

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



MANAGER TRANSITION





Delegowanie zadań

CELE

- Poznanie głównych metod i narzędzi delegowania
- Rozpoznanie priorytetów i zadań do delegowania



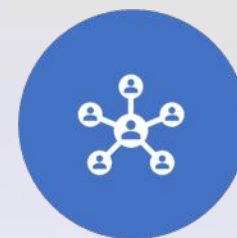
KIEDY?



KTO?



CO?



JAK?



KIEDY?

Aby pozbyć się zadań, które mogą być wykonywane przez innych, pierwszą rzeczą do zrobienia jest sprawdzenie które zadania uważamy za bardzo ważne, strategiczne, a które za mniej istotne czynności oraz oszacowanie czasu, który jest przeznaczony na każdą z nich.





Delegowanie oznacza przydzielanie zadań i związanych z nimi odpowiedzialności innym osobom, udostępnianie im narzędzi potrzebnych do ich wykonywania oraz wymaganie, aby odpowiednio reagowały na osiągnięty rezultat.

Istnieją dwa rodzaje delegowania:



Delegowanie z kontrolą

Przydziel innym realizację zadania poprzez zdefiniowanie czasu i sposobów realizacji, np: rejestracja obecności, wprowadzanie danych, itp.

Konieczne jest określenie metod i czasu potrzebnego na wykonanie czynności, sposobów kontroli i weryfikacji przed oficjalnym wysłaniem rezultatów wykonanej pracy.

Delegowanie z odpowiedzialnością

Przydziel odpowiedzialność za osiągnięcie wyników innym.

- Złożone działania
- Silna orientacja na wynik
- Niezależność

Dotyczy zadań długookresowych



KTO?

Osoby, którym powierza się obowiązki i zadania,
muszą posiadać odpowiednie cechy i
kompetencje: techniczne, interpersonalne,
behawioralne.





Tym, którzy wykazują
entuzjazm i motywację

Tym, którzy wykazują
chęć uczenia się i
rozwoju

Tym, którzy są
najbardziej kompetentni
i przygotowani (nie
zawsze ...)



Tym, którzy potrafią
zadawać sobie pytania

**Komu
delegować?**

Tym, którzy potrafią
przyjąć na siebie
odpowiedzialność

Dla tych, którzy potrafią
wytrzymać presję i
stresujące sytuacje



Osoby delegujące muszą ocenić, jakie kompetencje posiada osoba, której delegujemy zadania, jakie kompetencje muszą zostać rozwinięte oraz jakie metody i narzędzia będą adekwatne do wzmocnienia brakujących kompetencji



Skuteczność delegowania zależy również od dojrzałości i motywacji współpracowników/podwładnych danego menedżera. Według ***David McClelland's theory of the need for motivation (1961)***:

Osoby, które posiadają wysokie aspiracje zawodowe (osoby osiągające dobre wyniki), wolą stosować delegowanie nawet w przypadku słabo zorganizowanych działań. Konieczne jest przy tym bardzo konkretne zdefiniowanie celów i obowiązków, tak aby informacje zwrotne na temat realizacji zadań były mierzalne i dobrze określone.



Osoby o niższych aspiracjach zawodowych (osiągające niższe wyniki) preferują bardziej szczegółowy sposób delegowania poszczególnych zadań. Ogólnie rzecz biorąc, zdaniem współpracowników drugiego typu łatwiej jest osiągnąć pozytywne wyniki, gdy standardy są określone i jak najbardziej szczegółowe.





Związek między skutecznością a delegowaniem, a ludźmi

	NISKA SKUTECZNOŚĆ:		WYSOKA SKUTECZNOŚĆ:	
Rodzaj delegowania	✓	Delegowanie z wysokim poziomem szczegółowości opisu danego zadania	✓	nawet w przypadku niskiej szczegółowości opisu zadania, ale ze wskazaniem celów do osiągnięcia
Cele delegowania	✓	Delegowanie prostych zadań i obowiązków, aby zwiększyć pewność siebie.	✓	Delegowanie ambitnych zadań i obowiązków, które są traktowane jako wyzwanie
Postawa ludzi	✓	Strach przed utratą pracy w wyniku bankructwa firmy	✓	Duża pewność siebie i wysokie kompetencje
	✓	Skupiają się na sankcjach i krytyce pod ich adresem	✓	Koncentrują się na nagrodach i satysfakcji z osiąganego sukcesu.
	✓	Wolą niejednoznaczność, aby nie określać jasno obowiązków	✓	Wolą jasność w zakresie odpowiedzialności



CO?

Czynności, które można delegować:

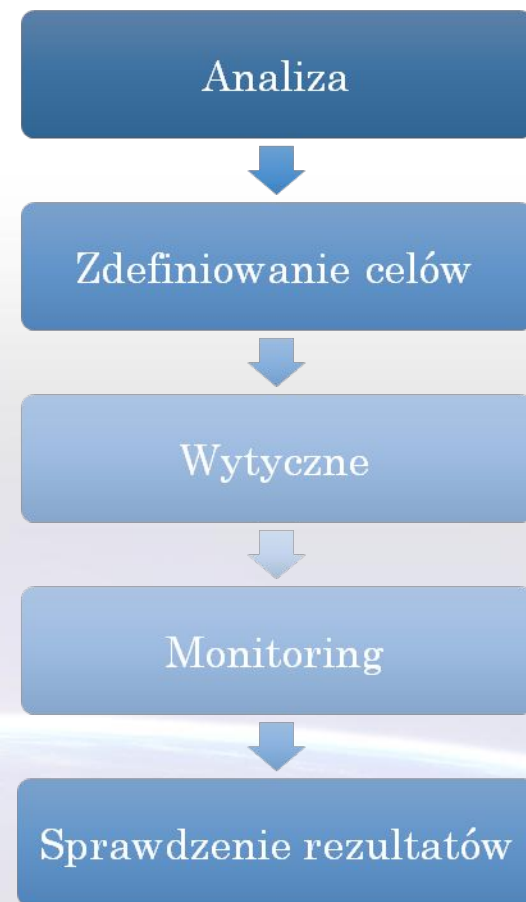
- Rutynowe zadania,
- Zadania wymagające specjalistycznej wiedzy,
- Zadania przygotowawcze/pomocnicze,
- Odpowiedzialne zadania na poszczególnych etapach realizacji projektu
- Inne, które nie nadają się do delegowania





JAK?

Proces delegowania





ANALIZA: zidentyfikuj zadania i obszary, które można delegować oraz osoby, którym można powierzyć realizację tych zadań

ZDEFINIOWANIE CELÓW: jasne i precyzyjne określenie celów w drodze rozmów / spotkań grupowych lub indywidualnych

WYTYCZNE: ustanowienie granic autonomii osób którym delegujemy zadanie w celu zmniejszenia / wyeliminowania obszarów niepewności, ryzyka i niepowodzeń w zakresie zasobów finansowo –techniczno –organizacyjnych, którymi dysponujemy.



MONITOROWANIE: ustal kryteria oceny, terminy, postępy, wymagane analizy i raporty. Osoba delegująca śledzi cały proces, aby zachęcać i wspierać osobę, której delegowano zadanie.

WERYFIKACJA WYNIKÓW: weryfikacja rezultatów i skutków osiągnięcia lub nieosiągnięcia celów.





SPOSOBY DELEGOWANIA

SPOSOBY DELEGOWANIA	ZALETY
CENTRALIZACJA	Każda decyzja jest podejmowana przez menedżera
RAPORTOWANIE	Osoba delegująca jest na bieżąco informowana
ROZMOWY	Nie jest to prawidłowe delegowanie, nawet jeśli relacja jest bardziej bezpośrednia i nieformalna
POLITYKA OTWARTYCH DRZWI	Maksymalna dyspozycyjność osoby delegującej
INTERNET	Sytuacja kontrolowana jest w ramach zasobów IT / zarządzania (systemy zarządzania wiedzą dzieloną)
SPOTKANIA ZESPOŁU	Organizowane są częste spotkania grupowe / zespołowe



SPOSOBY DELEGOWANIA: ZALETY I WADY

DELEGATION STYLE	ZALETY	WADY
CENTRALIZACJA	Wysoka kontrola	Nieufność i brak wpływu na rozwój kompetencji osób, którym delegowano zadanie
RAPORTOWANIE	Osoby, którym delegowano zadanie muszą stale raportować	Niska motywacja osób, którym delegowano zadanie
ROZMOWY	Osoba delegująca kształtuje klimat relacji	Ryzyko zaangażowania emocjonalnego
POLITYKA OTWARTYCH DRZWI	Osoby, którym delegowano zadanie czują się wspierane	Pracownicy czują się chronieni / wspierani i mają trudności z przejęciem inicjatywy
INTERNET	Osoba delegująca może w każdym czasie sprawdzić postęp realizacji zadania	Częściowe i niedokładne. Wymaga dostępu do zasobów informatycznych
SPOTKANIA ZESPOŁU	Zwiększenie poczucia wspólnoty zespołu	Rozmycie indywidualnej odpowiedzialności



The Good Rules

- schedule periodic but not too frequent meetings
- delegate at least 80% of ineffective activities
- support delegates
- do not solve problems for the delegate
- progressively thin the matches
- ask for and provide feedback
- pay attention to communication
- believe in delegation as a process
- always remember to celebrate success



Bibliografia

- Peter Drucker: “Management by objectives, la guida per obiettivi, e la missione etica del manager.» The Practice of management (1954)
- Peter F. Drucker -Le sfide di management del XXI secolo -2016
- Teoria sul bisogno di motivazioni di David McClelland (1961):
- Stephen R. Covey -Le sette regole per avere successo, Franco Angeli 2016
- Brian Tracy-Delegare e Coordinare- la biblioteca del successo- Gribaudo Edizioni 2015

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

