Menadžersko delegiranje radnih zadataka

Gutowski, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:765589

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište
Sjever

Završni rad br. 108/PMM/2018

Menadžersko delegiranje radnih zadataka

Martina Gutowski, 0546/336

Koprivnica, rujan 2018. godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Koprivnica
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HR–48000 Koprivnica

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za poslovanje i menadžment u medijima

PRISTUPNIK: Martina Gutowski | MATIČNI BROJ:

DATUM: 04.09.2018. | KOLEGIJ: Poslovna psihologija i medijska komunikacija

NASLOV RADA: Menadžersko delegiranje radnih zadataka

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Managerial delegation of tasks

MENTOR: dr.sc. Ana Globočnik Žunac | ZVANJE: viši predavač

ČLANOVI POVJERENSTVA:

1. izv.prof. Krešimir Buntak, predsjednik povjerenstva
2. dr.sc.Igor Klopotan, član povjerenstva
3. dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član povjerenstva
4. Ivana Martinčević, pred., zamjenski član
5.

Zadatak završnog rada

BROJ: 108/PMM/2018

OPIS

Tema završnog rada je delegiranje kao jedan od važninh zadataka menadžera. Sposobnost menadžera je kompleksna i često podcijenjena. Studentica će u teorijskom dijelu opisati ovu važnu zadaću menadžera te u primarnom istraživanju utvrditi jesu li menadžeri sposobni za delegiranje te ukoliko nisu što je tome razlog.

ZADATAK URUČEN: 13.3.2018. | POTPIS MENTORA:

SVEUČILIŠTE SJEVER

Sveučilište
Sjever

Odjel

Poslovanje i menadžment u medijima

Završni rad br. 108/PMM/2018

Menadžersko delegiranje radnih zadataka

Studentica

Martina Gutowski, 0546/336

Mentor

dr.sc. Ana Globočnik Žunac, viši predavač

Koprivnica, rujan 2018.godine

Sažetak

Delegiranje pripada jednoj od temeljnih funkcija vođenja i smatra se jednom od važnijih menadžerskih aktivnosti. To je sposobnost menadžera da ovlast i odgovornost prenese na svoje neposredno podređene koji zatim dobivene moći koriste u obavljanju nekog zadatka. Kako bi mogao pravilno delegirati, menadžer mora biti upoznat sa samim procesom delegiranja, pravovremenošću te prednostima i nedostacima koje delegiranje može donijeti. U primarnom istraživanju putem metode anketnog upitnika sudjelovalo je 20 hrvatskih menadžera te su dali odgovore na osam postavljenih pitanja vezanih za delegiranje u tvrtkama u kojima rade. Rezultat istraživanja su dvije potvrdne hipoteze koje polaze od toga da menadžeri znaju pravilno delegirati te prepoznaju veliku važnost delegiranja u procesu menadžmenta.

Ključne riječi

Delegiranje, menadžersko upravljanje, upravljanje ljudskim resursima, uspješno upravljanje

Summary

Delegation is one of the basic functions of leadership and is considered one of the most important managerial activities. Delegation is the ability of a manager to transfer responsibilities and authority to their direct subordinates. They can then use the given powers to perform a task. In order to properly delegate a task, the manager must be acquainted with the process of delegation, correct timing and pros and cons which delegation can bring. In the primary research via survey twenty Croatian managers participated. They gave answers to eight questions regarding delegation in companies in which they work in. The result are two affirmative hypotheses which stem from the assumption that managers are capable of properly delegating and that they recognise the importance of delegation in the managerial process.

Keywords

Delegation, management control, human resource management, successful management

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA 3

3. DELEGIRANJE 6

3.1. Pojmovno određenje 6

3.1.1. Komponente delegiranja 7

3.2. Proces delegiranja 15

3.3. Važnost delegiranja 16

3.4. Vrijeme delegiranja 17

3.5. Prednosti delegiranja 18

3.6. Nedostaci delegiranja 19

3.6.1. Pogreške pri delegiranju 19

3.6.2. Ograničenja pri delegiranju 20

3.7. Menadžeri i delegiranje 23

4. ISTRAŽIVANJE O DELEGIRANJU MENADŽERA 24

4.1. Problem i cilj istraživanja 24

4.2. Hipoteze 24

4.3. Ispitanici 24

4.4. Istraživački instrument 27

4.5. Rezultati ankete 28

5. DISKUSIJA 33

6. ZAKLJUČAK 37

7. LITERATURA 38

1. UVOD

Ljudi su svjesni kako je u današnje vrijeme u poslovnom i proizvodnom svijetu sve omogućeno na dodir tipke i kako uživaju u blagodatima modernog doba. Ono im stvara materijalne vrijednosti, od onih esencijalnih do onih koje koriste čisto iz zabave i razonode. Raznoraznim gadgetima, aplikacijama, strojevima zamjenjuje se ljudski rad u svrhu bržeg i boljeg razvijanja i izrade produkata iz raznih proizvodnih sektora. No, ne smiju se podcjenjivati ljudske kompetencije jer upravo su one zaslužne za današnju modernu tehnologiju.

Ljudska radna snaga može se podijeliti na dvije vrste: vođe i sljedbenike, a upravo je na tome ovaj rad i zasnovan. Vođa ima viziju o tome kako postići nešto, ali ponekad ne može samostalno svoju viziju provesti u djelo. Stoga mu treba pomoć ljudi koji vjeruju u viziju dovoljno da su ga spremni slijediti. Vođa zatim sljedbenicima daje različite uloge, a svaka uloga ima drukčiju zadaću koju moraju obaviti. S danom zadaćom dolaze smjernice kako ju najbolje obaviti, ali i ono najvažnije, sljedbenici imaju ovlast i odgovornost nad tom zadaćom.

Navedena se pojava naziva delegiranjem, odnosno, to je jedna od važnijih menadžerskih vještina koja spada pod funkciju vođenja u procesu menadžmenta. Svaki menadžer, bez obzira na veličinu organizacije u kojoj radi, doći će u situaciju kada neće imati vremena sam obaviti neki posao te će ga djelomično ili potpuno dodijeliti nekome drugome. Menadžer koji će ovo često prakticirati, oslobodit će svoje vrijeme za veće izazove, a svoje zaposlene osposobiti da sami rješavaju buduće zadatke i probleme.

Rad je koncipiran kao temeljito objašnjenje pojma delegiranja; od definicije samog delegiranja, definicija od kojih se delegiranje sastoji kao što su ovlast, odgovornost, neposredno podređeni te zadataka koji su im dodijeljeni. Zatim kako proces delegiranja izgleda i koji su koraci koji čine taj proces, u kojim trenucima treba delegirati, odnosno, pravovremenost delegiranja i njegova važnost, koje prednosti može delegiranje ovlasti i odgovornosti na suradnike donijeti, a koje su pogreške i ograničenja delegiranja na koje treba pripaziti i kako se menadžeri snalaze s vještinom delegiranja.

Također, ovaj rad nije baziran na samo teorijskim činjenicama. Iz tog razloga, služeći se primarnom istraživačkom metodom anketnog upitnika, menadžeri hrvatskih tvrtka odgovorili

su na pitanja vezana uz primjenu delegiranja u tvrtkama u kojima rade, a tiču se važnosti i pravilnom delegiranju, što su ujedno i polazišne hipoteze.

„Vođenje je vještina kojom druge uvjeravamo da žele napraviti ono što mi mislimo da treba napraviti.“ – Vance Packard

2. TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA

Kako bi što jasnije prikazali temeljne funkcije menadžmenta, važno je ukratko definirati sami pojam menadžmenta.

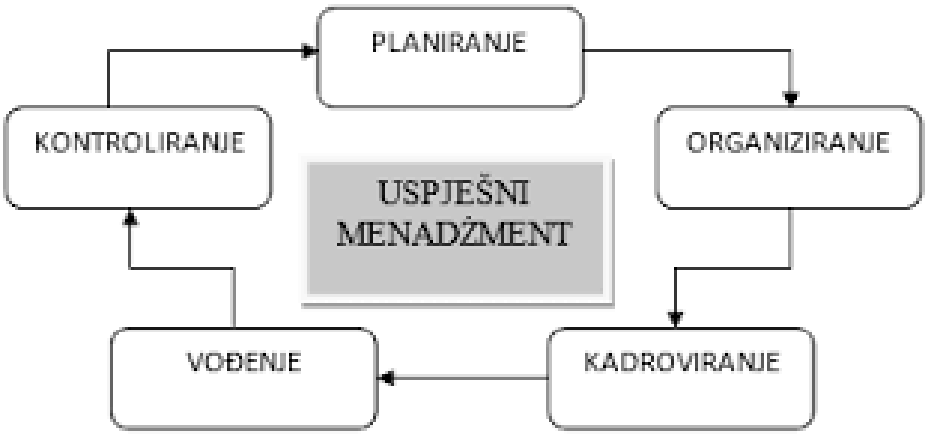
Samuel Certo menadžment promatra kao „proces ili seriju kontinuiranih i povezanih aktivnosti“. (1989: 8)

Trewatha i Newport (1979: 4) daju opširniju definiciju menadžmenta, koja govori o menadžmentu kao „procesu planiranja, organiziranja, pokretanja i kontroliranja organizacijskih aktivnosti da bi se postigla koordinacija ljudskih i materijalnih resursa, esencijalnih u efektivnom i efikasnom postizanju ciljeva.“ Nabrojane aktivnosti su ujedno i temeljne funkcije menadžmenta putem kojih se ostvaruju ciljevi organizacije.

S vremenom su teoretičari i istraživači menadžmenta postavili brojne klasifikacije menadžerskih funkcija, a ovo je dominantna klasifikacija današnjice kojom se vodi većina menadžera:

1. **Planiranje**
2. **Organiziranje**
3. **Upravljanje ljudskim potencijalima**
4. **Vođenje**
5. **Kontrola** (Koontz, Weihrich, 1990: 504)

Neovisno o tome na kojoj se hijerarhijskoj razini organizacije menadžeri nalaze, svi oni koriste navedene funkcije, jedina razlika je u mjeri posvećivanja pažnje pojedinoj funkciji određenog menadžera.



Prikaz 1. Temeljne funkcije menadžmenta

Izvor: Weihrich, H.; Koontz, H.: Menadžment, 10.izd., MATE, Zagreb, 1994., str. 15-17

Planiranje je najosnovnija menadžerska funkcija kojom se daje prikaz organizacije sada i onoga što želi i može biti u budućnosti, ukoliko se ispravnim planovima odredi što poduzeće mora napraviti i kako da to najbolje učini. (Griffin, Ebert, 1989: 103).

Organiziranjem se uspostavljaju i klasificiraju sve potrebne aktivnosti u poduzeću, dodjeljuju se aktivnosti pojedinim organizacijskim jedinicama, zaposlenima i menadžerima, osigurava se koordinacija u organizacijskoj strukturi poduzeća i ono najvažnije, dodjeljuju se uloge koji će zaposleni obavljati. (Koontz, Weihrich, 1994: 4)

Upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća: istraživanje i razvoj ljudskih resursa, zapošljavanje, nagrađivanje, briga o zdravlju, životu i radnom zadovoljstvu zaposlenih te njihove međusobne odnose i odnose sa sindikatom. (Gordon et. al., 1990: 272). Čovjek je jedini živi element organizacije te ukoliko ne pridajemo važnosti ovoj funkciji, ne možemo ni očekivati efikasan rad organizacije.

Vođenje je prema Koontzu i Weihrichu najvažniji aspekt menadžmenta. (1990: 251) Pravi menadžer mora ujedno biti i vođa koji je sposoban motivirati i utjecati na volju ljudi da ga slijede i čine ono što im je rečeno. Uspješnost vođe očituje se u pozitivnoj interakciji sa svojim zaposlenima, prenošenju motiviranosti za rad, daljnjem napredovanju njih samih te organizacije u cijelosti. Ova funkcija uključuje niz aktivnosti, a jedna od najvažnijih je pojam delegiranja na kojem i počiva ovaj rad.

Kontroliranje je posljednja funkcija bez koje se ne bi znalo kakve rezultate daju prijašnje funkcije, a sami menadžment bio bi neefikasan. Svrha ove funkcije je da organizacija ostane na dobrom i uspješnom putu ostvarivanja svojih ciljeva te krajnjeg konkuriranja na tržištu.

3. DELEGIRANJE

Nakon uvoda u ovu temu i spominjanja funkcije vođenja kao glavnog pretpojma delegiranju, nadolazeći dio rada objašnjava definiciju delegiranja, njegove vrste, pravovremenost, pozitivne i negativne strane, stav menadžera te važnost samog delegiranja.

3.1. Pojmovno određenje

Delegiranje dolazi od latinske riječi *delegare* što bi u prijevodu značilo odrediti, izaslati; opunomoćiti, odnosno, ovlastiti i prenijeti na nekoga (pravo, dug, obvezu, itd.).[1]

Korištenje delegiranja seže daleko u prošlost, a o tome govori i podatak kako je Mojsije bio jedan od prvih ljudi koji je odlučio iskoristiti umijeće delegiranja na putu izlaska Izraelaca iz Egipta oko 1200. godine p. Krista. Delegiranje se nastavilo koristiti i do današnjih dana, ali u malo drugačijim oblicima, poput onog u državnim službama, vojsci, a posebice u velikim poduzećima gdje se delegiranje smatra uvjetom pametnog i uspješnog vođenja poduzeća.

„Delegiranje je proces koji menadžeri upotrebljavaju da prenesu ovlast i odgovornost na pozicije ispod njih u hijerarhiji.“ (Daft, 1997: 321). Ovim procesom "spuštaju se" menadžerska zaduženja, poslove i ovlasti s viših razina menadžmenta na one niže razine.

Prema Jenksu i Kellyju (1995: 123), metoda delegiranja osigurava da se osobne moći i/ili funkcije povjere drugoj osobi te iz navedenog proizlazi da je ta osoba ovlaštena obaviti neki zadatak i/ili posao koji bi inače menadžer morao obaviti.
No, osim što je ta osoba ovlaštena za navedeno, ona je ujedno i odgovorna za rezultate koji će proizaći iz obavljenog zadatka/posla.

Na prvu, delegiranje možda djeluje kao jednostavna aktivnost, ali ipak je to složen proces koji ovisi o mnoštvo aspekata koji su bitni za samu uspješnost delegiranja.

Upravo zbog svoje složenosti, delegiranju se često prilaže imenica "umijeće" koja objašnjava da delegiranje nije osobina ili talent s kojim se osoba rađa. Naime, ono je vještina koja se treba učiti i usavršavati s obzirom na to da se sastoji od:

- dvosmjerne komunikacije među sudionicima delegiranja,
- neposrednog rada sa suradnicima,

[1] http://onlinerjecnik.com/rjecnik/strane-rijeci/delegirati (Preuzeto: 16. 07. 2018.)

- znanja i sposobnosti da se određena obveza (posao, zadatak) prenese,
- i ono najbitnije, da postoji znanja, spremnosti i sposobnosti da se prenesena obveza izvrši. (Pejić, Buntak, 2012: 207)

3.1.1. Komponente delegiranja

Buble iz 2010., tvrdi kako uspješno delegiranje leži na četiri ključne komponente:

1. **ovlasti**
2. **odgovornosti**
3. **obveze (poslovi i zadaci)**
4. **podređeni.**

Mescon, Albert i Khedouri (1985: 184) definiraju **ovlast** kao „ograničeno pravo uporabe sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom smjeru.“ No, važno je napomenuti kako se navedena definicija treba prenijeti na položaj, a ne na pojedinca koji je na tom položaju ili na koji će tek doći. Pojedinac će tako s dobivenom ovlasti moći donositi odluke koje će biti od krucijalne važnosti za druge zaposlenike, a i njega samoga.

Druga definicija ovlast definira kao moć zapovijedanja ili djelovanja. Menadžeri koriste tu moć nad podređenima te će oni prema njoj djelovati ili ne djelovati. (Cleland, 1989: 160)

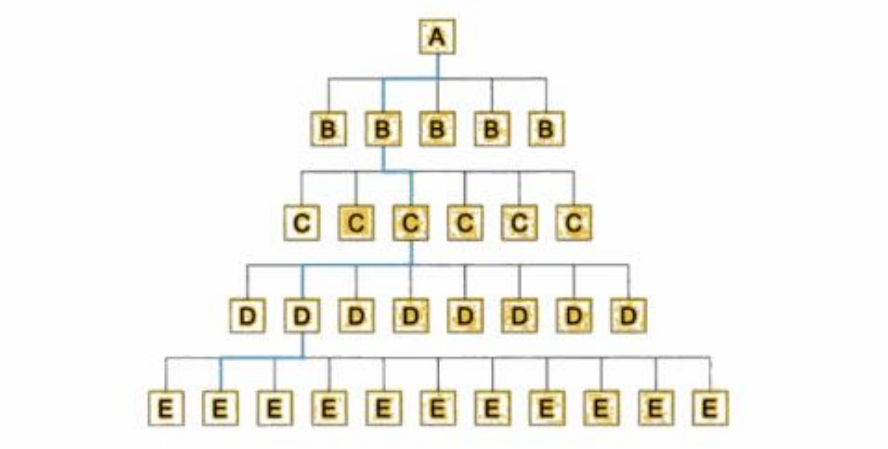
Suprotno navedenom, skupina autora (Gordon et. al., 1990: 240) tvrdi kako je ovlast pravo odlučivanja i naređivanja zaposlenima u organizaciji kako bi izvršili dužnosti ili aktivnosti te tako ostvarili ciljeve organizacije. Također, prema ovim autorima, svaka ovlast ima tri karakteristike:

- ovlast uključuje podupiranje akcija i donošenje odluka
- ovlast je pravo
- ovlast se odobrava zbog postizanja ciljeva organizacije.

Bitno je spomenuti kako svaka razina organizacije ima i određenu razinu ovlasti, odnosno, da najviše ovlasti ima najviši menadžment, a najmanje ovlasti najniži menadžment, što ne umanjuje važnost stupnja ovlasti nižih razina menadžmenta. Bez takvog načina rada ne bi se moglo funkcionirati.

Postoje dva osnovna tipa ovlasti te jedan dodatni.

Linijska ovlast je prvi osnovni tip ovlasti prema kojoj se ovlast prenosi s nadređenog na podređenog te će nadređeni nadgledati rad svojih podređenih. Tako u organizacijskoj strukturi poduzeća ona ide od najviših prema nižim razinama. Jasnoća organiziranosti linijske ovlasti čini uspješnost samog komuniciranja unutar organizacije, a zatim i uspješnost u donošenju odluka.



Prikaz 2. Lanac zapovijedanja (skalarni lanac)
Izvor: Mescon M.; Albert M.; Khedouri F.: Management, Harper and Row, New York, 1985., str. 289

Sljedeći osnovni tip ovlasti je *stožerna ovlast*. Kod stožerne ovlasti, one osobe koje ju imaju, moći će isključivo davati savjete onima koji imaju linijsku ovlast. Važnost stožerne ovlasti rasti će paralelno s rastom organizacije. Stožerno osoblje čine stručnjaci za jedinstvena funkcijska područja te oni svojim znanjem savjetuju osobe linijske ovlasti kako da postupaju u određenim situacijama. Tako će uloga stožernog osoblja biti veća na višim razinama organizacije kao i u velikim organizacijama dok će u onim manjim organizacijama, potreba za stožernim osobljem biti manja.

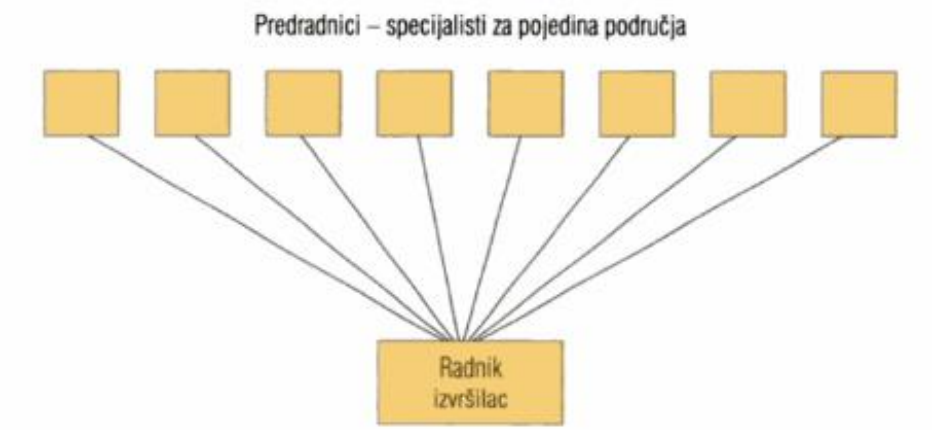
Tri tipa stožera su:

1. savjetodavan stožer
2. uslužni stožer
3. osobni stožer.

Nadalje, svaki stožer može imati sljedeće vrste ovlasti:

1. savjetodavna ovlast
2. ovlast obvezne konzultacije
3. funkcijska ovlast
4. linijska ovlast unutar stožera
5. konkurentna ovlast. (Mescon, Albert, Khedouri, 1985: 293-297)

I zadnji, dodatni tip ovlasti je *funkcijska ovlast*. Osnove funkcijskog sustava i njegove ovlasti postavio je F.W. Taylor. Može se reći kako ovlast u ovom tipu sustava funkcionira na suprotan način od onog u linijskom. To znači da umjesto jednog nadređenog koji daje naloge većem broju izvršitelja, funkcijsku ovlast ima veći broj nadređenih, a izvršitelj je samo jedan. Svaki nadređeni bit će stručan za određeni dio posla.



Prikaz 3. Funkcijski sustav menadžmenta prema F. W. Tayloru
Izvor: Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F., (2004), Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, str. 194

Nakon definiranja ovlasti, **odgovornost** predstavlja drugi bitan pojam bez kojeg delegiranje ne bi bilo moguće.

„Odgovornost se definira kao obveza izvršenja zadaća uz zadovoljavajuće rješenje.“ (Mescon, Albert, Khedouri, 1985: 283)

Druga grupa autora (Gordon et. al., 1990: 239) odgovornost smatra osjećajnom obvezom prema kojoj će izvršitelj preuzeti zadatak kada je jasno definirana odgovornost.

Neovisno po kojoj se definiciji vodi, odgovornost i ovlast su usko povezane te bez druge nema prve i obrnuto. Svakoj organizaciji je potrebna ravnoteža ovlasti i odgovornosti te svaka razina ovlasti uključuje jednaku razinu odgovornosti. Prema Clelandu (1989: 164-166) odgovornost je posljedica ovlasti. One mogu pripadati jednoj ili više ljudi i također djeluju kohezivno kako bi organizacija bila na okupu.

Odgovornost treba biti jasno iskazana kako bi se u svakome trenutku znalo tko za što odgovara. Inače dovodi do problema vezanih uz odgovornost, a to su:

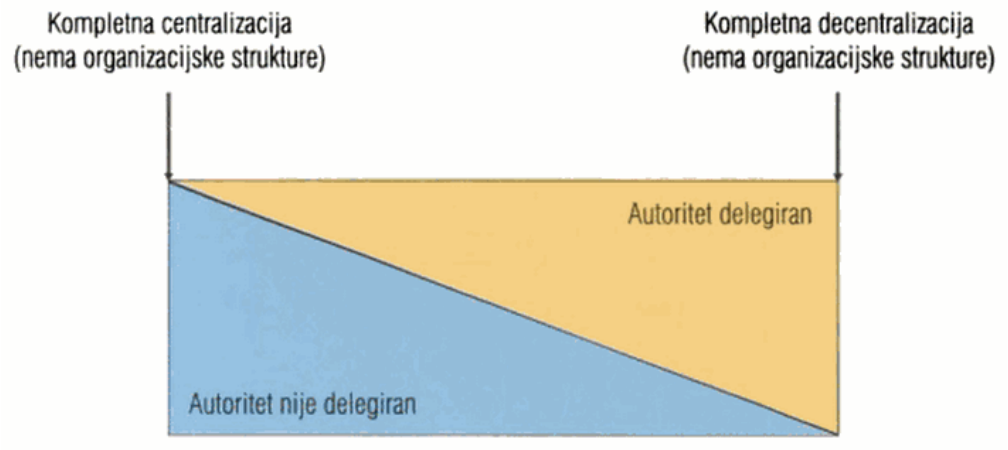
- *jaz odgovornosti* – odgovornost osobe nije na razini odgovornosti posla
- *paralelna odgovornost* – odgovornost je podijeljena na više osoba (Certo, 1989: 224)

Razmjeran odnos ovlasti i odgovornosti očituje se i na organizacijskim razinama. Baš kao i kod ovlasti, više organizacijske razine imaju i veću odgovornost, a niže razine imaju manje ovlasti i manje odgovornosti kod provođenja poslova. Raskorak ovlasti i odgovornosti naštetit će uspješnoj izgradnji organizacije.

Sinonim koji se može dodijeliti delegiranju je prenošenje, a odnosi se na ovlasti, odgovornosti, zadaću i odlučivanje. Ključno pravilo koje se treba poštovati kod delegiranja je da menadžeri ne smiju dati više odgovornosti, a manje ovlasti, jer će to uzrokovati gubitak elana kod zaposlenika te nezadovoljstvom istoga. S druge strane, nadređeni ne smije dati ni više ovlasti od odgovornosti jer bi moglo dovesti do neodgovornog ponašanja podređenog nad dobivenom zadaćom koju mora obaviti.

Koontz i Weihrich (1994: 300) navode kako je decentralizacija isto što i delegiranje pa tako dobivamo još jedan sinonim pojmu delegiranja. Nije moguće apsolutno decentralizirati jer slijedom toga, menadžeri ne bi imali nikakve ovlasti pa samim time ne bi bili potrebni. Takvo funkcioniranje je nemoguće jer bi vodilo u stanje organizacijske anarhije.

Suprotno imamo apsolutnu centralizaciju koja pak nije poželjna jer vodi prevelikoj koncentraciji ovlasti i odgovornosti na jednom žarištu.



Prikaz 4. Centralizacija i decentralizacija kao tendencija
Izvor: Koontz, H.; Weihrich, H.: Essentials of Management; Fifth Edition, McGraw-HillPublishingCompany, New York, 1990., str.1

Treće komponente uspješnog delegiranja su **obveze**, odnosno, poslovi i zadaci koji se delegiraju.

Za pozitivne rezultate decentralizacije, menadžer mora delegirati zadatke koji su:

- određene težine,
- nisu centralni za ulogu lidera,
- mogu ih bolje obaviti suradnici,
- relevantni za karijeru suradnika,
- nemaju visoki prioritet. (Vujić, 2005)

Menadžerski poslovi dijele se u tri osnovne grupe; *prioriteti*, *vremenske obveze* i *kradljivci vremena*. (Taylor, 1991: 40)

Stoga, najvažniji poslovi su oni koji su *prioritetni* i oni bi trebali biti vođeni i obavljani od strane samih menadžera za uspjeh organizacije, ali i njihov vlastiti uspjeh. U ove poslove ubrajaju se:

- planiranje
- organiziranje
- postavljanje ciljeva i definiranje strategije
- delegiranje
- obuka i samorazvoj

- kreativnost i poticanje inovacija u organizaciji
- briga o zaposlenima.

Međutim, nabrojano ne znači da menadžer neće obavljati i druge, manje važne poslove ako je potrebno. Ipak pretpostavlja se da će ih delegirati ili eliminirati.

Druge grupe poslova predstavljaju *vremenske obveze*. Delegiraju se suradnicima kako bi menadžeri imali više vremena za prioritete te dali priliku suradnicima za iskazivanje i samoosposobljavanje. Neki od ovih poslova su:

- rutinske aktivnosti (unos podataka, pisanje izvješća, korespondencija, fotokopiranje, sortiranje dokumenata...)
- sastanci i poslovna putovanja
- poslovi koje će suradnici odraditi brže i efikasnije (održavanje opreme, isporuke...).

Ipak, menadžer suradnicima ne smije delegirati samo rutinske i relativno lake poslove, već pred njih treba postaviti i ozbiljne poslovne izazove koji bi mogli rezultirati samozadovoljstvom radnika i iskazivanjem njihovih mogućnosti i znanja. Poslovi koji se ne smiju nikako delegirati suradnicima su rješavanje disciplinskih mjera i kriznih situacija.[2]

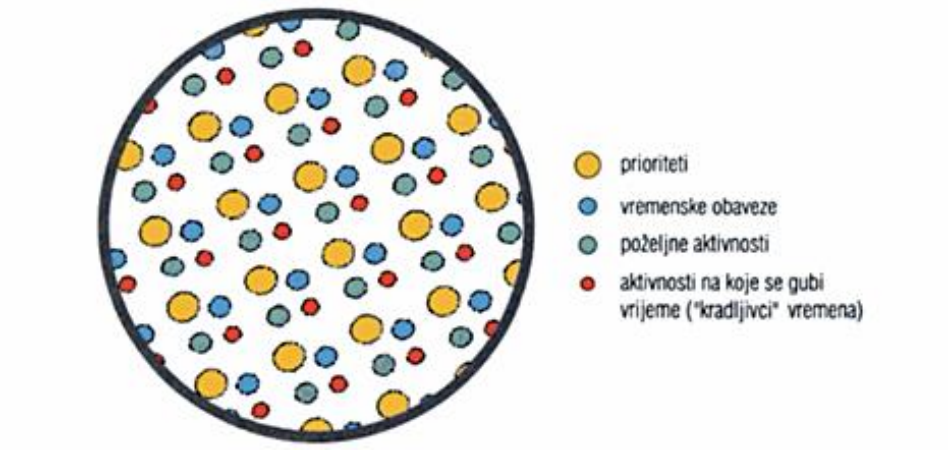
Posljednja grupa poslova su *kradljivci vremena* ili aktivnosti na koje se gubi vrijeme. Poslove ove grupe su nevažne i nepoželjne aktivnosti koje najprije treba osvijestiti, a zatim eliminirati. Ove aktivnosti mogu dovesti do kočenja u ostvarivanju ciljeva organizacije, a zatim i u njezinom uspjeh. To su:

- perfekcionizam
- zaboravljanje i traženje (izgubljenih) stvari
- besposličarenje
- pretjerane stanke u radu
- dugi i neučinkoviti sastanci
- loša komunikacija sa suradnicima
- politika otvorenih vrata
- loš multitasking
- nesposobnost da se drugima kaže „ne“. (Taylor, 1991: 36-36)

[2]http://edukacija.rs/menadzment-ljudskih-resursa/vestina-delegiranja (Preuzeto: 01. 08. 2018.)

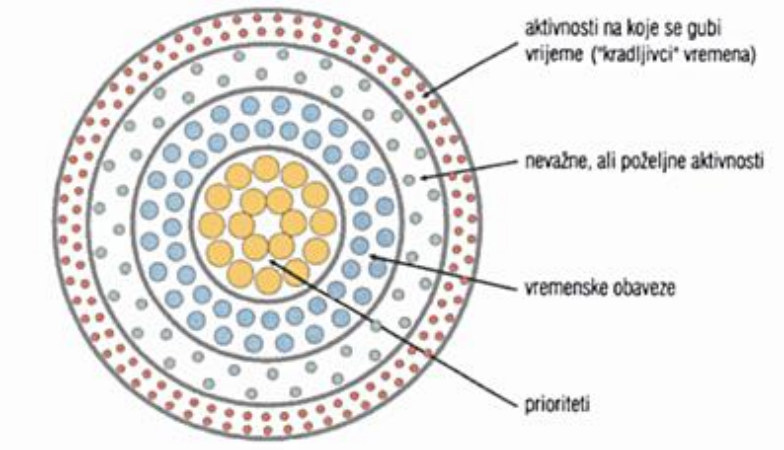
Uz navedene grupe poslova, valja još spomenuti i *poželjne aktivnosti*; aktivnosti koje nisu važne kao vremenske obveze i nemaju naročiti uspjeh u organizaciji, ali poslovnu okolinu činit će ljepšom, organiziranijom i ugodnijom. Menadžer ovom vrstom poslova štedi vrijeme za druge aktivnosti, kao što su prioriteti, a ponekad i vremenske obveze koje sam mora obaviti.

Pospremljenost i preglednost radnog prostora i stola, organiziranost potrebnih spisa i dokumenata za rad, smatramo poželjnim aktivnostima koje mogu pozitivno utjecati na svakog radnika u poduzeću, bez obzira na poziciju i nivo u hijerarhiji. Iako ove aktivnosti mogu implicirati na "gutače vremena", ne smije ih se miješati s njima jer menadžer korištenjem tih aktivnosti uvodi red u svoju poslovnu okolinu, a samim time je i efikasniji u obavljanju svoje funkcije. U ovu vrstu moguće je svrstati teambuilding menadžera i suradnika u pogledu zajedničkih ručkova i druženja, terenskih posjeta pojedinim mjestima važnih za organizaciju, neslužbenim sastancima, a sve kako bi poboljšalo radnu atmosferu.



Prikaz 5. Posao menadžera koji se sastoji od prioriteta, vremenskih obaveza, poželjnih aktivnosti i onih na koje se gubi vrijeme („kradljivaca vremena“)

Izvor: Taylor. H. L.: Delegate, the key to successful management, Warner Books, New York, 1991., str. 38



Prikaz 6. Posao menadžera s različitim odvojenim aktivnostima
Izvor: Taylor. H. L.: Delegate, the key to successful management, Warner Books, New York, 1991., str. 39

Posljednja komponenta uspješnog delegiranja su **podređeni** ili nositelji delegiranih poslova. Blanchard iz 2010. tvrdi kako je spremnost glavna osobina kod nositelja delegiranih poslova. Spremnost se određuje na temelju dva kriterija:

- kompetentnost djelatnika koje ubraja njegovo dotadašnje iskustvo, znanja i vještine
- voljnosti djelatnika odnosno njegova motiviranost i sigurnost u sebe.

Kombinacijom ova dva kriterija, nastaju četiri razine spremnosti djelatnika:

1. *entuzijastičan početnik* – on je nekompetentan, ali voljan
2. *otriježnjeni učenik* – nekompetentan i nevoljan
3. *oprezan djelatnik* – kompetentan, no nevoljan
4. *samopouzdana zvijezda* – kompetentan i voljan.

Izbor prave osobe možda neće biti lagan, ali je uvijek važan za uspjeh delegiranja. Ukoliko delegirani posao zapadne pogrešnu osobu, posljedice za organizaciju mogu biti katastrofalne.

Birajući osobu, menadžer mora imati na umu važnost delegiranog zadatka. Primjerice: zadatak u kojem je nužna brzina, a minimalna kontrola, povjerit će se osobi koja se ranije pokazala sposobnom za obavljanje takve vrste posla. S druge strane, kada se radi o području rada koje menadžeru daje dovoljno vremena i prostora za vodstvo, izabrat će manje kompetentnu osobu kako bi ju proveo kroz edukaciju i razvoj sposobnosti te osobe za

obavljanje budućih delegiranih projekata. (Carnegie, 2013:133) Stoga, menadžer mora dobro poznavati svoje zaposlenike kako bi pravovaljano delegirao.

Neki autori navode još **autoritet** kao komponentu delegiranja. Prenošenjem autoriteta na temelju položaja radnog mjesta dati će određene ovlasti primatelju autoriteta pa se to naziva formalni autoritet.

S druge strane, Mary Parker Follett tvrdi kako autoritet treba ići pod ruku sa znanjem. Rečenim, često se u praksi susreće autoritet koji proizlazi na osnovi stručnog znanja ili iskustva neke osobe koja time postaje ekspert određene branše.

Dakle, stjecanje autoriteta pojedincu omogućuje moć da donosi odluke kojima će utjecati na druge. (Isaković, 2015: 323)

3.2. Proces delegiranja

Utvrđeno je da delegiranje predstavlja proces prepuštanja posla podređenima, a svaki proces ima određene korake kroz koje se mora proći kako bi slovio kao uspješan. Stoga se proces delegiranja sastoji od četiri koraka.

U prvom koraku objašnjava se zašto je uopće došlo do potrebe da se posao prenese na nekoga, izabrati osobu koja će taj posao obaviti i obrazložiti zašto je baš ona kompetentna za njegovo obavljanje. Ipak određivanje delegiranog posla, a još više biranje osobe kome će taj posao biti delegiran nije nimalo lagano jer menadžer treba poznavati kompetentnost svih svojih suradnika.

Drugi korak je postavljanje ciljeva koji definiraju razinu ovlasti i odgovornosti te rok izvršenja posla.

Treći korak razvija cjelokupan plan delegiranja, a u tom planu su navedene sve potrebne informacije, upute i resursi kako bi se ostvarili ciljevi.

Posljednji korak, ali ne i manje važan je uspostava kontrolnih točaka. Kod jednostavnih poslova kontrolne točke nisu potrebne, ali za sve složenije poslove one su i prijeko potrebne jer menadžer se delegiranjem ne oslobađa odgovornosti za prenesene poslove. (Lussier, Achua, 2004: 249). Kontrola se može provesti na sljedeće načine: pomoću detaljnih izvješća, posjetom na radnom mjestu, u obliku promemorije ili telefonski. Osim načina, tipovi kontrole kojom menadžeri prate rad svojih zaposlenika su:

- *preventivna* koja je ujedno i najpoželjnija, ali njome je nemoguće predvidjeti moguće pogreške,
- *tekuća* koja omogućuje ispravke u samom procesu
- *naknadna* kontrola koja vrednuje posao koji je bio delegiran.

Zaposlenici mogu i sami kontrolirati svoj rad, ali tada je riječ o internoj kontroli. (Jenks, Kelly, 1995: 143-159)

Potonje, kakav će proces delegiranja biti i hoće li imati uspješan završetak , u najvećoj mjeri ovisi o tome koliko je menadžer spreman za:

- povjeravanje zadataka drugima
- prihvaćanje tuđih ideja
- stvaranje povjerenja u podređene
- preuzimanje rizika i mogućih pogrešaka.[3]

3.3. Važnost delegiranja

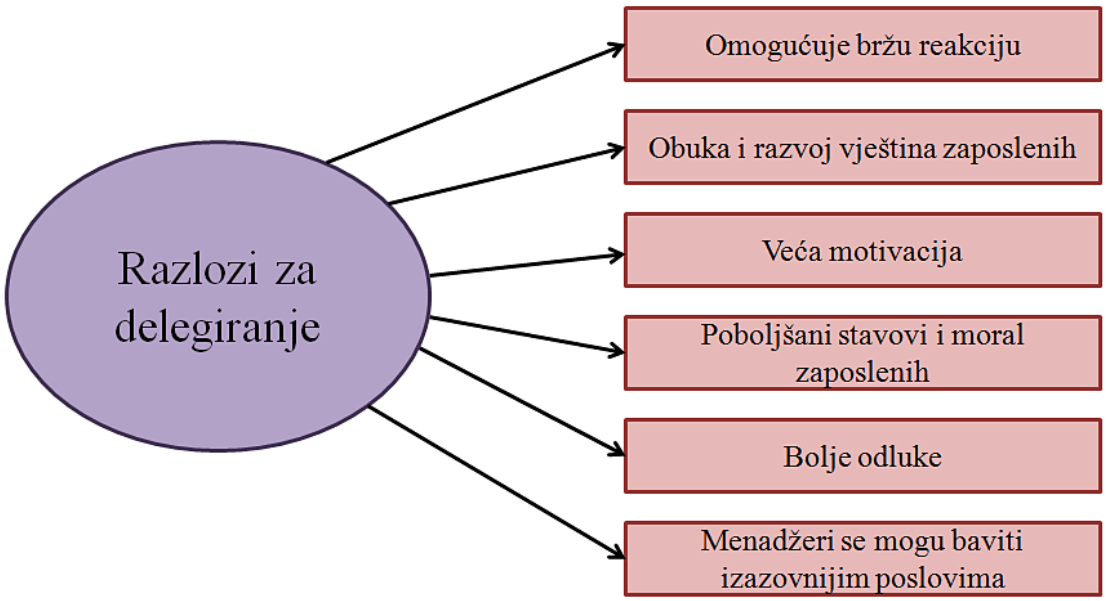
„Delegiranje je neophodno za opstanak i funkcioniranje organizacija, obzirom da je nemoguće da jedna osoba ima cjelokupnu ovlast u donošenju odluka.“ (Koontz, Weihrich, 1994: 186).

Važnost delegiranja sastoji se u sljedećem; razvojem organizacije njezini problemi se množe, a osoba koja je na vrhu organizacije ne može se sama boriti protiv njih. Korištenjem delegiranja smanjuju se problemi poslovanja, a istovremeno, što je veći broj nositelja delegiranih poslova uključen u sam proces delegiranja, to je veći broj potencijalnih nositelja ključnih funkcija u organizaciji u budućnosti. Spremnost i sposobnost nositelja delegiranih obveza omogućit će da rad organizacije teče glatko, bez ikakvih zastoja, čak i onda kada nadređeni nije prisutan na poslu.

Delegiranje je imperativ u vođenju organizacije, a znati dobro delegirati znači znati zaštititi organizaciju od propasti.

[3] https://lider.media/znanja/svladajte-umijece-delegiranja/ (Preuzeto: 01.08. 2018.)

Iz definiranja važnosti delegiranja proizlaze i razlozi zašto menadžeri delegiraju:



Prikaz 7. Razlozi za delegiranje

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.: Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

3.4. Vrijeme delegiranja

Proces delegiranja treba konstantno cirkulirati u organizaciji, a ne samo ponekad ili ono gore, kada se posao nagomila. Prakticiranjem delegiranja, podređeni postaju samostalniji, menadžer temeljitiji i efikasniji, a organizacija uspješnija. Koje je pravo vrijeme delegiranja, govore sljedeća pravila:

- ✓ kada su rukovoditelji i podređeni spremni
- ✓ kada dolazi novi suradnik
- ✓ kada netko od podređenih napušta posao ili odlazi u mirovinu
- ✓ prilikom osnivanja nove ustrojstvene jedinice
- ✓ prilikom preuzimanja novih zaduženja
- ✓ u posebnim prilikama
- ✓ delegirati prilikom unapređenja. (Laird i Laird, 1965.)

3.5. Prednosti delegiranja

Kada se poštuju pravila pravilnog delegiranja, a to su: zašto delegirati, što delegirati i kome delegirati, rezultat će biti brojne prednosti ili beneficije za organizaciju. Ovo su najvažnije prednosti koje umijeće delegiranja može donijeti organizaciji.

Povećanje proizvodnosti menadžera/suradnika – delegiranjem se može puno više poslova obaviti, nego nedelegiranjem.

Eliminiranje nevažnih poslova – nijedan posao nije nevažan, ali poslovi poput primjerice fotokopiranja ili isporuke robe, menadžeru će oduzeti znatan dio vremena; iz tog razloga bolje je da takve poslove prenese na suradnike.

Oslobađanje vremena menadžerima – ova prednost može se nadovezati na prethodnu; menadžeri će imati više vremena za planiranje i rješavanje prioritetnih ciljeva i problema.

Mogućnost da se *menadžeri posvete upravljanju*, što bi im zapravo trebao biti i glavni posao.

Razvijanje menadžerskih vještina – postepenim delegiranjem menadžer će biti sve vještiji u tome, *fleksibilniji* u odnosu na veći broj poslova, a sve to će rezultirati *povećanjem efikasnosti organizacije*.

Decentralizacijom odlučivanja mogu se postići bolje odluke, nego da samo jedna osoba odlučuje.

Podređeni mogu biti više *usredotočeni na delegiranu zadaću*, nego menadžer koji ima bitnije prioritete za obaviti.

Podređeni također *razvijaju vještine i sposobnosti* koje bi ih kasnije mogle dovesti do viših funkcija u organizaciji.

Menadžeri su zadovoljniji poslovanjem organizacije čiji rad teče lakše, ali i podređeni jer na njihovo *zadovoljstvo poslom* pak utječe uspješnost rješavanja izazova pred koje ih stavlja menadžer.

Sve navedeno dovodi do *poboljšanja radne aktivnosti*, za što možemo reći da je najveća prednost delegiranja. (Jenks, Kelly, 1995: 30-39)

3.6. Nedostaci delegiranja

Nedostaci delegiranja mogu kočiti rad cijele organizacije, a dijele se u dva aspekta: pogreške pri delegiranju i ograničenja pri delegiranju. Srećom, navedeno nije ništa što je trajno i nepopravljivo ukoliko menadžeri i podređeni na vrijeme osvijeste pogreške koje čine i što ih to ograničava u delegiranju te preuzimanju dodijeljene ovlasti i odgovornosti nad nekim zadatkom.

3.6.1. Pogreške pri delegiranju

U prošlom potpoglavlju navedena su tri pravila za uspješno delegiranje. No, nije svaki menadžer dovoljno vješt da navedena pravila provede ispravno, a to pak vodi činjenju grešaka koje opterećuju funkcionalan rad organizacije.

Albright i Carr (1997: 73-100) propisuju da su ovo najveće pogreške u procesu delegiranja:

- *nejasno dodjeljivanja zadaća* – uzrokuje trošak vremena, sredstava i strpljenja podređenih jer im nije jasno kako provesti dodijeljenu zadaću,
- *stalno delegiranje na iste osobe* – angažirani suradnici bit će iscrpljeni poslom, a ostatak zaposlenika mogao bi se osjećati zapostavljeno ili imati višak vremena pa bi se njih trebalo usmjeriti na obavljanje tog posla,
- *zadržavanje najizazovnijih poslova za sebe* – smanjit će motivaciju i samopouzdanje suradnika jer bi mogli misliti kako nisu dorasli izazovu,
- *delegiranje bez kontrole* – nepromišljeno delegiranje bez poštivanja pravila gdje će u krajnosti menadžer snositi odgovornost,
- *delegiranje poslova koji nisu za delegiranje* – menadžer ne smije delegirati poslove za koje je samo on kompetentan,
- *predetaljno dodjeljivanje zadaća* – autonomija podređenih pri odlučivanju se ovim načinom sužuje,
- *dodjeljivanje lošeg obavljenog posla nekome drugome* – izazvat će nezadovoljstvo minimalno dvije osobe; ona osoba kojoj je posao bio prvotno dodijeljen, a ona ga očito nije bila spremna ili sposobna obaviti i osobe koja će taj posao morati prepravljati i završavati; ovime se zapravo radi isti posao dva puta te se nepotrebno troši vrijeme i sredstva,

- *delegiranje prema gore* – podređeni posao koji im je delegiran vraćaju menadžeru te može nastati prethodno opisana situacija, odnosno, pogreška,
- *dopuštanje zaposlenima da se ponašaju po načelu „to nije moj posao“* – ovime se narušava osjećaj timskog rad, ali i sami smisao procesa delegiranja propada.

3.6.2. Ograničenja pri delegiranju

Druga negativnost koja oslabljuje rad organizacije uz pogreške su ograničenja. William H. Newman (prema: Certo, 1989: 237-238) klasificira ograničenja u procesu delegiranja u tri kategorije:

1. ograničenja koja se odnose na nadređene
2. ograničenja koja se odnose na podređene
3. ograničenja koja se odnose na organizaciju

Ograničenja koja se odnose na nadređene

Usprkos svim koristima i prednostima koje delegiranje može priskrbiti organizaciji, i dalje veliki broj menadžera pronalazi veći broj razloga protiv delegiranja, nego za delegiranje. Tako se njihova upotreba delegiranja u organizaciji svodi na minimum ili uopće ne delegiraju.

Stručnjaci imaju slična, ali opet različita mišljenja u pogledu nesklonosti menadžera na delegiranje. Tako H. L. Taylor (199: 115-118) vidi kako su glavni razlozi zašto menadžeri ne delegiraju jer smatraju kako su podređeni ionako prezaposleni, a slijede manjkavost vremena za komunikaciju s podređenima te učenje podređenih za obavljanje određenog zadatka. Menadžeri koji ovako razmišljaju trebali bi prvo poraditi na reorganizaciji vremena.

Jenks i Kelly (1995: 21-28) tvrde kako menadžeri misle da je delegiranje gubitak vremena i da bi preko njega moglo doći do sukoba s podređenima.

Ruhlerder i Harzburg (1991: 59) nesklonost menadžera pri delegiranju vide u predrasudama, kao što su: utrošak vremena se povećava, menadžer ne doživljava uspjeh kao prije delegiranja, potrebne su češće kontrole, podređeni se previše osamostaljuju, itd.

Zaključno, nesklonost menadžera pri delegiranju leži u strahu od neuspjeha koji bi išao na teret samih menadžera, što će se preslikati na cijelu organizacije. To pokazuju i ovi razlozi koji se mogu okarakterizirati kao glavni razlozi zašto menadžeri izbjegavaju decentralizaciju;

- nadređeni misle da svaki posao mogu bolje obaviti od svojih podređenih,

- manjak dobre komunikacije između nadređenih i podređenih
- manjak povjerenja u podređene da će dobro obaviti zadani posao
- averzija menadžera prema riziku u slučaju delegiranja ovlasti, odgovornosti i posla na podređenog. (Certo, 1989: 237-238)

Ograničenja koja se odnose na podređene

Podređeni također gaje strah kada su u pitanju delegirani zadaci, ovlasti i odgovornost. Ponajviše je to strah od neuspjeha u obavljanju dodijeljenog zadatka te da bi im taj neuspjeh možda mogao naštetiti kada su u pitanju stav i mišljenje menadžera o njima samima. Loše mišljenje njihovog nadređenog moglo bi utjecati na njihovu plaću, uzimanje njih u obzir kod budućeg projekta, mogućnost napretka u organizaciji i ono najgore, otkazom.

Ipak, postoje i razlozi koji se smatraju iracionalnima ili barem da ih podređeni koriste kao alibi kako ne bi morali preuzeti dodatni posao koji bi im onemogućio lagodnost radne atmosfere zbog manjeg broja obveza.

Najčešća ograničenja u prihvaćanju procesa delegiranja na strani podređenih su:

- „podređeni smatraju da je lakše upitati šefa da on riješi problem, nego da preuzmu ovlast i odgovornost za rješavanje problema,
- strah od pogreške koji se javlja kod podređenih ukoliko preuzmu ovlaštenje za realizaciju nekog određenog zadatka,
- pomanjkanje informacija i podataka, što onemogućava podređenog da preuzme delegirani zadatak,
- podređeni misle da imaju puno više posla nego što ga mogu obaviti pa nisu spremni preuzeti i dodatnu odgovornost za nove poslove,
- pomanjkanje samopouzdanja kod podređenih,
- nepostojanje poticaja kod podređenih za preuzimanje dodatne odgovornosti.“ (Mescon, Albert, Khedouri, 1985: 302)

Za Ruhlerdera i Harzburga predrasuda kod delegiranja ima i na strani podređenih, a one su: veći rizik, veća odgovornost, zavist kolega i osjećaj stalne izloženosti kontrole menadžera. (1991: 60)

Ograničenja koja se odnose na organizaciju

Prema autorima Jenksu i Kellyju (1990) ovo su najčešća ograničenja koja pogađaju organizaciju:

- nejasno izraženi ciljevi i strategije,
- neadekvatan sustav planiranja,
- slabo pojašnjeni opisi radnih mjesta i područja odgovornosti pojedinih od njih,
- loše izražene linije ovlasti,
- centralizacija odlučivanja,
- važne zadaće prepuštaju se "bilo kome",
- više kritika, a malo pohvala,
- malobrojnost pomoćnika pa menadžer nema na koga delegirati posao,
- postupak za dobivanje rezultata je bitniji od samih rezultata,
- destimuliranje delegiranja zbog rigidne kontrole,
- bolja pozicija za napredovanje onih kojima to nije primarni cilj
- nesklonost delegiranju,
- loša komunikacija u organizaciji,
- mišljenje kako će uključivanje podređenih u odlučivanje oslabiti menadžment,
- menadžeri žele samostalno obaviti posao,
- važnost položajne ovlasti je bitnija od one koja se temelji na ostvarenim rezultatima.

Otklanjanje ograničenja

Iz navedenih ograničenja na strani nadređenih i podređenih iščitava kako su ona zapravo više uzrok subjektivnog dojma i osobnosti. Njihovo rješenje sastoji se u pronalasku novih menadžera i suradnika ili edukacijom.

Ograničenja koja se tiču organizacije puno se teže otklanjaju jer iziskuju više vremena i sredstava. Ali neminovna je činjenica kako ograničenja koja se tiču nadređenih i koja se tiču organizacije su u međusobnoj korelaciji. Primjerice, suvremeni menadžer uspostavit će suvremenu organizaciju, disciplinirani menadžer discipliniranu organizaciju, itd.

Neki od načina kako da se ograničenja otklone su:

- ❖ razvijanjem komunikacije između menadžera i podređenih

- ❖ uspostavom načela jednakosti, odnosno, uspostavljanje ravnoteže između razine delegirane ovlasti i razine preuzete odgovornosti
- ❖ razvijanjem poticaja za preuzimanje dodatne odgovornosti (nagrade, materijalna stimulacija, promaknuće na skali hijerarhije, itd.). (Mescon, Albert, Khedouri, 1985: 304)

3.7. Menadžeri i delegiranje

Kako bi uopće mogli postati menadžeri, a zatim i uspješno obavljati svoj posao, oni moraju posjedovati određeni skup vještina i znanja. Navedeni skup dijeli se u tri kategorije:

1. *tehnička ili stručna znanja i vještine* – odnosno znanja struke koja se stječu obrazovanjem (primjerice: ekonomska, pravna, tehnička, medicinska, sociološka, itd.)
2. *socijalna znanja ili znanja u ophođenju s ljudima*–ovdje spadaju znanja koja se tiču komunikacije, motivacije, edukacije i vođenja ljudi i stvaranja timskog i pozitivnog ozračja u organizaciji
3. *konceptualna znanja i vještine* – sposobnost stvaranja vizije budućnosti, sposobnost shvaćanja općih ili apstraktnih ideja, razumijevanje poslovnih situacija i poznavanje mikro i makro poslovne okoline. (Katz, 1955: 90-102).

Ipak spomenute vještine i znanja ne potvrđuju da će menadžer biti spreman i kompetentan delegirati. Naprotiv, mnogi menadžeri zaziru od delegiranja jer su oni izvorni nositelji rizika i odgovornosti.

Shodno tome, mnogi menadžeri žele većinu poslova obaviti sami, a to može funkcionirati do određene veličine organizacije; kao što je već napomenuto, rastom organizacije rastu i njeni problemi. Upravo takvi menadžeri, koji su skloniji centralizaciji, glase kao „usko grlo“ poslovanja tvrtke zbog kojih na kraju pati cjelokupna organizacija, a s time i njihova karijera i daljnje napredovanje.

U vremenu globalne konkurencije menadžer koji ne delegira, ne može uspjeti u poslovnom svijetu pa se tako delegiranje smatra temeljnom hipotezom menadžerske uspješnosti i načinom gdje se rezultati postižu pomoću drugih ljudi.

4. ISTRAŽIVANJE O DELEGIRANJU MENADŽERA

Nakon proučenih i obrađenih teorijskih činjenica, ovaj dio rada posvećen je analizi istraživanja stvarnih stavova nekolicine hrvatskih menadžera o pojmu delegiranja u tvrtkama u kojima rade.

4.1. Problem i cilj istraživanja

Teorija govori kako neki menadžeri zaziru od delegiranja jer ono sa sobom nosi određenu dozu rizika.

Stoga, delegiranje sa sobom nosi problemska pitanja: Da li menadžeri delegiraju? I ako da, koliko često to čine? Koliku važnost vide u delegiranju za uspješnost poduzeća? Da li na ispravan način provode proces delegiranja?

Cilj istraživanja je odgovoriti na ova problemska pitanja kako bi se utvrdilo koliko su relevantne teorijske činjenice od menadžerskom delegiranju radnih zadataka.

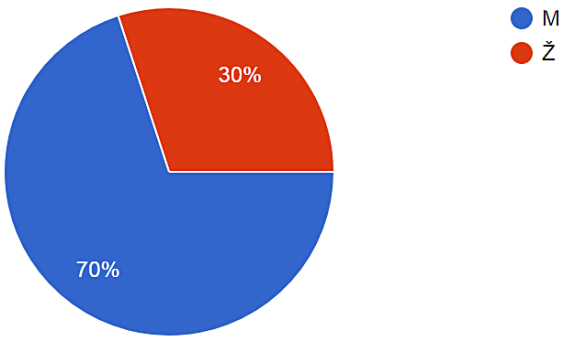
4.2. Hipoteze

Istraživanje na početku postavlja dvije hipoteze koje će se dokazati ili opovrgnuti ovisno o rezultatima koji proizlaze iz odgovorenih pitanja:

- *„Menadžeri prepoznaju veliku važnost delegiranja u procesu menadžmenta.“*
- *„Menadžeri znaju pravilno delegirati.“*

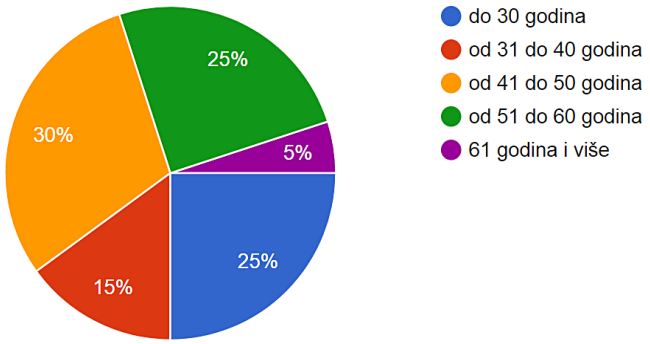
4.3. Ispitanici

Uzorak ove ankete bio je 20 ispitanika. Sudjelovalo je 14 osoba muškog spola (70%) i šest osoba ženskog spola (30%).



Grafikon 1. Spol menadžera
Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

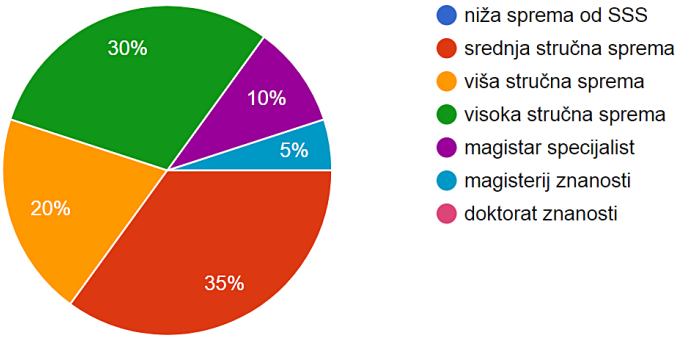
Nadalje, pet ispitanika (25%) ulazi u skupinu do 30 godina, troje ispitanika (15%) ima između 31 do 40 godina, šest ispitanika su između 41 do 50 godina (30%), pet njih ima između 51 i 60 godina (25%) i samo 5%, odnosno jedna osoba ima 61 godinu ili više.



Grafikon 2. Dob menadžera

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Što se tiče stručne spreme, nijedan ispitanik nema nižu spremu od SSS i doktorat znanosti. Najveći broj ispitanika (35% ili njih sedam) ima srednju stručnu spremu, slijede ih 30% (šest ispitanika) s visokom stručnom spremom, zatim ispitanici koji imaju višu stručnu spremu (20% ili četiri ispitanika), magistri specijalisti koji čine 10% (dvoje ispitanika) provedene ankete i jedna osoba (5%) ima magisterij znanosti.

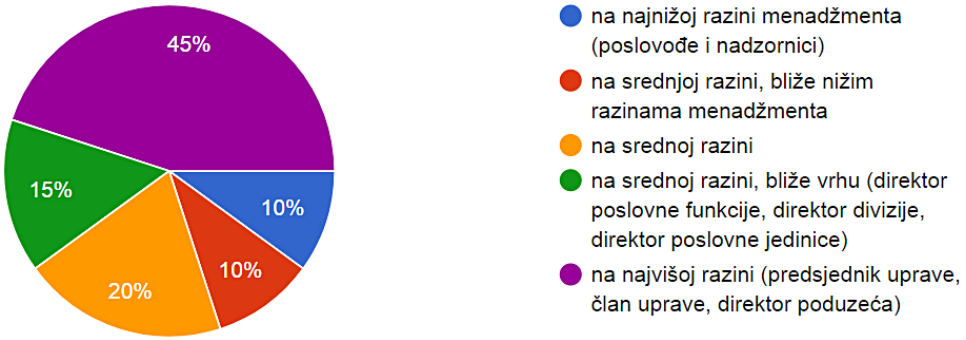


Grafikon 3. Stručna sprema menadžera

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Sljedeće pitanje je glasilo: „Na kojoj razini menadžmenta se nalazi Vaše radno mjesto?“ Najveći postotak ispitanika (45% ili devet ispitanika) odgovorilo je kako imaju mjesto na najvišoj razini menadžmenta, pod kojom se podrazumijevaju predsjednici uprave, članovi uprave ili direktori poduzeća. Četiri ispitanika (20%) nalazi se na srednjoj razini, tri ispitanika

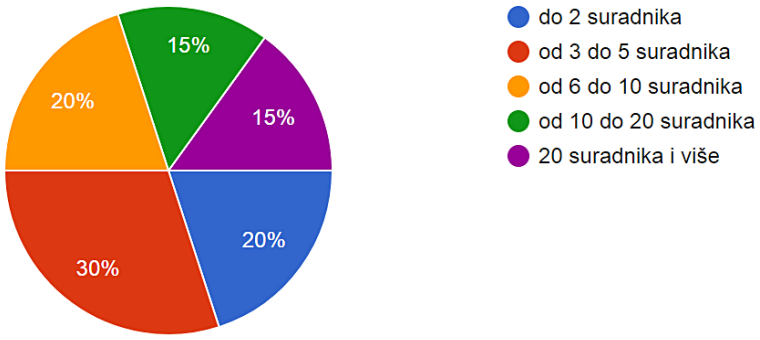
(15%) na srednjoj razini, ali bliže vrhu (ovdje spadaju direktori poslovnih funkcija, direktori divizije i direktori poslovnih jedinica). 10% (dvoje) ispitanika je na srednjoj razini, ali onoj koja je bliža nižim razinama menadžmenta i 10% (dvoje) ispitanika je na najnižoj razini menadžmenta (poslovođe i nadzornici).



Grafikon 4. Pozicija menadžera

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Ovo pitanje odnosilo se na broj suradnika koji su pod vodstvom ispitanih menadžera. Četiri ispitanika (20%) ima do dva suradnika pod svojim vodstvom, šest ispitanika (30%) vodi od tri do pet suradnika, a četiri ispitanika (20%) ispitanika ima ovlast i odgovornost nad grupom od šest do deset ljudi. Zatim slijede troje (15%) ispitanika koji vode grupu ljudi od deset do dvadeset suradnika i troje (15%) ispitanika koji imaju dvadeset i više suradnika pod svojim vodstvom.



Grafikon 5. Broj suradnika pod vodstvom

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

4.4. Istraživački instrument

Za potrebe ovog rada provedeno je primarno istraživanje metodom anketnog upitnika. Služeći se pitanjima iz knjige „Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004) te pitanjima iz znanstvenog članka „Uspješno delegiranje – potencijal učinkovitije državne uprave“ (Pejić, Buntak, 2012) sastavljen je anketni upitnik.

U prvom dijelu ankete postavljena su demografska pitanja vezana za ispitanike kao što su: spol, dob i stručna sprema te pitanja vezana za njihovo radno mjesto u organizaciji temeljem razina menadžmenta i koliko je suradnika pod njihovim vodstvom.

Drugi dio anketnog upitnika odnosio se na konkretnija pitanja o pojmu delegiranja. Pitanja su se morala slagati s ranije spomenutim hipotezama kako bi krajnji rezultati odgovorenih pitanja potvrdili ili opovrgnuli zadane hipoteze. Za sva pitanja koja govore o učestalosti vrijedila je petostupanjska skala (nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek).

H1: *„Menadžeri prepoznaju veliku važnost delegiranja u procesu menadžmenta.“* Na ovu hipotezu postavljena su dva pitanja:

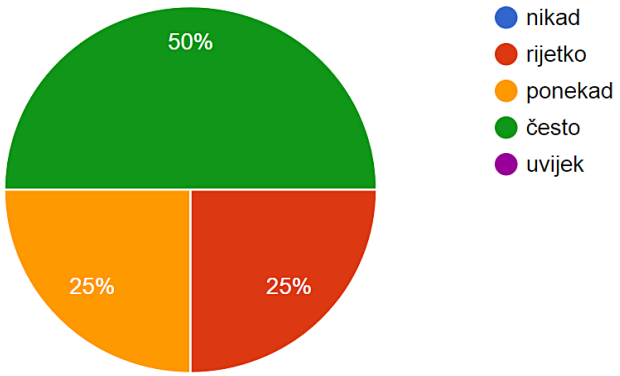
1. Koliko često poslove iz svoje nadležnosti delegirate suradnicima?
2. Po Vašem mišljenju, kakva je važnost delegiranja ovlasti i odgovornosti na suradnike za samu uspješnost poduzeća?

Za H2: *„Menadžeri znaju pravilno delegirati.“* vrijedila su sljedećih šest postavljenih pitanja:

1. Koliko često ovlast i odgovornost prenosite na odgovarajuće osobe, iste osobe, različite osobe i pogrešne osobe?
2. Koliko često prije delegiranja zadataka razgovarate sa svojim suradnicima o prirodi zadataka, očekivanim rezultatima, vremenu izvršenja i odgovornosti za izvršenje zadataka?
3. Koliko često pratite izvršavanje delegiranog zadatka?
4. U kakvom su međusobnom odnosu ovlast i odgovornost na Vašoj razini menadžmenta?
5. Koliko Vam često suradnici vraćaju delegirani zadatak nedovršen?
6. Kako rješavate delegirane zadatke koji su Vam vraćeni nedovršeni?

4.5. Rezultati ankete

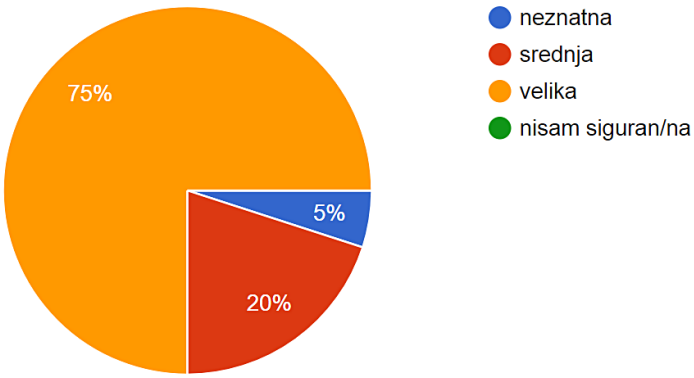
Na upit o učestalosti delegiranja poslova suradnicima, 50% ili 10 ispitanika izjasnilo se kako "često" delegiraju poslove suradnicima, 25% ili pet njih delegira poslove "ponekad", a preostalih pet ispitanika (25%) "rijetko" delegira poslove.



Grafikon 6. Učestalost delegiranja poslova suradnicima

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

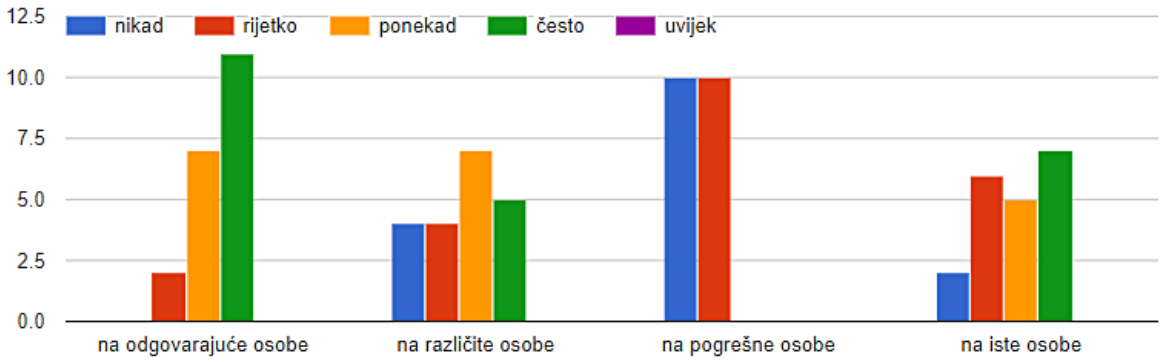
Sljedeće pitanje glasilo je „Po Vašem mišljenju, kakva je važnost delegiranja ovlasti i odgovornosti na suradnike za samu uspješnost vođenja poduzeća?“. 15 menadžera ili njih 75% odgovorilo je kako delegiranje ovlasti i odgovornosti ima "veliku" važnost za sami uspjeh vođenja poduzeća, četiri menadžera (20%) smatra kako ima "srednju" važnost, a samo jedan menadžer odlučio se da je važnost "neznatna" za uspjeh vođenja poduzeća. Nijedan ispitanik nije se izjasnio kao "nisam siguran/na".



Grafikon 7. Važnost delegiranja za uspjeh vođenja poduzeća

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Menadžeri su morali odabrati koliko često ovlasti i odgovornosti prenose na odgovarajuće, različite, pogrešne i iste osobe. Rezultati ankete pokazali su sljedeće:



Grafikon 8. Prenošenje ovlasti i odgovornosti na odgovarajuće, različite, pogrešne i iste osobe

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

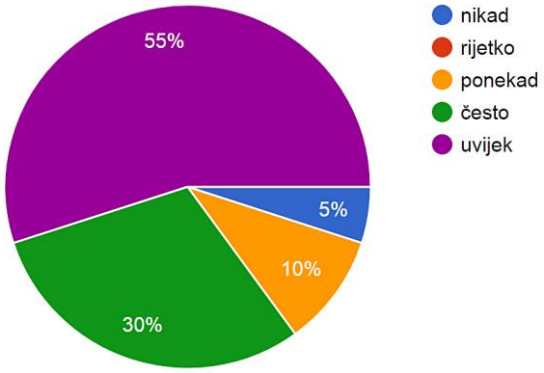
Dvoje menadžera izjasnilo se kako "rijetko" izabere odgovarajuće osobe za prenošenje ovlasti i odgovornosti, sedam njih odgovara sa "ponekad", a čak 11 menadžera "često" izabere odgovarajuće osobe na koje će prenijeti ovlasti i odgovornosti za obavljanje nekog zadatka.

Na različite osobe četiri menadžera "nikad" ne delegira ovlasti i odgovornosti, četiri "rijetko", sedam ispitanika "ponekad" delegiraju, a pet ispitanika odlučuje se "često" delegirati ovlasti i odgovornosti na različite osobe.

Zatim, dvoje ispitanika "nikad" ne delegiraju na iste osobe, šest njih "rijetko", pet njih "ponekad", a sedam ispitanika "često" izabire iste osobe za dodjeljivanje ovlasti i odgovornosti.

Deset ispitanika odgovorilo je kako "nikad" ne delegira ovlasti i odgovornosti na pogrešne osobe, a ostalih deset ispitanika priznali su kako "rijetko" delegiraju na pogrešne osobe.

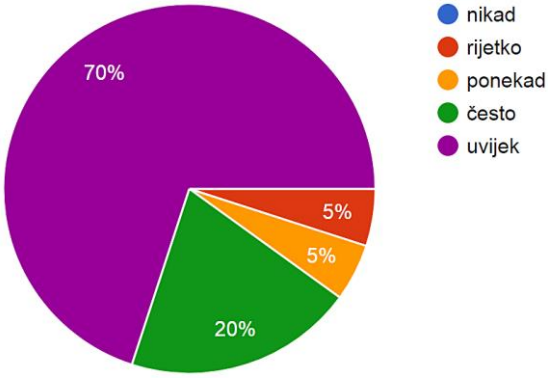
O tome koliko često prije samog delegiranja zadataka razgovaraju sa suradnicima o prirodi zadataka, očekivanim rezultatima, vremenu izvršenja i odgovornosti za dodijeljene zadatke, 55% (11 ispitanika) izjasnilo se kako "uvijek" to čini, šest ispitanika (30%) "često", dvoje ispitanika (10%) odabralo je odgovor "ponekad", a 5% (jedna osoba) "nikada" ne razgovara sa svojim suradnicima prije delegiranja.



Grafikon 9. Razgovor menadžera sa suradnicima

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

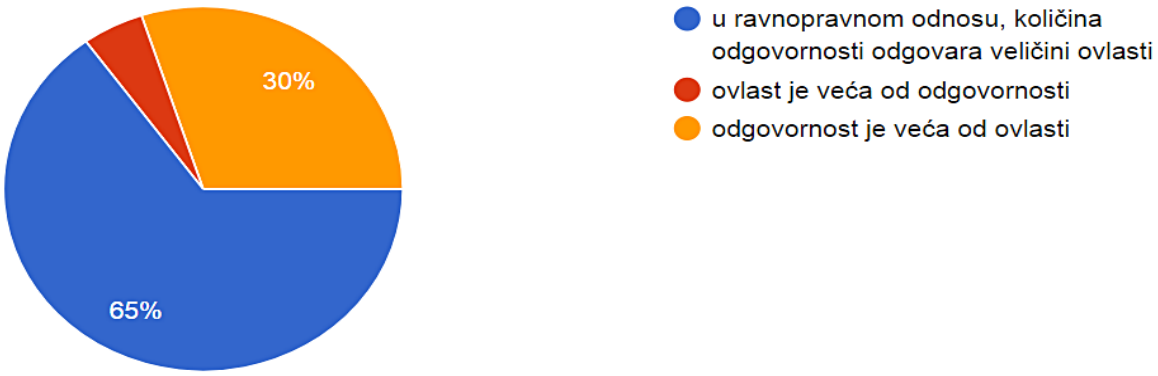
Na upit "Koliko često menadžeri prate izvršavanje delegiranog zadatka?", 14 menadžera (70%) odgovara sa "uvijek", četiri menadžera (20%) "često" prati izvršavanje, jedna osoba (5%) odabrala je odgovor "ponekad" i jedna osoba (5%) odabrala je odgovor "rijetko".



Grafikon 10. Praćenje izvršavanja delegiranog zadatka

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

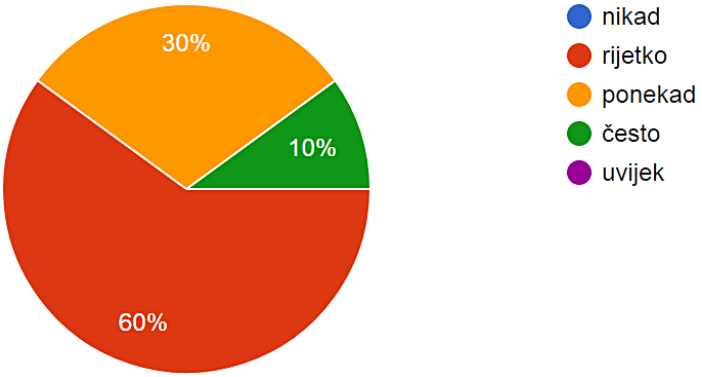
13 ispitanika (65%) ove ankete drži količinu odgovornosti u ravnopravnom odnosu s količinom ovlasti. Šest ispitanika (30%) dodjeljuje više odgovornosti od ovlasti, a jedan ispitanik (5%) izjasnio se kako dodjeljuje veću količinu ovlasti od količine odgovornosti.



Grafikon 11. Odnos količine ovlasti i odgovornosti

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

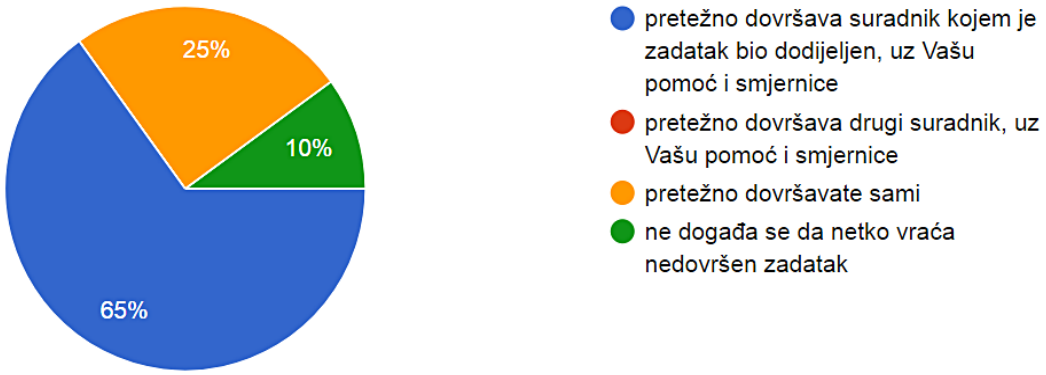
Posljednja dva pitanja odnose se na situaciju nedovršenih delegiranih zadataka. O učestalosti vraćenih nedovršenih zadataka koje je menadžer delegirao suradnicima, 12 ispitanika (60%) izjašnjava se kako su "rijetke" takve situacije, šest njih (30%) biraju opciju "ponekad", a dvoje ispitanika (10%) se "često" dešava da im suradnici vrate nedovršeni delegirani zadatak.



Grafikon 12. Učestalost vraćenih nedovršenih delegiranih zadataka

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

A kako menadžeri rješavaju spomenutu situaciju; 65% menadžera (13 ispitanika) pomaže suradniku kojem je prvotno bio dodijeljen zadatak da ga dovrši, 25% njih (pet ispitanika) odlučuje se na samostalno dovršavanje zadatka, a kod 10% menadžera (dvoje ispitanika) ne dešava se da netko vraća nedovršeni zadatak.



Grafikon 13. Rješavanje vraćenih nedovršenih delegiranih zadataka

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

5. DISKUSIJA

Kako bi se testirala prva hipoteza (*„Menadžeri prepoznaju veliku važnost delegiranja u procesu menadžmenta.“*) ispitanici su morali odgovoriti na sljedeća dva pitanja:

1. Koliko često poslove iz svoje nadležnosti delegirate suradnicima?
2. Po Vašem mišljenju, kakva je važnost delegiranja ovlasti i odgovornosti na suradnike za samu uspješnost poduzeća?

Može se prepoznati poveznica između ovog i prethodnog pitanja te kako jedno ide s drugim. Odnosno, onoliko koliko menadžeri smatraju delegiranje važnim za uspjeh poduzeća, toliko će i upotrebljavati delegiranje u svojem radu. To nam pokazuju i rezultati:

Učestalost delegiranja	**Važnost delegiranja**
10 ispitanika (50%) *često* delegira	15 ispitanika (75%) vidi *veliku* važnost
5 ispitanika (25%) *ponekad* delegira	4 ispitanika (20%) vidi *srednju*
5 ispitanika (25%) *rijetko* delegira	1 ispitanika (5%) vidi *neznatnu* važnost

Tablica 1. Odnos učestalosti i važnosti delegiranja

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

15 ispitanika vidi "veliku" važnost u delegiranju ovlasti i odgovornosti na suradnike za samu uspješnost poduzeća. Od njih 15, deset ispitanika "često" delegira, a pet ispitanika "ponekad" koristi delegiranje u svom poslovanju.

S druge strane, pet ispitanika kaže kako "rijetko" koriste delegiranje u svome poslovanju, a istovremeno se može uvidjeti kako četiri ispitanika vidi "srednju" važnost u delegiranju i jedan ispitanik kojemu delegiranje predstavlja "neznatnu" važnost za sami uspjeh poduzeća.

Treba napomenuti da iako u prvom pitanju nijedan ispitanik nije odgovorio kako "uvijek" delegira poslove suradnicima, odgovore koje smo dobili ("često", "ponekad" i "rijetko") pokazuju kako menadžeri koriste delegiranje u svome radu, ovisno u učestalosti, a to je ipak bolje nego da uopće ne delegiraju. U drugom pitanju nitko se nije izjasnio kao "nisam siguran/na" što ukazuje da menadžeri imaju konkretne stavove o važnosti delegiranja.

Iako se jedan dio menadžera rijetko odlučuje na delegiranje, veći dio menadžera vidi veliku važnost koje delegiranje donosi. Samim time prva hipoteza ocjenjuje se kao pozitivna, odnosno, potvrđena.

Drugom hipotezom (*„Menadžeri znaju pravilno delegirati.“)* htjeli smo ispitati koliko menadžeri dobro rukuju vještinom delegiranja.

Odgovarajuće osobe	**Različite osobe**	**Pogrešne osobe**	**Iste osobe**
rijetko = 2 ispitanika *ponekad* = 7 ispitanika *često* = 11 ispitanika	*nikad* = 4 ispitanika *rijetko* = 4 ispitanika *ponekad* = 7 ispitanika *često* = 5 ispitanika	*nikad* = 10 ispitanika *rijetko* = 10 ispitanika	*nikad* = 2 ispitanika *rijetko* = 6 ispitanika *ponekad* = 5 ispitanika *često* = 7 ispitanika

Tablica 2. Delegiranje na odgovarajuće, različite, pogrešne i iste osobe

Izvor: Interpretacija podataka, izvorno autorski

Gledajući teoriju bilo bi poželjno da se što češće ovlast i odgovornost dodijeli odgovarajućim i različitim osobama kako bi se što veći broj suradnika kvalificirao za obavljanje raznoraznih poslova. Ova tablica prikazuje kako menadžeri u većini slučajeva izaberu odgovarajuće osobe, dok se im se mišljenje razilazi kod delegiranja na različite i iste osobe. No, bile to iste ili različite osobe kojima se dodjeljuju ovlasti i odgovornosti, najvažnije je da dodijeljene ovlasti i odgovornosti ne rabe pogrešne osobe. Dio ispitanika izjasnilo se kako "nikad" ne delegiraju na pogrešne osobe, a druga polovica kako im se to "rijetko" dogodi. Također, nijedan ispitanik nije odabrao "uvijek" na ijednu od ovih opcija, što bi moglo ukazati da ipak katkada postoji mala doza nesigurnosti menadžera te da neće uvijek biti spremni delegirati ovlasti i odgovornosti na svoje podređene.

Sljedeće pitanje („Koliko često prije delegiranja zadataka razgovarate sa svojim suradnicima o prirodi zadataka, očekivanim rezultatima, vremenu izvršenja i odgovornosti za izvršenje zadataka?“) proizašlo je iz teorijskih naputaka kako bi se proces delegiranja trebao odvijati; korake kao što su objašnjavanje prirode zadatka, vremenski rok za izvršenje, očekivani rezultati te dobivene ovlasti i odgovornosti za navedeno sve je to o čemu menadžer treba razgovarati sa svojim suradnicima prije delegiranja. Komunikacija prije delegiranja za

85% ispitanika (55% ispitanika "uvijek" razgovara, 30% "često") je ključna stavka, 10% ispitanika to "ponekad" provodi, a 5% "nikad".

Što se tiče učestalosti praćenja delegiranog zadatka, 90% ispitanika pridaje izuzetnu pažnju tome (70% "uvijek" prati delegirani zadatak, a 20% "često"), a ostalih 10% ispitanika to čini "ponekad" ili "rijetko". Iako je praćenje izvršavanja delegiranog zadatka poželjno i ovi rezultati se čine pozitivnima, navedeno može imati i negativne posljedice. Naime, menadžer bi pretjeranom kontrolom mogao umanjiti svoje vrijeme i mogućnost za posvećivanje prioritetnijim zadacima, a suradnicima ograničiti autonomiju u odlučivanju i djelovanju. Dakle, praćenje se treba pametno i umjereno provoditi.

Nadalje, 65% ispitanika izjasnilo se kako uspijeva u održavanju navedene ravnoteže, dok ostatak ispitanika delegira više odgovornosti nego ovlasti (30% ispitanika) i više ovlasti nego odgovornosti (5% ispitanika). Svaki menadžer razinu dane ovlasti i odgovornosti mora uravnotežiti jer neskladnost među njima može dovesti do gubitka elana zaposlenika ili neodgovornog ponašanja suradnika.

Dobrom menadžeru rijetko će se dešavati situacije da mu suradnici vrate nedovršene delegirane zadatke, a ako se to i desi, on će ih znati riješiti.

Pronalazi se korelacija u učestalosti i rješavanju takvih situacija: 12 ispitanika odgovara kako im se "rijetko" takve situacije dešavaju, a šest ispitanika "ponekad". S druge strane, ako se i desi takva situacija, 13 ispitanika riješit će ju davanjem dodatnih smjernica suradniku koji je prvotno bio odabran, a preostalih 5 ispitanika preuzeti će stvar u svoje ruke i sam dovršiti delegirani zadatak. Pretpostavlja se kako je preostalo dvoje ispitanika pogrešno shvatilo postavljena pitanja jer na upit o učestalosti situacija gdje im suradnici vraćaju nedovršene delegirane zadatke, odgovaraju sa "često", a zatim na upit o rješavanju takvih situacija izjašnjavaju se kako im se takve situacije ne dešavaju.

Zaključno, definicija pravilnog delegiranja bila bi da je menadžer prvenstveno voljan delegirati, ostvaruje dobru komunikaciju sa svojim suradnicima i vodi se propisanim koracima u procesu delegiranja, usklađuje ravnopravan odnos između dodijeljene ovlasti i odgovornosti, a u slučaju problema, kao što je vraćanje nedovršenih zadataka on ih rješava davanjem dodatnih smjernica suradniku te prati izvršavanje delegiranog zadatka. Spomenutim, možemo reći kako smo potvrdili i drugu hipotezu ovog anketnog upitnika.

Obje hipoteze su potvrđene što se može iščitati iz više-manje pozitivno ocijenjenih stavova ispitanih menadžera na pitanja o delegiranju u poduzećima u kojima rade.

6. ZAKLJUČAK

Ako se sažme cijeli ovaj rad, koji sadržava brojne definicije, podjele i pravila te se potkrijepi provedenim istraživanjem metodom anketnog upitnika, tada se zaista može potvrditi kako delegiranje stvarno je umijeće. Ipak, treba napomenuti kako menadžeri ne bi smjeli samo slijepo slijediti propisana pravila i teorijske činjenice; iako ih trebaju imati na umu i proučiti.

Svaki menadžer delegiranje mora prilagoditi sebi, odnosno svojem načinu vođenja organizacije i ljudi te delegiranje treba prilagoditi svojim suradnicima i njihovim kompetencijama. Ono nije mehanički proces, aplikacija koja će se robotizirati prema uputama, a zatim će savršeno raditi i obavljati svoju funkciju; ono je čisto umijeće i znanost o kojoj se treba proučavati i vježbati kako bi menadžeri bili uspješni u svome poslu. Delegiranje treba stalno prakticirati, makar ono ne donosilo pogodne benefite za organizaciju. Vježbom vještine delegiranja, neovisno o ishodu, menadžer može shvatiti kako njegova organizacija najlakše "diše" i prema tome prilagoditi način njezinog poslovanja u vrijeme jake tržišne konkurencije kada *startup* tvrtke niču svakog dana, a svaka ima svježije ideje i način poslovanja od prethodne. Neki stručnjaci i ističu kako je delegiranje jedna od najvažnijih menadžerskih vještina i kako uspješno baratanje njome, diferencira uspješne menadžere od neuspješnih.

Međutim, nije bitno samo znati kvalitetno delegirati. Menadžer mora zračiti sposobnošću i samopouzdanjem kako bi svojim suradnicima ulijevao povjerenje, a zatim iz toga stvarao motivaciju i samosvijest za postizanjem osobnog napretka svakog pojedinog zaposlenika. Povjerenje, motivacija, kreativnost i samostalnost moraju glasiti kao nužni reciprocitet između menadžera i njegovih suradnika.

Pravi menadžer je onaj koji se postavi kao nesebičan vođa te ciljeve organizacije postiže uz pomoć svojih suradnika, a uspjeh organizacije ne pripisuje sebi, već zajedničkom radu i naporu svojih zaposlenika.

Zaključno, delegiranje je imperativ uspješnog menadžera, uspješnih zaposlenika, a zatim i uspješne organizacije.

U Koprivnici, 01. 10. 2018. _____

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, _____ *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom _____ *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

_____
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, _____ *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom _____ *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

_____
(vlastoručni potpis)

7. LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N., (2008), *Suvremeni menadžment – Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
2. Blanchard, K., (2010), *Rukovođenje na višoj razini*, Mate d.o.o., Zagreb
3. Buble, M., (2010), *Menadžerske vještine*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
4. Carnegie, D., (2013), *Kako postati uspješan lider – otkrijte tajne uspješnih poslovnih ljudi*, VBZ, Zagreb
5. Certo, S. C., (1989), *Principles of Modern Management: Functions and Systems, Fourth Edition*, Allyn and Bacon, Boston etc.
6. Cleland, D. I., (1989), *Project Management: Strategic Design and Implementation*, TAB Books, Blue Ridge Summit, PA
7. Daft, R.L., (1997), *Management, 4th ed.,*The Dryden Press, Forth Worth
8. Gordon, J. R.; Mondy, R. W.; Sharplin, A.; Premeaux S. R., (1990), *Management and Organizational Behaviour*, Allyn & Bacon, Boston, MA
9. Griffin, R. E.; Ebert, R. J., (1989), *Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
10. Horvat, Đ., (2007), *Temeljne funkcije upravljanja*, Edukator, Zagreb
11. Isaković, S., (2015), *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici
12. Jenks, J. M.; J. M. Kelly, (1990), *Don't Do. Delegate! – The Secret Power of Successful Managers*, Kogan Page, London
13. Jenks, J. M.; J. M. Kelly, (1995), *Don't Do. Delegate*!, 2nd ed., Kogan Page, London
14. Katz, R. L., (1955), *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, vol. 52, No.5
15. Koontz, H.; Weihrich, H., (1990), *Essentials of Management; Fifth Edition*, McGraw-Hill Publishing Company, New York
16. Laird, A. D., C. E. Laird, (1965), *Tehnike delegiranja*, Panorama, Zagreb
17. Lussier, R. N.; Achua, Ch. F., (2004), *Leadership – Theory, Application, Skill Development*, 2nd ed., Mason, OH, South Western
18. Mescon M.; Albert M.; Khedouri F., (1985), *Management*, Harper and Row, New York
19. Ruhlerder, R. H.; Harzburg, B., (1991), *Delegierien Sie,* IO Management Zeitschrift, 60 (2)

20. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F., (2004), *Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmedia, Zagreb
21. Taylor. H. L., (1991), *Delegate, the key to successful management*, Warner Books, New York
22. Trewatha, R. L.; Newport, M. G., (1979), *Management: Functions and Behavior*, Business Pub., Dallas
23. Weihrich, H.; Koontz, H., (1994), *Menadžment*, 10 izd., MATE, Zagreb

Časopis:

1. Pejić, N.; Buntak, K., (2012), *Uspješno delegiranje – potencijal učinkovitije državne uprave*, Hrvatska i komparativna javna uprava, Vol. 12, str. 201-228, Zagreb https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=196012 (Preuzeto: 20. 07. 2018.)

Radovi:

1. Vujić, V., (2005), *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

Internetski izvori:

1. http://onlinerjecnik.com/rjecnik/strane-rijeci/delegirati (Preuzeto: 16. 07. 2018.)
2. http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/skrinja_znanja/clanci/registrirani/Kako-uspjesno-delegirati-r.pdf (Preuzeto: 31. 07. 2018.)
3. https://lider.media/znanja/svladajte-umijece-delegiranja/ (Preuzeto: 01. 08. 2018.)
4. http://edukacija.rs/menadzment-ljudskih-resursa/vestina-delegiranja (Preuzeto: 01. 08. 2018.)

POPIS PRILOGA

Prikazi:

Prikaz 1. *Temeljne funkcije menadžmenta* 4

Prikaz 2. *Lanac zapovijedanja (skalarni lanac)* 8

Prikaz 3. *Funkcijski sustav menadžmenta prema F. W. Tayloru* 9

Prikaz 4. *Centralizacija i decentralizacija kao tendencija* 11

Prikaz 5. *Posao menadžera koji se sastoji od prioriteta, vremenskih obaveza, poželjnih aktivnosti i onih na koje se gubi vrijeme („kradljivaca vremena“)* 13

Prikaz 6. *Posao menadžera s različitim odvojenim aktivnostima* 14

Prikaz 7. *Razlozi za delegiranje* 17

Grafikoni:

Grafikon 1. *Spol menadžera* 24

Grafikon 2. *Dob menadžera* 25

Grafikon 3. *Stručna sprema menadžera* 25

Grafikon 4. *Pozicija menadžera* 26

Grafikon 5. *Broj suradnika pod vodstvom* 26

Grafikon 6. *Učestalost delegiranja poslova suradnicima* 28

Grafikon 7. *Važnost delegiranja za uspjeh vođenja poduzeća* 28

Grafikon 8. *Prenošenje ovlasti i odgovornosti na odgovarajuće, različite, pogrešne i iste osobe* 29

Grafikon 9. *Razgovor menadžera sa suradnicima* 30

Grafikon 10. *Praćenje izvršavanja delegiranog zadatka* 30

Grafikon 11. *Odnos količine ovlasti i odgovornosti* 31

Grafikon 12. *Učestalost vraćenih nedovršenih delegiranih zadataka* 31

Grafikon 13. *Rješavanje vraćenih nedovršenih delegiranih zadataka* 32

Tablice:

Tablica 1. *Odnos učestalosti i važnosti delegiranja*.....33

Tablica 2. *Delegiranje na odgovarajuće, različite, pogrešne i iste osobe*.....34