

WIRTUALNE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM NOWOCZESNĄ FORMĄ ORGANIZACJI PRACY

B. Kłak, D. Kłak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu

Istota organizacji wirtualnej

Zdobycie przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku jest coraz trudniejszym wyzwaniem dla ludzi wspólnie zarządzających przedsiębiorstwem. Od niej bowiem zależy wzrost udziału w rynku, a co za tym idzie zwiększenie zysku.

Od kilkudziesięciu lat postępują zmiany w otoczeniu gospodarczym - zmiany w strukturze popytu i podaży oraz ewolucja metod pracy. Coraz więcej państw decyduje się na znoszenie barier i ograniczeń celnych oraz na wprowadzanie ułatwień w przepływie towarów i usług przez granice. Widoczny jest również rozwój technologii oraz informatyzacji zarządzania. Zarządzanie informacją, jej jakość, szybkość przepływu, stają się zasadniczymi czynnikami konkurencyjności zarówno w przemyśle, jak i w usługach. Wszystko to przyczynia się do kształtowania nowej formy organizacyjnej przedsiębiorstwa – organizacji wirtualnej. Tworzy ona alternatywę dla istniejących przedsiębiorstw, obejmując szerokie obszary rynku poprzez sieć niezależnych przedsiębiorstw połączonych technologią informacyjną, pracujących elastycznie i w większości przypadków, przy niższych kosztach.

Jak wykazuje praktyka, aby zostać przedsiębiorcą „wirtualnym”, wystarczy mieć komputer w domu i posiadać wiedzę, jakiej brak jest konkurencji.

Istnieje wiele definicji organizacji wirtualnej¹. Sam termin „wirtualny” wywodzi się od łacińskich słów: *virtualis* (skuteczny) i *virtus* (moc), i oznacza „teoretycznie możliwy do zaistnienia”². W literaturze spotyka się określenie organizacji wirtualnej jako sztucznego tworu, który ze względu na maksymalną użyteczność dla klienta realizuje integrację niezależnych przedsiębiorstw w procesach (łańcuchowych) kreowania produktu, nie wymagając dodatkowego nakładu na koordynację oraz nie uszczuplając przez swoją wirtualność znaczenia klienta³.

Organizacja wirtualna działa w cyberprzestrzeni, w warunkach elektronicznego rynku i tak jak tradycyjne organizacje, powoływana jest do realizacji określonego celu. Do takiej organizacji przystępuje się na zasadzie dobrowolności, ale należy też przestrzegać praw i zachowań w niej obowiązujących. Przedsiębiorstwo wirtualne mogą tworzyć pojedyncze jednostki, ale też *business to business* (przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo) z dostępem do sieci. Każdy „element” działa zarówno na rachunek własny, jak i na rzecz organizacji. Istotną cechą przedsiębiorstwa wirtualnego jest to, że może wchodzić w skład innych jednostek wirtualnych, bądź funkcjonować samodzielnie.

Organizowanie pracy w e-przedsiębiorstwie

Organizacja wirtualna, podobnie jak tradycyjne przedsiębiorstwa, zajmuje się planowaniem, organizowaniem, kierowaniem, motywowaniem, koordynowaniem i ocenianiem.

Planowanie jest jedną z najważniejszych funkcji każdej „zwykłej” organizacji i należy do obowiązków osób najwyższego szczebla. Planowanie wirtualne jest dużo bardziej skomplikowane i rodzi pewne trudności. Z uwagi na to, że wszyscy członkowie e-przedsiębiorstwa mogą planować, powinni być tak dobrani, aby byli jednakowo kompetentni i mieli wystarczający dostęp do informacji będącej podstawą planowania. W praktyce występują też sytuacje, kiedy plany i interesy indywidualne osób przedkładane są nad cele i plany organizacji, bądź też uczestnicy pragną dojść do kompromisu, niekoniecznie służącego przedsiębiorstwu wirtualnemu.

Drugim nie mniej ważnym przedsięwzięciem jest organizowanie. Do zadań szczegółowych organizowania należy budowanie struktury organizacyjnej i sieci komunikacyjnej.

Przedsiębiorstwo wirtualne oparte jest na płaskiej strukturze sieciowej⁴ i charakteryzuje się decentralizacją władzy oraz rozproszeniem geograficznym. Między uczestnikami nie występują zależności hierarchiczne. W wielu przypadkach jest to organizacja związana z heterarchią⁵, będącą rezultatem nałożenia się różnych struktur hierarchicznych zorientowanych zarówno horyzontalnie, jak i wertykalnie.

¹ Zob. np.: Barnatt C., *Office Space, Cyberspace and Virtual Organization*, Journal of General Management, nr 20 (4), 1995; Grenier R., Metes G., *Going Virtual: Moving your Organization into the 21st Century*, Prentice – Hall, Upper Saddle River 1995; Dunbar R., *Virtual Organizing* [w:] *International Encyclopedia of Business and Management*, Warner M. (red.), Thomson Learning, London 2001; Osborne R., *Entrepreneurial Strategies* [w:] *International Encyclopedia of Business and Management*, Warner M. (red.), Thomson Learning, London 2001; Goldman S. L., Nagel R. N., Preiss K., *Agile Competitors and Virtual Organizations*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.

² Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.

³ Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2005.

⁴ Grudzewski W., Hejduk I. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000; Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, koncepcje, modele, metody*, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

⁵ Grudzewski W., Hejduk I. op. cit..

Miejsce pracy w organizacji wirtualnej kształtowane jest przez nowe środowisko, oparte na technologii informacyjno – komunikacyjnej, a zwłaszcza na rozprzestrzenionym Internecie. Umożliwia ono współdziałanie ludzi bez względu na czas i bariery terytorialne.

Dzięki nowoczesnej technologii można pozyskiwać informacje, analizować i przekazywać w większych niż dotąd ilościach, kontrolować działania podejmowane w geograficznie oddalonych od siebie miejscach. Dokonując wyboru technologii, menedżerowie mają do dyspozycji bogatą ilość możliwości (technologie monitorujące, skanujące, e-periodyki, usługi online, intranet, ekstranet, bazy danych do gromadzenia informacji, itd.).

Revolucja technologiczna dostarczając nowych możliwości w zakresie wirtualizacji biznesu zmieniła charakter pracy, ale nie obaliła wszystkich dotychczas obowiązujących zasad zarządzania. Podobnie jak dawniej, tak i obecnie przedmiotem zarządzania są przede wszystkim ludzie⁶.

Pracę w wirtualnym przedsiębiorstwie cechuje najwyższy stopień współzarządzania. Od uczestników oczekuje się umiejętności pracy zespołowej, a także znajomości uwarunkowań technologicznych i sieciowych. Odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów organizacyjnych w mniejszym stopniu dotyczy jednostki, a w większym stopniu spada na zespoły zadaniowe. Zamiast dotychczasowych stanowisk pracy i funkcji z przydzielonym zakresem zadań, występują nowe, zajmowane przez osoby nadzorujące całościową i harmonijną realizację poszczególnych procesów.

Kreowanie wirtualnej organizacji pracy wymaga od „pracowników” otwartości umysłu, kreatywności, twórczego rozwiązywania problemów, talentów do innowacyjności. Pracownicy oferują tutaj swój czas i usługi, pracując na własny rachunek. Sami sterują własnym rozwojem zawodowym i wykształceniem. Uczestnicy e-przedsiębiorstwa muszą się dobrze rozumieć i darzyć wzajemnym zaufaniem. Muszą posiadać wspólną wizję przyszłości i świadomość samoorganizacji. W odróżnieniu od tradycyjnego przedsiębiorstwa, gdzie rozwój zawodowy jest wynikiem kolejnych awansów (stanowisk), kariera zawodowa jest osobistym zasobem intelektualnym każdego pracownika. Wynika ona z całokształtu zdobytych umiejętności i kompetencji. Dobór takich uczestników w dużym stopniu zapewnia wysoki poziom jakości produktów, niższe koszty, skrócenie czasu dostawy, czy wysoki poziom obsługi klienta – klienta dla którego potrzeb właśnie tworzona jest organizacja wirtualna.

Środowisko e-przedsiębiorstwa stwarza znaczne trudności w motywowaniu „pracowników wirtualnych”. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi - „myśl globalnie, działaj lokalnie” przestaje mieć w tym przypadku zastosowanie. Jako, że poszczególni uczestnicy są rozproszeni, a dodatkowo działają w cyberprzestrzeni (nie mają bezpośrednich kontaktów), motywowanie wydaje się być nierealne. Aby motywować pracowników należałoby zaspokajać ich podstawowe i „wyższe” potrzeby. Niezbędne są też bezpośrednie, zwykłe relacje międzyludzkie. Ludzie są „stworzeniami stadnymi”, stąd niekiedy nie potrafią w pełni wykorzystać swoich kompetencji, bez skutecznej stymulacji przełożonych. Wirtualna forma organizacji często uniemożliwia stosowanie niektórych teorii motywacji. Wymiar wirtualny nie sprzyja chociażby realizowaniu wartości grupowych.

Kolejnym zadaniem przedsiębiorstwa wirtualnego jest koordynacja, polegająca na harmonizacji wysiłków w dążeniu do jednego celu. Potrzebny jest do tego nieustanny nadzór menedżerski i monitoring. W organizacji typu sieciowego jest to możliwe dzięki szybkiej i łatwej wymianie informacji. Koordynacją powinny zajmować się osoby kompetentne, specjalnie do tego celu wybrane. Powinny z wyczuciem przestrzeni organizować zarówno wiedzę, jak i ludzi.

Działanie w wirtualnym świecie uzależnione jest również od skutecznego oceniania. Ocenianie to nie tylko opiniowanie skuteczności pracy uczestników organizacji, to także dopasowywanie jej celów do formy i struktury, dokonywanie korekt, ocena sytuacji przed podjęciem decyzji.

Zarządzania organizacją wirtualną nie można dokładnie „posznufladkować”. Granice między poszczególnymi zadaniami zacierają się. Często umiejętności potrzebne do właściwego oceniania, planowania, czy organizowania pokrywają się ze sobą. Jedno nie ulega wątpliwości – nawet najlepiej sporządzone plany nie doprowadzą do sukcesu, jeśli nie będzie ich realizować odpowiednio zorganizowany personel, nawet najlepsi pracownicy nie doprowadzą do osiągnięcia celów organizacji, jeśli nie będą odpowiednio zmotywowani, a ich działania nie zostaną dobrze skoordynowane. Dodatkowo skuteczny system komunikacji i nowoczesna technologia, wszystko to może umożliwić zaistnienie e-przedsiębiorstwa na cybernetycznym rynku.

Wnioski końcowe

- Występują znaczne różnice w tradycyjnym i wirtualnym zarządzaniu;
- W e-organizacji nie ma wspólnej administracji, budynków, budowli, nie ma też wspólnego nadzoru i stanowisk koordynujących. Jest ona w mniejszym stopniu wyspecjalizowana i zorientowana na funkcje, pracownicy wykonują więcej zadań związanych z danym projektem;
- Pracownik staje się swoim własnym menedżerem koordynującym wykonywanie różnorodnych zadań, ponadto musi sam organizować swój czas i warsztat pracy, sam decyduje jak i kiedy wykonać zadanie, sam wyznacza normy;
- Wiedza i umiejętności stanowią tutaj podstawowe źródło bytu przedsiębiorstwa wirtualnego;
- Praca w tego typu organizacji wymaga samodyscypliny, większej odpowiedzialności i bardziej rozwiniętego systemu motywacyjnego;
- Wzrasta tutaj rola skutecznego systemu komunikacji;
- Wirtualne zespoły zadaniowe nabierają innego znaczenia ze względu na pełnioną rolę w e-przedsiębiorstwie;

⁶ Warner M., Witzem M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

- Brak ograniczeń czasowych i geograficznych umożliwia organizacji wirtualnej globalne działanie;
- Organizacja wirtualna oprócz korzyści narażona jest również na niebezpieczeństwo poniesienia strat, jeśli nie będą spełnione warunki wzajemnego zaufania i partnerskiej współpracy;
- W związku z tym, że organizacja wirtualna funkcjonuje w warunkach „organizacji przezroczystej” (wszystkie poczynania mogą być znane konkurencji), wymaga najwyższej współpracy uczestników, opartej na wzajemnym zaufaniu oraz niezbędna jest jej nowoczesna technologia zabezpieczająca przepływ informacji.

-
1. Barnatt C., Office Space, Cyberspace and Virtual Organization, Journal of General Management, nr 20 (4), 1995;
 2. Dunbar R., Virtual Organizing [w:] International Encyclopedia of Business and Management, Warner M. (red.), Thomson Learning, London 2001;
 3. Goldman S. L., Nagel R. N., Preiss K., Agile Competitors and Virtual Organizations, Van Nostrand Reinhold, New York 1995;
 4. Grenier R., Metes G., Going Virtual: Moving your Organization into the 21st Century, Prentice – Hall, Upper Saddle River 1995;
 5. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2005;
 6. Grudzewski W., Hejduk I. (red.), Przedsiębiorstwo przyszłości, Difin, Warszawa 2000;
 7. Kisielnicki J., Zarządzanie organizacją, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2005;
 8. Osborne R., Entrepreneurial Strategies [w:] International Encyclopedia of Business and Management, Warner M. (red.), Thomson Learning, London 2001;
 9. Penc J., Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000;
 10. Perechuda K. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, koncepcje, modele, metody, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2000;
 11. Tokarski J., Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1980;
 12. Warner M., Witzem M., Zarządzanie organizacją wirtualną, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.