

POSTUPAK DEFINIRANJA ZADATAKA, ODGOVORNOSTI, OVLASTI I KOMPETENCIJA U SUSTAVIMA UPRAVLJANJA

PROCEDURE OF DEFINING TASKS, RESPONSIBILITIES, POWERS AND COMPETENCES IN THE MANAGEMENT SYSTEMS

Veljko Kondić, Branislav Bojanić, Marko Horvat

Stručni članak

Sažetak: Za efikasan i učinkovit sustav upravljanja (kvalitetom, zaštitom okoliša, zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu, sigurnosti hrane i dr.) potrebno je u sklopu sistematizacije radnih mjesta između ostalog što preciznije definirati svim zaposlenicima zadatke, odgovornosti, ovlasti i kompetencije. Na taj način se omogućava njihovo sudjelovanje u ostvarivanju ciljeva kvalitete, okoliša, sigurnosti i dr. te potpuna uključenost u funkcioniranje i poboljšavanje sustava što rezultira poboljšanjem motivacije i predanosti organizaciji. U članku se na jednostavan način opisuju navedeni pojmovi i proces u postupku definiranja.

Cljučne riječi: kvaliteta, odgovornosti, ovlasti, kompetencije

Professional paper

Abstract: For an efficient and effective management system (quality, environmental protection, occupational health and safety, food safety, etc.) the tasks, responsibilities, powers and competences of an employee should be precisely defined as a part of a job description. In this way, their participation in achieving the objectives of quality, environment, safety, etc., and full involvement into the operation and improvement of the system are enabled. This results in an increase of motivation and commitment to the organization. These terms and the procedure in the process of defining them are described in the article in a simple way.

Key words: quality, responsibility, authority, competence

1. UVOD

Sustav potpore bilo kojoj aktivnosti obuhvaća: ljude, opremu (infrastrukturu), i prostor. Suvremene organizacije i njihovo vodstvo često naglašavaju ljude i ljudski potencijal kao najvažniji kapital i resurs koji imaju. To je neosporno iznimno važan poslovni resurs a upravljanje s tim resursom postaje vrlo bitna poslovna i razvojna funkcija u poduzećima. Upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva realizaciju aktivnosti vezanih uz predviđanje potreba, pribavljanju i selekciji, motiviranje i nagrađivanje, definiranje njihovih zadataka, odgovornosti i ovlasti, obrazovanje i razvoj te ostale aktivnosti.

Utvrđeno je da su ljudi, odnosno ljudski faktor u procesima i u organizaciji, najutjecajniji. Naime, čovjek je u organizaciji subjekt i objekt i kao takav dominira u svim postavkama i dijelovima rješenja i njihova provođenja u procesima poduzeća. Poznato je da bi čovjek zadovoljio bilo koju svoju potrebu, on mora učiniti barem neku aktivnost, akciju ili, bolje rečeno, mora izvršiti neki rad. Izvršenje toga rada ostvaruje se preko njegovih potencijala, i to: fizičkog potencijala, potencijala znanja i umijeća, potencijala htijenja – motivacije i potencijala odnosa i komunikacije.

Pored zadovoljenja osobnih potreba bitno je da ljudi u poduzećima zadovolje i očekivanja poslodavaca te da svoje poslove izvršavaju dobro i to svaki put na zadovoljstvo svih dionika u poduzećima. Preduvjet za to su definirani i opisani poslovni zadaci, odgovornosti i kompetencije za svako radno mjesto. Tako opisana radna mjesta smatraju se temeljima suvremene organizacije rada.

Iz tih se razloga u svakom sustavu upravljanja (primjerice, kvalitetom, zaštitom okoliša, sigurnosti i zaštite zdravlja i dr.) zahtjeva točno utvrđivanje odgovornosti i ovlasti koje treba obznaniti kako bi se implementirani sustav održavao učinkovito i djelotvorno. Zaposlenicima na svim razinama u organizaciji najviše vodstvo treba dati odgovornosti i ovlasti te im omogućiti sudjelovanje u ostvarivanju ciljeva poslovanja te stvaranju uvjeta za njihovu uključenost uz visoku razinu motivacije i predanosti.

Prema Nacionalnoj klasifikaciji zanimanja (NN 111/98), posao (radno mjesto) definiran je kao skup radnih zadataka koje izvršava jedna osoba. Podaci o organizacijski i tehnološki srodnim poslovima odnosno radnim mjestima čine zanimanje. Drugim riječima, zanimanje je definirano kao skup poslova i radnih zadataka (radnih mjesta) koji su svojim sadržajem i vrstom organizacijski i tehnološki toliko srodni i međusobno

povezani da ih obavlja jedan izvršitelj koji posjeduje odgovarajuća znanja, sposobnosti i vještine.

Prema Nacionalnoj klasifikaciji zanimanja (NKZ) na najvišoj razini razvrstavanja zanimanja je rod, a postoji 10 rodova zanimanja. Vrste zanimanja su druga razina razvrstavanja zanimanja, a kriteriji za njihovo određivanje su približno ista složenost poslova, isti ili sličan predmet rada, te upotreba sličnog alata i ostale opreme. Prema NKZ-u postoji 28 vrsta zanimanja. Treća razina razvrstavanja zanimanja su podvrste, a kriteriji za njihovo određivanje su približno ista složenost zanimanja, slični materijali, oprema i alati koji se upotrebljavaju. Znanja i vještine potrebne za rad u tim zanimanjima srodna su. Prema NKZ-u postoji 115 podvrsta zanimanja. Skupina je četvrta, najniža klasifikacijska razina zanimanja. U skupini se nalaze međusobno srodna zanimanja ili zanimanja bliskih tehnologija. Prema NKZ-u postoji oko 400 skupina zanimanja. Kriteriji za stvaranje skupine su vrsta rada i složenost zanimanja. Svaka skupina zanimanja ima svoj opis. Opis poslova skupine zanimanja odnosi se na sva zanimanja u skupini. Skupina zanimanja uz opis sadrži i nazive karakterističnih poslova (radnih mjesta) i obrazovnih programa kojima se osposobljava za ta zanimanja.

Slijedom navedenih kriterija, predložena je metodologija za izradu opisa poslova, budući da opisi poslova predstavljaju prvi korak za izradu kataloga poslova uz točno definiranje zadataka, ovlasti, odgovornosti i kompetencija. Potrebno je utvrditi poslove koje jedna osoba obavlja na jednom radnom mjestu, kako bi se te poslove moglo strukturirati u više razine te ustanoviti potrebne kompetencije za njihovo obavljanje kao i potrebne radne uvjete. Katalog poslova, s definiranim poslovima, skupinama i grupama zanimanja, omogućuje poslovodstvu:

- definiranje razine složenosti posla, odnosno odgovornosti i rukovođenja,
- planiranje karijere i napredovanja u poslu,
- planiranje potrebnog broja radnika,
- planiranje radnog rasporeda,
- uspostavu veza između drugih poslovnih procesa i
- planiranje razvoja poslovnih procesa.

2. CILJEVI IZRADE SISTEMATIZACIJE RADNIH MJESTA

Sistematizacija radnih mjesta je dokument koji uključuje detaljniji opis radnih mjesta, kao što su radni zadaci, odgovornosti i ovlasti, te dodatne specifikacije poput stručne spreme, radnog iskustva, posebnih sklonosti i kompetencija zaposlenika.

Sistematizacija radnih mjesta je važna zbog radnika i razvijanja njegovog razumijevanja o području angažmana te poduzeća, koje sistematizacijom određuje sadržaje poslova, njihove odgovornosti i nadležnosti. Svakom radnom mjestu koje ima određeni naziv odgovara i određeni popis i opis poslova. Popis i opis poslova u sistematizaciji smatraju se sastavnim dijelom ugovora o radu. Iz tih razloga vrijedi i sljedeća izreka:

„Svaki radnik predstavlja unikatan i neponovljiv izvor konkurentske prednosti.“

Kome i zašto treba sistematizacija radnih mjesta?

- Poduzećima sa preko 20 zaposlenih koji prema članku 130. Zakona o radu imaju obvezu donošenja internog pravilnika o radu,
- Poduzećima koja su naglo narasla, te im se broj zaposlenih povećao, pa imaju potrebu za preciznim definiranjem i delegiranjem zadataka,
- Svakom poduzeću u kojem postoji niz nesporazuma i nedostatak komunikacije među zaposlenima,
- Svima koji žele dobiti kvalitetnu podlogu za uspostavu sustava motivacije i nagrađivanja kroz plaću.

Sistematizacija treba dati odgovore na pitanja:

- Što se radi? (zadaci koje treba izvršiti),
- Gdje se radi? (lokacija radnog mjesta),
- Kada se radi? (vrijeme i trajanje),
- Zašto se radi? (ciljevi posla za radnika i za organizaciju),
- Kako se radi? (radne metode i postupci),
- Tko radi? (mentalne i fizičke osobine izvršitelja).

3. PROCES DEFINIRANJA SISTEMATIZACIJE RADNIH MJESTA

Definirani zadaci, odgovornosti i ovlasti u procesima su ključni faktor za uspjeh bilo kojeg sustava upravljanja. Uspješan sustav upravljanja zahtijeva od svih zaposlenika, a ne samo rukovoditelja samokritičnost i iskrenost prema samom sebi, organizaciji, procesima, proizvodima, kvaliteti, okolišu, sigurnosti i općenito prema svim obvezama. Nikome nije lako priznati da njegov proces radi s poremećajima, štetnim utjecajima i velikim emisijama u okoliš, da se u njemu nalaze realni problemi. O uočenim problemima treba progovoriti glasno, bez ustručavanja, te ustrajati na njihovom rješavanju. Zauzvrat, pozitivne inicijative trebaju biti podržane i adekvatno nagrađene. Svaki proces mora imati odgovornu osobu - vlasnika procesa. Bez podrške vlasnika procesa, poboljšanja u procesima ne mogu zaživjeti, a promjene i optimizacije ako se uopće dogode, bit će „kratkog daha“. Uvijek će nedostajati vremena, resursa, podataka. Definiranje osobe odgovorne za proces (engl. Process owner) je ključno. Bez vlasnika procesa izostat će sustavna optimizacija, uključenost stručnjaka, a napokon će izostat i dugoročni rezultati koji su svrha svih sustava upravljanja.

Pred definiranjem odgovornosti i ovlasti vlasnika procesa, bitno je precizno definirati odgovornosti i ovlasti drugih zaposlenika u procesima. Najčešća greška koja se pri tom javlja je samo detaljno opisivanje radnog mjesta, bez definiranja odgovornosti i ovlasti. Svaki zaposlenik mora znati svoje zadatke, odgovornosti i ovlasti. U protivnom, njegova uloga i značaj svode se na „broj“. Kako se u većini organizacija odgovornosti zaposlenika „preklapaju“ u više različitih procesa, to posebno pojačava potrebu preciznog definiranja.

Definirani zadaci (dužnosti), ovlasti (prava) i odgovornosti predstavljaju temelje bilo koje organizacije odnosno elemente pomoću kojih se utvrđuju i preciziraju odnosi u okviru odvijanja organizacijskih procesa. Njihova svrha je da u potpunosti definiraju organizacijski proces i to kako u smislu njegova postavljanja tako i u smislu njegova izvođenja.

Zadaci su svi poslovi koje obavlja pojedinac ili tim koji rezultiraju iz projektiranog organizacijskog procesa i koji se moraju u njegovim granicama realizirati na radnom mjestu. Prava predstavljaju (formalni) autoritet radnog mjesta. To su zapravo ovlaštenja vezana za radno mjesto koja su nužna da bi se uspješno mogli izvršavati zadaci koji su propisani za konkretno radno mjesto. Razlikuje se formalno pravo ili formalni autoritet i osobno pravo, odnosno stvari osobni autoritet. Formalno pravo sadrži dio prava koji se dodjeljuju (predviđaju) pojedinom radnom mjestu bez obzira na osobu koja ga popunjava (trenutno zauzima). Osobno pravo ili stvarni osobni autoritet postiže se dugogodišnjim radom, zalaganjem, odnosom, znanjem i drugim moralnim karakteristikama. Kod postavljanja ljudi na radna mjesta treba između ostalog težiti da njihov stvarni autoritet bude približan formalnom.

Iz navedenog se može zaključiti da su prava i dužnosti temelj organizacije koji definira što treba osigurati i omogućiti (prava - ovlasti) za izvođenje jedne ili više aktivnosti organizacijskog procesa te što je pri tome obveza (dužnosti) onoga koji tu aktivnost izvodi.

Odgovornost je snošenje posljedica za odstupanje od propisanog (projektiranog, dogovorenog). Razlikuje se formalna i moralna odgovornost. Formalna odgovornost je ona za koju se snose posljedice u slučaju značajnih odstupanja od propisanog. Moralna odgovornost je svojstvo osobe – svakog pojedinca tj. individualna značajka. Prema tome, može se odgovornost smatrati temeljem organizacije koji definira o čemu sve treba voditi računa kod izvođenja određene aktivnosti u cilju sprečavanja pojave poremećaja u odvijanju nekog procesa.

Između ovlasti i odgovornosti postoje određeni odnosi koji trebaju težiti optimumu za date uvjete, drugim riječima moraju biti međusobno usklađeni. Naime, tamo gdje postoji veći formalni autoritet, mora postojati i veća formalna odgovornost, jer su posljedice koje nastaju odstupanjem od propisanog, veće.

Definirani zadaci, ovlaštenja i odgovornosti za bilo koje radno mjesto u organizaciji moraju biti primjereni i kompatibilni. Svaki drugi odnos ova tri elementa dovodi do poremećaja u poslovanju i sustavu upravljanja kvalitetom (slika 1).

Popis i slijed aktivnosti pri definiranju i opisu zadataka, odgovornosti, ovlasti i kompetencija prikazuje tablica 1, a slika 3 prikazuje primjer mogućeg obrasca za njihov opis.

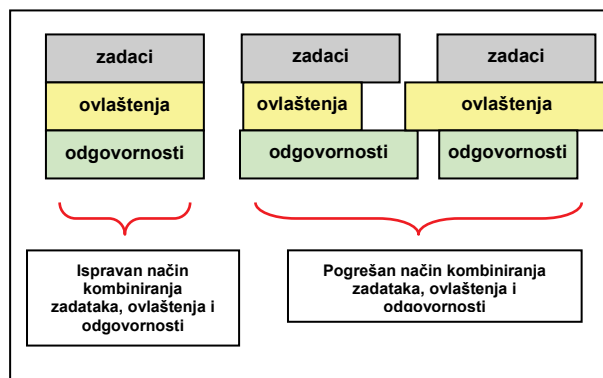
Tabela 1. Popis i slijed aktivnosti pri izradi sistematizacije radnih mjesta

POPIS I SLIJED AKTIVNOSTI	
1.	Imenovanje koordinatora za izradu sistematizacije (izbor konzultantske kuće, ukoliko se donese takva odluka).
2.	Imenovanje odgovornih zaposlenika za izradu opisa poslova u procesima (odjelima) te inicijalna edukacija.

3.	Identifikacija radnih mjesta koje treba opisati – definiranje organizacijskih shema (makro i mikro).
4.	Izrada prikladnog obrazaca za opis poslova i upute za rad.
5.	Izbor organizacijske cjeline za izradu pilot projekta (ili radnog mjesta u manjim organizacijama).
6.	Edukacija zaposlenika koji će realizirati opis radnih mjesta.
7.	Opis sistematizacije radnih mjesta u procesima – voditelji procesa.
8.	Opis sistematizacije radnih mjesta u procesima – predstavnici uprave za sustave upravljanja (kvaliteta, zaštita okoliša, zaštita zdravlja i sigurnost na radu, energetska učinkovitost, društvena odgovornost i dr.).
9.	Pregled i verifikacija opisa radnih mjesta te objava dokumenta.
10.	Konačno oblikovanje i validacija.
11.	Poboljšanja (prema konkretnim potrebama).

Tijekom izrade sistematizacije radnih mjesta treba voditi računa da svako radno mjesto sadrži nematerijalne i materijalne elemente. Nematerijalni elementi su: zadaci, odgovornosti, ovlaštenja i prava te specifičnosti radnog mjesta. Materijalni elementi su: djelatnik (kompetencije), sredstva i predmet rada.

Prilikom oblikovanja i opisa svakog radnog mjesta nužno je imati u vidu razmjere zadataka, ovlaštenja i odgovornosti (slika 1). Svaki drugi odnos zadataka, ovlaštenja i odgovornosti dovodio bi do disfunkcija u poslovanju.



Slika 1. Ispravan i pogrešan način definiranja zadataka, ovlaštenja i odgovornosti

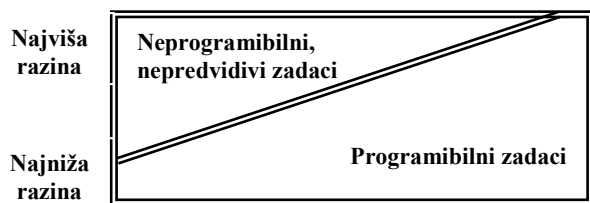
3.1. Zadaci

Zadaci predstavljaju obvezu izvršenja određene funkcije na određenom objektu u determiniranim dimenzijama prostora, vremena i količine. Prilikom opisa zadataka radnog mjesta postavljaju se sljedeća pitanja:

- Što (koje funkcije obavlja)?
- Na čemu (na kojim objektima)?
- Kada (u koje vrijeme)?
- Gdje (u kojem prostoru)?
- Koliko (u kojem opsegu treba obaviti)?

Kod definiranja zadataka potrebno je voditi računa da se zadaci razlikuju za mjesta na različitim hijerarhijskim razinama. To je zbog kvalitativnih razlika pojedinih zadataka. Dok se na najvišim razinama javljaju u malom broju programibilni rutinski zadaci, oni u pravilu na

najnižim mjestima najviše zastupljeni. Obrnuto je s neprogramabilnim, nepredvidivim zadacima, koji se mogu unaprijed jednoznačno odrediti (slika 2).



Slika 2. Vrste zadataka na različitim hijerarhijskim razinama

3.2. Ovlaštenja

Ovlaštenja se dodjeljuju radnim mjestima koja prema svojem položaju, aktivnostima, znanjima i informacijama što ih primaju mogu najpovoljnije oblikovati i provoditi određene poslovne odluke. Na primjer referent u procesu nabave određene skupine materijala mora imati pravo odlučivanja o izboru dobavljača jer najbolje pozna tržište i može analizirati podobnosti dobavljača i njegovih ponuda. Zbog istih razloga mora imati pravo odlučivanja u vezi s uvjetima nabave, nabavnih cijena, izbora transportnih putova i sredstava i dr.

Za svako radno mjesto (posebno rukovodeće) potrebno je voditi računa o točnom definiranju ovlaštenja u smislu odlučivanja kako bi nositelj zadatka mogao normalno i efikasno raditi. Kod izvršnih radnih mjesta potrebno je također voditi računa o definiranju ovlaštenja u smislu ako dva ili više različitih mjesta obavljaju funkcije u vezi s kojima valja donositi odluke koje se odnose na iste objekte. Na primjer, ne može odluke o izboru dobavljača donositi i referent u pripremi rada i referent nabave. Odluke koje su vezane uz izvršenje zadataka određenog mjesta nisu definirane kao ovlaštenja, primjerice:

- ovlaštenja davanja naloga i uputa za rad,
- ovlaštenja raspolaganja (stvarima, davanje slobodnih radnih dana i sl.),
- informacijska ovlaštenja (ovlaštenja dobivanja, korištenja i diseminacije određenih informacija) i
- ovlaštenja stvaranja obveza (potpisi dokumenata, punomoći, zastupanja i sl.).

3.3. Odgovornosti

Odgovornosti prirodno proizlaze iz dodijeljenih zadataka i ovlaštenja. Odgovornost se može definirati kao jamstvo djelatnika na određenom mjestu za izvršenje zadataka i za posljedice korištenja ovlaštenja. Odgovornosti su to veće što je hijerarhijska razina radnog mjesta viša. Tako primjerice, voditelj pogona odgovoran je za cjelokupnu proizvodnju u smislu da se:

- proces proizvodnje obavlja racionalno i osigura nesmetano odvijanje procesa,
- svi zaposlenici u pogonu djeluju usklađeno i da budu što učinkovitiji,
- proizvede planirana količina proizvoda uz zahtijevanu i očekivanu kvalitetu,

- izvršenje poslova povjeri kvalificiranim i kompetentnim zaposlenicima,
- proizvodnja obavlja u zahtijevanom okruženju (mikroklima, buka i drugi aspekti okoliša moraju biti u dozvoljenim granicama),
- proces odvija uz što manje poremećaja, zastoja i primjenu efikasnih mjera zaštite na radu i zaštite od požara,
- pokreću preventivne akcije s ciljem smanjivanja i eliminiranja mogućih nesukladnosti u pogonu,
- sredstva za rad održavaju i da se u radnom prostoru održava red i čistoća,
- svi dokumenti i zapisi iz proizvodnog pogona pravilno koriste, popunjavaju, distribuiraju i arhiviraju.

Navedene i druge odgovornosti mogu se u određenom opsegu prenijeti na poslovođu pogona u skladu s njegovim zadacima. Odgovorne osobe snose posljedice zbog neispunjenja ili lošeg ispunjenja zadatka. Posljedice mogu biti upozorenje od nadređenih instanci, financijske sankcije ili, u drastičnim slučajevima, premještanje na hijerarhijski niže razine ili dr., a u najgorem slučaju i otkaz.

3.4. Specifičnosti radnog mjesta

Pod posebnim specifičnostima radnog mjesta podrazumijevaju se kriteriji ili uvjeti koji su interesantni samo za konkretno radno mjesto. Na primjer, specifičnosti nekog radnog mjesta mogu biti, rad na visinama, poznavanje specijalnih materijala, nepušač, rad u izvanrednim uvjetima i sl.

3.5. Kompetencije

Djelatnici mogu biti nositelji zadataka na određenom mjestu ako imaju odgovarajuća znanja, sposobnosti iskustva (kriteriji kompetencija). Kompetencije su kriteriji koji se zahtijevaju na konkretnom radnom mjestu kako bi se definirani zadaci uz predviđena ovlaštenja i odgovornosti mogli uspješno realizirati. Kriteriji kompetencija vezani su uz: školsku spremu, radno iskustvo na istim ili sličnim poslovima, posebna i specijalistička znanja, posebne sposobnosti, informatičku naobrazbu, poznavanje stranih jezika i sl.

3.6. Sredstva

Sredstva kao element radnog mjesta mogu imati dvije različite pozicije:

1. Mogu biti u kombinaciji s djelatnikom ili djelatnicima (primjerice, računala ili sl.) te
2. Mogu poslužiti samo kao pomoćna sredstva kako bi se rad olakšao, te bio ekonomičniji ili da se postižu kvalitetniji rezultati (postrojenje, uređaj, stroj, viličar, uredski namještaj, uredski pomoćni strojevi, razna vozila, telekomunikacijska sredstva i sl.)

Pojedina sredstva mogu biti dodijeljena određenom mjestu isključivo za potrebe obavljanja zadatka na tom

