

# Važnost komunikacije i delegiranja u funkciji organizacijskog uspjeha

---

**Pehnec, Sanja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:362120>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-05**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**SANJA PEHNEC**

**VAŽNOST KOMUNIKACIJE I DELEGIRANJA U FUNKCIJI**  
**ORGANIZACIJSKOG USPJEHA**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**VAŽNOST KOMUNIKACIJE I DELEGIRANJA U FUNKCIJI**  
**ORGANIZACIJSKOG USPJEHA**

**Mentorica:**

**dr. sc. Sendi Deželić, prof. v. šk.**

**Studentica:**

**Sanja Pehnac**

**Naziv kolegija:**

**Osnove menadžmenta**

**JMBAG studenta:**

**234059712**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
1.1 Predmet i cilj rada.....	3
1.2 Izvor i metodologija.....	3
1.3 Sadržaj i struktura rada .....	4
<b>2. MENADŽERSKE VJEŠTINE.....</b>	<b>5</b>
2.1 Osnovne menadžerske vještine.....	7
2.2 Posebne menadžerske vještine.....	8
<b>3. VJEŠTINE DELEGIRANJA .....</b>	<b>11</b>
3.1 Predmet i proces delegiranja.....	12
3.2 Planiranje delegiranja .....	13
3.3 Ovlasti i odgovornosti .....	15
3.4 Greške i granice delegiranja .....	18
<b>4. VJEŠTINE KOMUNIKACIJE.....</b>	<b>20</b>
4.1 Oblici komunikacije .....	22
4.2 Putovi komunikacije .....	26
4.3 Ovladavanje problemima u komunikaciji.....	28
4.4 Vještine prezentacije.....	30
<b>5. PRIMJENA VJEŠTINA KOMUNIKACIJE I DELEGIRANJA NA VISOKOŠKOLSKOJ INSTITUCIJI.....</b>	<b>35</b>
5.1 Metodologija istraživanja .....	35
5.2 Analiza rezultata dobivenih primarnim istraživanjem.....	36
5.2.1 Upravljačka i organizacijska razina .....	36

5.2.2	Provedbena razina .....	39
5.2.3	Projektna razina.....	40
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>43</b>
	<b>IZJAVA .....</b>	<b>45</b>
	<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>46</b>
	<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>49</b>
	<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>49</b>
	<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>50</b>

## SAŽETAK

Menadžment i menadžerski poslovi, prisutni su u gotovo svakom poslovanju današnjice. Poslovi menadžmenta su kompleksni, zahtjevni, sa sobom nose visok stupanj pritiska i odgovornosti te istovremeno zahtijevaju staloženost u promišljanju, donošenju i provođenju odluka/poslova. Ovo je posebice naglašeno u današnjem vremenu, koje karakterizira dinamičnost, česte promjene te brojni izazovi u poslovanju. Ovim radom ističe se važnost vještina koje menadžerski poslovi zahtijevaju, kao i u kojoj mjeri iste pridonose odnosu prema zaposlenicima, povećanju efikasnosti unutar organizacije, stvaranju pozitivne organizacijske klime te stvaranju prednosti u odnosu na konkurentne organizacije. Menadžerski poslovi iziskuju kontinuiran rad na usavršavanju i nadogradnji navedenih vještina, odnosno cjeloživotno učenje stečeno kroz rad, iskustvo i edukaciju. Cilj ovoga završnog rada je pružiti uvid u vještine koje su zahtijevane za kvalitetno obavljanje menadžerskih poslova, s naglaskom na vještine delegiranja i vještine komunikacije. Također, u radu će biti obrađeni dobri i loši primjeri iz prakse, temeljeni na primjeni na visokoškolskoj instituciji.

**Ključne riječi:** menadžerske vještine; vještine delegiranja; vještine komunikacije; grupne vještine.

**Title in English: THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION AND DELEGATION  
IN THE FUNCTION OF ORGANIZATIONAL SUCCESS**

**ABSTRACT**

Management and managerial jobs are present in almost every business today. Management tasks are complex, demanding, carry a high degree of pressure and responsibility, and at the same time require composure in thinking, making, and implementing decisions / tasks. This is especially emphasized today, which is characterized by dynamism, frequent changes, and numerous business challenges. This paper emphasizes the importance of the skills that managerial jobs require, as well as the extent to which they contribute to the attitude towards employees, increase efficiency within the organization, create a positive organizational climate and create advantages over competitive organizations. Managerial jobs require continuous work on improving and upgrading these skills, i.e., lifelong learning acquired through work, experience, and education. The aim of this final paper is to provide insight into the skills required to perform quality managerial tasks, with an emphasis on delegation skills and communication skills. Also, the paper will deal with good and bad examples from practice, based on the application in a higher education institution.

**Key words:** management skills; delegation skills; communication skills; teamwork skills.

## **1. UVOD**

### **1.1 Predmet i cilj rada**

Menadžment u poslovanju predstavlja proces rada s ljudima, pomoću kojeg se ostvaruju poslovni uspjesi tj. obavljaju zadaci unutar poduzeća. Zadatak menadžmenta je da efikasno i efektivno iskoristi potencijale cjelokupnog poduzeća, osim što mu je zadatak planiranje i donošenje ključnih odluka, menadžment mora organizirati rad same organizacije, kontrolirati financijske, ljudske i informacijske resurse kao i voditi svoje zaposlenike. Menadžer je taj koji utječe na angažman i motivaciju zaposlenika te vodi računa o adekvatnom izvršavanju zadataka i društvenoj odgovornosti svojih zaposlenika. Sama osobnost menadžera nije dovoljna za uspješno izvršavanje zadataka, potrebne su mu stečene vještine i znanje te kontinuirano poslovno usavršavanje. Cilj ovoga završnog rada je istražiti koje vještine svaki menadžer treba posjedovati, kako ih nadograditi, s kojim ograničenjima i greškama se najčešće susreće te na koji način ih može izbjeći. U radu će biti obrađeni dobri i loši primjeri menadžerskih vještina iz prakse, temeljeni na primjeni na visokoškolskoj instituciji.

### **1.2 Izvor i metodologija**

Prilikom pisanja ovoga završnog rada rabljeni su sekundarni izvori podataka čiju teorijsku podlogu čine stručna i znanstvena literatura koja uključuju knjige, znanstvene radove kao specijalizirane članke dostupne u knjižnici Veleučilište Baltazar Zaprešić, online izvore koji su vezani uz navedenu temu. Svi izvori korišteni tijekom pisanja rada navedeni su u popisu literature rada. U obradi podataka korišteno je više metoda istraživanja: deskripcije – pri opisivanju činjenica i procesa; analize – raščlanjivanje složenih pojmova u jednostavne elemente; sinteze – povezivanja jednostavnih pojmova, elemenata u složenije; te proveden intervju među zaposlenicima Fakulteta prometnih znanosti.



### **1.3 Sadržaj i struktura rada**

Završni rad sastoji se od šest poglavlja. Prvo poglavlje odnosi se na uvodni dio, gdje je prezentiran predmet i cilj rada, struktura te korišteni izvori i metodologija istraživanja. U drugom poglavlju naziva „Menadžerske vještine“ obrađene su osnovne i posebne menadžerske vještine te njihov značaj na kvalitetu upravljanja. Treće poglavlje koje su zove „Vještine delegiranja“ obrađuje vještine delegiranja, uključujući predmet i proces delegiranja, planiranje delegiranja, ovlasti i odgovornosti koje se prenose te greške i granice koje se pojavljuju u procesu delegiranja. Četvrto poglavlje naziva „Vještine komunikacije“ obrađuje vještine komunikacije, oblike i puteve komunikacije, ovladavanje problematikom u komunikaciji te važnosti vještine prezentacije. U petom poglavlju naziva „Primjena vještina komunikacije i delegiranja u visokoškolskoj instituciji“ prikazani su primjeri vještina komunikacije i delegiranja u obrazovnim institucijama. Za potrebe izrade primjera korištena je organizacijska struktura Fakulteta prometnih znanosti. Šesto, ujedno i posljednje poglavlje predstavlja zaključak završnog rada, gdje su iznijeta saznanja i doneseni zaključci rada.

## 2. MENADŽERSKE VJEŠTINE

Menadžer je osoba čija funkcija podrazumijeva usmjeravanje i koordinaciju aktivnosti radi postizanja organizacijskih ciljeva. Menadžer ima formalni (položajni) autoritet u planiranje, organizaciji, koordinaciji poslova te usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa. Menadžer je odgovoran za efikasnu i efektivnu uporabu resursa organizacije, realizaciju postavljenih ciljeva te u konačnici i postignute rezultate poduzeća/organizacije.<sup>1</sup>

Razine u menadžmentu odnose se na linije razgraničenja između različitih menadžerskih pozicija u organizaciji. Ovisno o samoj veličini poduzeća ili organizacije, a time i dostupne radne snage, ovisi broj razina u menadžmentu. Razine upravljanja tako predstavljaju hijerarhiju unutar organizacije, određuje obujam ovlasti i status unutar poduzeća. Razina menadžmenta najčešće se klasificira u tri kategorije<sup>2</sup>:

1. Najviša razina – administrativna razina;
2. Srednja razina – izvršna razina;
3. Niska razina – nadzorna, operativna, uključuje menadžere prve linije.

### ***Najviša razina menadžmenta***

Najviša razina menadžmenta sastoji se od upravnog odbora, glavnog izvršnog direktora ili generalnog direktora. Razina predstavlja krajnji izvor autoriteta te ima funkciju upravljanja ciljevima i politikama poduzeća. Glavni posao podrazumijeva planiranje i koordinaciju poslova.<sup>3</sup>

### ***Srednja razina menadžmenta***

Srednja razina često podrazumijeva voditelje podružnica i voditelje odjela. Razina predstavlja najvišu funkciju upravljanja unutar svog odjela. Glavni posao podrazumijeva funkciju organizacije i usmjeravanja. Za male organizacije i poduzeća, najčešće postoji samo jedan sloj

---

<sup>1</sup> Hrvatska enciklopedija (n. d.) Menadžer. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40067> (pristupano 18. travnja 2022.)

<sup>2</sup> Management Study Guide (n. d.) Levels of Management - Top, Middle and Lower. [https://www.managementstudyguide.com/management\\_levels.htm](https://www.managementstudyguide.com/management_levels.htm) (pristupano 06. svibnja 2022.)

<sup>3</sup> Management Study Guide (n. d.) Levels of Management - Top, Middle and Lower. [https://www.managementstudyguide.com/management\\_levels.htm](https://www.managementstudyguide.com/management_levels.htm) (pristupano 06. svibnja 2022.)

srednje razine menadžmenta, dok u velikim organizacijama i poduzećima, često postoji viša i niža srednja razina menadžmenta.<sup>4</sup>

### ***Niska razina menadžmenta***

Niska razina menadžmenta, često se naziva i nadzornom ili operativnom razinom upravljanja. Niska razina menadžmenta uključuje pozicije kao što su nadzornici, predstavnici radnika, voditelji odjela i sl. Glavni posao ove razine je osobni nadzor, usmjeravanje i kontrola operativnih zaposlenika.<sup>5</sup>

Menadžerski posao je veoma složen i kompleksan s brojnim zadaćama. Za uspješno obavljanje takvih zadaća potreban je jedinstveni skup sposobnosti, koje su rezultat višegodišnjeg iskustva, znanja, prakse i dara. Menadžerske vještine se mogu svesti na dvije osnovne skupine (Buble, 2010):

1. osnovne menadžerske vještine;
2. posebne menadžerske vještine.

Njihova implementacija u funkcije menadžmenta ima značajan utjecaj na uspjeh menadžmenta (Buble, 2010).

U tablici 1. prikazana su menadžerska znanja i vještine s obzirom na razinu u menadžmentu.

Tablica 1. Prikaz potrebnih znanja i vještina s obzirom na razine menadžmenta

Tehnička znanja i vještine	Najznačajnija na nižim razinama.
Socijalna znanja i vještine	Komunikacija s ljudima je važna na svim razinama menadžmenta, ali i ostalih zaposlenika kako bi se bolje sporazumjeli i ostvarili zacrtane ciljeve.
Konceptualna znanja i vještine	Znanja oblikovanja najpotrebnija su na višim razinama menadžmenta, odnosno na razini vrhovnog menadžmenta.

Izvor: obrađeno prema Bahtijarević – Šiber, Sikavica, Pološki Vokić (2008: 3)

<sup>4</sup> Management Study Guide (n. d.) Levels of Management - Top, Middle and Lower. [https://www.managementstudyguide.com/management\\_levels.htm](https://www.managementstudyguide.com/management_levels.htm) (pristupano 06. svibnja 2022.)

<sup>5</sup> Management Study Guide (n. d.) Levels of Management - Top, Middle and Lower. [https://www.managementstudyguide.com/management\\_levels.htm](https://www.managementstudyguide.com/management_levels.htm) (pristupano 06. svibnja 2022.)

Svakoj od razina menadžmenta odgovara određeni skup znanja i vještina. Za uspješno poslovanje poduzeća ili organizacije, potrebno je prepoznati vještine i znanja koja pojedinac posjeduje te temeljem njih dodijeliti istome poziciju upravljanja kojoj najbolje odgovara. Najviša razina menadžmenta mora razmišljati strateški, odnosno planirati i postavljati dugoročne, srednjoročne ciljeve poduzeća. Također, obzirom da delegira poslove na odjele, hijerarhijski ispod svoje pozicije, potrebno je dobro poznavati kapacitete i znanja menadžera srednje razine. Srednja razina najčešće vodi odjele unutar poduzeća te je za njih najvažnija socijalna komponenta poslovanja, jer su oni ti koji prenose zamisli najvišeg menadžmenta na niže razine. Osim što prenose zamisli i ciljeve, potrebne su kvalitetne komunikacijske i organizacijske vještine, te često imaju zadatak dodjele zadataka menadžerima niske razine. Menadžeri niske razine zatim upravljaju manjim timovima, odnosno vrše nadzor i kontrolu nad provedenim zadacima istih.

## 2.1 Osnovne menadžerske vještine

Menadžer treba neovisno o vrsti organizacije i organizacijskoj razini posjedovati četiri osnovne vještine (Buble, 2010; Bahtijarević-Šiber i sur., 2008):

1. **Konceptualne vještine** – referiraju se na analizu i dijagnosticiranje kompleksnijih situacija. Zahtijeva od menadžera strateško razmišljanje kao i poznavanje značajnih elemenata. Menadžer treba analizirati informacije i planirati daljnje poslovanje za cjelokupno poduzeće te zahtijeva širok prostorni i vremenski horizont (Buble, 2010). Riječ je o vještini uvida u tzv. „veliku sliku“ odnosno holistički pristup promatranja cjeline, cjelokupnog poslovanja. Menadžeri s takvim znanjem i vještinama traga za mogućim problemima, predviđa moguće događaje koje bi mogle utjecati na sadašnje i buduće poslovanje. Takve vještine mu također omogućuju da lakše razumije odnose unutar poduzeća kao i sve nejasnoće i složenost vezano uz poduzeće.
2. **Vještine rada s ljudima** – pomaže radu menadžera rad s drugima. Takva vještina se prepoznaje kod promatranja odnosa menadžera i zaposlenika. Menadžer s razvijenim međuljudskim vještinama ohrabruje, vodi, pomaže te razgovara i rješava sukobe među zaposlenicima. Takve vještine imaju odlučujuću ulogu a svim razinama menadžmenta, štoviše najsposobniji menadžeri s izrazito velikim tehničkim i konceptualnim znanjima, ako neznanju surađivati s drugima, predstavljaju opasnost za uspješno poslovanje poduzeća. Posebnost ove vještine je da se ne može naučiti već ovisi o

osobinama pojedinca. Menadžeri s dobro razvijenim socijalnim vještinama biti će najbolji za svoje suradnike.

3. **Tehničke vještine** – predstavljaju vještine i znanje, kao i sposobnost primjene istih u poslovanju. Takva vrsta znanja omogućuje dobro obavljanje poslova. Tehnička znanja se stječu određenom vrstom obrazovanja, poput tehničkih, ekonomskih, pravnih ili neka druga znanja. Značajnog su utjecaja na širinu konceptualnih vještina.
4. **Vještine oblikovanja** – odnosi se na sposobnost menadžmenta da probleme u poslovanju oblikuje u korist poslovanja. Menadžer ne mora samo prepoznati problem nego i proizvesti rješenje te obrazložiti ga podrazumijevajući da je rješenje prihvatljivo.

Iako su navedene vještine potrebne za svaku razinu menadžmenta, pojedine razine zahtijevaju izraženije vladanje pojedinim vještinama. Dobro vladanje konceptualnim vještinama i vještinama oblikovanja najizraženije je kod najviše razine menadžmenata (direktora, upravnog odbora i sl.). Dobre vještine rada s ljudima karakteristične su za srednju razinu menadžmenta (voditelje odjela), dok su kvalitetne tehničke vještine najprisutnije u nižem menadžmentu (nadzor i kontrola). Prirodni proces napredovanja nalaže da menadžer kroz svoju karijeru prolazi kroz svaku od razina menadžmenta, a samim time i usavršava vlastita znanja i vještine, odnosno može se pretpostaviti da najviši menadžment dobro vlada i poznaje sve navede vještine.

## 2.2 Posebne menadžerske vještine

Uz osnovne menadžerske vještine, za određene poslove potrebne su i posebne vještine. Iako nisu sve uvijek nužne, kvalitetan i uspješni menadžer bi trebao vladati dobrim dijelom tih vještina.

Postoje razno razne posebne menadžerske vještine, a najvažnijih pet su (Certo i Certo, 2008; Buble, 2010; Buble, 2006):

- **Vještine planiranja** – planiranje je spona pozicije poslovanja u kojoj se poduzeće nalazi i pozicije koju želi postići. Predstavlja specifičnu kompetenciju menadžera neovisno o vrsti i veličini organizacije kojom upravlja. Planiranje pruža uvid u poslovni položaj poduzeća, planiranje strategije, ostvarivanje postavljenih ciljeva

poslovanja te donošenje odluka od strane menadžmenta. Planiranje predstavlja realizaciju buduće pozicije poduzeća.

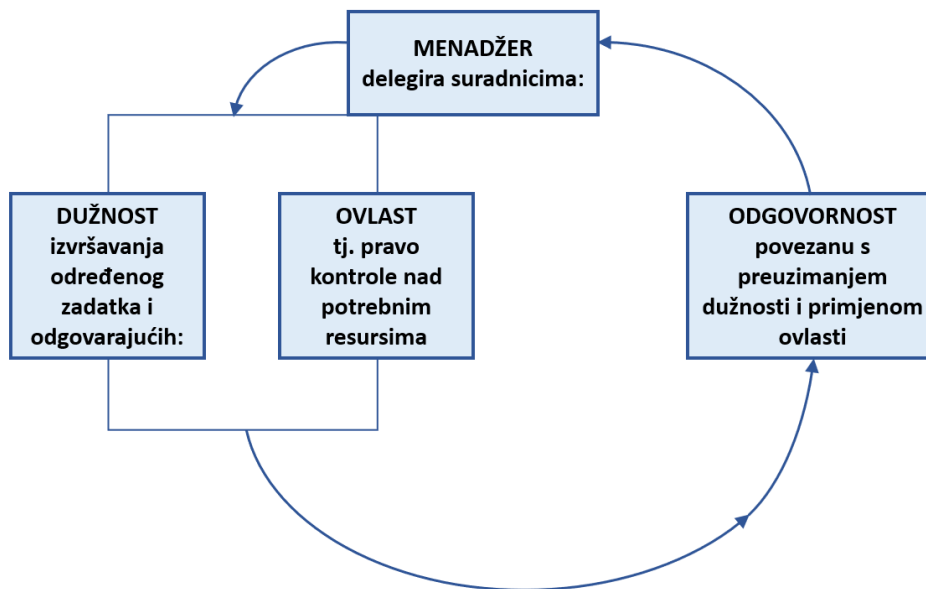
- ***Vještine organiziranja*** – predstavlja nastavak planiranju. Nakon što je menadžment postavio ciljeve i odvojio resurse za ostvarivanje istih. Menadžer ima zadatak izabrati prikladnu organizacijsku strukturu, sustav upravljanja te ekonomske odnose unutar poduzeća. Za obavljanje tih raznovrsnih zadataka menadžment mora imati četiri vještine: dijagnosticiranje organizacije, redizajniranje posla, oblikovanje organizacije te dijagnosticiranje i modificiranje organizacijske kulture. Proces organiziranja dijeli se na pet glavnih koraka: (1) osvrt na planove i ciljeve; (2) formiranje glavnih zadataka; (3) podjela glavnih zadataka na podzadatke; (4) alociranje resursa i smjernica za podzadatke; (5) ocjena rezultata provedene strategije organiziranja.
- ***Vještine upravljanja ljudskim potencijalima*** – uspjeh svakog poduzeća ovisi o uspjehu njegovih zaposlenika, njihovog razvoja i motivacije za njihov, ali i razvoj poduzeća. Menedžeri u ljudskim resursima su spona između poduzeća i zaposlenika, pri tome trebaju postići obostrano zadovoljstvo. Upravljanje ljudskim potencijalima se još naziva „kadrovanje“, potrebno je prepoznati potrebe raspoloživih kadrova, regrutiranje novih kadrova, selekcija i profesionalna orijentacija, promocija, planiranje karijere, kompenzacije te osposobljavanje i usavršavanje.
- ***Vještine vođenja*** – koncept u kojem sve učesnike tj. zaposlenike usmjerava kako bi se ostvario postavljeni cilj. Vođenje nastaje kao međuljudskih osobina menadžera od kojeg se traži da formira adekvatnog vođu. Menedžerska vještina vođenja podrazumijeva različite stilove vođenja, te komunikaciju i motivaciju s ljudima u poslovanju.
- ***Vještine kontroliranja*** – postupak praćenja ostvarivanja postavljenih ciljeva kao i poduzimanje potrebnih promjena. Menadžer kontinuirano prati i provjerava realiziranje postavljenih zadataka kao i njihovih rezultata. Menadžer treba ovladati određenim vještinama odnosno financijskom kontrole, kontrole marketinga, kontrole operacija te ljudskih resursa kako bi ostvario uspješnu funkciju kontrole.

Svako znanje, vještina i iskustvo menadžera, a i zaposlenika utječe na ugled poduzeća, njihovu sposobnost učenja i razvijanja. Njihova inovativnost, kreativnost i motivacija ključni su za ostvarivanje konkurentske prednosti i uspješnog poslovanja. To čini ulaganje u znanje

najvećom i najboljom investicijom. Ulaganje u obrazovanje menadžera vremenom donosi višestruku korist, za cijelu organizaciju i za njega kao pojedinca. (Despotović i Katavić, 2016)

### 3. VJEŠTINE DELEGIRANJA

Delegiranje je važno svakom menadžeru jer ne može sve poslove sam obavljati. Samo delegiranje osnažuje tim, gradi povjerenje te potiče profesionalni razvoj svakog zaposlenika. Također daje do znanja da menadžer poštuje sposobnosti svojih podređenih i da vjeruje u njihovu diskreciju. Zaposlenicima koji osjete tu razinu povjerenja obično imaju višu razinu predanosti poslu, poduzeću i posebno svojim menadžerima.<sup>6</sup> Delegiranje ovlasti i odgovornosti je značajna vještina menadžmenta. Delegiranje je “proces koji menadžeri upotrebljavaju da prenesu ovlast i odgovornost na pozicije ispod njih u hijerarhiji“ (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:137). Slikom 1. prikazan je krug delegiranja te međusobnu povezanost dužnosti, ovlasti i odgovornosti menadžera.



Slika 1. Krug delegiranja

Izvor: obrađeno prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber (2004:137)

Delegiranje je vještina koja diferencira uspješne menadžere od neuspješnih, predstavlja temelj uspjeha i realiziranje postavljenih ciljeva.

<sup>6</sup> Meistertask.com (n. d.) How to Delegate Tasks Effectively (and Why It's Important). <https://www.meistertask.com/blog/delegate-tasks-effectively/> (pristupano 06. svibnja 2022.)



Proces delegiranja je od velike važnosti te rezultira znatnom dobiti kada se izvrši na odgovarajući način. Kako bi se delegiranje najprikladnije izvelo, menadžer treba postaviti pet ključnih pitanja <sup>7</sup>:

1. Postoji li još netko tko ima potrebne informacije ili stručnost da izvrši zadatak?
2. U suštini je li to zadatak koji netko drugi može obaviti ili je ključno da ga sami obavite?
3. Pruža li zadatak priliku za rast i razvoj vještina druge osobe?
4. Je li to zadatak koji će se ponoviti, u sličnom obliku, u budućnosti?
5. Imate li dovoljno vremena da učinkovito delegirate posao? Mora biti dostupno vrijeme za odgovarajuću obuku, za pitanja i odgovore, za prilike za provjeru napretka i za doradu ako je potrebno.

Menadžer ima veliku odgovornost i važnu zadaću u postizanju postavljenih ciljeva poduzeća. Obzirom da nije u mogućnosti sve poslove odraditi sam te je često ograničen vremenom i budžetom, potrebno je da raspolaže vještinom delegiranja poslova. Kako bi proces delegiranja bio uspješan, potrebno je dobro procijeniti kome delegirati koji zadatak. Iz tog razloga, potrebno je dobro poznavanje svakog pojedinca unutar tima, odnosno njegovih mogućnosti, znanja, vještina, iskustva i kapaciteta. U nastavku će biti obrađen postupak, odnosno proces delegiranja, kako planirati delegiranje poslova, koje ovlasti i odgovornosti delegirati na kojeg pojedinca te koje su najčešće greške i ograničenja koja se pojavljuju prilikom delegiranja poslova.

### **3.1 Predmet i proces delegiranja**

Na prvi pogled, delegiranje se čini kao vrlo jednostavan skup aktivnosti, no zapravo je kompleksan proces koji uključuje neposredan rad sa suradnicima, sposobnost prenošenja poslova i zadataka, postojanje znanja i spremnost na izvršavanje istih kao i prijeko potrebnu dvosmjernu komunikaciju među sudionicima. U tom kontekstu se suvremeno delegiranje ne svodi samo na podjelu poslova, već i dodjeljivanju prava i slobode kroz ovlast, obavezu i odgovornost da dodijeljeni zadatak obave na svoj način. (Pejić i Buntak, 2012)

Osnovi preduvjeti za uspješno i učinkovito delegiranje temelji se na 4 komponente delegiranja, a to su (Pejić i Buntak, 2012):

---

<sup>7</sup> MindTools (n. d.) Successful Delegation: Using the Power of Other People's Help. [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_98.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_98.htm) (pristupano 07. srpnja 2022.)

1. **Poslovi, odnosno zadaci** – jesu ono što menadžer delegira, koje će poslove odnosno zadatke delegirati ovisi o pristupu i viziji izvršenja zadataka odnosno željenog cilja menadžera. To uključuje važnost zadatka, odabir odgovarajuće osobe za taj zadatak, definiranja rezultata tog zadatka te dogovor o načinu provođenja adekvatnih kontrola.
2. **Ovlast** – se može definirati kao pravo koje pripada određenoj poziciji ili osobi na toj poziciji da po vlastitoj procjeni donosi odluke koje utječu na druge. Predstavlja da osoba kojoj je delegiran zadatak ima utjecaj na financijske, imovinske i druge resurse potrebne za ostvarivanje kvalitetnog rezultata.
3. **Odgovornost** – predstavlja obvezu za izvršavanje zadatka s odgovarajućim rješenjem. Odgovornost bi trebala biti uvijek usko povezana s ovlasti te biti u korelaciji s njom. Potrebno je istaknuti da menadžer koji delegira zadatak ne prenosi cjelokupnu odgovornost na osobu koja izvršava zadatak nego i dalje ostaje odgovoran za posao koji delegira bez obzira tko ga obavlja.
4. **Neposredno podređeni** – prijenos ovlasti i odgovornosti se odnosi na neposredne podređene.

Delegiranje predstavlja kompleksan skup aktivnosti, direktno vezan uz poznavanje mogućnosti pojedinaca unutar tima, kao i dobre komunikacije sa ostalim zaposlenicima (menadžment i zaposlenici nižih razina) unutar poduzeća. Ovisno o razini poznavanja tima kojim surađuje, menadžer može više ili manje uspješno delegirati poslove, odnosno zadatke. Također, menadžer uvijek mora biti svjestan činjenice kako bez obzira što može delegirati ovlasti nad izvršavanjem zadatka i dalje nosi većinsku odgovornost o uspješnosti njegove provedbe.

### **3.2 Planiranje delegiranja**

Delegiranje kao složena i odgovorna zadaća menadžera zahtijeva pomno prethodno planiranje kako bi bili uspješno. U tom kontekstu postoji sedam pravila planiranja delegiranja (Buble, 2010):

1. ***Sve osnovne djelatnosti treba obuhvatiti delegiranjem***

Prvo pravilo nalaže da se obuhvate svi osnovni zadaci poduzeća. U slučaju da se neki od tih zadataka slučajno obuhvati, to znači da je delegiranje bilo slučajno ili manjkavo. Takve greške mogu dovesti do problematičnih situacija u poslu ili ukazati na greške.

## ***2. Točno odrediti svaki zadatak i njegove ciljeve***

Drugo pravilo navodi da se svaki zadatak mora što jasnije definirati i ciljevi što konkretniji. Ako zadatak nije jasno definiran moguće je da netko ne preuzima odgovornost te odrađuje zadatak na drugačiji način te dolazi do dvostrukih napora i prepreka. Cilj kao i obujam zadatka treba biti jasno definiran, ne samo uz način rada, nego i željeni rezultat.

## ***3. Pobriniti se za napredovanje kadrova***

Treće pravilo se odnosi na brigu zamjena i napredovanju kadrova koje poduzeće čine elastičnim i čvrstim. Ako se delegiranje zadataka kao i napredovanja kadrova kvalitetno izvršava, poduzeće stvara rezervu kvalitetnih, spretnih i osposobljenih ljudi koji će se brinuti za daljnji razvoj poduzeća i njegovog poslovanja te opstanak na tržištu.

## ***4. Kontrolirati efikasnost delegiranja***

Pravilo broj četiri odnosi se na izbjegavanje odstupanja od postavljenih ciljeva, kao i adekvatnu kontrolu. Što se delegiranjem pruži veća sloboda tako se povećava potreba za kontrolom. Potrebno je naći odgovarajuću mjeru između kontrole i slobode. Mogu se primijeniti četiri vrste kontrole: statistički izvještaj, osobni izvještaj, izvještaj „rekla-kazala“ te osobni neformalni kontakt s odgovornom osobom.

## ***5. Prije delegiranja dobro proučiti osobu i njezinu radnu grupu***

Peto pravilo odgovara na pitanje kome bi se trebala pružiti posebno povjerenje odgovornosti. Tijekom planiranja treba uzeti u obzir sposobnost i spretnost osobe. Svaki zaposlenik može odraditi određeni zadatak, ali je nekad potrebno zadatke prilagoditi sposobnostima zaposlenika.

## ***6. Odrediti koliko slobodne akcije se može dati***

Šesto pravilo se svodi na količinu slobode koju bi se trebalo pružiti tijekom delegiranja. To pravilo dosta ovisi i o osobinama menadžera. Vrlo mali broj menadžera daje svojim zaposlenicima previše slobode te je rezultata pretjeranog delegiranja. Najčešća greška je

manjak slobode te je problem prividno delegiranje. Teško je naći pravu mjeru slobode te treba voditi računa o cilju, odgovornosti i ograničenjima.

### ***7. Biti spreman na greške***

Sedmo i zadnje pravilo naglašava da treba uzeti u obzir da čovjek može pogriješiti, što ne uzrokuje ozbiljne probleme. Najčešće se pojavljuje kod prvog delegiranja zadatka s obzirom na nepoznanice u toj situaciji što donosi određeni rizik. Iz tog razloga menedžeri koriste pokusne i privremena delegiranja zadatka, čime smanjuju rizik te stvaraju sigurnost.

### ***Komunikacijsko delegiranje***

Važno je da zaposlenik kojem se zadatak delegira ispravno primi delegiranje, menadžer treba tako komunicirati da drugi čuju i razumiju kako bi se zadatak adekvatno odradio, ili dodatno pojasni, ako je isto potrebno. Jedan ključan aspekt oko delegiranja je da će zaposlenik pogriješiti, ali i menadžer. Vođenjem bilješki se najbolje prati napredak. Menadžer treba odrediti koji će zadaci biti i kada ih treba izvršiti, kao rezultata toga menadžeru ostaje dovoljno vremena da komunicira svoje ciljeve.<sup>8</sup>

Planiranje predstavlja polazišnu točku u procesu delegiranja te je podložno promjenama u procesu izvršavanja zadatka. Kao i u drugim poslovima, kvalitetno proveden proces planiranja uvelike će doprinijeti kvaliteti izvršenog zadatka. Menadžer bi trebao biti svjestan gore navedenih pravila te se istima voditi u procesu planiranja delegiranja poslova timu kojim upravlja.

### **3.3 Ovlasti i odgovornosti**

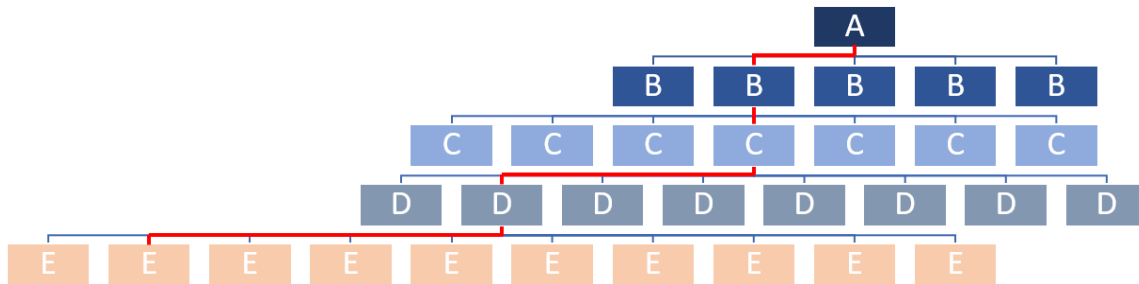
Ovlast se može definirati kao ograničeno pravo korištenja resursa poduzeća te praćenje rada ljudi. Ovlast se prenosi na određenu poziciju. Postoje dva tipa ovlasti (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004):

1. Linijska ovlast je ujedno i temeljna ovlast u poduzeću, koja se prenosi s nadređenog na podređenog odnosno s najviše razine na sve niže razine. Odnos između nadređenog i podređenog te takav da nadređeni izravno nadgledava podređenog. Jasna linijska ovlast dovodi i do jasnije odgovornosti za donošenje odluka te pospješuje

---

<sup>8</sup> DevOps Institute (2021) How to Delegate: an Important Human Skill for 2022. <https://www.devopsinstitute.com/blog-how-to-delegate-an-important-human-skill-for-2022/> (pristupano 25. srpanja 2022.)

komunikaciju unutar poduzeća. Slika 2. prikazuje organizacijsku hijerarhiju, odnosno na koji način funkcionira linija ovlasti unutar poduzeća.



Slika 2. Organizacijska hijerarhija

Izvor: obrađeno prema Sikavica, Bahtijarević-Šiber (2004:140)

2. Stožerna ovlast odnosi se na stožer i osoblje stožera koje raste s veličinom organizacije. Članovi stožera su stručnjaci za određene funkcije. Postoje tri osnovan tipa stožera: savjetodavni, uslužni i osobni.

Po pitanju ovlasti djelamo ih na (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004):

- Savjetodavnu ovlast – odnosi se na savjetovanje linijskog menadžmenta.
- Ovlast obvezne komunikacije – pruža stožeru veće ovlasti te on mora biti u dogovoru s linijskim menadžmentom.
- Konkurentnu ovlast – osigurava prava stožernom osoblju da se suprotstavi odlukama linijskog menadžmenta s ciljem kako bi se došlo do učinkovitog rješenja.
- Funkcijska oblast – pojavljuje se kada linijski menadžment prenese ovlast na stožer u nekim određenim pitanjima i zadacima.
- Linijsku ovlast unutar stožera – nije zapravo stožerna ovlast nego se radi o stožeru s većim brojem ljudi koji se organiziraju na mehanizmu linijske organizacije.

Problem koji se često veže uz ovlast je takozvano fiktivno delegiranje. Fiktivno delegiranje podrazumijeva delegiranje u kojem nadređena osoba prenosi obvezu i odgovornost za izvršavanje posla bez da osoba kojoj je isti delegiran ima mogućnost donošenja odluka ili poduzimanja samostalnih radnji. Problemi vezani uz odgovornost mogu se očitovati u dva bitna segmenta (Pejić i Buntak, 2012):

- kao jaz odgovornosti – izvršenje posla povjereno je osobi izvan dosega njezine odgovornosti;
- kao paralelna odgovornost – odgovornost za izvršenje posla povjerena je dvjema osobama ili većem broju osoba.

Odgovornost je ispunjavanje obveza ili briga prilikom donošenja odluka. Odgovornost je i činjenica da ste odgovorni za nekoga ili nešto. Ovlast je zapravo podloga odgovornosti, usko su povezane te treba težiti njihovoj ravnoteži. Proporcionalan odnos između odgovornosti i ovlasti se treba održavati na svim razinama, tako da veće razine posjeduju veću ovlast te tako i odgovornost, u suprotnom bi došlo do problema u poduzeću (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004). Delegiranje odgovornosti i povezane nadležnosti ne oslobađa osobu koja delegira njene odgovornosti kao supervizora/nadzornika.<sup>9</sup>

Pojedinac ne može biti zadužen ili odgovoran za izvršavanje svih zadataka već se zadaci kao i odgovornost treba na odgovarajući način rasporediti unutar poduzeća. Najčešće princip podjele zadataka je „funkcijske sličnosti“, te se treba obratiti pozornost da ne dođe do preklapajući odgovornosti odnosno da dvije ili više osoba odgovara za isti zadatak; jaz odgovornosti pri kojem određeni zadaci nisu uključeni u odgovornost pojedinca; i na sve radne djelatnosti koje ne pridonose ostvarenju cilja. Svaka pozicija unutar poduzeća treba snositi određeni stupanj odgovornosti (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Prilikom delegiranja ovlasti i odgovornosti u praksi može doći do podijeljene ovlasti, koja se pojavljuje kada odluku donose dva menadžera iz dviju organizacijskih jedinica, ali tako da menadžer nema ovlasti da donese odluke za drugu organizaciju jedinicu bez obzira koliko su mu bitne za poslovanje. Problematika podijeljene ovlasti se može riješiti tako da odluku donese menadžer s više razine (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004).

Potrebno je razumjeti korelaciju ovlasti i odgovornosti. Korelacija određuje da ovlasti koje se dodjeljuju moraju odgovarati dodijeljenim obavezama. U slučaju da je dodijeljena ovlast manja od odgovornosti, tada zaposlenik kojem je posao dodijeljen neće moći zadatak obaviti u potpunosti. U slučaju da je ovlast veća od odgovornosti, može nastati situacija zlouporabe položaja ili beskorisnost nametnutih ovlasti.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> AngloAdria Management Consulting (n. d.) 9 zlatnih pravila delegiranja. <https://anglo-adria.com/9-zlatnih-pravila-delegiranja/> (pristupano 18. travnja 2022.)

<sup>10</sup> Flarione (n. d.) Primjer delegiranja ovlasti. <https://flarione.ru/hr/the-organization/primer-delegirovaniya-polnomochii-delegirovanie-eto-process-peredachi-chasti/> (pristupano 16. lipnja 2022.)

### 3.4 Greške i granice delegiranja

Delegiranje poslova ne provodi se uvijek na idealan način te je često podložno pogreškama. Ono s čim svaki uspješni menadžer mora biti upoznat su granice delegiranja te se njih pridržavati.

Najveće pogreške u procesu delegiranja su (Albright i Carr, 1997):

- Nejasno dodjeljivanje zadataka – uzrokuje trošak vremena, sredstava i strpljenja podređenih jer im nije jasno kako provesti dodijeljeni zadatak.
- Stalno delegiranje na istim osobama – zaposlenik kojem se delegiraju zadaci bit će iscrpljen poslom, a ostatak zaposlenika mogao bi se osjećati zapostavljeno ili imati višak vremena pa bi se njih trebalo usmjeriti na obavljanje zadataka.
- Zadržavanje najvažnijih zadataka za sebe – smanjit će motivaciju i samopouzdanje zaposlenika jer bi mogli misliti kako nisu dorasli izazovu.
- Delegiranje bez kontrole – nepromišljeno delegiranje bez poštivanja pravila gdje će u krajnosti menadžer snositi odgovornost.
- Delegiranje poslova koji nisu za delegiranje – menadžer ne smije delegirati poslove za koje je samo on kompetentan.
- Pretjerano detaljno dodjeljivanje zadaća – autonomija podređenih pri odlučivanju se ovim načinom sužuje.
- Dodjeljivanje lošeg obavljenog posla nekome drugome – izazvat će nezadovoljstvo minimalno dvije osobe: zaposlenik kojoj je posao bio prvotno dodijeljen jer nije bila spremna ili sposobna obaviti te zaposlenika koji će taj zadatak morati prepravljati tj odraditi. Ovime putem se isti zadatak obavlja dva puta te se nepotrebno troši vrijeme i sredstva.
- delegiranje prema gore – podređeni zadatak koji je delegiran vraćaju menadžeru te može nastati prethodno opisana situacija, odnosno, pogreška.
- dopuštanje zaposlenima da se ponašaju po načelu „to nije moj zadatak“ – ovime se narušava osjećaj timskog rad, ali i procesa delegiranja.

Granice delegiranja se nameću po prirodi posla. Te vrijede sljedeća pravila (Buble, 2010):

- Zadržati određene poslove u svojim rukama – neke poslove menadžer treba sam obaviti odnosno ne smije ih delegirati, u slučaju da menadžer delegira takav posao trebao bi ga nadzirati i pratiti.
- Ne delegirati duplikat posla – treba pripaziti da se ne delegiraju određeni poslovi koji spadaju u nadležnost menadžera, osoba kojoj je delegiran posao može steći dojam da je dobio neku veću ulogu slično menadžeru. Ne smije se pojaviti dvostruka odgovornost jer dovodi do dvostrukog zanemarivanja ili naređivanje.
- Opasno je delegirati ovlaštenja za provođenje disciplinskih mjera – kod ovog tipa delegiranja menadžer mora biti siguran da odgovornoj osobi može vjerovati te da svoju ulogu neće zloupotrijebiti. Menadžer bi trebao odgovornoj osobi uputiti smjernice kako bi odgovorna osoba trebala provoditi disciplinske mjere.
- Zadržati kontrolu nad politikom poduzeća – kada je riječ o strateškim pitanjima menadžer ne smije delegirati posao na druge, trebao bi se posavjetovati s većim brojem podređenih ali odgovornost odluke snosi on.
- Odgovornost se ne može nikad potpuno delegirati – osoba koja delegira zadatak i dalje ostaje odgovorna za isti, menadžer ne može izbjeći odgovornost delegirajući obaveze. Odgovornost se samo dijeli.

Kada se delegirani posao vrati treba odvojiti dovoljno vremena da se temeljito pregleda. Treba samo cjelovit i kvalitetan rad prihvatiti kako bi se osiguralo da se posao pravilno odradim, da delegiran posao menadžer na kraju ne obavlja sam.<sup>11</sup>

Greške u delegiranju su nešto s čime će se većina menadžera susresti u jednom trenutku svoje karijere, naročito u početku rada na ovom tipu pozicije. Ono što je bitno je dobro se pripremiti za takav oblik posao, te putem edukacije i dobivenih iskustva upoznati se sa ograničenjima, greškama i granicama u procesu delegiranja. Također, u slučaju kada menadžer sam napravi pogrešku, bitno je da je nje svjestan, iz nje uči i ne dovodi se u situaciju da ponavlja istu.

---

<sup>11</sup> MindTools (n. d.) Successful Delegation: Using the Power of Other People's Help. [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_98.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_98.htm) (pristupano 07. srpnja 2022.)



#### 4. VJEŠTINE KOMUNIKACIJE

Komunikacija je zapravo interakcija s drugima, ona nešto čini općim i zajedničkim. Opisuje se prema tri dimenzije: sadržaj, forma i cilj. Sadržaj i forma komunikacije zajedno čine poruku koju se šalje cilju, a cilja je čovjek, druga osoba ili grupa (Buble, 2011).

Komunikacijske vještine za menadžere važne su jer te sposobnosti omogućuju nesmetanu razmjenu informacija. Za kompetentno rukovanje timom neophodna je razmjena informacija. Zbog toga je komunikacija, a to je proces rada, jedna od najvažnijih radnih dužnosti menadžera. Na primjer, da bi uspješno upravljao timom, menadžer mora informirati svoj tim o ciljevima, dodijeliti radnicima zadatke za postizanje tih ciljeva, pratiti napredak zadatka, identificirati probleme u izvedbi i logistici, napraviti sve potrebne promjene kako bi podržao aktivnosti radnika i zadržati svi motivirani i angažirani.<sup>12</sup>

Ključne komunikacijske vještine (Žižak, Vizek-Vidović i Ajduković, 2012):

- Vještine prenošenja vlastitih ideja a i osjećaja, kako bi ih se adekvatno protumačili;
- Vještina slušanja i promatranja drugih te istovremeno razumijevane njihovih poruka.

Postoje mnoge međuovisne sposobnosti koje uključuju komunikacijske vještine, koje su vrsta međuljudskih vještina. Svaki profesionalac na rukovodećem položaju trebao bi posjedovati sljedeće komunikacijske vještine<sup>13</sup>:

- Empatija – suosjećanje sa svakim primateljem vaše komunikacije, što uključuje pokušaj procjenjivanja onoga što govorite iz njihove perspektive, pomaže vam da uočite slučajeve neprofesionalizma, pogrešne komunikacije ili gluposti u razmjeni informacija i ispravite ih.
- Aktivno slušanje – ova vještina uključuje sposobnost slušanja onoga što druga osoba govori, razumijevanja i izražavanja vašeg interesa za to. Aktivni slušatelj ima tendenciju voditi produktivnije razgovore od drugih jer bolje angažira ljude s kojima komunicira.

---

<sup>12</sup> Glassdoor (2021) Key Communication Skills for Managers. <https://www.glassdoor.com/blog/guide/communication-skills-for-managers/> (pristupano 06. kolovoz 2022.)

<sup>13</sup> Glassdoor (2021) Key Communication Skills for Managers. <https://www.glassdoor.com/blog/guide/communication-skills-for-managers/> (pristupano 06. kolovoz 2022.)

- **Disciplina** – je ključna komunikacijska vještina jer vam omogućuje da se dobro izrazite bez da vas ometaju nevažne stvari.
- **Točnost** – u komunikaciji je važna točnost jer gradi razumijevanje i povjerenje u vašu publiku.
- **Neverbalna komunikacija** – koja uključuje informacije koje prenosite svojim držanjem, izrazima lica i drugim vrstama govora tijela, trebala bi podržavati vaše verbalne i pisane ideje umjesto da im se suprotstavlja.
- **Verbalna komunikacija** – ovu vještinu, koja se odnosi na verbalnu razmjenu informacija, menadžeri često koriste tijekom neformalne i formalne komunikacije.
- **Pisana komunikacija** – uz sve veći doprinos udaljenih radnika i korištenje novih tehnologija, menadžeri koriste više pisane komunikacije, koja može uključivati e-poštu, tekstove ili chatove.

Postoje mnoge prednosti kao rezultat dobrih vještina komunikacije u menadžmentu, neke od njih su <sup>14</sup>:

- **Povećanje motivacije tima** – tim koji ne raspolaže potrebnim informacijama od strane menadžera postaje demotivirana i neproduktivna. Preporuča se vođenje razgovora „oči u oči“ sa članovima tima, kada za to postoji mogućnost. Ovaj tip komunikacije uvjerava tim da menadžer surađuje sa njima na provedbi zadatka.
- **Usmjeravanje i ispunjavanje ciljeva** – redovito ažuriranje tima novim informacijama bolje se usmjerava aktivnost tima. Rezultat komunikacije je bolje razumijevanje tima o tome što je od njih točno očekivano. Samim time smanjuje se ili izbjegava moguća pomutnja te pospješiti provedba ciljeva zadatka.
- **Viši stupanj produktivnost** – kultura jasnog komuniciranja i aktivnog slušanja stvara pojednostavljuje procese provedbe zadataka i rezultira boljom točnosti u krajnjoj izvedbi.
- **Brže rješavanje problema** – iako niti jedan menadžer ne želi konflikte unutar svog tima, oni su neizbježni, čak i u najskladnijem timskom okruženju. Pravovremeno

---

<sup>14</sup> Professional development (n. d.) Communication Skills for Managers.  
<https://www.professionaldevelopment.ie/communication-skills-for-managers> (02. kolovoza 2022.)

identificiranje potencijalnih područja konflikta ili loše izvedbe, može osigurati rješavanje problema uz minimalne napore.

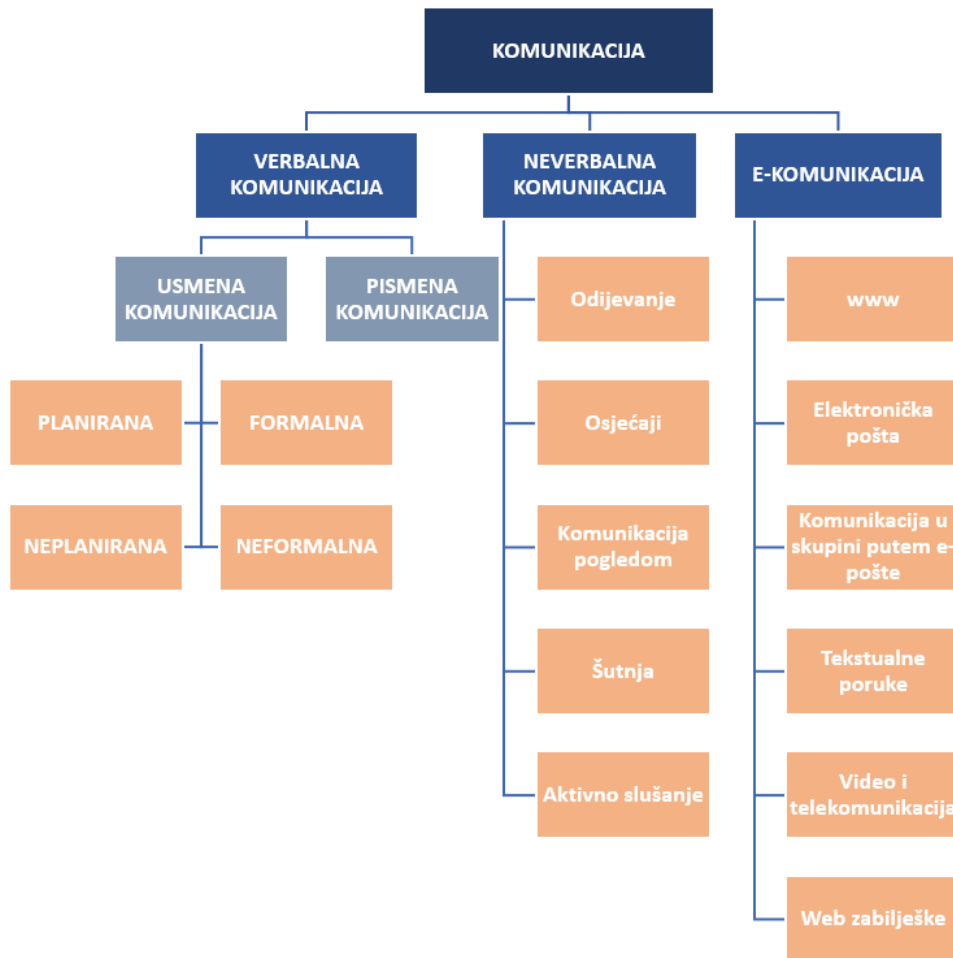
- Uštede resursa – svaka od gore navedenih prednosti doprinose uštedi vremena i uzaludnoj potrošnji dostupnih resursa, zadovoljnijim radnicima i mentalitetu produktivnog tima. Ušteta i produktivnost tima direktno rezultira i boljom produktivnosti i uštedama poduzeća.

Komunikacija je osnovna vještina kojom trebaju raspolagati svi zaposlenici u poduzeća, a naročito mora biti izražena u menadžmentu. Vrlo je bitna kontinuirana komunikacija menadžera i tima, kao i pravovremeno obavještanje o promjenama u ciljevima i potrebama zadataka. Također, ono što je možda i najbitnija korist komunikacije je rješavanje konflikata unutar tima i pravovremeno prepoznavanje i eliminacija problema.

#### **4.1 Oblici komunikacije**

Interpersonalni oblik komunikacije predstavlja komunikaciju između dvoje osobe te kao primarni oblik komunikacije menadžmenta. Stil komunikacije kako se pojedinac odnosno menadžer odnosi prema drugima u procesu komunikacije. Važno je koliko informacija koja se prenosi putem odgovarajućih kanala poznata menadžeru i primatelju (Buble, 2011).

Slika 3. prikazuje strukturu poslovne komunikacije te što sve određeni oblik komunikacije podrazumijeva.



Slika 3. Struktura poslovne komunikacije

Izvor: obrađeno prema Jurković (2012:389)

Komunikacija se najčešće dijeli na verbalnu i neverbalnu, dok je kao rezultat digitalizacije sve pristupnija i e-komunikacija. Ovisno o izvoru, e-komunikacija se promatra ili zasebno ili kao dio verbalne komunikacije, kako se za istu koriste ili govor ili pismo.

### **Verbalna komunikacija**

Verbalna komunikacija predstavlja oblik interpersonalne komunikacije koji je izražen u govorom i pismenom. Verbalna komunikacija podrazumijeva usmenu i pismenu komunikaciju. Usmena komunikacija smatra se komunikacijom izgovorene riječi. Zaposlenik sudjeluje u oko 2000 usmenih poruka, te 50% - 90% svog radnog vremena troše na usmenu komunikaciju (Buble, 2011).

Prednosti usmene komunikacije (Buble, 2011):

- veća i neposredna mogućnost prilagođavanja poruke primateljima;
- mogućnost drugih vrsta utjecaja na primatelja;

- brzina otklanjanja nejasnoća;
- sigurnost prijema poruke;
- brzina prijenosa poruke;
- impresija pošiljatelja pred slušateljima pruža povoljne uvjete za nastanak ideje;
- usmena komunikacija stvara mogućnost sklapanja prijateljstva, kompromisa te poboljšava organizacijsku klimu;
- nedostatak usmene komunikacije je prijenos poruke preko više instanci jer dolazi do mogućnosti iskrivljenja poruke.

Usmena komunikacija se odvija neposrednim susretom dviju osoba ili nastupa menedžera pred većom publikom, može biti formalna i neformalna te planirana ili slučajna. Osnovna prednost joj je brzina prijenosa informacija, te otvara mogućnost postavljanja pitanja i rješavanja nedoumica. Kao sastanak s nadređenim pruža neki osjećaj važnosti, a kao neformalan ili planiran sastanak može poboljšati razumijevanje problema. Također takvi sastanci mogu dovesti do neodgovarajućeg rezultata te mogu stvarati trošak u smislu vremena, ali i novca (Wehrich i Koontz, 1998).

Pisana komunikacija ostvaruje se putem teksta, tablica, grafikona i slika. Pojavljuju se u obliku poslovnih pisama, brzjava, službenih bilješki, zapisnika, izvještaja, oglasa, plakata itd. Menedžerima su dosta mrski jer im oduzimaju dosta vremena, no i dalje one imaju svoje prednosti (Buble, 2011):

- pisane informacije se mogu dokazati;
- trenutak primanja određuje primatelj, a ne pošiljatelj;
- pruža preglednost, jasnoću kao i mogućnost ponavljanja- u slučaju nejasnoća;
- omogućuju da se komplicirane činjenice iznesu na pogodan način adekvatno predviđenom tekstu;
- omogućuju prenošenje kvantitativnih podataka koji se ne mogu u većem broju biti sadržani u usmenoj poruci;
- veća mogućnost primanja poruke;
- veća izraženost nego u govornoj komunikaciji;
- omogućuje selekciju na temelju cjelovitosti poruke.

Glavni nedostatak pisane komunikacije je da oduzima dosta vremena te nemamo trenutnu povratnu informaciju. Pisana komunikacija se dosta koristi u većim organizacijama, temeljene hijerarhijom, pravilima i procedurama. Najviše se je zastupljena elektroničkom poštom.

Pisana komunikacija ima kao glavnu prednost osiguran zapis, bilješku i pravnu obranu. Pisana poruka može biti pažljivo pripremljena te lako usmjerena široj publici. Mane pisane komunikacije su brojni papiri, loše napisana poruka te ne osigurava trenutačni odgovor, može proći dosta vremena dok pošiljatelj sazna jeli poruka primljen i jeli primatelj shvatio poruku (Weihrich i Koontz, 1998).

Pregledom literature ustanovljeno je kako svaki od oblika verbalne komunikacije ima svoje prednosti i nedostatke. U menadžmentu, usmena se komunikacije najčešće koristi u odnosu menadžer – zaposlenik/tim, gdje za glavni zadatak ima prijenos informacija, zadataka, poruka i motivaciju. Usmena komunikacija koja se odrađuje direktno sa zaposlenicima može rezultirati rastom zadovoljstva, osjećaja važnosti i motivaciji za daljnji rad. Kada promatramo pismenu komunikaciju, njena glavna prednost je da ostaje trajni zapis te se za razliku od usmene komunikacije poruke prenose direktno, odnosno nema toliko izmjena u prenošenju poruka između više razina unutar poduzeća.

### ***Neverbalna komunikacija***

Neverbalna komunikacija su izrazi lica i geste, ona može i ne mora podržati verbalnu komunikaciju (Weihrich i Koontz, 1998).

Neverbalna komunikacija je značajna posebno pri izravnom komuniciranju, komunikacije licem u lice. Najjednostavnije se može definirati kao komunikacija koja se odvija kroz akciju i ponašanje, ali bez riječi. Pojačava izražavanje ideje putem vizualnih, taktilnih, govornih i prostornih komponenti. Menadžer kao vođa načinom govora, oblačenja, gestikulacijom i drugim neverbalnim sredstvima šalju određene poruke drugima. Moguće je razlikovati četiri glavne komponente neverbalne komunikacije: vizualna, taktilna, glasova i prostorna (Buble, 2011). Tablicom 2. prikazane su komponente i primjeri neverbalne komunikacije.

Tablica 2. Sredstva neverbalne komunikacije

KOMPONENTE	PRIMJERI	KOMUNICIRANO ZNAČENJE
<b>Imidž</b> <b>Izraz lica</b> <b>Pogled</b> <b>Položaj tijela</b> <b>Gestikulacije</b>	<i>Vizualni</i> odijevanje; higijena; mrštenje; osmijeh; ismijavanje; lutanje pogledom; zurenje; naginjanje; opuštenost; rukovanje; mahanje	vrijednosti; sposobnosti; neizraženi osjećaji; namjere; stanje uma; stav; osjećaji
<b>Dodir</b>	<i>Taktilni</i>	odobravanje, potpora i zabrinutost

	tapšanje po leđima, nježan dodir po ruci	
<b>Način na koji je nešto rečeno</b>	<i>Glasovni</i> glasnoća, visina glasa, brzina, intonacija glasa, ritam, jasnoća	različita značenja ( npr. sarkazam, iznenađenje, odobravanje)
<b>Tjelesna prisutnost</b> <b>Razmještaj namještaja</b>	<i>Prostorni</i>	osjećaji bliskosti, formalnost i ozbiljnost

Izvor: obrađeno prema Buble (2011:213)

Neverbalna komunikacija služi kao nadopuna verbalnoj komunikaciji. Glavna razlika između ova dva oblika komunikacije je što u neverbalnoj komunikaciji nema izgovora riječi, već se sva komunikacije obavlja gestikulacijom, govorom tijela, tonom glasa, načinom odijevanja i drugim oblicima. Neverbalna komunikacija prisutnija je nego što je većina doživljava, te je vrlo važna u menadžmentu i poslovanju poduzeća. Poznavanje elemenata neverbalne komunikacije može znatno doprinijeti menadžeru u prenošenju zadataka i komunikaciji sa zaposlenicima, kao i prilikom ugovaranja poslova sa drugim subjektima izvan poduzeća. Također, neverbalna komunikacija vrlo je bitna u formiranju prvog dojma te se poznavanjem iste može postići željeni efekt u pogledu doživljavanja osobe.

### ***E-komunikacija***

Elektronička komunikacija ili e-komunikacija sve je prisutniji oblik komunikacije u suvremenim poslovnim organizacijama. Najčešće služi kao zamjena tradicionalnim oblicima te koristi kanale komunikacije kao što su e-pošta (e-mail), telefon, telefaks ili sastanci održani elektronskom komunikacijom, kao što su video poziv, konferencijski pozivi i sl. (Jurković, 2012). Ovakav oblik komunikacije u današnje vrijeme prisutan je u svakom poslovanju, te preuzima primarnu ulogu komunikacije i kanala za delegiranje poslova.

## **4.2 Putovi komunikacije**

Komunikacija se odvija vertikalno ili lateralno. Vertikalnu komunikaciju dijelimo na komunikaciju prema dolje i komunikaciju prema gore (Wehrich i Koontz, 1998).

Komunikacija prema dolje odvija se s ljudi na višoj razini prema onima na nižim razinama u hijerarhiji, prisutna je posebno u autoritativnim organizacijama. Komunikacija prema dole podrazumijeva instrukcije, govore, sastanke, telefonske razgovore, razglase itd. Pisana

komunikacija prema dolje su pisma, priručnici, izjave, procedure, elektronički prikaz itd. Nedostatak ovog tipa komunikacije je da se informacija gubi, politike i procedure nema budu neshvaćene ili nepročitane. Nedostaje povratna informacija, ne zna se kako je poruku shvatio primatelj iste. Promet informacije prema doje iziskuje dosta vremena pa menadžeri preferiraju slanje informacije direktno osobi ili skupini kojoj je potrebno (Weihrich i Koontz, 1998).

Komunikacija prema gore polazi od podređenih prema nadređenima odnosno uzduž hijerarhiji. Menadžeri moraju znati određene činjenice o poslovanju, marketingu, financijama ali i mišljenja svojih djelatnika. Ovaj tip komunikacije nije zapovjedan i tipičan je za demokratska okruženja. To su sustavi prijedloga, molbe i prigovori, pritužbe, savjeti itd. Zahtijeva određenu slobodu komuniciranja podređenom, stvaranje takve slobode ovisi o nadređenima odnosno menadžeri ali ne u cijelosti. Komunikacija prema gore zna biti nepoželjan kada se radi o lošim vijestima, ali je prijeko potrebna za vođenje uspješnog poduzeća (Weihrich i Koontz, 1998).

Bočna komunikacija čini horizontalni tok informacija među ljudima na istim ili sličnim pozicijama unutar poduzeća i dijagonalni tok informacija između zaposlenika na različitim razinama koji nisu na direktno u nekom hijerarhijskom odnosu. Služi bržem prijenosu informacija, bolje razumijevanju i koordiniranju za ostvarivanje cilja. Kod usmene komunikacije su to neformalni sastanci, dok u pisanom uključuju novine, časopise ili biltene sa sastanka odbora. Poduzeća ih dosta koriste kao nadopunu vertikalnoj komunikaciji (Weihrich i Koontz, 1998).

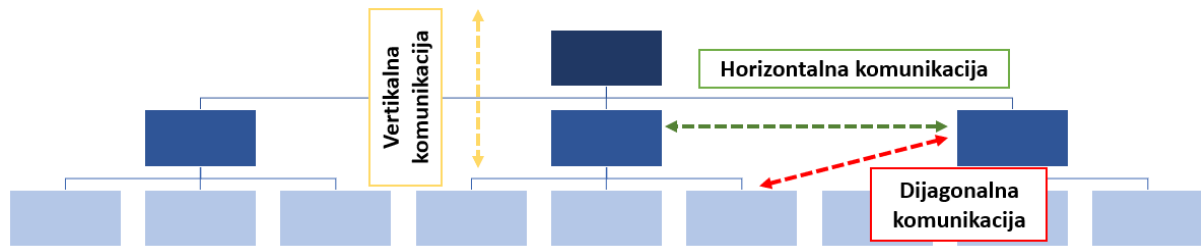
Bočna komunikacija se treba temeljiti na razumijevanju (Weihrich i Koontz, 1998):

- ohrabrenju bočne veze gdje je prikladna;
- da će se podređeni držati radnje koja je prelaze njegovu ovlast;
- da će podređeni informirati nadređene o značajnim aktivnostima o značajnim aktivnostima.

Dijagonalna komunikacija nastaje kao prijenos problema iz horizontalne komunikacije na drugu hijerarhijsku razinu (Jurkvić, 2012).

Slika 4. prikazuje primjer i oblike protoka informacija unutar organizacije.





Slika 4. Protok informacija u organizaciji

Izvor: obrađeno prema Jurković (2012:392)

Putevi komunikacije opisuju na koji način i kojim redoslijedom se prenose informacije između različitih razina unutar poduzeća. Za uspješan menadžment potrebo je poznavati sve tipove puteva komunikacije. Vertikalna komunikacija je najprisutnija, gdje nadređeni (menadžer) prenosi informacije podređenom (zaposlenicima) ili prima povratne informacije od podređenog. Također, bitno je da menadžeri različitih sektora međusobno komuniciraju prilikom provođenja zajedničkih zadataka, kao i zaposlenika iste razine. Isto tako, dijagonalna komunikacija je prisutna prilikom provođenja zajedničkih zadataka više sektora, gdje menadžeri jednog sektora usmjeravaju i prenose informacije zaposlenicima drugih sektora.

### 4.3 Ovladavanje problemima u komunikaciji

Prepreke u komunikaciji mogu biti individualnoj i prepreke u organizacijskoj razini. Individualne prepreke su posljedice osobnih karakteristika i ponašanja pojedinca, dok su organizacijske rezultat konteksta u kojem se komunicira.

Prepreke na individualnoj razini se mogu grupirati u četiri skupine (Buble, 2011):

- interpersonalna dinamika;
- kanali ili mediji;
- semantika;
- nekonzistentni znakovi.

Individualne prepreke mogu prevladavati: aktivnim slušanjem, selekcijom primjerenog kanala, znanje perspektive drugih.

Prepreke u organizaciji se odnose na sve segmente organizacije, djelamo ih u pet skupina (Buble, 2011):

- razlike u statusu i moći;

- razlika u ciljevima i potrebama odjela;
- nedostatak formalnih kanala;
- komunikacijska mreža nepodesna zadatku;
- oskudna koordinacija.

Organizacijske prepreke mogu se prevladati: klimom povjerenja i dijaloga, razvojem i korištenjem formalnih kanala, ohrabriranjem višestrukih formalnih i neformalnih kanala, mijenjanjem organizacijske strukture kako bi se prilagodila komunikacijskim potrebama, povratnom vezom i učenjem (Buble, 2011).

### ***Komunikacija i povratne informacije ključ su uspješnog radnog okruženja***

Učinkovita komunikacija pomaže angažiranju osoblja i smanjenju fluktuacije <sup>15</sup>:

- Menadžer treba svojim zaposlenicima pružiti priliku da se usavršavaju, osobno i profesionalno, podizati im moral i lojalnost. Važno je ne prenositi samo negativne povratne informacije, nego je potrebno priznati i pohvaliti pozitivna postignuća. Menadžer redovitim pregledom posjeduje izvrsnu priliku za davanje povratne informacije, ali također treba dati važne povratne informacije kada je prikladno na taj način mogu biti sigurni da su zaposlenici svjesni očekivanja menadžmenta.
- Prilikom davanja povratnih informacija, postoje neke uobičajene pogreške koje na kraju mogu otežati odnos menadžera sa zaposlenicima. Menadžer ne smije kritizirati svoje zaposlenike javno, vikati te pobrkati oko problema. Treba im dati relevantne, uravnotežene i pravovremene povratne informacije, biti iskren kada im daje pozitivne povratne informacije i izravan kada daje negativnu povratnu informaciju. Komunicirati licem u lice i pružiti im priliku da odgovore i usmjere razgovor, ostati smiren i profesionalan, učiniti to osobnim i usredotočite se na njih.
- Sukob treba prihvatiti, on je sasvim prirodan i događa se u svim vezama koje traju. Budući da su sukobi neizbježni, menadžer treba naučiti upravljati njima. Konflikt je znak potrebe za promjenom i prilika za rast, novo razumijevanje i poboljšanu komunikaciju. Sukob se ne može razriješiti osim ako se ne riješi s odgovarajućim(ima) pojedincima. Menadžer treba biti umirujuće sredstvo, treba biti objektivan i neutralan. Menadžer treba pomoći, surađivati sa svim stranama kako bi postigao rezultat. <sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Business Victoria (n. d.) Communication skills for manager. <https://business.vic.gov.au/business-information/staff-and-hr/staff-management/communication-skills-in-the-workplace-for-managers> (pristupano 26. travnja 2022.)

<sup>16</sup> Clarke University (n. d.) Tips for Managing Conflict. <https://www.clarke.edu/campus-life/health-wellness/counseling/articles-advice/tips-for-managing-conflict/> (pristupano 01. svibanja 2022.)

Koraci upravljanja i rješavanja sukoba na radnom mjestu <sup>17</sup>:

- pojasniti što je izvor sukoba;
- pronaći sigurno i privatno mjesto za razgovor;
- aktivno slušati;
- istražiti situaciju;
- odrediti načine za postizanje zajedničkog cilja;
- dogovoriti najbolje rješenje i odredite odgovornosti koje svaka strana ima u odluci;
- procijeniti kako stvari idu i odlučiti o preventivnim strategijama za budućnost.

Konflikti su sastavan i neizbježan dio svakog poslovanja te je teško očekivati postizanje savršene komunikacije, naročito ako se radi o veće timu ili poduzeću. Ono što je moguće napraviti je, upoznati se sa karakterističnim razlozima nastajanja prepreka u komunikaciji te kontinuirano raditi na njenom poboljšanju i učinkovitosti. Česte prepreke i prekidi u komunikaciji jasan su pokazatelj lošeg menadžmenta te predstavljaju opasnost i negativno utječu na poslovanje poduzeća.

#### 4.4 Vještine prezentacije

Jedna od značajnih zadaća menadžera je predstavljanje poduzeća, držanja različitih govora i prezentacija unutar poduzeća i van njega. Uspješan govor ili prezentaciju treba pomno unaprijed pripremiti kako bi se postigao željeni učinak (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

Plan prezentacija sadrži pet koraka (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008):

1. postavljanje ciljeva,
2. dijagnosticiranje situacije,
3. analiza auditorija,
4. oblikovanje i upotreba vizualnih pomagala,
5. organiziranje materijala.

**Postavljanje ciljeva** – služi kako bi se utvrdila svrha i cilj govora ili prezentacije. Svrha može biti opća ili specifična.

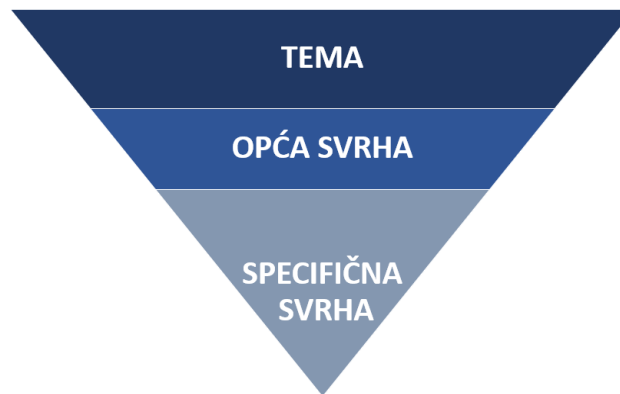
Prilikom postavljanja cilja prezentacije, fokus je najčešće u postizanju jednog ili više od slijedećih osnovnih ciljeva <sup>18</sup>:

---

<sup>17</sup> Workmates by HR Cloud (2011) 7 Tips how to Manage and Resolve Conflict in the Workplace.  
<https://www.hrcloud.com/blog/7-tips-on-how-to-manage-and-resolve-conflict-in-the-workplace> (pristupano 29. srpnja 2022.)

- informiranje ili učenje slušatelja o nekoj temi;
- inspiriranje ili motiviranje slušatelja da poduzmu određenu akciju;
- uvjeravanje ili prodaja određene točke gledišta slušateljima;
- stimuliranje diskusije i debate među slušateljima;
- unošenje zabavnih elemenata u komunikaciju s publikom tijekom prezentacije.

Slika 5. prikazuje kronologiju razrade prezentacije, od početne teme do definiranja specifične svrhe prezentacije.



Slika 5. Određivanje svrhe i cilja prezentacije

Izvor: obrađeno prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić (2008:110)

*Opća svrha* – u poslovnoj komunikaciji iz opće svrhe potječe više ciljeva, poput: pružanje informacija, stvaranje mišljenja, motiviranje, uvjeravanje ili obučavanje koje pospješuju ciljeve poduzeća i pojedinih odjela (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

*Specifična svrha* – veže se uz pitanje što menadžer želi da slušatelj naučit, napravi itd., kao naprimjer nove računovodstvene tehnike (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

**Dijagnosticiranje situacije:** vrijeme, veličina auditorija, fizički uvjeti, tehnička pomagala. Prezentacija treba biti prilagođena okruženju i situaciji.

Tablica 3. prikazuje o kojim elementima je potrebno voditi brigu prilikom prezentacije.

<sup>18</sup> Inga Lalić consulting & coaching (n. d.) Komunikacijske i prezentacijske vještine. <https://ingalalic.com/poslovna-educacija/komunikacijske-i-prezentacijske-vjestine/> (pristupano 19. travnja 2022.)

Tablica 3. Dijagnosticiranje situacije prilikom prezentacije

<b>Vrijeme</b>	Precizno određivanje vremena, prekratka prezentacija može izazvati osjećaj prikraćenosti, posebno za one koji su uložili novac i vrijeme. Idealno vrijeme trajanja prezentacije je 15-20 minuta.
<b>Veličina auditorija</b>	Manja grupa osigurava manje formalan govor, više interakcije. O veličini auditorija ovisi rječnik, ton, kao i sadržaj izlaganja.
<b>Fizički uvjeti i tehnička pomagala u prezentiranju</b>	Veličina kao i oblik dvorane ograničavaju mogućnost kretanja, fizički kontakt, potrebu za mikrofonom.

Izvor: obrađeno prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić (2008:112)

### ***Analiza auditorija***

Temeljni cilj prezentacije je da poruka bude primjerena auditoriju, što ovisi o njegovom stupnju zainteresiranosti, predznanju kao i njegovim stavovima i očekivanjima (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

#### ***➤ Heterogen auditoriji***

Kod heterogenog auditorija treba utvrditi što je zajedničko ljudima različitog znanja, iskustva kao i zanimanju za temu vezano uz poslovanje. Kod poslovnih prezentacija dobro je poznavati auditoriji: 1. tko donosi važne odluke te kakve su im potrebe i interesi; 2. od koga se može očekivati otpor idejama i na koji način ih prevladati (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

#### ***➤ Nesklon auditoriji***

Prilikom obraćanja nesklonom auditoriju, bitno je razviti obostranu komunikaciju s jakim argumentima temeljnim na činjenicama i neutralnom jeziku. Važan ulogu nosi kredibilitet i poznavanje teme osobe koja prezentira (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

#### ***➤ Profil auditorija***

Bez obzira na cilj informiranja i uvjeravanja, profil auditoriji vezan je uz preferencije stila, stavove, znanje i interese kao i traženu uspješnost prezentacije (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008).

### ***Oblikovanje i upotreba vizualnih pomagala***

Vizualizacija pomaže slušateljima da lakše primaju i pamte poruke i podatke. Sadrži više funkcija (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008):

- omogućuje istu interpretaciju svih sudionika;
- prisiljava na izdvajanje bitnog;
- objašnjava bolje od govora;
- povećava pamćenje prezentacije;
- pojašnjava kompleksne ili detaljne informacije;
- pruža orijentacijsku pomoć sudionicima prezentacije;
- pospješuje grupno odlučivanje;
- skraćuje vrijeme sastanka 28%;
- povećava uvjerljivost poruke 48%.

### ***Organiziranje materijala***

Treba naglasiti kako su sadržaj prezentacije, struktura i organizacija najvažniji dijelovi prezentacije, dok pomoćna sredstva, što podrazumijeva i razne materijale (*engl. handouts*), predstavljaju dodatnu ispomoc u prenošenju poruke prezentacije. Potrebno je voditi brigu u kojem trenutku podijeliti pomoćne materijale publici. Razlog tome je što u slučaju da je materijal opširniji, a podijeljen je na početku prezentacije može predstavljati presenteru opasnost da će publici odvratiti pažnju te će čitati materijal, umjesto pratiti prezentera za vrijeme prezentacije (Balent, 2017).

Prezentacijske vještine predstavljaju jedan od najbitnijih segmenata za uspješno prenošenje poruka menadžera timu kojim upravlja, kao i vanjskom auditoriju. Prilikom pripreme prezentacije ili izlaganja, potrebno je voditi brigu o pripremi prezentacije obzirom na željenu svrhu, dobro strukturirati izlaganje, popratiti prezentaciju vizualnim elementima te voditi brigu o elementima neverbalne komunikacije koji doprinose kvaliteti prenošenja željene poruke prezentacije. Bitan segment za pripremu uspješne prezentacije je poznavati auditorij, odnosno njihova predznanja o temi prezentacije. Također, prilikom pripreme potrebno je voditi brigu o trajanju same prezentacije, gdje je preporuka trajanja do 15-20 minuta. Razlog tome je umaranje auditorija te mogući gubitak koncentracije, a samim time i zainteresiranosti za temom. Preporuka je koristiti što manje teksta u prezentacijama te više vizualnih sadržaja koji privlače pažnju auditorija, pomoć tome nude mnogi dostupni alati (digitalni i fizički). Sve

navedeno može se postići dobrom pripremom te ulaganjem u usavršavanje vještina prezentiranja tečajevima, slušanjem i analiziranjem iskusnih predavača te mnogim drugim načinima i tehnikama usavršavanja.

## **5. PRIMJENA VJEŠTINA KOMUNIKACIJE I DELEGIRANJA NA VISOKOŠKOLSKOJ INSTITUCIJI**

Za potrebe prikaza primjene vještina komunikacije i delegiranja na visokoškolskoj instituciji, uzet je primjer Fakulteta prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. Upravljanje unutar Fakulteta prometnih znanosti može se proučavati kroz tri razine:

1. upravljačka i organizacijska razina,
2. provedbena razina,
3. projekta razina.

Upravljanje navedenim razinama znatno utječe na uspješnost poslovanja Fakulteta, dok kvaliteta izvršenog rada utječe na odraz Fakulteta u poslovnoj, znanstveno-istraživačkoj i općoj okolini. U nastavku je prikazana struktura svih razina, međusobna povezanost, kao i dani primjeri primjene menadžerskih vještina komunikacije i delegiranja. Potrebno je napomenuti da svaka razina ne djeluje samostalno, već postoji snažna međusobna veza između razina te je za uspješno poslovanje iznimno bitna dvosmjerna komunikacija između razina.

### **5.1 Metodologija istraživanja**

Za potrebe izrade završnog rada proveden je dubinski intervju, kvalitativnom metodom. Drugim riječima, cilj je bio dobiti odgovore zašto i kako se provodi proces delegiranja i komunikacije unutar organizacije, te dobiti stvarna iskustva ispitanika. Intervju je proveden u periodu od veljače do svibnja 2022. godine. Ideja intervjuja bila je prikazati iskustva i rad svih razina menadžmenta unutar organizacije: najviša razina (upravljačka i organizacijska razina); srednja razina (provedbena razina); niska razina (projektna razina). Obzirom na to uzet je uzorak od tri osobe po razini, odnosno, ukupno je provedeno devet dubinskih intervjuja sa zaposlenicima u dobrom rasponu od 27 do 59 godina. Svakome od ispitanika postavljena su slijedeća pitanja:

1. Na koji način je definirana struktura organizacije/tima unutar Vaše razine menadžmenta te koji subjekti je čine?



2. Kakav odnos imaju različiti subjekti unutar Vaše organizacijske jedinice/tima te koje su njihove glavne funkcije?
3. Na koji način se obavlja delegiranje poslova unutar Vaše organizacijske jedinice/tima?
4. Koju važnost nosi i na koji način se vrši komunikacija unutar Vaše organizacijske jedinice/tima?
5. Navedite primjer dobre i loše prakse prilikom delegiranja poslova unutar Vaše organizacijske jedinice/tima?
6. Navedite primjer dobre i loše prakse u procesu komunikacije između subjekata unutar Vaše organizacijske jedinice/tima?

Prikazani primjeri u nastavku rada, dobiveni su provedenim intervjuom sa zaposlenicima Fakulteta prometnih znanosti. Cilj intervjua je bio definirati, prema iskustvima iz svakodnevnog rada, koje karakteristike osoba koja obavlja menadžersku/upravljačku funkciju mora posjedovati te s kojim pozitivnim i negativnim iskustvima upravljanja su se u dosadašnjem radu susreli.

## **5.2 Analiza rezultata dobivenih primarnim istraživanjem**

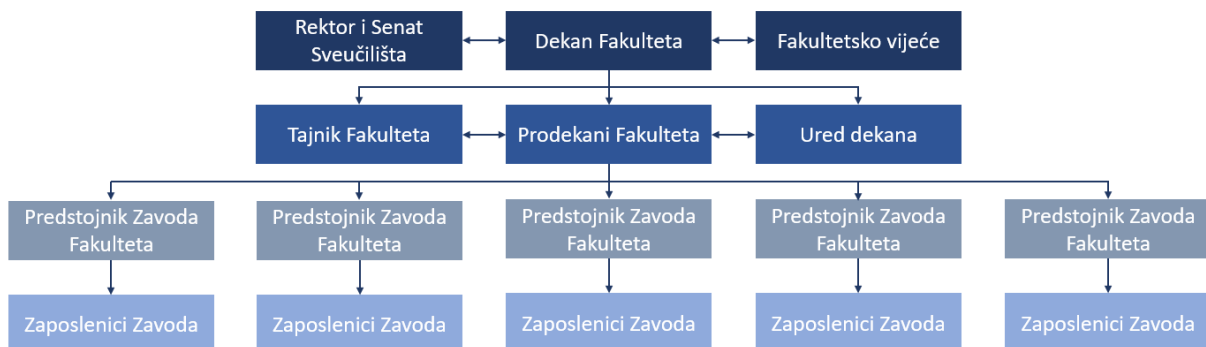
### **5.2.1 Upravljačka i organizacijska razina**

Upravljačku i organizacijsku razinu Fakulteta prometnih znanosti čine (Fakultet prometnih znanosti, 2022):

- Dekan predstavlja i zastupa Fakultet, njegov je čelnik i voditelj te u upravljačkom smislu predstavlja menadžersku funkciju unutar Fakulteta kao visokoškolske organizacije.
- Fakultetsko vijeće čine zaposlenici u znanstveno-nastavnoj, znanstvenim, nastavnim i suradničkim zvanjima ili njihovi predstavnici, predstavnici studenata, te predstavnik zaposlenika.
- Rektor i Senat obnašaju upravljačku funkciju na razini Sveučilišta.

- Tajništvo Fakulteta je unutarnja ustrojstvena jedinica koja obavlja upravno-administrativne, financijsko-materijalne, tehničke, opće i ostale poslove Fakulteta. Tajništvom Fakulteta predsjedava tajnik Fakulteta.
- Ured dekana je unutarnja ustrojstvena jedinica koja obavlja administrativno-tehničke, organizacijske, evidencijske, analitičke i ostale poslove za potrebe dekana, prodekana i tajnika Fakulteta.
- Zavod predstavlja ustrojbenu jedinu Fakulteta koja obavlja nastavne, znanstveno-istraživačke i projektne aktivnosti. Na razini Zavoda, upravljačku funkciju obnaša Predstojnik Zavoda.
- Zaposlenici Zavoda uključuju profesore, docente, asistente i stručne suradnike. Funkcija zaposlenika je provedba aktivnosti Zavoda.

U nastavku slijedi hijerarhijski prikaz upravljačke i organizacijske razine te njihovih međusobnih odnosa.



Slika 6. Upravljačka i organizacijska razina Fakulteta prometnih znanosti

Izvor: izrada autora

Najvišu razinu upravljanja Fakultetom predstavlja dekan, koji istovremeno obnaša menadžersku ulogu na razini Fakulteta. Postoji horizontalna povezanost između Dekana i Fakultetskog vijeća te Rektora, odnosno Senata Sveučilišta. Razlog tome je što Dekan odgovara tima dvjema jedinicama. Također, odluke koje Dekan donosi često moraju biti odobrene od jedne ili obje jedinice.

Dekan često nije u mogućnosti donositi i provoditi sve odluke samostalno te stoga dio posla delegira na prodekane, tajništvo i ured dekana. Oni zajedno čine drugu razinu upravljanja organizacijom. Za kvalitetnu funkciju nužna je dvosmjerna komunikacije između tih jedinica.

Također, prodekani predstavljaju zamjenu dekana, odnosno dekan na njih delegira ovlasti upravljanja resursima Fakulteta. Kako bi dekan kvalitetno upravljao Fakultetom, nužno je da odabere tim prodekana obzirom na njihova znanja i vještine te shodno tome, istima dodjeli funkcije koje najbolje odgovaraju istima. U ovom slučaju komunikacija i delegiranje poslova Dekana su najizraženiji te njegova sposobnost vođenja tima. Razlog tome je što prodekani, zajedno sa dekanom vrše kontrolu i nadzor rada Zavoda. Zavodima upravljaju predstojnici, koji ujedno imaju upravljačku funkciju unutar svojih timova.

Predstojnici Zavoda imaju bitnu ulogu iz razloga što su kanal za prenošenje informacije između Uprave Fakulteta (dekana i prodekana) i zaposlenika na Zavodu. Također, oni imaju ulogu zastupanja interesa zaposlenika te kreiraju usmjerenje razvoja Zavoda i njegovih kapaciteta.

### ***Delegiranje i komunikacija***

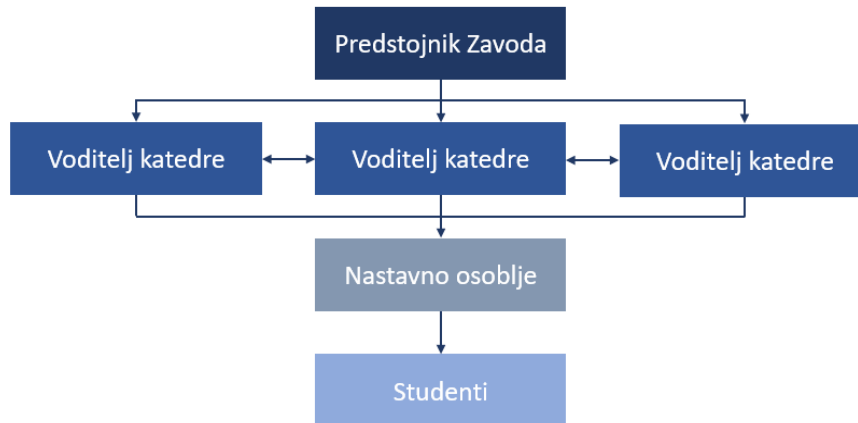
Primjer dobre prakse delegiranja poslova i komunikacije može biti formiranje tima za izradu kompleksnog projekta koji se nudi na tržištu. Dekan je osoba koja odgovara i potpisuje svaki projekt koji izlazi sa Fakulteta. U tom slučaju delegira posao formiranja tima prodekanu koji je zadužen za znanost i vanjsku suradnju. Prodekan koji ima dobar pregled u području definira potrebe izrade projekta i mogućnosti formiranja tima koji se sastoji od više stručnjaka sa više Zavoda Fakulteta. Svaki od Zavoda nudi znanja u određenim područjima te je zadaća prodekana prepoznati koje zadaće može dodijeliti kojem Zavodu i isto komunicirati sa predstojnicima. Također, prodekan može odrediti voditelja projekta, osobe koja je upoznata sa svim područjima te dobrih komunikacijskih vještina. Predstojnici zatim prenose zadatke timovima unutar Zavoda, također dobro poznajući kapacitete i znanja istih. Nakon što je projekt finaliziran, dužnost voditelja projekta je upoznati dekana sa izrađenim.

Primjer loše prakse delegiranja poslova i komunikaciji može biti u odabiru jednog lošeg člana upravljačke strukture. Primjer tome može biti predstojnik Zavoda koji nema potrebna obilježja vođe tima te obzirom da ima bitnu ulogu koja kanalizira poruke i informacije između Upravnog odbora i zaposlenika Zavoda, može pogrešno protumačiti zadatak i delegirati poslove. Pogreške ovoga tipa mogu rezultirati lošom izvedbom zadatka ili u nekim slučajevima i nemogućnosti izvedbe istog. Ako se radi o projektnom zadatku koji je pogrešno izvršen, rezultat može biti stvaranje negativne slike u okolini, bilo to od strane naručitelja projekta ili nekog drugog subjekta.

## 5.2.2 Provedbena razina

Ova razina je nazvana provedbenom jer podrazumijeva tim koji provodi zamisli upravljačke i organizacijske razine. Provedbena razina ima obilježje vlastite autonomije u smislu provedbe zadataka nastavnih i znanstveno-istraživačkih aktivnosti, naravno odgovarajući za iste upravljačkoj i organizacijskoj razini.

U nastavku slijedi hijerarhijski prikaz provedbene razine te njihovih međusobnih odnosa.



Slika 7. Provedbena razina Fakulteta prometnih znanosti

Izvor: izrada autora

U ovoj razini upravljačku funkciju preuzima predstojnik Zavoda, spona između zaposlenika Zavoda te upravljačke i organizacijske razine. Predstojnik Zavoda obzirom na znanja i vještine svojih zaposlenika te njihovog iskustva dodjeljuje vodstvo katedri. Voditelji katedri zatim unutar tima dodjeljuju zadatke vođenja i provedbe nastavnih aktivnosti kolegija. Nastavno osoblje ima najbitniju ulogu u funkciji Fakulteta, kako prenose informacije i znanja te grade vještine krajnjem korisniku, a to su studenti. Studenti ujedno predstavljaju i glavni pokazatelj kvalitete svih razina upravljanja.

### *Delegiranje i komunikacija*

Primjer dobre prakse delegiranja i komunikacije može biti kada nastavnik iz komunikacije sa studentima prepozna da im dio kolegija nije dovoljno interesantan. U tom slučaju odlučuje se delegirati posao predavanja vanjskom suradniku koji raspolaže iskustvom u području. Ovakav tip nastave se pokazao kao najuspješniji iz razloga što se studentima problematika prezentira iz drugog gledišta te se poveže sa stvarnim problemima s kojima se susreću u svakodnevnom životu, a to nekada ne primjećuju. Ovakav tip nastave može znatno podići atraktivnost i

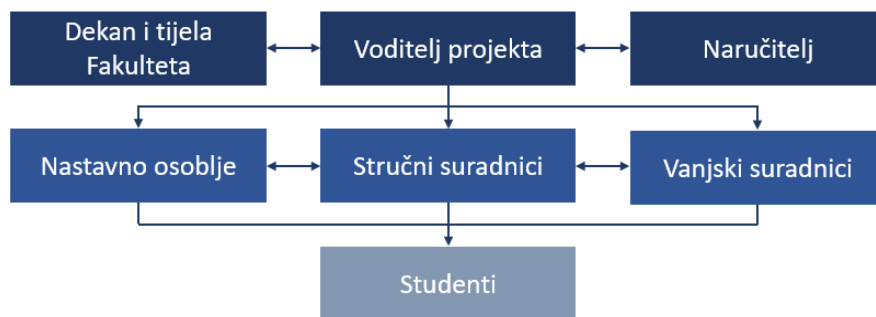
interes kolegija. Upravo prepoznavanje problema i pretvorba istog u snagu, odlika je kvalitetnog upravljanja. Također, nastavnici moraju kontinuirano raditi na svojim prezentacijskim vještinama, kako one predstavljaju temelj za kvalitetno prenošenje znanja i vještina.

Primjer loše prakse delegiranja poslova i komunikaciji može biti kada voditelj katedre dodjeli predavanje na kolegiju nastavniku koji ne raspolaže dovoljnim znanjima u području koje predaje. Prilikom prezentacije, studenti mogu postaviti pitanje na koje nastavnik nije u mogućnosti odgovoriti ili poznaje samo teorije, bez iskustva u praksi. Takav problem može rezultirati slabijim shvaćanjem gradiva od strane studenata te redukcijom zainteresiranosti u područje. Također, primjer lošeg delegiranja može biti organizacija ispita, gdje nadzor obavlja nastavno osoblje koje ne provodi kolegij i nije dovoljno upoznato s tematikom kolegija. U slučaju da student ima nejasnoću, poziva osobu koja obavlja nadzor koji ne može pojasniti nejasnoću. Time se može stvoriti slika loše organizacije u očima studenta.

### 5.2.3 Projektna razina

Projektna razina, kao što i sami naziv govori, ima za cilj provedbu znanstveno-istraživačkih i komercijalnih projekata.

U nastavku slijedi hijerarhijski prikaz projektne razine te njihovih međusobnih odnosa.



Slika 8. Projektna razina Fakulteta prometnih znanosti

Izvor: izrada autora

U slučaju projektne razine, upravljačku ulogu preuzima voditelj projekta. U ovom slučaju do izražaja dolaze vještine komunikacije i prezentacije prema naručitelju projekta. Vještine komunikacije od velike su važnosti u procesu dogovora projektnog zadatka, sadržaja i željenih rezultata projekta. Vještine prezentacije dolaze do izražaja u postupku prezentacije rezultata projekta naručitelju. Osim komunikacije sa naručiteljem, voditelj projekta mora

voditi komunikaciju sa tijelima Fakulteta, kao i dekanom kao odgovornom osobom ispred Fakulteta.

Voditelj projekta ima za zadaću sastaviti projektni tim, koji se najčešće sastoji od:

- nastavnog osoblja – raspolaže teoretskim znanjima i vještinama u području istraživanja te svojim iskustvom u provedbi sličnih projekata doprinose izradi projekta. Najčešće su u funkciji konzultativnog tijela.
- stručni suradnici – temeljna svrha je izrada i provedba projekata i istraživanja. Najčešće uključuju mlade stručnjake i doktorande koji su u procesu nadogradnje vlastitih znanja i vještina pod vodstvom iskusnih stručnjaka.
- vanjski stručnjaci – najčešće uključuju stručnjake iz drugih srodnih područja ili stručnjake specijalizirane za određeno područje u području prometa (na primjeru Fakulteta prometnih znanosti). Daju doprinos i nadogradnju postojećim kapacitetima Fakulteta te daju znatan doprinos u provedbi projekta.

Voditelj projekta za upravljanje timom mora raspolagati dobrim komunikacijskim vještinama i vještinama delegiranja. Vještine komuniciranja dolaze do izražaja prilikom prezentiranja potreba koje je dogovorio sa naručiteljem projekta, dok vještine delegiranja dolaze do izražaja u procesu dodjele zadataka. Prilikom delegiranja, voditelj projekta mora dobro procijeniti opseg i potrebno vrijeme za obavljanje svakog od zadataka, kao i poznavati snage i slabosti svakog pojedina u projektnom timu te kapacitete kojima raspolažu. Također, potrebno je prepoznati za koje zadatke ne raspolaže dovoljnim znanjima, odnosno za provedbu kojih zadataka mora uključiti vanjske suradnike. Također, često se u projekte uključuju studenti, koji na ovaj način nadograđuju svoja teoretska znanja iskustvom u struci. Ovaj oblik uključivanja studenata dodatno doprinosi kvaliteti njihovog obrazovanja i pripremi za izlazak na tržište rada. U slučaju studenata potrebno je dobro procijeniti njihove mogućnosti te postupno uključivati kako ne bi došlo do preopterećenja.

### ***Delegiranje i komunikacija***

Primjer dobre prakse delegiranja i komunikacije može biti voditelj projekta koji je dobro organiziran, posjeduje dobre komunikacijske i prezentacijske vještine te dobro poznaje projektni tim kojim raspolaže. Ovakav tip voditelja dobro je upoznat sa vremenom koje je potrebno uložiti za izvršavanje određenog zadatka, najčešće iskustvom stečenim vođenjem

dnevnika zaposlenika na sličnim zadacima provedenim u prethodnim projektima. Također, potrebno je dobro poznavanje svih snaga i slabosti (znanja i vještina) projektnog tima, te opterećenosti zadacima na drugim projektima. Treba znati temeljito prenijeti potrebe naručitelja, kako bi zajedno sa projektnim timom mogao kvalitetno definirati sadržaj i usmjeriti istraživanje ka željenim rezultatima. Voditelj projekta mora znati motivirati tim i biti spreman naći odgovor na moguće zapreke u provedbi projekta, odnosno u slučaju da njih sam nije u mogućnosti odgovoriti, procijeniti potrebu uključivanja treće strane (npr. vanjskih stručnjaka).

Primjer loše prakse delegiranja poslova i komunikaciji može biti kada voditelj projekta pogrešno procjeni opterećenje koje projekt donosi te delegira prevelik dio posla jednoj osobi koja ne raspolaže dovoljnim kapacitetima (vremenom, iskustvom ili znanjem) za izvršavanje istog. Također, problem može nastati kada voditelj projekta pogrešno shvati naručitelja te kao glavni kanal za prenošenje informacija projektnom timu, pogrešno objasni problematiku u potrebe naručitelja. Obje pogreške mogu rezultirati nezadovoljstvom naručitelja, lošom reputacijom Fakulteta u okolini te u krajnjem slučaju negativno utjecati na čitavo projektno poslovanje.

## 6. ZAKLJUČAK

Menadžerske vještine podrazumijevaju skup znanja i vještina nužnih menadžeru za uspješno izvršavanje postavljenih ciljeva poduzeća, a samim time i doprinosu uspješnom poslovanju istog. Svaka osoba posjeduje određene osobine i karakteristike koje joj mogu pomoći pri poslovanju i vođenju poslovanja. Menadžerske vještine mogu biti dijelom urođene i kasnije nadograđene ili se mogu razviti i nadograditi obrazovanjem i iskustvom. Potrebna znanja i vještine nisu jednaka za sve menadžerske pozicije, ali svaki menadžer mora posjedovati osnovne i posebne menadžerske vještine. Obzirom na nepredvidive situacije u poslovanju, menadžeri moraju kontinuirano usavršavati i nadograđivati svoja znanja i vještine kako bi pronalazili adekvatna rješenja na potencijalno nastale zadatke ili probleme. Od svakog menadžera se očekuje da upravlja, motivira i vodi svoje zaposlenike. Nužno je od svakog menadžera da svoje zaposlenike uključuje u poslovanje odnosno rješavanje zadataka, da im delegira zadatke te kroz komunikaciju s njima riješi nejasnoće kao i moguće probleme. Na takav način potiče razvoj svojih zaposlenika i pospješuje poslovanje. Prilikom delegiranja zadataka menadžer treba obratiti pažnju koje zadatke kojem zaposleniku delegira, kada ih delegira te biti svjestan da ne može svaki zadatak delegirati. Pri delegiranju zadataka menadžer ne delegira i odgovornost rješavanja zadatka, on i dalje ostaje nositelj odgovornosti. Menadžer treba biti svojevrstni mentor i prijatelj svojim zaposlenicima, kako bi stvorio sigurnu okolinu svom timu, jer bez njih poslovanje ne bi bilo uspješno. Menadžer se kroz svoju karijeru neprestano razvija i uči, putem edukacija, tečajeva i poslovnih usavršavanja, s ciljem razumijevanja i nadilaženja svojih nedostataka.

Provedeni intervjui među zaposlenicima Fakulteta prometnih znanosti pokazao je kako se saznanja prikupljena pregledom područja istraživanja, poklapaju sa mišljenjima i iskustvima u svakodnevnom radu. U radu su obrađene karakteristike menadžera na temelju primjera dobre i loše prakse iz stvarnog radnog okruženja. Odlika dobrih menadžerskih karakteristika na Fakultetu uključuje poznavanje vještina i znanja tima kojim upravlja i s kojim surađuje, motivaciju zaposlenika, kao i poznavanje njihovih svakodnevnih opterećenja kako ne bi došlo do preopterećenosti, a samim time i nekvalitetne izvedbe zadatka. Također, jedno od obilježja koje čine menadžera kvalitetnim je predviđanje i prepoznavanje prepreka ili mogućih problema prilikom izvršavanja zadatka te pravovremeni pronalazak adekvatnog rješenja. Osim navedenog, za kvalitetnu funkciju i izvršavanje poslova i zadataka bitna je komunikacija putem svih kanala, odnosno razina unutar Fakulteta te izvan istog. Kada



govorimo o negativnim primjerima, najčešće su to delegiranja poslova osobama koje ne raspolažu potrebnim znanjima i vještinama u području zadatka, odnosno delegiranje prevelike količine posla pojedincu. Osim pogrešaka u delegiranju, česte su pogreške u komunikaciji, gdje je najčešće problem u lošoj komunikaciji između razina, unutar samog tima ili sa vanjskim faktorima, što za rezultat daje lošu izvedbu ili neshvaćanje zadatka. Intervju je potvrdio kako je menadžment, odnosno upravljanje jednako bitan segment na visokoškolskoj instituciji, kao i u svakom drugom poslovanju poduzeća.

## IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Sanja Pehnc**

**Matični broj studenta: 1-057/-15 MPI**

**Naslov rada: Važnost komunikacije i delegiranja u funkciji organizacijskog uspjeha**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

08.09.2022.

Sanja Pehnc

## POPIS LITERATURE

### ***KNJIGE I ČLANCI***

1. Albright, M. i Carr, C. (1997) *101 Biggest Mistakes Managers Make and How to Avoid Them*. Grand Prairie: Prentice Hall Press
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga
3. Balent, B. (2017) Misaoni postav organizacije: Vještine uspješnog prezentiranja. *Kontroling, financije i menadžment: Menadžersko izvještavanje*, 40-44
4. Buble, M. (2006) *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
5. Buble, M. (2010) *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
6. Buble, M. (2011) *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
7. Certo, S.C. i Certo, S. T. (2008) *Moderni menadžment*. Zagreb: MATE
8. Despotović, M. i Katavić, I. (2016) Razvoj menadžerskih sposobnosti i vještina za održivu konkurentsku prednost na primjeru hrvatskih poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo* 6 (2), 21-33
9. Fakultet prometnih znanosti (2022) *Statut Sveučilišta u Zagrebu Fakulteta prometnih znanosti*. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti
10. Jurković, Z. (2012) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues* 25 (2), 387-399
11. Pejić, N. i Buntak, K. (2012) Uspješno delegiranje – potencijal učinkovitije države uprave. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave* 12 (1), 201-228
12. Sikavica, P. i Bahtijarević-Šiber, F. (2004) *Menadžment*. Zagreb: MASMEDIA

13. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998) *Menadžment*. Zagreb: Mate
14. Žižak, A., Vizek-Vidović, V. i Ajduković, M. (2012) *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

### **INTERNETSKI IZVORI**

15. AngloAdria Management Consulting (n. d.). 9 zlatnih pravila delegiranja. <https://anglo-adria.com/9-zlatnih-pravila-delegiranja/> (pristupano 18. travnja 2022.)
16. Business Victoria (n. d.) Communication skills for manager. <https://business.vic.gov.au/business-information/staff-and-hr/staff-management/communication-skills-in-the-workplace-for-managers> (pristupano 26. travnja 2022.)
17. Clarke University (n. d.) Tips for Managing Conflict. <https://www.clarke.edu/campus-life/health-wellness/counseling/articles-advice/tips-for-managing-conflict/> (pristupano 01. svibanja 2022.)
18. DevOps Institute (2021) How to Delegate: an Important Human Skill for 2022. <https://www.devopsinstitute.com/blog-how-to-delegate-an-important-human-skill-for-2022/> (pristupano 25. srpanja 2022.)
19. Flarione (n. d.) Primjer delegiranja ovlasti. Delegiranje je proces prijenosa dijela menadžerskih funkcija na druge zaposlenike. <https://flarione.ru/hr/the-organization/primer-delegirovaniya-polnomochii-delegirovanie-eto-process-peredachi-chasti/> (pristupano 16. lipnja 2022.)
20. Glassdoor (2021) Key Communication Skills for Managers. <https://www.glassdoor.com/blog/guide/communication-skills-for-managers/> (pristupano 06. kolovoz 2022.)
21. Hrvatska enciklopedija (n. d.) Menadžer. <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40067> (pristupano 18. travnja 2022.)
22. Inga Lalić consulting & coaching (n. d.) Komunikacijske i prezentacijske vještine. <https://ingalalic.com/poslovna-edukacija/komunikacijske-i-prezentacijske-vjestine/> (pristupano 19. travnja 2022.)

23. Management Study Guide (n. d.) Levels of Management - Top, Middle and Lower.  
*[https://www.managementstudyguide.com/management\\_levels.htm](https://www.managementstudyguide.com/management_levels.htm)* (pristupano 06. svibnja 2022.)
24. Meistertask.com (n. d.) How to Delegate Tasks Effectively (and Why It's Important).  
*<https://www.meistertask.com/blog/delegate-tasks-effectively/>* (pristupano 16. lipnja 2022.)
25. MindTools (n. d.) Successful Delegation: Using the Power of Other People's Help.  
*[https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_98.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_98.htm)* (pristupano 07. srpnja 2022.)
26. Professional development (n. d.) Communication Skills for Managers.  
*<https://www.professionaldevelopment.ie/communication-skills-for-managers>* (02. kolovoza 2022.)
27. Workmates by HR Cloud (2011) 7 Tips how to Manage and Resolve Conflict in the Workplace. *<https://www.hrcloud.com/blog/7-tips-on-how-to-manage-and-resolve-conflict-in-the-workplace>* (pristupano 29. srpnja 2022.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Krug delegiranja.....	11
Slika 2. Organizacijska hijerarhija .....	16
Slika 3. Struktura poslovne komunikacije.....	23
Slika 4. Protok informacija u organizaciji.....	28
Slika 5. Određivanje svrhe i cilja prezentacije .....	31
Slika 6. Upravljačka i organizacijska razina Fakulteta prometnih znanosti.....	37
Slika 7. Provedbena razina Fakulteta prometnih znanosti .....	39
Slika 8. Projektna razina Fakulteta prometnih znanosti .....	40

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prikaz potrebnih znanja i vještina s obzirom na razine menadžmenta.....	6
Tablica 2. Sredstva neverbalne komunikacije .....	25
Tablica 3. Dijagnosticiranje situacije prilikom prezentacije .....	32

## ŽIVOTOPIS



### Sanja Pehnec

Državljanstvo: hrvatsko  (+385) 98704499 Datum rođenja: 12. listopada 1967.

 E-adresa: [sanja.pehnec1@gmail.com](mailto:sanja.pehnec1@gmail.com)

 Adresa: A.M.Tripala 14, 10000 Zagreb (Hrvatska)

#### RADNO ISKUSTVO

##### Voditelj Ureda za upravljanje ljudskim resursima

*Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu* [ veljače 2022. – Trenutačno ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

##### Administrativni referent u Uredu za upravljanje ljudskim resursima

*Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu* [ 24. rujna 2018. – siječnja 2022. ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

##### Referent za kadrove

*Irls Fashion d.o.o.* [ siječnja 2016. – 23. rujna 2018. ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

##### Referent za kadrove

*Laura Filla d.o.o.* [ srpnja 2013. – prosinca 2015. ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

##### Kontrolor poslovanja prodajnih jedinica

*Laura Filla d.o.o.* [ veljače 2013. – lipnja 2013. ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

##### Voditelj promocija

*Laura kozmetika d.o.o.* [ lipnja 2006. – siječnja 2013. ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

##### Voditelj prodavaonica

*Irls d.o.o.* [ svibnja 1994. – svibnja 2006. ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

##### Prodavač

*Robna kuća Nama* [ lipnja 1987. – travnja 1994. ]

Mjesto: Zagreb  
Zemlja: Hrvatska

### **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

---

#### **Stručni prvostupnik ekonomije (bacc. oec.)**

*Veleučilište Baltazar Zaprešić* [ 2019 – Trenutačno ]

Adresa: Ulica Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić (Hrvatska)

<https://www.bak.hr/>

#### **Prodavač parfumerijske i drogerijske robe - prekvalifikacija**

*Pučko otvoreno učilište Zagreb* [ 1986 – 1986 ]

Adresa: Ulica Grada Vukovara 68, 10000 Zagreb (Hrvatska)

#### **Stručni suradnik za TV i film**

*Centar za kulturu i umjetnost* [ 1982 – 1986 ]

Adresa: Ulica Jurja Križanića 4, 10000 Zagreb (Hrvatska)

### **JEZIČNE VJEŠTINE**

---

Materinski jezik/jezici: hrvatski

Drugi jezici:

**engleski**

SLUŠANJE B1 ČITANJE B1 PISANJE B1

GOVORNA PRODUKCIJA B1

GOVORNA INTERAKCIJA B1

### **DIGITALNE VJEŠTINE**

---

#### **Moje digitalne vještine**

Rad na računalu / MS Office paket / Internet

### **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

---

Izvršne komunikacijske vještine stečene tijekom višegodišnjeg Iskustva u radu sa zaposlenicima i klijentima.

Sklonost timskom radu.

### **ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE**

---

Izražen smisao za organizaciju i obavljanje poslova