



© istockphoto

Standardet për një Biznes të Adaptueshëm

Në Ndihmë të Bizneseve për të Adresuar
Sfidat Ekonomike që Lidhen me COVID-19

Përmbajtja

Rreth këtij Publikimi

Hyrje	7
Rreth Autorëve	9
Driton S. Bejtullahu.....	9
Violeta Haxhillazi	9
Osman-Jablan Bulić	10
Suzana Temelkoska.....	10
Liridona Cani	11
Antigona Limani.....	11

Kapitulli 1: Menaxhimi i Riskut (Driton S. Bejtullahu)

1. Hyrje	13
2. Kompleksiteti - Një Arsye për Rritjen e Risqeve në Industri dhe Tregti	13
3. Vlera e ISO 31000 / ISO 31004 / ISO 31010 dhe Sistemet e Menaxhimit të Korporatave të Orientuara drejt Riskut	15
4. Elementet e një Menaxhimi të Suksesshëm të Riskut	16
5. Procesi i Menaxhimit të Riskut sipas ISO 31000	17
6. Kategoritë e Riskut	17
7. Procesi i Menaxhimit të Riskut	21
8. Kush do t'i Menaxhojë Risqet?	22
9. Menaxhimi Intuitiv i Riskut.....	22
10. Përkufizimi i Riskut	23
11. Menaxhimi, Menaxhimi i Riskut dhe Përballimi i Riskut.....	24
12. Risku dhe Objektivat.....	25
13. Pronari i Riskut - Përkufizimi	25
14. Lidershipi dhe Angazhimi	32
15. Integrimi i Kuadrit të Menaxhimit të Riskut në një Organizatë	33
16. Përcaktimi i Kuadrit të Menaxhimit të Riskut.....	33
17. Identifikimi dhe Analizimi i Palëve të Interesit	34
18. Identifikimi dhe Analizimi i Kërkesave që Lidhen me Menaxhimin e Riskut.....	35

19. Artikulimi i Angazhimit për Menaxhimin e Riskut	36
20. Politika e Menaxhimit të Riskut dhe Manuali i Menaxhimit të Riskut	37
21. Teknikat e Menaxhimit të Riskut	37
22. Vlerësimi i Riskut	61
23. Referimet	66

Kapitulli 2: Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit (Violeta Haxhillazi)

1. Hyrje dhe Përkufizimet e Menaxhimit të Vazhdimësisë së Biznesit	68
2. Pse Diskutojmë për Vazhdimësinë e Biznesit?	68
3. Vazhdimësia e Biznesit (BC) dhe Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit (BCM)	69
4. Roli i BCM në Planifikimin dhe Reagimin ndaj Kërcënimeve/Fatkeqësive	70
5. Vlera e Shtuar e Vazhdimësisë së Biznesit dhe Menaxhimit të Riskut	72
6. BCM dhe Planifikimi i Biznesit	76
7. BCM dhe Adaptueshmëria	82
8. Referimet	86
Aneksi 1: Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit (Analiza Bow-Tie)	86

Kapitulli 3: Sistemet e Menaxhimit të Sigurisë së Informacionit (Osman-Jablan Bulić)

1. Sistemet e Menaxhimit të Sigurisë së Informacionit (ISMS) - Pse Këto Janë të Rëndësishme në Industrinë e Sotme?	88
2. Krijimi i një Politike të Përshtatshme të Sigurisë së Informacionit dhe Politikës së Sigurisë së IT	88
3. Aspektet e ISMS me Synim BCM	89
4. Standardet në Fushën e ISMS	90
5. Zbatimi i ISMS	90
6. Menaxhimi i Incidenteve të Sigurisë së Informacionit	92
7. Zbatimi i Sistemeve të Menaxhimit të Sigurisë së Informacionit në Proceset e Biznesit	92
8. Arsyeja për Angazhimin në Sistemet ISMS me Qëllim Qëndrueshmërinë e Biznesit	94
9. Çertifikimi me ISO/IEC 27001	94
10. Literatura e Rekomanduar	95

Kapitulli 4: Sistemet e Menaxhimit të Sigurisë në Zinxhirin e Furnizimit (Violeta Haxhillazi)

1. Çfarë është Menaxhimi i Zinxhirit të Furnizimit (SCM)?	97
2. Klienti dhe Marrëdhënia me Menaxhimin e Zinxhirit të Furnizimit	99
3. Operacionet, Proceset dhe Planifikimi i Zinxhirit të Furnizimit	102
4. ISO 28000 Sistemet e Menaxhimit të Sigurisë së Zinxhirit të Furnizimit	107

5. Planifikimi dhe Vlerësimi i Riskut të Sigurisë	108
6. Menaxhimi i Riskut të SCM	109
7. I Fortë apo i Adaptueshëm? Apo të dy?	110
8. Strategjia e SCM për Adaptueshmërinë & Sigurinë	111
9. Përfitimet nga SCM për Adaptueshmërinë & Sigurinë	113
10. Referimet	115

Kapitulli 5: Menaxhimi i Shëndetit dhe Sigurisë në Punë (Suzana Temelkoska)

1. Forcimi i një Mjedisi të Shëndetshëm dhe të Sigurt në Situata Krize	117
2. Politikat dhe Dokumentet e ILO që i referohen Sigurisë dhe Shëndetit	117
3. Standardi ISO 45001	124
4. Përcaktimi i Fushës së një Sistemi të OH&S me Qëllim Adaptueshmërinë e Biznesit	127
5. Si të Kuptojmë Më Së Miri Nevojat e Punëtorëve	130
6. Analizimi i Risqeve dhe Mundësive në Lidhje me OH&S dhe Planifikimi i Veprimeve	132
7. Vlerësimi i Performancës dhe Veprimeve të një Sistemi OH&S	134
8. Arsytet për Angazhimin në Sistemet OH&S me Qëllim Adaptueshmërinë e Biznesit	135
9. Referimet	136

Kapitulli 6: Menaxhimi i Inovacionit (Liridona Cani)

1. Prezantimi i Inovacionit	139
2. Inovacioni Radikal dhe në Rritje: Rëndësia e të dy Inovacioneve me Synim Adaptueshmërinë	142
3. Cila është Qasja më e Përshtatshme për Biznesin Tuaj?	145
4. Të Mësuarit në Organizata	146
5. Parakushti i Inovacionit - Parakushtet Organizative, Aspektet e Lidershipit	153
6. Standardet në Fushën e Menaxhimit të Inovacionit (Seria e Standardeve ISO 56000) ...	154
7. Integritet e Sistemeve të Menaxhimit të Inovacionit në Sistemin e Menaxhimit të Procesit të Biznesit	155
8. Vlerësimi i Inovacionit	157
9. Arsyeja e Angazhimit në Sistemet e Menaxhimit të Inovacionit me Qëllim Adaptueshmërinë e Biznesit	158
10. Referimet	159

Kapitulli 7: Zhvillimi i Aftësive të Lidershipit Modern (Antigona Limani)

1. Zhvillimet e Fundit në Praktikat e Lidershipit	161
2. Aspektet e Menaxhimit të Ndryshimit	168

3.	Lidershipi Ndërveprues, Transformues dhe i Integruar	171
4.	Zhvillimi i Personalitetit në Organizatat Moderne	172
5.	Komunikimi i Brendshëm në Lidershipin Modern	173
6.	Zhvillimi i një Koncepti të Lidershipit	177
7.	Lidershipi, Pse është e Rëndësishme të Rrisni Adaptueshmërinë	178
8.	Adaptueshmëria Organizative e Bërë Thjesht me Standardin e ISO.....	179
9.	Lidershipi i Adaptueshëm - Pas Pandemive për një Botë më të Mirë.....	180
10.	Referimet	181
11.	Literatura e Rekomanduar.....	182



Rreth këtij Publikimi

Hyrje

Kriza COVID-19 shkaktoi sfida të mëdha për ekonominë dhe industrinë. Ndërsa vendet e industrializuara më të pasura përpiqen të kufizojnë dëmin ekonomik me burime të konsiderueshme financiare, industrinë e vendeve të tjera po i përjetojnë këto mundësi në një masë shumë më të vogël. Tregjet e paqëndrueshme, kufijtë pjesërisht të mbyllur, mungesa e mundësive të transportit janë vetëm disa nga problemet me të cilat u përballën ekonominë dhe industrinë gjatë pandemisë. Mund të supozohet se pandemia aktuale Corona vështirë se do të jetë vala e fundit e infeksioneve globale, p.sh. për shkak të një popullsie në rritje në botë dhe mundësive edhe më të mira të udhëtimit. Ndryshimi i klimës mund të shkaktojë pyetje të tjera, dhe ne duhet të gjejmë përgjigjet së shpejti.

Vazhdimësia dhe adaptueshmëria janë termat që përdoren shpesh kur diskutohen mësimet e marra dhe pasojat që rezultojnë nga pandemia aktuale. Një kompani e adaptueshme ka aftësinë të zbatojë me sukses masat e planifikuara për të përballuar krizat e menjëhershme ose ngjarjet e papritura. Dikush tjetër mund të thotë se adaptueshmëria është një nga parakushtet për vazhdimësinë.

Një organizatë e adaptueshme është e përgatitur për të kapërcyer pengesat dhe për të përmbushur sfidat në zhvillim, të çdo lloji. Në kohë pasigurie ekonomike dhe politike, është më e rëndësishme se kurrë që organizatat të kenë mjetet për të vlerësuar dhe trajtuar risqet e tyre në mënyrë sistematike, për të siguruar që zinxhirët e tyre të vlerës janë të sigurt, të përpiqen për vende të sigurta pune dhe për të siguruar sistematikisht teknologjinë e tyre të informacionit. Më tej, në një treg global konkurrues, menaxhimi i inovacionit është një parakusht themelor për të mbijetuar.

Organizata ndërkombëtare për Standardizimin (ISO) së bashku me institutet kombëtare të standardeve ofrojnë standarde, duke ndihmuar në zhvillimin e mjeteve përkatëse. Standardet ofrojnë mjete dhe praktika të pranueshme botërisht për të arritur një objektiv të caktuar. Parakushtet dhe mënyrat përcaktohen kryesisht në formën e kërkesave, të cilat mund të përdoren si bazë për çertifikimin. Çertifikimi u siguron organizatave, palëve të tyre të interesit, klientëve dhe aksionerëve, sigurinë - se standardet po zbatohen në mënyrë efektive.

Zbatimi i të gjitha këtyre standardeve dhe mjeteve kërkon përfshirjen e stafit shumë të angazhuar. Prandaj është e rëndësishme që zhvillimi organizativ dhe drejtimi të mos jetë vetëm një fjalë e çuditshme. Njohja e drejtimit dhe konceptet moderne të menaxhimit janë një parakusht për t'i bërë organizatat më të qëndrueshme dhe zbatimin e standardeve efektive dhe efikase.

Në kuadër të Fondit Rajonal të Konsulencës së Evropës Juglindore PTB organizoi një trajnim për trajnerët e ardhshëm të standardeve, të cilat janë thelbësore për përmirësimin e adaptueshmërisë së biznesit dhe në drejtimin e tij. Trajnimet u mbajtën nga ekspertë me reputacion të mirë dhe me përvojë. Si pjesë e trajnimit, këta ekspertë përgatitën një artikull si kontribut për këtë manual. Qëllimi i tij nuk është të përmbledhë përmbajtjen e standardeve, por shumë më tepër, të përqendrohet në elemente të rëndësishme të standardeve që duhet të merren parasysh kur përmirësohet adaptueshmëria dhe vazhdimësia e biznesit. Në të njëjtën kohë, secili kapitull ofron mjete dhe mundësi sesi të zbatohen kërkesat përkatëse p.sh. të përgatitet për çertifikimin në të ardhmen. Leximi i kësaj broshure është një domosdoshmëri për konsulentët, trajnerët dhe drejtuesit që kërkojnë të përmirësojnë adaptueshmërinë e biznesit.

Nënshkruesit falënderojnë të gjithë ekspertët për bashkëpunimin e shkëlqyer gjatë këtij projekti. Sidomos ne do të dëshironim të falënderonim PTB dhe Z. Stefan Wallerath për bërjen të mundur të këtij projekti, si dhe Ministrinë Federale Gjermane për Bashkëpunim Ekonomik dhe Zhvillim (BMZ) për financimin e këtij projekti.

Suzana Lange, Sophie Salimkhani & Hanspeter Ischi

Rreth Autorëve

Driton S. Bejtullahu

I diplomuar në MBA për Menaxhimin Strategjik / Menaxhimi i Ndryshimit në Universitetin e Danubit Krems (DUK), Dritoni ka përvojë 19+ vjeçare në industri të ndryshme me organizata lokale dhe ndërkombëtare për sektorin publik dhe atë privat. Gjatë viteve, qasja e tij ishte të shërbente si një urë midis Teknologjisë dhe Menaxhimit, duke ndihmuar organizatat të përmirësonin procesin e tyre të biznesit përmes integritimeve të teknologjisë së përparuar dhe kornizave të menaxhimit. Si një trainer i çertifikuar dhe zbatues, përvoja e tij e ndihmoi atë të zbatonte sistemin e integruar të menaxhimit ISO në organizata të ndryshme gjatë viteve. Tani ai është i angazhuar si Konsulent Menaxhimi në projektet e BERZH-it për fuqizimin e biznesit lokal në Kosovë, me qëllim rritjen e nivelit të tyre të shërbimeve dhe produkteve dhe për t'i mbështetur ata në procesin e eksportit drejt tregjeve ndërkombëtare. Në ndërkohë ai është anëtar i Komitetit Teknik për Teknologji Informative në Agjencinë Kosovare për Standardizim.



Violeta Haxhillazi



Violeta ka përvojë 20 vjeçare në konsulencë biznesi dhe menaxhim të projekteve në kompani vendase dhe ndërkombëtare. Përvoja e saj këshilluese është e gjerë në disa fusha: planifikimi dhe transformimet strategjike, efikasiteti dhe përsosmëria operacionale, dhe qeverisja e IT. Një nga fushat e saj të ekspertizës është Menaxhimi i Zinxhirit të Furnizimit, në të cilin ajo mbështet bizneset në arritjen e qëllimeve të tyre për të siguruar, që produktet të dorëzohen në kohë, në sasinë e duhur dhe me kosto efektive, duke u fokusuar në proceset aktuale dhe duke identifikuar metodat për përmirësim, në menaxhimin e riskut, si dhe mbikëqyrjen e personelit. Ajo është një Konsulente e Çertifikuar për Menaxhimin (CMC ©), Eksperte Ekzekutive e Çertifikuar për Shitjet (CSE ©) dhe Eksperte e Çertifikuar për Transformimin Dixhital (CDTE©).

Osman-Jablan Bulić

Konsulent me afro 20 vjet përvojë praktike, duke punuar në projekte të shumta në lidhje me zbatimin e sistemeve të ndryshme të menaxhimit, kornizat e qeverisjes, sistemet e menaxhimit të riskut dhe kontrollet e sigurisë. Përvoja e tij praktike në shumë lloj organizatash të ndryshme (të vogla dhe të mëdha, private dhe qeveritare, të shtrira në industri të ndryshme) i jep atij një perspektivë të shkëlqyer mbi çështjet dhe sfidat me të cilat përballen këto organizata. Përveç këshillimit, ai është një instructor trajnimi i miratuar për një gamë të gjerë kursesh trajnimi edhe nga organizata e certifikimit PECB, duke trajnuar me sukses mbi 100 kandidatë të certifikuar. Osman mban statusin e Zbatuesit dhe Auditorit Kryesor për shumë standard të ISO-s dhe punon si auditor i jashtëm certifikimi për kompaninë TÜV Nord.



Suzana Temelkoska



Suzana Temelkoska është një Inxhinierë Kimie dhe themeluese dhe CEO e Euromak-Kontrol, kompania e parë këshilluese në Maqedoni e certifikuar në përputhje me kërkesat e standardeve ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015 dhe ISO 45001: 2018. Euromak-Kontrol ka një laborator të akredituar në përputhje me ISO 17025 dhe një trupë inspektimi të akredituar në përputhje me ISO 17020, të dy të akredituar nga Instituti për Akreditim i Republikës së Maqedonisë së Veriut për kontrollin e cilësisë dhe sasisë së mallrave. Suzana ka një përvojë dyzet vjeçare si konsulente, audituese dhe trajnere e sistemeve të menaxhimit. Suzana është gjithashtu presidente e Komitetit Teknik TK9 në Institutin e Standardizimit të Republikës së Maqedonisë së Veriut për standardet ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001 dhe ISO 26000. Ajo është gjithashtu anëtare e Shoqatës së Konsulencës së Maqedonisë dhe Shoqatës për Sigurinë në Punë - e drejtuar nga Dhoma Ekonomike e Maqedonisë së Veriut. Ajo është auditori kryesor për standardet ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISO 17025 dhe ISO 17025. Suzana ka qenë eksperte për sigurinë dhe shëndetin në punë që nga viti 2010 dhe punon në mënyrë aktive për çështje në fushën e sigurisë dhe shëndetit në më shumë se 50 organizata me aktivitete të ndryshme.

Liridona Cani



Liridona Cani aktualisht në rolin e Zyrtarit të Sigurisë së Informacionit dhe Mbrojtjes së të Dhënave në një Kompani të Zhvillimit të Programeve. Ajo ka një përvojë të gjatë në menaxhim, këshillim, ligjërime, trajnim dhe menaxhim projekti. Përvoja e saj filloi si Pedagoge në Universitetin e Tiranës dhe gjithashtu në një qendër kursi gjuhe në Tiranë. Si profesioniste dhe mjaft kompetente në aftësitë e saj, ajo ka filluar të punojë në një Kompani Softuerësh dhe Inxhinierike ku është e përqendruar në zbatimin e Standardeve ISO, praktikisht ISO 27001, ISO 9001 dhe ISO 56001 dhe Mbrojtjen e të Dhënave. Liridona Cani është çertifikuar si Zbatuese Kryesore për ISO 27001, Trajner për Zbatuesit Kryesor për ISO 27001, si dhe si menaxhere Projekti e çertifikuar me PRINCE 2.

Antigona Limani

Antigona Limani është Konsulente Strategjike për Marketing, Menaxhimin dhe Qëndrueshmërinë, me më shumë se 15 vjet përvojë në industri dhe kompani të ndryshme në Kosovë. Ajo aktualisht mban rolin e Shefes së departamentit të marketingut dhe PR dhe përgjegjëse për Menaxhimin e Qëndrueshmërisë në Bankë, dhe është gjithashtu bashkëthemeluese e kompanisë së konsulencës *Be Consulted* në Kosovë dhe anëtare e Bordit në rrjetin e CSR. Përvojat e saj në shumë kompani dhe përvoja në menaxhimin e ndryshimeve në kompani të mëdha dhe më të vogla në Kosovë janë të përshtatshme për shkëmbimin e përvojës në menaxhimin e ndryshimit, si dhe rolin e drejtimit dhe rëndësinë e të qenit i qëndrueshëm.





Kapitulli 1

Menaxhimi i Riskut

Bazuar në

ISO 31000/ISO 31004/ISO 31010

Nga Driton S. Bejtullahu

1. Hyrje

Imagjinoni sikur jeni një alpinist dhe duhet të ngjiteni në majën e një mali. Pajisjet tuaja nuk janë 100% të sigurta, por ju ende keni nevojë të kaloni këtë majë në mënyrë që të mbijetoni. Duke marrë parasysh që tregu nuk ju ofron një litar të përshtatshëm që është 100% i sigurtë në të gjitha kushtet, ju përsëri duhet të ndërmerrni një veprim. Çdo veprim i juaji do të jetë si një Proces për Menaxhimin e Riskut.

2. Kompleksiteti - Një Arsye për Rritjen e Risqeve në Industri dhe Tregti

Risku mund të vijë nga një larmi burimesh. Bazuar në të dhënat mbi Ndikimin Ekonomik dhe Njerëzor të Katastrofave Natyrore, risqet që lidhen me katastrofën natyrore (d.m.th. përmbytjet, tërmetet, shpërthimet vullkanike, uraganet) nga 2005 deri në 2014, ishin:

- 1.4 trilionë dollarë dëm i përgjithshëm financiar
- 1.7 miliardë njerëz u prekën
- 0.7 milion njerëz u vranë

Edhe pse nuk mund të ndalojmë ndodhjen e katastrofave natyrore, ne mund të vlerësojmë, menaxhojmë dhe trajtojmë rreziqet që lidhen me fenomene të tilla dhe për këtë arsye të menaxhojmë më mirë ndikimin e tyre dhe të zvogëlojmë barrën financiare.

2.1. Vendet që pësuan dëme

- Sipas Zyrës së Kombeve të Bashkuara për Reduktimin e Riskut nga Katastrofat (UNISDR), gjatë periudhës 2005 deri në 2014, Kina është përballur me numrin më të madh të katastrofave - 286 prej tyre, që arrin në mbi 256 miliardë dollarë dëme.
- Shtetet e Bashkuara kanë pasur më pak katastrofa gjatë së njëjtës periudhë, por pësuan dëmin më të madh financiar - 443 miliardë dollarë.
- Nga ana tjetër, Japonia, megjithëse kishte shumë më pak katastrofa, humbja e saj ekonomike ishte shumë më e madhe se ajo e Kinës - 239 miliardë dollarë.

Të dhënat e Evoluimit të Riskut 2016-2020-Pesë risqet më të mëdha globale në termat e gjasave (Burimi: Forumi Ekonomik Botëror. Raporti i Riskut Global, 2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
1 st	Involuntary migration	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather
2 nd	Extreme weather	Involuntary migration	Natural disaster	Climate action failure	Climate action failure
3 rd	Climate action failure	Natural disaster	Cyberattacks	Natural disaster	Natural disaster
4 th	Interstate conflict	Terrorist attacks	Data fraud or theft	Data fraud or theft	Biodiversity loss
5 th	Natural catastrophes	Data fraud or theft	Climate action failure	Cyberattacks	Human-made environmental disaster

■ Economic
 ■ Environmental
 ■ Geopolitical
 ■ Societal
 ■ Technological

Të dhënat e Evoluimit të Riskut 2016-2020 – Pesë risqet më të mëdha globale në termat e ndikimit (Burimi: Forumi Ekonomik Botëror. Raporti i Riskut Global, 2020)

	2016	2017	2018	2019	2020
1 st	Climate action failure	Weapons of mass destructions	Weapons of mass destructions	Weapons of mass destructions	Extreme weather
2 nd	Weapons of mass destructions	Extreme weather	Extreme weather	Climate action failure	Weapons of mass destructions
3 rd	Water crisis	Water crisis	Natural disaster	Natural disaster	Biodiversity loss
4 th	Involuntary migration	Natural disaster	Climate action failure	Water crisis	Extreme weather
5 th	Energy price shock	Climate action failure	Water crisis	Natural disaster	Water crisis

■ Economic
 ■ Environmental
 ■ Geopolitical
 ■ Societal
 ■ Technological

2.2. Disa nga Arsyet e Dështimit të Menaxhimit të Riskut

- Kapital i pamjaftueshëm - 58% e aplikantëve për hua të biznesit të vogël kërkuan 100,000 \$ ose më pak;
- Dështimi në komunikimin e risqeve tek niveli i lartë i menaxhimit - Një menaxher duhet të kalojë 90% të kohës së tij duke komunikuar problemet;
- Injorimi i riskut - Ekziston injorimi i qëllimshëm, i cili bazohet në faktorë shoqërorë dhe injorimi si rezultat i reagimit;
- Dështimi në zbutjen e riskut - Me teknikat e duhura të zbutjes së riskut, SME-të mund të rrisin të ardhurat me 26% në 3 vjet dhe 42% në 5 vjet;
- Asnjë plan konkret - Vetëm 17% e organizatave kanë një model biznesi të cilit, investitorët mund t'i besojnë dhe të mbështeten.

Mënyra se si punojmë po ndryshon me zhvillimet në globalizimin, teknologjinë, legjislationin dhe demografinë; dhe kjo do të ketë një ndikim në mënyrën se si ne do të punojmë në të ardhmen. Risku dhe menaxhimi i riskut mbeten tiparet kryesore të modeleve të suksesshme organizative në mbarë botën. Me një përqendrim të shtuar në identifikimin dhe menaxhimin e riskut, organizatat janë në gjendje të veprojnë me më shumë besim në vendimet e ardhshme të biznesit.

Organizatat e suksesshme janë ato që kanë aftësinë për të identifikuar dhe menaxhuar risqet përpara se ato të bëhen realitet shkatërrues, që dëmtojnë reputacionin e organizatës dhe aftësinë e saj për të vepruar.

3. Vlera e ISO 31000 / ISO 31004 / ISO 31010 dhe Sistemet e Menaxhimit të Korporatave të Orientuara drejt Riskut

ISO 31000 ofron udhëzime se si organizatat mund të përfshijnë në qeverisjen, planifikimin, menaxhimin, raportimin, politikën, vlerat dhe kulturën e tyre vendimmarrjen e bazuar në risk. Kjo i ndihmon organizatat në krijimin e një strategjie të menaxhimit të risqeve për të zbuluar dhe zbutur risqet në mënyrë efektive, duke rritur mundësinë e arritjes së objektivave të tyre.

Përveç standardeve ISO, ka edhe standarde të tjera të niveleve kombëtare që trajtojnë menaxhimin e riskut dhe vlerësimin e riskut.

NIST SP 800-30: Ky standard ofron udhëzime për kryerjen e vlerësimeve të riskut në organizatat dhe sistemet federale të informacionit. Një udhëzim i tillë ndihmon organizatat të përcaktojnë kursin e duhur të veprimit kur përballen me risqe.

MoR: Aftësitë kryesore të MoR do t'i mundësojnë organizatave të mbështesin ndryshimin e biznesit, të menaxhojnë risqet në përputhje me nevojat e biznesit, të zgjedhin përvojën e konsumatorit dhe të përmirësojnë proceset e tyre në mënyrë të vazhdueshme.

COSO ERM: Ky standard është botuar nga Komiteti i Organizatave Sponsorizuese të Komisionit Treadway (COSO). COSO është një iniciativë, misioni i së cilës është të ofrojë udhëzime në fushat e monitorimit të brendshëm, menaxhimit të riskut të ndërmarrjes, dhe zbulimin dhe parandalimin e mashtrimit brenda një organizate. Në kontekstin e këtij standardi, Menaxhimi i Riskut të

Ndërmarrjes (ERM) përcaktohet si kulturë, aftësia dhe praktika që organizatat integrojnë me vendosjen e strategjisë dhe e aplikojnë gjatë zbatimit të kësaj strategjie, me qëllim menaxhimin e risqeve në krijimin, ruajtjen, dhe realizimin e vlerës.



NIST SP 800-30

This standard has been developed by the US National Institute of Science and Technology (NIST).



Management of Risk

The Management of Risk (M_o_R), developed jointly by the UK government and Capita, is a route map for risk management. It can help organizations in identifying, assessing, controlling risks, and putting in place effective frameworks for making informed decisions.



COSO ERM

This standard provides a perspective on current and evolving concepts of enterprise risk management and defines a "framework" which aims to help organizations in strategy-setting and decision-making.

4. Elementët e një Menaxhimi të Suksesshëm të Riskut

Kuptimi i riskut: Inteligjenca për t'i qëndruar larg kërcënimeve

Konsiderimi i ngjarjeve ekstreme: Merrja parasysh në mënyrë të papritur për devijime të mëdha (d.m.th., "bishta të dhjamosur" ose "mjelma të zeza"), që mund të kenë një ndikim katastrofik.

Përcaktimi dhe kuptimi i peshës të riskut: Sigurimi i treguesit kryesor të riskut në mënyrë që të sigurohemi që risku mbetet brenda pragjeve të përcaktuara.

Vlerësimi dhe grumbullimi i të gjitha risqeve: Vlerësimi i lidhjeve dhe ndërveprimeve më të përgjithshme brenda grupit të ekspozimeve të një organizate; zbatimi i një "qasjeje portofoli" për grumbullimin e risqeve.

Sigurimi i një gjykimi të shëndoshë: Ndërsa mjetet sasiore të të dhënave janë të rëndësishme, ato gjithashtu kanë kufizimet e tyre. Të dhënat reflektojnë mbi ngjarjet e kaluara, dhe për të parashikuar ngjarjet e ardhshme, duhet të mbështetemi tek hipotezat dhe interpretimi. Prandaj, gjykimi i shëndoshë dhe mjetet sasiore duhet të jenë pjesë e menaxhimit të riskut.

Nxitja e një kulture risku në organizatë: Pasja e një niveli menaxhimi të lartë, të mesëm dhe të ulët për të menaxhuar risqet operationale dhe taktike.



Shënime sqaruese:

Prirja ndaj riskut: Niveli i riskut që një organizatë është e gatshme të pranojë

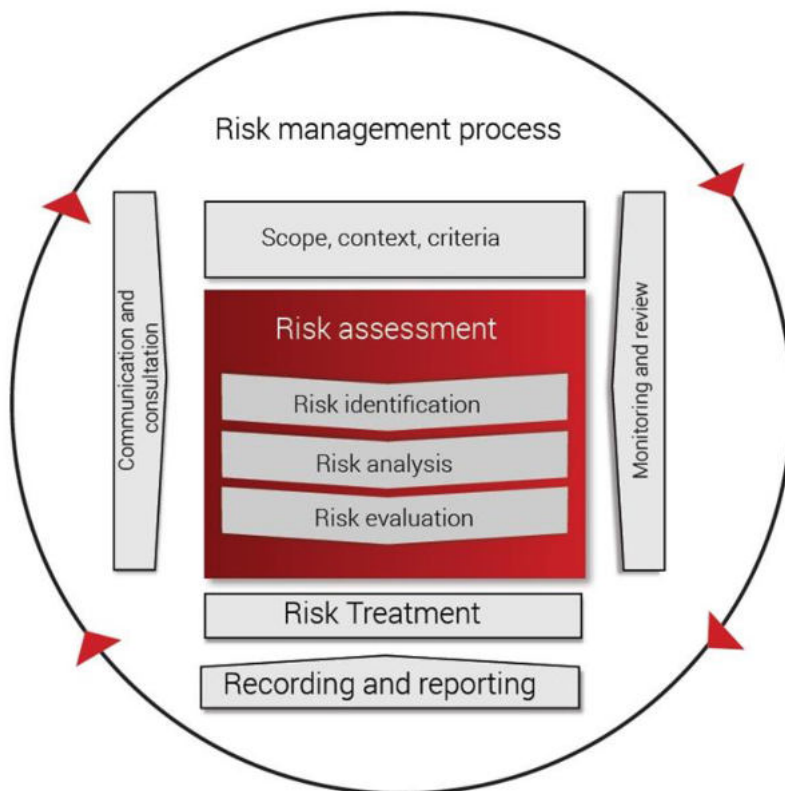
Shpërndarja e një vëzhgimi ekstrem: Shpërndarja e probabilitetit që shfaq një kurbë të madhe ose pika kulmore e saj në krahasim me një shpërndarje normale ose eksponenciale.

Një ngjarje e papritur: Një ngjarje e cila mund të ketë ndikime të mëdha, por probabiliteti që të ndodhë është i ulët.

5. Procesi i Menaxhimit të Riskut sipas ISO 31000

Procesi i menaxhimit të riskut duhet të jetë përsëritës për vlerësimin e riskut dhe aktivitetet e trajtimit të riskut. Nëse aktivitetet e vlerësimit të riskut kanë dhënë prova të mjaftueshme që veprimet e përcaktuara do të sjellin ekspozimin në një nivel të pranueshëm ndaj riskut, hapi tjetër është zbatimi i opsioneve të trajtimit të riskut. Sidoqoftë, nëse ka prova të pamjaftueshme për të përcaktuar nivelin e riskut dhe nëse procesi i trajtimit të riskut duket të jetë i papranueshëm, një përsëritje e vlerësimit të riskut do të kryhet në disa ose në të gjitha pikat e fushës së aplikimit. Nëse opsioni i trajtimit të riskut nuk është i kënaqshëm, por qëllimi, konteksti, kriteret dhe vlerësimi i tij janë të sakta, atëherë do të kryhet një përsëritje e re e trajtimit të riskut. Përndryshe, do të duhet të zbatohet një përsëritje e re e fushës, kontekstit dhe e kriterëve.

Efektiviteti i trajtimit të riskut mund të varet pjesërisht nga saktësia e vlerësimit të riskut. Është e mundur që trajtimi i riskut të mund të mos çojë drejtpërdrejt në një nivel të pranueshëm të riskut të mbetur. Nëse është kështu, duhet të ndërmerret një vlerësim i ri i riskut. Komunikimi i riskut tek palët e interesuara të organizatës është një aktivitet i vazhdueshëm, ashtu sic është edhe monitorimi i riskut.



Menaxhimi i riskut është një proces menaxhimi, që stimulon përmbushjen, me kosto efektive, të objektivave të një organizate; për më tepër, standardi gjithashtu thotë se qëllimi i menaxhimit të riskut është krijimi dhe mbrojtja e vlerave. Kjo na çon drejt pyetjes: Si i mbështet një proces i menaxhimit të riskut, bazuar në ISO 31000, organizatat në krijimin dhe mbrojtjen e vlerës, dhe për pasojë, në arritjen e objektivave organizativë? Përveç dhënies së përgjigjeve për pyetje të tilla, ISO 31000 gjithashtu ofron një sërë parimesh, një kornizë dhe një proces të menaxhimit të riskut, që organizatat mund të ndjekin. Standardi propozon 8 parime, të cilat organizatat duhet të marrin parasysh kur vendosin kornizën dhe proceset e tyre të menaxhimit të riskut.

Për më tepër, qëllimi i parimeve të menaxhimit të riskut, të siguruar nga ISO 31000, është lidhja e kornizës dhe praktikës së menaxhimit të riskut me qëllimet strategjike të organizatës.

6. Kategoritë e Riskut

Disa lloje të riskut të paraqitura nga PECB që mund të përballen me organizata të çdo lloji përfshijnë:

- Risku operacional
- Risku Financiar
- Risku i Kredisë
- Risku i Teknologjisë së Informacionit
- Risku i Integritetit
- Risku i Sigurisë
- Risku Ligjor
- Risku Strategjik

Një organizatë që synon të zbatojë një proces për menaxhimin e riskut, duhet të jetë e vetëdijshme për të gjitha llojet e risqeve që janë përballur ose që mund të hasen nga organizata gjatë operimit të tyre. Kjo mund të arrihet duke marrë parasysh të gjithë regjistrat e kaluar të riskut dhe duke identifikuar nëse ndonjë risk nga e kaluara ka qenë i ndërthurur apo është akoma i pranishëm. Në rast se organizata nuk ka fare regjistra të risqeve, menaxhmenti i lartë duhet t'i sigurojë ekipit të menaxhimit të riskut informacione të mjaftueshme për risqet që janë përballur në të kaluarën dhe cilat ishin burimet e tyre. Në rast se organizata nuk është përballur me ndonjë risk në të kaluarën, ata ende duhet të identifikojnë risqet e mundshme, në mënyrë që organizata të mos vuajë ndonjë pasojë.



Risku operacional

Humbja që rezultojnë nga procedurat, politikat dhe sistemet joadekuate të një organizate, quhet Risk Operacional.

Risku Financiar

Procesi i përballimit të pasigurive që vijnë nga tregjet financiare. Burimet kryesore të riskut financiar përfshijnë:

- Ekspozimi i organizatës ndaj ndryshimeve në çmimet e tregut;
- Veprimet dhe transaksionet me organizata të tjera;
- Veprimet e brendshme dhe dështimet organizative.

Risku i Kredisë

Humbja që gjenerohet për shkak të pamundësisë së palës tjetër për të përmbushur detyrimet e saj quhet Risku i Kredisë.

Risku i Teknologjisë së Informacionit

Dështimet operacionale, financiare dhe të projektit për shkak të përdorimit të teknologjisë së re.

Risku i Integritimit

Rezultatet negative të shkaktuara nga integrimi i proceseve dhe teknologjisë së re, dhe / ose nga mungesa e komunikimit.

Risku i Sigurisë

Humbjet që hasen për shkak të incidenteve të sigurisë së informacionit ose incidenteve fizike.

Risku Ligjor

Risku që shfaqet për shkak të pamundësisë për të përmbushur detyrimet e zbatueshme ligjore.

Risku Strategjik

Më poshtë janë disa lloje të riskut strategjik:

- Risku përfundimtar - Risku që ju të humbni terren ndaj konkurrentëve ndërsa ato përmirësohen dhe inovohen;
- Ndryshimi - Risku që ndryshimi, si teknologjia e re, do të kërcënojë modelin tuaj të biznesit;
- Risku rregullator - Mundësia për rregullore të reja që mund të prishin biznesin tuaj;
- Risku Politik – Ngjarjet dhe kushtet politike mund të prishin biznesin tuaj ose të ndikojnë në ekonominë e një industrie;
- Risku Ekonomik – Mundësia që kushtet ekonomike të ndikojnë në strategjinë tuaj.

7. Procesi i Menaxhimit të Riskut



Identifikimi i Riskut: Identifikimi i risqeve duhet të jetë një proces formal, i strukturuar që përfshin burimet e riskut, ngjarjet, shkaqet dhe pasojat e tyre të mundshme. Thënë thjesht, identifikimi i riskut ka të bëjë me krijimin e një liste gjithëpërfshirëse të risqeve (të brendshme dhe të jashtme) me të cilat përballlet organizata, dhe mund të përfshijë të dhëna nga burime të tilla si të dhëna historike, analiza teorike, opsione ekspertësh dhe nevojat e palëve të interesuara. Procesi i identifikimit të riskut i mundëson organizatës të identifikojë pasuritë e saj, burimet e riskut, ngjarjet e riskut, masat ekzistuese dhe pasojat. Duke identifikuar elementë të tillë, organizata do të jetë e gatshme të fillojë procesin e analizës së riskut.

Analiza e Riskut: Organizata duhet të analizojë secilin risk të identifikuar në hapin e mëparshëm. Bazuar në nivelin e riskut që përcaktohet pas analizës së riskut, organizata është në gjendje të përcaktojë nëse risku është i pranueshëm ose jo. Po kështu, nëse risku rezulton i papranueshëm, organizata mund të ndërmarrë veprime për të modifikuar riskun, në mënyrë që të korrespondojë me nivelin e pranueshëm të riskut. Organizata duhet të përdorë një teknikë zyrtare për të marrë parasysh pasojat dhe gjasat e secilit risk. Këto teknika mund të jenë cilësore, gjysmë sasiore, sasiore ose një kombinim i tyre, bazuar në rrethanat dhe përdorimin e synuar.

Vlerësimi i Riskut: Ky hap i ofron organizatës mundësinë për të pasur një mekanizëm që e ndihmon atë të rendisë rëndësinë e secilit risk, në mënyrë që të përcaktohet përparësia e trajtimit.

Trajtimi i Riskut: Menaxhimi i duhur i riskut kërkon vendime racionale dhe të informuara në lidhje me trajtimin e riskut. Në mënyrë tipike, trajtime të tilla përfshijnë: shmangien e veprimtarisë nga e cila buron risku, ndarjen e riskut, menaxhimin e riskut duke zbatuar kontrollet, pranimin e riskut dhe mosmarrjen e asnjë veprimi të mëtejshëm, apo marrjen e riskut dhe rritjen e riskut në ndjekje të një mundësie. Mos harroni se organizatat jo gjithmonë e gjejnë veten në telashe për shkak të sjelljes së tyre të tepruar dhe të pamatur. Ndonjëherë organizatat ndjekin konkurrentët e tyre si rezultat i ngurrimit të tyre për të marrë risqe dhe për të ndjekur mundësitë.

Komunikimi dhe konsultimi: Menaxhimi i duhur i riskut kërkon komunikim dhe konsultim të strukturuar dhe të vazhdueshëm me ata që preken nga operacionet e organizatës. Komunikimi synon të promovojë ndërgjegjësimin dhe kuptimin e riskut dhe mjetet për t'iu përgjigjur atij, ndërsa konsultimi përfshin marrjen e reagimeve dhe informacionit për të mbështetur vendimmarrjen.

Regjistrimi dhe raportimi: Një hap tjetër i procesit të menaxhimit të riskut, bazuar në ISO 31000, është regjistrimi dhe raportimi, d.m.th. rezultatet e procesit të menaxhimit të riskut duhet të dokumentohen dhe raportohen përmes mekanizmave të duhur. Regjistrimi dhe raportimi është i rëndësishëm për arsye të tilla si komunikimi i aktiviteteve të menaxhimit të riskut dhe rezultatet që kanë të bëjnë me ato aktivitete në të gjithë organizatën, si dhe siguri i bazës dhe informacionit të nevojshëm për marrjen e vendimeve të formuara.

Monitorimi dhe rishikimi: Duke konsideruar që si mjedisi i jashtëm ashtu edhe ai i brendshëm i nënshtrohen ndryshimeve të vazhdueshme, qëllimi i këtij hapi është të ndihmojë organizatat të sigurojnë dhe përmirësojnë cilësinë dhe efektivitetin e procesit të menaxhimit të riskut. Monitorimi përfshin veprime të tilla si ekzaminimi i progresit të planeve të trajtimit, monitorimi i kontrolleve të kryera dhe efektiviteti i tyre, duke siguruar që aktivitetet e ndaluara po shmangen, dhe duke kontrolluar që mjedisi nuk ka ndryshuar në atë masë sa që të ndikojë tek risqet.

8. Kush do t'i Menaxhojë Risqet?

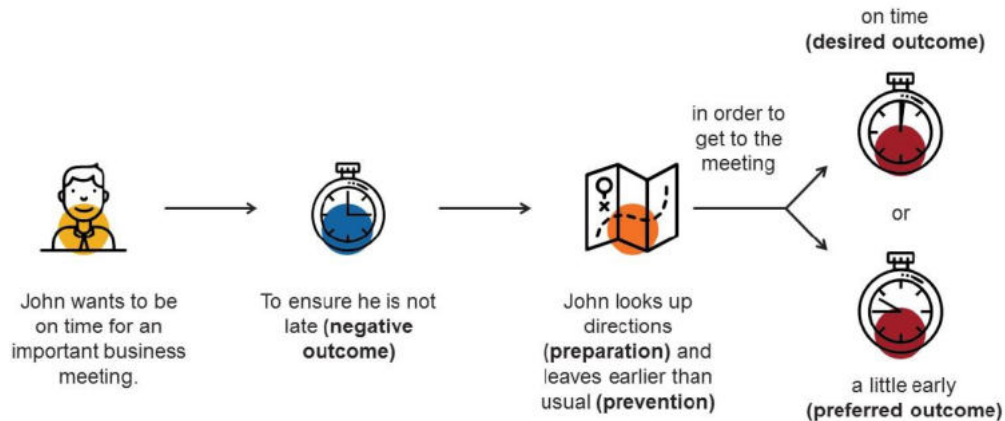
Megjithëse menaxhimi i riskut zakonisht shihet si diçka që i përket vetëm organizatave, ndërmarrjeve ose kompanive - e kundërta është e vërtetë.

Risku është diçka me të cilën njerëzit merren çdo ditë në fronte të ndryshme, si shëndetësia, karriera ose financat personale. Pra, të gjithë kanë një pjesë në pjesëmarrjen për menaxhimin e riskut.

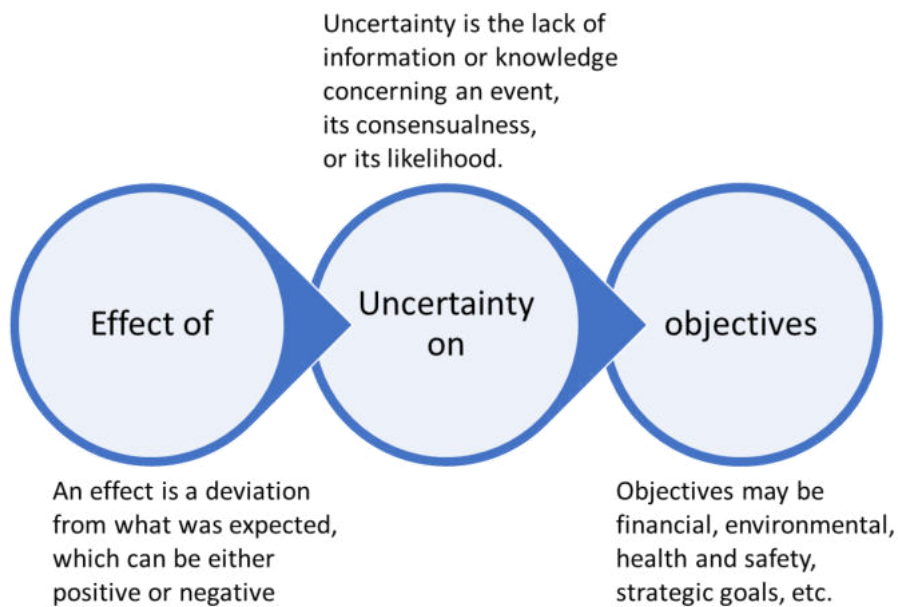
“Përveç të gjitha çështjeve aktuale specifike për menaxhimin e riskut, komuniteti i menaxhimit të riskut duhet të qëndrojë në gatishmëri për të gjitha ndryshimet që po kalon bota në çdo kohë, dhe në vëzhgim për të parashikuar dhe qëndruar me mendje të hapur për të sjellë përgjigje të përshtatshme që situatat mund të diktojnë”.

– Julia Graham, President i Federatës së Shoqatave Evropiane të Menaxhimit të Riskut (FERMA).

9. Menaxhimi Intiutiv i Riskut



10. Përkufizimi i Riskut



11. Menaxhimi, Menaxhimi i Riskut dhe Përballimi i Riskut

Menaxhimi përfshin aktivitete të koordinuara, që drejtojnë dhe kontrollojnë një organizatë në ndjekje të objektivave të saj. Menaxhimi i Riskut është një komponent integral i menaxhimit, që përfshin aktivitete të koordinuara në lidhje me efektin e pasigurisë së këtyre objektivave. Kjo është arsyeja pse, në mënyrë që të jetë efektive, është e rëndësishme që menaxhimi i riskut të integrohet plotësisht në sistemin dhe proceset e menaxhimit të organizatave.

Në ISO 31000, shprehja "Menaxhimi i Riskut" në përgjithësi i referohet arkitekturës që përdorin organizatat (parimet, korniza dhe procesi) për menaxhimin në mënyrë efektive të riskut, dhe "menaxhimi i riskut" i referohet zbatimit të asaj arkitekture për vendime, aktivitete dhe risk të veçantë.



12. Risku dhe Objektivat

Organization of all kinds face internal and external factors and influences that make it uncertain whether, when and the extent to which, they will achieve or exceed their objectives. The effect that this uncertainty has on the organization's objective is risk



Objektivat e referuara në Raportin Teknik sipas ISO 31000 dhe ISO / TR 31004 janë rezultatet që kërkon organizata. Në mënyrë tipike, këto janë shprehja më e lartë e synimeve dhe ato zakonisht pasqyrojnë qartë qëllimet, vlerat dhe domosdoshmëritë, duke përfshirë detyrimet shoqërore dhe kërkesat ligjore dhe rregullatore. Në përgjithësi, menaxhimi i riskut është më i lehtë nëse objektivat shprehen në terma të matshëm. Shpesh ka shumë objektiva, megjithatë, një mospërputhje midis objektivave mund të jetë burim risku.

Risku krijohet ose rritet kur merren vendime. Për shkak se ekziston pothuajse gjithmonë ndonjë paqartësi lidhur me vendimet dhe mënyrën e marrjes së tyre, ka pothuajse gjithmonë risk. Ata që janë përgjegjës për arritjen e objektivave duhet të vlerësojnë që risku është një pjesë e pashmangshme e aktiviteteve të organizatës, që zakonisht krijohet ose rritet kur merren vendimet. Risku i shoqëruar me një vendim duhet të kuptohet në kohën e marrjes së vendimit, dhe marrja e riskut është ndërkombëtar. Përdorimi i procesit të menaxhimit të riskut, sic përshkruhet në ISO 31000, e bën të mundur këtë.

13. Pronari i Riskut – Përkufizimi

ISO Guide 73, clause 3.5.1.5 Risk Owner

- Person or entity with the accountability and authority to manage the risk.

PMBOOK 6th edition, 2017

- Risk owner, the person responsible for monitoring the risk and for selecting and implementing an appropriate risk response strategy.

COSO Enterprise Risk Management 2nd edition, 2011

- Risk owner, the person or entity responsible for recognizing and monitoring the status of a specific risk.

13.1. Pasiguria

Pasiguria është një term i cili përfshin shumë koncepte themelore. Lloji i pasigurisë përfshin:



Shembujt e pasigurisë përfshijnë:

- Pasigurinë për vërtetësinë e supozimeve, përfshirë prezumimet për mënyrën se si mund të sillen njerëzit ose sistemet;
- Ndryshueshmërinë në parametrat mbi të cilët do të bazohet një vendim
- Pasigurinë për vlefshmërinë ose saktësinë e modeleve të cilat janë krijuar për të bërë parashikime për të ardhmen;
- Ngjarjet (Përfshirë ndryshimet në rrethana apo kushte) ndodhja, karakteri ose pasojat e të cilave janë të pasigurta;
- Pasigurinë, shoqëruar me ngjarje përçarëse;
- Rezultatet e pasigurta të problemeve sistematike, siç janë mungesat e stafit kompetent, të cilat mund të kenë ndikime të mëdha, dhe që nuk mund të përcaktohen saktë;
- Mungesën e njohurive, e cila lind kur pasiguria njihet, por nuk kuptohet plotësisht;
- Pa-parashikueshmërinë;
- Pasigurinë si rezultat i kufizimeve të mendjes njerëzore, për shembull në kuptimin e të dhënave komplekse, parashikimin e situatave me pasoja afatgjata ose marrjen e gjykimeve pa paragjykime.

13.2. Shënimi i Riskut

Risku shpesh shoqërohet me pasojat negative, siç janë mundësia e humbjeve, lëndimeve ose disa ngjarjeve të tjera negative. Ky konotacion i ka shtyrë organizatat të konsiderojnë riskun si pengesë për arritjen e objektivave të tyre dhe se ata thjesht duhet ta minimizojnë ose ta shmangin atë krejtësisht. Për këto organizata, qëllimi i menaxhimit të riskut bëhet të kufizojë ekspozimin e tyre ndaj riskut.

Sidoqoftë, ky perceptim është i paplotë, pasi risku mund të ketë edhe pasoja pozitive. Mundësitë që organizatat të zgjerohen, përtërijnë dhe përmirësohen shoqërohen pothuajse gjithmonë nga disa forma të riskut. Përkufizimi i riskut në ISO 31000 e njeh këtë, duke nënkuptuar që risqet mund t'i ekspozojnë organizatat ose ndaj një mundësie, ose ndaj një kërcënimi, ose të dyjave.

Për më tepër, siç thuhet në ISO / TR 31004, të kuptuarit se risku mund të ketë pasoja pozitive dhe negative është një koncept qendror dhe jetësor për t'u kuptuar nga menaxherët e riskut dhe menaxherët.

13.3. Mundësia

Definition	• Combination of circumstances expected to be favorable to objectives
Note 1	• An opportunity is a positive situation in which gain is likely and over which one has a fair level of control.
Note 2	• An opportunity to one party may pose a threat to another
Note 3	• Taking or not taking an opportunity are both source of risk.

13.4. Kërcënimi

Definition	• Potential source of danger, harm, or other undesirable outcome.
Note 1	• A threat is a negative situation in which loss is likely and over which one has relatively little control.
Note 2	• A threat to one party may pose an opportunity to another

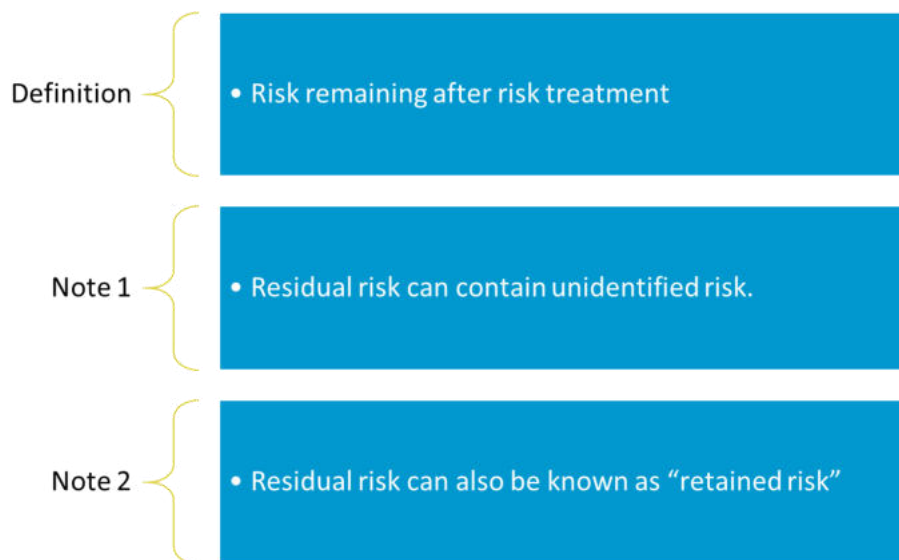
13.5. Ngjarja

Definition	• Occurrence or change of a particular set of circumstances
Note 1	• An event can be one or more occurrences, and can have several causes
Note 2	• An event can sometimes be referred to as an “incident” or “accident”.

13.6. Pasojat

Definition	• Outcome of an event affecting objectives
Note 1	• An event can lead to a range of consequences.
Note 2	• An consequence can be certain or uncertain and can have positive or negative effects on objectives.
Note 3	• Consequences can be expressed qualitatively or quantitatively
Note 4	• Initial consequences can escalate through knock-on effects

13.7. Risku i mbetur



Shembuj të ngjarjeve:

- Ngjarjet natyrore, p.sh. përmytjet, moti i ftohtë
- Aksidentet, p.sh. aksidentet rrugore, derdhjet kimike
- Sëmundjet ose infeksione
- Trazirat politike, p.sh. lufta, terrorizmi, veprimi industrial
- Krimi, p.sh. dhuna, vjedhja, mashtrimi
- Ngjarjet ekonomike, p.sh. recesioni, luftërat tregtare, falimentimi
- Ndotja ose shkatërrimi i habitatit

Shembuj të pasojave të mundshme negative të ngjarjeve:

- Lëndime të vogla ose të mëdha ose vdekje
- Implikimet shëndetësore
- Humbja ose dëmtimi i pronës
- Humbjet financiare
- Humbja e mjeteve të jetesës ose mundësisë së fitimit
- Shqetësimet ose humbjet e kohës
- Dëmtimi i mjedisit
- Ankthi/shqetësimet emocionale

Shembuj të pasojave të mundshme pozitive të ngjarjeve:

- Bërja virale në internet
- Përparimi në një metodë prodhimi

13.8. Niveli i Riskut

Madhësia e një risku ose kombinimi të risqeve, i shprehur në termat e kombinimit të pasojave dhe gjasat e tyre:

LIKELIHOOD	CONSEQUENCE					
	Insignificant (1)	Minor (2)	Moderate (3)	Major (4)	Extreme (5)	
Rare (1)	Low	Low	Low	Low	Low	→ Level of Risk 1 is Low
Unlikely (2)	Low	Low	Low	Medium	Medium	→ Level of Risk 2 is Medium
Possible (3)	Low	Low	Medium	Medium	Medium	
Likely (4)	Low	Medium	Medium	High	High	→ Level of Risk 3 is High
Almost certain (5)	Low	Medium	Medium	High	Extreme	

13.9. Llojet e Riskut

Llojet e riskut me të cilat përballen një organizatë varen shumë nga konteksti i asaj organizate, sektori i saj i industrisë dhe mjedisi në të cilin operon. Prandaj, është e vështirë të përcaktohet një listë universale e të gjitha llojeve të riskut, ndoshta me shuarjen e një risku që ndikon në të gjithë organizatën.

Risku operacional

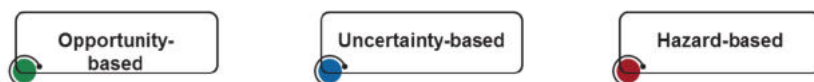
Risku operacional përfshin çdo ngjarje, që prish funksionimin normal të organizatës. Risku operacional mund të përfshijë gjithashtu gabime të punonjësve, mashtrime apo aktivitete kriminale. Këto lloj risqesh ndodhin kudo, jo vetëm në një mjedis biznesi, për shembull:

- Lëndimet e pësura nga një dobësi e projektimit në pajisjet e sheshit të lojërave;
- Të metat inxhinierike që rezultojnë në një tërheqje masive të makinave motorike;
- Etiketimi i dobët në paketimet farmaceutike që çon në administrimin e gabuar të dozës;
- Tampona ose instrumente të lëna te një pacient pas operacionit;

Vëmendja për sigurinë ka një rol thelbësor në zbutjen e këtyre risqeve.

Çfarë mund të marrim si shembull për të përdorur një qasje të ndryshme për të përcaktuar llojet e riskut, si praktikatat e qeverisë Australiane.

Më poshtë është një klasifikim i llojeve të riskut nga qeveria Australiane:



Risku i bazuar në mundësi

Një organizatë përballet me risqe të bazuara në mundësi kur shfrytëzon njërën mundësi mbi tjetrën, dhe duke e bërë këtë, organizata ka riskun e:

- Marrjes së rezultateve, të cilat nuk i priste;
- Humbjes së mundësive më të mira;
- Shembuj të risqeve të bazuara në mundësi përfshijnë zhvendosjen, prezantimin e një linje të re produkti, blerjen e një prone të re, etj.

Risku i bazuar në pasiguri

Një organizatë përballet me risqe të bazuara në pasiguri kur përballet me një ngjarje të papritur ose të panjohur. Këto ngjarje janë të vështira të parashikohen dhe mund të jetë e vështirë të kontrollohet dëmi i shkaktuar prej tyre. Shembujt përfshijnë:

- Humbja e paparashikuar financiare për shkak të falimentimit, një rënie ekonomike, ose arsye të tjera;
- Shkatërrimi nga fatkeqësitë natyrore;
- Humbja e pjesës së tregut për shkak të hyrjeve të reja në treg ose për shkak të ndryshimit të zakoneve të klientëve

Organizatata mund të marrin disa masa për të zvogëluar ndikimin e risqeve të bazuara në pasiguri, për shembull të:

- Analizojë mjedisin e biznesit për të identifikuar pritshmëritë dhe trendin e klientëve në treg;
- Vendosë një plan reagimi ndaj emergjencave, një plan për vazhdimësinë e biznesit, etj. Kontrollon shëndetin financiar të organizatës;
- Vendosë një kulturë reagimesh.

Risku i bazuar në aksidente

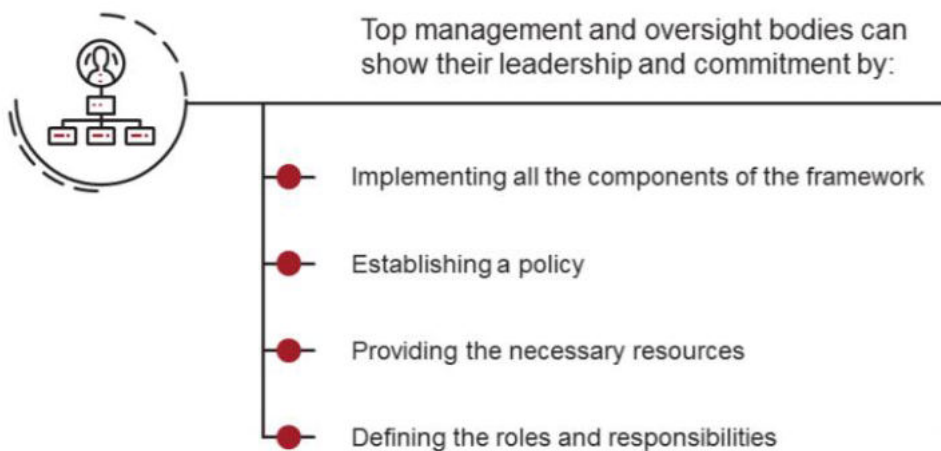
Kur një organizatë përballet me situata të rrezikshme në vendin e punës, kjo do të thotë se është e prirur ndaj risqeve të bazuara në aksidente/rastësi. Shembull i këtij lloji të riskut përfshijnë:

- Risqet fizike (p.sh. moti ekstrem)
- Risqet kimike (p.sh. kimikate toksike)
- Risqet biologjike (p.sh. bakteret)
- Risqet ergonomike (p.sh. projektim i dobët i vendit të punës)
- Risqet psikologjike (p.sh. stresi, diskriminimi, djegia).

14. Lidershipi dhe Angazhimi

Trupa e nivelit të lartë të menaxhimit dhe mbikëqyrjes, kur është e zbatueshme, duhet të sigurojë që menaxhimi i riskut të jetë i integruar në të gjitha aktivitetet organizative dhe duhet të demonstrojë drejtimin dhe përkushtimin nëpërmjet:

- personalizimit dhe implementimit të të gjithë përbërësve të kornizës;
- lëshimit të një deklarate ose politikës, që përcakton një qasje, plan ose kurs veprimi për menaxhimin e riskut;
- sigurimit, që burimet e nevojshme janë alokuar për administrimin e riskut;
- caktimit të autoritetit, përgjegjësisë dhe llogaridhënies në nivelet e duhura brenda organizatës.



Në mënyrë që drejtimi dhe angazhimi të jenë efektivë, drejtuesit e lartë të organizatës dhe organet e tjera përkatëse duhet t'i njohin palët e interesuara me metodën e menaxhimit të riskut dhe dokumentimin dhe komunikimin e duhur. Drejtimi zakonisht përfshin ndryshime në sjellje, kulturë, politikë, procese dhe performancën e pritshme në menaxhimin e risqeve. Të gjitha ato do të pasqyrohen në kornizën e menaxhimit të riskut. Synimet e drejtimit dhe angazhimit mund të shprehen më së miri në një deklaratë të shkurtër të politikës, e cila duhet të komunikohet gjerësisht.

Demonstrimi i drejtimit dhe angazhimit duhet të përmbushë kriteret e mëposhtme:

1. Duhet të jetë në përputhje me planin strategjik, objektivat, politikat, stilet e komunikimit dhe sistemet e menaxhimit të organizatës.
2. Duhet të jetë në përputhje me kriteret e riskut të përcaktuara nga trupa e lartë drejtuese dhe të mbikëqyrjes.
3. Për më tepër, ai duhet të përmbushë parimet e ISO 31000 për të provuar përsosmërinë në menaxhimin e riskut.
4. Duhet të testohet nëse u kuptua brenda dhe jashtë organizatës dhe duhet të jetë e lehtë për t'u komunikuar.
5. Duhet të ketë pritshmëri të arsyeshme në lidhje me zbatimin e suksesshëm të tij.
6. Ai duhet të adresojë përgjegjësitë e zotëruesve të riskut.

15. Integrimi i Kuadrit të Menaxhimit të Riskut në një Organizatë

Strukturat ndryshojnë në varësi të qëllimit, synimeve dhe kompleksitetit të organizatës. Risku menaxhohet në çdo pjesë të strukturës së organizatës. Të gjithë në organizatë kanë përgjegjësinë për menaxhimin e riskut.

Qeverisja udhëzon organizatën, marrëdhëniet e saj të jashtme dhe të brendshme, dhe rregullat, proceset dhe praktikën e nevojshme për të arritur qëllimin e saj. Strukturat e menaxhimit e shndërrojnë trendin e drejtimit në strategji dhe në objektivat shoqëruese të kërkuara për të arritur nivelet e dëshiruara të performancës së qëndrueshme dhe të vazhdimësisë afatgjatë.

Menaxhimi i riskut duhet të jetë pjesë, dhe jo e ndarë nga qëllimi organizativ, qeverisja, drejtimi dhe angazhimi, strategjia, objektivat dhe operacionet.

Understanding organizational structures and context

- Integrating risk management relies on an understanding of organizational structures and context

Defining roles and responsibilities

- Determining risk management accountability and oversight roles within an organization are integral parts of the organization's governance.

Customizing risk management

- Integrating risk management into an organization is a dynamic and iterative process, and should be customized to the organization's needs and culture

16. Përcaktimi i Kuadrit së Menaxhimit të Riskut

Duke marrë parasysh qëllimin e kornizës, e cila është për të ndihmuar organizatën në integrimin e menaxhimit të riskut në aktivitete dhe funksione të rëndësishme, procesi i projektimit duhet të reflektojë se ku dhe si merren vendimet dhe duhet të marrë parasysh çdo detyrim ndaj përpueshmërisë, të cilin organizata duhet ta respektojë.

Për të hartuar kuadrin e ri, elementët e dhëna në vijim duhet të vlerësohen në mënyrë specifike:

- Parimet dhe atributet, siç përshkruhen në ISO 31000
- Kuadri fillestar, vlerësimi i të cilit duhet, në veçanti, të krahasojë praktikën aktuale me rekomandimet e nën-pikave të mëposhtme të ISO 31000:
- Nën-pika 5.4.2 Artikulimi i angazhimit për menaxhimin e riskut
- Nën-pika 5.4.3 Caktimi i roleve organizative, autoriteteve, përgjegjësive dhe kompetencave

- Nën-pika 5.4.4 Alokimi i burimeve
- Nën-pika 5.4.5 Krijimi i komunikimit dhe konsultimit.

Procedura, vlerësimi i së cilës duhet të krahasojë faktorët e proceseve ekzistuese me ato të përshkruara në ISO 31000, pika 6, si dhe parimet që çojnë në dhe japin arsyetimin për procesin me parimet e përcaktuara në ISO 31000, pika 4 (p.sh. nëse ky proces zbatohet aktualisht për vendimmarrjen në të gjitha nivelet), duhet të:

- Vlerësojë nëse procesi aktual u siguron apo jo vendimmarrësve informacionin (për riskun) që ata kanë nevojë për të marrë vendime më të mira dhe për të përmbushur ose tejkaluar objektivat
- Vlerësojë nëse teknikat ekzistuese për menaxhimin e riskut adresojnë mjaftueshëm risqet dhe risqet e ndërlidhura që ndodhin në vende të shumta.

- There is no single correct way to design and implement the risk management framework.
- The design process requires flexibility and adaptation for every organization.
- The way the framework is designed can be determined by factors such as the size of the organization, its culture, industry sector, and management style.



17. Identifikimi dhe Analizimi i Palëve të Interesit

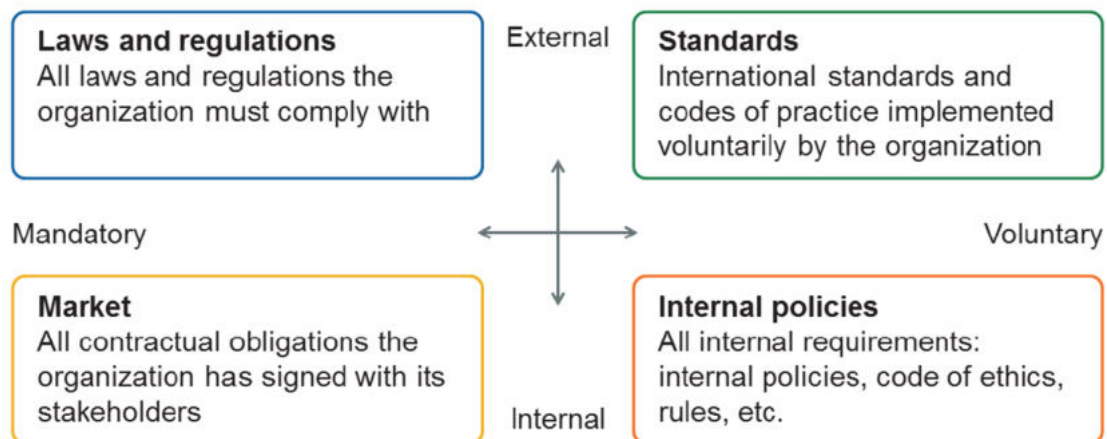
Së pari, ekipi i menaxhimit të riskut duhet të identifikojë të gjithë aktorët dhe kërkesat e pritshmëritë e tyre në lidhje me menaxhimin e riskut. Së dyti, ekipi i menaxhimit të riskut duhet të analizojë çështjet e menaxhimit të riskut të palëve të interesuara dhe të konfirmojë nëse organizata i përgjigjet shqetësimeve të tyre. Ky aktivitet mund të bëhet duke dërguar një pyetësor, duke kryer intervista, ose duke lehtësuar grupet e fokusit. Duhet gjithashtu të jetë i vetëdijshëm për marrëveshjet e lidhura për shërbimet dhe të analizohen kërkesat (eksplisite ose të nënkuptuara) që ato përmbajnë. Së fundmi, ekipi i menaxhimit të riskut duhet të përcaktojë atë që pritet nga aktorë të ndryshëm brenda projektit, duke përfshirë rolet e tyre, përgjegjësitë dhe nivelet e kërkuara të pjesëmarrjes. Kështu, ekipi i menaxhimit të riskut duhet të arrijë një konsensus për përfshirjen e tyre me palët e interesit gjatë fazës së planifikimit.

Organizata duhet t'i kushtojë një kohë të konsiderueshme projektit në mënyrë që të mbështesë palët e interesit në detyrat e tyre të caktuara (përgjigjja e pyetjeve, konsolidimi i raporteve, paraqitja e progresit të projektit, etj.).



Note: Many ISO standards use the term "interested party" instead of "stakeholder." These terms, as acknowledged by ISO, are synonymous and can be used interchangeably.

18. Identifikimi dhe Analizimi i Kërkesave që Lidhen me Menaxhimin e Riskut



Ligjet dhe rregulloret: Organizata duhet të jetë në përputhje me ligjet dhe rregulloret në fuqi. Në shumicën e vendeve, zbatimi i një standardi të ISO-s është një vendim vullnetar, jo një kërkesë ligjore. Në të gjitha rastet, ligjet kanë përparësi mbi standardet.

Standardet: Organizatat duhet të respektojnë një sërë standardesh ndërkombëtare dhe kode të praktikave, që lidhen me sektorin e tyre të industrisë. Megjithatë zbatimi i kuadrit rregullator është një zgjedhje vullnetare, nga pikëpamja e menaxhimit të riskut, ai bëhet i detyrueshëm për t'u respektuar (p.sh. risku i humbjes së një certifikimi në rast të dështimit serioz në përmbushjen e kërkesave të standardeve).

Tregu: Kërkesat e tregut përfshijnë të gjitha detyrimet kontraktuale që organizata ka nënshkruar me palët e saj të interesit. Një shkelje e detyrimeve kontraktuale mund të rezultojë në penaltete (kur janë të përcaktuara në kontrata) ose padi civile për dëmet. Kërkesat e tregut janë të gjitha rregullat e nënkuptuara që një organizatë duhet të përmbushë gjatë ushtrimit të biznesit të saj. Për shembull, megjithëse organizata nuk ka asnjë detyrim kontraktual për të ofruar produktet e saj siç ishte planifikuar, nuk ka nevojë të thuhet se kjo është baza e politikës tregtare për të përmbushur në kohë e shpërndarjen e planifikuar dhe se dështimi në realizimin e kësaj do të çojë në humbje të pjesës së tregut, besimit të klientit, fitimeve, etj.

Politikat e brendshme: Politikat e brendshme: Politikat e brendshme janë parime, rregulla dhe udhëzime që përfshijnë të gjitha kërkesat e përcaktuara brenda organizatës: politikat e brendshme (burimet njerëzore, zinxhiri i furnizimit, etj.) kodet e etikës, rregullat e punës, etj. Vlen të përmendet se mospërputhshmëria me politikat e brendshme nuk përfshin domosdoshmërisht implikime ligjore.

19. Artikulimi i Angazhimit për Menaxhimin e Riskut

Angazhimi duhet të përfshijë, por të mos kufizohet në:



Organet e larta drejtuese dhe mbikëqyrëse, aty ku është e aplikueshme, duhet të demonstrojnë dhe artikulojnë angazhimin e tyre të vazhdueshëm për menaxhimin e riskut përmes një politike, deklarate ose formave të tjera, që përcjellin qartë objektivat dhe angazhimin e një organizate për menaxhimin e riskut.

Angazhimi për menaxhimin e riskut duhet të komunikohet brenda organizatës dhe palëve të interesuara, sipas rastit.

20. Politika e Menaxhimit të Riskut dhe Manuali i Menaxhimit të Riskut

Politika e menaxhimit të riskut

- Zakonisht është një dokument i shkurtër (2 faqe)
- Është një dokument organizativ informativ i destinuar për aktorët e brendshëm dhe të jashtëm të organizatës.
- Përshkruan shkurt qëllimin e tij dhe objektivat e organizatës ndaj menaxhimit të riskut.

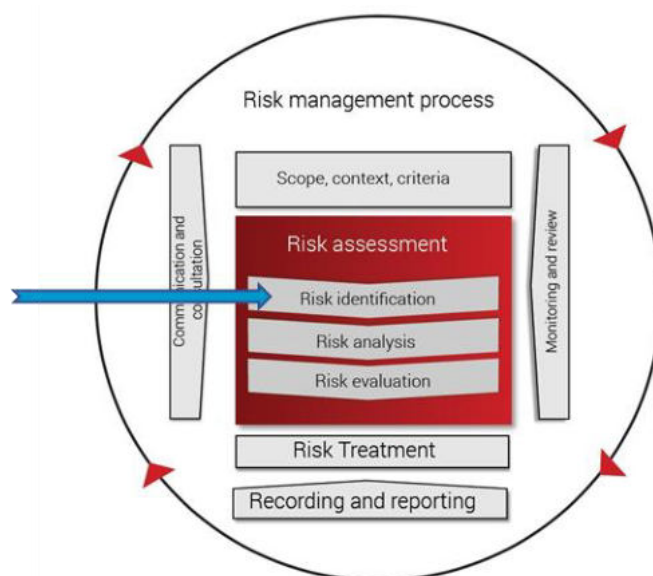
Manuali i Menaxhimit të Riskut

- Është më i zgjeruar (10-15 faqe) sesa një politikë e menaxhimit të riskut
- Ofron informacion mbi fushëveprimin, qëllimin, deklaratën e politikave, objektivat dhe rolet dhe përgjegjësitë e organizatës.
- Përshkruan në detaje procesin e menaxhimit të riskut se si të identifikohet, vlerësohet dhe trajtohet risku.
- Mund të përmbajë shtojca, anekse dhe dokumente të tjera mbështetëse.

21. Teknikat e Menaxhimit të Riskut

21.1. Identifikimi i riskut

Informacioni përkatës, i përshtatshëm dhe i përditësuar është i rëndësishëm në identifikimin e risqeve. Organizata duhet të identifikojë risqet, pavarësisht nëse burimet e tyre janë apo jo nën kontrollin e saj. Duhet pasur parasysh se mund të ketë më shumë se një lloj problemi, i cili mund të rezultojë në një larmi pasojash të prekshme ose jo.



Teknikat për identifikimin e risqeve zakonisht përdorin njohuritë dhe përvojën e një sërë aktorësh.

Ato përfshijnë dhe marrin në konsideratë:

- çfarë pasigurish ekzistojnë dhe cilat mund të jenë efektet e saj
- cilat rrethana ose çështje (të prekshme ose të paprekshme) kanë potencialin për pasoja në të ardhmen
- cilat burime risku janë të pranishme ose mund të zhvillohen
- çfarë kontrollesh ekzistojnë dhe a janë ato efektive
- çfarë, si, kur, ku dhe pse mund të ndodhin ngjarje dhe pasoja
- çfarë ka ndodhur në të kaluarën dhe si mund të lidhet kjo në mënyrë të arsyeshme me të ardhmen
- cilat aspekte njerëzore dhe faktorë organizativ mund të zbatohen

Sondazhet fizike gjithashtu mund të jenë të dobishme në identifikimin e burimeve të riskut ose shenjave të hershme paralajmëruese të pasojave të mundshme. Rezultati nga identifikimi i riskut mund të regjistrohet si një listë e risqeve me ngjarje, shkaqe dhe pasoja të specifikuara, ose duke përdorur formate të tjera të përshtatshme.

Kushdo qofshin teknikat e përdorura, identifikimi i riskut duhet të bëhet në mënyrë metodike dhe të përsëritur, në mënyrë që të jetë i plotë dhe efikas. Risku duhet të identifikohet mjaft herët për të lejuar marrjen e veprimeve, kurdo që të jetë e mundur. Megjithatë, ka raste kur disa risqe nuk mund të identifikohen gjatë një procedure për vlerësimin e riskut. Prandaj, duhet të krijohet një mekanizëm për kapjen e risqeve në zhvillim dhe njohjen e shenjave të hershme paralajmëruese të suksesit ose dështimit të mundshëm.

21.1.1. Identifikimi i Aseteve

An asset is an item, thing or entity that has potential or actual value to an organization. The value will vary between different organizations and their stakeholders, and can be tangible or intangible, financial or non-financial.



Periodha nga krijimi i një asemi deri në fund të jetës së tij është jeta e asemi. Jeta e një asemi nuk përputhet domosdoshmërisht me periudhën gjatë së cilës çdo organizatë mban përgjegjësi për të; në vend të kësaj, një aset mund të sigurojë vlerë potenciale ose aktuale për një ose më shumë organizata gjatë jetës së tij, dhe vlera e asemi për një organizatë mund të ndryshojë gjatë jetës së tij.

Për të identifikuar asetet, duhet të merret parasysh fusha për vlerësimin e riskut dhe duhet të identifikohen asetet brenda fushës së përcaktuar. Si rezultat, do të krijohet një listë e asetëve që do të menaxhojnë riskun dhe do të gjenerohet një listë e proceseve të biznesit që lidhen me asetet dhe rëndësinë e tyre.

Identifikimi i asetëve duhet të kryhet në një nivel të tillë të detajuar, që të sigurojë informacion të mjaftueshëm për vlerësimin e riskut. Sidoqoftë, identifikimi i asetëve duhet të kufizohet në ato asete që kanë vlerën më të rëndësishme për organizatën.

21.1.2. Llojet e Aseteve

Niveli i detajeve të përdorura gjatë identifikimit të asetëve ka një efekt vital në sasinë e informacionit të mbledhur gjatë vlerësimit të riskut. Ekzistojnë dy lloje asetesh:



21.1.3. Identifikimi i Aseteve Mbështetëse

Category	Definition	Examples
Hardware	All physical elements supporting processes	Laptop, computer, personal digital assistant (PDA)
Software	All Programs contributing to the operation of a data processing set	Database management software, groupware, web server software
Network	All telecommunication devices used to interconnect several physical remote computers or elements of an information system	Public Switching Telephone Network, Ethernet, Wi-Fi, FireWire
Personnel	All groups of people involved in the information systems	Top Management, project leader, risk manager, system administrator
Sites	Physical places where the operation take place	Urban area, buildings, utilities
Organization Structure	Organizational framework, consisting of all functional and professional or technical discipline structures assigned to a task and the procedures controlling these structure	Head office, IT management, purchasing management, business unit management

21.1.4. Vlerësimi i Aseteve

Organizatat vlerësojnë asetet e tyre në mënyrë që të vlerësojnë rëndësinë e proceseve dhe aktiviteteve të tjera operacionale që përfshijnë asete të tilla. Organizatat mund të kenë asete të ndryshme, përfshirë asete monetare dhe jo-monetare.

Asetet monetare duhet të vlerësohen duke përdorur një monedhë që i përshtatet më së miri nevojave dhe veprimtarisë së organizatës. Shembuj të asetëve monetare janë paratë e gatshme (cash), investimet, llogaritë e arkëtueshme dhe letrat me vlerë.

Një varg kriteresh duhet të caktohet për çdo aset, qoftë ky cilësor apo sasior. Lloji i kriterit të përdorur në vlerësimin e asetëve duhet të zgjidhet me kujdes, sepse ndikon në performancën e asetit. Nëse është e nevojshme mund të përdoren të dy llojet e kriterëve për të njëjtin aset.

Organizatat duhet të krijojnë kriterë përkatës për të vlerësuar asetet e tyre. Kjo shpesh konsiderohet si pjesa më e vështirë e vlerësimit të asetëve, sepse njerëz të ndryshëm brenda organizatës mund t'i vlerësojnë ndryshe asetet dhe të vendosin kriterë të ndryshme bazuar në perceptimet e tyre. Një lloj kriteri i mundshëm që mund të përdoret për të përcaktuar vlerën e një asemi është kostoja origjinale e asetit ose kostoja e zëvendësimit ose rikrijimit të tij. Ndonjëherë, vlera e një

aseti mund të jetë abstrakte, siç është vlera e reputacionit të organizatës ose njohja ndërkombëtare.

Organizata duhet të identifikojë vlerën e aseteve të saj duke zhvilluar një shkallë vlerash.

Shkallët e vlerës së aseteve do të:

- Integrojnë diferencën e asaj pjese, e cila mund të ndikojë në konfidencialitetin, integritetin dhe disponueshmërinë e aseteve të rëndësishme.
- Konsiderojë varësitë e aseteve, Vlerësimi i Aseteve - Vlerësimi i aseteve të prekshme

Sipas Fjalorit të Ekonomisë të Oksfordit, asetet e prekshme janë asete që mund të preken fizikisht (siç janë pajisjet, fabrika, prona). Gjatë llogaritjes së vlerave të aseteve të prekshme, organizatat duhet të:

- Identifikojë asetet materiale dhe jo -materiale në bilancin e tyre
- Zbresë vlerën e aseteve jo -materiale nga vlera totale e aseteve
- Zbresë vlerën e detyrimeve

Numri që rezulton është asetet neto të prekshme ose vlerësimi i aseteve.

For example:

- | | |
|--|---|
| • Total asset value: \$8 million | • Total liabilities: \$2 million |
| • Intangible assets value: \$2.5 million | • Tangible assets valuation: \$3.5 million |

Asetet mund të kategorizohen në dy kategori të gjera: të prekshme dhe të paprekshme. Asetet e prekshme janë ato aset që janë fizike, siç janë makineritë. Këto lloje asetesh mund të kategorizohen si asete rrjedhëse (asete, të cilat pritet të konvertohen në para brenda një viti, si inventar) dhe asete fikse (asete, të cilat konsiderohen për përdorim afatgjatë dhe nuk ka gjasa të konvertohen në para të gatshme, si p.sh. toka, ndërtesa, automjete, etj.). Në shembullin e treguar më sipër, vlera e aseteve të paprekshme (2.5 milion dollarë) zbritet nga vlera totale e aseteve (8 milion dollarë), duke i lënë organizatës 5.5 milion dollarë. Shuma e detyrimeve totale (2 milion dollarë) zbritet nga 5.5 milion dollarë. Rezultati përfundimtar jep vlerësimin e aseteve të prekshme, i cili është 3.5 milion dollarë.

21.1.5. Vlerësimi i Aseteve - Vlerësimi i Aseteve Jo-materiale

Për të vlerësuar vlerën monetare të aseteve jo -materiale, metodat e Kapitalit Intelktual Direkt (DIC) mundësojnë identifikimin e përbërësve të ndryshëm të aseteve jo -materiale dhe vlerësimin e tyre ose si një koeficient të përbashkët ose individualisht.

Kartat e Rezultateve (SC) raportojnë komponentët e identifikuar të aseteve jo -materiale, treguesve dhe indekseve të gjeneruara në kartat e rezultateve ose si grafikë. Pavarësisht se janë mjaft të ngjashme me metodat DIC, SC-të nuk bëjnë vlerësime të vlerës monetare të aseteve jo -materiale. Nga ana tjetër, Kapitalizimi i Tregut (MC) llogarit vlerën e aseteve jo -materiale si diferenca midis kapitalizimit të tregut të një organizate dhe kapitalit aksioner të saj.

Së fundmi, **Kthimi i Aseteve (ROA)** gjenerohet duke i ndarë fitimet mesatare para tatimit në totalin mesatar të aseteve të prekshme. Kjo vlerë krahasohet më pas me mesataren e industrisë dhe diferenca shumëzohet me totalin mesatar të aseteve të prekshme të organizatës për të llogaritur fitimet mesatare vjetore nga asetet jo -materiale. Vlerësimi i vlerës së aseteve jo-materiale

rrjedh nga pjesëtimi i fitimeve mbi mesataren në një normë interesi ose koston mesatare të kapitalit të organizatës.

Asetet që nuk kanë formë fizike klasifikohen si asete jo-materiale (p.sh. markat tregtare, patentat, logot, ekskluzivitetet). Disa nga mënyrat për matjen e aseteve jo-materiale janë:

- Metodatat e Kapitalit Intelektual Direkt (DIC)
- Kartat e rezultateve (SCs)
- Kapitalizimi i tregut (MC)
- Kthimi i Aseteve (ROA)

21.1.6. Shkalla e Vlerave të Aseteve

Pas përcaktimit të kritereve, organizata duhet të dakordësohet mbi shkallën që do të përdoret në nivel organizate. Hapi i parë është të vendoset për numrin e niveleve që do të përdoren. Nuk ka rregulla në lidhje me numrin më të përshtatshëm të niveleve.

Shembull:

Scale	Asset Value
Low	0-3
Medium	4-6
High	7-10

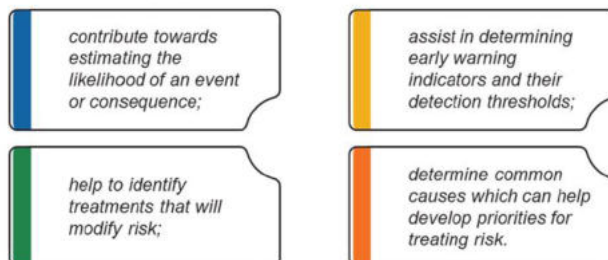
21.1.7. Përcaktimi i Burimeve dhe Shkaqeve të Riskut

Të gjitha burimet e riskut, fushat e ndikimit, ngjarjet, shkaqet dhe pasojat e mundshme duhet të identifikohen nga organizata në mënyrë që të ketë një listë të plotë të risqeve bazuar në ato ngjarje që mund të parandalojnë ose vonojnë arritjen e objektivave.

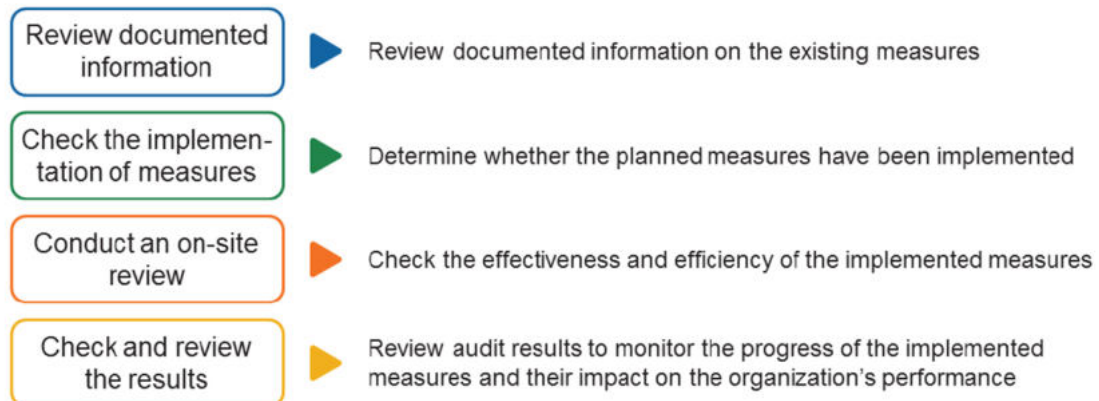
Burimet e riskut mund të përfshijnë ngjarje, vendime, veprime dhe procese, të favorshme dhe jo të favorshme, si dhe situata që dihet se ekzistojnë, por ku rezultatet janë të pasigurta.

Ngjarjet dhe pasojat mund të kenë shkaqe të shumta ose zinxhirë shkakësorë. Risku shpesh mund të kontrollohet vetëm duke modifikuar qasjen ndaj riskut. Ato ndikojnë në statusin dhe zhvillimin e ekspozimeve ndaj riskut, dhe shpesh ndikojnë në më shumë se një risk. Si rezultat, qasja ndaj riskut shpesh ka nevojë për më shumë vëmendje sesa burimet e risqeve individuale.

Identifying causes, sources and drivers of risk can:



21.1.8. Shqyrtimi i efektivitetit të kontrolleve ekzistuese

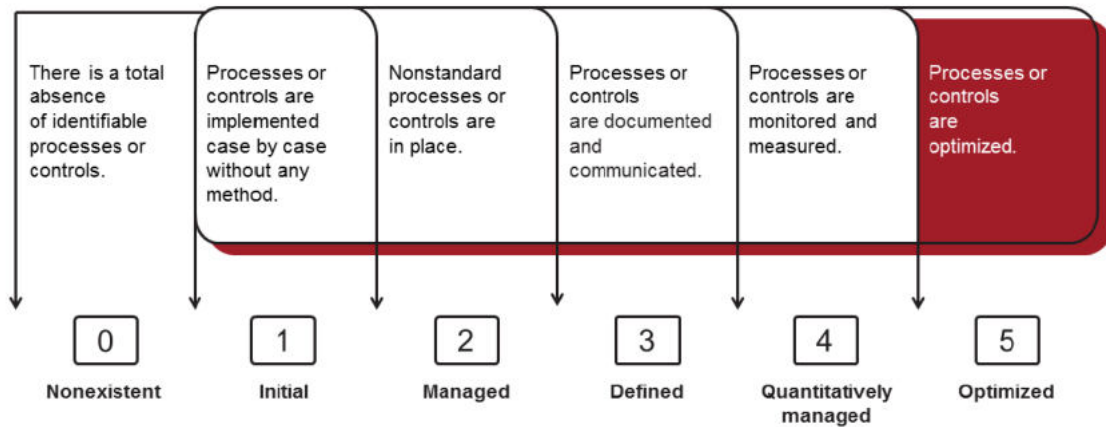


Si mund një organizatë të kryejë aktivitetet e lartpërmendura?

- Nëpërmjet rishikimit të informacionit të dokumentuar: Rishikoni planet e zbatimit të trajtimit të riskut;
- Nëpërmjet kontrollit për zbatimin e masave: Kontrolloni, me Menaxherin Kryesor të Riskut dhe personelin tjetër, masat të cilat janë zbatuar për të siguruar efektivitetin e procesit të menaxhimit të riskut (p.sh. një organizatë që transferon aktivitetet e saj të marketingut në një vend të botës së tretë mund të zbatojë politika të mbrojtjes së të dhënave që ndalon qasjen e paautorizuar në të dhënat personale të klientëve të organizatës).
- Nëpërmjet kryerjes së një rishikim në vend: Rishikoni nëse masat në vend janë efektive dhe efikase. Organizata mund të krahasojë gjasat e shfaqjes së riskut para dhe pas zbatimit të politikës.
- Nëpërmjet kontrollit dhe rishikimit të rezultateve: Përdorni një listë kontrolli për të përcaktuar nëse të gjitha rekomandimet e ISO 31000 janë ndjekur; ndërmerrni veprimet korrigjuese përkatëse nëse rekomandimet e ISO 31000 nuk janë ndjekur në përputhje me rrethanat.

21.1.9. Identifikimi i Nivelit të Pjekurisë

Proceset ose kontrollet ekzistuese mund të vlerësohen bazuar në nivelet e pjekurisë:



0. Inekzistent: Organizata nuk është në dijeni se ekziston një mungesë totale e procesit ose kontrollit të identifikueshëm.

1. Fillestar: Organizata ka disa procese ose kontrolle që zbatohen, por nuk ka asnjë procedurë të standardizuar për ta bërë këtë.

2. Menaxhuar: Organizata ka disa procese ose kontrolle që zbatohen duke përdorur të njëjtën procedurë, por nuk ka seanca trajnimi dhe komunikimi të kryera në lidhje me këto procedura. Njerëzit që zbatojnë këto procese ose kontrolle mbështeten në njohuritë personale, ku probabiliteti i gabimit është i lartë.

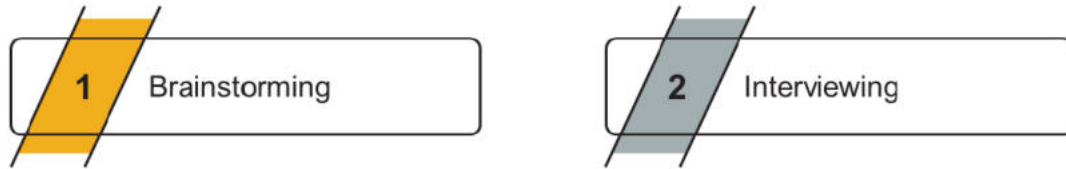
3. Përcaktuar: Organizata ka të standardizuar, dokumentuar dhe të komunikuar procedurën në sesionet e trajnimit. Sidoqoftë, ka ende hapësira për gabim, pasi këto procedura përdoren vetëm për nisma individuale.

4. Menaxhohet në mënyrë sasiore: Organizata është në gjendje të monitorojë dhe të masë nëse këto procese ose kontrolle zbatohen siç kërkohet dhe të ndërmarrë veprime kur procedurat nuk janë plotësisht funksionale. Organizata përmirëson vazhdimisht këto procese ose kontrolle, por ka përdorim të kufizuar ose të pjesshëm të automatizimit dhe mjeteve.

5. Optimizuar: Proceset ose kontrollet e organizatës kanë arritur një nivel të lartë cilësie pas përmirësimit të vazhdueshëm dhe përputhshmërisë me praktikën më të mirë. Kompjuterët po përdoren për të automatizuar vplumin e punës së integruar në mënyrë që të përmirësojnë cilësinë dhe efikasitetin dhe të lejojnë organizatën të përshtatet shpejt me situatat e reja.

21.1.10. Teknikat e Identifikimit të Riskut

Dy nga teknikat më të njohura të mbledhjes së informacionit janë:



21.1.11. Stuhi mendimesh

Stuhia e mendimeve është një proces i përdorur për të stimuluar dhe inkurajuar një grup njerëzish të zhvillojnë ide, të cilat lidhen me një nga temat e shumta të çdo natyre. Termi "stuhi mendimesh" shpesh përdoret shumë lirshëm për të nënkuptuar çdo lloj diskutimi në grup, por stuhia efektive e mendimeve kërkon një përpjekje të ndërgjegjshme për të siguruar që mendimet e të tjerëve në grup të përdoren si mjete për të stimuluar kreativitetin e secilit pjesëmarrës. Çdo analizë ose kritikë e ideve kryhet veçmas nga stuhia e ideve.

Kjo teknikë jep rezultatet më të mira kur është në dispozicion një ekspert, i cili modern dhe siguron stimulimin e nevojshëm të ideve, por nuk kufizon të menduarit. Moderatori stimulon grupin të mbulojë të gjitha fushat përkatëse dhe siguron që idetë nga procesi të kapen për analiza të mëvonshme.

Stuhia e mendimeve mund të jetë e strukturuar ose e pastrukturuar. Për stuhi të strukturuar të ideve, moderatori zbërthen çështjen që do të diskutohet në seksione dhe përdor nxitjet e përgatitura për të gjeneruar ide mbi një temë të re kur dikush është e ezauruar.

Është provuar se, në praktikë, grupet krijojnë më pak ide sesa të njëjtët njerëz që punojnë individualisht. Për shembull:

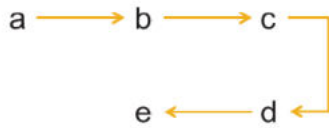
- në një grup, idetë e njerëzve priren të konvergojnë në vend që të diversifikohen;
- vonesa në pritjen e radhës për të folur tenton të bllokojë idetë;
- njerëzit kur janë në grup priren të punojnë më pak mendërisht.

21.1.12. Intervista të strukturuar ose gjysmë të strukturuar

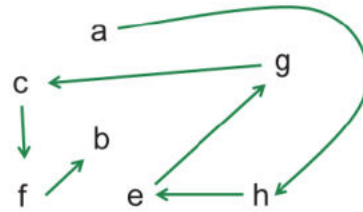
Në intervistat e strukturuar, intervistuesi bën një sërë pyetjesh të paracaktuara në mënyrë të standardizuar, të cilat nuk lejojnë hapësirë që i intervistuari të devijojë nga orari ose nga pyetjet e të intervistuarit. Intervistat e strukturuar nuk janë fleksibile. Kështu, intervistuesi nuk mund të bëjë pyetje të improvizuara dhe duhet të ndjekë udhëzuesin e dhënë për intervistën.

Në intervistat gjysmë të strukturuar, intervistuesi bën disa pyetje fikse. Sidoqoftë, ka fleksibilitet për të parashtruar pyetje të tjera dhe për të pasur një bisedë të lirë me të intervistuarin. Këto intervista lejojnë më shumë hapësirë për të intervistuarin të përgjigjet sipas kushteve të tyre, si dhe ofrojnë mundësinë për të identifikuar mënyra të reja për të parë dhe kuptuar temën në fjalë.

In a structured interview, individual interviewees are asked a set of prepared questions.



A semi-structured interview is similar, but allows more freedom for a conversation to explore issues which arise.

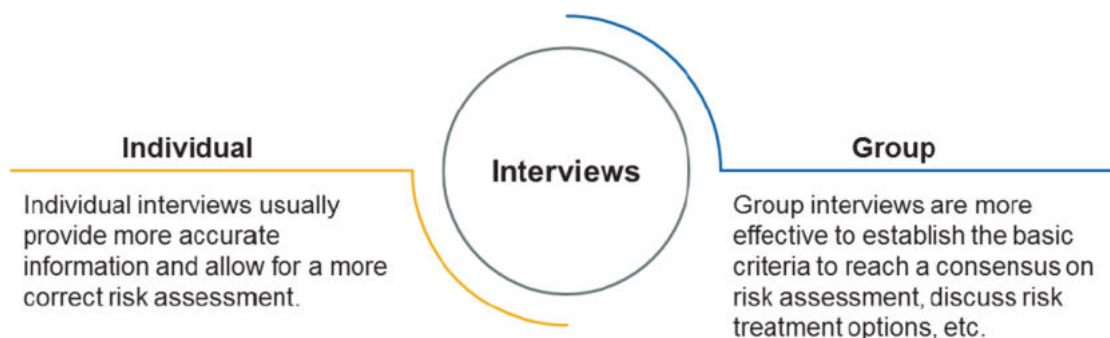


Në intervistat e strukturuara, intervistuesi bën një sërë pyetjesh të paracaktuara në mënyrë të standardizuar, të cilat nuk lejojnë hapësirë që i intervistuari të devijojë nga orari ose nga pyetjet e të intervistuarit. Intervistat e strukturuara nuk janë fleksibile. Kështu, intervistuesi nuk mund të bëjë pyetje të improvizuara dhe duhet të ndjekë udhëzuesin e dhënë për intervistën.

Në intervistat gjysmë të strukturuara, intervistuesi bën disa pyetje fikse. Sidoqoftë, ka fleksibilitet për të parashtruar pyetje të tjera dhe për të pasur një bisedë të lirë me të intervistuarin. Këto intervista lejojnë më shumë hapësirë për të intervistuarin të përgjigjet sipas kushteve të tyre, si dhe ofrojnë mundësinë për të identifikuar mënyra të reja për të parë dhe kuptuar temën në fjalë.

21.1.13. Intervista Individuale dhe në Grup

Megjithëse ka dyshime mbi vlerën e pyetjeve të hollësishme drejtuar njerëzve që nuk kanë përvojë profesionale në çështjet e riskut, kërkimet tregojnë se është e rëndësishme të merret mendimi i palëve të interesuara, pavarësisht nëse janë ekspertë apo jo, në lidhje me aktivitetet që ata bëjnë ose detyrat që ata kryejnë. Individët përgjegjës për proceset e biznesit do të ofrojnë një pikëpamje shumë më të orientuar drejt biznesit mbi risqet, p.sh. zyrtari për marrëdhënie me publikun do të tregojë shqetësime në lidhje me riskun e reputacionit ndaj të cilit organizata është e ekspozuar.



Intervista individuale

Avantazhi më domethënës i intervistave individuale është se intervistimi i vetëm një personi i lejon intervistuesit të marrë informacion më të detajuar në lidhje me riskun. Në këtë mënyrë, intervistuesi do të jetë në gjendje të marrë një kuptim më gjithëpërfshirës të organizatës dhe risqeve ndaj të cilave ajo është e ekspozuar. Intervistuesi është në gjendje të lexojë gjuhën e trupit të të intervistuarit dhe mund të gjykojë mbi shpjegimet e përgjigjeve. Sidoqoftë, kohëzgjatja e intervistës mund të marrë kohë nëse ka shumë njerëz për t'u intervistuar.

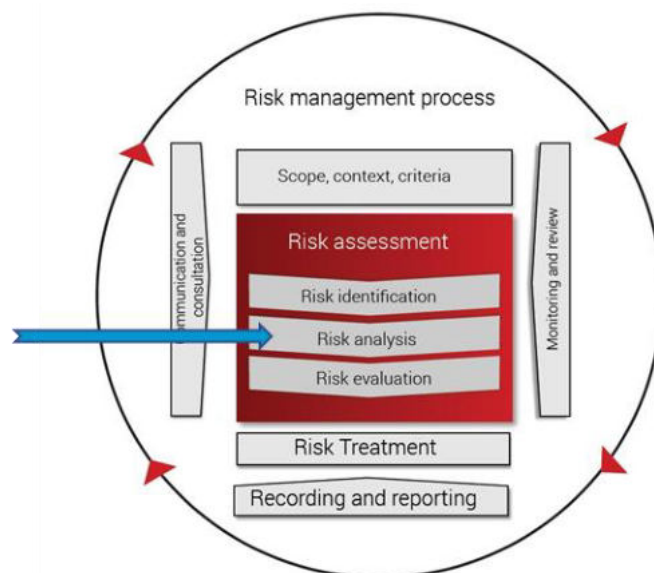
Intervista në grup

Intervistat në grup janë të dobishme kur ka pak kohë në dispozicion për të kryer intervista individuale ose kur intervistuesi dëshiron të shqyrtojë ndërveprimin midis anëtarëve të grupit. Sidoqoftë, intervistat në grup mund të prodhojnë përgjigje të panatyrshme, pasi një anëtar dominues i grupit mund të ndikojë në përgjigjen e të tjerëve, i njohur ndryshe si "efekti *bandwagon*."

21.2. Analiza e riskut

Analiza e riskut duhet të marrë parasysh faktorë të tillë si:

- Mundësia e ndodhjes së ngjarjeve dhe pasojat
- Natyra dhe madhësia e pasojave
- Kompleksiteti dhe ndërlikohja
- Faktorët e lidhur me kohën dhe paqëndrueshmëria
- Efektiviteti i kontrolleve ekzistuese
- Nivelet e ndjeshmërisë dhe besimit



Analiza e riskut përfshin një shqyrtim të hollësishëm të pasigurive, burimeve të riskut, pasojave, gjasave, ngjarjeve, skenarëve, kontrolleve dhe efektivitetit të tyre. Një ngjarje mund të ketë shkaqe dhe pasoja të shumta dhe mund të ndikojë në objektiva të shumtë.

Analiza e riskut mund të ndikohet nga çdo divergjencë e opinioneve, paragjykimeve, perceptimeve të riskut dhe gjykimeve të ndryshme. Ndikimet shtesë janë cilësia e informacionit të përdorur, supozimet dhe përjashtimet e bëra, çdo kufizim i teknikave dhe mënyra se si ato ekzekutohen. Këto ndikime duhet të merren parasysh, të dokumentohen dhe t'u komunikohen vendimmarrësve.

Ngjarjet shumë të pasigurta mund të jenë të vështira për t'u përcaktuar. Kjo mund të jetë një çështje kur analizohen ngjarjet me pasoja të rënda. Në raste të tilla, përdorimi i një kombinimi të teknikave në përgjithësi jep një përshkrim më të madh të situatës.

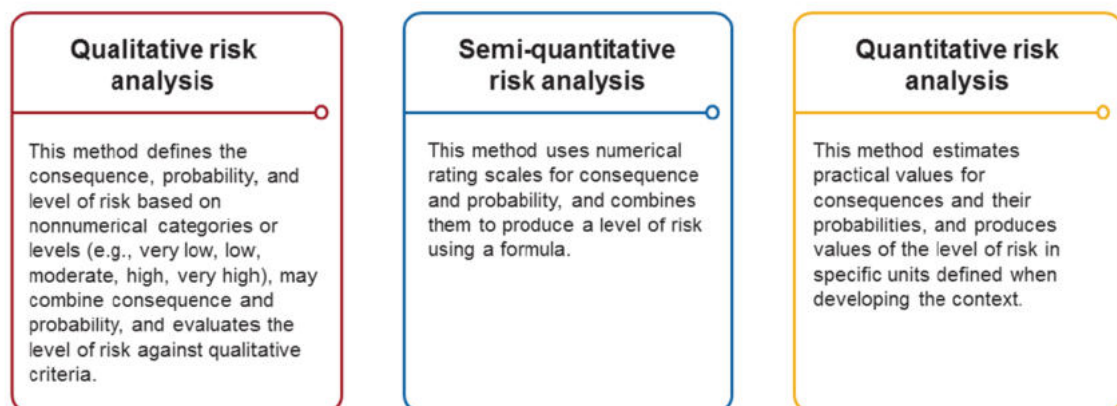
Analiza e riskut jep kontribut në vlerësimin e riskut, në vendimet nëse risku duhet trajtuar dhe si, dhe në strategjinë dhe metodat më të përshtatshme të trajtimit të riskut. Rezultatet ofrojnë një pasqyrë të situatës për marrjen e vendimeve, dhe opsionet përfshijnë lloje dhe nivele të ndryshme risku.

21.2.1. Zgjedhja e një qasjeje për analizën e riskut

Analiza e riskut mund të ndërmerret me shkallë të ndryshme të detajimit dhe kompleksitetit, në varësi të qëllimit të analizës, disponueshmërisë dhe besueshmërisë së informacionit dhe burimeve të disponueshme.

Teknikat e analizës mund të jenë cilësore, sasiore ose një kombinim i këtyre, në varësi të rrethanave dhe qëllimit të përdorimit.

21.2.2. Analiza e riskut cilësor, gjysmë-sasior dhe sasior



Analiza cilësore

Kjo lloj analize mbështet komunikimin e rezultateve të riskut tek vendimmarrësit. Kur përdorni një qasje cilësore për analizën e riskut, duhet të regjistrohet një shpjegim i qartë i të gjithë termave të përdorur dhe baza për të gjitha kriteret sepse, përveç nëse secila vlerë përcaktohet qartë ose karakterizohet nga shembuj kuptimplotë, ekspertë të ndryshëm që mbështeten në përvojat e tyre individuale mund të prodhojnë rezultate dukshëm të ndryshme. Për të kundërshtuar këtë dhe për të rritur shanset për përsëritje dhe riprodhueshmëri, mund të jepen shënime shpjeguese për vlerat

e vlerësuar (p.sh. duke shpjeguar se vlera X është e lartë për arsye Y ose Z) duke përdorur funksione të përcaktuara qartë dhe për të kombinuar vlerat cilësore.

Analiza gjysmë-sasiore

Kriteret mund të jenë lineare, logaritmike, ose të kenë ndonjë lidhje tjetër; formulat e përdorura gjithashtu mund të ndryshojnë. Kjo lloj analize mund të sigurojë përfitimet e analizave sasiore dhe cilësore të riskut.

Analiza sasiore

Një analizë e thjeshtë sasiore e riskut mund të mos jetë gjithmonë e mundur ose e këshillueshme. Disa nga arsyet për këtë përfshijnë informacionin e pamjaftueshëm në lidhje me sistemin ose aktivitetin që analizohet, mungesën e të dhënave, paragjykimet, supozimet ose besimet e atyre që janë të përfshirë. Një arsye tjetër mund të jetë fakti që kostot mund të tejkalojnë përfitimet e një analize të tillë. Për më tepër, të dhënat e rezultateve sasiore mund të mos jenë gjithmonë të qarta dhe mund të kërkojnë interpretim dhe shpjegim, veçanërisht për të shpjeguar supozimet dhe kufizimet në përdorimin e rezultateve. Në rrethana të tilla, një renditje krahasuese gjysmë-sasiore e risqeve nga specialistë të ditur në fushën e tyre përkatëse, mund të jetë ende efektive.

Aty ku është kryer analiza e plotë sasiore, duhet të pranohet se janë vlerësuar nivelet e llogaritura të riskut. Duhet pasur kujdes për të siguruar që atyre nuk u atribuohet një nivel saktësie dhe precizioni që vjen në kundërshtim me saktësinë e të dhënave dhe metodave të përdorura.

21.2.3. Analiza e riskut cilësor dhe sasior

Siç është treguar tashmë, vlerësimi i riskut mund të kryhet në disa mënyra, duke përfshirë atë në mënyrë cilësore, gjysmë-sasiore dhe sasiore.

Quantitative risk analysis	Qualitative risk analysis
• Objective data (numbers) • Expressed in monetary units • Based on the experts' ability to estimate risk in financial terms	• Subject data • Expressed as a descriptive scale • Based on the risk perceptions of interested parties

Secila nga qasjet e paraqitura ka avantazhet dhe disavantazhet e veta. Shkalla e detajeve, rigorozitetit, përsëritshmërisë dhe riprodhueshmërisë së kërkuar varet nga rrethanat, disponueshmëria e të dhënave të besueshme dhe nevojat e organizatës për vendimmarrje. Qasja e përshtatshme mund të zgjidhet bazuar në kontekstin e organizatës (të brendshme dhe të jashtme) dhe ekspozimin e saj ndaj riskut.

21.2.4. Paragjykimet në analizën e riskut

Ashtu si në shumicën e aktiviteteve njerëzore, paragjykimet mund të bëhen të pranishme gjatë analizës së riskut. Menaxherët e riskut mund të mbivlerësojnë disa risqe, ndërsa nënvlerësojnë risqe të tjera të mëvonshme. Prandaj, pyetja nuk bëhet nëse ekzistojnë paragjyime, por përkundrazi, sa mirë menaxheri i riskut mund t'i kundërvihet në mënyrë efektive këtyre paragjyimeve.

Në materialin e mëposhtëm, ne marrim parasysh tre grupe paragjyimesh:

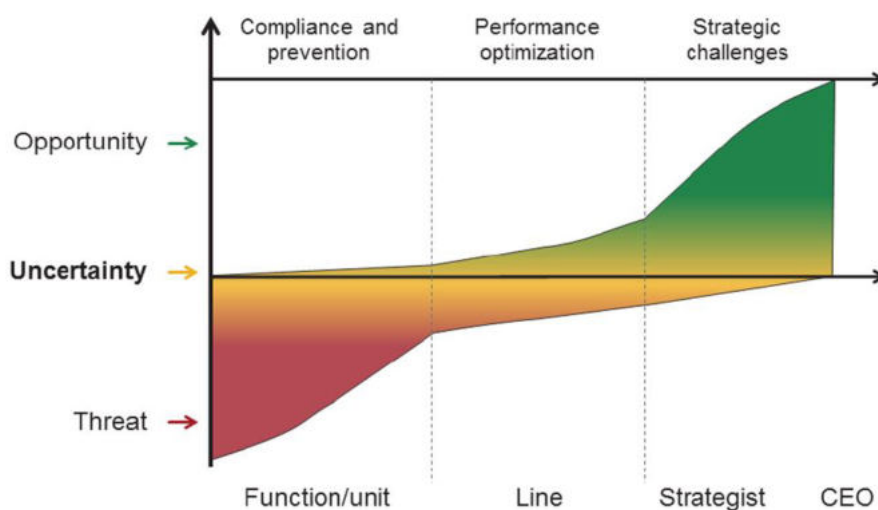
- Paragjykimet e motivimit
- Paragjykimet e njohjes
- Paragjykimet specifike për grupin

Menaxherët e riskut duhet të jenë të vetëdijshëm për paragjykimet më të rëndësishme motivuese, njohëse dhe specifike për grupin. Duke pasur një kuptim të këtyre paragjyimeve dhe se si ato mund të ndikojnë në procesin e analizës së riskut, menaxherët e riskut mund të ndërmarrin veprimet e duhura për të zbutur efektet e tyre negative, duke rritur kështu procesin e vendimmarrjes.

Kjo listë e paragjyimeve nuk është shteruese; mund të ketë paragjyime të tjera që mund të ndikojnë në analizën e riskut. Menaxherët e riskut inkurajohen fuqimisht që të eksplorojnë më tej temën e paragjyimeve

21.2.5. Perceptimi i riskut në organizatë

Mënyra se si perceptohet risku ndryshon brenda organizatës dhe niveleve të saj (në nivel bordi, nivel ekzekutiv, nivel operacional, etj.) Në varësi të perspektivës së vlerësuesit. Për më tepër, sa janë punonjësit të përgatitur të shmangin riskun ose qëndrimi i tyre ndaj riskut, varet nga përgjegjësitë dhe detyrat e tyre. Në mënyrë tipike, bordi është më shumë një "marrës risku" në krahasim me menaxhmentin e mesëm, i cili tenton të jetë më shumë larg riskut. Kjo ndodh sepse niveli i bordit vepron në mënyrë strategjike; ata janë më të fokusuar në shfrytëzimin e mundësive (risqe të kundërta). Niveli operacional, nga ana tjetër, është më i fokusuar në mbrojtjen e organizatës nga ngjarjet negative dhe parandalimin e shfaqjes së tyre (risqe negative).



21.2.6. Identifikimi i Pasojave

Bazuar në informacionin e mbledhur nga faza e identifikimit të riskut, organizata vazhdon me identifikimin e pasojave bazuar në skenarët e riskut. Një skenar risku është përshkrimi i një risku duke shfrytëzuar një dobësi ose një grup dobësish që krijon ose mund të krijojë pasoja negative.

Pasojat e shfaqjes së një skenari risku mund të vlerësohen ndryshe, në varësi të përfshirjes së palëve të interesuara në vlerësimin e riskut. Ndikimet e rëndësishme në organizatë duhet të dokumentohen në përputhje me rrethanat.

Pasojat e një skenari risku përcaktohen duke përdorur kriteret e ndikimit të përcaktuara gjatë fazës së krijimit të kontekstit. Një ndikim mund të rrjedhë nga një ose më shumë aspekte. Pasojat mund të llogariten në bazë të sigurive financiare ose shkallëve cilësore. Këto efekte mund të jenë të përkohshme ose të përhershme, siç është rasti me shkatërrimin e një aseti.

21.2.7. Risku dhe Pasojat

Risk	Consequence
Theft of equipment	Monetary losses
Social unrest	Market uncertainty, financial losses
Unethical behavior from personnel	Lawsuits, reputational damage
Hacker	Information theft
Bad weather	Bad crops

Më poshtë është një listë e disa pasojave të mundshme që mund të ndikojnë në organizatë:

- Humbjet financiare
- Humbja e një aseti ose e vlerës së tij
- Humbja e klientëve ose e furnizuesve
- Ndjekja penale dhe dënimet/gjobat
- Humbja e avantazhit konkurrues
- Humbja e efektivitetit ose efikasitetit
- Ndërprerja e shërbimit
- Pamundësia për të ofruar një shërbim
- Humbja e imazhit të firmës/brandit, reputacionit ose besueshmërisë
- Prishja e operacioneve
- Prishja e operacioneve të aktorëve të jashtëm (furnizuesit, klientët, etj.)
- Shkelja e ligjeve ose rregulloreve ose pamundësia për të përmbushur detyrimet ligjore
- Pamundësia për të përmbushur detyrimet kontraktuale.

21.2.8. Kriteret për identifikimin e pasojave

Organizatat duhet të identifikojnë pasojat operacionale të skenarëve të incidenteve në drejtim të:

- Koha e humbur (koha e punës)
- Koha e nevojshme për të shqyrtuar incidentin dhe për të riparuar dëmin
- Kostoja financiare për të riparuar dëmin
- Mundësitë e humbura
- Shëndeti dhe siguria e palëve të interesuara
- Dëmtimi i reputacionit

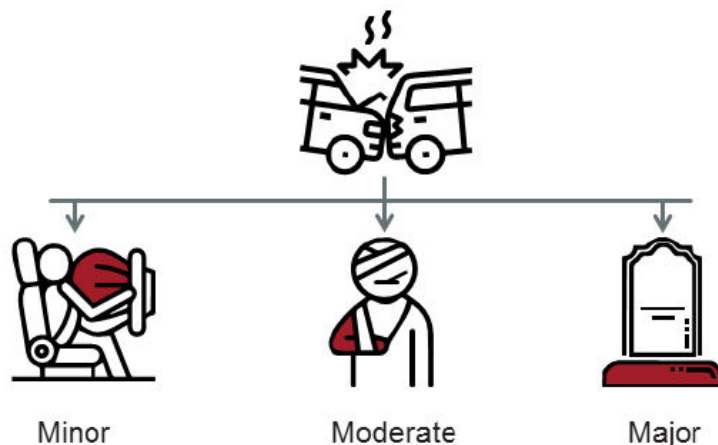
Pasojat e një incidenti mund të vlerësohen ndryshe, në varësi të aktorëve të përfshirë në procesin e vlerësimit të riskut. Ndikimet e rëndësishme në organizatë duhet të dokumentohen. Në këtë mënyrë, tregohen fushat e ndryshme që mund të ndikohen dhe sigurohet justifikimi i nevojave të sigurisë.

21.2.9. Vlerësimi i Pasojave

Analiza e pasojave mund të ndryshojë nga një përshkrim i rezultateve në modelimin e hollësishëm të analizës sasiore ose analizën e cenueshmërisë. Efektet pasuese (domino ose efektet e goditjes) kur një pasojë çon në një tjetër duhet të merren parasysh sipas rastit.

Risku mund të shoqërohet me një numër të ndryshëm të llojeve të pasojave, duke ndikuar në objektiva të ndryshëm. Llojet e pasojave që duhen analizuar duhet të vendosen gjatë planifikimit të vlerësimit. Deklarata e kontekstit duhet të kontrollohet për të siguruar që pasojat që do të analizohen të përputhen me qëllimin e vlerësimit dhe vendimet që duhen marrë. Kjo mund të rishikohet gjatë vlerësimit pasi mësohet më shumë.

21.2.10. Shprehja e Madhësisë së Pasojave



Madhësia e pasojave mund të shprehet në mënyrë sasiore si një pike vlere e caktuar ose si një shpërndarje. Një shpërndarje mund të jetë e përshtatshme kur:

- Vlera për pasojën është e pasigurtë
- Pasojat ndryshojnë në varësi të rrethanave
- Parametrat që ndikojnë në pasojat, ndryshojnë

Shqyrtimi i shpërndarjes së plotë lidhur me një pasojë siguron informacion të plotë. Mund të përmblidhet edhe shpërndarja në formën e një vlere të tillë si vlera e pritshme (mesatarja), ndryshimi (varianca) ose përqindja e ndërprerë ose ndonjë pjesë tjetër përkatëse e shpërndarjes (përqindja).

21.2.11. Shprehja e Madhësisë së Pasojave (Negative)

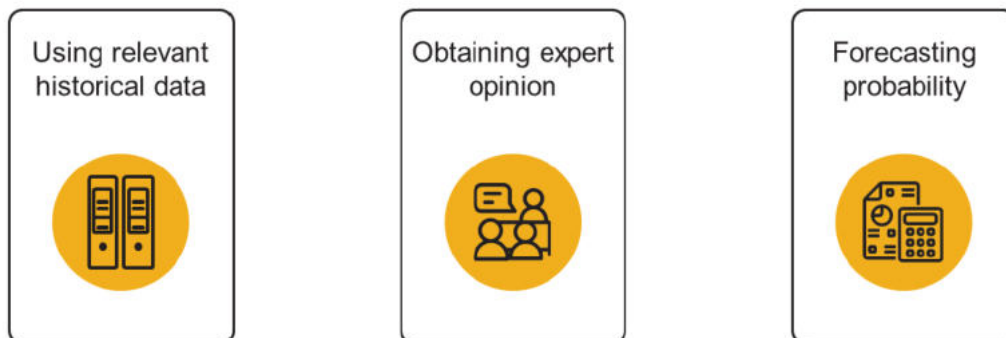
Scope	Measure	Scenario	Consequence				
			Very high (a)	High (b)	Moderate (c)	Low (d)	Very low (e)
Reputation	Employee commitment	Key personnel turnover	20%	14%	7%	4%	2%
Occupational health and safety	Work safety	Workplace incidents	Casualty	More than one major wound	More than one minor wound	Minor wound	Local physical damage only

21.2.12. Shprehja e Madhësisë së Pasojave (Pozitive)

Scope	Measure	Scenario	Consequence				
			Very high (a)	High (b)	Moderate (c)	Low (d)	Very low (e)
Customers	Retail customer growth	New customers and retention of existing customers	+18%	12-18%	6-12%	3-6%	1.5-3%
Reputation	Public relations	New marketing campaign in social media	More than 10M views on social media	More than 5M views on social media	More than 2M views on social media	More than 1M views on social media	Less than 1M views on social media

21.2.13. Analizimi i gjasave

Gjasat mund t'i referohen mundësisë së një ngjarjeje ose mundësisë së një pasoje të caktuar. Parametri në të cilin zbatohet vlera e gjasave duhet të deklarohet në mënyrë eksplicite dhe ngjarja ose pasoja, gjasat e së cilës po deklarohen, duhet të përcaktohen qartë dhe saktë. Mund të jetë e nevojshme të përfshihet një deklaratë në lidhje me ekspozimin dhe kohëzgjatjen për të përcaktuar plotësisht gjasat.



21.2.14. Përshkrimi i gjasave

Gjasat mund të përshkruhen në mënyra të ndryshme, përfshirë ato si një probabilitet ose frekuencë të pritshme ose në terma përshkrues (p.sh. “Ka shumë të ngjarë”).

Aty ku përdoret një term përshkrues, duhet të përcaktohet dhe kuptimi i tij. Mund të ketë pasiguri në gjasat, të cilat mund të tregohen si shpërndarje e vlerave që përfaqësojnë shkallën e besimit, se një vlerë e veçantë do të ndodhë. Aty ku një përqindje përdoret si masë e gjasave, duhet të deklarohet natyra e raportit për të cilin zbatohet përqindja.

21.2.15. Vlerësimi i gjasave

Pas identifikimit të skenarëve përkatës dhe vlerësimit të pasojave të tyre, probabiliteti i shfaqjes së secilit skenar duhet të vlerësohet. Është e nevojshme të vlerësohet probabiliteti real i një ngjarjeje dhe ndikimet që lidhen me kontrollet ose masat e zbatuara tashmë.

Likelihood	Probability	Possible example event
1 – Rare	1-2 times or once in 75-100% of the target time period	Environmental pollution is caused once every ten years.
2 – Few	1-3 times or once in 50-70% of the target time period	Dyeing technology is changed once in five years.
3 – Even	3-5 times or once in 25-50% of the target time period	Mergers and acquisitions are observed with outsourced contractors three times in five years.
4 – Often	5-10 times or once in 5-25% of the target time period	Imitation of company products is observed nine times in five years.
5 – Very often	More than 10 times or once in 0-5% of the target time period	Contract liabilities are violated 12 times in three years.

IEC 31010, klauzola 6.3.5.2 analizimi i gjasave

SHEMBULLI 1: Deklarata se mundësia që një furnizues të dështojë të ofrojë mallrat ose shërbimet e kërkuara është 5 % është e paqartë si për sa i përket periudhës kohore ashtu edhe për shpeshësinë. Është gjithashtu e paqartë nëse përqindja i referohet 5 % të projekteve ose 5 % të furnizuesve. Një deklaratë më eksplicite do të ishte "probabiliteti që një ose më shumë furnizues të dështojnë të ofrojnë mallrat ose shërbimet e kërkuara në një projekt brenda jetës së një projekti është 5 % e projekteve".

Për të minimizuar keqinterpretimet kur shprehni gjasat, si nga ana cilësore ose sasiore, periudha kohore dhe shpeshësia në fjalë duhet të jenë eksplicite dhe në përputhje me fushëveprimin e vlerësimit të caktuar.

SHEMBULLI 2: Mundësia që një ose më shumë furnizues të dështojnë të ofrojnë mallrat ose shërbimet e kërkuara në një projekt brenda dy muajve të ardhshëm është 1 % e projekteve ndërsa brenda një shkalle kohore gjashtëmujore dështimi mund të ndodhë në 3 % të projekteve.

21.2.16. Përcaktimi i Nivelit të Riskut

Risk Levels	Quantitative Levels	Qualitative Levels
Low	Less than €1m or < 0.15% of the net sales	All below medium
Medium	€1-5m or 0.5-0.75% of the net sales	Limited occurrences with low impact
Medium-high	€5-10m or 0.75-1.5% of the net sales	All between high and medium
High	More than €10m or < 1.5% of the net sales	Frequent occurrences with high or very high impact

Tabela e mësipërme është përshtatur nga "Zbatimi i Menaxhimit të Riskut të Ndërmarrjeve". Ai përdor terma kuantitativë dhe cilësorë për të përshkruar nivelet e përcaktuara të riskut, duke filluar nga niveli më i ulët deri në më të lartën. Çdo nivel risku shoqërohet me një përshkrim të saktë (të përcaktuar) të riskut të tyre përkatës.

21.2.17. Matrica e pasojave/gjasave

Consequence rating ↑	a	III	III	II	I	I
	b	IV	III	III	II	I
	c	V	IV	III	II	I
	d	V	V	IV	III	II
	e	V	V	IV	III	II
		1	2	3	4	5
		Likelihood rating →				

Një matricë pasojash/gjasash përdoret për të vlerësuar dhe komunikuar madhësinë relative të risqeve në bazë të një grupi pasojash/gjasash, që zakonisht lidhet me një ngjarje fokale.

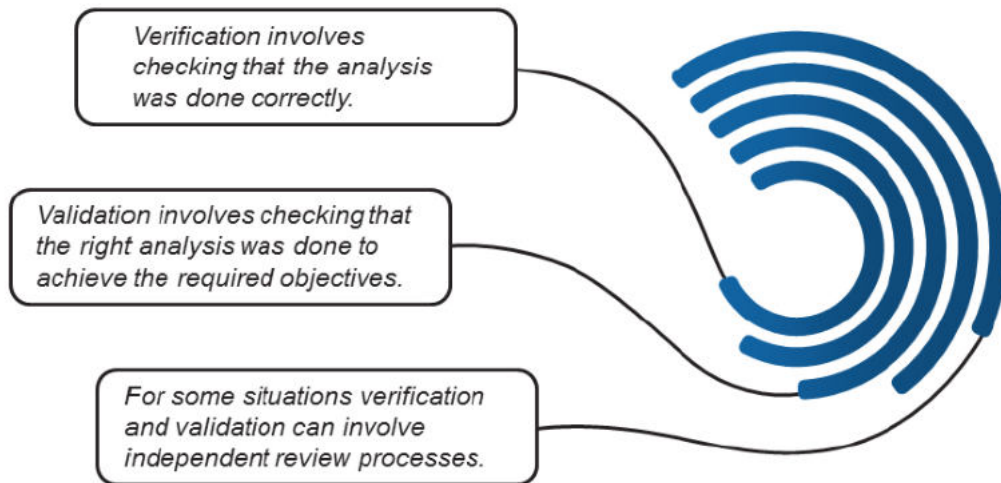
Për të vlerësuar një risk, përdoruesi së pari gjen përshkruesin e pasojave që i përshtatet më së miri situatës, pastaj përcakton gjasat me të cilat besohet se pasoja do të ndodhë. Vendoset një pikë në kutinë e cila kombinon këto vlera, dhe niveli i riskut dhe rregulli i lidhur me vendimin lexohen nga matrica. Risqet me pasoja potencialisht të larta janë shpesh shqetësimi më i madh për vendimmarrësit edhe kur gjasat janë shumë të ulëta, por një risk i shpeshtë, por me ndikim të ulët mund të ketë pasoja të mëdha kumulative ose afatgjata. Mund të jetë e nevojshme të analizohen të dy llojet e risqeve pasi trajtimet përkatëse të riskut mund të jenë krejt të ndryshme.

Aty ku një sërë vlerash të ndryshme pasojash janë të mundshme nga një ngjarje, gjasat për ndonjë pasojë të veçantë do të ndryshojnë nga gjasat e ngjarjes që e prodhon atë pasojë. Në përgjithësi, përdoren gjasat e pasojës së specifikuar. Mënyra se si interpretohen dhe përdoren gjasat duhet të jetë konsistente në të gjitha risqet që krahasohen.

Matrica mund të përdoret për të krahasuar risqet me lloje të ndryshme të pasojash të mundshme dhe ka aplikime në çdo nivel të një organizate. Zakonisht përdoret si një mjet shqyrtimi kur janë identifikuar shumë risqe, për shembull për të përcaktuar se cilat risqe duhet t'i referohen një niveli më të lartë menaxhimi. Mund të përdoret gjithashtu për të ndihmuar në përcaktimin nëse një risk i caktuar është gjerësisht i pranueshëm, ose i papranueshëm sipas zonës ku ndodhet në matricë. Mund të përdoret në situata ku nuk ka të dhëna të mjaftueshme për analiza të hollësishme ose situata nuk garanton kohë dhe përpjekje për një analizë më të detajuar ose sasiore.

21.2.18. Rishikimi i Analizës së Riskut

Aty ku është e mundur, rezultatet e analizës duhet të verifikohen dhe vërtetohen.



Vlefshmëria mund të përfshijë:

- Kontrolli se qëllimi i analizës është i përshtatshëm për qëllimet e deklaruara
- Rishikimi i të gjitha supozimeve kritike për të siguruar që ato janë të besueshme nën dritën e informacionit në dispozicion
- Kontrollimi i përdorimit të metodave, modeleve dhe të dhënave të përshtatshme
- Përdorimi i metodave të shumta, përafrimeve dhe analiza të ndjeshmërisë për të testuar dhe vërtetuar përfundimet

Verifikimi mund të përfshijë:

- Kontrollimi i vlefshmërisë së manipulimeve dhe llogaritjeve matematikore
- Kontrollimi se rezultatet janë të pandjeshme ndaj mënyrës së shfaqjes ose paraqitjes së të dhënave ose rezultateve
- Krahasoni i rezultateve me përvojën e kaluar ku ekzistojnë të dhënat ose në krahasim me ato që dalin pasi ato ndodhin
- Përcaktimi nëse rezultatet janë të ndjeshme ndaj mënyrës së shfaqjes ose paraqitjes së të dhënave ose rezultateve dhe identifikimin e parametrave hyrës që kanë një efekt të rëndësishëm në rezultatet e vlerësimit
- Krahasoni i rezultateve me përvojën e mëparshme ose të mëvonshme duke përfshirë marrjen në mënyrë eksplicite të reagimit me kalimin e kohës.

21.2.19. Teknikat e Analizës së Riskut

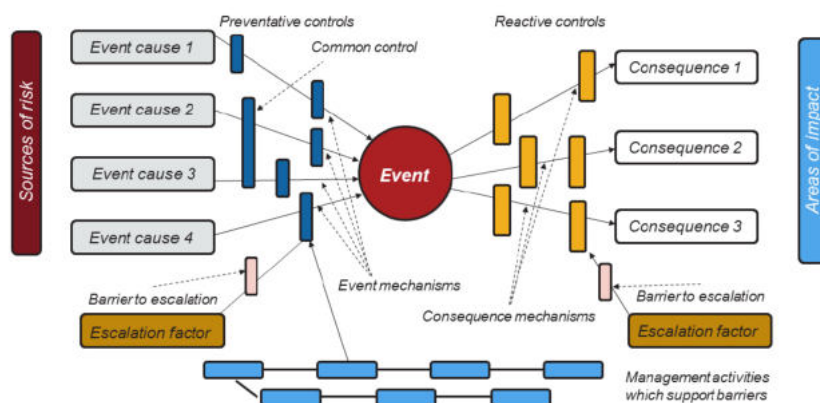


Analiza Bow Tie

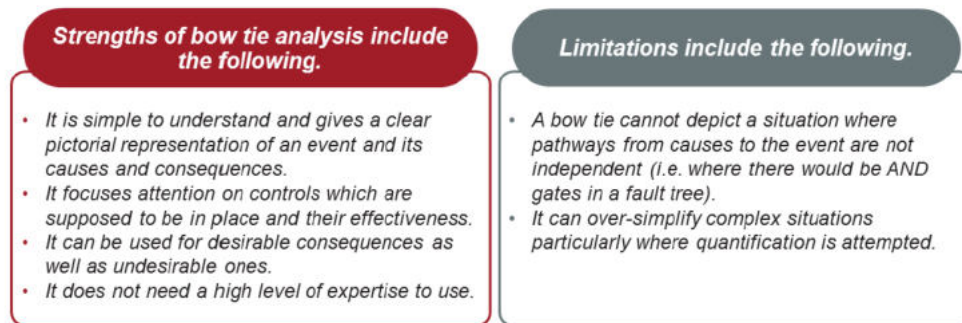
Një analizë Bow Tie është një përshkrim grafik i rrugëve nga shkaqet e një ngjarjeje deri në pasojat e saj. Ajo tregon kontrollet që modifikojnë gjasat e ngjarjes dhe ato që modifikojnë pasojat nëse ndodh ngjarja. Mund të konsiderohet si një përfaqësim i thjeshtuar i një peme defekti ose peme suksesi (duke analizuar shkaku të një ngjarjeje) dhe një peme ngjarjeje (duke analizuar pasojat). Diagramet e Bow Tie mund të ndërtohen duke filluar nga pemët e defekteve dhe ngjarjeve, por më shpesh vizatohen drejtpërdrejt nga një ekip në një skenar fabrike.

Një analizë Bow Tie përdoret kur vlerësoni kontrollet për të parë që çdo shteg nga shkaku në ngjarje dhe ngjarje në pasojë ka kontrolle efektive dhe se faktorët që mund të shkaktojnë dështimin e kontrolleve (përfshirë dështimet e sistemeve të menaxhimit) njihen. Mund të përdoret si bazë e një mjeti për të regjistruar informacion në lidhje me një risk që nuk i përshtatet përfaqësimit të thjeshtë linear të një regjistri risku. Mund të përdoret në mënyrë proaktive për të marrë parasysh ngjarjet e mundshme dhe gjithashtu në mënyrë retrospektive për të modeluar ngjarjet që kanë ndodhur tashmë.

Analiza Bow Tie përdoret kur situata nuk garanton kompleksitetin e një analize të plotë të pemës së gabimit dhe analizës së pemës së ngjarjes, por është më komplekse sesa mund të përfaqësohet nga një rrugë e vetme shkak-ngjarje-pasojë. Për disa situata analiza Bow Tie mund të zhvillohet aty ku pasojat e një ngjarjeje bëhen shkaku i ngjarjes tjetër.



Analizat Bow Tie - Pikat e Forta & Dobëta



Analiza e Ndikimit në Biznes

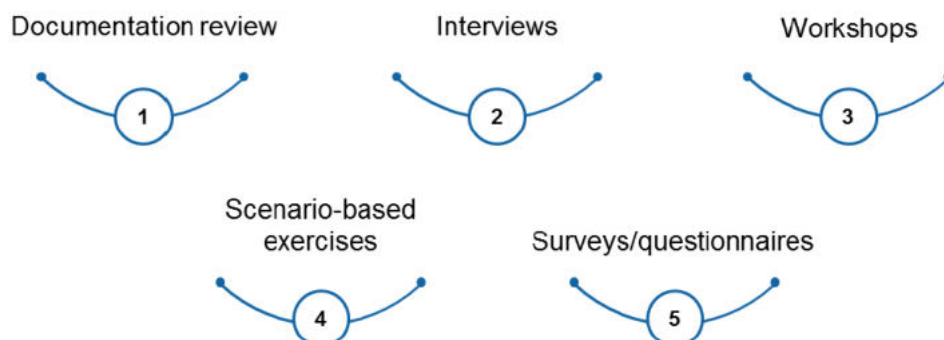
Në mënyrë të veçantë, një BIA siguron një kuptim të dakorduar të:

- Kritikës së proceseve kryesore të biznesit, funksioneve dhe burimeve të lidhura me to dhe ndërvarësitë kryesore që ekzistojnë për një organizatë
- Si do të ndikojnë ngjarjet shkatërruese në kapacitetin dhe aftësinë e arritjes së objektivave kritikë të biznesit
- Kapacitetit dhe aftësisë së nevojshme për të menaxhuar ndikimin e një përçarjeje dhe për t'u rikuperuar në nivelet e dakorduara të funksionimit.

BIA mund të përftohet duke përdorur pyetësorë, intervista, fabrika të strukturuar ose një kombinim të të trejave. Mund të përdoret gjithashtu si pjesë e analizës së pasojave kur merren parasysh pasojat e ngjarjeve shkatërruese. BIA siguron informacion që ndihmon organizatën të përcaktojë dhe të zgjedhë strategjitë e duhura të vazhdimësisë së biznesit për të mundësuar përgjigje efektive dhe rikuperim nga një incident shqetësues.

Metodat për të siguruar konsistencën e informacionit, pavarësisht nga metoda e mbledhjes së informacionit, janë si vijon:

- Siguroni trajnime për ata që janë drejtues ose pjesëmarrës
- Identifikoni kërkesat për informacion
- Siguroni mbikëqyrje ose sigurim të cilësisë së rezultateve
- Kryeni një provë të metodës së mbledhjes së informacionit para se ta zbatoni atë në një shkallë të gjerë.



Pikat e Forta dhe Kufizimet e BIA

Strengths of the BIA include that it provides:

- a deep understanding of the critical processes that enable an organization to achieve its objectives and which can indicate areas for business improvement;
- information needed to plan an organization's response to a disruptive event;
- an understanding of the key resources required in the event of a disruption;
- an opportunity to redefine the operational process of an organization to assist in improving the resilience of the organization.

Limitations include the following.

- BIA relies on the knowledge and perceptions of the participants involved in completing questionnaires, or in undertaking interviews or workshops. This can lead to simplistic or over-optimistic expectations of recovery requirements.
- Group dynamics can adversely affect the complete analysis of a critical process.
- There can be simplistic or over-optimistic expectations of recovery requirements.
- It can be difficult to obtain an adequate level of understanding of the organization's operations and activities.

EMEA dhe FMECA

Dallimi midis këtyre dy teknikave është se FMEA siguron informacion cilësor, ndërsa FMECA siguron informacion sasior. FMEA duhet të kryhet para FMECA, sepse FMECA është një zgjerim i FMEA. Prandaj, nëse aplikohet FMEA, analiza kritike mund të përfshihet, dhe si e tillë të merren rezultatet e FMECA.

Përkufizimi:

FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)

This technique is used to determine the failures and errors that may exist in the manufacturing, design, or production of products or services.

FMECA (Failure Mode, Effects and Criticality Analysis)

This technique is used to determine the consequences of failure modes. It is more sophisticated than FMEA because it includes the criticality analysis too.



Informacion mbi FMEA dhe FMECA

FMEA u zhvillua në 1949 për përdorim ushtarak dhe u njoh si "Procedura për Mënyrën e Kryerjes së Dështimit, Efektet dhe Analizën Kritike". Kjo teknikë u përdor nga ushtria për të studiuar shkaqet që sollën probleme në sistemet ushtarake.

FMEA u përdor për të përcaktuar efektin e dështimit të sistemit dhe pajisjeve. Në mënyrë të veçantë, dështimet u përcaktuan në përputhje me efektin në suksesin e një misioni ose sigurinë e personelit dhe pajisjeve.

Kjo teknikë u përdor gjerësisht nga industria e automobilave në vitet 1970, dhe për shkak të suksesit të tyre, përdorimi i saj u zgjerua gjithashtu edhe për industrinë e tjera.

Në FMEA, një ekip ndan në elemente pajisjet, një sistem, një proces ose një procedurë. Për secilin element merren parasysh mënyrat të cilat mund të sjellin dështimin, dhe shkaqet dhe efektet e dështimit. FMEA mund të ndiqet nga një analizë kritike e cila përcakton rëndësinë e secilës mënyrë dështimi (FMECA).

Për secilin element regjistrohet sa vijon:

- Funkcioni i tij
- Dështimi që mund të ndodhë (mënyra e dështimit)
- Mekanizmat që mund të prodhojnë këto mënyra të dështimit
- Natyra e pasojave nëse ndodh dështimi
- Nëse dështimi është i padëmshëm ose dëmtues
- Si dhe kur mund të zbulohet dështimi
- Dispozitat e qenësishme që ekzistojnë për të kompensuar dështimin.

Për FMECA, ekipi studimor klasifikon secilën nga mënyrat e identifikuara të dështimit sipas kritikalitetit të tij. Mund të përdoren disa metoda të ndryshme të kritikalitetit. Më të përdorurat janë një matricë cilësore, gjysmë-sasiore ose sasiore e pasojave/gjasave ose një numër i përparësisë së riskut (RPN). Një masë sasiore e kritikalitetit gjithashtu mund të nxirret nga normat aktuale të dështimit dhe një masë sasiore e pasojave kur këto dihen.

SHËNIM. RPN është një metodë indeksimi që merr produktin e vlerësimeve si pasojë e dështimit, gjasat e dështimit dhe aftësinë për të zbuluar problemin (zbulimi). Dështimit i jepet një përparësi më e lartë nëse është e vështirë të zbulohet.

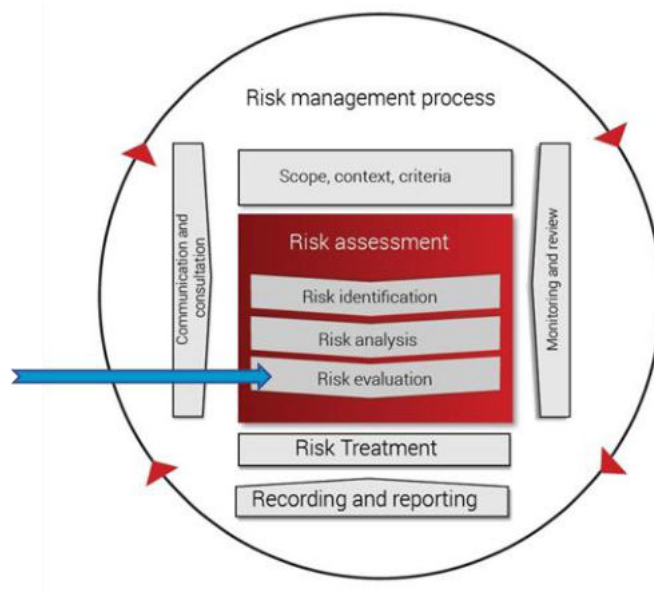
FMEA and FMECA				
Process name	Process number		Date:	
			Revision:	
Failure mode	A. Severity Rate 1-10 10 = Most severe	B. Probability of occurrence Rate 1-10 10 = Highest probability of occurrence	C. Probability of detection Rate 1-10 10 = Lowest probability of detection	Risk priority number (RPN) $A \times B \times C$
1. Wrong color seat belt selected	5	4	3	60
2. Seat belt bolt not fully tightened	9	2	8	144
3. Trim cover clip misaligned	2	3	4	24

FMEA/FMECA mund të aplikohet gjatë projektimit, prodhimit ose funksionimit të një sistemi fizik për të përmirësuar dizajnin, për të zgjedhur midis alternativave të projektimit ose për të planifikuar një mirëmbajtje të programuar. Mund të aplikohet gjithashtu në procese dhe procedura, të tilla si në procedurat mjekësore dhe proceset e prodhimit. Mund të kryhet në çdo nivel të prishjes së një sistemi nga bllok -diagramet në komponentët e detajuar të një sistemi ose hapat e një procesi.

FMEA mund të përdoret për të siguruar informacion për teknikat e analizës siç është analiza e pemës së defekteve. Mund të sigurojë një pikënisje për analizën e shkakut rrënjësor.

22. Vlerësimi i Riskut

ISO 31000 thekson se niveli i lartë i menaxhimit është përfundimisht përgjegjës për integrimin e informacionit të gjeneruar gjatë fazës së analizës së riskut në procesin e tyre të vendimmarrjes; megjithatë, menaxherët e riskut shpesh luajnë një rol të rëndësishëm në mbrojtjen e një integrimi të tillë.



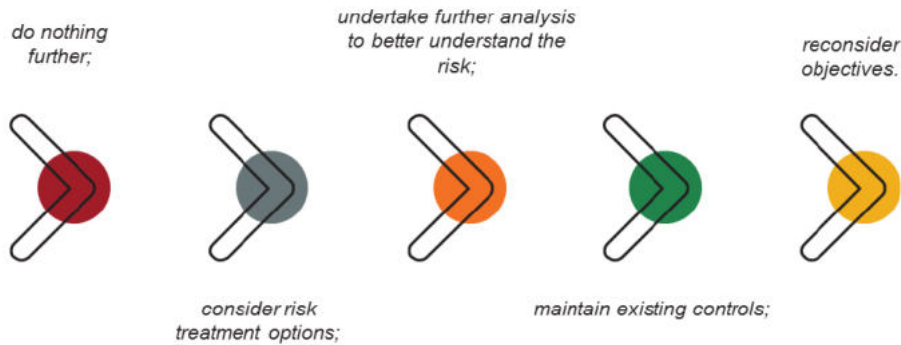
Ka raste kur niveli i lartë i menaxhimit, enkas, preferon informacion jo të plotë për çështje të caktuara. Për shembull, të nxitur nga motivimi për të arritur objektiva të caktuar, ata mund të preferojnë informacion jot të plotë, i cili nuk ekspozon shtrirjen reale të risqeve me të cilat përballet organizata.

Ata mund të japin justifikime, pavarësisht nga rezultati:

- Nëse rezultati është i favorshëm, një sjellje e tillë i atribuohet cilësisë së lartë të menaxhimit, ekspertizës, parashikimit të biznesit, etj.
- Nëse rezultati është i pafavorshëm, përgjegjësia për mungesën e suksesit mund t'i atribuohet rezultateve të dobëta dhe jo të plota të analizës së riskut.
- Nëse përballen me situata të tilla, menaxherët e riskut duhet t'i tregojnë menaxherëve të lartë se për të marrë vendime më të mira, ata duhet të marrin të gjithë informacionin e zbatueshëm.

22.1. Vlerësimi i Niveleve të Riskut Bazuar në Kriteret e Vlerësimit të Riskut

Qëllimi i vlerësimit të riskut është të mbështesë vendimet. Vlerësimi i riskut përfshin krahasimin e rezultateve të analizës së riskut me kriteret e përcaktuara të riskut për të përcaktuar se ku kërkohet veprim shtesë. Kjo mund të çojë në një vendim për të:



22.2. Zbatimi i rezultateve në vendimet mbështetëse

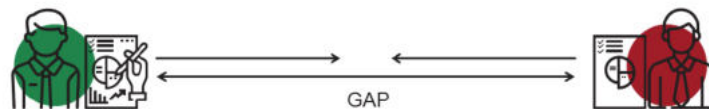
Rezultatet nga analiza e riskut japin një kontribut për vendimet që duhet të merren dhe veprimet që merren. Faktorët që duhen marrë parasysh gjatë marrjes së vendimit dhe çdo kriter specifik duhet të ishin përcaktuar si pjesë e krijimit të kontekstit për vlerësimin.

Mund të dallohen dy lloje vendimesh:

- Vendimi për rëndësinë e riskut dhe nëse ka dhe si të trajtohet risku
- Vendimi që përfshin krahasimin e opsioneve, ku secila ka pasiguri (të tilla si cilat nga disa mundësitë për të ndjekur).

22.3. Mbyllja e hendekut midis rezultatit të analizës së riskut dhe funksionit të vendimmarrjes

Në teori, vendimmarrësit në një organizatë duhet të krahasojnë rezultatet e analizës së riskut me kriteret e përcaktuara, në mënyrë që të mbështesin vendimet. Kjo bëhet si pjesë e vlerësimit të riskut. Sidoqoftë, në praktikë, në organizata (veçanërisht në ato të mesme dhe të mëdha) ku vendimet merren në nivelin e lartë të menaxhimit, rezultatet e analizës së riskut shpesh përpunohen në nivele më të ulëta hierarkike. Kjo do të thotë se ekziston një hendek midis informacionit të gjeneruar në nivele më të ulëta hierarkike dhe atij që posedojnë vendimmarrësit.



ISO 31000 thekson se niveli i lartë i menaxhimit është përfundimisht përgjegjës për integrimin e informacionit të gjeneruar gjatë fazës së analizës së riskut në procesin e tyre të vendimmarrjes; megjithatë, menaxherët e riskut shpesh luajnë një rol të rëndësishëm në mbrojtjen e një integrimi të tillë.

Disa risqe mund të pranohen për një kohë të kufizuar (për shembull, për të lejuar kohë për të zbatuar në të vërtetë trajtimet). Vlerësuesi duhet të jetë i qartë në lidhje me mekanizmat për pranimin e përkohshëm të risqeve dhe procesin që do të përdoret për rishqyrtim të mëvonshëm.

22.4. Vlerësimi i vlerës së pritshme monetare

Është thelbësore që organizatat të vlerësojnë vlerën e riskut, e njohur edhe si vlera monetare e pritshme (EMV). Kjo bëhet duke shumëzuar probabilitetin e riskut me koston e rikuperimit.

Ky lloj vendimi shpesh merret duke përdorur gjykimin e ekspertëve bazuar në të kuptuarit nga një analizë e opsioneve në fjalë dhe riskut që lidhet me secilën, duke marrë parasysh:

- kompromiset që mund të kenë nevojë të bëhen midis objektivave konkurrues
- prirja/dëshira e organizatës për risk
- qëndrimet dhe besimet e ndryshme të palëve të interesuara

Gjatë këtij procesi, është e rëndësishme të merrni kohën e nevojshme për të mbledhur informacion të mjaftueshëm në mënyrë që të vlerësoni me saktësi probabilitetin e riskut dhe koston që lidhet me rikuperimin e tij. Organizatat janë të lira të përdorin të dhënat e kaluara si një udhëzues kur mjetet e sakta të parashikimit nuk janë të disponueshme. Në këtë pikë, vlerësimi i aseteve gjithashtu luan një rol, pasi kostoja e riskut varet nga aset.

22.5. Priorizimi i Riskut

Organizata duhet t'i japë përparësi riskut në mënyrë që t'i përqendrojë përpjekjet e trajtimit në risqet që kanë ndikim dhe gjasë më të lartë.



Për t'i dhënë përparësi risqeve, ato së pari duhet të identifikohen. Në këtë mënyrë, risku menaxhohet në mënyrë më efikase. Faktorë të ndryshëm nga madhësia e riskut që mund të merren parasysh në përcaktimin e prioriteteve përfshijnë:

- Masa të tjera të lidhura me riskun siç janë pasojat maksimale ose të pritshme ose efektiviteti i kontrolleve
- Karakteristikat cilësore të ngjarjeve ose pasojat e tyre të mundshme
- Pikëpamjet dhe perceptimet e palëve të interesuara
- Kostoja dhe praktikiteti i trajtimit të mëtejshëm në krahasim me përmirësimin e fituar
- Ndërveprimet midis risqeve përfshirë efektet e trajtimeve në risqe të tjera.

Priorizimi i riskut është procesi i identifikimit të risqeve që kanë një ndikim të rëndësishëm në organizatë. Priorizimi i riskut gjithashtu mbështet procesin e vendimmarrjes duke marrë parasysh përgjigjet e mundshme ndaj risqeve të ndryshme. Pasi të jenë krijuar skenarët e incidenteve të mundshme, duhet të përcaktohen kriteret për priorizimin e risqeve.

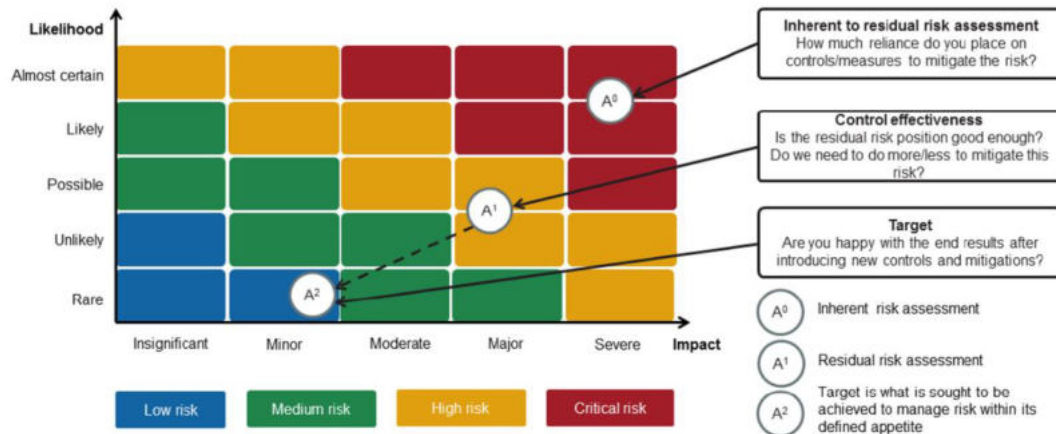
22.5.1. Vlerësimi i Riskut – Klasifikimi i tyre

Për të kryer një vlerësim të riskut, është e rëndësishme që organizatat të identifikojnë tre lloje të vlerësimeve të riskut, përkatësisht:

Risku i qenësishëm: Niveli i riskut para se të merren kontrolle ose masa (risku i patrajtuar)

Risku i mbetur: Niveli i mbetur i riskut pas marrjes së kontrolleve ose masave ekzistuese për të zbutur riskun e qenësishëm

Risku i synuar: Niveli i kënaqshëm i riskut pasi janë futur masa të reja zbutëse



Hapi tjetër është të vlerësoni nëse shkalla e riskut të mbetur është e pranueshëm ose i papranueshëm. Kjo bazohet në një vlerësim të riskut real. Që një risk të konsiderohet i pranueshëm, risku i mbetur duhet të jetë i barabartë ose më i vogël se risku real, ku përveç ruajtjes së kontrolleve ose masave ekzistuese, nuk kërkohet asnjë veprim i mëtejshëm nga organizata.

Sidoqoftë, kjo nuk do të thotë që risku real/i synuar duhet të jetë gjithmonë i ulët që risku të pranohet. Kur vlerësoni riskun real, organizata duhet të marrë parasysh:

- Prirja i tij e përgjithshme ndaj riskut
- Shkalla e kontrollit të tij mbi riskun
- Kostoja, përfitimet dhe mundësitë e paraqitura nga risku

Kur risku i mbetur konsiderohet i papranueshëm, organizata duhet të zbatojë një plan të përmirësimit të riskut për të sjellë riskun real në një nivel që konsiderohet i pranueshëm.

23. Referimet

Zyra e Kombeve të Bashkuara për Reduktimin e Riskut nga Katastrofat. "Ndikimi Ekonomik dhe Njerëzor i Fatkeqësive në 10 vitet e fundit." [online] Në dispozicion në: <http://www.ybusdr.org/ëe/inform/disaster-statistics> [Marrë në 6 Nëntor 2019]

Forumi Ekonomik Botëror. Raporti i Riskut Global, [online] Në dispozicion në: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020> [Marrë në 15 Janar 2020]

Disa nga arsyet e dështimit të menaxhimit të riskut, [online] Në dispozicion në: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Organizata Ndërkombëtare për Standardizimin. "Menaxhimi i riskut ISO 31000." [online] E disponueshme në: [iso.org](https://www.iso.org), [Marrë në 16 Shkurt, 2021]

Jean-Paul Louisot, Christopher H. Ketcham. [Book] ERM: Issues and Cases. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd, 2014.

Procesi i Menaxhimit të Riskut Sipas ISO 31000, [online] Në dispozicion në: <https://pecb.com/whitepaper/iso-31000-risk-management--principles-and-guidelines> [Marrë në 15 Mars, 2021]

Mardsen, Erik. "Standardi ISO 31000 për menaxhimin e riskut." Inxhinieria e riskut: Sveiby, Karl-Erik. "Metodat për matjen e pasurive jo -materiale". Sveiby. [online] Në dispozicion në: <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf> [Marrë në 13 Mars, 2021]

Borghesi, Antonio dhe Barbara Gaudenzi. [Libri] Menaxhimi i Riskut-Si të Vlerësoni, Transferoni dhe Komunikoni Risqet Kritike. Itali: Springer - Verlag Italia, 2013.

Fraser, John R.S., Betty J. Simkins, dhe Kristina Narvaez. [Libri] Zbatimi i Menaxhimit të Riskut të Ndërmarrjeve - Raste Studimore dhe Praktikat më të mira. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2015.

Qeveria e Zelandës së Re. "Udhëzues për menaxhimin e riskut në TIK". [online] Në dispozicion në: <https://www.digital.govt.nz/dmsdocument/130-ict-risk-management-guidance/html> [Marrë në 13 Mars, 2021].



Kapitulli 2

Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit

ISO 22301/ISO 22313

Nga Violeta Haxhillazi

1. Hyrje dhe Përkufizimet e Menaxhimit të Vazhdimësisë së Biznesit

Në mjedisin aktual, në të cilin bizneset e të gjitha madhësive dhe llojeve po testohen në mënyra të papara nga pandemia e koronavirusit (COVID-19), vazhdimësia dhe qëndrueshmëria e biznesit është bërë një diskutim kritik në sallat e bordeve dhe suitat -C në të gjithë botën. Ndikimi i përhapur i pandemisë i ka detyruar organizatat të rishikojnë planifikimin e vazhdimësisë së biznesit (BCP) dhe si të përfshijnë praktikën e BCP në operacionet e përditshme. Ndërsa marrim parasysh ndryshimin e situatës të sjellë nga pandemia, është e rëndësishme të mbani mend se risqet e tjera të biznesit vazhdojnë të kërcënojnë vazhdimësinë e biznesit. Fatkeqësitë natyrore dhe të shkaktuara nga njeriu, si dhe risqet e teknologjisë, janë të shumta.

- Si mund të qëndrojnë të përgatitura organizatat për këto ngjarje?
- Si mund të zhvillojnë ato një program të menaxhimit të vazhdimësisë së biznesit (BCM) që i përgjigjet të gjitha llojeve dhe skenarëve të krizës?
- Kush është personi i duhur në organizatë për të zotëruar dhe menaxhuar programin BCM? dhe,
- Cilët janë elementët kritikë të një politike të vazhdimësisë së biznesit? (Protiviti, 2020)

2. Pse Diskutojmë për Vazhdimësinë e Biznesit?

Vazhdimësia e biznesit: është procesi aktiv i biznesit në të gjithë ndërmarrjen me anë të të cilit menaxhojmë risqet në të cilat veprojmë brenda. Ai adreson të gjitha aspektet e biznesit: Njerëzit, Proceset, Burimet dhe Teknologjinë (PPRT). Qëllimi është: parandalimi ose zbutja e risqeve që mundemi dhe përgatitja për rimëkëmbjen nga ato që nuk mundemi, ose zgjedhim të mos i parandalojmë.

The first rule of business is to “stay in business”		
<u>Protect</u> • Protect stakeholders: investors & members, employees, customers, suppliers... • Protect society from the failure of monopolies & critical infrastructure services	<u>Save money</u> • If you think safety is expensive, try having an accident • Insurance doesn’t fix everything, you can’t buy reputation • Align expenditure with risk (as well as opportunity) – spend only where needed • Reduce the likelihood of a business disruption	<u>Know how to respond in an emergency</u> • Create a plan and exercise the plan • Including what to do next...

Planet e vazhdimësisë së biznesit: janë krijuar për të ndihmuar organizatat të mbrojnë veten nga humbjet në infrastrukturë dhe burime të shkaktuara nga fatkeqësitë natyrore, pandemitë dhe terrorizmi.

Përgatitja është çelësi: Ju luftoni sikurse stërviteni (TERMA TË NGJASHME: Kontigjenca, Planifikimi, Vazhdimi i biznesit, Planifikimi, Planifikimi i Kontingjencës së Korporatës, Planifikimi i Ndërprerjes së Biznesit, Gatishmëria ndaj Katastrofave!

3. Vazhdimësia e Biznesit (BC) dhe Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit (BCM)

Një nga aspektet më konfuzë të BCM është terminologjia e tij. Konfuzioni është kryesisht për shkak të ndryshimeve në mënyrën se si rregullatorët dhe grupet e industrisë përdorin dhe përcaktojnë termat në leksikun BCM. Më poshtë janë disa shpjegime rreth BCM:

Vazhdimësia e biznesit (BC) përcaktohet nga ISO 22301 dhe ISO 22313 si "**aftësia e organizatës** për të vazhduar shpërndarjen e produkteve ose shërbimeve në nivele të pranueshme të paraaktuara pas një incidenti shqetësues". (Dr David J. Smith, 2019)

Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit (BCM) përkufizohet në ISO 22301 si '**një proces gjithëpërfshirës i menaxhimit** që identifikon kërcënimet e mundshme ndaj një organizate dhe ndiki në operacionet e biznesit që ato kërcënime mund të shkaktojnë (nëse realizohen), dhe që siguron kuadrin për rritjen e adaptueshmërisë (vazhdimësinë e biznesit) organizative me aftësinë për t'ju përgjigjur në mënyrë efektive dhe në mbrojtje të interesave të aktorëve kryesorë të saj, reputacionin, markën dhe aktivitetet e krijimit të vlerës'. Ndërsa termi aktorë përdoret brenda përkufizimit, fraza "palë të interesuara" përdoret në të gjithë standardet ISO dhe BCMS, megjithëse do të thotë të njëjtën gjë. Rëndësia e nevojave dhe kërkesave të palëve të interesuara theksohet brenda të dy standardeve ISO si pjesë e blloqeve kryesore të ndërtimit të BCM dhe sistemit BCM. (Dr David J. Smith, 2019).

A BCM programme

- is defined in ISO 22301 as 'an ongoing management and governance process supported by top management and appropriately resourced to implement and maintain business continuity management'

BCM strategy

- is defined as an 'approach by an organisation that will ensure its recovery and continuity in the face of a disaster or other major incident or business disruption'

Prioritised Activities

- are defined to which priority must be given following an incident in order to mitigate impacts- terms in common use to describe activities within this group include; critical, essential, vital, urgent and key'

Process

- is defined as a 'set of interrelated or interactive activities which transforms inputs into outputs'.

Risk Appetite

- is defined as the 'amount and type of risk that an organisation is willing to pursue or retain'.

Top Management

- is defined as 'person or group of people who directs and controls an organisation at the highest level'

Në kontrast me deklaratën në ISO 22313 që të gjithë përkufizimet që do të zbatohen brenda ISO 22313 duhet të gjenden brenda ISO 22301, përkufizimi i mëposhtëm i **BCM** përshkruhet brenda ISO 22313 dhe është '**Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit (BCM)** është **procesi i arritjes së vazhdimësisë së biznesit** dhe ka të bëjë me përgatitjen e një organizate për t'u marrë me

incidentet shkatërruese që përndryshe mund ta parandalojnë atë nga arritja e objektivave të saj ... **vendosja e BCM brenda kornizës dhe disiplinave të një sistemi menaxhimi krijon një Sistem të Menaxhimit të Vazhdimësisë së Biznesit (BCMS)** që mundëson BCM të kontrollohet, të vlerësohet dhe përmirësohet vazhdimisht’.

Rrjedhimisht, një kuptim i qartë i termave; Programi BC, BCM, BCMS dhe BCM dhe përkufizimet e tjera kryesore nuk janë vetëm thelbësore për t'u kuptuar, por kritike për të siguruar adaptueshmërinë brenda një organizate ndaj prirjeve/gjasave të saj të riskut. (Dr David J. Smith, 2019)

4. Roli i BCM në Planifikimin dhe Reagimin ndaj Kërcënimeve/Fatkeqësive

BCM është hartimi, zhvillimi, zbatimi dhe mirëmbajtja e strategjive, ekupeve, planeve dhe veprimeve që ofrojnë mbrojtje ose mënyra alternative të funksionimit të atyre aktiviteteve ose proceseve të biznesit, të cilat, nëse do të ndërpriteshin, mund të sillnin dëmtime serioze ose humbje potencialisht të rëndësishme për një ndërmarrje. Ndërsa BCM ka evoluar, situatë e kërcënimit është rritur në mënyrë të konsiderueshme për të përfshirë ngjarje të brendshme dhe të jashtme, si dhe incidente ekstreme, por të besueshme. (Jonna Järveläinen, 2020).

Gjatë një reagimi ndaj kërcënimit/ fatkeqësisë, BCM duhet të sigurojë që funksioni i menaxhimit të krizës të jetë i përfshirë, veçanërisht kur lidhet me ndjekjen e një protokollit të përcaktuar dhe komunikimeve për krizën. Ndjekja e një protokollit të përcaktuar që gjithashtu mund të jetë fleksibël ndaj vijueshmërisë së çdo situatë shkatërruese është çelësi për një përgjigje të suksesshme. Meqenëse një pandemi mund të shkaktojë shpërndarjen e fuqisë punëtore, e cila mund të çojë në izolim dhe shpërndarje midis punonjësve, ekupeve dhe madje edhe të palëve të treta, komunikimet mbi krizën mund dhe duhet të përfshijnë strategji si për audiencën e brendshme ashtu edhe atë të jashtme. (Jonna Järveläinen, 2020)

Programi i vazhdimësisë së biznesit siguron informacion kritik që mund të përdoret si kontribut kryesor në planin e reagimit ndaj pandemisë. Ngjashëm me planet e tjera (p.sh., rifillimi i biznesit dhe planet e rikuperimit të fatkeqësive në IT), plani me përgjigjen ndaj pandemisë duhet të përmbajë informacion për aktivitetet themelore të tilla si analiza e ndikimit të biznesit (BIA) dhe vlerësimi i riskut të vazhdimësisë. Rezultatet e këtyre përpjekjeve duhet të përfshijnë elementë të tillë si kritikalitetin e proceseve të biznesit, ndikimin e pritshëm në biznes, shkaktoar nga një incident/fatkeqësi dhe kohën maksimale të tolerueshme. Ky informacion mund të përdoret për të formësuar ose informuar përgjigjen e një kompanie.

Një element tjetër i rëndësishëm i të dhënave që mund të jetë i dobishëm për reagimin ndaj kërcënimeve/fatkeqësive është identifikimi i palëve të treta kritike që janë thelbësore për funksionimin e çdo procesi biznesi. Këto palë të treta kritike mund të identifikohen gjatë BIA-s, së bashku me ndikimin që rezulton nëse ndërpriten ose nuk janë në gjendje të ofrojnë produkte dhe shërbime. Ky informacion do të shërbejë si një udhëzues për zhvillimin e strategjive të mëvonshme dhe diskutimet për planifikimin. (Jonna Järveläinen, 2020).

BCM përbëhet nga tre disiplina kryesore:

Menaxhimi i krizave dhe komunikimet

- Kjo disiplinë mundëson një përgjigje efektive dhe kohezive ndaj një ngjarjeje. Proceset e menaxhimit të krizës përqendrohen në stabilizimin e situatës dhe mbështetjen e biznesit nëse nevojiten mënyra alternative të funksionimit, duke përdorur planifikim efektiv, udhëheqje dhe protokolle komunikimi.
- Protokollet e komunikimit janë të rëndësishme për t'u planifikuar dhe ushtruar brenda dhe jashtë.

Planifikimi i rifillimit të biznesit ose planifikimi i rimëkëmbjes së biznesit

- Kjo disiplinë fokusohet në aspektet e dwmtuara të funksioneve e proceseve të biznesit që lidhen me ose mbështesin ofrimin e produkteve ose shërbimeve kryesore për një klient. Proceset e rifillimit të biznesit përqendrohen në vlerësimin e njerëzve, proceseve, teknologjisë dhe burimeve të tjera jetike për operacionet e organizatës. Objektivi i planifikimit të rifillimit të biznesit është të zbusë ndikimet e mundshme nga ndërprerjet, pavarësisht nga shkaku, duke zhvilluar plane që drejtojnë personelin përmes operacioneve me aftësi të zvogëluara dhe drejt biznesit, si zakonisht.

Rimëkëmbja e IT nga katastrofat (ITDR)

- Kjo disiplinë adreson restaurimin e aseteve kritike të IT, duke përfshirë sistemet, aplikimet, bazat e të dhënave, dhe asetet e ruajtjes dhe rrjetit. Një strategji ITDR gjithashtu duhet të përfshijë të gjitha marrëdhëniet me ofruesit e shërbimeve të teknologjisë (p.sh. ofruesit e *cloud*) për të siguruar që të gjithë aktorët teknikë të qëndrojnë në linjë.



Përveç disiplinave tradicionale të BCM të listuara më lart, shumë organizata menaxhojnë programe të tjera të lidhura ngushtë si pjesë e programit të tyre të përgjithshëm të BCM. Këto programe përfshijnë:

Menaxhimi i incidentit (ose përgjigja ndaj incidentit)

- Ky term zakonisht i referohet identifikimit, analizimit dhe menaxhimit të përgjigjes ndaj një ngjarjeje shkatërruese. Pavarësisht nga nomenklatura, programet e menaxhimit të incidenteve zakonisht përfshijnë masa të reagimit emergjent, të tilla si evakuimi i objekteve, reagimi i ndihmës së parë dhe ndërveprimet e para.

Përgjigja e incidentit të sigurisë kibernetike

- Kjo është specifike për planifikimin, përgjigjen dhe rimëkëmbjen nga një incident i sigurisë kibernetike siç është një shkelje e të dhënave, një përpjekje për vjedhjen e të dhënave ose një sulm lëshuar për mohimin e shërbimit (DDoS).

5. Vlera e Shtuar e Vazhdimësisë së Biznesit dhe Menaxhimit të Riskut

Vlera e BCM qëndron në zbutjen e riskut, në minimizimin e risqeve që lidhen me çdo ndërprerje të ecurisë së zakonshme të biznesit. Pas katastrofave natyrore të fundit dhe pandemisë COVID-19, drejtuesit e biznesit janë më të ndërgjegjshëm se kurrë për nevojën e planifikimit për t'iu përgjigjur ndërprerjeve të biznesit.

Mjedisi i biznesit është i mbushur me risqe që mund të ndikojnë në aftësinë e bizneseve jo vetëm në vazhdimin e operacioneve, por edhe në mbrojtje të njerëzve dhe markën e tyre, të fitojnë të ardhura, të ruajnë rëndësinë dhe të mbeten në përputhje me rregulloret. Kompanitë duhet të qëndrojnë përpara këtyre risqeve duke kuptuar prioritetet, duke planifikuar ndërprerjet, duke përdorur praktika të mira biznesi dhe duke ushtruar një mendim paraprak për të rritur aftësinë e tyre e korrigjuar shpejt drejtimin kur gjërat shkojnë keq.

Organizatat e kuptojnë vlerën kur projektojnë dhe vendosin në mënyrë proaktive zgjidhje për vazhdimësinë e biznesit, për të menaxhuar një risk specifik ose risqe të shumëfishta. Për shembull, kuptimi dhe zhvillimi i planeve të paparashikuara për humbjen e një furnizuesi kryesor mund të ndihmojë një biznes të zbusë ndikimet e mundshme financiare, operacionale dhe reputacionin. (Protiviti, 2020).

5.1. Risku Financiar



© istockphoto

Kjo është zona më e dukshme dhe sasiore e riskut. Kompanitë mund të minimizojnë humbjet financiare dhe të mbajnë pjesën e tregut duke u fokusuar në disa faktorë, që përfshijnë:

-  Përgjigjen ndaj kërkesave të klientëve dhe mbajtjen stabël të zinxhirit të furnizimit
-  Kuptimin e përgjegjësisë së zyrtarit
-  Inventarizimin e humbjeve të mundshme të zëvendësimit (d.m.th., kostoja e zëvendësimit të aseteve të dëmtuara)

Për të mbrojtur zinxhirin e furnizimit dhe për të siguruar që furnizimi të jetë në përputhje me kërkesat e klientit, kompania i konsideron furnizuesit e saj përgjegjës për ndërprerjet në zinxhirin e furnizimit, të cilat ndikojnë në operacionet e saj. Për shembull, një kompani mund të përdorë dispozitat e kontratës për të mbajtur një furnizues përgjegjës për afatet në ofrimin e produkteve ose shërbimeve, si dhe për cilësinë e produkteve ose shërbimeve të ofruara.

Një kompani mund të zbatojë zgjidhjet që jep një BCM për të minimizuar mundësinë për kosto të mëdha të papritura që rrjedhin nga pikat e vetme të dështimit dhe varësitë kritike të jashtme. Për shembull, nëse një kompani varet nga një furnizues i vetëm kritik, i cili papritmas nuk është në gjendje të ofrojë produktet ose shërbimet kryesore, një zgjidhje e mirë e parashikuar në BCM do të siguronte raste të paparashikuara për të zbutur humbjen financiare. (Protiviti, 2020).

5.2. Risku Operacional

Kjo fushë e riskut buron nga paaftësia e kompanive për të prodhuar produkte dhe shërbime bazë siç pritej. Kjo mund të përfshijë risqe që lidhen me vjetërsimin e pajisjeve ose teknologjisë, një dështim në funksionet e brendshme dhe ndryshime të papritura në ekipin drejtues. Risqet e tjera operacionale që ndikojnë drejtpërdrejt në biznes zakonisht përfshijnë:

-  Humbjen për shkak të dështimit në pikat e vetme të dështimit dhe varësive kritike të jashtme
-  Humbjen e produktivitetit (punonjësit të paaftë për të kryer punën e tyre për asnjë periudhë)
-  Humbjen e reagimit (kostoja e kohës/materialet e nevojshme për t'iu përgjigjur dëmit)

Një kompani duhet të zbatojë zgjidhjet e BCM për të minimizuar boshllëqet operacionale dhe për të siguruar që ofrimi i produkteve dhe shërbimeve të vazhdojë edhe gjatë rrethanave të pazakonta. Zbatimi i një programi BCM do të ulë risqet që lidhen me gatishmërinë, planifikimin dhe reagimin, të cilat mund të zvogëlojnë riskun e përgjithshëm operacional. (Protiviti, 2020).

5.3. Risku Rregullator

Organet rregullatore gjithnjë e më shumë po synojnë që kompanitë të jenë përgjegjëse për ruajtjen e aftësive, ekipeve dhe planeve të vlefshme, dhe mund të lëshojnë gjopa për ata që veprojnë pa një program BCM. Në varësi të legjislacionit, një çështje e përsëritur dhe e pazbatuar në një entitet të ligjshëm, mund të rezultojë në një çështje të raportueshme, e cila mund të ndikojë në vlerën ose reputacionin e kompanisë. Në përgjithësi, kompanitë që shkelin rregulloret ose kërkesat e përputhshmërisë përballen me:

-  Gjopa, dënime dhe gjykime.
-  Një çështje që Kërkon Vëmendje (MRA) ose një qortim të ngjashëm nga një organ rregullator, i cili mund të kalojë në nivel shtesë shqyrtimi ose në një pritje më të lartë të performancës.

5.4. Risku i Reputacionit

Një lajm/shkrim i keq mund të shkaktojë rënie të të ardhurave, vëmendje të padëshiruar të mediave sociale, kapitalizim më të ulët të tregut dhe, në planin afatgjatë, një opinion negativ për organizatën në sytë e një publiku të kujdesshëm. Në ciklin e sotëm të lajmeve 24-orëshe, një përgjigje e matur, empatike, e shpejtë dhe e rëndësishme për çdo ngjarje është vendimtare për të ruajtur reputacionin pozitiv. Një program i mirëfilltë BCM nxit vlerën, duke mbrojtur markën/brandin e kompanisë dhe duke menaxhuar në mënyrë të përsosur imazhin e biznesit në ndryshim të vazhdueshëm përballë konkurrencës në rritje. (Protiviti, 2020)

5.5. Risqet e Shëndetit dhe Sigurisë

Së fundmi, por jo më pak e rëndësishme, një BCM solide dhe gjithëpërfshirëse synon zvogëlimin e incidencës së lëndimeve dhe rasteve të sëmundjeve që lidhen me punën. Një numër studimesh kanë konfirmuar se demonstrimi i menaxhimit të risqeve dhe kryerja e vazhdueshme e kontrollit është i dobishëm mbasi më së shumti e mban organizatën larg nga parimi “e njëjta madhësi i përshtatet të gjitha mendësive” dhe qasjeve në lidhje me shëndetin dhe sigurinë. Ajo rrit aftësinë për të matur performancën e shëndetit dhe sigurisë dhe demonstroi përmirësimin dhe përfitimet nga ndërhyrjet. Krijimi dhe funksionimi i BCM siguron një vetëdije më të mirë se si paraqitet një kontroll i mirë ndaj riskut, çfarë është e realizueshme nga perspektiva e performancës së shëndetit dhe sigurisë, e cila ndihmon në parashikimin dhe në rritjen e mundësisë për t'i parandaluar ato.

5.6. Konkluzion

- ▶ BCM is not just a response
also building **resilience to strengthen an organization**
- ▶ BCM is not just about fighting fires
also developing understanding what **might be at risk and developing strategies if things do go wrong**
- ▶ BCM is not just about having plans to recover a business that are over elaborate
also about **having plans that suit the nature of your business**
- ▶ BCM is not an add-on to business
To be effective, it must be an **embedded management process**, as part of risk management and part of good business management

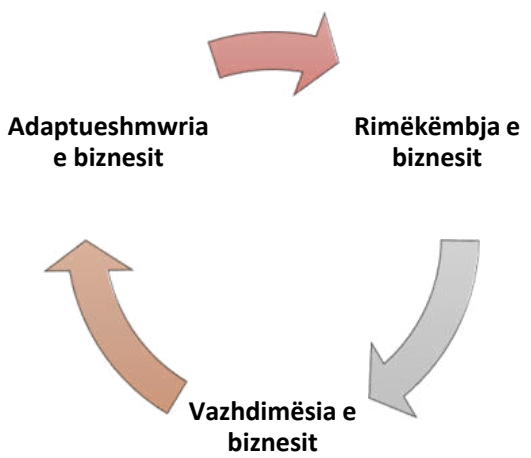
IT'S A PROACTIVE PROCESS THAT CONCENTRATES ON CRITICAL RESOURCES REQUIRED TO CONTINUE KEY BUSINESS PROCESS DISREGARDS THE EVENT

6. BCM dhe Planifikimi i Biznesit

Termi "Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit" përdoret më shumë sesa "planifikimi i vazhdimësisë së biznesit". Kjo qasje është e qëllimshme sepse "planifikimi" nënkupton se ka një fillim dhe mbarim të procesit dhe mund të çojë në një burokraci të padëshiruar të planifikimit. Megjithatë, planifikimi i vazhdimësisë së biznesit është ende një komponent kritik dhe kyç i procesit të BCM. (Dr David J. Smith, 2019)

Në kontrast me qasjet e mëparshme të ngushta dhe reaktive ndaj BCM, ajo tani njihet si një biznes dinamik, proaktiv dhe i vazhdueshëm si process menaxhimi i zakonshëm. Për të qenë efektiv, duhet të jetë në përputhje me një standard, i përshtatshëm (I duhuri për qëllimin), praktik, realist, i përditësuar, efektiv dhe me aftësi të besueshme (të provuara). (Dr David J. Smith, 2019)

Tre përkufizime të rëndësishme për t'u theksuar:

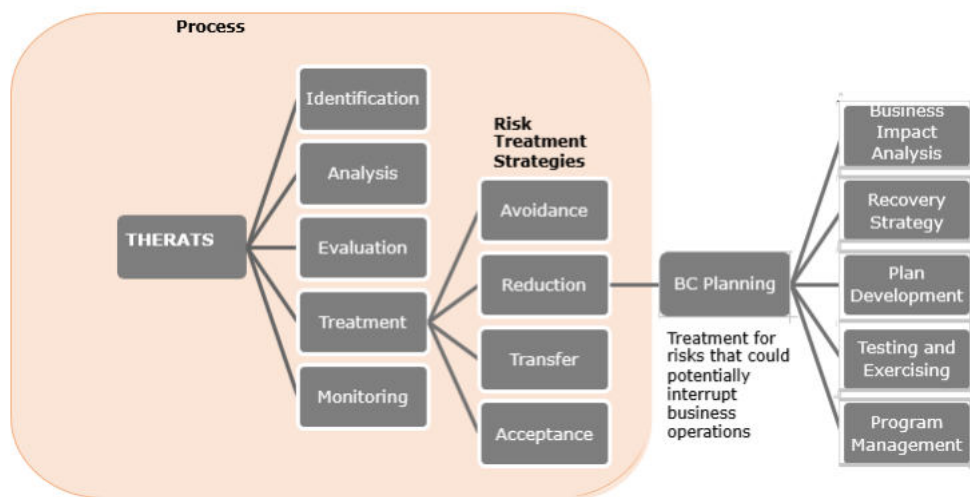
Planifikimi i vazhdimësisë së biznesit (BCP) - Ky term përdoret për të treguar aspektet e planifikimit të menaxhimit të vazhdimësisë së biznesit (BCM). BCM zakonisht i referohet programit gjithëpërfshirës, ndërsa BCP është grupi i paracaktuar i hapave të ndërmarrë për të rifilluar një proces biznesi në rast ndërprerjeje. Ky term shpesh përdoret në mënyrë të ndërsjelltë me "rifillimin e biznesit", "planifikim të paparashikuar" ose "planifikim për rimëkëmbjen e biznesit."	
Planifikimi i rimëkëmbjes së biznesit - Termi i referohet hapave të ndryshëm që ndërmarren për një proces individual ose linjë biznesi, pasi lidhet me planifikimin e inputeve/rezultateve, burimeve të personelit, teknologjisë së informacionit dhe vendeve fizike të punës pas një ndërprerjeje. Ky term shpesh përdoret në mënyrë të ndërsjelltë me "rifillimin e biznesit", "planifikim të paparashikuar" ose "planifikim për vazhdimësinë e biznesit."	Planifikimi i rifillimit të biznesit - Ky proces fokusohet në rikuperimin e funksioneve të biznesit. Termi shpesh përdoret në mënyrë të ndërsjelltë me "rimëkëmbjen e biznesit", "planifikimin e paparashikuar" ose "planifikimin e vazhdimësisë së biznesit."

Për shkak të natyrës së vazhdimësisë së biznesit, është e zakonshme që disa funksione të integrohen në faza të ndryshme të planifikimit të vazhdimësisë së biznesit. Për shembull, objektet ose ekipet e sigurisë fizike mund të angazhohen në aktivitete të menaxhimit të urgjencës, dhe ekipet e sigurisë dhe shëndetit mjedisor mund të kenë kontribut në zhvillimin e strategjive të rimëkëmbjes. (Dr David J. Smith, 2019).

Njohja se kush është përgjegjës për krijimin dhe modifikimin e listës kontrolluese të planit të vazhdimësisë së biznesit është njëri komponent. Tjetri është identifikimi i ekipit përgjegjës për zbatimin. Drejtuesit sigurojnë qartësi në atë që mund të jetë një kohë kaotike për të gjithë ata që janë të përfshirë. (Dr David J. Smith, 2019)

Fusha është gjithashtu vendimtare. Ajo përcakton se çfarë do të thotë vazhdimësia e biznesit për organizatën.

A ka të bëjë me mbajtjen në funksion të aplikacioneve, produkteve dhe shërbimet në dispozicion, të dhënat e arritshme, ose vendet fizike dhe njerëzit të sigurtë? Bizneset duhet të jenë të qarta në lidhje me atë që mbulohet nga një plan, nëse janë komponentët gjenerues të të ardhurave të kompanisë, aspektet e jashtme të ballafaqimit, ose ndonjë linjë tjetër e gjithë organizatës. Rolet dhe përgjegjësitë duhet të caktohen edhe gjatë kësaj faze. Këto mund të jenë role që janë të dukshme bazuar në funksionin e punës, ose specifike, duke pasur parasysh llojin e shkatërrimit që mund të përjetohet. Në të gjitha rastet, politika, drejtimi, fusha dhe rolet duhet të komunikohen dhe mbështeten gjerësisht. (Dr David J. Smith, 2019).



6.1. Planifikimi i Vazhdimësisë së Biznesit dhe Vlerësimi i Riskut

Risku vjen në shumë forma. Duhet të kryhet një Analizë e Ndikimit në Biznes dhe një Vlerësim i Kërcënimit dhe Riskut. Kërcënimet mund të përfshijnë aktorë të këqij, elementë të brendshëm, konkurrentë, kushtet e tregut, çështjet politike (të brendshme dhe ndërkombëtare) dhe dukuritë natyrore. Një komponent kryesor i planit është krijimi i një vlerësimi risku, që identifikon kërcënimet e mundshme për ndërmarrjen.

Vlerësimi i riskut identifikon grupin e gjerë të risqeve që mund të ndikojnë në ndërmarrje.

Hapi 1: Identifikimi i Kërcënimeve të Mundshme është Hapi i Parë dhe Mund të kërkojë kohë të Arrihet.

Kjo përfshin:

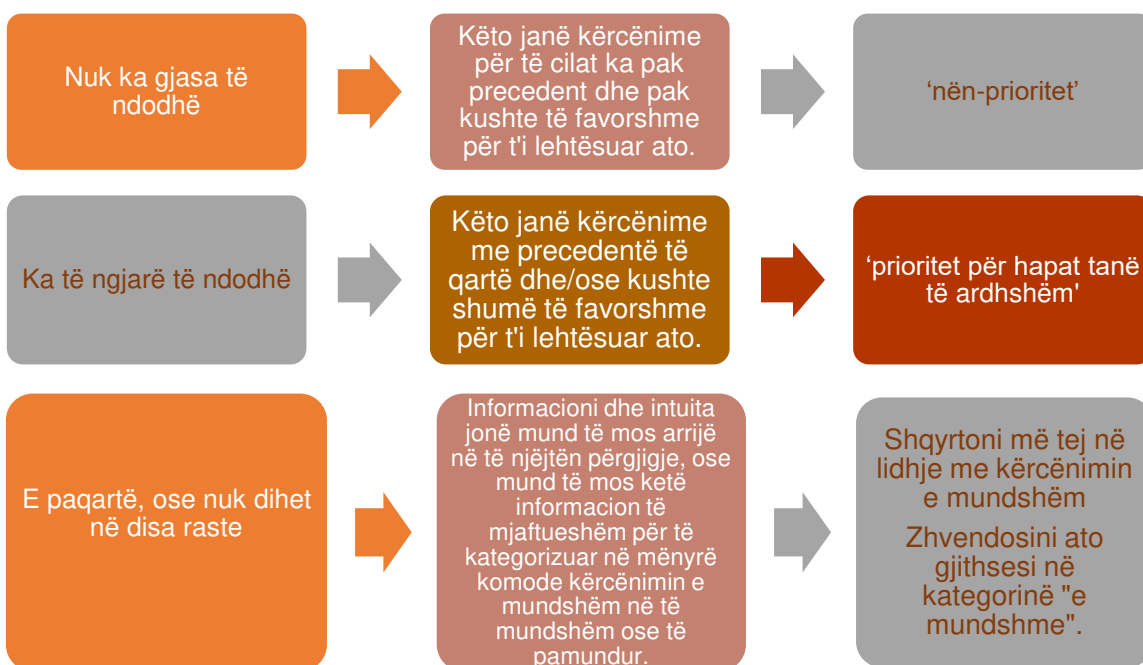
- Ndikimi i humbjes së personelit

- Ndryshimet në preferencat e konsumatorit ose klientit
- Aftësia e brendshme dhe aftësia për t'iu përgjigjur me një plan incidenteve të sigurisë
- Paqëndrueshmëria financiare

Hapi 2: Gjasat dhe probabiliteti i kërcënimit

Çdo risk duhet të shqyrtohet me kujdes dhe të detajohet. Në fazën tjetër, organizata duhet të përcaktojë probabilitetin që secili risk të ndodhë dhe ndikimin e mundshëm të secilit. Kapaciteti dhe potenciali janë masat kryesore kur bëhet fjalë për vlerësimin e riskut.

Pasi risqet të jenë identifikuar dhe klasifikuar, organizata duhet të përcaktojë se cila është toleranca e saj ndaj çdo potenciali. Cilat janë çështjet më urgjente, kritike që duhet të adresohen? Në këtë fazë, zgjidhjet e mundshme duhet të identifikohen, vlerësohen dhe çmohen. Me këtë informacion të ri, i cili përfshin probabilitetin dhe koston, organizata duhet të japë përparësi se cilat risqe do të adresohen.



Risqet e klasifikuar pastaj duhet të vlerësohen se cilat risqe do të adresohen së pari. Vini re se ky proces nuk është statik. Duhet të diskutohet rregullisht për të marrë parasysh kërcënimet e reja që shfaqen ndërsa teknologjitë, gjeopolitika dhe konkurrenca evoluon. (Referojuni Aneksit 1: Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit (Analiza e Bow-Tie).

Hapi 3: Vlerësimi dhe Testimi

Risqet dhe ndikimet e tyre duhet të monitorohen, maten dhe testohen vazhdimisht. Pasi të jenë vendosur planet zbutëse, ato gjithashtu duhet të vlerësohen për të siguruar që ato po punojnë në mënyrë korrekte dhe kohezive.

- Identifikimi i Incidentit: Me vazhdimësinë e biznesit, përcaktimi se kush përbën një incident është thelbësor. Ngjarjet duhet të përshkruhen qartë në dokumentet e politikave, si dhe kush ose çfarë mund të shkaktojë ndodhjen e një incidenti. Këto veprime nxitëse duhet të nxisin

zhvendosjen e planit të vazhdimësisë së biznesit ashtu siç është përcaktuar dhe të sjellë ekipin në veprim.

- Pas një incidenti, një detyrë themelore është rishikimi dhe vlerësimi për përgjigjen dhe rishikimi i planeve në përputhje me rrethanat.

6.2. Vlerësimi i Ndikimit në Biznes (BIA)

Një BIA kryhet brenda aktiviteteve të një Sistemi të Menaxhimit të Vazhdimësisë së Biznesit (BCMS). Përkufizimi i tij formal është: "Procesi i analizimit të ndikimit në kohë të një incidenti të ndodhur në organizatë" (ISO 22301: 2019, 3 Termat dhe përkufizimet, 3.5).

Në një BIA, proceset e biznesit të organizatës analizohen për të ditur se çfarë ndikimi ka në rast të një incidenti që shkakton ndërprerjen e këtyre proceseve. Objektivi është të identifikohen se cilat janë proceset më kritike për kompaninë.

Vazhdimësia e biznesit përqendrohet në ato procese në të cilat disponueshmëria është jetike, domethënë, në rast ndërprerjeje, ndikimi i shkaktuar në organizatë mund të mos jetë i pranueshëm në një periudhë të shkurtër kohore. (ISO 22301: 2019, 3 Termat dhe përkufizimet, 3.5).

Është e nevojshme të merren parasysh lloje të ndryshme të ndikimeve, që mund të ndodhin si pasojë e ndërprerjes së një procesi, disa prej tyre mund të jenë si më poshtë:

- **Ndikimi operacional**, që pengon marrjen e produktit ose rezultatit të shërbimit të cilit i përket procesi.
- **Ndikimi ekonomik** për shkak të kostove shtesë, humbjes së të ardhurave, gjobave, etj.
- **Ndikimi i reputacionit**, për shkak të humbjes së imazhit të markës/brandit, duke mos qenë në gjendje të ofrojë shërbimin normal për klientët.
- **Ndikimi ligjor dhe kontraktual**, duke ndërprerë një proces specifik, organizata mund të mos jetë në përputhje me çdo kërkesë ligjore ose kontraktuale, e cila mund të sjelli pasoja serioze.

Vlerësimi i ndikimit është një proces katalogimi për të identifikuar të dhënat që mban kompania juaj, ku ruhen, si mbledhen dhe si arrihen ato. Përcakton se cilat nga ato të dhëna janë më kritike dhe sa është koha e ndërprerjes që është e pranueshme në rast se ato të dhëna ose aplikacione janë të padisponueshme. Ndërsa kompanitë synojnë 100% e kohës së funksionimit, kjo normë nuk është gjithmonë e mundur, edhe duke pasur parasysh sistemet e tepërta dhe aftësitë e ruajtjes. Kjo fazë është gjithashtu koha kur ju duhet të llogaritni objektivin tuaj të kohës për rimëkëmbjen, e cila është koha maksimale që do të duhej për të rikthyer aplikacionet në një gjendje funksionale në rast të një humbjeje të papritur të shërbimit. Gjithashtu, kompanitë duhet të dinë objektivin e pikave të rimëkëmbjes, e cila është koha e pranueshme për klientët dhe vetë kompaninë për të rifilluar operacionet. Kjo mund të mendohet edhe si faktor i pranueshmërisë së humbjes së kohës. (Bojana Dobran, March 2019)

BIA mat *ndikimin e mundshëm sasior dhe cilësor*, që *mund të ndodhë* nëse ndonjë funksion biznesi, *për çfarëdo arsye*, nuk do të ishte në gjendje të funksiononte për një periudhë kohe. Kjo matje bëhet baza mbi të cilën ne i japim përparësi përpjekjeve tona në ndërtimin e një Plani efikas për Vazhdimësinë së Biznesit (BCP).

BIA *Nuk* është një analizë e kërcënimit

BIA *Nuk* është një analizë/vlerësim i riskut të objektit

- Menaxherët e njësive të biznesit nuk janë njerëzit më të duhur për t'i pyetur për koston e mundshme të humbjes së objektit.
- Njerëzit që mund të vlerësojnë ato kosto, dhe që ndoshta do të përfshinin njerëz të pasurive të patundshme, inxhinierë, burime teknologjike, menaxherë të regjistrave

Një BIA *Nuk* është Një Analizë Risku

- Një analizë e riskut **identifikon risqet operacionale, përcakton kontrollet** për të zbutur ato risqe dhe **monitoron riskun e mbetur** që mbetet pasi janë kryer kontrollet
- BIA **identifikon ndikimin sasior (të matshëm) dhe cilësor (zakonisht me reputacion)** që mund të ndodhë nëse një Departament ose Funksion biznesi nuk do të ishte në gjendje të funksiononte **për çfarëdo arsye**

Procesi i Analizës së Ndikimit në Biznes kërkon disa hapa. Çdo hap dhe analiza përkatëse janë formuluar si më poshtë.

Hapi 1: Përcaktoni Qëllimet



Qëllimi #1

Identifikoni ndikimin që çdo departament ose funksion biznesi individual mund të ketë në institucion, nëse nuk ishte në gjendje të funksionojë *për ndonjë arsye*



Qëllimi #2:

Keni një produkt përfundimtar që do të kënaqë Qëllimin #1 në një gjuhë të qartë dhe të kuptueshme.



Qëllimi #3:

Bëjeni procesin sa më të lehtë për Departamentet.

Hapi 2: Analiza e Shkakut Kryesor

Shkak: "Diçka" që ndodhi për të prodhuar një devijim aktual nga ajo që pritej ose e dëshiruar:

- Arsyeja e provuar e ekzistencës së problemit.
- Shpesh “shkaqe të shumta”

Shkaku Mbizotërues ose Rrënjësor: një kontribues i madh në ekzistencën e problemit, i cili duhet të zgjidhet para se të ketë një zgjidhje adekuatë.

Zgjidhja: një ndryshim që mund të eliminojë ose neutralizojë me sukses shkaku të një problemi.

Hapi 3: Përcaktoni “Ndikimin kritik”

- Përkufizimi i ndikimit kritik duhet të bazohet në diçka të matur, të provuar dhe mjaft dinamike për të ndryshuar ndërsa kompania juaj ndryshon.
- Ju nuk do të njihni përkufizimin e duhur të ndikimit kritik derisa të keni zbatuar një proces BIA, që ju mban në linjë me ndryshimet në kompani.
- Ajo që konsiderohet sot jo kritike mund të bëhet kritike nesër.



Hapi 4: Përcaktoni produktet tuaja



Raporti #1

Krahasuar me Departamentet ose Funksionet e tjera të Biznesit të kompanisë, pika kritika e secilit Departament/Funksion është kjo.



Raporti #2:

Bazuar në faktin kur një Departament/Funksion mund të shkaktojë Ndikim Sasior, Objektivi i tij i Kohës së Rimëkëmbjes (RTO) do të ishte ky.



Raporti #3:

Bazuar në kohën kur një Departament/Funksion mund të shkaktojë Ndikim Cilësor në Reputacionin, RTO -ja e tij do të ishte kjo.

Hapi 5: Identifikimi i varësive

You could do your analysis Department, including all of the Business Functions within each Department, and then identify the Dependencies of each Business Function,

System/technology dependencies

Vendor dependencies

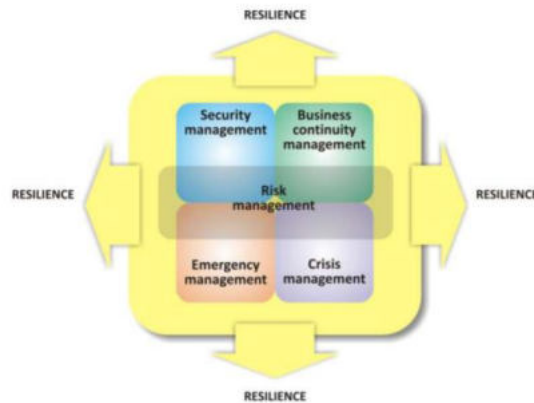
Supporting internal department dependencies

Other dependencies

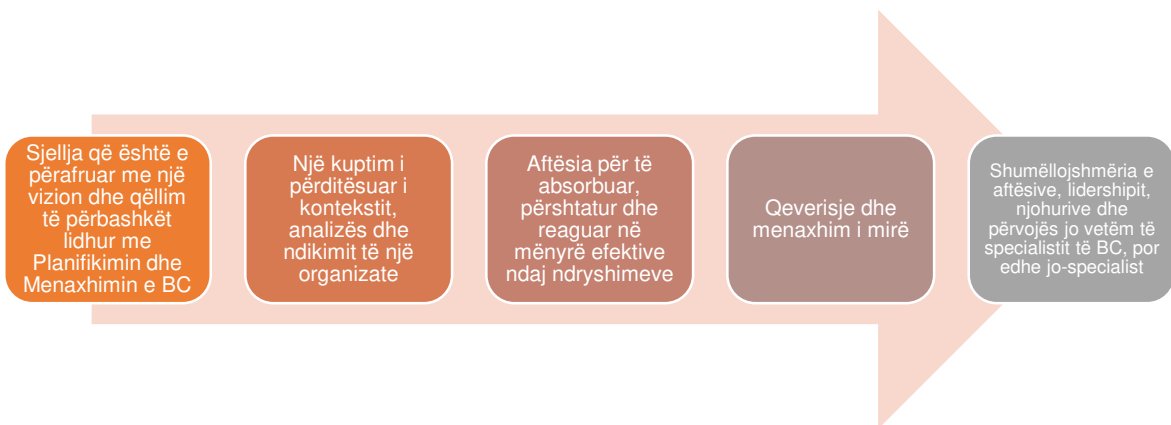
While Dependency identification could be an entirely separate process, incorporating it into your BIA can add significant value to the final deliverables.

7. BCM dhe Adaptueshmëria

Ndërsa Menaxhimi i Riskut është i përqendruar në proceset, Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit është më strategjik në natyrë, duke qenë një qasje holistike që ndikohet nga një ndërveprim unik dhe kombinim i faktorëve strategjikë dhe operacionalë.

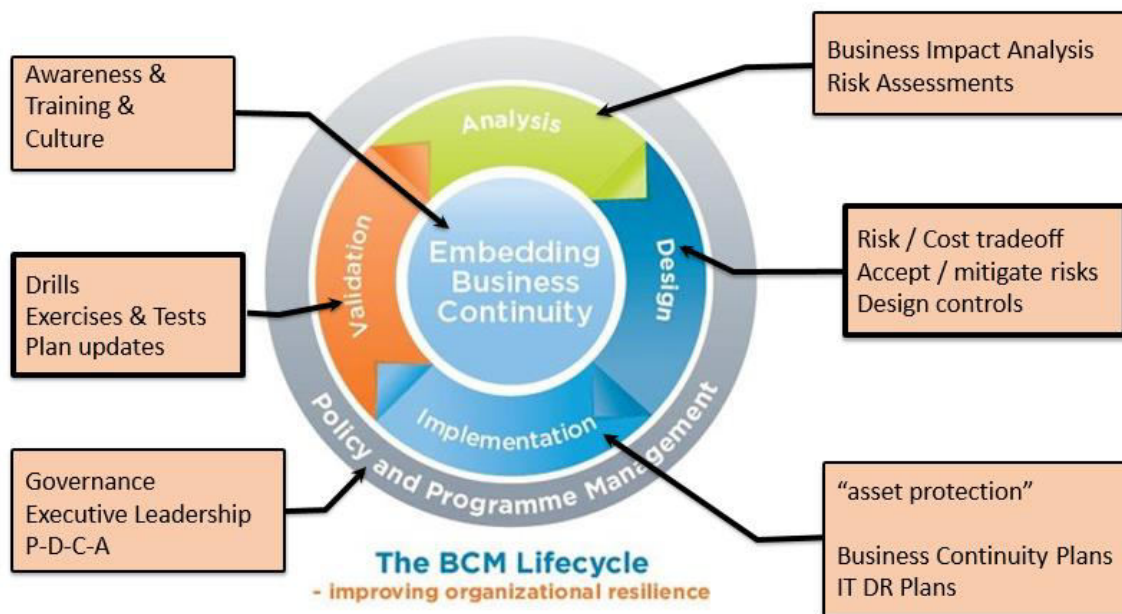


Prandaj, disa aspekte janë kritike në arritjen e kësaj, dhe janë paraqitur në diagramin më poshtë:

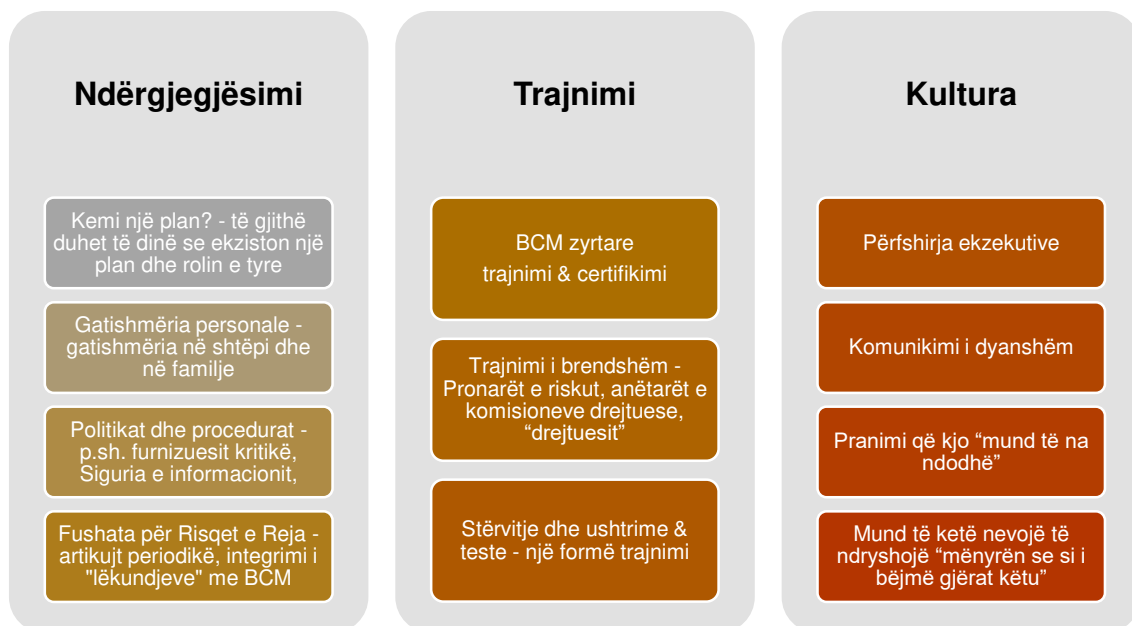


Edukimi, rritja e ndërgjegjësimit, trajnimi, çfarëdo që ju pëlqen ta quani, është një pjesë vitale dhe e vazhdueshme e çdo programi BCM. Unë besoj se 'ngulitja' tani është pasqyruar me saktësi në diagramin e Ciklit të Jetës së BCM, duke treguar se gjithçka që ne kërkojmë të ofrojmë duhet të ketë një ndikim më të gjerë në kulturën e organizatave tona. Duke shfrytëzuar çdo mundësi brenda secilit komponent të Ciklit të Jetës për të përhapur fjalën, duhet të jeni në gjendje të siguronit nivele më të thella të të kuptuarit, që fushatat e gjera dhe të përgjithshme nuk do ta arrinin kurrë. (Andy Mason, 2010).

Ndërsa ne gjithmonë do të kemi nivele të ndryshme të njohurive se çfarë do të thotë vazhdimësia e biznesit për secilin individ dhe njësi biznesi dhe mbështetja për programin BCM, 'ngulitja në kulturë' është me të vërtetë aty ku programi BCM takohet me njerëzit që përbëjnë biznesin tuaj, kjo është ku goma godet rrugën! Ndërgjegjësimi është i barabartë me të kuptuarit, dhe të kuptuarit çon në një shans më të madh suksesi për atë që po përpiqeni të arrini. (Andy Mason, 2010).



Mjetet që kanë të bëjnë me rritjen e koncepteve të BCM në kulturën e organizatës (Ihab Hanna S. Sawalha, John R. Anchor & Julia Meaton , Dec.2015)



BCM mund të futet në kulturën e organizatës përmes:

- Testimit të rregullt, trajnimit dhe ndërgjegjësimit dhe
- Mirëmbajtjes dhe përditësimin e planit të vazhdimësisë.

Ngritja e BCM - Testimi i Vazhdimësisë



Testimi ndihmon për të shqyrtuar gjithëpërfshirjen dhe zbatueshmërinë e planit të BC dhe aftësinë e tij për të përballuar skenarë të ndryshëm të fatkeqësive dhe krizave.



Ai siguron që plani i BC mund të ekzekutohet dhe që të gjitha burimet e kërkuara të vendosen si pjesë e strategjisë së përgjithshme të BCM.



Testimi i planit të plotë në një atmosferë të vërtetë (i njohur gjithashtu si ushtrimi i planit) u mundëson ekipeve të vazhdimësisë të gjejnë dobësitë e mundshme në planet e tyre dhe t'i forcojnë ato.



Testimi gjithashtu krijon besim tek njerëzit dhe zvogëlon panikun në kohën e urgjencës



Më e rëndësishmja, është sinjifikative të theksohet se testimi nuk duhet të kufizohet në punonjësit e brendshëm. Angazhimi i klientëve, partnerëve të biznesit dhe agjencive të tjera që mbështesin operacionet e biznesit është gjithashtu i rëndësishëm.

Ngritja e BCM - Vazhdimësia e Trajnimit dhe Ndërgjegjësimit



Rritja e niveleve të ndërgjegjësimit dhe motivimi i ndryshimit.



Ndihmon në zvogëlimin e rezistencës duke u dhënë pjesëmarrësve mundësinë për të menduar në mënyrë kritike, për të punuar në grupe dhe për të mësuar.



Organizatrat që janë më të mira në të mësuarit janë më të afta të përballojnë kërcënimet e reja.



Ata janë gjithashtu më të mirë në krijimin e njohurive të reja dhe në përshtatjen me ndryshimin e kushteve të mjedisit më shpejt dhe me efikasitet



Në përgjithësi, trajnimi duhet të bëhet në mënyrë që të rritet gatishmëria për incidentet e ardhshme

Ngritja e BCM - Mirëmbajtja dhe Përditësimi i Vazhdimësisë

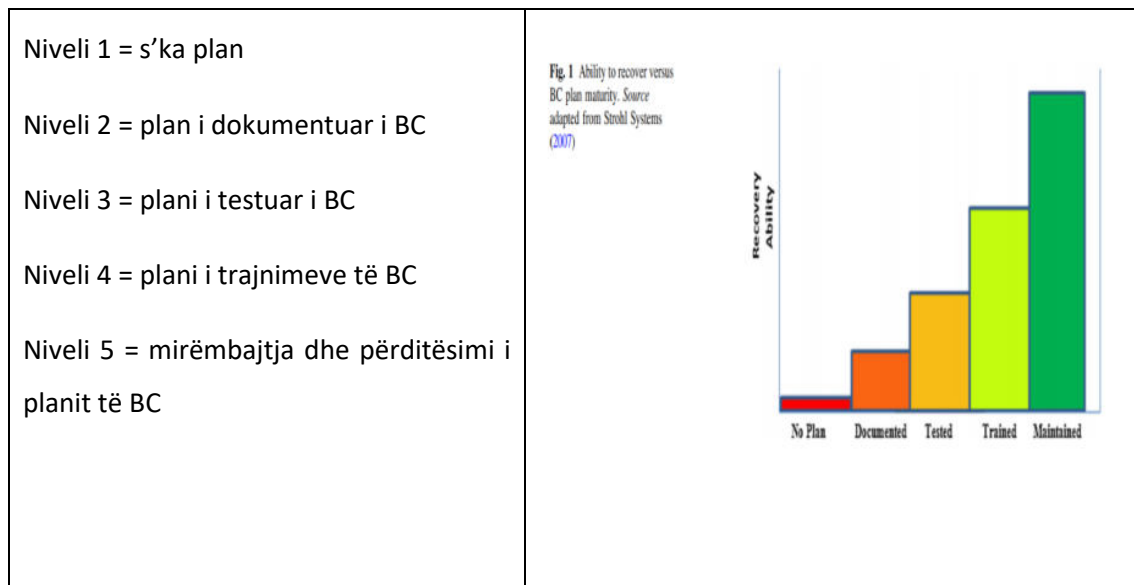
Qëllimi i mirëmbajtjes është:

- Për të siguruar që plani i BC është i aftë t'i përgjigjet natyrës së ndryshimit në mjedisin e biznesit
- I përshtatshëm për përdorim dhe të sigurojë cilësi, që më pas ndihmon për të siguruar që kompetenca dhe aftësia e BCM së organizatës të mbetet efektive.
- Mirëmbajtja e rregullt e cila mbron organizatën nga nevoja për të zhvilluar përsëri procedura të vazhdimësisë (ndihmon në mbajtjen e planeve të përshtatshme), duke siguruar kështu ekzistencën në çdo kohë të planeve të zbatueshme të vazhdimësisë së biznesit. (*Civil Contingencies Act Enhancement Programme, March 2012*).

Ngritja e BCM-Treguesit

Testimi, trajnimi, ndërgjegjësimi, mirëmbajtja dhe azhurnimi i aktiviteteve janë tregues të nivelit të pjekurisë së planit të vazhdimësisë së biznesit dhe janë përshkruar si aftësia e një organizate për t'u rikuperuar pas incidenteve të mëdha. (Ihab Hanna S. Sawalha, John R. Anchor & Julia Meaton, Dec.2015)

Kjo aftësi klasifikohet në pesë nivele sa i përket planit të vazhdimësisë së biznesit:



Sa më i lartë të jetë niveli, aq më shumë do të jetë organizata në gjendje të ri-ngrihet pas ndërprerjeve të mëdha dhe të kthehet në normalitet. (Ihab Hanna S. Sawalha, John R. Anchor & Julia Meaton, Dec.2015).

8. Referimet

Andy Mason, 2010, Revista Vazhdimësia e Biznesit, Përfshirja e BCM në kulturën e organizatës

Bojana Dobran, March 2019, PHOENIXNAP, Çfarë është Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit (BCM)? Kuadri & Strategjitë kryesore

Programi për Rritjen e Aktit të Kontigjencave Civile, Mars 2012, Gatishmëria ndaj Emergjencave | Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit

Dr David J. Smith, 2019, Adaptueshmëria e Organizatës: Vazhdimësia e Biznesit, Incidenti dhe Menaxhimi i Krizave të Korporatës

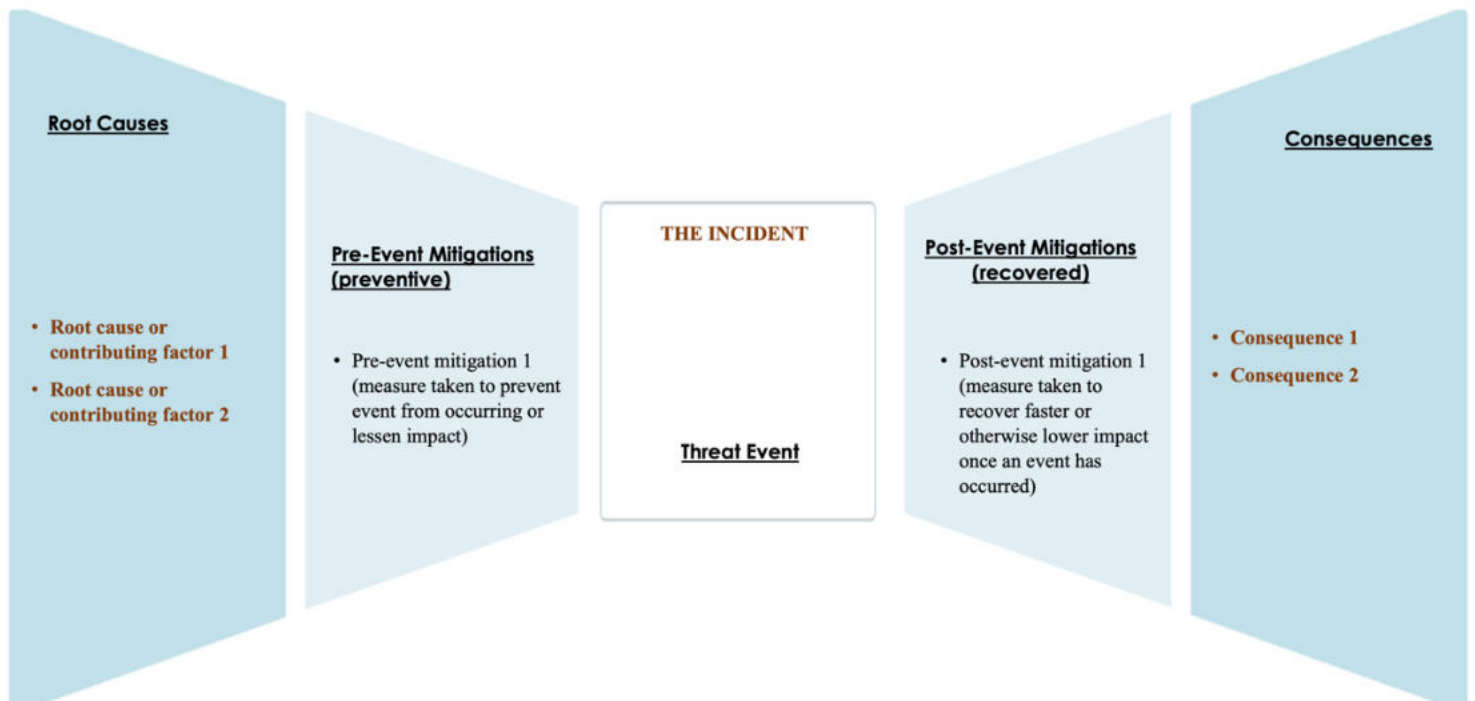
Ihab Hanna S. Sawalha,, John R. Anchor & Julia Meaton , Dec.2015, Kultura e Vazhdimësisë: Një Faktor Kyç për Ndërtimin e Adaptueshmërisë dhe Aftësive të Rikuperimit të Shpejtë

ISO 22301: 2019, 3 Termet dhe përkufizimet

Jonna Järveläinen, Janar 2020, Kuptimi i roleve të palëve të interesuara në praktikën e menaxhimit të vazhdimësisë së biznesit - Një studim në sektorin publik

Protiviti, Korrik 2020, Një Udhëzues për Menaxhimin e Vazhdimësisë së Biznesit.

Aneksi 1: Menaxhimi i Vazhdimësisë së Biznesit (Analiza Bow-Tie)





Kapitulli 3

Sistemet e Menaxhimit të Sigurisë së Informacionit (ISMS)

Nga Osman-Jablan Bulić

1. Sistemet e Menaxhimit të Sigurisë së Informacionit (ISMS) – Pse Këto Janë të Rëndësishme në Industritë e Sotme?



Sistemi i Menaxhimit të Sigurisë së Informacionit (ISMS) është, në thelbin e tij, një grup politikash, procedurash, role organizative, mekanizma qeverisës dhe kontrole sigurie, të cilat zbatohen në mënyrë tërësore për të adresuar në mënyrë proaktive risqet e sigurisë dhe për t'i siguruar menaxhmentit një mjet që u mundëson atyre të menaxhojnë, në mënyrë sistematike, aspektet e sigurisë.

Në kohët e sotme me zhvillim të shpejtë, tabloja e riskut po ndryshon gjithashtu shpejt. Organizatat e sotme përballen me lloje risqesh që as nuk ishin marrë parasysh pak kohë më parë. Si pasojë, qasja rastësore (ad-hock) e përdorur më parë për sigurinë e informacionit nuk është më e përshtatshme dhe e mjaftueshme.

Ajo që organizatat kanë nevojë është një sistem që bazohet kryesisht në menaxhimin e risqeve dhe angazhimin parandalues (kryesisht përmes zbatimit të kontrolleve të sigurisë, me objektivin për të vënë risqet nën kontroll). Kjo është ajo që ISMS ofron për organizatat: mbrojtjen e proceseve kritike të biznesit nga efektet e incidenteve të sigurisë së informacionit, fatkeqësitve dhe dështimet e mëdha të sistemeve të informacionit.

Për më tepër, ISMS (kur zbatohet bazuar në kërkesat e standardit ISO/IEC 27001) nuk trajton vetëm sigurinë e IT dhe mbrojtjen e informacionit elektronik ose sistemeve të IT. Siguria e informacionit, siç jepet në ISO/IEC 27001, merret me mbrojtjen e konfidencialitetit, integritetit dhe disponueshmërisë së informacionit në çdo trajtë, formë ose gjendje dhe përfshin informacione të bazuara në elektronikë, si dhe informacione jo-elektronike.

2. Krijimi i një Politike të Përshtatshme të Sigurisë së Informacionit dhe Politikës së Sigurisë së IT

Politika e sigurisë së informacionit është një dokument i nivelit të lartë, i cili përcakton qasjen e menaxhmentit ndaj sigurisë, e shprehur përmes një sërë rregullash, politikash të nivelit më të ulët dhe procedurave të përcaktuara për të siguruar mbrojtjen e konfidencialitetit, integritetit dhe disponueshmërisë së aseteve të informacionit. Politika e sigurisë së informacionit i jep një organizate një sërë rregullash qeverisëse, të cilat paraqesin bazën për zhvillimin e politikave dhe procedurave specifike për temat që përshkruajnë aktivitete praktike, me synim arritjen e objektivave të sigurisë.

Siç thamë më herët, siguria e informacionit përfshin mbrojtjen e informacionit në çdo trajtë, formë ose gjendje dhe përfshin informacione të bazuara në elektronikë, si dhe informacione jo-elektronike. Si e tillë, POLITIKA E SIGURISË SË INFORMACIONIT përfshin të gjitha aspektet e një biznesi dhe shumicën, nëse jo të gjitha, të proceseve të tij. Nga ana tjetër, POLITIKA E SIGURISË SË IT paraqet një nëngrup politikash, që fokusohet në përkufizimin e sigurisë së informacionit në lidhje me sistemet e l-së dhe informacionin që "rrjedh" nga këto sisteme. Ai gjithashtu përfshin asete të tjera kritike të informacionit siç janë softueri dhe hardueri, që përbëjnë këto sisteme, shërbimet që kërkohen për të operuar, si dhe njerëzit që e përdorin atë, e administrojnë ose që në një mënyrë ose në një tjetër ndikojnë në sistemet e IT.

Është kritike, që organizatat të miratojnë politikën e sigurisë së informacionit bazuar në kërkesat, nevojat dhe pritshmëritë e tyre personale, duke marrë parasysh pritshmëritë e të gjitha palëve të tjera të interesuara, gjithashtu. Kjo politikë do të jetë vendimtare për të gjithë qasjen e organizatës ndaj sigurisë së informacionit - përfshirë fushëveprimin e ISMS së ardhshme.

Në botën e sotme të kërcënimeve gjithnjë e në ndryshim dhe dobësive të reja, politika e sigurisë së informacionit duhet të rishikohet vazhdimisht për të siguruar përshtatshmërinë, kapacitetin dhe efektivitetin e saj të vazhdueshëm. Disa nga elementet që duhet të merren parasysh gjatë përcaktimit të politikës së sigurisë së informacionit përfshijnë kërkesat dhe pritshmëritë e palëve të interesuara (eksplicite dhe të nënkuptuara), fushëveprimin e ISMS, risqet e perceptuara dhe kontrollet e zbatuara, si dhe objektivat e sigurisë së informacionit. Ndërsa tabloja e risqeve ndryshon ose kur biznesi i vetë organizatës ndryshon, menaxhmenti i lartë i një organizate duhet të rishikojë dhe modifikojë politikën dhe të rregullojë ISMS-në e zbatuar, për t'iu përgjigjur në mënyrë adekuate nevojave në ndryshim.

3. Aspektet ISMS me Synim BCM

Një nga shumë funksionet e një ISMS-je të zbatuar është të sigurojë vazhdimësinë e sigurisë së informacionit si pjesë e menaxhimit të përgjithshëm të vazhdimësisë së biznesit. Një numër i kontrolleve të sigurisë adresojnë drejtpërdrejt ose tërthorazi risqet që bazohen në skenarë risku, të cilët rezultojnë në humbje të përkohshme ose të përhershme të disponueshmërisë së informacionit.

Kontrollet specifike të sigurisë, të identifikuar në Aneksin A të standardit ISO/IEC 27001, adresojnë çështje të tilla si ruajtja, tepricat, mbrojtja e regjistrave, si dhe planifikimin, zbatimin dhe testimin e vazhdimësisë së sigurisë së informacionit. Këto kontrolle janë një element shtesë në

sigurinë dhe mbrojtjen e informacionit në menaxhimin ekzistues ose të planifikuar për menaxhimin e vazhdimësisë së biznesit brenda një organizate.

4. Standardet në Fushën e ISMS

Menaxhimi i Sigurisë së Informacionit përcaktohet përmes një numri të standardeve ISO, të cilat ne shpesh i trajtojmë si familje e standardeve ISO 27000 (me më shumë se shtatëdhjetë standarde, rreth pesëdhjetë prej të cilave janë publikuar deri më tani). Seria e standardeve ISO 27000 variojnë, të cilat jepen një pasqyrë dhe prezantojnë ato, deri në standardet shumë të gjithanshme specifike të industrisë ose ato specifike, siç është ISO 27799 - Udhëzues i zbatimit të ISMS për sektorin e shëndetësisë, ose ISO 27043 - Hetimi i incidentit (dhe eForenzika).

Më poshtë janë disa nga standardet më të rëndësishme ose më të përdorura ISO 27k:

- ISO/IEC 27000:2018 - përmbledhje e standardeve të familjes ISO 27k dhe fjalori i termave specifik të përdorur në të gjithë serinë. (ISO/IEC i referohen organizatës standardizuese. Në këtë rast standardet përgatiten nga ISO (Organizata Ndërkombëtare e Standardizimit) dhe IEC (Komisioni Ndërkombëtar për Elektroteknikë); “:2018” tregon versionin e fundit të publikuar të standardit).
- ISO/IEC 27001:2013: jep kërkesa për zbatimin e Sistemit të Menaxhimit të Sigurisë së Informacionit. Ky është standardi i vetëm i certifikueshëm në seri (siguron kërkesa të zakonshme për çdo organizatë që shërben si bazë për një auditim certifikimi).
- ISO/IEC 27002:2013: i njohur zakonisht si Kodi i Praktikës që shërben si referencë për përcaktimin dhe zbatimin e kontroleve për trajtimin e riskut të sigurisë së informacionit në një SMSI bazuar në ISO 27001. (Ju lutemi vini re se versioni i ri i standardit ISO 27002 aktualisht është në fazat finale të rishikimit dhe miratimit, dhe verzioni i ri i këtij standardi është gati të publikohet deri në fund të vitit 2021 ose gjatë vitit 2022. Verzioni i ri i këtij standardi do të përmbajë 93 kontrole të ndara në 4 kategori dhe do të marrë parasysh teknologjitë e reja, kërcënimet dhe mësimet e nxjerra).
- ISO/IEC 27003:2017: jep udhëzime sesi të zbatohet ISO 27001.
- ISO/IEC 27004:2016: përmban matjet e menaxhimit të sigurisë së informacionit.
- ISO/IEC 27005:2018: përmban procesin e menaxhimit të riskut për sigurinë e informacionit.

5. Zbatimi i ISMS

Zbatimi i një ISMS është një proces i bazuar në risqe që ndjek ciklin PDCA (Planifiko, Bëjë, Kontrolllo, Vepro). Në thelb, mund të ndiqni kërkesat e standardit ISO/IEC 27001 (pjesët 4. deri 10.) dhe si rezultat do të ketë një funksionim të Sistemit të Menaxhimit të Sigurisë së Informacionit. Në realitet, natyrisht zbatimi është shumë më kompleks, por të gjithë hapat e kërkuar identifikohen brenda vetë standardit - duke e bërë atë si një "libër gatimi" për zbatimin e ISMS.

Disa nga aktivitetet kritike në procesin e zbatimit janë:

1. Përcaktimi i kontekstit të një organizate për ISMS e ardhshëm në kuptim të identifikimit të palëve të tij të interesit, si dhe pritshmëritë e tyre të shpjeguara dhe të nënkuptuara. Për më tepër, në këtë fazë është shumë e rëndësishme të definohet siç duhet ISMS e ardhshëm

duke përcaktuar fushëveprimin e SMSI, bazuar në analizën e proceseve të organizatës dhe rrjedhën e informacionit dhe menaxhimit të riskut. Fushëveprimi i SMSI përdoret për të përcaktuar arritjet e kontrollit të drejtpërdrejtë mbi sigurinë e informacionit (çfarë është "brenda") kundrejt të gjitha atyre sistemeve të ndërlidhura dhe pjesëve të informacionit që nuk janë nën kontrollin tonë të drejtpërdrejtë, por që duhet të merren parasysh (pasi ato mund të paraqesin risk për sigurinë e informacionit).

2. Identifikimi i roleve dhe përgjegjësi kryesore në lidhje me zbatimin e ISMS, si dhe mbështetja e lidershit nga menaxhmenti i lartë i organizatës.

3. Është shumë e rëndësishme të theksohet nevoja për përfshirjen e menaxhmentit të lartë në të gjitha fazat e zbatimit të projektit, si dhe në pjesët tjera jo-IT të biznesit (pronarët e bizneseve, financat, ligjore, burimet njerëzore etj.). Vetëm duke përfshirë të gjitha nivelet e organizatës mund të priten përfitime të plota nga zbatimi i ISMS.

4. Pas krijimit fillestar të kornizës për ISMS e ardhshëm, një nga aktivitetet kritike në zbatimin e ISMS do të jetë përcaktimi i qasjes për Menaxhimin e Riskut. Menaxhimi i riskut përbëhet nga dy komponente kryesore: a) vlerësimi i riskut dhe b) trajtimi i riskut.

a. Në vlerësimin e riskut, organizata përpaket të kuptojë të gjitha rreziqet ndaj të cilave janë të ekspozuara proceset, informacioni dhe pjesët e informacionit, duke identifikuar kërcënimet dhe dobësitë (skenarët e riskut) dhe duke vlerësuar mundësinë e skenarit që ndodh dhe ndikimin në organizatë nëse skenari materializohet.

b. Në trajtimin e riskut, bazuar në rezultatet e procesit të vlerësimit të risqeve dhe nivelet e njohura të risqeve merren parasysh opsionet për trajtimin e riskut. Këto opsione janë: a) shmangia e riskut, b) zbutja/zvogëlimi i riskut, c) ndarja e riskut, dhe d) pranimi i riskut. Opsioni më i zakonshëm për trajtimin e riskut është zbutja e riskut, pra zvogëlimi i riskut i cili është arritur përmes zbatimit të kontrolleve të sigurisë të paraqitura në Aneksin A të standardit ISO 27001 (shpjeguar më tej dhe elaboruar në standardin ISO 27002).

5. Për të krijuar një sistem menaxhimi plotësisht funksional, standardi ISO/IEC 27001 kërkon gjithashtu nga organizatat që të zbatojnë mekanizma të ndryshëm të cilët mundësojnë qasje të vërtetë sistematike. Disa nga këta mekanizma janë:

- proceset e monitorimit, matjes, analizës dhe vlerësimit të sistemit të zbatuar;
- kryerjen e auditimeve të brendshme të rregullta, periodike;
- trajtimi i jo konformiteteve dhe ndërmarrja e veprimeve korrigjuese;
- si dhe kryerja e rishikimit periodik të menaxhimit të të gjithë sistemit të menaxhimit me idenë për të përmirësuar vazhdimisht efektivitetin dhe efikasitetin e proceseve të zbatuara.

Siç e përmendëm më parë, ISMS bazohet në grupin e kërkesave të përgjithshme të paraqitura në standardin ndërkombëtar ISO/IEC 27001. Këto kërkesa janë të shkruara në atë mënyrë që lejon zbatimin e standardit në çdo lloj organizate, në çdo industri, në lidhje me çdo lloj strukture ose procese të brendshme brenda një organizate. Kjo është një nga avantazhet kryesore të këtij standardi - përshtatshmëria e tij me bizneset e ndryshme dhe nevojat e tij. Sidoqoftë, duke u shkruar në një mënyrë kaq gjenerike, ajo paraqitet disi e vështirë për dikë të pa trajnuar. Sidoqoftë, organizatat që marrin parasysh zbatimin e ISMS duhet të kenë një udhëzim thelbësor në standardin ISO 27001. Për më tepër, standardet tjera në serinë ISO 27000 mund të ofrojnë mbështetje të mëtejshme në zbatim.

Kriteret për përzgjedhjen e furnizuesve të sistemeve IT dhe mirëmbajtja e tyre

Një nga rreziqet kryesore në mjedisin e sotëm të biznesit është mbështetja tek furnizuesit e jashtëm për të siguruar zbatimin dhe mirëmbajtjen e sistemeve të IT brenda kompanive. Për më tepër, në përpjekjet e justifikueshme për t'u përqëndruar në biznesin e tyre kryesor, gjithnjë e më shumë organizata po zgjedhin të nënkontraktojnë disa pjesë (ose edhe të gjithë infrastrukturën e IT) tek një ofrues i shërbimeve të menaxhuar nga jashtë. Kjo strategji ka për qëllim të ndajë disa nga rreziqet e sigurisë së informacionit me një palë të jashtme, me shpresën se një organizatë e specializuar është më kompetente dhe më e përshtatshme për të adresuar risqet në përdorimin e sistemeve moderne, gjithmonë të lidhura me IT. Sidoqoftë, kjo nuk e shfaqëson organizatën amë për këto risqe.

Në çdo rast, organizata që zbaton ISMS duhet të njohë risqet që lidhen me sistemet e IT dhe të identifikonë kontrollet e duhura për zvogëlimin e tyre, të cilat më pas do t'i komunikojnë ofruesit/furnizuesit të shërbimit si një grup kërkesash që pritet të përmbushen. Për më tepër, një organizatë gjithashtu duhet të marrë parasysh rrisqet shtesë që lidhen me punësimin e furnizuesit, ofruesit të shërbimeve ose burimit të jashtëm, pasi këto zakonisht nuk adresohen kur ndërmerret vlerësimi fillestar i riskut.

Aneksi A i standardit ISO/IEC 27001 në seksionin A.15 - Marrëdhëniet me furnizuesit (A.15.1 siguria e informacionit në marrëdhëniet me furnizuesit, dhe A.15.2 Menaxhimi i ofrimit të shërbimeve të furnizuesit) jep disa udhëzime se si të adresohet çështja e furnizuesve në kontekstin e sigurisë së informacionit.

6. Menaxhimi i Incidenteve të Sigurisë së Informacionit

Procesi i Menaxhimit të Incidentit të Sigurisë së Informacionit është një pjesë themelore e zbatimit fillestar dhe një bazë për zhvillimin dhe përmirësimin e mëtejshëm të ISMS. Përmes zbatimit të procesit të Menaxhimit të Incidentit, një organizatë përgatitet për rastin e pashmangshëm, kur disa nga risqet edhe pse të menaxhuara në mënyrë aktive ndodhin dhe kanë ndikim negativ në organizatë. Procesi synon të zgjidhë incidentet në kohën më të shkurtër, duke siguruar një sërë veprimesh, kanale komunikimi dhe duke zgjidhur metoda për të kufizuar ose zvogëluar ndikimin që incidenti ka në organizatë.

Nga ana tjetër, procesi i menaxhimit të incidentit është gjithashtu i fokusuar në përmirësimin e vazhdueshëm. Procesi i Menaxhimit të Incidentit kërkon që një organizatë të merret jo vetëm me incidente të mëdha, por gjithashtu kërkon që ajo të regjistrojë vazhdimisht çdo ngjarje të sigurisë dhe dobësi të njohura. Duke këmbëngulur në regjistrimin e të gjitha ngjarjeve, dobësive dhe incidenteve, organizata krijon një grup të dhënash shumë të dobishme që mund të analizohen më tej për të mësuar prej tyre dhe për të identifikuar tendenca të caktuara për të vepruar në mënyrë pro aktive, në mënyrë që dobësia të mos kthehet në incidente ose të mos ketë incidente që përsëriten pa nevojë. Pa një proces të zbatuar në mënyrë adekuate, për të mësuar nga incidentet, një organizatë i heq vetes një mundësi, për të përmirësuar vazhdimisht qëndrimin e sigurisë së informacionit bazuar në ngjarjet e kaluara dhe të dhënat e regjistruara.

Lidhur me atë se sa biznesi është i adaptueshëm dhe aspektet e vazhdimësisë së biznesit në çdo organizatë, procesi i menaxhimit të incidentit është një gur themel i të gjithë BCM. Një proces i menaxhimit të incidenteve, i zbatuar në mënyrë të përshtatshme, do të lejojë (në momentin kur

të gjitha strategjitë e tjera të trajtimit të incidentit janë shteruar) një lidhje me vazhdimësinë e biznesit dhe vazhdimësinë e informacionit të planifikuara dhe zbatuara më parë.

7. Zbatimi i Sistemeve të Menaxhimit të Sigurisë së Informacionit në Proceset e Biznesit

Siç mund të pritet, zbatimi i ISMS duhet të integrohet me proceset ekzistuese të biznesit, dhe jo si një grup i veçantë rregullash, politikash ose procedurash. Në thelb, një organizatë duhet të njohë (brenda një procesi ekzistues) aktivitete, hapa shtesë ose përdorim të teknologjisë specifike të sigurisë në proces dhe ta ndryshojë atë në mënyrë që të përputhet me kërkesat e standardit ose në mënyrë që të zvogëlojë nivelet e risqeve të parashikuara.

Për ta bërë këtë, kërkohet angazhim i plotë i të gjitha niveleve në organizatë, veçanërisht menaxhmenti i lartë dhe i mesëm. Menaxhmenti i lartë do të insiston në procese të reja, dhe menaxhmenti i mesëm do të ketë për detyrë të marrë pjesë në hartimin dhe zbatimin e kontrolleve dhe mekanizmave të ISMS brenda fushës së tyre të kontrollit.



Për më tepër, një nga aktivitetet më të rëndësishme në zbatimin e suksesshëm të ISMS do të jetë ngritja e vetëdijes për sigurinë e informacionit në mesin e të gjitha palëve të interesit. Qëllimi i vetëdijësimit do të jetë që së pari të ndryshojnë qëndrimet dhe perceptimet e njerëzve (keqkuptimet e zakonshme) në lidhje me sigurinë e informacionit dhe rreziqet e lidhura, dhe më pas të ndryshojnë sjelljen e tyre (në përputhje me një sërë politikash, procedurash dhe rregullash të përcaktuara dhe të përshkruara si një përgjigje ndaj risqeve të identifikuara). Ky ndryshim qëndrimi dhe sjellje e njerëzve nuk mund të bëhet përmes një aktiviteti të vetëm (p.sh. vetëdijësimi hyrës në Power Point), por duhet të menaxhohet nëpërmjet një programi të vetëdijësimit të zhvilluar dhe ekzekutuar me kujdes, i cili do të përfshijë një sërë aktiviteteve të shpërndara gjatë

gjithë vitit (p.sh. prezantime të ndryshme specifike, emaila mujor me këshilla dhe truqe, postera në të gjitha ambientet, organizime të ndonjë ngjarjeje për ditën e sigurisë, etj.).

8. Arsyeja për Angazhimin në Sistemet ISMS me Qëllim Adaptueshmërinë e Biznesit

Siç u përmend më herët, siguria e informacionit (siç e përcakton standardi ISO 27001) mbulon tre aspekte kryesore të sigurisë së informacionit: a) Konfidencialiteti, b) Integriteti dhe c) Disponueshmëria e informacionit dhe pjesëve të informacionit. Duke pasur parasysh këtë, bëhet e qartë se zbatimi i ISMS u ofron organizatave një qasje sistematike për të siguruar disponueshmërinë e vazhdueshme të informacionit dhe pajisjeve të përpunimit të informacionit. Prandaj, organizatat që varen nga informacioni si shtytës i tyre kryesor në operacionet e përditshme (dhe mund të argumentohet se është shumë e vështirë të gjejsh një organizatë që nuk ka) mund të përfitojnë shumë nga zbatimi i ISMS. Zbatimi i ISMS krijon një kornizë të politikave, procedurave, mekanizmave të qeverisjes dhe kontrolleve të sigurisë të cilat përmirësojnë qëndrimin e përgjithshëm të sigurisë së organizatave dhe rrjedhimisht aftësinë e saj për t'iu përgjigjur më mirë të dyve, ndryshimeve negative por edhe mundësive të paraqitura.

9. Çertifikimi me ISO/IEC 27001

Çertifikimi i pavarur i sistemit të zbatuar të menaxhimit të sigurisë së informacionit (ISMS) shërben si një dëshmi për palët e interesit (klientët, furnizuesit, publiku etj.) që një organizatë ka ISMS funksionale dhe në përputhje - bazuar në kërkesat e standardit ISO 27001. Kjo i jep një nivel sigurie palëve të interesit se organizata ka ndërmarrë të gjithë hapat për të ndërtuar një sistem menaxhimi që do të merret në mënyrë pro aktive me risqet e sigurisë së informacionit me synimin për ta përmirësuar atë vazhdimisht.

Çertifikimi mund të bëhet nga një organ i akredituar i certifikimit. Edhe pse tregu është i mbushur me kompani që pretendojnë të sigurojnë certifikim të lehtë, organizatat që kërkojnë certifikim duhet të hetojnë me kujdes çdo agjenci të mundshme certifikimi në mënyrë që të vlerësojnë akreditimin e tyre, cilësinë, kompetencën teknike, praktikën e punës, performancën e kaluar etj.

Një nga faktorët më kritikë është akreditimi i tyre - që nënkupton se ata janë të akredituar - d.m.th. praktikën dhe procedurat e tyre të certifikimit janë kontrolluar nga një organ i njohur akreditimi (zakonisht në nivel kombëtar) për të siguruar se certifikatat e lëshuara plotësojnë kërkesat minimale të përcaktuara në standardin ISO/IEC 17021 (Vlerësimi i konformitetit - Kërkesat për organet që ofrojnë auditim dhe certifikim të sistemeve të menaxhimit).

Procesi i certifikimit është shumë i ngjashëm për të gjitha sistemet e menaxhimit (ISO 9001, ISO 14001, ISO 22301 etj.), dhe bazohet në kryerjen e një auditimi (auditimeve) të jashtëm, të kryer nga auditorë kompetentë të certifikimit.

Auditimet e certifikimit kryhen në dy faza kryesore: a) Faza 1 e auditimit (ndonjëherë i quajtur para-audit) dhe Faza 2 e auditimit (auditimi i certifikimit në vend).

1. Qëllimi i auditimit në fazën 1, është të vlerësojë modelin e përgjithshëm të organizatës për ISMS dhe gatishmërinë e tij për fazën tjetër. Kjo zakonisht përfshin rishikimin e dokumentacionit dhe një vizitë të shkurtër në vend për të konstatuar aftësinë për të kaluar

në fazën tjetër dhe për t'u prezantuar me organizatën dhe për të marrë më shumë informacion për auditimin e certifikimit.

2. Gjatë fazës 2, auditimi i certifikimit, një ose më shumë auditorë të emëruar, punojnë në mënyrë sistematike për të rishikuar dhe vlerësuar përputhshmërinë me të gjitha kërkesat e standardit ISO/IEC 27001 (nuk ka përjashtime të kërkesave në standardin ISO 27001) si dhe për të vlerësuar zbatimin e kontrollit në Aneksin A. Bazuar në dëshmitë e mbledhura gjatë auditimit, auditorët do të përpilojnë gjetjet e auditimit të cilat zakonisht përmbledhen si në vijim:
 - a. Vëzhgimi (i quajtur edhe Mundësitë për Përmirësim): shqetësime të vogla ose çështje të mundshme që duhet të merren parasysh në të ardhmen.
 - b. Jo konformitet i vogël (nganjëherë i referuar si jo konformitet i tipit B): Përmbytja e pjesshme e një kërkesë. Ky konformiteti nuk ndikon në aftësinë e sistemit për të përmbushur rezultatet e identifikuar.
 - c. Jo konformiteti i madh (nganjëherë i referuar si jo konformiteti i Tipit A):

Kërkesa nuk adresohet, ose ka një dështim total të efektivitetit të saj. Ky jo konformitet ngreh dyshime të rëndësishme në lidhje me përshtatshmërinë e ISMS për të mbrojtur konfidencialitetin, integritetin ose disponueshmërinë e informacionit të ndjeshëm.

Pas një auditimi të suksesshëm të certifikimit, organizatës i lëshohet një certifikatë përputhshmërie me vlefshmëri për një periudhë tre vjeçare me detyrimin për të kryer mbikëqyrje të paktën një herë në vit pas auditimit fillestar të certifikimit.

10. Literatura e rekomanduar

Rasti për standardin ISO 27001, nga Alan Calder.

Të gjitha informacionet e nevojshme për të vlerësuar vlerën e zbatimit të SMSI dhe për të krijuar një rast biznesi

Nëntë hapa deri te suksesi - Përmbledhje e zbatimit të ISO 27001, nga Alan Calder
Udhëzime hap pas hapi për zbatimin e suksesshëm të ISO 27001

www.iso27001security.com

Shpjegime të thjeshta mbi standardet dhe konceptet e ndryshme ISO 27000

www.iso27001security.com/html/forum.html

Forumi i përdoruesve ku takohen ekspertë dhe implementues të niveleve me aftësi të ndryshme për të bërë pyetje dhe për të shkëmbyer përvojat

www.pecb.com

Trupi certifikues i cili siguron edukim dhe certifikim për individët në një gamë të gjerë disiplinash (p.sh. Lead Auditor ISO 27001, Implementuesi kryesor ISO 27001, etj.)



Kapitulli 4

Sistemet e Menaxhimit të Sigurisë në Zinxhirin e Furnizimit

ISO 28000

Nga Violeta Haxhillazi

1. Çfarë është Menaxhimi i Zinxhirit të Furnizimit (SCM)?

Termi "Menaxhimi i Zinxhirit të Furnizimit" është term relativisht i ri. Për herë të parë është shfaqur në literaturën logjistike në 1982 si një qasje e menaxhimit të inventarit me theks në furnizimin me lëndë të parë.

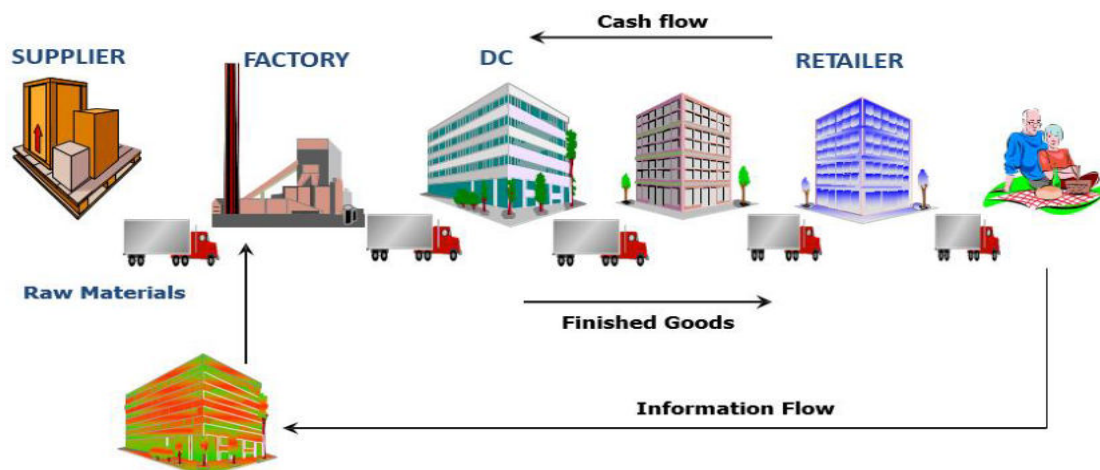
SCM është planifikim, koordinim dhe kontroll i integruar i të gjitha proceseve të biznesit 1 dhe aktivitetet në zinxhirin e furnizimit për të ofruar vlerë superiore të konsumatorit me më pak kosto për zinxhirin e furnizimit në tërësi, ndërsa plotëson kërkesat e palëve të tjera të interesit në zinxhirin e furnizimit (p.sh. qeveria dhe OJQ). (Jack Van der Vorst, 2004).

Menaxhimi i Zinxhirit të Furnizimit (SCM) është menaxhimi aktiv i aktiviteteve të zinxhirit të furnizimit për të maksimizuar vlerën e klientit dhe për të arritur një avantazh konkurrues të qëndrueshëm. Ai përfaqëson një përpjekje të ndërgjegjshme nga firmat e zinxhirit të furnizimit për të zhvilluar dhe drejtuar zinxhirët e furnizimit në mënyrat më efektive dhe efikase të mundshme. Aktivitetet e zinxhirit të furnizimit mbulojnë gjithçka nga zhvillimi i produktit, burimet, prodhimi dhe logjistika, si dhe sistemet e informacionit të nevojshme për të koordinuar këto aktivitete. (Jack Van der Vorst, 2004).

Koncepti i Menaxhimit të Zinxhirit të Furnizimit (SCM) bazohet në dy ide kryesore:

1. E para tregon se praktikisht çdo produkt që arrin tek një përdorues final përfaqëson përpjekjet kumulative të shumë organizatave. Këto organizata referohen si zinxhiri i furnizimit.
2. Ideja e dytë tregon se derisa zinxhirët e furnizimit kanë ekzistuar për një kohë të gjatë, shumica e organizatave i kanë kushtuar vëmendje vetëm asaj që po ndodhte brenda "katër mureve" të tyre. Pak biznese kuptuan, e aq më pak menaxhuan, të gjithë zinxhirin e aktiviteteve që përfundimisht i dorëzuan produktet klientit final. Rezultati ishte zinxhirë furnizimi të shkëputur dhe shpesh joefektivë.

Organizatat që përbëjnë zinxhirin e furnizimit janë "të lidhura" së bashku përmes rrjedhave fizike dhe rrjedhave të informacionit. (Jack Van der Vorst, 2004).



Qarkullimi fizik

Qarkullimi (rrjedha) fizik përfshin transformimin, lëvizjen dhe ruajtjen e mallrave dhe materialeve. Ato janë pjesa më e dukshme e zinxhirit të furnizimit. Por po aq të rëndësishme janë edhe rrjedhat e informacionit.

Qarkullimi i informacionit

Qarkullimi (rrjedha) i informacionit lejon partnerët e ndryshëm të zinxhirit të furnizimit të koordinojnë planet e tyre afatgjata dhe të kontrollojnë rrjedhën e përditshme të mallrave dhe materialeve lart e poshtë zinxhirit të furnizimit.

Përpjekjet SCM të një biznesi fillojnë me zhvillimin dhe ekzekutimin e një strategjie afatgjate të zinxhirit të furnizimit. Ndër të tjera, kjo strategji duhet të:

- Identifikon se cilët zinxhirë furnizimi dëshiron të konkurrojë.
- Ndhmon menaxherët të kuptojnë se si biznesi do t'i japë vlerë zinxhirit të furnizimit.
- Drejton përzgjedhjen e partnerëve të zinxhirit të furnizimit, përfshirë furnizuesit, nënkontraktorët, ofruesit e transportit dhe shpërndarësit.
- Marrë masat e sigurimit të cilësisë dhe vlerësimit të konformitetit.

Derisa bizneset përpiqen të kuptojnë se në cilët zinxhirë furnizimi konkurrojnë, shpesh është e nevojshme të hartohen rrjedhat fizike dhe rrjedhat e informacionit që përbëjnë këta zinxhirë furnizimi. Nga këto të dhëna, bizneset mund të fillojnë të kuptojnë se si shtojnë vlerë dhe çfarë informacioni nevojitet për ta bërë zinxhirin e furnizimit të funksionojë në mënyrën më efektive dhe efikase të mundshme.

Sigurisht, strategjia e zinxhirit të furnizimit nuk ekziston e zbrazët. Duhet të jetë në përputhje me strategjinë e përgjithshme të biznesit dhe përpjekjet brenda fushave të tilla si blerja, logjistika, prodhimi dhe marketingu. (SME SCRC, 2018).

2. Klienti dhe Marrëdhënia me Menaxhimin e Zinxhirit të Furnizimit

Menaxhimi i zinxhirit të furnizimit është një qasje filozofike aq sa është një grup mjetesh dhe teknikash, dhe si e tillë zakonisht kërkon një bashkëveprim dhe besim të madh midis kompanive për të punuar. Tani për tani, le të flasim për tre zhvillime kryesore që kanë sjellë SCM në ballë të vëmendjes së menaxhmentit. (SME SCRC, 2018).

- Revolucioni i informacionit.
- Rritja e konkurrencës dhe globalizimi në tregjet e sotme.
- Marrëdhënia me menaxhimin.

2.1. Revolucioni i informacionit

Në fillim të viteve 1960, kur kompjuterët u krijuan për herë të parë, shtëpiza e kompjuterit kryesor zuri hapësirën e një dhome të tërë. Me zhvillimin e qarkut të integruar, kostoja dhe shpejtësia e fuqisë së kompjuterit u rritën në mënyrë eksponenciale. Sot, një kompjuter laptop tejkalon kapacitetin e ruajtjes dhe llogaritjes së kompjuterëve të bërë vetëm 15 vjet më parë. Me shfaqjen e kompjuterit personal, rrjeteve të fibrave optike dhe internetit, kostoja dhe disponueshmëria e burimeve të informacionit lejon lidhje të lehta dhe eliminon vonesat kohore të lidhura me informacionin në çdo rrjet të zinxhirit të furnizimit. Aftësia e Wal-Mart për të dërguar informacionin e shitjeve ditore tek furnizuesit e saj është vetëm një shembull. (SME SCRC, 2018).

Organizatat po shkojnë drejt një koncepti të njohur si tregti elektronike (e-commerce), ku transaksionet e informacionit përfundojnë automatikisht përmes Shkëmbimit të të Dhënave Elektronike (EDI), Transferimit të Fondeve Elektronike (EFT), Pajisjeve të Pikës së Shitjes (POS) dhe një sërë qasjesh të tjera. Fundi i viteve 1990 dhe fillimi i viteve 2000 u shfaq si "komunitetet tregtare" online që vunë në kontakt mijëra blerës dhe shitës me njëri-tjetrin. Transaksionet e vjetra të tipit "letër" po bëhen gjithnjë e më të vjetëruara. Në të njëjtën kohë, përhapja e telekomunikacionit të ri dhe teknologjisë kompjuterike i ka bërë realitet komunikimet e menjëhershme. Sisteme të tilla informacioni si rrjeti satelitor i Wal-Mart-mund të lidhin së bashku furnizuesit, prodhuesit, shpërndarësit, dyqanet me pakicë dhe klientët, pavarësisht nga vendndodhja. (SME SCRC, 2018).

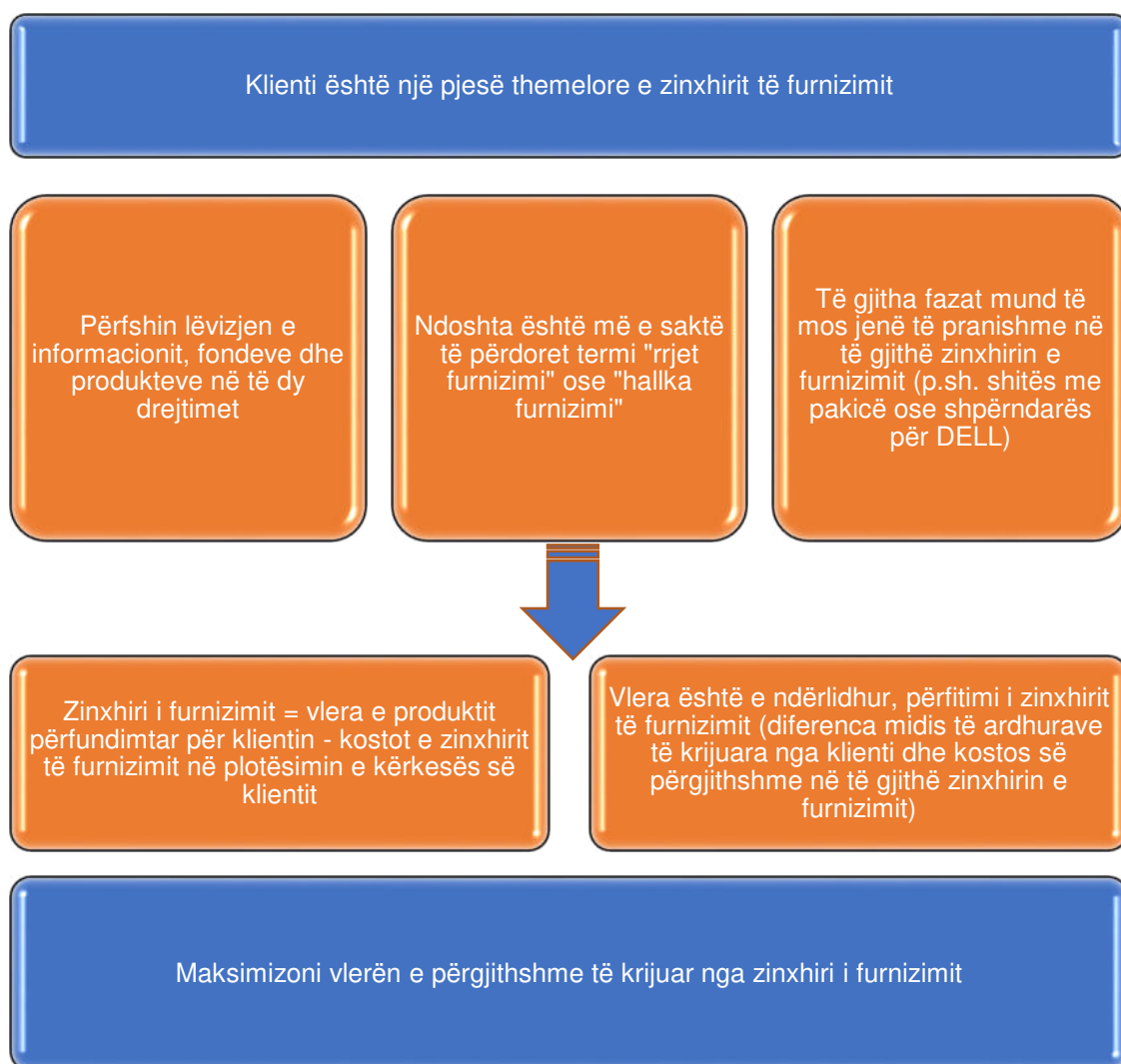
2.2. Rritja e konkurrencës dhe globalizimi

Trendi i dytë i madh është rritja e konkurrencës dhe globalizimi i bizneseve. Shkalla e ndryshimit në tregje, produkte dhe teknologji po rritet, duke çuar në situata ku menaxherët duhet të marrin vendime me një njoftim më të shkurtër, me më pak informacion dhe me kosto më të larta ndëshkimi. Konkurrentët e rinj po hyjnë në tregje që tradicionalisht janë dominuar nga bizneset "vendore". Në të njëjtën kohë, klientët kërkojnë shpërndarje më të shpejtë, teknologji të fjalës së fundit dhe produkte dhe shërbime më të përshtatshme për nevojat e tyre individuale. Në disa industri, ciklet e jetës së produktit po zvogëlohen nga vitet në një çështje prej dy ose tre muajsh. Një menaxher, madje i krahasoi tregjet aktuale globale me industrinë e modës, në të cilën produktet hyjnë dhe dalin jashtë modës brenda një sezoni. (SME SCRC, 2018).

Pavarësisht sfidave imponuese të ambientit konkurrues të sotëm, disa organizata po lulëzojnë. Këto biznese kanë përqafuar ndryshimet me të cilat përballen tregjet e sotme dhe kanë vënë një

theks të ri në përmirësimin e aktiviteteve të tyre dhe në veçanti, performancën e zinxhirit të furnizimit. Për shembull, Johnson Controls tani mund të marrë një porosi për ulëse nga një fabrikë montimi Ford, të prodhon ulëse dhe të dorëzon porosinë - të gjitha këto brenda katër orësh. Kjo kërkon veprime tepër fleksibël brenda sistemeve të prodhimit të vetë Johnson, si dhe lidhje të besueshme informacioni me partnerët e tij të zinxhirit të furnizimit. (SME SCRC, 2018).

Për të mbijetuar, shumë biznese sot zbulojnë se ato duhet të rrisin pjesën e tregut në baza globale dhe të jenë në "katin përdhes" të zgjerimit të shpejtë ekonomik global. Njëkohësisht, këto biznese duhet të mbrojnë fuqishëm pjesën e tyre të tregut të brendshëm nga një mori konkurrentësh ndërkombëtarë "të klasit botëror". Për të përballuar këtë sfidë, menaxherët po kërkojnë të gjejnë mënyra për të zgjeruar me shpejtësi praninë e tyre globale. Ata duhet të pozicionohen në atë mënyrë që produktet të jenë të disponueshme kurdo që klientët (pavarësisht vendndodhjes) i kërkojnë ato, në sasi, cilësi dhe çmimin e duhur. Ky nivel i performancës është një sfidë e vazhdueshme për organizatat dhe mund të ndodhë vetëm kur të gjitha palët në një zinxhir furnizimi janë "në të njëjtën linjë".



Revolucioni i informacionit u ka dhënë kompanive një gamë të gjerë teknologjish për të menaxhuar më mirë aktivitetet e tyre dhe zinxhirët e furnizimit. Për më tepër, rritja e kërkesave të klientëve dhe konkurrenca globale u kanë dhënë bizneseve nxitje për të përmirësuar këto fusha. Por kjo nuk mjafton. Çdo përpjekje për të përmirësuar aktivitetet dhe performancën e zinxhirit të furnizimit ka të ngjarë të jetë e parëndësishme pa bashkëpunimin e bizneseve të tjera. Si rezultat, më shumë kompani po vënë theksin në menaxhimin e marrëdhënieve. (SME SCRC, 2018).

Nga të gjitha aktivitetet që kryejnë operacionet dhe menaxherët e zinxhirit të furnizimit, menaxhimi i marrëdhënieve është ndoshta më i vështiri, dhe për këtë arsye është më i ndjeshëm ndaj dështimit. Një marrëdhënie e dobët brenda çdo hallke të zinxhirit të furnizimit mund të ketë pasojë katastrofike për të gjithë anëtarët e tjerë të zinxhirit të furnizimit. Për shembull, një furnizues jo i besueshëm praktikisht mund të dëmtojë një fabrikë, duke çuar në dështim dhe duke rezultuar në probleme në të gjithë zinxhirin, deri në klientin e fundit.

Për të shmangur probleme të tilla, bizneset duhet të menaxhojnë mirë marrëdhëniet mes furnizuesit të tyre dhe klientëve. Në shumë industri amerikane, marrëdhëniet e forta të zinxhirit të furnizimit si ato të Japonisë nuk mund të zhvillohen me lehtësi.



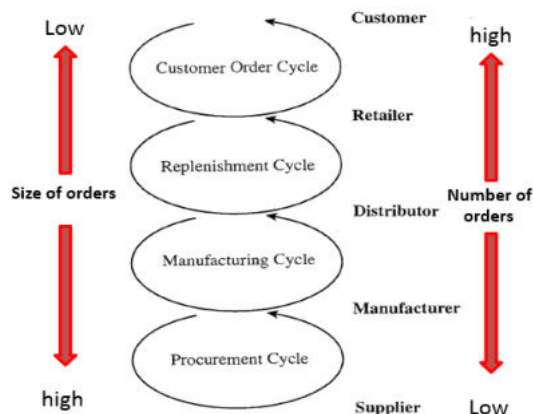
© istockphoto

Bizneset mund të jenë shpesh me distanca të mëdha gjeografikisht, dhe nuk ka aq shumë furnizues të vegjël, në pronësi të familjes. Në rastin e bizneseve me teknologji të lartë, shumë komponente mund të jenë me burim të vetëm nga furnizuesit jashtë shtetit, të cilët janë pronarë të teknologjisë së kërkuar. Në mjedise të tilla, bëhet më e rëndësishme të zgjedhësh disa, të zgjedhësh furnizues, duke hapur kështu rrugën për ndërveprim jo-formal dhe shkëmbim informacioni. (SME SCRC, 2018).

3. Operacionet, Proceset dhe Planifikimi i Zinxhirit të Furnizimit

❖ **Cycle View:** The processes in a supply chain are divided into a series of cycles, each performed at the interface between two successive stages of a supply chain.

- Customer order cycle
- Replenishment cycle
- Manufacturing cycle
- Procurement cycle



3.1. Marrëdhëniet me klientët

Që një kompani të krijojë një numër të madh të klientëve besnikë, ajo duhet të krijojë një marrëdhënie të qëndrueshme me secilin prej njerëzve ose organizatave me të cilat bënë biznes.

Ashtu si me çdo lloj marrëdhënie, themeli duhet të jetë komunikimi dhe besimi. Sa i përket komunikimit, furnizuesit duhet të jenë transparentë me të gjitha informacionet që mund të ndikojnë tek klienti në çfarëdo mënyre. Sa i përket besimit, klienti duhet të jetë i sigurt se furnizuesi do të ndjekë përfundimin e marrëveshjes.

Menaxhimi i marrëdhënieve me klientët, pra, ndërthuret me menaxhimin e zinxhirit të furnizimit në dy mënyra kryesore:

- Mbajtja e klientit "në dijeni" në lidhje me statusin e porosisë së tij.
- Sigurimi që klienti të marrë porosinë e tij saktësisht siç pritej.

Ndërsa pjesa më e madhe e proceseve të menaxhimit të zinxhirit të furnizimit ndodhin "prapa skenave", secili prej këtyre proceseve përfundimisht ndikon tek klienti. Duke pasur parasysh klientin ndërsa përmirësoni proceset tuaja të zinxhirit të furnizimit, do të siguroheni që çdo ndryshim që bëni do të sigurojë një përvojë më të mirë për ta. (Baldwin, R, 2020).

3.2. Shërbimi ndaj klientit

Menaxhimi i shërbimit ndaj klientit merr konceptet më abstrakte të përfshira në menaxhimin e marrëdhënieve me klientët dhe zhvillon një plan konkret për t'i vënë në praktikë këto ide.

Thënë kështu, menaxhimi i shërbimit ndaj klientit përfshin mënyrën se si do të bëjë ekipi juaj:

- Optimizoni komunikimin dhe shpërndarjen e informacionit midis ekipit tuaj dhe klientëve tuaj.

- Lehtësoni ofrimin e mbështetjes teknike dhe të tjera operacionale për klientët tuaj në nevojë.
- Përmirësoni proceset tuaja të përgjithshme në mënyrë që të shmangni çështjet teknike dhe operacionale në radhë të parë.

Përsëri, menaxhimi i zinxhirit të furnizimit dhe menaxhimi i shërbimit ndaj klientit shkojnë krahas njëri me tjetrin: një çështje në një fushë shpesh nënkupton një çështje tjetër në një fushë tjetër. Për shembull, nëse distribuimi mbahet në çfarëdo mënyre, do të duhet të dini mënyrën më të mirë për të zgjidhur problemin nga perspektiva e klientit.

Çështjet e shërbimit ndaj klientit janë të pashmangshme, veçanërisht kur bëhet fjalë për natyrën e paparashikueshme të zinxhirëve të furnizimit. Në vend që t'i merrni këto çështje ashtu siç vijnë, ju duhet të keni një plan të vendosur për t'u marrë me to. (Baldwin, R, 2020).

3.3. Menaxhimi i kërkesës

Parashikimi i kërkesës është një element kyç në planifikimin e një strategjie të zinxhirit të furnizimit, dhe nga ana tjetër përcaktimin e gatishmërisë dhe reagimit të një biznesi ndaj kërkesave të luhatshme.

Me paqëndrueshmërinë e kërkesës në çfarëdo kohe, nuk ekziston një "standard" që vlen njejtë për shumicën e bizneseve, kjo është arsyeja pse planifikimi i kërkesës dhe optimizimi i inventarit janë një domosdoshmëri.

Krijimi i një procesi sistematik për parashikimin i ndihmon bizneset në:

- Ruajtjen e niveleve optimale të stokeve, pavarësisht nga luhatjet.
- Menaxhimin në mënyrë efektive për rrjetet e shpërndarjes.
- Maksimizimin e efikasitetit të kostos së magazinimit dhe inventarit.
- Marrjen e vendimeve të informuara në lidhje me shitjet dhe marketingun.
- Shkallëzimin dhe zgjerimin në tregje të reja.
- Përgjigje të shpejt ndaj ndryshimit të kushteve të tregut.
- Përgatitje e buxhetit, llogaritje dhe kontabilitet.
- Reduktimin e nevojës për sigurimin e stokeve.

Të gjitha këto kontribuojnë në një zinxhir furnizimi më efikas, rritje të shitjeve dhe përmirësim të kënaqësisë së klientit.

3.4. Përbushja e porosisë

Menaxhimi dhe përbushja e porosisë është komponentë kryesore e zinxhirëve të suksesshëm të furnizimit si për bizneset e mëdha ashtu edhe ato të vogla.

Përbushja e porosisë moderne konsiston mjaft shumë rreth përdorimit të teknologjisë. Me automatizimin e tregtisë elektronike, konsumatorët tani mund të vendosin porosi përmes një butoni - pa pasur nevojë për askënd nga ekipi juaj që të përfshihet gjatë procesit. (Inoue, H dhe Y Todo, 2017).

Nëse informacioni në lidhje me porositë nuk u komunikohet siç duhet atyre që janë përgjegjës për detyrat e lidhura me zinxhirin e furnizimit, ata nuk do të jenë në gjendje t'i përmbushin këto detyra në mënyrën më të mirë të mundshme.

Natyrisht, skenari më i keq përfshin gjithë ekipin tuaj që anashkalon plotësisht porositë pasi ato vijnë nga klientët tuaj. Është e panevojshme të thuhet, por kjo mund të bëjë që edhe klientët tuaj më besnikë të shkojnë në një markë tjetër konkurruese.

Por një qasje nën optimale për të përmbushur porositë, gjithashtu mund të çojë në humbje për biznesin tuaj.

Për shembull, nëse nuk keni një plan strategjik në dispozicion për proceset e marrjes, paketimit dhe përmbushjes, mund të përfundoni duke transportuar materialet tuaja, duke u përballur me teprica dhe pengesa operacionale dhe duke rritur riskun e qenësishëm të përmbushjes së porosisë në tërësi. (Inoue, H dhe Y Todo, 2017).

Nga ana tjetër, duke përmirësuar përmbushjen e porosisë, përfitoni zinxhirin tuaj të përgjithshëm të furnizimit në atë që do të jeni në gjendje të:

- Kurseni kohë, para dhe burime të tjera.
- Minimizoni hapësirën për gabime.
- Konsolidoni informacionin në kohë reale përmes kanaleve të shumta.
- Siguroni transparencë për audiencën tuaj.
- Individualizoni përvojën për klientët tuaj.

3.5. Qarkullimi (rrjedha) i prodhimit

Menaxhimi i rrjedhës së prodhimit i referohet proceseve të përfshira në sigurimin e prodhimit të produkteve që ndodh në një mënyrë që është ekonomike dhe fitimprurëse.

Në thelb, menaxhimi i rrjedhës së prodhimit të mundëson të dish sa produkte të caktuara do të duhet të prodhohen në një moment të caktuar kohor - dhe të krijosh vetëm atë që do të mos rrezikosh të humbësh hapësirën e inventarit, prishjen, etj.

Menaxhimi i duhur i rrjedhës së prodhimit gjithashtu zvogëlon potencialin për stoke për shkak të porosive të pamjaftueshme nga ana e kompanisë tuaj.

Meqenëse e gjithë kjo përfshinë fazat fillestare të zinxhirit të furnizimit, duhet të jetë e qartë se çdo gjë që ndodh gjatë këtyre fazave - e mirë apo e keqe - do të ndikojë në gjithçka tjetër që ndodh në tërë zinxhirin e furnizimit. (Robert Handfield, 2017).

3.6. Marrëdhëniet me furnizuesit

Pavarësisht nëse jeni një shitës eCommerce me pakicë ose me stoke, menaxhimi i marrëdhënieve me furnizuesit duhet të qëndron në krye të listës tuaj të detyrave.

- Meqenëse furnizuesit luajnë një rol kritik në biznesin tuaj, është e drejtë t'i trajtoni ata si partnerë. Një marrëdhënie e fortë me furnizuesit tuaj mund t'ju lejojë të përmirësoni më tej zinxhirin tuaj të furnizimit, të rrisni aftësinë tuaj për t'i dhënë vlerë klientëve tuaj dhe të përmirësoni përfundimin e kompanisë suaj.
- Krijimi dhe forcimi i marrëdhënieve me furnizuesit tuaj përfshin:

- **Komunikim të hapur dhe i singertë:** Duhet të siguroheni që furnizuesit tuaj të dinë saktësisht se çfarë keni nevojë dhe çfarë prisni prej tyre, në mënyrë që ata të mund t'i përshtatin lehtësisht shërbimet e tyre me këto nevoja.
- **Krijim të një marrëveshjeje solide:** Nga ana tjetër, duhet të jeni të qartë në lidhje me vlerën që kompania juaj bjen në tryezë. Kjo zgjat kontratat dhe marrëveshjet në letër mbi përfitimet e përgjithshme që kompania juaj do të ketë në biznes.
- **Zhvillim të një plani solid:** Formimi i një marrëdhënieje të fortë nuk është diçka që thjesht "ndodh". Përkundrazi, duhet të jeni sistematik dhe strategjik në mënyrën se si angazhoheni me furnizuesit tuaj për të siguruar një rezultat reciprokisht të dobishëm për të dyja palët.

3.7. Zhvillimi i produktit dhe komercializimi

Arsyeja pse i shitni produktet që bëni në radhë të parë është sepse klientët tuaj të synuar kanë nevojë për to.

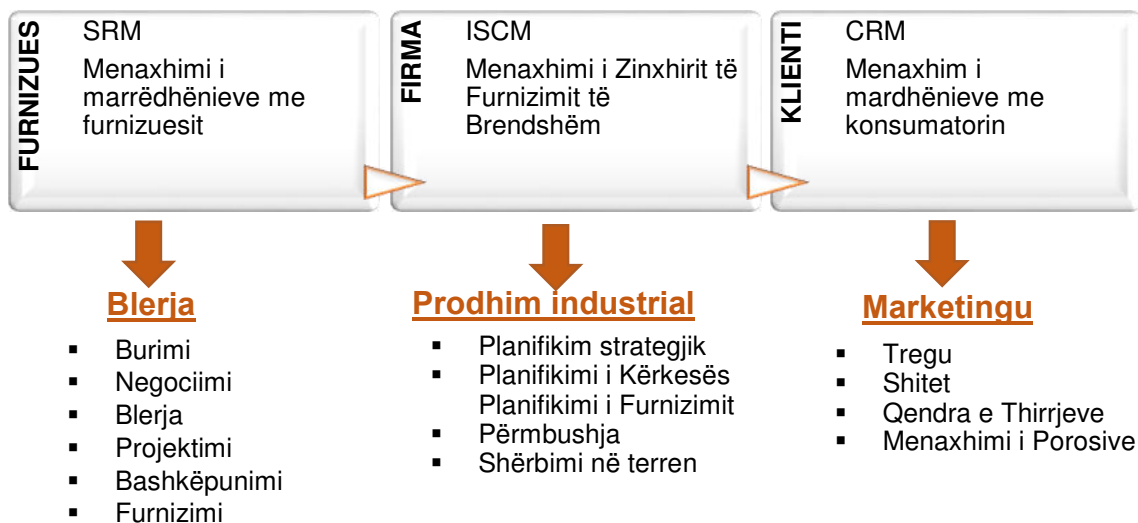
Më saktësisht, klientët tuaj kanë nevojë për një produkt që tregon vlerën tuaj. Por, nevojat e klientëve tuaj individualë ka të ngjarë të ndryshojnë në mënyra të ndryshme - dhe është puna juaj të siguroheni që produkti që ata marrin nga kompania juaj i plotëson këto nevoja. (Baldwin, R, 2020).

Kjo nënkupton:

- Ndryshimet në produktet tuaja.
- Ndryshimet në brend, paketim, etj.
- Sigurimi i porosive me shumicë të madhësive të ndryshme ose zbritjet.
- Zhvillimi i veçorive shtesë për një version të ardhshëm të një produkti.
- Masat e sigurimit të cilësisë.

Në çfarëdo shtate, ku dhe si dallohen produktet tuaja për grupe të klientëve ose klientët individualë, do të ketë një ndikim të madh në pjesën tjetër të zinxhirit tuaj të furnizimit.

Për këtë arsye, është jetësore që t'i bëni këto ndryshime të individualizuara sa më afër fundit të zinxhirit të furnizimit.



3.8. Rëndësia dhe përfitimet e aktiviteteve dhe proceseve të zinxhirit të furnizimit

Për të arritur ekonomitë e shkallëzuara dhe fushës - Kostot janë të rëndësishme

- Funksionet e brendshme të zinxhirit të furnizimit nuk kanë ekonomi të shkallëzuar kur krahasohen me kapacitetin e mundshëm të një ofruesi të pavarur të të njëjtit produkt/shërbim.
- Çmimet tërheqëse - ndikimi i vëllimit.

Për të përmirësuar fokusin dhe ekspertizën e biznesit

- Integrimi vertikal shumëfishon kompleksitetin e menaxhimit të bizneseve të ndryshme. Një kompani e pavarur që fokusohet tërësisht në një biznes të veçantë mund të zhvillojë më shumë ekspertizë sesa një departament i brendshëm.
- Cilësi më të lartë, çmime tërheqëse ose të dyja bashkë.

Pritshmëritë e klientëve po rriten

- Përpunimi i shpejtë i kërkesës së klientit.
- Dorëzim i shpejtë (koha më e shkurtër e ciklit të porosisë).
- Shkallë e lartë e disponueshmërisë së produktit.
- Çmime më të ulëta.

Linjat e furnizimit dhe shpërndarjes po zgjasin me një kompleksitet më të madh

- Ulni kostot dhe zgjeroni tregjet.
- Tendencia drejt një tregu të integruar botëror.
- Projektimi i produkteve për tregun botëror dhe prodhimi i tyre kudo që lënda e parë, fuqia punëtore, përbërësit, shpenzimet e sipërme, etj janë më të ulëta.

Marrëveshjet politike: Bashkimi Evropian, ASEAN, SAARC

4. ISO 28000 Sistemet e Menaxhimit të Sigurisë së Zinxhirit të Furnizimit

Standardi ndërkombëtar ISO 28000, Sistemi i Menaxhimit të Sigurisë së Zinxhirit të Furnizimit, është zhvilluar në përgjigje të shumë kërkesave nga industria. Gjithnjë e më shumë, organizatat po kuptojnë se varen nga zinxhirët efektivë të furnizimit për të konkurruar në tregun global. Kërcënimet dhe incidentet e fundit që lidhen me zinxhirët e furnizimit dhe nivelin e tyre të sigurisë kanë treguar se është themelore për organizatat që të sigurojnë zinxhirët e tyre të furnizimit për të parandaluar rreziqet.

Organizatat e të gjitha madhësive dhe llojeve që përfshihen në prodhim dhe shërbime, magazinim ose transport në çdo fazë të produktit, duhet të marrin në konsideratë zbatimin ose përmirësimin e Sistemit të tyre të Menaxhimit të Sigurisë së Zinxhirit të Furnizimit për të përcaktuar masat e duhura të sigurisë dhe në përputhje me kërkesat rregullatore. Nëse nevojat e sigurisë identifikohen nga ky proces, organizata duhet të zbatojë mekanizma dhe procese për të përmbushur këto nevoja.

Duke marrë parasysh natyrën dinamike të zinxhirëve të furnizimit, disa organizata që menaxhojnë zinxhirë të shumtë furnizimi, mund të shikojnë tek ofruesit e tyre të shërbimeve që të përmbushin standardet qeveritare ose standardet ISO të sigurisë së zinxhirit të furnizimit si kusht për t'u përfshirë në atë zinxhir furnizimi për të thjeshtuar menaxhimin e sigurisë.

Një qasje formale ndaj menaxhimit të sigurisë mund të kontribuojë drejtpërdrejt në aftësinë e biznesit dhe besueshmërinë e organizatës.

Ky standard ndërkombëtar bazohet në formatin ISO të miratuar nga ISO 14000:2004 për shkak të qasjes së tij të bazuar në risk ndaj sistemeve të menaxhimit. Sidoqoftë, organizatat që kanë miratuar një qasje procesi ndaj sistemeve të menaxhimit (p.sh. ISO 9001:2015) mund të jenë në gjendje të përdorin sistemin e tyre ekzistues të menaxhimit si bazë për një sistem të menaxhimit të sigurisë siç përshkruhet në këtë standard ndërkombëtar.

Standardi ISO 28000:2007 bazohet në metodologjinë e njohur si Planifiko-Bëjë-Kontrollo-Vepro (PDCA), e cila mund të përshkruhet si më poshtë. (PECB)

- Planifiko: përcakton objektivat dhe proceset e nevojshme për të dhënë rezultate në përputhje me politikën e sigurisë së organizatës.
- Bëjë: zbaton proceset.
- Kontrollo: monitoron dhe masin proceset ndaj politikës së sigurisë, objektivave, targeteve, kërkesave ligjore dhe kërkesave të tjera, dhe raportojnë rezultatet.

- Vepro: ndërmerr veprime për të përmirësuar vazhdimisht performancën e sistemit të menaxhimit të sigurisë.

ISO është i zbatueshëm për të gjitha madhësitë e organizatave, nga ato të vogla, në prodhim, shërbim, ruajtje ose transport në çdo fazë të zinxhirit të prodhimit ose furnizimit që dëshiron të:

- krijon, zbaton, mirëmban dhe përmirëson sistemin e menaxhimit të sigurisë;
- siguron përputhjen me politikën e deklaruar të menaxhimit të sigurisë;
- demonstroi pajtueshmëri me të tjerët;
- kërkon certifikimin/regjistrimin e sistemit të tij të menaxhimit të sigurisë nga një organ certifikues i palës së tretë të akredituar;
- bënë një vendosje dhe vetëdeklarim të konformitetit me ISO 28000:2007.

5. Planifikimi dhe Vlerësimi i Riskut të Sigurisë

Për më tepër, organizata do të përgatisë vlerësimin dhe planifikimin e riskut të sigurisë për sistemin e menaxhimit të sigurisë së zinxhirit të furnizimit.

5.1. Vlerësimi i riskut të sigurisë

Ky vlerësim do të marrë parasysh gjasat e një ngjarjeje dhe të gjitha pasojat e saj, të cilat përfshijnë:

- kërcënimet dhe rreziqet e dështimit fizik, të tilla si dështimi funksional, dëmtimi aksidental, dëmtimi me qëllim të keq ose veprimet terroriste ose kriminale;
- kërcënimet dhe rreziqet operacionale, përfshirë kontrollin e sigurisë, faktorët njerëzorë dhe aktivitetet e tjera që ndikojnë në performancën, gjendjen ose sigurinë e organizatës;
- ngjarjet natyrore mjedisore (stuhi, përmbajtje, etj.) të cilat mund t'i bëjnë masat e sigurisë dhe pajisjet joefektive;
- faktorët jashtë kontrollit të organizatës, siç janë dështimet në pajisjet dhe shërbimet e furnizuara nga jashtë;
- kërcënimet dhe rreziqet e palëve të interesuara siç janë dështimi për të përmbushur kërkesat rregullatore ose dëmtimi i reputacionit ose markës;
- projektimin dhe instalimin e pajisjeve të sigurisë, përfshirë zëvendësimin, mirëmbajtjen, etj;
- menaxhimin e informacionit dhe të dhënave dhe komunikimet;
- një kërcënim për vazhdimësinë e operacioneve.

5.2. Kërkesa ligjore, statutores dhe të tjera rregullatore të sigurisë

Duhet të krijohet, zbatohet dhe mirëmbahet një procedurë për të identifikuar dhe për të pasur qasje në kërkesat e zbatueshme ligjore dhe kërkesat e tjera me të cilat pajtohet organizata lidhur

me kërcënimet dhe rreziqet e saj të sigurisë, dhe për të përcaktuar se si këto kërkesa zbatohen për kërcënimet dhe rreziqet e saj të sigurisë.

5.3. Objektivat e menaxhimit të sigurisë

Duhet të krijohet, zbatohet dhe mirëmbahet një procedurë për të dokumentuar objektivat e menaxhimit të sigurisë në funksionet dhe nivelet përkatëse brenda organizatës, të cilat do të jenë në përputhje me politikën.

5.4. Synimet e menaxhimit të sigurisë

Objektivat e dokumentuara të menaxhimit do të përcaktohen, zbatohen dhe mirëmbahen në mënyrë të përshtatshme për nevojat e organizatës, të cilat do të jenë në përputhje me objektivat e menaxhimit të sigurisë. Këto objektiva do të jenë:

- në një nivel të përshtatshëm detajesh;
- specifike, të matshme, të arritshme, të rëndësishme dhe të bazuara në kohë (aty ku është e mundur);
- të komunikueshme për të gjithë punonjësit përkatës dhe palë të treta përfshirë kontraktorët; dhe
- periodikisht të rishikuara për të siguruar që ato të mbeten relevante dhe në përputhje me objektivat e menaxhimit të sigurisë. Aty ku është e nevojshme, objektivat do të ndryshohen në përputhje me rrethanat.

5.5. Programet e menaxhimit të sigurisë

Programet e menaxhimit krijohen, zbatohen të mirëmbajtura për arritjen e objektivave dhe targeteve, të cilat duhet të optimizohen dhe më pas të kenë përparësi.

6. Menaxhimi i Riskut të SCM

85% e zinxhirëve global të anketuar përjetuan të paktën një risk të ndërprerjes së zinxhirit të furnizimit në 2017. Deloitte ka treguar se organizatat që menaxhojnë në mënyrë proaktive riskun e zinxhirit të furnizimit shpenzojnë 50% më pak për të menaxhuar ndërprerjet (Rebecca Webb, 2019). Si gjithmonë, menaxhimi proaktiv i riskut është më efikas në kosto sesa veprimi reaktiv. Një zinxhir efikas furnizimi është thelbësor për prodhimin e produkteve cilësore dhe shërbimin efektiv të klientit. Menaxhimi i zinxhirit të furnizimit përfshin shumë faktorë në ndryshim. Sigurisht, ka fatkeqësi natyrore, ndryshime të furnizuesve dhe azhurnime të sistemit, të cilat mund të pengojnë një ose më shumë hallka të zinxhirit të furnizimit. Por menaxherët e riskut gjithashtu duhet të mbajnë në krye ndryshimet e rregullta në ofertë dhe kërkesë në industritë me rritje të shpejtë (ose tkurrje). (Rebecca Webb, 2019).

Për të menaxhuar rreziqet e zinxhirit të furnizimit, menaxherët mund të bëjnë si më poshtë:

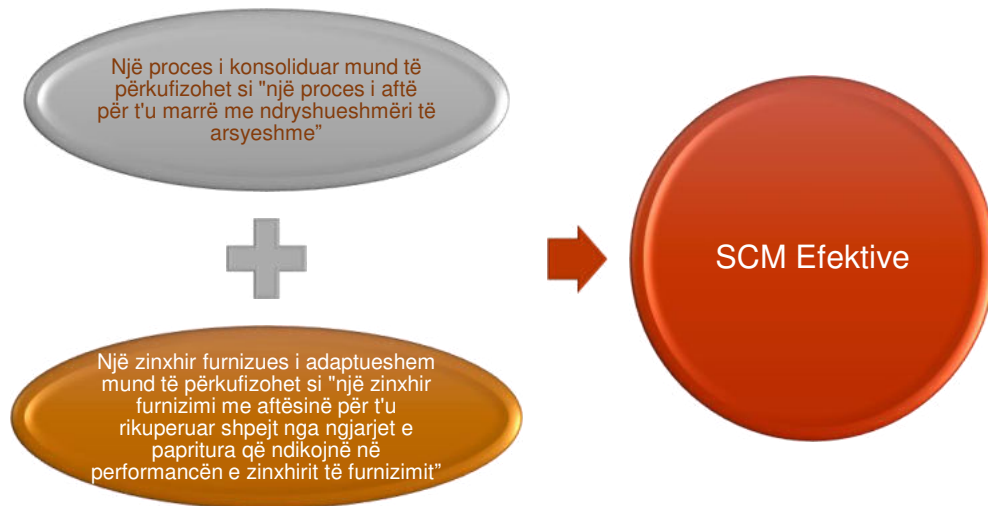


7. I fortë apo i Adaptueshëm? Apo të dy?

Literatura e menaxhimit të riskut bën një dallim të rëndësishëm midis zinxhirëve të furnizimit të qëndrueshëm apo të adaptueshëm. (Sébastien Miroudot, 2020).

- Rezistenca mund të përkufizohet si aftësia për t'u kthyer në aktivitetet normale gjatë një periudhe të pranueshme kohore, pas ndërprerjes.
- Fuqia është aftësia për të mbajtur aktivitetet gjatë një krize (Brandon-Jones et al. 2014).
- Ndërtimi i qëndrueshmërisë kërkon strategji të ndryshme, kur krahasohet me ndërtimin e adaptueshëm, dhe kur bëhet fjalë për shpërndarjen e furnizimeve kryesore mjekësore (të tilla si maska për fytyrën, ventilatorë, ilaçe), është qëndrueshmëria që ka rëndësi, jo adaptueshmëria.

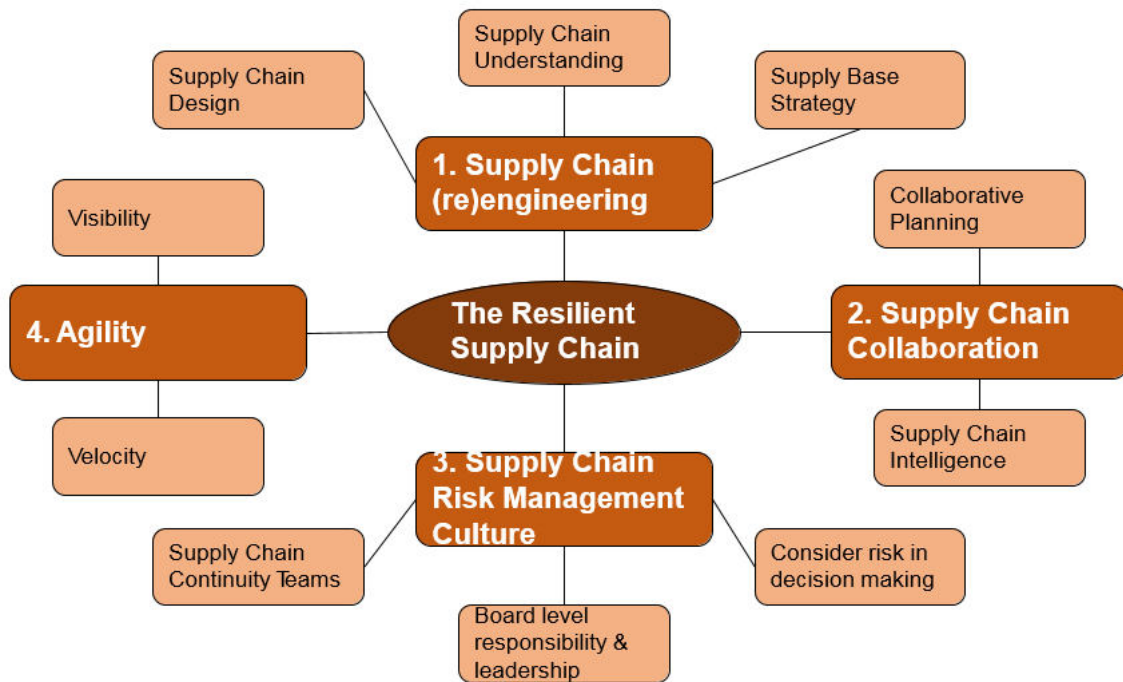
Për shembull, teprica në furnizim ose vendet alternative të prodhimit është një strategji për *qëndrueshmëri*. Bizneset që kanë furnizues të larmishëm dhe një rrjet prodhimi në vende të ndryshme mund të rregullojnë prodhimin e tyre kur ndodh një fatkeqësi në një vend. Pas tërmetit në Japoni në 2011, përvoja bëri që prodhuesit në industrinë e automjeteve motorike të diversifikojnë furnizuesit e tyre (Matous dhe Todo 2017).



8. Strategjia e SCM për Adaptueshmërinë & Sigurinë

Adaptueshmëria e zinxhirit të furnizimit nuk nënkupton më thjesht vetëm aftësinë për të menaxhuar riskun. Tani supozon se aftësia për të menaxhuar riskun do të thotë të jesh i pozicionuar më mirë se konkurrentët për t'u përballur - dhe madje edhe të përfitosh nga - ndërprerjet.

Kompanitë mund të zhvillojnë adaptueshmërinë në tre mënyra kryesore: rritjen e tepricës (stoqeve), krijimin e fleksibilitetit dhe ndryshimin e kulturës së korporatës. E para ka dobi të kufizuar; të tjerat janë thelbësore. (Paul Michelman, 2007).



8.1. Teprica

Teorikisht, një ndërmarrje e adaptueshme mund të ndërtohet duke krijuar teprica në të gjithë zinxhirin e furnizimit. Organizata mund të mbajë inventar shtesë, të mbajë shfrytëzim të ulët të kapaciteteve, të ketë shumë furnizues, etj. Megjithatë, edhe pse teprica mund të sigurojë një hapësirë frymëmarrjeje për të vazhduar funksionimin pas ndonjë ndërprerjeje, zakonisht është një masë e përkohshme - dhe shumë e shtrenjtë. (Paul Michelman, 2007).

8.2. Fleksibiliteti

Në të kundërtën, kur një kompani rrit fleksibilitetin e zinxhirit të furnizimit, ajo mund të përballojë ndërprerjet dhe t'i përgjigjet më mirë kërkesës.

8.3. Kultura e ndryshimit

Pas një ndërprerje, faktori që dallon qartë ato kompani që marrin vetën shpejt, dhe madje edhe me përfitim, nga ato që lëkunden është kultura e korporatës.

Komunikimi i vazhdueshëm midis punonjësve të informuar

Ata mbajnë të gjithë personelin të vetëdijshëm për qëllimet strategjike, faktorët taktikë, dhe pulsën e përditshëm e madje minutë pas minutë të biznesit. Kështu, kur ndodh një ndërprerje, punonjësit e dinë statusin e kompanisë: çfarë shitet, ku janë lëndët e para, çfarë po përpiqeshin të bënin para goditjes së ndërprerjes, etj. Ata mund ta përdorin atë njohuri për të marrë vendime më të

mira përballë të paparashikuarave. (Brandon-Jones, E, B Squire, C W Autry dhe K J Petersen, 2014).

Fuqia e shpërndarë, në mënyrë që ekipet dhe individët të fuqizohen dhe të ndërmarrin veprimet e nevojshme

Përpara se një ndërprerje e mundshme të jetë e dukshme për menaxherët, ata që fuqizohen kështu dhe janë "pranë veprimit" mund të marrin masat e nevojshme; për më tepër, ata mund të përgjigjen shpejt, duke rritur ndjeshëm shanset për të përmbajtur një ndërprerje herët. (Paul Michelman, 2007).

Pasioni për punën

Herb Kelleher Citim: "Gjëja më e rëndësishme është të marrësh muratorin dhe ta bësh të kuptojë se ai po ndërton një shtëpi, jo vetëm duke hedhur tulla."

Kushtëzimi për ndërprerjet

Organizatat e adaptueshme dhe fleksibile me sa duket janë të kushtëzuara, si rezultat i ndërprerjeve të shpeshta dhe të vazhdueshme "të vogla" operacionale, për t'u bërë inovatore dhe fleksibile përballë ndërprerjeve.

9. Përfitimet nga SCM për Adaptueshmërinë & Sigurinë

Shpërblimet për ndërtimin e një organizate të adaptueshme janë të konsiderueshme. Ndërmarrja e "ngurtësuar" do të jetë në gjendje jo vetëm të përballojë çdo lloj përçarjeje, por edhe të rrisë konkurrencën e saj. Ndërprerjet e paparashikuara mund të krijojnë mungesa që nuk janë të ndryshme nga rritjet e kërkesës të shkaktuara nga çekuilibrat e ofertës/kërkesës; ndërmarrjet elastike mund të reagojnë ndaj ndryshimit të kërkesës së tregut përpara konkurrentëve të tyre. Prandaj, adaptueshmëria rrit konkurrueshmërinë. (Paul Michelman, 2007).

Kjo pasqyrohet në aspekte të ndryshme siç paraqitet në grafikun e mëposhtëm:

<u>EFFICIENCY</u> • Reduce the inspection • Increased automated handling • Less process deviation • Shorter transit time	<u>VISIBILITY</u> • Improved asset visibility • More timely shipping information • Reduce inaccurate shipping data
<u>RESILIENCY</u> • Shorter problem resolution time • Quicker response to the problem • Reduced time to identify a problem	<u>INVENTORY MANAGEMENT & CUSTOMER RELATIONS</u> • Reduced theft /loss • Decreased tampering • Less customer attrition

10. Referimet

Baldwin, R, 2020 “Valët e infektimit të zinxhirit të furnizimit: Duke menduar paraprakisht për prodhimin e 'kontaminimit dhe riinfeksionit' nga COVID”

Brandon-Jones, E, B Squire, C W Autry dhe K J Petersen, 2014, Një perspektivë e bazuar në burime të qëndrueshme dhe adaptueshme të zinxhirit të furnizimit

Inoue, H dhe Y Todo, 2017, Zbutja e përhapjes së goditjeve negative për shkak të ndërprerjeve të zinxhirit të furnizimit

ISO 28000 Sistemet e Menaxhimit të Sigurisë së Zinxhirit të Furnizimit

Jack Van der Vorst, 2004, Menaxhimi i zinxhirit të furnizimit: teoria dhe praktikat

Paul Michelman, 2007, HBR-Ndërtimi i një zinxhiri furnizues të adaptueshëm

PECB: Standardet në menaxhimin e zinxhirit të furnizimit (ISO 28000 dhe ISO/TS 22318)

Rebecca Webb, 2019, 4 mënyrat për të menaxhuar rreziqet e zinxhirit të furnizimit

Robert Handfield, 2017, Bashkëpunimi i burimeve të zinxhirit të furnizimit

Saenz dhe Revilla, 2014, Ndërtimi i zinxhirëve të adaptueshëm të furnizimit

Sébastien Miroudot, 2020, Adaptueshmëria kundrejt qëndrueshmërisë në zinxhirët globalë të vlerës: Implikime të politikave

SCRC SME, 2018, Autor në bashkëpunimin e burimeve të zinxhirit të furnizimit



Kapitulli 5

Menaxhimi i Shëndetit dhe Sigurisë në Punë

Nga Suzana Temelkoska

1. Forcimi i një Mjedisi të Shëndetshëm dhe të Sigurt në Situata Krize

Kriza shëndetësore e krijuar nga pandemia globale e COVID-19 ka prekur të gjitha ekonomitë, duke ndikuar në shëndetin dhe sigurinë e punëtorëve.



© istockphoto

Megjithëse disa sektorë ekonomikë dhe kompani kanë qenë në gjendje të zbatojnë politika të punës në distancë, një numër i rëndësishëm i punëtorëve vazhdojnë të shkojnë në vendet e tyre të punës (p.sh. punëtorët në sektorin e shëndetësisë dhe publikut, tregtinë, transportin, bujqësinë, ushqimin, shërbimet komunale dhe forcat e sigurisë). Në të gjitha rastet, risqet e reja dhe të rritura në punë aktualisht po i nxisin palët e interesit të ndërmarrin vlerësime të riskut dhe të zbatojnë masa parandaluese.

Për më tepër, punëtorët dhe familjet e tyre dhe pronarët e bizneseve po përballen me sfida në rritje të shëndetit mendor. Faktori kryesor i riskut që mund të çojë në depresion dhe sëmundje të tjera mendore janë faktorët psikosocialë (si balanca e punës-jetës, izolimi, ankthi dhe stresi nga mbingarkesa e punës së kombinuar) dhe pasiguritë e lidhura me punën (të tilla si mbyllja e

mundshme e bizneseve dhe kërcënimi për sigurinë e punësimit, kthimin në vendin e punës dhe çështjet punëdhënës-punonjës).

Menaxhimi i sigurisë dhe shëndetit të vendeve të punës duhet të fillojë me vlerësimet e riskut dhe miratimin e masave parandaluese dhe mbrojtëse. Duhet të zbatohen protokole të rrepta siç janë masat higjienike dhe sanitare, përdorimi i pajisjeve mbrojtëse personale të përshtatshme dhe të mjaftueshme, (ri) dizajnimi i punëve dhe funksioneve, organizimi i punës, trajnimi parandalues dhe monitorimi i shëndetit të punëtorëve. Kalimi i papritur në punë në distancë për një numër të madh të punëtorëve ka rritur rreziqet sepse vendi i punës në shtëpi është i papërshtatshëm. Ergonomia e papërshtatshme, si dhe kushtet shëndetësore ekzistuese, mund të përkeqësohen duke punuar nga shtëpia.

Pas shpërthimit të COVID-19, tani është më e rëndësishme se kurrë të certifikohesh me ISO 45001 dhe të zbatosh një sistem efektiv të menaxhimit të sigurisë për të mbajtur ekipin tënd të sigurt pavarësisht se çfarë ndodh.

Për t'u certifikuar me ISO 45001, së pari duhet të përfundoni një analizë të biznesit tuaj nga lart poshtë dhe të identifikoni çdo boshllëk, paafësi, burimet ose masa sigurie ekzistuese. Këto boshllëqe do të duhet të plotësohen para se biznesi juaj të certifikohet me ISO 45001. Në mes të shpërthimit të COVID-19, është e rëndësishme të mbani mend se askush nuk është kurrë plotësisht i përgatitur për një pandemi globale. Ju jeni të detyruar të gjeni të paktën disa boshllëqe të reja. Për shembull, ju mund të keni vënë re një nevojë për trajnime të mëtejshme të stafit në pastërtinë ose kontrollin e sëmundjeve, një kërkesë që maska për fytyrën dhe doreza të jenë të disponueshme në vend (pavarësisht nga industria juaj), ose udhëzime për praktikatat më të mira për anëtarët e ekipit që punojnë jashtë vendit.

Në rastin më të mirë, kompanitë duhet të mbajnë gjallë biznesin si zakonisht, në fakt, të gjitha bizneset duhet të angazhohen më shumë se kurrë për të përmirësuar dhe përshtatur procesin e certifikimit për të menaxhuar ngjarjet pandemike si COVID-19. Një ekip profesionistësh mund të vlerësojnë përgjigjet e sistemit të menaxhimit të biznesit tuaj ndaj COVID-19 në nivelet strategjike, operacionale dhe të vijës së parë, kështu që ju mund të rregulloni planet e vazhdimësisë së biznesit tuaj për një afat të shkurtër, të mesëm dhe të gjatë.

Masat fillestare të miratuara nga disa shtete kanë qenë të orientuara për të siguruar informacion dhe këshilla për punëtorët dhe punëdhënësit lidhur me pandeminë dhe për të promovuar vende pune të shëndetshme dhe më të sigurta. Qasja lidhur me pushimin e paguar ka qenë një nga masat e propozuara për punëtorët për të respektuar masat e izolimit fizik të rekomanduara nga autoritetet publike. Skema të ndryshme kanë ofruar mbështetje për punëtorët e prekur nga sëmundje, përfshirë përfitimet mjekësore. Disa sëmundje profesionale që rrjedhin nga pandemia janë mbuluar gjithashtu nga këto skema. Përfitimet e sëmundjes të ofruara nga organizatat e sigurimeve shoqërore janë ndryshuar për të garantuar zëvendësimin e të ardhurave për punëtorët e prekur dhe të infektuar nga COVID-19. Masat po hartohen gjithashtu për të lehtësuar një kthim të sigurt në vendet e punës pas pandemisë. Kriza aktuale është një mundësi unike për të rivlerësuar rolin qendror të sigurisë dhe shëndetit në punë dhe njohjen përfundimtare të tij si një e drejtë dhe parim themelor në punë, duke marrë parasysh rekomandimin e Komisionit Botëror për të Ardhmen e Punës.

Standardi ISO 45001 nuk pasqyron vetëm rrezikun për shëndetin dhe sigurinë e punëtorëve gjatë pandemisë së vazhdueshme COVID-19, por edhe vlerësimet e përgjithshme të rreziqeve dhe masat parandaluese që të gjitha vendet e punës duhet të ndërmarrin për të mbrojtur shëndetin dhe sigurinë e punëtorëve të tyre.



OH&S është komplikuar gjithnjë e më shumë me biznese që kalojnë kufijtë kombëtarë. Natyra e shpërndarë e zinxhirëve të furnizimit krijon nivele përshkallëzuese të riskut për bizneset shumëkombëshe, duke e bërë OH&S kritike dhe komplekse. Pa OH&S efektive në zinxhirët e tyre të furnizimit, menaxhmenti ka potencialisht një pikë të verbër të rëndësishme në strukturën e tyre të menaxhimit të ndërmarrjes, nga e cila mund të dalë një ekspozim i konsiderueshëm ligjor, financiar dhe reputacioni. Prandaj një organizatë duhet të shikojë përtej çështjeve të shëndetit dhe sigurisë dhe të marrë parasysh atë që shoqëria më e gjerë pret prej saj. Për më tepër, ajo gjithashtu duhet të mendojë për kontraktorët dhe furnizuesit e saj, pasi mënyra se si ata punojnë mund të ndikojë në zonën përreth.

ISO 45001 siguron informacion të vlefshëm mbi kërkesat e një sistemi të menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë. Për këtë qëllim, standardi përshkruan elementët e rëndësishëm dhe gjithashtu siguron udhëzime sistematike për të ndihmuar organizatat dhe bizneset e të gjitha madhësive dhe llojeve të sigurojnë vende pune të sigurta, qofshin ato një organizatë jofitimprurëse, një ministri, një ndërmarrje mikro ose një konglomerat global.

Si rezultat i strukturës së nivelit të lartë, i cili është në thelb një përshkrim i standardizuar i procesit për standardet ISO, standardi ISO 45001 përmban shumë elemente që kanë ngjashmëri të mëdha me standardet ISO 9001 (menaxhimi i cilësisë) dhe ISO 14001 (menaxhimi mjedisor) që tashmë janë përmendur. Këto përfshijnë, për shembull, shpjegime të kontekstit të organizatës ose kompanisë, të cilat jo vetëm që marrin parasysh ndikimin e aspekteve të shëndetit dhe sigurisë në operacionet e tyre, por gjithashtu marrin parasysh grupet e jashtme të interesit, si furnizuesit dhe autoritetet.

Kjo do të thotë që menaxhmenti i lartë duhet të marrë një rol të dukshëm, të drejtpërdrejtë dhe të përfshihet në mënyrë aktive në zbatimin e sistemit dhe sigurimin e integritetit të tij me sistemet e tjera të biznesit. Sistemi duhet të jetë proporcional me profilin dhe kompleksitetin e riskut të organizatës. Për shembull, në organizatat më të vogla, pjesëmarrja efektive e punonjësve mund të jetë më e drejtpërdrejtë për t'u arritur, pa pasur nevojë për struktura formale të komisionit etj.

2. Politikat dhe Dokumentet e ILO që i referohen Sigurisë dhe Shëndetit

Organizata Ndërkombëtare e Punës (ILO), ka për qëllim të hartojë vetëdijen mbarëbotërore për rezultatin dhe dimensionet e dëmtimeve të lidhura me punën, shëndetin e dëmtuar, sëmundjet dhe për të promovuar shëndetin dhe sigurinë e të gjithë punonjësve në nivel ndërkombëtar, për të stimuluar dhe dhënë mbështetje për masat praktike të veprimit në të gjitha nivelet. Çdo punë duhet të jetë e sigurt për tu bërë.

Organizata Ndërkombëtare e Punës (ILO) ka publikuar politika, kode praktikash, udhëzime për fushat themelore të shëndetit dhe sigurisë së punonjësve. Dokumentet e tyre të publikuara po ndihmojnë organizatat të përmbushin detyrimet ligjore, të mbrojnë punonjësit dhe të përmirësojnë mjedisin e shëndetit dhe sigurisë në nivelin e ardhshëm.

Standardet që publikohen nga ILO (Standardet Ndërkombëtare të Punës) përfaqësojnë një instrument ligjor të përgatitur nga komponentët e ILO si punëdhënësit, punëtorët dhe qeveritë. Ato synojnë të krijojnë parime dhe të drejta themelore në punë. Parimet kryesore janë konventat, të cilat janë traktate juridikisht të detyrueshme ndërkombëtare që mund të ratifikohen nga shtetet anëtare, ose rekomandime që shërbejnë si udhëzime jo detyruese. Standardet e ILO për shëndetin dhe sigurinë në punë janë duke siguruar instrumentin kryesor për punëdhënësit, punëtorët, qeveritë për të parandaluar, raportuar dhe inspektuar praktikën dhe për të dhënë siguri maksimale në punë. ILO ka miratuar më shumë se 40 standarde për t'u marrë me shëndetin dhe sigurinë në punë. Pothuajse, gjysma e dokumenteve dhe politikave të ILO lidhen drejtpërdrejt ose tërthorazi me shëndetin dhe sigurinë në punë.

Kushtetuta e ILO synon parimin që punëtorët duhet të mbrohen nga sëmundjet, lëndimet duke filluar nga punësimi i tyre, edhe pse realiteti për miliona punëtorë në nivel global është krejt i ndryshëm. Në përputhje me rrethanat, në periudhën e fundit, ILO global ka vlerësuar se çdo vit ndodhin 2.78 milion vdekje të lidhura me punën, nga të cilat 2.4 milion shkaktohen nga sëmundjet profesionale.

Për më tepër, janë identifikuar humbje në lidhje me kompensimin, ditët e humbura të punës, linja prodhuese të ndërprera, trajnime, shpenzimet e kujdesit shëndetësor, që përfshijnë 3.94 % të GDP vjetore të botës. Punëdhënësit po përballen me kosto për pensionet e parakohshme, humbjet e stafit të kualifikuar, primat e larta të sigurimit. Megjithatë, shumë nga problemet që identifikohen gjatë kohës së punës janë të parandalueshme, përmes zbatimit të parandalimit të shëndoshë, raporteve dhe praktikave të inspektimit. Standardet e ILO mbi OHS ofrojnë mjetet kryesore për përbërësit e ILO (punëdhënësit, punëtorët dhe qeveritë), të tilla si praktikat, masat për të arritur sigurinë maksimale në punë.



© istockphoto

ILO ka siguruar instrumentet kryesore për shëndetin dhe sigurinë në punë. Në linkun e më poshtëm, mund të shikoni të gjitha instrumentet që ofrohen nga ILO:

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12030:0::NO:::Occupational_safety_and_health

Instrumentet kryesore të shëndetit dhe sigurisë në punë janë:

- Kuadri promovues për Konventën e Sigurisë dhe Shëndetit në Punë, përfaqëson një instrument që përcakton një kornizë promovuese, për të siguruar një trajtim koherent dhe sistematik të çështjeve të OHS dhe për të ofruar një promovim në Konventat e OHS. Qëllimi i tyre është krijimi dhe zbatimi i politikave kombëtare për OHS përmes një dialogu midis palëve të interesit dhe promovimi i një kulture kombëtare parandaluese të sigurisë dhe shëndetit.
- Konventa për Sigurinë dhe Shëndetin në Punë, parashikon miratimin e një politike kombëtare koherente të sigurisë dhe shëndetit në punë, si dhe veprime që duhen ndërmarrë nga qeveritë dhe brenda ndërmarrjeve për të promovuar sigurinë dhe shëndetin në punë dhe përmirësimin e kushteve të punës. Protokolli bën thirrje për krijimin dhe rishikimin periodik të kërkesave dhe procedurave për regjistrimin dhe njoftimin e aksidenteve dhe sëmundjeve profesionale.
- Konventa e Shërbimeve të Shëndetit në Punë, parashikon krijimin e shërbimeve të shëndetit në punë të nivelit të ndërmarrjes, të cilave u janë besuar funksione kryesisht parandaluese dhe që janë përgjegjëse për këshillimin e punëdhënësit, punëtorëve dhe përfaqësuesve të tyre në ndërmarrje për mbajtjen e një mjedisi pune të sigurt dhe të shëndetshme.

Konventat e mëposhtme që publikohen nga ILO përfaqësojnë shëndetin dhe sigurinë në degë të veçanta të veprimtarisë ekonomike:

- Konventa e Higjienës (Tregtisë dhe Zyrave), ka për qëllim ruajtjen e shëndetit dhe mirëqenies së punëtorëve të punësuar në ndërmarrjet tregtare, institucione dhe shërbimeve administrative në të cilat punëtorët janë të angazhuar kryesisht me punë në zyrë dhe shërbime të tjera të lidhura me to nëpërmjet masave elementare të higjienës.
- Konventa për Shëndetin dhe Sigurinë në Ndërtimtari, ka për qëllim të siguron masa parandaluese sipas specifikave të këtij sektori. Masat përfshijnë sigurinë e vendit të punës, makinerive dhe pajisjeve të përdorura në ndërtim, punë në lartësi dhe punën e kryer në ajër të kompresuar.
- Konventa për Shëndetin dhe Sigurinë në Miniera, ka për qëllim të rregullojë aspektet e shëndetit dhe sigurisë për punëtorët në miniera dhe të kryejë aktivitete në miniera, të tilla si inspektimi, pajisjet e punës, pajisjet e nevojshme mbrojtëse për punëtorët dhe shpëtimi në miniera.
- Konventa për Shëndetin dhe Sigurinë në Bujqësi, ka për qëllim krijimin e masave dhe aktiviteteve për parandalimin e aksidenteve, dëmtimeve në punët bujqësore dhe pyjore. Kjo përfshin masa sipas sigurisë dhe ergonomisë së makinerisë, transportit dhe trajtimit të materialeve, menaxhimit kimik, masave sipas rreziqeve biologjike, etj.

Përveç konventave të përmendura dhe të përshkruara si më të rëndësishmet që duhet të konsiderohen dhe publikohen nga ILO, gjithashtu ka edhe Kode të Praktikave të disponueshme dhe të publikuara.

Kodet e praktikave të ILO përcaktojnë udhëzime praktike për autoritetet publike, punëdhënësit, punëtorët, ndërmarrjet dhe organet e specializuara të sigurisë dhe mbrojtjes së shëndetit në punë (siç janë komitetet e sigurisë së ndërmarrjeve). Ato nuk janë instrumente ligjërish detyruese dhe nuk kanë për qëllim të zëvendësojnë dispozitat e ligjeve ose rregulloreve kombëtare ose standardeve të pranuar. Kodet e Praktikës ofrojnë udhëzime mbi sigurinë dhe shëndetin në punë në sektorë të caktuar ekonomikë (ndërtim, miniera të hapura, miniera qymyri, industri hekuri dhe çeliku, industri të metaleve me ngjyra, bujqësi, ndërtim anijesh dhe riparim anije, pylltari), për mbrojtjen e punëtorëve nga disa rreziqe (rrezatimi, lazeri, njësitë e ekranit vizual, kimikatet, asbesti, substancat ajrore), dhe masat e caktuara të sigurisë dhe shëndetit (sistemet e

menaxhimit të sigurisë dhe shëndetit në punë; udhëzime etike për mbikëqyrjen e shëndetit të punëtorëve; regjistrimin dhe njoftimin e aksidenteve dhe sëmundjeve në punë; mbrojtja e të dhënave personale të punëtorëve; siguria, shëndeti dhe kushtet e punës në transferimin e teknologjisë në vendet në zhvillim).

Një nga dokumentet më të rëndësishëm të botuar nga ILO është Udhëzimet për sistemet e menaxhimit të sigurisë dhe shëndetit në punë, ILO-OHS 2001, botimi i dytë.

Sipas këtij Udhëzuesi, çdo organizatë duhet të ketë një sistem menaxhimi të SSHP me elementët e mëposhtëm: politikën, organizimin, planifikimin dhe zbatimin, vlerësimin dhe veprimin për përmirësim.

Ndikimi pozitiv i prezantimit të sistemeve të menaxhimit të SSHP në nivel organizate, si në zvogëlimin e risqeve ashtu edhe në produktivitetin, tani njihet nga qeveritë, punëdhënësit dhe punëtorët.

Të gjitha dokumentet e publikuara nga ILO janë të qasshme në uebfaqen e tyre në linkun e mëposhtëm: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/normative-instruments/WCMS_107727/lang-en/index.htm

Që të gjitha dokumentet mund të kërkohen sipas fushave të punës, dhe ato ndahen në:

- Sistemet dhe programet kombëtare të OHS
- Sistemet e menaxhimit të OHS
- Shkëmbimi i informacionit dhe njohurive
- Shëndeti në punë
- Siguria kimike dhe mjedisi
- Punë e rrezikshme
- Mbrojtja nga rrezatimi
- Promovimi dhe mirëqenia e shëndetit në vendin e punës
- Inspektimi i sigurisë dhe shëndetit në punë
- Aspektet ekonomike
- Gjinia dhe OHS
- Parandalimi i aksidenteve të mëdha industriale

Përveç ndarjes në fushat e punës, të gjitha dokumentet e ILO që janë ratifikuar dhe përdorur në shtete të ndryshme mund të gjenden në linkun: <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/country-profiles/europe/lang-en/index.htm>

Çdo vend ka profilin e vet me anë të të cilit ILO ratifikon konventat, politikat dhe programet, ligjet dhe rregulloret, autoritetet dhe organet e shtetit.

Sipas kësaj periudhe pandemike me të cilën po përballët bota dhe përhapjes së COVID-19, ILO ka publikuar një dokument, Përballë një pandemie: Krijimi i sigurisë dhe shëndetit në punë: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_protect/-protrav/-safework/documents/publication/wcms_742463.pdf

Duke pasur një plan gjithëpërfshirës të gatishmërisë emergjente në vendin e punës të hartuar për të adresuar krizat shëndetësore dhe pandemitë, vendet e punës mund të jenë më të përgatitura për të zhvilluar një përgjigje të shpejtë, të koordinuar dhe efektive, duke i përshtatur masat me situatën specifike emergjente me të cilën po përballët ndërmarrja (ILO, 2020i). Një monitorim i vazhdueshëm i kushteve të OHS dhe vlerësimi i përshtatshëm i riskut do të kërkohet për të

siguruar që masat e kontrollit të lidhura me riskun e infektimit të përshtaten me proceset specifike në zhvillim, kushtet e punës dhe karakteristikat e fuqisë punëtore gjatë periudhës kritike të kontaminimit dhe më pas, në mënyrë që përsëritjet të parandalohen.

ILO ka zhvilluar një listë të përgjithshme veprimi për parandalimin dhe zbutjen e COVID-19 në punë (lista e veprimeve mund të gjinden në linkun: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_741813/lang--en/index.htm, një përmbledhje e politikave për një kthim të sigurt dhe të shëndetshëm në punë gjatë pandemisë COVID-19 (mund të gjinden në linkun: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_protect/protrav/safework/documents/briefingnote/wcms_745549.pdf dhe dhjetë pika veprimi për një kthim të sigurt në punë, së bashku me udhëzimet e përgjithshme për punëdhënësit për parandalimin e COVID-19: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_protect/protrav/safework/documents/instructionalmaterial/wcms_745541.pdf

Gjithashtu, të gjitha dokumentet e publikuara për shëndetin dhe sigurinë në punë gjatë Covid-19 të ndara sipas sektorëve mund të gjenden në linkun: https://www.ilo.org/sector/Resources/WCMS_746337/lang--en/index.htm

3. Standardi ISO 45001

Standardet janë një mjet strategjik që udhëzojnë funksionimin më efikas, rritjen e produktivitetit dhe uljen e kostove. Përafrimi i kriterëve lehtëson tregtinë e lirë dhe të drejtë për vendet në zhvillim.

Zbatimi i standardeve në aktivitete siguron besim në cilësinë e shërbimit/produktit, profesionalizëm të lartë në operacione dhe mbijetesë afatgjatë në treg.

ISO 45001:2018 - Sistemi i Menaxhimit të Sigurisë dhe Shëndetit në Punë është një standard që përcakton kërkesat për sistemin e menaxhimit të sigurisë dhe shëndetit në punë. Qëllimi i standardit është të vendos kontrollin mbi risqet që shkaktojnë dëm dhe rreziqe, dhe kështu të siguron vazhdimësinë e organizatës.

ISO 45001 është një standard global për Sistemet e Menaxhimit të Shëndetit dhe Sigurisë në Punë që ofron një zgjidhje praktike për të përmirësuar sigurinë dhe shëndetin e punonjësve dhe gjithë personelit tjetër. Ky standard është hartuar me qëllim që të jetë i zbatueshëm për çdo kompani pavarësisht nga madhësia, lloji dhe natyra e tij.

Qëllimi kryesor i sistemit të menaxhimit të OH&S është të sigurojë një kornizë për menaxhimin e risqeve dhe mundësive për shëndetin dhe sigurinë në punë. Një qëllim tjetër dhe rezultatet e parashikuara të sistemit të menaxhimit të OH&S është parandalimi i lëndimeve në vendin e punës dhe përqendrimi i shëndetit të punëtorëve dhe sigurimi i vendeve të punës të sigurta dhe të shëndetshme. Aplikimi i sistemit të menaxhimit të OH&S i mundëson organizatës të menaxhojë risqet e saj të OH&S dhe të përmirësojë performancën e tij të OH&S.

Aplikimi i sistemit të menaxhimit të OH&S është një vendim strategjik dhe operacional i organizatës.

Suksesi i sistemit të menaxhimit të OH&S varet nga lidhërimi, angazhimi dhe pjesëmarrja në të gjitha nivelet dhe funksionet në organizatë.

OHSAS - Seria e Vlerësimit të Shëndetit dhe Sigurisë në Punë, përkthen një sistem për menaxhimin e mbrojtjes së shëndetit dhe sigurisë në punë. Standardi përdor gjithashtu

shkurtesën OH&S, e cila tregon përkatësinë e elementeve të sistemit të menaxhimit në fushën e shëndetit dhe sigurisë në punë (për shembull, politikat, objektivat, programet).

Standardi ISO 45001 është i zbatueshëm për të gjitha organizatat. Ky standard është kompatibil me standardet ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 50001 sipas formës së tij dhe mund të integrohet lehtësisht me to.

Qëllimi i sistemit të menaxhimit për mbrojtjen e shëndetit dhe sigurisë në punë është të përkthejë rreziqet e pakontrolluara sa më shumë që të jetë e mundur në risk të kontrolluar dhe kështu të mbrojë më mirë punonjësit, por edhe të sigurojë funksionim të qetë.

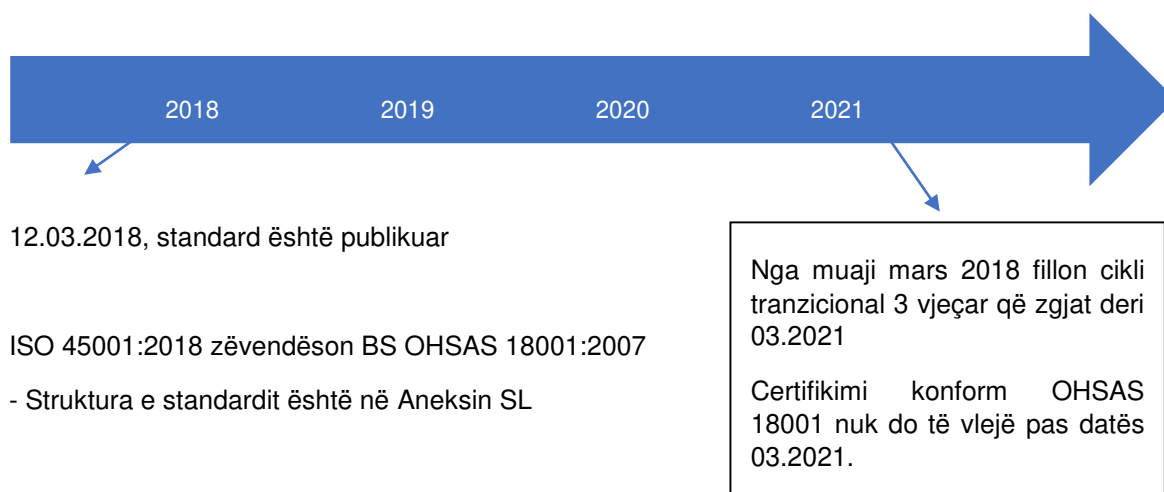
Avantazhet e zbatimit të standardit ISO 45001:

- Lëndimet në vendin e punës mbahen në minimum
- Sigurohet mbrojtje kundër lëndimeve të mundshme
- Kontribuon në gatishmërinë e organizatës për të eliminuar risqet në radhë të parë
- Përputhshmëri të proceseve të punës me kërkesat ligjore
- Përmirëson imazhin e përgjithshëm të organizatës dhe e bën atë tërheqës për bashkëpunim dhe investim
- Siguron përdoruesit me besim se ekziston një menaxhim i përcaktuar i shëndetit dhe sigurisë që mund të provohet
- Hapë mundësitë e reja të tregut për bashkëpunim me organizatat ndërkombëtare

Baza e sistemit është siguria e punonjësve në vendin e punës e cila arrihet me:

- Përcaktim dhe vlerësim të risqeve në përputhje me rregulloret ligjore
- Përcaktim të një politike të sigurisë dhe shëndetit
- Përcaktim të rreziqeve në vendin e punës
- Planifikim, zhvillim dhe zbatim të një sistemi të menaxhimit të sigurisë dhe shëndetit
- Certifikim të sistemit

Standardi:



3.1. Karakteristikat e standardit ISO 45001

Mijëra jetë humbin çdo ditë për shkak të aksidenteve në punë ose sëmundjeve vdekjeprurëse të lidhura me punën. Sipas burimeve të ndryshme, rreth 7,600 njerëz vdesin çdo ditë nga aksidentet ose sëmundjet e lidhura me punën, duke arritur në 2.8 milion në vit. Lëndimet dhe sëmundjet e lidhura me vendin e punës ngarkojnë ndjeshëm punëdhënësit dhe ndikojnë në ekonominë e përgjithshme, gjë që ka inkurajuar në përgatitjen e një standardi të ri, dmth. ISO 45001.

Ky standard do të ndihmojë organizatat të përmirësojnë performancën e tyre shëndetësore dhe të sigurisë për të krijuar një mjedis pune që do të parandalojë lëndimet dhe sëmundjet, por gjithashtu do të shpëtojë jetë. Standardi ISO 45001 është i destinuar për çdo lloj organizate dhe mund të interpretohet në programe të tjera të shëndetit dhe sigurisë. Zbatimi i standardit të ri ndërkombëtar pritet të zvogëlojë numrin e lëndimeve dhe aksidenteve në punë.

Standardi ISO 45001 ka për qëllim menaxhmentin e lartë të organizatës dhe synon të sigurojë një vend pune të sigurt dhe të shëndetshëm për punonjësit dhe vizitorët.

Standardi i referohet standardit OHSAS 18001, edhe pse ky është ende një standard i ri dhe jo një rishikim i atij ekzistues. ISO 45001 ndihmon organizatën të arrijë rezultatet e planifikuara të sistemit të saj të menaxhimit të OH&S.

Standardi nuk siguron kritere specifike për performancën e OHSAS, nuk adreson çështjet e sigurisë së produktit dhe ndikimit në mjedis. Për shkak se ISO 45001 është krijuar për t'u integruar me standardet e tjera ISO për sistemet e menaxhimit, siguron një nivel të lartë të përputhshmërisë me versionet e reja të ISO 9001:2015 dhe ISO 14001:2015.

Këta janë faktorët e suksesit të sistemit OH&S:

- Udhëheqja, angazhimi dhe përgjegjësia përfundimtare e menaxhmentit të lartë.
- Menaxhmenti i lartë zhvillon, udhëheq dhe promovon një kulturë në organizatë që mbështet rezultatet e synuara të sistemit të menaxhimit të OH&S.
- Komunikimi - i jashtëm dhe i brendshëm.
- Konsultimi dhe pjesëmarrja e punonjësve, dhe aty ku është e përshtatshme, përfaqësuesit e punonjësve.
- Ndarja e burimeve të nevojshme për mirëmbajtjen e tij.
- Politikat e OH&S që janë në përputhje me qëllimet dhe drejtimit strategjike të organizatës.
- Procesi efektiv për identifikimin e risqeve, menaxhimin e risqeve të OH&S dhe shfrytëzimin e mundësive të OH&S.
- Vlerësimi i vazhdueshëm i performancës dhe monitorimi i sistemit OH&S, me qëllim përmirësimin e performancës së OH&S.
- Integrimi i sistemit OH&S në proceset e biznesit të organizatës.
- Objektivat e OH&S që janë në përputhje me politikën e OH&S dhe që marrin parasysh risqet e organizatës, risqet e OH&S dhe mundësitë e OH&S.
- Përputhshmëri me kërkesat ligjore dhe kërkesat e tjera.

3.2. Struktura e standardit

Standardi ISO 45001 është i ndarë në 10 kërkesa, të dizajnuara për t'i siguruar përdoruesit një strukturë të qartë dhe të përcaktuar dhe një sërë kërkesash që duhet të plotësohen për sistemin e menaxhimit OH&S. Struktura nga 1 deri në 3 siguron detaje mbi fushëveprimin e këtij standardi, referenca normative dhe shpjegime/terminologji që ndihmojnë për të kuptuar këtë standard, ndërsa pjesët 4 deri në 10 përbëhen nga kërkesat që duhet të plotësojë organizata.

3.3. Risqet dhe mundësitë sipas ISO 45001

Organizatat duhet të jenë më proaktive në procesin e identifikimit, vlerësimit dhe monitorimit të risqeve dhe mundësive për shëndetin dhe sigurinë.

Kërkesat për vlerësimin e riskut të procesit janë ende pjesë e planifikimit të sistemit të menaxhimit të OH&S. Kontrolli i riskut të procesit është një pjesë e rëndësishme e sigurimit të shëndetit dhe sigurisë së njerëzve brenda organizatës.

Si një shtyllë e sistemit të menaxhimit të OH&S, vlerësimi i risqeve dhe rreziqeve të aktiviteteve të një organizate është ende një pjesë kryesore e asaj që nevojitet për të pasur një performancë të shëndetit dhe sigurisë në punë.

Sipas problemeve të identifikuara, palëve të interesit dhe pritjeve, organizatat duhet të vlerësojnë risqet dhe mundësitë në lidhje me sistemin e menaxhimit të sigurisë dhe shëndetit në punë. Sistemi i menaxhimit të OH&S nënkupton risqe dhe mundësi që mund të ndikojnë në aftësinë e kompanisë për të përmirësuar performancën e OH&S, për të përmbushur detyrimet e përputhshmërisë dhe për të arritur objektivat e OH&S.

Çdo kompani që ka zbatuar një sistem të menaxhimit të sigurisë dhe shëndetit në punë e di se vlerësimi i riskut dhe menaxhimi i kontrolleve të menaxhimit të riskut janë vendimtare për menaxhimin e shëndetit dhe sigurisë në punë. Vlerësimi i riskut dhe përcaktimi i asaj që duhet bërë për to ka qenë gjithmonë pjesë e OH&S dhe nuk ka ndryshuar. Ndryshimi i vetëm i vërtetë është përfshirja e fokusit shtesë në detyrën e rëndësishme të vlerësimit të riskut dhe vlerësimit të mundësive që mund të përdoren për të përfituar kompania juaj.

4. Përcaktimi i Fushës së një Sistemi të OH&S me Qëllim Adaptueshmërinë e Biznesit

Integrimi i një sistemi OH&S në sistemin menaxhues të procesit të biznesit

Sipas kërkesës 1, por edhe kërkesës 4.3 të standardit ISO 45001:2018, organizata që ka zbatuar standardin dhe ka krijuar një sistem të menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë në punë, duhet të përcaktojë fushëveprimin e sistemit dhe duhet të ketë informacionin e duhur të dokumentuar për të. Nëse marrim parasysh kërkesën e përgjithshme 4 të standardit - Konteksti i organizatës, mund të shohim që kjo klauzolë gjendet në të gjitha standardet e sistemit të menaxhimit ISO dhe kërkohet të përcaktojë të gjitha çështjet e jashtme dhe të brendshme që mund të jenë të rëndësishme për arritjen e përcaktimit të objektivave të OHS. Kjo kërkesë e standardit jep një

mundësi për të identifikuar të gjitha çështjet e brendshme dhe të jashtme që mund të ndikojnë në organizatë, si dhe drejtimin strategjik të sistemit të menaxhimit të OHS. Gjithashtu kërkohet që të identifikohen dhe specifikohen nevojat dhe pritjet e punëtorëve dhe palëve të tjera të interesit që merren parasysh në sistemin e menaxhimit. Grupi që kërkon të specifikohet pjesa e standardit janë punëtorët, aksionarët, palët rregullatore, investitorët, nënkontraktorët, etj.

Kjo klauzolë e rëndësishme e standardit po krijon skenën për organizatën dhe fushëveprimin dhe kufijtë për sistemin OHS. Kur vendoset fushëveprimi, duhet të rreshtohet brenda strategjive të organizatës. Sipas klauzolës, duhet të përcaktohen faktorët e brendshëm dhe të jashtëm që do të ndikojnë ose mund të ndikojnë në aftësinë e organizatës për të arritur rezultatet e dëshiruara dhe të synuara të sistemit. Për shembull, çështjet e jashtme mund të jenë, të tilla si socio-ekonomike dhe paqëndrueshmëria, dhe brenda, mund të jenë çështje të tilla si produkte të reja, ose blerje, etj. Gjithashtu kërkohet të përcaktohen nevojat dhe pritjet e palëve të interesit në lidhje me sistemin OHS. Të gjitha palët e interesit duhet të merren parasysh.

Sidoqoftë, është shumë e rëndësishme të merren parasysh të gjitha çështjet kundrejt rezultateve të synuara të sistemit të menaxhimit të OHS. Fushëveprimtaria duhet të dokumentohet. Është e papranueshme të përjashtohet një pjesë e biznesit lidhur me performancën e dobët të sigurisë dhe shëndetit të asaj pjesë të veçantë. Qëllimi kryesor i sistemit të menaxhimit të OHS është të parandalojë lëndimet, sëmundjet e punëtorëve dhe të sigurojë një vend pune të shëndetshme dhe të sigurt për të gjithë. Nëse një pjesë e një biznesi përjashtohet, atëherë besueshmëria e organizatës zvogëlohet.

Kjo kërkon që organizata të ketë qasje në faktorët e brendshëm dhe të jashtëm në procesin e përgatitjes dhe zbatimit të sistemit të menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë. Për më tepër, faktori ekonomik dhe i kompletimit, që kërkon të përfshijë ligjet, zhvillimin teknologjik, si dhe faktorët e jashtëm si politik, social dhe kulturor, mund të ndikojnë në misionin e organizatës, pavarësisht nëse ajo është lokale, rajonale, kombëtare apo ndërkombëtare.

Organizata duhet të kuptojë dhe vlerësojë faktorët e brendshëm dhe të jashtëm që do të ndikojnë pozitivisht ose negativisht në performancën e menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë dhe përfshinë kulturën dhe strukturën organizative, konkurrencën e tregut, tregun teknologjik dhe financiar, etj. Qëllimi kryesor i standardit është të identifikon çështjet përkatëse të përmendura më sipër që mund të ndikojnë në sistemin e menaxhimit të OHS dhe ato çështje duhet të adresohen më tej.

Duke përcaktuar fushën e sistemit të menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë në punë dhe duke kuptuar kontekstin organizativ, mënyra më e mirë për të përformuar është që organizata të bëjë analiza. Dhe me analizë, do të thotë analiza SWOT dhe PEST. Analiza SWOT përfshin teknika për të identifikuar forcën, dobësitë, mundësitë dhe kërcënimet që organizata duhet të percepton si sistem të përsosur i menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë. Gjithashtu, një analizë tjetër që identifikon dhe pasqyron organizatën drejt botës së jashtme, është analiza PESTLE. Analiza e PESTLE përfshin faktorët politik, ekonomik, social, teknologjik, ligjor dhe mjedisor që përballen me organizatën për të pasur shëndetin e duhur dhe një mjedis të sigurt për palët e interesit.

Rekomandohet që organizata të ketë të dokumentuara rezultatet e lartpërmendura dhe periodikisht të ketë një përditësim të rezultatit të këtij procesi. Rezultatet mund të përdoren për:

- Vendosje e fushëveprimit të sistemit të menaxhimit të OHS.
- Përcaktim të rreziqeve dhe mundësive.
- Politika të përcaktuara OHS.
- Objektiva të përcaktuara të OHS.
- Përbushur përputhshmërinë e organizatës brenda rregulloreve dhe ligjeve.

Kërkesa kryesore e standardit është fushëveprimtaria e sistemit të menaxhimit të OHS që të zgjerohet dhe të përfshijë grupet përkatëse si dhe palët e interesit, përfshirë në sistemin e menaxhimit, që ofrojnë produkte/shërbime për organizatën. Brenda fushëveprimit të sistemit duhet të përcaktohen pjesët e vendeve të punës me fabrikën e organizatës dhe zyrat. Me një fjalë, duhet të përfshihen të gjitha vendet ku organizata ka zbatuar sistemin e menaxhimit të OHS. Organizata duhet të përfshijë aktivitetet, produktet dhe shërbimet që janë kontrolluese dhe që mund të ndikojnë në performancën e sistemit.

Përveç vendndodhjes, derisa përcakton fushëveprimin, organizata duhet të përcaktojë kufijtë dhe zbatueshmërinë e sistemit të saj OHS. Fushëveprimi mund të përfshijë, por nuk është e detyrueshme, të gjithë organizatën, ose aktivitetet/funksionet ose sektorët specifik dhe të identifikuar që funksionojnë brenda organizatës. Në përputhje me rrethanat, organizata duhet të përcaktojë dhe të bëjë një deklaratë që do të konfirmojë bazuar në kërkesat e standardeve, sesi përcaktohet fushëveprimi i sistemit të menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë në punë. Kjo deklaratë është e rëndësishme, në mënyrë që palët e interesit të kenë një pamje të qartë të sistemit të menaxhimit të OHS dhe të kuptojnë pjesët e organizatës që mbulohen.

Fushëveprimtaria e sistemit të menaxhimit të OHS duhet të përfshijë të gjitha aktivitetet që janë nën kontrollin e organizatës ose aktivitetet që mund të kenë ndikim në performancën e OHS. E gjithë besueshmëria e sistemeve OHS varet nga shtrirja e kufijve. Kur organizata përjashton aktivitetin, produktin ose një shërbim, atëherë rrethanat për këtë përjashtim duhet të përcaktohen dhe shënohen mirë nga organizata, sepse ky përjashtim mund të zvogëlojë besueshmërinë e sistemit tek palët e interesuara dhe mund të zvogëlojë aftësinë për të arritur rezultatet e përcaktuara dhe objektivat e OHS.

Fushëveprimtaria përfaqëson deklaratat të përcaktuara mirë nga menaxhmenti i organizatës për proceset e biznesit të organizatës që përfshihen në sistemin e menaxhimit të OHS. Qëllimi është një informacion i dokumentuar dhe ky dokument duhet të jetë i disponueshëm për të gjitha palët e interesit. Ky dokument duhet të mirëmbahet dhe përditësohet sa herë që ka ndryshime brenda sistemit të menaxhimit të OHS. Rekomandohet gjithashtu që të publikohet në faqen e internetit të kompanisë, ose ndonjë postim tjetër të një deklaratë publike për konformitetin e saj. Duke përcaktuar fushëveprimin, duhet të konsiderohet qasja që do të përcaktojë aktivitetet dhe proceset që përfshihen, produktet/shërbimet që do të ndodhin dhe vendndodhjen ku ato vijnë.

Një sistem menaxhimi OHS paraqet një sërë elementësh organizativ që përfshihen në ciklin e vazhdueshëm të planifikimit, zbatimit, vlerësimit dhe përmirësimeve, me arsyen kryesore për të zvogëluar risqet që kanë ndikim në rreziqet në punë. Këto lloj elementesh janë politikat, objektivat, qëllimet, vendimet, procedurat, burimet teknike, praktikat e komunikimit, procedurat e identifikuar të risqeve, kontrollin e riskut, praktikat e të mësuarit organizativ.

5. Si të Kuptojmë Më Së Miri Nevojat e Punëtorëve

Shëndeti dhe siguria në vendin e punës janë shqetësimi numër një i shumicës së bizneseve, megjithatë ende ka vdekje dhe lëndime.

Angazhimi në të gjithë kompaninë është një nga përfitimet kryesore të ISO 45001. Standardi i ri njih vlerën e konsultimit të punëtorëve në zhvillimin e praktikave më të mira të OH&S dhe vë theks më të madh tek punonjësit që marrin pjesë aktivisht në zhvillimin, planifikimin, zbatimin dhe përmirësimin e vazhdueshëm të sistemit të menaxhimit të OH&S.

Menaxhmenti i lartë duhet të marrë një rol aktiv, të promovojë një kulturë pozitive dhe të komunikojë atë që duhet bërë dhe pse është e rëndësishme kjo. Drejtuesit e lartë duhet të demonstrojnë se janë të përfshirë në mënyrë aktive dhe se po ndërmarrin hapa për të integruar sistemin e menaxhimit të OH&S në proceset e përgjithshme të biznesit. Sipas Richard Jones, Shef i Politikave dhe Çështjeve Publike në IOSH: "ISO 45001 do të thotë më shumë përqendrim në leadershipin dhe pjesëmarrjen e punëtorëve, si dhe sigurimin e sistemit që merr parasysh "botën" në të cilën vepron organizata dhe faktorët e brendshëm dhe të jashtëm që ndikojnë në të - i njohur si konteksti i saj". "Kjo do të thotë që menaxhmenti i lartë duhet të marrë një rol të dukshëm, drejtues dhe të përfshihet në mënyrë aktive në zbatimin e sistemit dhe sigurimin e integritetit të tij me sistemet e tjera të biznesit".

Sipas Jones, sistemi duhet të jetë proporcional me profilin dhe kompleksitetin e riskut të organizatës. Për shembull, në organizatat më të vogla, pjesëmarrja efektive e punëtorëve mund të jetë më e drejtpërdrejtë dhe e drejtpërdrejtë për t'u arritur, pa pasur nevojë për struktura formale të komisionit e kështu me radhë. Dhe mund të ketë shtytës shtesë për përmirësim, thotë ai. "Organizatat e klientëve gjithnjë e më shumë do të kërkojnë demonstrimin të mirë të OH&S nga ata që furnizojnë mallrat dhe shërbimet e tyre, në mënyrë që të sigurohen se janë në përputhje me sistemin e tyre".

Pra, çfarë përgjegjësisë kanë kompanitë për të mbrojtur punonjësit e tyre? Punëdhënësit kanë për detyrë ose të zvogëlojnë ekspozimin ose të pajisin punonjësit me aftësi dhe mjete parandaluese për të minimizuar riskun. Me fjalë të tjera: parandalimi ja vlenë. Prandaj, nuk është për t'u habitur që motoja e Kongresit XXI Botëror 2017 ishte "Një Vizion Global i Parandalimit".

Parandalimi është çelësi për të trajtuar barrën e sigurisë së punëtorëve dhe konsiderohet të jetë më efektive (dhe më pak e kushtueshme) sesa trajtimi dhe rehabilitimi. Në përputhje me moton e Kongresit Botëror, ISO 45001 merr një qasje të bazuar në risk për menaxhimin e OH&S.

Kuptimi i nevojave dhe pritshmërive të punëtorëve dhe palëve të tjera të interesit kërkon që organizata para së gjithash të vlerësojë çështjet e brendshme dhe të jashtme që mund të ndikojnë pozitivisht ose negativisht në performancën e saj në shëndetin dhe sigurinë, përfshirë, ndër të tjera, kulturën dhe strukturën organizative, dhe mjedisin e jashtëm përfshirë kulturën, shoqërinë, politikën, aspektin juridik, financiar, teknologjik, ekonomik, konkurrencën e tregut dhe faktorët natyrorë me rëndësi për performancën e tij.

Organizata gjithashtu mund të vendosë që vullnetarisht të pajtohet, ose të miratojë, nevoja dhe pritshmëri të tjera siç është pajtimi me një iniciativë vullnetare. Pasi organizata të miratojë këto nevoja dhe pritshmëri ato adresohen kur planifikoni dhe krijoni sistemin e menaxhimit të OH&S.

Punonjësit pa dyshim përbëjnë palën më të rëndësishme të interesit të organizatës, nevojat dhe pritjet e së cilës duhet të identifikohen dhe adresohen. Organizata duhet të kërkojë pikëpamjet e tyre mbi shqetësimet e shëndetit dhe sigurisë në lidhje me aktivitetet, produktet ose shërbimet e

punës. Ajo duhet të ndjekë pyetjet, kërkesat, ankesat ose sugjerimet e bëra nga punonjësit për të mësuar më shumë rreth pritjeve të tyre. Komiteti i shëndetit dhe sigurisë është një forum i shkëlqyer për mbledhjen dhe vlerësimin e shqetësimeve të punëtorëve.

Organizatave ju duhet kohë për të kuptuar nevojat dhe pritjet e palëve të interesit dhe të përcaktojnë dhe adresojnë thotë ato që janë të rëndësishme për sistemin e menaxhimit të OH&S.

Por duke u kthyer tek punëtorët që janë pjesa më e rëndësishme, çdo bisedë mbi OH&S duhet t'i përfshijë ata në standardin minimal të praktikës për të mbrojtur punonjësit në mbarë botën. I zbatueshëm për të gjitha organizatat, pavarësisht nga madhësia, industria ose natyra e biznesit, është krijuar për t'u integruar në proceset ekzistuese të menaxhimit të një organizate dhe ndjek të njëjtën strukturë të nivelit të lartë si standardet e tjera të sistemit të menaxhimit ISO, siç është ISO 9001 (menaxhimi i cilësisë) dhe ISO 14001 (menaxhimi i mjedisit).

Shumë punëdhënës pranojnë se menaxhimi i suksesshëm i riskut të OH&S jo vetëm që parandalon lëndimin, sëmundjen dhe vdekjen, por mbështet jetesën, bizneset dhe komunitetet. Dhe qasja sistemore e përdorur nga ISO 45001 mund të ndihmojë më shumë organizata ta arrijnë këtë.

Por si duket kjo në aspektin praktik? Që një OH&S të jetë e fortë dhe e shëndetshme, të gjithë në organizatë duhet të ndiejnë se ai ose ajo ndan njëfarë përgjegjësie për ruajtjen e një mjedisi të sigurt. Kjo përfshin të gjithë punonjësit, shumë specifika sa të jetë e mundur. Sepse kur një punonjës lëndohet, kompanitë humbin përvojën dhe njohuritë e atij personi, si dhe natyrisht punën e tyre. Shumëzoheni këtë me qindra ose mijëra punonjës dhe kostot mund të bëhen mjaft të rënda.

Si pjesë e OH&S, kompania angazhon punonjësit në shumë mënyra, duke përfshirë krijimin e një komiteti proaktiv të sigurisë që rritë vetëdijësimin për çështje të tilla si risqet ergonomike dhe një blog të brendshëm ku punonjësit raportojnë risqet e sigurisë, me përmirësime të bëra në përgjigje të raporteve të tyre dhe sugjerimet.

Imagjinoni t'i kushtoni vite të panumërta për të përmirësuar aftësitë dhe kapacitetet tuaja profesionale, vetëm që e gjithë puna të shembet si një ortek. Kështu është sikur të pësosh një lëndim në shumicën e aksidenteve në vendin e punës.

Megjithatë, zvogëlimi i lëndimeve dhe sëmundjeve profesionale nuk është aq i thjeshtë. Mund të jetë një detyrë e rëndë dhe nuk mund të ndodhë brenda natës, por përparimi është sigurisht i realizueshëm. Entuziastët e ISO 45001 besojnë se organizatat që zbatojnë standardin do të pozicionohen më mirë për të kontrolluar rreziqet që lidhen me çështjet e OH&S, për të përmirësuar performancën e tyre të përgjithshme të sigurisë dhe për të siguruar dëshmi të qëndrueshme për blerësit dhe konsumatorët për angazhimin e tyre ndaj shëndetit dhe sigurisë së punonjësve të tyre.

Krijimi i OH&S në mjedisin aktual global është një mundësi, jo një barrë. Kompanitë që e marrin seriozisht u komunikojnë punonjësve dhe komunitetit se koha dhe mirëqenia e tyre vlerësohen dhe sigurohen nga humbja e jetëve, pronës dhe madje edhe e gjithë biznesit të tyre.

6. Analizimi i Risqeve dhe Mundësive në Lidhje me OH&S dhe Planifikimi i Veprimeve

Përkufizimi i riskut është: ngjarje e pasigurt, që kur ndodhë, rezultati është pozitiv ose negativ. Ky koncept i qasjes ndaj përkufizimit të riskut është i rëndësishëm për tu njohur, sepse shpesh njerëzit mendojnë se risku mund të ketë një efekt negativ. Kurdo që e kuptojmë se risku mund të ketë një efekt pozitiv, atëherë ne mund t'i dallojmë mundësitë. Sipas kësaj, ne duhet të jemi në gjendje të përdorim risqet e identifikuar dhe t'i kthejmë ato në mundësi.

Pasiguria paraqet thelbin e menaxhimit të riskut. Ne kurrë nuk e dijmë nëse ngjarja e parashikuar do të ndodhë apo jo. Prandaj, pasojat kur ndodh do të jenë gjithashtu të pasigurta. Pasiguria përshkruhet si shansi që të ndodhë një ngjarje, dhe pasojat përcaktohen si rezultat i asaj ngjarjeje. Së bashku, këta elementë do të përcaktojnë shpeshësinë ose madhësinë e riskut.

Procesi i menaxhimit të riskut ndjek disa hapa, në mënyrë që të ketë një menaxhim efektiv të riskut. Këto janë 5 hapat e procesit të menaxhimit të riskut:

1. Identifikimi i riskut - Hapi i parë është identifikimi i riskut, i cili mund të realizohet nga të menduarit e bazuar në risk. Përveç identifikimit të risqeve të mundshme, më shumë duhet të merren parasysh dhe më shumë veprime duhet të ndërmerren në lidhje me to. Kur risku zbulohet, ai duhet të njihet dhe të përshkruan teknikat e efekteve të mundshme që janë në dispozicion për identifikimin e riskut. Mënyra më e mirë është që risku i identifikuar të dokumentohet dhe regjistrohet në një regjistrë risku.
2. Analiza e riskut - Kur identifikohen risqet, ato duhet të analizohen dhe duhet të përcaktohen pasojat e secilit risk. Natyra e riskut duhet kuptuar dhe sesi ky risk do të ndikojë në objektivat dhe qëllimet e shëndetit dhe sigurisë. Rekomandohet që ky informacion të vihet re në regjistrin e riskut.
3. Vlerësimi i riskut - Kryhet duke përcaktuar madhësinë e riskut, i cili përfaqëson një kombinim të riskut që ndodh dhe ashpërsinë e pasojave të riskut. Kur përcaktohet madhësia e riskut, duhet vendosur nëse risku është i pranueshëm apo jo. Nëse nuk është e pranueshme, atëherë duhet të përcaktohen aktivitetet që duhen bërë për të zbutur riskun. Gjithashtu, ky hap duhet të dokumentohet në regjistrin e riskut.
4. Trajtimi i riskut - Njihet si Planifikimi i Reagimit të Riskut. Të gjitha risqet e identifikuar duhet të vlerësohen, dhe pasi të krijohen dhe zbatohen planet e veprimit që do të zbusin riskun derisa ato të bëhen më të ulëta se nivelet e pranueshme. Përveç risqeve negative, mundësitë duhet të identifikohen dhe përmirësohen gjithashtu. Si pjesë e këtij procesi paraqet planin parandalues, strategjitë zbutëse dhe planin e emergjencës. Rekomandohet të shtoni një plan të trajtimit të riskut në regjistrin e riskut.
5. Monitorimi dhe rishikimi i riskut - Pasi risqet të identifikohen, vlerësohen, hartohen planet e veprimit, risqet duhet të rishikohen dhe monitorohen për një periudhë të duhur kohore, të paktën një herë në vit. Edhe pse nuk është e mundur të hiqet plotësisht risku, procesi i identifikimit dhe menaxhimit të të gjitha risqeve duhet të parandalon aktivitetet e pakëndshme që mund të ndodhin. Ky proces synon zbatimin dhe planifikimin e aktiviteteve të duhura në mënyrë që të tejkalohen surprizat që mund të dalin nga risqet.

Gjatë mirëmbajtjes së sistemit menaxhues të OHS, një nga gjërat më të rëndësishme është që risku duhet të menaxhohet në baza ditore. Procesi i i mësipërm do të ndihmojë çdo organizatë të zbatojë sistematikisht proceset e menaxhimit të riskut, dhe nga kjo do të dalë një rezultat pozitiv për të gjitha palët e interesit të organizatës.

Çfarë në të vërtetë është menaxhimi i riskut dhe mundësive? Sipas përkufizimit, ai paraqet një proces të vazhdueshëm, proaktiv të zbatimit të planeve të veprimit, duke identifikuar risqet dhe mundësitë e programit. Në vazhdimësi duhet proces proaktiv i zbatimit të planeve të veprimit, identifikimi i risqeve dhe mundësive të programit dhe përfundimisht monitorimi i plotë dhe final.

Qëllimi kryesor i veprimeve të ndërmarra si vazhdim i gjetjeve së vlerësimit të riskut është të rrisë efektivitetin e sistemit ekzistues të menaxhimit të OHS. Ky lloj veprimi do t'i ndihmojë organizatat që të përmbushin kërkesat ligjore. Këto efekte përfshijnë:

- Me identifikimin e vlerësimit të riskut dhe përmbushjen e kërkesave sistematike të menaxhimit do të arrihen përmirësime të shëndetit dhe sigurisë në profesion nëse miratohen masat e duhura.
- Të gjithë aktorët do të angazhohen në përmirësimin e performancës së sistemit ekzistues të menaxhimit të OHS.
- Sigurimi i produktivitetit të punës me përmirësimin e kushteve të punës dhe theks i madh në mbrojtjen e shëndetit dhe sigurisë së punëtorëve.

Kur përmendim riskun dhe rrezikun, ato shpesh përdoren reciprokisht, megjithatë ekziston një ndryshim midis këtyre dy nocioneve. Ekzistojnë gjashtë kategori rreziqesh:

1. Rreziqet biologjike - Rreziqet që përfshijnë viruse, baktere, insekte, kafshë, etj që mund të shkaktojnë ndikime të dëmshme shëndetësore. Për shembull, myku, gjaku dhe lëngjet e tjera trupore, bimët e dëmshme, ujërat e zeza, pluhuri dhe parazitët.
2. Rreziqet kimike - Substanca të rrezikshme që mund të shkaktojnë dëm. Këto rreziqe mund të rezultojnë në ndikime shëndetësore dhe fizike, të tilla si acarimi i lëkurës, acarimi i sistemit të frymëmarrjes, verbëria, gërryerja dhe shpërthimet.
3. Rreziqet fizike - Faktorët mjedisorë që mund të dëmtojnë një punonjës siç janë lartësitë, zhurma, rrezatimi, presionet.
4. Rreziqet e sigurisë - Rreziqet që krijojnë kushte të pasigurta pune. Këto rreziqe përfshijnë tela të ekspozuar ose qilim të dëmtuar që mund të rezultojnë në një rrezik rrëzimi. Këto lloj rreziqesh ndonjëherë janë pjesë e kategorisë së rreziqeve fizike.
5. Ergonomik - Rezultati i faktorëve fizikë që mund të rezultojnë në dëmtime muskuloskeletale. Për shembull, dëmtimi përmes trajtimit manual.
6. Psikosociale - Rreziqet që kanë një efekt negativ në shëndetin mendor të punonjësve. Për shembull, dhuna në punë, stresi.

Për çdo menaxhim risku, përfshirë rreziqet është e rëndësishme të mbronë çdo punonjës, të parandaloni ndëshkimet ligjore dhe të keni një përmirësim të vazhdueshëm të sistemit. Është jetike për të menaxhuar rreziqet në vendin e punës. Rekomandohet të ndërmerren hapat e mëposhtëm për të mbrojtur punonjësit:

- Ekzekutoni vlerësimin e duhur të riskut sipas natyrës së punës dhe rreziqeve.
- Zbatimi i masave të përshtatshme të kontrollit - Sipas vlerësimit të riskut, kontrollet duhet të ekzekutohen për të zvogëluar dhe eliminuar risqet.
- Trajnimi i punonjësve - Sipas kërkesave ligjore, si dhe kërkesave standarde është e domosdoshme që të ketë trajnim të duhur për çdo punonjës sipas risqeve dhe lëndimeve të identifikuara për vendin e punës të punonjësve.

Kur planifikoni të adresoni rreziqet që lidhen me COVID-19, organizata duhet të marrë parasysh rreziqet ekzistuese të OH&S dhe masat tashmë të vendosura për t'i menaxhuar ato. Organizata duhet të:

- vlerëson masat dhe kontrollet ekzistuese të OH&S që duhet të rregullohen, duke marrë parasysh çdo ndryshim në proceset e punës;
- merr parasysh rreziqet e reja të OH&S (p.sh., ndikimi në aranzhimet e sigurisë nga zjarri) dhe rreziqe të tjera (p.sh., rreziqet e sigurisë) që mund të futen duke zbatuar masa shtesë të sigurisë për të menaxhuar rreziqet që lidhen me COVID-19;
- planifikon veprime për të adresuar rreziqet e reja;
- planifikon ndryshimet dhe kufizimet në një afat të shkurtër, qoftë në nivel lokal, rajonal, kombëtar ose ndërkombëtar.

7. Vlerësimi i Performancës dhe Veprimeve të një Sistemi OH&S

Sistemi i Menaxhimit të OHS (OHSMS) është një grup i planeve, veprimeve dhe procedurave për të menaxhuar në mënyrë sistematike shëndetin dhe sigurinë në vendin e punës. Sistemi i menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë në punë (OHS) përfshinë më shumë se vetëm programin tuaj të shëndetit dhe sigurisë. Ai përfshinë edhe politikat e shëndetit dhe sigurisë, sistemet, standardet dhe regjistrat dhe përfshinë aktivitete dhe program për shëndetin dhe sigurinë në proceset tuaja të biznesit.

Sistemet më efektive OHS janë zhvilluar së bashku nga menaxhmenti dhe stafi. Në të njëjtën kohë, ISO 45001 përcakton kërkesat për një sistem të menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë në punë.

Çfarë përfaqëson një sistem të menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë në punë? Për të kuptuar më mirë, ne duhet të kalojmë në përkufizimin e një sistemi menaxhimi në përgjithësi.

Dhe kjo përfaqëson një grup elementësh të ndërlidhur ose ndërveprues të një organizate, për të krijuar politika dhe objektiva dhe procese për të arritur ato objektiva.

Politikat dhe objektivat mund t'i referohen temave të ndryshme si cilësia, siguria e informacionit, mjedisi.

Qëllimi i një sistemi të menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë në punë është të sigurojë kuadrin për menaxhimin e risqeve dhe mundësive për të parandaluar lëndimet dhe sëmundjet e lidhura me punën dhe për të siguruar vende pune të sigurt dhe të shëndetshme.

Nëse kjo ndodh, konsiderohet se performanca e shëndetit dhe sigurisë në punë të kompanisë po përmirësohet.

Vendimi për të zbatuar një sistem menaxhimi, aistem apo çfarëdo sistemi tjetër menaxhimi, është një vendim i rëndësishëm për një organizatë.

Procesi i zbatimit varet nga një numër i madh faktorësh si madhësia e kompanisë, aktivitetet e kompanisë, kultura në kompani dhe kompetenca e njerëzve të saj.

Por ka disa elemente që konsiderohen si faktorë suksesi për zbatimin efektiv të një sistemi menaxhimi, pavarësisht nga specifikat e kompanisë.

Midis tyre janë, përfshirja e menaxhmentit të lartë dhe mbështetja që ofron për sistemin e menaxhimit; proceset e komunikimit dhe sa efektive janë ato.

Burimet e vëna në dispozicion të këtij sistemi menaxhimi dhe integrimi i këtij sistemi menaxhimi në funksionet e përditshme të kompanisë dhe në proceset normale të biznesit janë poashtu thelbësore.

8. Arsyet për Angazhimin në Sistemet OH&S me Qëllim Adaptueshmërinë e Biznesit

Zbatimi i konceptit në fushën e OHS duket të jetë rezultat i natyrshëm për të dyjat, kërkimeve mbi adaptueshmërinë në fusha të ndryshme, përfshirë studimet organizative, studimet e katastrofave dhe psikologjinë, dhe faktin se hulumtimi mbi adaptueshmërinë përfshijnë një interes për problemet si siguria, risku, stresi, rikuperimi, shqetësimi dhe fatkeqësite. Koncepti i adaptueshmërisë korrespondon me ide të tilla siç janë nevoja për proaktivitet, parashikim dhe nevoja për të riformuluar qasjen tradicionale të sigurisë sepse lejon, në një moment, një rritje të kufizuar të sigurisë.

Disa qasje ndaj adaptueshmërisë në lidhje me sigurinë dhe shëndetin përqendrohen në aspektet psikologjike dhe të sjelljes së adaptueshmërisë dhe organizimit dhe në ndikimin e individit në performancën në drejtim të adaptueshmërisë dhe në vetë adaptueshmërinë individuale.

Qasja më e njohur dhe e zhvilluar për adaptueshmërinë në lidhje me OHS është adaptueshmëria inxhinierike, e cila kryesisht ka origjinën nga kërkimet mbi funksionimin e sistemeve komplekse socio-teknike.

Për më tepër, janë aktivitetet që mund të ndërmerren nga organizata për të përcaktuar adaptueshmërinë e organizatës në aspektin e sistemit për shëndetin dhe sigurinë në punë:

- Përcaktimi i nevojave dhe pritjeve të palëve të interesit.
- Krijimi i një politike OHS - Politika për sigurinë dhe shëndetin në punë duhet të zhvillohet nga menaxhmenti i organizatës dhe kërkohet që punonjësit të përmbushin misionin, vizionin dhe kërkesat për shëndet dhe siguri në punë.
- Caktimi i roleve organizative, përgjegjësisë dhe autoritetit, sipas rastit - Emërohen persona përgjegjës për sistemin e sigurisë dhe shëndetit në punë. Të gjitha detyrat e punës të punëtorëve në organizatë janë të listuara në rregulloren për sistemimin dhe organizimin e vendeve të punës.
- Përcaktimi se si të plotësohen kërkesat ligjore dhe kërkesat tjera - Kërkesat ligjore rishikohen dhe zbatohen rregullisht në organizatë nga menaxhmenti dhe profesionistë të sigurisë në punë. Punonjësit e organizatës duhet të informohen për çdo ndryshim ligjorë.
- Përcaktimi i qëllimeve të OHS dhe planifikimi i arritjes së tyre - Qëllimet e sigurisë në punë përcaktohen në nivel organizativ dhe secili menaxher ka autoritetin për t'i përmbushur ato.
- Përcaktimi i kontrolleve të zbatueshme për të siguruar burimet e jashtme, prokurimin dhe kontraktorët - Të gjitha proceset e jashtme kontrollohen dhe menaxhohen. Kriteret e përzgjedhjes duhet të përcaktohen nga menaxhmenti.

9. Referimet

Organizata Ndërkombëtare e Punës: Sistemi Informativ NORMLEX mbi Standardet Ndërkombëtare të Punës - Siguria dhe Shëndeti në Punë [online]. E disponueshme në: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12030:0::NO:::Occupational_safety_and_health [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

Organizata Ndërkombëtare e Punës: Udhëzime për sistemet e menaxhimit të sigurisë dhe shëndetit në punë, ILO-OSH 2001 [online]. E disponueshme në: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/normative-instruments/WCMS_107727/lang-en/index.htm [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

Organizata Ndërkombëtare e Punës: Siguria dhe shëndeti në punë në Evropë dhe Azinë Qendrore [online]. E disponueshme në: <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/country-profiles/europe/lang-en/index.htm> [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

Organizata Ndërkombëtare e Punës: Parandalimi dhe zbutja e COVID-19 në punë ACTION CHECKLIST [online]. E disponueshme në: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_741813/lang-en/index.htm [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

Organizata Ndërkombëtare e Punës: Një kthim i sigurt dhe i shëndetshëm në punë gjatë pandemisë COVID-19 [online]. E disponueshme në: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed_protect/-/-protrav/-/-safework/documents/briefingnote/wcms_745549.pdf [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

Organizata Ndërkombëtare e Punës: STOP Covid-19 në punë! [online]. E disponueshme në: https://www.ilo.org/sector/Resources/WCMS_746337/lang-en/index.htm [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

ISO Org News: Pse e ardhmja i përket standardeve [online]. E disponueshme në: <https://www.iso.org/news/ref2201.html> [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

ISO Org: Pse bota ka nevojë për ISO 45001 për siguri në punë [online]. E disponueshme në: <https://www.iso.org/2015/11/Ref2016.html> [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

Organizata Botërore e Shëndetit: Dita Botërore për Sigurinë dhe Shëndetin në Punë [online]. E disponueshme në: https://www.who.int/occupational_health/mediacentre/pr280405/en [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

Organizata Ndërkombëtare e Punës: Siguria dhe Shëndeti në Punë [online]. E disponueshme në: <https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-en/index.htm> [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

PEGASUS Regjistri ligjor: Mënyrat praktike të demonstrimit të përfshirjes së menaxhmentit të lartë në ISO 45001 për Sistemin e Menaxhimit të OH&S [online]. E disponueshme në: <https://pegasuslegalregister.com/2018/11/07/management-involvement-iso-45001-ohs-management-system> [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

PEGASUS Regjistri Ligjor: ISO 45001 - Klauzola 5.1 Udhëheqja & Angazhimi [online]. E disponueshme në: <https://pegasuslegalregister.com/2018/02/20/iso-45001-leadership> [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

PEGASUS Regjistri Ligjor: ISO 45001 - Klauzola 6.1.2: Identifikimi i riskut dhe vlerësimi i risqeve dhe mundësive [online]. E disponueshme në: <https://www.pegasuslegalregister.com/2018/04/04/iso-45001-clause-6-1-2-hazard-identification/> [I çassshëm nga 14 Qershor 2021]

ISO Org: ISO 45001:2018 Sistemet e menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë në punë - Kërkesat me udhëzime për përdorim [online]. E disponueshme në: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:en> [I çasshëm nga 14 Qershor 2021]

Trupi Certifikues Global: ISO 45001:2018 Udhëzues për zbatimin e shëndetit dhe sigurisë në punë [online]. E disponueshme në: <https://www.nqa.com/medialibraries/NQA/NQA-Media-Library/PDFs/NQA-ISO-45001-Implementation-Guide.pdf> [I çasshëm nga 14 Qershor 2021]

Grupi AFNOR: ISO 45001 Shëndeti dhe siguria në punë [online]. E disponueshme në: https://www.afnor.org/en/wp-content/uploads/sites/2/2018/06/AFNOR_Guide_Transition_ISO_45001_EN_loRES.pdf [I çasshëm nga 14 Qershor 2021]

Organizata Botërore e Shëndetësisë: Kur risku nuk paraqet një risk? nga Dr David Hillson [online]. E disponueshme në: <https://www.who.int/management/general/risk/WhenRiskNotRisk.pdf> [I çasshëm nga 14 Qershor 2021]

Autoriteti i Shëndetit dhe Sigurisë: Sistemi i Menaxhimit të Shëndetit dhe Sigurisë [online]. E disponueshme në: https://www.hsa.ie/eng/Topics/Managing_Health_and_Safety/Safety_and_Health_Management_Systems/ [I çasshëm nga 14 Qershor 2021]

Departamenti i Punës i Shteteve të Bashkuara: Udhëzime për përgatitjen e vendeve të punës për COVID-19 [online]. E disponueshme në: <https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/OSHA3990.pdf> [I çasshëm nga 14 Qershor 2021]

Siguria në punë: Sistemet e menaxhimit të shëndetit dhe sigurisë në punë [online]. E disponueshme në: <https://www.worksafebc.com/en/health-safety/create-manage/certificate-recognition/occupational-health-safety-management-systems> [I çasshëm nga 14 Qershor 2021]

Biblioteka Kombëtare e Mjekësisë e SHBA Institutet Kombëtare të Shëndetit: Koncepti i adaptueshmërisë në menaxhimin e OHS: Një përmbledhje e qasjeve [online]. E disponueshme në: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4867880/> [I çasshëm nga 14 Qershor 2021]



Kapitulli 6

Menaxhimi i Inovacionit

ISO 56000

Nga Liridona Cani

1. Prezantimi i Inovacionit

ISO 56000 hap serinë e standardeve duke shpjeguar sesi inovacioni është bërë kritik në botën e sotme si rezultat i ndryshimit të shpejtë dhe rritjes së shpejtë të njohurive. Një qasje sistemore i mundëson një organizatë t'i përgjigjet ndryshimit dhe të ndjekë mundësi të reja duke shfrytëzuar njohuritë e brendshme dhe duke bashkëpunuar nga jashtë me një aspekt kryesor të qasjes së sistemeve, duke qenë se vetë sistemet përmirësohen vazhdimisht.

Fushëveprimtaria e zbatimit të standardit ISO 56000 përmban produkte, shërbime, procese dhe modele të biznesit dhe të gjitha llojet e organizatave, qofshin ato organizata prodhuese, shërbuese, qeveritare ose organizata jofitimprurëse.

Inovacioni nxitet duke identifikuar nevojat e paplotësuara që krijojnë mundësi biznesi dhe është i nevojshëm për konkurrueshmëri. Në planin afatgjatë, e gjithë kjo forcon mbijetesën. Inovacioni gjithashtu çon në ndryshime rrënjësore në jetën e njerëzve. Aktivitetet inovative përfshijnë eksplorimin për të fituar njohuri dhe zvogëluar pasigurinë dhe eksperimentimin për të testuar idetë dhe për të fituar mësim të ri.

Inovacioni ndikon në treg duke krijuar përfitime të reja. Sidoqoftë, përfitimet e krijuara nga një organizatë mund të çojnë në ndikime negative tek të tjerët.

Për shembull, rritja e Netflix çoi në vdekjen e Blockbuster. Ka sfida të inovacionit për shkak të strukturës së organizatës, averzionit ndaj riskut, rezistencës ndaj ndryshimit dhe detyra kryesore e udhëheqjes është heqja e barrierave.

Ekziston një ndryshim midis **krijimtarisë** dhe **inovacionit**, krijimtaria zbatohet kryesisht në pjesën e hershme të procesit të inovacionit. Inovacioni është termi që zbatohet për të gjithë procesin. Procesi fillon me kërkimin e tregut ose produktit duke gjetur mundësi të reja dhe krijimtaria çon në zgjidhje të reja konceptuale. Vërtetimi i konceptit krijohet në hapin e vlefshmërisë, dhe pas kësaj kërkesat në koncept përdoren për të zhvilluar produktin ose shërbimin. Dorëzimi i mëvonshëm tek përdoruesit përfundon procesin e inovacionit.

Për dikë, një ofertë e re mund të shihet si një risi, ndërsa për të tjerët mund të jetë vetëm një përmirësim. Përmirësimi tenton t'i referohet ndryshimit në një njësi ekzistuese, ndërsa inovacioni lidhet me një njësi ekonomike që nuk ekzistonte më parë. Gjatë gjithë procesit, niveli i riskut që një organizatë miraton varet nga ajo që shpesh quhet "niveli i ambicies" së saj dhe varet nga kultura e organizatës. Një organizatë mund të lejojë që këto aktivitete (kreativitet, oferta të reja, përmirësime, etj.) të ndodhin në një mënyrë ad-hoc, por përvoja ka treguar se menaxhimi i aktiviteteve me një qasje sistemore siguron përafrimin me strategjinë dhe prodhon rezultate më të mira. Strategjia e inovacionit ka të ngjarë të ndryshojë kur fitohen njohuri të reja. Së fundi, përdorimi i një sistemi të menaxhimit ISO, mundëson integrimin me sistemet e tjera të menaxhimit siç është ISO 9001:2015.

Përfitimi i një organizate që përdor serinë ISO 56000 është t'u japë klientëve, partnerëve të biznesit, financuesve ose akademisë besimin se një organizatë mund të japë vazhdimisht inovacion.

Për të ilustruar këtë pikë, filloni me një gjë të thjeshtë. Do të donit një fotografi të vetes. Dyqind vjet më parë ju do të punësonit një artist. Njëqind vjet më parë filmi fotografik ofroi një zgjidhje më të lirë dhe ndonjëherë më të shpejtë. Fotografia dixhitale tani mundëson që një fotografi të ribëhet në sekonda me kosto zero nëse nuk plotëson nevojën e një personi. Steven Sasson në Kodak krijoi këtë teknologji në 1975, dhe Kodak refuzoi ta zbatonte atë për shkak të investimit të saj në prodhimin e filmit. Kodak e diferencoi zgjidhjen e tij ekzistuese duke qenë më e shpejtë në dorëzim, më e lirë në çmim dhe më e besueshme në performancë. Por Kodak dështoi në

Inovacion. Ajo "u copëtua" me faktorët e "kostos". Dikush tjetër zbatoi "rregullat ndryshe të lojës" që e bëri zgjidhjen e djeshme të vjetëruar. Ne e dimë se çfarë i bëri Kodak, dhe nëse dështojmë në përcaktimin e "mundësisë sonë të paplotësuar të klientit" dhe përqendrohemi vetëm në kërkesat e sotme, kompania jonë do të ketë një fat të ngjashëm. Mund të thuhet se puna e lidershit është të identifikojë forcat shtytëse për inovacionin, të vlerësojë ndikimin e tyre dhe pastaj të vendosë drejtimin për biznesin.

Menaxhimi i inovacionit bazohet në një qasje sistematike me elementë të ndërlidhur dhe ndërveprues, dhe vlerësim të rregullt të performancës dhe përmirësime të sistemit.

Kompanitë që janë inovatore serike kanë një qasje sistematike ndaj inovacionit. Ato gjenerojnë vazhdimisht ide të reja dhe janë në gjendje të ndalojnë ato që nuk plotësojnë kriteret e dakorduara.

Ato tërheqin talentin më të mirë në dizajn dhe marketing. Ata gjithashtu kanë aftësinë për të ndaluar projektet që janë të gatshme në mënyrë që ata të mund të vazhdojnë. Si rezultat, ata tërheqin investitorë afatgjatë.

Këto kompani zhvillojnë oferta të reja përpara tregut. Netflix zhvilloi filma në internet në 2007 shumë përpara se interneti të kishte aftësinë për të ofruar. IBM u largua nga hardueri në softuer në vitet 1990, dhe Amazon filloi të shiste libra dhe tani pret shitës të tjerë.

Shërbimet e uebit të Amazon, gjenerojnë më shumë të ardhura sesa shitja me pakicë. Kompanitë si Google, Amazon dhe Facebook kanë zhvilluar analiza të të dhënave, metoda të thjeshta pagese dhe infrastrukturë për të mbështetur zhvillimin e tyre. Këto kompani shpesh kanë kaluar nga sistemi i produkteve në sistem shërbimi. E rëndësishmja, ata kanë një QMS të fortë. Në fillim GE (General Electric), Nokia dhe RIM (BlackBerry Limited) ishin eksplorues, argëtues, tolerantë ndaj gabimeve dhe krijues, por, me sukses, ata kaluan në refuzim të risive të rëndësishme dhe vrasjen e ideve të mëdha. **Përmirësimi i vazhdueshëm është një sfidë e përhershme.**

Mediat sociale përhapin informacion me një shpejtësi të jashtëzakonshme dhe njerëzit mësojnë shpejt për idetë e reja.

Ata mund të blejnë oferta të reja shpejt dhe t'i blejnë ato me çmim të ulët në internet. Këto oferta të reja pastaj vjetrohen po aq shpejt.

Ne duhet të nxisim përmirësimin në sistemin tonë të menaxhimit të inovacionit (IMS) pasi inovacioni nuk ndalet kurrë.

Inovacioni kundrejt përmirësimit të vazhdueshëm

Çfarë është më e rëndësishme për biznesin tuaj dhe bazës së tij, përmirësimi i vazhdueshëm apo inovacioni?

Siç u tha më parë, një ofertë e re mund të shihet si një risi, ndërsa për të tjerët mund të jetë vetëm një përmirësim. Përmirësimi i vazhdueshëm dhe inovacioni kanë shumë ngjashmëri. Për shembull, kur punësojnë në mënyrë të duhur, të dy përfshijnë të gjithë organizatën, të dy mund të përmirësojnë efikasitetin dhe produktivitetin dhe të dy ofrojnë mundësi për të përmirësuar cilësinë dhe për të rritur vlerën për klientët. Megjithatë, ka dallime.

Shpjegimi i përmirësimit të vazhdueshëm

Përmirësimi i vazhdueshëm është një angazhim ndaj një filozofie dhe procesi të shikimit të vazhdueshëm të mënyrave se si organizata mund të përmirësohet. Dhe ndërsa lidhet më së shpeshti me proceset, ai përfshin njerëzit e tij dhe produktet e tij gjithashtu.

Përmirësimi i vazhdueshëm fokusohet në elementet ekzistuese organizative dhe ofron mundësi për të identifikuar dhe hequr qafe mbeturinat, për të zvogëluar defektet, për të përmirësuar cilësinë e produkteve dhe shërbimeve, për të gjeneruar kënaqësi më të madhe të klientit, si dhe për të hequr qafe pengesat e rrugëve dhe frustrimet që vrasin moralin e punonjësve.

Shpjegimi i inovacionit



© istockphoto

Inovacioni përfshinë shndërrimin e një ideje krijuese ose një koncepti në realitet. Do të thotë të bësh diçka të re, të ndryshme ose më të mirë që rezulton në një ndryshim pozitiv për organizatën tuaj. Do të thotë të kuptosh pritjet e paplotësuara të klientit dhe të dëgjosh zërin e çdo klienti.

Inovacioni mund të vijë nga kudo. Mund të lindë organikisht nga brenda organizatës, nga punonjësit me një ide. Inovacioni gjithashtu mund të vijë nga një qasje sistematike që fillon me analizimin e tregut ose mjedisit, njohjen e një nevojë dhe përdorimin e një procesi krijues për të gjeneruar ide, zhvilluar dhe testuar, dhe më pas nisur.

Çfarë është diferenca?

Dallimi do të thotë që përmirësimi i vazhdueshëm merret me gjërat që ekzistojnë aktualisht dhe përpiqet vazhdimisht t'i bëjë ato më mirë. Inovacioni, nga ana tjetër, merr diçka që nuk ekziston dhe e përkthen atë në diçka që ekziston. Ju mund të vazhdoni të përsosni një qiri (përmirësim i vazhdueshëm), por kurrë nuk do të jetë një llambë (nëse mundeni; tani kjo do të ishte inovacion!).

Pra, cila është më e rëndësishme për organizatën tuaj, përmirësimi i vazhdueshëm, apo inovacioni?

Të dyja

Duke shfrytëzuar një kulturë të përmirësimit të vazhdueshëm, ju kuptoni përfitime në efikasitet dhe produktivitet që mund të çojnë në rritjen e përfitimit. Të qenit i përkushtuar ndaj inovacionit siguron që organizata juaj të ketë një proces, organik ose ndryshe, për të zhvilluar dhe prodhuar vazhdimisht produkte dhe procese që japin rezultate pozitive. Kombinimi i të dyjave kompletton dhe jep përfitime të mëdha për njerëzit, produktet dhe proceset e organizatës suaj.

2. Inovacioni Radikal dhe në Rritje: Rëndësia e të dy Inovacioneve me Synim Adaptueshmërinë

Një inovacion radikal ose shkatërrues është inovacion që ka një ndikim të rëndësishëm në një treg dhe në aktivitetin ekonomik të bizneseve në atë treg. Ky koncept fokusohet në ndikimin e inovacioneve në krahasim me risinë e tyre. Inovacioni, për shembull, mund të ndryshojë strukturën e tregut, të krijojë tregje të reja ose t'i bëjë produktet ekzistuese të vjetruara. Sidoqoftë, mund të mos jetë e qartë se një risi është shkatërruese deri në kohën pasi është prezantuar, dhe pika e ndërprerjes midis inovacionit në rritje dhe asaj radikale mund të vendoset në nivele të ndryshme. Kjo e bën të vështirë mbledhjen e të dhënave mbi inovacionet përçarëse brenda periudhës së shqyrtuar në një studim inovacioni, zakonisht dy vjet. Sipas pikëpamjes së Schumpeter, inovacionet "radikale" krijojnë ndryshime të mëdha përçarëse, ndërsa inovacionet "shtesë" avancojnë vazhdimisht procesin e ndryshimit (Schumpeter, 1942).

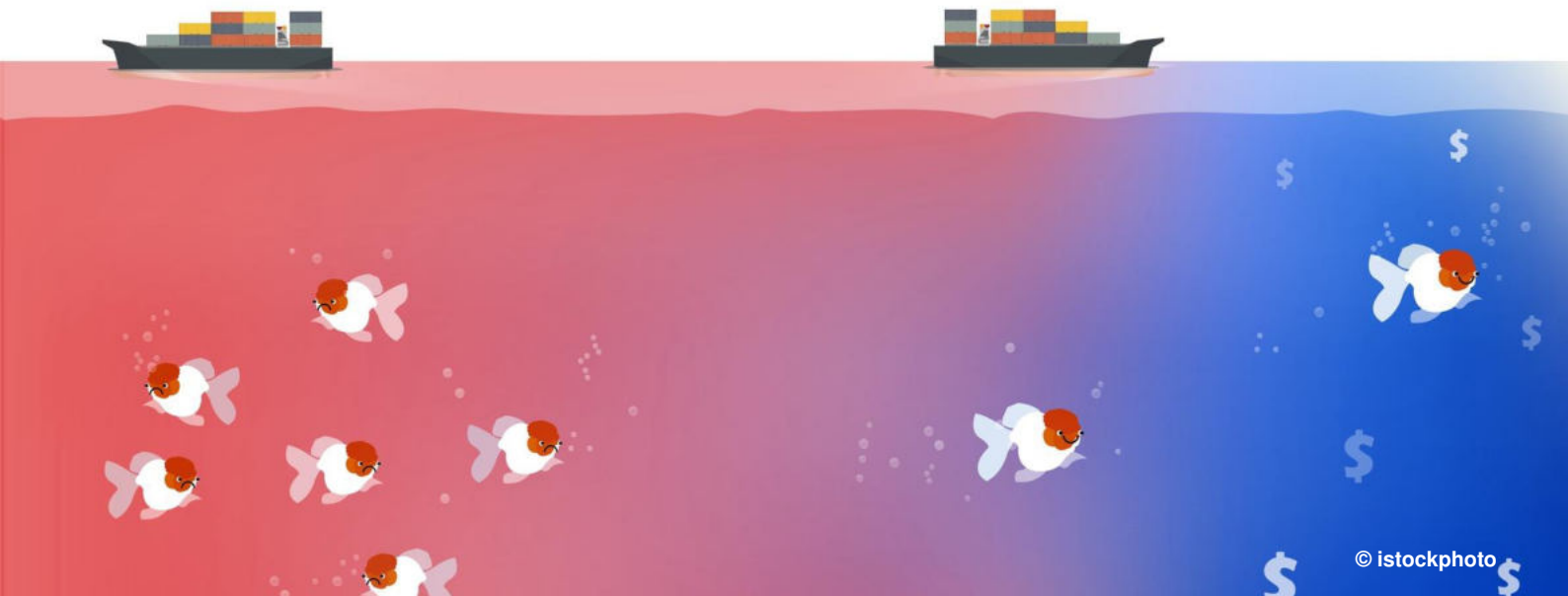
Risia radikale është një model biznesi transformues që kërkon të shkatërrojë dhe zëvendësojë plotësisht një industri ekzistuese ose të krijojë një industri krejt të re. Ai merr një sistem, dizajn ose shpikje ekzistuese dhe e kthen atë në diçka krejt të re. Mund të ndryshojë pjesët e sistemit, proceset e sistemit ose të dyja.

Ende pyet veten, "Çfarë është risia radikale?" Shpesh mund të dalloni shembuj radikalë të inovacionit nga mënyra se si ato ndikojnë në bizneset e tjera. Nëse një shpikje apo industri e re po i lë të tjerët jashtë biznesit - ose po shkatërron një industri të tërë - kjo ndoshta është një inovacion radikal. Mund të tingëllojë e ashpër, por është e vetmja mënyrë që të arrihet përparimi.

Siç u përmend më parë, Netflix është një shembull i shkëlqyer i rolit që mund të luajë inovacioni radikal për të prishur një industri. Kur Netflix hyri në industrinë e argëtimit brenda në shtëpi në 1997 (si një shërbim me qira për DVD me porosi), Blockbuster, një kompani e themeluar dhe konkurrenti kryesor i Netflix, nënvlerësoi kërcënimin e Netflix. Në vend që të kërkonte ndryshime rrënjësisht inovatore për të kundërshtuar hyrjen e Netflix në treg, Blockbuster qëndroi në vend dhe nuk bëri asgjë. Ne e dimë se si përfundon kjo histori: Netflix prishi industrinë, duke pretenduar besnikërinë e tregjeve më të vogla dhe duke e lënë Blockbuster jashtë biznesit. Tani, Blockbuster është i vjetëruar dhe Netflix është një emër i madh.

iPhone është një shembull tjetër i ndryshimeve rrënjësisht inovatore. Pavarësisht popullaritetit të pajisjes në mbarë botën, shumë nuk e dinë se si u krijua. iPhone nuk ishte teknologji e re - softueri dhe ndërfaqja e tij rrjedhin nga iPod, një teknologji ekzistuese e Apple. Ishte kapaciteti kompjuterik i iPhone që ishte risia e vërtetë radikale. Në vend që të shtojë disa veçori të reja në një telefon ekzistues (domethënë risi shtesë), Apple ndryshoi konceptin e tij në themel të iPhone. Duke prezantuar një produkt të pajisur për të përmbushur nevojat e përgjithshme të komunikimit të përdoruesve në kohë reale, Apple transformoi industrinë e komunikimit dixhital. Duke aplikuar kompetencat e tij kryesore (teknologjinë) në një qëllim të ardhshëm (kompjuterë të mbajtur me dorë), Apple arriti një inovacion radikal, ndikimi i të cilit ndihet në të gjithë botën.

Inovacioni radikal është një proces kompleks, më shumë sesa një ngjarje diskrete, dhe nënkupton një proces të vështirë, të gjatë dhe të rrezikshëm. Ne mund ta përcaktojmë atë në disa mënyra, por ndoshta do të jetë më e saktë për ta përshkruar atë si një "strategji të oqeanit blu".



Një strategji e oqeanit blu do të thotë që një kompani nuk lufton për një pjesë të tortës së tregut. Përkundrazi krijon një treg të ri, duke u larguar nga turma. Kjo strategji ka shumë përparësi të qarta:

Ai jep mundësinë për të marrë një fitore të madhe, për aq kohë sa inovatori do të jetë pionier në këtë fushë, pa konkurrentë. Një avantazh i rëndësishëm për çdo kompani.

Ky avantazh mund të japë mundësinë për të zotëruar një treg të tërë, të paktën gjatë fazave të para, duke vendosur rregullat për fitimin e tij.

Tregjet e reja janë shumë të hapura për zhvillime dhe inovacione të mëtejshme. Pasi të keni krijuar një të re, opsionet për inovacione të mëtejshme janë zakonisht shumë të larta.

Sidoqoftë, krijimi i një oqeani të ri blu nuk është i lehtë, në fakt, është mjaft i rrezikshëm. Koha duhet të jetë e përsosur, në mënyrë që të dorëzoni produktin tuaj të ri tek njerëzit e duhur në kohën e duhur. Adoptimi i ngadalshëm i tregut është një mundësi e qartë, duke penguar rritjen e tregut, dhe investimi i nevojshëm është zakonisht mjaft i madh, pa perspektiva të qarta kthimi.

Një shembull i qartë për këtë lloj inovacioni është aparati dixhital. Historia e kësaj pajisje rifillon se si funksionon kjo lloj qasjeje. Sensorët e parë dixhital u shpikën në 1975, dhe u montuan në kamera në 1976 në Japoni, nga kompania Nikon. Në fillim, përshtatja e tij ishte i ngadalshëm dhe nuk kërcënonte industrinë tradicionale. Siç u përmend më parë, vetë Kodak nuk i konsideroi kamerat dixhitale si një konkurrent të vërtetë. Për sa kohë që kamerat dixhitale përmirësuan modelin e tyre dhe u bënë më të lirë, adoptimi i tyre po rritej në mënyrë eksponenciale, duke zhvendosur teknologjitë e mëparshme dhe të gjitha ato kompani që nuk arritën të përshtaten, përfshirë Kodak. Një treg i ri i madh u ndoq në pak vite, plot pajisje, produkte dhe shërbime të lidhura me këtë teknologji.

Inovacioni në rritje ka të bëjë me një produkt, shërbim, proces ose metodë ekzistuese, performanca e të cilit është përmirësuar ose përmirësuar ndjeshëm. Kjo mund të marrë dy forma: Për shembull, një produkt i thjeshtë mund të përmirësohet (në aspektin e përmirësimit të performancës ose kostos më të ulët) përmes përdorimit të përbërësve ose materialeve me performancë më të lartë, ose një produkt kompleks që përfshin një numër të nënsistemeve teknike të integruara mund të përmirësohet pjesërisht dhe ndryshon në një nga nënsistemet. Ai përfshinë përmirësime në shkallë të vogël për të shtuar ose ruajtur vlerën në produktet, shërbimet dhe proceset ekzistuese. Kjo mund të jetë e thjeshtë si shtimi i një veçorie të re në një produkt ekzistues ose mund të jetë më kompleks, për shembull zhvillimi i një shtrirjeje të linjës. Një nga elementët kryesorë të tij është se ai përdor teknologjinë ekzistuese dhe një model ekzistues biznesi, kështu që shpesh është më e lehtë për tu ekzekutuar sesa një zbulim i madh ose



© istockphoto

inovacion radikal.

Një shembull i mrekullueshëm vjen nga Coca-Cola. Zgjatjet e linjës së markës si Cherry Coke, Coca-Cola Zero Sugar dhe së fundmi Coca-Cola Life, i kanë mundësuar një marke 130-vjeçare të qëndrojë e rëndësishme, të prekë trendet në zhvillim dhe të sjellë diçka të re për klientët e saj me kalimin e viteve.

Kur vendosni një strategji inovacioni, ka shumë vendime për t'u marrë. Dhe, me siguri, një nga sfidat e para është zgjedhja midis dy qasjeve të ndryshme.

A duhet të zgjedh një rrugë inovative shtesë? Apo më mirë duhet të kërkoj një qasje radikale, apo përçarëse? Të dyja zgjedhjet kanë avantazhe dhe disavantazhe dhe shërbejnë për qëllime të ndryshme.

Inovacioni në rritje

Kjo është një qasje e zakonshme në shumë kompani të themeluara, të cilat fokusohen në krijimin e produkteve dhe shërbimeve të reja, me disa qëllime:

- Për të rritur shitjet dhe fitimet për produktet dhe shërbimet ekzistuese.
- Për të mbrojtur modelet aktuale të biznesit.
- Të krijohen modele të reja biznesi pa shkatërruar ato aktuale.

Kjo qasje është shumë e popullarizuar sepse zvogëlon riskun që merr zakonisht inovacioni radikal. Për më tepër, kompanitë me kapacitete të mëdha njerëzore, burime dhe kapital, e kanë shumë të lehtë që të ndjekin këtë rrugë inovatore, e cila sjell avantazhe të qarta, të tilla si:

- Ndhmon kompanitë të mbeten konkurruese. Ndërsa përfitojnë nga një produkt ata tashmë po zhvillojnë gjeneratën e ardhshme.
- Idetë janë më të lehta për tu shitur. Kur klientët janë mësuar me një lloj produkti ose shërbimi ata e kanë më të lehtë të kuptojnë dhe blejnë përmirësime të reja.
- Përballueshmëria. Procesi i zhvillimit nuk është i pakapërcyeshëm, përderisa kompania tashmë ka të gjithë kapitalin dhe infrastrukturën e nevojshme për të vazhduar të inovojë në të njëjtin lloj produkteve dhe shërbimesh.

Industria e telefonave inteligjentë është një shembull i shkëlqyeshëm i këtij lloj inovacioni. Më parë, ne folëm për ndryshimin rrënjësor të bërë nga Apple. Kur iPhone i parë u krijua, ai ndihmoi në krijimin e një tregu të ri të madh. Duke ndjekur këtë udhë, shumë kompani zhvilluan smartfonët e tyre të parë, të gatshëm për të marrë disa “pjesë të tortës”. Nga kjo lëvizje e parë, të gjitha kompanitë e teknologjisë në këtë sektor filluan një garë për të ofruar gjeneratën e ardhshme të modeleve të tyre, duke përfituar ndërkohë nga ato të mëparshme. Sapo të kenë burimet për ta bërë këtë, është me rëndësi për ta mbajtur timonin ndezur, dhe duke u përmirësuar hap pas hapi. Kjo i bën kompanitë relevante për klientët, duke zvogëluar pasigurinë dhe duke mbajtur kostot nën kontroll. Të paktën, derisa dikush tjetër të rrezikojë (prishë) përsëri tregun!

Sigurisht, kjo vjen me disa disavantazhe. Në tregjet e zhvilluara, me shumë konkurrentë, është shumë më e vështirë të vërehet. Shpenzimet e mëdha të marketingut janë bërë të detyrueshme, si dhe burimet e R&D për të mbetur konkurruese. Nuk është një garë e lehtë, dhe Nokia na jep një shembull të një lojtari të madh që ka humbur qartë pozicionin e tij në treg si rezultat i një strategjie të dështuar të inovacionit.

3. Cila është Qasja më e Përshtatshme për Biznesin tuaj?

Sot inovacioni shtesë është qasja më e spikatur për shumë kompani pasi përshtatet më mirë me burimet dhe strategjitë e tyre. Është shumë më e lehtë për të bërë përmirësime të reja në produktet tuaja për të qenë konkurrues, në vend që të përpiqeni të krijoni një treg krejt të ri me ndonjë gjë krejt të re.

Për kompanitë e reja ose pjesëmarrësit në treg është shumë më interesante të zgjedhin inovacione radikale, në vend që të rriten, pasi hapë mundësi të gjera që tregjet e zhvilluara thjesht nuk i kanë. Sidoqoftë, ato nuk janë qasje të kundërta. Në fakt, telefonat inteligjentë dhe kamerat dixhitale tregojnë se si varen nga njëri-tjetri. iPhone i parë dhe kamera e parë Nikon krijuan një oqean blu të mundësive, por pas kësaj tregu u rrit dhe u zhvillua, sepse kompanitë zgjedhën

inovacion shtesë, duke përmirësuar produktet e tyre hap pas hapi, duke ndjekur nevojat e përdoruesve.

Prandaj, ne mund të zgjedhim se cilën rrugë duhet të ndjekim në varësi të qëllimeve tona. Nëse duam të bëhemi konkurrentë më të mirë dhe të rrisim pjesën dhe fitimet tona në treg, inovacioni shtesë me ritmin e tij të qëndrueshëm duhet të jetë zgjedhja jonë. Por mbart rrezikun që një konkurrent (i ri) të lindë me një risi radikale që ne nuk e kishim parashikuar. Përkundrazi, nëse duam të zhytemi në tregje të reja, të pakrahasueshme dhe të pazbuluara, me siguri duhet të zgjedhim inovacionin radikal, zhvillimin e një teknologjie të re dhe nxjerrjen e saj në treg (nëse duam të rrezikojmë). Gjithsesi, ne duhet të jemi të vetëdijshëm për pasojat dhe të përgatitemi për t'u përballur me sfidat që lidhen me të dyja llojet e strategjive të inovacionit.

4. Të Mësuarit në Organizata

Të mësuarit në një organizatë është një pikë vendimtare në suksesin e kompanisë. Organizata të ndryshme zgjedhin lloje të ndryshme të të mësuarit ose një mësim të kombinuar. Mësimi në organizatë është i lidhur ngushtë me kulturën e organizatës e cila do të shtjellohet në nënkapitujt e mëposhtëm.

4.1. Mësimi formal dhe joformal në organizata

Çdo ekip mësimi dhe zhvillimi ka një qëllim përfundimtar. Ata duan të sigurojnë që secilit anëtar të organizatës t'i jepet në dispozicion çdo mundësi për t'u trajnuar.

Ekzistojnë dy lloje të të mësuarit, të mësuarit formal dhe joformal. Të dy këto kanë avantazhet e tyre dhe mund të kombinohen lehtësisht me njëra-tjetrën në të njëjtën organizatë edhe pse janë krejt të kundërta me njëra-tjetrën.

Për të vendosur se cila është më e mira për organizatën, është të kontrolloni nevojat dhe boshllëqet e anëtarëve të stafit.

Mësimi formal është të mësuarit që jepet "në mënyrë sistematike të qëllimshme". Planifikohet dhe udhëhiqet nga një instruktor dhe zakonisht ndodh në një mjedis ballë për ballë ose përmes një platforme mësimi në internet.

Në një mjedis pune, mendoni për trajnimin formal në kontekstin e trajnimit të pajtueshmërisë ose punësimit të ri në bord. Këto janë lloje të trajnimit që kanë nevojë për strukturë, kanë afate dhe ka një qëllim përfundimtar.

Mësimi joformal është në anën tjetër të spektrit. Është e pastrukturuar, shpesh e paqëllimshme dhe ndodh jashtë një mjedisi konvencional të mësimi. E rëndësishmja, është e drejtuar nga vetja dhe nuk ka objektiva të vërtetë, përkundrazi kjo ndodh thjesht natyrshëm.

Brenda biznesit tuaj, mund të ndodhë kurdo dhe kudo. Për shembull, ju mund të bisedoni me një bashkëpunëtor dhe ata përmendin se kanë gjetur një mënyrë më efikase për të automatizuar një proces manual që mund të përdorni edhe ju. Edhe pse nuk ishte e qëllimshme, ju ende keni mësuar diçka. Shihni gjithashtu pjesën për organizimin e të mësuarit. Organizimi ose pjesëmarrja në ngjarje të ndryshme që lidhen me fushën tuaj të organizimit i ndihmon njerëzit të krijojnë rrjete dhe të ndajnë përvojën e tyre. Mësimi joformal kushton më pak, por është mjaft produktiv.

4.2. Krijimi i një kulture që lejon të mësosh

Një thënie e vjetër, "Kultura han strategji për mëngjes", i atribuohet Peter Drucker. Sidoqoftë, kultura duhet të përputhet me strategjinë. Kultura arrin qëllimet përmes sjelljeve në grup, ndërsa strategjia i bën qëllimet logjike përmes planeve dhe opsioneve që do të ngushtohen me kalimin e kohës. Kultura shpesh ka rregulla të pashkruara, bazohet në sjellje të përbashkët dhe zhvillohet me kalimin e kohës si rezultat i mënyrës sesi njerëzit në një organizatë reagojnë ndaj ngjarjeve. Drejtuesit marrin iniciativën në këto ngjarje dhe kështu janë kryesisht përgjegjës për mënyrën se si reagojnë njerëzit; Prandaj, sjelljet e tyre ndikojnë shumë në kulturën organizative.

Udhëheqësit kanë një rol jetik në krijimin e kësaj kulture. Udhëheqësit krijojnë një kulturë me sjelljen e tyre. Ata duhet të kërkojnë sfida për idetë e tyre. Në planin e betejës së Eisenhower për të pushtuar Normandinë, ndryshe nga praktika normale ushtarake, ai këmbënguli në kritikën nga gjeneralët e tij.

Në të njëjtën kohë, menaxherët e mesëm shpesh anashkalohen, por kanë një rol kritik. Ata kalojnë më shumë kohë me njerëzit dhe kanë ndikim të madh. Philip Crosby e kuptoi këtë kur zhvilloi ndryshimin e kulturës cilësore përmes sistemit të arsimit cilësor (QES). Ai kishte trajnuar mbikëqyrësit si instruktorë dhe e bëri materialin të lehtë për t'u mësuar.

Veprimet e nevojshme për zhvillimin e kësaj kulture së pari janë që udhëheqësit të tregojnë një përkushtim ndaj inovacionit. Kjo shihet që nga ditët e para të menaxhimit të cilësisë. Kjo nuk ka të bëjë vetëm me sigurimin e burimeve, por edhe me përfshirjen e drejtpërdrejtë. Të tjerët do të ndjekin mënyrën se si sillen udhëheqësit. Nëse udhëheqësit nuk ndërmarrin rreziqe, të tjerët nuk rrezikojnë. Drejtuesi ka një rol kyç në sigurimin e ndryshimit nga kultura krijuese në kulturën e ekzekutimit gjatë një iniciative inovatore.

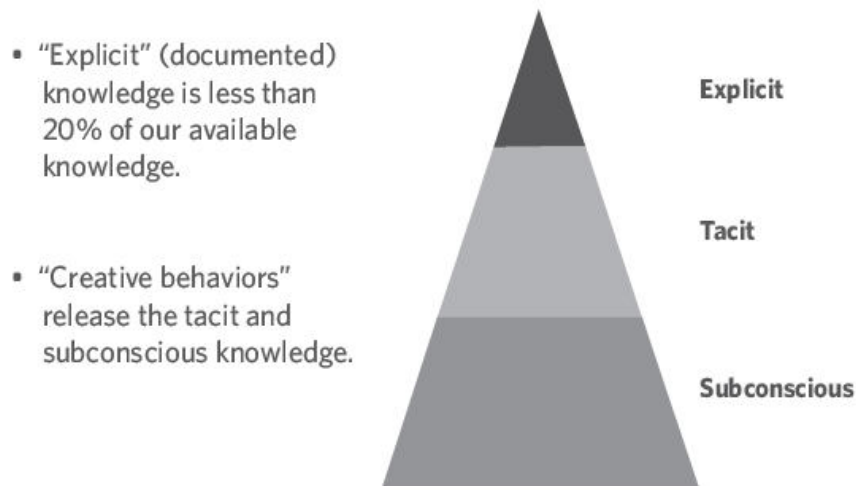
Menaxhmenti i lartë duhet të demonstrojë lidërsip duke promovuar këmbënguljen dhe vendosjen në kohë të inovacioneve.

Kreativiteti

Kreativiteti është aftësia për të prodhuar ide të reja përmes imagjinatës dhe qasjeve jokonvencionale ndaj problemeve.

Kreativiteti ndodh kur njerëzit kanë lirinë për të menduar dhe bashkëvepruar me stimuj të rinj, dhe është iniciatori jetik i procesit të inovacionit.

Njohuria është karburant i inovacionit. Një kulturë krijuese përfshinë sjellje që do të japin njohuri që ne nuk e kuptojmë se i kemi. Gjithashtu do të krijojë njohuri të reja. Në vitet 1990, njerëzit gabimisht menduan se ishte e mundur të dokumentoheshin të gjitha njohuritë në një organizatë. Kjo çoi në makthin e dokumentimit të tepërt në atë kohë. Në fund të viteve 1990, kur u shfaq disiplina e menaxhimit të njohurive, u bë e njohur se zakonisht vetëm 20% e njohurive të një organizate mund të dokumentohen dhe se shumica dërrmuese e njohurive është njohuri e fshehtë dhe në ndërdije të mendjes së njerëzve.

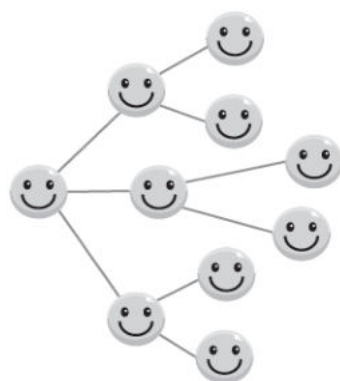


Një kulturë inovatore ofron njohuri (ISO 56000: Ndërtimi i një sistemi të menaxhimit të inovacionit: ofron kreativitet dhe kuriozitet në QMS tuaj <https://questmgt.com/iso56000-book> ©2020 nga Peter Merrill).

Faza fillestare krijuese e procesit të inovacionit zbulon njohuri të padokumentuara. Nëse kombinoni njohuritë e heshtura dhe në ndërdije të një grupi njerëzish, atëherë fitoni një kombinim të fuqishëm.

Sjelljet krijuese (kreative)

Kultura e krijimtarisë lejon kohë dhe hapësirë që njerëzit të eksplorojnë, bashkëpunojnë dhe eksperimentojnë. Ajo ka nevojë për një rrjet të hapur dhe një proces të lirshëm që idetë e reja të shfaqen. Kërkon një “fokus të përdoruesit”, që nuk do të thotë të gjesh kërkesat e klientit, por të gjesh nevojat e tyre të paplotësuara. Njohuritë do të rriten dhe drejtimi i një iniciative do të ndryshojë ndërsa shfaqet kjo njohuri e re.



The Creative Network:

- Open, diverse, dispersed
 - People in other disciplines
- Show/grow knowledge
 - Finding opportunities
 - Conceptual solutions
- Sparser, well distributed
 - “2 degrees separation”

Rrjetet e hapura - sjellje krijuese (ISO 56000: Ndërtimi i një sistemi të menaxhimit të inovacionit: ofron kreativitet dhe kuriozitet në QMS tuaj <https://questmgt.com/iso56000-book> ©2020 nga Peter Merrill).

Sjelljet që do të lëshojnë dhe zhvillojnë njohuri janë së pari eksplorimi, dhe së dyti, ndërveprimi me njerëz të rinj dhe të kesh përvoja të reja. Ju mund ta keni dëgjuar shprehjen, "dilni nga kutia".

Sot, ne punojmë në një kuti, hamë drekë në një kuti dhe kështu mendojmë në një kuti. Njerëzit duan të lirohen nga ky burg mendor. Dhënia e kohës dhe hapësirës njerëzve mundëson një kulturë krijuese. Është ky "lirim nga burgu" që e bën kaq të lehtë përfshirjen e njerëzve në të menduarit krijues. Sjellja e tretë krijuese është eksperimentimi. Gatishmëria për të marrë rreziqe dhe eksperimente supozohet se u paraqit në vitet 1990 dhe pas 2000. Gatishmëria për të provuar gjërat dhe për të mos pasur frikë të dështoni është një burim kryesor i mësimi të ri.

Të mësuarit nga dështimi

Ndoshta një nga historitë më të mira që tregojnë mësimin nga dështimi është WD-40. Kur Norman Larsen më në fund gjeti zgjidhjen e tij për të larguar lagështinë nga prizat në vitin 1953, ai njohu mësimin nga 39 dështimet e mëparshme duke e quajtur produktin e tij WD (zhvendosja e ujit) numër 40. Google inkurajon marrjen e riskut dhe mësimin nga dështimi, por kultura e tij ka fokus në nivele të larta të kompetencës. Kompetenca e lartë do të thotë që kur ndodh dështimi, është pasojë e pasigurisë, dhe ne sfidojmë procesin dhe jo personin. Dështimet prodhuese japin informacion të vlefshëm, dhe ne i gëzohemi të mësuarit jo dështimit. Sidoqoftë, toleranca ndaj dështimit mund të nxisë të menduarit e lirshëm. Marrja e një ekuilibri është e vështirë sepse shkaqet e dështimit nuk janë gjithmonë të qarta. Vlen të përmendet se në përgjithësi, kompanitë më të vogla dhe industritë e reja kanë një fokus më të lartë mësimi sesa organizatat e mëdha.

Udhëheqja duhet të menaxhojë këtë ndryshim të sjelljes nga krijimtaria në ekzekutim me rishikime të rregullta mujore ose tremujore për të siguruar që nismat të qëndrojnë në rrugën e duhur duke u fokusuar në vijën e finishit.

Vlen gjithashtu të theksohet se njerëzit kanë aftësi natyrore për t'u përshtatur ose në fazën krijuese të inovacionit ose në fazën e ekzekutimit.

Diversiteti

Diversiteti është një atribut jetik për gjetjen e zgjidhjeve krijuese dhe ndërveprimi me njerëzit që janë të ndryshëm nga ne nuk është e lehtë. Njerëzit tërhiqen nga një kulturë me karakteristikat e tyre. "Efekti pasqyrë" na tërheq tek njerëzit me prejardhje dhe përvojë të ngjashme. Diversiteti krijon tension dhe respekti për pikëpamjet e ndryshme bëhet thelbësor. Bashkëpunimi me njerëz të ndryshëm është jetik, kështu që ne duhet të zbulojmë dhe respektojmë pikat e tyre të forta. Siç tha Stephen Covey në 7 Zakonet e njerëzve shumë efektive, "Kërkoni të kuptoni para se të kërkonit të kuptoheni." Diversiteti është një komponent jetik për një kulturë inovatore, dhe tensionet më të mëdha në grupe të ndryshme ndihmojnë në krijimin e njohurive të reja. Hulumtimi nga Scott Page në Caltech¹² tregoi sesi një grup njerëzish të zakonshëm por të ndryshëm ndërmjet veti kishin njohuri kolektive shumë më të mëdha sesa një grup njerëzish të nivelit Mensa. Djemtë e zakonshëm vazhdimisht i tejkalonin njerëzit me IQ të lartë në zgjidhjen e problemeve.

Sjellja e ekzekutimit

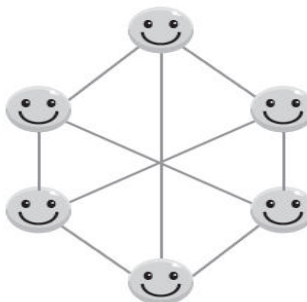
Kalimi midis dy llojeve të sjelljes përfshin zgjedhjen e preferuar nga ato të identifikuara në fazën krijuese dhe ngushtimin e fokusit. Ne kalojmë nga rrjetet e hapura në ato të mbyllura dhe fillojmë të lëvizim me shpejtësi dhe një shkallë të lartë disipline. Në fazën e zbatimit të inovacionit, ne kemi nevojë për një ekip të ngushtë dhe menaxhim të mirë të projektit. Siç tha Thomas Edison, "Gjeniu është 1% frymëzim dhe 99% dërsë".

Misioni bëhet "bëjeni zgjidhjen miqësore për përdoruesit dhe jepni zgjidhjen". Kjo kërkon një etikë të fortë pune. Risku është që ekipi i projektit të kthehet në atë sjellje shumë të këndshme krijuese dhe të fillojë të shtojë kambana dhe bilbila, të cilat e bëjnë zgjidhjen komplekse dhe të vështirë për t'u përdorur.

Kohët e fundit bleva një makinë të re. Shumë nga funksionet janë aq komplekse sa nuk kam kohë të gjej mënyrën e përdorimit të tyre. Dizajnuesit e teknologjisë shpesh supozojnë se përdoruesit nuk kanë asgjë tjetër për të bërë përveç të mësojnë se si të përdorin ofertën e tyre të re.

The Execution Network:

- Closed network
- High level of trust and collaboration
- Forms more easily
- Gravitate to similar people
 - Reinforce existing beliefs
 - Mirror other thoughts



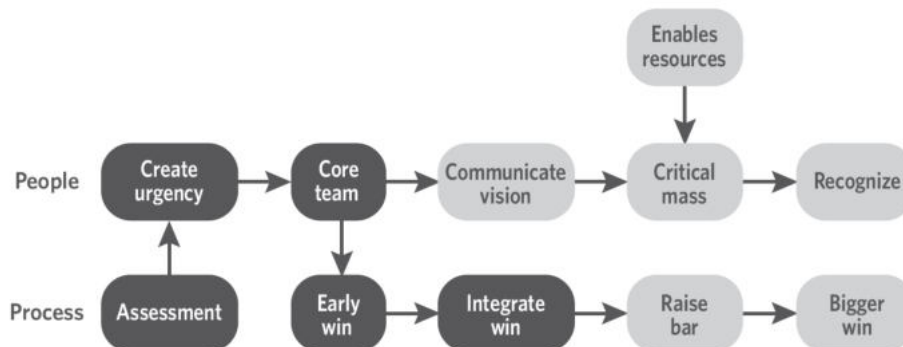
Rrjetet e mbyllura - sjellja e ekzekutimit (Scott Page, Dallimi: Si fuqia e diversitetit krijon grupe, firma, shkolla dhe shoqëri më të mira (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007- Ref ISO 56000: Ndërtimi i një sistemi të menaxhimit të inovacionit © 2020 nga Peter Merrill).

Ndryshimi i kulturës

Të gjithë janë për risi, por askush nuk dëshiron të ndryshojë. Ndryshimi kulturor është i vështirë dhe kulturat inovatore mund të jenë konfuze. Disa sjellje pranohen lehtësisht dhe njerëzit e duan lirinë. Sidoqoftë, ata e shohin disiplinën e ekzekutimit si kufizuese. Konsensusi heq përgjegjshmërinë, por llogaridhënia është e nevojshme. Sjelljet e ndryshme janë të ndërlidhura dhe nuk mund të zhvillohen një nga një.

Pra, si e fillojmë këtë ndryshim të sjelljes dhe kulturës?

Ka disa çështje që do të krijojnë rezistencë ndaj ndryshimit të një kulture inovatore. Ju i shihni këto nga sjelljet e reja të përshkruara dhe gjithashtu duke parë kulturën tuaj ekzistuese. Rezistenca do të jetë veçanërisht e fortë nëse keni një histori suksesi. Ju do të duhet të krijoni një ndjenjë se ndryshimi është i nevojshëm. Procesi për trajtimin e ndryshimit mund të ndjekë qasjen në këtë model. Drejtuesit e biznesit luajnë një rol kyç në të gjithë këtë aspekt. Hapat thelbësorë për ndryshim janë treguar më poshtë:



Ndryshimi në një kulturë inovatore (John P. Kotter, "Leading Change", Harvard Business Review (Nëntor 2012). Ref ISO 56000: Ndërtimi i një sistemi të menaxhimit të inovacionit © 2020 nga Peter Merrill).

Vlerësimi i kulturës: Kjo është e nevojshme para se të merret parasysh ndryshimi. Ka [mjete](#) vlerësimi për këtë.

Krijoni një ndjenjë urgjence: Identifikoni një zë në rënie të të ardhurave ose pjesë të tregut me një produkt, shërbim ose klient kryesor. Zgjidhni një artikull domethënës për të punuar ose një klient të profilit të lartë dhe zhvilloni një ndjenjë krize dhe dëshire për veprim. Kjo është "platforma e djegur" e Kotter.

Ekipi kryesor: Një ekip agentësh i ndryshuar duhet të përfshijë njerëz jashtë menaxhmentit dhe duhet të jetë i dizajnuar me kujdes. Misioni i tyre është të krijojnë shpejt një masë kritike të besimtarëve në organizatë dhe ta bëjnë këtë duke zëvendësuar një produkt që po shuhet. Produkti i ri do të jetë dëshmia e parë e dukshme e zhvillimit të një kulture inovatore.

Fitorja e hershme: "Fruti me varje të ulët" kapet. Ky është një produkt, shërbim ose mundësi klienti me përfitim të lartë. Fitimet duhet të krijohen dhe jo vetëm duke u bazuar në shpresë. Fitorja duhet të prodhojë një rezultat të shpejtë dhe më pas të publikohet.

Fitimi i integruar: Ky është të menduarit e sistemeve. Nëse ndryshimi i hershëm në kulturë nuk integrohet dhe mbrohet, nuk do të mbijetojë. Derisa inovacioni të bëhet biznes si zakonisht, risitë duhet të shpjegohen dhe pjesëmarrësit duhet të njihen.

Komunikoni vizionin: Ekipi i ndryshimit duhet të tërheqë njerëzit duke u përqëndruar në aspektet e rëndësishme nga fitorja e hershme. Këto suksese duhet të komunikohen lehtësisht me formulim konciz dhe të thjeshtë. Ekipi duhet të vazhdojë të përsërisë sukseset. Duhet të zhvillohet një "mesazh një minutësh". Komunikimi i vizionit bëhet një detyrë kryesore për udhëheqësin e biznesit.

Aktivizo veprimin: Njerëzve duhet t'u jepet autoritet dhe kohë për risi. Drejtuesit duhet të gjejnë pengesat dhe t'i heqin ato.

Masa kritike: Fitorja afatshkurtër krijon risk ndërsa njerëzit pushojnë. Rezultati duhet të monitorohet dhe efektet anësore negative duhet të trajtohen. Në përgjithësi, ju duhet të synoni për vrullin e vërtetë brenda një viti dhe të prisni dy vjet për ndryshimin e vërtetë të kulturës.

Ngrijeni nivelin: Duhet të sigurohet një ndryshim i rëndësishëm i kulturës para se të kaloni në çështje më të mëdha.

Njihni suksesin: Sjelljet e përshkruara më parë pranohen. Ndërtimi i besimit përforcon sjelljet e reja kur ato bazohen në vlerat e reja. Njohja dhe shpërblimi përputhen. Shpërblimet duhet të strukturohen për të mbështetur inovacionin.

Modeli i lartpërmendur dhe përshkrimi ju japin një përshkrim të procesit të ndryshimit; lideri i biznesit luan një rol kyç në gjithë këtë proces. Një mënyrë e shkëlqyeshme për të nxitur këtë ndryshim është ta lidhni atë me planifikimin e një iniciative, Iniciativat e Inovacionit.

Ju duhet të njihni sjellje të reja, jo rezultate. Miratoni sjelljet e përshkruara tashmë. Përforcimi i sjelljeve të reja krijon besim, veçanërisht kur ato bazohen në vlerat e reja që nënkuptojnë. Philip Crosby, tha: "Vlerësoni ata që marrin pjesë". Njohja e sjelljeve inovatore do të inkurajojë ndryshimin e sjelljes dhe stimujt duhet të përputhen me njohjen e sjelljeve.

Një konsideratë tjetër kur kaloni nëpër ndryshime është se menaxhimi i performancës inkurajon vlerat dhe sjelljet dhe angazhimi i njerëzve në ndryshim duhet të njihet gjatë rishikimit të tyre.

Trajnimi dhe mentorimi gjithashtu do të bëhen thelbësore për zhvillimin e këtyre kompetencave të sjelljeve të reja (klauzola 7.2). Ndryshimi i kulturës do të thotë gjithashtu të jeni të kujdesshëm në lidhje me rekrutimin, prandaj dijeni se çfarë lloj njerëzish dëshironi (shikoni klauzolën 7.1.2 Burimet).

4.3. Organizatat mësimore

Udhëheqja merr për bazë rëndësinë e sigurimit të motivit, mjeteve dhe mundësisë për të mësuar: (i) motivi është "pse?" - qëllimi dhe arsyeja e të mësuarit; (ii) mjetet që janë "si dhe çfarë?" - modelet, metodat dhe kompetencat e kërkuara; dhe (iii) mundësia të jetë "ku dhe kur?" - hapësirat për të mësuar. Drejtuesit marrin një rol udhëheqës shembullor në krijimin dhe ruajtjen e një kulture mësimore mbështetëse.

Struktura e një organizate mësimore merr parasysh pengesat e zakonshme për të mësuar, kështu që ajo është e përafuar me kujdes me strategjinë, duke shmangur zhvillimin e "silos" dhe duke minimizuar nivelet e panevojshme të hierarkisë.

Sistemet e komunikimit përdoren për të lehtësuar transferimin anësor të informacionit dhe njohurive përtej kufijve strukturorë formal. Në organizatat e decentralizuara dhe të përhapura gjeografikisht, është treguar kujdes i veçantë për të përdorur komunikimin për të inkurajuar komunikimin anësor dhe për të kapërcyer riskun në rritje të zhvillimit të "silos".

Janë ndarë burime adekuate për të mësuar në aspektin e kohës, hapësirës, stafit mbështetës të specializuar dhe buxheteve për menaxhimin e njohurive dhe infrastrukturën e të mësuarit, bashkësitë formale dhe joformale të praktikës dhe rrjetet tjera me vlerë (të brendshme dhe të jashtme) dhe programet e mësimi dhe zhvillimit. Mbështetja për komunitetet e praktikës, për shembull, shtrihet në mënyrë të strukturuar gjatë gjithë ciklit të tyre të jetës.

Për të stimuluar kreativitetin dhe për të gjeneruar njohuri të reja dhe praktika inovatore, një organizatë mësimore merr një qasje të balancuar ndaj rëndësisë së të mësuarit të planifikuar dhe atij emergjent. Mësimi i planifikuar adresohet përmes zhvillimit të kujdesshëm të strategjisë, strukturës, sistemeve, procedurave dhe planeve. Në një organizatë mësimore, planifikimi bazohet në një reflektim të kujdesshëm përmes pyetjeve që bazohen në të dhëna dhe informacione nga monitorimi, rishikimi, vet vlerësimi dhe vlerësimi i pavarur.

Mësimi emergjent është po aq i rëndësishëm, por merr një qasje në thelb më spekulative dhe oportuniste. Kjo varet nga nxitja e një pasioni për mësimin dhe ndarjen e njohurive midis

anëtarëve të stafit, zhvillimi i kompetencave të të mësuarit, krijimi i mundësive për ndarje joformale dhe kultivimi i një kulture mësimore mbështetëse.

Dështimet dhe rezultatet e padëshiruara janë fokusi i diskutimeve konstruktive që çojnë në qasje të reja. Kur incidente të tilla përfshijnë klientët, kujdeset për të mbrojtur reputacionin e tyre.

5. Parakushti i Inovacionit - Parakushtet Organizative, Aspektet e Lidershit

Udhëheqja nuk është vetëm një titull; është një atribut dhe një aktivitet. Ky atribut, "udhëheqja e inovacionit", duhet të inkurajohet në të gjithë organizatën. Parimi i lidershit në ISO 56000 thotë: "Udhëheqësit në të gjitha nivelet, të shtyrë nga kurioziteti dhe guximi, sfidojnë status quo duke ndërtuar një vizion dhe qëllim frymëzues, dhe duke angazhuar vazhdimisht njerëzit për të arritur ato qëllime".

Drejtuesit që janë kuriozë fitojnë më shumë respekt. Henry Ford ishte kurioz dhe po kërkonte një zgjidhje për prodhimin masiv. Ai e gjeti zgjidhjen e tij kur po vizitonte një fabrikë mishi. Ai pa mishin që transportohej midis vendeve të punës duke e varur në grepa. Për dekada pas kësaj, përbërësit e makinave u zhvendosën midis vendeve të punës duke i varur në grepa. Zbulimet vijnë nga kurioziteti. Kur Ford pushoi së qeni kurioz, General Motors "ia mori" biznesin.

Kurioziteti rrit kreativitetin. Model T në 1908 kapi shumicën e tregut të makinave amerikane. Sidoqoftë, kurioziteti bie me kalimin e kohës, dhe presioni i punës zvogëlon mundësinë për të qenë kurioz. Deri në vitet 1920, njerëzit donin shumëllojshmëri. Ford ndaloj inovacionin dhe tha fuqishëm, "Mund të keni çdo gjë për sa kohë që është e zezë". General Motors kapi tregun. Është e vështirë të jesh kurioz kur je i suksesshëm. Suksesi lind vetëkënaqësi. Shumë udhëheqës e mbysin kuriozitetin, pasi kanë frikë nga joefikasiteti. Një komponent tjetër thelbësor i këtij parimi është roli i udhëheqësve në angazhimin e njerëzve. Kjo është një nga punët më të rëndësishme të udhëheqësit. Joe Robles, CEO i USAA Insurance, i bëri njerëzit e organizatës të zhyten në një orientim kulturor katër-ditor. Gerry Anderson i DTE Energy kishte video të krijuara për punën e secilit person dhe shpjegoi ndikimin në komunitetin e punës së tyre në sektorin e energjisë. Këto video u ndërtuan në inboard dhe trajnim (Robert E. Quinn dhe Anjan V. Thakor, "Krijimi i një organizate të drejtuar nga qëllimi", Harvard Business Review (Korrik 2018): 78. Ref: ISO 56000: Ndërtimi i një sistemi të menaxhimit të inovacionit: Sillni krijimtar dhe kuriozitet për QMS tuaj <https://questmgt.com/iso56000-book> © 2020 nga Peter Merrill).

Standardi: Klauzola e përgjithshme (Klauzola 5.1.1), siguron një listë shumë të detajuar të punës së udhëheqësit. Klauzola hapet duke renditur: Veprimet për udhëheqjen për të demonstruar përkushtim.

Numrat e klauzolave të paraqitura në kllapa pas tekstit tregojnë ku jepet më shumë shpjegim në klauzola të tjera.

Përkushtimi demonstrohet nga:

Krijimi i vizionit, strategjisë, politikës dhe objektivave të inovacionit (klauzola 5.1.3, Vizioni, klauzola 5.1.4, Strategjia, klauzola 5.2, Politika, dhe klauzola 6.2, Objektivat).

Një ndryshim parësor nga ISO 9001 është nevoja që udhëheqësit të adresojnë vizionin dhe strategjinë, të cilat nuk përmbahen në ISO 9001. Udhëheqësit mund të mos kenë

domosdoshmërisht pjesëmarrje të drejtpërdrejtë në fazën krijuese, por ata duhet të sigurojnë rrjedhat e strategjisë dhe sigurisht që do të përfshihen drejtpërdrejt në faza të ekzekutimit. Në fazën krijuese, edhe nëse nuk ndihen veçanërisht krijues, udhëheqësit duhet të vëzhgojnë, mësojnë dhe kuptojnë.

Zhvillimi i një kulture të inovacionit (Klauzola 4.4.2, Kultura)

Drejtuesit duhet të marrin pronësinë mbi kulturën, siç është përshkruar më parë. Një detyrë e vështirë për udhëheqësit është menaxhimi i bashkëjetesës së vlerave, besimeve dhe sjelljeve. Kjo kërkon kohë, dhe ata veçanërisht do të kenë nevojë të sigurojnë ndryshimin e sjelljes nga fazat krijuese në ato të ekzekutimit të një iniciative. Sjelljet e drejtuesve vendosin kulturën. Udhëheqësit e mirë i kuptojnë sjelljet e ndryshme në organizatë, por shumë luftojnë me këtë dhe i japin punë HR.

Integrimi i çdo kërkese të IMS në biznes

Një nga mesazhet më të rëndësishme është se sistemi i menaxhimit duhet të jetë "i ndërtuar" dhe jo të jetë një entitet "rrufe në qiell". Historikisht, ky ka qenë një problem madhor për ISO 9001 dhe është një trashëgimi nga vitet 1990 kur ishte një standard i sigurimit të cilësisë. Tani që sistemet e menaxhimit ISO fillojnë me zhvillimin e strategjisë, integrimi me biznesin është shumë më i lehtë.

Sigurimi se burimet IMS janë në dispozicion (Klauzola 7.1, Burimet)

Drejtuesit gjithashtu do të kenë një detyrë shumë specifike në sigurimin e burimeve për zhvillimin e IMS.

Krijimi i vetëdijes dhe angazhimi i njerëzve (Klauzola 7.3, Ndërgjegjësimi, Klauzola 7.4, Komunikimi)

Angazhimi i njerëzve trajtohet shumë lehtë në ISO 9001, dhe duke pasur parasysh se inovacioni i suksesshëm vjen nga njohuritë kolektive, udhëheqësit duhet të sigurojnë që njerëzit e duhur të përfshihen në një nismë në secilën nga fazat e saj. Kjo mund të përfshijë ndryshimin në përmbajtjen e ekipit ndërsa nisma përparon. Faza e zbatimit të inovacionit do të kërkojë shpejtësi në treg. Pas punës krijuese, ne mund të nxjerrim disa njerëz krijues nga një iniciativë dhe të shtojmë operacionet dhe shitësit, të cilët do të kuptojnë aspektet praktike të zbatimit të një zgjidhjeje. Njerëzit kanë prirje të ndryshme.

6. Standardet në Fushën e Menaxhimit të Inovacionit (Seria e Standardeve ISO 56000)

ISO 56000 hap serinë e standardeve duke shpjeguar sesi inovacioni është bërë kritik në botën e sotme si rezultat i ndryshimit të shpejtë dhe rritjes së shpejtë të njohurive. Një qasje sistematike i mundëson një organizatë t'i përgjigjet ndryshimit dhe të ndjekë mundësi të reja duke shfrytëzuar njohuritë e brendshme dhe duke bashkëpunuar nga jashtë me një aspekt kryesor të qasjes së sistemeve, duke qenë se vetë sistemet përmirësohen vazhdimisht. Pastaj, si me të gjitha standardet ISO, ISO 56000 fillon me tre pjesë hyrëse. Fushëveprimtaria e aplikimit ISO 56000

përfshinë produktet, shërbimet, proceset dhe modelet e biznesit dhe të gjitha llojet e organizatave, qofshin ato prodhuese, shërbyese, qeveritare ose organizata jo-fitimprurëse.

Parimet janë themeli i IMS dhe shërbejnë si një kalim midis koncepteve themelore në ISO 56000 dhe sistemit të përshkruar në ISO 56002. Me secilin nga parimet, ISO 56000 siguron përfitime që vijnë nga ai parim dhe veprimet që mund të ndërmerren për të ngulit parimin.

Parimet janë:

1. Realizimi i vlerës
2. Udhëheqësit e fokusuar në të ardhmen
3. Drejtimi strategjik
4. Kultura
5. Shfrytëzimi i njohurive
6. Menaxhimi i pasigurisë
7. Përshtatshmëria
8. Qasja e sistemeve

Seria e standardeve ISO 56000 mbi menaxhimin e inovacionit. Fokusi kryesor i ISO 56002 është se si të përdoret ky standard i udhëzimit të sistemit të menaxhimit të inovacionit. Ky standard tregon se si të filloni dhe si të ekzekutoni inovacionin, dhe tregon se si një qasje sistemore ndaj inovacionit është pa dyshim qasja më e mirë. Gjithashtu tregon se nëse keni një sistem të menaxhimit të cilësisë i bazuar në ISO 9001, mund ta zhvilloni atë në një sistem të menaxhimit të inovacionit (IMS). ISO 56002 është krijuar për t'u integruar me ISO 9001 dhe është zhvilluar përmes konsensusit të komiteteve teknike nga gati 40 vende. Një version i kërkesave të auditueshme të këtij standardi do të jetë ISO 56001, dhe ju mund të përdorni ISO 56002 për të zhvilluar IMS tuaj përpara se të shkruhet ai standard. Mund të filloni me strategji, siç bën standardi, ose mund të filloni me procesin, nëse doni të filloni me një qasje "të përmbajtur". ISO 56002 jep udhëzime kryesore mbi kulturën dhe çështjet kryesore që duhet të keni parasysh gjatë zhvillimit të IMS tuaj.

Numri i standardit ISO 56001 është një version i auditueshëm i këtij standardi. Ekzistojnë standarde mbështetëse shtesë në seri, të tilla si ISO 56003, Partneriteti; ISO 56005, Prona intelektuale; ISO 56006, Inteligjenca strategjike; ISO 56007, Menaxhimi i ideve; dhe ISO 56008, Matja. TR 56004 është një raport teknik për vlerësimin.

7. Integrimet e Sistemeve të Menaxhimit të Inovacionit në Sistemin e Menaxhimit të Procesit të Biznesit

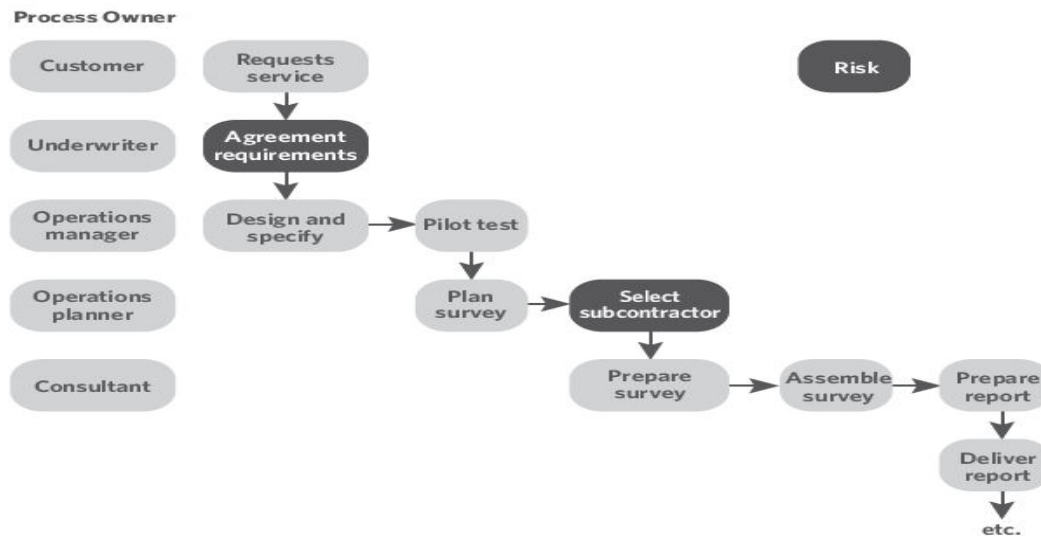
Për të vendosur bazën për një model që ka inovacionin si pjesë të një sistemi të integruar menaxhimi, ne duhet të identifikojmë ngjashmëritë dhe pjesët ku inovacioni mund të futet në një model ekzistues të sistemit të menaxhimit të integruar.

ISO 9001 në 2015, dhe ISO 56002 i ri mbi menaxhimin e inovacionit është shkruar me të njëjtën strukturë. ISO 56002 po ju përgatit për ISO 56001, i cili do të jetë standardi i kërkesave. Figura 1 është kuadri themelor i një sistemi të menaxhimit ISO. Kjo strukturë e zakonshme, e nivelit të lartë (HLS) mundëson integrimin e sistemeve të ndryshme të menaxhimit ISO. Me një sistem të

Procesi i inovacionit (ISO 56000: Ndërtimi i një sistemi të menaxhimit të inovacionit: Sillni kreativitet dhe kuriozitet në QMS tuaj: <https://questmgt.com/iso56000-book> © 2020 nga Peter Merrill).

Hartimi i procesit është një mjet i shkëlqyeshëm dhe është një mënyrë e mirë për të përcaktuar kufijtë.

Mësimet kryesore janë: mbani hartën të thjeshtë dhe përdorni metodën e "korsisë së notit" për të treguar përgjegjësitë. Figura më poshtë tregon një hartë për një kompani sigurimesh:



Harta e procesit të korsisë së notit (ISO 56000: Ndërtimi i një sistemi të menaxhimit të inovacionit: Sillni krijimtarinë dhe kuriozitetin në QMS tuaj: <https://questmgt.com/iso56000-book> © 2020 nga Peter Merrill).

8. Vlerësimi i Inovacionit

Shumë kompani përpiqen të bëjnë risi në produktet dhe shërbimet e tyre për t'iu përshtatur më mirë nevojave dhe dëshirave të klientëve të tyre. Për fat të mirë, ka burime atje që mund t'ju ndihmojnë të analizoni se sa mirë po punon kompania juaj dhe cilat fusha keni nevojë të përmirësoheni. Vlerësimi i ndihmon organizatat të kuptojnë mënyrat në të cilat ata kanë nevojë të inovojnë. Ai gjithashtu diskuton se cilat qasje funksionojnë më mirë për ta bazuar në sjelljen e tyre dhe kulturën e kompanisë.

9. Arsyëja e Angazhimit në Sistemet e Menaxhimit të Inovacionit me Qëllim Adaptueshmërinë e Biznesit

Një mjedis biznesi kompleks, i trazuar dhe i pasigurt krijon një nevojë për adaptueshmëri, i cili mund të jetë i dobishëm për inovacionin në organizatë. Rast studimi i Richtner dhe Södergren (2008) tregon adaptueshmërinë e mundësuar nga katër burime parakushte, domethënë burimet strukturore, njohëse, relacionale dhe emocionale, të cilat janë veçanërisht të rëndësishme në projektet e inovacionit. Richtner dhe Löfsten (2014) sugjerojnë që një organizatë e adaptueshme është gjithashtu një organizatë krijuese, sepse fleksibiliteti lidhet pozitivisht me krijimtarinë organizative. Akgün dhe Keskin (2014) testojnë në mënyrë empirike ndikimin e adaptueshmërisë organizative në inovacionin dhe performancën e produktit të biznesit, dhe zbulojnë se adaptueshmëria lidhet pozitivisht me inovacionin e produktit të biznesit. Gjithashtu, menaxhimi i inovacionit mund të përmirësojë kapacitetin organizativ për adaptueshmëri. Adaptueshmëria nënkupton një performancë superiore të qëndrueshme, domethënë, kompanitë e adaptueshme gjithmonë mund të mbajnë një performancë të lartë dhe mund të vetë-rinovohen me kalimin e kohës përmes inovacionit. Reinmoeller dhe van Baardwijk (2005) tregojnë se kompanitë më të adaptueshme janë ato që orkestrojnë vazhdimisht një ekuilibër dinamik të katër strategjive të inovacionit, që është, menaxhimi i njohurive, eksplorimi, bashkëpunimi dhe sipërmarrja. Modelet e biznesit janë modele strukturore të mënyrës sesi firmat drejtojnë dhe zhvillojnë biznesin e tyre në nivele holistike dhe sistimore, të cilat përfshijnë tre dimensione kryesore, përkatësisht, krijimin e vlerës, propozimin e vlerës dhe kapjen e vlerës. Inovacioni i modelit të biznesit kërkon që këto tre dimensionë të rregullohen në mënyrë që të përshtaten me ndryshimet në mjedis. Prandaj, inovacioni i modelit të biznesit mund të përmirësojë adaptueshmërinë afatgjate organizative (Carayannis, EG; Grigoroudis, E. 5, 440–463). Inovacioni i modelit të biznesit nënkupton një gatishmëri të theksuar për përshtatje, dhe mund të shihet si korresponduese me polin e përshtatshmërisë së vazhdimësisë së adaptueshmërisë (Yang, H.; Demirkan, I. Pasojat e performancës në formacionet e aleancës strategjike: Hetimi empirik dhe teorizimi llogaritës. Manag. Sci. 2007, 53, 1645-1658).

10. Referimet

Peter Merril (2020), ISO 56000: Ndërtimi i një sistemi të menaxhimit të inovacionit: Sillni kreativitet dhe kuriozitet në QMS tuaj, Shtetet e Bashkuara të Amerikës, Shoqëria Amerikane për Cilësinë, Cilësia e Shtypit.

Nemet, G. F. (2009), "Tërheqja e kërkesës, shtytja e teknologjisë dhe stimujt e udhëhequr nga qeveria për ndryshime teknike jo-shtesë", Policy Policy, Vol. 38/5, pp. 700–709.

OECD (2012), Shkenca, Teknologjia dhe Industria OECD Outlook 2012, Publikimi i OECD. doi: 10.1787/sti_outlook-2012-en

OECD (2010), "Nxitja e inovacionit: Sfida e politikave", në Strategjinë e Inovacionit të OECD: Fillimi i së nesërme, Publikimi i OECD. doi: 10.1787/9789264083479-en

OECD (2009), "Politikat për Inovacionin e Kërkuar: Raport i Përkohshëm", dokument i brendshëm pune.

OECD/Eurostat (2005), Matja e Aktiviteteve Shkencore dhe Teknologjike - Manuali i Oslos: Udhëzime për Mbledhjen dhe Interpretimin e të Dhënave të Inovacionit, edicioni i tretë, Botimi i OECD. doi: 10.1787/9789264013100-en

Puga, D. dhe D. Treffer (2010), "Zgjidhjet dhe nuhasni xhensenin: Tregtia ndërkombëtare dhe rritja e inovacionit shtesë në vendet me paga të ulëta", Journal of Development Economics, Vol. 91/1, Janar 2010, pp. 64–76. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdeveco.2009.01.011>

Schumpeter J. (1942), "Kapitalizmi, Socializmi, dhe Demokracia", Harper, New York

Smith, K. (2009), "Ndryshimi i klimës dhe inovacioni radikal i energjisë: Çështjet e politikës", Punimet e TIK mbi studimet e inovacionit Nr. 20090101, Universiteti i Oslos, Qendra për Teknologji, Inovacion dhe Kulturë, Oslo.

Von Tunzelmann, N. dhe V. Acha (2005), "Inovacioni në industritë e teknologjisë së ulët", Kapitulli 15 në J. Fagerberg, D. Mowery dhe R.R. Nelson (eds), The Oxford Handbook of Innovation, Oxford University Press, Oxford, UK.

<https://www.tonyrobbins.com/business/radical-innovation>

Kapitulli 7

Zhvillimi i Aftësive të Lidershipit Modern

Nga Antigona Limani

1. Zhvillimet e Fundit në Praktikën e Lidershipit

Roli i udhëheqësve është veçanërisht i rëndësishëm gjatë kohërave të pasigurisë dhe krizës, sepse njerëzit shikojnë figurat e autoriteteve për të siguruar drejtim. Udhëheqësit jo vetëm që duhet të japin këtë drejtim, por ta bëjnë këtë në një mënyrë empatike që demonstroi qartë një kuptim të sfidave, ndërsa projekton gjithashtu besim në lidhje me rimëkëmbjen nga kriza. (Zhvillimi i lidershipit - Kotter, 2021).

Në klimën e biznesit të vitit 2021, organizatat po përballen me një mjedis më kompleks dhe konkurrues se kurrë më parë. Si rezultat, kompetencat e udhëheqësit që lulëzojnë në botën e biznesit të sotëm po ndryshojnë gjithashtu.

Ka pasur ndryshime në zhvillimet e lidershipit para dhe pas krizës, dhe tendencat e mëposhtme shihen se po ndodhin në ndryshimet në udhëheqje dhe menaxhim. (Harris, 2021).

Struktura e organizatave të sheshta

Ditët e atyre që dinë gjithçka dhe mikromenaxhojnë raportet e tij ose të saj të drejtpërdrejta do të jenë një gjë e së kaluarës. Organizatat po lëvizin drejt strukturave më të sheshta dhe do të kenë nevojë për udhëheqës të cilët mund të lulëzojnë në një mjedis bashkëpunues dhe ndër-funksional. Kjo ndihmon komunikimin midis punonjësve, rritjen e moralit, më pak burokraci dhe aftësinë për të marrë vendime dhe ndryshime më të shpejta. Në mënyrë tipike, nivelet e përgjegjësisë së punonjësve prirën të jenë shumë më të larta në organizatat më të sheshta, duke përmirësuar kështu kënaqësinë në punë, angazhimin dhe zvogëlimin e nevojës për nivele të tepërta të menaxhimit.

Nevoja në rritje për të zhvilluar veten dhe të tjerët

Për të qëndruar në krye të mjedisit teknologjik që po ndryshon me shpejtësi, udhëheqësit nuk mund të ulen më dhe të thonë "Unë di gjithçka që duhet të di", pasi ajo që ata dinë sot do të jetë e vjetëruar nesër. Tani ka një nevojë më të madhe për të zhvilluar veten dhe ekipet e tyre.

Kur krahasohet kultura e punës me atë të 10 viteve më parë, ka gjithnjë e më pak besnikëri midis punonjësve ndaj punëdhënësve të tyre, që do të thotë se punëdhënësit duhet të bëjnë gjithçka që mundën për t'i mbajtur punonjësit në kompani sa më gjatë që të jetë e mundur për të përmirësuar ndërrimin e stafit. Një metodë popullore është përmes ofrimit të zhvillimit dhe trajnimit shpesh së bashku me rolin.

Qasja ndaj “Maja e talenteve”

Bizneset duhet të përgatiten pasi fuqia punëtore më e madhe në histori kalon në pension. Drejtuesit e trajnimit, trajnuesit dhe personat me eksperiencë në punë janë shembuj se si organizatat mund të menaxhojnë kalimin nga drejtimi hierarkik në atë miqësor.

Shumë kompani që janë më afër kësaj qasjeje po regjistrojnë brezat e rinj në programet e praktikës, për të lejuar ata që janë të interesuar në industri të fitojnë përvojë dhe për kompanitë që të jenë në gjendje të rrisin fuqinë e tyre të punës në një mënyrë që i jep shumë komunitetit, por gjithashtu ndikon pozitivisht në biznes.

Përpyjekja për balancimin dhe diversitetin gjinor

Përfaqësimi i fortë i grave në ekipet udhëheqëse është vërtetuar se i sjell organizatave rezultate më të mira. Një program i suksesshëm i zhvillimit të lidershit kështu duhet të shfrytëzojë një burim shpesh të papërdorur - menaxherët e tij femra.

Arritja e barazisë gjinore është e rëndësishme për vendet e punës jo vetëm sepse është "e drejtë" dhe "gjëja e duhur për të bërë", por sepse është gjithashtu e lidhur drejtpërdrejt me performancën e përgjithshme ekonomike të një vendi dhe rritjes gjithashtu.

Barazia gjinore në vendin e punës është e lidhur me:

- Përmirësimin e produktivitetit kombëtar dhe rritja ekonomike.
- Rritjen e performancës organizative.
- Aftësinë e shtuar të kompanive për të tërhequr talent dhe për të mbajtur punonjës.
- Rritjen e reputacionit organizativ.

Shumë vende pune po përpiqen në mënyrë aktive për të arritur barazinë, por edhe diversitetin e plotë midis fuqisë së tyre të punës, një lëvizje e shtyrë përpara kryesisht nga gjenerata Z dhe e të rinjve.

Zhvendosja e fokusit në zhvillim të aftësive të "buta" (soft)

Ndërsa roli i një drejtuesi lëvizë drejt ekipeve të menaxhimit të anëtarëve të ndryshëm që kanë aftësi të ndryshme teknike dhe fusha të ekspertizës, do të ketë theks më të madh në nevojën që udhëheqësit të zhvillojnë "soft skills".

Ndërsa fokusi në të kaluarën ka qenë në "aftësitë e vështira" këto lloje të aftësive përfshijnë inteligjencën emocionale, kreativitetin, përshtatshmërinë dhe menaxhimin e kohës. Punonjësit mund të mësojnë "aftësitë e vështira" siç janë aftësitë specifike të nevojshme për të kryer rolin e tyre, megjithatë aftësitë e buta mësohen me kalimin e kohës, dhe një punonjës që dështon në fusha si menaxhimi i kohës mund të jetë i dëmshëm për biznesin. Zhvillimi i aftësive të buta rezultojnë në rritjen e potencialit drejtues, kënaqësinë në vendin e punës dhe performancën e punës.

Miratimi i një qasje të përzierë për zhvillimin e lidershit dhe menaxhimit

Udhëtimet e të mësuarit të lidershit dhe menaxhimit gjithashtu do të duhet të zhvillohen dhe të përdorin një larmi modalitetesh për të përgatitur udhëheqësin modern me aftësitë që u nevojiten për të ecur para.

Përdorimi i një qasjeje të përzierë për zhvillimin e lidershit i lejon udhëheqësit të ndajnë kurset e tyre në sesione më të menaxhueshme të mësimit një deri në një/klasë, me disa materiale të transportueshme siç janë webinarët online, dhe mësimet në lëvizje që udhëheqësit lehtë mund t'i përshtaten ditës së tyre me pak përçarje. Fleksibiliteti i mësimit të përzierë e bënë shumë më të lehtë të mbash hapin ndërsa biznesi yt zgjerohet dhe rritet, veçanërisht në ditët e sotme kur puna nga shtëpia dhe puna në distancë është shumë më e zakonshme.

Puna në distancë dhe fleksibiliteti

Ka shumë të ngjarë që të paktën një anëtar i ekipit tuaj të punojë në distancë, pavarësisht nëse ata janë një kontraktues ose thjesht dikush që ka nevojë për shembull si kujdesi për fëmijët. Puna në distancë ofron fleksibilitet më të mirë dhe ekuilibër më të mirë të jetës në punë për punonjësit

tuaj, gjithashtu hapë aftësinë për të punësuar njerëz me prejardhje të ndryshme, madje edhe vende, duke e rritur grupin e talenteve, i cili nga ana tjetër do të ndihmojë të rrit biznesin tuaj.

Trajnimi i të rinjve

Zhvillimi i strategjive të trajnimit tani për të siguruar që të rinjtë të jenë të përgatitur mirë për udhëheqje është një mënyrë e rëndësishme për të siguruar tranzicion të qetë sapo gjeneratat e ardhshme të punonjësve (Gjenerata Z) të hyjnë në fuqinë punëtore. Është e rëndësishme të theksohet se stilet e lidershit kanë evoluar me mënyrat e punës dhe kulturës në shumë mjedise, dhe për këtë arsye stilet e lidershit që mësohen duhet të përafrohen me këtë dhe gjithashtu të marrin parasysh fuqinë punëtore të Gjeneratës Z.

Konsulentët e jashtëm

Është vërtet e rëndësishme të kuptohet nevoja e zhvillimit të lidershit si dhe të kuptohet se një konsulent mund të ndihmojë, ata sjellin informacione, njohuri dhe përvoja të jashtme. Konsulentët shpesh punësohen për të përmirësuar aftësitë komunikuese, bashkëpunuese dhe aftësitë organizative, si dhe aftësitë specifike për punën.

Intelegjenca artificiale

Intelegjenca artificiale, gradualisht po zhvillohet dhe zbatohet për të shtuar dhe zëvendësuar agjentët e shërbimit të klientit për të kursyer kostot dhe për të zvogëluar nevojat për stafin e shërbimit të klientit njerëzor. Ndërsa këto bots janë në gjendje t'u përgjigjen pyetjeve themelore, ekziston ende një nevojë për një prani të fortë të një ekipi të shërbimeve të klientit në mënyrë që t'i mbajnë klientët të lumtur. Përdorimi i botëve për të hequr nevojën për t'u përgjigjur pyetjeve të thjeshta dhe të përsëritura do ta lirojë ekipin tuaj që të përqëndrohet më shumë në pyetjet më të vështira dhe përfundimisht t'i mbajë klientët tuaj të lumtur.

Krijimi i një kulture që lejon përkushtim dhe motivim të punonjësve

Siç u përmend më lart është shumë e rëndësishme të ketë punonjës të përkushtuar dhe të motivuar sepse rrit produktivitetin, efikasitetin dhe zvogëlon ndërrimin e punonjësve. Është vërtetuar se punëdhënësi nuk mund të detyrojë punonjësit të angazhohen në vendin e punës, ka mënyra të caktuara për ta arritur këtë. Të kesh një biznes të suksesshëm është ëndrra e çdo punëdhënësi, prandaj përkushtimi i punonjësve është shumë i rëndësishëm.

Përkushtimi i punonjësve është niveli i angazhimit, pasionit dhe besnikërisë që ka një punëtor ndaj punës dhe kompanisë së tyre. Sa më i përkushtuar të jetë një punonjës, aq më shumë punë do të bëjë.

Imazhi i dy punonjësve: Njëri vjen në punë 10 minuta më herët çdo ditë, është i ngazëllyer që është atje dhe vazhdimisht vjen me ide dhe shkëmben ide për përmirësimin e punës. Punonjësi tjetër fillon punën sakt në kohë çdo ditë, bën minimumin dhe llogarit kohën derisa të mund të largohet nga puna. Cili punonjës është më i përkushtuar?

Për një pronar biznesi, përgjigjja është e thjeshtë. Ju dëshironi punonjës që punojnë shumë, të cilët janë të angazhuar në mënyrë aktive me punën që bëjnë. Ju mund të krijoni një kulturë të angazhimit organizativ duke bërë sa më poshtë (Kappel, 2021):

Mos anashkaloni anëtarësimin dhe trajnimin

Anëtarësimi dhe trajnimi i punëtorëve të rinjë, janë disa nga hapat më të rëndësishëm që mund të ndërmerrni për të siguruar që punonjësit janë të angazhuar në punë. Një e treta e punonjësve të rinjë lënë punën e tyre pas vetëm gjashtë muajsh. Me një program të suksesshëm në anëtarësim dhe trajnim, punonjësit do të mësojnë se si të bëjnë në mënyrë efektive punën e tyre. Kjo është koha kur ata mund të angazhohen me ju dhe të bëjnë pyetje, të ofrojnë ide dhe të shprehin shqetësime. Për shumicën e punonjësve, anëtarësimi dhe trajnimi është gjithashtu koha kur ata lidhen me bashkëpunëtorët dhe krijojnë një lidhje me kompaninë. Studimet kanë treguar se sa më shumë miq të kenë punonjësit në punë, aq më të angazhuar janë. Anëtarësimi inkurajon marrëdhëniet midis punonjësve.

Vendosni qëllimet e kompanisë

Për të drejtuar një biznes të suksesshëm, keni nevojë për një plan biznesi me një listë të qëllimeve që dëshironi të arrini. Për të angazhuar punonjësit, duhet t'i përfshini ata në arritjen e qëllimeve të biznesit. Ju duhet të vendosni qëllime vjetore, gjashtëmujore, tremujore dhe mujore, në mënyrë që punonjësit të kenë drejtim për të punuar. Arritja e qëllimeve është diçka që inkurajon angazhimin e punonjësve. Ju mund të vendosni qëllime të përgjithshme të kompanisë, si dhe qëllime brenda secilit departament. Në atë mënyrë, secili punonjës e di se si puna e tyre po ndikon në suksesin e departamentit dhe të përgjithshëm të biznesit tuaj.

Njohja e punonjësve

Punonjësit nuk angazhohen automatikisht kur u jepni më shumë lëvdata, falënderime ose ndonjë lloj mirënjohje tjetër. Sidoqoftë, punonjësit mund të shkëputen shpejt nëse ndihen si të padukshëm. Punonjësit e përkushtuar kanë një ndjenjë komoditeti me biznesin tuaj. Përsëri, është e rëndësishme që punonjësit të njohin bashkëpunëtorët e tyre dhe të krijojnë miqësi me ta. Por është gjithashtu e rëndësishme të krijoni një marrëdhënie respekti dhe miqësie midis punëdhënësit dhe punonjësit.

Fokusi në zhvillimin e punonjësve

Ka shumë arsye që punëkërkuarit aplikojnë për punë dhe pranojnë një pozitë, si paga dhe përfitimet. Por shumë punëtorë gjithashtu duan mundësinë për t'u rritur në karrierë. Një sondazh i Gallup zbuloi se 87% e të rinjve (dhe 69% e jo- të rinjve) e shohin zhvillimin si të rëndësishëm në punët e tyre (Gallup, 2021).

Punonjësit duan të zhvillojnë aftësitë e tyre dhe të vazhdojnë të sfidojnë veten. Ata nuk duan të bëjnë detyra monotone që kërkojnë përpjekje minimale. Punonjësit e përkushtuar përdorin vazhdimisht mendjen e tyre dhe rrisin aftësitë e tyre.

Ju mund të përqendroheni në zhvillimin e punonjësve në disa mënyra të ndryshme. Ju mund të shtoni detyra të reja në pozicionin e punonjësit për të parandaluar mërzinë, për të lejuar hapësirë për rritje në pozicion ose për të ofruar një program të rotacionit të punës në mënyrë që punonjësit të kryejnë detyra të ndryshme çdo herë.

Një mënyrë tjetër për të theksuar zhvillimin e punonjësve është duke ofruar ndihmë edukative. Ky është një përfitim i madh që i lejon punonjësit të edukohen më tej. Kjo u tregon punonjësve që ju vlerësoni rritjen e karrierës së tyre, dhe gjithashtu ju lejon të shtoni aftësi të reja në biznesin tuaj.

Mos menaxhoni në detaje

Nëse punonjësve u thuhet saktësisht se çfarë të bëjnë dhe si ta bëjnë atë, ata nuk do të kenë kohë ose motivim për t'u përkushtuar në punë. Ata do të jenë më shumë si robotë. Punonjësit nuk mund të angazhohen nëse nuk kanë liri se si të bëjnë punën e tyre.

Menaxhimi detal, mund të jetë i dëmshëm për biznesin tuaj. Një biznes ka zbuluar se menaxhimi detal ka rezultuar në 68% të punonjësve që thanë se morali i tyre ishte dobësuar dhe 55% thanë se kjo çoi në një ulje të produktivitetit. Morali i humbur dhe produktiviteti çojnë në punëtorë të paangazhuar në mënyrë aktive.

Filloni duke parë fotografinë e madhe. Lëri detajet punonjësve tuaj dhe do të përfundoni me punëtorë të lumtur për të vënë në veprim metodat dhe idetë e tyre.

1.1. Strukturat organizative që lejojnë përkushtim dhe motivim të punonjësve

Hulumtimet tregojnë se struktura e organizatës ka një ndikim në performancën e punonjësve; një strukturë e dobët e organizuar e organizatës do të thotë që do të ketë produktivitet të ulët, më pak delegim të punës, nuk do të ketë stimuj dhe vendime të centralizuara. Në fund kjo ndikon në atë se si punonjësit janë të kënaqur me punën e tyre, kështu që ndikojnë në performancën e tyre. (Strukturat dhe dizajni organizativ, 2021).

Përveç kësaj, studimi gjithashtu zbuloi se një strukturë e mirë organizative ndihmon në përmirësimin e performancës së punonjësve dhe i motivon ata të punojnë shumë, gjë që në fund rrit produktivitetin. Prandaj, menaxhmenti duhet të zhvillojë aftësi se si të zhvillojnë strukturat e tyre, ata duhet të përqëndrohen në atë që mund të përfshijnë në strukturë ose në krijimin e një strukture të re organizative sepse kjo luan një rol të madh për punonjësit që të përjetojnë kënaqësinë në punë. Nëse organizatat zhvillojnë një strukturë të mirë, ata kanë punonjës të kënaqur, puna e të cilëve jo vetëm që arrin qëllimet e organizatës, por edhe qëllimet individuale, dhe kështu arrijnë qëllimet individuale dhe ato të organizatës (Grin, 2021).

Motivimi i jashtëm dhe i brendshëm

Motivimi është një forcë lëvizëse që përcakton suksesin e një personi. Ekzistojnë dy lloje të motivimit: i brendshëm dhe i jashtëm.

INTRINSIC VS. EXTRINSIC MOTIVATION: WHY WE DO WHAT WE DO

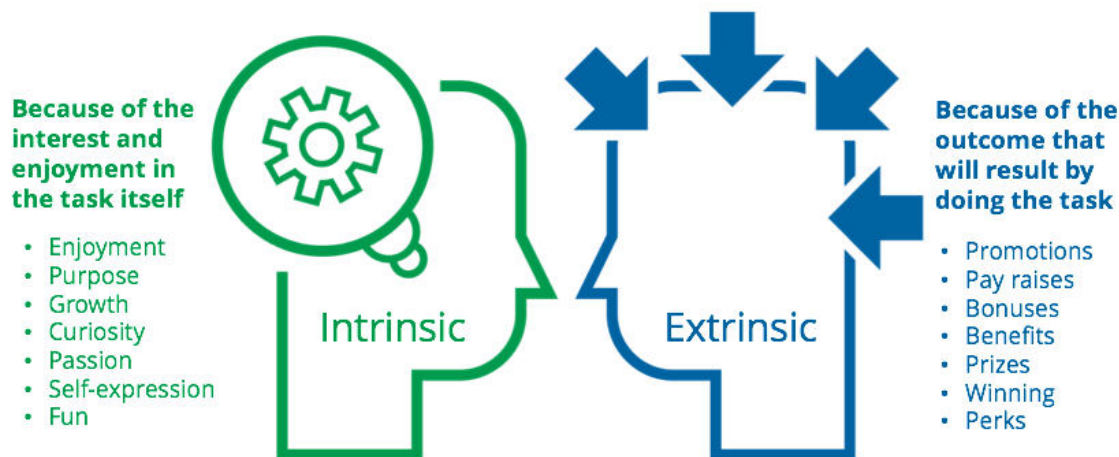


Figura 1. Motivimi i brendshëm vs. jashtëm (J, 2021)

Motivimi i brendshëm vjen nga brenda dhe karakterizohet nga një interes i thellë për të zgjeruar njohuritë dhe aftësitë e dikujt. Kur punonjësit janë të motivuar në mënyrë të brendshme rruga e tyre për të mësuar shoqërohet me entuziazmin, kuriozitetin, pasionin dhe gëzimin. Punonjësit e tillë kuptojnë se ata me të vërtetë duan të mësojnë dhe nuk presin asgjë të jashtme në këmbim të përpjekjeve të tyre, përveç ndjenjës së arritjes personale dhe kënaqësisë pas zotërimit të një teme apo aftësie sfiduese.

Motivimi i jashtëm, megjithatë, vjen nga jashtë dhe mbështetet nga një shpërblim i jashtëm si rritja e pagës, promovimi, shpërblimi, etj.

Roli i drejtuesve është të sigurojnë që punonjësit të mos jenë vetëm të motivuar, por edhe të motivuar saktë për të mësuar dhe për të kryer punë. Për ta arritur këtë, rekomandohet krijimi i një mjedisi mësimor që rrënjos dhe vendos ekuilibrin midis motivimit të brendshëm dhe atij të jashtëm (J, 2021).

1.2. Ndërveprimi me temë të përqendruar sipas Ruth Cohn

Ndërveprimi me temë të përqendruar (TCI) është një koncept për:

- Punë me grupe dhe ekipe.
- Mësimdhënie në shkolla, universitet ose në arsimin e vazhdueshëm, për të rriturit.
- Këshillim dhe trajnim.
- Drejtim të institucioneve dhe punonjësve të tyre.
- Dizajn konceptual për artin e të jetuarit.

Në thelb qëllimi i TCI është të lehtësojë ndërveprimin midis detyrave dhe individëve në mënyrë që të inkurajojë zhvillimin e faktit, shoqërisë dhe vetë-kompetencës.

Gjatë 30 viteve të fundit koncepti i ndërveprimit me qendër (TCI) është përhapur me shpejtësi dhe është një nga metodat më të përdorura në fushën e Psikologjisë Humaniste dhe Edukimit. (Anglisht et al. 2021).

TCI synon të ndihmojë njerëzit të paraqesin dhe strukturojnë interesat e tyre në një mënyrë të përgjegjshme dhe të vetë-përcaktuar dhe të përdorin burimet në mënyrë krijuese. Programi i trajnimit TCI synon të ketë një efekt të qëndrueshëm, duke ditur se sukseset e shpejta shpesh janë joreale.

Individët shihen në mënyrë holistike, që do të thotë se ka vend për tre dimensionet e trupit, shpirtit dhe mendjes. Kjo lejon një atmosferë pune që çliron motivimin dhe potencialet krijuese. Shqetësimet nuk shpërfillen, por përdoren për përmirësimin e bashkëpunimit duke bërë kështu të mundur një klimë nderi dhe respekti reciprok.

TCI thekson aftësitë metodike dhe vërtetësinë personale.

Modeli me 4 faktorë dhe ekuilibri dinamik

Çdo grup përcaktohet nga katër faktorët: Unë (individi), NE (ndërveprimi i grupit), IT (detyra), GLOBE (konteksti). Vlerësimi dhe mbështetja e ekuilibrit midis faktorëve Unë-Ne-IT në kontekst përfaqëson bazën e punës së grupit TCI.

Është detyrë e drejtuesit të grupit TCI t'i kushtojë vëmendje "ekuilibrit dinamik" midis katër faktorëve.

Ekuilibri midis pjesëmarrjes intelektuale dhe emocionale, sforcimi dhe relaksimi, të folurit, heshtja dhe aktiviteti janë të gjitha pjesë e ekuilibrit dinamik.

Termi "dinamik" do të thotë që ekuilibri nuk është statik si një peshore, por, i ngjashëm me një biçikletë, është pjesë e procesit.

Lehtësimi dhe udhëheqja e grupeve sipas konceptit TCI lejon një stil lidërshipi që kombinon:

- Kompetencën;
- Motivimin;
- Respektin reciprok; dhe
- Orientimin e qëllimit.

Kjo është e përshtatshme për të gjitha fushat në të cilat njerëzit duhet të punojnë së bashku me sukses në të gjitha llojet e ekipeve dhe grupeve - p.sh. menaxhim, arsim, punë sociale. TCI është gjithashtu e dobishme për njerëzit, të cilët dëshirojnë ta përdorin atë për të strukturuar jetën e tyre personale në mënyrë krijuese (Anglisht et al. 2021).

2. Aspektet e Menaxhimit të Ndryshimit

Me çdo aktivitet që përfshin përmirësim, ndryshimi është një pjesë e pashmangshme e procesit. Menaxhimi i ndryshimit duhet të mbetet një fokus i fortë pa shpërqendrim. Në çdo proces ose projekt të ndërmarrë për qëllime përmirësimi menaxhimi i ndryshimit është një pjesë e madhe e procesit dhe jo në asnjë mënyrë e ndarë nga ai. Për këtë është vërtet e rëndësishme që procesi të fillojë me vlerësimin e duhur të gatishmërisë. (Procesi i Menaxhimit të Ndryshimit, 2021).

Vlerësimet e gatishmërisë

Vlerësimet janë mjete të përdorura nga një ekip menaxhimi ndryshimesh ose udhëheqës projekti për të vlerësuar gatishmërinë e organizatës për të ndryshuar. Vlerësimet e gatishmërisë mund të përfshijnë vlerësimet organizative, vlerësimet e kulturës dhe historisë, vlerësimet e punonjësve, vlerësimet e sponsorëve dhe vlerësimet e ndryshimeve. Çdo mjet i siguron ekipit të projektit njohuri mbi sfidat dhe mundësitë me të cilat ata mund të përballen gjatë procesit të ndryshimit. Tre aspektet më të rëndësishme për t'u vlerësuar janë (Creasey, 2021):

1. Vlerësoni fushëveprimin e ndryshimit:
 - Sa i madh është ky ndryshim?
 - Sa njerëz preken?
 - Është një ndryshim gradual apo rrënjësor?
2. Vlerësoni gatishmërinë e organizatës të ndikuar nga ndryshimi:
 - Cili është sistemi i vlerave dhe prejardhja e grupeve të prekura?
 - Sa ndryshime po ndodhin tashmë?
 - Çfarë lloj rezistence mund të pritët?

Ju gjithashtu duhet të vlerësoni pikat e forta të ekipit tuaj të menaxhimit të ndryshimeve dhe të ndryshoni sponsorët, pastaj të ndërmerrni hapat e parë për t'i mundësuar ata që të udhëheqin në mënyrë efektive procesin e ndryshimit.

Komunikimi dhe planifikimi i komunikimit

Shumë menaxherë supozojnë se nëse komunikojnë qartë me punonjësit e tyre, puna e tyre është përfunduar. Sidoqoftë, ka shumë arsye pse punonjësit mund të mos dëgjojnë ose kuptojnë atë që menaxherët e tyre thonë herën e parë. Në fakt, ju mund të keni dëgjuar se mesazhet duhet të përsëriten pesë deri në shtatë herë para se të nguliten në mendjen e punonjësve.

Komunikuesit efektiv konsiderojnë me kujdes tre komponentë:

- Audienca
- Çka është komunikuar
- Kur është komunikuar

Për shembull, hapi i parë në menaxhimin e ndryshimit është ngritja e vetëdijes rreth nevojës për ndryshim dhe krijimi i një dëshire tek punonjësit. Prandaj, komunikimet fillestare janë krijuar në mënyrë tipike për të krijuar vetëdijësim rreth arsyeve të biznesit për ndryshim dhe riskut të mosndryshimit. Po kështu, në çdo hap në proces, komunikimet duhet të dizajnohen për të ndarë mesazhet e duhura në kohën e duhur.

Prandaj, planifikimi i komunikimit fillon me një analizë të kujdesshme të audiencës, mesazheve kryesore dhe kohës për ato mesazhe. Ekipi i menaxhimit të ndryshimit ose drejtuesit e projektit

duhet të hartojnë një plan komunikimi që adreson nevojat e punonjësve, mbikëqyrësve dhe drejtuesve të vijës së parë. Çdo kush ka nevoja të veçanta për informacion bazuar në rolin e tyre në zbatimin e ndryshimit.

Aktivitetet sponsoruese dhe udhërrëfyesi i sponsoruar

Udhëheqësit dhe ekzekutivët biznesit luajnë një rol kritik në ndryshim. Ekipi i menaxhimit të ndryshimit duhet të zhvillojë një plan për aktivitetet e sponsorëve dhe të ndihmojë drejtuesit kryesorë të biznesit të zbatojnë këto plane. Hulumtimet tregojnë se sponsorizimi është faktori më i rëndësishëm i suksesit. CEO i kompanisë mund të mbështesë projektin tuaj, por kjo nuk është e njëjtë me sponsorizimin e iniciativës tuaj. Sponsorizimi përfshinë pjesëmarrjen aktive dhe të dukshme nga drejtuesit e lartë të biznesit gjatë gjithë procesit, ndërtimin e një koalicioni të mbështetjes midis udhëheqësve të tjerë dhe komunikimin direkt me punonjësit. Fatkeqësisht, shumë drejtues nuk e dinë se si duket ky sponsorizim. Roli i menaxherit të ndryshimit ose drejtuesit të projektit përfshinë ndihmën e drejtuesve të lartë të bëjnë gjërat e duhura për të sponsorizuar projektin (Praktikat më të mira në menaxhimin e ndryshimeve, 2021).



Figura 2. Sponsorizimi si pjesë e menaxhimit të ndryshimeve (Praktikat më të mira në menaxhimin e ndryshimeve, 2021)

Trajnimi i menaxhimit të ndryshimeve për udhëheqësit

Menaxherët dhe mbikëqyrësit luajnë një rol kyç në menaxhimin e ndryshimit. Në fund të fundit, menaxheri ka më shumë ndikim mbi motivimin e një punonjësi për të ndryshuar sesa çdo person tjetër. Fatkeqësisht, menaxherët mund të jenë grupi më i vështirë për të bindur për nevojën për ndryshim dhe mund të jenë një burim rezistence. Është jetike për ekipin e menaxhimit të ndryshimeve dhe sponsorët ekzekutivë që të fitojnë mbështetjen e menaxherëve dhe mbikëqyrësve. Aktivitetet individuale të menaxhimit të ndryshimeve duhet të përdoren për të ndihmuar këta menaxherë përmes procesit të ndryshimit.

Pasi menaxherët dhe mbikëqyrësit të jenë në pozitë, ekipi i menaxhimit të ndryshimit duhet të përgatisë një strategji për të përgatitur menaxherët që të trajnojnë me sukses punonjësit e tyre përmes ndryshimit. Ata do të kenë nevojë të ofrojnë trajnime dhe udhëzime për menaxherët, përfshirë mënyrën e përdorimit të mjeteve individuale të menaxhimit të ndryshimeve me punonjësit e tyre.

Zhvillimi i trajnimit dhe shpërndarja

Trajnimi është themeli për ndërtimin e njohurive rreth ndryshimit dhe aftësive të kërkuara për të pasur sukses në gjendjen e ardhshme. Sigurimi i njerëzve me ndikim që marrin trajnimin që u nevojitet në kohën e duhur është një rol parësor i menaxhimit të ndryshimit. Kjo do të thotë që trajnimi duhet të ofrohet vetëm pasi të jenë ndërmarrë hapa për të siguruar që punonjësit e ndikuar të kenë vetëdijësim me nevojën për ndryshim dhe dëshirën për të mbështetur ndryshimin. Menaxhmenti i ndryshimit dhe anëtarët e ekipit të projektit do të zhvillojnë kërkesa për trajnim bazuar në aftësitë, njohuritë dhe sjelljet e nevojshme për të zbatuar ndryshimin. Këto kërkesa për trajnim do të jenë pika fillestare për grupin e trajnimit ose ekipin e projektit për të zhvilluar dhe ofruar programe trajnimi.

Menaxhimi i rezistencës

Rezistenca nga punonjësit dhe menaxherët është normale dhe mund të adresohet në mënyrë proaktive. Rezistenca e vazhdueshme, megjithatë, mund të kërcënojë një projekt. Ekipi i menaxhimit të ndryshimit duhet të identifikojë, kuptojë dhe ndihmojë udhëheqësit të menaxhojnë rezistencën në të gjithë organizatën. Menaxhimi i rezistencës paraqet proceset dhe mjetet e përdorura nga menaxherët dhe drejtuesit me mbështetjen e ekipit të ndryshimit për të menaxhuar rezistencën e punonjësve.

Reagimi i punonjësve dhe veprimi korrigjues

Menaxhimi i ndryshimit nuk është rrugë me një drejtim; përfshirja e punonjësve është një pjesë e nevojshme dhe integrale e menaxhimit të ndryshimit. Reagimet nga punonjësit pasi zbatohet një ndryshim është një element kyç i procesit të menaxhimit të ndryshimit. Menaxherët e ndryshimit mund të analizojnë reagimet dhe të zbatojnë veprime korrigjuese bazuar në këtë reagim për të siguruar miratimin e plotë të ndryshimeve.

Njohja e suksesit dhe përforcimi i ndryshimit

Miratimi i hershëm, sukseset dhe fitimet afatgjata duhet të njihen dhe festohen. Njohja individuale dhe grupi është një komponent i domosdoshëm i menaxhimit të ndryshimeve në mënyrë që të përforcojë dhe çimentojë ndryshimin në organizatë. Miratimi i vazhdueshëm duhet të monitorohet për të siguruar që punonjësit të mos kthehen në mënyrat e tyre të vjetra të punës.

Pas rishikimit të projektit

Hapi përfundimtar në procesin e menaxhimit të ndryshimit është rishikimi pas veprimit. Në këtë pikë ju mund t'i qëndroni prapa të gjithë programit, të vlerësoni sukseset dhe dështimet dhe të identifikoni ndryshimet e procesit për projektin e ardhshëm. Kjo është pjesë e përmirësimit të vazhdueshëm, të vazhdueshëm të menaxhimit të ndryshimeve për organizatën tuaj dhe përfundimisht çon në ndryshimin e kompetencës.

Këta elementë përfshijnë fushat ose komponentët e një programi të menaxhimit të ndryshimeve. Së bashku me procesin e menaxhimit të ndryshimeve, ata krijojnë një sistem për menaxhimin e ndryshimit. Menaxherët e mirë të projektit i zbatojnë këto komponente në mënyrë efektive për të siguruar suksesin e projektit, për të shmangur humbjen e punonjësve me vlerë dhe për të minimizuar ndikimin negativ të ndryshimit në produktivitetin dhe klientët e një kompanie (Praktikat më të mira në menaxhimin e ndryshimeve, 2021).

3. Lidershipi Ndërveprues, Transformues dhe i Integruar

Lidershipi mund të përshkruhet si ndërveprues ose transformues. Liderët ndërveprues fokusohen në rolin e mbikëqyrjes, organizimit dhe performancës së grupit. Ata janë të shqetësuar për status quo dhe progresin e përditshëm drejt qëllimeve. Liderët transformues punojnë për të rritur motivimin dhe angazhimin e ndjekësve duke e drejtuar sjelljen e tyre drejt një vizioni të përbashkët. Ndërsa lidershipi ndërveprues vepron brenda kufijve ekzistues të proceseve, strukturave dhe qëllimeve, lidershipi transformues sfidon gjendjen aktuale dhe është i orientuar drejt ndryshimit (Llojet e Liderëve | Menaxhim pa Kufi, 2021).

Lidershipi ndërveprues

Lidershipi ndërveprues promovon pajtueshmërinë me qëllimet ekzistuese organizative dhe pritshmëritë e performancës përmes mbikëqyrjes dhe përdorimit të shpërblimeve dhe ndëshkimeve. Lidershipi ndërveprues është i orientuar drejt detyrave dhe rezultateve. Veçanërisht nën kufizimet e rrepta të kohës dhe burimeve dhe në projekte shumë të specifikuar, kjo qasje i përmbahet status quo dhe përdor një formë menaxhimi që i kushton vëmendje të madhe mënyrës sesi punonjësit kryejnë detyrat e tyre.

Lidershipi transformues

Lidershipi transformues fokusohet në rritjen e motivimit dhe angazhimit të punonjësve dhe përpiket të lidhë ndjenjën e vetes së punonjësve me vlerat organizative. Ky stil lidershipi thekson udhëheqjen me shembull, kështu që ndjekësit mund të identifikohen me vizionin dhe vlerat e udhëheqësit. Një qasje transformuese fokusohet në pikat e forta dhe të dobëta individuale të punonjësve dhe në rritjen e aftësive të tyre dhe angazhimin e tyre ndaj qëllimeve organizative, shpesh duke kërkuar blerjen e tyre për vendime.

Krahasimi i llojeve të lidershipit

Lidershipi ndërveprues dhe transformues shfaqin pesë dallime kryesore:

1. Lidershipi ndërveprues reagon ndaj problemeve kur ato lindin, ndërsa lidershipi transformues ka më shumë gjasa të trajtojë çështjet para se ato të bëhen problematike.
2. Lidershipi ndërveprues punon brenda një kulture organizative ekzistuese, ndërsa lidershipi transformues thekson idetë e reja dhe në këtë mënyrë "transformojnë" kulturën organizative.
3. Lidershipi ndërveprues shpërblen dhe ndëshkon në mënyra tradicionale sipas standardeve organizative; lidershipi transformues përpiket të arrijnë rezultate pozitive nga punonjësit duke i mbajtur ata të investuar në projekte, duke çuar në një sistem shpërblimi të brendshëm, të rendit të lartë.
4. Lidershipi ndërveprues i bënë thirrje interesit vetjak të punonjësve që kërkojnë shpërblime për veten e tyre, në kontrast me lidershipin transformues, të cilët i bëjnë thirrje interesave të grupit dhe nocioneve të suksesit organizativ.
5. Lidershipi ndërveprues është më i ngjashëm me nocionet e zakonshme të menaxhimit, ndërsa lidershipi transformues i përmbahet më ngushtë asaj që quhet lidership.

Lidershipi ndërveprues fokusohet në performancën, promovon suksesin me shpërblime dhe ndëshkime dhe ruajnë përputhjen me normat organizative. Ndërsa lidershipi transformues shfaqë konsideratë të individualizuar, stimulim intelektual, motivim frymëzues dhe ndikim të idealizuar.

Një qasje e kombinuar në lidership

Teoria e lidershipit me gamë të plotë kombinon tiparet e lidershipit ndërveprues dhe transformues në një qasje gjithëpërfshirëse.

Teoria e gamës së plotë të lidershipit kërkon të kombinohen aspektet më të mira të lidershipit ndërveprues dhe transformues në një qasje gjithëpërfshirëse. Lidershipi ndërveprues përqendrohet në shkëmbimet midis udhëheqësve dhe pasuesve. Lidershipi transformues merret me mënyrën sesi udhëheqësit i ndihmojnë ndjekësit të shkojnë përtej interesave individuale për të ndjekur një vizion të përbashkët. Këto dy qasje nuk janë as reciprokisht ekskluzive, as udhëheqësit nuk shfaqin domosdoshmërisht vetëm njërin ose grupin tjetër të sjelljeve. Në varësi të objektivave dhe situatës, një drejtues mund të kalojë nga përdorimi i një qasjeje në tjetrën sipas nevojës.

4. Zhvillimi i Personalitetit në Organizatat Moderne

Në fillim të çdo viti, shumica e njerëzve vendosin synime për zhvillimin personal, megjithatë, më shumë se 96% nuk arrijnë t'i ruajnë ato. Zhvillimi i vazhdueshëm personal është thelbësor për rritjen e karrierës, kënaqësinë profesionale dhe ndikimin më të gjerë në botë (Zhvillimi i personalitetit dhe rëndësia e tij - Qendra e Studimit të Menaxhimit, 2021).

Është shumë e rëndësishme që të gjithë individët të kenë qëllime të zhvillimit personal si pjesë e zgjidhjes së tyre, për arsytet e mëposhtme:

Siguron përmirësim/rritje të vazhdueshme: Gjithmonë duhet të synoni të jeni më të mirë sesa ishit dje. Si individ, gjithmonë duhet të vazhdoni të përmirësoni veten. Nëse mendoni se disa gjëra që nuk ju pëlqejnë tek vetja, atëherë punoni në ndryshimin e tyre. Mos ngecni gjithmonë, kërkonin më të mirën për ju.

Ndihmon në menaxhim më të mirë: Zhvillimi i personalitetit ju ndihmon të keni personalitetin e duhur dhe aftësitë shoqërore. Me këto dy, pjesëmarrja në ekip bëhet më e lehtë sepse mund të ndërveproni pa mundim me kolegët. Me një personalitet të mirë, punonjësit tuaj do të kënaqen duke punuar me ju dhe ka shumë të ngjarë të performojnë më mirë sepse ju jeni një shef i mirë, i cili është plot energji pozitive.

Ndërton ekuilibër në jetë: Zhvillimi i personalitetit mund t'ju ndihmojë të jeni më të organizuar, të përpiktë, një person që mban fjalën e tij, etj. Kur të fitoni aftësi të tilla, ju jeni në gjendje të planifikoni çdo fushë të jetës tuaj në mënyrë që askush të mos vuajë. Ju krijoni kohë për familjen tuaj, kohë për të ushtruar dhe medituar, punuar, e kështu me radhë. Çdo fushë përfiton nga një personalitet i mirë dhe i zhvilluar.

Siguron përsosmëri në fushën e dikujt: Nëse jeni duke u zhvilluar vazhdimisht, në fund të fundit do të bëheni versioni më i mirë i vetes. Ju bëheni personi që shkon për çdo çështje në fushën tuaj. Kjo është arsyeja pse shumë CEO janë shumë të interesuar për zhvillimin e tyre dhe të stafit. Ju duhet të mësoni gjëra të reja për të vazhduar me botën në ndryshim të vazhdueshëm. Zhvillimi

i personalitetit përmirëson shanset tuaja për sukses në çdo ndërmarrje, sepse keni mendimin e duhur janë të orientuar drejt qëllimit dhe të pëlqyeshëm.

5. Komunikimi i Brendshëm në Leadershipin Modern

Komunikimi i leadershipit është një nga faktorët më të rëndësishëm që ndikon në suksesin e biznesit. Mësimi i aftësive të nevojshme për të pasur biseda efektive në vendin e punës është kritik nëse duam të zbatojmë ndryshime dhe të prodhojmë rezultate reale të biznesit.

Komunikimi efektiv i leadershipit nuk është vetëm një frazë e re e zhurmës së biznesit. Ka një ndikim të qartë dhe kritik në përfundimin e një organizate. Për më tepër, komunikimi i mirë është një nga tiparet më të rëndësishme të leadershipit.

Prandaj, çdo udhëheqës duhet t'i siguron punonjësve të tyre mjetet dhe mundësitë, për të pasur biseda kuptimplotë dhe produktive. Komunikimi i leadershipit ka ndryshuar ndjeshëm viteve të fundit, dhe tani është më i rëndësishëm se kurrë më parë.

Sidoqoftë, udhëheqësit duhet të jenë gati për t'u marrë me këto ndryshime dhe për të rregulluar strategjinë e tyre të komunikimit të brendshëm.

Trendet e komunikimit të leadershipit që kompanitë duhet të marrin në konsideratë për përmirësimin e vitit 2021 dhe më gjerë janë (18 trendet e komunikimit të leadershipit për tu kërkuar në 2021):

Mbajtja e punonjësve të përkushtuar

Përkushtimi i punonjësve nxit produktivitetin e tyre dhe suksesin e biznesit. Megjithatë, 85% e punonjësve nuk janë të angazhuar në vendin e punës.

Drejtnesit duhet, përmes komunikimit të mirë të brendshëm, të jenë në gjendje t'i mbajnë punonjësit të angazhuar dhe të motivuar. Bisedat cilësore krijojnë besim, ndjeshmëri dhe qartësi, të cilat janë të gjithë përbërësit kryesorë për marrëdhënie të shëndetshme në vendin e punës.

Nëse shikoni nxitësit më të mëdhenj të angazhimit të punonjësve, shumë prej tyre kanë të bëjë rreth komunikimit të dobët. Punonjësit e paangazhuar nuk e kuptojnë se si përshtaten në kulturë, si e shohin menaxherët performancën e tyre, apo ku po shkon kompania.

Ndërtimi i një strategjie efektive të komunikimit të brendshëm

Edhe pse kompanitë po vetëdijësohen për rëndësinë e komunikimeve të brendshme për suksesin e biznesit, 60% e kompanive ende nuk kanë strategji afatgjatë për komunikimet e tyre të brendshme.

Drejtnesit duhet të luajnë rolin më të rëndësishëm në ndërtimin e kësaj strategjie dhe të mbështesin zbatimin e saj.

Përafrimi i punonjësve me qëllimet strategjike

Drejtuesit janë përgjegjës për krijimin e sinergjisë dhe përafrimit organizativ brenda kompanive të tyre. Ky është parakushti më i rëndësishëm për krijimin e ndjenjës së përkushtimit drejt qëllimeve të përbashkëta.

Kur punonjësit tuaj kanë një kuptim të mirë të vizionit, misionit, qëllimeve strategjike dhe kulturës së kompanisë suaj, ata ka të ngjarë të ndihen më të motivuar dhe të angazhuar.

Sidoqoftë, shumë drejtues ende po përballen me sfida që lidhen me mospërshtatjen e punonjësve me vlerat dhe qëllimet kryesore të kompanisë.

Komunikimi më i shpeshtë

Punonjësit presin më shumë nga drejtuesit kur bëhet fjalë për komunikimet.

Për më tepër, 71% e punonjësve besojnë se udhëheqësit e tyre nuk shpenzojnë kohë të mjaftueshme për të komunikuar qëllimet dhe planet. Prandaj, një nga tendencat më të rëndësishme të komunikimit të lidhshëm që duhet marrë parasysh në vitin 2021 është zbatimi i një strategjie më të fuqishme dhe efikase të komunikimit të brendshëm.

Ndërtimi i marrëdhënieve më të forta

Ka një lëvizje të qartë drejt strategjive më me ndikim të komunikimit të lidhshëm midis udhëheqësve të lartë. Drejtuesit tani i japin përparësi krijimit të lidhjeve më të hapura dhe me ndikim për punonjësit. Udhëheqësit duhet të përqipen drejt kalimit në një qasje më pak të kontrolluar nga lart poshtë dhe të ofrojnë më shumë mundësi për bashkëpunim në të gjithë organizatën.

Udhëheqësit e mëdhenj janë në gjendje të shohin se vendosja e strategjive të komunikimit të lidhshëm ndihmon në kapërcimin e shumë sfidave të komunikimit të brendshëm.

Zhvillimi i një strategjie efikase të përmbajtjes

Përmbajtja qëndron në zemër të gjithçkaje që bëjnë komunikuesit, por një numër në rritje i përmbajtjeve të komunikimeve të brendshme injorohet nga punonjësit. Prandaj, udhëheqësit duhet të dinë se si të zbatojnë një strategji dhe menaxhim të suksesshëm të përmbajtjes. Krijimi i përmbajtjes që është i personalizuar dhe i rëndësishëm tani është i domosdoshëm. Prandaj, punëdhënësit po i drejtohen teknologjive të reja që mund t'i ndihmojnë ata të rrisin angazhimin e punonjësve duke filtruar përmbajtje që është e rëndësishme për punonjësit.

Bërja e përmbajtjes më tërheqëse

71% e punonjësve nuk lexojnë ose angazhohen me email ose përmbajtje të kompanisë. Arsyeja kryesore pse punonjësit nuk angazhohen në këto aktivitete është sepse ata marrin shumë informacion që nuk është i rëndësishëm për ta. Për këtë arsye, drejtuesit tani po i drejtohen zgjidhjeve teknologjike që u mundësojnë atyre të krijojnë burime lajmesh të personalizuara për punonjësit. Merrni parasysh shtimin e videos në strategjinë tuaj të komunikimit të brendshëm.

Ndërtimi i besimit dhe inkurajimi i transparencës

Besimi është themeli për një biznes të suksesshëm. Për të ndërtuar besimin brenda vendeve të punës, udhëheqësit duhet të komunikojnë në një mënyrë të vërtetë, të hapur dhe transparente.

Arritja tek çdo punonjës

Sigurimi që informacioni i rëndësishëm të arrijë tek punonjësit e duhur është pjesa kryesore e çdo strategjie të komunikimit të brendshëm. Për më tepër, 74% e punonjësve kanë ndjenjën se po humbin informacione të rëndësishme në punë. Prandaj, kur komunikojnë, udhëheqësit duhet të kenë një strategji se si informacioni i duhur do të arrijë tek punonjësit e duhur në kohën e duhur.

Zgjedhja e kanaleve dhe mjeteve të duhura të komunikimit

Drejtuesit duhet të kuptojnë se cila është mënyra më e mirë për të dhënë informacion të rëndësishëm për punonjësit.

Emaili nuk është më mënyra më efektive për të arritur dhe angazhuar punonjësit!

60.8% e punonjësve në një sondazh në lidhje me preferencat e komunikimit në vendin e punës zbuluan se ata herë pas here, shpesh ose gjithmonë injorojnë emaila në punë. Me kaq shumë njerëz që anashkalojnë kutitë (inbox) e tyre, drejtuesit tani duhet të marrin në konsideratë kanale dhe teknologji të reja të komunikimit të brendshëm.

Mbështetja e bisedave nga poshtë - lart

Drejtuesit duhet të bëjnë një punë më të mirë në mbështetjen e bisedave të dyanshme dhe t'i bëjnë punonjësit të ndihen sikur mund të flasin. Përafërsisht gjysma e punonjësve nuk po thonë rregullisht mendimet e tyre në punë. Vetëm 52% e punonjësve thonë se ata gjithmonë ose pothuajse gjithmonë thonë mendimin e tyre kur bëjnë biseda në lidhje me punën me drejtuesit e tyre.

Inkurajimi i më shumë përmbajtjes së drejtuar nga punonjësit

Bisedat e dyanshme janë të pamundura për t'u arritur nëse nuk inkurajoni përmbajtje të drejtuar nga punonjësit.

Përveç drejtuesve që ndajnë mesazhe dhe informacione të rëndësishme, angazhoni punonjësit tuaj duke i lënë ata të krijojnë dhe konsumojnë përmbajtje të krijuar nga punonjësi.

Kalimi në komunikimin e parë mobil të punonjësve

Nuk është sekret që punonjësit kalojnë më shumë kohë në telefonat e tyre sesa çdo pajisje tjetër në shtëpi ose në vendin e punës. Aktualisht, fuqia punëtore përbëhet nga 50% e të rinjve dhe deri në vitin 2025, ky numër do të arrijë në 75%. E vetmja gjë që të gjithë e dimë për të rinjtë, është se ata janë të pajisur me teknologji dhe të orientuar drejt lëvizjes. Prandaj, nëse doni që ata të angazhohen me mesazhin që ndani, duhet të përshtatni komunikimin tuaj të brendshëm me zakonet e tyre të smartphone. Kjo do të thotë që drejtuesit tani duhet të marrin në konsideratë zbatimin e zgjidhjeve të komunikimit nëpërmjet celularëve.

Për më tepër, me ekonominë argëtuese, përkthyes të pavarur, më shumë part-time dhe vende pune fleksibël, është bërë një luftë e vërtetë për të arritur tek të gjithë punonjësit dhe për të dhënë mesazhe të rëndësishme në kohën e duhur.

Prandaj, udhëheqësit që mundësojnë biseda të para celulare brenda vendit të tyre të punës kanë më shumë gjasa të arrijnë tek të gjithë punonjësit e tyre dhe të rrisin nivelet e angazhimit.



Ndërtimi i një kulture bashkëpunuese në vendin e punës

Komunikimi i mirë i lidershit i ndihmon njerëzit të lidhen dhe të bashkëpunojnë më mirë, dhe është punë e udhëheqësve që ta bëjnë këtë të ndodhë.

Komunikimi efektiv i mban të gjithë në të njëjtën faqe. Kur njerëzit që punojnë së bashku dinë të komunikojnë qartë dhe me respekt, ata mund t'i arrijnë gjërat në mënyrë më efikase.

Ata punojnë së bashku si një njësi, dhe jo si individë pa një plan të qartë loje.

Bërja e informacionit lehtësisht të arritshëm

Arsyeja më e zakonshme pse informacioni i rëndësishëm humbet në vendin e punës është sepse informacioni nuk është i arritshëm.

Kjo jo vetëm që krijon zhgënjime tek punonjësit, por gjithashtu ka një ndikim shumë negativ në angazhimin, motivimin dhe produktivitetin e punonjësve.

Parandalimi i keq informimit

Drejtuesit janë përgjegjës për parandalimin e keqkomunikimit në vendin e punës. Në një hulumtim, gati 81% e punonjësve treguan se komunikimi i gabuar ka ndodhur në organizatën e tyre shumë shpesh, shpesh ose herë pas here.

Për të punuar në mënyrë efektive, punonjësit kanë nevojë për informacion të saktë nga drejtuesit e tyre. Kur sistemet e komunikimit nuk janë në vend, ai informacion mund të mos arrijë tek të gjithë ata që kanë nevojë për të.

Punonjësit mund të kenë nevojë të kërkojnë detajet që u mungojnë, gjë që i largon ata nga punët tjera dhe ulin produktivitetin e tyre. Në raste të tjera, punonjësit mund të bëjnë gabime për shkak të mungesës së informacionit.

Bërja e punonjësve ambasadorë

Çdo organizatë ka momentet e saj interesante që duhet të shihen edhe nga bota e jashtme. Meqenëse fjalët e punonjësve janë shumë më të besuara se ato të drejtuesve, kompanitë tani po përpiqen t'i bëjnë punonjësit e tyre ambasadorë.

Punonjësit që i besojnë udhëheqësve të tyre janë të gatshëm të ndajnë fjalën e tyre si brenda ashtu edhe jashtë. Sidoqoftë, shumë organizata ende nuk kanë mjete që u mundësojnë punonjësve të ndajnë me lehtësi informacione interesante me botën e jashtme.

Matja e efektivitetit të komunikimeve të lidërshipt

Sot, drejtuesit janë në gjendje të kuptojnë më mirë se sa efikas është komunikimi i tyre me punonjësit. Për fat të mirë, zgjidhjet moderne të komunikimit të punonjësve u mundësojnë udhëheqësve të masin sa efektive janë përpjekjet e tyre të brendshme të komunikimit.

6. Zhvillimi i një Koncepti të Lidërshipt

Zhvillimi i lidërshiptit i referohet aktiviteteve që përmirësojnë aftësitë, mundësitë dhe besimin e udhëheqësve. Programet ndryshojnë shumë në kompleksitetin, koston dhe stilin e mësimdhënies.

Trajnimi dhe mentorimi janë dy forma të zhvillimit që përdoren shpesh për të udhëhequr dhe zhvilluar udhëheqës.

Sipas Baldwin dhe Ford (1988), sukcesi i zhvillimit të lidërshiptit ndikohet shumë nga cilësia e programit, niveli i mbështetjes dhe pranimit nga eprorët, dhe karakteristikat / stili i të mësuarit të personit që po zhvillohet.

Disa komentues bëjnë dallimin midis zhvillimit të lidërshiptit dhe zhvillimit të udhëheqësit, i pari përdoret kur i referohet programeve të zhvillimit që fokusohen në lidërshiptin kolektiv në një organizatë dhe këta të fundit tek individët.

Zhvillimi i lidershipit është një proces i zakonshëm në planifikimin e njëpasnjëshëm, i cili synon të prodhojë udhëheqës të kalibrit të lartë për të marrë postet e larta kur ato të mbeten të lira. Performuesit e lartë zakonisht identifikohen për këto programe zhvillimi të lidershipit, të cilat mund të jenë afatgjata dhe më të gjera se programet që përqendrohen në qëllime përfundimtare më të forta (Çfarë është zhvillimi i lidershipit?, 2021).

7. Lidershipi, Pse është e Rëndësishme të Rrisni Adaptueshmërinë

Adaptueshmëria është aftësia njerëzore për të përballuar fatkeqësitë, pengesat dhe traumat, dhe më pas të shërohet prej tyre në mënyrë që të jetojë jetën plotësisht. Udhëheqësit me adaptueshmëri kanë aftësi për të mbajtur nivelin e tyre të energjisë nën presion, për të përballuar ndryshimet përçarëse dhe për t'u përshtatur. Ata kthehen nga pengesat. Ata gjithashtu kapërcejnë vështirësitë e mëdha pa u përfshirë në sjellje jofunksionale ose duke dëmtuar të tjerët. (Adaptueshmëria - është më e rëndësishme në një rol udhëheqës sesa talenti | Penny de Valk, 2021).

Adaptueshmëria është një karakteristikë vendimtare e udhëheqësve me performancë të lartë. Drejtuesit duhet ta kultivojnë atë në vetvete në mënyrë që të përparojnë dhe të lulëzojnë. Ata gjithashtu mbajnë përgjegjësinë për të ndihmuar në mbrojtjen e energjisë së njerëzve në ekipet e tyre. Udhëheqja është e qëndrueshme vetëm nëse individët dhe ekipet janë në gjendje të rimarrin vazhdimisht nivele të larta të energjisë. Gjatë një ngjarje, profesori Kohlrieser pyeti audiencën: “Sa prej jush kanë parë konflikte në vendin e punës? Sa prej jush keni parë që njerëzit sëmuren ose nuk ndihen mirë?” Shumica e audiencës ngritën duart, duke theksuar rëndësinë e nxitjes së dinamikave më të shëndetshme njerëzore në vendin e punës.

Krijimi i adaptueshmërisë është thelbësore, por ne gjithashtu duhet të kujtojmë se qëllimi përfundimtar është të gjejmë gëzim në jetë. Ne dëshirojmë jo vetëm të mbijetojmë, por edhe të lulëzojmë. Për këtë qëllim, është e dobishme të shqyrtojmë kombinimin e roleve tona organizative, roleve profesionale dhe roleve personale për të siguruar që aspektet e ndryshme të identitetit tonë janë në ekuilibër dhe se ne jemi në gjendje të përjetojmë gëzimin e të jetuarit.



8. Adaptueshmëria Organizative e Bërë Thjeshtë me Standardin e ISO

Adaptueshmëria është çelësi për çdo biznes që dëshiron të zhvillohet në një botë që ndryshon vazhdimisht. Një standard u botua në vitin 2017 për të ndihmuar në vendosjen e organizatave në një pozicion më të mirë për të përmbushur sfidat e ardhshme (Adaptueshmëria organizative e bërë më thjeshtë me standardin e ri ISO, 2021).

Ndryshimi i klimës, krizat ekonomike dhe tendencat e konsumatorit janë vetëm disa nga kurthet që mund të ndikojnë në mënyrë dramatike në mënyrën se si një organizatë bën biznes dhe mbijeton. Adaptueshmëria është aftësia e një kompanie për të absorbuar dhe përshtatur me paparashikueshmëri, ndërsa vazhdon të përmbushë objektivat që është atje për të arritur.

Një standard i ri, ISO 22316, Siguria dhe adaptueshmëria - Adaptueshmëria organizative - Parimet dhe atributet, siguron një kornizë për të ndihmuar organizatat të dëshmojnë në të ardhmen biznesin e tyre, duke detajuar parimet kryesore, atributet dhe aktivitetet për të cilat janë rënë dakord nga ekspertë nga e gjithë bota.



Lidershipi & strategjia

- **Një vizion i përbashkët:** Anëtarët/punonjësit e organizatës e kuptojnë qartë qëllimin, vizionin dhe vlerat e organizatës.
- **Kupton kontekstin:** Ekziston një kuptim gjithëpërfshirës i dimensioneve të brendshme dhe të jashtme të organizatës.
- **Liderë efektivë:** Liderët janë efektivë dhe të fuqizuar, besohen dhe respektohen dhe lidhshipi shpërndahet në të gjithë organizatën.

Kultura & sjelljet

- **Kulturë e shëndetshme:** Ekzistenca e vlerave dhe sjelljeve thelbësore që mbështesin shëndetin dhe mirëqenien e anëtarëve/punonjësve të saj, nxisin kreativitetin dhe fuqizojnë anëtarët/punonjësit për të komunikuar në mënyrë efektive.
- **Ndan informacionin:** Informacioni dhe njohuritë ndahen për të mundësuar vendimmarrje efektive, mësimi nga përvoja dhe nga të tjerët inkurajohet dhe vlerësohet dhe njihet si një burim kritik i organizatës.
- **Përmirësohet vazhdimisht:** Performanca monitorohet vazhdimisht dhe inkurajohet një kulturë e përmirësimit të vazhdueshëm.

Gatishmëria & menaxhimi i riskut

- **Burimet e disponueshme:** Burimet janë të përshtatshme dhe të disponueshme kur është e nevojshme për të siguruar aftësinë për t'u përshtatur me rrethanat në ndryshim.
- **Menaxhon riskun:** Risku menaxhohet në të gjithë organizatën dhe përdorimi i sistemeve të menaxhimit përdoret sipas rastit.
- **Menaxhon ndryshimin:** Aftësia për të parashikuar, planifikuar dhe reaguar ndaj ndryshimit të rrethanave dhe incidenteve.

9. Lidershipi i Adaptueshëm - Pas Pandemive për një Botë më të Mirë

Forcat përçarëse dhe konvergjente të ndryshimit të klimës, urbanizimit dhe revolucionit aktual teknologjik po e gërryejnë atë themel në mënyra të reja dhe të thella (Rezistenca kritike e infrastrukturës: Sigurimi i së ardhmes sonë - Zhvendosja e adaptueshmërisë, 2021).

Është thelbësore që drejtuesit e biznesit të marrin vendimet e duhura tani për të siguruar një rrugë të sigurt, të barabartë dhe të begatë përpara për planetin tonë dhe për të gjithë. Për ta bërë këtë, ata duhet të kuptojnë faktorët që na çuan në këtë pikë dhe të ofrojnë metoda, modele, mjete dhe qasje të reja për të siguruar një qasje transformuese për të ndërtuar një të ardhme më të qëndrueshme në një botë gjithnjë e më të pasigurt.



10. Referimet

(Autori), T., 2021. GRIN - Ndikimi i strukturës së organizatës në performancën e punonjësve. [online] Grin.com. E disponueshme në: <https://www.grin.com/document/434752> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Blog.smarp.com. 2021. 18 Trendet e komunikimit të lidhsipit që duhen kërkuar në 2021. [online] E disponueshme në: <https://blog.smarp.com/18-leadership-communication-trends-to-look-for-in-2020> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Courses.lumenlearning.com 2021. Tipet e liderëve | Menaxhimi pa kufi. [online] E disponueshme në: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/types-of-leaders/#:~:text=Transactional%20leadership%20focuses%20on%20exchanges,to%20pursue%20a%20shared%20vision.&text=Depending%20on%20the%20objectives%20and,to%20the%20other%20as%20needed> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Creasey, T., 2021. Kur duhet të përdorni një vlerësim të gatishmërisë së menaxhimit të ndryshimit? [online] Blog.prosci.com. E disponueshme në: <https://blog.prosci.com/when-should-you-use-a-change-management-readiness-assessment> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Engage Blog. 2021. Pse duhet të identifikoni motivuesit e brendshëm dhe të jashtëm të punonjësve tuaj. [online] E disponueshme në: <https://www.achievers.com/blog/why-you-should-identify-your-employees-intrinsic-and-extrinsic-motivators/#:~:text=Extrinsic%20motivators%3A%20An%20employee%20motivated,meted%20out%20by%20the%20employer.&text=Intrinsic%20motivators%3A%20Employees%20motivativ>

English, I., TCI, W., TCI, W., TCI, H., Cohn, R., Us, A. and TCI, T., 2021. TCI-Concept - RCI International. [online] Ruth-cohn-institute.org. E disponueshme në: <https://www.ruth-cohn-institute.org/tci-concept.html> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Gallup, I., 2021. Të rinjtë duan që punët të jenë mundësi zhvillimi. [online] Gallup.com. E disponueshme në: <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Harris, A., 2021. 10 tendencat e reja në lidhsip dhe menaxhim për t'u punësuar në 2021. [online] Stratx-exl.com. E disponueshme në: <https://www.stratx-exl.com/industry-insights/leadership-management-trends> [E qasshme, 14 Maj 2021].

HRZone. 2021. Çfarë është zhvillimi i lidhsipit? [online] E disponueshme në: <https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-leadership-development> [Accessed 14 May 2021]

ISO. 2021. Adaptueshmëria organizative e bërë thjeshtë me standardin e ri ISO. [online] E disponueshme në: <https://www.iso.org/news/Ref2189.htm> [E qasshme, 14 Maj 2021].

J, J., 2021. Motivimi: I brendshëm vs i jashtëm | Newman Tuition. [online] Newman Tuition. E disponueshme në: <https://www.newmantuition.co.uk/motivation-intrinsic-vs-extrinsic> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Kappel, M., 2021. Si të krijoni një kulturë të përkushtimit të punonjësve. [online] Forbes. E disponueshme në: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2018/01/04/how-to-establish-a-culture-of-employee-engagement/?sh=455999378dc4> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Kotter. 2021. Zhvillimi i lidhsipit - Kotter. [online] E disponueshme në: <https://www.kotterinc.com/services/leadership-development> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Studimi i menaxhimit HQ. 2021. Zhvillimi i personalitetit dhe rëndësia e tij - Studimi i Menaxhimit HQ. [online] E disponueshme në: <https://www.managementstudyhq.com/personality-development-importance.html> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Opentextbc.ca. 2021. Strukturat dhe dizajni organizativ. [online] E disponueshme në: <https://opentextbc.ca/principlesofmanagementopenstax/chapter/organizational-structures-and-design> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Penny de Valk. 2021. Adaptueshmëria - është më e rëndësishme në një rol udhëheqës sesa talenti, Penny de Valk. [online] E disponueshme në: <https://pennydevalk.com/resilience-its-more-important-in-a-leadership-role-than-talent> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Prosci.com. 2021. Praktikrat më të mira në menaxhimin e ndryshimeve. [online] E disponueshme në: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-best-practices> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Prosci.com. 2021. Procesi i menaxhimit të ndryshimit. [online] E disponueshme në: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-process> [E qasshme, 14 Maj 2021].

The Resilience Shift. 2021. Rezistenca kritike e infrastrukturës: sigurimi i së ardhmes sonë - Zhvendosja e adaptueshmërisë [online] E disponueshme në: <https://www.resilienceshift.org/securing-our-future-through-resilient-infrastructure> [E qasshme, 14 Maj 2021].

11. Literatura e Rekomanduar

Bennis, W. & Goldsmith, J. (2003). Mësoni të udhëheqni: Një libër pune për t'u bërë udhëheqës (Botimi 3). New York, NY: Basic Books.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985). Drejtuesit: Strategjitë për marrjen e përgjegjësisë. New York, NY: Harper Collins.

Bennis, W. (1959). Teoria e lidershipit dhe sjellja administrative: Problemet e autoritetit. Tremujor Shkenca Administrative 4(2): 259-301.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2013). Riformulimi i organizatave. Arti, zgjedhja dhe udhëheqja (5th Ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.

Bowden, A.O. (1927). Një studim i personalitetit të udhëheqjes së studentëve në Shtetet e Bashkuara. Gazeta e Psikologjisë Anormale Sociale. 21: 149-160

Bass, B.M. Doracaku i Lidershipit Stogdill: Një studim i teorisë dhe kërkimit (Botimi 2.). New York, NY: The Free Press.

Crowe, B.J., Bochner, S. & Clarke, A.W. (1972). Efektet e sjelljes së vartësve në stilin menaxherial. Marrëdhëniet njerëzore. 25:215-237.

Covey, S. (1992). Udhëheqja e përqendruar në parime. Londër: Simon & Schuster.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. (1975). Një qasje e lidhjes vertikale të drejtimit në udhëheqje të organizatave zyrtare. Sjellja dhe performanca organizative. 13(1): 46-78.

Dienes, R.M. & Liden, R.C. (1986). Modeli i shkëmbimit të lidershipit-anëtar i udhëheqjes: Një kritikë dhe zhvillim i mëtejshëm. Akademia e rishikimit të menaxhimit. 11:618-634.

Emmons, M., 2021. Statistikat kyçe për të rinjtë në punë | Sinjal dinamik. [online] E disponueshme në: <https://dynamicsignal.com/2018/10/09/key-statistics-millennials-in-the-workplace> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Engage Blog. 2021. Pse duhet të identifikoni motivuesit e brendshëm dhe të jashtëm të punonjësve tuaj. [online] E disponueshme në: <https://www.achievers.com/blog/why-you-should-identify-your-employees-intrinsic-and-extrinsic-motivators> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Fitzsimmons, T.W. & Callan, V.J. (2016). CEO selection: Një perspektivë kapitale. Tremujori i lidershipit. 27(5): 765-787.

Global Citizen. 2021. 10 arsye pse bota ka nevojë për një lidership më të qëndrueshëm. [online] E disponueshme në: <https://www.globalcitizen.org/en/content/0-reasons-the-world-needs-sustainable-leadership> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Gardner, J.W. (1989). On leadership. New York, NY: Free Press.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). Teoria e ciklit jetësor të udhëheqjes. Gazeta e trajnimit dhe zhvillimit. 23(1): 26-34.

Haslam, S.A, Reicher, S.D., & Platow, M.J. (2011). Psikologjia e re e udhëheqjes: Identiteti, ndikimi dhe fuqia. Nju Jork: Psikologjia e shtypit.

Hunt, J. (2004). Çka është lidershipi? In J. Antonakis, A. Cianciolo & R. Sternberg (Eds.). Natyra e lidershipit. Londër: Saga.

Iso.org. 2021. [online] E disponueshme në: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22316:ed-1:v1:en> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Jenkins, W.O. (1947). Një përmbledhje e studimeve të lidershipit me referencë të veçantë për problemet ushtarake. Buletini psikologjik. 44: 54-79.

Kets de Vries, M. 2001. Mistika e lidershipit: Një manual përdoruesi për ndërmarrjen njerëzore. London: Prentice Hall.

Kotter, J. 1990. Një forcë për ndryshim. Si ndryshon lidershipi nga menaxhimi. Nju Jork, NY: Free Press.

Lion & Gazelle. 2021. 5 Aspekte të menaxhimit të ndryshimeve të nevojshme për projektet e suksesshme të përmirësimit të procesit - Lion & Gazelle. [online] E disponueshme në: <https://www.lionandgazelle.com/5-aspects-of-change-management-necessary-for-successful-process-improvement-projects> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Management Study HQ. 2021. Zakonet e mira të njerëzve shumë efektivë - Studim Menaxhimi HQ. [online] E disponueshme në: <https://www.managementstudyhq.com/habits-of-highly-effective-people.html> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Manz, C.C. & Sims, H.P (1987). Punëtorët liderë për të udhëhequr veten: Udhëheqja e jashtme e ekipeve të punës vetë-menaxhuese. Tremujor Shkenca Administrative. 32: 106-128.

Mitchell, T.R. (1979). Sjelljet organizative. Rishikimi vjetor psikologjik 30: 243-281.

Prosci.com. 2021. Procesi i menaxhimit të ndryshimit. [online] E disponueshme në: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-process> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Pfeffer, J. (1977). Paqartësia e udhëheqjes. Akademia e rishikimit të menaxhimit. 2(1): 104-112.

ResearchGate. 2021. (PDF) Lidershipi i qëndrueshëm: Relacioni i teorisë dhe praktikës. [online] E disponueshme në: https://www.researchgate.net/publication/228320235_Sustainability_Leadership_Linking_Theory_and_Practice [E qasshme, 14 Maj 2021].

Rhabilityanalytics.com. 2021 [online] E disponueshme në: <https://rhabilityanalytics.com/2019/04/18/the-importance-of-being-engaged-at-work> [E qasshme, 14 Maj 2021].

Schein, E.H. (1985). Kultura organizative dhe lidershipi. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Van Seters, D.A. & Field, H.G. (1990). Evolucion i teorisë së lidershipit. Gazeta e menaxhimit të ndryshimeve organizative. 3(3): 29-45.

Zaleznik, A. 1977. Menaxherët dhe udhëheqësit: A janë ata të ndryshëm? Rishikimi i Biznesit në Harvard 55:67-78.