

*Anna Wallis\**

## E-ZARZĄDZANIE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

**Z a r y s t r e ś c i:** Zmiany w sferze społeczno-gospodarczej wywołane postępowaniem w dziedzinie technologii informacyjno-komunikacyjnej (ICT) obejmują również obszar zarządzania organizacjami. Specjaliści z branży ekonomicznej mówią coraz częściej o e-zarządzaniu w kontekście gospodarki elektronicznej. W niniejszym opracowaniu przedstawiono istotę e-zarządzania, zarządzanie organizacjami wirtualnymi działającymi na podstawie ICT oraz znaczenie kompetencji w organizacjach o elastycznych strukturach działających w sieci. Celem opracowania jest przybliżenie i uwypuklenie problematyki z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem w nowych warunkach społeczeństwa i gospodarki sieciowej.

**S ł o w a k l u c z o w e:** e-zarządzanie; przedsiębiorstwo; wirtualizacja; organizacja wirtualna; elastyczne struktury; kompetencje; zarządzanie kompetencjami.

**K l a s y f i k a c j a J E L:** L21.

### WSTĘP

Na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat dokonały się duże zmiany w sposobie działania przedsiębiorstw na rynku, związane ze zmianami w ich otoczeniu, w szczególności:

- z globalizacją, która wiąże się ze wzrostem konkurencji na rynkach międzynarodowych,

---

\* Adres do korespondencji: Anna Wallis, Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Zarządzania, ul. Eugeniusza Kwiatkowskiego 6, 75–343 Koszalin, e-mail: [wallis@o2.pl](mailto:wallis@o2.pl)

- z rozwojem technologii teleinformatycznych, a co za tym idzie wzrostem wymiany informacji,
- ze zmianami wzorców kulturowych, wzrostem wykształcenia i aspiracji zawodowych,
- z wzrostem nieprzewidywalności otoczenia, wynikającym z wzrostu dynamiki otoczenia [Mazurkiewicz, Frączek, [www.ur.edu.pl/file/5675/08.pdf](http://www.ur.edu.pl/file/5675/08.pdf), 2013-09-25].

Obecnie sfera społeczno-gospodarcza w dużej mierze opiera się na technice, w szczególności na komputerach i telekomunikacji. Mówi się wręcz o cywilizacji informatycznej, u podłoża której leży automatyka i różnorodne urządzenia. Cywilizacja informatyczna to społeczeństwo i gospodarka „nasiąknięte” urządzeniami informatycznymi. Mamy do czynienia z nowym społeczeństwem i nową gospodarką, opartymi na nowych technologiach ICT. Powstaje zatem społeczeństwo informacyjne i gospodarka elektroniczna.

Pojęcie społeczeństwo informacyjne odzwierciedla „proces stawania się”, trend, kierunek i definiuje się je jako takie, które w przeważającej mierze zajmuje się produkowaniem, przetwarzaniem, magazynowaniem i aplikacjami informacji. Oczywiście produkcja, przetwarzanie, magazynowanie i stosowanie informacji w sposób powszechny i masowy nie jest możliwe bez zastosowania ICT [por. Szewczyk, 2004, s. 14].

Gospodarka elektroniczna (e-gospodarka) to według W. Chmielarza istniejąca czasowo w przestrzeni sieci rozległych, głównie Internetu, w sferze normatywnej i pozanormatywnej sztuczna organizacja społeczno-ekonomiczna, której architektura za względu na swą dynamiczną złożoność i specyfikę używanej infrastruktury nie może być zastosowana w sposób statyczny w świecie realnym, chociaż towary i płatności występujące w tej sferze należą właśnie do tego świata [Chmielarz, 2007, s. 27].

Szczególny wpływ, spośród ICT, na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki wywarł Internet. Ludzie komunikują się często za jego pośrednictwem w życiu prywatnym i zawodowym. Mówi się również o społeczeństwie sieci (*network society*, *net society*), które komunikuje się w pewien sposób – sieciowo.

Przemiany w sferze społeczno-gospodarczej pod wpływem ICT dotyczą również sfery zarządzania organizacjami. Powstają różne koncepcje i metody zarządzania oparte na ICT, zarządzanie organizacjami wykorzystującymi ICT też jest odmienne od tradycyjnie funkcjonujących organizacji. Organizacje, których działanie opiera się na wykorzystaniu

sieci komputerowych i telekomunikacyjnych, stosują odmienne od tradycyjnych metody czy style zarządzania, inna też jest organizacja pracy zasobów ludzkich.

W dobie gospodarki elektronicznej (e-gospodarki) mówi się o e-zarządzaniu i o e-menedżerach. E-zarządzanie to nowa jakość zarządzania ukierunkowana na wspomaganie działalności pracowników organizacji, jej właścicieli (klientów wewnętrznych) oraz tych, do których jest zaadresowana działalność organizacji (klientów zewnętrznych). E-menedżera w nowej elektronicznej gospodarce czekają większe i liczniejsze wyzwania niż w „starej” gospodarce. Także e-zarządzanie może być nie lada wyzwaniem dla współczesnego przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie i uwypuklenie problematyki z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem w nowych warunkach społeczeństwa i gospodarki sieciowej.

## 1. ISTOTA E-ZARZĄDZANIA

Profesor Jerzy Kisielnicki uważa, że e-zarządzanie (*electronic management*) to część zarządzania wspomaganą przez zastosowanie sieci komputerowych [Kisielnicki, 2014, Placet, s. 168]. Stosując e-zarządzanie, menedżerowie stosują odmienne od metod tradycyjnych style i metody zarządzania. W większym stopniu stosuje się zasady decentralizacji i zarządzania projektowego, a podstawową metodą wspomaganą decyzji jest zarządzanie przez cele [Kisielnicki, 2014, Placet, s. 168]. Decyzje podejmowane są zazwyczaj bardzo szybko, na podstawie dostarczonej szerokiej gamy informacji.

Relacje w e-zarządzaniu to różnorodne powiązania wyznaczone przez przyjęte procedury i protokoły komunikacyjne związane z pracą w środowisku sieciowym. A podstawowe technologie umożliwiające pracę w środowisku sieciowym to: przełączanie pakietów, protokół TCP/IP oraz architektura i typ pracy klient/serwer. Przełączanie pakietów polega na sposobie przesyłania przez sieć danych w postaci małych pakietów o stałej długości, które są oddzielnie wysyłane do miejsca przeznaczenia. Każdy pakiet zawiera również informację umożliwiającą dotarcie do miejsca docelowego. Na podstawie tej informacji routery kierują pojedyncze pakiety najkrótszymi trasami do miejsca przeznaczenia, gdzie zostają ponownie złączone w plik. Za poprawny przebieg transmisji odpowiada protokół TCP/IP. Protokół IP (*Internet Protocol*) określa sposób adresowania przesyłanych

pakietów, natomiast protokół TCP (*Transmission Control Protocol*) określa procedurę dzielenia informacji na pakiety, odtwarzania pakietów po stronie odbiorcy oraz sposób postępowania, gdy pakiet nie dotrze do adresata [Żurak-Owczarek, 2011, s. 94–95]. Współpraca obu protokołów umożliwia wygodne przesyłanie danych na duże odległości. Architektura i typ pracy klient/serwer polega na tym, że każdy komputer albo program jest albo klientem, czyli jednostką pobierającą informację, albo serwerem, to jest jednostką informację udostępniającą. Serwer jest urządzeniem, które przechowuje dane, przyjmuje zgłoszenia od klientów i świadczy usługi na ich rzecz [Żurak-Owczarek, 2011, s. 98].

E-zarządzanie obejmuje między innymi:

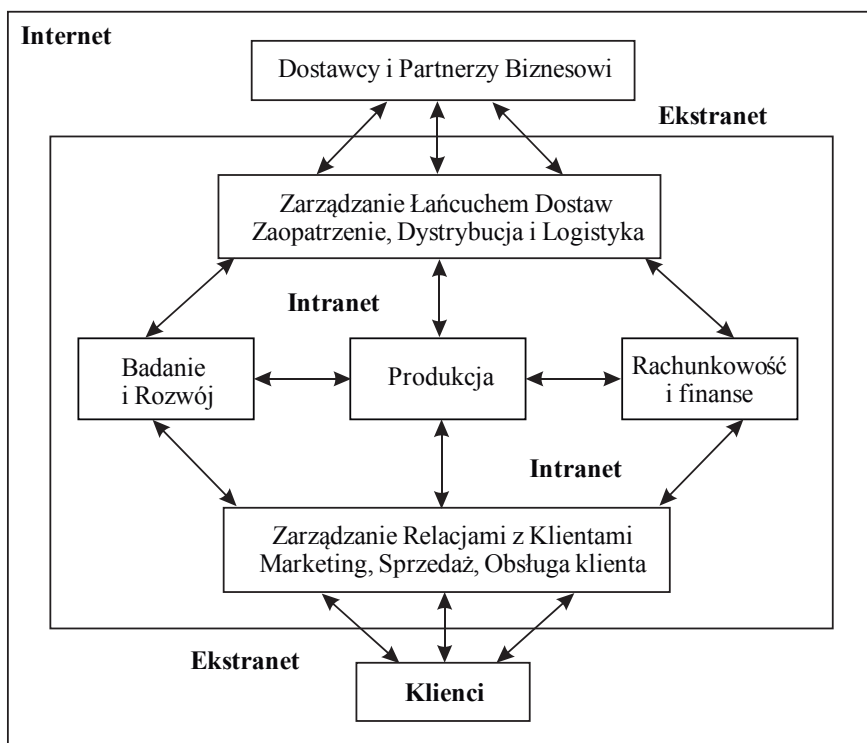
- e-biznes (*electronic business*), czyli prowadzenie działań biznesowych z wykorzystaniem sieci komputerowych,
- e-administrację (*electronic administration*), czyli stosowanie ICT w administracji publicznej,
- e-edukację (*electronic learning*) – forma edukacji bazująca na wykorzystaniu sieci komputerowych i sprzętu komputerowego do realizacji zadań szkoleniowych i edukacyjnych.

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), czyli Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, w projekcie Sectoral e-Business Watch pojęcie „e-biznes” określa jako zautomatyzowane procesy biznesowe (zarówno wewnętrzne, jak i między firmami) odbywające się za pośrednictwem sieci komputerowych [por. Żurak-Owczarek, 2011, s. 122–123 i The European e-Business Report 2008].

Jednakże e-business nie jest przede wszystkim tematem systemów i technologii, natomiast dotyczy optymalnego zarządzania relacjami z klientami, dostawcami i partnerami biznesowymi w złożonym i często globalnym otoczeniu konkurencyjnym; ponadto e-biznes to nie tylko zawieranie elektronicznych transakcji, takich jak zamówienia i sprzedaż, lecz także dostęp, dostarczanie i wymiana informacji w sieciach handlowych [The European e-Business Report 2008]. Ostatecznie jest to prowadzenie działalności gospodarczej w rozwijającej się gospodarce cyfrowej. Przy czym można wyróżnić „e-biznes 1.0”, „e-biznes 2.0” i „e-biznes 3.0” [The European e-Business Report 2008]. E-biznes 1.0 obejmuje okres między 1995 a 2000 rokiem, w tym czasie firmy przyłączały się do Internetu i były szybko zwabiane do zakupu różnego rodzaju niedojrzałych technologii. W późniejszych latach e-biznes koncentruje się na cięciu kosztów i jest okres bardziej konserwatywnej postawy do ICT, jest to okres e-biznes 2.0. Obecnie mamy do czynienia z dojrzałą infrastrukturą ICT i nikt nie wątpi

w ich znaczenie dla nowoczesnego biznesu Firmy są bardziej przyjaźnie nastawione do ICT. Pojawia się era e-biznes 3.0.

W e-biznesie komunikacja i współpraca odbywa się za pomocą sieci komputerowych, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa za pomocą sieci intranet lub Internet, jak i między przedsiębiorstwami, ich dostawcami, klientami i partnerami biznesowymi oraz administracją państwową przy wykorzystaniu sieci ekstranet i Internet [Żurak-Owczarek, 2011, s. 122]. E-biznes jako platformę komunikacji i współpracy przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 1. Intranet jest siecią komputerową ograniczającą się do komputerów w firmie lub innej organizacji. Za pomocą intranetu udostępniane są takie usługi, jak: strony WWW, poczta elektroniczna itp., czyli usługi typowo internetowe. Intranet przypomina Internet, z tym jednak zastrzeżeniem, że jest ograniczony do wąskiej grupy osób (np. pracowników firmy). Kiedyś intranety działały tylko w zamkniętych sieciach wewnątrz-



Rysunek 1. E-biznes jako platforma komunikacji i współpracy przedsiębiorstwa

Źródło: [Żurak-Owczarek, 2011, s. 123].

nych firm. W obecnych czasach intranet wychodzi poza firmę (można się zalogować do zasobów firmy z Internetu np. poprzez login i hasło lub bardziej zaawansowane zabezpieczenia). Ekstranet to rozwiązanie sieciowe polegające na połączeniu dwóch lub większej liczby intranetów za pomocą protokołów sieciowych. Celem tworzenia ekstranetów jest udostępnienie własnych zasobów wzajemnie między organizacjami (przedsiębiorstwami) lub między nimi i ich klientami, przy zabronieniu powszechnego dostępu z sieci Internet. Przeważnie sieć taka występuje w firmach. W ten sposób klienci mogą się lepiej i szybciej zapoznać z ofertą danej firmy, a firmy mogą między sobą lepiej współpracować.

E. Turban opisuje gospodarkę elektroniczną jako budowlę, w której [Kisielnicki, 2014, PWE, s. 321]:

- „fundamentem” jest infrastruktura komputerowa – jej elementami są m.in. elektroniczne przesyłanie danych (EDI), współczesne języki programowania (Java, HTML), bazy danych, modeli i wiedzy, hurtownie danych, sieci komputerowe różnych typów (globalne, lokalne);
- „ścianami (filarami)” są: ludzie, organizacja, procedury, kultura organizacji, polityka ekonomiczna i społeczna;
- „dach” stanowią poszczególne zastosowania, a więc aplikacje w: bankowości, handlu, przemyśle, marketingu itd.

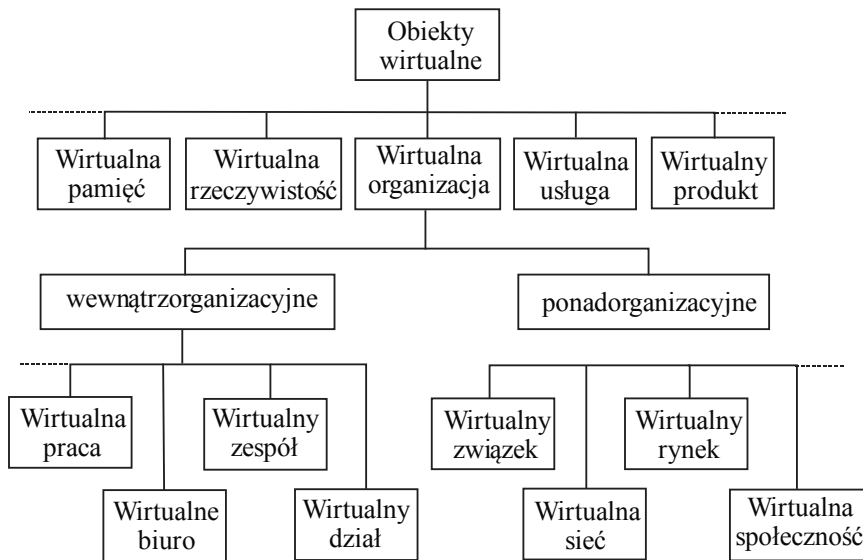
W gospodarce elektronicznej podejmowanie decyzji i dostarczanie: informacji, produkcji, usług, środków finansowych jest dokonywane przy zastosowaniu ICT. W związku z tym stosowany system e-zarządzania cechuje się bardzo dużą szybkością i bezpośredniością realizacji (eliminacja czynności i ogniw pośrednich) [Kisielnicki, 2014, Placet, s. 174]. Zwiększa się też wydajność i jakość realizowanych procesów, przez przyspieszenie procedur zarządzania, podniesienie jakości licznych procesów decyzyjnych, dzięki możliwości operowania na większych zasobach informacyjnych. Istotą działania organizacji w warunkach e-zarządzania jest zarządzanie informacją, a także wiedzą. W e-zarządzaniu stosowane są nowe formy organizacyjne, jak nowa forma rynku – rynku elektronicznego, nowe formy organizacyjne (organizacje wirtualne), i uzyskiwane nowe możliwości, jak korzystanie ze światowych zasobów wiedzy, możliwość szerokiej współpracy, różnorodne formy pracy, możliwość aktywnej roli użytkowników w tworzeniu i eksploatacji Internetu.

## 2. ZARZĄDZANIE PRZEZ WIRTUALIZACJĘ

Słowo wirtualny tłumaczone z łaciny (*virtualis* – „skuteczny”) oznacza taki, który teoretycznie może zaistnieć, możliwy, zbliżony do rzeczywistego, urealniony [Niedźwiedzińska, 2003, s. 2008]. Termin „wirtualny” tłumaczony z angielskiego (*virtual*) znaczy nierzeczywisty, pozorny, ale możliwy [Penc, 2008, s. 593]. W tym znaczeniu pojęcie to ma silny związek ze sferą informatyki, ponieważ pierwotnie odnosiło się ono do specyficznych technicznych i technologicznych rozwiązań informatycznych (np. pamięć wirtualna, wirtualna rzeczywistość) [Najda-Janoszka, 2010, s. 42]. Wirtualność jest terminem obecnie często używanym, a wiąże się z przemianami społeczno-gospodarczo-technologicznymi. Rysunek 2 przedstawia różne obiekty wirtualne, z jakimi można się spotkać.

Wirtualna organizacja jest typem organizacji, który powstał dzięki zaawansowanym technologiom informatycznym i globalnym sieciom teleinformatycznym. Jest to organizacja pozbawiona typowych struktur fizycznych (budynków, personelu, aktów normatywnych) i stałego zarządu, ale funkcjonująca w realnym świecie [Niedźwiedzińska, 2003, s. 208]. Organizacja wirtualna stanowi tymczasowo utworzoną sieć niezależnych jednostek – dostawców, odbiorców, a nawet niedawnych konkurentów – połączoną za pomocą elektronicznej sieci komputerowej w celu wzajemnego udostępniania sobie rynków [por. Penc, 2008, s. 591]. Organizacja taka jest tworzona celem zrealizowania konkretnego przedsięwzięcia przez wspólne wykorzystanie umiejętności typowych dla każdej z tych jednostek, ponadto jest ona rozległa geograficznie i do współpracy wykorzystuje nowoczesną technikę teleinformatyczną [Bielecki, 2001, s. 187]. Także organizacja wirtualna to pewien model organizacji, w której nastąpiło dobrowolne połączenie zasobów współpracujących ze sobą organizacji, realizujących wspólne przedsięwzięcie w celu, który ma przynieść im większe korzyści niż gdyby organizacje te działały tradycyjnie [Pańkowska, Sroka, 2002, s. 21]. Także organizacje łączą się ze sobą po to, aby uzyskać efekt synergii. Organizacja wirtualna działa w cyberprzestrzeni, a jej funkcjonowanie wymaga istnienia sieci komputerowej [Kisielnicki, 2014, PWE, s. 291].

Z organizacją wirtualną wiąże się również pojęcie wirtualizacji, które jest odmianą pojęcia „wirtualny”; jest to kategoria procesu organizacyjnego. M. K. Möselein stwierdza, że „wirtualizacja charakteryzuje zasadę organizacji, która naświetla dynamiczną rekonfigurację jednostek organizacyjnych oraz organizacji” [Najda-Janoszka, 2010, s. 42].



Rysunek 2. Obiekty wirtualne

Źródło: [Brzozowski, 2010, s. 33].

W ramach procesu wirtualizacji tworzy się specyficzny układ współzależności – tymczasowa organizacja sieciowa, składająca się z niezależnych uczestników (organizacji, firm, instytucji, indywidualnych specjalistów, którzy w odpowiedzi na pojawiającą się okazję rynkową szybko budują układ wzajemnych relacji. Uczestnicy tego układu wykorzystują swoje kluczowe kompetencje w celu stworzenia doskonałej organizacji wspomaganą nowoczesnymi technologiami informacyjno-telekomunikacyjnymi [Najda-Janoszka, 2010, s. 42].

Technologie informacyjno-komunikacyjne stanowią dla organizacji wirtualnej infrastrukturę zarządzania. Dzięki sieciom teleinformatycznym i systemom multimedialnym, transmitującym obraz i dźwięk, przedsiębiorstwa mogą prezentować swoje produkty praktycznie w każdym miejscu i dowolnym czasie, pokonując granice geograficzne (różne budynki, liczne miasta, różne kraje, różne strefy czasowe, różne kultury).

Ze względu na wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych zmienia się styl i forma pracy, bowiem funkcjonowanie i rozwój organizacji wirtualnych wymaga elastycznych, rozproszonych form wykonywania pracy, umożliwiających pokonywanie różnic czasowych czy geograficznych [Brzozowski, 2010, s. 109]. Coraz więcej osób



przy wykonywaniu obowiązków służbowych wykorzystuje Internet, a praca poza siedzibą firmy nikogo już nie dziwi [<http://www.otonysa.pl/news.php?id=66585>, 2014-07-28]. Telepraca polega na wykonywaniu pracy w dowolnej odległości od miejsca zatrudnienia, np. siedziby firmy. W takiej formie wykorzystuje się wszelkie możliwości komputera i najnowsze rozwiązania technologii komunikacyjnej – Internet, e-mail, rozmowy na żywo, wideokonferencje. Telepraca oferuje pracownikom elastyczność czasu i miejsca pracy, brak potrzeby codziennego dojeżdżania (oszczędność czasu i pieniędzy). Przestaje być istotny wiek pracownika, a liczą się tylko umiejętności i wydajność [<http://adsonline.pl/index.php/uslugi/e-praca>, 2014-07-28]. Wirtualizacja pracy powoduje, że zwiększa się zróżnicowanie pracowników, a praca w większym stopniu opiera się na wiedzy i orientuje na usługi [Brzozowski, 2010, s. 115]. Telepracownicy wynagradzani są najczęściej na podstawie efektów pracy, a sprawowanie kontroli nad telepracownikami jest możliwe poprzez elektroniczne monitorowanie postępów pracy. Jeśli monitorowanie przebiegu pracy okaże się problematyczne, czasami wynagrodzenie uzależnione jest od czasu pracy.

Do realizacji pewnych celów powołuje się czasem wirtualne zespoły, których uczestnikami są telepracownicy ukierunkowani na pracę grupową. Zespół wirtualny składa się z członków rozproszonych geograficznie (w różnych częściach aglomeracji, kraju, świata), wykorzystuje się tutaj technologie informacyjno-komunikacyjne do komunikacji między uczestnikami zespołu. Pomocne tutaj mogą okazać się komputerowe systemy pracy grupowej. Systemy wspomaganie pracy grupowej umożliwiają swobodny przepływ i dzielenie się informacją. Ich celem jest zapewnienie pracownikom dobrej współpracy, również umożliwiają zorganizowanie pracy zespołu (np. pracującego nad jakimś projektem czy problemem). Uczestnicy zespołów wirtualnych często reprezentują odmienne grupy zawodowe, co może utrudnić współpracę przez odmienne podejście do problemu lub może wzbogacić perspektywę postrzegania sytuacji problemowej.

Można wyróżnić jeszcze jeden poziom zarządzania organizacją wirtualną (oprócz telepracy i zespołów wirtualnych), a mianowicie związki (sieci) wirtualne. Stanowią one ponadorganizacyjny aspekt funkcjonowania organizacji wirtualnych. Członkowie sieci wnoszą do niej unikatową zdolność tworzenia wartości poprzez kospecjalizację. Włączają oni zwykle w działalność sieci pewien obszar swojej działalności, resztę pozostawiając poza siecią.

Wirtualizacja pracy i zarządzania zwiększa wymagania wobec pracowników. Pracownik powinien charakteryzować się dużą samodzielnością, elastycznością, profesjonalizmem i samodyscypliną, powinien umieć pracować w otoczeniu sieciowym i biegle posługiwać się technologiami informacyjnymi, tak by nie miał problemów przy wykonywaniu powierzonych zadań. Dla zarządzania tego typu strukturą trzeba też stosować inne niż klasyczne zasady.

Telepracę i zespoły wirtualne można wykorzystywać również w organizacjach tradycyjnych, jednak w organizacjach wirtualnych mogą one mieć najszerze zastosowanie.

Dzięki wirtualizacji zarządzania przedsiębiorstwa mogą osiągnąć duże oszczędności, redukując na przykład koszty dzięki rezygnacji z części pomieszczeń i stworzenia sieci elektronicznej między pracownikami [Penc, 2008, s. 593]. Organizacje bez ścian (*organizations whitout walls*) uzyskują przewagę bazując m.in. na możliwościach czasowych, przestrzennych czy zakresowych wprowadzania, adoptowania i akceptowania zmian [Ratajczyk, 2015.06.04]. Organizacje wirtualne mają zdolność do szybkiej rekonfiguracji, adaptacji do wymagań otoczenia i są otwarte na zmiany.

### 3. ZNACZENIE KOMPETENCJI W ELASTYCZNYCH STRUKTURACH

Przenośnie elastyczność jest interpretowana jako umiejętność (łatwość) dostosowywania się do nowych warunków, zmienność w zależności od sytuacji [Król, 2014, s. 13]. Jest to zdolność do szybkiego radzenia sobie ze zmiennymi warunkami i nieprzewidywalnym otoczeniem [Król, 2014, s. 13]. Natomiast struktura organizacyjna jest systemem zadań, relacji podporządkowania i więzi komunikacyjnych, łączących rozmaite części organizacji [Schermerhorn, 2008, s. 176]. W literaturze z zakresu zarządzania opisywane są najczęściej następujące rodzaje struktur organizacyjnych:

- struktury funkcjonalne, gdzie grupuje się ludzi o podobnych umiejętnościach, wykonujących podobne zadania, w poszczególnych działach;
- struktury zakładowe, w których grupuje się ludzi pracujących nad tym samym wyrobem lub w tym samym procesie, obsługujących podobnych klientów lub pracujących na jednym terenie lub w regionie geograficznym;

- struktury macierzowe, polegające na organizowaniu stałych zespołów projektowych i programowych do integrowania specjalizacji funkcjonalnej z zakładową;
- struktury zespołowe, w których funkcjonują stałe lub czasowe zespoły interfunkcjonalne, powołane w celu ulepszenia relacji poziomych;
- struktury sieciowe, obejmujące centralę organizacji i współpracujące z nią sieci dostawców zewnętrznych i podwykonawców usług, a komunikacja zmieniających się układów aliansów strategicznych i kontraktów biznesowych jest wspomagana najnowszymi technologiami komputerowymi i informacyjnymi;
- organizacja bez granic, to system organizacyjny pozbawiony wewnętrznych granic, tj. między jego częściami, oraz zewnętrznych granic, tj. oddzielających go od otoczenia [Schermerhorn, 2008, s. 178–185].

Praktycznie każdą z tych struktur można by uznać za strukturę elastyczną, ponieważ w każdej z nich istnieje pewna cecha dająca możliwość uelastycznienia działań organizacji, końcowa elastyczność będzie bowiem wynikać ze splotu także innych parametrów struktury, również z innych szczególnych cech celu organizacji i cech jej otoczenia [Krupski 2008, s. 67]. Ponadto istnieją mechanizmy pozwalające zwiększyć elastyczność struktury organizacyjnej i pierwszym takim mechanizmem jest przyjmowanie modułowej formy budowy organizacji, np. organizacja sieciowa. Inny sposób kreowania elastyczności sprowadza się do kształtowania organicznych relacji wewnątrz przedsiębiorstwa, w tego typu organizacji słabo jest zdefiniowany podział pracy, istnieje luźna wielokierunkowa komunikacja, podział ról ma charakter okresowy i zmienny, a kompetencje cenione są bardziej niż formalna pozycja organizacji [Krupski 2008, s. 73].

Szczególną postacią organizacji bez granic jest organizacja wirtualna, czyli organizacja funkcjonująca w zmiennej sieci aliansów strategicznych, zawieranych odpowiednio do potrzeb, i korzystająca w szerokim zakresie z technologii informacyjno-komunikacyjnych [Schermerhorn, 2008, s. 186]. Ten rodzaj organizacji wydaje się najbardziej elastyczny, tj. posiadający największą możliwość dostosowywania się do zmiennych warunków funkcjonowania, poprzez zmienny układ powiązań wewnątrz organizacji i możliwość szybkiej odpowiedzi dzięki powiązaniom wspomaganym technologiami informacyjno-komunikacyjnymi.

Przedsiębiorstwo wirtualne, współpracując z wybranymi jednostkami, tworzy celowo tymczasową sieć powiązań, opartą na kluczowych kompe-

tencjach jej uczestników, w ramach której kształtuje się proces wirtualizacji określonych obszarów funkcjonowania tego przedsiębiorstwa [Najda-Janoszka, 2010, s. 61]. Kluczowe kompetencje to wiązki zasobów, procesów i zdolności leżące u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dające dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, stanowiące znaczny wkład w dostrzegane przez klientów korzyści, umożliwiające obniżkę kosztów, utrudniające naśladownictwo przez konkurencję [Brzozowski, 2010, s. 64]. W przypadku organizacji wirtualnej wypracowanie wyjątkowych kompetencji w jakiejś dziedzinie jest warunkiem koniecznym jej istnienia. Każdy z uczestników takiej organizacji koncentruje się na jednej lub kilku kluczowych kompetencjach, a cała organizacja jest kombinacją kluczowych kompetencji poszczególnych uczestników, co pozwala osiągnąć efekt synergii i elastycznie dostosowywać się do potrzeb odbiorców.

Kompetencje organizacji składają się z:

- kompetencji zarządczych,
- kompetencji pracowników i współpracowników,
- wiedzy i pamięci zbiorowej,
- kompetencji przyjętych z zewnątrz (licencje, patenty itp.),
- kompetencji w sferze produktów i technologii,
- kompetencji społecznych związanych ze współpracą w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz etyką [Oleksyn, 2006, s. 21].

Pojęcie kompetencji obejmuje wiedzę, umiejętności, a także uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane wartości, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy, prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji [Juchnowicz, 2007, s. 25].

W organizacji wirtualnej struktury się zmieniają, elastycznie dostosowując się do potrzeb otoczenia i celem wzmocnienia konkurencyjności. A wzmocnienie konkurencyjności organizacji wiąże się to z koniecznością budowania silniejszego trzonu kompetencji zintegrowanego z jej misją i celami. Kompetencje w organizacji wirtualnej mają zasadnicze znaczenie, są podstawą na której organizacja taka się opiera w swoim działaniu.

Wirtualizacja jest przyszłościowym kierunkiem zmian w organizacji, organizacja przekształca się poprzez wirtualizację w elastyczną sieć niezależnych organizacyjnie jednostek, dzięki czemu poprawiają się kontakty z klientami [Sajkiewicz, 2008, s. 95].

Organizacja wirtualna jest szczególnym przypadkiem e-organizacji. Bowiem e-organizacja wykorzystuje sieci informatyczne nie tylko do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, ale opiera na nich strategię swojego

działania, natomiast organizacja wirtualna jest e-organizacją, która wykorzystuje technologię informatyczną do tworzenia związków partnerskich i zdobywania nowych kompetencji [Rakowska, 2007, s. 29]. Tak jak w odniesieniu do tradycyjnych organizacji mówi się o zarządzaniu organizacjami, tak w przypadku e-organizacji mówi się o e-zarządzaniu.

## ZAKOŃCZENIE

Rozwiązywanie problemów związanych z działalnością organizacji (e-organizacji) na rynku elektronicznym (e-rynku) wymaga konieczności modyfikacji tradycyjnych metod zarządzania. Taka odmiana zarządzania nosi nazwę e-zarządzania. Zarządzanie coraz bardziej złożonymi układami i procesami (występującymi w e-gospodarce) wzmaga zapotrzebowanie na odpowiednie informacje, dostarczane w odpowiednim czasie za pomocą systemów informatycznych (e-informacje). Proces e-zarządzania, tak jak i środowisko e-organizacji, osadzony jest w środowisku informatycznych sieci komputerowych i na tym właśnie polega specyfika e-zarządzania.

E-zarządzanie jest nową jakością zarządzania ukierunkowaną na wspomaganie działalności pracowników organizacji, jej właścicieli (klientów wewnętrznych) oraz tych, do których jest zaadresowana działalność organizacji (klientów zewnętrznych). E-menedżera, czyli menedżera e-organizacji, czekają większe i liczniejsze wyzwania niż w tradycyjnej gospodarce.

## LITERATURA

- Bielecki W. T. (2001), *Informatyzacja zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Brzozowski M. (2010), *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Chmielarz W. (2007), *Systemy biznesu elektronicznego*, Difin, Warszawa.  
<http://adsonline.pl/index.php/uslugi/e-praca>, [2014-07-28].  
<http://www.otonyisa.pl/news.php?id=66585>, [2014-07-28].
- Juchnowicz M. (red.) (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Kisielnicki J. (2014), *Zarządzanie i informatyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

- Kisielnicki J. (2014), *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Król M. (2014), *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Krupski R. (red.) (2008), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Mazurkiewicz A., Frączek P. (2013), *Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [www.ur.edu.pl/file/5675/08.pdf](http://www.ur.edu.pl/file/5675/08.pdf), [2013-09-25].
- Najda-Janoszka M. (2010), *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Niedźwiedzińska H. (2003), *Wirtualizacja jako aktualny trend rozwoju biznesu*, ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS, FOLIA OECONOMICA 167, Łódź, s. 208, dostęp: <http://repozytorium.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/7050/201-210.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pańkowska M., Sroka H. (red.) (2002), *Systemy informatyczne organizacji wirtualnych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Penc J. (2008), *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź.
- Ratajczyk P., *Wirtualizacja przedsiębiorstwa – organizacja bez ścian*, <http://wpi.poznan.pl/artukul/1581.html>, [2015-06-04].
- Schermerhorn J. R. (Jr) (2008), *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szewczyk A. (red.) (2004), *Dylematy cywilizacji informatycznej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- The European e-Business Report 2008, The impact of ICT and e-business on firms, sectors and the economy, 6th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch, European Communities, 2008, [http://ec.europa.eu/enterprise/archives/e-business-watch/key\\_reports/documents/EBR08.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/archives/e-business-watch/key_reports/documents/EBR08.pdf), [2015-05-29].
- Żurak-Owczarek C. (2011), *Technologie informacyjne determinantą współczesnego biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

## E-MANAGEMENT OF THE MODERN ENTERPRISE

**Abstract:** Changes in the socio-economic sphere caused by development in the field of information and communication technology (ICT) also include the area of organizational management. Specialists from the economic sector more often

say about the e-management in the context of electronic economy. This study presents the essence of e-management, management of virtual organizations based on flexible structures within the network. The aim of this work is to familiarize and highlight issues the problem of enterprise's management in new conditions of society and network economy.

**Keywords:** e-management; enterprise; virtualization; virtual organization; flexible structures; competences; management of competences.