

IZHODIŠČA INTEGRACIJE SISTEMA VODENJA ORGANIZACIJE

Izhodišča integracije sistema vodenja organizacije izvirajo iz vrednot vodstva organizacije, ki so izražene v politiki. Zrcalijo se v odnosih do dobaviteljev, kupcev, zaposlenih, ravnanja z okoljem, ravnanja z tveganji, medijev, lokalnih skupnosti, bank, zavarovalnic, medijev...

Vzroki za uvajanje sistemov vodenja v organizacije so številne spremembe, ki se dogajajo v vihravem poslovnem okolju organizacij. Gonilnike poslovnih sprememb lahko delimo na:

- tiste, ki jih povzroča zakonodaja in predpisi (omejitve) in
- tiste, ki jih povzroči poslovno okolje.

Vodstva organizacij uporabljajo za prepoznavanje poslovnih sprememb metode, modele in sisteme vodenja¹. V mnogih organizacijah so določeni podsistemi vodenja odrinjeni na 2. nivo ali celo 3. nivo vodenja. Najvišja vodstva² so odgovorna za prej omenjena področja. Poskrbeti morajo za primerno pomembnost podsistemov vodenja, kot je na primer ravnanje z okoljem. To lahko dosežejo z integracijo podsistemov vodenja v sistem vodenja.

Ker se na nivoju organizacije često pojavljajo številni podsistemi vodenja, procesi, postopki in proizvodi, morajo najvišja vodstva v prvem koraku do integracije sistema vodenja jasno določiti izhodišča. V nasprotnem primeru lahko pride neprepoznavnosti ključnih kriterijev uspešnosti organizacije.

V 1. fazi določitve ali obnovitve izhodišč mora organizacija določiti ali obnoviti:

- strateška izhodišča,
- organizacijska izhodišča,
- izhodišča vodenja tveganj,
- izhodišča vodenja koristi in
- izhodišča vodenja omejitev.

V 2. fazi določanja ali obnove izhodišč mora organizacija:

- prepoznati in določiti vidike,
- določiti kriterije in
- določiti izhodiščno strukturo organizacije.

V prvi fazi je potrebno določiti razmerje med organizacijo in njenim okoljem. Prepoznati in obvladovati je potrebno vse zainteresirane strani³. Zelo pomembno je organizacijsko izhodišče, ki vpliva na to kakšna naj bo struktura organizacije. Procesni pristop daje dobro osnovo za prepoznavanje vidikov in določitev kriterijev delovanja. Vodstvo organizacije se mora v izhodišču določiti organizacijsko obliko⁴. Vodstvo organizacije mora v izhodišču prepoznati koristi, negotovosti, tveganja in omejitve poslovanja.

Ko vodstva določijo izhodišča poslovanja organizacije morajo vzpostaviti prioritete. Do njih si pomagamo s določanjem vidikov. Ti jim v nadaljevanju služijo za postavitve kriterijev na področjih vodenja. Kriteriji so osnova za odločitve. Vodstva uporabljajo številne modele,

¹ Mišljeni so podsistemi sistema vodenja organizacije, ki se nanašajo na področje ravnanja z okoljem, zdravja in varnosti pri delu, varnosti informacij, kakovosti, ravnanja z živili, ravnanja s tveganji in podobno.

² Uprave, direktorji, predsedniki uprav in podobno.

³ Odjemalce, dobavitelje, širšo skupnost, medije in podobno.

⁴ Procesno, funkcijsko, projektno, kombinirano ...

metode in sisteme za prepoznavanje vidikov in določitev kriterijev. Med uspešnejše se uvrščajo metoda uravnoteženih kazalnikov, metoda TOC itd. Ureditev tega področja pa zahtevata na primer tudi standarda ISO 14001 za ravnanje z okoljem in OHSAS 18001 za zdravje in varnost pri delu.

Organizacije si določajo izhodišča, vidike in kriterije, glede na obliko organizacije⁵ različno. Za vodstvo organizacije je primerno, da vzročno posledično povežejo vidike in nato tudi kriterije. S tem pridemo do prioriternih vidikov in kriterijev.

Z anketo INTEGRACIJA SISTEMOV VODENJA ORGANIZACIJ V SLOVENIJI smo dali v oceno 9 kriterijev s pomočjo katerih, lahko prepoznamo izhodišča anketiranih in trenutno stanje v njihovih organizacijah. Prvi del ankete se nanaša na oceno pomembnosti kriterijev za organizacije, ki nam razkriva subjektivno izhodiščno gledanje anketiranih. Kriteriji se v enem delu nanašajo na vpliv integracije KAKO organizacija dela in v drugem delu na KAJ organizacija dela.

Odgovori na anketo so nam postregli z zaključnimi sklepi, da so kriteriji, ki se nanašajo na to kako organizacija dela pomembnejši od tistih, kaj organizacija dela.

Okolje organizacije sili vodstva v upoštevanje gonilnikov poslovnih sprememb, zahtev in zadovoljstva zainteresiranih strani organizacije. Izhodišča kako organizacija dela procese, postopke, procesne aktivnosti vse do popolnosti, je dobra odskočna deska za uresničevanje izhodišča kaj organizacija dela. Ali prihaja do izboljšav, stroškovnega optimuma, obvladovanja in zmanjševanja tveganj. Izboljšave, ki prinesejo resnične koristi, se pričnejo šele po skladnem delovanju procesov organizacije.

Izhodišče integracije sistema vodenja organizacije mora biti spoznanje vodstev organizacij, da je potrebno prepoznati želje, potrebe in zadovoljstvo zainteresiranih strani (odjemalcev) procesov, ki jih organizacija izvaja. Prepoznane vidike je potrebno preplesti v smiselno celoto⁶: finančnih vidikov, vidikov zainteresiranih strani, vidikov notranjih procesov, vidikov zaposlenih, vidikov ravnanja z okoljem, vidikov tveganj. V naštetih vidikih je potrebno prepoznati ključne kriterije uspeha z upoštevanjem omejitev.

Ko vodstvo določi izhodišča za integracijo ima temeljne usmeritve za poznejše odločanje o tem, kaj se bo integriralo in kaj bo ostalo ločeno. Ker pa je integracija proces, ki se v času spreminja, se tudi izhodišča spreminjajo glede na vplive okolja in zainteresirane strani organizacije. Izhodišča so lahko tudi oblikovana na napačnih predpostavkah ali ne upoštevajo omejitev. Zato jih je potrebno presojati, se posvetovati in jih prilagajati v določenih časovnih razdobjih.

Danilo TIČ

V Slovenski Bistrici, 18.07.2004

Objavljeno: WWW.IPQ.SI

⁵ Upravna enota, javno podjetje, javni zavod, delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo, samostojni podjetnik in podobno.

⁶ Matriko vidikov.