

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2014, nr 5 (57)



J. Miroński, *Wyzwania zarządzania wiedzą w zespołach wirtualnych*, „e-mentor” 2014, nr 5 (57), s. 50–55, <http://dx.doi.org/10.15219/em57.1142>.



Wyzwania zarządzania wiedzą w zespołach wirtualnych

Jacek Miroński

Zagadnienia dotyczące zarządzania wiedzą oraz zespołów wirtualnych należą w ostatnich latach do stosunkowo popularnych tematów w naukach o zarządzaniu¹. Najczęściej są one omawiane mniej lub bardziej niezależnie od siebie, choć pojawiają się także opracowania ściśle łączące oba te obszary². Ze względu na rosnące znaczenie wymienionych zjawisk zarówno w teorii, jak i w praktyce, podejście takie wydaje się głęboko uzasadnione, a nawet konieczne. Celem artykułu jest analiza wyzwań związanych z zarządzaniem wiedzą i pracownikami wiedzy w zespołach wirtualnych oraz przedstawienie propozycji rozwiązań pozwalających zmierzyć się z tymi wyzwaniami. W opracowaniu zestawiono wyniki badań na temat zespołów wirtualnych z omawianymi w literaturze cechami charakterystycznymi procesu zarządzania wiedzą, co pozwoliło na przedstawienie rekomendacji dotyczących dzielenia się wiedzą w zespołach wirtualnych.

Wyzwania związane z zarządzaniem wiedzą i pracownikami wiedzy

Specyfika i trudności dotyczące zarządzania wiedzą wynikają między innymi z niejednoznaczności samego pojęcia wiedzy. Zdaniem T.H. Davenporta i L. Prusaka wiedza to płynna kompozycja *doświadczenia, wartości, informacji kontekstualnych i eksperckiego wglądu*³. Według P. Druckera natomiast na wiedzę składają się informacje, które zmieniają coś lub kogoś, stanowią podstawę do działania albo sprawiając, że jednostka lub organizacja są w stanie podjąć inne niż dotychczas i bardziej efektywne działania⁴. Słowo „wiedza”

łączy się z takimi pojęciami jak dane, informacja, inteligencja, umiejętności, doświadczenie, ekspertyza, idea, intuicja, wgląd. Nie są to jednak pojęcia tożsame. Dane stają się informacją, gdy zostają osadzone w konkretnym kontekście. Informacja staje się wiedzą, kiedy jest nią zainteresowany konkretny użytkownik w konkretnym czasie, czyli kiedy jest sensownie interpretowana w odniesieniu do sytuacji i użytkownika. Dodatkowa komplikacja wynika z istnienia różnych rodzajów wiedzy. Możemy mówić o wiedzy subiektywnej, czyli zgromadzonej na podstawie jednostkowego doświadczenia i podlegającej mocnemu wpływowi przekonań, poglądów, opinii i emocji danego człowieka, oraz o wiedzy obiektywnej, odnoszącej się do faktów lub opartej na intersubiektywnym konsensusie. Z drugiej strony mamy do czynienia z wiedzą jawną (*explicit knowledge*) i ukrytą (*tacit knowledge*). Wiedza jawna jest najczęściej sformalizowana, utrwalona na piśmie, wyrażona w formie danych, wzorów i specyfikacji oraz zawarta w podręcznikach i dokumentach. Wiedza ukryta jest oparta na działaniu, niesformalizowana, mocno spersonifikowana i trudna do rozpowszechnienia.

Zarządzanie wiedzą nierozłącznie wiąże się z zarządzaniem pracownikami wiedzy. W literaturze przedmiotu pojawiają się opinie, że w pewnym sensie pracownikami wiedzy są wszyscy pracownicy. Taki pogląd opiera się na przekonaniu, że praca z wiedzą jest podstawą człowieczeństwa, a nie przywilejem pewnych kategorii pracowników. W związku z tym zarządzanie wiedzą powinno być nastawione na roz-

¹ Por. np. D. Maślanka, *Zarządzanie pracownikami wiedzy – wyzwanie dla współczesnych organizacji*, „e-mentor” 2012, nr 1 (43), s. 70–73, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/43/id/907>; F. Gao, M. Li, S. Clarke, *Knowledge, management, and knowledge management in business operations*, „Journal of Knowledge Management” 2008, Vol. 12, No. 2, s. 3–17, <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810859479>; A.E. Nader, A. Shamsuddin, T. Zahari, *Virtual teams: a literature review*, „Australian Journal of Basic and Applied Sciences” 2009, Vol. 3, No. 3; Ch. Kimble, *Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams*, „Global Business and Organizational Excellence” 2001, Vol. 30, No. 2, s. 6–15, <http://dx.doi.org/10.1002/joe.20364>.

² O-P. Kaupilla, R. Rajala, A. Jyrama, *Knowledge sharing through virtual teams across borders and boundaries*, „Management Learning” 2011, Vol. 42, No. 4, s. 395–418, <http://dx.doi.org/10.1177/1350507610389685>.

³ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations manager What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

⁴ P. Drucker, *Managing for Results*, Collins, London 1993.

Wyzwania zarządzania wiedzą w zespołach wirtualnych

wijanie umiejętności tworzenia wiedzy przez wszystkich pracowników⁵. Spojrzenie to nie stoi jednak w sprzeczności z przekonaniem, że praca niektórych osób w większym stopniu niż pozostałych jest związana z wiedzą i to one zasługują na miano pracowników wiedzy. T.H. Davenport szacuje, że pracownicy wiedzy stanowią od 25 proc. do 35 proc. wszystkich pracowników⁶. Definicja tej grupy ujawnia wiele cech wyróżniających pracowników wiedzy spośród pozostałej załogi: charakteryzują się oni formalnym wykształceniem co najmniej na poziomie licencjackim, a ich praca jest nieustrukturyzowana, o niskim poziomie rutyny i wymaga myślenia na wysokim poziomie abstrakcji. W związku z tym każdy pracownik w indywidualny i dopasowany do siebie sposób wykonuje zadania oraz stale akumuluje wiedzę. Choć pracownicy wiedzy są najczęściej ściśle wyspecjalizowani, łączą w działaniu wiedzę z różnych dziedzin.

Zarządzanie pracownikami wiedzy wymaga od menedżerów swoistej zmiany w poglądach i sposobach działania. Koncentracja na kontroli musi być zastąpiona odpowiednim definiowaniem celów i pozostawianiem podwładnym znacznej swobody działania. Na menedżerów spada także obowiązek ciągłego inwestowania w rozwój pracowników. Wskazane jest przejście od nadzorowania pracy do wykonywania jej wraz z pracownikami. Łączenie zarządzania z wykonywaniem pracy opartej na wiedzy wymaga co prawda znalezienia równowagi, ale zaletą tego rozwiązania jest lepsze zrozumienie potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz zdobycie zaufania i szacunku podwładnych. Zamiast skupiać się na organizowaniu struktur, menedżerowie powinni przyczyniać się do tworzenia wspólnot pracowników wiedzy. Wspólnoty takie mogą ułatwiać transfer wiedzy, a także ograniczać indywidualizm i silne dążenie do autonomii. Ich podstawą powinna być wiedza danego typu, która łączy poszczególnych pracowników. Tworzenie wspólnot wymaga sporo wysiłku i nakładów. Częścią tego procesu jest ułatwianie tworzenia sieci kontaktów, szczególnie między rozproszonymi geograficznie i organizacyjnie pracownikami, co często wiąże się z zarządzaniem zespołami wirtualnymi.

Kolejnym ważnym wyzwaniem jest wybór i zatrzymanie najlepszych pracowników wiedzy. W procesie rekrutacji i selekcji należy zwracać uwagę na sposób zdobywania i wykorzystywania przez kandydatów wiedzy na temat firmy, do której aplikują, i inne pożądane cechy pracowników. W utrzymaniu najlepszych pracowników wiedzy kluczową rolę odgrywa stworzenie im warunków do długookresowego dynamicznego rozwoju i niepozostawianie tej kwestii wyłącznie inwencji pracowników. Niezwykle istotne jest przy tym tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej

rozwojowi wiedzy. Charakteryzuje się ona elastycznością w reagowaniu na zmiany otoczenia, oparciem na wspólnocie i akceptacją różnicowania. Niebagatelną rolę odgrywa także szerokie udostępnianie pracownikom informacji o firmie i jej celach. Zadaniem menedżerów jest ograniczanie biurokracji lub przynajmniej ochrona pracowników wiedzy przed jej negatywnym wpływem – można to osiągnąć poprzez zapewnienie profesjonalnego wsparcia ze strony osób, które zajmują się formalnymi i biurokratycznymi aspektami pracy (np. sprawna administracja)⁷.

Wyzwania związane z zespołami wirtualnymi

Mogłoby się wydawać, że zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą i pracownikami wiedzy w zespołach wirtualnych dotyczą dość wąskiej grupy pracowników. Jednak obserwacje z ostatnich lat dowodzą dużego znaczenia tego obszaru zarządzania. Wskazują na to wyniki badania przeprowadzonego w 2012 roku przez firmę RW³ CultureWizard⁸, którym objęto ponad 3 tysiące respondentów ze 102 krajów. Podkreślali oni dużą popularność i znaczenie zespołów wirtualnych w swoich organizacjach. 72 proc. badanych wskazało, że bardzo pracuje przy projektach z innymi ludźmi, wykorzystując telefon, pocztę elektroniczną i inne narzędzia online. Tylko 5 proc. stwierdziło, że robi to rzadko, a 61 proc. uznało, że ponad 50 proc. ich wydajności zależy od pracy wirtualnej.

Badanie ujawniło różnicowanie zespołów wirtualnych, a szczególnie ich międzynarodowy i wielokulturowy charakter. 61 proc. respondentów wskazało, że wykonuje wirtualną pracę zarówno z osobami ze swojego kraju, jak i z zagranicy. U 22 proc. współpraca dotyczyła głównie obcokrajowców. W sumie dla 83 proc. respondentów wirtualna praca przynajmniej częściowo miała charakter międzynarodowy. W przypadku 75 proc. badanych przynajmniej część członków ich wirtualnego zespołu pochodziła z innego kraju. Jedna trzecia respondentów stwierdziła, że ponad połowa członków ich wirtualnego zespołu pochodzi z zagranicy (wykres 1).

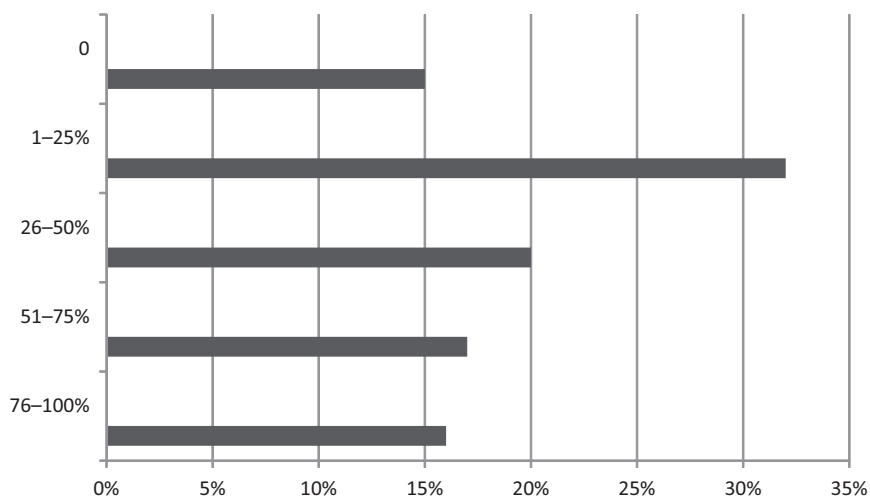
Zgodnie ze wspomnianymi badaniami praca w zespole wirtualnym jest postrzegana jako trudniejsza niż praca w zespole tradycyjnym (wykres 2). Największe różnice dotyczą – jak się wydaje – zarządzania konfliktami. 70 proc. badanych uznało, że jest to zadanie trudniejsze w zespołach wirtualnych. Kolejne trudne zadania w zarządzaniu zespołami wirtualnymi to zdaniem respondentów podejmowanie decyzji i wyrażanie opinii. Trudność rozwiązywania konfliktów może być powiązana z podkreślanym już znacznym

⁵ G. Krough, K. Ichijo, I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, 2000.

⁶ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

⁷ D. Maślanka, dz.cyt.; T.H. Davenport, dz.cyt.

⁸ *The Challenges of Working in Virtual Teams*, Virtual Teams Survey Report – 2012, RW³ CultureWizard 2012, <http://rw-3.com/2012VirtualTeamsSurveyReport.pdf>, [11.12.2014].

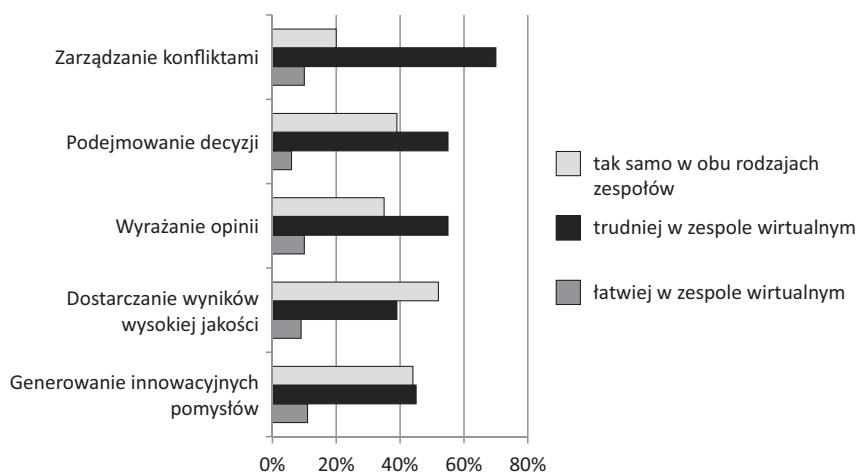
Wykres 1. Odsetek członków zespołu wirtualnego pochodzących z zagranicy

Źródło: *The Challenges of Working in Virtual Teams*, Virtual Teams Survey Report – 2012, RW³ CultureWizard 2012, s. 10.

zróżnicowaniem zespołów wirtualnych. Jeśli dodać do tego pewną anonimowość członków zespołu, wieloznaczność i trudność interpretacji komunikacji opartej na nowoczesnych technologiach oraz jej częstą asynchroniczność (poczta elektroniczna), staje się zrozumiałe, dlaczego dynamika konfliktów jest na tyle skomplikowana, że osoby pracujące w zespołach wirtualnych uznają ją za bardzo trudną do opanowania. Podobna sytuacja występuje w przypadku procesów decyzyjnych. Każda asynchronicznie zgłoszona uwaga wywołuje równie rozproszone w czasie reakcje pozostałych członków grupy, co w efekcie wydłuża i komplikuje proces dochodzenia do wspólnych decyzji. Pewne zdziwienie mogą natomiast budzić deklarowane przez respondentów trudności z wyrażaniem opinii. Część badań sugeruje, że chociaż niektóre

społeczne i organizacyjne różnice w statusie są nadal obecne w komunikacji elektronicznej, to stają się one jednak mniej widoczne niż w przypadku kontaktów bezpośrednich⁹. Podobnie pewna anonimowość członków zespołu powinna sprzyjać otwartej komunikacji. Jak się jednak okazuje, pozornie sprzyjająca otwarciemu wyrażaniu opinii atmosfera w zespołach wirtualnych jest neutralizowana przez ograniczające ją czynniki. Może to być kombinacja czynników technicznych i społecznych (np. obawa, że wysłana e-mailem opinia pozostanie w sieci już na zawsze). Zjawisko to warte jest dalszych pogłębionych badań.

Zdaniem respondentów głównym wyzwaniem stojącym przed zespołami wirtualnymi jest radzenie sobie z prozaicznym z pozoru zjawiskiem zróżnicowania stref czasowych (wykres 3). Wydawałoby

Wykres 2. Różnice między zespołami wirtualnymi i tradycyjnymi

Źródło: *The Challenges of Working in Virtual Teams*, dz.cyt., s. 12.

⁹ M.M. Extejt, *Teaching Students to Cprrespond Effectively Electronically: Tips for Using Electronic Mail Properly*, „Business Communication Quarterly” 1998, Vol. 61, No. 2, s. 57–67, <http://dx.doi.org/10.1177/108056999806100208>.

Wyzwania zarządzania wiedzą w zespołach wirtualnych

się, że asynchroniczność komunikacji elektronicznej powinna być czynnikiem niwelującym ten problem, ale najwidoczniej szybkie tempo pracy powoduje, że konieczność wielogodzinnego oczekiwania na początek dnia roboczego w odległej strefie czasowej i przychodząca wtedy odpowiedź na „wczorajszą” korespondencję jest dla badanych osób dość frustrująca. Dowodzi to także, że samo wykorzystywanie poczty elektronicznej nie jest wystarczające i muszą mu towarzyszyć rozmowy telefoniczne oraz wideokonferencje, co zmusza przynajmniej część członków zespołów wirtualnych do pracy w bardzo niedogodnym dla nich czasie. Inne wskazywane przez respondentów wyzwania to dłuższy czas potrzebny na podejmowanie decyzji i różnice kulturowe, w tym różnice w akcencie w coraz bardziej powszechnie wykorzystywanym języku angielskim. Co ciekawe, sama technologia (np. poziom umiejętności technologicznych członków zespołu lub ewentualne usterki technologiczne) nie stanowi bardzo poważnego problemu.

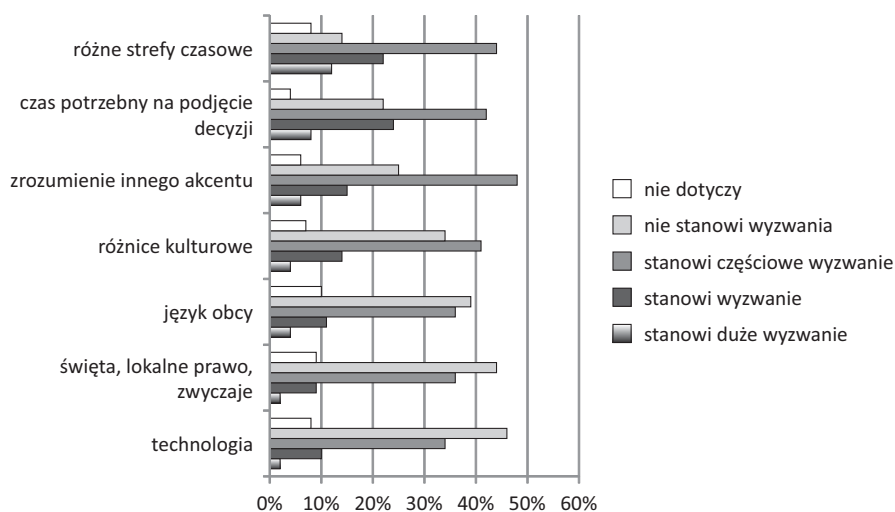
Zestawienie wyzwań dotyczących zarządzania wiedzą i pracowników wiedzy z wyzwaniami wynikającymi z funkcjonowania zespołów wirtualnych skłania do postawienia pytania, czy i jak zespoły wirtualne mogą pomóc w ograniczeniu barier w dzieleniu się wiedzą, szczególnie w ramach geograficznie i kulturowo zróżnicowanych organizacji międzynarodowych. Pojawia się bowiem uzasadniona obawa, że zespoły wirtualne same w sobie mogą stanowić barierę w dzieleniu się wiedzą i jej rozpowszechnianiu.

Badania na temat zarządzania wiedzą w geograficznie rozproszonych organizacjach wskazują na szereg związanych z tym wyzwań. Dzieleniu się wiedzą sprzyjają bezpośrednie kontakty, więzi społeczne,

praktyki oparte na dialogu, wspólne normy i zaufanie¹⁰. Wszystkie te czynniki są w naturalny sposób ograniczone w przypadku dużych międzynarodowych organizacji, a zespoły wirtualne stanowią potencjalną szansę na pokonanie tych barier. Nie jest to jednak zadanie łatwe – ze względu na liczne trudności związane z dzieleniem się wiedzą w takich zespołach.

Wiedza odnosi się do konkretnego kontekstu, który nie jest widoczny dla innych członków zespołu wirtualnego. Uzależnienie od korzystania z zaawansowanych technologii komunikacyjnych mocno utrudnia dzielenie się wiedzą subiektywną i ukrytą (*tacit knowledge*). Traktowanie wiedzy jako źródła władzy może wpływać na brak motywacji do jej rozpowszechniania, tym bardziej że w ramach zespołów wirtualnych zostaje ona często utrwalona i staje się dość powszechnie dostępna (np. na portalach internetowych). W związku z tym pracownicy mogą odczuwać brak zachęt (motywatorów) do dzielenia się wiedzą, jeśli organizacja świadomie ich nie zapewni. Wspomniane w cytowanych wcześniej badaniach zróżnicowanie większości zespołów wirtualnych stwarza dystans kulturowy i geograficzny między pracownikami. Nakładają się na nie również bariery językowe i funkcjonalne (tzw. silosy). Trudności z aktywnym włączeniem wszystkich członków zespołu wirtualnego do procesu dzielenia się wiedzą mogą także wynikać z tego, że wiele organizacji polega na stosunkowo niewielkiej liczbie pracowników postrzeganych jako wiarygodne źródła wiedzy, szybko odpowiadających na e-maile, lubianych lub po prostu cieszących się opinią ekspertów. Osoby te borykają się z nadmiarem informacji i przepracowaniem, a ich odejście z organizacji stanowi poważny problem. Efektywne

Wykres 3. Różne aspekty funkcjonowania zespołów wirtualnych



Źródło: *The Challenges of Working in Virtual Teams*, dz.cyt., s. 14.

¹⁰ S.L. Jarvenpaa, A. Majchrzak, *Knowledge collaboration among Professional protecting national security: Role of transactive memories in ego-centered knowledge networks*, „Organization Science” 2008, Vol. 19, No. 2, s. 260–276, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0315>.

zarządzanie wiedzą w zespołach wirtualnych pozwala na minimalizację takiego ryzyka.

Rekomendacje w zakresie dzielenia się wiedzą w zespołach wirtualnych

Mimo wspomnianych wyzwań rolą zespołów wirtualnych może i powinno być wzmocnienie procesu wymiany i rozpowszechniania wiedzy. Istnieje jednak szereg warunków powodzenia takiego przedsięwzięcia. Zdaniem O.-P. Kauppila i in. fundamentalne znaczenie mają zaufanie i otwarta komunikacja, które wyraźnie podnoszą zdolność zespołów wirtualnych do dzielenia się wiedzą¹¹. Kluczową rolę odgrywają bezpośrednie spotkania członków zespołu, szczególnie na samym początku działalności. Równie ważne są szkolenia i aktywności integrujące zespół (*team building activities*), a także upodmiotowienie członków zespołu, decentralizacja i pozostawienie im dość dużej autonomii w ustalaniu zasad współpracy (*empowerment*). Tworząc zespoły wirtualne nastawione na dzielenie się wiedzą, trzeba uwzględniać istniejącą już w organizacji sieć rozpowszechniania wiedzy. Należy skorzystać z silnych stron istniejących więzi i zneutralizować ograniczenia związane ze starymi przyzwyczajeniami (np. wspomnianą wcześniej koncentrację na niewielkiej liczbie pracowników pośredniczących w procesie wymiany wiedzy). Nie można także zapomnieć o roli kierownictwa, które powinno aktywnie promować i doceniać wysiłki nastawione na upowszechnianie wiedzy. Pracownicy dzielą się wiedzą, jeśli są przekonani, że to pomaga innym, i kiedy widzą pozytywne efekty przekazywania wiedzy innym zarówno dla siebie, jak i dla organizacji.

Osobnym, choć równie ważnym obszarem jest stworzenie software'owego narzędzia wspomagającego dzielenie się wiedzą (np. portalu, forum dyskusyjnego, forum pytań i odpowiedzi, wyszukiwarki wiedzy). Takie narzędzia powinny być możliwie elastyczne, a członkowie zespołu muszą mieć bezpośredni wpływ na ich kształt i znajdujące się w nich treści. Jeśli narzędzie jest zbyt sformalizowane i zorientowane na wąsko rozumiane zadania (np. techniczne cechy oferowanych przez firmę produktów), może to utrudniać wymianę wiedzy ukrytej (np. osobistych historii i doświadczeń wymienianych w rozmowach telefonicznych lub dwustronnych e-mailach). Na intranetowych platformach wymiany informacji łatwiej jest dyskutować o technicznych aspektach produktu niż np. o obsłudze klienta, w przypadku której część doświadczeń jest negatywna, informacje są osadzone w konkretnym kontekście, a ważną rolę odgrywa interpretacja. Ponadto otwarte dla wszystkich pracowników fora nie sprzyjają zadawaniu ważnych skądinąd pytań, które mogłyby wskazywać na ignorancję pytającego. Należy zatem świadomie zdecydować, które informacje

udostępnić szerokiemu gronu pracowników, a które pozostawić wyłącznie do dyspozycji członków wirtualnego zespołu.

Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą w zespołach wirtualnych stanowi dla organizacji i menedżerów szczególne wyzwanie. Nakładają się w nim bowiem trudności związane z rozpowszechnianiem i dzieleniem się wiedzą oraz ograniczenia wynikające ze specyfiki zespołów wirtualnych. Zdaniem wielu pracowników, praca w zespole wirtualnym jest trudniejsza niż w zespole tradycyjnym. Najważniejsze wyzwania w tym obszarze dotyczą zarządzania konfliktami, procesów decyzyjnych i stosunkowo długiego czasu trwania oraz możliwości swobodnego wyrażania własnych opinii. Dochodzą do tego różnice kulturowe oraz zróżnicowanie stref czasowych.

Mimo tych trudności zespoły wirtualne nie tylko nie muszą stanowić bariery w upowszechnianiu wiedzy w organizacji, lecz mogą i powinny ten proces ułatwiać. Jest to jednak możliwe dopiero po spełnieniu kilku ważnych warunków, koniecznych do zbudowania zaufania i otwartej komunikacji. Sprzyjają jej bezpośrednie spotkania członków zespołów wirtualnych, szkolenia i aktywności integrujące zespół, decentralizacja, zwiększanie autonomii członków zespołów wirtualnych, a także aktywna postawa kierownictwa przedsiębiorstw ukierunkowana na promowanie i docenianie postaw oraz zachowań wspierających procesy dzielenia się wiedzą. Przykłady z praktyki gospodarczej pokazują, że stworzenie odpowiednich warunków sprawia, iż zespoły wirtualne wydatnie przyczyniają się do rozpowszechniania wiedzy w organizacjach¹².

Bibliografia

- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations manager What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Drucker P., *Managing for Results*, Collins, London 1993.
- Extejt M.M., *Teaching Students to Correspond Effectively Electronically: Tips for Using Electronic Mail Properly*, „Business Communication Quarterly” 1998, Vol. 61, No. 2, s. 57–67, <http://dx.doi.org/10.1177/108056999806100208>.
- Gao F., Li M., Clarke S., *Knowledge, management, and knowledge management in business operations*, „Journal of Knowledge Management” 2008, Vol. 12, No. 2, s. 3–17, <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810859479>.
- Jarvenpaa S.L., Majchrzak A., *Knowledge collaboration among Professional protecting national security: Role of transactive memories in ego-centered knowledge networks*, „Organization Science” 2008, Vol. 19, No. 2, s. 260–276, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0315>.

¹¹ O.-P. Kauppila, R. Rajala, A. Jyrama, dz.cyt.

¹² Tamże.

Wyzwania zarządzania wiedzą w zespołach wirtualnych

Kauppila O-P., Rajala R., Jyrama A., *Knowledge sharing through virtual teams across borders and boundaries*, „Management Learning” 2011, Vol. 42, No. 4, s. 395–418, <http://dx.doi.org/10.1177/1350507610389685>.

Kimble Ch., *Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams*, „Global Business and Organizational Excellence” 2011, Vol. 30, No. 2, s. 6–15, <http://dx.doi.org/10.1002/joe.20364>.

Krough G., Ichijo K., Nonaka I. *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press 2000.

Maślanka D., *Zarządzanie pracownikami wiedzy – wyzwanie dla współczesnych organizacji*, „e-mentor” 2012, nr 1 (43), s. 70–73, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/43/id/907>.

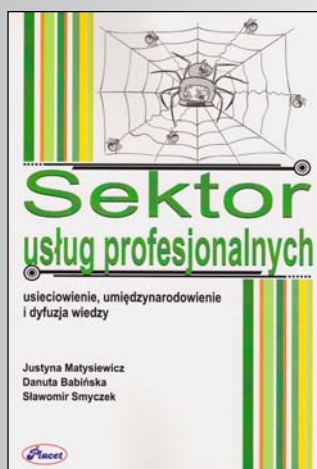
Nader A.E., Shamsuddin A., Zahari T., *Virtual teams: a literature review*, „Australian Journal of Basic and Applied Sciences” 2009, Vol. 3, No. 3.

The Challenges of Working in Virtual Teams, Virtual Teams Survey Report – 2012, RW³ CultureWizard 2012, <http://rw-3.com/2012VirtualTeamsSurveyReport.pdf>.

Knowledge management in virtual teams

Issues on knowledge management and virtual teams are in the last years among relatively popular topics in management literature. They are discussed more or less independently of each other, although some researchers closely combine the two areas. Due to the growing importance of these phenomena, both in theory and in practice, this approach seems to be deeply justified and even necessary. This article aims to juxtapose the challenges of knowledge management and knowledge workers with those of virtual teams and puts forward solutions facing these challenges. The article summarizes the results of research on virtual teams and the characteristics of the knowledge management process, which allows for the presentation of recommendations regarding the knowledge sharing in virtual teams.

POLECAMY



Justyna Matysiewicz, Danuta Babińska, Sławomir Smyczek
Sektor usług profesjonalnych, usieciwienie, umiędzynarodowienie i dyfuzja wiedzy
Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014

Autorzy niniejszej publikacji dokonali dogłębnej charakterystyki sektora usług profesjonalnych w Polsce, opierając się zarówno na analizie literatury krajowej oraz zagranicznej, jak i na wynikach badań empirycznych przeprowadzonych z wykorzystaniem metody jakościowej. Opracowanie to porusza kwestie związane z koncepcją usług w teorii ekonomii, koncepcją sieci międzyorganizacyjnych w naukach o zarządzaniu, procesami internacjonalizacji usług, a także zarządzaniem wiedzą i jej rolą w procesach zarządczych organizacji sieciowych. Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://placet.pl>

Grzegorz Filipowicz
Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista
Wolters Kluwer, Warszawa 2014

Polecamy publikację poświęconą zarządzaniu kompetencjami. Książka zawiera przegląd zagadnień dotyczących badania kompetencji i ich rozwijania, a także prezentuje szereg zastosowań modeli kompetencyjnych w organizacjach (rekrutacja i selekcja, szkolenia i rozwój pracowników, systemy ocen pracowniczych, kultura organizacyjna). Stanowi obowiązkową lekturę dla wszystkich specjalistów i menedżerów HR, jak również dla kadry menedżerskiej, która dzięki prawidłowemu zarządzaniu kompetencjami może zwiększyć efektywność pracowników. Atrakcyjnym dodatkiem do książki są udostępnione online testy oceny kompetencji i przygotowania do pełnienia wybranych ról zawodowych, m.in. handlowca, kierownika zespołu czy dyrektora.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://www.profinfo.pl>

