

*Najpewniejszą drogą do samobójstwa kierownika jest niechęć do nauczenia się, kiedy i komu należy delegować zadania.*

*J. Humpheries*

Czy wiesz czym jest delegowanie? Czy wiesz, co ta forma kierowania zespołem daje Tobie, zespołowi, firmie? Jakie są dobre strony dzielenia się uprawnieniami, zadaniami, a nawet dysponowaną władzą?

Poniżej kilka zadań, które pozwolą poznać bliżej tę kierowniczą technikę.



Delegowanie to przekazywanie podwładnemu (współpracownikowi, koledze/koleżance) zadania z zakresu sprawowanej władzy (np. moich obowiązków jako szefa zespołu) oraz odpowiedzialności za wykonanie określonych działań. To jedno z zadań kierowniczych, które pełni także funkcję motywacyjną.

Delegowanie władzy przez przełożonych na rzecz podwładnych jest konieczne do sprawnego funkcjonowania każdej organizacji, gdyż żaden kierownik nie może osobiście wszystkiego wykonywać lub/i w pełni nadzorować, co się w jego zespole dzieje.

**Test 1: sprawdź swoje umiejętności delegowania zadań**

*Poniższe twierdzenia pozwolą Ci zidentyfikować Twoje zdecydowanie w przekazywaniu odpowiedzialnych zadań pracownikom Zespołu, którym kierujesz. Proszę zaznaczyć cyfrę, która najbardziej odpowiada Twoim zachowaniom w tej dziedzinie.*

1. Każdy z moich pracowników wie czego od niego oczekuję.  
7 6 5 4 3 2 1
2. Staram się angażować pracowników w rozwiązywanie problemów, określanie zadań i celów oraz w działania, których celem jest wzrost efektywności, skuteczności i produktywności naszego Zespołu.  
7 6 5 4 3 2 1
3. Koncentruję się przede wszystkim na organizowaniu pracy, motywowaniu załogi, planowaniu zadań i kontrolowaniu, a nie podejmuję działań, które mogą być wykonane przez moich pracowników.  
7 6 5 4 3 2 1
4. Przydzielając zadania rozważnie i ostrożnie wybieram osoby do ich wykonania.  
7 6 5 4 3 2 1
5. Kiedy pojawia się problem w realizacji zadania, które przekazałem do wykonania jednemu z pracowników, daję mu szansę na rozwiązanie go samodzielnie.  
7 6 5 4 3 2 1
6. Gdy przydzielam pracę to krótko omawiam z pracownikiem szczegóły, które są mi znane.  
7 6 5 4 3 2 1
7. Pomagam i wspieram pracowników w sytuacjach wyjątkowych, ale nie staram się wykonywać za nich obowiązków.  
7 6 5 4 3 2 1
8. Kiedy przekazuję zadania pracownikom to podkreślam wymagane rezultaty, a nie sposób jak je osiągnąć.  
7 6 5 4 3 2 1
9. Kiedy wyznaczam zadania pracownikom to upewniam się, że każdy wie za co jest odpowiedzialny.  
7 6 5 4 3 2 1
10. Kiedy przydzielam pracę, staram się w sposób wyważony używać swojego autorytetu i doświadczenia.  
7 6 5 4 3 2 1
11. Staram się, by moi pracownicy czuli się odpowiedzialni za rezultaty wykonywanych przez nich zadań.  
7 6 5 4 3 2 1
12. Gdy pracownik mojego Zespołu wykona przekazane mu zadanie, to wspólnie z nim omawiam wynik i sposób realizacji tego zadania.  
7 6 5 4 3 2 1

Proszę podsumować ilość punktów \_\_\_\_\_

## Sprawdź, co mówi o Tobie uzyskany wynik

Gdy Twój wynik mieści się w przedziale **84 – 57** to oznacza, że jesteś gotowy dzielić się władzą, radzisz sobie z przekazywaniem uprawnień i zadań kolegom/koleżankom w zespole. Jednak nie oznacza to, że możesz osiąść na laurach, gdyż każdą umiejętność trzeba rozwijać, by ona się nie zrutynizowała, a z czasem by po prostu nie zniknęła. Na wszelki wypadek wypełnij tabelę 1.

Gdy Twój wynik mieści się w przedziale **56 – 29** to oznacza, że potencjalnie masz umiejętność delegowania zadań i władzy swoim kolegom/koleżankom w zespole, choć raczej tego nie praktykujesz, co prawdopodobnie wynika z braku doświadczenia w tej technice kierowania. Wiesz, że w Twoim zespole są osoby gotowe do podjęcia wyzwań i potrafią wykonywać nowe, trudne oraz złożone zadania, ale do tej pory nie miałeś okazji przemyśleć czy oni się sprawdzą w realizacji takich zadań. Dlatego trzeba się kiedyś odważyć, a pomocny będzie algorytm zaproponowany w tabeli 1 a także test 2.

Gdy Twój wynik mieści się w przedziale **28 – 0** to oznacza, że nie masz zaufania do delegowania zadań. Ów brak zaufania do takiej techniki kierowania może wynikać z braku wiedzy, braku doświadczenia, ale także z braku wiary w kompetencje swoich kolegów/koleżanek w zespole. Warto przeanalizować swoje zadania pod kątem swojego stosunku do nich, zaufania do wiedzy, umiejętności i doświadczenia Twoich pracowników. Wykonaj zadanie z tabeli 1 oraz test oceny zaangażowania organizacyjnego swoich pracowników (test 2). Na wszelki wypadek weź udział w szkoleniu menedżerskim.



**Test 2: oceń stopień zaangażowania kolegów/koleżanek w wykonywanie zadań w Twoim zespole**

*Poniższe twierdzenia pozwolą Ci zidentyfikować zaangażowanie Twoich pracowników (członków Twego Zespołu) w wykonywanie zadań. Proszę zaznaczyć cyfrę, która najbardziej charakteryzuje zachowania członków Twego Zespołu.*

1. Członkom Zespołu, którym kieruję, sprawia przyjemność, gdy mogą razem rozmawiać o zadaniach wykonywanych w naszym Zespole.

7 6 5 4 3 2 1

2. Członkom Zespołu, którym kieruję, byłoby dzisiaj trudno odejść z naszego Zespołu.

7 6 5 4 3 2 1

3. Nasz Zespół funkcjonuje jak rodzina.

7 6 5 4 3 2 1

4. Trudności, z którymi się borykamy w realizacji naszych zadań wszyscy koledzy/koleżanki traktują jak ich własne problemy.

7 6 5 4 3 2 1

5. Kiedy pojawia się problem w realizacji zadania pracownicy mojego Zespołu chcą rozwiązać go samodzielnie.

7 6 5 4 3 2 1

6. Koledzy/koleżanki Zespołu, którym kieruję, czuliby się nie w porządku odchodząc z naszego Zespołu.

7 6 5 4 3 2 1

7. Członkowie Zespołu, którym kieruję, są lojalni wobec samego zespołu, kolegów/koleżanek oraz szefa zespołu.

7 6 5 4 3 2 1

8. Członkowie Zespołu, którym kieruję, czują się zobowiązani w stosunku do ludzi, z którymi pracują.

7 6 5 4 3 2 1

9. Członkowie Zespołu, którym kieruję, ufają moim (szefa Zespołu) kompetencjom.

7 6 5 4 3 2 1

10. Członkowie Zespołu, którym kieruję, znają i rozumieją swoje obowiązki i zadania.

7 6 5 4 3 2 1

11. Wiem, że członkowie Zespołu, którym kieruję, chcieliby pracować razem do emerytury.

7 6 5 4 3 2 1

12. Członkowie Zespołu, którym kieruję, wszystkie istotne zagadnienia komunikuje w sposób otwarty.

7 6 5 4 3 2 1

Proszę podsumować liczbę punktów \_\_\_\_\_

## Sprawdź co mówi o zaangażowaniu organizacyjnym kolegów/koleżanek Twój wynik.

Gdy Twój wynik mieści się w przedziale **84 – 57** to oznacza, że Zespół, którym kierujesz jest zaangażowany w wykonywanie zadań, pracownicy ufają sobie i Tobie i są gotowi podejmować się nowych zadań. Jednak taki stan nie jest wieczny, dlatego warto delegować uprawnienia temu Zespołowi, a potem omawiać metodą feedbacku rezultaty delegowanych zadań.

Gdy Twój wynik mieści się w przedziale **56 – 29** to oznacza, Twój zespół jest zaangażowany w realizację zadań, ale słabsza jest jego lojalność oraz zaufanie do firmy, kierownictwa i Ciebie jako szefa zespołu. Dlatego warto poświęcić czas na omawianie zadań, sposobów ich wykonywania oraz zachęcanie pracowników do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.

Gdy Twój wynik mieści się w przedziale **28 – 0** to oznacza, że Zespół, którym kierujesz nie jest gotowy do przyjęcia na siebie zadań z zakresu odpowiedzialności kierownictwa. Warto dokonać analizy braku zaufania do kierownictwa oraz niezbędne jest poszukanie przyczyn niskiego zaangażowania pracowników.



