



UMIJEĆE DELEGIRANJA

prof.dr.sc.. Zdenko Klepić

DELEGIRANJE – VJEŠTINA BEZ KOJE NEMA USPJEHA

DELEGIRANJE - POJAM



- ◉ Delegiranje je prenošenje ovlasti i odgovornosti na suradnike ili niže razine menadžmenta
- ◉ Jedna od bitnijih sastavnica menadžmenta ali i vođenja
- ◉ Kada organizacija naraste sa brojem zaposlenika nužno je prenijeti posao i koristiti suradnike
- ◉ Mora se prenijeti dio poslova, **ovlasti i odgovornosti**

OVLASTI I ODGOVORNOSTI

- ◉ Delegiranje ovlasti i odgovornosti bitno je za menadžment ali još više za vođenje kao funkciju menadžmenta
- ◉ Delegiranje ovlasti i odgovornosti ključno je pitanje decentralizacije menadžmenta i odlučivanja
- ◉ Ovlast je ograničeno pravo uporabe sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom smjeru.
- ◉ Pripada određenom položaju a ne pojedincu
- ◉ Samo delegiranje poslova i zadaća bez delegiranja ovlasti teško može motivirati podređene da izvrše zadaću

OVLASTI

- ◉ Mišljenje da je ovlast pravo ili zakonska moć zapovijedanja ili djelovanja - ovlast moć zapovijedanja drugima da djeluju ili ne djeluju
- ◉ Ovlast osigurava koheziju grupe
- ◉ Mišljenje (drugačije) da je ovlast pravo naređivanja
- ◉ Ovlast ovisi o položaju i što je veća razina na kojoj se nalazi veće su ovlasti
- ◉ Ovlast je pravo odlučivanja i naređivanja drugima u organizaciji da izvrše određene aktivnosti ili dužnosti radi ostvarivanja ciljeva organizacije

OVLASTI II

◉ Tri su ključne dimenzije ovlasti:

- Ovlast je pravo
- Ovlast uključuje donošenje odluka, podupiranje akcija
- Ovlast se odobrava radi postizanja ciljeva organizacije

◉ Svaka razina menadžmenta mora imati određeni stupanj ovlasti jer inače ne bi mogla izvršiti zadanu zadaću



ODGOVORNOST

- ◉ Odgovornost je obveza izvršenja zadaća uz zadovoljavajuće rješenje (prema unaprijed definiranim standardima)
- ◉ Nema ili ne bi trebalo biti ovlasti bez odgovornosti i obrnuto (dvije strane iste medalje)
- ◉ Potrebna je ravnoteža između ovlasti i odgovornosti u organizaciji
- ◉ Odgovornost je i osjećajna obveza



ODGOVORNOST II



- ◉ Stupanj u kojem menadžeri osjećaju obvezu da izvrše preuzetu zadaću ovisi o jasnom definiranju odgovornosti
- ◉ Odgovornost u organizaciji jasno mora biti definirana tj. jasno se mora znati tko što radi u organizaciji
- ◉ Na višim razinama veće ovlasti ali i odgovornost - potreban je razmjeran odnos između ovlasti i odgovornosti

RAZINA OVLASTI I ODGOVORNOSTI

- ◉ Ako se ne prenese dovoljno ovlasti na podređene dolazi do gubitka energije što rezultira nezadovoljstvom zaposlenika i gubljenjem entuzijazma
- ◉ Nije dobro delegirati više ovlasti nego odgovornosti jer to može rezultirati gubljenjem entuzijazma
- ◉ Primjer - Gradonačelnik Mostara i MUP Mostar
- ◉ Ne može se menadžer ili vođa potpuno osloboditi odgovornosti da je delegira jer je on odgovoran također prema unutarnjoj i vanjskoj okolini

DELEGIRANJE



- ◉ Delegira se:
 - Ovlast
 - Odgovornost
 - Donošenje odluka
 - Zadaće
- ◉ Temeljni je aspekt delegiranja decentralizacija ovlasti
- ◉ Apsolutna centralizacija u organizaciji nije poželjna a apsolutna decentralizacija nije moguća
- ◉ Mogućnost podijeljene ili rascjepkane ovlasti
- ◉ Opasnost kod delegiranja pogrešnoj osobi - može se dovesti u pitanje izvršenje zadatake ali i ojačati pogrešna osoba koja može ugroziti nadređenog ali i organizaciju

DELEGIRANJE KAO OSNOVA USPJEŠNOG VOĐENJA

- Postoji menadžera koji nisu uspješni zato što nisu skloni delegiranju ili to ne znaju
- Bez delegiranja nema dobrog menadžmenta a još manje vodstva
- Delegiranje menadžerima omogućuje:
 - da napreduju do najviših razina a isto tako
 - osposobljava suradnike odnosno podređene na koje se delegiraju zadaće, ovlasti i odgovornosti

DELEGIRANJE KAO OSNOVA USPJEŠNOG VOĐENJA II

- ◉ Prepustiti zaposlenom obavljanje zadaća koje su svakako dio njegovog posla nije delegiranje - treba dati nove zadaće
- ◉ Umijeće je znati što se može delegirati a što ne
- ◉ Da bi delegiranje bilo uspješno potrebno je prenijeti dovoljno ovlasti da bi se mogle obaviti zadaća
- ◉ Ako se daju samo nove zadaće bez ovlasti to nije dobro



INFORMACIJE

- Informacije su potrebne
- Potrebno je znati:
 - zašto se delegira,
 - što se delegira,
 - kome se delegira, i
 - koje su prednosti delegiranja



VODSTVO I DELEGIRANJE

- ◉ Vodstvo je obavljanje poslova uz pomoć i preko zaposlenih
- ◉ Vodstvo ne uključuje samo nadziranje i usmjeravanje nego i razvijanje njihovih vještina delegiranjem
- ◉ Zadaća vođe da kontinuirano razvija vještine ljudi koji su mu odgovorni kako bi delegirane zadaće mogli izvršiti bolje od njega samoga

VODSTVO I DELEGIRANJE II



- ◉ Bit je vodstva da kontinuirano razvija vještine i talente onih koje vodi što je nemoguće bez delegiranja
- ◉ Delegiranje omogućava razvoj zaposlenih i stvara prostor za kreativnost zaposlenih
- ◉ Najbolji su one vođe koje uspješno delegiraju a upravo zato su i najbolji vođe

RAZLOZI ZA DELEGIRANJE



PREDMET DELEGIRANJA

- ◉ Zadaće, ovlasti i odgovornost
- ◉ Delegirati se mogu poslovi koji su u domeni menadžera
- ◉ Izbor zadataka koje treba delegirati
- ◉ Što će se delegirati određuje menadžer prema svojim znanjima, sposobnostima i vještinama ali i vremenu koje mu stoji na raspolaganju
- ◉ Također ovisi o suradnicima -potrebno je izabrati pravu osobu za delegiranje
- ◉ Menadžeri koji žele sve sami su usko grlo u procesu rada

KORISTI OD DELEGIRANJA

- ◉ Povećanje proizvodnosti menadžera
- ◉ Oslobađanje vremena menadžerima
- ◉ Eliminiranje nevažnih poslova
- ◉ Više mogućnosti da se menadžeri posvete upravljanju
- ◉ Razvijanje menadžerskih vještina
- ◉ Povećanje efikasnosti organizacije



KORISTI OD DELEGIRANJA II

- ◉ Odlučivanje o pojedinim pitanjima na onoj razini na kojoj je primjereno da se odlučuje o njima
- ◉ Usredotočenost na zadaću
- ◉ Veća fleksibilnost menadžera
- ◉ Veće zadovoljstvo poslom
- ◉ Razvijanje vještina i sposobnosti suradnika
- ◉ Poboljšanje radne uspješnosti

KLJUČNI ELEMENTI DELEGIRANJA



- Rezultati
- Vrijeme
- Sredstva
- Dodjeljivanje zadaće jednoj osobi
- Iskrenost prema podređenima
- Određivanje cilja osobi na koju se delegira zadaća
- Odgovornost podređenog

KLJUČNI ELEMENTI DELEGIRANJA II

- ◉ Dijalog između podređenog i menadžera
- ◉ Spoznaja da je delegirani prihvatio delegiranu zadaću
- ◉ Vjera podređenog da će mu pripasti zasluge
- ◉ Poticanje entuzijazma podređenih
- ◉ Javno prepoznavanje prioriteta u poslu
- ◉ Praćenje i kontrola obavljenih zadaća



ŠTO SE NE DELEGIRA

- ◉ Ne treba delegirati one poslove u koje menadžer treba biti osobno uključen zato što posjeduje specifična znanja i vještine
- ◉ Ne bi trebao delegirati poslove koji se tiču osobnih stvari, povjerljivih aktivnosti, kriznih situacija, i aktivnosti koje su delegirane na menadžere osobno
- ◉ Osoba na koju je delegirana neka zadaća taj posao ne bi smjela delegirati na neku drugu osobu - po principu šalji dalje

PROCES DELEGIRANJA

1. Korak

Ocjeniti potrebu za delegiranjem i razlog za izbor određenog zaposlenika

2. Korak

Postavljanje ciljeva kojima se definira odgovornost, razine ovlasti i rok za izvršenje posla

3. Korak

Razvoj plana

4. Korak

Uspostava kontrolnih točaka

ANALIZA AKTIVNOSTI KOJE TREBA DELEGIRATI

- ◉ Popis aktivnosti
- ◉ Procjena potrebnog vremena za obavljanje aktivnosti
- ◉ Razlozi zbog kojih menadžer sam obavlja poslove
- ◉ Procjena poslova koje mogu obavljati podređeni
- ◉ Izbor osobe za obučavanje za delegirane poslove

GREŠKE U DELEGIRANJU



- ◉ Nejasno dodjeljivanje zadaća
- ◉ Stalno delegiranje na iste osobe
- ◉ Zadržavanje najizazovnijih poslova za sebe
- ◉ Delegiranje bez kontrole
- ◉ Delegiranje poslova koji nisu za delegiranje
- ◉ Predetaljno dodjeljivanje zadaća
- ◉ Dodjeljivanje loše obavljenog posla nekome drugome
- ◉ Delegiranje prema gore
- ◉ Dopuštenje zaposlenicima da se ponašaju po principu to nije moj posao

ZAPREKE U PROCESU DELEGIRANJA

- Koje se odnose na menadžere
- Koje se odnose na podređene
- Koje se odnose na organizaciju



ZAPREKE KOJE SE ODNOSU NA MENADŽERE

- ◉ Vlastiti stav menadžera prema delegiranju - nesklonost
- ◉ Mišljenje da je to potencijalni izvor sukoba
- ◉ Predrasude:
 - da je to slaba točka vođenja
 - Nije menadžer više dobro informiran
 - Menadžer ne doživljava više uspjeh kao prije
 - Utrošak vremena se povećava
 - Potrebna veća kontrola
 - Podređeni se previše osamostaljuju
 - Pretpostavljeni nemaju primjerene suradnike itd.

OSTALI RAZLOZI KOD MENADŽERA:

- Misle da sve mogu najbolje
- Pomanjkanje komunikacije
- Nedostatak povjerenja
- Averzija prema riziku



ZAPREKE KOJE SE ODNOSSE NA PODREĐENE

○ Predrasude

- Nisu spremni preuzeti veću odgovornost
- Veći rizik kojega se podređeni boje
- Nedostatak informacija za kvalitetno odlučivanje
- Zavist kolega - što baš njima
- Osjećaj pojačane kontrole



Ponekad su prepreke

naprosto neprelazne

ZAPREKE KOJE SE ODNOSU NA PODREĐENE

Zapreke:

- ◉ Mišljenje da je mnogo lakše da šef riješi problem
- ◉ Strah od pogrešaka
- ◉ Pomanjkanje informacija i podataka
- ◉ Mišljenje da imaju mnogo više svoga posla koji moraju obaviti pa ne mogu preuzeti dodatni
- ◉ Pomanjkanje samopouzdanja
- ◉ Menadžeri ne potiču podređene da preuzimaju dodatne odgovornosti (ovo bih stavio u menadžerske zapreke)



Malo ljudi ima dovoljno hrabrosti
da razbija prepreke ispred sebe

ZAPREKE KOJE SE ODNOSU NA ORGANIZACIJU

- ◉ Nepostojanje jasno izraženih ciljeva
- ◉ Neadekvatan sustav planiranja, posebno dugoročnog
- ◉ Nejasni opisi radnih mjesta i područja odgovornosti
- ◉ Nejasne linije ovlasti
- ◉ Centralizacija odlučivanja
- ◉ Prepuštanje važnih zadataka da ih obavi bilo tko
- ◉ Stavljanje u prvi plan postupka za dobivanje rezultata od samih rezultata
- ◉ Kritike kao pravilo pohvale kao izuzetak



ZAPREKE KOJE SE ODNOSU NA ORGANIZACIJU II

- ◉ Isticanje važnosti položajne ovlasti a ne one koja se temelji na ostvarenom rezultatu
- ◉ Bolja pozicija radoholičara za napredovanje a oni to možda i nisu
- ◉ Ograničen broj pomoćnika i tajnica pa se nema na koga delegirati posao
- ◉ Rigidan - otežana kontrola koja destimulira delegiranje
- ◉ Nesklonost delegiranju
- ◉ Očekivanja od menadžera da sami obave posao do detalja
- ◉ Loše linije komuniciranja u organizaciji - horizontalno i vertikalno

UKLANJANJE ZAPREKA DELEGIRANJU

- ◉ Uklanjanje zapreka koje se odnose na menadžere i podređene stvar je njihove osobnosti koja se može riješiti njihovim uklanjanjem (postavljanjem novih) ili edukacijom
- ◉ Teže ukloniti zapreke koje se odnose na organizaciju
- ◉ Povezanost jer menadžer nesklon delegiranju postavi takvu organizaciju koja predstavlja problem

ZAPREKE SE MOGU UKLONITI NA SLJEDEĆI NAČIN:

- Razvijanjem komunikacije između menadžera i podređenih
- Uspostavom načela jednakosti ovlasti i odgovornosti
- Razvijanjem poticaja za preuzimanje dodatne odgovornosti



I nemoguće prepreke su prolazne
potrebno je samo malo kreativnosti

◉ Hvala na pozornosti

KRAJ

