

# Preduvjeti uspješnog delegiranja odlučivanja

---

**Glavić, Dino**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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:137:502555>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-28**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

Dino Glavić

Preduvjeti uspješnog delegiranja odlučivanja  
Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

Dino Glavić

Preduvjeti uspješnog delegiranja  
Završni rad

JMBAG: 0303073349, redoviti student

Studijski smjer: Menadžment u poduzetništvo

Predmet: Poslovno odlučivanje

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor / Mentorica: izv.prof.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Dino Glavić, kandidat za prvostupnika ekonomije/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 3 .09. 2020 godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja Dino Glavić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom preduvjeti uspješnog delegiranja 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, 3. 09. 2020.

Potpis

---

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2.Odlučivanje i odluke</b> .....	2
<b>2.1.Stilovi odlučivanja</b> .....	2
<b>2.2 Međusobna povezanost odluka</b> .....	4
<b>2.3. Centralizacija i decentralizacija</b> .....	4
<b>3.Delegiranje</b> .....	5
<b>3.1. Preduvjeti uspješnog delegiranja</b> .....	9
<b>3.2. Predmet delegiranja</b> .....	11
<b>3.3. Proces delegiranja</b> .....	12
<b>3.4. Prednosti i nedostaci delegiranja</b> .....	15
<b>3.5 Problemi kod delegiranja</b> .....	16
3.5.1 <i>Greške prilikom delegiranja</i> .....	16
3.5.2. <i>Greške i prepreke koje se odnose na menadžere</i> .....	18
3.5.3 <i>Greške i prepreke koje se odnose na podređene</i> .....	19
3.5.4. <i>Prepreke i greške koje se odnose na organizaciju</i> .....	19
<b>4. Uloga menadžera u procesu delegiranja</b> .....	20
<b>5.Primjer uspješnog delegiranja</b> .....	23
<b>6.Zaključak</b> .....	26

## 1. UVOD

Odlučivanje možemo definirati kao proces koji traje neko vrijeme ovisno o složenosti problema kojeg se nastoji uspješno riješiti. Poslovno odlučivanje utječe na veći broj članova organizacije za razliku od osobnog odlučivanja. U poslovnom odlučivanju odluke ne utječu samo na pojedinca već i na ostale zaposlenike odnosno cijelu organizaciju. Više razine odlučivanja nose sa sobom i veću odgovornost.

Delegiranje se javlja kao pojam u procesu odlučivanja u kojem menadžeri prenose dio odgovornost na niže organizacijske razine. Delegiranje se koristi svakodnevno bilo to u privatne ili poslovne svrhe. Upravo u organizaciji rada nailazimo na delegiranje koje olakšava odgovornim osobama odnosno menadžerima da troše manje vremena na rješavanje zadataka te se mogu posvetiti odlukama koje mogu donositi samo menadžeri. Delegiranje spada pod funkciju vođenja i možemo reći da je jedna od najvažnijih menadžerskih vještina. Kada govorimo o organizaciji možemo reći da je svaki zaposlenik odgovoran za odluke koje donosi. Stupanj odgovornosti razlikuje se od zaposlenika do zaposlenika ovisno o tome na kojoj je razini hijerarhijske strukture. Strateške odluke, one najvažnije donose menadžeri koji snose najveću odgovornosti, dok one operativne koje utječu na manji broj ljudi donose niže razine menadžmenta. Kada se radi o delegiranju riječ je o dodjeljivanju odgovornosti i autoriteta prema nižim organizacijskim razinama sve u cilju brzog i efikasnog izvršavanja zadataka. Zaposlenicima se daje mogućnost da samostalno donose odluke i razmatraju inačice rješavanja problema kako bi došli do optimalnog rješenja za organizaciju. U ovome radu obradit će se ponajprije pojmovi kao što su odlučivanje, stilovi odlučivanja, međusobna povezanost odluke i centralizacija/decentralizacija. Potom će se obrađivati tema delegiranja, te svi aspekti delegiranja : proces, način, vrijeme, kome se delegira, preduvjet, greške, problemi i slično. Nakon cjeline delegiranja na red dolazi menadžer kao osoba koja nosi najveću odgovornosti te dio prenosi dalje na niže razine. Na kraju rada u poglavlju 5., dan je primjer iz poslovne prakse ABS d.o.o. kojim ću prikazati potrebu za delegiranjem s obzirom na povećanje obujma poslovanja te način na koji se osiguravaju preduvjeti za uspješno delegiranje.

## 2.Odlučivanje i odluke

S procesom odlučivanja susrećemo svakodnevno kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju. Svaki dan donosimo rutinske odluke poput onih što odjenuti, kojim prijevoznim sredstvom ćemo ići na posao i slično. Upravo takve odluke definiraju naš način života. Donošenje je odluka u svakodnevnom, privatnom životu čovjeka ponajprije vođeno ljudskom intuicijom. Međutim, pri tome nije svejedno je li riječ o svakodnevnim uobičajenim odlukama ili o onima koje su važne za život pojedinca. Pri donošenju iznimno važnih odluka treba biti mnogo oprezniji<sup>1</sup>.

U poslovnom okruženju također donosimo svakodnevne odluke, ali je razlika u tome što kada govorimo o poslovnom okruženju odluke utječu na nešto veći broj ljudi. Poslovno odlučivanje je odabir između najmanje dvije ili više mogućih inačica sve u cilju rješavanja problema u nekoj poslovnoj situaciji. Neki od bitnih elemenata uspješne odluke jest da je donesena na vrijeme, da je precizna, jasna i realna.

U poslovnom okruženju osoba koja donosi odluke postavlja si razna pitanja poput onih gdje, kada i kako će obaviti posao, hoće li posao delegirati na drugog zaposlenika ili će ga riješiti samostalno.

Odluka predstavlja rezultat procesa odlučivanja koji je trajao kraće ili duže vrijeme ovisno o složenosti zadatka. Odlučivanje je izuzetno važno za menadžment. Zapravo, menadžment ostvaruje svoju ulogu upravo odlučivanjem. Premda odluke donose i neki drugi subjekti u organizaciji, ipak su najvažnije odluke u nadležnosti organa upravljanja i menadžmenta<sup>2</sup>. Odluka odražava namjeru određenog djelovanja. To djelovanje treba razlikovati od same odluke. Odluka je donesena u trenutku kada onaj (ili oni) koji odlučuje donese konačni sud.<sup>3</sup>

### 2.1.Stilovi odlučivanja

---

<sup>1</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 336

<sup>2</sup> Ibidem, str. 340

<sup>3</sup> Yates J.F., Poslovno odlučivanje, Zagreb, MATE, 2012.



Kada govorimo o stilovima odlučivanja valja navesti autokratski i demokratski stil koji predstavljaju dva krajnja stila. U praksi veoma je mala vjerojatnost da menadžer koristi krajnji stil, pa tako nailazimo na širok izbor između dva navedena stila.

Autokratski stil jest oblik odlučivanja u kojem jedna osoba, u većini slučajeva direktor ima neograničenu moć u smislu donošenja odluka bilo to strateške ili svakodnevne operativne odluke unutar organizacije. Jedna osoba donosi odluke te se ostali zaposlenici prilagođavaju i prihvaćaju odluku bez da na nju mogu utjecati. Zaposlenici su izvršitelji odluka glavnog menadžera. Takav stil može funkcionirati ako osoba koja donosi odluke posjeduje znanja i vještine koje su potrebne za donošenje odluka u djelatnosti kojom se bavi.

U manjim organizacijama autokratski stil odlučivanja je poželjan i moguć samim time što se manje organizacije obično susreću s takvim obujmom posla da jedna osoba odnosno menadžer stigne donositi odluke i realizirati zadatke pravovremeno i kvalitetno, dok ostali zaposleni provode ono što je menadžer odlučio. Primjena autokratskog stila u većim organizacijama nije poželjna zato što se donositelj odluka opterećuje rutinskim odlukama na kojima izgubi vrijeme koje je mogao utrošiti na donošenje važnijih odluka. Možemo zaključiti kako se u velikim organizacijama zbog većeg obujma posla javlja potreba za delegiranjem odluka i odgovornosti jer jedna osoba nije u mogućnosti popratiti sve probleme u organizaciji i riješiti ih kvalitetno i pravovremeno.

Demokratski stil odlučivanja predstavlja stil koji podrazumijeva uključivanje zaposlenika sa svih razina organizacije u odlučivanje. Demokratski stil uključuje: poštivanje hijerarhije odlučivanja, moć odlučivanja nižih razina menadžmenta, nekoliko razina odlučivanja. Primjenom demokratskog stila menadžer podučava zaposlenike na nižim razinama i daje im priliku predlaganja ideja za rješavanje problema te ih upoznaje s poslovanjem organizacije kako bi mogli razumjeti problem koji se nastoji riješiti.

Najčešće ovakav stil za rezultat ima pozitivnu klimu u organizaciji, jer zaposlenici osjećaju da se njihovo mišljenje poštuje i uvažava prilikom odlučivanja.

Demokratski stil za razliku od autokratskog uspješniji je u većim organizacijama gdje se cjelokupna organizacija suočava s velikim obujmom posla i velikim brojem problema koje jedna osoba nije u mogućnosti samostalno riješiti. Dakle javlja nam se potreba za delegiranjem odgovornosti kako bi se rasteretilo glavnog menadžera od nagomilavanja problema.

## **2.2 Međusobna povezanost odluka**

Jedan od čimbenika koji utječe na donošenje odluka jest međusobna povezanost odluka u organizaciji o čemu svaki donositelj odluka mora voditi brigu.<sup>4</sup>

Niže razine menadžmenta u situaciji kada odlučuju moraju imati na umu da se oslanjaju na odluke višeg menadžmenta jer upravo one čine smjernice nižoj razini. Odluka donesena na nižoj razini predstavlja provođenje odluke više razine ili ona koja je donesena na višoj razini menadžmenta predstavlja okvir unutar kojeg se kreću odluke nižih razina, što ukazuje na međusobnu povezanost i ovisnost odluka u organizaciji.

Kada govorimo o povezanosti odluka navodi se vertikalna i horizontalna povezanost odluka. Vertikalna povezanost označava utjecaj odluka viših razina na one nižih razina i njihovu uzajamnu povezanost, dok horizontalna podrazumijeva povezanost odluka na istoj razini, odnosno njihovu međusobnu uvjetovanost.

Strateška odluka, ona koju donosi vrhovni menadžment zahtjeva donošenje taktičkih odluka, a taktičke odluke zahtijevaju donošenje operativnih odnosno rutinskih odluka koje su potrebne kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.

## **2.3. Centralizacija i decentralizacija**

Centralizacija i decentralizacija su pojmovi koji označavaju najjednostavnije rečeno mjesta gdje se donose odluke u nekoj organizaciji ili pak razine odlučivanja. Teško je reći koja vrsta organiziranja je bolja jer ima puno čimbenika koji određuju način organiziranja a jedan od njih je i veličina same organizacije.

---

<sup>4</sup> P.Sikavica, T.Hunjak, N. Begičević-Redžep, T.Hernaus, Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014.,str.130.

Centralizacija označava zadržavanje ovlasti na višim organizacijskim razinama umjesto da ovlast bude delegirana. Jedna od značajnijih njezinih prednosti je izravnija koordinacija i kontrola organizacije, s obzirom na to da se provodi s vrha organizacije, iz jednog središta.<sup>5</sup> Centralizacija je poželjan oblik kada se organizacija suočava s kriznim situacijama, jer što se odluke donose na jednom mjestu, informacije ne treba prenositi na niže razine, pa je samim time i sam proces odlučivanja nešto kraći, dok se s druge strane centralizirane organizacije teže se prilagođavaju okolini što je u današnje vrijeme problem.

Decentralizirane organizacije karakterizira prenošenje odlučivanja na niže razine menadžmenta, odnosno odlučivanje na svim organizacijskim razinama. Možemo reći kako je decentralizacija dominantan oblik s obzirom na potrebe organizacije na brzu prilagodbu okolini, pa je organizacije primjenjuju nešto više od centraliziranog oblika.

Pojedine organizacije prisiljene su koristiti decentralizirani oblik zbog veličine same organizacije ili pak ako imaju postrojenja na nekoliko lokacija koje su udaljene potrebno je delegirati ovlaštenje za donošenje odluka.

Pitanje centralizacije i decentralizacije obavljanja poslova u konačnici se svodi na mjesto i razine odlučivanja, mada centralizacija i decentralizacija obavljanja određenih poslova ne moraju a priori značiti centralizirano odnosno decentralizirano odlučivanje.<sup>6</sup>

### **3.Delegiranje**

Pojam delegiranja označava prenošenje ovlasti i odgovornosti najčešće od strane menadžera prema zaposlenicima na nižim organizacijskim razinama. Umijeće delegiranja, odnosno sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike ili

---

<sup>5</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 334.

<sup>6</sup> Ibidem, str, 339.

na niže razine menadžmenta smatra se jednom od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja<sup>7</sup>. Takav stil menadžmenta olakšava posao menadžeru i omogućuje ostalim zaposlenicima samostalno rješavanje zadataka i donošenje odluka. Delegiranje se najčešće povezuje s pojmom delegiranje ovlasti, ali zaposlenik koji je dobio ovlast od menadžera mora preuzeti i dio odgovornosti kako bi kasnije mogao odgovarati menadžeru za dobro obavljen odnosno neobavljen zadatak. Odgovornosti se ne može u potpunosti delegirati jer krajnja odgovornost pripada osobi koja delegira, uglavnom menadžeru.

Delegiranje omogućuje zaposlenicima razvitak sposobnosti i vještina, te činjenica da oni samostalno donose odluke može biti razlog zadovoljstva koje potiče volju za radom i mogući rast produktivnosti.

S rastom organizacije, dolazi do sve veće potrebe za delegiranjem zbog obujma posla s kojim se cjelokupna organizacija susreće pa možemo reći da delegiranje u jednom trenutku postaje nužno. Susretanje menadžera sa velikim brojem zadataka, problema i poslovnih prepreka potiče potrebu za delegiranjem kako bi se jednu osobu rasteretilo velikog broja zadataka koje nije u mogućnosti samostalno riješiti. Delegiranjem rutinskih zadataka pa i onih zahtjevnijih otvara mogućnost da se menadžer može posvetiti zadacima koje ne može delegirati zbog njihove složenosti i važnosti.

Ravnoteža između ovlasti i odgovornosti ključ je uspjeha delegiranja. Ako menadžer, pod izlikom delegiranja svojim suradnicima nameće zapravo dodatne zadaće iz vlastite domene, a istovremeno uskraćuje ovlasti koje su im potrebne da bi mogli obaviti dodijeljeni posao, on zapravo ne delegira.<sup>8</sup>

Razloga za delegiranje ima mnogo, te je ono je važno za menadžere kao i za podređene i cjelokupnu organizaciju. Kada govorimo o menadžeru već je ranije spomenuto kako se suočava s velikim brojem kompleksnih zadataka i odluka pa se javlja potreba za delegiranjem kako bi mogao ostati uspješan menadžer. Što se tiče zaposlenih na nižim organizacijskim razinama, delegiranje ide u korist i njima jer se kroz delegirane zadatke i odluke suočavaju se s novim problemima i razvijaju svoje vještine koje će im u budućnosti trebati za preuzimanje složenijih pa i menadžerskih

---

<sup>7</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, op. Cit., str.338.

<sup>8</sup> F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki-Vokić, op. Cit., str.31.

funkcija. Zaposlenici koji preuzimaju delegirane zadatke osjećaju se važnijima, potiče se njihova produktivnost, a činjenica da se rješavanjem zadataka osposobljavaju za neke složenije organizacijske funkcije, povećava njihovo zadovoljstvo. Pojedinaac kojem je delegiran zadatak i dio odgovornosti potrudit će se riješiti problem što bolje kako bi dokazao da svojim vještinama doprinosi organizaciji. Delegirani zadatak menadžeru predstavlja samo jedan u nizu, dok zaposleniku kojem se delegira predstavlja izazov i priliku za dokazivanje.

Efikasno delegiranje oblik je u kojem menadžer dodjeljuje zadatke onim zaposlenicima za koje zna da imaju potrebna znanja i vještine za obavljanje zadatka i da će obaviti posao na najbolji mogući način. Kako bi podjela zadataka bila uspješna menadžer mora poznavati sposobnosti svakog zaposlenika te s obzirom na znanja i vještine s kojima pojedini zaposlenik raspolaže, dodijeliti zadatak onome za kojega se pretpostavlja da će to učiniti najbolje. Delegiranje može biti uspješno ako zaposlenici imaju brz i točan pristup informacijama koje su potrebne za obavljanje delegiranih zadataka. Takav protok potrebnih informacija postiže se svakodnevnim sastancima odnosno brifinzima gdje se iznose i informacije koje će koristiti svim zaposlenicima u rješavanju zadataka. S druge strane organizacija i njezini zaposlenici suočavaju se i s neefikasnim delegiranjem koje ostavlja negativne posljedice na cjelokupnu organizaciju i suradnike. Trošenje previše vremena na kontrolu i nadgledanje podređenih jedan je od primjera koji dovodi do neuspješnog odnosno neefikasnog delegiranja gdje menadžer ne posvećuje pažnju svojim zadacima već se opterećuje pretjeranom kontrolom zaposlenika kako bi se uvjerio da rade posao kako treba. Čest problem koji se javlja kod delegiranja jest kada zaposlenici ne stječu nova znanja i vještine što je posljedica konstantnog dodjeljivanja istih poslova istim zaposlenicima. Kako bi organizacija izbjegla taj efekt od menadžera se očekuje da dodjeljivanjem izazovnih poslova zaposlenicima omogućuje rast i razvoj.

Delegiranje je mnogo složenije od toga da menadžer kaže nekome drugom što da radi, nailazimo na širok spektar različitih sloboda koje menadžer daje podređenom. Sve što je zadatak koji se planira delegirati važniji to će se opreznije određivati razina slobode zaposlenika u odlučivanju.

Nadalje u tekstu bit će prikazane razine delegiranja, prva razina označava najniži stupanj slobode podređenog prilikom odlučivanja, dok 10 razina označava najviši stupanj slobode koji je veoma rijedak u organizacijama.

Prva razina – Ova razina najčešće se pronalazi u malim organizacijama gdje nadređena osoba donosi sve odluke. Zaposlenici nemaju slobodu za donošenje odluka, već samo izvršavaju zadano odnosno provode odluke nadređenog.

Druga razina – Također najčešća je u manjim organizacijama, daje malo više slobode podređenima u odnosu na prethodno opisano. Naime podređeni su oni koji su najbolje upoznati sa situacijom i postojećim problemima stoga se njihovo mišljenje o rješavanju problema treba uvažiti. Zaposlenik ima slobodu pri davanju mišljenja za rješavanje problema ali nadređeni je taj koji donosi odluku.

Treća razina - Ova razina delegiranja omogućuje analizu problema i odluku kao zajednički proces što može biti od velike koristi za podređene jer upravo takav proces koristi treniranju i razvoju zaposlenika.

Četvrta razina – Slična je trećoj razini ali ipak otvara mogućnost veće slobode za analizu i odlučivanje, ali pod uvjetom da se obje osobe slože da je to prikladno. Također ova razina korisna je za podređene i njihov razvoj te odnos između podređenog i menadžera.

Peta razina – Osoba ima veću slobodu u odnosu na prethodne razine, podređeni daje preporuku te menadžer nakon provjere obavještava podređenog može li nastaviti.

Šesta razina – podređene se smatra kompetentnima da odluče i provedu neku odluku, međutim menadžer održava kontrolu vremena što znači da podređeni mora čekati da mu nadređeni da zeleno svjetlo za provedbu odluke. Ova razina delegiranja može biti frustrirajuću za podređene ako se koristi prečesto ili predugo.

Sedma razina – „Odluči i javi mi svoju odluku, a onda nastavi ako ne kažem da ne želim“. Podređeni zaposlenik počinje kontrolirati određenu radnju, ima veću slobodu, ova razina veoma je učinkovita ako se traži odgovornost odozgo ili negdje u organizaciji, suptilnim povećanjem odgovornosti štedi se vrijeme.

Osma razina – Štedi više vremena, povećava se sloboda odlučivanja, ova razina također omogućuje i poziva pozitivne povratne informacije od strane menadžera, što je korisno u obuci i razvoju. Ta razina omogućuje određeni stupanj praćenja od strane rukovoditelja u pogledu delegirane odgovornosti, što je neophodno kada se ljudima upravlja s veće udaljenosti.

Deveta razina – Najveća razina slobode koju se može dati drugoj osobi kada i dalje menadžer zadržava odgovornost za aktivnost.

Deseta razina - najviše slobode koju možete dati, drugoj osobi daje se odgovornost za definiranje projekata, zadataka, analiza i odluka koje su potrebne za upravljanje određenim područjem odgovornosti. Ova razina se može koristiti tijekom razvoja nasljednika u organizaciji.<sup>9</sup>

### **3.1. Preuvjeti uspješnog delegiranja**

Delegirati treba uvijek, a ne samo povremeno ili kad se posao nagomila. Stalnim delegiranjem rukovoditelj postaje efikasniji, a neposredno podređeni samostaljniji u

---

<sup>9</sup> BusinessBalls, delegation, dostupno na: <https://www.businessballs.com/team-management/delegation-how-to/>

radu<sup>10</sup>. Kako bi delegiranje bilo uspješno potrebno je analizirati situaciju u organizaciji, promotriti problem s kojim se organizacija suočava te stvoriti preduvjete koji omogućuju uspješno delegiranje.

Pitanja koja se postavljaju prije početka samog delegiranja su: zašto se delegira, što se delegira te kome će se delegirati.

Veliki broj menadžera smatra kako oni najbolje i najbrže obavljaju zadatke te jednostavno izbjegavaju delegirati zadatke na zaposlenike što predstavlja veliko ograničenje. Naime jedan od preduvjeta delegiranja jest spremnost menadžera na delegiranje zadataka ostalim zaposlenicima. Menadžer delegiranjem zadataka rasterećuje sebe te se posvećuje onim zadacima koje mora izvršiti s obzirom na njihovu važnost. Veoma je bitno da menadžer zna koje zadatke smije delegirati, a koje mora osobno izvršiti.

Kako svaki zaposlenik ima svoje vrijednosti, različita znanja i vještine, obveza menadžera jest poznavanje pojedinog zaposlenika odnosno njegovog znanja, vještina i sposobnosti kako bi mogao uspješno podijeliti zadatke upravo onim zaposlenicima za koje se smatra da mogu uspješno izvršiti zadano, što nazivamo efikasno delegiranje.

Osoba na koju se želi delegirati posao odabire se na temelju analize poslova koje treba obaviti i potrebnih znanja, sposobnosti i vještina za uspješno obavljanje toga posla.<sup>11</sup>

Kako bi proces delegiranja krenuo svojim tokom, prvo menadžer mora razumjeti zadatak koji delegira kako bi zaposlenicima mogao omogućiti pristup svim potrebnim informacijama koje će koristiti prilikom rješavanja delegiranog zadatka.

Protok informacija veoma je važan u svakoj organizaciji kako bi se poslovanje moglo odvijati efikasno te odluke donositi pravovremeno. Zadatci koji se delegiraju moraju biti jasno definirani kako bi zaposlenik znao što treba učiniti te što se od njega očekuje, što znači da menadžer mora biti jasan prilikom prenošenja zadataka.

---

<sup>10</sup> N. Pejić, K. Buntak: Uspješno delegiranje – potencijal učinkovitije državne uprave HKJU – CCPA, god. 12. (2012.), br. 1., str. 208.

<sup>11</sup> F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki-Vokić, op. Cit., str.38.



Zaposlenici na nižim organizacijskim razinama uključeni u delegiranje važan su „kotačić“ u cjelokupnom procesu delegiranja. Prilikom delegiranja zadataka podređeni mora biti spreman prihvatiti delegirani zadatak kako bi obavio posao koji se od njega traži, što nije uvijek slučaj, s druge strane menadžer mu pruža odgovarajuću podršku u procesu delegiranja. Naime u organizacijama nailazimo na različite situacije u odnosu menadžer - zaposlenik; autoritativan stil nadređenog ima za posljedicu strah od traženja dodatnih pojašnjenja što predstavlja problem prilikom razmjene informacija koje su potrebne za rješavanje delegiranih zadataka.

### 3.2. Predmet delegiranja

Delegiranje zadataka vezano je s utvrđivanjem ciljeva i njihovim izvršavanjem. Ciljevi i zadatci najznačajnija su obilježja svake organizacije, gdje postoje sustavi ciljeva koji se ostvaruju izvršavanjem zadataka. Delegiranje ovisi i o tome što se i kako delegira. Odgovorna osoba odnosno menadžer suočava se s poslovima koji se razvrstavaju u prioritetne, vremenske obveze i kradljivce vremena. Očekuje se da će menadžer rješavati prioritetne poslove dok će vremenske obveze poput rutinskih zadataka delegirati na zaposlenike, a gutače vremena po mogućnosti eliminirati kako bi mogao više vremena posvetiti važnijim zadacima.

Kako je rečeno menadžer rješava one važnije poslove, ali ponekad treba pripaziti da ne delegira samo rutinske poslove zaposlenicima već i one nešto značajnije kako bi imali prostora za napredovanje i usavršavanje svojih vještina. Delegiranjem zahtjevnijih zadataka potiče se i motivacija zaposlenika. Ovlast pripada u ključne koncepte menadžmenta, koji su u izravnoj vezi s delegiranjem. Samo delegiranje zadaća, bez delegiranja odgovarajuće razine ovlasti, koja se dodjeljuje onima na koje se prenosi delegirana zadaća, teško bi motiviralo suradnike, odnosno podređene da izvrše delegiranu zadaću.<sup>12</sup>

Ovlast bi se mogla definirati kao ograničeno pravo uporabe sredstava organizacije i usmjeravanje napora ljudi u željenom smjeru.<sup>13</sup> Ovlast koje je delegirana pripada položaju, a ne pojedincu.

---

<sup>12</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki-Vokić, op. Cit., str. 27.

<sup>13</sup> M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri, (1985), Management, Harper and Row, New York, 184.

Delegiranje odgovornosti podrazumijeva prenošenje određene količine odgovornosti na podređene, a proizlazi iz autoriteta nekog pojedinca.

Odgovornost se ne može u potpunosti delegirati jer menadžer ni u jednom trenutku ne prestaje biti odgovoran za delegirani zadatak bez obzira ako ga on neće direktno izvršiti, već daje određenu količinu odgovornosti podređenom zaposleniku koji menadžeru odgovara za učinjeno.

Uz pitanje što delegirati javlja se i pitanje kome delegirati. Svaki pojedini zaposlenik se po mnogočemu razlikuje od ostalih bilo to u znanju, vještinama, sposobnostima, osobnosti i slično. Upravo iz tih razloga postavljamo pitanje kome delegirati, što nije nimalo laka odluka za osobu na menadžerskoj funkciji. Menadžer mora imati na umu da nisu svi poslovi za svakoga pa iz tog razloga mora biti upoznat sa znanjima, sposobnostima i vještinama svojih zaposlenika kako bi uspješno dodijelio zadatke pravim osobama. U slučaju da je osoba tek stigla na menadžersku funkciju teže će odrediti koji zaposlenici su pogodniji za koji zadatak, potrebno je konzultirati se sa suradnicima.

Izbor osobe na koju će se određeni zadatak delegirati veoma je važan za uspješno rješavanje zadatka koji se delegira. Naime ako se poslovi delegiraju na pogrešne osobe, posljedice za organizaciju mogu biti mnogo teže nego da se uopće nisu delegirali. Moglo bi se, stoga, reći da je od nedelegiranja gore delegiranje na pogrešnu osobu.<sup>14</sup>

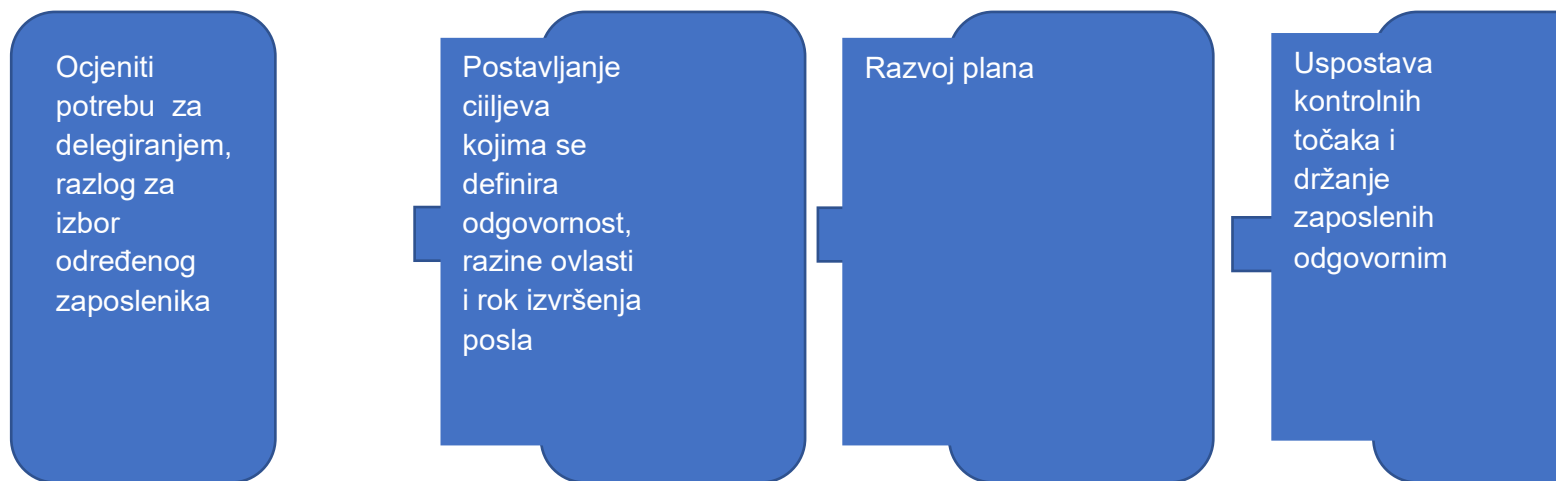
### **3.3. Proces delegiranja**

---

<sup>14</sup> F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki-Vokić, op. Cit., str.35.

Proces delegiranja uključuje određene faze u kojima se utvrđuje zašto se delegira, što se delegira i kome se delegira.<sup>15</sup> Cjelokupni proces delegiranja možemo podijeliti u četiri faze.

Slika 1. Koraci u procesu delegiranja



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

Prvi korak označava objašnjenje potrebe za delegiranjem i razloga odabira pojedinog zaposlenika za obavljanje posla koji je delegiran. Odabir osobe na koju će se delegirati zadatak temelji se na analizi njegovih sposobnosti, znanja i vještina te analizi poslova koje treba obaviti. Proces odabira osobe kojoj će se delegirati i zadataka koji će biti delegiran nije nimalo jednostavan proces te menadžeru oduzima određeno vrijeme. Svaki uspješan menadžer proces delegiranja započinje analizom poslova i zadataka koje treba obaviti bez obzira na to hoće li ih delegirati ili ih samostalno obaviti.

<sup>15</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki-Vokić, op. Cit., str. 38.

Sljedeći korak u procesu delegiranja jest postavljanje ciljeva kojima se definira odgovornosti, rok izvršenja zadatka te razina ovlasti koju će zaposlenik imati od trenutka kada se na njega delegira zadatak. Kako bi se postigao zadani cilj menadžer zaposleniku treba dodijeliti ovlast i odgovarajuću odgovornost kako bi zadatak bio uspješno odrađen.

Treći korak u procesu jest razvoj plana koji sadržava sve potrebne resurse i informacije . Posjedovanje resursa omogućava uspješno rješavanje zadatka naravno uz potrebne informacije te primjenu znanja i vještina pojedinog zaposlenika. Plan se sastavlja kako bi se znalo s čime organizacija raspolaže te čime se zaposlenik može koristiti prilikom rješavanja zadatka.

Posljednji korak u procesu delegiranja jest uspostava kontrolnih točaka te držanje zaposlenih odgovornima. Kontrola jest važan korak pomoću kojeg menadžer saznaje uspješnost rješavanja delegiranog posla. Delegiranjem jednostavnijih zadataka potreba za kontrolom se smanjuje, ali kada je riječ o složenim zadacima koji se rješavaju u više faza te je potreban dulji period za njihovo rješavanje kontrola je nužna. Načini provođenja kontrole mogu biti različiti kao npr. posjetom na radnom mjestu, izvješća, telefonski i sl. Zaposlenici mogu i sami ili međusobno kontrolirati svoj rad što se naziva interna kontrola. Tekuća kontrola podrazumijeva učestalo promatranje i kontroliranje procesa obavljanja nekog zadatka radi uočavanja grešaka/propusta, a naknadna kontrola označava kontrolu obavljenog posla koji je delegiran.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki-Vokić, op. Cit., str. 38.

### 3.4. Prednosti i nedostaci delegiranja

Zna li se zašto treba delegirati, što treba delegirati i kome delegirati, delegiranje će rezultirati brojnim prednostima ili koristima za organizaciju.<sup>17</sup> Pri uspješnom delegiranju korist imaju menadžeri, zaposlenici i cjelokupna organizacija.

Delegiranjem dijela zadataka menadžeri mogu obavljati druge poslove odnosno one koje samo osobe na višim organizacijskim razinama mogu rješavati što znači da se proizvodnost menadžera povećava. Oslobođanjem od rutinskih zadataka, menadžeri se mogu posvetiti planiranju i ostalim važnim funkcijama. Delegiranje zahtjeva sposobnost menadžera da adekvatno podijeli zadatke i komunikacijske vještine kako bi uspješno prenio odnosno objasnio problematiku zadatka. Učestalom podjelom zadataka menadžer razvija svoje sposobnosti vođenja i upravljanja, a isto tako delegiranjem zadataka omogućava svojim zaposlenicima da razvijaju svoja znanja i vještine rješavajući zadano. Zaposlenici se preuzimanjem sve zahtjevnijih zadataka osposobljavaju za preuzimanje menadžerskih funkcija u budućnosti.

Ključni elementi efektivnog delegiranja su :

- Dijalog između zaposlenika i menadžera ( omogućava pravodobni protok potrebnih informacija)
  - Saznanje da je zaposlenik prihvatio delegirani zadatak ( zaposleniku su jasni ciljevi koji se žele postići te je spreman preuzeti odgovornost)
  - Prepoznavanje prioriteta ( spremnost za rješavanje zadataka koji su važniji)
  - Dodjeljivanje zadatka jednoj osobi ( podrazumijeva izbjegavanje sukoba koji bi mogli nastati unutar organizacije ukoliko bi se ista zadaća delegirala na više osoba)
- Navedene prednosti i koristi od delegiranja istovremeno su i razlozi za delegiranje, o čemu se već govorilo. Naravno ako je nešto razlog ili argument u prilog delegiranja, onda posljedica mora biti i neka korist od delegiranja. Nasuprot tome, sve ono što ne treba delegirati, što ne ide u prilog delegiranju izazvalo bi štetu i negativne posljedice za menadžere, njihove suradnike i cijelu organizaciju ako bi se inzistiralo na delegiranju.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki-Vokić, op. Cit., str.36

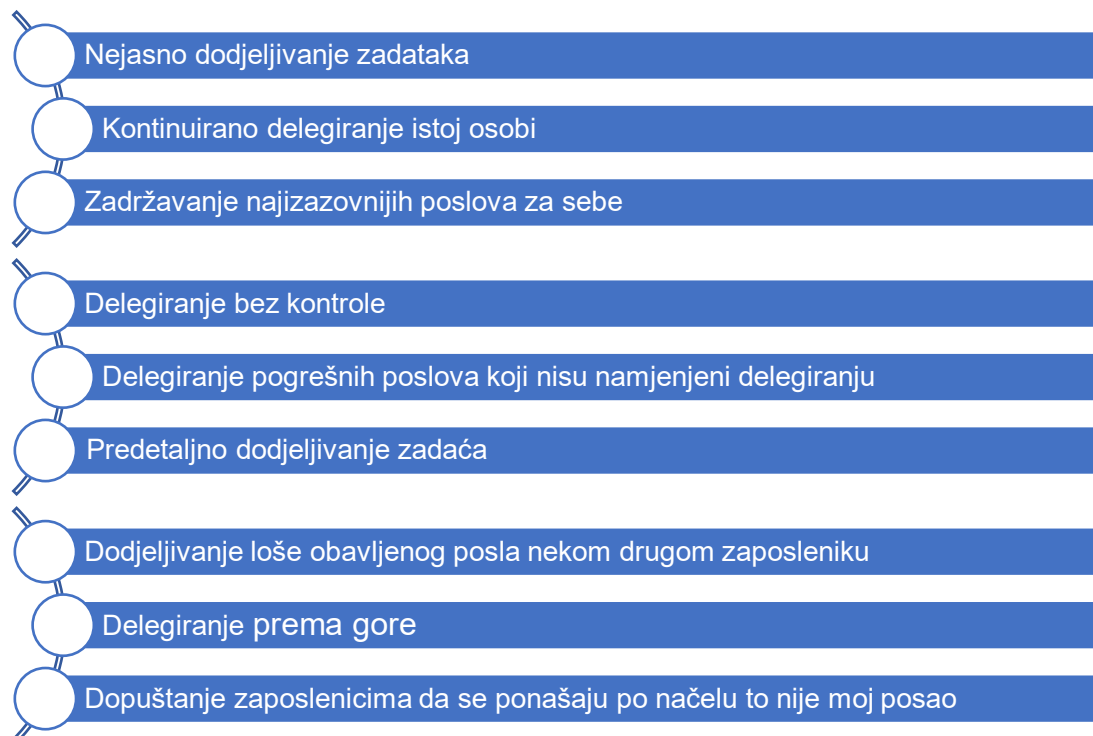
<sup>18</sup> Ibidem, str.37.

Razne greške učinjene prije samog delegiranja utječu na sam proces i predaju djela odgovornosti stoga je moguća pojava posljedica s kojima se zaposlenici i menadžer suočavaju. Možemo reći kako su sukobi neizbježni u organizacijama, pa tako mogu proizaći kao posljedica delegiranja bio to loše obavljen zadatak, manjak ovlasti kod podređenih ili nešto treće. Kao nedostatak delegiranje možemo navesti i preopterećivanje zaposlenih koje proizlazi od menadžera koji delegira.

### 3.5 Problemi kod delegiranja

Prilikom delegiranja moguća je pojava problema i grešaka koje usporavaju ili pak onemogućuju cjelokupan proces. Do zapreka u delegiranju dolazi zbog : menadžera, zaposlenika ili zbog same organizacije same organizacije. Greške se mogu pojaviti u svakom trenutku bilo to prilikom podjele zadataka ili pak prilikom rješavanja zadanog posla. U nastavku bit će prikazane greške prilikom delegiranja koje se pojavljuju u praksi te na koje bi trebalo obratiti pozornost kako bi ih minimalizirali.

Slika 2. Greške prilikom delegiranja



Izvor: Izrada autora prema F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, *Suvremeni Menadžment – vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 42.

#### 3.5.1 Greške prilikom delegiranja

Nejasno dodjeljivanje zadaća kao problem dolazi od strane menadžera , dok posljedice snosi menadžer i zaposlenici. Ako zadatak nije prenesen jasno

zaposleniku velika vjerojatnost jest da zadatak neće biti obavljen pravovremeno i kvalitetno, što dovodi do utroška vremena, gubitka strpljenja i energije kod zaposlenika jer im nije jasno što se od njih očekuje prilikom rješavanja zadanog.

Učestalo delegiranje istih poslova pojedinim zaposlenicima također smatramo greškom koja se odražava na nemogućnost napredovanja tih zaposlenika s obzirom na to da im ti zadatci više ne predstavljaju izazove gdje mogu steći nova znanja. Naime ako menadžer učestalo ponavlja grešku dodjeljivanja istih zadataka, zaposlenici svakodnevno obavljaju rutinske poslove što može pridonijeti smanjenoj motivaciji zaposlenika, a s druge strane zanemarivanju ostalih u organizaciji.

Zadržavanje najizazovnijih poslova za sebe gdje menadžer podređenima delegira samo manje izazove također je greška koja se često pojavljuje. Ovakav pristup menadžera smanjuje motivaciju zaposlenika jer im se ne ukazuje povjerenje za važnije zadatke što negativno utječe na radnu klimu i motiviranost u organizaciji.

Delegiranje bez kontrole nepromišljeno je delegiranje zadataka bez poštivanja pravila gdje će u krajnosti menadžer snositi odgovornost. Za razliku od menadžera koji su skloni samostalnom obavljanju zadataka, u poslovanju nailazimo i na one koji delegiraju što više, pa čak i one poslove koji nisu za delegiranje bilo da su to važni zadatci koje obavlja isključivo menadžer ili oni manje važni koji se mogu čak i eliminirati, a ne delegirati. Problem se javlja kod onih menadžera koji se žele osloboditi čak i onog nužnog posla za kojeg se očekuje da će biti riješen od strane menadžera zbog same važnosti

Predetaljno dodjeljivanje zadaća također je greška u procesu delegiranja, posljedice mogu biti nepotrebno opterećivanje podređenih, ograničava se autonomija zaposlenika prilikom odlučivanja, nepotreban trud od strane menadžera koji oduzima vrijeme. Previše detalja može dovesti i do zbunjenosti kod zaposlenika toliko da zaborave one važnije dijelove zadaće zbog fokusa na detalje ili sitnice koje ne bi smjele oduzimati previše vremena.

Delegiranje zadataka pogrešnim osobama dovodi do loše obavljenog posla, stoga još jedna greška koja se javlja jest delegiranje tog loše obavljenog posla nekom drugom zaposleniku što rezultira nezadovoljstvom zaposlenika kome je prvotno

dodijeljen zadatak te nezadovoljstvom zaposlenika koji treba ispraviti loše obavljene posao.

Delegiranje prema gore jedna je od češćih grešaka, naime označava dopuštenje zaposlenicima da dodijeljeni posao ponovo delegiraju menadžeru, čime sam proces delegiranja od početka nema smisla time što je menadžer u teškoj situaciji nego da taj posao uopće nije delegirao. Delegiranje prema gore javlja se ako zaposlenik ne može riješiti zadano bilo to zbog manjka informacija, vremena ili nečeg trećeg, čime je primoran zadatak delegirati nazad na menadžera odnosno osobu koja mu je taj posao ponajprije i dodjelila.

Dopuštanjem zaposlenicima da se ponašaju po načelu to nije moj posao narušava se osjećaj timskog rada u organizaciji, dok sam proces delegiranja koji je nužan u organizaciji propada.

Proces delegiranja bremeni je i drugim problemima, zaprekama i teškoćama. U procesu delegiranja pojavljuju se određene poteškoće ako menadžeri nisu spremni prenositi ovlasti i odgovornost na podređene ili ako podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljenu ovlast i odgovornost.<sup>19</sup>

### *3.5.2. Greške i prepreke koje se odnose na menadžere*

Navedeno je mnogo prednosti delegiranja te je teško je prihvatiti činjenicu da ima menadžera koji izbjegavaju delegirati ili nisu tome skloni. Oni koji nisu skloni često imaju isprike zašto nešto nije delegirano. Isprike su različite od onih da su podređeni prezauzeti odnosno prezaposleni, do onih o manjku vremena za komunikaciju u prenošenju zadatka i za osposobljavanje zaposlenih. Menadžeri nailaze na mnoge predrasude poput onih da je delegiranje slaba točka vođenja i da oduzima previše vremena.

Uz navedeno Razlozi koji uzrokuju nesklonost menadžera prema delegiranju su:

- Samostalno rješavanje svih zadataka
- Manjak komunikacije na relaciji menadžer zaposlenik

---

<sup>19</sup> F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki-Vokić, op. Cit., str, 42.



- Manjak povjerenja
- Nesklonost prema riziku u slučaju delegiranja<sup>20</sup>

Svi navedeni razlozi tipični su menadžere koji ne preferiraju delegiranje, u strahu od gubitka moći, autoriteta i stvaranja „konkurencije“ unutar organizacije u smislu osamostaljenja i napredovanja podređenih.

### *3.5.3 Greške i prepreke koje se odnose na podređene*

Kako bi proces delegiranja bio uspješan, delegiranje moraju prihvatiti i podređeni. Mnogo je razloga zašto podređeni nisu spremni preuzeti odgovornost, a neki od razloga su : veći rizik, manjak informacija, stvaranje rivaliteta između zaposlenika, osjećaj da su konstantno pod kontrolom i slično.

Najčešće prepreke koje se odnose na podređene u procesu delegiranja :

- Strah od pogrešaka
- Manjak informacija
- Razmišljanje u stilu lakše je pitati menadžera da riješi problem samostalnog preuzimanja odgovornosti za rješavanje problema
- Mišljenje o nedostatku vremena za preuzimanje delegiranih poslova
- Nedostatak motivacije<sup>21</sup>

Dovoljan je jedan razlog kako bi proces prenošenja odgovornosti i zadatka bio onemogućen stoga je važno da su zaposlenici motivirani te da raspolažu s potrebnom količinom informacija za uspješno rješavanje delegiranog zadatka.

### *3.5.4. Prepreke i greške koje se odnose na organizaciju*

Zaprjeke u delegiranju koje dolaze od strane same organizacije su: nepostojanje jasno izraženih ciljeva i strategije, linije ovlasti nisu jasne, kritike kao pravilo a

---

<sup>20</sup> F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki-Vokić, op. Cit., str. 43.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 42.

pohvale kao izuzetak, prevelika kontrola koja destimulira delegiranje, opisi radnih mjesta nisu jasni kao ni područje odgovornosti, slabe linije komuniciranja.<sup>22</sup>

Uklanjanjem zaprjeka na putu delegiranja omogućava se nesmetano provođenje podjele posla odnosno odgovornosti. Već je spomenuto kako zaprjeke i greške mogu doći od strane menadžera, podređenih ili pak organizacije, greške koje potječu od podređenih ili menadžera su većinom vezane uz njihove osobnosti i razmišljanja, što je rješivo edukacijama, treninzima ili u krajnjim slučajevima zamjenom novim menadžerima odnosno zaposlenicima.

Zaprjeke kao takve usporavaju proces delegiranja ili ga pak onemogućuju, ali bez obzira s koje strane dolaze znamo da su one međusobno povezane. Ako organizacija postavlja stroga pravila, rutine i procedure zaposlenici mogu teže prihvaćati veću odgovornost.

Zaposlenike se može poticati na preuzimanje odgovornosti stimulacijama, bonusima, promaknućima i brojnim nagradama koje su vezane uz samostalnu realizaciju složenijih zadataka.

#### **4. Uloga menadžera u procesu delegiranja**

Menadžer planira i donosi odluke, organizira poslovanje i rad, angažira i vodi ljude te kontrolira informacijske, fizičke, financijske i ljudske resurse.<sup>23</sup> Funkciju menadžera obavlja osoba koja svoje ciljeve ostvaraje sama, te uspješnim delegiranjem ovlasti,

---

<sup>22</sup> F.Bahtijarević-Šiber, P.Sikavica, N.Pološki-Vokić, op. Cit , str.44.

<sup>23</sup>M. Buble, Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 6.

odgovornosti odnosno zadataka. Razina znanja i vještina nekog menadžera određuje uspješnost poslovanja organizacije ili organizacijske jedinice, a ne samo uspješnost menadžera.

Za organizaciju je bitno da osoba na menadžerskoj funkciji bude efektivna, aktivna u stvaranju pozitivne radne okoline koja potiče sve zaposlenike prilikom obavljanja raznih poslova. Ključne komponente efektivnog menadžera su: aktivan vođa, pozitivna radna okolina, mogućnost ostvarenja visokih performansi te poticaji za njihovo ostvarenje.<sup>24</sup>

Menadžeri ostvaruju iste funkcije, ali njihov opseg se razlikuje s obzirom na različite razine menadžmenta i funkcijska područja menadžmenta. Kada promatramo vrste menadžmenta prema hijerarhijskim razinama razlikujemo vrhovni menadžment, menadžment na srednjoj razini te menadžment na nižim razinama ili onaj na prvoj razini.

Vrhovni menadžment – Jedan je od najvažnijih zadataka generalnog menadžera postavljanje ciljeva organizacije. Vrhovni menadžment stalno je uključen u određivanje strategije organizacije<sup>25</sup> Ključni zadatci svakog generalnog menadžera su: oblikovanje radne okoline, postavljanje strategije organizacije, raspoređivanje sredstava, razvijanje menadžera na nižim razinama u organizaciji (obučavanje), izgradnja organizacije i nadgledanje poslovanja.<sup>26</sup>

Menadžment na srednjoj razini – menadžeri su odgovorni za poslovne jedinice, odjele kojima delegiraju ovlast, odgovornost i zadatke na više zaposlenika pojedinih odjela kako bi se uspješno provela strategija i politika vrhovnog menadžmenta. Najznačajniji zadatci srednje razine menadžmenta su usmjeravanje i koordiniranje

---

<sup>24</sup> S. T. Bateman, P. C. Zeithaml, Management: Function & Strategy, Second Edition, Irwin, Bur Bridge, Illionis, 1993., str. 7.

<sup>25</sup> A. E. Pearson.(1989.), Six Basics for General Managers, Harvard Business Review, July/Augusto,95.

<sup>26</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, Op. Cit, str.43.

aktivnosti prve razine menadžmenta te transformiranje opće strategije i politike top menadžmenta u specifične ciljeve i planove menadžera najniže razine.<sup>27</sup>

Menadžment na nižim razinama – Prva razina menadžmenta u neposrednom je kontaktu s izvršiteljima. Ta razina menadžmenta ima specifične poslove, obveze i odgovornost, među kojima dominiraju operativni zadatci.<sup>28</sup>

S obzirom na to da prva razina menadžmenta izravno nadgleda radnike, lakše će uočiti problem nego osoba s viših razina menadžmenta. Menadžeri najniže razine menadžmenta koordiniraju posao zaposlenih, koji nisu menadžeri, nego operativni radnici u proizvodnji proizvoda ili usluga ili u nekoj drugoj poslovnoj funkciji, ali su izravno odgovorni za rezultate svoje organizacijske jedinice.<sup>29</sup>

Već je ranije spomenuto kako pojedini menadžeri vole sami obavljati što veću količinu posla kako bi bili sigurni da je posao ili zadatak obavljen, što dovodi do nagomilavanja posla, stvaranja stresa što utječe na kvalitetu obavljanja poslova. Delegiranjem menadžeri dobivaju više vremena za upravljanje i obavljanje onih poslova koje nije moguće delegirati.

Menadžer mora biti spreman prihvatiti tuđe ideje, spreman na prepuštanje zadataka, prihvatiti mogućnosti pogreške jer neprekidna kontrola podređenih onemogućava uspješno delegiranje, također mora steći povjerenje u podređene. Povjerenje u podređene gradi se neko vrijeme u kojem se zaposlenici pokazuju tj dokazuju da su spremni preuzeti određene količine odgovornosti, dok je na menadžeru da vjeruje u sposobnosti i vještine svojih zaposlenika te osigura prenošenje odgovornosti za izvršenje zadataka.

Vještina delegiranja jedna je od najtraženijih vještina modernog menadžera koji svoje zaposlenike delegiranjem motivira za rad te pred njih stavlja izazove koji pozitivno utječu na zadovoljstvo zaposlenika. Djelotvornim delegiranjem doprinosi se ostvarivanju ciljeva organizacije te se razvijaju i izgrađuju podređeni. Dobar se

---

<sup>27</sup> P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, Op. Cit, str.44.

<sup>28</sup> Ibidem, str. 44.

<sup>29</sup> Ibidem, str. 45.

menadžer i razlikuje od lošeg menadžera upravo po sposobnostima da svoje zadaće ostvari uz pomoć drugih ljudi, odnosno delegiranjem.<sup>30</sup>

Umijeće delegiranja je vještina koju treba učiti stoga uspješnost delegiranja ovisi o menadžeru te njegovoj sklonosti o učenju i provođenju delegiranja. Treninzi o delegiranju odvijaju se u samoj organizaciji gdje menadžeri delegiraju odgovornost na ostale zaposlenike čime zaposlenici stječu iskustvo i nova znanja na određenim područjima, te će to znanje moći lako upotrijebiti ako se jednog dana nađu na menadžerskoj funkciji s obzirom na to da su oni prije rješavali takve zadatke, moći će kvalitetno objasniti problematiku. Ranije u tekstu navedene su razine delegiranja koje predstavljaju kako pojedina razina daje veću mogućnost slobode podređenih prilikom odlučivanja. Upravo razine delegiranja kojima se podređenima daje mogućnost i određenu slobodu odlučivanja dobar su način treniranja zaposlenika za prihvaćanje odgovornosti i suočavanje s problemima prilikom samog donošenja odluke. Sve što zaposlenik ima veću slobodu, motiviraniji je za obavljanje zadatka čime se povećava efikasnost. Također postoje mnoge internetske stranice<sup>31</sup> koje nude edukacije o delegiranju gdje se polaznike uči o važnosti delegiranja, procesu, preduvjetima te svim bitnim dijelovima delegiranja. Edukacije se odvijaju u obliku predavanja i vježbi individualno i u timovima gdje se razmjenjuju znanja i iskustva, a od polaznika se očekuje da će shvatiti važnost delegiranja, naučiti kako prijenosom ovlaštenja poboljšati timsku kreativnost, osposobiti se za odabir prave osobe i adekvatan način delegiranja i slično.

## 5. Primjer uspješnog delegiranja

A.B.S. je poduzeće koje se bavi proizvodnjom PVC, ALU stolarije i prozora, fasadnim sistemima, proizvodnjom vratiju, sjenila i dodatnih proizvoda koji su kompatibilni s navedenima. Poduzeće je osnovano 2010 godine sa sjedištem u Kukurinima kao tvrtka za proizvodnju vrata i prozora od metala te danas broje 134

---

<sup>30</sup> J. M. Jenks, J. M. Kelly. (1995), Dont Do. Delegate!, second ed., Kogan page, London, 11.

<sup>31</sup> <https://halpet.hr/proizvod/vjestine-delegiranja/>, <https://adiz.hr/hr/poslovni-korisnici/edukacija-za-menadzere-delegiranje-i-rukovodenje-timom-20>, <https://www.edukacentar.hr/Poslovna-edukacija/Managerska-akademija>

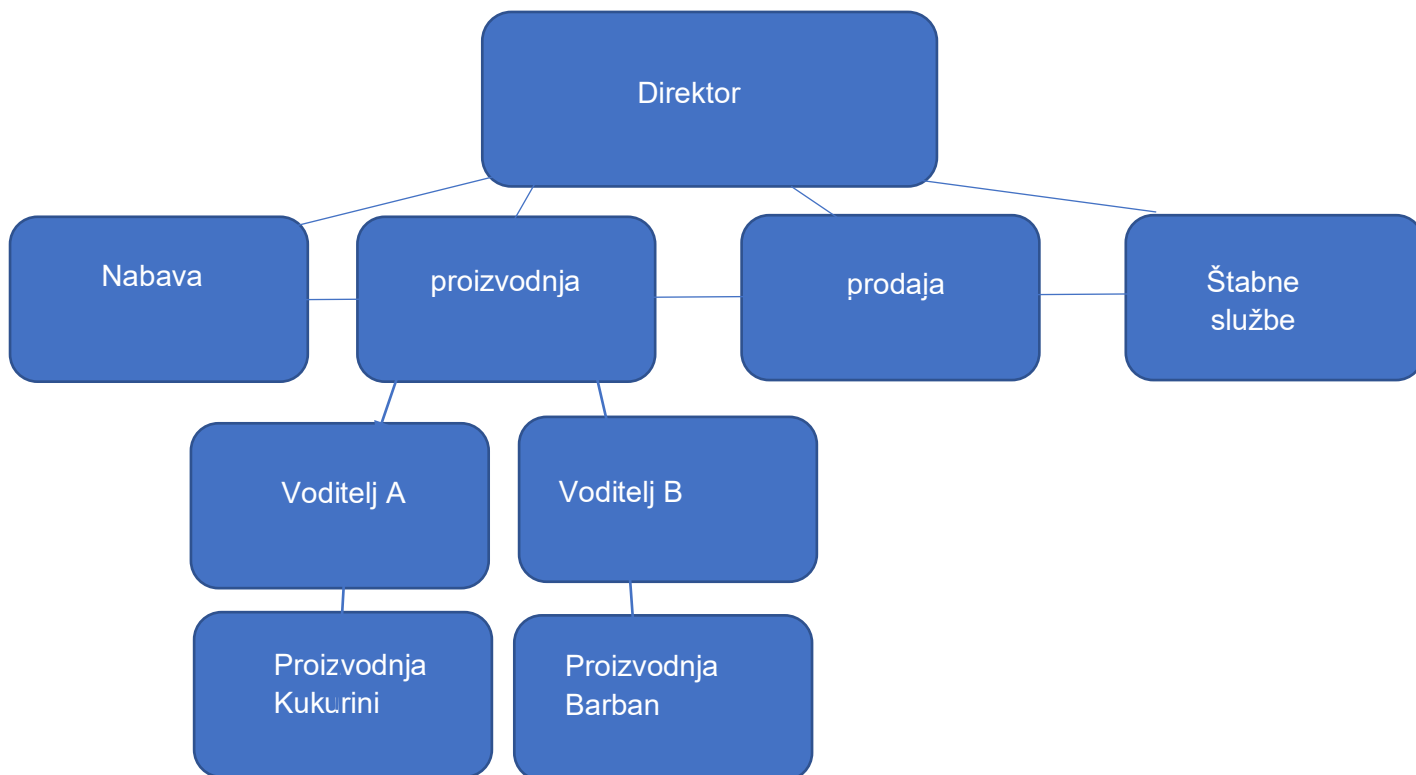
zaposlenika. Kroz godine poduzeće je povećavalo broj zaposlenih u cilju proizvodnje više proizvoda te „osvajanje većeg tržišnog udjela“. U samim počecima poslovanja poduzeće je bilo centralizirano, te se primjenjivao autokratski stil s obzirom na to da obujam poslovanja nije bio velik, a i asortiman proizvoda bio je uži nego što je danas. Uspješnim poslovanjem javila se potreba za zapošljavanjem dodatnog broja zaposlenika u proizvodnji i štabnim službama. Razvitkom novih proizvoda poduzeće A.B.S otvara postrojenje u Barbanu 2015 godine čime se omogućava proširenje proizvodnje, ali javlja se i potreba za zapošljavanjem većeg broja ljudi. Stoga poduzeće se organizira tako da se proizvodnja aluminijske stolarije odvija u Kukurinima, dok se proizvodnja PVC stolarije preselila u Barban.

Posve centralizirana organizacija proširenjem proizvodnje i zapošljavanjem većeg broja zaposlenika polako postaje sve više decentralizirana s obzirom na to da jedna osoba odnosno direktor nije u mogućnosti pratiti sve aspekte poslovanja, te daje izvrstan primjer kako veći obujam poslovanja zahtjeva decentralizaciju koja podrazumijeva delegiranje odluka na niže organizacijske razine. Smjernice poslovanja odnosno strategiju poduzeća kreira vrhovni menadžer u ovom slučaju direktor tvrtke te ističe kako je cilj ulaganje u tehnologiju i razvoj, širenje tržišta, kvalitetna komunikacija i kontinuirano obrazovanje kadrova.

U poduzeću se brinu da protok informacija unutar organizacije bude brz i točan kako bi svi zaposlenici mogli u pravom trenutku raspolagati s potrebnim informacijama koje će im koristiti u svakodnevnom obavljanju dužnosti. Spomenuto kontinuirano obrazovanje kadrova daje mogućnost zaposlenicima za napredovanjem čime se otvara mogućnost da zaposlenici jednog dana počnu obavljati menadžerske funkcije ovisno o sposobnosti pojedinih. Ulaganje u zaposlenike odnosno njihovo obrazovanje, dobar protok informacija te stimulatивно radno okruženje stvaraju pozitivnu klimu u organizaciji čime se povećava produktivnost zaposlenika.

Nadalje u tekstu bit će prikazana organizacijska struktura poduzeća A.B.S.

Slika 3. Organizacijska struktura poduzeća A.B.S.



Izvor: Izrada autora.

Zapošljavanjem novih kadrova u odjelu proizvodnje došlo se do zaključka kako će oba proizvodna pogona imati svoje voditelje koji će odgovarati voditelju cjelokupne proizvodnje a on direktoru. S obzirom na fizičku udaljenost dvaju pogona donesena je odluka da svaki proizvodni pogon ima svog voditelja kako bi se rasteretilo voditelja proizvodnje koji kao jedna osoba nije u mogućnosti popratiti dva proizvodna pogona na različitim lokacijama. Stoga proces delegiranja kreće od direktora koji uz konzultacije sa zaposlenima na višim razinama izlaže ciljeve i smjer kretanja poduzeća voditelju cjelokupne proizvodnje, nabavi, prodaji. Voditelji proizvodnih pogona kojima je dodijeljen dio odgovornosti od strane voditelja cjelokupne proizvodnje prenose upute zaposlenima na najnižoj organizacijskoj razini te predstavljaju zadatke koje treba odraditi kako bi ispunili očekivanja direktno nadređenih tj. voditelja proizvodnih pogona, ali i očekivanje glavnog direktora.

Voditelji pogona „A i B“ zaduženi su za funkcioniranje navedenih proizvodnih pogona te za raspored radnika unutar postrojenja na pojedinim strojevima, također odgovaraju za kvalitetu proizvoda koji su isporučeni kupcima. Zaposlenici na višim kao i na nižim razinama svakodnevno donose odluke kojima se polako dolazi do ciljeva postavljenih na višim razinama. Voditelji odjela, direktor ni u jednom trenutku

ne prestaju biti odgovorni bez obzira na to što su dio odgovornosti, dio autoriteta prenijeli na niže organizacijske razine.

Delegiranje u ovoj organizaciji od velikog je značaja zbog potrebe za brzim i učinkovitim donošenjem odluka kako bi proces proizvodnje bio učinkovitiji, a komunikacija s kupcima brža. Delegiranjem zadataka i odgovornosti motivira se zaposlenike na nižim organizacijskim razinama svakodnevnim donošenjem odluka čime im se daje određena sloboda odlučivanja i potiče kreativnost. U A.B.S.-u moguće je prepoznati neke temeljne preduvjete uspješnog delegiranja. Osiguravanje informacija zaposlenicima koje su potrebne, spremnost menadžera na delegiranje te razumljivo prenošenje zadatka koji se delegira. Raspon odgovornosti na najvišoj razini jest širok što znači da je direktor poduzeća odgovoran za ukupan rad poduzeća kojeg obavljaju svi zaposleni. Menadžer srednje razine odnosno voditelj proizvodnje odgovoran je za funkcioniranje pogona u Kukurinima i Barbanu. Zaposlenici na najnižoj razini hijerarhijski utvrđene organizacijske strukture direktno su podređeni pojedinom voditelju proizvodnje koji svoje zaposlenike poznaje ta tako dodjeljuje upravo one zadatke koje će pojedini zaposlenici najbolje odraditi. Konstantnim delegiranjem zaposlenicima otvara se mogućnost napredovanja s obzirom na to da se realizacijom delegiranih zadataka i preuzimanjem djela odgovornosti stječu nova znanja i vještine.

Podatci i informacije o poduzeću A.B.S d.o.o. pisane su prema službenoj stranici poduzeća<sup>32</sup>, te na temelju razgovora s direktorom Armandom Stanišićem koji je obavljen dana 10.5.2020. u postrojenju A.B.S.-a, Kukurini

## **6.Zaključak**

Odlučivanje u organizaciji posebice na poziciji menadžera neizbježno je, upravo odluke koje donosi definiraju menadžera. U poslovanju pa i u privatnom životu svakodnevno se susrećemo s odlukama, koje nas vode kroz život. Mnogo je načina vođenja i pristupa u organizacijama, često menadžeri vole obavljati poslove sami

---

<sup>32</sup> <http://www.abs.hr/>



zbog razmišljanja kako će oni najbolje obaviti posao ili neki zadatak. Takav stil vođenja dovodi menadžera u situaciju preopterećenosti u kojoj veliki broj zadataka ne stigne obaviti zbog manjka vremena odnosno prevelikog obujma posla.

Rastom obujma posla i organizacije javlja se veća potreba za delegiranjem zadataka i odgovornosti čime menadžeru ostaje više vremena za obavljanje specifičnih zadataka koje samo on može obavljati, a čime se daje prilika i zaposlenicima da iskuse kako je nositi se s odgovornošću te kako donositi odluke. Raspodjela odgovornosti i zadataka pozitivno utječe na cjelokupnu organizaciju s obzirom na to da nitko u organizaciji nije pod prevelikim pritiskom čime bi se povećala mogućnost pogreške.

Proces delegiranja nije jednostavan, mnogo je preduvjeta koji moraju biti osigurani kako bi uopće proces delegiranja započeo. Spremnost menadžera na delegiranje prvi je korak ka procesu delegiranja te je prvi preduvjet koji mora biti zadovoljen, potom se očekuje da taj isti menadžer zna koji zadatci su za delegiranje, a koje treba obaviti samostalno. Također veoma je važno da je odgovornost, zadatak delegiran na onu osobu koja će ga najbolje obaviti, što znači da se od menadžera očekuje poznavanje svojih zaposlenika. Protok informacija veoma je važan dio u procesu delegiranja, jer bez dobrog protoka važnih informacija obavljanje zadataka i prenošenje odgovornosti na niže razine ne bi bilo moguće.

Delegiranje, osim što rasterećuje menadžera, pozitivno utječe i na zaposlenike kojima se daje mogućnost napretka u organizaciji. Obavljanjem delegiranih zadataka i raspolaganje s odgovornošću pospješuje zaposlenike u razvijanju znanja i vještina čime se omogućava napredovanje ili pak dolazak na menadžerske pozicije u budućnosti. Upravo ovakvim pristupom budući menadžeri bit će spremni na delegiranje čime će cjelokupna organizacija imati koristi.

Poduzeće A.B.S. d.o.o. primjer je na kojem je prikazano kako se povećanjem proizvodnog pogona te otvaranjem novog proizvodnog pogona na udaljenoj lokaciji javlja potreba za delegiranjem djela odgovornosti s obzirom na to da menadžer cjelokupne proizvodnje nije u mogućnosti pratiti i biti u potpunosti odgovoran za oba pogona. Kao rješenje problema, menadžment poduzeća dolazi do ideje kako će

svako postrojenje imati svog voditelja koji je direktno podređen voditelju cjelokupne proizvodnje. Dolaskom dvaju voditelja postrojenja Barban i Kukurini, voditelj cjelokupne proizvodnje ne prestaje biti odgovoran već je dio odgovornosti prenio na nižu razinu menadžmenta čime ga se rasteretilo prekomjernog posla. Kao i u svakom poduzeću koje širi svoj obujam poslovanja tako i u A.B.S.-u delegiranje odgovornost je rješenje koje omogućuje daljnji rast poduzeća bez prekomjernog opterećivanja pojedinih menadžera, stoga zaključujemo kako delegiranje kao sustav uvelike pomaže organizacijama u organiziranju poslovanja. Naravno delegiranje odgovornosti iziskuje određeno vrijeme koje je potrebno dok se organizira poslovanje i dodjeli odgovornost pojedinim zaposlenicima, ali sa sobom nosi mnogo više prednosti nego nedostataka.

## **Literatura**

### a) Knjige

1. F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, i N. Pološki Vokić, Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
2. F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica, Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.
3. S. T. Bateman, P. C. Zeithaml, Management: Function & Strategy, Second Edition, Irwin, Bur Bridge, Illionis, 1993.
4. M. Buble, Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
5. Đ. Horvat, et al., Temeljne funkcije upravljanja, Zagreb, Visoko učilište EFFECTUS – visoka škola za financije i pravo, 2015.
6. J. M. Jenks, J. M. Kelly, (1995), Dont Do. Delegate!, second ed.
7. H. Koontz, i H. Weihrich, Essentials of Management, peto izdanje, New York, Mc Graw-Hill Publishing company, 1990.
8. A. E. Pearson.(1989.), Six Basics for General Managers, Harvard Business Review, July/Augusto.
9. N. Pejić, K. Buntak: Uspješno delegiranje – potencijal učinkovitije državne uprave HKJU – CCPA, god. 12. (2012.).
10. P. Sikavica, T.Hunjak, N. Begičević-Redžep, T.Hernaus, Poslovno odlučivanje, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
11. P. Sikavica, F. Bahtijarević – Šiber, N. Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
12. J. F. Yates , Poslovno odlučivanje, Zagreb, MATE, 2012.
13. M. Mescon, M. Albert, F. Khedouri.(1985), Managment, Harper and Row, New York.

b) Web stranice

1. <http://www.abs.hr/>, A.B.S. službena stranica.
2. N. Pejić Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 12 No. 1, 2012.  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=196012](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=196012)
3. <https://www.educamix.hr/vjestine-delegiranja/>

### **Popis priloga**

Slika 1. Koraci u procesu delegiranja.....	13
Slika 2. Greške prilikom delegiranja.....	16
Slika 3. Organizacijska struktura poduzeća A.B.S.....	25

### **Sažetak**

Odluke se donose na svim hijerarhijskim razinama samo je razlika u važnosti pojedine odluke koja je donesena na tim razinama. One važne odluke, planove, strategije donosi vrhovni menadžment, dok one rutinske, svakodnevne donose osobe

na nižim organizacijskim razinama. Razlikujemo mnogo stilova odlučivanja, valja spomenuti dva krajnja, a to su autokratski i demokratski. Kod autokratskog stil odluke donosi jedna osoba uglavnom ona na čelu organizacije, dok kod demokratskog stila pravo donošenja odluka imaju i osobe na nižim organizacijskim razinama. Demokratski stil primjenjuje se u većim organizacijama s većim obujmom posla gdje je itekako poželjan stil. Delegiranje smatramo jednom od važnijih vještina menadžmenta kojom se veoma uspješno može voditi određenu organizaciju. Naime delegiranje označava prenošenje posla, zadataka, autoriteta, odgovornosti na drugu osobu. U poslovanju najčešće osobe na višim razinama u organizaciji delegiraju onima na nižim. Za uspješno delegiranje potrebno je osigurati nekoliko preuvjeta koji će uvelike pomoći zaposlenicima u obavljanju zadanog. Protok informacije važan je preuvjet za uspješno delegiranje s obzirom na to da zaposlenici kao i menadžeri trebaju informacije potrebne za obavljanje i rješavanje nekog zadatka. Također kao preuvjet javlja nam se spremnost menadžera na prepuštanje jednog djela posla svojim podređenima kako bi se on mogao posvetiti nekom važnijem zadatku. Kako menadžer mora biti spreman na delegiranje odgovornosti, tako se i od zaposlenika očekuje da prihvati dodijeljenu odgovornost te obavlja zadatke u skladu zadanoga. Poznavanje zaposlenika uvelike pomaže menadžeru prilikom dodjele odgovornosti i podjele posla s obzirom na to da poznaje vještine, znanja i osobine zaposlenika te tako može lakše dodijeliti odgovornost pojedinim zaposlenicima. Delegiranje doprinosi svima, kako menadžeru, zaposlenicima tako i organizaciji, postoji puno više prednosti nego nedostataka delegiranja stoga je veliki broj menadžera danas sklon delegiranju. Zaposlenici obavljanjem delegiranih zadataka unapređuju svoje vještine i znanja koje će im biti potrebne u budućnosti u obavljanju poslova. Primjer poduzeća daje nam dokaz kako rastom organizacije, raste i potreba za delegiranjem čime se omogućuje nastavak poslovanja u kojem menadžer nije preopterećen poslom, dok se zaposlenici osjećaju važno, što i jesu, zbog mogućnosti donošenja kritičnih odluka u organizaciji.

## **Summary**

Decisions are made on all levels of the hierarchy, the only difference is the importance of the decision being made. The most important decisions, such as plans and strategies are made by the top management, while decisions that are a part of a routine, made on a daily basis, are the ones made by the lower management.

There are several different management styles out there, but the 2 most different from each other are the autocratic and the democratic style. In the autocratic style, only one person makes all of the decisions, most of the time the head of the company, while in the democratic style, the decision making process is divided between all the levels of the hierarchy.

The democratic style is used mostly by larger organizations that have a lot of employees and a wide infrastructure, where delegation is desirable. Delegation is considered a very important skill for managers to have, and use to successfully run an organization.

Delegation signifies the transfer of responsibility and authority of a task from one person to another. In business terms this occurs when managers in a higher position in the company transfer the authority to the ones in the lower levels of the hierarchy. For this to occur, there are several conditions which have to be met in order for it to be successful. The flow of information is one of these conditions, seeing as both managers and employees have to have information available in order to perform a certain task. Also, one of the conditions is the preparedness of the manager to actually delegate a piece of his work to his subordinates, in order for him to focus on other tasks. Just as the manager has to be prepared to delegate his work, so too do the employees, who need to be ready to accept the responsibility and complete the tasks delegated to them.

One thing that helps towards this is the knowledge of the employees, which greatly helps the manager decide which employee has the skills and personality needed for the responsibility of the task, making it easier to choose. Delegation benefits everyone, including the manager, the employees and the organization as a whole, and there are a lot more advantages than disadvantages, which is why a big number of managers in today's organizations tend to delegate. Employees who complete the task delegated to them improve their skills and knowledge, which will be helpful in the future when completing certain tasks.

The company shown as the example gives us evidence that as the organization grows, the need to delegate grows with it, which enables the organization to continue to operate as the manager isn't overloaded with work, while the employees feel needed, which they are, for the ability to make critical decisions in the organization.