

UPRAVLJANJE PROCESIMA MENADŽERSKOG DELEGIRANJA NA NIVOU PRIMARNE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE

MANAGEMENT OF PROCESSES OF MANAGERIAL DELEGATION AT THE LEVEL OF PRIMARY HEALTH CARE

Selma Lučkin*

Amer Ovčina**

SAŽETAK

Uvod: Menadžment dizajnira zadatke i organizuje način na koji će se posao obaviti. On osigurava koordinaciju pojedinačnih zadataka i poslova, kao i fokusiranost na svrhu ili razlog postojanja organizacije. Menadžment je u suštini, usklađivanje zadataka i aktivnosti za dostizanje postavljenih ciljeva.

Ciljevi istraživanja: 1. Analizirati hijerarhijsku strukturu u Javnoj ustanovi Dom zdravlja Kantona Sarajevo; 2. Utvrditi nivoe menadžmenta na nivou Javne ustanove Domovi zdravlja Kantona Sarajevo; 3. Ispitati vrste zadataka i procese menadžerskog delegiranja u praksi; 4. Ispitati psihosocijalne kompetencije kod menadžera u Javnoj ustanovi Dom zdravlja Kantona Sarajevo; 5. Utvrditi načine menadžerske kontrole u vezi sa delegiranim zadacima; 6. Ispitati korelacionu vezu u vezi sa načinom delegiranja radnih zadataka kod menadžera različitih nivoa odlučivanja; 7. Ispitati postojanje standardnih Politika i Procedura u procesu donošenja menadžerskih odluka; 8. Ispitati na koji način menadžeri motiviraju podređene, za uspješno rješavanje zadataka. Glavna/polazna hipoteza: Efikasno delegiranje menadžera na nivou primarne zdravstvene zaštite doprinosi razvoju timskog rada i unaprjeđenju pojedinačnih vještina uposlenika nižih organizacijskih nivoa.

Metode istraživanja: Studija će biti eksplorativna (na osnovu prikupljenih sekundarnih podataka), deskriptivna, analitička kvantitativna i komparativna. Za istraživanje će se koristiti podaci prikupljeni iz postojećih Pravilnika Javne Ustanove Dom zdravlja Kantona Sarajevo.

Zaključci: Dokazana je glavna hipoteza rada koja glasi: „Efikasno delegiranje menadžera na nivou primarne zdravstvene zaštite doprinosi razvoju timskog rada i unapređenju pojedinačnih vještina zaposlenika nižih organizacijskih nivoa“. Samim tim što je većina ispitanika odgovorila da svakodnevno održavaju sastanke sa svojim zaposlenicima je dobar način da se razvija timski rad. Također, s obzirom da većina zaposlenika samostalno inoviraju delegirane zadatke i donose nove prijedloge, na taj način se radi na unapređenju pojedinačnih vještina zaposlenika. Na osnovu dobivenih rezultata, preporuka je da se standardizira proces delegiranja na sva tri nivoa menadžmenta.

SUMMARY

Introduction: Management designs tasks and organizes the way work will be done. It ensures the coordination of individual tasks and tasks, as well as a focus on the purpose or reason for the existence of the organization. Management is, in essence, the coordination of tasks and activities to achieve set goals.

Objectives of the research: 1. Analyze

* - Javna ustanova Dom zdravlja Kantona Sarajevo, Bosna i Hercegovina, Public institution Sarajevo Canton Health Center, Bosnia and Herzegovina

** - Klinički centar Univerziteta u Sarajevu, Bosna i Hercegovina, Clinical center of the University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina

the hierarchical structure in the Public Institution Health Center of Sarajevo Canton; 2. Determine the levels of management at the level of the Public Institution Health Centers of Sarajevo Canton; 3. Examine the types of tasks and processes of managerial delegation in practice; 4. Examine psychosocial competencies with managers in the Public Institution Health Center of Sarajevo Canton; 5. Identify ways of managerial control in relation to delegated tasks; 6. Examine the correlation regarding the manner of delegating work tasks to managers of different levels of decision-making; 7. Examine the existence of standard Policies and Procedures in the managerial decision-making process; 8. Examine how managers motivate subordinates to successfully solve tasks.

Main/starting hypothesis: Effective delegation of managers at the level of primary health care contributes to the development of teamwork and the improvement of individual skills of employees at lower organizational levels.

Research methods: The study will be exploratory (based on collected secondary data), descriptive, analytical, quantitative and comparative. The research will use data collected from the existing Regulations of the Public Institution Health Center of Sarajevo Canton.

Conclusion: The main hypothesis of the work has been proven, which reads: "Effective delegation of managers at the level of primary health care contributes to the development of teamwork and the improvement of individual skills of employees at lower organizational levels." Just because most respondents answered that they hold daily meetings with their employees is a good way to develop teamwork. Also, since most employees independently innovate delegated tasks and make new proposals, in this way they work on improving individual skills of employees. Based on the obtained results, it is recommended to standardize the delegation process at all three levels of management.

UVOD

Menadžment je izvedena riječ od engleskog jezika *manage* što znači unaprijediti, rukovoditi, upravljati, kojim se označava uspješnost u izvođenju neke aktivnosti. Menadžment u savremenom značenju vezuje se za period industrijalizacije krajem XIX i početkom XX stoljeća.¹

Pojam menadžment u svom tradicionalnom značenju podrazumijeva koordinaciju ljudskih, tehničkih i finansijskih resursa potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Menadžment je zadužen za pribavljanje resursa (ljudi, materijala, tehnologije, finansija) koji su neophodni da bi se ostvario neki posao.²

Menadžment dizajnira zadatke i organizuje način na koji će se posao obaviti. On osigurava koordinaciju pojedinačnih zadataka i poslova, kao i fokusiranost na svrhu ili razlog postojanja organizacije. Menadžment je u suštini, usklađivanje zadataka i aktivnosti za dostizanje postavljenih ciljeva. Kao i svako drugo događanje i proces menadžmenta je moguće i potrebno obuhvatiti sa više aspekata. Zato je razumljivo da su ga se istraživači prihvatili sa najrazličitijih aspekata: ekonomskih, socioloških, psiholoških, filozofskih, tehničkih itd.³

Analitička uloga menadžmenta sastoji se u izvršavanju onih poslova koji se odnose na primjenu strategijskih odluka. Ovaj proces izvršava se tako što se ideje podvrgavaju testiranju u više faza. Razumije se da se pojedine faze mogu sastavljati ili razbijati na više međufaza u zavisnosti od procjene korisnosti koja se očekuje od određene ideje.⁴ Menadžment se u realnosti susreće sa problemom različitog tumačenja iste ideje. Svijet koji nije intelektualno sposoban da

1 Dragić, M. Menadžment u zdravstvu. Visoka medicinska škola Prijedor. Prijedor. 2017.

2 M. M., Predrag. Zdravstveni menadžment. IP „Obeležje“. Beograd. 2008.

3 Zavod za javno zdravstvo FBiH. Zdravstveni sistem FBiH. Kontinuirana profesionalna edukacija iz zdravstvenog menadžmenta. Sarajevo. 2012.

4 Lazibat, T. Upravljanje kvalitetom. Sinergija. Zagreb. 2005.

vrši tumačenja iste ideje. Svijet koji nije intelektualno sposoban da vrši validaciju kreativnih ideja je psihološki hendikepiran ili patološki sujetan. Psihološka hendikepiranost visokih stručnjaka i naučnika sastoji se u tome da oni svojim probojem do vrha profesije postaju slijepi za druga rješenja i druge specijalnosti. Oni po prirodi stvari imaju rigidan stav prema drugim specijalnostima i intimno su ubjeđeni da se sva mudrost svijeta okreće upravo oko onog čime se oni bave. Oni su opterećeni proficentričnom rigidnošću. Suzbijanje profesionalne sujete i stvaranje ambijenta za timski rad svakako je način da se prevaziđe stanje rigidnosti na nove ideje, koje uglavnom donose novi ljudi neopterećeni starim dogmama i hijerarhijskim relacijama.⁵

Delegiranje dolazi od latinske riječi delegare što bi u prijevodu značilo odrediti, izabrati; opunomoćiti, odnosno, ovlastiti i prenijeti na nekoga (pravo, dug, obavezu, itd.).⁶

„Delegiranje je proces koji menadžeri upotrebljavaju da prenesu ovlast i odgovornost na pozicije ispod njih u hijerarhiji.“ Ovim procesom „spuštaju se“ menadžerska zaduženja, poslovi i ovlasti s viših nivoa menadžmenta na one niže nivoe.⁶ Prema Jenksu i Kellyju (1995: 123), metoda delegiranja osigurava da se osobne moći i/ili funkcije povjere drugoj osobi, te iz navedenog proizlazi da je ta osoba ovlaštena obaviti neki zadatak i/ili posao koji bi inače menadžer morao obaviti.⁶

No, osim što je ta osoba ovlaštena za navedeno, ona je ujedno i odgovorna za rezultate koji će proizaći iz obavljenog zadatka/posla.⁶

Na prvu, delegiranje možda djeluje kao jednostavna aktivnost, ali ipak je to složen proces koji ovisi o mnoštvo aspekata koji su bitni za samu uspješnost delegiranja. Upravo zbog svoje složenosti, delegiranju se često prilaže imenica „umijeće“ koja objašnjava da delegiranje nije osobina ili talent s kojim se

osoba rađa.⁷

Naime, ono je vještina koja se treba učiti i usavršavati s obzirom na to da se sastoji od: dvosmjerne komunikacije među sudionicima delegiranja, i neposrednog rada sa suradnicima.⁷

Moć efikasnog menadžmenta ne gleda se samo u vašim naporima, već u zajedničkim naporima čitavog tima. Ako ste odgovorni za veću organizaciju, ne možete biti i efikasan menadžer i nastojati da sav posao obavite sami. U najboljem slučaju, za svoje zaposlene postaćete mikromenadžer – menadžer koji se suviše petlja u nebitne detalje upravljanja organizacijom, koji više vremena posvećuje radu drugih nego svom radu. U najgorem slučaju, zaposleni će preuzimati manje odgovornosti za posao jer ste vi uvijek tu da dovršite (ili provjerite) umjesto njih.⁸

Buble iz 2010., tvrdi kako uspješno delegiranje leži na četiri ključne komponente:⁹

- ovlasti,
- odgovornosti,
- obaveze (poslovi i zadaci),
- podređeni.⁹

Mescon, Albert i Khedouri (1985: 184) definiraju ovlast kao „ograničeno pravo upotrebe sredstava organizacije i usmjeravanja napora ljudi u željenom smjeru.“ No, važno je napomenuti kako se navedena definicija treba prenijeti na položaj, a ne na pojedinca koji je na tom položaju ili na koji će tek doći. Pojedinac će tako s dobivenom ovlasti moći donositi odluke koje će biti od krucijalne važnosti za druge zaposlenike, a i njega samoga. Druga definicija ovlast se definira kao moć zapovijedanja ili djelovanja. Menadžeri koriste tu moć nad podređenima te će oni prema njoj djelovati ili ne djelovati. Suprotno navedenom, skupina autora tvrdi kako je ovlast pravo odlučivanja i naređivanja zaposlenima u organizaciji kako bi izvršili

7 Maslov, A. Psihologija u menadžmentu. „Adižes“. Novi Sad. 2004.

8 Čizmić, S. et all. Psihologija i menadžment. Filozofski fakultet. Beograd. 1995.

9 Draker, P. Moj pogled na menadžment. „Adižes“. Novi Sad. 2003.

5 Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb. 2015.

6 Erić, D. Uvod u menadžment. Ekonomski fakultet. Beograd. 2000.

dužnosti ili aktivnosti, te tako ostvarili ciljeve organizacije.¹⁰

Menadžersko delegiranje

Menadžeri imaju neke zadatke koje trebaju obaviti, ali njihov primarni zadatak je osigurati da drugi rade ono što im je dodijeljeno kako bi ostvarili misiju i ciljeve organizacije. Učinkoviti menadžeri znaju koje odgovornosti delegirati kako bi omogućili vrijeme za planiranje, suradnju s drugima u organizaciji i praćenje učinka svojih zaposlenika, pazeći da im daju odgovarajuće povratne informacije i prilike za razvoj.¹¹

Često menadžeri misle da delegiraju kad dodijele zadatke zaposlenicima. Ponekad je to samo bacanje na ljude. Pravo delegiranje dodjeljuje odgovornost za rezultate zajedno s ovlasti da se učini ono što je potrebno za postizanje željenih rezultata.¹²

Zašto se to ne radi dobro u većini organizacija? Glavni faktor je neuspjeh organizacija da osiguraju da supervizori i menadžeri znaju kako učinkovito delegirati. Mnogi menadžeri nikada nisu prošli obuku u delegiranju.¹²

Drugi razlozi zašto menadžeri ne delegiraju onoliko koliko bi mogli uključivati:¹²

- Uvjerenje da zaposlenici ne mogu raditi posao kao što to može menadžer.¹²
- Uvjerenje da je potrebno manje vremena za obavljanje posla nego za delegiranje odgovornosti.¹²
- Nedostatak povjerenja u motiviranost zaposlenika i predanost kvaliteti.¹²
- Potreba da se sebe učini nezamjenjivim.¹²
- Uživanje u obavljanju vlastitog posla.¹²
- Krivnja povezana s davanjem više posla prezaposlenom osoblju.¹²

10 Bravar, L. Menadžment konflikata. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma. Pula. 2019.

11 Gutowski, M. Menadžersko delegiranje radnih zadataka. Završni rad. Sveučilište Sjever. Koprivnica. 2018.

12 Blanchard, K. Rukovođenje na višoj razini. MATE d.o.o. Zagreb. 2010.

Neki razlozi za neodgovaranje su legitimni. Na primjer, ako organizacija nema dovoljno osoblja ili menadžeri nemaju nikoga ko im odgovara, očito je vrlo teško delegirati odgovornosti. Međutim, većina takvih argumenata ne podnosi racionalnu analizu. Menadžeri moraju delegirati jer ne bi trebali sami obaviti sav posao. Moraju komunicirati s drugim menadžerima oko ciljeva; planirati moguće promjene gospodarskih uvjeta, konkurentskih faktora i slično; i komunicirati s drugim menadžerima o tome kako poboljšati poslovanje i razviti nove strategije. Osim toga, menadžeri moraju posvetiti vrijeme vlastitom razvoju kroz obuku i praćenje tehnologije i drugih inovacija relevantnih za njihovu industriju i njihovu organizaciju.¹³

Menadžeri su odgovorni za razvoj svojih zaposlenika kako bi osigurali da su dobro edukovani, identificirali buduće vođe i pripremili vlastitog nasljednika kada napreduju ili prijeđu u druge organizacije. Delegiranje odgovornosti moćna je izjava zaposlenicima o tome koliko im se vjeruje i koliko ih se smatra kompetentnima i cijenjenima za poduzeće.¹⁴

Komponente delegiranja

Svaki put kada menadžer delegira posao zaposleniku, u igri su tri neizbježna ključna elementa delegiranja. Ovlaštenje, odgovornost i obaveze čine integrirani proces i moraju se primijeniti kao jedinstvena cjelina.¹⁵

Kao menadžer, možete prenijeti dijelove svoje formalne ovlasti na drugog zaposlenika kada toj osobi dodjeljujete zadatak. U biti, možete dodijeliti svom zaposleniku da poduzme radnju u vaše ime unutar granica delegiranih (prenesenih) ovlasti.¹⁶

Autoritet uglavnom proizlazi iz moći položaja. Što više ovlasti imate, to je veća vaša

13 Laird, AD., Laird, CE. Tehnike delegiranja. Panorama. Zagreb. 1965.

14 Horvat, Đ. Temeljne funkcije upravljanja. Edukator. Zagreb. 2007.

15 Carnegie, D. Kako postati uspješan lider-otkrijte tajne uspješnih poslovnih ljudi. VBZ. Zagreb. 2013.

sposobnost delegiranja viših, značajnijih i izazovnijih zadataka drugima kako biste im pomogli u učenju, razvoju i rastu.¹⁶

Ako zaposlenik "pokvari stvar kraljevski", vaš će menadžer osuditi vas. Ukratko, nikada ne možete u potpunosti prepustiti bilo koju svoju odgovornost nekome drugome. Dodijeljenu odgovornost treba odrediti u smislu ciljeva ili rezultata koje treba postići, a ne detaljnih specifičnosti za obavljanje posla.¹⁶

Odgovornost je moralna prisila koju osjeća zaposlenik da ispuni ciljeve i zadatke dodijeljenog zadatka. Kao rezultat prihvatanja zadatka, vaš zaposlenik vam zapravo daje obećanje - bilo izričito ili implicirano - da ćete dati sve od sebe u izvršavanju aktivnosti povezanih s tim. Nakon što je preuzeo zadatak, vaš zaposlenik ga je dužan izvršiti, te stoga snosi odgovornost za postignute rezultate.¹⁶

Neovisno po kojoj se definiciji vodi, odgovornost i ovlast su usko povezane te bez druge nema prve i obrnuto. Svako organizaciji je potrebna ravnoteža ovlasti i odgovornosti te svaki nivo ovlasti uključuje jednak nivo odgovornosti. Prema Clelandu odgovornost je posljedica ovlasti. One mogu pripadati jednoj ili više ljudi i također djeluju kohezivno kako bi organizacija bila na okupu.¹⁷

Sinonim koji se može dodijeliti delegiranju je prenošenje, a odnosi se na ovlasti, odgovornosti, zadaću i odlučivanje. Ključno pravilo koje se treba poštovati kod delegiranja je da menadžeri ne smiju dati više odgovornosti, a manje ovlasti, jer će to uzrokovati gubitak elana kod zaposlenika te nezadovoljstvom istoga. S druge strane, nadređeni ne smije dati ni više ovlasti od odgovornosti jer bi moglo dovesti do neodgovornog ponašanja podređenog nad dobivenom zadaćom koju mora obaviti.¹⁷

16 Cleland, DI. Project Management: Strategic Design and Implementation TAB Books. Blue Ridge Summit, PA. 1989.

17 Kukić, V. Menadžersko delegiranje i upravljanje vremenom. Stručni završni rad. Veleučilište Baltazar. Zaprješć. 2019.

Proces delegiranja

Utvrđeno je da delegiranje predstavlja proces prepuštanja posla podređenima, a svaki proces ima određene korake kroz koje se mora proći kako bi slovio kao uspješan. Stoga se proces delegiranja sastoji od četiri koraka.¹⁸

U prvom koraku objašnjava se zašto je uopće došlo do potrebe da se posao prenese na nekoga, izaberi osobu koja će taj posao obaviti i obrazložiti zašto je baš ona kompetentna za njegovo obavljanje. Ipak određivanje delegiranog posla, a još više biranje osobe kome će taj posao biti delegiran nije nimalo lagano jer menadžer treba poznavati kompetentnost svih svojih suradnika.¹⁸

Drugi korak je postavljanje ciljeva koji definiraju nivo ovlasti i odgovornosti, te rok izvršenja posla. Treći korak razvija cjelokupan plan delegiranja, a u tom planu su navedene sve potrebne informacije, upute i resursi kako bi se ostvarili ciljevi.¹⁹

Posljednji korak, ali ne i manje važan je uspostava kontrolnih točaka. Kod jednostavnih poslova kontrolne točke nisu potrebne, ali za sve složenije poslove one su i prijeko potrebne jer menadžer se delegiranjem ne oslobađa odgovornosti za prenesene poslove.¹⁹

Kontrola se može provesti na sljedeće načine: pomoću detaljnih izvješća, posjetom na radnom mjestu, u obliku promemorije ili telefonski. Osim načina, tipovi kontrole kojom menadžeri prate rad svojih zaposlenika su:²⁰

- preventivna koja je ujedno i najpoželjnija, ali njome je nemoguće predvidjeti moguće pogreške,
- tekuća koja omogućuje ispravke u samom procesu,
- naknadna kontrola koja vrednuje posao koji je bio delegiran.²⁰

18 Tudor, G., Rijavec, M., Zarevski, P. Menadžmer sam sebi. Zagreb. 2008.

19 Škrebilin, D. Upravljanje vremenom. Priručnik za uspješne menadžere. 2010.

Zaposlenici mogu i sami kontrolirati svoj rad, ali tada je riječ o internoj kontroli. Kakav će proces delegiranja biti i hoće li imati uspješan završetak, u najvećoj mjeri ovisi o tome koliko je menadžer spreman za:²⁰

- povjeravanje zadataka drugima,
- prihvaćanje tuđih ideja,
- stvaranje povjerenja u podređene,
- preuzimanje rizika i mogućih pogrešaka.²⁰

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Studija će biti eksplorativna (na osnovu prikupljenih sekundarnih podataka), deskriptivna, analitička kvantitativna i komparativna.

Za istraživanje će se koristiti podaci prikupljeni iz postojećih Pravilnika Javne Ustanove Dom zdravlja Kantona Sarajevo.

Kao instrument za ispitivanje načina strateškog upravljanja, odnosno delegiranja radnih zadataka na nivou Ustanove, koristit će se originalni autorski upitnik, kreiran na osnovu iskustva iz prakse, te pregleda stručne i naučne literature. Ispitanici će prethodno biti upoznati sa svrhom provođenja istraživanja, te će se od ispitanika zahtijevati da budu realni u procesu odgovaranja na postavljena pitanja. Identitet ispitanika će biti isključivo poznat istraživaču. Istraživač je obavezan da zaštiti ili ne prikaže podatke iz istraživanja ukoliko isto zahtjeva ispitanik.

REZULTATI

Ukupni uzorak obuhvatio je 177 ispitanika.

Tabela 1. Spolna struktura ispitanika

Spol		N	%	Validni %
Validni	Muški	43	24,3	24,6
	Ženski	132	74,6	75,4
	Ukupno	175	98,9	100,0
Nema odgovora		2	1,1	
Ukupno		177	100,0	

Analiza spolne distribucije pokazuje da su žene bile više zastupljene u ukupnom uzorku u 132 ili 74,6% slučajeva u odnosu na muškarce koji su bili zastupljeni u 43 ili 24,3% slučajeva. Od ukupnog broja, 2 ispitanika ili 1,1% se nisu izjasnili po pitanju spolne distribucije.

Tabela 2. Dobna struktura ispitanika

Dob		N	%
Validni	26-35 god.	13	7,3
	36-45 god.	45	25,4
	46-55 god.	56	31,6
	56-65 god.	61	34,5
	65+ god.	2	1,1
	Ukupno	177	100,0

Analiza dobne strukture pokazuje da je najviše ispitanika 61 ili 34,5% bilo u dobi 56-65 godina, zatim 56 ili 31,6% u dobi 46-55 godina, te njih 45 ili 25,4% u dobi 36-45 godina. Najmanji broj ispitanika, njih 2 ili 1,1% bili su u dobi 65+ godina.

Tabela 3. Distribucija ispitanika prema stručnoj spremi

Stručna sprema		N	%
Validni	SSS	8	4,5
	VŠS	2	1,1
	VSS	132	74,6
	Magistar	30	16,9
	Doktor nauka	5	2,8
	Ukupno	177	100,0

Analiza stručne spreme ispitanika pokazuje da je najveći broj ispitanika u ukupnom uzorku sa VSS, njih 132 ili 74,6%, zatim magistara 30 ili 16,9%, te sa SSS 8 ili 4,5%. Najmanje ispitanika je sa VŠS 2 ili 1,1%.

²⁰ Amidžić, D., Ružić, P. Dinamični i prilagodljivi menadžment. Visoka škola za poslovanje i upravljanje. Zaprešić. 2012.

Tabela 4. Distribucija ispitanika prema funkciji na radnom mjestu

Funkcija na radnom mjestu		N	%
Validni	Glavna medicinska sestra/tehničar ustanove	1	,6
	Šef organizacione jedinice	9	5,1
	Glavna medicinska sestra/tehničar organizacione jedinice	10	5,6
	Odgovorni specijalista službe/odjela/dispanzera	68	38,4
	Odgovorna sestra tehničar /inženjer službe/odjela	78	44,1
	Odgovorna lica odjela za računovodstvo	1	,6
	Odgovorno lice odjela za finansije	1	,6
	Odgovorni lice odjela za komercijalne poslove i nabavku	1	,6
	Odgovorno lice odjela za plan i analizu	1	,6
	Odgovorna lica odjela pravnih kadrovskih općih/opštih poslova	2	1,1
	Voditelj odjela Centra za nastavnu i naučno-istraživačku djelatnost	1	,6
	Voditelj Odjela za organizaciju i poboljšanje kvaliteta i sigurnosti	1	,6
	Odgovorna lica odjela službe tehničkih poslova	1	,6
	Odgovorno lice odjela za informatičku djelatnost	1	,6
	Voditelj odjela za ljudske resurse	1	,6
	Ukupno	177	100,0

Analiza distribucije ispitanika prema funkciji na radnom mjestu pokazuje da je najviše ispitanika na funkciji odgovorne sestre – tehničara/inženjera službe/odjela u 78 ili 34,1% slučajeva, potom 68 ili 38,4% slučajeva na funkciji odgovornog specijaliste službe/odjela/dispanzera.

Tabela 5. Analiza dužine radnog staža

Godine radnog staža				
		N	%	Validni %
Validni	0-10 god.	8	4,5	4,5
	11-20 god.	55	31,1	31,3
	21-30 god.	64	36,2	36,4
	Više od 30 god.	49	27,7	27,8
	Ukupno	176	99,4	100,0
Nema odgovora		1	,6	
Ukupno		177	100,0	

Analiza dužine radnog staža pokazuje da najveći broj ispitanika radi od 21-30 godina u 64 ili 36,2% slučajeva, nakon njih slijede ispitanici koji rade od 11-20 godina u 55 ili 31,1% slučajeva i ispitanici koji rade više od 30 godina u 49 ili 27,7% slučajeva.

Najmanji broj ispitanika radi od 0-10 godina

u 8 ili 4,5% slučajeva. Jedan ispitanik nije dao odgovor na ovo pitanje.

Tabela 6. Analiza postojanja standardizovanih dokumenata kvaliteta koji definišu delegiranje zadataka

Postojanje standardizovanih dokumenata kvaliteta koji definišu delegiranje zadataka				
		N	%	Validni %
Validni	Da	42	23,7	24,9
	Djelimično	72	40,7	42,6
	Ne	50	28,2	29,6
	U nacrtu je izrade	5	2,8	3,0
	Ukupno	169	95,5	100,0
Nema odgovora		8	4,5	
Ukupno		177	100,0	

72 ili 40,7% ispitanika odgovorilo je da djelimično postoje standardizovani dokumenti kvaliteta koji definišu delegiranje zadataka, 50 ili 28,2% da ne postoje, te 42 ili 23,7% da postoje standardizovani dokumenti kvaliteta koji definišu delegiranje zadataka.

Tabela 7. Standardizovani dokumenti kvalitete koji definišu delegiranje zadataka

Navedi dokument		N	%
Validni		137	77,4
	pravilnici	5	2,8
	pravilnici i procedure	1	,6
	pravilnici, procedure, naredbe, odluke	1	,6
	PRAVILNICI, PROCEDURE, POLITIKE, NAREDBE	1	,6
	pravilnik	3	1,7
	pravilnik o radu; procedure	1	,6
	pravilnik o radu	2	1,1
	Pravilnik o radu, procedure	1	,6
	pravilnik o sistematizaciji radnik mjesta i procedure	1	,6
	procedura	4	2,3
	Procedura internog nadzora, pravilnici JUDZKS	1	,6
	procedurama	1	,6
	procedure	7	4,0
	Procedure	3	1,7
	procedure i pravilnici	1	,6
	procedure o kvalitetu	1	,6
	procedure Odjela za organizaciju i poboljšanje kvaliteta	1	,6
	PROCEDURE, POSLOVNIK	1	,6
	procedure(standardi), pravilnici, i strategije	1	,6
sistematizacija	1	,6	
Ugovori o radu definiraju radne zadatke	1	,6	
UPUTSTVA, NAREDBE, UKAZI, PRAVILNICI	1	,6	
Ukupno	177	100,0	

Od ukupnog uzorka, njih 137 ili 77,4% nisu naveli niti jedan dokument, 7 ili 4,0% su naveli da su to procedure i 5 ili 2,8% naveli su pravilnike.

Tabela 8. Analiza načina delegiranja zadataka podređenima

Način delegiranja zadataka podređenima		N	%
Validni	Lično usmenim putem	130	73,4
	Lično pismenim nalogom	19	10,7
	Preko drugih osoba – mojih saradnika	4	2,3
	Putem radnih sastanaka uz vođenje zapisnika	24	13,6
	Ukupno	177	100,0

Analiza načina delegiranja zadataka podređenima

pokazuje da je najviše ispitanika, njih 130 ili 73,4% odgovorilo da je to lično usmenim putem, 24 ili 13,6 da je to putem radnih sastanaka uz vođenje zapisnika, 19 ili 10,7% ispitanika da je to lično pismenim nalogom, te najmanje 4 ili 2,3% da je to preko drugih osoba – saradnika.

Tabela 9. Analiza davanja rokova za izvršenje zadataka

Davanje rokova za izvršenje zadataka				
		N	%	Validni %
Validni	Da	37	20,9	21,0
	Djelimično, zavisi od situacije	135	76,3	76,7
	Ne	4	2,3	2,3
	Ukupno	176	99,4	100,0
Nema odgovora		1	,6	
Ukupno		177	100,0	

Najveći broj ispitanika je naveo da djelimično daju rokove, zavisno od situacije u 135 ili 76,3% slučajeva, u 37 ili 20,9% slučajeva da daju rokove, te u 4 ili 2,3% slučajeva da ne daju rokove za izvršenje zadatka. Jedan ispitanik nije dao odgovor na ovo pitanje.

Tabela 10. Stavovi ispitanika o tome kakvi su zadaci koje daju podređenima

Zadaci koje dajem podređenima su		N	%
Validni	Konkretni i jasni	151	85,3
	Obimni i zahtjevaju analize i zalaganje	7	4,0
	Rješivi su uz minimalno zalaganje	17	9,6
	Ne razmišljam o zadacima, važno je da izdam naređenje	2	1,1
	Ukupno	177	100,0

Najveći broj ispitanika u ukupnom uzorku navodi da su zadaci koje daju podređenima konkretni i jasni u 151 ili 85,3% slučajeva, u 17 ili 9,6% slučajeva da su rješivi uz minimalno zalaganje. 7 ili 4,0% ispitanika je naveo da su zadaci koje daju podređenima obimni i da zahtjevaju analize i zalaganje, dok je njih 2 ili 1,1% odgovorilo da ne razmišljaju o zadacima, da je važno samo izdati naređenje.

Tabela 11. Analiza načina provođenja nadzora nad delegiranim zadacima

Način provođenja nadzora nad delegiranim zadacima				
		N	%	Validni %
Validni	Direktnim uvidom u izvršene zadatke i obaveze	148	83,6	84,1
	Direktnim uvidom u pismene izvještaje	15	8,5	8,5
	Ne provodim nadzor lično, zadužujem saradnika koji me izvještava	5	2,8	2,8
	Ne provodim nadzor jer vjerujem uposlenicima	1	,6	,6
	Podređeni mi referišu izvršene zadatke na radnim sastancima	7	4,0	4,0
	Ukupno	176	99,4	100,0
	Nema odg.		1	,6
Ukupno		177	100,0	

Analiza načina provođenja nadzora nad delegiranim zadacima pokazuje da najveći broj ispitanika u 148 ili 83,6% slučajeva navodi da vrši direktni uvid u izvršene zadatke i obaveze, u 15 ili 8,5% slučajeva da vrši direktni uvid u pismene izvještaje, te u 7 ili 4,0% slučajeva da im podređeni referišu zadatke na radnim sastancima.

Tabela 12. Mišljenje ispitanika o tome da li podređeni dobro razumiju naloge nadređenih

Da li mislite da Vaši uposlenici/podređeni razumiju dobro sve Vaše naloge?				
		N	%	Validni %
Validni	Da	145	81,9	82,4
	Djelimično	29	16,4	16,5
	Ne	2	1,1	1,1
	Ukupno	176	99,4	100,0
Nema odgovora		1	,6	
Ukupno		177	100,0	

Najveći broj ispitanika u 145 ili 81,9% slučajeva misli da podređeni dobro razumiju njihove naloge, 29 ili 16,4% da djelimično razumije naloge, te 2 ili 1,1% misle da podređeni ne razumije njihove naloge.

Tabela 13. Percepcija ispitanika o tome da li podređeni imaju dodatna pitanja nakon sastanka

Da li i poslije delegiranog zadatka Vaš podređeni ima dodatna pitanja, koja postavlja nakon sastanaka?				
		N	%	Validni %
Validni	Da	62	35,0	35,6
	Da, vrlo često	62	35,0	35,6
	Ne	50	28,2	28,7
	Ukupno	174	98,3	100,0
Nema odgovora		3	1,7	
Ukupno		177	100,0	

Da podređeni imaju dodatna pitanja koja postavljaju nakon sastanka ili da vrlo često postavljaju pitanja odgovorilo je po 62 ili 35,0% ispitanika, dok je 50 njih ili 28,2% odgovorilo da podređeni ne postavljaju pitanja. 3 ili 1,7% ispitanika nije dalo odgovor na ovo pitanje.

Tabela 14. Mišljenje ispitanika o tome da li podređeni samostalno inoviraju delegirane zadatke i da li donose nove prijedloge

Da li Vaši uposlenici/podređeni samostalno inoviraju delegirane zadatke i donose nove prijedloge?				
		N	%	Validni %
Validni	Da	43	24,3	24,4
	Djelimično	118	66,7	67,0
	Ne	15	8,5	8,5
	Ukupno	176	99,4	100,0
Nema odgovora		1	,6	
Ukupno		177	100,0	

Analiza je pokazala da najveći broj ispitanika u 118 ili 66,7% slučajeva smatraju da njihovi podređeni djelimično samostalno inoviraju delegirane zadatke i donose nove prijedloge, 43 ili 24,3% su potvrdno odgovorili, i 15 ili 8,5% ispitanika su dali negativan odgovor.

Tabela 15. Analiza ispitanika o tome da li kao menadžeri dozvoljavaju svojim uposlenicima da mijenjaju i dopunjavaju suštinu zadatka

Da li Vi kao rukovodno lice/ menadžer dozvoljavate da Vaši uposlenici mijenjaju i dopunjavaju suštinu zadatka?				
		N	%	
Validni	Da	26	14,7	
	Da, ja sam sretan/na da razmišljam o zadatku i da donose svoje preporuke i rješenja	90	50,8	
	Ponekad, zavisno od situacije	57	32,2	
	Ne	4	2,3	
	Ukupno	177	100,0	

Analiza je pokazala da je većina ispitanika u 90 ili 50,8% slučajeva sretno kada njihovi uposlenici razmišljaju o zadatku i donose svoje preporuke i rješenja. 57 ili 32,2% ispitanika dalo je odgovor da to zavisi od situacije, 26 ili 14,7% su dali potvrdan odgovor, te njih 4 ili 2,3% su odgovorili negativno.

Tabela 16. Analiza ispitanika o participaciji u realizaciji zadataka koje delegiraju podređenima

Da li Vi participirate u realizaciji zadataka koje ste delegirali Vašim uposlenicima?			
		N	%
Validni	Da	136	76,8
	Rijetko	20	11,3
	Ne, nikada	2	1,1
	Samo ako traže moju pomoć	19	10,7
	Ukupno	177	100,0

Najviše ispitanika u 136 ili 76,8% slučajeva dali su potvrdan odgovor, da participiraju u realizaciji zadataka koje delegiraju svojim uposlenicima, 20 ili 11,3% rijetko, te 19 ili 10,7% samo u slučaju kada podređeni traže pomoć. 2 ili 1,1% ispitanika da nikada ne participiraju u realizaciji zadataka koje delegiraju podređenima.

Tabela 17. Povjerenje nadređenih u svoje podređene/uposlenike

Vjerujete li Vašim uposlenicima?			
		N	%
Validni	Da	123	69,5
	Vjerujem samo kada kontrolišem njihov rad	18	10,2
	Ne vjerujem ali, zadužujem druge da izvrše provjeru	3	1,7
	Vjerujem uglavnom, samo kada je zadatak kompleksan radim studioznu analizu sa timom	33	18,6
	Ukupno	177	100,0

Najveći broj ispitanika u 123 ili 69,5% slučajeva vjeruje svojim uposlenicima, 33 ili 18,6% uglavnom vjeruju ali uz studioznu analizu zadatka, 18 ili 10,2% vjeruju samo kada kontrolišu njihov rad, dok su 3 ili 1,7% ispitanika navela da ne vjeruju, dali da zadužuju druge da provjere njihov rad.

Tabela 18. Nagrađivanje uposlenika od strane svojih nadređenih

Da li nagrađujete rad Vaših uposlenika?		N	%	Validni %
Validni	Da, dajem prijedlog	137	77,4	77,8
	Ne	37	20,9	21,0
	Ne, nagrađeni su platom	2	1,1	1,1
	Ukupno	176	99,4	100,0
Nema odgovora		1	,6	
Ukupno		177	100,0	

Većina ispitanika, odnosno nadređenih nagrađuje ili daje prijedlog za nagradu svoje uposlenike u 137 ili 77,4% slučajeva, dok njih 37 ili 20,9% su dali negativan odgovor.

Tabela 19. Načini na koje nadređeni nagrađuju svoje uposlenike

Ako je odgovor DA, na koji način nagrađujete Vaše podređene?		N	%	Validni %
Validni	Slobodan dan kada im je potreban	55	31,1	36,4
	Novčanom stimulacijom	7	4,0	4,6
	Prijedlogom novčane stimulacije	44	24,9	29,1
	Ističem njihove sposobnosti na radnim sastancima	40	22,6	26,5
	Na kraju godine dajem javna priznanja za rad	1	,6	,7
	Osiguravam uslove za zajednička druženja van radnog vremena	4	2,3	2,6
	Ukupno	151	85,3	100,0
Nema odgovora		26	14,7	
Ukupno		177	100,0	

Najveći broj ispitanika u 55 ili 31,1% slučajeva dao je odgovor da svoje uposlenike nagrađuju na način da im da slobodan dan kada im je potreban, zatim 44 ili 24,9% ispitanika daje prijedlog za novčanu stimulaciju, i 40 ili 22,6% ispitanika ističe sposobnosti svojih uposlenika na radnim sastancima.

Tabela 20. Mišljenje ispitanika o tome da li njihovi uposlenici imaju strah od rješavanja zadataka

Da li smatrate da Vaši uposlenici imaju strah od rješavanja zadataka?		N	%
Validni	Da, vrlo često	6	3,4
	Ne	85	48,0
	Smatram da su kompetentni i da nemaju razloga za strah	65	36,7
	Ja im pomažem u rješavanju kompleksnih zadataka	21	11,9
	Ukupno	177	100,0

Većina ispitanika u 85 ili 48,0% slučajeva ne misle da njihovi ispitanici imaju strah od rješavanja zadataka, 65 ili 36,7% smatraju da su njihovi uposlenici kompetentni i da nemaju razloga za strah, njih 21 ili 11,9% navodi kako pomaže svojim uposlenicima u rješavanju kompleksnih zadataka, te samo njih 6 ili 3,4% smatra da njihovu uposlenici vrlo često imaju strah od rješavanja zadataka.

Tabela 21. Percepcija ispitanika o tome da li nekada delegiraju više zadataka nego što je to moguće izvršiti

Da li smatrate da ponekad delegirate više zadataka nego što je moguće izvršiti?		N	%
Validni	Da	9	5,1
	Ne	108	61,0
	Djelimično, u slučaju kada su zadaci delegirani sa viših nivoa	60	33,9
	Ukupno	177	100,0

Analizom ovog pitanja utvrđeno je da 108 ili 61,0% ispitanika ne misli da delegira svojim uposlenicima više zadataka nego što oni mogu izvršiti, 60 ili 33,9% navodi da delegira ako su zadaci delegirani sa viših nivoa, te njih 9 ili 5,1% su dali potvrđan odgovor.

Tabela 22. Razumijevanje ispitanika za svoje uposlenike u slučaju da nisu u roku završili delegirane zadatke

Da li imate razumijevanje za Vaše uposlenike/ podređene ako nisu stigli u roku završiti delegirane zadatke?		N	%
Validni	Da	57	32,2
	Djelimično, ako su razlozi za to opravdani	120	67,8
	Ukupno	177	100,0

Većina ispitanika u 120 ili 67,8% slučajeva navodi da djelimično razumije svoje uposlenike, dok njih 57 ili 32,2% potpuno razumije svoje uposlenike ako nisu stigli u roku završiti delegirane zadatke.

Tabela 23. Načini koje nadređeni poduzimaju ukoliko uposlenik ne izvršava radne zadatke

Na koji način poduzimate radnje ukoliko Vaš uposlenik/podređeni ne izvršava radne zadatke?				
		N	%	Validni %
Validni	Usmena opomena	44	24,9	25,0
	Razgovaram sa uposlenikom i utvrđujem razloge i samostalno riješim problem	132	74,6	75,0
	Ukupno	176	99,4	100,0
Nema odgovora		1	,6	
Ukupno		177	100,0	

U ukupnom uzorku od 177 ispitanika, čak njih 132 ili 74,6% razgovara sa svojim uposlenikom i utvrđuje razloge i samostalno rješava problem ukoliko uposlenik ne izvršava radne zadatke, dok njih 44 ili 24,9% primjenjuju usmenu opomenu.

Tabela 24. Analiza ispitanika o postojanju konfliktne situacija sa uposlenicima zbog delegiranih zadataka

Da li imate konfliktne situacije sa Vašim uposlenicima zbog delegiranih zadataka?			
		N	%
Validni	Da	7	4,0
	Ponekad, samo ako uposlenik ne želi da izvrši svoje obaveze na vrijeme	79	44,6
	Ne	91	51,4
Ukupno		177	100,0

Najveći broj ispitanika u 91 ili 51,4% slučajeva dali su odgovor da nemaju konfliktne situacije sa svojim uposlenicima zbog delegiranih zadataka, 79 ili 44,6% ispitanika su odgovorili da ponekad imaju konfliktne situacije samo ako uposlenik ne želi da izvrši svoje obaveze na vrijeme, i 7 ili 4,0% ispitanika odgovorili su da imaju konfliktne situacije.

Tabela 25. Analiza ispitanika o postojanju evidencija o izdatim Odlukama za provođenje zadataka i izvještavanja o realizaciji istih

Da li u Vašoj Ustanovi vodite evidencije o izdatim Odlukama za provođenje zadataka i izvještaje o realizaciji istih?				
		N	%	Validni %
Validni	Da	62	35,0	35,4
	Da, zadužena je osoba za evidenciju zadataka	39	22,0	22,3
	Ne	74	41,8	42,3
	Ukupno	175	98,9	100,0
Nema odgovora		2	1,1	
Ukupno		177	100,0	

Analiza ovog pitanja pokazuje da je većina ispitanika dala odgovor da ne vode evidencije o izdatim Odlukama za provođenje zadataka čak njih 74 ili 41,8% slučajeva, dok je njih 62 ili 35,0 odgovorile da vode evidencije.

Tabela 26. Analiza ispitanika o zadovoljstvu dinamikom rješениh zadataka u toku kalendarske godine

Da li ste zadovoljni sa dinamikom rješениh zadataka u toku kalendarske godine?		N	%	Validni %
Validni	Da	85	48,0	48,3
	Djelimično	69	39,0	39,2
	Ne, ima puno faktora koji doprinose da se zadaci ne mogu riješiti u toku godine	22	12,4	12,5
	Ukupno	176	99,4	100,0
Nema odgovora		1	,6	
Ukupno		177	100,0	

Analiza je pokazala da je većina ispitanika u 85 ili 48,0% slučajeva zadovoljno dinamikom rješениh zadataka u toku kalendarske godine, njih 69 ili 39,0% su djelimično zadovoljni, te njih 22 ili 12,4% nisu zadovoljni, te smatraju da puno faktora doprinosi da se zadaci ne mogu riješiti u toku godine.

ZAKLJUČCI

1. Delegiranje je proces koji menadžeri upotrebljavaju da prenesu ovlast i odgovornost na pozicije ispod njih u hijerarhiji. Ovim procesom spuštaju se menadžerska zaduženja, poslovi i ovlasti s viših nivoa menadžmenta na one niže nivoe.

2. Dokazana je glavna hipoteza rada koja glasi: „Efikasno delegiranje menadžera na nivou primarne zdravstvene zaštite doprinosi razvoju timskog rada i unapređenju pojedinačnih vještina zaposlenika nižih organizacijskih nivoa“. Samim tim što je većina ispitanika odgovorila da svakodnevno održavaju sastanke sa svojim zaposlenicima je dobar način da se razvija timski rad. Također, s obzirom da većina zaposlenika samostalno inoviraju delegirane zadatke i donose nove prijedloge, na taj način se radi na unapređenju pojedinačnih vještina

zaposlenika.

3. U JU Dom zdravlja Kantona Sarajevo, nisu implementirane standardizovane Politike i Procedure kojima je definisan način delegiranja, jer većina ispitanika, čak njih 137 ili 77,4% nije navelo niti jedan standardizovani dokument koji bi definisao delegiranje zadataka, te na osnovu toga možemo zaključiti da nije uspostavljena adekvatna hijerarhijska struktura upravljanja. Time dokazujemo da sljedeće pomoćne hipoteze nisu zadovoljene: U JU Dom zdravlja KS uspostavljena je hijerarhijska struktura upravljanja; U JU Dom zdravlja KS, implementirane su standardizovane Politike i Procedure kojima je definisan i način delegiranja.

4. Na osnovu rezultata istraživanja, dokazana je sljedeća pomoćna hipoteza: Menadžeri JU Dom zdravlja Kantona Sarajevo u potpunosti podržavaju rad podređenih, imaju povjerenje u izvršavanje delegiranih zadataka. U prilog tome govori činjenica da je 123 ili 69,5% ispitanika odgovorilo da ima povjerenje u svoje podređene/zaposlenike, te im kao menadžeri dozvoljavaju da mijenjaju i dopunjavaju suštinu zadataka, jer smatraju da dobro razumiju njihove naloge.

5. Važno je istaknuti i da su ispitanici u velikom broju slučajeva, njih 85 ili 48,0% zadovoljni dinamikom rješavanja delegiranih zadataka.

6. Na osnovu dobivenih rezultata, preporuka je da se standardizira proces delegiranja na sva tri nivoa menadžmenta.

LITERATURA

- [1] Dragić, M. Menadžment u zdravstvu. Visoka medicinska škola Prijedor. Prijedor. 2017.
- [2] M. M., Predrag. Zdravstveni menadžment. IP „Obeležje“. Beograd. 2008.
- [3] Zavod za javno zdravstvo FBiH. Zdravstveni sistem FBiH. Kontinuirana profesionalna edukacija iz zdravstvenog menadžmenta. Sarajevo. 2012.
- [4] Lazibat, T. Upravljanje kvalitetom.

- Sinergija. Zagreb. 2005.
- [5] Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb. 2015.
- [6] Erić, D. Uvod u menadžment. Ekonomski fakultet. Beograd. 2000.
- [7] Maslov, A. Psihologija u menadžmentu. „Adižes“. Novi Sad. 2004.
- [8] Čizmić, S. et al. Psihologija i menadžment. Filozofski fakultet. Beograd. 1995.
- [9] Draker, P. Moj pogled na menadžment. „Adižes“. Novi Sad. 2003.
- [10] Bravar, L. Menadžment konflikata. Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma. Pula. 2019.
- [11] Gutowski, M. Menadžersko delegiranje radnih zadataka. Završni rad. Sveučilište Sjever. Koprivnica. 2018.
- [12] Blanchard, K. Rukovođenje na višoj razini. MATE d.o.o. Zagreb. 2010.
- [13] Laird, AD., Laird, CE. Tehnike delegiranja. Panorama. Zagreb. 1965.
- [14] Horvat, Đ. Temeljne funkcije upravljanja. Edukator. Zagreb. 2007.
- [15] Carnegie, D. Kako postati uspješan lider-otkrijte tajne uspješnih poslovnih ljudi. VBZ. Zagreb. 2013.
- [16] Cleland, DI. Project Management: Strategic Design and Implementation TAB Books. Blue Ridge Summit.PA. 1989.
- [17] Kukić, V. Menadžersko delegiranje i upravljanje vremenom. Stručni završni rad. Sveučilište Baltazar. Zaprrešić. 2019.
- [18] Tudor, G., Rijavec, M., Zarevski, P. Menadžmer sam sebi. Zagreb. 2008.
- [19] Škreblin, D. Upravljanje vremenom. Priručnik za uspješne menadžere. 2010.
- [20] Amidžić, D., Ružić, P. Dinamični i prilagodljivi menadžment. Visoka škola za poslovanje i upravljanje. Zaprrešić. 2012.