

Organizarea virtuala a întreprinderii

Asist. Marian STOICA

Catedra de Informatica Economica, A.S.E. Bucuresti

Formele clasice de organizare nu mai coincid cu noile conditii impuse de globalizare si de schimbarile structurale. Întreprinderile reactioneaza la noua dinamica a pietei si la cresterea incertitudinii prin intermediul strategiilor de aparare sau de divizare a riscului. Acest lucru, presupune intrarea în cooperare cu alte firme si crearea de retele strategice. Potentialul tehnologic al retelelor se loveste de mentalitatile anumitor parti implicate în retea. Aceste obstacole apar si în cazul organizatiei virtuale.

Cuvinte cheie: organizatie virtuala, management, retea, structura formala, tehnologia informatiei si comunicatiilor.

Atunci când ne ocupăm de conceptul de organizare virtuala, în primul rând trebuie să facem distincție între organizatie virtuala și întreprindere virtuala. Conceptul de organizatie virtuala descrie nivelul functional, în timp ce întreprinderea virtuala se refera la nivelul institutional, lucru care ne ofera doua criterii de definire a organizarii virtuale.

✗ organizarea virtuala, relanseaza formele traditionale de comunicare si regulile, acest lucru putând însemna expansiunea organizarii clasice;

✗ întreprindere virtuala este un principiu de organizare interna, manifestând caracteristicile principale ale organizatiei virtuale. Dacă virtualizarea înseamna ceva mai mult decât rețeaua electronica din departamentele întreprinderii, atunci organizatia virtuala are caracteristici si modalitati originale de realizare.

► Concentrarea asupra partilor implicate

Partile sunt cele care-si au propriile interese în interiorul organizatiei, si care se conduc după condițiile si probabilitățile de supraviețuire si eficiență. Indicatorii devin astfel parti în interiorul organizatiei, urmărind interesele interne, dar sunt condusi de comportamentul propriu, formând astfel cadrul de aplicare fortata sau dorita a regulilor formale sau informale. Acest lucru conduce la formarea de “construcțe” (se mai numesc și “jocuri”) umane autonome, care, la rândul lor conduc la strategiile

individuale, prin intermediul integrării indirecte a membrilor. Astfel, fiecare individ își joacă propriul construct, așa încât organizatia poate functiona ca întreg numai datorita faptului ca jocurile tuturor sunt intercorelate.

Urmărirea intereselor individuale, care pot fi atât interne cât si externe organizatiei, justifica posibilitatea luptei pentru aplicarea strategiilor colective, ceea ce servește satisfacerii necesitatilor individuale, lucru benefic organizatiei. O organizatie va exista atâta timp cât cererile clientilor si/sau membrilor sai înseamna cooperare care îi satisface sau le permite câștigarea unor avantaje.

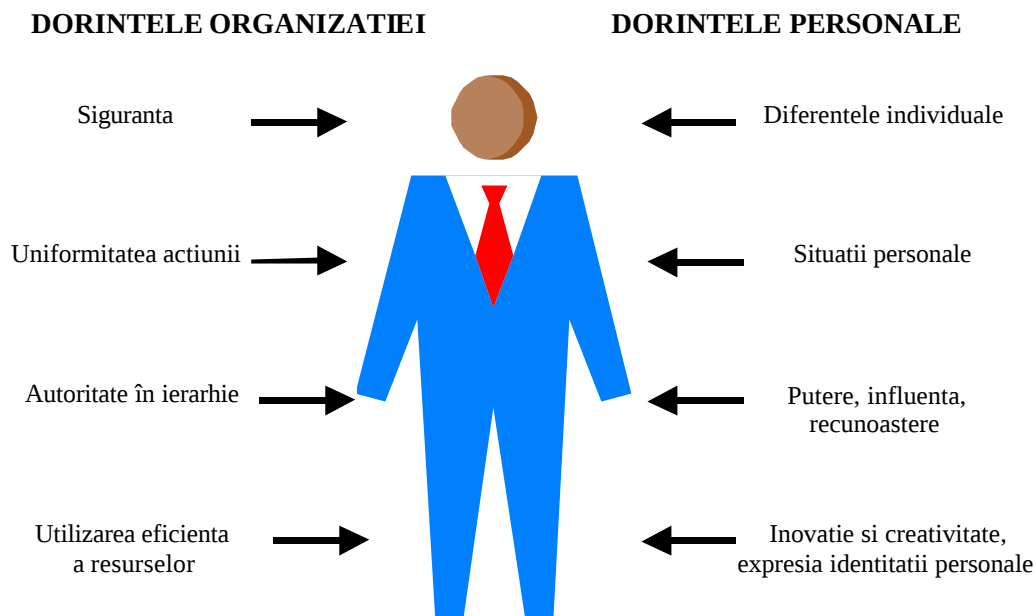
► Organizatia virtuala ca nivel functional

Organizatiile pot fi descrise ca trunchiuri sociale care urmaresc obiective pe termen lung si care afiseaza o structura formala cu ajutorul activitatii membrilor sai. Aceasta activitate este directionata în sensul realizării obiectivelor propuse. Organizatiile virtuale sunt entitati dinamice, specialistii autonomi din cadrul lor formând o rețea de relatii în functie de cerinte. Aceasta înseamna ca fiecare echipa de proiect are o activitate independenta de locul de munca, după încheierea proiectului echipa dizolvându-se.

În mod frecvent, obiectivele sunt ocazii pentru formarea unei organizatii. Din momentul în care organizatia este construita,

apare o forma de cooperare care urmareste obiectivele pe termen lung. De asemenea, organizatiile virtuale sunt entitati sociale care au si ele obiective specifice. Obiec-

tivele echipelor se pot abate de la orientarile organizatiei, fara ca acest lucru sa afecteze pozitia organizatiei virtuale.



Potentialele zone de conflict

Lipsa unor granite organizationale bine conturate, justifica posibilitatea cresterii flexibilitatii nu numai fata de cerintele si schimbarile sociale sau ale mediului de afaceri, dar si fata de nevoile individuale ale partilor implicate. Obiectivele tin cont de mediul social, deoarece necesitatile trebuie satisfacute. Totodata, formularea obiectivelor trebuie sa tina seama si de cerintele sistemului economic si ale societatii. Obiectivele organizatiei vor reflecta astfel forta relatiilor sociale si din interiorul organizatiei, precum si legatura dintre acestea, dar si conflictele aferente. Aceasta nu înseamna însa ca realizarea obiectivelor se refera la planificarea profiturilor. Obiectivele individuale nu pot fi cuantificate întotdeauna.

Datorita lipsei definirii, ele au o functie importanta de integrare si delimitare. În cazul organizatiei virtuale, aceasta lacuna nu trebuie scapata din vedere.

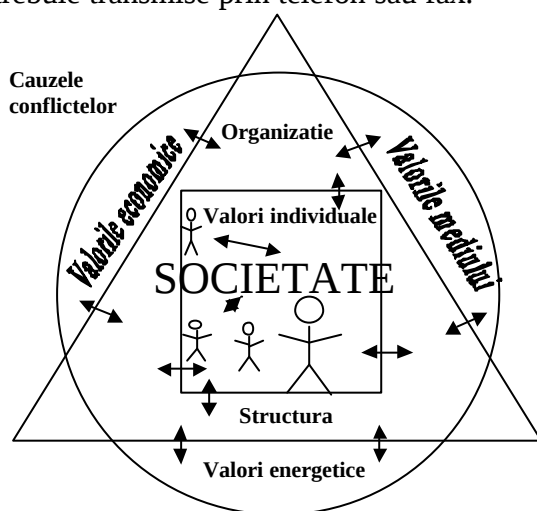
Structura si limitele

Structura formală a organizatiei reprezinta un set de norme si reguli pentru activitatea

desfasurata de membrii organizatiei, care le ghideaza activitatea depusa în vederea realizarii obiectivelor, luând în considerare si caile de comunicare, responsabilitatile, competentele, precum si relatiile de autoritate. Prin intermediul structurii, activitatile si disponibilitatea membrilor sunt coordonate ca obiectivele sa fie atinse. În organizatia virtuala, structura formală este înlocuita cu punctele de legatura nodale din retea. Teoretic, în organizatia virtuala toate partile au drepturi egale de participare, dar în retelele clasice exista mai multe sau mai putine pozitii strategice. Plecând de la aceasta premisa, exista influente micropolitice diferite care nu sunt corelate cu pozitile ierarhice. Acest lucru influenteaza accesul la informatie si are implicatii asupra comportamentului de utilizare a sistemelor tehnice.

Utilizarea tehnologiei este componenta a structurii formale. Pe de o parte, tehnologia informatiei si comunicatiilor (TIC) modifica structura organizatorica si comportamentul utilizatorilor. În acest proces, tehnologia este vazuta ca un cadru de lucru

pentru departamentele productive si pentru organizarea muncii. TIC capata o importanta deosebita în organizatia virtuala deoarece munca se desfasoara în locuri diferite si în intervale de timp diferite. Drept rezultat apare o comunicare nesincronizata, care ar trebui reglata tocmai prin tehnologia folosita. Acest neajuns poate fi înlăturat de functionarea retelei Intranet. Este vorba aici de comunicarea personala, de forumurile de discutii si de mesajele transmise zilnic. Datorita problemei confidentialitatii, informatiile importante si urgente trebuie transmise prin telefon sau fax.



O alta caracteristica definitorie a organizatiei virtuale o constituie lipsa unei clare delimitari între organizatie si mediu. Indivizii sunt mai puternic implicati în organizatie, dar decid singuri asupra angajamentului, ceea ce înseamna ca nu exista o delimitare precisa între persoanele individuale si membri. Sunt nenumarate forme de angajare sociala a membrilor în organizatie. Individul devine membru al organizatiei în momentul în care exista un contract între el si aceasta. Conform clauzelor contractuale, persoana este sau nu membru al organizatiei. Acest lucru înseamna, pe de o parte, extinderea autonomiei angajatului, iar pe de alta parte duce la un stil de viata eficient. Referitor la organizatia virtuala, aceasta problema se pune astfel: "independenta" membrilor necesita întarirea priorităților – angajatul nu este capabil sa-si delimiteze foarte bine activitatea profesionala de viata privata. În plus, presiunile econo-

mice justifica necesitatea disponibilitatii angajatului.

► Durabilitate versus schimbare organizationala

Ca si organizatiile clasice, organizatiile virtuale pot supravietui în lumea în plina schimbare numai daca se adapteaza la modificarile mediului. Deoarece durabilitatea unei organizatii este un metaobiectiv, schimbarea organizatorica este problematica. În organizatia virtuala, durabilitatea este obtinuta prin înalta flexibilitate si adaptabilitate la schimbarile structurale. Existenta pe termen scurt a echipelor individuale, gradul mare de implicare si lipsa delimitarilor fac ca modificarile structurale sa fie percepute mult mai bine, iar acest lucru sa fie un avantaj în dezvoltarea întreprinderii, dar un cert dezavantaj din punct de vedere al controlului.

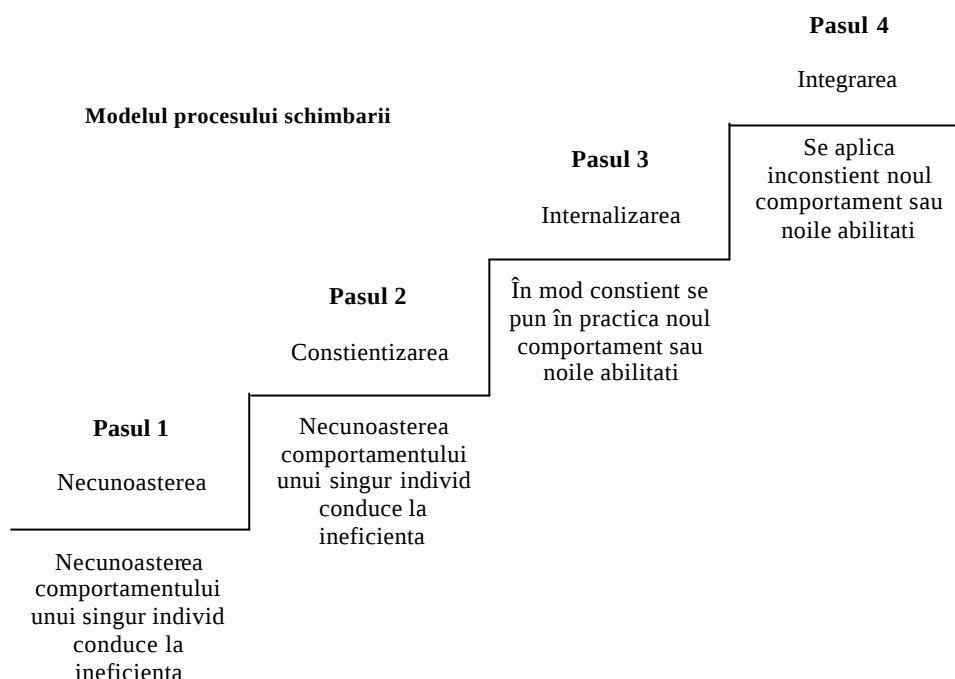
Într-o întreprindere virtuala mai multi oameni contribuie la luarea deciziilor, mai multe perspective si conflicte devin semnificative, iar greul intervine în procesul de solutionare a problemelor si în luarea deciziilor. Procesul de decizie nu presupune numai cresterea nevoii de comunicare. Angajatii trebuie sa fie calificati pentru a putea pune în aplicare deciziile, deoarece participarea la structurile decizionale poate fi usor transformata într-un sistem de veto.

► Întreprinderea virtuala ca nivel institutional

Conceptul de întreprindere virtuala se refera la forma de organizare care, pe de o parte, justifica posibilele forme de munca eficiente si o puternica sensibilitate la mediu, dar si dorinta si abilitatea de a învăta din perspectiva întreprinderii. Pe de alta parte, gradul înalt de descentralizare si informalitate, autonomia relativa a angajatilor, lipsa ierarhiilor etc. se confrunta cu noi tipuri de sarcini, caracterizate de simultaneitatea autonomiei si controlului. Totusi, aceasta forma de control este perimata. În locul dominării si ierarhiei, apar conceptele de încredere si automonitorizare, creându-se astfel obiectivele si transparenta, care sunt bene-

face pentru TIC. Ca rezultat, asemenea concepte sunt agreate de controlul orizontal si concentreaza posibilitatea lipsei con-

trolului ierarhic. Managementul centralizat este înlocuit de autocontrolul individual.



Îmbinarea structurilor are ca rezultat îmbunătățirea continua a procesului de negociere micropolitic din interiorul organizației. Înlturarea ierarhiilor si descentralizarea pot conduce la jocuri de putere sau alte probleme specifice.

Ca regula, o asemenea baza institutionala este însoțita de temporizarea contextului muncii. În final, acest lucru înseamna ca pe termen lung modelul unei întreprinderi virtuale necesita o noua viziune asupra muncii si asupra rolurilor celor implicati în procesul muncii. Relatiile de munca vor fi redefinite în sensul unei orientari mai mari catre piata, concomitent cu mentinerea drepturilor legale minime în ceea ce privește regimul de lucru, conform legislatiei în vigoare. O preconditie pentru organizatia virtuala o constituie necesitatea introducerii flexibilitatii si individualitatii în legea muncii. Numai în acest fel scopurile individuale pot fi realizate.

Bibliografie

- Byrne J., Richard B., Otis P., The Virtual Corporation, în International Business Week din 8 feb 1993, pag. 36-41
- Vervest P., *How to win customers in the digital world*, Spriger, Germany, 2000
- Ortmann G., Windeler A., Becker A., Schulz H-J., Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen, Opladen 1990
- Reichwald R., Telekooperation. Verteilte Arbeits und Organisationsformen, Berlin si Haidelberg, 1998