

## Poglavlje 2

---

# Dodeljivanje zadataka: savladajte posao pre nego što posao savlada vas

---

### ***U ovom poglavlju***

Upravljanje preko dodeljivanja zadataka (delegiranja)

Raspršivanje mitova o dodeljivanju zadataka

Kako da dodeljivanje zadataka funkcioniše

Biranje poslova koji će se dodeljivati zaposlenima

Provera rada zaposlenih

---

**M**oć efikasnog menadžmenta ne ogleda se samo u vašim naporima (žao nam je što vam razbijamo iluziju), već u zajedničkim naporima čitavog tima. Ukoliko ste odgovorni za samo nekolicinu zaposlenih, verovatno uz izuzetan trud i ako to želite, možete da obavite posao umesto celog tima (u tom slučaju biste se odrodili od prijatelja i porodice).

Ako ste odgovorni za mnogo veću organizaciju, ne možete biti i efikasan menadžer i nastojati da sav posao obavite sami. U najboljem slučaju, za svoje zaposlene postaćete *mikromenadžer* – menadžer koji se suviše petlja u nebitne detalje upravljanja organizacijom – koji više vremena posvećuje radu drugih nego svom radu. U najgorem slučaju, zaposleni će preuzimati manje odgovornosti za posao jer ste vi uvek tu da ga dovršite (ili proverite) umesto njih. Zašto bi se trudili da daju sve od sebe kad ćete vi sve ponovo da uradite?

Menadžeri prenose na zaposlene odgovornost za obavljanje zadataka preko *delegiranja*, tj. tako što zaposlenima dodeljuju određene zadatke. Kao što ćete u ovom poglavlju videti, nije dovoljno samo dodeliti zadatak i otići. Da bi delegiranje bilo uspešno, menadžeri moraju preneti ovlašćenja na zaposlene i obezbediti im neophodna sredstva za efikasno obavljanje zadataka. Menadžeri koji stručno delegiraju, mogu da nadziru kako zaposleni napreduju ka ostvarivanju dodeljenih zadataka.

## Delegiranje: menadžerska alatka br. 1

Postali ste menadžer i morate se iskazati na mnogim poljima. Za to je neophodno da pokažete dobre tehničke, analitičke i organizacione sposobnosti, ali najvažnije je da pokažete umešnost u radu s ljudima. Ona se najbolje iskazuje u veštini dobrog delegiranja ili dodeljivanja zadataka. Delegiranje je osnovna alatka u menadžerskom poslu. Loše upravljanje posledica je loše dodeljenih zadataka.

Zašto je menadžerima tako teško da delegiraju zadatke? Postoji više razloga:

- ✓ Suviše ste zauzeti i nemate dovoljno vremena.
- ✓ Ne verujete da će zaposleni obaviti zadatke tačno i na vreme.
- ✓ Ne znate kako se efikasno delegira.

Ili možda i dalje niste uvereni da je menadžerima potrebno delegiranje. Ukoliko spadate u tu veliku grupu neodlučnih menadžera (*Hej, vi u zadnjem redu! Da, znamo mi ko ste!*), onda je vama namenjena ova lista u kojoj navodimo razloge zbog kojih bi trebalo da se oslobodite svojih predubedenja i već danas počnete da delegirate:



- ✓ **Od toga zavisi hoćete li biti uspešan menadžer!** Menadžeri koji uspešno rukovode timom – u kome svaki član ima određene odgovornosti za različite aspekte funkcionisanja tima – dokazuju da su spremni za krupnije i bolje izazove. Uz takve izazove obično ide važnija titula, veća plata i ostale lepote poslovnog života, kao što su kancelarija s prozorima i računari koji čak povremeno rade.
- ✓ **Ne možete sami sve da postignete.** I pored toga što ste dobar menadžer, nastojanje da sami iznesete ceo teret posla kako bi organizacija uspešno ostvarila svoje ciljeve, isplatiće vam se jedino ukoliko želite da prevremeno okončate životni vek. Zar ne bi bilo lepo videti kakav je život van četiri kancelarijska zida?
- ✓ **Treba da se usredsredite na one poslove koje vi možete uraditi, a vaše osoblje ne može.** Dobijate veliku platu da biste bili menadžer – a ne superprogramer, računovođa ili prodavac. Radite svoj posao i dopustite zaposlenima da obavljaju svoj.
- ✓ **Preko delegiranja, radnici se više uključuju u poslove organizacije.** Kad zaposlenima prepustite odgovornost i ovlastite ih za obavljanje poslova koje ste im namenili – bilo da ih rade pojedinačno ili timski – oni vam to uzvraćaju tako što se više angažuju oko svakodnevnih obaveza u organizaciji. Umesto da dokoliče i nemaju nikakvu odgovornost niti ovlašćenje, postaju nosilac uspeha u radnoj jedinici i čitavoj organizaciji. Uspeh zaposlenih i vaš je uspeh!
- ✓ **Delegiranje omogućava razvoj zaposlenih.** Ako sami odlučujete o svemu i sve ideje potiču samo od vas, zaposleni nikada neće naučiti da preuzmu inicijativu i odgovornost u uspešnom izvršavanju zadataka. Ukoliko ne nauče, pogodite ko će se upetljati u vrzino kolo i raditi sve sam? (**Mala pomoć:** pogledajte se u ogledalu.) Pored toga, imajte na umu da su učenje i mogućnost razvijanja sve češće visoko na listi glavnih pokretača zaposlenih.



Menadžer snosi najveću odgovornost za poslovne obaveze sektora. Za većinu menadžera nije ni praktično ni poželjno da lično obavljaju sve poslove koji su neophodni da bi sektor ispunio svoje obaveze.

Recimo da upravljate računovodstvom u preduzeću za razvoj softvera. Dok je preduzeće imalo samo pet zaposlenih i godišnju prodaju od 500 000 dolara, nije vam bilo teško da sami naplaćujete mušterijama, ugovarate cene s prodavcima, isplaćujete plate i vodite računa da preduzeće svake godine na vreme plati porez. Sada kada je preduzeće naraslo na 150 zaposlenih i godišnje proda robu vrednu 50 miliona dolara, ne možete se čak ni pretvarati kako ste u stanju da sve sami radite – dan ne traje toliko dugo. (Kad smo poslednji put proverili, dan je i dalje imao samo 24 sata – kažu da se ta brojka neće povećavati.) Sada imate službenike i oni se brinu o o računima koje treba platiti i naplatiti, te o platama zaposlenih, dok ste obračunavanje i plaćanje poreza prepustili ovlašćenom računovodi.



Svaki zaposleni kome ste dodelili određenu funkciju, specijalizovao se u toj oblasti. Naravno da biste i dalje mogli sami da obračunavate plate, ali ako ste već zaposlili nekog da to radi zašto biste vi želeli da se time bavite? Gotovo sigurno je službenik koji obračunava plate bolji i efikasniji u tom poslu od vas.

S druge strane, vi imate jedinstvene kvalifikacije da obavljate brojne odgovorne poslove u vašoj organizaciji. U te odgovornosti može spadati i izrada i nadgledanje budžeta, sprovođenje procene učinka, pomoć u planiranju opšte politike nabavki u kompaniji i biranje kafe koju će zaposleni piti. Kasnije u ovom poglavlju – u odeljku „Dobre i loše strane delegiranja“ – navešćemo kakve zadatke treba da dodeljujete zaposlenima, a koje da zadržite za sebe. Pre toga razmotrićemo neke popularne zablude o delegiranju.

## **Mitovi o delegiranju**

Priznajte: možete pronaći silne razloge da pred sobom opravdate zašto ne želite da drugima dodelite zadatke. Nažalost, ti razlozi će sigurno biti glavna prepreka da postanete uspešan menadžer. Da li vam je ijedan od navedenih mitova poznat? Budite iskreni!

### **Mit br. 1: Nemate poverenja u svoje zaposlene kad treba da preuzmu odgovornost**

Ako ne verujete zaposlenima, kome možete verovati? Pretpostavimo da ste odgovorni za zapošljavanje najmanje polovine službenika. Ako ostavimo po strani one koje niste lično zaposlili, verovatno ste prilično temeljno ispitali kandidate za posao. Setite se samo kako ste morali da pročitate gomile radnih biografija i da odlučite ko su dobitnici, potencijalni dobitnici i gubitnici? Nakon dugočasovnog biranja i sati razgovora s kandidatima, izabrali ste najbolje – one koji poseduju najveću umešnost, kvalifikacije i iskustvo neophodno za određeni posao.

Odabrali ste zaposlene jer ste mislili da su to talentovani ljudi koji zaslužuju vaše poverenje. Sada je na vama da im dozvolite da opravdaju to poverenje.



Obično žanjete onako kako ste posejali. Vaši zaposleni su spremni, voljni i sposobni da iskažu odgovornost; samo treba da im pružite priliku. Naravno, neće svaki zaposleni biti u stanju da ispuni dodeljeni zadatak. Da li je njemu potrebna dodatna obuka? Možda više vremena ili prakse? Možda treba da pronađete zadatak koji više odgovara iskustvu i ličnosti zaposlenog. Ili ste zaposlili pogrešnu osobu. Onda se suočite s time i otpustite je ili joj dodelite drugi posao pre nego što izgubite još vremena i novca. Da bi zaposleni bili odgovorni, morate im prepustiti odgovornost.

### ***Mit br. 2: Kad delegirate zadatak, ne možete uticati na njegovo obavljanje niti na krajnji ishod***

Ako dodelite zadatak pravim osobama, ne gubite kontrolu nad obavljanjem zadatka niti nad krajnjim ishodom. Kontrolu gubite nad načinom na koji se obavlja zadatak. Zamislite kartu sveta. Koliko ima različitih načina da se iz San Franciska dođe do Pariza? Neki su putevi kraći. Neki su živopisniji, dok je za druge potrebno izdvojiti više novca. Da li razlike ukazuju na to da je neki od puteva suštinski pogrešan? Ne.

U poslovanju ima nebrojeno načina da obavite zadatak. Čak i u poslovima za koje postoje strogo definisane faze u izvođenju – „uvek smo to radili ovako“ – možete ostaviti prostora za nove načine koji će poboljšati proces rada. Zašto bi posao trebalo raditi samo na vaš način? „Zato što sam ja šef!“ Žao nam je, netačan odgovor. Vaš posao je da zaposlenima opišete šta želite da urade i da im dopustite da odluče kako će obaviti zadatke. Naravno, treba da budete na raspolaganju kako biste ih usmeravali i savetovali. Ako žele, tako će učiti iz vašeg iskustva, ali ne treba da im pričate kako da rade već da se usredsredite na ciljeve i rokove.

### ***Mit br. 3: Samo vi znate sve odgovore***

Šalite se, zar ne? Ako mislite da samo vi znate sve odgovore, itekako imamo šta da vam kažemo na to! Ako vaše preduzeće ima bar dva zaposlena, ni u snu ne možete znati sve odgovore na sva pitanja u organizaciji, ma koliko bili nadareni za posao.

S druge strane, ima ljudi koji svakodnevno na poslu rešavaju svakakve situacije. Oni razgovaraju s vašim klijentima, dobavljačima i međusobno – svakog bogovetnog dana. Većina njih radi u tom preduzeću mnogo duže od vas i biće tu mnogo nakon što vi odete. Ko su ti ljudi? To su vaši zaposleni.

Službenici imaju bogato iskustvo i znanje o vašim poslovnim kontaktima i poverljivom, svakodnevnom poslovanju organizacije. Često su bliže upoznati s mušterijama i problemima nego vi. Zanimarujete li njihove predloge i savete, pokazujete da ih ne poštujete ali i to da ste kratkovidni i nerazumni. Ne zanemarujte taj izvor informacija. Već dajete novac za njega – bilo da ga koristite ili ne!





### **Mit br. 4: Posao ćete brže obaviti sami**

Možda mislite da sami brže obavljate posao nego kad ga prepustite drugima, ali to je čisto zavaravanje. Svakako da razmatranje zadatka i određivanje zaposlenih koji će ga obaviti iziskuje nešto više vremena kad prvi put delegirate taj zadatak, ali ako to dobro uradite svaki sledeći put ići će sve brže. Osim što utrošite više vremena kad sami izvršavate zadatak, uskraćujete zaposlenima odličnu priliku da razviju svoje radne sposobnosti.

Šta se dešava kad zadatak ne dodelite drugome već ga uradite sami? Kad se to desi, osuđeni ste da to zauvek sami radite – uvek iznova. Kad osposobite nekog drugog da radi određeni posao i zadužite tu osobu da posao sprovede do kraja, možda više nikada nećete morati da ga sami obavljate. Uz to, može se ispostaviti da će ta osoba raditi brže od vas. Ko zna, možda čak uspe da poboljša način na koji ste vi obavljali taj posao.

### **Mit br. 5: Delegiranjem slabite svoj autoritet**

Delegiranjem postićete upravo suprotno – jačate autoritet. Vi ste jedna osoba i ne možete raditi za trojicu. Zamislite da svih deset, dvadeset ili sto članova vašeg tima teži ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Vi ste i dalje zaduženi za definisanje tih ciljeva i rokova za njihovo ispunjenje, ali svaki zaposleni bira svoj način da do tog cilja dođe.

Da li imate manje autoriteta zato što ste prebacili izvršavanje zadatka i ovlašćenja na zaposlenog? Naravno, nije tako. Šta gubite u ovoj transakciji? Ništa. Vaš autoritet je još veći, a ne manji. Što više ovlašćenja prenesete na zaposlene, to više ovlašćenja ima celokupna radna jedinica a zaposleni su sposobniji da urade posao zbog kog ste ih i angažovali.

Kad prenosite ovlašćenja na druge, stičete efikasniju i uspešniju radnu snagu – zaposlene koji imaju prava ovlašćenja, uživaju u svom poslu i znaju da rade timski – i mogućnost da se koncentrišete na probleme i pitanja koji zahtevaju vašu punu pažnju.



### **Mit br. 6: Kompanija pohvaljuje zaposlene za dobro obavljen posao, a ne vas**

Raspršivanje ove zablude jedna je od najtežih stvari na razvojnom putu od izvršioca do rukovodioca. Kad ste izvršilac, nagrađeni ste što ste napisali odličan izveštaj, napravili izuzetnu analizu tržišta ili programirali zadivljujući programski kôd. Na položaju rukovodioca, težište vašeg posla pomera se sa izvođenja pojedinačnih zadataka na dostizanje ciljeva definisanih na nivou čitave organizacije ili određenog projekta i to kroz zalaganje drugih. Iako ste možda najbolji pomoćnik direktora marketinga na svetu, odjednom taj talenat više nije toliko bitan. Sada se od vas očekuje da razvijete i vodite tim najboljih analitičara marketinga na svetu. Za taj posao potrebna su sasvim druga umeća, a vaš uspeh je kombinacija neposrednih napora drugih i vaše pozadinske potpore.



Mudri menadžeri to znaju – kad zablista njihov zaposleni, zablistaju i oni. Što više zadataka delegirate, veća je mogućnost da se zaposleni pokažu u najboljem izdanju. Pružite zaposlenima priliku da dobro urade važan posao. Kad ga urade dobro, postarajte se da to svima ispričate. Javno i često ističite zasluge zaposlenih u uspešno obavljenom poslu, a oni će više želeći da se iskažu i u narednim zadacima. Ne zaboravite: uspeh menadžera meri se pre svega učinkom njegovog tima, a ne toliko njegovim ličnim sposobnostima. U poglavlju 5 naći ćete sve što ste oduvek želeli da znate o motivaciji i nagrađivanju zaposlenih – i ponešto što možda niste hteli da saznate!

### **Mit br. 7: Delegiranjem smanjujete svoju fleksibilnost**

Kad sve radite sami, potpuno kontrolišete napredovanje i izvršavanje zadataka, zar ne? Pogrešno! Kako išta možete kontrolisati kad morate da istovremeno rešavate više bitnih stvari i da se rvete s neizbežnim svakodnevnom kriznim situacijama? Teško možete biti fleksibilni ako sve sami radite. Praktično je nemoguće usredsrediti se na više zadataka odjednom. Dok se posvetite jednom zadatku, druge morate da gurnete u stranu. To je po vama fleksibilnost? Naravno da nije!

Što više poslova dodelite drugima, bićete fleksibilniji. Dok se zaposleni brinu o svakodnevnom poslovanju organizacije, vama ostaje vremena da se bavite nenađanim problemima i mogućnostima koje se uvek pojave u poslednjem trenutku.



### **Mit br. 8: Zaposleni imaju mnogo posla**

Ako ovo nije zaludno opravdanje, onda ne znamo šta jeste! Šta li rade vaši zaposleni ako nemaju vremena da nauče nešto novo – nešto što će vam olakšati posao i u isto vreme poboljšati učinak cele radne jedinice?

Pomislite za trenutak na sebe. Zbog kog aspekta svog posla poželite da ga stalno radite? Pri tom ne mislimo na platu i besplatne ručkove. Kladimo se da je to zbog osećanja zadovoljstva kad se suočite s novim izazovom, zagrizete i uspete da ga savladate.

Sada razmotrite položaj zaposlenih – njihov osećaj zadovoljstva na poslu ne razlikuje se od vašeg. I oni žele da se okušaju u novim izazovima i da uspeju. Kako to da ostvare ako im ne dajete nove zadatke? Mnogi menadžeri su izgubili kvalitetne radnike samo zato što nisu uspeali da uoče potrebu zaposlenih da se razviju u svom poslu. Mnogi zaposleni su došli do toga da otaljavaju posao jer šefovi ne podstiču njihovu kreativnost i prirodnu želju za učenjem. Ne birajte teži put da biste savladali ovu lekciju!

### **Mit br. 9: Vaši radnici vide samo drvo, ne i šumu**

Ukoliko je ovaj mit tačan – vi ste to dozvolili. Kako zaposleni mogu da sagledaju situaciju ako im vi uskraćujete informacije? Vaši zaposleni su često stručnjaci u određenom poslu ili oblasti. Prirodno je da usko sagledavaju stvari jer nastoje da pronađu odgovore za zadatke koji su njima dodeljeni ili da ispune svoje



redovne obaveze. Već smo pomenuli u poglavlju 1 kako je vaš posao da zaposlenima pružite viziju o tome šta želite i koji su prioriteta u poslu; potom im dozvolite da pronađu najbolji način za doseganje tih ciljeva.

Nažalost, mnogi menadžeri uskraćuju bitne informacije zaposlenima – iako bi zaposleni, da ih znaju, mogli biti još efikasniji u onome što rade – nadajući se da će ih na taj način zauzdati i držati pod kontrolom. Time što ostavljaju zaposlene da bauljaju po mraku, menadžeri ne ostvaruju bolje rezultate kojima su se nadali. Umesto toga nanose štetu organizaciji, a zaposlenima uskraćuju mogućnost da se razvijaju i postanu istinski deo organizacije.

## ***Morate imati poverenje u zaposlene***

Na stranu svi ti mitovi, delegiranje zadataka isprva može izgledati zastrašujuće. Kao i svaki drugi posao – što ga više radite, sve manje je bauk. Kad dodelite zadatak zaposlenome, pokazujete da imate poverenja u njega. Ukoliko ta osoba zakaže, vi ste odgovorni za neuspeh – bez obzira na to kome ste dodelili zadatak. Vašem šefu se verovatno neće dopasti ovakav odgovor: „Da, znam da je trebalo da danas pripreмимо tu ponudu za kupca, ali Jova je zabrljao“. Kad delegirate zadatke, to ne znači da se automatski odričete odgovornosti za njihovo (ne)uspešno ostvarivanje.

Kad prvi put delegirate zadatke zaposlenima, osećaćete se otprilike kao da po prvi put skaćete s bandžijem: otisnete se s malog postolja na više od sto metara iznad zemlje i nadate se da sajla neće pući. Ne zaboravite da bi i zaposleni mogli da budu malčice nervozni. Pomisao na preuzimanje novog zadatka može kod njih izazvati neodlučnost. Upravo zbog te neodlučnosti, zaposlenima morate pružati podršku dok to uče kako da se snađu u novim ulogama.

Deo ovog procesa je i da postupno shvatite koje su jake i slabe tačke zaposlenih. Na primer, sigurno nećete delegirati ogroman zadatak nekome ko radi kod vas tek nekoliko meseci.

## ***Šest koraka do delegiranja***

Delegiranje se ne dešava samo od sebe. Na delegiranju morate da radite, isto kao na svakom drugom zadatku koji izvodite kao menadžer. Evo šest koraka ka uspešnom delegiranju:

- 1. Objasnite zadatak.** Tačno opišite šta želite da se uradi, te kad i šta očekujete kao rezultat. Pitajte zaposlene da li im je sve jasno.
- 2. Objasnite okolnosti koje prate zadatak.** Objasnite zašto je važno da se obavi zadatak, koja je njegova uloga u opštem planu poslovanja i komplikacije koje mogu iskrnuti tokom obavljanja zadatka.
- 3. Odredite standarde.** Zajednički usvojite standarde kojima ćete vrednovati uspeh obavljenog zadatka. Standardi treba da budu realni i ostvarivi.

4. **Preнесите ovlašćenja.** Zaposlenima morate dati ovlašćenja koja su neophodna da bi obavili zadatak, a da ih pri tome ne ometaju i remete im rad drugi zaposleni.
5. **Obezbedite podršku.** Definišite potrebne resurse koji će zaposlenome biti na raspolaganju dok obavlja zadatak, i zatim obezbedite te resurse. Za uspešno obavljanje zadatka možda će biti potreban novac, obuka ili mogućnost da se zaposleni kome je zadatak poveren konsultuje s vama o napredovanju ili eventualnim preprekama.
6. **Zahtevajte posvećenost.** Proverite da li je zaposleni razumeo zaduženje. Proverite da li je shvatio šta od njega očekujete, je li u potpunosti shvatio zadatak i pojmió da treba da se posveti njegovom izvršavanju.

Kad pravilno izvedete delegiranje, od toga imaju koristi i radnici i menadžeri. Zašto onda ne dodeljujete više posla zaposlenima? Nikad nije kasno početi!

## ***Dobre i loše strane delegiranja***

Teorijski, zaposlenima se može dodeliti svaki zadatak. Naravno, ako delegirate sve svoje dužnosti, zašto bi vas onda kompanija uzalud plaćala? Postoje zadaci koje delegirate zaposlenima i oni koje zadržavate za sebe. Ne zaboravite da ste vi menadžer a vaši zaposleni nisu.

Kad delegirate, počnite od jednostavnih zadataka koji ne utiču bitno na rad kompanije ako se ne ispune na vreme ili u okviru budžeta. Kako zaposleni budu sticali samopouzdanje i iskustvo, delegirajte sve važnije zadatke. Pažljivo procenjajte nivo stručnosti zaposlenih i dodelite im one zadatke koji odgovaraju tom nivou ili ga blago prelaze. Utvrdite rok za izvršenje zadataka i nadzirite kako ih zaposleni izvršavaju. To je dobra prilika da vidite da li se neko od zaposlenih dosađuje ili nedovoljno angažuje. Kad to sredite, otkrićete da zaista nemate od čega strahovati prilikom delegiranja.

## ***Uvek delegirajte ove poslove***

Određeni zadaci se po svojoj prirodi sami nameću za delegiranje. Vi ste menadžer, pa možete da iskoristite svaku priliku i zaposlenima delegirate sledeće vrste poslova.

## ***Rad na detaljima***

Istina je da vrag čučí u detaljima. Pošto ste menadžer, za vas je petljanje s detaljima najveće gubljenje vremena; znate na šta mislimo – na zadatke kao što su dvostruka provera stranica, višednevno rešavanje problema s lošim programskim kodom, ili lično ispitivanje tabele u koju se zaposleni upisuju pri dolasku i odlasku. Odavno je poznato da 20 procenata rezultata dolazi od 80 procenata rada, što pokazuje zašto je kompanija izabrala vas da budete menadžer. Bez sumnje, za delegiranje možete izabrati gotovo sve one detaljne tehničke zadatke koje ste ranije stalno obavljali.



Budući da ste postali menadžer, plaćaju vas da dirigujete radom čitavog tima radnika kako biste ostvarili zajednički cilj – ne samo da biste obavili pojedinačni zadatak. Detalje prepustite zaposlenima, ali neka oni budu odgovorni za konačan ishod. Usredsredite se na rešavanje najisplativijih zadataka, onih koji vam omogućavaju da na najbolji način utičete na rad zaposlenih.

### **Prikupljanje informacija**

Vreme nećete efikasno utrošiti ako radite nešto od sledećeg: tragate na Webu za informacijama o konkurentima, provodite sate u iščitavanju časopisa *Fortune*, ne izbijate iz lokalne biblioteke u kojoj kopate po priručnicima. Uprkos činjenici da tako gube vreme, mnogi menadžeri se upecaju u zamku. Osim što je zabavno čitati novine, knjige, časopise i ostalo, to je za menadžere zgodan način da odlože znatno teže menadžerske poslove. Plaćaju vas da gledate u veću sliku – da prikupljate različite delove i date im smisao. Možete da radite mnogo efikasnije ako neko drugi prikuplja neophodne informacije – tako imate više vremena da ih analizirate i dođete do rešenja.

### **Dodeljivanje poslova koji se ponavljaju**

Evo izvrsnog načina da uradite rutinski posao: zadužite zaposlene da ga obave. „Ovo bi trebalo da ti bude dovoljno posla za narednih nekoliko godina.“ Mnogi poslovi u organizaciji se ponavljaju; pravljenje nedeljnih izveštaja, pregled dvo-nedeljnog izveštaja o rashodima, i odobravanje mesečnog telefonskog računa – samo su neki od redovnih poslova. Vaše vreme je dragoceno i ne smete ga trošiti na rutinske poslove koje ste usavršili pre više godina.

Ako se upetljate u rutinske poslove, prvo dobro proučite prirodu tih poslova. Koliko često se ponavljaju? Možete li predvideti zadatke tako da zaposleni stiže da ih uspešno obavi? Šta treba da uradite kako biste obučili zaposlenog da sam izvršava te zadatke? Kad sve to sagledate, napravite plan rada i dodelite poslove drugima.

### **Surogati**

Imate li osećaj da treba da budete svuda sve vreme? Osim što je to neizvodljivo, vi i ne treba da budete svuda sve vreme. Svakoga dana zaposleni imaju nebrojeno mnogo prilika da nešto obave umesto vas. Tu, između ostalog, spadaju prezentacije, konferencije, posete klijenata i sastanci. Morate prisustvovati izvesnim situacijama, na primer, predstavljanju budžeta vrhovnom rukovodstvu. U drugim slučajevima nije bitno da li ste prisutni ili ste poslali nekoga umesto sebe.

Kad se bude zahtevalo da prisustvujete sledećem sastanku, umesto da sami odete pošaljite jednog od zaposlenih. Od toga ćete imati višestruku korist. Imaćete sat-dva više za ispunjavanje svojih zaduženja, a zaposleni će vas upoznati samo s najvažnijim tačkama sa sastanka. Zaposlenom se pruža prilika da preuzme neke nove odgovornosti, a vama da provedete vreme radeći važnije poslove. Osim toga, zaposleni možda može na taj način doći do nekih novih otkrića.

## Buduće obaveze

Na položaju menadžera, u prilici ste da budno pratite sve situacije u kojima se osoblje može uvežbavati za buduće poslove. Na primer, jedan od vaših glavnih zadataka je izrada godišnjeg budžeta. Ako dozvolite da vam pomogne jedan zaposleni, ili više njih – možda u prikupljanju osnovnih podataka o tržištu – zaposlenima ćete omogućiti da vide šta je sve potrebno da bi se izradio plan budžeta.

Ne nasadajte na priču da se zaposleni mogu obučiti samo ako ih upišete na skup kurs na kome predavač koji ne zna ništa o vašoj kompaniji maše nekom brošuricom u boji odštampanom na sjajnom papiru. Brojne su prilike da zaposlene obučavate u sopstvenom preduzeću. Procenjuje se da se u 90 procenata poboljšanje u obavljanju posla ostvaruje tokom rada. Takva obuka je besplatna, a osim toga kad zaposlenima dodeljujete sve složenije obaveze, podižete im samopouzdanje i pomažete da prokrče put ka višim pozicijama u preduzeću.



## Kad delegiranje krene po zlu

Nekada delegiranje krene u neželjenom pravcu. Kako da uočite znakove opasnosti pre nego što bude kasno, i šta da radite da se izbavite? Efikasnost rada zaposlenih možete pratiti na više načina:

- ✓ **Lično praćenje:** Formalnom sistemu nadgledanja dodajte neformalan pristup – redovno obilazite radnike i proveravajte kako napreduju.
- ✓ **Uzorkovanje:** S vremena na vreme napravite presek rada zaposlenih i proverite da li je njihov rad usaglašen sa standardima koje ste zajedno usvojili.
- ✓ **Izveštaji o napredovanju:** Iz redovnog izveštavanja o napredovanju posla koje zaposleni treba da vam podnose, znate da li možete da očekujete probleme ili uspešno obavljen posao.
- ✓ **Standardizovan sistem nadgledanja:** Koristite formalan sistem za nadgledanje zadatah poslova i pridržavanja rokova. Taj sistem može biti „pešački“ (recimo, veliki dijagram okačen na zid) ili kompjuterizovan.
- ✓ **Ukoliko zaključite da zaposleni imaju problema, na raspolaganju vam je nekoliko opcija da posao vratite na pravi kolosek:**
- ✓ **Pojačan nadzor:** Posvetite više vremena nadgledanju rada onih zaposlenih koji imaju problema i pomno pratite kako obavljaju posao.
- ✓ **Savetovanje:** Razgovarajte sa zaposlenima o problemima i zajedno izradite plan da rešite probleme.
- ✓ **Oduzimanje ovlašćenja:** Ukoliko se problemi ne otklone uprkos vašim naporima da pomognete savetovanjem, zaposlenima možete oduzeti ovlašćenje da samostalno dovrše zadatke. (I dalje će biti zaduženi za obavljanje određenog zadatka, ali uz vaše neposredno upravljanje i nadzor.)
- ✓ **Dodeljivanje zadataka drugom radniku:** Kad delegiranje pođe po zlu, krajnje rešenje je da ponovo dodelite zadatak. Ako zaposleni ne mogu da obave dodeljene zadatke, prenesite taj posao na radnike koji su sposobni da ga uspešno obave.

## **Izbegavajte delegiranje sledećih poslova**

Neki poslovi su svojstveni menadžerima. Ako njih delegirate, znači da ne radite svoj posao.

### **Dugoročna vizija i ciljevi**

Posao menadžera stavlja vas u jedinstven položaj. Budući da ste na vrhu, možete iz jedinstvene perspektive sagledavati potrebe organizacije – što je vaš položaj u organizaciji viši, šira je i perspektiva. U poglavlju 1 pomenuli smo da je vizija jedna od ključnih funkcija u menadžmentu. Premda vam zaposleni na svakom nivou u organizaciji mogu obezbediti informacije i ponuditi predloge koji će vam pomoći u sagledavanju situacije, samo od vas zavisi kako će izgledati dugoročna vizija i ciljevi organizacije. Ne može svaki zaposleni da odlučuje u kom smeru će se razvijati organizacija. Poslovanje organizacije je mnogo efikasnije kad se svako kreće u istom smeru.

### **Povratne informacije o dobrim rezultatima rada**

Najvažniji zadatak svakog menadžera je da nagradi i pohvali zaposlene kad dobro obave posao. Ako je taj zadatak dodeljen zaposlenima koji su na nižim funkcijama, radnici koji su zaslužili pohvalu manje će je ceniti nego kad im je uputi sâm menadžer. Stoga je u toj situaciji značaj pohvale bitno umanjen (ukoliko uopšte iko bude pohvaljen!).

### **Procene rezultata rada, preduzimanje disciplinskih mera, savetovanje**

Danas menadžer i zaposleni teško ostvaruju čvrst odnos na radnom mestu. Većina menadžera je verovatno srećna ukoliko u svakodnevnoj trci i gužvi uspe da otpozdravi svojim zaposlenima. S obzirom na to da su svi u žurbi, ponekad se može desiti da se danima ne obratite nekom zaposlenom. „Zdravo. Da li smo se već upoznali? Delujete mi tako poznato.“

Ponekad morate po svaku cenu odvojiti vreme za zaposlene. Kad prema zaposlenima primenite disciplinske mere ili ih savetujete, to je posao koji samo vi možete obaviti. Vi postavljate ciljeve koje oni treba da ispune i definišete standarde po kojima će se meriti njihovo napredovanje ka cilju. Stoga vi neminovno odlučujete jesu li zaposleni dosegli odgovarajući nivo ili u tome nisu uspeali. Taj zadatak ne možete prepustiti nekom drugom jer će u tom slučaju svi izgubiti.

### **Osetljive situacije**

Izvesne situacije su šakljive sa stanovišta politike kompanije i tada zadatak ne možete prepustiti zaposlenima. Recimo da ste zaduženi da proučite putne troškove organizacije. Zaključujete da je jedan član izvršnog tima nekoliko puta putovao na račun kompanije. Da li ćete nekom zaposlenom prepustiti odgovornost da sačini izveštaj o tome? „Pobogu, Suzana, zašto tu informaciju niste preneli članovima odbora? Ne bih hteo da se zateknem u njihovoj blizini kad budu saznali za to!“ Nikako!



Pored toga što takve situacije zahtevaju svu vašu pažnju i stručnost, nije ni pošteno da bacite zaposlenog da se bori u takvoj potencijalno eksplozivnoj situaciji. Ponekad je teško biti menadžer, ali plaćeni ste da donosite teške odluke i da podnosite burne reakcije koje vaš rad može uzrokovati.

### ***Poslovi koji su dodeljeni vama***

Ponekad vam šef dodeli specifičan zadatak koji treba lično da obavite. Za to ima opravdane razloge: možda imate jedinstvenu perspektivu koju niko drugi u organizaciji nema, ili samo osoba vaših sposobnosti može brzo i precizno obaviti taj zadatak. Šta god da je u pitanju, ako je zadatak dodeljen vama da biste ga vi obavili, a ne bilo ko drugi, nemojte ga delegirati nekome od zaposlenih. Možda ćete odlučiti da nekoga angažujete u prikupljanju podataka, ali za izvršavanje tog zadatka odgovorni ste samo vi.



### ***Poverljive okolnosti***

Kao menadžer, verovatno posedujete informacije u koje zaposleni nisu upućeni o platama, vlasništvu kompanije i proceni rada osoblja. Otkrijete li te podatke pogrešnoj osobi, možete naneti štetu organizaciji. Na primer, informacije o platama treba da su poverljive. Isto tako, organizaciji se loše piše ako konkurenciji padne šaka tajni projekat na čiji razvoj ste utrošili nebrojeno mnogo sati i para. Ukoliko ne postoji potreba da takve informacije s nekim podelite, treba da ih zadržite za sebe.

## ***Proveravajte, ali ne dosađujte***

Dolazimo do težeg dela delegiranja. Pretpostavimo da ste već prebrodili osnovne prepreke u delegiranju – dodelili ste zadatak zaposlenom i sad sa zebnjom iščekujete kako će ga obaviti. Utvrdili ste obim zadatka i obezbedili zaposlenom odgovarajuću obuku i sredstva neophodne za obavljanje zadatka. Uz to, upoznali ste ga s tim kakve rezultate očekujete i kada. Koji je vaš sledeći korak?

Evo jedne mogućnosti: sat-dva nakon što ste dodelili zadatak, proverite kako napreduje obavljanje. Kad prođe još nekoliko sati, opet proverite šta se dešava. Kako se rok za završetak bude ubrzano primicao, proveravajte sve češće dok zaposleni ne bude više vremena trošio odgovaranje na vaša pitanja nego na obavljanje zadatka. Uz to – svaki put kad zaposlenog pritisnete da vam detaljno priča o tome kako teče obavljanje zadatka, on se ne bavi poslom i sve ga više uzrujava to što sumnjate u njegove sposobnosti. Kad dođe ugovoreni čas, zaposleni preda zadatak na vreme, ali izveštaj je netačan i nepotpun.

Evo i druge mogućnosti: nakon što ste poverili zadatak zaposlenom, ne činite ništa. Da, dobro ste čuli – ništa. Umesto da stalno proveravate kako zaposleni napreduje i da mu nudite podršku, dodelite zadatak i bacite se na drugi posao. U dogovoreni čas, iznenadićete se jer zadatak nije ispunjen. Kad upitate zaposlenog zašto nije uradio svoj posao kako ste se dogovorili, reći će vam da je imao

problema s pribavljanjem nekih informacija i da nije hteo da vas zamara time pa je rešio da se sam snađe. Nažalost, usled tog blagog skretanja potrebna su mu još dva dana za istraživanje kako bi došao do pravih podataka i završi posao.

Jasno je da ova dva ekstremna primera ne predočavaju efikasne načine da nadgledate proces delegiranja. Odgovor na to kako treba pristupiti ovom osetljivom ali suštinski važnom zadatku, leži negde između. U zavisnosti od situacije, to bi značilo da vas zaposleni svakodnevno ili nedeljno obaveštavaju o napredovanju posla.

Svaki zaposleni je jedinstven. Jedan način nadgledanja možda je efikasan za jednog zaposlenog, ali ne i za drugog. Svakako da je novim ili neiskusnim radnicima potrebno posvetiti više pažnje nego onima koji su već stekli iskustvo u poslu – bilo da su toga svesni ili nisu. Za razliku od neiskusnih radnika,iskusnim zaposlenima ne treba takvo svakodnevno nadgledanje. Njima, zapravo, možda nimalo ne prija što ih tako budno nadzirete i gledate kako rade.

Da biste uspešno nadgledali dodeljeni zadatak, učinite sledeće:

- ✓ **Prilagodite pristup prema zaposlenom.** Ako zaposleni obavlja posao uz vaše minimalno nadgledanje, ustanovite sistem nadgledanja sa samo par bitnih provera. Ukoliko je potrebno da zaposlenom posvetite više pažnje, definišite sistem (formalni, tj. u pisanom obliku, ili neformalni) s nekoliko kontrola tokom izvršavanja zadatka.
- ✓ **Marljivo pratite, na papiru ili računaru, zadatke koje ste dodelili zaposlenima.** Koristite dnevni planer, lični digitalni pomoćnik ili program za upravljanje projektima kako biste beležili podatke o tome šta ste kome i kada zadali. Veoma je važno da u ovome budete organizovani, zato se potrudite!
- ✓ **Budite uvek na raspolaganju zaposlenima.** Postarajte se da vaši zaposleni znaju kako želite da vas obaveste kad god ne mogu da se izbore s problemom. To, naravno, znači da ćete naći vremena za njih kad vam se obrate za pomoć. Otkrijte da li im treba dodatna obuka ili bolji resursi. Bolje je da to otkrijete na vreme – kad još možete nešto preduzeti – nego kad bude kasno.
- ✓ **Pridržavajte se onoga što ste se dogovorili sa zaposlenima.** Ako izveštaj kasni, zaposleni snosi odgovornost za to. Uprkos iskušenju da olako pređete preko tih propusta („Jao, u poslednje vreme ima toliko problema kod kuće“), ako ih zanemarite učinićete medvedu uslugu i sebi i zaposlenima. Pobrinite se za to da zaposleni uvide koliko je važno da preuzmu odgovornost za svoj posao i da shvatite kako sposobnost čitavog tima da dosegne ciljeve zavisi od njihove predanosti. Budite uvidavni ukoliko zaposleni uistinu prolazi kroz težak period (smrt majke, maligno oboljenje supružnika itd.) – možda ćete morati da zadužite još nekoga da za izvesno vreme obavlja obaveze te osobe. Ukoliko pak zaposleni prestano podbacuje i ne pokazuje znake boljitka, onda se verovatno bavi pogrešnim poslom.



- ✓ **Nagradite zaposlene za učinak kojim su zadovoljili ili premašili vaša očekivanja, a savetujte one koji su zadatak obavili ispod očekivanja.** Ako zaposlenima ne naglasite da nisu ispunili ono što ste očekivali, možda će i dalje biti neuspešni. Učinite veliku uslugu i sebi i zaposlenima i organizaciji – obratite podjednako pažnju i na dobre i na loše postupke zaposlenih. Ne zaboravite na staru (i tačnu) izreku: hvalite javno, kudite u četiri oka. Mnogo detalja o savetovanju zaposlenih iznosimo i u poglavljima 6 i 9.

---

### Pet najboljih Web lokacija o delegiranju

Pitate se gde na Webu možete naći najbolje informacije o temama koje smo razmatrali u ovom poglavlju? Došli ste na pravo mesto! Evo naših pet omiljenih prezentacija:

- ✓ Center for Service and Leadership: [www.gmu.edu/student/csl](http://www.gmu.edu/student/csl)
- ✓ ITtoolkit.com: [www.ittoolkit.com/assessments/assess\\_delegate.htm](http://www.ittoolkit.com/assessments/assess_delegate.htm)
- ✓ Networking Times: [www.networking-times.com/journal/0204/leadership.phtml](http://www.networking-times.com/journal/0204/leadership.phtml)
- ✓ IAHCMM: [www.iahcsmm.org](http://www.iahcsmm.org)
- ✓ About.com: <http://management.about.com/cs/midcareermanager/htbettermgr.htm>