

## KIEROWANIE ORGANIZACJĄ WIRTUALNĄ NA PRZYKŁADZIE FIRMY WYDAWNICZEJ „ANTYKWA”

### 1. WSTĘP

W teorii jak i w praktyce menedżerskiej coraz częściej spotykamy się z pojęciami typu: wirtualny bank, wirtualny pieniądz, wirtualny sklep, wirtualna szkoła, wirtualna organizacja, itd. Wydaje się, że coraz bardziej, bez względu na nasze osobiste przekonania i preferencje, stajemy się mimowolnie elementem owego wirtualnego świata.

Refleksja obejmująca tworzenie się organizacji wirtualnych w nowej rzeczywistości techniczno-kulturowej jest też dość modnym tematem wielu teoretycznych opracowań przedstawiających różne aspekty tego niezwykle interesującego zjawiska. Istnieje w istocie już dość bogata literatura przedstawiająca wizje przyszłych organizacji funkcjonujących wirtualnie. Jednakże brakuje moim zdaniem opracowań przedstawiających praktyczne aspekty tworzenia się przedsiębiorstw wirtualnych jak też jest zupełny brak opisów konkretnych przypadków istnienia takowych organizacji we współczesnej rzeczywistości gospodarczej. Niniejsze opracowanie ukazujące wymiar praktyczny tworzenia się organizacji wirtualnych ma niewątpliwie charakter dopełniający powyższą problematykę.

### 2. W POSZUKIWANIU DEFINICJI ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

Termin „wirtualność”, „wirtualny” możemy charakteryzować na wiele sposobów. Jest to zawsze opisywanie rzeczywistości nadnaturalnej, mniej lub bardziej abstrakcyjnej jednakże praktycznie możliwej, w jakiś sposób dostrzegalnej, odczuwalnej. *Słowo wirtualny oznacza nierzeczywisty, pozorny, ale możliwy. Coś co jest wirtualne, nie ma pewnych cech fizycznych, ale istnieje jako realna możliwość* [6]. Termin „wirtualny” możemy opisywać następująco:

- wskazuje na **możliwość**, potencjał zaistnienia pewnej rzeczywistości nawet jeśli jest to tylko możliwe teoretycznie w obszarze abstrakcji [10];
- jest czymś o podstawowym, **kluczowym**, strategicznym, sprawczym znaczeniu dla powstania pewnej konfiguracji zdarzeń, nowej jakości, nowej rzeczywistości [11];
- jest czymś **nieuchwytnym**, sztucznym [1], pararealitystycznym, tymczasowym;

---

\* Uniwersytet Jagielloński.

- wskazuje na efekt **samoistnego** tworzenia się nowej wartości w obszarze aktywności społecznej [11] – tzw. efekt synergii [3].

Wirtualność zatem oznacza istnienie zarówno pewnego sprawczego potencjału, o kluczowym znaczeniu dla tworzenia się nowej jakości jak i wartości, jak też rzeczywistym procesem pojawiającym się w wyniku zapotrzebowania środowiska, zarówno wewnętrznego i zewnętrznego, na określony rodzaj relacji, przy czym jest to zjawisko tymczasowe, nieuchwytnie, na wskroś pararealitywiste a występujące w obszarze aktywności społecznej (zasoby ludzkie).

W perspektywie rozważań z obszaru organizacji i zarządzania termin „wirtualność” obejmuje w zasadzie zagadnienie tworzenia się specyficznych struktur organizacyjnych. Determinuje on również rozumienie samej organizacji jak też tego czym jest zarządzanie. Najpełniejszy opis i charakterystykę organizacji wirtualnej przedstawia L. Kwiatkowska; **Organizacja wirtualna** jest to *taki model przedsiębiorstwa, w którym nastąpiło połączenie zasobów współpracujących ze sobą firm, przeznaczonych do realizacji wspólnego przedsięwzięcia, celu, który ma za zadanie przyniesienie im korzyści, większych niż wtedy, gdyby działały w sposób tradycyjny. Dla wspólnego działania nie istnieje konieczność zawarcia umów cywilno-prawnych. Czas trwania tego związku ustalany jest przez organizację, która pierwsza uzna, że wykorzystala już jego możliwości. Pozostałe organizacje, jeżeli uznają to za korzystne, mogą kontynuować wirtualny związek bez organizacji, która wystąpiła, lub też związać się z innymi organizacjami. Przedstawiona definicja wirtualności nakreśla sytuację, w której całe organizacje lub zespoły reprezentacyjne wykorzystują szanse i czerpią korzyści ze wspólnych ekspertyz, dostępu do rynku oraz podziału kosztów i ryzyka* [6].

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjmujemy, że organizacja wirtualna jest to **nieformalna sieć wzajemnych powiązań natury ekonomicznej pomiędzy niezależnymi podmiotami gospodarczymi, osobami fizycznymi i instytucjami, powstającą tymczasowo i podlegającą ciągłym zmianom hierarchiczno-funkcjonalnym, a mająca na celu coraz to efektywniejsze wykorzystanie posiadanych w obrębie sieci zasobów.**

### **3. ANALIZA STRUKTURY I PROCESÓW WIRTUALNYCH NA PRZYKŁADZIE FIRMY WYDAWNICZEJ „ANTYKWA”**

*Jak wytłumaczyć, że coś istnieje, lub nie istnieje, lub wreszcie, że istnieje tylko w pewnym sensie w zależności od tego, w jaki sposób na to patrzymy.*

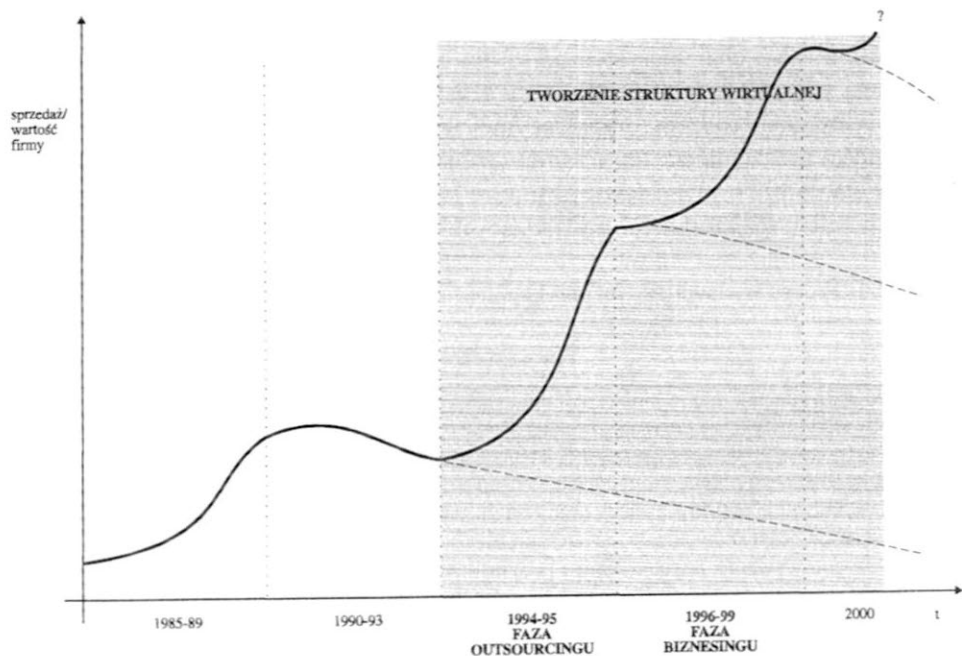
Piotr Płoszajski

Opisanie zjawiska, które posiada cechy na wskroś paranaturalne nie jest rzeczą prostą, ale myślę, że jednak w pewnym stopniu możliwą.

Proces powstawania struktury w ramach której pojawiły się relacje organizacyjne o wirtualnej specyfice w firmie „Antykwa” s.c. w moim przekonaniu zapoczątkowany został z jednej strony w wyniku zmian samego środowiska zarówno bliższego dalszego, jak też spontanicznej, często niekontrolowanej reakcji

ludzi tworzących przedsiębiorstwo. Był to niewątpliwie proces wymuszony przez środowisko i przez samych ludzi dostosowujących się do nowych realiów pracy i gospodarowania. Na pewno nie było to działanie zaplanowane ze strony kierownictwa firmy. Trudno jest wyznaczyć granicę, która by w sposób precyzyjny wyznaczyła moment pojawienia się zupełnie nowej jakości. Zauważyć jednak możemy w perspektywie rozwoju organizacyjnego przechodzenie zarządu firmy od myślenia klasycznego zarządzania zasobami ludzkimi jak i całą organizacją, poprzez *outsourcing* i *biznesing* aż do współtworzenia współczesnej na wskroś wirtualnej rzeczywistości (rys. 1).

CYKLE ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA „ANTYKWA” W LATACH 1985-2000



Rys. 1. Model ogólny cyklu życia organizacji a proces tworzenia się struktury wirtualnej na przykładzie firmy wydawniczej „Antykwa” s.c.

Pojawia się w tym punkcie zasadnicze pytanie: Czy faktycznie nie możemy narysować struktury wirtualnej? Jakie mamy ograniczenia z perspektywy percepcji i narzędzi? W czym istnieje istota tych ograniczeń? I czy w praktyce w ogóle istnieje coś takiego jak struktura wirtualna?

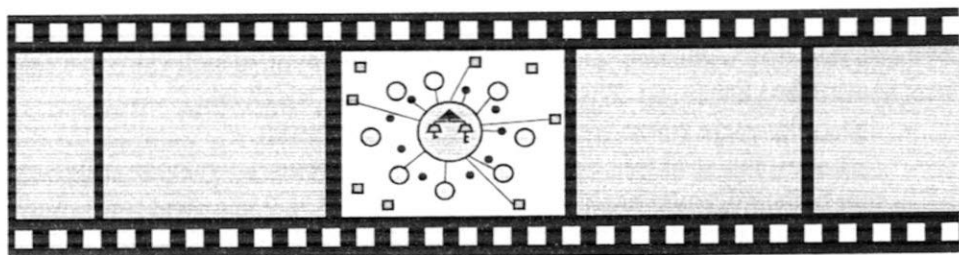
Aby znaleźć odpowiedź na powyższe pytania proponuję przypatrzeć się samym procesom i zmianom zachodzącym w badanym przez nas przedsiębiorstwie.

Analizując zarówno obszary funkcjonalne firmy jak i same funkcje przez firmę wykonywane możemy stwierdzić, że wirtualność strukturalna nie jest wirtualnością z perspektywy samych tylko procesów. Możemy przedstawić i opisać proces

wydawniczy w podobny sposób i jak najbardziej tradycyjny. Dostrzegamy wykonywania tradycyjnych funkcji w realizacji danego projektu, w naszym przypadku projektu wydawniczego w perspektywie tradycyjnych poziomów zarządzania jak i obszarów funkcjonalnych. Tutaj nie się tak naprawdę nie zmienia (tab. 1). Różnice posiadają inny charakter. Jedyłą stałą w realizacji poszczególnych projektów zgodnie ze standardowym procesem pracy wydawnictwa jest zmienność. Wynika ona zarówno z otoczenia jak i strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa, która to jest przez owe otoczenie siłą rzeczy zdeterminowana. W tym miejscu możemy stwierdzić, że faktycznie wszystko „*panta rei*”. Nie tylko każdy projekt jest inny, posiadający inny rynek, merytorykę, harmonogramy jak i cele, ale również sam proces jego realizacji jest inny w rozumieniu zarówno strategii, struktury jak i doboru personalnego. Owa zmienność uniemożliwia stosowanie rozwiązań systemowych, a które charakterystyczne są dla ujęć w perspektywie statycznej przedstawianej za pomocą właśnie struktury organizacyjnej. Trudność zatem w wykreśleniu wirtualnej struktury organizacyjnej wynika z faktu istnienia zarówno stałej zmienności otoczenia jak też z samej szybkości owych zmian. Praktycznie jesteśmy w stanie tylko przedstawić strukturę jako pewien zatrzymany kadr całej sekwencji zmian strukturalnych zachodzących stale w wirtualnej organizacji (rys. 2).

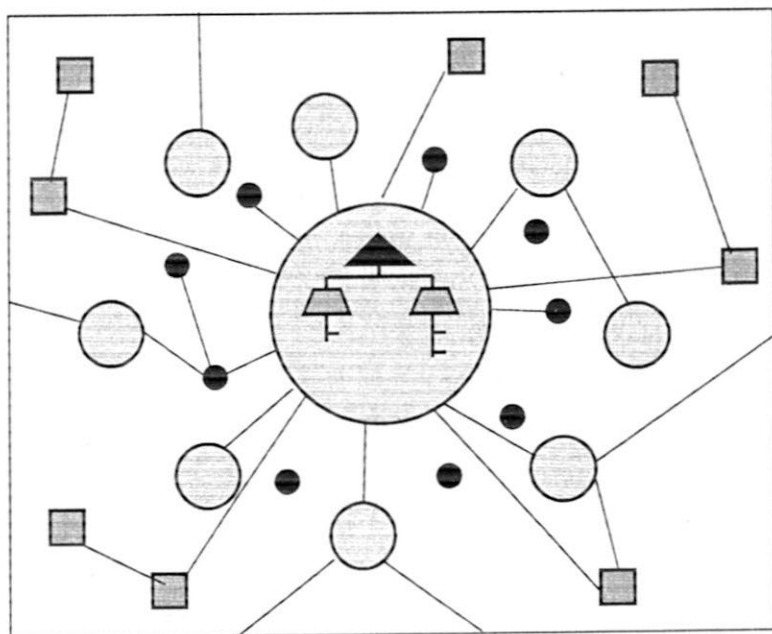
**Tabela 1.** Proces wydawniczy na przykładzie firmy wydawniczej „Antykwa” s.c.

Proces wydawniczy	
1.	Analiza sytuacji makro i mezaekonomicznej (branży wydawniczej)
2.	Wybór tematyki wydawniczej (analiza rynku)
3.	Przygotowanie wstępnej strategii działania obejmującej: analizę kosztów, politykę cen, źródła finansowania, politykę zaopatrzenia, działań marketingowych oraz produkcji i zatrudnienia
4.	Poszukiwanie autorów książek oraz wstępna selekcja projektów wydawniczych według wcześniej określonych założeń strategicznych
5.	Przygotowywanie, negocjowanie i podpisywanie umów autorskich oraz przygotowywanie roboczych harmonogramów realizacji projektu wydawniczego, wstępna promocja nowości wydawniczej oraz przyjmowanie zamówień
6.	Odebranie materiałów oraz przygotowanie składu komputerowego z wydrukiem roboczym, przygotowanie projektu okładki
7.	Wykonanie korekty pod względem technicznym i językowym
8.	Przekazanie materiałów (wydruk roboczy z korektą oraz projekt okładki) do korekty autorskiej (korekta merytoryczna)
9.	Odbiór materiałów od autora i wprowadzenie ustalonych korekt
10.	Wydruk (naświetlenie) folii – środek książki i okładka
11.	Przekazanie zlecenia do drukarni; druk książki oraz wykonanie oprawy
12.	Dokonanie wysyłki egzemplarzy autorskich, ustawowych i promocyjnych
13.	Rozesłanie informacji o nowej pozycji wydawniczej, promocja publikacji
14.	Przyjmowanie, negocjowanie i realizacja zamówień oraz reklamacji
15.	Kontrola płatności, przygotowywanie upomnień, przygotowywanie pozwów sądowych
16.	Kwartalne przygotowywanie rozliczeń honorariów autorskich, wypłata honorarium
17.	Analiza wielkości sprzedaży, analiza rentowności



Rys. 2. Sekwencja zmian strukturalnych zachodzących w organizacji wirtualnej

Innym aspektem tworzenia się struktury wirtualnej jest z jednej strony upraszczanie i spłaszczanie tradycyjnych wewnętrznych struktur organizacyjnych, z drugiej strony rozbudowywanie struktury zewnętrznej (osoby fizyczne, podmioty gospodarcze, która spełnia teraz podstawową i nadrzędną rolę hierarchiczno-funkcjonalną (rys. 3).



Rys. 3. Wewnętrzna i zewnętrzna perspektywa wirtualnej struktury organizacyjnej

Kolejnym aspektem tworzenia się struktur wirtualnych, i na pewno nie ostatnim, jest pojawianie się różnych impulsów powodujących realizację takiego czy innego projektu w dowolnym punkcie danej struktury. Wydawnictwo nie jest już jedynym centrum inicjującym realizację projektów. Bywa i tak, że nie jest już nawet głównym ich realizatorem. W tym też kontekście, kierowanie zespołami wirtualnymi w ramach wirtualnych powiązań organizacyjno personalnych nie jest już w gestii jednego kierownika, czy nawet jednego centrum zarządzania.

Podsumowując możemy stwierdzić, że istotnie przedstawienie statycznego wymiaru struktury wirtualnej jest zadaniem bardzo trudnym, nieuchwytnym a czasami nawet niewykonalnym. Zbyt dużo czynników, np. takich jak:

- duża sekwencja zmian wewnętrznych i zewnętrznych;
- rozbudowana struktura zewnętrzna istniejąca poza wewnętrznym obszarem hierarchicznym przedsiębiorstwa;
- różne centra zarządzania w zależności od inicjatora projektu, wpływa na ciągłą zmianę tejże struktury w wymiarze hierarchiczno-funkcjonalnym.

#### **4. KIEROWNIKIEM SIĘ BYWA..., CZYLI KIEROWANIE ORGANIZACJĄ WIRTUALNĄ**

W kontekście powyższych rozważań należy się zastanowić nad miejscem i rolą kierownika w strukturze wirtualnej. Analizując proces realizacji poszczególnych projektów, możemy zauważyć, że klasyczne funkcje kierownicze, tzn., planowanie, organizowanie, przewodzenie jak też kontrolowanie pozostają nie zmienione. Różnica polega na czymś innym. Mianowicie, stale się zmienia pozycja hierarchiczna jak też funkcjonalna kierownika w danej wirtualnej strukturze. Innymi słowy, w jednym projekcie dana osoba może być kierownikiem a w innym współpracownikiem uczestniczącym w realizacji podjętego wspólnie zadania. Biorąc powyższe pod uwagę, tworząca się samoistnie struktura (mniej lub bardziej rozbudowana) jest podporządkowana tej osobie, moderatorowi (kierownikowi) od której pochodzi inicjatywa (impuls). Wydaje się zatem, że funkcjonalność w tworzeniu się struktur, zespołów wirtualnych jest cechą nadrzędną do hierarchiczności. Jakże ma to w praktyce konsekwencje?

Bycie kierownikiem (moderatorem) w strukturze wirtualnej staje się podobnie jak w rozumieniu przywództwa [8] pewnym oddolnym usankcjonowaniem, czy też wypełnieniem pewnego zapotrzebowania na ową rolę. Brak akceptacji takiego czy innego moderatora przez współpracowników (indywidualnych jak i organizacyjnych) jest „*de facto*” odrzuceniem zarówno samego kierownika jak też całego inicjowanego przez niego projektu. Pozycja hierarchiczna nie ma tutaj znaczenia, liczy się dobry pomysł oraz umiejętności związane z wykonywaniem klasycznych funkcji kierowniczych jak też niewątpliwie posiadanie pewnej charyzmy. Pojawia się tutaj mechanizm samoorganizacji, który stanowi płaszczyznę, jak też zresztą warunek konieczny funkcjonowania wirtualnej organizacji (efekt synergii). Dlatego też w organizacji wirtualnej kierownikiem (moderatorem) się nie jest ale raczej się nim bywa. Wymaga to w praktyce zarządzania wiele pokory od strony dotychczasowych kierowników znajdujących się zazwyczaj wysoko w tradycyjnej hierarchii organizacyjnej [11].

## 5. PODSUMOWANIE

Klasyczny proces zarządzania zasobami ludzkimi, który obejmuje analizę zasobów ludzkich, planowanie, rekrutację i derekrutację, kierowanie pracą, wynagradzanie, rozwój personelu, kształtowanie warunków i stosunków pracy oraz *controlling* personalny [8], w organizacji wirtualnej nabiera innego znaczenia. Kierownik–moderator w celu efektywnej realizacji prowadzonego przez siebie projektu musi wykonywać w prawdzie te same co tradycyjny kierownik funkcje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, w naszym przypadku zarządzania ludźmi tworzących niezależne jednostki gospodarcze, jednakże zmienia się ich kontekst. Przykładowo, różnica w obszarze kształtowania warunków i stosunków pracy polega na tym, że wzajemne relacje muszą być budowane przede wszystkim na płaszczyźnie funkcjonalnej a nie jak tradycyjnie hierarchicznej.

Z kolei rola kierowników–moderatorów w kształtowaniu kapitału ludzkiego przejawia się przede wszystkim w procesie inicjowania działań w obszarze realizacji przyjętych przez organizację projektów. W tym kontekście kierownik–moderator poprzez odpowiednie wymagania stawiane organizacji również kształtuje siłą rzeczy to co rozumiemy poprzez kapitał ludzki (potencjał pracy), tzn. pewien zasób posiadanej wiedzy jednostek tworzących organizację, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywację [8]. Czy jednak trzy tradycyjne instrumenty rozwoju potencjału pracy, tj. szkolenie pracowników, przemieszczenia pracownicze oraz strukturyzacja pracy [8] stanowią obszar działania kierownika–moderatora? Wydaje się, że rozwój potencjału pracy przy zastosowaniu w/w instrumentów w rzeczywistości wirtualnej jest raczej w gestii indywidualnego rozwoju jednostek tworzących organizację. Kierownik–moderator zatem nie tyle kształtuje co wymaga odpowiedniego poziomu, odpowiedniego potencjału pracy, który potrzebny mu jest w celu realizacji określonego zadania, projektu. Jest to wpływ wprawdzie pośredni, ale praktyka pokazuje że jak najbardziej skuteczny i motywujący do indywidualnego rozwoju, np. w ramach różnych szkoleń indywidualnych. Ostatecznie każdy członek organizacji o charakterze wirtualnej musi się motywować sam, jak też dostrzegać wartość w swoim rozwoju indywidualnym.

Podsumowując możemy stwierdzić, że istotnie kapitał jaki tworzą ludzie oraz ich wzajemne relacje bezpośrednio wpływają na potencjał danej organizacji wirtualnej jak też na jakość oferowanych przez nią towarów i usług. To zaś wymaga niewątpliwie stałego kształcenia i kształtowania jednostek tworzących organizację. Pozostaje jednak pytanie co do roli jaką ma pełnić kierownik–moderator w nowej, wirtualnej rzeczywistości organizacyjnej.

Przedstawiona problematyka nie wyjaśnia wszystkich aspektów tworzenia się i funkcjonowania organizacji posiadające cechy wirtualne. Mam jednak nadzieję, że niniejsze opracowanie zachęci zarówno teoretyków jak i praktyków–menedżerów do kontynuowania badań w obszarze kształtowania kapitału ludzkiego w ramach nowych struktur organizacyjnych.

## LITERATURA

1. *Encyklopedia multimedialna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
3. Frąckowiak W. (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.
4. Koch R., *Słownik Zarządzania i Finansów*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
5. Krupa M., *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1999.
6. Kwiatkowska L., *Organizacja wirtualna w społeczeństwie informacyjnym*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw” maj, 1999.
7. Ossowski S., *O osobliwościach nauk społecznych*, PWN, Warszawa 1962.
8. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1998.
9. Reykowski J., Bielicki T. (red.), *Dylematy współczesnej cywilizacji a natura człowieka*, Zys i S-ka, Poznań 1997.
10. *Słownik Wyrazów Obcych*, wydanie XXVII, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
11. Stępkowski S., *Funkcje kierownicze w wirtualnym zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” wrzesień, 1998.

## VIRTUAL ORGANISATION MANAGEMENT

### SUMMARY

The article contains practical aspects of creating virtual enterprises. As an example of such an activity, a publishing company “Antykwa”, which contains virtual features has been presented. Also the roles of managers in virtual organisational reality has been described.