

DELEGIRANJE KAO TEMELJ MENADŽMENTA

DELEGATION AS THE FOUNDATION OF MANAGEMENT

Stručni članak

*Krunoslav Tušek, spec. men. jav. sekt.**

*Ivan Markotić, mag. oec.**

*Mato Pušeljić, viši pred.**

Sažetak

Onog trenutka kada shvatimo da je nužno birati suradnike koji imaju veća znanja i kompetencije u nekom poslu od nas samih, na pravom smo putu do uspjeha. Menadžeri na višim razinama menadžmenta trebaju se posvetiti viziji i misiji organizacije, donositi strateške planove i odluke te osigurati optimalne uvjete poslovanja. Većinu drugih poslova trebaju delegirati suradnicima koji su kvalificirani da obave delegirane poslove i zadaće. Delegiranje posla nužno zahtijeva prenošenje ovlasti (autoriteta) na suradnike te ih na taj način činimo odgovornim za povjereni posao.

Delegiranje je složen i zahtijevan proces za koje je potrebno imati određena znanja i primjerne vještine, odnosno za koje je potrebno imati višegodišnje iskustvo. Delegiranje se sastoji od četiri ključne determinante. (Buble, M., 2010.) Prvo, poslovi odnosno zadatci koji su predmet delegiranja. Drugo, uz posao je nužno delegirati određenu količinu ovlasti odnosno autoriteta. Treće, osoba kojoj se posao delegira postaje odgovorna za njegovo izvršenje, uz djelomično zadržavanje osobne odgovornosti. Četvrto, delegiranje se u pravilu obavlja formalno na neposredno podređene osobe. Međutim, suzdržavanje od delegiranja ne mora biti samo posljedica neznanja i neiskustva nego može biti posljedica i drugih pojavnosti poput nepovjerenja u suradnike. To se poglavito odnosi na državne i javne službe u kojima su menadžerima ograničene mogućnosti kod odabira najbližih suradnika, gdje se susrećemo sa principom „nametanja“ suradnika. Stoga je idealno kada viši menadžeri samostalno biraju suradnike u koje imaju neograničeno povjerenje s obzirom na njihove kompetencije. U konačnici

* Klinički bolnički centra Sestara milosrdnica Zagreb, e-mail: krunoslav.tusek@kbcsm.hr

* Klinički bolnički centra Sestara milosrdnica Zagreb, e-mail: ivan.markotic@kbcsm.hr

* Veleučilište Baltazar Zaprešić, e-mail: mpuseljic@bak.hr

dobijemo menadžment koji se može posvetiti najvažnijim poslovima, a s druge strane, zadovoljne suradnike koji imaju autoritet i odgovornost u obavljanju povjerenih poslova. Spoznaja vrhovnog menadžmenta da se uvijek može osloniti na suradnike s minimalnim rizikom u pogledu uspjeha, odnosno da su posao predali u prave ruke čini menadžment na višim razinama mogućim. Posao je nužno organizirati na način da ga možemo napustiti u svakom trenutku.

Ključne riječi: delegiranje, posao, hijerarhija, ovlasti, autoritet, odgovornost.

Abstract

The moment we realize it is necessary to choose associates who have greater knowledge and competences in a business, we are on the right path to success. Higher-level managers must commit to the vision and mission of the organization, make strategic plans and ensure optimal business conditions. Most other tasks and activities must be delegated to subordinates who are qualified to perform them. Delegating work necessarily requires the transfer of authority to subordinates, thus making them responsible for the work entrusted. Delegation is a complex and demanding process that requires specific knowledge and skills, that is, experience. Delegation has four key determinants. (Buble, M., 2010.) First, the tasks or activities which are being delegated. Second, in addition to the task, it is necessary to delegate a certain amount of authority. Third, the person to whom the job is delegated becomes responsible for its execution, with partial personal accountability for the task executed. Fourth, delegation is generally made to immediate subordinates. However, refraining from delegating may not only be the result of lack of knowledge and inexperience but may also be the result of other phenomena, such as distrust towards associates. This mainly refers to state and public services in which managers have limited opportunities in selecting their closest associates and where associates are "imposed" upon them. Therefore, it is ideal when senior managers themselves choose associates in whom they have unlimited confidence given their competencies. Ultimately, we then have a management that can dedicate itself to the most important tasks, and on the other hand, satisfied

associates who have the authority and responsibility to perform the tasks entrusted to them. The knowledge of top management that they can always rely on associates with minimum risk in terms of success, i.e., that they have handed over the job in the right hands" makes management at higher levels possible. It is necessary to organize the work in such a way that we can abandon it at any time.

Key words: delegation, job, hierarchy, authority, responsibility.

1. UVOD

Tema ovoga rada je delegiranje kao alat koji je na dispoziciji menadžmentu na višim razinama kako bi se mogli maksimalno posvetiti strategijama i ciljevima organizacije, te biti ukorak sa svim zahtjevima za promjenama koje dolaze iz okruženja organizacije. Delegiranje se ubraja u bitnu kompetenciju menadžmenta, dakle, za delegiranje je potrebno imati određena znanja i vještine. „Ako su veliki ljudi preopterećeni sitnim i beznačajnim stvarima, to je isključivo njihova vlastita greška“ (Ian Hamilton*) „Ako nosite posao kući; ako ostajete u uredu i nakon završetka radnog vremena; ako radite vikendom kako biste nadoknadili propušteno; ako ciljevi nadilaze individualne sposobnosti i mogućnosti; vrijeme je za delegiranje“. Što je delegiranje? „Pojednostavljeno to je prenošenja posla na druge uz definirana ovlaštenja koja su potrebna da se posao izvrši, odnosno odluka koje ćete zadatke i kome predati, a koje zadržati za sebe. Delegiranje je više od prebacivanja zadatka – njime istovremeno tražite od člana tima da preuzme izvođenje zadatka i ovlašćujete ga da djeluje u vaše ime. No, vi ste i dalje odgovorni i morat ćete snositi posljedice“*.

Delegiranje čini menadžment djelotvornim na višim razinama menadžmenta, odnosno delegiranje je neophodno kada to zahtijevaju čimbenici izvan same organizacije. Kao najbolji primjer možemo navesti uvjete poslovanja uslijed pandemije COVID-19 koja producira poslovanje u uvjetima koje nitko nije mogao unaprijed predvidjeti. Pojavljuju se nove

* „Sir Ian Standich Monteith Hamilton (16.siječanj 1853. – 12. listopad 1947.) britanski vojni časnik“. [https://en-m-wikipedia-org.translate.goog/wiki/Ian_Hamilton_\(British_Army_officer\)](https://en-m-wikipedia-org.translate.goog/wiki/Ian_Hamilton_(British_Army_officer)). (16.11.2021.)

* <https://mrezazena.com/delegiranje-kljucna-kompetencija-managera/>. (13.11.2021.)

forme poslovanja (rad od kuće) i organizacijski subjekti izvan matičnih organizacija te nastavno potreba za delegiranjem ovlasti i odgovornosti osobama koje rukovode privremeno novoustrojenim organizacijskim subjektima (Tušek, Markotić, Pušeljić, 2021).

Međutim, iako se posao gotovo u cijelosti može delegirati to ne znači da je primjenom koncepta delegiranja posao obavljen. Onaj koji delegira posao i nadalje zadržava djelomičnu odgovornost za postizanje ciljeva postavljenih kroz proces planiranja. Prema tome temelj menadžmenta u kontekstu delegiranja jesu poslovi i zadaće koji se prenose na suradnike uz dodjelu autoriteta (ovlasti, prava) i odgovornosti, a produkt je normiranih hijerarhijskih odnosa unutar organizacije.

1.1. Hijerarhija, autoritet i odgovornost

U svakoj organizaciji odnosi između organizacijskih subjekata i zaposlenika na različitim organizacijskim razinama su formalno uređeni, a upravo je ta forma temelj hijerarhijskih* odnosa u organizaciji. Kako vrijeme prolazi dolazi do manjeg ili većeg odstupanja od formalno uređenih odnosa i tada govorimo o neformalnoj organizaciji, neformalnim odnosima unutar organizacije odnosno o stvarnoj, objektivnoj postojećoj organizacijskoj strukturi. „Hijerarhija predstavlja sklop legitimnih odnosa s jedne strane i stvarnih međuljudskih odnosa s druge strane u sustavu i procesu menadžmenta, a izražava potpuni odnos između suradnika, između službi i organizacijskih jedinica kao i odnose između menadžmenta i pojedinih menadžera“. (Jurina, M., 2011.)

Prema tome, „Hijerarhija upućuje na položaj u organizaciji, tj. na odnose nadređenosti i podređenosti. Hijerarhija je odnos između viših i nižih razina menadžmenta, odnosno između menadžera i izvršnih radnika... P. F. Drucker umjesto odnosa nadređeni/podređeni piše, da je bolje govoriti o odnosu dirigent/orkestar“. (Sikavica, P., 2011.)

Organizacijska struktura gotovo svake organizacije je višerazinska ukoliko je u organizaciji zaposleno više radnika. Svaka organizacija koja u svojoj strukturi ima više od jedne organizacijske razine je hijerarhijska.

* „Hijerarhija je struktura u kojoj se uspostavljaju različiti stupnjevi podređenosti između elemenata koji je čine. Riječ, kao takva, dolazi od grčke *Ἱεραρχία* (hijerarhija)“. <https://hr.encyclopedia-titanica.com/significado-de-jerarqu>. (15.11.2021.)

„Organizacijska struktura svake organizacije s više od jednog zaposlenog višerazinska je, a to znači da je i hijerarhijska. Sama podjela rada i specijalizacija impliciraju hijerarhiju jer čim se rad dijeli, potreba za nadzorom, kontrolom i upravljanjem postaje nužnost“. (Sikavica, P., 2011.)

Kroz povijest organizacijskih teorija vidljivo je, da je jedan od pionira znanstvene organizacije i istaknuti predstavnik klasičnih teorija organizacije H. Fayol*, kod sistematizacije organizacijskih načela (principa), a pod utjecajem organizacije francuske vojske, kao dva od četrnaest načela istaknuo načelo autoriteta, te načelo koje se odnosi na hijerarhijske odnose unutar organizacije. (Sikavica, P., 1999.) „Za Henri Fayola autoritet je bio toliko značajan da je u njemu vidio jedan od prvih principa organizacije, dolazi odmah iza podjele rada. Definirao ga je pravo na komandiranje i zapovijedanje, kao moć koja čini da se uradi sve što je potrebno, pa da se slušaju i izvrše naređenja“. (Žugaj, 2004.) Hijerarhijski odnosi dominantno su naglašeni u poimanju Weberove birokratske organizacije, odnosno „bitne su odrednice Weberove definicije organizacije podjela rada i hijerarhija ovlasti“. (Sikavica, P., 2011.) „Birokratsku strukturu obilježava: specijalizirana podjela rada, jasna hijerarhija rukovođenja s lancem zapovijedanja te formalno planiranje i zapošljavanje na osnovi kompetentnosti. U definiciji su, dakle, naglašeni elementi zapovijedanja (davanja naloga) te hijerarhija i subordinacija* što je terminologija koja se uobičajeno koristi u objašnjavanju vojnih i njima sličnih organizacija“. (Pušeljić, M., 2021.) Sasvim suprotno subordinaciji u praksi se realizira koncept hijerarhijskih odnosa koji se naziva koordinacija. „Koordinacija, kao koncept u menadžmentu, podrazumijeva, čak i u slučaju zadržavanja organizacijske piramide, povratne veze i horizontalno povezivanje (pobočna veza s drugim organizacijskim subjektima)“. (Jurina, M., 2011.)

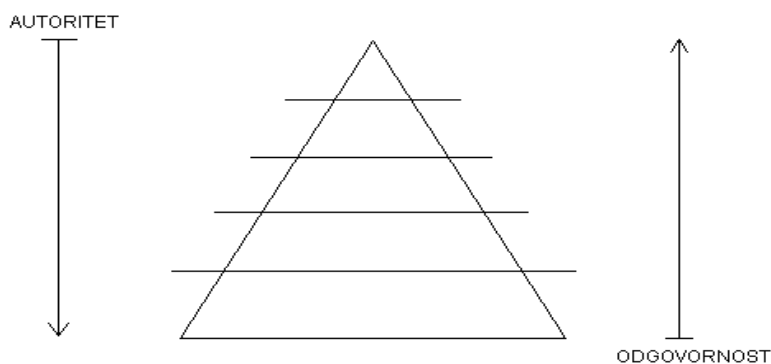
Hijerarhijski odnosi u organizaciji kao produkt više razina imaju svoje prednosti, a među najvažnijim treba istaknuti, jasno definirane ovlasti i

* „Henri Fayol (Istanbul 29. srpanj 1841 — Pariz 19. studeni 1925.) bio je francuski rudarski inženjer koji se smatra tvorcem klasične organizacijske teorije. On teoriju organizacije i upravljanja definira kao kolekciju principa, pravila, metoda i procedura koji su nastali i provjereni kroz opće iskustvo. Fayol je među prvima razradio funkcionalni princip organiziranja i istakao menadžment kao jednu od značajnih aktivnosti u poduzeću“. Dostupno na: https://bs.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol. (16.11.2021.)

* „Subordinacija (srednjovj. lat. subordinatio). Podvrgnutost nižega položaja višemu u nekoj klasifikaciji ili hijerarhiji, podređenost; podčinjenost, podložnost“. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=58586>. (15.11.2021.)

odgovornosti svakog zaposlenika. Međutim, „...više razina u organizaciji nije samo po sebi poželjno. Prvo, razine su skupe. S povećanjem njihovog broja upravljanju se posvećuje sve više truda i novca zbog dodatnih menadžera... Drugo, razine čine komunikaciju složenijom... Napokon, brojni dijelovi i razine organizacije kompliciraju planiranje i kontrolu...“ (Weihrich, H., 1998.) Svaka razina više u organizaciji dovodi do povećanja menadžera i posljedično poskupljuje proizvod odnosno uslugu, usložnjava komuniciranje unutar organizacije te se kod planiranja i kontrole kao temelja menadžmenta moraju ulagati dodatni naponi. Hijerarhijski odnosi unutar organizacije uobičajeno se nazivaju piramidom, a položaj na hijerarhijskoj ljestvici ukazuje na količinu ovlasti (autoriteta) i odgovornosti koju neka osoba posjeduje. Autoritet i odgovornost najveći su na vrhu hijerarhijske ljestvice (slika 1.), ali se rasprostiru obrnuto proporcionalno, tj. autoritet se rasprostire od vrha piramide prema dnu, dok se odgovornost rasprostire od dna piramide prema vrhu.

Slika 1. Rasprostiranje autoriteta i odgovornosti.



Izvor: : izradili autori.

Autoritet* je sposobnost neke osobe da nam prezentira svoj stav ili mišljenje na način da mu bespogovorno vjerujemo. „To je pravo da se daju naredbe i može osigurati njihovo izvršenje koje se ne može odvojiti od odgovornosti koja je prirodna posljedica i sastavni dio autoriteta“. (Sikavica,

* „Autoritet (lat. auctoritas: ugled, dostojanstvo, moć, vlast). Općenito, ugled, zaslužen povjerenje, priznato značenje; osoba ili institucija koja uživa opći ugled i ima velik utjecaj (društveni, znanstveni, vjerski)“. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=4770>. (13.11.2021.)

P., 2008.) U organizacijskom smislu „autoritet je ograničeno pravo menadžera u korištenju sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom pravcu. Autoritet je moć koja postaje legitimna u specifičnom organizacijskom kontekstu“. (Jurina, M., 2011.) „Razlika između autoriteta i moći je u tome što ljudi autoritet slijede iz poštovanja i uvjerenja, a moći se pokoravaju iz straha. Da bi se riješili straha ljudi će prirodno učiniti sve što mogu i time značajno utječu na međuljudske odnose u organizaciji odnosno na interakciju između nadređenih i podređenih“. (Pušeljić, M., 2021.)

Odgovornost se može definirati „kao obveza obavljanja zadatka uz zadovoljavajuće rješenje“. (Sikavica, P, 2008.) Možemo slobodno dodati svjesno preuzimanje obveze da se posao obavi na najbolji mogući način uvažavajući vlastite sposobnosti, kompetencije i kvalificiranost suradnika i potencijale koji stoje na dispoziciji odnosno koje možemo koristiti za postizanje ciljeva organizacije. U organizaciji je u svakom trenutku potrebno postići ravnotežu između ovlasti i odgovornosti. Određeni stupanj ovlasti povlači za sobom i odgovarajući stupanj odgovornosti, to su dvije strane jedne medalje.

„Knjige o menadžmentu uglavnom se usredotočuju na funkciju menadžmenta unutar organizacije. Malo njih ga shvaća kao društvenu funkciju. A on je upravo to. No, upravo je ta nova funkcija menadžmenta – da je prisutan na svim područjima – za njega najozbiljniji izazov. Kome je menadžment odgovoran? I za što? Na čemu se temelji moć menadžmenta? Što mu daje legitimitet? Ovo nisu poslovna ili ekonomska pitanja. Ovo su politička pitanja“. (Drucker, P., 2005.)

2. DELEGIRANJE

Ovlast (autoritet) i odgovornost te delegiranje ovlasti i odgovornosti s viših menadžera na niže pripadaju ključnim konceptima menadžmenta, odnosno najvažnijim dimenzijama organizacije. Delegiranje ovlasti i odgovornosti nižim razinama menadžmenta od strane viših razina je temelj menadžmenta, alat bez kojega menadžment na višim razinama menadžmenta ne bi bio moguć u praksi. „Umijeće delegiranja, odnosno sposobnost prenošenja ovlasti i odgovornosti na suradnike ili na niže razine menadžmenta smatra se jednom od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja. Tko nije sposoban delegirati, ne zna to ili ne želi, nailazit će na

brojne probleme u karijeri i napredovanju“. (Sikavica, P., 2011.) Danas uobičajeno komuniciramo da su potreba za organizacijom i menadžmentom postojali oduvijek, stoga kao kuriozitet odnosno osobitost delegiranja u povijesti, koje se odnosi ponajprije na delegiranje odlučivanja, može poslužiti egzodus Židova iz Egipta pod vodstvom Mojsija u Obećanu zemlju oko 1290. prije Krista. (Sikavica, P., 2011.) Putovanje je trajalo 40 godina, s tim da je prva polovica trajala čak 35 godina, a druga polovica puta, poslije reorganizacije koja je uključivala i delegiranje ovlasti i odgovornosti u suvremenom smislu, samo 5 godina. Mojsijev tast Jitro upozorava Mojsija da mora reorganizirati putovanje, tj. da više ne može sve sam raditi te mu savjetuje sljedeće. „...Proberi između svega puka ljude sposobne, bogobojazne i pouzdane, koji mrze mito te ih postavi za glavare puku: tisućnike, stotnike, pedesetnike i desetnike. Neka sude narodu u svako doba. Sve veće slučajeve neka preda te iznose, a u manjima neka sami rasuđuju. Olakšaj sebi breme: neka ga oni s tobom nose“. Primjer nam zorno ukazuje na primjenu decentraliziranog sustava odlučivanja, odnosno delegiranja ovlasti i odgovornosti na podređene suradnike.

Zbog činjenice da menadžeri na višim razinama menadžmenta obavljaju najstroženije poslove u procesu ostvarivanja vizije, misije i ciljeva organizacije, neophodno je da menadžeri posjeduju različite vještine, što je u praktičnom djelovanju gotovo nemoguće. „Stoga je za efektivno i efikasno izvršenje poslova od strane menadžera nužno angažiranje podređenih. To se angažiranje suradnika može obaviti na dva načina – dodjeljivanjem i delegiranjem“. (Buble, M., 2010.) Dodjeljivanje je proces direktnog prenošenja poslova i zadataka s nadređenih na podređene te na taj način dolazi do rasterećenja menadžera i povećanog opterećenja podređenih koji najčešće na to reagiraju otporom. S druge strane, delegiranjem se uz poslove prenose ovlasti i odgovornost za obavljanje tih poslova, odnosno izvršavanje zadataka. U procesu delegiranja podređeni reagiraju prihvaćanjem i angažiranjem, što ima pozitivnog utjecaja na rezultate njihova rada. Andrew Carnegie, vlasnik američke čeličane s kraja XIX. stoljeća, prvi je počeo primjenjivati delegiranje. (Buble, M., 2010.) Među najpoznatije njegove izreke u vezi delegiranja mogu su svrstati sljedeće. Prvo, spoznaja čovjeka da uvijek može pozvati druge koji mogu bolje obaviti posao. Drugo, čovjek mora organizirati posao tako da ga može napustiti u svakom trenutku. Treće, tajna uspjeha nije u vlastitom radu, nego u pronalaženju pravog čovjeka za

taj posao. Četvrto, dao je prijedlog svog nadgrobnog epitafa „Ovdje leži čovjek koji je znao dovesti u svoje poduzeće ljude bolje od sebe“. Sukus svih ovih promišljanja svodi se na činjenicu da nema nezamjenjivih ljudi te da se moramo okružiti suradnicima koji znaju više od nas samih.

Većina autora svrstava delegiranje u jednu od najvažnijih sposobnosti koju menadžeri moraju posjedovati. Nadalje, u teoriji menadžmenta postoje mnogobrojne definicije delegiranja, ali se sve one mogu pojednostavljeno iskomunicirati kao prenošenje ovlasti (prava, autoriteta) i odgovornosti onim osobama koje će biti odgovorne za njihovo izvršenje. „Prema mišljenju J. R. Gordona, R. W. Mondyja, A. Sharplina i S. R. Premeauxa delegiranje je proces prenošenja odgovornosti rabeći ovlast, odnosno proces prenošenja ovlasti i odgovornosti primateljima. D. P. Slevin delegiranje ovlasti definira kao prenošenje prava donošenja odluka na podređene“ (Sikavica, P., 2008.) U ovom posljednjem definiranju delegiranja uočavamo da se uz ovlasti i odgovornost delegira i pravo donošenja odluka što je sasvim neophodno da bi se mogli obaviti povjereni poslovi i zadaće. Mnogi teoretičari organizacije i menadžmenta stavljaju znak jednakosti između menadžmenta i odlučivanja, poistovjećuju menadžment i odlučivanje. U slučaju delegiranja odlučivanja možemo govoriti o „privremenim“ ili situacijskim menadžerima koji su ovlašteni donositi odluke*, odnosno razvidno je da delegiranje ovlasti uključuje i ovlast za donošenje odluka. Delegiranje ovlasti i odgovornosti te pravo donošenja odluka nije u praktičnom smislu trajnog karaktera, jer se delegirane ovlasti uvijek mogu ponovno preuzeti od osobe kojoj su delegirane. Takve situacije u pravilu se pojavljuju u slučaju kada se događaju reorganizacijski zahvati unutar same organizacije.

„Organizacijske su ovlasti naprosto pravo odlučivanja po nahođenju dano ljudima kako bi koristili svoju sposobnost prosuđivanja pri donošenju odluka i davanju uputa“ (Wehrich, H., 1998.) Delegiranje ovlasti i odgovornosti koje uključuje donošenje odluka u praktičnom smislu u velikoj je mjeri determinirano stupnjem centralizacije odnosno decentralizacije same organizacijske strukture, koje se prema vani prepoznaju kao tendencija unutar neke organizacije. „Decentralizacija je tendencija da se ovlasti odlučivanja rasprše unutar organizacijske strukture. Ona je temeljni aspekt

* „Promišljanje je posao mnogih; odlučivanje pak samo jednoga. Charles De Gaulle“. <https://udruga.hrabritelefon.hr/educiraj-se/odgovornost-osobna-i-drustvena/>. (17.11.2021.)

delegiranja: u mjeri u kojoj ovlast nije delegirana ona je centralizirana“. (Wehrich, H., 1998.)

Neizvjesni i dinamični uvjeti poslovanja idu u prilog decentralizaciji ovlasti i čine je poželjnom tendencijom u svim organizacijama. Međutim, „ne može biti apsolutne decentralizacije jer kad bi menadžeri delegirali sve svoje ovlasti oni više ne bi bili menadžeri, njihovi bi položaji bili ukinuti i ne bi bilo organizacije. Sam izraz centralizacija ima u teoriji tri značenja: (a) centralizacija poslovanja (teritorijalna koncentracija); (b) odjelna centralizacija (koncentracija specijaliziranih ovlasti) i (c) centralizacija kao aspekt menadžmenta (tendencija da se ograniči donošenje odluka)“. (Wehrich, H., 1998.) Isti su autori sam proces delegiranja raščlanili na četiri etape: (1) određivanje rezultata koji se očekuju od nekog položaja; (2) dodjeljivanje zadataka osobi na tom položaju; (3) delegiranje ovlasti za ostvarenje tih zadataka i (4) držanje osobe na tom položaju odgovornom za ostvarenje zadatka.

Kod samog delegiranja postoji niz subjektivnih faktora koji mogu ići u prilog ili pak kočiti sam proces delegiranja, a koji su prisutni i kod nadređenih i kod podređenih. Među najvažnije subjektivne faktore kod nadređenih možemo svrstati sposobnost odnosno spremnost na prihvaćanje tuđih ideja te spremnost na prepuštanje zadatka suradnicima koje uključuje pravo donošenja odluka. Kumulativno ova dva faktora vode ka iskazivanju povjerenja u suradnike. Nadalje, kao subjektivni faktor možemo označiti prihvaćanje činjenice da tko radi taj i griješi odnosno prihvaćanje mogućnosti da se dogodi pogreška, stoga je važno permanentno nadgledati realizaciju delegiranog zadatka. „Menadžeri u pravilu ne mogu biti za ili protiv decentralizacije ovlasti. Oni mogu biti skloniji delegiranju ovlasti ili pak radije sami donositi odluke“. (Wehrich, H., 1998.)

Kod podređenih kao subjektivni faktori koji kočé proces delegiranja jesu ponajprije strah od rezultata pa nastavno od odgovornosti, tj. izostanak samopouzdanja te manjak informacija o poslu kojega treba obaviti. „U procesu delegiranja javljaju se određene poteškoće, bilo da je riječ o nespremnosti nadređenih da prenose ovlasti i odgovornosti na podređene, bilo da podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljenu im ovlast i odgovornost. Prema Williamu H. Newmanu zapreke u procesu delegiranja mogu se klasificirati u tri kategorije: (a) zapreke koje se odnose na nadređene, (b) zapreke koje se odnose na podređene i (c) zapreke koje se

odnose na organizaciju“. (Sikavica, P., 1999.)

„J. M. Jenks i J. M. Kelly ističu da je delegiranje najvažnija menadžerska vještina, dakle da nije nužno da menadžer svaki posao u svojoj ovlasti obavlja sam. Dobar se menadžer i razlikuje od lošeg menadžera upravo po sposobnosti da svoje zadaće ostvari uz pomoć drugih ljudi, odnosno delegiranjem. Delegiranje je, zapravo, vještina koju treba naučiti, a nije talent s kojim se netko rađa. Zbog toga delegiranje nije nikakav mehanički proces, već je umijeće i znanost“. (Bahtijarević-Šiber, F., 2008.)

Delegiranje je imperativ menadžmentu u velikim organizacijama i na višim razinama menadžmenta, dok se potreba za delegiranjem smanjuje prema nižim razinama jer su njihove zadaće uže i specijalizirane.

„Ako veličina ili složenost organizacije sile na delegiranje ovlasti, menadžeri bi trebali shvatiti da postoji „zakon menadžerske komparativne prednosti“, donekle sličan zakonu ekonomske komparativne prednosti* koji važi za zemlje.....Slično će tome (zakonu ekonomske komparativne prednosti) menadžeri povećati svoje doprinose tvrtki ako se usredotoče na one zadatke koji najviše pridonose ciljevima tvrtke, a dodijele podređenima druge zadatke, usprkos tome što bih sami mogli obaviti bolje“. (Weihrich, H., 1998) Menadžeri na višim razinama menadžmenta se trebaju, a u skladu s piramidom ciljeva u nekoj organizaciji, posvetiti strateškim i taktičkim ciljevima dok se operativnim ciljevima bave menadžeri na najnižoj razini menadžmenta.

3. ZAKLJUČAK

Delegiranje čini menadžment na višim organizacijskim razinama mogućim i djelotvornim te ga u praktičnom smislu možemo promatrati kao instrument preraspodjele autoriteta i odgovornosti između nadređenih i podređenih, koje uključuje prenošenja prava na donošenje odluka. Potreba za delegiranjem smanjuje se od vrha piramide prema dnu, jer se poslovi i zadaće od vrha piramide prema dnu sužavaju i sve više su izloženi

* „Komparativna prednost, sposobnost zemlje ili pojedinca da proizvede neko dobro relativno efikasnije nego druga zemlja ili pojedinac. Relativna se efikasnost mjeri odnosom oportunitetnog troška proizvodnje jednoga proizvoda prema drugim proizvodima“. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32626>. (19.11.2021.)

specijalizaciji. Menadžeri na najnižim razinama menadžmenta, first level management, nisu u prilici delegirati povjerene poslove iz zadaće jer se oslanjaju na neposredne izvršitelje. U teoriji organizacije i menadžmentu postoje autori po kojima prva (najniža) razina menadžmenta nisu menadžeri nego nadglednici (nadzornici). Metodom analize i sinteze odnosno komparativnom metodom u proučavanju dijela literature koja se odnosi na predmet ovoga rada te na temelju empirijskih spoznaja kao glavne karakteristike delegiranja možemo označiti sljedeće: (a) delegiranje je ključna menadžerska vještina koja se stječe učenjem i iskustvom; (b) delegiranje je preduvjet efektivnosti i produktivnosti menadžmenta na višim razinama, izostanak koncepta delegiranja učinio bi menadžment na višim razinama nemogućim u djelatnom odnosno funkcionalnom smislu; (c) opseg i učestalost primjene mehanizma delegiranja od strane viših menadžera na niže razine menadžmenta u organizaciji jedan je od prvih indikatora stupnja centralizacije odnosno decentralizacije organizacijske strukture. Preduvjet delegiranja je određeni stupanj decentralizacije u organizaciji; (d) uporaba instrumenta delegiranja ukazuje na visoki stupanj povjerenja u podređene suradnike; (e) konkretizacija delegiranja determinirana je opsegom i sadržajem posla na višim razinama menadžmenta, odnosno ne može se cijeli posao delegirati nego određeni sadržaji posla na višim razinama menadžmenta.

Kod delegiranja kao koncepta iskristaliziralo se u teoriji i praksi nekoliko etapa odnosno koraka koje je potrebno slijediti i primjenjivati u praksi. Prvi korak je analiza posla temeljem definiranih ukupnih ciljeva organizacije koji su determinirani misijom i vizijom organizacije. Drugi korak predstavlja izdvajanje posla koji se može i mora delegirati, kako bi se menadžment na višim razinama posvetio poslovima koji u najvećoj mjeri pridonose postizanju strateških ciljeva organizacije. Treća etapa odnosi se na nominiranje osobe kojoj će se posao delegirati. Pri tome se delegiranje može odvijati formalno i neformalno. Formalno delegiranje slijedi hijerarhijski lanac, dok se kod neformalnog delegiranja poslovi prenose na osobu koja je stručna bez obzira na hijerarhijski položaj. Četvrti korak možemo označiti kao briefing* na kojem se definira zadatak, način izvršenja i očekivani

* „(engl. uputa, obuka, instrukcija), formalno ili neformalno upoznavanje s nepoznatim činjenicama i odnosima koji pomažu tumačenju određenoga događaja, pojave ili osobe“. <https://www.xn--rjenik-k2a.com/briefing>. (16.11.2021.)

rezultati. Peta etapa odnosi se na povremeno nadgledanje delegiranog posla, provjeravanje ključnih točaka o kojima najviše ovisi uspjeh (milestone) i aktivno podržavanje osoba kojima je posao delegiran u procesa rada. I na kraju šesti korak razumijeva analizu obavljanog posla i postignutih rezultata, kritičko preispitivanje, izdvajanje sadržaja koje je nužno popravljati i korigirati, detektirati propuste i locirati odgovornost. Naravno, na kraju je nužno izreći pohvale osobama za dobro obavljen posao te primijeniti eventualne sankcije za propuste i odstupanje od plana.

Pored etapa delegiranja, a uvažavajući teorijske i znanstvene spoznaje u svezi delegiranja, možemo govoriti o nekoliko empirijskih pravila koje je nužno slijediti u procesu delegiranja. Prvo pravilo ukazuje na činjenicu da je posao nužno delegirati onome tko je kompetentan i kvalificiran da obavi posao koji se delegira bez obzira na hijerarhijsku ljestvicu. Takav pristup delegiranju izrazito je zastupljen u javnom sektoru, zbog načina na koji se osobe postavljaju na menadžerske pozicije o kojima smo prethodno pisali, dok je u realnom sektoru iznimka. Drugo pravilo obvezuje nadređene da osiguraju i prenesu na podređene dostatne informacije u svezi posla, da osiguraju primjerene resurse i vrijeme neophodno da se posao obavi. Bitno je naglasiti da sve tri komponente (informacije, resursi, vrijeme) utječu na kvalitetu posla koji je delegiran suradnicima.

I na kraju treće pravilo u procesu delegiranja, odnosi se na obvezu nadređenih da permanentno prate obavljanje posla kako bi se rizik sveo na minimum. Delegirati posao ne znači da je posao obavljen, to je preduvjet za obavljanje manje složenih i zahtjevnih poslova kako bi se menadžment na višim razinama mogao posvetiti amortiziranju prijetnji u okolini organizacije i maksimalnom potenciranju prilika unutar same organizacije.

Možemo konstatirati da uspješni menadžeri na višim razinama menadžmenta oko sebe okupljaju sposobne, kvalificirane i kompetentnije suradnike kako bi se maksimalno posvetili strateškim ciljevima organizacije. Osim strateških odluka, kojima se studiozno posvećuju, većinu poslova i s njima povezanim taktičkim i operativnim odlukama delegiraju bliskim suradnicima. Važno je napomenuti da delegiranje ovlasti ne može uključivati i delegiranje ukupne odgovornosti jer odgovornost izravno pripada onome tko delegira ovlasti. „To znači, ako osoba na koju se delegira posao ne obavi preuzeti zadatak, odgovorna je onoj osobi koja je na nju taj zadatak delegirala, dok osoba koja je delegirala, za neobavljanje delegiranog zadatka,

od svog suradnika preuzima odgovornost prema unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije, tj. prema javnosti“ (Sikavica, P., 2008.)

Zadržavanje djelomične odgovornosti izvor je straha od delegiranja odnosno nesklonost menadžmenta da delegiraju i preraspodjele poslove i zadaće na suradnike. Pitanje odgovornosti posebno je osjetljiva tema u javno pravnim subjektima koji se kolokvijalno nazivaju javnim sektorom, gdje se u svezi sa odgovornošću susrećemo sa terminima kao što su osobna odgovornost (profesionalna, pojedinačna), objektivna odgovornost (položajna, funkcijska, zapovjedna) i moralna odgovornost*. Upravo je ova posljednja preduvjet bilo koje druge odgovornosti u sustavu javno pravnih subjekata, koja na žalost u praksi skoro i ne postoji. Odgovornost u načelu mora uvijek biti pojedinačna jer ne postoji kolektivna odgovornost te mora biti precizno, jasno i nedvosmisleno locirana na radno mjesto odnosno položaj ili funkciju. Nadalje, u pogledu bitnog dijela javno pravnih subjekata izrazito fluidnom čini nam se odredba zakona da „čelnik tijela državne uprave (npr. ministar) predstavlja, upravlja i rukovodi tijelom državne uprave...“*, ako znamo da su upravljanje i rukovođenje (menadžment), pored izvršenja, dvije različite regulacijske funkcije u svakoj organizaciji. Dok upravljanje pripada vlasniku odnosno najvišem predstavniku u javno pravnom subjektu, menadžment je produkt podjele rada i može se promatrati kao izvršitelj tijela koja upravljaju organizacijom.

* Samo čovjek može biti moralni subjekt i samo čovjek može imati moralnu odgovornost. Samo čovjek može biti vrijedan pohvale ili pokude, samo čovjek može biti kriv ili nevin, osjećati ponos ili stid, čovjeka možemo poštovati ili prezirati, čovjeku možemo zamjeriti ili oprostiti, itd. Sve ove karakteristike mogu nam se pripisati upravo zato što imamo moralnu odgovornost. file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Prolegomena_12_2_2013_SimpozijKnjiga_Jolic.pdf. (17.11.2021.)

* Zakon o sustavu državne uprave. Članak 52. stavak 1. <https://www.zakon.hr/z/221/Zakon-o-sustavu-dr%C5%BEavne-uprave>. (17.11.2021.)

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., 2008. Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.
2. Buble, M., 2010. Menadžerske vještine. Zagreb: Sinergija.
3. Drucker, P., 2005. Najvažnije o menadžmentu. Zagreb: M. E. P . Consult.
4. Jurina, M., 2011. Organizacija i menadžment. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić.
5. Pušeljić, M., 2021. Optimiziranje policijske organizacije kroz promjene organizacijske strukture. Doktorska disertacija. Sveučilište u Osijeku. Ekonomski fakultet.
6. Sikavica, P., Novak, M., 1999. Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., 2008. Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.
8. Sikavica, P., 2011. Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
9. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., 2004. Organizacija. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.
10. Weihrich, H., Koontz, H., 1998. Menadžment. Zagreb: Hrvatska tiskara, d.d.