

Proiectarea sistemului de management al calitatii în organizatiile virtuale

Lect.dr. Marian STOICA

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

marians@ase.ro, www.marian.stoica.ase.ro

One of the most important organization's forms of the 21st century will be the virtual organization. This differs of traditional organizations and must be built on the ICT hardware and software support. Therefore, it exists technical and managerial problems related to virtual organizations. This paper describes cycle life of a virtual organization, the quality management system and the new opportunities based on ISO 9001 standard.

Keywords: virtual organization, quality management, cycle life, ISO 9001.

Introducere

Odata cu dezvoltarea calculatoarelor si tehnologiilor informatice a fost posibila aparitia unei noi forme de organizatie numita *organizatia virtuala*. Organizatiile virtuale sunt configuratii ale unor unitati structurale semipermanente, interdependente (partial dependente, partial independente), dispersate geografic si care isi maresc performantele în general prin receptivitatea la schimbarile nevoilor pietei si prin abilitatile tehnologiei informatiei si comunicatiilor (TIC), adaptându-si continuu formele organizatorice.

Multe companii faimoase din toata lumea adopta aceasta forma de organizare pentru a face fata concurentei aprige de pe piata [Sieber, 1998]. În organizatia virtuala, procesele de operare a afacerilor si procesele de realizare a produsului sunt împartite între diferite companii parteneri. De regula, acestea sunt situate în tari diferite si coopereaza strâns asemenea unei „federatii”. În acest gen special de organizatie, fiecare companie are propriile atuuri concurențiale, precum produse, procese, patrimoniul etc. Întreaga organizatie virtuala este construita pe aceste companii autonome diferite si poate profita de diversele aptitudini concurențiale ale acestora pentru a beneficia de oportunitatile unei pieti largi care nu poate fi controlata de o singura companie [Eversheim, 1998]. Acest tip de organizatie poate fi stabilit si destramat repede pentru a raspunde la schimbari rapide de oportunitati. O astfel de proprietate face din organizatia virtuala cea mai promitatoare

forma de organizare a secolului 21.

Organizatia virtuala trebuie sa fie edificata pe baza calculatoarelor si sistemelor de retea. TIC construind platforma software pentru organizatia virtuala [Manheim, 1998]. În cadrul acestora partenerii dispersati în timp si spatiu pastreaza legatura prin intermediul tehnologiilor Internet, intranet si extranet (figura 1).

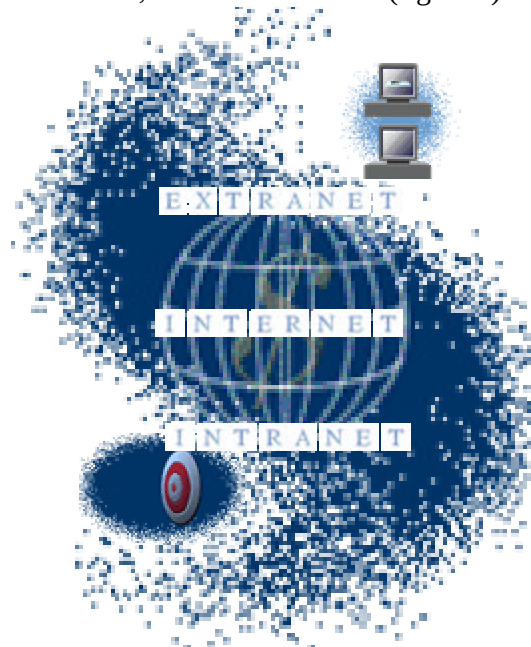


Fig. 1. Suportul TIC pentru organizatii virtuale

Comparativ cu întâlnirile fata în fata care sunt aplicate în organizatia traditionala, activitatile de cooperare în organizatia virtuala sunt realizate în primul rând pe baza platformei TIC prin schimbul de date si fisiere utili-

zând rețelele. În organizația virtuală, fluxurile de informații uzuale devine principalul continut al muncii, înlocuind schimbul de produse reale sau obiecte între cooperatori, similar operației tradiționale. Noile caracteristici rezidă în multe noi probleme tehnologice sau de management în procesele organizației virtuale.

Lipsa managementului efectiv al muncii virtuale poate fi o sursă a falimentului în afaceri. Invers, managementul efectiv al muncii virtuale poate fi o sursă de beneficii majore ale afacerii. Cercetătorii au studiat până acum multe subiecte pe tema managementului organizațiilor virtuale, inclusiv managementul resurselor umane, managementul relațiilor, managementul muncii, managementul cunoașterii etc. Totuși, managementul calității este unul din cele mai importante subiecte manageriale în organizația virtuală și căruia nu i s-a acordat atenția cuvenită. Din moment ce structura organizatorică și abordările operaționale în organizația virtuală sunt diferite de cele din varianta tradițională, arhitectura sistemului de management al calității în varianta tradițională trebuie să fie schimbat și ajustat pentru a putea fi adaptat la această nouă formă de operare. De asemenea, procedurile de garantare a calității, care în principal sunt derivate din standardele tradiționale ale managementului calității (ca de exemplu seriile de standarde de asigurare a calității ISO9001/1994), trebuie să fie modificate sau revizuite pentru a se adapta noilor caracteristici ale proceselor managementului calității din organizațiile virtuale.

Ciclul de viață al organizației virtuale

Pentru realizarea organizației virtuale [Kluber, 1998] introduce o „roată” a modelului de organizare virtuală care constă în patru etape: *identificarea potențialului, definirea strategiei, dezvoltarea structurilor adecvate și mecanismele de coordonare.*

[Sieber, 1998] a studiat organizațiile virtuale din punct de vedere al dezvoltării mecanismului de coordonare. El a propus un model de dezvoltare a organizației virtuale bazat pe observarea și analiza amplă a situațiilor organizațiilor virtuale prin supraveghere și

interviuri. Sieber a ajuns la concluzia că pentru stabilirea mecanismului de coordonare trebuie luate în considerare cinci aspecte:

- crearea unei baze de resurse complementare de la diferite organizații;
- cooperarea partenerilor prin înțelegerea comună a afacerii;
- integrarea bazei de resurse prin sistemul de tranzacții guvernamentale;
- formularea unei strategii comune de rețea;
- legarea unor relații sociale bazate pe încredere între partenerii implicați.

Pornind de la punctele de vedere anterior prezentate și de la cercetări pe teren se poate propune un model de ciclu de viață pentru organizația virtuală (figura 2). [Su, 2000]

Corespunzător „rotii lui Kluber” a modelului organizației virtuale, cele patru etape ale ciclului de viață a organizațiilor virtuale pot fi divizate în zece pași, cu activități și sarcini operaționale specifice.

1. Analizele de marketing și exploatarea oportunităților de afaceri.

Pentru a putea supraviețui concurenței aprige a pieței, o companie trebuie să fie în stare să găsească în mod constant noi oportunități de afaceri și să le folosească. Altfel, compania trebuie să fie exclusă din competiția pieței. Dacă o companie vrea să exploateze noi oportunități de afaceri, trebuie să fie în stare să analizeze schimbările continue ale pieței și cerințele clientului și, totodată, să fie capabilă în găsirea de oportunități de afaceri existente sau viitoare. Când o nouă oportunitate de afaceri a fost găsită și nu poate fi exploatată de o singură companie, organizația virtuală devine necesară pentru a profita de șansa oferită. În cadrul acesteia, compania care găsește oportunități de afaceri și inițiază organizația virtuală acționează, de obicei, ca lider al companiilor partenere.

2. Planul afacerii și analiza rentabilității.

Înainte de a pune bazele organizației virtuale, compania conducătoare trebuie să pună la dispoziție planul afacerii și analiza rentabilității. Potențialul de marketing, mărimea capitalului, capacitatea tehnică, potențialul resurselor, capacitatea forței de muncă și eventuale

lul profit trebuie analizate si calculate în detaliu. În continuare este necesara întocmirea unui raport al planului de afacere si analizei

rentabilitatii pentru a facilita alegerea si hotărârea companiilor partenere.

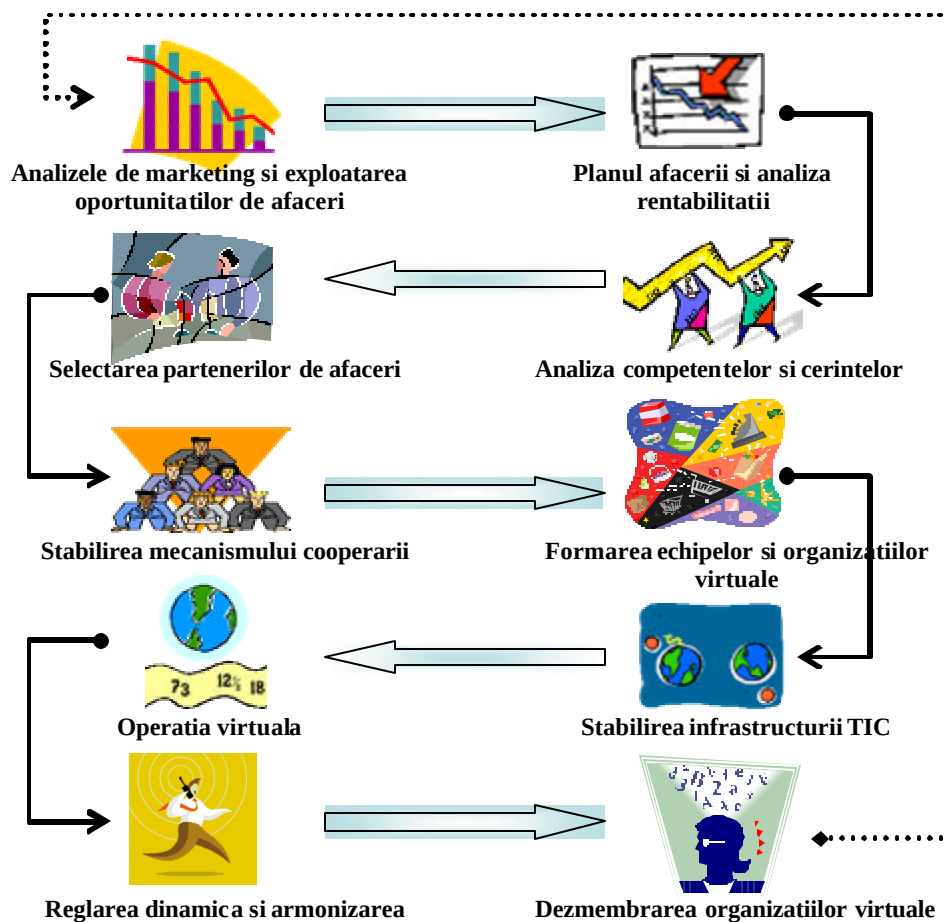


Fig. 2. Ciclul de viata a organizatiei virtuale

3. Analiza competentei si cerintelor.

Odata ce compania conducatoare decide sa exploateze o noua oportunitate de afacere, trebuie sa se realizeze analiza competentei si cerintelor. Mai întâi este necesara analiza aptitudinilor indispensabile acestei oportunitati si, în continuare, aptitudinile necesare trebuie clasificate pentru a facilita selectarea partenerilor.

4. Selectarea partenerului de afaceri.

În etapa a treia, cerintele de aptitudini au fost împartite între companiile partenere. Astfel, selectarea companiilor partenere poate fi făcuta pe baza acestor nevoi de aptitudini. În procesele de selectie, un mecanism si un criteriu de selectare trebuie sa fie stabilit anterior si urmat cu strictete.

5. Stabilirea mecanismului de cooperare.

Când toate companiile partenere sunt determinate, trebuie sa fie schitat mecanismul de cooperare între companii, cu scopul de a asigura eficienta întregii organizatii virtuale. În cadrul acestui mecanism trebuie luate în considerare:

- *mechanismul repartizarii profitului si riscului*: înainte de actiunea reala a organizatiei virtuale, trebuie definite responsabilitatile fiecarei companii si trebuie precizat mecanismul repartizarii profitului si riscului; mecanismele pot actiona ca reguli în coordonarea si managementul operatiei;

- *managementul si mecanismul de garantare a calitatii*: pe lângă activitatile managementului calitatii care se practica în ori-

ce companie, trebuie luate în considerare cu atenție activitățile cu privire la calitate desfășurate între companiile partenere.

6. Stabilirea echipelor și a organizației virtuale.

O mare companie este imposibil să participe în organizația virtuală în întregime. În aceste condiții, un proiect de echipă trebuie alcătuit astfel încât să participe în organizația virtuală partea reprezentând întreaga companie. În general, aceste tipuri de proiect în grup sunt echipe multifuncționale construite de mai multe departamente diferite din companie. Organizația virtuală poate fi întemeiată bazându-se pe aceste companii și (sau) proiecte în echipe.

7. Stabilirea infrastructurii TIC.

Infrastructura TIC este cea mai importantă componentă pentru organizația virtuală. La începutul fondării organizației, fiecare companie parteneră trebuie să-și stabilească (sau modifice) structura TIC în concordanță cu toate cerințele de funcționare ale organizației virtuale și, respectiv, cu propriile responsabilități în organizație. În continuare, toate sistemele izolate trebuie să fie conectate pentru a forma o infrastructură TIC integrată pentru întreaga organizație virtuală.

8. Operatiunea virtuală.

Activitățile de operare ale organizației virtuale pe baza propriei infrastructuri TIC sunt denumite operații virtuale. Comparată cu cea tradițională, operația virtuală are următoarele caracteristici:

- Organizația virtuală prezintă o flexibilitate înaltă: în compania tradițională, tinta profit este realizată prin folosirea efectivă a propriilor resurse ale companiei dar, în compania virtuală, obiectivele afacerii sunt obținute prin integrarea mai multor companii (sau echipe) și prin răspunsul rapid la oportunitatea pieței. Structura organizației virtuale și partenerilor determină organizația virtuală să posede un înalt grad al flexibilității în organizare;

- Schimbul de informație și metodele interactive dintre companii sau echipe sunt variate și se modifică rapid. Organizația virtuală poate stabili noi metode de comunicare a informației între parteneri în cel mai scurt

timp și într-o manieră potrivită bazată pe oportunitatea pieței și situația concurenței.

- Comparativ cu o companie tradițională, controlul întregului sistem devine mai complex și mai dificil.

9. Revizuirea dinamică și reglarea.

În procesul operației virtuale, reglarea constantă este întotdeauna necesară datorită schimbării pieței, a mediului, a tehnologiei și organizației etc. Astfel, revizuirea dinamică și reglajul organizației virtuale și a operației este un pas important în realizarea obiectivelor afacerii. Pentru a realiza o revizuire și un reglaj eficient trebuie stabilit și urmat cu strictețe un set de reguli de control și armonizare.

10. Destramarea organizației virtuale.

Când motivele pentru care organizația virtuală a fost întemeiată nu mai există, destramarea acesteia devine o necesitate.

Concluzii

Organizația virtuală este o formă operațională promitoare în secolul 21. Datorită unui software diversificat și unor platforme hardware diferite ale organizației virtuale comparativ cu cele utilizate de compania tradițională, metodele managementului calității sunt diferite. Activitățile managementului calității pentru organizația virtuală sunt derivate pe baza analizei ciclului de viață al acesteia. Arhitectura sistemului de management al calității este stabilită conform activităților de management calitativ ale organizației virtuale, iar procedurile de garantare a calității pot fi conturate pe baza standardului ISO9001/1994. O dezvoltare pregătitoare a sistemului managementului calității și a procedurilor de garantare a calității conduce la o mai bună înțelegere a sistemului managementului calității în cadrul organizației virtuale.

Bibliografie

<http://www.mceproducts.com/iso9001cert/iso9001cert.shtml>

<http://www.iso9001qualityassurance.com/>

Sieber, P. (1998), Organizational Virtualness-The Case of Small IT Companies. Proceeding of the virtual organizationNet-

Workshop, April 27-28, pag.107-122.

Kluber, R. (1998), A Framework for Virtual Organizing. Proceeding of the virtual organizationNet-Workshop, April 27-28, pag. 93-106.

Eversheim, W., et. al. (1998), Configuration of virtual enterprises based on a framework for global virtual business, Proceeding of the virtual organizationNetWorkshop, April 27-28, pag. 77-84.

Manheim, M.L., Fitz, M.B. (1998) , Information Technology Tools to Support virtual organization Management: A Cognitive Informatics Approach. Proceeding of the virtual organizationNet-Workshop, April 27-28, pag. 137-153.

Su, Q. (2000). Study on the Quality Management Issues of virtual organization. Working Paper, Economics & Management Department, Tsinghua University, Beijing, China. 79