

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Zbigniew Antczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WIRTUALNOŚĆ I ORGANIZACJA WIRTUALNA (ROZWAŻANIA DESKRYPTYWNO- -EPISTEMOLOGICZNE)

Streszczenie: Autor rozważa w artykule zakresy znaczeniowe pojęć wirtualność i organizacja wirtualna oraz dokonuje systematyzacji różnorodnych definicji tych pojęć. Diagnostuje też elementy konstytuujące rozumienie wirtualności oraz organizacji wirtualnej.

Słowa kluczowe: wirtualność, organizacja wirtualna, zakresy znaczeniowe pojęcia.

1. Wstęp

Wiele współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach globalizacji, przestrzennego oddalania się lokalizacji produkcji od konsumpcji, zaostrzającej się konkurencji oraz dużej zmienności próbuje przezwyciężyć ograniczenia różnorodnej natury, nadając swojej przestrzeni organizacyjnej charakter struktur wirtualnych. W celu uporządkowania pola badawczego podjęto próbę zdiagnozowania zakresów znaczeniowych pojęć „wirtualność” oraz „organizacja wirtualna”. Rozważaniom natury deskryptywno-epistemologicznej towarzyszyła systematyzacja definicji oraz wskazanie – po ich transpozycji i standaryzacji – elementów konstytuujących podstawowe zakresy znaczeniowe.

2. Zakresy znaczeniowe pojęcia wirtualność

Źródłosłów „wirtualny” wywodzony jest od łacińskiego słowa *virtus, virtutis* (moc, cnota, biegłość, sprawność, odwaga, męstwo, ale też: wartość w sensie abstrakcyjnym, etycznym) i średniowiecznego łacińskiego *virtualis* (skuteczny; stąd np. wirtuoz → perfekcjonista). Samo pojęcie ma kilka zakresów znaczeniowych, oznacza m.in.: mogący zaistnieć, teoretycznie możliwy, a także faktyczny, rzeczywisty, prawdziwy, właściwy, potencjalny, wirtualny oraz pozorny [*Słownik...*1991; Stanisławski 1999].

Wirtualny oznacza też (zakresy znaczeniowe): możliwy (również w znaczeniu potencjalnych możliwości), trudny do uchwycenia w sensie fizycznym, gdyż pozba-

wiony nośnika materialnego; przestrzeń komputerową; niematerialny, elektroniczny, cyfrowy, digitalny, wykorzystujący technologię informacyjno-komunikacyjną; nierzeczywisty, ale wydający się realnym; istniejący, ale ciągle zmieniający się. Odnosi się wtedy np. do systemów/łańcuchów wartości, informacji i komunikowania społecznego (w tym: technologii informacyjnych), kultury organizacyjnej, wiedzy (zwłaszcza wiedzy i technologii niejawnych), relacji interpersonalnych. Oznacza też system wartości niematerialnych, będących wysublimowaniem materialnego łańcucha wartości, jak zdolność dochodowa, *know-how*, relacje z klientami, systemy, technologie i procesy pracy (w tym: informatyczne), prawa autorskie czy patentowe, scenariusze rozwoju produktu, opracowana koncepcja strategii korporacji, wyniki działań *public relations*, funkcjonujący wizerunek (*image*), istniejąca reputacja (*goodwill*) organizacji, przywództwo, kapitał ludzki i intelektualny, sprzyjająca innowacjom kultura organizacyjna, elastyczne struktury organizacyjne, sieci i sojusze, innowacyjne aplikacje, realizowana strategia (np. *hamburger z nieruchomościami* (*real estate sandwich*) = strategia kupowania/wynajmowania na długi czas nieruchomości pod przyszłe restauracje McDonald's; [Bultje, Van Wijk 1998; Low, Cohen Kalafut, s. 11-199; Perechuda 1997] itd.). Pojęcie wirtualności pojawia się z wieloma dookreśleniami, jak wirtualna organizacja, zespół, rynek, usługa, rzeczywistość, społeczność itd.

3. Rozumienie organizacji wirtualnej

Pojęcie organizacji (*organisation*) – ma w języku polskim trzy podstawowe znaczenia: przedmiotowe/rzeczowe (zorganizowana całość, gdzie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości); atrybutowe (cechy rzeczy i/lub procesów wskazują, iż są zorganizowane) oraz czynnościowe (czyli organizowanie). Wśród systematyzacji tego pojęcia wskazać można na organizację formalną (*formal organisation*, oficjalnie ustaloną strukturę organizacyjną będącą podstawą współdziałania jej uczestników) oraz nieformalną (*informal organisation*, układ zbiorowych i indywidualnych relacji nieokreślonych w sposób formalny; rzeczywisty układ współzależności warunkujący działanie jej uczestników) [Listwan (red.), s. 104; *Leksykon...* 2004, s. 387]. Teoretyczno-systemowe ujęcie organizacji wyróżnia elementy twarde, techniczne (wyposażenie techniczne, procesy i struktura formalna) i miękkie, społeczne (cele i zadania, ludzi oraz struktury nieformalne; zdefiniowanie granicy systemu/organizacji jest oddzielnym zagadnieniem). W podstawowej komórce można wyróżnić ludzi (posługujących się urządzeniami w celu zrealizowania zadań, które są zróżnicowane ze względu na miejsce komórki w strukturze organizacyjnej) i więzi (formalne i nieformalne) łączące ich w ramach struktur organizacyjnych [Krzyżanowski 1999, s. 28-55].

Pojęcie organizacji wirtualnej (przedsiębiorstwa wirtualnego) zostało wprowadzone przez W. Davidowa i M. Malone'a w 1992 r.

Organizacja wirtualna: • Zbiór zamiennych modułów rozbudowanych wokół sieci informatycznych, wykorzystujących elastyczne zasoby ludzkie, *outsourcing* oraz sieci strategicznego partnerstwa [Anthony i in. 1996, s. 693]. • Specyficzna struktura organizacyjna bazująca na różnorodnych formach działania w celu wspólnego wykorzystania kompetencji, wiedzy i innych zasobów na potrzeby wytworzenia określonego dobra bądź wykorzystania pojawiającej się szansy rynkowej. Kluczowym elementem takiej organizacji jest technologia informacyjna [Burn 2002, s. 13]. • Tymczasowa sieć niezależnych podmiotów (dostawców, klientów, nawet dotychczasowych rywali) połączonych technologią informatyczną, by współdzielić umiejętności, koszty, zasoby i dostęp do własnych i nowych rynków; kompleksowy system łączący w jedną, informacyjną całość producentów, dostawców i klientów [Byrne 1993, s. 98-103]. • Zakres działalności (domena) gospodarczej, w ramach którego część zadań jest wykonywana zdalnie (wśród zatrudnionych jest wielu telepracowników) [Cohen 1997, s. 5]. • Tymczasowa sieć przedsiębiorstw, które łączą się szybko, by wykorzystać szybko nadarzającą się szansę [...] usieciawia zasoby partnerów w poprzek tradycyjnych barier przedsiębiorstwa [...], by wykonać określoną pracę według współdzielonego celu [Coyle, Schnarr 1995, s. 42]. • Zewnętrznemu obserwatorowi będzie się mogła wydawać wręcz bezbrzeżnym i ciągle zmieniającym obszarem wzajemnego oddziaływania pomiędzy przedsiębiorstwem, dostawcą a klientem. Widok ten od wewnątrz przedsiębiorstwa będzie nie mniej amorficzny niż ten z tradycyjnymi biurami, wydziałami i oddziałami reformowanymi w zależności od bieżących potrzeby. Obowiązki zawodowe ulegną trwałej zmianie, podobnie jak linie przywództwa – nawet definicja pracownika zmieni się, gdyż niektórzy dostawcy i klienci będą spędzać więcej czasu w przedsiębiorstwie niż jego pracownicy [Davidow, Malone 1992, s. 70]. • Opisywana jako tymczasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw, dostawców, klientów, nawet wcześniejszych rywali – połączonych informatycznie, by współdzielić umiejętności, koszty i dostęp do różnych rynków [Fitzpatrick, Burke 2001]. • Taka, której przynajmniej jeden pracownik codziennie nie znajduje się w tym samym miejscu co pozostali współpracownicy zespołu bądź członkowie grupy w ramach danego projektu. Członkowie wielu dzisiejszych zespołów nigdy fizycznie nie znajdują się w tym samym miejscu. Fakt istnienia fizycznego dystansu pomiędzy członkami stwarza zupełnie różną dynamikę i osobowość zespołu niż w przypadku zespołu współpracowników w tradycyjnym przedsiębiorstwie [Garton, Wegryn 2006, s. 6]. • Zbiór jednostek organizacyjnych, przestrzennie rozproszonych (nawet w skali globalnej), reprezentujących wspólne przedsięwzięcie gospodarcze, wybieranych dynamicznie – według kryterium procesowego – do realizacji i na czas realizacji określonych zadań [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 39-44]. • Każda organizacja, która ustawicznie ewoluuje, redefiniuje oraz odtwarza samą siebie w celu realizacji praktycznych zadań biznesowych [Hale, Whitlam 1997, s. 3]. • System, w którym kluczowe dla funkcjonowania aktywa, procesy i ludzie istnieją zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz tradycyjnie ujmowanego przedsiębiorstwa, ograniczonego jego formą prawną, wymaganiami rachunkowymi, strukturą orga-

nizacyjną oraz kulturą organizacyjną. Uzyskana forma organizacyjna ma charakter bardziej *wyobraźalny* niż rzeczywisty, wykorzystuje kreatywność, technologie informacyjne oraz różne typy kooperacji wewnątrz sieci, aby powołać do istnienia oraz podtrzymywać aktywność przekraczającą tradycyjne granice organizacji [Hedberg i in. 1999, s. 2-22].

- W całości lub w części prowadzi swoją działalność drogą elektroniczną z wykorzystaniem nowoczesnych technologii teleinformatycznych. Wirtualne przedsiębiorstwa są kompleksowym systemem łączącym w jedną informacyjną całość producentów, klientów i oferentów usług dodanych. Przedsiębiorstwa wirtualne nie są instytucjami, lecz sposobem rozwiązywania problemów, stanowią strukturę conceptualną dla poprawy wydajności i efektywności w rzeczywistej organizacji. Termin przedsiębiorstwa wirtualne odnosi się do organizacji, które służą zaopatrzeniu klientów w dobra i usługi za pomocą swego sprzętu, siły roboczej i systemów informatycznych, swoich reguł, zasad zarządzania i stylu przewodzenia. Zgodnie z tym podejściem wirtualne korporacje produkują efektywnie, ustawnie i masowo dobra i usługi specyfikowane przez klientów [Kański 2001].
- Tak zwane metazarządzanie zorientowanej celowo działalności w sposób niezależny w zakresie środków jej realizacji; to inaczej zarządzanie wirtualne zorganizowaną działalnością. Taka wirtualnie zorganizowana działalność obejmuje zestaw wymagań, podmioty, które mogą im sprostać, oraz procedury doboru odpowiednich podmiotów i dysponowanych przez nie zasobów i kompetencji do wymagań związanych z celem działalności. Wymagania determinują konfigurację organizacji wirtualnej – w przypadku zmiany wymagań ulega przekształceniu skład organizacji (*the switching principle*) [Mowshowitz 1999].
- Tworzona jest na zasadzie dobrowolności przez organizacje, które wchodzi z sobą w różnego rodzaju związki w celu realizacji zadania mającego przynieść im korzyści większe, niż gdyby działały w sposób tradycyjny [Kisielnicki 1997, s. 24].
- Wielopłaszczyznowe i wieloczynnikowe transformacje systemowe eliminujące niewydolne kanały zasilania, ograniczające trasy przepływu strumieni informacyjnych oraz przekształcające ociążałe hierarchie w elastyczne jednostki organizacyjne o dużej autonomii i wąskim standardzie działań w zakresie operatywnego zarządzania *produkcją i pracą* [Niedzielska 1997].
- Występuje m.in. w znaczeniu struktury o nieostrych granicach, obejmującej przedsiębiorstwo wtopione w otoczenie; to nowoczesny model organizacji optymalizujący grę na zasobach niematerialnych; transformuje wiedzę w procesy generujące wartość dodaną w przestrzeni rynkowej [Perechuda 1997, s. 7].
- Organizacja, która ma zdolność uzyskiwania i koordynowania krytycznych kompetencji w trakcie projektowania procesów biznesowych dodających wartość oraz zarządczych, obejmujących podmioty zewnętrzne i elementy wewnętrzne, zaangażowane w tworzenie konkretnej, niepowtarzalnej wartości oferowanej na rynku [Venkatraman, Henderson 1998].
- Organizacja ze skrajnie posuniętym outsourcingiem [Werther 1999, s. 2].
- Organizacja wirtualna stanowi nową, szczególną formę sieciowego sposobu kooperacji. Cechuje ją rozproszenie geograficzne oraz rozbudowany system komunikacji. Do swego funkcjonowania wymaga wykorzystania technologii informatycznych

i telekomunikacyjnych; jest odpowiedzią na globalizację współczesnej konkurencji oraz rosnącą złożoność i dynamikę/turbulencję otoczenia przedsiębiorstw [Zammuto i in. 2007, s. 750].

4. Podsumowanie

Systematyzując rozważane definicje, można wyróżnić ze względu na przyjęte kryteria: • struktur/procesów – ujęcie strukturalne (skupia uwagę na elementach składowych organizacji wirtualnej, ich właściwościach oraz zachodzących między nimi relacjach) oraz procesowo-koordynacyjne (identyfikuje organizacje w sensie czynnościowym jako swoisty mechanizm koordynacyjny, obszar działalności, instrument lub też podejście do zarządzania organizacją, w którym koncentruje się ona na sposobach reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, instytucjonalizuje zmianę tak, że staje się ona elementem projektowania procesów organizacyjnych, a nie czynnikiem zakłócającym ich ciągłość) [Saabeel i in. 2002; Wassennar 1999]; • granic organizacji – przeobrażenia struktury wewnętrznej (organizacja wirtualna pierwszego stopnia, zdecentralizowana, składająca się z wielu rozrzuconych geograficznie jednostek działających na jej rzecz i wykorzystujących do tego celu technologie informatyczne; spłaszczeniu ulegają struktury zarządzania; znacznie zmniejsza się rola centrali na rzecz większej samodzielności poszczególnych jednostek; koordynację hierarchiczną zastępuje system częściowo autonomicznych zespołów ukierunkowanych projektowo; konsekwencją jest zanik wewnętrznych granic hierarchicznych, przy zachowaniu granic zewnętrznych i tożsamości organizacji) oraz zewnętrznej (organizacja wirtualna drugiego stopnia posiada strukturę do realizacji wspólnego celu, łączącą różne przedsiębiorstwa, jednostki organizacyjne i/lub osoby) [Appel, Behr 1998, s. 8]; • kryteria mieszane (hybrydowe): granicy i procesu – systematyzujące struktury na: wewnętrzne (sieci wewnętrzne); statyczne (stabilne); dynamiczne i sieciowe (funkcjonujące na zewnątrz z wykorzystaniem technologii informatycznych) [Bultje, van Wijk 1998, s. 18].

Różnorodność rozważanych definicji organizacji wirtualnej świadczy o braku obecnie powszechnie akceptowanej podstawy pojęciowej. Używane zakresy pojęciowe zależą w istotnym stopniu od kontekstu, w jakim autorzy przywołują poszczególne koncepcje [Brzozowski 2007]. Wiele zagadnień związanych z funkcjonowaniem struktur sieciowych i wirtualnych cechuje podobieństwo [Antczak 2001, s. 1-8; Antczak 2005, s. 91- 95]. Stąd wskazane są dalsze badania i studia nad różnicami i podobieństwami obu struktur.

Pomijając kwestie niejasności terminologicznych, można powiedzieć w uproszczeniu, że organizacja wirtualna składa się z szeroko rozumianych dostawców usług. Jedni dostarczają najnowszą technologię i/lub kwalifikacje z dziedziny logistyki, badań, marketingu czy sprzedaży, inni koordynują i/lub generują wizje/misje takiej struktury. Mamy rozproszenie podobne jak w strukturze sieciowej, brakuje jednak

stałego zarządu. Istotnymi cechami organizacji wirtualnej są (analiza porównawcza definicji):

- szybkość działania, elastyczność, adaptacyjność,
- dobrowolność (współpracy między niezależnymi podmiotami o różnorodnej strukturze),
- swoista doskonałość (uczestnicy wnoszą produkty/usługi i umiejętności na możliwie najwyższym poziomie m.in. poprzez koncentrację na kluczowych kompetencjach, generuje więc ona przez to wyższy zysk niż struktury tradycyjne),
- globalność, ponadgraniczność (powstała tak struktura korzysta z zasobów i umiejętności ponad granicami organizacyjnymi zarówno uczestników, jak i podmiotów niebędących w strukturze; zatarciu ulega więc tradycyjnie rozumiana granica między organizacją a otoczeniem),
- zaufanie (względnie wysoki poziom między jej uczestnikami),
- szerokie wykorzystanie technologii komunikacyjno-informatycznych (zwiększa szybkość działania, umożliwia niskokosztowy transfer/dyfuzję wiedzy/informacji między uczestnikami struktury); jest ona niezwykle dynamicznym narzędziem zarządzania poprzez brak różnorodnych umów, regulaminów, biurokratycznych struktur, generalnie: minimum instytucjonalizacji.

Jej uczestnicy z reguły przystępują do niej dobrowolnie, gdyż wiedzą, że taki związek przyniesie im większe korzyści. W sytuacji, gdy któryś z uczestników uznaje, że istniejące warunki mu nie odpowiadają – występuje. Jej szybkość działania, zyskowność (niższe koszty działania), oszczędność (w wydatkach, np. na infrastrukturę, niższy kapitał do rozpoczęcia działalności itd.), najnowsze technologie – pozwalają generować produkt/usługę na światowym poziomie (orientacja na klienta).

Funkcjonowanie struktury wirtualnej można usystematyzować wokół zagadnień:

- ciągłej analizy/skanowania rynku (szukanie okazji/otrzymania zlecenia, rozlokowania dóbr/kapitałów),
- konstruowania biznesplanu,
- szukania/kooptacji partnerów/uczestników,
- negocjowania reguł/warunków kooperacji,
- tworzenia struktury i jej infrastruktury,
- realizacji celów,
- ewentualnej rekonfiguracji struktury.

Propozycja autorskiej definicji organizacji wirtualnej: specyficzna, m.in. ze względu na szerokie wykorzystanie technologii komunikacyjno-informatycznych (stąd: wirtualna), zwiększających szybkość działania i umożliwiających niskokosztowy transfer/dyfuzję wiedzy/informacji między uczestnikami struktury), wysokoefektywna forma kooperacji niezależnych podmiotów gospodarczych, funkcjonująca na zasadzie dobrowolności, dostarczająca na globalny oraz regionalne rynki dobra i/lub usługi na bazie wspólnego stosunku gospodarczego (występująca wobec otoczenia jako całość, jeden podmiot).

Literatura

- Antczak Z., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Antczak Z., *Sieciowo-wirtualne uwarunkowania realizacji funkcji personalnej w firmach wysokiej technologii*, [w:] J. Lewandowski (red.), *Wyzwania praktyki i teorii zarządzania w XXI wieku*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001.
- Anthony W.P., Perrewé P.L., Kacmar K.M., *Strategic Human Resource Management*, Dryden Press, Orlando 1996.
- Appel W., Behr R., *Towards the theory of virtual organizations: A description of their formation and figure*, „Newsletter” 1998, No. 2, www.virtual-organization.net.
- Bombiak E., *Pożądaný wzorzec. Modele funkcjonowania firmy w XXI wieku*, „Personel” 2003, 1-2 (dodatek: „Ekspert Personalny”).
- Brzozowski M., *Istota organizacji wirtualnej*, „Przegląd Organizacji”, luty 2007.
- Brzozowski M., *Ewolucja roli menedżera personalnego w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. HRM” 2009, 1.
- Bultje R., van Wijk J., *Taxonomy of virtual organizations. A description of their formation and figure*, „Newsletter” 1998, No. 2, www.virtual-organization.net.
- Burn J., Marshall P., Barnett M., *E-business. Strategies for Virtual Organizations*, Butterworth – Heinemann, Oxford 2002.
- Byrne J.A., *The virtual corporation*, „Business Week” 8.02.1993.
- Cohen S., *On Becoming Virtual*, „Training and Development” 1997, 51.
- Coyte J., Schnarr N., *The soft-side challenges of the virtual corporation*, „The Journal of the HRP Society” 1995, Vol. 18, No. 1.
- Davidow W.H., Malone M.S., *The Virtual Corporation*, Harper Business, New York 1992.
- Fitzpatrick W.M., Burke D.R., *Form, function, and financial performance realities for the virtual organization*, „S.A.M. Advanced Management Journal” 2001, Vol. 65, No. 3.
- Garton C., Wegryn K., *Managing without Walls: Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-Cultural Teams*, MC Press, New York 2006.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
- Hale R., Whitlam P., *Towards the Virtual Organisation*, McGraw-Hill, London 1997.
- Hedberg B., Dahlgren G., Hansson J., Olve N., *Virtual Organizations and Beyond. Discover Imaginary Systems*, Wiley, Chichester 1999.
- Kaczmarek B., *Organizacje. Polityka. Władza. Struktury*, Wyd. MSM, Warszawa 2001.
- Kański R., *Procesy wirtualizacji przedsiębiorstw*, [w:] A. Małachowski (red.), *Komunikacja gospodarcza. Studia i materiały*, Wyd. AE, Wrocław 2001.
- Kisielnicki J., *Wirtualnie, czyli inteligentnie*, „Personel” 2000, 20 (dodatek: „Zarządzanie XXI Wieku”).
- Kisielnicki J., *Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1997, 4.
- Kisielnicki J., *Wirtualna organizacja – przyszłość biznesu*, „Manager” 2000, 1.
- Krzos G., Przybyła M., *Koncepcja organizacji wirtualnej*, [w:] M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Low J., Cohen Kalafut P., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.

- Łobos K., *Teoria struktur organizacyjnych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Mazur H., Mazur Z., *Wirtualne organizacje – szansa czy zagrożenie?* [w:] E. Niedzielska, H. Dudycz, M. Dyczkowski (red.), *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.
- Mowshowitz A., *The switching principle in virtual organization*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 1999, No. 1, www.virtual-organization.net.
- Mrówka R., *Organizacja wirtualna – siły i słabości*, [w:] Skalik J., Belz G. (red.), *Management Forum 2020*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.
- Niedzielska E., *Wirtualne organizacje gospodarcze*, [w:] Przybyła M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w teorii i praktyce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- Saabeel W., Verduijn T.M., Hagdorn L., Kumar K., *A Model of Virtual Organization. A Structure and process perspective*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 2002, No. 1, www.virtual-organization.net.
- Sikorski C., *Ludzie nowej organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacjach*, PWN, Warszawa 1999.
- Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1991.
- Stanisławski J., *Wielki słownik angielsko-polski*, Wyd. Philip Wilson, Warszawa 1999.
- STRATEGOR, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
- Venkatraman N., Henderson J., *Real strategies for virtual organizing*, „Sloan Management Review” 1998, Vol. 40, No. 1.
- Wassenar A., *Understanding and designing virtual organization form*, „VoNet. Newsletter” 1999, 1, www.virtual-organization.net.
- Werther W., *Structure-driven strategy and virtual organization design*, „Business Horizons” 1999, 42.
- Zammuto R.F., Griffith T.L., Majchrzak A., Dougherty D.J., Faraj S., *Information technology and changing fabric of organization*, „Organization Science” 2007, Vol. 18, No. 5.

Źródło internetowe

www.virtual-organization.net (4.07.2011).

VIRTUALITY AND VIRTUAL ORGANIZATION (DESCRIPTIVE- -EPISTEMOLOGICAL CONSIDERATION)

Summary: The author presents the results of diagnosis of virtuality and virtual organization. He systematizes diverse definitions and shows elements constituting notions of virtuality and virtual organization.

Keywords: virtuality, virtual organization.