

**Agnieszka Kołodziejczyk**

Centrum Innowacji ProLearning

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **UMIĘJĘTNOŚCI MENEDŻERA W STRUKTURACH WIRTUALNO-SIECIOWYCH (W ŚWIELE BADAŃ SONDAŻOWYCH)**

---

**Streszczenie:** Wirtualno-sieciowe warunki funkcjonowania zespołów zadaniowo-projektowych modyfikują sposób zarządzania przez menedżera. W zmienionej sytuacji potrzebne są dodatkowe/zmodyfikowane umiejętności zarządzania pozwalające uzyskać zakładane cele. Istotne tu są: przygotowanie zawodowe, inteligencja emocjonalna i specyficzne predyspozycje. Niniejszy artykuł przedstawia wstępne wyniki badań pilotażowych dotyczących tytułowego zagadnienia. Na podstawie wyników wstępna analiza porównawcza z wcześniejszymi wynikami badań oraz danymi zawartymi w literaturze nie pozwoliła na stwierdzenie jakościowych różnic między umiejętnościami menedżera funkcjonującego w strukturach tradycyjnych (hierarchicznych) oraz wirtualno-sieciowych; zdiagnozowane różnice mają raczej charakter ilościowy (niż jakościowy).

**Słowa kluczowe:** menedżer wirtualny, menedżer wirtualno-sieciowy, zespół wirtualny, organizacja wirtualna, umiejętności menedżera.

### **1. Wstęp**

Stosowanie technik ICT w ostatnich dziesięcioleciach zmienia funkcjonowanie jednostek gospodarczych. Badacze wskazują kierunki rozwoju przedsiębiorstw oraz menedżerów, którzy tymi przedsiębiorstwami zarządzają. Kluczowymi kompetencjami we współczesnej gospodarce, mającymi wpływ na sukces małych przedsiębiorstw, jest zdolność do rozwoju i współpracy przez sieć za pomocą środków informatycznych i telekomunikacyjnych z różnorodnymi partnerami biznesowymi [Cellary 2006, s. 21]. Postępująca globalizacja, przełamywanie barier czasu i przestrzeni poprzez stosowanie rozwiązań mobilnych (Internet, intranet, telefonia przenośna) modyfikuje tradycyjne style zarządzania i daje możliwość budowania nowych struktur wirtualno-sieciowych. Menedżer stoi przed nowymi wyzwaniami: zarządzaniem wartościami i relacjami z pracownikami, współpracownikami, partnerami biznesowymi na odległość przy użyciu nowoczesnych technologii. Powstają pytania: czy umiejętności, które są wykorzystywane do efektywnego zarządzania

w sposób tradycyjny, wystarczą do zarządzania w nowych, wirtualno-sieciowych warunkach? jakimi umiejętnościami powinien charakteryzować się menedżer zarządzający na odległość? [Kołodziejczyk 2008, s. 538]. Niniejszy artykuł jest kontynuacją badań podejmującą próbę znalezienia odpowiedzi na postawione pytania przy wykorzystaniu dostępnej literatury oraz badań. Celem bezpośrednim jest zdiagnozowanie umiejętności menedżera funkcjonującego w strukturach sieciowo-wirtualnych (na podstawie sondażowych badań własnych).

## 2. Definicja zarządzania wirtualnego, menedżera i zespołu wirtualnego

**Zarządzanie wirtualne** to sposób koordynacji, motywacji i budowania elastycznych zespołów w strukturze sieciowej za pomocą nowoczesnych rozwiązań technologicznych [Warner, Witzel 2005, s. 183]. Zarządzanie **organizacją wirtualną**<sup>1</sup> oznacza organizację, alokację oraz koordynację zasobów oraz działań organizacji wirtualnej, jak również międzyorganizacyjnych zależności do osiągania celów organizacji wirtualnej w ramach wymaganego czasu, kosztu oraz jakości [Grudzewski, Hejduk 2007, s. 182].

**Menedżer wirtualny** to menedżer w organizacji wirtualnej, który jest odpowiedzialny za zarządzanie ponad podziałami funkcjonalnymi i za koordynowanie różnorodnych zadań w określonym celu [Warner, Witzel 2005, s. 169]; osoba, która jest odpowiedzialna za każdego z członków zespołu, zadanie lub projekt w różnych lokalizacjach; zarządzanie relacjami i projektami na odległość definiuje menedżera jako „wirtualnego”. Jednocześnie menedżer wirtualny jest odpowiedzialny za budowanie i zarządzanie efektywnego i funkcjonalnego zespołu pracowników bez względu na to, gdzie pracownicy się znajdują, czy nawet dla której firmy pracują [Garton, Wegrzyn 2006, s. 20]. W obecnych warunkach organizacyjnych, wraz z pojawieniem się organizacji wirtualnych, menedżer pełni funkcję **koordynatora wirtualnego**. Wówczas rola menedżera zespołu zadaniowego w organizacji wirtualnej polega przede wszystkim na wykorzystaniu potencjału podległych mu pracowników, stawianiu im problemów do rozwiązania, dyskusowaniu o sposobie działania (a nie narzucaniu go), dzieleniu się informacjami (a nie zachowywaniu ich dla siebie) [Sikorski 2006, s. 8]. Menedżer wirtualny zarządza zespołem wirtualnym, który wykonuje wspólne zadania, przecinając miejsce, czas i organizacyjne granice przy użyciu nowoczesnych technologii wspierających proces komunikacji [Lipnack, Stamps 1997]. **Zespoły wirtualne** cechują się tym, że: nie są formalnym elementem w statycznej strukturze organizacyjnej; realizują zadania przekraczające istniejące podziały organizacyjne; składają się ze specjalistów i/lub kierowników, działają okresowo, stale lub w zależności od sytuacji, ponoszą odpowiedzialność w ramach

---

<sup>1</sup> **Organizacja wirtualna, sieciowa** – zob.: [Antczak 2005, s. 83-95; Niemczyk 2006, s. 24-34; Perechuda 2005, s. 55-57].

wyznaczonych celów, uzupełniają istniejącą strukturę organizacyjną, lecz jej nie zastępują; członkowie zespołów wirtualnych mają określone stanowisko w jakiejś formalnej jednostce organizacyjnej [Perechuda 1999, s. 93]. Zespoły wirtualne najczęściej są powoływane do wyznaczonego projektu, który ma określony czas trwania. Ze względu na różne specjalizacje i poziom kompetencji członków zespołu po osiągnięciu celu przestaje on funkcjonować, a członkowie zostają przydzieleni do innych zadań i nowych zespołów wirtualnych [Kołodziejczyk 2008, s. 230].

### 3. Umiejętności menedżera w strukturach wirtualno-sieciowych

Należy zwrócić uwagę na umiejętności, którymi powinien cechować się menedżer wirtualny, aby wraz z kierowanym zespołem osiągnąć wytyczone cele. Różnice w wykorzystywanych umiejętnościach w zarządzaniu tradycyjnym i wirtualnym przedstawiono w tab. 1 [Kołodziejczyk 2008, s. 539].

Studia literaturowe oraz obserwacje własne autorki wskazują, że w praktyce umiejętności menedżera kierującego zespołem wirtualnym są w większości przypadków na etapie kształtowania/rozwoju. Wielu menedżerów funkcjonujących dotychczas w warunkach w ujęciu tradycyjnym stanęło przed wyzwaniem technologii

**Tabela 1.** Umiejętności menedżera wykorzystywane w zarządzaniu tradycyjnym i wirtualno-sieciowym

Umiejętności menedżera wykorzystywane w zarządzaniu	
Hierarchicznym, tradycyjnym	wirtualno-sieciowym
Zdolność budowania i kierowania lokalnym zespołem	zdolność budowania zespołu wirtualnego, sieciowego i koordynowania nim na odległość
Świadomość misji i wizji organizacji	świadomość strategii sieciowej, międzyorganizacyjnej, wirtualnej, międzynarodowej
Sprawność komunikowania się	sprawność komunikowania się przy wykorzystaniu technik ICT, ponad różnicami kulturowymi
Umiejętność przekazania i podtrzymania kultury organizacyjnej	umiejętność budowania i podtrzymania kultury wirtualnej, sieciowej, międzyorganizacyjnej, międzynarodowej
Umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole lokalnym	umiejętność rozwiązywania konfliktów z zespołem wirtualnym, sieciowym
Inteligencja interpersonalna	inteligencja interpersonalna o orientacji globalnej
Inteligencja emocjonalna	inteligencja emocjonalna wykorzystana w kierowaniu zespołem na odległość
Otwartość na indywidualizm członków lokalnego zespołu	otwartość na autonomię i indywidualizm oraz różną kulturę członków wirtualnego, sieciowego zespołu
Gotowość do podnoszenia kwalifikacji w obrębie organizacji	gotowość do ciągłego rozwoju i nauki

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz obserwacji własnych.

**Tabela 2.** Kluczowe cechy menedżera wykorzystywane w zarządzaniu wirtualno-sieciowym (w świetle wybranej literatury przedmiotu)

Kluczowe cechy menedżera wirtualno-sieciowego według	
Żukowskiej	Fleming
Umiejętność właściwego doboru zespołu w stosunku do założonych celów	umiejętność przewodzenia zespołem ze zdolnością inspiracji innych i przekonania ich do własnych pasji
Zdefiniowanie wizji, celów i sposobów działania	oceniać własne mocne strony i ograniczenia – zarządzanie zespołem wirtualnym nie polega na znaniu wszystkich odpowiedzi
Wybór odpowiedniego kanału komunikacji	bycie zapobiegawczym, przekonującym i umiejącym wywierać wpływ
Zwiększanie zaangażowania	bycie wiarygodnym i wzbudzającym zaufanie, świadomym różnic kulturowych, asertywnym
Wpływ na wzrost wydajności oraz czynniki osiągania sukcesów	posiadać odpowiednie umiejętności techniczne
Rozwój i usprawnienie komunikacji	bycie komunikatywnym
Kształtowanie w zespole takich zachowań, jak: wzajemne wspieranie, podejmowanie decyzji, odpowiedzialność, dążenie do osiągnięcia celu	przewodzić w formie skutecznego coacha i mentora

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

informacyjnej i możliwościami, jakie ta technologia dostarcza. Zdobyte doświadczenie i posiadane umiejętności starają się przenieść do warunków sieciowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu wskazuje na kluczowe cechy menedżera, który kieruje zespołem wirtualno-sieciowym (zob. tab. 2).

#### 4. Założenia teoretyczno-metodyczne i sposób pomiaru wybranych umiejętności menedżera w strukturach wirtualno-sieciowych

Na potrzeby rozpoczętych badań przyjęto zakres znaczeniowy **inteligencji emocjonalnej** (IE) jako umiejętności: a) właściwej percepcji, oceny i wyrażania emocji; b) dostępu do uczuć, zdolności ich generowania w momentach, gdy mogą wspomóc myślenie; c) rozumienia emocji i zrozumienia wiedzy emocjonalnej; d) regulowania emocji tak, by wspomóc rozwój emocjonalny i intelektualny [Salovey, Sluyter 1999, s. 34]. Pewna zbieżność pojęciowa występuje u Saloveya także w odniesieniu do kompetencji/kwalifikacji; autor ten najczęściej formułuje je jako **umiejętności**. Do pomiaru **osobowości** przyjęto pięcioczynnikowy model osobowości według inwentarza NEO-PI-R, którego autorami są P.T. Costa i R.R. McCrae (zaadaptowanego do polskich warunków), umożliwiający pokazanie pięciu czynników osobowości oraz sześciu składników w obrębie każdego z nich. Od 1992 r., kiedy został opublikowa-

ny, inwentarz był używany w wielu badaniach, których wyniki wykorzystano w licznych publikacjach.

Do badań wytypowano (dobór celowy) grupę małych przedsiębiorstw ze sfery informatyczno-usługowej zawierającej w swojej przestrzeni organizacyjnej struktury wirtualno-sieciowe (zespoły projektowo-zadaniowe) mające swoje siedziby przede wszystkim na Dolnym Śląsku. Założeniem badań jest to, że testy wykażą, że istotnym elementem, warunkującym funkcjonowanie zespołu wirtualnego jest występowanie określonych cech/predyspozycji u menedżerów i członków zespołów (m.in. wyższe wyniki w badaniu inteligencji emocjonalnej skorelowane z wynikami testu osobowości).

Sondaż próbny polegał na zbadaniu w III kwartale 2009 r. firm Neurosoft oraz IKS, małych przedsiębiorstw informatyczno-usługowych z siedzibą we Wrocławiu kwestionariuszami PKIE i NEO-PI-R oraz na przeprowadzeniu wywiadów pogłębiionych w 2008 r. z menedżerami firmy Comp Safe Support SA. Inwentarz osobowości bada 5 obszarów: neurotyczność, ekstrawertyzm, otwartość na doświadczenia, ugodowość oraz sumienność. Z badanymi przeprowadzono wywiady pogłębione. Interpretację wyników konsultowano z obserwatorem uczestniczącym. Zebrano dane o kondycji ekonomicznej organizacji, tempie rozwoju i jego aktualnych kierunkach.

## 5. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstw

**Neurosoft** powstał w listopadzie 1992 r. jako sp. z o.o., *joint venture* z udziałem kapitału zagranicznego. Według wizji jej twórców w niedalekiej przyszłości system komputerowy wyposażony w technologie Neurosoftu będzie, dzięki oprogramowaniu ułatwiającemu człowiekowi pracę z komputerem, partnerem (a nie narzędziem) użytkownika. Nazwa pochodzi od technologii sztucznych sieci neuronowych stosowanych w produktach firmy, m.in. w module rozpoznawania pisma (OCR), w procesie rozpoznawania mowy itp. Neurosoft od II połowy 2008 r. (mimo spowolnienia gospodarczego) odnotował istotne zwiększenie dynamiki przychodów (w porównaniu z latami poprzednimi). Pod względem liczby osób zatrudnionych (lub współpracujących) nastąpił istotny wzrost (o ponad 30%). Dorobek intelektualny, tj. wyniki badań naukowych i umiejętność ich stosowania w praktyce, stanowi najważniejszy kapitał przedsiębiorstwa. Jest on nierozzerwalnie związany z ludźmi pracującymi w Neurosoftcie. W większości są to absolwenci dwóch wrocławskich uczelni, Politechniki i Uniwersytetu. Zapleczem Neurosoftu są współpracownicy, przede wszystkim pracownicy naukowcy obu tych uczelni. Organizacja jest więc swoistą spółką *Spin-off* obu uczelni, z tą jednak różnicą, że opracowywane technologie są w całości własnością Neurosoftu [www.neurosoft.pl (15.09.2009)].

Na bazie technologii dysponowanej przez firmę powstały unikatowe w swej jakości produkty; najważniejsze z nich to: **Gram** (moduł do analizy morfoskładniowej polskich tekstów), **Neurosoft BIP** (format graficznego zapisu dokumentu przeznaczonego do analizy)

czony szczególnie do publikacji dokumentów jedno- i wielostronicowych, np. książek, czasopism w Internecie), *SynTalk* (syntezer mowy), *NeuroCar* (system rozpoznający tablice rejestracyjne pojazdów; razem z innym programem chroni nawierzchnie dróg m.in. we Wrocławiu, gdzie w wyznaczonych punktach służy do dynamicznego ważenia pojazdów i – poprzez rozpoznawanie tablic rejestracyjnych – przypisywanie im stwierdzonej wagi), *NeuroScope* (semantyczna wyszukiwarka) i *NeuroNorm* (cyfrowa biblioteka norm uwzględniająca DRM). Usługi to przede wszystkim digitalizacja dokumentów oraz tworzenie systemów dedykowanych.

**IKS-NET** – grupa ta została założona w 1993 r. Pierwotnie swoją działalność prowadziła w Instytucie Komputerowych Systemów Automatyki i Pomiarów. W tym okresie firma zrealizowała wiele trudnych, innowacyjnych, w większości dedykowanych tematów z zakresu wdrażania najnowszych technologii IT. Firma jest właścicielem wielu autorskich rozwiązań w zakresie oprogramowania i systemów. Swoją działalność prowadzi w różnych sektorach aktywności gospodarczej, takich jak przemysł, administracja publiczna, bankowość, służba zdrowia, edukacja czy wojsko. Podstawą działalności rynkowej jest realizacja kompletnych systemów dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów, w tym produkcja oprogramowania. Wszystkie instalacje i wdrożenia objęte są gwarancyjną i pogwarancyjną opieką techniczną. Wzajemna współpraca poszczególnych działów wyróżnia IKS-NET na rynku informatyki jako firmę oferującą kompleksowe usługi w ramach łańcucha: projekt – dostawa – montaż – obsługa posprzedażowa [<http://www.iks-net.pl/index.php/o-firmie/o-firmie.html> (07.12.2009)]. IKS-NET w 2009 r. nie odnotował istotnego zwiększenia dynamiki przychodów (w porównaniu z latami poprzednimi). Pod względem liczby osób zatrudnionych (lub współpracujących) nastąpił istotny wzrost (o około 30%).

## **6. Umiejętności menedżera w strukturach wirtualno-sieciowych (porównawcza interpretacja wyników badań sondażowych)**

Do jakościowej analizy porównawczej wzięto tylko wyniki menedżerów badanych w sondażu przedsiębiorstw, którzy wypełnili kwestionariusze narzędzi diagnozujących ich cechy osobowości oraz inteligencję emocjonalną.

Menedżerowie przedsiębiorstw m.in. wykazują umiejętności charakterystyczne dla menedżerów kierujących organizacją. Wyniki kwestionariusza PKIE pokazują, że menedżer IKS-NET ma więcej niż dobre umiejętności w ramach inteligencji emocjonalnej i są one wyższe od aktualnych możliwości menedżera Neurosoftu. Jednak należy wskazać na istnienie deficytów w relacjach interpersonalnych w ramach współpracy z zespołem projektowo-zadaniowym w aktualnym składzie tej firmy. Wyniki na obszarze trzech wymiarów: neurotyczności, empatii, otwartości na doświadczenie, okazały się zbieżne. Jeszcze bardziej zbieżne są wyniki koordynatorów obu firm. Zwracają uwagę mocno zbliżone cechy i badane umiejętności.

Tabela 3. Porównanie jakościowe wyników uzyskanych przy zastosowaniu dwóch narzędzi badawczych

Menedżer	Osobowość/cechy osobowości	Indywidualna inteligencja emocjonalna
<p>I</p> <p><b>Neurosoft</b></p>	<p>2</p> <p><b>Neurotyczność:</b> jest stabilny emocjonalnie, przystosowany, zrównoważony.  <b>Ekstrawertyczność:</b> zaangażowany w kontakty interpersonalne, towarzyski, posiada wysoki poziom energii, należy go zaliczyć do ekstrawertyków, asertywny. Stimulujący sytuację i mający pogodne usposobienie. <b>Otwartość na doświadczenia:</b> otwarty na doświadczenia, ciekawy świata, znajduje przyjemność w wymyślaniu rzeczy nowych, bardziej intensywnie doświadcza emocji.  <b>Ugodowość:</b> Darzy inne osoby życzliwością, gotowy do pomagania innym, wierzy, że jeśli będzie sam w potrzebie to też uzyska pomoc. <b>Sumiennosc:</b> ma zakreślone cele, silną wolę i dużą determinację ich osiągnięcia. Skorelowane pozytywnie z osiągnięciami w nauce i pracy zawodowej. Jest skrupulatny, obowiązkowy, zdyscyplinowany, punktualny, rzetelny, pracowity.</p>	<p>3</p> <p>Zorientowany zadaniowo; zachowuje wzmoczoną kontrolę nad emocjami (ich ujawnianiem), ma pewne problemy z odczytywaniem emocji innych osób. Stara się utrzymywać dystans wobec współpracowników (tzw. ochładzanie relacji), co m.in. pozwala mu na unikanie konfliktów wewnętrznych przy podejmowaniu trudnych decyzji. Jest otwarty na rzeczywistość organizacyjną i otoczenie. Przejawia gotowość do ryzyka i podejmowania odpowiedzialności za jego skutki. Dbą o proces komunikowania wewnątrz organizacji i z otoczeniem. Dąży do zapewnienia sobie swobody decyzyjnej.</p>
<p><b>IKS-NET</b></p>	<p><b>Neurotyczność:</b> W tendencji umiarkowanie przystosowany i stabilny emocjonalnie. Raczej zadowolony z siebie. Zwykle spokojny, zrównoważony, rozluźniony, dobrze sobie radzi w trudnych sytuacjach życiowych, ma poczucie bezpieczeństwa, sytuacje stresowe nie wywołują u niego zdenerwowania i nie wytrącają z równowagi. <b>Ekstrawertyzm:</b> Uspoleczniony i towarzyski. Lubi ludzi jest aktywny, gadatliwy, skłonny do zabawy, lubi podniecające sytuacje. W kontaktach społecznych wykazuje czasem tendencje do dominacji w środowisku. <b>Otwartość na doświadczenie:</b> Otwarty na doświadczenia, ciekawy świata. Znajduje przyjemność w wymyślaniu rzeczy nowych, bardziej intensywnie doświadcza emocji. Bujna wyobraźnia, niekonwencjonalny, gotowy do kwestionowania autorytetów i przyjmowania nowych idei. Może stosować się do nowego systemu wartości tak samo sumiennie jak osoby o poglądach konserwatywnych.  <b>Ugodowość:</b> Osoba jest w tendencji konfliktowa lub antagonistyczna, egocentryczna, sceptyczna do intencji żywionych przez inne osoby i raczej rywalizująca niż współpracująca. Ma skłonność do manipulowania innymi, niechętnie podejmuje współpracę, bywa podejrzliwa oschła, ewentualnie wulgarna. <b>Sumiennosc:</b> w tendencji ma umiarkowanie silną wolę i determinację, by osiągnąć zakreślone cele. Umiarkowanie zdyscyplinowany, umiarkowanie ambitny i obowiązkowy.</p>	<p>Z łatwością okazuje innym to, co czuje, dzięki czemu otoczenie może zrozumieć, co przeżywa i właściwie zareagować na jego emocje. Względnie łatwo i trafnie rozpoznaje emocje okazywane przez innych. Świadome sterowanie własnymi emocjami, kierowanie ich przebiegiem. Kontroluje stopień ich jawności. Przejętne rozumienie własnych emocji oraz znajomości przyczyn własnych emocji. W tendencji posiada więcej niż dobre umiejętności IE.</p>

Tabela 3, cd.

1	2	3
<p><b>Koordynator</b></p> <p>Neurosoft</p>	<p><b>Neurotyczność:</b> umiarkowanie stabilny emocjonalnie. <b>Ekstrawersja:</b> umiarkowany poziom w zaangażowaniu w kontakty interpersonalne, umiarkowanie uspołeczniony i towarzyski. <b>Otwartość na doświadczenia:</b> otwarty na doświadczenia. Ciekawy świata. Poszukuje nowych doświadczeń i doznań. <b>Ugodowość:</b> darzy inne osoby życzliwością i gotowy jest do pomagania innym, wierzy, że gdy sam będzie w potrzebie, także uzyska pomoc. Wysokie wyniki w ugodowości bywają skójarzone z osobowością zależną. Niektiedy prostoplinijną potulną czy ufną. <b>Sumiennność:</b> ma określone cele, silną wolę, dużą determinację w ich osiągnięciu. Skorelowane pozytywnie z osiągnięciami w nauce i pracy zawodowej.</p>	<p>Ma nieco lepsze niż średnie umiejętności w okazywaniu innym tego, co czuje, co może stwarzać ze strony otoczenia problemy z adekwatnym reagowaniem na jego stany emocjonalne. Nieco lepiej niż przeciętnie trafnie rozpoznaje emocje przeżywane przez innych ludzi i odczytuje ich intencje. Z kolei nieco słabiej niż przeciętnie daje sobie radę z kontrolowaniem własnych emocji; kontrolowaniem stopnia ich jawności. Bardzo dobrze rozumie własne emocje, różni ich intensywność, znajomość przyczyn oraz znajomość przyczyn własnych emocji. W tendencji posiada więcej niż dobre umiejętności IE.</p>
<p><b>IKS-NET</b></p>	<p><b>Neurotyczność:</b> umiarkowanie przystosowany i umiarkowanie stabilny emocjonalnie z przejawami nerwowości i skłonności hipochondrycznych. <b>Ekstrawertyzm:</b> w tendencji średnio uspołeczniony, towarzyski. Umiarkowanie gadatliwy, aktywny i skłonny do zabawy. <b>Otwartość na doświadczenia:</b> umiarkowanie otwarty na doświadczenia świata; umiarkowanie znajduje przyjemność w wymyślaniu rzeczy nowych, poszukuje nowych doświadczeń i doznań. Może przejawiać tendencję do zachowań konwencjonalnych. <b>Ugodowość:</b> darzy inne osoby życzliwością, gotowy do pomagania innym, wierzy, że jeśli będzie sam w potrzebie, to też uzyska pomoc. Wysokie wyniki w ugodowości bywają skójarzone z osobowością zależną. Niektiedy prostoplinijną potulną czy ufną. <b>Sumiennność:</b> ma określone cele, silną wolę i dużą determinację ich osiągnięcia, wola osiągnąć. Skorelowane pozytywnie z osiągnięciami w nauce i pracy zawodowej. Jest skrupulatny, obowiązkowy, punktualny, rzetelny, zdyscyplinowany, pracowity.</p>	<p>Ma średnie umiejętności w okazywaniu innym tego, co czuje, co może stwarzać ze strony otoczenia problemy z adekwatnym reagowaniem na jego stany. Przeciętnie trafnie rozpoznaje emocje przeżywane przez innych ludzi i odczytuje ich intencje. Świadomie steruje własnymi emocjami, kierowanie ich przebiegiem; kontroluje stopień ich jawności. Przeciętnie rozumie własne emocje oraz znajomość przyczyn własnych emocji. Posiada nieco ponadprzeciętne umiejętności IE.</p>

Źródło: opracowanie własne.



## 7. Podsumowanie

Porównanie dwóch narzędzi badawczych: kwestionariusza inteligencji emocjonalnej PKIE oraz inwentarza osobowości NEO-PI-R oraz uzyskanych wyników pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

- opytka inwentarza osobowości NEO-PI-R zogniskowana jest na aktualnych cechach badanej osoby; w związku z tym jego moc predykcyjna (przydatność, np. do selekcji pracowników do zajmowania różnych stanowisk) jest umiarkowanie wysoka, gdy jest uwzględniana korelacja z wymaganiami zawartymi w opisie stanowiska pracy; specyficzne warunki funkcjonowania mogą istotnie skorygować wartość tak uzyskanych wyników;
- kwestionariusz inteligencji emocjonalnej PKIE zorientowany jest na struktury poznawczo-intelektualne (procesy) człowieka funkcjonujące w dłuższych odcinkach czasu; teoretycznie więc moc predykcyjna tak uzyskanych wyników powinna być wyższa (pod warunkiem utrzymania jednolitych kryteriów oceniania);
- wstępna analiza porównawcza z wcześniejszymi wynikami badań oraz danymi zawartymi w literaturze nie pozwoliła na stwierdzenie jakościowych różnic pomiędzy umiejętnościami menedżera funkcjonującego w strukturach tradycyjnych (hierarchicznych) oraz wirtualno-sieciowych; zdiagnozowane różnice mają raczej charakter ilościowy (niż jakościowy).

## Literatura

- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, AE, Wrocław 2005.
- Cellary W., *Sieciowe organizacje wirtualne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] P. Adamczewski, J. Stefanowski (red.), *Nowoczesne systemy informatyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2006.
- Fisher K., Fisher M.D., *The Distance Manager, A hands-on Guide to managing off-site Employees and Virtual Teams*, McGraw-Hill 2001.
- Fleming I., *The Virtual Teams*, Management Pocketbooks, Alresford, UK, 2006.
- Garton C., Wegryn K., *Managing without Walls: Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-Cultural Teams*, MC Press, Lewisville 2006.
- Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz A., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- <http://iks-net.pl>.
- <http://www.iks-net.pl/index.php/o-firmie/o-firmie.html>, (07.12.2009).
- <http://www.neurosoft.pl> (15.09.2009).
- <http://www.prolearning.pl>.
- Kołodziejczyk A., *Umiejętności wirtualnego menedżera w organizacji- studium przypadku (komunikat z badań)*, [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Kołodziejczyk A., *Wykorzystanie wirtualnego zarządzania szansą rozwoju małych przedsiębiorstw (studium przypadku)*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, UE, Wrocław 2009.

- Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*, Wiley, New York 1997.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, AE, Wrocław 2006.
- Perechuda K. *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1999.
- Salovey P., Sluyter DJ; *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*, Rebis; Poznań 1999.
- Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Śmieja M., Orzechowski J., *Inteligencja emocjonalna. Fakty, mity, kontrowersje*, PWN, Warszawa 2008.
- Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Żukowska J., *Wirtualny zespół w kontekście zróżnicowania kulturowego*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2007.

## MANAGER'S SKILLS IN VIRTUAL ORGANIZATION

**Summary:** The article presents new research into two companies that have virtual teams and managers. Management in a virtual organization is a new form. A virtual manager needs new/different skills to run virtual teams and manage them in an innovative way. Possible to measure intelligence group emotional allows for more effective virtual management and the operation of virtual enterprises in innovative ways. One purpose of the article is to show which skills can help a virtual manager to build effective virtual teams and another is to present problems he has in a virtual organization. They work in virtual way and use special skills to work together.