnia mechanizmy, dzięki którym rywalizacja może być skutecznie wykorzystywana lub ograniczana, co wydaje się szczególnie ważne dla praktyki menedżerskiej. Badacze podkreślają z jednej strony destrukcyjne, z drugiej zaś o konstruktywne konsekwencje rywalizacji<sup>49</sup>. Menedżerowie, którzy chcą **dobrze wykorzystać m. in. praktyki ZZL** np. strukturę wynagradzania, możliwości rozwoju czy promocji wewnątrz organizacji powinni przede wszystkim **rozumieć różnicę między rywalizacją rozwojową a hiperrywalizacją**. Jak pokazały wyniki badania i wcześniejsze odkrycia, hiperrywalizacja w zespole skutkuje m. in. spadkiem efektywności, podczas gdy umiejętne stosowanie rywalizacji wspierającej rozwój zespołu sprzyja m. in. poprawie dzielenia się wiedzą czy elastyczności zespołu<sup>50</sup>. Mając na uwadze, że rywalizacja jest powszechna<sup>51</sup> warto świadomie na nią wpływać **tworząc przestrzeń dla rywalizacji wspierającej rozwój zespołu przy jednoczesnym ograniczeniu poziomu hiperrywalizacji**.

**Twórczość**, jak podkreślają badacze<sup>52</sup> i jak wynika z przeprowadzonych analiz, **jest kluczowa dla sukcesu zespołów wirtualnych**. W związku z ich specyfiką (praca w rozproszeniu, komunikacja za pośrednictwem komputera, asynchroniczność, itp.) istotna

---

<sup>48</sup> H. He, Y. Baruch, C.P. Lin, *Modeling team...*, s. 965.

<sup>49</sup> D. Tjosvold [i in.], *Can interpersonal...*, s. 64

<sup>50</sup> H. He, Y. Baruch, C.P. Lin, *Modeling team...*, s. 966.

<sup>51</sup> G.J. Kilduff [i in.], *Whatever it...*, s. 1509

<sup>52</sup> R.J. Ocker, *Influences on...*, s. 22.

z praktycznego punktu widzenia jest **wiedza na temat wzmacniaczy i inhibitorów twórczości**. Aby stymulować twórcze zachowania w zespołach wirtualnych warto zadbać m. in. o bezpieczeństwo psychologiczne pracowników, zaufanie, klimat współpracy, stymulujących współpracowników, regularną informację zwrotną, redukcję dwuznaczności, określenie jasnych norm i oczekiwań oraz promować przywództwo zorientowane na relacje i cele, itp.<sup>53</sup>. Podobnie jak w przypadku rywalizacji, menedżerowie powinni również mieć wiedzę na temat inhibitorów twórczości, aby podejmować z wyprzedzeniem właściwe kroki w celu mitygowania negatywnych konsekwencji. Niektórzy badacze tematu mówią wręcz o **twórczym środowisku**, które obejmuje zestaw czynników stymulujących kreatywność<sup>54</sup>. W przypadku zespołów wirtualnych tworząc klimat sprzyjający twórczości należy uwzględnić **czynniki indywidualne** (m. in. cechy osobowości, umiejętności, wiedza, styl komunikacji, indywidualne motywacje, itp.), **czynniki zespołowe** (m. in. spójność, komunikacja, strategia, współpraca, zarządzanie konfliktami, itp.) **oraz organizacyjne** (m. in. klimat, kultura, struktura, systemy i technologie) i dopiero te elementy osadzić w **kontekście wirtualnego środowiska pracy** uwzględniając rozproszenie, anonimowość, ograniczone kontakty twarzą w twarz, pracę w wielu zespołach itp.

Powyższe wydaje się trudne do zorganizowania z praktycznego punktu widzenia, niemniej pomocny w tym przypadku może być **dobór odpowiednich praktyk ZZL**<sup>55</sup> wspierających zdolności i motywacje pracowników (czynniki indywidualne) oraz możliwości tworzone przez organizację (czynniki organizacyjne) uwzględniające wirtualny charakter pracy. Warto podkreślić, że zadaniem praktyk ZZL wzmacniających umiejętności jest zwiększenie poziomu wiedzy, zdolności i umiejętności poprzez, m. in. selekcję, rekrutację i zatrudnianie odpowiedniego personelu, szkolenia, itp.<sup>56</sup>. Praktyki ZZL wzmacniające motywację skupiają się ukierunkowaniu zachowań pracowników na osiąganie celów firmy poprzez m. in.: zarządzanie wynikami, politykę wynagrodzeń, oceny pracowników, promocje i benefity<sup>57</sup>. Praktyki ZZL wzmacniające upodmiotowienie dotyczą rozwijania autonomii pracowników, zaangażowania w procesy decyzyjne, zwiększenia zakresu odpowiedzialności, itp.<sup>58</sup>. Rezultaty badań

---

<sup>53</sup> R.J. Ocker, *Influences on...*, s. 33-36; C.M. Chang, *New organizational...*, s. 272; S.J. Han [i in.], *How virtual...*, s. 275-276.

<sup>54</sup> Z. Zhao [i in.], *What affects...*, s. 5.

<sup>55</sup> B. Gerhart, *Human resources...*, s. 175.

<sup>56</sup> M. Subramony, *A meta-analytic...*, s. 746.

<sup>57</sup> Ibidem.

<sup>58</sup> Ibidem.

przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji potwierdzają pozytywny wpływ AMO, czyli percepcji praktyk ZZL na zaangażowanie i na twórczość, a w konsekwencji na efektywność zespołów.

**Wirtualne zespoły oferują możliwość efektywnego połączenia rozproszonej siły roboczej, wiedzy i umiejętności**, co podkreślają badacze<sup>59</sup> i praktycy biznesowi. Natomiast zwiększony poziom zaangażowania uczestników wirtualnych zespołów sprzyja rozwojowi wzajemnych relacji, komunikacji, współpracy czy przywództwa<sup>60</sup> oraz wpływa na poziom efektywności zespołów<sup>61</sup>. W środowisku biznesowym warto zadbać o **zaangażowanie pracowników odpowiednio korzystając z dostępnych praktyk ZZL** wspierających zdolności i motywację pracowników oraz możliwości tworzone przez organizację.

Warto zwrócić uwagę również na efektywność zespołów wirtualnych<sup>62</sup>. Jak pokazuje przeprowadzona analiza literatury przedmiotu efektywność jest różnie definiowana przez badaczy tematu. Podobnie może być określana przez członków zespołów wirtualnych. Chcąc uniknąć dwuznaczności i nieporozumień warto zadbać o zrozumiałą komunikację oczekiwań i celów poszczególnym zespołom. **Właściwe rozumienie pojęć, wymagań i wartości w znacznym stopniu może usprawnić i wspierać rozstrzygnięcie spraw, podejmowanie decyzji zarówno na poziomie zespołowym jak i indywidualnym.**

## Ograniczenia

Pomimo zachowania staranności na etapie projektowania i przygotowywania procesu badawczego niniejsze opracowanie ma ograniczenia. Po pierwsze dobór literatury do analizy w rozdziałach teoriopoznawczych opierał się na wyszukiwaniu adekwatnych publikacji w dwóch bazach: Web of Science i Scopus, czego konsekwencją jest przewaga opracowań anglojęzycznych, nad publikacjami krajowymi. Po drugie, w przypadku publikacji dotyczących zespołów wirtualnych i ich efektywności, z uwagi na dużą liczbę opracowań zawężano obszar poszukiwań, koncentrując się dodatkowo na czasopiśmie najwyższej punktowanej, później najczęściej cytowanych. Konsekwencją takiego postępowania jest prawdopodobne pominięcie potencjalnie istotnych opracowań.

---

<sup>59</sup> K. Henttonen, K. Blomqvist, *Managing distance...*, s. 107.

<sup>60</sup> J. Pienaar, P. Wu, N. Adams, *Development of...*, s. 5.

<sup>61</sup> . Hardin [i in.], *Participative goal...*, s. 363.

<sup>62</sup> J.E. Mathieu [i in.], *Team effectiveness...*, s. 415.

Po trzecie, ograniczeniami obciążona jest również część empiryczna pracy. Badania zrealizowano w międzynarodowej organizacji z sektora nowoczesnych usług dla biznesu, otrzymano 780 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy pochodzących z 77 zespołów wirtualnych. Uwzględnienie większej populacji w badaniach mogłoby mieć znaczenie dla otrzymanych rezultatów. Po czwarte, organizacja, w której przeprowadzono badania reprezentuje firmę IT, wartościowe byłoby przeprowadzenie podobnych badań w innych organizacjach, innych branżach czy sektorach gospodarki i porównanie otrzymanych rezultatów. Po piąte, mimo że w badaniu uczestniczyły osoby z innych krajów to ich udział nie był znaczący w porównaniu z osobami pochodzącymi z Polski. Powyższe wynikało przede wszystkim z przynależności tych osób do konkretnych zespołów biorących udział w badaniu.

Szóste ograniczenie dotyczy przeprowadzonych analiz statystycznych z wykorzystaniem metazmiennych, z uwagi na dużą liczbę kwestii wchodzących w skład poszczególnych skal pomiaru. I choć metazmienne są stosowane w badaniach naukowych, to ich użycie może przyczynić się do nieznaczących różnic w wynikach badań.

Warto podkreślić, że badania prowadzone były w okresie pandemii, członkowie zespołów pracowali zdalnie z wykorzystaniem technologii ITC. Ich kontakty twarzą w twarz były rzadkie. Niemniej to był bardzo turbulentny i dynamiczny okres, wirtualna współpraca była niejako wymuszona sytuacją, a nie wynikała z wyboru tego rodzaju organizacji pracy. To znaczy, nie wszyscy liderzy i pracownicy byli odpowiednio przygotowani do przejścia na pracę zdalną w tak krótkim czasie i w związku z tym opinie wyrażane w ankiecie, a dotyczące np. postrzeganych praktyk ZZL czy nawet stopnia rywalizacji w zespole, mogły być w tamtym czasie zniekształcone przez okoliczności, co warto byłoby zweryfikować powtarzając badania w bardziej stabilnym otoczeniu.

## 6. Kierunki dalszych badań

Kwerenda literatury oraz wyniki badań empirycznych nad znaczeniem rywalizacji dla efektywnego funkcjonowania zespołów wirtualnych ukazały obszary, w których wiedza jest nadal niewielka. Dlatego przyszłe **badania warto byłoby wzbogacić o studia oparte na metodach jakościowych**, które pozwalają na rozpoznanie i zrozumienie

głębszego poziomu badanego zjawiska, jak i umożliwiają uchwycenie specyficznego kontekstu<sup>63</sup>.

W niniejszej pracy, jednym z istotnych rozstrzygnięć poczynionych zaraz na początku prowadzonych rozważań, było **uwzględnienie perspektywy wielopoziomowej**. W opracowanym modelu badawczym uwzględniono poziom zespołowy i poziom indywidualny. Chcąc jednak pogłębić prowadzone analizy interesującym kierunkiem przyszłych badań byłoby **uwzględnienie kolejnego poziomu**, w tym przypadku naturalnym wydaje się **poziom organizacyjny**. Uwzględniając perspektywę organizacji warto byłoby poszerzyć badania o aspekty związane z kulturą organizacyjną<sup>64</sup>, jej dopasowaniem i złożonością<sup>65</sup>, innowacyjną kulturą organizacyjną<sup>66</sup>, kreatywnością organizacji<sup>67</sup> oraz postrzeganiem poziomu wsparcia organizacyjnego<sup>68</sup>.

W świetle zrealizowanych badań i otrzymanych rezultatów, dwuwymiarowy i przeciwstawny charakter rywalizacji zachęca również do podjęcia wnikliwszej analizy zjawiska pod kątem wpływu nie tylko na efektywność zespołów, ale również efektywność uczenia się<sup>69</sup>, motywację<sup>70</sup>, poziom innowacji<sup>71</sup> czy przywództwo w zespołach wirtualnych<sup>72</sup>. Ponadto interesującym aspektem przyszłych dociekań byłaby **próba wyjaśnienia przewagi bądź nie, współpracy nad rywalizacją w zespołach wirtualnych z perspektywy osiągniętych wyników**<sup>73</sup> czy generowanych twórczych rozwiązań<sup>74</sup>. Niektórzy z badaczy wskazują, że w badaniach nad rywalizacją w zespołach warto wziąć pod uwagę złożoność zadania, konflikt zespołowy i bezpieczeństwo

---

<sup>63</sup> J. Samul, *Podejście ilościowe, jakościowe i mieszane w najczęściej cytowanych badaniach w ZZZ*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2022, 145(2), s. 83.

<sup>64</sup> A. Glińska-Noweś, *Strategie kształtowania kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie” 1999, (1), s. 55-60; A. Glińska-Noweś, *Kształtowanie kultury organizacyjnej-współczesne wyzwania*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, (3), s. 73-87.

<sup>65</sup> A. Sitko-Lutek, *Aspekty złożoności kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2018.

<sup>66</sup> K. Szczepańska-Woszczyzna, *Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process*, „Procedia Economics and Finance” 2015, 34, s. 396-402.

<sup>67</sup> K. Bratnicka-Myśliwiec, *Relationship between leadership styles and organizational creativity*, „Management and Business Administration” 2015, (1), s. 69-78.

<sup>68</sup> A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, M. Ingram, *Perceived organisational support and employee performance-the example of a Polish IT enterprise*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2020, 5 (983), s. 57-70.

<sup>69</sup> W.-L. Chang, C.-Y. Lee, *Virtual team...*, s. 989.

<sup>70</sup> G.M. Kistruck [i in.], *Cooperation vs. competition...*, s. 1176

<sup>71</sup> Y.Q. Zhu, H.G. Chen, *Empowering leadership...*, s. 731.

<sup>72</sup> M.L. Liu [i in.], *Modeling knowledge...*, s. 1472.

<sup>73</sup> . Pobiedina [i in.], *Ranking factor...*, s. 1185.

<sup>74</sup> R. Li, M. Baas, *Group idea...*, s. 1.



psychologiczne<sup>75</sup>, dzielenie się wiedzą<sup>76</sup>, inteligencję emocjonalną i kompetencje zespołowe<sup>77</sup>, co wzbogaciłoby z pewnością rezultaty przyszłych badań. Z uwagi na duże znaczenie relacji interpersonalnych w pracy zespołowej, dwoistą naturę (pozytywną bądź negatywną) zjawiska wskazywaną przez D. Szostek i A. Glińską-Noweś<sup>78</sup>, włączenie tego zagadnienia do przyszłych badań w kontekście rywalizacji w zespołach wirtualnych mogłoby być ciekawym obszarem rozważań.

**Zdecydowanie rekomendowany do dalszej analizy w kontekście zespołów wirtualnych jest model AMO rozumiany jako praktyki ZZL wspierające zdolności i motywacje pracowników oraz możliwości tworzone przez organizacje.**

Jak niejednokrotnie podkreślano w niniejszym opracowaniu, praca w zespołach wirtualnych zyskała na powszechności w związku z dynamicznymi zmianami, przede wszystkim w obszarze technologii, niemniej okoliczności, w tym pandemia COVID-19, zintensyfikowały ich stosowalność w praktyce biznesowej. Należy podkreślić, że zaprezentowane kierunki przyszłych badań oraz przedstawione wnioski i sugestie nie tworzą katalogu zamkniętego.

## 7. Wartość dodana pracy

Kwerenda literatury przedmiotu oraz dane z przeprowadzonych badań empirycznych koncentrowały uwagę na poszukiwaniu źródeł efektywności zespołów wirtualnych, w tym szczególnie na poszukiwaniu przyczyn sukcesu tej formy organizacji pracy. Niniejsza praca, wzbogacając teorię, proponuje zintegrowane ramy zależności różnych czynników, m. in. rywalizacji wewnątrz zespołu, twórczości, AMO (czyli percepcji praktyk ZZL) i zaangażowania oraz ich wpływu na efektywność zespołu wirtualnego. Teoretyczne ramy tych badań stawiają rywalizację wewnątrz zespołu jako kluczowy czynnik efektywności zespołu, podczas gdy wcześniejsze badania wskazywały rywalizację jako część składową kooperacji<sup>79</sup>, element zarządzania konfliktem<sup>80</sup> bądź koncentrowano się na analizowaniu jednego z wymiarów rywalizacji<sup>81</sup>.

---

<sup>75</sup> R. Brouwer, *When competition...*, s. 1348.

<sup>76</sup> C.-P. Lin [i in.], *Perceived job...*, s. 1600.

<sup>77</sup> Y. Baruch, C.P. Lin, *All for one...*, s. 1156.

<sup>78</sup> D. Szostek, A. Glińska-Noweś, *Identyfikacja wymiarów jakości relacji interpersonalnych w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, 2017, 3(177), s. 18.

<sup>79</sup> C.-P. Lin [i in.], *Perceived job effectiveness ...*, s. 1600; Y. Baruch, C.P. Lin, *All for one, ...*, s. 965.

<sup>80</sup> W.-L. Chang, C.-Y. Lee, *Virtual team...*, s. 989.

<sup>81</sup> Y.-H. Tsai [i in.], *Assessing team performance...*, s. 90.

W części empirycznej pracy starano się ukazać nie tylko sam związek pomiędzy dwoma kluczowymi z perspektywy celów pracy zjawisk, a więc rywalizacji i efektywności zespołów wirtualnych, ale również wskazać na mechanizmy i kontekst tego związku włączając do badań inne czynniki. Zgodnie z rekomendacją badaczy F. Pangil i J.M. Chan<sup>82</sup>, dla bardziej wnikliwej analizy podejmowanej problematyki uwzględniono wielopoziomą perspektywę, włączając poziom zespołowy i poziom indywidualny w obszar prowadzonych analiz w niniejszej pracy. Przeprowadzone analizy ukazały zasadność wieloaspektowego spojrzenia na zagadnienia źródeł efektywności zespołów wirtualnych, co dobrze koresponduje z wynikami z innych badań.

Mając na uwadze powyższe, autorka wyraża nadzieję, że opracowany model badawczy i narzędzie pomiaru, przeprowadzone analizy statystyczne oraz sformułowane implikacje teoretyczne i praktyczne, mimo ograniczeń, stanowią wartość dodaną i choć w części okażą się wartościowe dla środowiska naukowego oraz pomocne dla praktyków w środowisku biznesowym.

---

<sup>82</sup> F. Pangil, J.M. Chan, *The mediating...*, s. 95.

<b>8. Plan pracy</b>	
<b>WSTĘP</b> .....	<b>9</b>
<b>1. EFEKTYWNOŚĆ ZESPOŁÓW WIRTUALNYCH W SEKTORZE NOWOCZESNYCH USŁUG DLA BIZNESU (ISTOTA, POMIAR I DETERMINANTY)</b> .....	<b>20</b>
1.1. Przedsiębiorstwa sektora nowoczesnych usług dla biznesu – wyróżniki i specyfika .....	20
1.2. Zespoły wirtualne – atrybuty, specyfika działania i czynniki sukcesu.....	28
1.3. Pomiar efektywności zespołów wirtualnych jako kluczowe zagadnienie organizacyjne.....	47
1.4. Czynniki determinujące efektywność zespołów wirtualnych (na poziomie zespołowym i indywidualnym) – podsumowanie rozważań.....	67
<b>2. DETERMINANTY EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁÓW WIRTUALNYCH – CZYNNIKI NA POZIOMIE ZESPOŁOWYM</b> .....	<b>75</b>
2.1. Rywalizacja w zespołach wirtualnych jako determinanta ich efektywności.....	75
2.2. Znaczenie twórczości w zespołach wirtualnych dla ich efektywności.....	96
2.3. Związek pomiędzy rywalizacją i twórczością w zespołach wirtualnych.....	116
<b>3. DETERMINANTY EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁÓW WIRTUALNYCH – CZYNNIKI NA POZIOMIE INDYWIDUALNYM</b> .....	<b>129</b>
3.1. Zaangażowanie jako determinanta efektywności zespołów wirtualnych .....	129
3.2. AMO, czyli praktyki ZZL zorientowane na rozwój zdolności, motywacji i możliwości jako fundament zaangażowania pracowników w zespołach wirtualnych.....	151
3.3. Związki pomiędzy AMO (praktyki ZZL wspierające zdolności, motywację i możliwości) a rywalizacją i twórczością – konceptualizacja zależności pomiędzy zmiennymi dwóch poziomów .....	163
3.4. Model zależności pomiędzy zmiennymi poziomu indywidualnego i poziomu zespołu – próba rekapitulacji rozważań.....	176
<b>4. METODYKA BADAŃ</b> .....	<b>181</b>
4.1. Charakterystyka metody badawczej (cele, model badawczy, hipotezy i zakres badań).....	181
4.2. Charakterystyka narzędzia pomiaru.....	187
4.3. Opis przebiegu badań empirycznych .....	192
4.4. Charakterystyka badanej populacji, operacjonalizacja zmiennych .....	205
<b>5. WYNIKI BADAŃ</b> .....	<b>231</b>
5.1. Ogólna charakterystyka zależności pomiędzy badanymi zmiennymi .....	231
5.2. Analiza zależności na poziomie zespołu – efektywność zespołu jako pochodna rywalizacji i twórczości.....	242
5.3. Pogłębiona analiza zależności między rywalizacją a efektywnością zespołów w kontekście wpływu zmiennych poziomu indywidualnego .....	255
5.4. Podsumowanie badań empirycznych – próba integracji rozważań na poziomie indywidualnym i zespołowym .....	272
<b>ZAKOŃCZENIE</b> .....	<b>287</b>

<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>303</b>
<b>WYKAZ TABEL .....</b>	<b>332</b>
<b>WYKAZ RYSUNKÓW.....</b>	<b>334</b>
<b>ZAŁĄCZNIKI.....</b>	<b>336</b>
<b>STRESZCZENIE W JĘZYKU POLSKIM.....</b>	<b>359</b>
<b>STRESZCZENIE W JĘZYKU ANGIELSKIM .....</b>	<b>361</b>