

Spring Valley
Organizācijas Attīstības Centrs



mazā menedžmenta vārdnīciņa

RĪGA. RUDENS 2006



Esiet sveicināti!

Šoreiz, ielūkojoties kārtējā organizāciju attīstības centra Spring Valley izdotajā menedžmenta vārdnīcīnā, aicinām pārdomāt jēdzienus **responsibility** (angļu val. — pienākums, darbības joma) un **accountability** (angļu val. — atbildība). Ceram, ka pārdomas rosinās jaunas idejas, kas būs noderīgas, veidojot efektīvu organizācijas struktūru un amatus uzņēmumā.

Jūsu,
Spring Valley

Katras organizācijas mērķis ir sasniedzams, ja tajā veiksmīgi tiek atrisināts pretrunīgais uzdevums efektīvi sadalīt darbu un sekmīgi sadarboties tā izpildē. Tā kā izvirzītos mērķus nevar sasniegt viens darbinieks, sadalot pienākumus, ir jāplāno, kā darbinieki sadarbosies, lai sasniegtu organizācijas mērķi.

Jēdzienu *responsibility* (pienākums, darbības joma) un *accountability* (atbildība) izpratne ir labs sākums, lai domātu par pienākumu veiksmīgu sadali un sadarbību. Lai gan to nozīme ir ļoti līdzīga, savā vārdnīcā mēs analizēsim to daudznozīmīgo pielietojumu saistībā ar organizāciju un personāla vadību, jo ar šiem jēdzieniem nākas saskarties, veidojot efektīvu organizācijas struktūru un amatu aprakstus.

Darba uzdevums

Ja darbiniekiem nav skaidri viņu pienākumi, organizācija nevar sasniegt izvirzīto mērķi. Savu darba pienākumu izpratne ir cieši saistīta ar darbinieka lomu organizācijā. Darbinieka galvenās darbības jomas (angļu. val. — *key responsibility areas*) ir atkarīgas no organizācijas funkcijām un uzdevumiem, kuru izpildē darbinieks ir iesaistīts. Darbības jomas dažādiem amatiem ir atšķirīgas. Parasti — jo augstāks amats, jo vispārīgāk definētas darbības jomas un pienākumi, līdz ar to vispārīgāks darba raksturojums un amata apraksts.

Darba raksturojums ietver četrus galvenos elementus.

- ❖ **Organizācijas pamatfunkcijas** — piemēram, pārdošana, ražošana vai klientu apkalpošana.
- ❖ **Darba sarežģītība** — sākot ar problēmu risināšanu pēc noteikta parauga, līdz sarežģītākiem gadījumiem, kad darba izpildes metodes nav noteiktas, sasniedzamais rezultāts nav definējams un mērķi ir sasniedzami radošā procesā, meklējot jaunus risinājumus. Tas, vai darbinieks ir iesaistīts organizācijas stratēģijas izstrādē, vai ikdienā nodrošina tikai uzdevumu tehnisku izpildi, norāda uz darba sarežģītības pakāpi.
- ❖ **Darba standarts** — to nosaka darba likumdošana, uzņēmuma nolikums un kvalitātes standarti. Piemēram, ražotnes vadītājam ir jānodrošina darba apstākļi, kas atbilst Latvijas likumos paredzētajiem veselības un drošības standartiem, savukārt informācijas tehnoloģiju speciālista darba standartu un specifiku nosaka citas normas un prasības.
- ❖ **Sadarbība un vadība** — raksturo, cik lielā mērā darba uzdevuma izpildei ir nepieciešama sadarbība ar citiem darba darītājiem, kā arī citu ietekmēšana, vadība un kontrole.

Atbildība

Kad amata darbības jomas jeb pienākumi ir noteikti, nākamais solis ir precizēt darbinieka atbildību.

Atbildība ir saistīta ar konkrētiem darba izpildes rezultātiem. Tā ir darba izpildes redzamā daļa. Pamatojoties uz darba izpildes rezultātiem, darbinieku var gan paaugstināt amatā, gan, retākos gadījumos, arī atlaist. Piemēram, ražotnes vadītāja pienākums ir kāda produkta ražošana, un viņa atbildības jomas ir izmaksu kontrole, produkta kvalitāte un savlaicīga piegāde.

Lai labāk izprastu atbildības jēdzienu, pretstatot to pienākumiem, ir svarīgi nodalīt darbinieka ieguldījumu no konkrētiem rezultātiem. Sanāksmju apmeklēšana, iemaņu pilnveidošana un pat komandas vadība — tas viss ir darbinieka ieguldījums — līdzekļi un veidi darba uzdevuma izpildei.

Nosakot darbinieka atbildību, ir svarīgi to saistīt ar konkrētu, uzņēmumam svarīgu uzdevumu izpildi, nevis nepieciešamo darbinieka ieguldījumu. Katrai atbildības jomai ir jānosaka skaidri rādītāji, pēc kuriem novērtēt darba rezultātu.

Organizācijā ir svarīgi noteikt darba izpildes rādītājus, kas sasaista vispārīgi noteiktos amata pienākumus ar darba izpildes novērtēšanu un vadību. Ja vien tas ir iespējams, darba izpildes rezultāti būtu jāizsaka konkrētās mērvienībās, piemēram, laiks — h, izmaksas — Ls, klientu apmierinātība — %.

Lēmumu pieņemšana un pilnvaras

Atbildība ir cieši saistīta ar lēmumu pieņemšanu. Viens no veidiem, kā noteikt, cik nozīmīga ir darbinieka atbildība, ir analizēt, kāda veida lēmumi viņam jāpieņem. Pirmkārt, jāņem vērā risks, ko darbinieks uzņemas, izvēloties vienu no vairākiem risinājuma variantiem vai izstrādājot un ieviešot oriģinālus risinājumus. Otrkārt, ir jāizvērtē, kādā veidā darbinieka pieņemtais lēmums sekmē dažādu resursu — finanšu, personāla, informācijas, laika, tehnoloģijas u.c. — optimālu izmantošanu.

Efektīva un ātra lēmumu pieņemšana nav iespējama, ja organizācijā nav izveidota skaidra pilnvaru sadalījuma sistēma. Ar pilnvarām šajā gadījumā ir domātas uzņēmuma īpašnieku/vadības noteiktas, ierobežotas tiesības izmantot organizācijas resursus un pieņemt lēmumus par citu darbinieku rīcību organizācijas mērķu sasniegšanai.

Lai prasītu atbildību no darbinieka, ir nepieciešams piešķirt viņam arī attiecīgas pilnvaras. Ir jāņem vērā, ka atbildība nevar tikt piešķirta tāpat kā pilnvaras. Vadītājs, kurš ir atbildīgs par lēmumu pieņemšanu un to īstenošanu, nezaudē šo atbildību arī pēc pilnvaru tālākas nodošanas padotajiem darbiniekiem. Atbildību nevar dalīt, lai gan citi var piedalīties ar to saistīto uzdevumu izpildē. Piemēram, ķirurgs uztic daudzus svarīgus pienākumus medmāsai. Taču pacienta nāves gadījumā, ko izraisījusi medmāsas kļūda, ir atbildīgs ķirurgs, kurš pacientu operējis.

Organizāciju strukturēšana

Parasti organizācijās atbildības pakāpes ir sadalītas pa līmeņiem, un tas ir pamats organizācijas struktūras veidošanai. Darbinieku atbildība ir savstarpēji saistīta. Precīza atbildības jomu sadale ir viens no svarīgākajiem uzņēmuma augstākās vadības uzdevumiem.

Eliots Žaks (*Elliott Jaques*) 20. gadsimta 60. gados, pētot organizāciju strukturēšanas principus, izdarīja divus nozīmīgus secinājumus: pirmkārt, darbu var sadalīt līmeņos, un, otrkārt, cilvēkiem piemīt spējas strādāt noteiktā līmenī. Princips darba iedalījumam līmeņos balstījās uz to, kāda veida lēmumi ir jāpieņem, veicot amata pienākumus. Neviena no līmeņiem nav pārāks par citu. Katrs no tiem ir nozīmīgs, un katrs savā veidā rada pievienoto vērtību, sekmējot organizācijas mērķu izpildi. Jo vairāk ir neskaidrību, kas jārisina, un nezināmo, jo augstākā līmenī atrodas amats.

Katrs amats organizācijā var tikt piesaistīts konkrētam darba līmenim. Atbildības pakāpe un tas, kāda veida lēmumi ir jāpieņem darbiniekam, nosaka, kādā līmenī atrodas amats.

Nosakot vadības līmeņu skaitu organizācijā, jāievēro pamatprincips — katru vadības līmeni ir jāpamato ar tikai šim līmenim specifiskiem darba uzdevumiem, kas ir patiesi atšķirīgi no tiem, ko veic augstākā un zemākā vadības līmenī. Tas nodrošina, ka katrs vadības līmenis uzņēmumā rada konkrētu pievienoto vērtību. Ideālā gadījumā vienam darba līmenim atbilst viens vadības līmenis. Ja uzņēmumā vienam darba līmenim atbilst vairāki vadības līmeņi, notiek lomu pārklāšanās, kam sekas ir neefektīva cilvēkresursu izmantošana un uzņēmuma funkcionalitātes nepilnības.

Ja notiek lomu pārklāšanās, kļūst neiespējami precīzi sadalīt un noteikt atbildību un uzņēmumā tas parasti rada šādas sekas:

- ❖ lēna lēmumu pieņemšana;
- ❖ pārāk daudz neefektīvu sanāksmju;
- ❖ tiešo vadītāju apiešana un neformālo kanālu izmantošana;
- ❖ nevēlēšanās uzņemties atbildību par pieļautajām kļūdām un neveiksmēm;
- ❖ neefektīva darba izpildes novērtēšanas sistēma, jo nevar skaidri noteikt darba izpildes kritērijus;
- ❖ lēmumu pieņemšana gaitēnos;
- ❖ pārāk sarežģīta un neskaidra kontroles sistēma;
- ❖ neanalizējamu datu pārpilnība.



Amats

Pirms atbildības jomu sakārtošanas ir svarīgi izprast katra izveidotā amata būtību un tā nozīmi organizācijas mērķa sasniegšanā.

Dažām profesijām, piemēram, zobārsts vai pilots, amata uzdevumu un darba izpildes procesu ir viegli definēt, savukārt izpratne par citu amatu funkcijām var būt sarežģītāka. Turklāt amata uzdevumi un prasības var ievērojami mainīties ārējo apstākļu un situāciju ietekmē. Lai gan dažiem amatiem robežas ir grūtāk nosakāmas, svarīgi atcerēties, ka nozīmīgs ir pats amatu aprakstīšanas process un mērķis, jo no tā ir atkarīgs, cik veiksmīgi atbildības jomas tiks sadalītas starp darbiniekiem, lai īstenotu organizācijas kopējo uzdevumu.

Definējot darbinieka lomu organizācijā amata apraksta veidā, ir svarīgi atcerēties, ka pamatuzdevums ir veidot izpratni par veicamo darbu mērķi, galvenajiem pienākumiem, atbildību, pilnvarām un izmērāmiem darba izpildes rezultātiem.



© SPRING VALLEY