

UDC: 330.1

**THE PARTICULARITIES OF MANAGERIAL FUNCTIONS IN VIRTUAL ORGANIZATIONS**

**PARTICULARITĂȚILE DE REALIZARE A FUNCȚIILOR MANAGERIALE ÎN ORGANIZAȚIILE VIRTUALE**

*BLAGORAZUMNAIA Olga, PhD,  
Free International University of Moldova, Chisinau  
PESTUȘCO Nina, PhD,  
Free International University of Moldova, Chisinau*

*BLAGORAZUMNAIA Olga, doctor în științe economice, conferențiar universitar,  
Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău  
PESTUSCO Nina, doctor în științe economice, conferențiar universitar,  
Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău*

**Annotation:** *The increased complexity of virtual enterprise management requires a number of new functions in addition to those in the primary model. The traditional management model may be adapted and expanded to form the basis of virtual management. US researchers complete the list with the following new features: communication; assessment; training; cost estimation.*

**Adnotare:** *Complexitatea sporită a managementului întreprinderilor virtuale necesită un șir de funcții noi în plus la cele din modelul primar. Modelul tradițional de gestionare poate fi adaptat și extins pentru a constitui baza managementului virtual. Cercetătorii americani completează lista cu următoarele noi funcții: de comunicare; de evaluare; de instruire; de estimare a costului.*

**Keywords:** *managerial functions, virtual organization, management.*

**Cuvinte-cheie:** *funcțiile manageriale, organizația virtuală, management.*

**Introducere**

Managementul întreprinderii virtuale se poate baza pe modelele de management general existente care au un șir de puncte forte. Cu toate acestea pentru conducerea întreprinderilor virtuale e nevoie și de unele competențe noi în plus față de cele existente, și în niciun caz pentru a le substitui.

Administrarea companiei virtuale este focalizată pe organizarea ca un întreg. Fayol atribuie managementului șapte funcții valabile pentru toate tipurile de organizații [2, p.43]:

1. Planificarea;
2. Organizarea;
3. Selectarea personalului;
4. Gestionarea;
5. Coordonarea;
6. Raportarea;
7. Finanțarea.

### **Materiale și metode de cercetare**

Complexitatea sporită a managementului întreprinderilor virtuale necesită un șir de sarcini noi în plus la cele din modelul primar. Modelul tradițional de gestionare poate fi adaptat și extins pentru a constitui baza managementului virtual. Următoarele patru sarcini sunt tangențiale cu cele enumerate mai sus, dar reclamă noi competențe de gestionare și vor solicita o anumită parte din timpul de lucru al managerului.

Cercetătorii americani M. Warner și M. Witzel [3, p. 257] completează lista cu următoarele noi funcții:

- 1) de comunicare;
- 2) de evaluare;
- 3) de instruire;
- 4) de estimare a costului.

### **Rezultate și discuții**

Managementul tradițional și cel virtual au o mulțime de subiecte conexe, inclusiv cerințele generale față de volumul mare de capital intangibil. Să examinăm fiecare funcție managerială și particularitățile ei de realizare în cadrul întreprinderii virtuale:

1. Planificarea este considerată în organizațiile tradiționale o funcție centrală, primordială. În organizațiile în rețea nucleul este mic, iar în cazul unor modele chiar lipsește. În orice organizație cineva are responsabilitatea de a soluționa problemele de planificare. În organizația virtuală această sarcină îi revine liderului. Dacă nu există un lider atunci problemele de planificare revin câtorva angajați. Ei trebuie să aibă același nivel de calificare, influență și responsabilitate. Este destul de răspândită luarea deciziilor în grup, când membrii rețelei adoptă un plan de compromis care nu totdeauna este unul optim. Adoptarea deciziilor în grup reprezintă un real pericol. Planurile elaborate și aprobate de grup pot conflicta cu interesele și planurile membrilor organizației. Reconcilierea lor nu este totdeauna ușoară, pentru că membrii mai puternici ai organizației mereu tind să influențeze pentru a obține ceea ce-și doresc și în procesului de planificare își pun propriile scopuri mai presus. Din fericire, problemele de acest gen pot fi depășite cu ușurință, stabilind de la bun început o responsabilitate clară, riguroasă pentru planificare și pentru implementarea celor planificate.

2. Organizațiile virtuale de obicei, se creează pe bază de rețea și nu au o structură rigidă. Este important ca în asemenea companii membrii să-și cunoască foarte bine rolurile lor și să se racordeze la ierarhia organizației. La baza formării organizației virtuale se află scopul acesteia. Scopul este cea mai clară realitate din lumea virtuală. Toți membrii organizației trebuie să cunoască distinct obiectivul, să conștientizeze rolul pe care îl au în atingerea scopului respectiv. În același timp, toți membrii trebuie să-și cunoască obligațiunile și responsabilitățile. O atenție deosebită se acordă brokerului sau liderului organizației virtuale, dacă acesta există. Pe de o parte, instalarea centrului și punctului de fixare (ancorare) în rețea aduce o claritate în structura și activitatea organizației și-i garantează că fluxurile de informații vor fi accesibile tuturor membrilor. Pe de altă parte, există riscul anumitor locuri slabe și restricții care ar fi cauzate de lipsa competenței la anumiți lideri. Procesele de organizare și de formare a structurilor în spațiul virtual au menirea de a construi o companie capabilă să implementeze sarcinile propuse și să se adapteze atunci când se modifică obiectivele.

3. Formarea statelor de personal în organizația virtuală deseori îi revine liderului. Recrutarea personalului este o sarcină responsabilă, a cărei soluționare garantează găsirea unor

angajați calificați și respectiv atingerea scopurilor stabilite datorită potențialului de care dispune organizația. În căutarea angajaților sunt de real folos firmele specializate, agențiile forței de muncă și cele de angajare, inclusiv virtuale. Oamenii sunt în mod inerent de natură socială și nu toți dispun de abilitățile și de dorința de a activa virtual. Puțini sunt dornici de a practica o astfel de muncă. Intervin probleme de ordin psihologic și social cauzate de lipsa contactului direct între colegi. Managerii ar trebui să țină cont de acești factori și cu ajutorul tehnologiilor moderne să compenseze lipsa contactului fizic. O atenție deosebită ar trebui să se acorde training-urilor, cursurilor de instruire și de reciclare (recalificare), precum și schimbului de experiență între colegi. Soluțiile posibile ar fi organizarea periodică a întâlnirilor directe sau a contactelor video prin Internet ori desfășurarea conferințelor video, organizarea unor cluburi electronice de discuție, a unor forumuri și buletine de știri.

4. Conducerea organizației virtuale îi revine, de regulă, liderul și are un caracter ambiguu. Pe de o parte, managerul poate da subalternilor indicații de a realiza sarcinile prevăzute. Pe de altă parte, el poate însuși, participa activ în soluționarea sarcinilor și prin propriul exemplu să demonstreze colaboratorilor ce vrea compania de la ei. În acest caz, o mare parte din responsabilități este transmisă angajaților, echipelor și grupurilor ce fac parte din cadrul organizației virtuale.

Transmiterea responsabilităților înseamnă încredere ceea ce ar trebui să aibă un impact pozitiv asupra activității salariaților. Aceasta reprezintă o motivație suplimentară, care stimulează angajații nu doar la recompense ci și la munca eficientă în interesul companiei. Pierderea încrederii, conflictele din cadrul companiei, eșecurile sistemului cauzează daune organizației virtuale și chiar pot duce la falimentarea, distrugerea ei. Din pricina competitivității intragrup și a conflictelor de interese membrii companiei virtuale nu se mai identifică cu obiectivele organizației și, drept urmare, depun mai puține eforturi pentru colaborare. Managerii ar trebui să evite probleme de acest fel și să le soluționeze la timp, minimizând efectul negativ și prevenind moartea companiei virtuale.

5. În orice organizație pentru a realiza o activitate de succes este nevoie în permanență de monitorizare și de atenție corespunzătoare din partea managerilor. Coordonarea este unica și cea mai eficace metodă de control. Aceasta garantează că informația va fi furnizată ușor și repede, iar compania va activa și se va dezvolta armonios. Având în vedere specificul organizațiilor virtuale remarcăm că e destul de anevoios să coordonezi de la distanță. Posibilele întârzieri în transmiterea datelor, eșecurile software sau hardware împiedică desfășurarea eficientă a activității. Managerii trebuie să fie capabili și competenți să facă față situațiilor imprevizibile de la distanță și să utilizeze abil mijloacele tehnice. O soluție alternativă ar fi angajarea unui colaborator ce ar avea o singură funcție și responsabilitate - aceea de coordonare.

6. Raportarea sau prezentarea datelor este privită ca un factor critic în organizarea virtuală. Vorbind despre raportare, se are în vedere nu doar controlul. Mesajele și rapoartele conțin informații nespuse de importante pentru funcționarea organizației virtuale. Deficiențele sau lipsa rapoartelor sunt periculoase. De aici rezultă că într-o companie virtuală informația nu doar trebuie să circule liber, dar pentru raportare e nevoie circuitul ei obligatoriu. Managerii trebuie să aibă grijă ca să creeze sisteme de transmitere și de stocare a datelor de seamă. Raportarea contribuie la creșterea eficacității controlului și a întregului sistem managerial. Sarcina de prezentare a rapoartelor și datelor constă în colectarea și transmiterea informațiilor și cunoștințelor managerilor din veriga superioară, ceea ce permite acestora să ia decizii fondate pe informații și să asigure controlul asupra companiei.

7. Managerii mai au și obligația să asigure profit companiei virtuale. De asemenea, este obligat să realizeze activități contabile și financiare, să distribuie fonduri și mijloace, să gestioneze

veniturile și cheltuielile pentru implementarea proiectului. Managerul trebuie să posedă cunoștințe în domeniul financiar și juridic, să fie competent, flexibil și receptiv la inovări. O atenție aparte trebuie să acorde chestiunilor legate de impozitare, precum și interacțiunii cu instituțiile de stat și cu organizațiile internaționale. Compania virtuală ca o rețea de parteneri independenți, de obicei, nu dispune de înregistrare juridică. Instituțiile fiscale sunt în dificultate atunci când e vorba să le facă anumite controluri. Managerii trebuie să asigure transparența companiilor virtuale pentru ca să nu intervină observații, obiecții din partea organelor statale de control.

8. Comunicarea asigură un flux permanent și eficient de cunoștințe ce unește între ele toate elementele organizației, cu furnizorii și chiar cu clienții. Comunicarea este importantă pentru procesul de transmitere a cunoștințelor și are un rol deosebit în procesul de transformare a cunoștințelor în bunuri. În plus, permite comasarea (reunirea) într-un tot întreg a părților dispersate a organizației, îi ajută pe angajați să rămână motivați și implicați în proces. Aici e nevoie de abilități de conducere, constituite din procedeele indispensabile administrării, coordonării și prezentării de date. Am putea spune că managementul fluxurilor comunicaționale este, de fapt, o combinație a celor trei dexterități. Managerii organizațiilor virtuale sunt nevoiți să-și rezerveze o anumită perioadă de timp sarcinilor de comunicare.

9. Evaluarea înseamnă compararea obiectivelor organizației cu forma și structura în dinamică, precum și modificarea sau îmbunătățirea structurii date atunci când există o asemenea posibilitate. Pentru soluționarea acestei sarcini e nevoie de abilități de planificare, organizare și formare a personalului. Transformarea accelerată a mediului în care operează organizația virtuală, precum și flexibilitatea înaltă reclamă coordonarea permanentă a celor trei elemente. Deprinderile de evaluare presupun planificare, inclusiv, planificarea procesului de cunoaștere – analizarea, prognozarea, designul, configurația organizației, precum și conducerea în echipă sau grup.

10. Instruirea înseamnă completarea stocului, capitalului de cunoștințe din cadrul organizației prin activități de tipul: training și instruire, cercetări, dezvoltare științifică. Obiectivele de învățare sunt parte componentă a procesului de transformare a cunoștințelor. Competențele educaționale reprezintă elementul-cheie în orice management modern și, mai ales, în cel virtual. Cunoștințele constituie forța vitală a organizației virtuale, de aceea, una din obligațiunile primordiale ale managerului este de a asigura circulația continuă a cunoștințelor [1, p. 216]. Cunoștințele în sine sunt inerente, prin urmare, pentru ca ele să aducă venit ele trebuie aplicate și gestionate.

11. Estimarea profitului este o reevaluare continuă și dinamică a activelor de cunoștințe în raport cu valoarea lor actuală și viitoare pentru companie. Este vorba nu doar de valoarea financiară, dar și de alte estimări mai subiective privind valoarea potențială în viitor a activelor intangibile. În acest sens, se impun noi competențe care vor fi parte a instrumentariului fiecărui manager din orice organizație virtuală.

Conceptul de bază al organizației de afaceri de tip nou constă în recunoașterea faptului că și cunoștințele sunt principalele active capabile să capitalizeze și să creeze avantaje (beneficii) competitive. Organizații care sunt legate doar de fluxurile de cunoștințe pot fi considerate virtuale în exhaustivitate. De facto, în activitatea întreprinderilor virtuale este inevitabilă intruziunea lumii reale. Interferența dintre spațiul real și cel virtual este la fel de importantă ca și înseși spațiile. Ideile managementului virtual și ale managementului activelor corporale pot fi examinate ca niște elemente constitutive ce se completează, dar nu se exclus reciproc.

O astfel de abordare a managementului rezultă din faptul că organizația dispune concomitent atât de forme materiale, cât și virtuale.

### **Concluzii**

În întreprinderea virtuală responsabilitatea managerilor, în mare parte, se transmite altor persoane. fiecare angajat al companiei virtuale își asumă partea de responsabilitate pentru propria activitate. Odată cu creșterea numărului de angajați implicați în activitatea managerială, sporește necesitatea eficientizării managementului. Se cere monitorizarea continuă a formelor și structurilor organizației în conformitate cu obiectivele și nevoile clienților. Noile rețele de întreprinderi virtuale ignoră unele probleme cauzate de timp, distanță și barierele dintre organizații. Totuși ele pot da naștere altor probleme, cum ar fi: eludarea controlului, supravegherea și monitorizarea necorespunzătoare, pierderi de informații.

### **Bibliografia**

1. Davidow W., Malone M. The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century. New York: Harper Collins, 1992. 276 p.
2. Travica B. Organizational design: Information Aspects. Ablex Publishing, 1999. 381 p.
3. Warner M., Witzel M. Managing in virtual organizations. London: Thomson Learning. 2004. 295 p.