

# Organizacja wirtualna a inne koncepcje zarządzania

<https://doi.org/10.33141/po.2007.04.09>

Przeład Organizacji, Nr 4 (807), 2007, ss. 35-37

[www.przeładorganizacji.pl](http://www.przeładorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Anna Sankowska, Monika Wañtuchowicz

## Wprowadzenie

W erze gwałtownego rozwoju technologii informatycznych, globalizacji i wzrostu potrzeb klientów organizacje są zmuszone do adopcji nowych struktur: spłaszczonych [13], bez granic [9], opartych na współpracy oraz pracy grupowej [10], rozproszonych, bardziej elastycznych oraz zorientowanych na kompetencje, zadania, które będą w stanie sprostać zmianom zachodzącym w burzliwym otoczeniu [14]. Informacja i technologia informacyjna są siłą sprawczą zmian organizacyjnych w mającej obecnie miejsce tzw. trzeciej fali, zwanej erą informacji [20], oraz rozszerzają możliwości współpracy pomiędzy organizacjami, pozwalają przekroczyć barierę czasu i przestrzeni. Jedną z takich form współpracy podążającej za zmianami jest organizacja wirtualna (OW) [4, 12, 22] – najbardziej obiecujący model organizacji XXI w. Firmy postrzegają ją jako źródło przewagi konkurencyjnej.

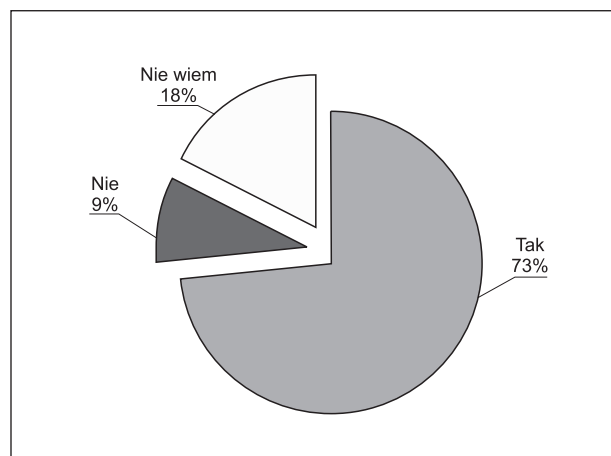
Istotne znaczenie mają dla istnienia OW dostępne rozwiązania IT [11, 18], a także sieci komputerowe: internet, intranet czy ekstranet oraz pracujące na ich podstawie różne systemy informatyczne umożliwiające wirtualizację przedsiębiorstwa [1, 8], a mianowicie: systemy zarządzania przepływem pracy

(WORKFLOW), systemy pracy grupowej (np. listy dyskusyjne), systemy zarządzania wiedzą (np. LMS, CMS, LCMS), tele- i wideokonferencje, systemy zarządzania kontaktami z klientami (CRMS), systemy klasy MRPII/ERP (przede wszystkim moduły wspomagające e-biznes), systemy „czwartej generacji” (np. „inteligentni agenci”, systemy ekspertowe, sztuczne sieci neuronowe itp.), systemy dedykowane organizacjom wirtualnym, portale informacyjne (np. portal korporacyjny), systemy informatyczne związane z rozpoznaniem mowy i pisma. Ludzie i organizacje będący członkami OW są poza jednolitą, formalną strukturą [2], połączeni wspomnianymi powyżej rozwiązaniami technologicznymi.

## Pojęcie organizacji wirtualnej

I stnieje wiele definicji organizacji wirtualnej (przeład dotychczasowych sformułowań OW przedstawia m.in. Walker, s. 29–30, [21]). Pojęcie to zostało spopularyzowane przez Byrne i innych: Organizacja wirtualna to czasowa sieć niezależnych podmiotów (dostawców, klientów, nawet dotychczasowych konkurentów) połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności, zasobów, kosztów i dostępu do własnych i nowych rynków. Współpracujący partnerzy łączą się szybko w celu wykorzystania nadarżającej się szansy rynkowej. Dzięki czemu powstaje kompleksowy i elastyczny system łączący w jedną, informacyjną całość producentów, dostawców i klientów. Gdy szansa rynkowa zostanie wykorzystana, najczęściej organizacja wirtualna ulega rozwiązaniu. W najczystszej formie organizacji wirtualnej współpracujący partnerzy wnoszą do współpracy tylko kluczowe kompetencje (Byrne, s. 98–103, [3]).

W Polsce tę koncepcję nowoczesnej formy organizacji działalności biznesowej rozpowszechnili W.M. Grudzewski oraz I. Hejduk. Organizacja wirtualna stanowi dynamiczne narzędzie zarządzania oparte na sieciach komputerowych i możliwości korzystania z banków informacyjnych, takich jak internet. Podstawę kreowania OW stanowi nieograniczony zbiór partnerów, którzy zaakceptowali podstawowe cele i zasady te same organizacji (Grudzewski & Hejduk, s. 164 i n., [5]). Koncepcja OW oparta jest na stworzeniu tzw. centrum kompetencji kluczowych. Obejmuje ono umiejętności konieczne do budowania strategii globalnej spójnej ze strategiami cząstkowymi poszczegól-



**Rys. 1. Czy stosowanie koncepcji organizacji wirtualnej będzie źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa do 2015?**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=45.

gólnych biznesów (partnerów OW). Wszelkie funkcje rzeczowe, takie jak: produkcja, logistyka, badania i rozwój, marketing są realizowane przez tzw. dostawców usług, czyli zewnętrzne wyspecjalizowane jednostki (Grudzewski & Hejduk, s. 93, [6]). Powyższa charakterystyka prezentuje zarówno podejście instytucjonalne (strukturalne) do OW, czyli takie, które postrzega OW jako zbiór powiązanych ze sobą elementów: organizacji, przedsiębiorstw, zespołów, indywidualnych jednostek, jak i procesowe. Przedmiotem analizy podejścia instytucjonalnego jest struktura układu. Podejście procesowe (funkcjonalne) uwidatnia zaś strategiczną funkcję OW oraz rolę technologii informacyjno-komunikacyjnej w procesie ciągłych zmian. Dzięki temu można nawet w tym miejscu zaryzykować stwierdzenie, że bardziej adekwatna nazwa dla tej koncepcji OW to wirtualne organizowanie (m.in. Schultze & Orlikowski, 2001, s. 5 [15]).

### Organizacja wirtualna a inne koncepcje zarządzania

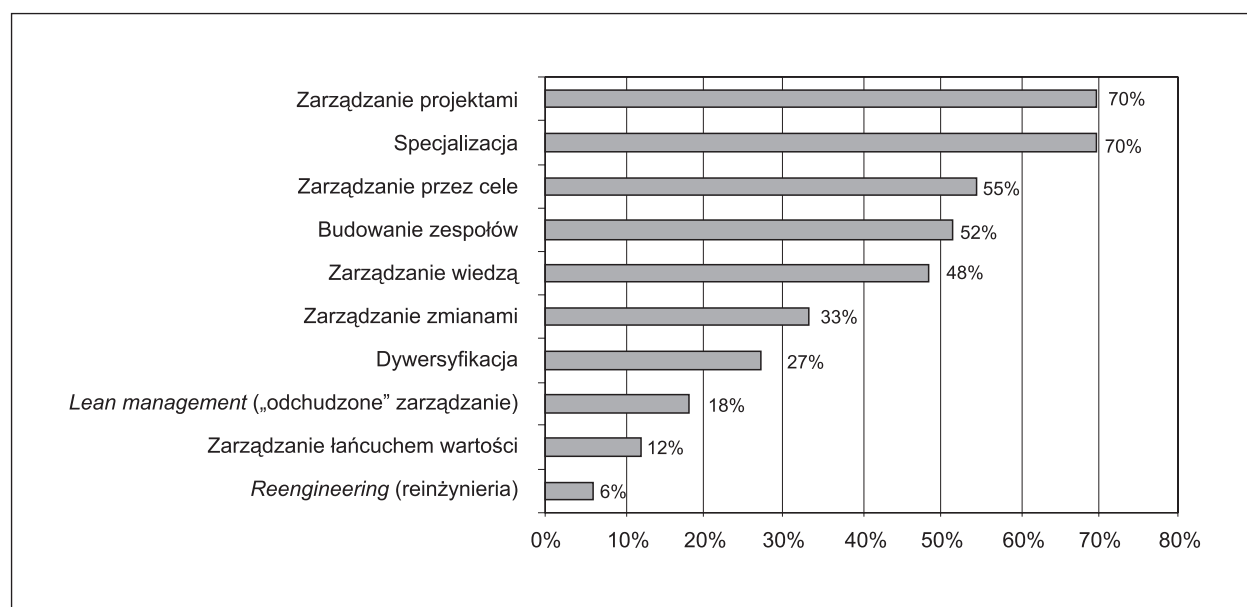
**W** zarządzaniu organizacją wirtualną stosuje się już istniejące doświadczenia nauk o zarządzaniu (rys. 1), ale w różnym stopniu. Może pojawić się pytanie o ich rozpowszechnienie, czyli o istnienie dobrych fundamentów do zarządzania organizacją wirtualną. Przedsiębiorstwa wprowadzające idee OW stosują przede wszystkim strategię specjalizacji (70%), co jest naturalną konsekwencją koncentracji na kluczowych kompetencjach. Z realizacji organizacji wirtualnej może wynikać bezpośrednio specjalizacja. **Specjalizacja** polega na zaangażowaniu przedsiębiorstwa w jedną wybraną dziedzinę działalności i skoncentrowanie na niej całego własnego potencjału. Specjalizacja wymaga od przedsiębiorstwa skoncentrowania się na jednej dziedzinie działalności i wydobycia na światło dziennej swej potencjalnej odmienności (Strategor, 1996, s. 157 i 163,

[19]). Przeciwnością specjalizacji jest **dywersyfikacja** wskazywana tylko przez 27% przedsiębiorstw, która jako strategia ma za zadanie zmniejszać ryzyko wynikające z koncentrowania się na jednej dziedzinie. Przedsiębiorstwo, aby być atrakcyjnym partnerem w potencjalnej organizacji wirtualnej, powinno raczej koncentrować się na swojej wyróżniającej się kluczowej kompetencji.

Tak samo popularne (70%) jak specjalizacja w przedsiębiorstwach wykorzystujących formę OW jest zarządzanie projektami. **Zarządzanie projektami** to zbiór zarówno technik mechanistycznych użytych do planowania i kontroli projektu, jaki i technik behawioralnych lub „miękkich” do wspierania procesów związanych z czynnikiem ludzkim (Slack, 1998, s. 156, [17]).

Spośród przedsiębiorstw mających doświadczenie praktyczne z OW ponad połowa wykorzystuje zasady zarządzania przez cele oraz narzędzia budowania zespołów. **Zarządzanie przez cele (ZPC)** to proces uzgadniania celów, pożądaných wyników w ramach organizacji tak, aby pracownicy je rozumieli i byli zaangażowani w ich realizację. Idea spopularyzowana została przez P.F. Druckera w 1954 w jego książce *The Practice of Management*. **Budowanie zespołów** odnosi się do procesu ustanawiania i rozwoju zdolności współpracy oraz zaufania między członkami zespołu. Obejmuje na przykład interaktywne ćwiczenia, ocenę zespołów, dyskusje grupowe. Zarządzanie przez cele umożliwia w przypadku organizacji wirtualnej precyzyjne ustalenie celów i pomiar ich wykonania. Z kolei budowanie zespołów kształtuje ducha zespołowego koniecznego w przypadku współpracy grupy ludzi np. w postaci zespołów samokierujących, zespołów zadaniowych itd.

Organizacje wirtualne niejednokrotnie stają przed problemami **zarządzania wiedzą**. Zarządzanie wiedzą może być opisane jako zintegrowane, systematyczne podejście do identyfikowania i dzielenia się



**Rys. 2. Koncepcje zarządzania stosowane w przedsiębiorstwach wykorzystujących OW**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=33.

zasobami informacyjnymi firmy obejmującymi bazy danych, dokumenty, polityki i procedury, jak również uprzednio jasno niewyartykułowanych ekspertyz oraz doświadczenia posiadanego przez pracowników (*Army Knowledge Online – An Intelligent Approach to Mission Success, U.S. Department of the Army, Washington*, za: [16], Schwartz, 2006, s. 1).

Informacja jest często podstawowym elementem, na którym skupia się działalność potencjalnej organizacji wirtualnej. Wśród przebadanych przedsiębiorstw mających doświadczenie z OW prawie 50% stosuje koncepcje zarządzania wiedzą. W życiu każdej organizacji pojawiają się momenty, kiedy zachodzi potrzeba wprowadzania zmian, aby organizacja mogła przetrwać i dalej się rozwijać. W szczególności organizacja wirtualna charakteryzuje się zinstytucjonalizowaną zmianą organizacyjną oraz kreowaniem kultury wspierającej ciągłą zmianę organizacyjną (Hale & Withlam, 1997, s. 3–4, [7]). Naturalną konsekwencją jest stosowanie **zarządzania zmianami** (33% badanych przedsiębiorstw). Znacznie mniejszą popularnością cieszą się: *lean management*, zarządzanie łańcuchem wartości oraz *reengineering* – odpowiednio 18%, 12% i 6%. Mała popularność *reengineeringu* może być wytłumaczona tym, że w koncepcji organizacji wirtualnej nie chodzi o radykalne przeprojektowanie procesów, lecz o pewną ciągłość zmian, aby ustawicznie prezentować najwyższy poziom kompetencji i być atrakcyjnym partnerem do współpracy.

**Lean management** – „odchudzone” zarządzanie – to filozofia działania polegająca na redukcji strat (jap. *muda*) wynikających na przykład z nadprodukcji, czasu postoju, transportu, inwentaryzacji, a prowadząca do zmniejszenia czasu i kosztów działania. **Zarządzanie łańcuchem wartości** dotyczy zarządzania działaniami głównymi w organizacji tworzącymi jej wartość, np. logistyką, produkcją, sprzedażą, marketingiem oraz wspierającymi, np. infrastrukturą administracyjną, zasobami ludzkimi, badaniami i rozwojem, zaopatrzeniem. Koncepcja spopularyzowana przez M. Portera w 1985 roku w książce *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. *Reengineering* może być zdefiniowany jako radykalne przekształcanie procesów biznesowych wykorzystujące najnowsze rozwiązania dostarczane przez technologie informacyjne (Slack, s. 12, [17]).

## Podsumowanie

**N**a podstawie badań można wysnuć wniosek, że organizacja wirtualna opiera się w dużym stopniu na istniejących koncepcjach zarządzania, w szczególności zarządzaniu projektowym oraz specjalizacji. Idąc dalej, można nawet stwierdzić, że organizacja wirtualna nie jest absolutnie nową formą organizacji, jako że stanowi swoistą konfigurację, połączenie i zastosowania innych koncepcji zarządzania, zaczynając od zarządzania projektami, a kończąc na *reengineeringu*.

*mgr inż. Anna Sankowska  
mgr Monika Wańtuchowicz  
Politechnika Warszawska  
Wydział Inżynierii Produkcji*

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ADAMCZYK M. (2004), *Charakterystyka organizacji wirtualnej*, „Gazeta IT”, nr 10 (29).
- [2] BARNATT C. (1995), *Office Space, Cyberspace and Virtual Organization*, „Journal of General Management”, vol. 20, nr 4, s. 78–91.
- [3] BYRNE J., BRANDT R., PORT O. (1993), *The Virtual Corporation*, „Business Week”, 8 lutego 1993, nr 3304, s. 98–103.
- [4] DAVIDOW W.H., MALONE M.S. (1992), *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation of the 21<sup>st</sup> Century*, New York, Harper Collins.
- [5] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K. (2000), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
- [6] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K. (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
- [7] HALE R., WHITLAM P. (1997), *Towards the Virtual Organization*, The McGraw-Hill Companies, London.
- [8] HARDWICK M., BOLTON R. (1997), *The Industrial Virtual Enterprise*, „Communications of the ACM”, vol. 40, nr 9, s. 59–60.
- [9] HIRSCHHORN L., GILMORE T. (1992), *The New Boundaries of the „Boundaryless Company”*, „Harvard Business Review”, vol. 70, nr 3, s. 104–115.
- [10] KEEN P. (1991), *Redesigning the Organization Through Information Technology*, „Planning Review”, 19, maj–czerwiec, s. 4–9.
- [11] MOWSHOWITZ A. (1997), *Virtual Organization*, „Communications of the ACM”, vol. 40, nr 9, s. 30–37.
- [12] MOWSHOWITZ A. (2002), *Virtual Organization: Toward a Theory of Societal Transformation Stimulated by Information Technology*, Westport, CT: Quorum Books.
- [13] PETERS T. (1987), *Thriving on Chaos*, London: Pan Books.
- [14] SANKAR Y. (1991), *Implementing Information Technology: a Managerial Audit for Planning Change*, „Journal of Systems Management”, vol. 42, nr 11, s. 32–37.
- [15] SCHULTZE U., ORLIKOWSKI W.A. (2001), *Metaphors of Virtuality: Shaping an Emergent Reality*, „Information and Organization”, vol. 11, nr 1, s. 45–77.
- [16] SCHWARTZ D.G. (2006), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference, Hershey.
- [17] SLACK N. (red.) (1998), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management*, Blackwell Business, Oxford.
- [18] STRADER T.J., LIN F.-R., SHAW M.J. (1998), *Information Infrastructure for Electronic Virtual Organization Management*, „Decision Support Systems”, vol. 23.
- [19] *Strategor, Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje i tożsamość* (1999), PWE, Warszawa.
- [20] TOFFLER A. (2003), *Trzecia fala*, PIW, Warszawa.
- [21] WALKER H. (2006), *The Virtual Organisation: a New Organisational Form?*, „Int. J. Networking and Virtual Organisations”, vol. 3, nr 1, s. 25–41.
- [22] YEN D., CHOU D., CHEN T., CHEN H.-G. (2002), *Becoming a Virtual Organisation: a Strategic Approach*, „Int. J. Networking and Virtual Organisations”, vol. 1, nr 2, s. 184–198.

## Summary

The article is an attempt to systematization of the knowledge on virtual organisation as well as various management conceptions. The authors on the ground of results of their research identify the linkage between this form of organisations and ten existing management conceptions. Implementation of the idea of virtual organisation is strongly associated with specialization and project management.