

prilagodljivost

izazov

brzina

kreativnost

stručnost

povjerenje

profesionalnost

učenje

# Kako uspješno delegirati

»»» AUTOR TEKSTA: **Barbara Ružić**  
prof. psihologije | HR konzultant i trener



Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima

2. gajnički vidikovac 20, 10000 Zagreb | tel: +385 91 532 6990 | mob: +385 99 532 6990  
info@artis-rei.hr | barbara@artis-rei.hr | [www.artis-rei.hr](http://www.artis-rei.hr)

© Artis Rei d.o.o.

---

## U ovom tekstu saznat ćete:

- ▶ koje su koristi od delegiranja
- ▶ što se delegira, a što ne
- ▶ kako se delegira
- ▶ kako znati kome delegirati i što
- ▶ preporuke za uspješno delegiranje.

---

## Sažetak

Učinkovito delegiranje je vrlo zahtjevno. To je možda i jedan od težih zadataka koje menadžer treba učiniti, budući da je potrebno riješiti ravnotežu između previše i premalo delegiranja, odnosno ravnotežu između prevelike i preslabe kontrole. Delegiranje nije samo precizno i jasno zadavanje zadataka te praćenje napretka već delegiranje možemo koristiti kao razvojni alat te za podizanje motivacije članova tima. Važno je znati koje su koristi od delegiranja i koji su razlozi ne-delegiranja te kako uspješno delegirati. Sve ćete to saznati u ovome tekstu.

---

## Ključne riječi:

delegiranje, koraci delegiranja, odgovornost, osobni razvoj, ovlasti, uspješno delegiranje, zadavanje zadataka.

## 1. Uvod

Uspješan je menadžer poput dirigenta: daje znak kad pojedini instrument treba započeti svoju dionicu, kad se pojedini dijelovi orkestra trebaju pojačati ili stišati. Dirigent pritom zasluge, ali i odgovornost za pojedinu dionicu, prenosi na članove orkestra, ali odgovornost za uspjeh cijelog djela isključivo je na njemu.

U svom svakodnevnom radu svi mi menadžeri svojim članovima tima dnevno zadajemo niz zadataka. No jesmo li ikada razmišljali o delegiranju kao metodi razvoja članova tima? Ili na delegiranje gledamo kao na puko zadavanje zadataka?

## 2. Najvažnije o delegiranju

### 2.1. ŠTO JE DELEGIRANJE

Na prvi pogled delegiranje izgleda vrlo jednostavno: samo kažemo ljudima što trebaju učiniti i onda ih pustimo da to i učine. No delegiranje je više od toga. Bill Gates o delegiranju kaže: *“Razvijte svoje ljude da rade svoj posao bolje nego vi sami. Prenesite im svoje vještine i znanja. To može biti vrlo uzbudljivo, ali ujedno i opasno, pogotovo za menadžere koji se brinu da na taj način razvijaju svoje zamjenike. Mudri menadžeri vole vidjeti kako članovi njihovog tima povećaju broj zadataka koje mogu uspješno obaviti, jer na taj način oslobađaju svoje vrijeme za obavljanje novih ili nezavršenih zadataka.”* (Izvor: Manning i Curtis, 2007.)

**Delegiranje je dakle prenošenje odgovornosti i ovlasti za obavljanje zadataka, ali i vrlo učinkovita metoda razvoja djelatnika kako bi postizali još bolje rezultate koji inače ne bi bili mogući.**

Netko može postaviti pitanje – zar ne postoje i drugi načini razvoja? Točno, postoje. No tko od nas uči isključivo iz tuđih pogrešaka? Tko je od nas naučio npr. voziti bicikl samo gledajući ili slušajući kako treba držati volan i okretati pedale? Vrlo vjerojatno nitko.

### 2.2. KORISTI OD DELEGIRANJA I RAZLOZI NE-DELEGIRANJA

#### Koristi od delegiranja

Budući da nam delegiranje omogućuje osposobljavanje djelatnika za obavljanje raznih zadataka, mi kao menadžeri time dobivamo:

1. više vremena da se posvetimo odgovornijim zadacima i poslovima koje nikako ne bismo smjeli delegirati
2. imamo manji financijski trošak budući da poslove obavlja osoba koja je slabije plaćena
3. manju vjerojatnost da ćemo zbog preopterećenosti završiti sa simptomima izgaranja na poslu
4. priliku da se dodatno motiviraju oni djelatnici koji su “nadišli” postojeće poslove te ih obavljaju s minimalno truda, a delegiranjem važnijih i zahtjevnijih zadataka oni jednostavno ožive
5. poboljšanje vlastite organiziranosti: više vremena za razmišljanje kao i vrijeme za osobni razvoj.

#### ŠTO DOBIVAM?

- › više vremena za druge zadatke
- › manji trošak; zadatak obavlja osoba koja je manje plaćena
- › nije produktivno sve raditi sam
- › razvoj povjerenja u suradnike
- › poboljšanje vlastite organiziranosti

Slika 1. Koristi od delegiranja

## Razlozi ne-delegiranja

Ako je delegiranje toliko korisno, zašto ipak menadžeri obavljaju većinu poslova? Brojni su razlozi zbog kojih se ne delegira.

Prije svega, kada imamo ograničen vremenski rok (a vrlo rijetko ga nemamo), brže i jednostavnije nam je da sami obavimo neki zadatak. Da bismo nekome objasnili što treba učiniti, kako treba obaviti zadatak, pa dok pregledamo i damo dodatna objašnjenja... pa ponovno pogledamo... traje predugo.

Nadalje, neki nemaju dovoljno povjerenja u svoje članove tima i smatraju da djelatnici neće dovoljno dobro odraditi zadatak kao što bi to oni sami učinili. Jednostavno je prerizično da prepuste obavljanje zadatka nekom drugom.

Moguće je da pojedini menadžeri imaju i preveliku potrebu za kontrolom te na kraju završavaju s neprestano pretrpanim stolom i podsjetnicima što sve trebaju obaviti.

U nekim situacijama pojedinci žele raditi na razvoju "osobne nezamjenjivosti" ili se osjećaju ugroženima

### ZAŠTO SE NE DELEGIRA?

- › dugo traje, sporo
- › nema povjerenja u suradnike
- › rizik da li će posao biti dobro obavljen
- › potreba za kontrolom
- › mogući osjećaj ugroženosti
- › osjećaj nezamjenjivosti
- › volimo sve raditi sami
- › uvjerenje da delegiramo, a zapravo ne delegiramo

Slika 2. Razlozi ne-delegiranja

te ne delegiraju, jer se boje da će tako razviti "svoje zamjenike".

U konačnici, neki ne znaju kako delegirati ili žive u uvjerenju da delegiraju, a zapravo ne delegiraju, već se rješavaju dosadnih zadataka koje ne žele obaviti sami.

## Poslovi koje ne smijemo delegirati

Nikad ne smijemo zaboraviti da, iako u našem timu imamo djelatnike koji su u potpunosti spremni za preuzimanje i zahtjevnijih zadataka, postoje određeni zadaci i odgovornosti koje ne smijemo delegirati. Navedeni su primjeri zadataka i odgovornosti koji su isključivo na nama, kao vođi tima:

- krajnja odgovornost za obavljanje zadataka – iako smo odgovornost za realizaciju pojedinog zadatka prenijeli na djelatnika, krajnja odgovornost je uvijek na nama. Uzmite primjer pravovremene prijave novih djelatnika zakonskim institucijama. Iako je djelatnik obavezan prikupiti svu potrebnu dokumentaciju i izvršiti pravovremenu prijavu, pred zakonskim tijelima, ukoliko se isto ne obavi u skladu sa zakonom, odgovara isključivo direktor (tvrtke ili sektora ljudskih resursa)
- organizacija rada i zadavanje radnih zadataka te praćenje realizacije
- motivacija članova tima
  - povratna informacija o uspješnosti pojedinog djelatnika
  - edukacija i razvoj pojedinaca
  - nagrađivanje članova tima i/ili cijelog tima
- razvoj tima
- interno komuniciranje
- eventualno odnosi s ključnim poslovnim partnerima (klijentima ili dobavljačima).

Sve ostalo možemo i moramo delegirati.

Da biste dijagnosticirali vlastite snage delegiranja kao i područja poboljšanja, popunite kratki upitnik u prilogu 1.

## 2.3. KAKO DELEGIRATI

Razlikujemo četiri osnovna koraka delegiranja.

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>INFORMIRAJ</b>              | Informiraj djelatnike o važnosti zadatka i kako ispunjenje zadataka doprinosi rezultatima cijele tvrtke. Informiranje omogućuje razumijevanje cjeline, a ne samo jednog dijela zadatka.   |
| <b>PODIJELI</b>                | Podijeli s djelatnicima što se konkretno treba učiniti i u kojem vremenskom roku. Osim smjernica o zadatku, podijeli s djelatnicima i odgovornost za obavljanje zadataka kao i ovlasti te mogućnost samostalnog donošenja odluka.                 |
| <b>MOTIVIRAJ</b>               | Analiziraj s djelatnikom moguće faktore koji utječu na rezultat: moguće faktore njegovog uspjeha, ali i neuspjeha. Za moguće faktore neuspjeha osiguraj potrebnu podršku. Razgovorima u pojedinim fazama osiguraj uspjeh.                         |
| <b>POTAKNI na razmišljanje</b> | Potakni djelatnika na razmišljanje kako pristupiti ostvarenju zadatka te ostvariti rezultat ako je moguće i s većom učinkovitosti. Osiguraj povratnu informaciju na prijedlog djelatnika o mogućem drugačijem načinu pristupa rješavanju zadatka. |

Slika 3. Koraci delegiranja

Kada delegiramo djelatnicima u timu određeni zadatak, neophodno je da ih upoznamo s važnošću obavljanja tog zadatka te sa činjenicom kako izvršenje tog zadatka doprinosi rezultatima cijele tvrtke. Čak i kad se radi o nekim jednostavnim, operativnim zadacima, kao što je npr. popunjavanje podataka o cijenama konkurencije, važno je da djelatnik vidi smisao u tim zadacima. Ukoliko mu se objasni važnost točnosti tih podataka kao i zaključci koji će se iz tih zadataka izvoditi, iako se radi o jednostavnom zadatku, djelatnik će dobiti na važnosti.

Tek kad smo mu dali smisao cijelog zadatka možemo prijeći na konkretnije upute o tome što treba učiniti i u kojem vremenskom roku. Važno je i jasno raspraviti koje su odgovornosti, ali i ovlasti pri rješavanju zadanog.

No, tu ne staje naš posao pri delegiranju. Da bismo osigurali uspješnost, potrebno je osigurati i razgovor o mogućim faktorima uspjeha, odnosno neuspjeha, kao i podršku na onim područjima na kojima se djelatnik osjeća nesigurno ili nema dovoljno potrebnog znanja i vještina. A kao alat dodatnog motiviranja i razvoja koristimo i davanje povratne informacije.

### 3. Kako znati kome delegirati i što

Uspješan menadžer točno zna kome će dodijeliti pojedini zadatak te na taj način omogućuje dodatni razvoj članovima tima: uočava kvalitete koje su drugima možda i nevidljive i iz članova svog tima izvlači ono najbolje.

To znači da svaki menadžer treba, prije svega, prepoznati djelatnike koji znaju posao i motivirani su. Ili ako govorimo u terminima Situacijskog vodstva (Hersley & Blanchard), treba odrediti spremnost pojedinog djelatnika na obavljanje određenih zadataka. Samu spremnost određujemo na temelju dva kriterija: kompetentnosti djelatnika (dosadašnje iskustvo kao i znanja i vještine) i voljnosti djelatnika (motiviranosti, ali i sigurnosti u sebe).

Kad kombiniramo ta dva kriterija dobijemo četiri osnovne razine spremnosti djelatnika: “entuzijastični početnik” – nekompetentan i voljan, “otriježnjeni učenik” – nekompetentan i nevoljan, “oprezan djelatnik” – kompetentan i nevoljan te “samopouzdana zvijezda” – kompetentan i voljan.

Svaka od navedene četiri razine spremnosti djelatnika zahtijeva određeni stil rukovođenja (o tome možete saznati više u tekstu “Karakteristike učinkovitog vodstva”). U skladu s time delegirati možemo samo onim djelatnicima koji su kompetentni, neovisno o stupnju voljnosti. Djelatnicima koji nisu dovoljno educirani, odnosno kompetentni, možemo i moramo prenositi znanja i iskustva.

Vidjeli smo da se djelatnici razlikuju s obzirom na nivo spremnosti (i kompetentnosti i voljnosti). Da li nam “stari, uobičajeni” pristup – delegiraj, pusti na miru – daje uvijek dobre rezultate? NE. Uzmimo na primjer da djelatnici prvi put rade budžetiranje za svoj dio područja rada. Dali smo im zadatak da pripreme budžet, dali smo im 10 dana i krenuli smo obavljati druge poslove. Posao smo delegirali, zar ne? Nakon 10 dana djelatnici su predali budžet i ustanovili smo niz pogrešaka i naravno, bili smo uznemireni. Iluzorno je očekivati da će netko tko prvi put obavlja takav posao, zadatak odraditi bez pogrešaka i s jednakom učinkovitošću kao da ga obavlja već treći ili peti put.

Pogledajmo primjere za četiri osnovne razine spremnosti djelatnika.

#### ENTUZIJASTIČNI POČETNIK

Zamislite da ste zaposlili novog djelatnika u prodaji koji ima iskustva u prodaji, ali ne u vašoj branši. Budući da se želi baviti prodajom, zaključili ste da se radi o **“entuzijastičnom početniku”**. Prije svega, upoznat ćete ga s cijelim prodajnim procesom kao i s proizvodima i uslugama koje nudi vaša tvrtka. Pokazat ćete mu kako prodaja funkcionira u praksi te što znači dobro obaviti posao. Davat ćete mu vrlo konkretne upute i smjernice, pratiti svaki njegov korak planirajući i određujući prioritete zadatke. No odgovornost za obavljanje zadatka nećete prenijeti na njega, već ćete mu omogućiti da vježba u situacijama niskog rizika. Ukoliko biste mu delegirali odgovornost prije nego što je sposoban nositi se s njom, doveli biste ga u situaciju da pogriješi i da bude frustriran.

### OTRIJEŽNjeni UČENIK

Taj isti djelatnik je prošao već nekoliko tjedana edukacije u području prodaje. Usvojio je osnovne principe rada, no sada je shvatio da će neke vještine razviti teže nego što mu se u početku činilo. Počeo je iskazivati određenu zabrinutost, iako o prodaji zna daleko više nego u samom početku. Možemo zaključiti da je postao **"otriježnjeni učenik"** te mu sada trebamo pristupiti trenerskim stilom rukovođenja. To i nadalje znači da ćemo mu davati vrlo konkretne upute i smjernice i brižno nadzirati njegove aktivnosti. Ali sada ćemo uključivati više dvosmjerne komunikacije, slušajući njegova pitanja i prijedloge i objašnjavajući zašto se nešto treba učiniti upravo na način na koji se radi. Ujedno, češće ćemo ga hvaliti i poticati kako bismo izgradili njegovo samopouzdanje i potaknuli njegovu inicijativu.

### OPREŽNAN IZVRŠITELJ

Naš mladi prodavač postiže dobre rezultate već nekoliko mjeseci. Upoznat je sa svakodnevnim obavezama i odgovornostima svog posla i razvio je dobre prodajne vještine. No još uvijek izražava sumnju u vlastite sposobnosti i postavlja si pitanje bi li mogao imati jednako dobre rezultate kad bi radio potpuno sam. Vi imate puno povjerenje u njegovu kompetentnost, no on sam nije toliko siguran. U ovoj razvojnoj fazi djelatnik je kompetentan, ali **"oprežan izvršitelj"** i njegova voljnost variraju od oduševljenja do nesigurnosti. Kako bismo i nadalje osigurali razvoj i dobre rezultate nužan je podržavajući stil rukovođenja. Sada mu možemo prenositi odgovornosti i naš zadatak je da ga ohrabujemo i pomažemo mu da dođe do osobnih prijedloga i rješenja. Kad mu zadajemo ciljeve, više mu ne moramo davati vrlo konkretne upute i smjernice, već je dovoljno da mu zadamo krajnji cilj i vremenski rok u kojem ga treba obaviti. I davanje povratne informacije je promijenilo svoj oblik: još uvijek postoji za pojedini korak, ali se više bazira na ohrabrivanju.

### SAMPOUZDANA ZVIJEZDA

Nakon određenog vremena naš je početnik savladao sve zadatke i vještine, pridobio je i teže klijente te je uspješan u radu s njima. Postao je jedna od ključnih osoba našeg tima. Samostalno može vidjeti gdje će se pojaviti problemi i spreman je za njihovo samostalno rješavanje. Postao je **"samopouzdana zvijezda"** u području svog rada i prema njemu trebamo imati delegirajući stil rukovođenja. To znači da mu možemo prepustiti odgovornost za svakodnevno odlučivanje i rješavanje problema u svojoj domeni rada. Ujedno mu u potpunosti možemo prepustiti i odabir načina kako riješiti pojedini zadatak. Praćenje rada je više informativnog karaktera, a povratna informacija mu je potrebna tek kada ostvari određeni cilj. Naša obaveza kao menadžera je i da mu osiguramo sva potrebna sredstva rada kako bi samostalno obavljao svoj posao.

Slika 4. Učinkovito delegiranje  
Izvor: Hersey, Blanchard i Johnson, 2000.

---

## 4. Preporuke za uspješno delegiranje

- Razmislite o vlastitim komunikacijskim vještinama. Za uspješno delegiranje neophodno nam je aktivno slušanje, provjera razumijevanja, parafraziranje i nadasve adekvatna neverbalna komunikacija.
- Nemojte delegirati samo dosadne zadatke, a one dobre ostavljati za sebe.
- Koristite delegiranje kao razvojni alat: poboljšajte znanje, vještine, ali i motivaciju djelatnika delegiranjem zadataka koji su smisleni i izazovni i koji podižu osposobljenost djelatnika za više razine.
- Ravnomjerno delegirajte zadatke među članovima vašeg tima: neki djelatnici su na višoj razini spremnosti. No delegiranjem zadataka samo njima možemo ih prenatrpati, dok drugi članovi tima mogu imati slobodnog hoda. Delegiranje koje se percipira nepravednim može smanjiti moral i učinak cijelog tima.
- Potaknite djelatnike na postavljanje pitanja kako bi se razjasnila sva očekivanja vezana uz realizaciju zadataka.
- Prihvatite da se do dobrog rezultata može doći na različite načine. Postavite visoke standarde učinka, no posebice kod kompetentnih djelatnika nemojte određivati kako moraju obaviti neki posao.
- Izbjegavajte delegiranje zadataka koji su od vašeg osobnog interesa, koji su osobni ili beznačajni.

---

## Preporučena literatura

- Armstrong, M., Stephens, T.: *A Handbook of Management and Leadership*, Kogan page, 2006.
- Blanchard, K.: *Rukovođenje na višoj razini*, Mate d. o. o., 2010.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z.: *Leadership Challenge*, Jossey-Bass, 2003.
- Manning, G., Curtis, K.: *The Art of Leadership*, McGraw Hill, 2007.