

Iwona Chomiak-Orsa

Kierunki zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 456-464

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

IWONA CHOMIAK-ORSA

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KIERUNKI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

Wprowadzenie

Poszukiwania nowych rozwiązań organizacyjnych spowodowane transformacjami gospodarczymi całego świata przyczyniły się do tworzenia nowych modeli zarządzania oraz nowych rozwiązań organizacyjnych. Współczesne wyzwania stawiane przez organizacjami znajdują odzwierciedlenie w rosnącej liczbie koncepcji zarządzania. Coraz częściej mówi się o organizacjach uczących się, zwinnych, inteligentnych, opartych na wiedzy, sieciowych, fraktalnych oraz wirtualnych¹.

Toteż w artykule niniejszym autorka zaprezentowała koncepcję organizacji wirtualnych oraz znaczenie, jakie dla sukcesu rynkowego tych organizacji ma zarządzanie wiedzą pracowników.

1. Cechy organizacji wirtualnej

Pojęcie wirtualności jest ściśle związane z rozwojem technologii informacyjnych oraz niewyobrażalnych wcześniej możliwości, jakie technologie te stwarzają dla organizacji. Przyjmując znaczenie wirtualności zaprezentowane przez U.J. Franke² w swoim opracowaniu, wyróżnia się cztery wymiary wirtualności, jakie można zastosować w odniesieniu do obiektów, czyli:

¹ M. Najda-Janoszka: *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010, s. 35–41.

² U.J. Franke: *The Concept of Virtual Web Organizations and its Implications on Changing Market Conditions*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 2001, no. 4, s. 47–48.

- pozornosc – jako obiektu nierzeczywistego, który jednak istnieje,
- dematerializacja – wspomaganie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi pozwala na tworzenie niematerialnych przepływów i struktur,
- potencjalność – w odniesieniu do szeregu możliwości,
- zmienność – zdolność do natychmiastowych reakcji na sygnały otoczenia i dokonywanie przekształceń.

Pojęcie wirtualności pierwotnie odnosiło się do specyficznych technicznych i technologicznych rozwiązań, takich jak sztuczna rzeczywistość, maszyna czy pamięć wirtualna. W konsekwencji rozwoju technologii i ich coraz szerszego zastosowania w organizacji możliwości dostosowawcze organizacji zmieniły się diametralnie. Komercyjne wykorzystanie Internetu zmieniło oblicze marketingu³ i sposobu komunikowania się z rynkami, natomiast rozwój technologii mobilnych pozwolił na tworzenie elastycznych struktur organizacyjnych.

Korelacja zastosowania nowoczesnych rozwiązań technologiczno-komunikacyjnych z nowoczesnymi modelami biznesowymi przyczyniła się do stworzenia koncepcji procesu wirtualizacji organizacji w skład, którego wchodzi takie etapy, jak⁴:

- identyfikacja kluczowych kompetencji organizacji,
- kształtowanie nowej konfiguracji procesów wokół zdefiniowanych kompetencji kluczowych,
- definiowanie wartości dodanej dla tworzonej sieci powiązań,
- rekonfigurowanie organizacji.

Szerokie spektrum działań, jakie mogą zostać podejmowane w całym procesie wirtualizacji organizacji, przyczynia się do braku jednoznacznego zdefiniowania organizacji wirtualnej oraz cech takiej organizacji. W teorii zarządzania organizacje wirtualne rozpatruje się w dwóch ujęciach: wąskim i szerokim.

W znaczeniu wąskim – organizacja wirtualna to organizacja zdecentralizowana geograficznie, wykorzystująca do wewnętrznej komunikacji nowoczesne technologie informacyjne⁵. Organizacja taka nie istnieje jako całość w określonej lokalizacji. Natomiast w znaczeniu szerszym – organizację wirtualną postrzega się jako zbiór elementów organizacyjnych, na które mogą składać się zarówno przedsiębiorstwa, jak i osoby indywidualne współpracujące ze sobą w określonym celu gospo-

³ H.A. Wuthrich, A. Philipp: *Virтуelle Unternehmensnetzwerke*, „IO Management” 1998, vol. 67, no. 11.

⁴ M.K. Moselein: *Die virtuelle Organisation: Von der Idee zur Wettbewerbsstrategie*, w: M. Rohde, M. Rittenbruch, V. Wulf (Hrsg.): *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation*, Physica-Verlag, Heidelberg 2001, za: M. Najda-Janoszka: *Organizacja wirtualna...*, *op. cit.*, s. 41–44.

⁵ W. Appel, R. Behr: *Towards the theory of Virtual Organizations: A description of their formation and figure*, „Newsletter” 1998, no. 2, s. 23, www.virtual-organization.net

darczym, po osiągnięciu którego organizacja taka może automatycznie przestać istnieć⁶.

Z powyższego wynika, że model organizacji wirtualnej uzależniony jest od wielu parametrów, których znaczenie i siła oddziaływania na ostateczny kształt organizacji wynikają z przyjętego modelu biznesowego.

M. Brzozowski⁷ w swojej pracy zidentyfikował następujące cechy organizacji wirtualnej, przytaczane przez polskich menedżerów:

- dążenie do jak najszerzego wykorzystania technologii informacyjnych,
- duża elastyczność i szybkość działania,
- koncentracja na kluczowych kompetencjach,
- możliwość działania globalnego,
- indywidualizacja produktów,
- brak granic, bazowanie na zaufaniu,
- duży nacisk na zarządzanie wiedzą,
- współpraca niezależnych podmiotów.

Przytoczone cechy organizacji wirtualnej postrzegane przez menedżerów pozwalają na stwierdzenie, że aspektem, który nabiera znaczenia w procesie wirtualności polskich organizacji, jest przede wszystkim stosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych w celu jak najlepszej komunikacji, pozwalającej na szybkie transferowanie wiedzy między podmiotami wchodzącymi w skład organizacji. Z tego powodu właściwe zarządzanie wiedzą obok stosowania nowoczesnych technologii stanowi kluczowy problem w organizacjach wirtualnych.

2. Znaczenie wiedzy w organizacji wirtualnej

Dla organizacji wirtualnych wiedza obok informacji jest kluczowym zasobem. Najczęściej wiedza definiowana jest w sposób potoczny jako ogół przeświadczeń na określony temat.

Tworzenie organizacji wirtualnych we współczesnej gospodarce spowodowało między innymi wzrost liczby tzw. organizacji opartych na wiedzy, czyli działających i generujących obrót gospodarczy poprzez wykorzystanie wiedzy i umiejętności swoich pracowników⁸.

⁶ R. Bultje, J. Wijk: *Taxonomy of Virtual Organizations, based on definitions, characteristics and typology*, „Newsletter” 1998, no. 2, s. 8, www.virtual-organization.net

⁷ M. Brzozowski: *Koncepcja organizacji wirtualnej i jej zastosowanie w działalności gospodarczej*, niepublikowana praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005, s. 154–155.

⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, w: A. Kukliński (red.): *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, KBN, Warszawa 2003, s. 178–180.

Z tej perspektywy wyróżnia się zazwyczaj cztery poziomy wiedzy:

- wiedzę indywidualną – posiadaną przez pracownika,
- wiedzę grupy – tworzoną w trakcie realizacji zadań zespołowych poprzez dyskusje, wymianę poglądów,
- wiedzę organizacji – traktowaną jako systemowe ujęcie wiedzy wszystkich pracowników i grup pracowniczych,
- wiedzę międzyorganizacyjną – jako system wzajemnych powiązań między organizacjami współpracującymi ze sobą i współdzielącymi się zasobami informacyjnymi⁹.

W tej czteropoziomowej strukturze wiedzy w organizacji człowiek stanowi podstawowy element, który może wiedzę wytwarzać i przetwarzać. Tylko człowiek dokonuje czynności, które są wiedzotwórcze. Pozostałe poziomy wiedzy w organizacji są personifikacjami¹⁰. Z tego powodu w tworzeniu organizacji wirtualnych dąży się do pozyskiwania pracowników oraz organizacji charakteryzujących się wysokim poziomem wiedzy specjalistycznej.

Zarządzanie wiedzą pracowników poprzez odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi podstawowy problem organizacji wirtualnych.

Znaczenie pracowników w organizacjach wirtualnych jest znacznie większe niż znaczenie pozostałych zasobów. Wynika to z faktu, że struktura organizacji nakierowana jest na tworzenie wartości dodanej poprzez efektywne wykorzystanie wiedzy pracowników¹¹.

W organizacjach, w których dąży się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez zarządzanie potencjałem wiedzy, pracownik musi nie tylko efektywnie wykorzystywać posiadaną wiedzę, ale powinien przede wszystkim współtworzyć i generować nową wiedzę.

Pracownicy jako zasób przedsiębiorstwa mogą stanowić główne źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej. Aby jednak tak było, zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga stosowania nowoczesnych technik i narzędzi zarządzania, które z jednej strony tworzą wielopłaszczyznowy system motywowania, a z drugiej przyczyniają się do przywiązania pracownika do organizacji na zasadzie dobrej woli,

⁹ I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 48–67.

¹⁰ J. Gołuchowski: *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 35–36.

¹¹ B. Onak-Szczepanik: *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)*, w: M. Woźniak (red.): *Kapitał ludzki i intelektualny jako czynnik wzrostu gospodarczego i ograniczania nierówności społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, *Ekonomia* nr 7, Rzeszów 2004, s. 121–123.

a nie przymusu ekonomicznego. W takich organizacjach pracownicy powinni charakteryzować się następującymi cechami¹²:

- niezależnością,
- odpowiedzialnością,
- pragmatyzmem,
- chęcią identyfikowania się z wykonywanymi zadaniami, jak również miejscem pracy,
- racjonalizmem,
- dążeniem do rozwoju.

W organizacjach wirtualnych dobór właściwych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi staje się tym bardziej istotny, że niejednokrotnie pracownicy mogą mieć trudność z identyfikowaniem się z organizacją, która istnieje tylko ze względu na konkretny cel gospodarczy. Dlatego tym bardziej istotne jest kreowanie w świadomości pracowników bezpośrednich związków z osiąganymi wynikami ekonomicznymi oraz sukcesem w realizacji określonych zadań.

Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, a także dobór odpowiednich metod i narzędzi motywowania oraz oceny pracownika przyczyniają się do lepszego generowania wiedzy indywidualnej, a to stanowi podstawową determinantę wzrostu kapitału intelektualnego całej organizacji.

W kolejnym punkcie artykułu zostaną pokrótce omówione główne grupy instrumentów pozwalających na doskonalenie procesu zarządzania wiedzą.

3. Instrumenty zarządzania wiedzą

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi organizacji rachunek ekonomiczny posiada szeroki wachlarz instrumentów¹³. Instrumenty te można podzielić na dwie zasadnicze grupy. Pierwsza dotyczy narzędzi stosowanych do analizy i oceny wykonywanej w oparciu o wielkości ilościowe. Z perspektywy zarządzania wiedzą w organizacjach wirtualnych mierniki te są niewystarczające.

Druga grupa instrumentów – to narzędzia pozwalające na uzyskiwanie ocen wynikających z łączenia cech ilościowych oraz jakościowych, które podlegają oce-

¹² G. Gierszewska: *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: J. Kisielnicki (red.): *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003, s. 70–74.

¹³ K. Barabaszy: *Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie controllingu personalnego*, w: „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 2003 nr 4, s. 24; Pietrzak G.: *Controlling gospodarki zasobami przedsiębiorstwa*, w: E. Nowak (red.): *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*; ODDK Gdańsk 2003, s. 123–125; A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 157; M. Nieplowicz: *Controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: E. Nowak (red.): *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 180–181.

nie. Mierniki stosowane w tej grupie pozwalają odnosić się nie tylko do takich wartości ilościowych, jak liczba zatrudnionych czy koszty, ale pozwalają na dokonanie oceny wielu aspektów jakościowych – jak zasoby intelektualne, związek jakości zasobów ludzkich z oceną klientów itd.¹⁴ W tej grupie zwykło się wymieniać takie narzędzia, jak:

- analiza wartości – która ma pozwolić na ustalenie relacji między kosztami zasobów ludzkich a poziomem jakości świadczonych usług ocenianym przez klientów. Metoda ta jest szczególnie chętnie wykorzystywana w firmach informatycznych, gdzie jakość zasobów ludzkich i wiedza mają szczególne znaczenie dla całego procesu wytwórczego¹⁵;
- system pytań kontrolnych – instrument polegający na wdrożeniu systemu samooceny pracowników, pozwala skwantyfikować i wyrazić w sposób ilościowy zidentyfikowane mierniki jakościowe¹⁶;
- motywacyjny system wynagradzania – skorelowany z wynikami ekonomicznymi organizacji wirtualnej¹⁷;
- strategiczna karta wyników – pozwala na ocenę zasobów ludzkich z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju organizacji. Wykorzystanie strategicznej karty wyników umiejscawia pracownika organizacji wirtualnej jako motywatora wszystkich zdarzeń przyczynowo-skutkowych. To wymusza większą dbałość o system motywacyjny, przyczyniający się do poprawy jakości informacji i komunikacji między pracownikami poprzez dostępność szkoleń i możliwość rozwoju¹⁸;
- *Skandia Intellectual Capital Navigator* – metoda została opracowana przez zespół L. Edvinssona dla potrzeb firmy ubezpieczeniowej Skandia. Wzorowana jest na Strategicznej Karcie Wyników¹⁹, skupiającej się na mierzeniu kapitału intelektualnego organizacji i zarządzaniu wiedzą pracowników. Struktura metody Navigатора jest jednak bardziej rozbudowana i zawiera większą liczbę wskaźników. Umożliwia pomiar kapitału intelektualnego w obrębie pięciu głównych obszarów: finansów, klientów, procesów biznesowych, pracowników, rozwoju. Z perspektywy zarządzania wiedzą metoda Skandii ma szczególne znaczenie, ponieważ kluczowymi elementami są: zwiększenie zaangażowania pracowników poprzez ich bezpośredni

¹⁴ I. Chomiak-Orsa: *Controlling personalny w kontekście zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym organizacji*, w: E. Nowak, M. Niepłowicz (red.): *Rachunkowość a controlling*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 123, Wrocław 2010, s. 63–72.

¹⁵ J. Hatch: *More for less*, Informationweek, 27 stycznia 2003, CMP Media, s. 75.

¹⁶ A. Pocztownski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1996, s. 158.

¹⁷ S. Borkowska: *Strategie wynagrodzeń*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, s. 62.

¹⁸ K. Barabas: *Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie...*, op. cit., s. 11.

¹⁹ Edvinsson L., Malone M.S.: *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 21–22.

udział w ocenie działań organizacji i wzmocnienie świadomości w pracownikach, które dotyczą ich bezpośredniego wpływu na wyniki organizacji.

Determinantą poszukiwań narzędzi pozwalających na ocenę i zarządzanie zasobami wiedzy jest ciągły wzrost liczby organizacji, których funkcjonowanie wynika z wykorzystania zasobów wiedzy pracowników w nich pracujących. We współczesnej gospodarce kapitał intelektualny i wiedza są podstawowymi źródłami przewagi konkurencyjnej²⁰.

Podsumowanie

W przypadku organizacji wirtualnych tradycyjne metody i instrumenty rachunkowości zarządczej koncentrujące się na analizie i ocenie zasobów materialnych organizacji są niewystarczające. Organizacje – nie tylko wirtualne – coraz częściej funkcjonują i generują przychody w oparciu o wykorzystanie zasobów niematerialnych, czyli przede wszystkim wiedzy pracowników. Analiza i ocena tego zasobu, który staje się kluczowy z perspektywy uzyskania sukcesów rynkowych, są niezwykle istotne, lecz są ciągle niezwykle trudne ze względu na ich niemierzalny charakter. Z problemem tym boryka się wiele organizacji, zwłaszcza nastawionych na wykorzystanie zasobów wiedzy. Tymczasem transformacja organizacji wynikająca z przemian gospodarki wytwórczej nastawionej na produkty przemysłowe na gospodarkę opartą na wiedzy wymusza na organizacjach konieczność pomiaru i oceny kapitału intelektualnego i zasobów wiedzy. W artykule opisane zostały przesłanki tworzenia organizacji wirtualnych, znaczenie, jakie odgrywa dla tych organizacji zarządzanie wiedzą oraz podstawowe grupy instrumentów, które mogą być stosowane w ocenie zasobów ludzkich i zarządzania wiedzą. Poza licznymi miernikami typowo ilościowymi coraz większego znaczenia nabierają wszystkie metody i narzędzia pozwalające na tworzenie niefinansowych modeli oceny. Ze względu na przeglądowy charakter artykułu zostały w nim tylko zasygnalizowane cechy i klasy nowoczesnych instrumentów pozwalających na ocenę zasobów ludzkich oraz zarządzanie wiedzą.

²⁰ A. Sopińska: *Przewaga konkurencyjna*, w: P. Wachowiak (red.): *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 10–15.

Literatura

1. 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
2. Barabasz K.: *Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie controllingu personalnego*, w: „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 4.
3. Borkowska S.: *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003.
4. Brzozowski M.: *Koncepcja organizacji wirtualnej i jej zastosowanie w działalności gospodarczej*, niepublikowana praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005.
5. Bultje R., Wijk J.: *Taxonomy of Virtual Organizations, based on definitions, characteristics and typology*, „Newsletter” 1998, no. 2, www.virtual-organization.net
6. Chomiak-Orsa I.: *Controlling personalny w kontekście zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym organizacji*, w: E. Nowak, M. Niepłowicz (red.): *Rachunkowość a controlling*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 123, Wrocław 2010.
7. Edvinsson L., Malone M.S.: *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
8. Franke U.J.: *The Concept of Virtual Web Organizations and its Implications on Changing Market Conditions*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 2001, vol. 3, no 4.
9. Gierszewska G.: *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach* w: J. Kisielnicki (red.): *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003.
10. Gołuchowski J.: *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
11. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, w: A. Kukliński (red.): *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, KBN, Warszawa 2003.
12. Hatch J.: *More for less*. Informationweek, 27 stycznia 2003, CMP Media.
13. Moselein M.K.: *Die virtuelle Organisation: Von der Idee zur Wettbewerbsstrategie*, w: M. Rohde, M. Rittenbruch, V. Wulf (Hesg.): *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation*, Physica-Verlag, Heidelberg 2001, za: M. Najda-Janoszka: *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010.
14. Najda-Janoszka M.: *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010.
15. Niepłowicz M.: *Controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: E. Nowak (red.): *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.

16. Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
17. Onak-Szczepanik B.: *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)*, w: M. Woźniak (red.): *Kapitał ludzki i intelektualny jako czynnik wzrostu gospodarczego i ograniczania nierówności społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, *Ekonomia* nr 7, Rzeszów 2004.
18. Pietrzak G.: *Controlling gospodarki zasobami przedsiębiorstwa*, w: E. Nowak (red.): *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, ODDK Gdańsk 2003.
19. Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1996.
20. Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
21. Sopińska A.: *Przewaga konkurencyjna*, w: P. Wachowiak (red.): *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
22. Wuthrich H.A., Philipp A.: *Virtualle Unternehmensnetzwerke*, „IO Management” 1998, vol. 67, no. 11.

DIRECTIONS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE VIRTUAL ORGANIZATION

Summary

The search for new organizational solutions due to the economic transformations have contributed to the creation of new models of governance and new organizational solutions. Contemporary challenges of organizations are reflected in the increasing number of management concepts. More and more talk about learning organizations, agile, intelligent, knowledge-based, network, fractal or virtual. Hence, in this paper the author presented the concept of virtual organizations and the importance for market success of these organizations is to manage workers knowledge.

Translated by Iwona Chomiak-Orsa