

# EFIKASNO DELEGIRANJE

Sandra Savanović

Beograd, februar  
2011.

**LINK***group*

# ČIJI JE POSAO?

Ovo je priča o četiri osobe koje se zovu **Svako**, **Neko**, **Bilo Ko** i **Niko**...

Trebalo je odraditi jedan važan posao i **Svako** je bio siguran da će ga **Neko** odraditi.

Mogao ga je uraditi **Bilo Ko**, ali ga **Niko** nije uradio. **Svako** se naljutio zbog toga jer je to bio posao **Nekog**.

**Svako** je mislio da je **Bilo Ko** mogao da ga uradi, ali **Niko** nije uvideo da ga **Svako** ne bi uradio.

Završilo se tako što je **Svako** optužio **Nekog** zato što **Niko** nije uradio ono što je **Bilo Ko** mogao da uradi.

**Svako** je kasnije pomislio da se tako nešto ne treba više ponoviti.

Zbog toga je **Svako** počeo da radi u isto vreme ono što je **Neko** trebalo da uradi, a da to **Niko** nije shvatio – sve dok **Neko** nije uočio da **Niko** ne koordinira sa **Bilo Kim**.

Ali, **Svako** je odoleo da ga **Neko** ne koordinira, jer **Niko** nije hteo da **Bilo Ko** bude superiorniji.

# UPRAVLJANJE I DELEGIRANJE

Menadžeri moraju da **upravljaju** radnim procesom, tj. da planiraju, organizuju, motivišu i kontrolišu rad.

U obavljanju poslova moraju da se oslanjaju na druge ljude i njihov rad, znanja i veštine, učinke, inicijativu, ideje...

Raspodela poslova među zaposlenima je jedan od najvažnijih i najizazovnijih poslova rukovodilaca.

Rukovodioci moraju da podele zadatke i povere poslove, odnosno **delegiraju**.

# DELEGIRANJE JE...

Davanje

Prizimanje



**ZADATAKA  
KOMPETENCIJA  
ODGOVORNOSTI**



Menadžer/rukovodilac  
Zaposleni/saradnik

# DELEGIRANJE JESTE

Prepuštanje nekom drugom (pojedincu ili timu) odgovornosti i autoriteta da uradi deo posla višeg nivoa nadležnosti (rukovodioca).

Dvosmeran proces u kome se prenosi deo ovlašćenja na saradnike, pri čemu oni postaju odgovorni za svoj rad i rezultate, dok rukovodilac ostaje odgovoran za jasno određenje ciljeva, očekivanih rezultata, resursa i rokova, kao i za konačan rezultat.

# DELEGIRANJE NIJE

Jednostavna dodela zadataka

Učešće u odlučivanju ili participacija

Prebacivanje neprijatnog i dosadnog posla na druge

Oslobađanje od odgovornosti

# ZAŠTO DELEGIRATI

**Zato što se isplati!** Pravilno raspoređivanje radnog tereta povećava kvalitet učinaka, a smanjuje utrošak resursa.

Prilikom organizacije posla, vreme se prvo troši tj. ulaže da bi se tokom implementacije značajno uštedelo.

Pravilno raspoređivanje radnog tereta smanjuje stres i kod menadžera i kod zaposlenih i pojačava poverenje i pozitivnu atmosferu u organizaciji.

# PREDNOSTI DELEGIRANJA

- Menadžer se oslobađa dnevnih i operativnih poslova i stvara prostor za poslove planiranja, organizovanja, kontrole, razvoja...
- Zaposleni se profesionalno razvijaju i postaju efikasniji i efektivniji članovi organizacije
- Stvara se snažniji i fleksibilniji tim
- Reakcija na promene je mnogo efikasnija jer se može računati na mnoge članove tima



# PREDNOSTI ZA MENADŽERE

- Olakšava se posao
- Smanjuje se stres
- Oslobađa se prostor za poslove u kojima je angažman rukovodioca najznačajniji
- Gradi se poverenje unutar tima
- Omogućava se dalji lični napredak

# PREDNOSTI ZA ZAPOSLENOG

- Stvaraju se uslovi za profesionalno napredovanje
- Razvijaju se profesionalna znanja i veštine
- Povećava se samopouzdanje
- Povećava se poverenje u organizaciju
- Povećava se profesionalno zadovoljstvo i osećanje postignuća
- Uključenost u proces donošenja odluka ima veoma pozitivan uticaj na motivaciju, kao i na obim i kvalitet učinaka

# PREDNOSTI ZA ORGANIZACIJU

- Štede se resursi (novac)
- Promoviše se timski rad
- Povećava se profesionalizam
- Povećavaju se produktivnost i efikasnost

# ŠTA SE DEŠAVA U PRAKSI...

- Delegiranje pod pritiskom, tj. u iznuđenoj situaciji
- Delegiranje u prolazu prvom zaposlenom koji naiđe ili onom koji prihvata takav način rada
- Davanje nepotpune informacije i instrukcije za obavljanje zadatka
- Ignorisanje aktivnih poslova, čiji se tok na taj način remeti

# ČETIRI STRANE DELEGIRANJA

	Prednosti	Nedostaci
<b>Menadžer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Ušteda vremena</li> <li>☺ Višestruka radna energija</li> <li>☺ Fokus na konkretne zadatke</li> <li>☺ Dodatno znanje</li> <li>☺ Bolja motivacija tima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>💣 Lično pravo na egzistenciju</li> <li>💣 Rastuća konkurencija</li> <li>💣 Neizvestan kvalitet rada</li> <li>💣 Gubitak kontrole</li> <li>💣 Izazov da se upravlja</li> </ul>
<b>Zaposleni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Više prostora za odlučivanja</li> <li>☺ Razrada mogućnosti</li> <li>☺ Korišćenje sopstvenih kompetencija</li> <li>☺ Zadovoljstvo radnim mestom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>💣 Vežanost za zadatak</li> <li>💣 Više posla</li> <li>💣 Više ocenjivanja učinaka</li> <li>💣 Potrebno više inicijative i energije</li> <li>💣 Manje izgovora</li> </ul>

# SIMPTOMI ODSUSTVA ILI LOŠEG DELEGIRANJA

- Rokovi se ne poštuju
- Neki zaposleni su mnogo zaposleniji od drugih
- Kompetentni zaposleni su ili frustrirani ili se dosađuju
- Rukovodilac je previše zaposlen da bi razgovarao sa zaposlenima
- Zaposleni nisu sigurni u pogledu svojih nadležnosti i zaduženja
- Sugestije zaposlenih se ignorišu i unapred odbacuju
- Rukovodioci nikada ne obilaze saradnike na njihovim radnim mestima
- Informacije o promenama u planovima i ciljevima ne dolaze do zaposlenih
- Tokovi komunikacije su spori, nekompletni i kasne
- Organizacija se usporava i zadržava sporim donošenjem odluka
- Rukovodilac intervieniše u obavljanju posla, a da ne informiše saradnike i podređene
- Rukovodilac insistira da sva izlazna i dolazna pošta ide preko njega
- Rukovodilac propušta rokove, često nosi posao kući i ne ide na odmor

# OTPORI RUKOVODIOCA

## KAŽE

- “Ako hoćeš da se posao dobro uradi, uradi ga sam.”
- “Niko od mojih zaposlenih nije sposoban za to.”
- “Moji ljudi su već preopterećeni, ne mogu da im tovarim još posla.”
- “Moji zaposleni će mi zameriti ako previše očekujem od njih.”
- “Moji zaposleni ne žele da preuzmu dodatne odgovornosti.”

## A U STVARI MISLI

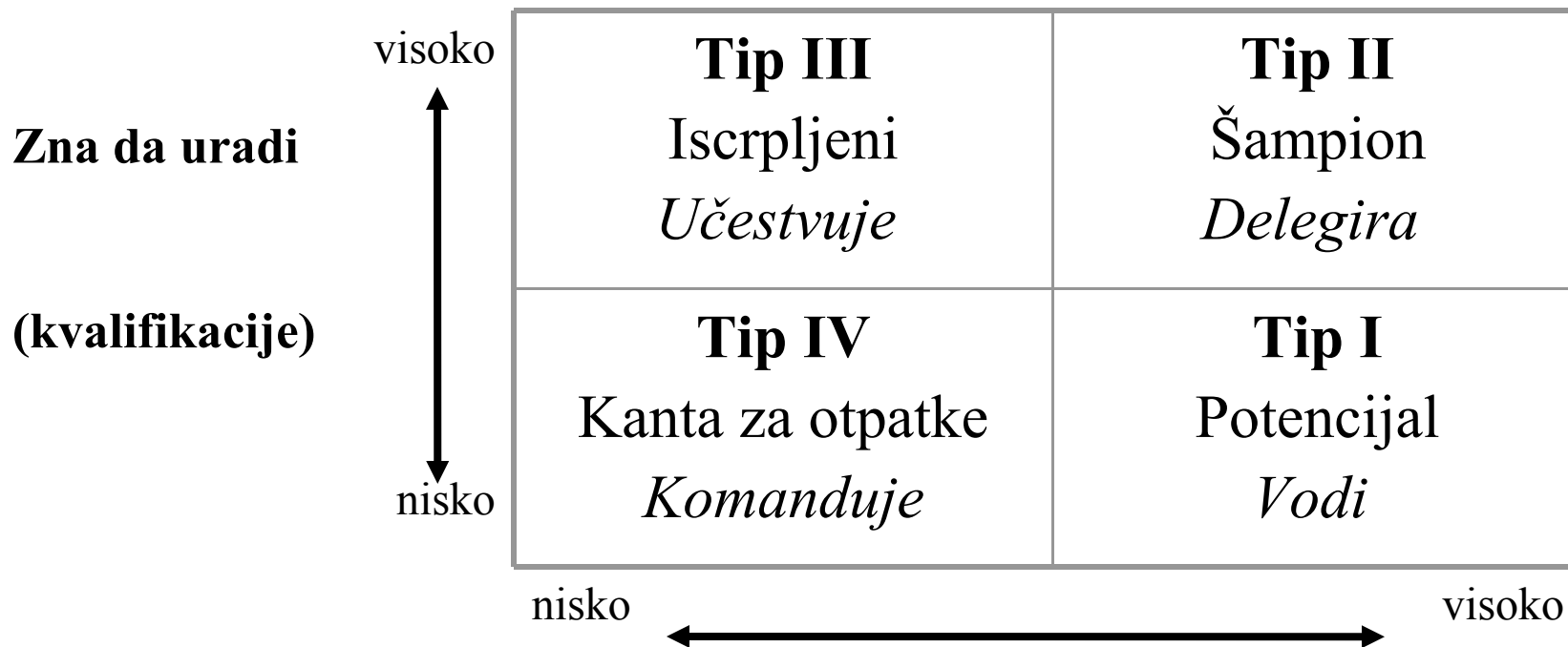
- “Želim da se stvari rade isključivo na moj način.”
- “Ja sam rukovodilac i dužan sam da imam potpunu kontrolu.”
- “Šta ako zabrlja, opet sam ja odgovoran.”
- “Šta ako dobro uradi posao, ispašće da nisam neophodan.”
- “Ako prepustim ono što obično radim, možda ću morati da se posvetim poslovima koje sam izbegavao, iako su moja odgovornost”

# OTPORI ZAPOSLENIH

- “Ne želim da budem kritikovan i okrivljen ako ne uradim posao dobro.”
- “Nisam siguran da ovo mogu da uradim.”
- “Nemam vremena da preuzimam još posla.”
- “Iskorišćavaju me. Neću da radim tuđi posao.”
- “Već sam uradio svoj deo prekovremenog posla i niko mi nije rekao hvala, a kamoli me adekvatno nagradio. Zašto bih se trudio i dalje?”



# TIPOVI ZAPOSLENIH I DELEGIRANJE



Želi da uradi  
(motivacija)

# PRAVILA ZA USPEŠNO DELEGIRANJE

1. 7 ? (**ko šta** radi, **kada**, **s kim**, **zašto**, **kako** i **gde**?)
2. Jasno objasniti zadatak
3. Dopustiti postavljanje pitanja
4. Najaviti kontrolu i sprovođiti je
5. Precizirati podsticaje i kazne
6. Odbiti dalje delegiranje
7. Ne mešati se
8. Držati se dogovora

# ŠTA DELEGIRATI

## DELEGIRAJTE

- Rutinske poslove
- Davanje odgovora na uobičajena pitanja
- Rešavanje manjih problema
- Rešavanje problema zaposlenih, kao što su slobodni dani, zamena smene isl.
- Prikupljanje informacija, analize isl.

## NEMOJTE DELEGIRATI

- Hitne poslove kod kojih nema vremena za objašnjavanje i greške
- Probleme sa motivacijom zaposlenih
- Zapošljavanje, otpuštanje
- Poslove za koje drugi nisu kvalifikovani
- Probleme sa disciplinom, sankcionisanje zaposlenih isl.

# KOME DELEGIRATI

Tajna uspeha nije u samostalnom radu, već u prepoznavanju prave osobe za to.

Treba uzeti u obzir zahteve datog posla i kompetencije, pouzdanost zaposlenih, njihove profesionalne profile, način na koji inače obavljaju svoj posao i posedovanje posebnih, dodatnih veština i znanja.

# KAKO DELEGIRATI

Početi s izjavom koja daje odgovore na pitanja ŠTA treba da se uradi i ZAŠTO je odabrana baš ta osobu ili tim

ŠTA - Precizno definisati posao koji treba da se uradi

ZAŠTO - Objasniti razloge zbog kojih je taj posao važan i koji su njegovi očekivani efekti

## **Precizirati očekivane rezultate**

KOLIKO - Definirati potrebne resurse

KADA - Odrediti rokove

KAKO - Definirati način na koji se prati realizaciju i vrši kontrola

# SMISAO JE U USPEHU

Poenta uspeha i dobrog poslovnog rezultata je maksimalno iskorišćenje talenata, sposobnosti, inicijative, kreativnosti, ideja, učinaka i ukupnog doprinosa svih zaposlenih.

Pitanja???

**HVALA NA PAŽNJI!**