

# Delegiranje odlučivanja

---

**Bekić, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:021082>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MARKO BEKIĆ**

**DELEGIRANJE POSLOVNOG ODLUČIVANJA**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**MARKO BEKIĆ**

## **DELEGIRANJE POSLOVNOG ODLUČIVANJA**

Završni rad

**JMBAG:** 0303065527, redoviti student

**Studijski smjer:** Menadžment i poduzetništvo

**Predmet:** Poslovno odlučivanje

**Mentor / Mentorica:** prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani MARKO BEKIĆ, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera MENADŽMENT I PODUZETNIŠTVO ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 09.09.2019. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, MARKO BEKIĆ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom DELEGIRANJE POSLOVNOG ODLUČIVANJA koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 09.09.2019.

Potpis

---

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Odlučivanje i odluke .....</b>	<b>2</b>
2.1 Karakteristike menadžerskog odlučivanja .....	3
2.2 Stilovi odlučivanja .....	14
2.3 Centralizacija i decentralizacija .....	16
<b>3. Delegiranje u procesu odlučivanja .....</b>	<b>19</b>
3.1 Proces delegiranja odlučivanja .....	20
3.2 Odgovornost menadžera i podređenih pri donošenju odluka .....	22
3.3 Načini i stupnjevi delegiranja odlučivanja .....	23
3.4 Koristi od delegiranja odluka .....	25
3.5 Izazovi i problemi .....	27
<b>4. Primjer poduzeća s efikasnim delegiranjem odlučivanja .....</b>	<b>29</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>33</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>35</b>
<b>Popis priloga .....</b>	<b>36</b>
<b>Sažetak .....</b>	<b>37</b>
<b>Summary .....</b>	<b>38</b>

## 1. Uvod

Menadžeri su osobe koje su „srce i mozak“ svakog poduzeća. Svakodnevno se suočavaju s raznim preprekama i nailaze na „raskrižjima“ gdje njihove poslovne odluke određuju put kojim će se, u poslovnom smislu, kretati poduzeće. Ključ uspjeha poduzeća nije u tome da menadžer preuzme sve poslove na sebe jer bi to rezultiralo nagomilavanjem obveza koje se upravo zbog toga ne bi uspješno izrealizirale nego u njihovu uspješnom delegiranju. Osnovna i najvažnija funkcija menadžera je da ciljeve organizacije, kao i svoje ciljeve, postigne planiranim, organiziranim i efikasnim radom, kako svojim, tako i ukupnim radom podređenih na koje je uspješno delegirao određene poslove. Neovisno o tome što je dio ovlasti i odgovornosti prenio na podređene, on se time ne oslobađa konačne odgovornosti, već se mora nositi s rizicima delegiranja i potencijalnim problemima.

U prvom dijelu ovog rada obradit će se poslovno odlučivanje i odluke. Naglasit će se i detaljnije obraditi menadžersko odlučivanje, zbog značaja i utjecaja odluka menadžera na poslovanje cjelokupne organizacije. Nadalje, usporedit će se krajnji stilovi odlučivanja (autokratski i demokratski) te delegirajući stil s aspekta odnosa menadžera i podređenih pri poslovnom odlučivanju. Zadnji dio prvog dijela rada objasnit će centraliziranu i decentraliziranu organizaciju te kako centralizacija i decentralizacija utječu na provedbu delegiranja odlučivanja.

U drugom dijelu rada se pobliže objašnjava delegiranje odluka u procesu odlučivanja i razloge koji potiču menadžere na delegiranje te koje su odgovornosti menadžera i podređenih pri donošenju odluka. Objasnjava i navodi četiri načina i stupnja delegiranja odluka odnosno mogućnosti imanja ovlasti podređenog zaposlenika. Nadalje, obradit će se koristi odnosno prednosti delegiranja odluka, a pošto proces delegiranja nije jednostavan, rad objašnjava moguće izazove, probleme i nastajanje sukoba.

Zadnji dio ovog rada bavi se primjerom poduzeća s efikasnim delegiranjem, a za taj primjer odabrano je poduzeće „1a Immo SERVICE GmbH“ čije je sjedište u Hamburgu, Njemačka. Tvrtka se bavi održavanjem luksuznih stambenih i poslovnih zgrada te održavanjem elektronike potrebne za funkcioniranje istih te njihovih „pametnih dijelova“ bilo u pogledu stanova, ureda ili nekog drugog prostora.

## 2. Odlučivanje i odluke

Svaka osoba svakodnevno sudjeluje u procesu donošenja odluka. Svaki dan započinjemo rutinskim odlukama o samom vremenu ustajanja iz kreveta, zatim odlučujemo hoćemo li popiti jutarnju kavu, koju odjeću obući, ići pješice ili automobilom na posao i slično. Sve su to uobičajene odluke kojima se izgrađuje oblik i stil života. Isto tako, svakodnevno se donose i razne poslovne odluke. Nema nikakve razlike u vezi s načinom na koji se donose odluke kod privatnog i poslovnog odlučivanja, međutim u slučaju poslovnog odlučivanja te odluke utječu na veći ili manji broj zaposlenih u organizaciji, dok kod privatnog odlučivanja, te se odluke odnose samo na određenu osobu i/ili na njezinu obitelj te eventualno uži krug prijatelja.

Odlučivanje bi se moglo definirati kao izabiranje smjera odnosno načina djelovanja između više inačica. U svezi s odlučivanjem jest i davanje odgovora na sljedeća pitanja: a) Gdje se neki posao mora obaviti (mjesto odlučivanja)? b) Kada se određeni posao mora obaviti (vrijeme odlučivanja)? c) Kako se taj posao mora obaviti (način odlučivanja)? d) Tko će obaviti taj posao (osoba koja donosi odluke)?<sup>1</sup> Poslovnim odlučivanjem smatra se svako odlučivanje izvan sfere privatnosti. I poslovno odlučivanje može se također definirati kao izbor između dviju ili više inačica rješavanja problema, ali u poslovnim situacijama.<sup>2</sup>

Odluke su u najužoj vezi s procesom odlučivanja te predstavlja rezultat tog procesa odlučivanja. U procesu odlučivanja koji traje duže ili kraće vrijeme i odvija se po određenim fazama, u zadnjoj fazi tog procesa odlučivanja donosi se odluka. Čim se odluka donese, proces donošenja odluke, odnosno proces odlučivanja u užem smislu riječi, može se smatrati i završenim.<sup>3</sup> Odluka je izbor između više inačica pravaca djelovanja orijentiranih k ostvarenju cilja. Da bi odluka, kao rezultat procesa odlučivanja, mogla djelotvorno riješiti problem, ona mora biti nedvosmisljena, precizna, realna i jasna, a prije svega mora biti donesena na vrijeme.

Prema Yatesu<sup>4</sup> postoje 10 ključnih elemenata odlučivanja s kojima se donositelj odluke susreće pri donošenju poslovnih i osobnih odluka. Prvi je potreba, on ukazuje

---

<sup>1</sup> H. Koontz i H. Weirich, *Essentials of Management*, New York, Mc Graw-Hill Publishing Company, 1990., str. 108

<sup>2</sup> P. Sikavica, et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, 1999., str. 15

<sup>3</sup> Ibidem, str., 39

<sup>4</sup> J. Frank Yates, *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Mate, 2012.



na to zašto se donosi ili ne donosi neka odluka. Sljedeći je element metoda koji govori o tome tko će donijeti odluku i na koji način. Treći je ulaganje, on definira vrstu i količinu potrebnih resursa kod provođenja odluke. Sljedeći je izbor, on kazuje koje su alternative ponuđene za rješavanje problema s kojim se donositelj odluke susreo. Vjerojatnosti su element koji upućuje na to koji su mogući ishodi donositeljevih reakcija, te o čemu je potrebno voditi računa. Prosudba je subjektivan element koji naglašava važne ishode ukoliko se poduzme odlučena akcija. Sljedeći je vrijednost, on govori o tome koliko će biti značajna (pozitivna ili negativna) odluka. Odnosi (tradeoffs) su element koji ukazuje na snage i slabosti određene odluke te usporedbom pomaže u donošenju odluke. Prihvatljivost sugerira koja će od alternativa biti prihvatljiva za donositelja odluke u procesu odlučivanja. I kao posljednja, primjena se javlja nakon donošenja odluke tijekom koje se uočava može li se uopće provoditi donesena odluka te na koji način. Ovih deset elemenata odlučivanja ključni su u procesu donošenja odluka, kako pojedinačno tako i za boljitak poduzeća u cjelini. Obuhvaćaju probleme od samog prepoznavanja je li određena odluka uopće potrebna, do osiguranja njene provedbe. Dobar rezultat za poduzeće postiže se ukoliko menadžeri uzimaju u obzir navedene elemente prilikom svakog problema s kojim se poduzeće susretne. Najveću važnost za organizaciju imaju menadžerske odluke i menadžersko odlučivanje stoga su upravo oni ključni u praćenju ovih deset elemenata kako ne bi nastajale kronično loše odluke koje bi uvelike naštetile organizaciji.

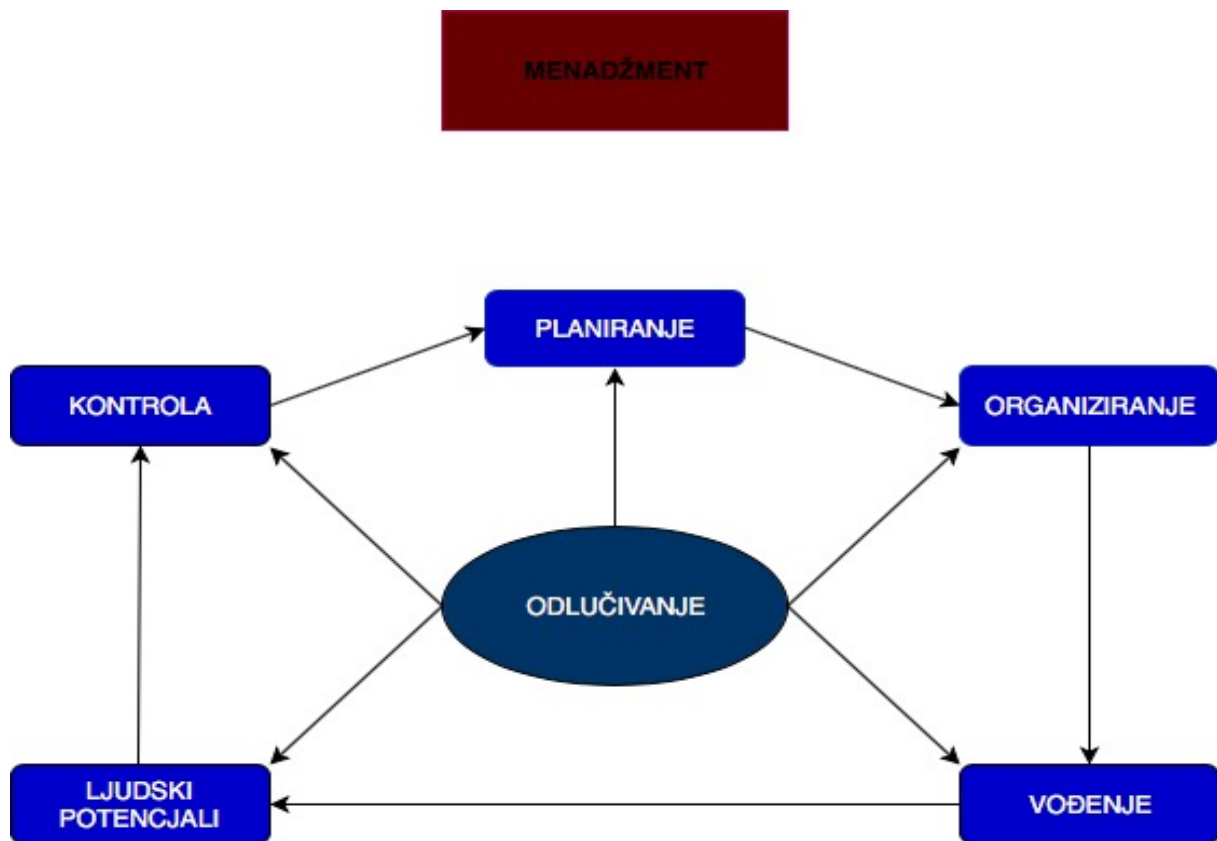
## **2.1 Karakteristike menadžerskog odlučivanja**

Posao menadžera je kompleksno i teško za definirati i razlikuje se od bilo kojih vrsta poslova. Menadžment svoju ulogu ostvaruje odlučivanjem te je upravo zbog toga odlučivanje izuzetno važno ako ne i najvažnija funkcija menadžmenta. Menadžersko je odlučivanje dinamičan proces, a to je generički naziv za sve oblike aktivnosti organizacije. Taj je proces eklektičan.<sup>5</sup> Menadžersko odlučivanje se smatra podskupom poslovnog odlučivanja zbog toga što u poslovno odlučivanju sudjeluju različiti subjekti odlučivanja pa tako i menadžeri. Odnos između funkcije menadžmenta i odlučivanja se može prikazati na sljedeći način:

---

<sup>5</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 340

Slika 1. Odnos funkcija menadžmenta i odlučivanja



Izvor: Izrada autora prema F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 340

Iz slike 1 vidi se kako odlučivanje nije posebna funkcija menadžmenta kao što su planiranje, organizacija, kontrola, vođenje i upravljanje ljudskim potencijalima. Može se reći da je odlučivanje „nadfunkcija“. Sve se te funkcije ne ostvaruju putem tih odluka već su one potrebne za njihovo obavljanje. Da bi se ostvario napredak i budućnost svake organizacije menadžersko odlučivanje mora biti učinkovito i djelotvorno. Upravo takvo odlučivanje dijeli uspješne organizacije od neuspješnih organizacija tako što provode svoje odluke, odlučuju bolje ali i brže.

Planiranje je bitan sastavni dio procesa poslovnoga odlučivanja i upravljanja što znači da upravljanje u gospodarskim subjektima započinje upravo tom funkcijom jer je planiranje proces koji omogućuje izvršenje svih ostalih funkcija menadžmenta radi ostvarenja kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.<sup>6</sup> Može se reći da je planiranje proces

<sup>6</sup> M. Buble, *Management*, Split, Ekonomski fakultet Split, 1995., str 32

određivanja onoga što organizacija želi postići i odlučivanja kako će postići te ciljeve. Kvalitetno planiranje omogućuje menadžmentu donošenje učinkovitih odluka, a one su rezultat istraživanja okruženja, konkurencije i ostalih određenih snaga i slabosti. Planiranje je iznimno zahtjevan posao jer podrazumijeva izbor misije i ciljeva, tj. formulaciju budućih ciljeva i traži određivanje svrhe i smjera organizacije. Dakle, plan je instrument uspješnog poslovanja, osobito bitan radi odabira zadataka i ciljeva te akcija kojima bi se ciljevi ostvarili, radi premošćivanja jaza između onoga danas i onoga što se želi sutra.<sup>7</sup> Četiri temeljna elementa planiranja su ciljevi, akcije, resursi i primjena. Nužno je da menadžment poznaje postupak, tj. proces i sadržaj planiranja ukoliko žele da to planiranje funkcionira učinkovito.

Slika 2. Faze procesa planiranja u poduzeću



Izvor: Izrada autora prema Đ. Horvat, et al., *Temeljne funkcije upravljanja*, Zagreb, Visoko učilište EFFECTUS – visoka škola za financije i pravo, 2015., str. 38 – 40

U prvoj fazi planiranja koristi se SWOT analiza kako bi poduzeće utvrdilo svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje te se prvu fazu može nazvati „nultom“ točkom. U drugom koraku nužno je odgovoriti na pitanje gdje poduzeće želi biti, što želi ostvariti i kada će se to planirano postići. Treća faza podrazumijeva utvrđivanje aktivnosti i izbora alternativa koje najviše obećavaju u ostvarenju postavljenih ciljeva. Zadatak u četvrtoj fazi procesa planiranja je ocijeniti alternative, tj. njihovu mogućnost promjene radi postizanja ostvarenja poduzetnikovih ciljeva. U sljedećoj fazi se definitivno donosi odluka, tj. odabire se pravac koji će poduzeće slijediti. Ova faza je bitna jer je to točka na kojoj se usvaja plan. U šestoj fazi se izrađuje više izvedbenih planova, tj. izbor pravca koji će se slijediti, a njihov broj ovisi o svakom konkretnom slučaju. Sedmi korak

<sup>7</sup> Đ. Horvat, et al., *Temeljne funkcije upravljanja*, Zagreb, Visoko učilište EFFECTUS – visoka škola za financije i pravo, 2015., str. 35

podrazumijeva stvaranje pratećih planova kao što su: kupnja opreme, materijala, zapošljavanje i izobrazba djelatnika te razvoj novih proizvoda. Budžet je bitan instrument kontrole, a cilj mu je ocijeniti stupanj ostvarenja postavljenih ciljeva. Implementacija plana završna je faza i osnova uspješnog planiranja. (slika 2)

Organiziranje je menadžerska funkcija strateškoga karaktera uz čiju pomoć menadžment stvara pretpostavke za ostvarenje definirane i oblikovane poslovne strategije. U okviru organiziranja kao menadžerske funkcije, menadžment dizajnira organizacijsku strukturu, tj. projektira optimalne organizacijske strukture poduzeća po kojima će se odvijati poslovna strategija s pomoću aktivnosti operacijskog menadžmenta, a sve radi učinkovitog ostvarenja postavljenih ciljeva.<sup>8</sup> Kvaliteta organiziranja uvelike ovisi o sposobnostima i znanju menadžera da na najbolji mogući način poveže sve resurse organizacije u procesu transformacije inputa u outpute. Premda je organiziranje jedna od temeljnih funkcija menadžmenta, to ne znači da sve poslove organiziranja obavljaju menadžeri sami. Dakako da najveći broj operativnih poslova, vezanih za organiziranje obavljaju menadžeri na svim razinama menadžmenta odnosno svatko na svojoj razini, međutim u velikim organizacijama potrebno je da se tim poslom kao svojim glavnim zanimanjem bave i profesionalci za organizaciju u sklopu odgovarajućih organizacijskih jedinica kojima je to osnovni zadatak.<sup>9</sup> Buble<sup>10</sup> izdvaja četiri temeljne faze procesa projektiranja (dizajniranja) organizacije :

1. Pokretanje postupka projektiranja organizacije
2. Analiza postojeće organizacije
3. Projektiranje modela nove organizacije
4. Aplikacija projektnog modela organizacije

Sam postupak pokretanja trenutak je kada se odlučuje o potrebi redizajniranja organizacije. Analiza postojeće organizacije ima zadatak detaljno istražiti postojeće stanje s ocjenom svih negativnih procesa postojeće organizacije kako bi se odlučilo o sudbini daljnjih aktivnosti provođenja projekta. Samo projektiranje modela nove organizacije bitna je faza jer se u njoj izrađuje izvedbeni projekt s definiranjem svih

---

<sup>8</sup> Ibidem str. 97

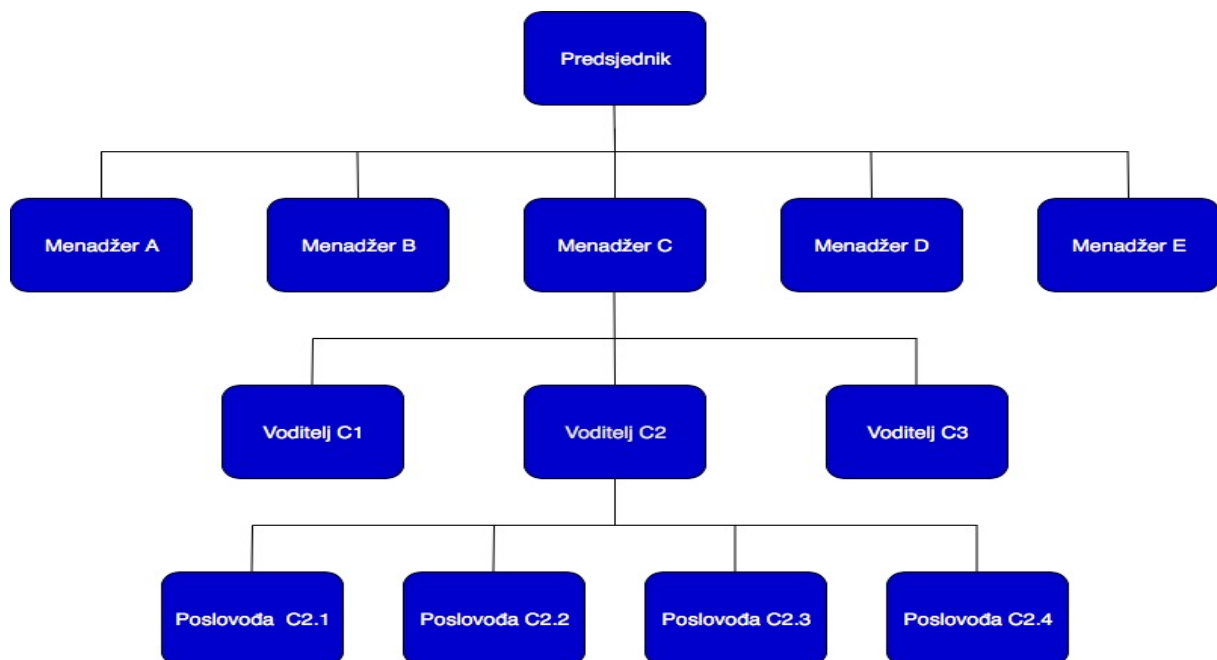
<sup>9</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 285

<sup>10</sup> M. Buble, *Management*, Split, Ekonomski fakultet Split, 1995.

elemenata projekta radi postizanja sinkronizacije svakog od njih. Posljednja faza je faza aplikacije projektnog modela organizacije.

Organizacijska struktura slijedi ciljeve organizacije, a oni proizlaze iz strategije njezinog razvoja. Utjecaj organizacijskih čimbenika, i unutarnjih i vanjskih iznimno je važan za oblikovanje organizacijske strukture. Ako organizacija djeluje u nemirnoj, nestabilnoj odnosno turbulentnoj okolini, ona će znatno češće morati mijenjati svoju organizacijsku strukturu nego u slučaju kada je okolina stabilna/mirna. Jedna od definicija kaže da je organizacijska struktura logičan odnos između razina upravljanja i funkcijskih područja koji omogućuje uspješno ostvarivanje ciljeva poduzeća.<sup>11</sup> U procesu organizacijske izgradnje uspostavlja se formalna organizacijska struktura. Javlja se kao rezultat procesa organizacijske izgradnje i ona je kostur svake organizacije (slika 3).

Slika 3. Formalna organizacijska struktura



Izvor: P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 297

<sup>11</sup> D. L. Goetsch, S. Davis, *Quality Management – Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services, fifth ed.*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 2006., str. 478

Za razliku od formalne organizacijske strukture u svakoj organizaciji djeluje i stvarna organizacijska struktura. Ona nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture. U trenutku uspostavljanja organizacijske strukture stvarna organizacijska struktura odgovara formalnoj. Međutim, s vremenom u funkcioniranju organizacije dolazi do raskoraka između tih dviju organizacijskih struktura. Taj raskorak je veći što je veći vremenski razmak od uspostavljanja nove formalne organizacije do sadašnjeg trenutka.<sup>12</sup> Do raskoraka između formalne i stvarne organizacijske strukture dolazi uslijed promjena svakog od elemenata organizacijske strukture. U formalnoj organizacijskoj strukturi je lako prepoznati promjene na gotovo svim elementima, ali u neformalnoj je to puno teže prepoznati. Neformalna organizacija se vezuje za ljude i njihovo djelovanje u organizaciji. Ključne osnove organiziranja su diferencijacija i integracija. Pri izgradnji organizacijske strukture bilo koje organizacije potrebno je učiniti podjelu ukupnog zadatka organizacije na zadatke i pod zadatke kao i integraciju tako podijeljenih zadataka koja odgovara baš toj organizaciji.<sup>13</sup> Diferencijacija zadataka u organizaciji može biti horizontalna i vertikalna. Pojam diferencijacija često se rabi kao sinonim za složenost. Horizontalna diferencijacija je podjela poslova na zadatke i pod zadatke na istoj organizacijskoj razini, a vertikalna diferencijacija je podjela posla prema razinama ovlasti.

Vođenje kao funkcija menadžmenta podrazumijeva skup aktivnosti kojima se nastoji utjecati na ljude kako bi se usmjerili na realizaciju određenih zadataka i ciljeva. Vodstvo se može definirati kao sposobnost i način na koji menadžeri i lideri utječu na zaposlene odnosno na skupine i pojedince da ostvare ciljeve u okviru vizije.<sup>14</sup> Umijeće vođenja je ponajprije vezano uz osobnost svakog konkretnog pojedinca. U kontekstu poduzeća, vođe su najčešće istodobno i menadžeri, ali nisu svi menadžeri vođe. Menadžment i vođenje se nalaze u odnosu skupa prema podskupu s obzirom da je vođenje funkcija menadžmenta. Vođe se nalaze najviše na višim razinama zbog toga što kreiraju viziju, a menadžeri ju samo provode. Dok se menadžment bavi savladavanjem složenosti, vođenje se bavi savladavanjem promjena. To je osnovni razlog zašto vođenje posljednjih godina izrazito dobiva na važnosti s obzirom na to da

---

<sup>12</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 297

<sup>13</sup> Ibidem str. 302

<sup>14</sup> V. Belak, *Menadžment u teoriji i praksi*, Zagreb, Belak excellens d.o.o., 2014., str. 279

suvremene uvjete poslovanja u kojima kompanije djeluju karakterizira velika brzina promjena.<sup>15</sup>

Tablica 1. Kvalitete menadžera i vođe

Kvalitete menadžera	Kvalitete vođe
1. racionalan	1. vizionar
2. konzultira se	2. strastven
3. uporan	3. kreativan
4. rješava probleme	4. fleksibilan
5. nepokolebljiv	5. poticajan
6. analitičan	6. inovativan
7. strukturiran	7. hrabar
8. promišljen	8. maštovit
9. autoritativan	9. rado eksperimentira
10. djeluje stabilizirajuće	10. inicira promjene
11. ima položajnu moć	11. ima osobnu moć

Izvor: P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 465

Ako se menadžera definira kao osobu koja je zadužena za funkcioniranje organizacije ili nekog dijela onda se menadžerima smatraju ne samo predsjednik ili potpredsjednik kompanije nego i biskupi, premijeri, vođe sportskih timova, poslovođe itd. Sve ove menadžera karakterizira formalna ovlast nad organizacijom koju vode međutim, hoće li oni ujedno biti i vođe, to se ne može unaprijed znati.<sup>16</sup>

Menadžment ljudskih potencijala se u užem smislu definira kao niz među povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije

<sup>15</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 463

<sup>16</sup> ibidem, str. 465

te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.<sup>17</sup> Temeljne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala su:

1. strategijski menadžment ljudskih potencijala
2. planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenika
3. analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
4. pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja
5. praćenje i ocjenjivanje uspješnosti
6. motiviranje i nagrađivanje
7. obrazovanje i razvoj zaposlenika
8. stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture
9. socijalna i zdravstvena zaštita
10. radni odnosi
11. različite usluge zaposlenicima.

Menadžment ljudskih potencijala usmjeren je na uspješno ostvarivanje ciljeva organizacije stoga njegovi ciljevi moraju biti usklađeni i kompatibilni s ciljevima poslovanja. Ima i specifične ciljeve koji se mogu podijeliti u tri skupine, a to su: poslovni i ekonomski ciljevi, socijalni ciljevi i ciljevi fleksibilnosti i promjena menadžmenta ljudskih potencijala. Poslovni i ekonomski ciljevi odnose se na ciljeve organizacije te je jasno da se tu prije svega radi o financijskim ciljevima. Ako organizacija zapošljava kompetentne i sposobne ljude, oni će imati mogućnost ostvariti zadovoljavajući povrat na investiciju, ali jednako tako i za razvoj poslovanja. Ključni poslovni ciljevi su osigurati pravi broj djelatnika, prave kvalitete, u pravo vrijeme, na pravom mjestu te na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanje organizacijske konkurentske snage i uspješnosti. Glavni ekonomski ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala su porast proizvodnosti i profitabilnosti, snižavanje ukupnih troškova, osiguravanje konkurentske sposobnosti te porast ukupne organizacijske uspješnosti. Organizacija je i socijalni sustav, stoga menadžment ljudskih potencijala mora treba ostvariti i socijalne ciljeve, a ti se ciljevi odnose na interese i status zaposlenih, njihov razvoj i kvalitetu njihova života. Zadovoljni zaposlenici više doprinose razvoju organizacije pa je korist od ostvarivanja socijalnih

---

<sup>17</sup> ibidem, str. 595



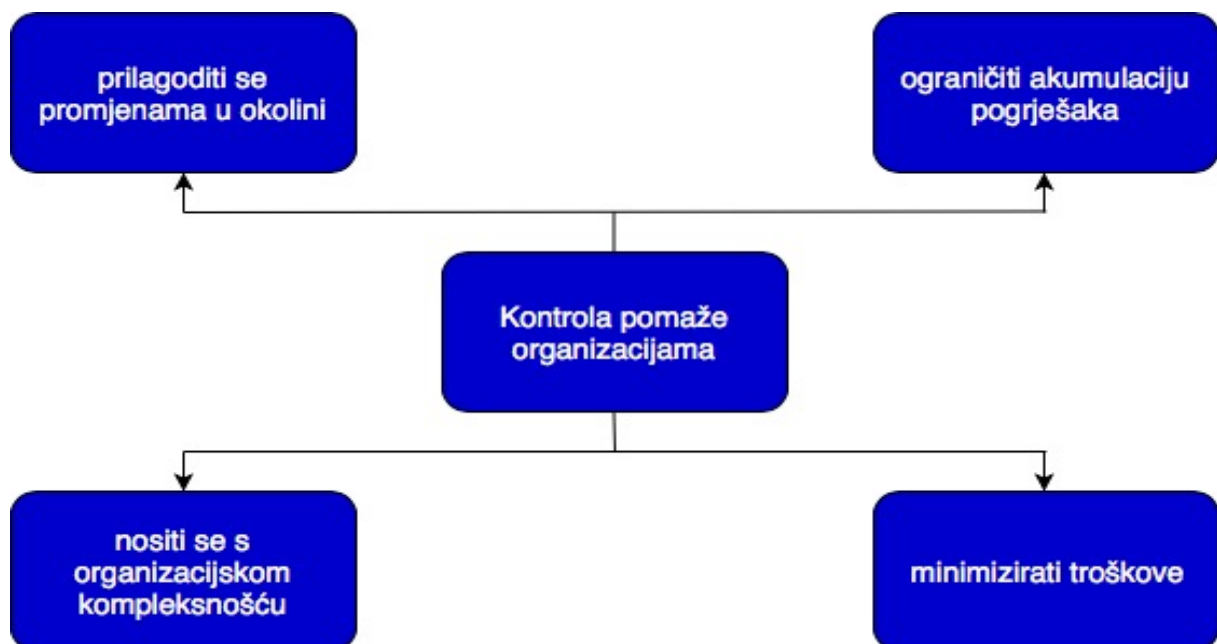
ciljeva obostrana, odnosno, od njih profitiraju i zaposlenici i organizacija. Suvremeno poslovno okruženje obilježeno je velikim brojem snažnih i raznolikih promjena, a opstanak i razvoj organizacije ovise o mogućnosti prilagodbe tim promjenama. Zaposlenici koji nisu skloni promjenama otežavaju organizaciji prilagodbu i u takvim slučajevima, umjesto da se organizacija prilagođava okruženju i da svoje aktivnosti usmjerava na tržište, ona se bavi otporima unutar organizacije i internim problemima.

Nakon što su utvrđene potrebe za brojem i strukturom zaposlenika, započinje proces pribavljanja i selekcije. Taj proces završava odabirom novih zaposlenika koji će upotpuniti upražnjena radna mjesta. Pribavljanje je proces privlačenja kvalificiranih kandidata da se prijave za otvoreno radno mjesto. U procesu selekcije neće biti moguće odabrati odgovarajuće kandidate, ako se u procesu pribavljanja ne osigura dovoljno kvalificiranih kandidata. Da bi izabrale određen broj novih zaposlenika koji u potpunosti udovoljavaju zahtjevima posla i organizacijskim potrebama, organizacije moraju osigurati višestruko prijavljenih kandidata te je potrebno definirati opću strategiju pribavljanja koja usmjerava cijeli proces pribavljanja i selekcije. Kvalitetne strategije pribavljanja i selekcije nema bez prethodno dobro definiranog plana upravljanja ljudskim potencijalima u kojem je jasno vidljivo koliko ljudi organizaciji treba, koja znanja i vještine moraju posjedovati, rade li te osobe već u organizaciji, kakve plaće bi bile prikladne i slično. Izvori pribavljanja mogu se podijeliti u dvije osnovne grupe, a to su unutarnji i vanjski izvori pribavljanja. Unutarnji izvori označavaju već postojeće zaposlenike te se odnose na moguće promocije unutar organizacije, transfere na druga radna mjesta, prekvalificiranje i usavršavanje i slično. Vanjski izvori obuhvaćaju sve kandidate izvan organizacije, a oni se mogu nalaziti na tržištu rada, u drugim organizacijama, u obrazovnim institucijama i slično. Svaki od ova dva izvora pribavljanja kandidata ima svoje prednosti i nedostatke. Neke od prednosti unutarnjeg izvora pribavljanja kandidata bilo bi bolje poznavanje snaga i slabosti kandidata te pozitivno djelovanje na moral i motivaciju zaposlenih, a za organizaciju su unutarnji izvori pribavljanja brža i jeftinija opcija. Najveći nedostatak bi bio taj što ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati svoj posao te što unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral. Što se tiče vanjskog izvora pribavljanja kandidata, njegova najveća prednost bi bila veća mogućnost izbora između puno većeg broja talenata te unošenje novih ideja u organizaciju. Također, sa vanjskim izvorom pribavljanja se smanjuju unutarnje napetosti, rivalstvo i sukobi te je

omogućena promjena unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja. Najveći nedostatak je duže vrijeme prilagodbe i orijentacije te izazivanje nezadovoljstva među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao.

Kontroliranje je sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja.<sup>18</sup> Zapravo, kontrola predstavlja usporedbu zacrtanog i ostvarenog. Bez kontrole, menadžeri ne mogu znati jesu li njihovi podređeni ispunili zacrtane ciljeve poduzeća i svoje individualne zadatke koji su im dodijeljeni. Kontrola služi menadžerima kao potvrda da se u organizaciji odvija sve kako je planirano ili kao pokazatelj da se ciljevi i planovi ne ostvaruju te da se utvrdi razlog neostvarenja. Iz gore navedenog proizlazi da je menadžerska funkcija kontroliranja usko povezana s funkcijom planiranja, odnosno da planiranje mora prethoditi kontroli.

Slika 4. Svrha kontrole

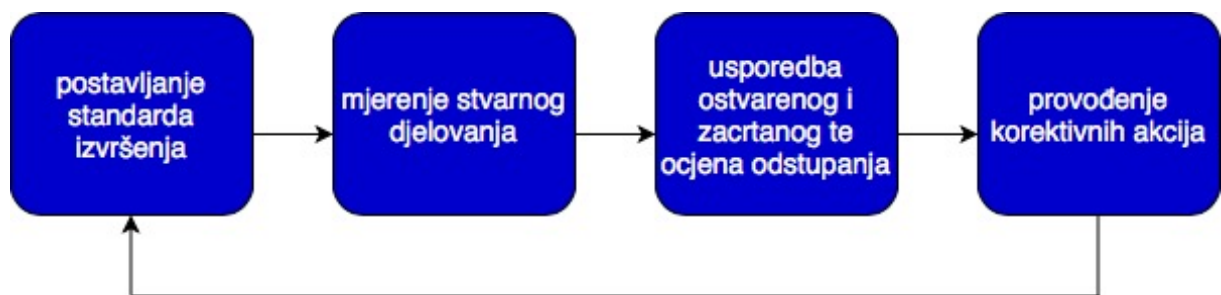


Izvor: P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 756

<sup>18</sup> Ibidem, str. 755

Sustav kontrole pomaže menadžerima pratiti i odgovarati na promjene u okolini na način da rezultati kontrole upozoravaju organizacije da nisu u skladu s kretanjima na tržištu. Organizacije koje ne provode kontrolu sustavno vjerojatno neće na vrijeme primijetiti i adekvatno odgovoriti na promjene u okolini. Kontrola omogućava da se na vrijeme primijete pogreške u poslovanju te da se na vrijeme reagira odnosno ukloni ta pogreška. Kontrola je neizbježna i prijeko potrebna za uspješno nošenje s kompleksnošću poslovanja. Organizacije s manjim brojem poslovnih procesa si mogu dozvoliti nesustavnu kontrolu, ali poslovanje složenih sustava je nezamislivo bez sustavne kontrole. Kontrola također pridonosi minimizaciji troškova poslovanja na način da ukazuje koji su proizvodi preskupi odnosno koji koštaju više nego što je to opravdano ili potrebno (slika 4).

Slika 5. Proces kontrole



Izvor: P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 758

Menadžeri definiraju standarde izvršenja na temelju kojih će mjeriti i ocjenjivati stvarno djelovanje. Moguće ih je grupirati s obzirom na njihovu prirodu, područje za koje se postavljaju te pristup mjerenju organizacijske uspješnosti. Radi utvrđivanja potrebnih postupaka za povećanje efikasnosti i efektivnosti organizacije, potrebno je mjeriti stvarno djelovanje. Mjerenje stvarnog djelovanja je svakodnevna aktivnost u svim organizacijama. Mjerenje stvarnog djelovanja upućuje zaposlenike na važna pitanja odnosno dijeli zadatke na one veće i manje važnosti. Zahvaljujući mjerenju, zaposlenici razumiju što se od njih očekuje te su poznati standardi uspješnosti odnosno prihvatljiva razina odstupanja od zadanih standarda.<sup>19</sup> Ključna faza u sustavu

<sup>19</sup> Ibidem, str. 766

kontrola je usporedba ostvarenog i zacrtanog te ocjena odstupanja. Učestalost mjerenja i uspoređivanja ovisi o prirodi aktivnosti tj. o važnosti onog što se kontrolira. Neizostavni dio sustava kontrole su korektivne akcije koje se odnose na ispravljanje organizacijskih pogrešaka koje ometaju organizacijsko djelovanje. (slika 5)

## 2.2 Stilovi odlučivanja

Stilovi odlučivanja u bliskoj su vezi sa stilovima vodstva, osobito je vidljiva povezanost u slučaju menadžerskog odlučivanja iz razloga jer menadžerski posao uglavnom zahtjeva donošenje odluka koje utječu na cjelokupnu organizaciju. Postoje razni stilovi vodstva, krajnji su autokratski i demokratski stil, ali između ta dva stila postoji čitav spektar među stilova vodstva koji se u praksi češće koriste jer se vodstvo vrlo rijetko ostvaruje u svojim krajnostima.

Autokratski stil vodstva predstavlja takav oblik u kojem menadžer donosi odluke koje zaposleni prihvaćaju, ne dajući nikakvu slobodu podređenima. Patrijarhalni stil vodstva je onaj pri kojem menadžer „prodaje“ odluku podređenima. Zatim savjetodavni stil u kojemu menadžer predstavlja odluku, ali također i odgovara na pitanja podređenih. U konzultantskom stilu menadžer donosi probnu odluku koja se zatim podvrgava promjeni. U participativnom stilu uključeni su i podređeni na način da menadžer iznosi problem, zatim prima prijedloge zaposlenih, a tek onda donosi odluku. Delegirajući stil poseban je stil vodstva u kojem menadžer određuje ograničenja podređenima te očekuje od njih da donesu odluku. Krajnji stil vodstva je demokratski pri kojemu menadžer podređenima dopušta da odlučuju bez ograničenja, odnosno daje im potpunu slobodu u donošenju odluka. Nadalje će se detaljnije obraditi krajnji stilovi odlučivanja (autokratski i demokratski) te delegirajući stil kao najvažniji u ovom radu.

Autokratski stil odlučivanja je, kao što mu i sam naziv govori, način odlučivanja kod kojega jedna osoba ima neograničenu vlast i moć u odlučivanju. Svi ostali zaposleni u organizaciji su izvršitelji odluka glavnog menadžera odnosno direktora ili predsjednika uprave koji odlučuje na taj način.<sup>20</sup> Autokratski stil odlučivanja može biti djelotvoran i poželjan ukoliko se radi o manjim organizacijama koje imaju manji broj

---

<sup>20</sup> P. Sikavica, et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 46

zaposlenika te ukoliko menadžer posjeduje potrebna znanja i vještine koje su ključne za donošenje određene odluke, a podređeni ne posjeduju važne informacije kako bi donesena odluka bila ispravna. Autokratski stil odlučivanja nije poželjan niti efikasan u velikim organizacijama jer dovodi do raznih problema u vođenju i neuspješnosti poslovanja. Autokratskim stilom odlučivanja u velikim poduzećima glavni direktor kao donositelj odluka suviše se opterećuje s operativnim i rutinskim odlukama, koje bi inače dominantno trebale donositi srednja i niža razina menadžmenta.<sup>21</sup> U Republici Hrvatskoj prevladavajući je stil odlučivanja u organizacijama te je potrebno delegirati ovlaštenja i odgovornosti u odlučivanju na niže razine menadžmenta kako bi poslovanje bilo uspješnije.

Za razliku od autokratskog stila odlučivanja, demokratski stil odlučivanja obilježava uključivanje ne samo nižih razina menadžmenta već i suradnika, kao i ostalih zaposlenih u organizaciji u proces odlučivanja. Stvarni demokratski stil odlučivanja podrazumijeva: postojanje više razina odlučivanja, stvarnu moć u odlučivanju nižih razina menadžmenta, poštivanje hijerarhije odlučivanja, jasno razgraničavanje odluka po vrstama na više i niže razine menadžmenta i slično.<sup>22</sup> Uspješnim menadžerom ne smatra se onaj koji isključuje svoje podređene u potpunosti prilikom donošenja odluka, preuzimajući na sebe poslove i odluke koje je mogao delegirati na njih, već onaj koji svoje zaposlenike podučava, bolje upoznaje s poslovanjem organizacije, razvija kritičko razmišljanje te im u konačnici omogućuje sudjelovanje u donošenju odluka. Svaki od ova dva stila odlučivanja odgovara određenoj situaciji, određenim uvjetima i određenoj veličini poduzeća. Nijedan od ova dva stila nije superioran, ali prednost ipak ima demokratski stil odlučivanja, posebno u današnjim modernim poduzećima koje karakterizira korištenje visoke tehnologije i decentralizacija organizacijske strukture. Ovaj stil rezultira većim zadovoljstvom zaposlenika, a to dovodi do bolje uspješnosti poduzeća.

Uspješno i razumno delegiranje prilikom donošenja odluka neizostavno je i od ključne važnosti za uspješnost organizacije. Što je kompanija veća i što je menadžer bliže vrhu piramide, ili je na samome vrhu, delegiranje za nju postoje sve važnije, čak i prijeko potrebno. Naime, u svakoj organizaciji, bez obzira na broj zaposlenika, uvijek je samo jedna osoba na vrhu organizacije. Budući da se problemi organizacije s

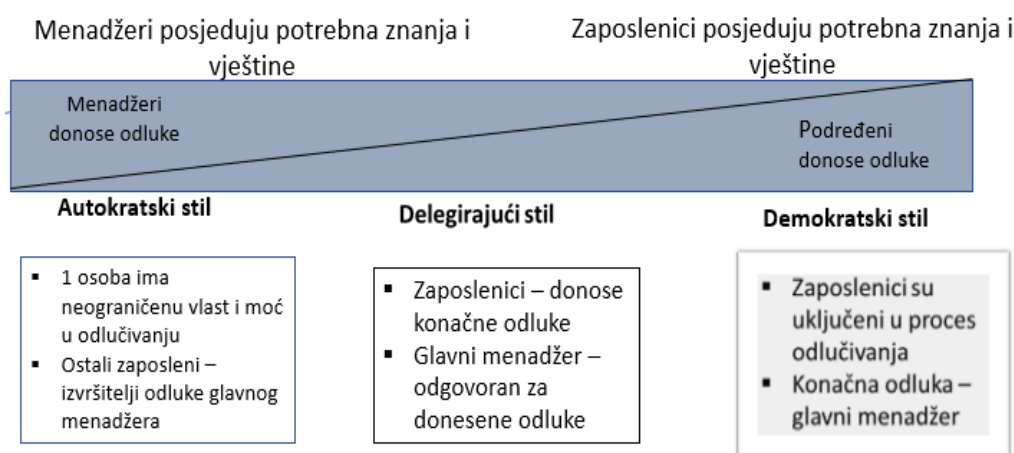
---

<sup>21</sup> P. Sikavica, et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Informator, 1999., str. 33

<sup>22</sup> P. Sikavica, et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 48

njezinim rastom multipliciraju, a samo jedna osoba može biti na vrhu, razumljivo je da ta osoba ne može sama obaviti sve zadaće iz svoje domene, nego da dio svojih poslova, ovlasti i odgovornosti mora delegirati na svoje suradnike.<sup>23</sup> Kod delegirajućeg stila odlučivanja, podređenima nije dodijeljen samo dio posla već i odgovornost za ishod donesene odluke. Menadžer, iako je delegirao donošenje odluke, on i dalje ostaje odgovoran javnosti i vlasnicima, dok podređeni odgovaraju njemu.

Slika 6. Prikaz i usporedba navedenih stilova odlučivanja



Izvor: Izrada autora

### 2.3 Centralizacija i decentralizacija

Najčešća asocijacija kada je riječ o pojmovima centralizacije i decentralizacije je asocijacija na odlučivanje, odnosno tko i gdje se donose odluke u poduzeću. Premda centralizacija i decentralizacija imaju različita značenja, pod tim pojmovima se podrazumijeva razina odlučivanja. Centralizacija se jednostavno definira kao ovlast odlučivanja koja je koncentrirana na vrhu organizacije ili bi se moglo reći da o centralizaciji odlučivanja govori u slučaju kada glavna uprava donosi najvažnije odluke.<sup>24</sup> Budući da u centraliziranim organizacijama najvažnije odluke donosi glavna

<sup>23</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 26.

<sup>24</sup> P. Sikavica, *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 334

uprava, znači da ostaje vrlo malo prostora za odlučivanje na nižim razinama menadžmenta. U definiranju decentralizacije, baš kao i kod centralizacije, svi autori polaze od prenošenja ovlasti donošenja odluka na sve razine hijerarhijske piramide. Decentralizirane su one organizacije kod kojih je odlučivanje distribuirano na niže organizacijske razine. Decentralizirano odlučivanje samo po sebi razbija duboku hijerarhijsku organizaciju i na određeni način relativizira tu dubinu, jer problem duboke organizacije je problem razina na kojima se odlučuje.<sup>25</sup> Decentralizirana organizacija minimizira troškove od centra i prema centru i maksimizira lokalnu kontrolu.

Centralizacija i decentralizacija kao i svaka druga dimenzija organizacije ima svoje prednosti. Jedna od naj značajnih njezinih prednosti jest izravnija koordinacija i kontrola organizacije, s obzirom na to da se provodi s vrha organizacije. To svakako smanjuje ukupne troškove menadžmenta, s obzirom na to da je odlučivanje koncentrirano na vrhu organizacijske hijerarhije. Još jedna od značajnijih prednosti centralizacije je mogućnost specijalizacije proizvodnje i dijelova poduzeća, uzimajući u obzir da je to jednostavno kontrolirati iz središta, bez straha od nepoštivanja međusobne podjele rada i specijalizacije.<sup>26</sup> Troškovi obuke podređenih su manji iz razloga što mogu zapošljavati manje sposobne zaposlenike jer se sve odluke donose u vrhu i na njih se ne delegira odlučivanje. Kroz centralizaciju je lakše ostvariti tržišnu dominaciju te postojanost organizacije, s obzirom da je vođena iz jednog središta. Decentralizacija je apsolutno primjerenija dimenzija organizacije u današnjim poslovnim uvjetima. Decentralizaciju karakteriziraju brojne prednosti koje premašuju njene slabosti, tako da ona danas postaje dominantan oblik odlučivanja u organizacijama. U važnije prednosti decentralizacije ubrajamo: brže donošenje odluka, rasterećenje vrhovne uprave, veći stupanj slobode, fleksibilniju organizaciju, naglašeniju organizaciju prema klijentima i bolju pripremu menadžera za preuzimanje funkcija na višim razinama menadžmenta.<sup>27</sup> Tim se prednostima mogu dodati i odluke koje će u većoj mjeri biti usklađene s okolinom, veća zainteresiranost i entuzijizam podređenih kojima je delegirana ovlast i više vremena koje ostaje na raspolaganju vrhovnom menadžmentu za donošenje strateških odluka.

---

<sup>25</sup> Ibidem, str. 335

<sup>26</sup> loc.cit

<sup>27</sup> loc.cit

Centralizaciju prate i mnoge slabosti za koje se čini da u većem broju situacija nadmašuju prednosti centralizacije. Najveća slabost centralizirane organizacije je ono što je u nekim drugim situacijama njezina prednost, a to je odlučivanje iz jednog centra. Tome treba dodati i sporost u odlučivanju te marginaliziranje mnogih razina menadžmenta.<sup>28</sup> Također zaposlenici imaju manje slobode u donošenju bilo kakvih odluka pa se ne mogu ni razvijati i unaprjeđivati. Centralizirane organizacije su trome i neprilagodljive čimbenicima okoline. Decentralizacija je imperativ za opstanak organizacije u današnjem globaliziranom svijetu. Neki čimbenici okoline imperativno zahtijevaju decentralizaciju kao oblik organizacije. Decentralizaciju prate određene slabosti kao što su otežano stvaranje jedinstvene politike, povećana složenost koordinacije decentraliziranih organizacijskih jedinica, gubitak dijela kontrole menadžera na višim razinama menadžmenta, ograničenost neprikladnim tehnikama kontrole, otežanost provođenja neadekvatnim sustavom planiranja, ograničenost malim brojem kvalificiranih menadžera, potrebna velika sredstva za obuku menadžera, ograničenost vanjskom okolinom i nepoželjnost s obzirom da otežava postizanje ekonomije veličine.<sup>29</sup> Prednosti decentralizacije daleko premašuju njezine slabosti, zbog čega je nezamisliva budućnost organizacija bez decentralizacije.

---

<sup>28</sup> Ibidem, str. 334

<sup>29</sup> Ibidem, str. 335



### 3. Delegiranje u procesu odlučivanja

Pojam ovlasti i odgovornosti u bliskoj su vezi, svaka ovlast uključuje i određenu razinu odgovornosti, kao što svaka odgovornost podrazumijeva kako osoba posjeduje određene ovlasti. Za svaku organizaciju prije je potrebno postići razmjernan odnos ovlasti i odgovornosti, odnosno razina ovlasti mora biti jednaka razini odgovornosti. Delegiranje se najčešće veže upravo uz menadžere jer oni su ti koji u organizaciji dodjeljuju ovlasti podređenima koji odgovaraju njemu. Jedno od najvažnijih sposobnosti koje se zahtjeva da menadžer poduzeća posjeduje je umijeće delegiranja, odnosno umijeće prenošenja zadaća na one osobe koje time postaju odgovorne za njeno izvršenje. Velike obveze i odgovornost tjeraju menadžment u svim organizacijama na delegiranje kako bi ostali uspješni u svom poslu jer poslove i odluke ne mogu sami obaviti odnosno donijeti. Postoje brojni razlozi za delegiranje, a najvažniji razlozi za delegiranje će biti prikazani na sljedećoj slici:

Slika 7. Razlozi za delegiranje



Izvor: Izrada autora prema F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 33.

Delegiranje omogućuje bržu reakciju, odnosno nudi mogućnost da menadžer dio posla prebaci na podređene i time posao obavi brže, odnosno na vrijeme. Upravo je zbog toga delegiranje veoma važno kod velikih organizacija gdje menadžer ne može sve poslove obaviti sam. Delegiranje olakšava obučavanje i razvoj vještina zaposlenih te se na taj način budući menadžeri, preuzimanjem poslova nadređenih, obučavaju za preuzimanje vodećih menadžerskih pozicija. Zaposlenicima se motiviranost povećava obavljanjem izazovnijih i zahtjevnijih poslova koje su preuzeli putem delegiranja. Razlog tome je i zbog toga što im se na taj način iskazalo povjerenje te im je to dodatni stimulans. Delegiranjem se poboljšava stav i podiže moral zaposlenih zbog činjenice da preuzimanjem delegiranih poslova zaposlenici imaju osjećaj veće važnosti. Raste ima samopouzdanje i moral što dovodi do boljih radnih učinaka. Osoba kojoj je dodijeljen delegiran dio posla maksimalno je usredotočena na delegiranu zadaću, posvećuje joj se više nego menadžer te sve to rezultira boljim poslovnim odlukama. Menadžeru mora ostati dovoljno vremena da stigne obaviti one poslove koje nije moguće delegirati, nego ih mora sam obaviti te upravo zbog toga, delegiranjem ostalih poslova, dobiva na vremenu (slika 7).

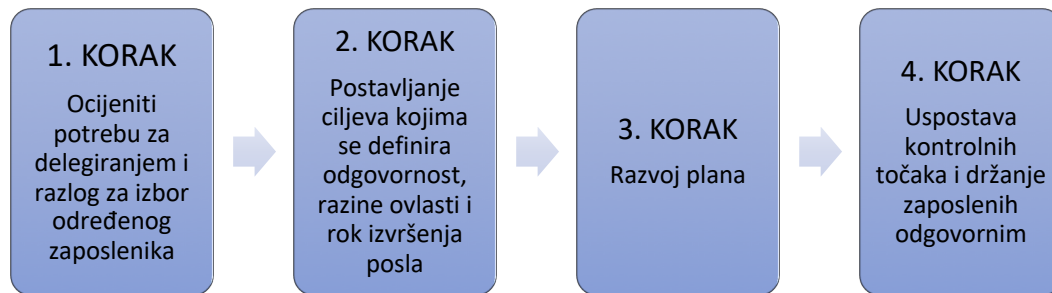
### **3.1 Proces delegiranja odlučivanja**

Delegiranjem se posao, odluka prenosi i prepušta podređenima. Proces delegiranja uključuje određene faze u kojima se utvrđuje zašto se delegira, što se delegira i kome se delegira.<sup>30</sup> Proces delegiranja se provodi u četiri koraka u kojem prvi korak objašnjava potrebe za delegiranjem, drugi definira cilj, treći plan ostvarivanja ciljeva i zadnji korak je kontrola.

---

<sup>30</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 26.

Slika 8. Koraci u procesu delegiranja odlučivanja



Izvor: Izrada autora prema F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 38

U prvom koraku se objašnjava potreba za delegiranjem te sam razlog zašto se odabrala određena osoba na koju će se delegirati određena odluka. Osoba se odabire na temelju analize poslova koje treba obaviti te na temelju sposobnosti, vještina i potrebnih znanja koje će pridonijeti uspješnom obavljanju posla odnosno donijela razumna odluka. Odabir osobe na koju će se delegirati odluka te samo odlučivanje za koji posao će osoba biti ovlaštena za donošenje odluke je kompliciran i dugotrajan proces. Drugi korak govori o definiranju cilja koji se želi postići. Cilj mora biti specifičan, mjerljiv, prihvatljiv, izvediv, jasno postavljen te vremenski ograničen. Osobi, na koju se delegira odluka, se mora dodijeliti odgovarajuće ovlasti i pripadajuća odgovornost kako bi se posao izvršio na odgovarajući način. Dobro postavljeni drugi korak utječe na realizaciju trećeg koraka. U trećem koraku se određuje plan kojim će se ostvariti postavljeni ciljevi. Plan mora biti cjelovit i razrađen te mora sadržavati očekivanja i varijante rješenja za različite situacije. U tom planu također trebaju biti navedeni svi potrebni resursi i informacije koje će biti potrebni kako bi se ostvarili ciljevi. Zadnji korak koji je ujedno jedan od važnih koraka u procesu delegiranja govori o uspostavi kontrolnih točki. (slika 8)

Kontrola je kod delegiranja vrlo bitna jer menadžer koji delegira poslove na podređene se ne oslobađa odgovornosti za te iste poslove a bez kontrole nijedno delegiranje ne može biti uspješno. Kontrola je posebno važna kod složenijih zadataka i odluka, koji se izvršavaju u više faza ili dulje vrijeme dok je kod jednostavnijih zadataka uspostava kontrolnih točaka nepotrebna. Menadžeri mogu izabrati na koji način će vršiti kontrolu da li telefonski, u obliku promemorije, putem izvješća ili

posjetom na radnome mjestu. Kontrola zaposlenika koji obavljaju delegirane poslove može biti proaktivna ili preventivna, tekuća i naknadna. Zaposlenici mogu i sami kontrolirati svoj rad. U tom se slučaju govori o internoj kontroli.<sup>31</sup> Od navedenih kontrola najpoželjnija bi bila preventivna no zbog nemogućnosti predviđanja potrebno je provoditi i druge dvije, tekuću i naknadnu. Tekuća kontrola nudi mogućnost ispravka dok naknadna nudi mogućnost vrednovanja posla, odnosno odluke, koja je delegirana.

### 3.2 Odgovornost menadžera i podređenih pri donošenju odluka

Jedno od glavnih čimbenika odlučivanja je odgovornost za odluke koje se donose. Svi donositelji odluka, a posebno menadžeri, i to oni na najvišim razinama menadžmenta, zbog važnosti se odluka koje donose moraju iznimno odgovorno ponašati u procesu odlučivanja.<sup>32</sup> Menadžer je najodgovorniji za odluke koje donosi zbog stupnja ovlasti koje ima dok podređeni, zbog manje razine ovlasti, ima i manju razinu odgovornosti za odluke koje oni donose. Osoba koja obavlja određeni posao, odnosno donosi određenu odluku, mora poznavati svoje granice odgovornosti.

Slika 9. Hijerarhijski prikaz odnosa menadžera i podređenih kod donošenja odluka



Izvor: Izrada autora

<sup>31</sup> Ibidem, str. 39

<sup>32</sup> Ibidem, str. 141

Iz Slike 9 vidljivo je kako se na vrhu piramide nalazi menadžer koji je odgovoran za posao i odluke donosi sam. Menadžer planira budućnost i pokušava odrediti najefikasniji put ostvarenja ciljeva te mora prihvatiti odgovornost za utjecaj na društvo. Zato odluke koje menadžer donosi sam su najviše vezane uz misiju i viziju poduzeća. Menadžer ne mora sam donositi odluke već može svoje zadaće ostvariti uz pomoć drugih ljudi i to onih nad kojima ima direktne i indirektno ovlasti, odnosno njegovih podređenih. Može zatražiti pomoć ali i dalje je on taj koji donosi konačnu odluku kao što bi bilo kod odluka vezanih uz strateške ciljeve poduzeća (uz budućnost samoga poduzeća).

Da bi se ostvarile visoke performanse ponekada je potrebno da, ukoliko menadžeri nemaju vremena, odluke donose i podređeni ukoliko im se ukaže prilika te time unaprijede postojeći način rada. Većinom su to odluke koje su vezane uz zadatke organizacijskih jedinica kao što je srednje rukovodstvo. Menadžer je aktivni sudionik ali ponekada mora biti promatrač u procesu rada kada podređeni donose odluke. On stoji na raspolaganju ukoliko je potrebna hitna pomoć. Odluke koje donose podređeni su odluke koje su vezane uz proizvodnju dobara i usluga. Odluke koje se donose za pojedini sektor su odluke u kojima podređeni imaju ovlaštenja, a odražavaju se na razvoj i rast poduzeća u cjelini.

### **3.3 Načini i stupnjevi delegiranja odlučivanja**

Postoje četiri različita stupnja delegiranja odlučivanja:

1. Zaposlenik izvještava o činjenicama, nadređeni donosi odluku
2. Zaposlenik predlaže mjeru, nadređeni donosi odluku
3. Zaposlenik provodi mjeru i izvještava nadređenog
4. Zaposlenik provodi mjeru bez obveze izvještavanja nadređenog

Prvi stupanj je najčešći kod manjih organizacija gdje nadređena osoba donosi sve odluke, dok podređeni odnosno zaposlenici nemaju nikakvu slobodu za donošenje odluka. Razlog njihovoj ne slobodi pri odlučivanju može biti različit, a vjerojatno jedan od najčešćih je nepovjerenje nadređenog u odluke koje donose niže razine hijerarhijske piramide jer smatra da on donosi najbolje odluke.

Drugi stupanj delegiranja odlučivanja je primjeren također za manje organizacije. U drugom stupnju zaposleniku je pruženo ipak malo više slobode pošto on predlaže mjeru, a nadređeni donosi odluku. Zaposlenici su ti koji su možda i najbolje upoznati sa postojećim problemima u organizaciji pa se njihovo mišljenje o rješavanju problema treba uvažiti. U drugom stupnju će zaposlenik sigurno biti motiviraniji za rad nego u prvom stupnju pošto ima određenu slobodu pri davanju svog mišljenja za rješavanje problema, a postoji mogućnost i za unaprjeđivanje ako pokažu iskustvo i znanje u rješavanju tih istih problema.

Treći stupanj delegiranja je u većem broju slučajeva najčešći u većim organizacijama za razliku od prvog i drugog stupnja. U ovom stupnju zaposlenik ima toliku slobodu da može sam donijeti odluku i provesti tu mjeru pa tek onda izvijestiti nadređenog o mjeri koju je proveo za rješavanje određenog problem. Takva sloboda je dana zaposleniku iz više razloga, a neki od njih mogu biti nedostatak vremena nadređenog za donošenje svih odluka u organizaciji, povjerenje u određenog zaposlenika ili više njih radi njihovog prethodnog iskustva u donošenju dobrih i kvalitetnih odluka. Uz veliku slobodu zaposlenika ide i velika odgovornost za te odluke koje zaposlenik donose. Ukoliko su to dobre odluke, zaposlenika možda čeka promaknuće ili neki drugi oblik nagrade ako je riješio veći i značajniji problem. Ukoliko je zaposlenik loše procjenio problem ili uopće nije shvatio da problem postoji, u tom slučaju zaposlenik snosi sve posljedice koje u najgorem slučaju mogu značiti izbacivanje iz organizacije odnosno otkaz.

Četvrti stupanj delegiranja je najčešći za veoma velike organizacije ili organizacije koje su možda geografski disperzirane, odnosno da su dijelovi organizacije na različitim geografskim lokacijama. U ovom slučaju je zaposleniku pruženo potpuno povjerenje i on može donijeti odluku tj. provesti mjeru bez izvještavanja nadređenog. Ovo nije tako čest stupanj i prilagodljiv je samo velikim organizacijama gdje jednostavno jedan nadređeni ne može donijeti sve odluke odnosno provesti sve mjere sam.

### 3.4 Koristi od delegiranja odluka

Iako je delegiranje odluka u današnje vrijeme sasvim očekivana stvar u svim organizacijama odnosno poduzećima (zbog globalizacije pa tako onda i decentralizacije) još uvijek je čovjek previše sebično biće da bi vjerovao drugim ljudima koliko vjeruje sebi. Iz toga razloga, u ovom radu, naglašavaju se koristi odnosno prednosti delegiranja odlučivanja kako bi se prikazalo delegiranje u pozitivnom svijetlu.

U današnjici je vrijeme jedan od najvažnijih čimbenika poslovnog svijeta. Stoga, potrebno je raditi na uštedi vremena, odnosno efikasnije upravljati danim vremenom. Delegiranjem odlučivanja, odnosno davanjem ovlasti nižim organizacijskim razinama, štedi se vrijeme top menadžmenta za donošenje drugih, možda važnijih, odluka za poduzeće ili pak za bilo koje drugo područje poslovanja. Uzmimo za primjer menadžera u poduzeću "XY" koji primjećuje da nema dovoljno vremena za obavljanje svih poslovnih aktivnosti u svom opisu posla. U slučaju da postoji kvalitetan zaposlenik na nižoj organizacijskoj razini, menadžer prepušta donošenje odluka tom zaposleniku za neke radnje njemu adekvatne. Tim činom je sebi oslobodio dio vremena za donošenje drugih odluka i upravljanje poduzećem.

Kao i ušteta vremena efikasno korištenje znanja i vještina zaposlenika je veoma važno u poslovanju poduzeća i delegiranju odlučivanja. Pri samom zapošljavanju treba zaposliti osoblje sa određenim iskustvom u odlučivanju i adekvatnim obrazovanjem za tu poziciju. Ukoliko se zaposli osoba sa manjkom gore navedenih vještina i znanja, stvaraju se određeni problemi kod donošenja odluka koje kasnije treba riješiti, a to uzrokuje i gubitak vremena koji je jedan od najvažnijih čimbenika poslovanja. Ukoliko menadžer prepozna određeno znanje i vještine kod podređenog zaposlenika, tada se pruža mogućnost delegiranja odluke na nižu organizacijsku razinu. Međutim, ako nema dovoljno kvalitetnih zaposlenika delegiranje odluka se ne može izvršiti. Naravno, svako poduzeće priželjkuje prvu navedenu situaciju kako bi što brže tj. efikasnije obavljali svoju djelatnost.

Motivacija se odnosi na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Ona odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način, postiže ili ne postiže radnu uspješnost (ili uspješnost obavljanja bilo

koje aktivnosti) određene razine.<sup>33</sup> Delegiranjem ovlasti, menadžeri motiviraju svoje podređene zaposlenike kako bi radili što bolje za poduzeće. Čovjek, pa tako i svaki zaposlenik, ako se smatra bitnim i potrebnim dijelom nekog sustava potrudit će se maksimalno. Treba naglasiti da se motivacija odnosi na ponašanje usmjereno ka cilju, odnosno sve oblike svrhovitog i voljnog ponašanja. Nasuprot tome, ako se ne vjeruje zaposleniku, on onda nema motivaciju za kvalitetno obavljanje poslovnih aktivnosti a kamo li poboljšanje svojih radnji.

Zaposlenici su sastavni dio svakog poslovnog udruženja i čine velik postotak tog istog udruženja. Pošto je vrijeme relativan pojam i ono laički rečeno “brzo teče” tako brzo dolazi do modernizacije poslovanja i unapređivanja tehnologija i načina poslovanja. Potrebno je razvijati i unaprjeđivati vještine zaposlenika u svakom aspektu, bilo u informatičkom, komunikacijskom ili bilo kojem drugom. U 21. stoljeću teško je biti adekvatan radnik bez određenog informatičkog znanja stoga je poslodavac dužan pružiti priliku zaposleniku da kroz razne tečajeve, obuke ili slično unaprijedi svoje znanje. Ako radnik nije dovoljno obučen za određene poslove u vidu njegovog znanja, ne može mu se dodijeliti odgovornost donošenja odluka te time menadžment gubi na vremenu, ali i motiviranosti radnika, a to su jedni od najvažnijih čimbenika poslovanja.

Možda ni za jedan pojam u teoriji organizacije i menadžmenta nema toliko definicija kao za pojam “vodstva”. Vodstvo nije poput funkcija menadžmenta precizno i jasno određeno. Vodstvo je dio menadžmenta, ali ne u cijelosti. Vodstvo je sposobnost da se uvjere ostali da oduševljeno streme određenim ciljevima. Vodstvo je ljudski faktor koji spaja grupu i motivira je za ostvarenje ciljeva. Poboljšanjem vještina vodstva odnosno njihove sposobnosti uvjeravanja drugih da oduševljeno idu prema ostvarenju cilja te motiviranja, poduzeće i sam top menadžment štedi sebi vrijeme i omogućuje drugima da donose važne odluke. Iako je važno konstantno raditi na razvijanju zaposlenika, tako treba raditi i na vodstvu, jer ipak je poduzeće velika zajednica koja ne može funkcionirati kvalitetno bez suradnje zaposlenika unutar poduzeća.

---

<sup>33</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 532



### 3.5 Izazovi i problemi

Kod delegiranja odlučivanja postoje problemi koji dolaze od nadređenih, a tako i od podređenih. Jedan od najčešćih problema koji dolazi od nadređenih je uvjerenje da nadređeni može donijeti bolje odluke. Postoji društvena i poslovna predrasuda da osoba koja se nalazi na višoj razini hijerarhijske piramide je najbolja u donošenju svih odluka. Uz taj problem se veže i strah od gubljenja važnosti odnosno kontrole. Veže se na način da nadređeni smatra da je „manje“ važan u organizaciji ukoliko ne donese sve odluke sam. Sljedeći problem je strah od izlaganja. Taj problem se veže uz nedostatak iskustva u prezentiranju i izlaganju, a tome prethodi manjak seminarskih i ostalih zadataka za vrijeme fakulteta i cjelokupnog obrazovanja. Postoji još jedan veći problem koji dolazi od strane nadređenih, a to je da vlada atmosfera međusobnog nepovjerenja. Svako radi protiv svakog jer u svima vidi konkurenciju i zbog toga ne postoji zajedništvo pri ostvarivanju ciljeva što rezultira produljenjem vremena za ostvarivanje ciljeva.

Jedan od većih problema koji potiče od podređenih je nedostatak samopouzdanja i strah od činjenja grešaka. Podređeni imaju manjak samopouzdanja i taj strah iz razloga što znaju da ako naprave grešku u odlučivanju i poslovanja, ta greška može rezultirati otkazom ili spuštanjem na nižu hijerarhijsku razinu u organizaciji. Sljedeći problem koji se javlja je nejasna delegacija odnosno kad nadređeni nedovoljno pojasni podređenom koja je njegova zadaća. Taj problem se veže uz prva dva problema na način da nejasna delegacija rezultira činjenjem pogreške i snošenjem odgovornosti za tu grešku, a podređeni nije u potpunosti kriv. Sljedeći problem koji dolazi od podređenih je nedostatak motivacije. Taj se problem veže uz određena ograničavanja prema podređenom, a to je da zaposlenik ne može sam donijeti ni jednu odluku te ne postoji mogućnost napretka u organizaciji.

Sukob je oblik interakcije/borbe koja se vodi između pojedinaca/skupina dviju suprotstavljenih strana.<sup>34</sup> Organizacijske promjene najčešći su uzrok sukoba te se upravo delegiranje odluka može kategorizirati kao organizacijska promjena. U poslovnom okruženju pojavljuje se bezbroj mogućih varijacija sukoba od kojih će se nekoliko navesti u ovom radu.

---

<sup>34</sup> P. Sikavica, *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 765.

Kod delegiranja odlučivanja, na jednoj strani sukoba se nalazi nadređena osoba, a na drugoj strani podređena. Navedeni se sukob može javiti između različitih organizacijskih razina. Može biti menadžer i osoba (zaposlenik) na nižoj razini poslovne hijerarhije ili pak može biti menadžer i osoba (npr. direktor poduzeća) na višoj organizacijskoj razini.

Kod prvog slučaja, možda češćeg, radi se o sukobu ili menadžera i osobe kojoj je menadžer delegirao određenu odluku ili menadžera i osobe kojoj menadžer nije delegirao odluku. U prvom pod slučaju, uzrok sukoba može biti da zaposlenik, iz raznih razloga (npr. strah), ne želi preuzeti veće ovlasti. U drugom pod slučaju zaposlenik koji nije dobio veće ovlasti želi više ovlasti, a nije dobio iz dva moguća razloga a to su:

1. Nije dovoljno kvalitetan zaposlenik ili
2. Netko drugi je delegiran za donošenje određene odluke.

U oba slučaja dolazi do sukoba i među zaposlenicima iste organizacijske razine i među različitim organizacijskim razinama. Iz navedenog primjera može se zaključiti da nije jednostavno delegirati odluku/e nižim organizacijskim razinama iz više razloga među kojima je i sukob.

Kod drugog slučaja, radi se o sukobu menadžera i njegove nadređene osobe. Do sukoba može doći iz razloga što se menadžeru nadređena osoba ne slaže s njegovom odlukom o delegiranju određene odluke. Ovaj uzrok potiče iz opće poznate problematike ovlasti. S više ovlasti dolazi i više odgovornosti zbog čega neki pojedinci ne žele veće ovlasti od onih što već imaju. Dakle, kada menadžer donosi odluku o delegiranju neke druge odluke, mora uzeti u obzir mnogo faktora i mogućih posljedica i to ne samo što se tiče njegovog opisa i/ili/ opsega posla.

Kao i sve ostalo u životu pa tako i u poslovnom svijetu, sukobi se lako pojavljuju. Na ljudima unutar sustava odnosno društva je da tih sukoba bude što manje, a i kad se pojave da budu konstruktivni i da se na temelju njih dođe do najboljeg mogućeg rješenja kao što to zagovara moderna organizacijska teorija o sukobima.

#### **4. Primjer poduzeća s efikasnim delegiranjem odlučivanja**

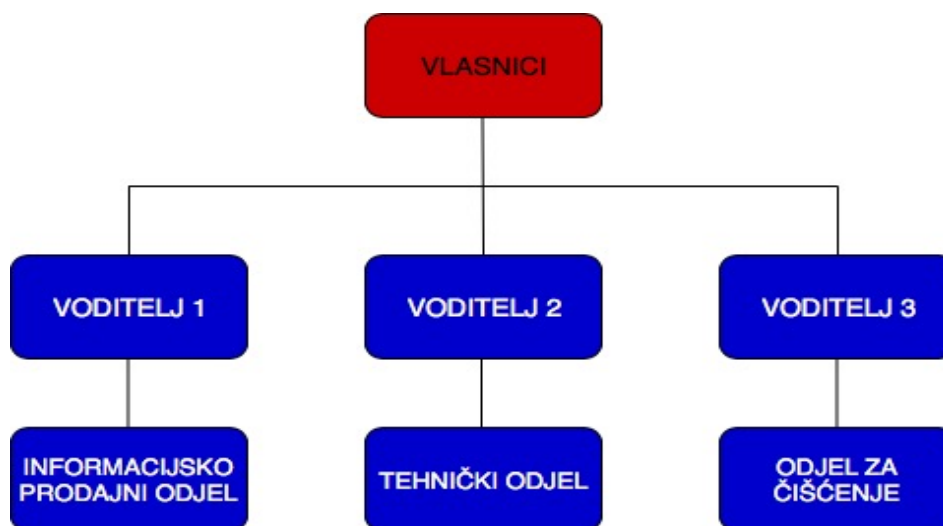
Odabrano je poduzeće „1A Immo Service GmbH“ kao primjer poduzeća s efikasnim delegiranjem odlučivanja. Poduzeće je osnovano 2007. godine kao manje obiteljsko poduzeće na inicijativu Aleksandra Rajkovića i njegove supruge. Prvobitno je osnovano kao obiteljsko poduzeće što potvrđuje i činjenica da su jedino supružnici bili zaposlenici vlastite tvrtke prve tri godine, no onda se ukazala prilika za proširenje tvrtke na druge djelatnosti osim čišćenja. Ideju za osnutak poduzeća, Aleksandar je dobio nakon uvida u plan troškova za održavanje zgrade u kojoj je kupio stan. Glavne djelatnosti poduzeća su održavanje i vođenje poslovnih i stambenih objekata, održavanje parkova, održavanje tehnike u poslovnim i stambenim objektima, daljinsko upravljanje tehnikom u objektima, ugradnja i upravljanje video nadzorom te čišćenje.

Poduzeće upravlja i održava oko 30 objekata bilo poslovnih ili stambenih i isto vodi brigu o toliko parkova. Svi ti stambeni i poslovni objekti uglavnom imaju svoja dvorišta ili parkove koje je potrebno održavati i tome poduzeće pridaje posebnu pažnju iz razloga što svi ti ljudi žele da parkovi budu lijepo uređeni i „zeleni“ kako bi poslije napornog dana mogli odmoriti svoje tijelo i duh. 21. stoljeće je doba moderne tehnologije i brzog života, Aleksandar je to prepoznao kao dobru poslovnu priliku i iskoristio je u vidu ugrađivanja najnovije tehnologije, održavanje iste, te ugradnje „smart home-a“. Pametna kuća je postala veoma popularna kod ljudi koji žive ubrzanim načinom života te nemaju vremena voditi brigu o kućanstvu te imaju luksuzne nekretnine i žele ih zaštititi na što više načina. „Smart home“ funkcionira na način da se svojim domom može upravljati preko pametnog telefona gdje god bili na svijetu u vidu pregledavanje kamera uživo ili unazad neko vrijeme, namještanje automatskog gašenja ili paljenja svjetla, alarma, vode, struje, grijanja i još puno sitnih detalja. Poduzeće se bavi i ugradnjom alarmnih sustava i kamera van pametne kuće kako bi klijentela zaštitila svoje domove i poslovne objekte. Najjednostavnija usluga koje poduzeće nudi je usluga čišćenja za koje nije potrebna provedba posebne edukacije kao što je potrebno za održavanje tehnologije i ugradnju pametnih kuća.

Prve tri godine poslovanja rađeni su pretežno poslovi čišćenja te nije bilo potrebe za delegiranjem odlučivanja iz razloga što nije bilo potrebno donositi velik broj odluka, no kasnije se situacija mijenja. „1A Immo Service GmbH“ trenutno broji 13 zaposlenih od kojih jedna trećina radi u uredu odnosno komunicira s klijentima, pohranjuje podatke, planira ugradnju tehnike te ugovara nove poslove. Drugu trećinu

radnika čine djelatnici koji rade poslove tehnike, odnosno daljinsko upravljanje tehnikom kao i popravke i montaže razne vrste tehnike. Njima je delegirano odlučivanje u vidu onoga što rade, odnosno svoje djelatnosti, ali im nije delegirana ovlast na razini cijelog poduzeća. Zadnja trećina čini djelatnike koji u principu obavljaju posao čišćenja. S obzirom da je jedna od djelatnosti poduzeća vezana uz održavanje tehnologije i pametnih kuća, tehnološki napredak igra ključnu ulogu u poslovanju ove tvrtke. Poduzeće najviše prihoda ostvaruje preko djelatnosti ugradnje smart home-a, ugradnje alarmnih sustava te općenito održavanja tehnologije u stambenim i poslovnim objektima. Najmanju profit ostvaruju usluge čišćenja i održavanja parkova, ali ipak dovoljnu za funkcioniranje poduzeća.

Slika 10. Organizacijska struktura poduzeća „1A Immo Service GmbH“



Izvor: Izrada autora

U operativnom dijelu su koristi tehnoloških promjena od velikog značaja za optimiranje procesa u radu tvrtke što na kraju donosi velike vremenske i financijske uštede. Iz razloga što su nove tehnološke promjene česte, potrebno je konstantno učiti i biti u toku. Aleksandar tvrdi kako najveći dio odluka donose dva do tri djelatnika koji se bave komunikacijom i planiranjem radova te da on donosi jako mali broj odluka, ali da uglavnom određuje pravac tvrtke i služi kao korektivni faktor, odnosno kontrola. U radu je već rečeno kako je kontrola jedna od ključnih menadžerskih djelatnosti i da menadžer mora ispravno odlučiti o određenim korekcijama kako ne bi došlo do negativnih učinaka što potvrđuje i Aleksandrova uloga u vlastitom poduzeću.

U početku poslovanja u „1A Immo Service GmbH“ koristio se autokratski stil odlučivanja, ali proširenjem poslovanja i broja zaposlenih situacija se promijenila i od tad se koristi delegirajući stil odlučivanja. Autokratski stil odlučivanja se pokazao kao neprikladan i neefikasan za Aleksandra iz razloga što ga je pretrpao obavezama oko odlučivanja za manje bitne i rutinske odluke te je time gubio vrijeme za donošenje važnijih odluka za budućnost poduzeća. Kako se organizacija širila tako su se i njezini problemi multiplicirali i bilo je potrebno delegirati dio poslova, odluka, ovlasti te odgovornosti na niže razine. Najvažnija sposobnost koja se zahtjeva da menadžer poduzeća posjeduje je umijeće delegiranja, upravo ono što je Aleksandar učinio na vrijeme i na pravi način. Razlozi koji su potaknuli delegiranje u ovom poduzeću su omogućavanje brže reakcije, razvoj zaposlenika, motiviranje istih te omogućavanje više vremena za donošenje važnijih odluka i obavljanja ostalih poslova.

Prednosti delegiranja odlučivanja u ovom poduzeću je velika iz razloga konstantne komunikacije s klijentima, a brzina odlučivanja jako je bitna za zadovoljstvo klijenta. Utječe na način da klijent ne mora čekati na odgovor već odmah dobiva određenu pomoć tj. odgovor. Još jedna od prednosti je ta da se djelatnici kojima je delegirano odlučivanje bolje razumiju u određene poslove nego direktor kao npr. održavanje pametnih kuća i alarmnih sustava pa samim time mogu donijeti i bolju odluku. Aleksandar konstantno pokušava motivirati svoje zaposlenike i to na način da im delegira ovlasti, odluke te na druge načine koji su uglavnom materijalni (božićnica, trinaesta plaća i slično). Zaposlenik koji se osjeća potrebnim i neophodnim dijelom organizacije, više će se potruditi oko ostvarenja osobnih ciljeva pa tako i ciljeva organizacije. Pošto neki zaposlenici nisu znali njemački jezik, njih je vlasnik motivirao plativši im školarinu za školu stranih jezika što se pokazalo kao dobar motivator.

Direktor ovog poduzeća smatra kako su njegovi zaposlenici zadovoljni jer im se pruža mogućnost skupljanja iskustva u donošenju odluka i uvida u to kako se njihove odluke odražavaju na poslovanje tvrtke. Pošto je ovo poduzeće smješteno u Hamburgu, jednom od najvećih njemačkih gradova, pretpostavka je da je konkurencija iznimno velika i jaka. Aleksandar smatra kako je konkurencija dobra stvar, jer samo tako se može pokazati jeste li bolji od drugih, odnosno možete li privući nove klijente. „1A Immo Service GmbH“ ne kopira konkurenciju i ne pokušava saznati kako oni posluju iz razloga što je ključna vrijednost poduzeća jedinstvenost. Njihove prednosti u odnosu na konkurenciju su vrlo dobra struktura planiranja i izvršavanja dnevnih i

tjednih obveza sa pregledom za narednih 12 do 18 mjeseci. Odlučivanje o tome je delegirano na djelatnika kome je to glavni zadatak, čime se ušteduje mnogo vremena ostalim zaposlenicima i donošenje bitnijih odluka u svrhu ostvarivanja konkurentske prednosti.

## 5. Zaključak

Dugački popisi individualnih zadataka čije je izvršenje potrebno kako bi poduzeće uspješno poslovalo upravo su razlozi neuspješnog poslovanja svake organizacije. Samostalne zadatke u praksi najčešće izvršavaju menadžeri koji zbog manjka vremena te prevelikog obujma posla, često nisu zadovoljni dobivenim rezultatom. Također, neki menadžeri izbjegavaju delegirati pojedini posao ili odluku podređenima jer ne vjeruju u njihove sposobnosti i vjerojatnost uspjeha. Upravo je zbog toga delegiranje proces čija je važnost neupitna jer se na taj način stvara mogućnost rasterećenja menadžera s jedne strane, te prilika za učenje i napredovanje podređenih u organizaciji s druge strane.

Menadžerima se stvara višak vremena koji mogu uložiti u neke druge poslovne projekte koji zahtijevaju njihovu potpunu posvećenost i koje nije moguće delegirati, a čija uspješnost uvelike utječe na poslovanje organizacije. Proces delegiranja nije nimalo jednostavan, zahtjeva planiranje, definiranje ciljeva, kao i edukaciju podređenih, međutim praksa pokazuje kako je delegiranje prijeko potrebno želi li se poslovanje organizacije održati na uzlaznoj putanji, pogotovo ako je došlo do širenja obujma poslovanja. U Hrvatskoj, organizacije i dalje primjenjuju autokratski stil odlučivanja koji uvelike koči mogućnost daljnjeg rasta i razvoja, kako organizacija s jedne strane, tako i samih zaposlenika kao pojedinca.

U drugom dijelu ovog rada obrađeno je delegiranje u procesu odlučivanja te sam proces odlučivanja. Nadalje, obrađeni i analizirani su načini i stupnjevi delegiranja odlučivanja te odgovornost koju nose nadređeni i podređeni u procesu donošenja odluka i delegiranja odlučivanja. Koristi od delegiranja odluka su mnogobrojne te uvelike nadmašuju izazove i probleme pa tako i sukobe. Poblizje se objasnilo u ovom radu zašto treba delegirati odluke i da je to jedini ispravan način poslovanja u današnje vrijeme. Razlog navedene tvrdnje leži u globalizaciji zbog koje su poduzeća geografski rasprostranjena te je potrebno delegiranje odnosno decentralizacija.

Zaključno se može reći da je delegiranje odluka prijeko potrebno činiti u imalo većim organizacijama i u organizacijama u kojima menadžeri odnosno nadređene osobe ne mogu stići obaviti sve svoje poslovne aktivnosti. Unutar današnjeg stanja globalizacije, organizacije, kako bi pristupile međunarodnom tržištu moraju decentralizirati svoja poduzeća kako bi uspješno poslovala te tako i rasla. Ovaj rad

postavlja pitanje: „U slučaju donošenja neispravne odluke, smatra li se odgovornim osoba koja je delegirala odluku ili podređeni koji je donio odluku?“

U radu je teorijski odgovoreno na ovo pitanje, a kroz četvrto poglavlje i praktički. Menadžer i nadređeni uvijek moraju voditi računa i biti korektivni faktor u odlukama koje su delegirane, iz razloga ako je donesena neispravna odluka to je posljedica lošeg delegiranja. Upravo je to razlog zašto je delegiranje složen proces i kako je potrebno dobro promisliti kome će se delegirati odlučivanje. Ukoliko se pomno prate podređeni koji donose razne odluke, nadređeni mogu na vrijeme reagirati i spriječiti neispravno odlučivanje i tako uštedjeti vrijeme za ispravljanje i sebi i podređenima, a rad je već objasnio kako je vrijeme jedan od najvažnijih čimbenika poslovanja.



## LITERATURA

### a) Knjige:

1. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
2. Belak, V., *Menadžment u teoriji i praksi*, Zagreb, Belak excellens d.o.o., 2014.
3. Buble, M., *Management*, Split, Ekonomski fakultet Split, 1993.
4. Buble, M., *Management*, Split, Ekonomski fakultet Split, 1995.
5. Goetsch, D.L. i S. Davis, *Quality Management – Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services*, peto izdanje, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 2006.
6. Horvat, Đ. et al., *Temeljne funkcije upravljanja*, drugo izdanje, Zagreb, Visoko učilište EFFECTUS – visoka škola za financije i pravo, 2015.
7. Koontz, H. i H. Wehrich, *Essentials of Management*, peto izdanje, New York, Mc Graw-Hill Publishing company, 1990.
8. Pfeifer S., *Menadžment*, Osijek, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2006.
9. Sikavica, P. et al., *Poslovno odlučivanje*, drugo izdanje, Zagreb, Informator, 1999.
10. Sikavica, P. et al., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga 2014.
11. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F. i N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
12. Sikavica, P., *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011.
13. Yates J.F., *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, MATE, 2012.

### b) Web stranice

1. <https://www.1ais.de> , 1a Immo SERVICE GmbH službena stranica poduzeća

## **Popis priloga**

### **A. Slike**

Slika 1. Odnos funkcija menadžmenta i odlučivanja

Slika 2. Faze procesa planiranja u poduzeću

Slika 3. Formalna organizacijska struktura

Slika 4. Svrha kontrole

Slika 5. Proces kontrole

Slika 6. Prikaz i usporedba navedenih stilova odlučivanja

Slika 7. Razlozi za delegiranje

Slika 8. Koraci u procesu delegiranja odlučivanja

Slika 9. Hijerarhijski prikaz odnosa menadžera i podređenih kod donošenja odluka

Slika 10. Organizacijska struktura poduzeća „1A Immo Service GmbH“

### **B. Tablice**

Tablica 1. Kvalitete menadžera i vođe

## Sažetak

Osobe svakodnevno donose odluke različitog tipa. Sve te odluke oblikuju način i stil života osobe, kao i poslovanje poduzeća. Odlučivanje bi se moglo definirati kao izabiranje smjera odnosno načina djelovanja između više inačica. Odluke su u najužoj vezi s procesom odlučivanja te predstavlja rezultat tog procesa odlučivanja.

Poslovno odlučivanje može se definirati kao izbor između dviju ili više inačica rješavanja problema u poslovnim situacijama. Jedno od najvažnijih sposobnosti koje se zahtjeva da menadžer poduzeća posjeduje je umijeće delegiranja.

U prvom poglavlju su opisane karakteristike menadžerskog odlučivanja kroz glavne menadžerske funkcije i koje su ključne odluke u tim funkcijama. Navedeni su i obrađeni stilovi odlučivanja te kako pojedini stilovi utječu na zadovoljstvo zaposlenih i na funkcioniranje poduzeća. Nadalje, objašnjeno je kako se donose odluke u centraliziranim i decentraliziranim organizacijama te koje su organizacije prikladnije u današnje vrijeme globalizacije.

U drugom poglavlju objašnjeno je delegiranje u procesu odlučivanja te sam proces delegiranja odlučivanja. U ovom poglavlju se analizira odgovornost menadžera i podređenih pri donošenju odluka te tko se smatra odgovornim za donesene odluke. Objašnjeni su načini i stupnjevi delegiranja odlučivanja te koje su koristi od delegiranja i određeni izazovi i problemi istog.

Zadnje poglavlje bavi se konkretnim primjerom delegiranja odlučivanja u postojećem poduzeću. Primjer dokazuje kako je delegiranje odlučivanja dugotrajan i kompliciran proces iz razloga ukoliko se krivoj osobi delegira odlučivanje, cijela organizacija snosi određene posljedice.

**Ključne riječi:** odlučivanje, odluke, delegiranje, menadžer, stil odlučivanja, proces delegiranja, odgovornost, prednosti delegiranja, izazovi delegiranja.

## Summary

People make different types of decisions on a daily basis. Not only do these decisions shape one's lifestyle, they also highly affect the way a company functions. Decision making can be defined as choosing a certain path or way of acting when given more than one option. Choices are closely tied with the process of decision making which they are also result of.

Business decision making can be defined as the choice between two or more options in regards to solving a problem in business situations. One of the most important skills a manager needs to have is in fact the ability to properly delegate.

The first chapter explains the characteristics of managerial decision making through the main managerial functions and which decisions are key to each function. The different types of decision making are also mentioned in this chapter as well as the way they affect the level of employee satisfaction and the general way a company functions.

The second part of this paper explains delegation in the process of decision making along with the process itself. Managerial responsibility and the responsibility of ordered employees as well as whom is held responsible for a certain decision is also explained in this chapter. This chapter also covers the types and levels of delegation of decision making and their possible uses and difficulties.

The last chapter deals with a specific example of delegation of a decision in a company. The example shows that the delegation of a decision is a long and complex process because of it's dependance on the right decision maker.

**Key words:** decision making, decisions, delegation, manager, type of decision making, the delegation process, responsibility, delegation advantages, delegation challenges