

Organizacja wirtualna jako odpowiedź na realia gospodarcze XXI wieku

Wstęp

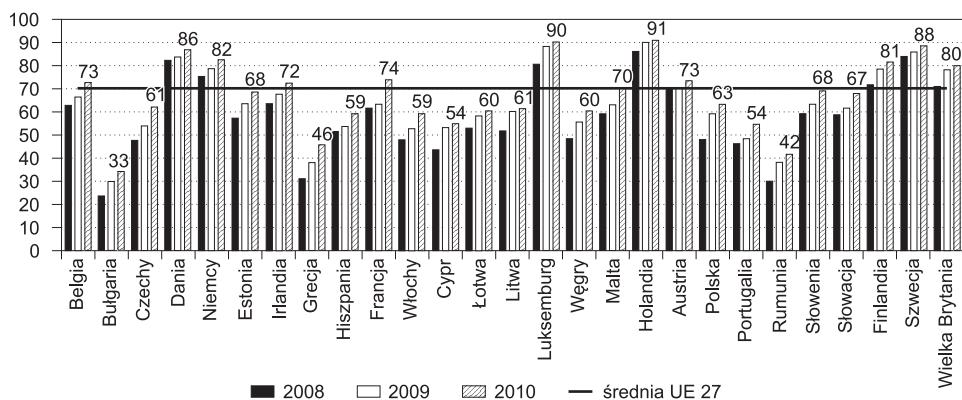
Od końca XX wieku widoczne stają się dwa procesy: przechodzenia od pracy fizycznej do pracy umysłowej oraz poszukiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w dostępie do informacji i w ich przetwarzaniu. Ze względu na globalizację, internacjonalizację i wzrost szybkości obiegu informacji w życiu ekonomicznym otoczenie, w którym działają podmioty gospodarcze, staje się coraz bardziej dynamiczne i zmienne, często mało przewidywalne. Odpowiedzią na taką sytuację jest wykształcanie się i rozwój elastycznych struktur organizacyjnych, w tym organizacji wirtualnych, opierających swoje istnienie na systemach informatycznych społeczeństwa informacyjnego, które jest naturalnym środowiskiem dla tego rodzaju form zorganizowania. Celem artykułu jest ocena, w jakim stopniu warunki panujące w tym środowisku sprzyjają rozwojowi wspomnianej formy organizacji, przedstawienie jej istoty i typu pracowników, którzy ją tworzą.

Naturalne środowisko organizacji wirtualnych

Punktem wyjścia do rozważań na temat organizacji wirtualnych jest identyfikacja środowiska niezbędnego do ich powstania. Jako że większość procesów w nich zachodzących odbywa się przy użyciu technologii teleinformatycznych, katalizatorem ich wykształcania jest istnienie społeczeństwa informacyjnego, wykorzystującego informację i wiedzę do realizacji codziennych procesów ekonomiczno-społecznych. Jest to

społeczeństwo, w którym informacja jest intensywnie wykorzystywana w życiu ekonomicznym, społecznym, kulturalnym i politycznym; to społeczeństwo, które posiada bogate środki komunikacji i przetwarzania informacji, będące podstawą tworzenia większości dochodu narodowego, oraz zapewniające źródło utrzymania większości ludzi¹.

¹ K. Krzysztofek, M.S. Szczepański, *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2002, s. 170.



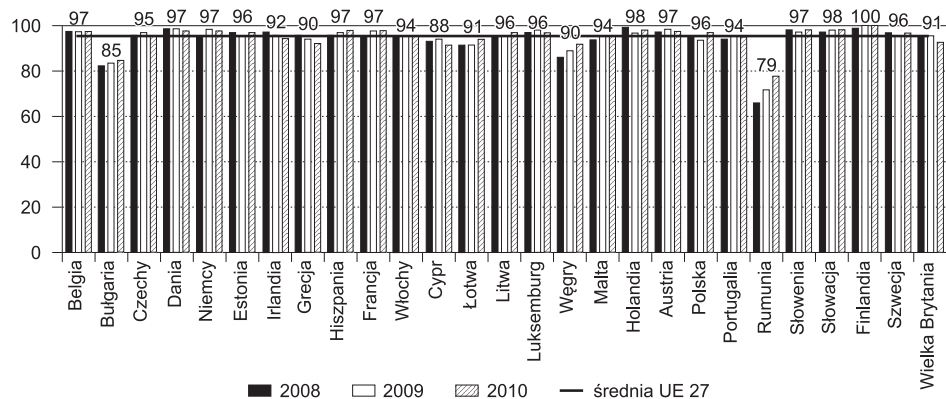
Ryc. 1. Gospodarstwa domowe w UE mające dostęp do Internetu (dane procentowe)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_in_h&lang=en (dostęp: 21 kwietnia 2011).

Oznacza to, że takie społeczeństwo nie może istnieć bez zaawansowanych technologii w dziedzinie komunikacji i informatyki, a przedsiębiorstwa w swojej działalności dążą do stosowania narzędzi teleinformatycznych, by (poprzez szybszy przepływ informacji wewnątrz i na zewnątrz swojej struktury) poprawiać swój rachunek ekonomiczny. Warunkiem powstania i rozwoju społeczeństwa informacyjnego są banki danych (na czele z tym, do którego dostęp jest najłatwiejszy — Internetem) i ich dostępność. Im jest ona większa, tym szersze będzie ich wykorzystanie, a to z kolei wpływa na wzrost wydajności i konkurencyjności gospodarki. Jak ta dostępność wygląda w Unii Europejskiej?

Wykresy 1 i 2 pokazują, jaki procent gospodarstw domowych i przedsiębiorstw 27 państw Unii Europejskiej ma dostęp do Internetu. Bez dostępu do niego i bez możliwości przesyłania informacji drogą elektroniczną pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego nie wykształcą się warunki do zaistnienia organizacji wirtualnej.

Oba wykresy przedstawiają dane statystyczne obejmujące okres globalnego spowolnienia gospodarczego. Wyszczególnione zostały wartości za 2010 rok. W wypadku dostępu gospodarstw domowych do Internetu we wszystkich krajach objętych badaniem odsetek ten w 2010 roku wzrósł w stosunku do lat poprzednich. Najlepiej w zestawieniu wypadają Holandia, Luksemburg i Szwecja (gdzie dostęp do Internetu ma odpowiednio 91, 90 i 88% gospodarstw domowych), a najgorzej — Bułgaria, Rumunia i Grecja (33, 42 i 46%). Polska z 63% gospodarstw domowych z dostępem do sieci wyprzedza między innymi Włochy czy Hiszpanię, z którą często jest porównywana. Wśród państw tzw. nowej unii Polska wypada gorzej od Estonii, Malty, Słowenii i Słowacji. Z kolei odsetek przedsiębiorstw UE posiadających dostęp do sieci od trzech lat oscyluje pomiędzy 90 a 100% (z wyjątkiem Rumunii, Bułgarii i Cypru), przy średniej dla całej Unii na poziomie 97% (w 2010 roku).



Ryc. 2. Przedsiębiorstwa w UE mające dostęp do Internetu (dane procentowe)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_en&lang=en, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_en2&lang=en (dostęp: 21 kwietnia 2011).

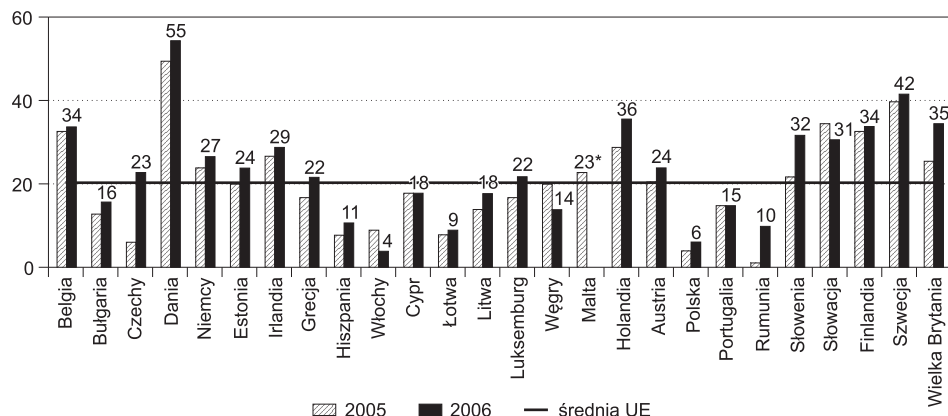
Według danych Eurostatu odsetek zatrudnionych osób pracujących w przedsiębiorstwach mających dostęp do Internetu w 2010 roku wyniósł 98%². Pod tym względem najgorzej w zestawieniu państw członkowskich wypadają Rumunia, Bułgaria i Cypr (odpowiednio 91, 93 i 95%), a najlepiej Finlandia i Słowacja (100%). Odsetek zatrudnionych pracujących w przedsiębiorstwach mających dostęp do Internetu w pozostałych państwach członkowskich Unii odbiega od liderów zestawienia maksymalnie o 4 punkty procentowe³.

Przedstawione dane pozwalają jednoznacznie stwierdzić, że w Unii Europejskiej istnieją bardzo dobre warunki do zaistnienia organizacji wirtualnej. Czy teza ta znajduje odzwierciedlenie w praktyce? Ostatnie całościowe dane Eurostatu bezpośrednio dotyczące pracy na odległość pochodzą z 2006 roku i przedstawione są na wykresie 3 wraz z danymi z roku 2005.

Jak można zauważyć, spośród 26 państw (Francja nie była objęta badaniem) tylko we Włoszech i na Węgrzech spadł odsetek przedsiębiorstw korzystających z usług pracowników rozproszonych. Najlepiej w zestawieniu wypadają kraje Beneluksu i kraje skandynawskie (na czele z Danią — zdecydowanym liderem zestawienia). Najślabiej — Włochy i Polska, gdzie w 2006 roku odpowiednio tylko 4 i 6% przedsiębiorstw korzystało z usług swoich pracowników na odległość, przy średniej dla UE równej 21%. Założyć można, że dziś odsetek ten jest wyższy choćby z tego względu, że globalne spowolnienie gospodarcze zmusza przedsiębiorców do obniżenia kosztów prowadzenia działalności, na co dobrym sposobem

² Wartość uśredniona, obejmująca 27 krajów członkowskich.

³ Dane za: Eurostat, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_in_pn2&lang=en (dostęp: 21 kwietnia 2010).



Ryc. 3. Przedsiębiorstwa, których pracownicy część swojej pracy wykonują poza siedzibą firmy, łącząc się z nią przy wykorzystaniu systemów IT (dane procentowe)

* Dane z 2005 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_tw_e&lang=en (dostęp: 21 kwietnia 2011).

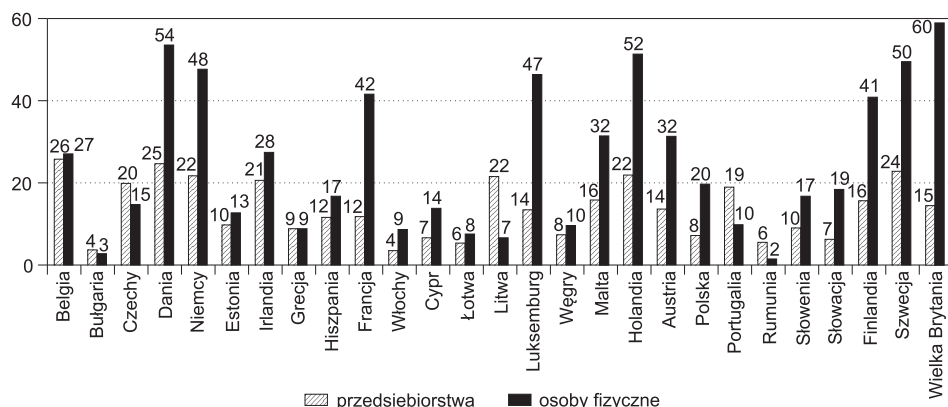
jest transformacja struktury przedsiębiorstwa w bardziej elastyczną, opierającą się na pracownikach pracujących na odległość.

Kolejnymi miarami dającymi pogląd o stanie środowiska naturalnego organizacji wirtualnych (czy inaczej: wirtualizacji życia gospodarczego) w UE jest odsetek przedsiębiorstw, których przynajmniej 1% obrotu pochodzi ze sprzedaży produktów przez Internet, oraz odsetek osób fizycznych robiących zakupy online w przeciągu trzech miesięcy do dnia badania. Wykres na ryc. 4 pokazuje wartości obu miar w 2010 roku.

W UE jest średnio 14% przedsiębiorstw, których przynajmniej 1% obrotu pochodzi ze sprzedaży produktów online. Najwięcej jest ich w Belgii, Danii, Szwecji (odpowiednio 26, 25 i 24%), najmniej we Włoszech, w Bułgarii, Rumunii i na Łotwie (odpowiednio po 4 i 6%). Polska wypada zdecydowanie poniżej średniej unijnej z wynikiem 8% przedsiębiorstw, których sprzedaż przez Internet stanowi przynajmniej 1% obrotu. Nie lepiej jest też w kategorii osób robiących zakupy online (20% Polaków), przy średniej 27 państw UE wynoszącej 31%. W stosunku do roku 2009 tylko w Estonii, Słowenii i Wielkiej Brytanii obniżeniu uległy wartości w kategorii przedsiębiorstw (nieznacznie, bo o 1 punkt procentowy), a w kategorii osób fizycznych w Irlandii (taka sama zmiana)⁴.

Jak wynika z przedstawionych zestawień, dobre warunki do istnienia organizacji wirtualnych przyczyniają się do zwiększenia wirtualizacji życia gospodarczego w UE, a wzrost użycia technologii informacyjnych i komunikacyjnych w codzien-

⁴ Dane za: Eurostat.



Ryc. 4. Odsetek przedsiębiorstw (sprzedających) i osób fizycznych (kupujących) online (dane procentowe)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ec_ibuy&lang=en oraz http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ec_eseln2&lang=en (dostęp: 21 kwietnia 2011).

nych procesach gospodarczych poprawia wydajność unijnej gospodarki i odpowiada popytowi zgłaszanemu przez jej obywateli.

Istota organizacji wirtualnej

Za ojców pojęcia „organizacja wirtualna” można uznać Williama Davidowa i Michaela Malone’a – twórców książki *The Virtual Organization*, która ukazała się w 1992 roku. Od tego czasu powstało wiele (czasem przesadzonych) definicji i prób opisu organizacji wirtualnej. Można je podzielić na dwie grupy, reprezentujące ujęcie procesowe i strukturalne⁵.

W ujęciu procesowym znaczenie ma to, jak organizacja reaguje na zmiany, które zachodzą w jej otoczeniu.

Organizacja wirtualna w szczególności sposób instytucjonalizuje zmianę, tak że staje się ona elementem projektowania procesów organizacyjnych, a nie czynnikiem zakłócającym ich ciągłość. [...] jest w większym stopniu ukierunkowana na ciągłe przekształcanie i rekonstrukcję niż na zbudowanie jakiegś trwałej struktury⁶.

Dla procesów biznesowych organizacji wirtualnej zmiana nie oznacza zagrożenia ich realizacji. Wręcz przeciwnie, ta forma zorganizowania przedsiębiorstw, przystosowana do istnienia w turbulentnym otoczeniu, może szybko i względnie tanio dostosować je tak, by odpowiadały zmienionym „regułom gry”. Zdaniem autora cha-

⁵ M. Brzozowski, *Istota organizacji wirtualnej*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 2, s. 7–11.

⁶ *Ibidem*.

rakter organizacji wirtualnej w ujęciu procesowym dobrze oddaje następująca definicja:

Istotą organizacji wirtualnej jest tzw. metazarządzanie zorientowanej celowo działalności w sposób niezależny w zakresie środków jej realizacji. Metazarządzanie 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*)⁷.

Ujęcie strukturalne jest spotykane w literaturze przedmiotu częściej niż ujęcie procesualne. Skupia się na elementach organizacji wirtualnej, sposobie ich powiązania oraz rolach, które one w niej pełnią. Jest ona przedstawiana jako forma współpracy podmiotów mających duży zakres niezależności. Mogą nimi być zarówno całe przedsiębiorstwa, zespoły ludzi, jak i osoby fizyczne funkcjonujące już w ramach innych organizacji, bez względu na miejsce, w którym się fizycznie znajdują⁸. Organizacja wirtualna to

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 informacyjna⁹.

Niezależnie od tego, czy rozważamy definicje w ujęciu procesowym czy strukturalnym, możemy wyróżnić części wspólne, określające organizację wirtualną jako nowy rodzaj relacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi, możliwy do zaistnienia dzięki rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnej i internacjonalizacji procesów biznesowych, opierający się na elastyczności, partnerstwie, zaufaniu, zarządzaniu projektami i specjalizacji, rozumianej jako wykorzystywanie kluczowych kompetencji partnerów dla osiągnięcia wspólnego celu, którym najczęściej jest pojawiająca się szansa rynkowa.

W praktyce organizacja wirtualna nie istnieje w sposób fizyczny. Wartości niematerialne i prawne są jej głównym aktywem, kosztem rzeczowych aktywów trwałych czy zapasów. Komunikacja z klientami, dostawcami, administracją rządową, konkurentami odbywa się za pomocą technologii teleinformatycznej. Przedsiębiorstwo takie funkcjonuje jako sieć powiązanych ze sobą partnerów, z których jeden pełni funkcję integratora. Najczęściej jest to ten z partnerów, który działa najbliżej docelowego rynku klienta. Jako ten, kto posiada najdokładniej-

⁷ A. Mowshowitz, *The Switching Principle in Virtual Organization*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 1999, nr 1, www.virtual-organization.net, s. 6 (dostęp: 21 kwietnia 2011).

⁸ M. Brzozowski, *op. cit.*, s. 7–11.

⁹ J. Burn, P. Marshall, M. Barnett, *E-business Strategies for Virtual Organizations*, Oxford 2002, s. 13.

szą informację o potrzebach i preferencjach klienta, decyduje o doborze partnerów do realizowanego zadania, koordynuje ich pracę oraz cały projekt. W momencie ukończenia usługi sieć ulega rekonfiguracji, pojawia się nowy integrator i nowa konstelacja partnerów do kolejnego zadania¹⁰.

Organizacja wirtualna ma również słabe strony. Pierwsza wynika z uzależnienia od istnienia i prawidłowego działania technologii telekomunikacyjnych. Systemy informatyczne łączące partnerów w organizacji muszą być niezawodne i dostępne dla nich bez przerwy. Każda awaria, braki łączności czy zasilania zakłócają i/lub zniekształcają przebieg informacji w sieci powiązań. Systemy te są układem krwionosnym organizacji wirtualnej. Jeśli nie jest on w pełni sprawny, zagraża istnieniu całej sieci powiązań. Jeśli jest nieszczelny, informacje krążące wewnątrz będą „wypływać” do otoczenia, z czego chętnie korzystać będzie między innymi konkurencja. Taka sytuacja wiąże się z kolejnym zagrożeniem, związanym z występowaniem niedoboru zaufania pomiędzy partnerami. Zaufanie możemy podzielić na¹¹: formalne (wiara w dotrzymanie zawartej umowy przez obie strony) i nieformalne (wiedza, że na danej jednostce można polegać). Brak zaufania może prowadzić do zniekształcenia informacji w organizacji podczas jej transferu (partner, który nie darzy drugiego zaufaniem, może na przykład zataić część informacji, przede wszystkim te uważane za poufne) i spowodować wystąpienie braków w realizowanej usłudze. Sieciowe zorganizowanie, nacechowane tymczasowością i zmiennością, pociąga za sobą kolejny problem — lojalności wobec przedsiębiorstwa macierzystego. Może zdarzyć się tak, że osoba biorąca udział w pracach zespołu wirtualnego jednocześnie jest zatrudniona w innym przedsiębiorstwie (lub równolegle uczestniczy w pracach innego zespołu wirtualnego) i ma dostęp do informacji, które z jednej strony są uważane za poufny zasób pracodawcy, ale z drugiej strony przyczyniłyby się do zdecydowanego przyspieszenia prac lub ulepszenia produktu, nad którym pracuje drugi zespół wirtualny, którego ta osoba jest członkiem. Czy w związku z tym wolno jej dzielić się takimi informacjami, wnosząc je do obiegu wewnątrz organizacji wirtualnej? Pamiętając o tym dylemacie, należy również zwrócić uwagę na przełożonych członka zespołu wirtualnego, reprezentujących interes jego przedsiębiorstwa macierzystego, którzy nie muszą patrzeć przychylnym okiem na działania swojego pracownika „poza firmą”. W tym wypadku może pojawić się kryzys zaufania od drugiej strony, spowodowany kwestionowaniem lojalności takiego pracownika względem macierzystego przedsiębiorstwa. To prowadzi do trzeciego problemu — niedoboru poczucia bezpieczeństwa u pracownika — członka organizacji wirtualnej. Jeśli odbiera on negatywne sygnały od swoich przełożonych z organizacji macierzystej, to może nabrać przekonania o tymczasowości i chaosie środowiska, w którym się obraca, co może powo-

¹⁰ A. Zarębska, M. Sobka, *Tożsamość przedsiębiorstwa wirtualnego*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 6, s. 24–26.

¹¹ M. Hopej-Kamińska, M. Hopej, R. Kamiński, *Niektóre słabe strony elastycznych struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 4, s. 12.

dować problemy ze sprawnym działaniem w środowisku sieciowym i zbyt małe angażowanie się, czy nawet wycofywanie zrealizowanego projektu¹².

Te zagrożenia najlepiej zwalczać poprzez zapobieganie im. Dużą rolę odgrywa wtedy integrator (lub menedżer wirtualny — jeśli skupiamy się na poziomie zespołów zadaniowych wewnątrz sieci). Musi on stworzyć warunki sprzyjające rozwojowi zaufania pomiędzy poszczególnymi partnerami w organizacji (członkami zespołu), w której każdy z nich powinien się czuć swobodnie, aby uczciwie mówić o problemach związanych z pracą w sieci (zespołe) oraz mieć pewność, że jego komunikat nie idzie w próżnię i jest brany pod uwagę. To od integratora (menedżera) wymaga się zapewnienia, że komunikacja pomiędzy poszczególnymi partnerami odbywa się z otwartością, szacunkiem i zrozumieniem. Aby móc tworzyć taką atmosferę pracy (i równolegle wytwarzać w partnerach poczucie pracy zespołowej), integrator (menedżer) musi dawać przykład. Jeśli nie można na nim polegać lub jest niesłowny, to nie może oczekiwać zachowań odwrotnych od pozostałych uczestników sieci (członków zespołu)¹³. Ważne, by na początku każdy z partnerów otrzymał dokładny, klarowny opis zadań, jakie będą przed nim stawiane, oczekiwań względem niego i celów, jakie ma osiągnąć organizacja (zespół). Dobrze jest sporządzić (łatwe do edycji) zestawienie „ról i obowiązków” dla każdego z partnerów sieci (członków zespołu)¹⁴. To pozwoli uniknąć nieporozumień i da partnerowi (członkowi zespołu) jasne argumenty do ewentualnej dyskusji z przełożonymi z przedsiębiorstwa macierzystego w celu rozwiania ich wątpliwości co do przedsięwzięcia, w które osoba się angażuje.

Pracownicy organizacji wirtualnej

Organizacja wirtualna, z powodu oparcia swojej działalności na systemach teleinformatycznych oraz na czerpaniu, przetwarzaniu i sprzedawaniu — mówiąc całościowo: wykorzystywaniu — specjalistycznej wiedzy partnerów ją tworzących, składa się z pracowników wiedzy.

Pracownicy wiedzy zarabiają na życie myśleniem; ich narzędziem pracy jest umysł, a każdy wysiłek związany z wykonywaniem zawodu ma charakter intelektualny, nie fizyczny. [...] pracownicy wiedzy różnią się od pracowników umysłowych tym, że nie tylko przetwarzają dane za pomocą procesów myślowych, ale także analizują je, rozumieją oraz tworzą jakościowo nową wiedzę. Ich praca jest z założenia nowatorska — problemy, które rozwiązują, i możliwości, które wykorzystują, są zupełnie nowe. Rzadko można mówić o standardowych rozwiązaniach i rutynowych działaniach¹⁵.

Zilustrujmy tę definicję przykładem: pracownik biblioteki, którego zakres obowiązków polega na odnalezieniu zamówionej książki na regale i przekazaniu jej

¹² *Ibidem*, s. 11–13.

¹³ C. Garton, K. Wegryn, *Managing Without Walls: Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-cultural Teams*, Lewiskille (Texas) 2006, s. 191–192.

¹⁴ *Ibidem*, s. 88.

¹⁵ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków 2007, s. 1.

wypożyczającemu, jest pracownikiem umysłowym. Jeśli ten sam bibliotekarz jest zaangażowany w projekt opracowania nowego systemu katalogowania i lokalizacji książek w księgozbiorze biblioteki, jest pracownikiem wiedzy, bo proces przetwarzania danych poszerza o analizę i tworzenie nowej wiedzy w postaci opracowania rozwiązania gotowego do implementacji.

Dla pracownika wiedzy bez znaczenia jest miejsce i czas pracy dzięki środkom komunikacji i łączności, którymi dysponuje. One w połączeniu z jego głęboką wiedzą merytoryczną i wspomnianymi możliwościami intelektualno-twórczymi powodują, że można go określić jako niezależnego, wyspecjalizowanego w swojej profesji, dysponującego unikalnymi kompetencjami i informacjami, odpowiedzialnego, świadomego swojej wartości profesjonalistę¹⁶.

Jednak nawet pracownicy wiedzy muszą dysponować określonym zestawem ogólnych umiejętności, żeby wydajnie pracować w dynamicznym i zmiennym środowisku pracy organizacji wirtualnej, które wymaga od jednostek w nim uczestniczących stałego uczenia się. Zbiór takich umiejętności przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zestaw umiejętności ważny dla jednostki pracującej w organizacji wirtualnej

Umiejętność	Opis
Zrozumienie	zdolność pojmowania, zdolność wielostronnego rozwiązywania problemów
Wiedza merytoryczna	umiejętność logicznego myślenia, umiejętności techniczne i merytoryczne
Komunikacja	zdolność jasnego wyrażania opinii, aktywne słuchanie, dociekliwość
Umiejętności interpersonalne	umiejętność współpracy, wrażliwość społeczna, zaangażowanie
Sumienność	niezawodność, wytrwałość, orientacja na osiągnięcie celów, rozważa
Ekstrawertyzm	otwartość, asertywność, towarzyskość
Kultura osobista	uprzejmość, takt, ciepło
Otwartość na nowe doświadczenia	ciekawość, bujna wyobraźnia, szerokie horyzonty
Skuteczność	pewność co do swoich możliwości, wytrwałość
Wyrozumiałość wobec dwuznaczności	preferowanie sytuacji niejednoznacznych, stabilność emocjonalna, wytrzymałość
Zorientowanie na naukę	preferowanie sytuacji stawiających wysokie wymagania jednostce, zdobywanie umiejętności, wiara w plastyczną naturę cech charakteru
Tolerancja ryzyka	preferowanie sytuacji ryzykownych, zorientowanie na wyzwania
Wielokulturowy styl	świadomość różnorodności kulturowej, elastyczność, wykazywanie inicjatywy, kompetencje socjalne

Źródło: opracowanie na podstawie: R.L. Heneman, D.B. Greenberger, *Human Resource Management in Virtual Organizations*, Greenwich 2002, s. 145–146.

¹⁶ M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1, s. 17–20.

Pracowników wiedzy trudno jest pozyskać (ze względu na przykład na koszty rekrutacji związane z ewaluacją wiedzy kandydata) i zatrzymać (ze względu na silną potrzebę autonomii i poczucie niezależności). Ich praca ma charakter jakościowy i nie można jej zmierzyć przy użyciu prostych narzędzi ilościowych, odnoszących się na przykład do wydajności. Pod uwagę należy brać nie tylko wykonywaną pracę, ale i jej efekty. Pojawia się też problem z motywowaniem tej grupy pracowników, którzy ponad bodźce materialne będą cenić atmosferę pracy, jej prestiż i warunki do samorealizacji¹⁷.

Od czego powinien zacząć menedżer w organizacji wykorzystującej ten typ pracownika? Przede wszystkim od poznania profili osobowościowych swoich podwładnych, aby móc rozumieć ich postawy oraz motyw, które nimi kierują, i być w stanie przewidywać niektóre ich zachowania. Dzięki temu może również dostosowywać swój język do pracownika, z którym właśnie się komunikuje. Swoje myśli i oczekiwania powinien przekazywać jasno i zrozumiale. Ponadto powinien pobudzać inicjatywę, kreatywność, innowacyjność, przyczyniać się do wytworzenia atmosfery oczekiwania i gotowości do natychmiastowego reagowania na pojawiające się problemy oraz okazje — szanse. Motywowanie pracowników wiedzy odbywa się poprzez inspirowanie. Menedżer nie występuje w roli eksperta (wiedza merytoryczna wyspecjalizowanego w danej dziedzinie pracownika może być większa niż menedżera), jest on raczej koordynatorem, inspirować, daje możliwość wykazania się pracownikowi, zapewniając mu dużo przestrzeni do działania i w jak największym stopniu wykorzystując jego potencjał. Utwierdza podwładnych w przekonaniu, że ich praca jest ważna, wkład w efekt całościowy zauważalny i przyczyniający się do rozwoju¹⁸. Cały ten opis dotyczy menedżerów pracujących w warunkach wirtualnych z pracownikami rozproszonymi geograficznie. Takie warunki pracy wymagają jednak poszerzenia swoich zdolności o zestaw umiejętności zawarty w tabeli 2.

Tabela 2. Zestaw umiejętności ważny dla menedżera wirtualnego

Umiejętność	Opis
Kompetencje techniczne	znajomość i biegłość w korzystaniu z technologii komunikacyjnych i informacyjnych
Samoświadomość	wiedza na temat swoich mocnych stron i ograniczeń
Aktywność	umiejętność identyfikacji obecnych i przyszłych zdarzeń oraz reagowania na nie w odpowiedni sposób
Przenikliwość	spryt, zdolność pozyskiwania zasobów i wsparcia niezbędnego do odniesienia sukcesu
Asertywność	pewność w działaniach i reakcjach na powstające sytuacje

Źródło: opracowanie na podstawie: I. Fleming, *The Virtual Teams Pocketbook*, Arlesford 2006, s. 27–30.

¹⁷ K. Łysik, *Pracownicy wiedzy — nowa jakość czy modny termin?*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 2, s. 7–10.

¹⁸ J. Nazdrowicz, *Innowacyjny menedżer w motywowaniu pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 7–8, s. 14–15.

Podsumowanie

Poziom wirtualizacji życia gospodarczego w Unii Europejskiej tworzy dobre warunki do zaistnienia i rozwoju organizacji wirtualnych. Dostępność sieci teleinformatycznych, rosnący udział usług świadczonych przez Internet, wzrost świadomości technicznej z tego zakresu i doświadczane obecnie globalne spowolnienie gospodarcze wzmagają potrzebę działania w strukturach, których utrzymanie jest mniej kosztowne. Nowy rodzaj pracowników, których praca oparta jest na wiedzy, dobrze pasuje do elastycznych organizacji, pozwalających na pełne wykorzystanie ich potencjału i tworzenie konkurencyjnej, efektywnej gospodarki, której podstawą jest wiedza.

Bibliografia

- Brzozowski M., *Istota organizacji wirtualnej*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 2.
- Burn J., Marshall P., Barnett M., *E-business Strategies for Virtual Organizations*, Oxford 2002, s. 13.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków 2007, s. 1.
- Fleming I., *The Virtual Teams Pocketbook*, Arlesford 2006.
- Garton C., Wegryn K., *Manging Without Walls: Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-cultural Teams*, Lewisville (Texas) 2006.
- Heneman R.L., Greenberger D.B., *Human Resource Management in Virtual Organizations*, Greenwich 2002.
- Hopej-Kamińska M., Hopej M., Kamiński R., *Niektóre słabe strony elastycznych struktur organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 4.
- Krzysztofek K., Szczepański M.S., *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Katowice 2002.
- Łysik K., *Pracownicy wiedzy — nowa jakość czy modny termin?* „Przegląd Organizacji” 2011, nr 2.
- Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.
- Mowshowitz A., *The Switching Principle in Virtual Organization*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 1999, nr 1, www.virtual-organization.net, s. 6.
- Nazdrowicz J., *Innowacyjny menedżer w motywowaniu pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 7–8.
- Zarębska A., Sobka M., *Tożsamość przedsiębiorstwa wirtualnego*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5.

Zasoby internetowe

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>.

The virtual organization as an answer to the economic realities of 21st century

Summary

The level of virtualization of economic life in European Union creates good conditions for virtual organizations to exist and develop. Accessibility of IT systems, growing share of services, pro-

vided via Internet, increase of technical self-consciousness in this subject and (currently experienced) global economy slowdown, increase the need to act in structures which are less expensive to maintain. New type of workers, who draw on their knowledge while working, fits to flexible types of organizations, which allow to fully use their potential and to create effective, knowledge based economy.