



### Zasady delegowania

Jednym z warunków sprawnego kierowania ludźmi jest umiejętność delegowania uprawnień. Wielu kierowników ma duży problem z delegowaniem uprawnień. Wiadomo, że to na nich spoczywa odpowiedzialność za końcowy rezultat pracy instytucji, wydziału, zespołu. Tej odpowiedzialności nie mogą przekazać komuś innemu, natomiast delegowanie uprawnień rodzi obawy utraty kontroli nad przebiegiem pracy. Z drugiej strony kierownik/przełożony, który nie deleguje uprawnień, szybko przestaje mieć czas na planowanie, organizowanie, kontrolowanie. Można zatem stwierdzić, że należy delegować uprawnienia, ale zgodnie z pewnymi regułami. Oto one:

- Nie wszystkie zadania nadają się do delegacji
  - Nie każdemu pracownikowi można delegować zadania (poziom rozwoju kompetencji).
  - Należy delegować całe zadania, nie fragmenty.
  - Delegowane zadanie musi być dobrze zdefiniowane (wymagane rezultaty).
  - Należy określić rolę, zakres odpowiedzialności oraz dostępne zasoby.
  - Należy określić rezultaty na poszczególnych etapach oraz rezultaty końcowe.
  - Należy określić sposoby komunikacji (szczególnie w sytuacjach kryzysowych) i zadeklarować wsparcie.
- 
- Należy monitorować, ale zostawić swobodę w przyjmowaniu sposobów realizacji celów.

## Delegowanie uprawnień

Wpisany przez RR  
Sob, 25 cze 2011

---

Delegowanie nie zdejmuje odpowiedzialności z kierownika, ale pozwala na lepsze wykorzystanie czasu w zakresie planowania i organizacji pracy.

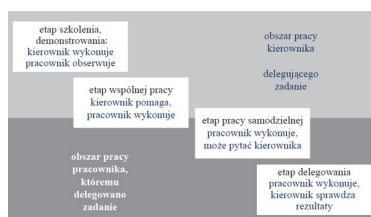
Dla pracownika delegowanie może mieć znaczenie motywujące. Często pracownik postrzega fakt delegowania jako wyraz zaufania przełożonego. Daje mu to również możliwość rozwoju i nabywania nowych umiejętności.

Kiedy pracownik może samodzielnie organizować wykonanie zadania, a jest rozliczany jedynie z rezultatów, delegowanie wyzwala dodatkowo kreatywność i samodzielne myślenie.

### Etapy procesu delegowania

W procesie delegowania możemy wyróżnić cztery etapy, które różnią się stopniem zaangażowania w bezpośrednie wykonywanie działań przełożonego i pracownika.

Etapy te można przedstawić na schemacie:



### Jakie zadania powinny być delegowane?

Nie wszystkie zadania mogą być delegowane. Są takie zadania, które może wykonać tylko lider/kierownik.

## Delegowanie uprawnień

Wpisany przez RR  
Sob, 25 cze 2011

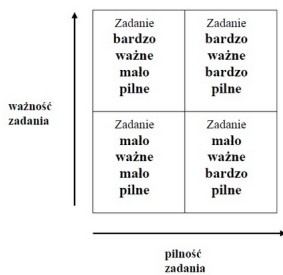
---

Jak zatem odróżnić te zadania?

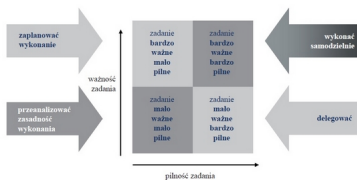
Generał Eisenhower podzielił zadania pod względem pilności i ważności. Zauważył, że zadania dzielą się na:

- Ważne i pilne
- Ważne i mało pilne
- Mało ważne i pilne
- Mało ważne i mało pilne

Wszystkie wymienione zadania można przedstawić na diagramie:



Gdzie na diagramie znajdują się zadania, które można delegować, a gdzie te, które lider/przełożony musi wykonać samodzielnie?



## Delegowanie uprawnień

Wpisany przez RR  
Sob, 25 cze 2011

---

*Źródło: "Kształtowanie cech przywódczych menedżerów administracji rządowej", Anna Hejda, Jerzy Rosiński*