

# JAK SKUTECZNIE DELEGOWAĆ ZADANIA z perspektywy właściciela firmy

Magdalena Wojtkowiak

Data nagrania - 24.07.2024

Rozmowa z ekspertem jest realizowana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości,  
w ramach projektu Centrum Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw.



## Plan prezentacji:

1. Dlaczego **właściciele firm nie delegują** zadań i odpowiedzialności?
2. Brak delegowania – **samo destrukcja** przedsiębiorcy i jego firmy.
3. Co ma wspólnego **kontrola** z delegowaniem?
4. **Różnica** między właścicielem firmy, a pracownikiem etatowym – wpływ różnic z poziomu **motywacji** za przejmowanie odpowiedzialności za otrzymane zadanie lub realizację celu.
5. **Konsekwencje** nie-delegowania.
6. Delegowanie pracownikom z **pokolenia Z**.
7. **Jak zacząć** delegować?
8. Jak delegować, aby zadania **nie wracały jak bumerang**?
9. **Komu** delegować – nie każdy pracownik jest samodzielny.
10. Kardynalne **błędy w delegowaniu**, które ograniczają rozwój firmy.
11. Czy zadanie/odpowiedzialność wystarczy oddelegować? Krok drugi – **monitorowanie**.



# Kim jestem?

Jako trener, coach i przedsiębiorca z doświadczeniem pomagam kadrze zarządzającej oraz właścicielom firm w budowaniu skutecznych zespołów, układaniu procesów firmowych oraz rozwijaniu kompetencji przywódczych.

- Praktyk Biznesu z 27-letnim doświadczeniem w zarządzaniu ludźmi, sprzedaży i HR.
- Od 12-lat właścicielka ogólnopolskiej firmy szkoleniowej Future Skills.
- Dyplomowany Trener Biznesu, Akredytowany Coach ACC ICF, Członek International Coach Federation Polska, Master Reiss Motivation Profile, Master Coach TLT i NLP.
- Pracowałam jako Dyrektor Sprzedaży w ogólnopolskiej sieci dystrybucyjnej z branży FMCG, a wcześniej Pharmacy Sales Manager w międzynarodowym koncernie kosmetyczno-farmaceutycznym NIVEA Polska S.A. Kierowałam działami Sprzedaży, Obsługi Klienta, Marketingu. Od 10 lat specjalizuje się w firmach produkcyjnych oraz polskich firmach rodzinnych.



# Rozdział 1

Dlaczego właściciele firm nie delegują zadań i odpowiedzialności?



- Właściciele nie delegują ponieważ mają wiele błędnych przekonań. Na przykład:
  - Moi pracownicy nie potrafią tego zrobić.
  - Będą błędy, nie będzie zrobione tak jak ja chcę, będę musiał/musiła poprawiać.
  - Zanim wytłumaczę jak coś zrobić, to szybciej zrobię to sam/sama.
  - Jak wszystko oddeleguję, to nie będę już w firmie do niczego potrzebny/potrzebna.
- Wolą wykonywać zadania, które lubią i znają - nie zastanawiając się, czy to faktycznie oni powinni się tym zajmować.
- Boją się odpuścić kontrolę i wejść mentalnie w tryb delegowania.  
**Przykład:** Właściciel, który układa kartony na magazynie, bo lubi wiedzieć co gdzie leży.



## Rozdział 2

Brak delegowania – samo destrukcja  
przedsiębiorcy i jego firmy.



- Jako przedsiębiorca nie jesteś w stanie robić wszystkiego sam.
- **MUSISZ zmienić swój sposób myślenia, bo jeżeli tego nie zrobisz, doprowadzisz do sytuacji, w której Twoja firma będzie Twoim więzieniem.**
- Kiedy firma jest uzależniona od Ciebie i NIE FUNKCJONUJE bez Twojej obecności, nie tylko nie masz czasu na własne życie - rodzinę, przyjaciół, hobby, czas wolny...
- Ale też ryzykujesz, że Twój biznes rozpadnie się w momencie kiedy zachorujesz lub nie będziesz w stanie osobiście go prowadzić.



## Rozdział 3

Co ma wspólnego kontrola z delegowaniem?





- Nie jesteś w stanie kontrolować wszystkiego, co robią pracownicy - nieważne czy jest ich 5, 10, 100 czy 400...
- Musisz nauczyć się odpuszczać - skupić na EFEKTACH.
- **Czujesz, że musisz wiecznie kontrolować, nadzorować, pilnować... bo inaczej są błędy?**  
**Dzieje się tak, ponieważ:**
  - Nie przekazujesz odpowiedzialności razem z zadaniami.
  - Nie rozwijasz kompetencji pracowników.
  - Nie masz ustalonych standardów i spisanych procesów w firmie.
  - Nie rozliczasz pracowników z zakresu ich odpowiedzialności = nie dajesz informacji zwrotnej.
  - Zamiast tego bierzesz się za poprawianie po nich = Efekt? Oni nigdy się nie uczą.
- **Możesz mieć KONTROLĘ nad tym, co dzieje się w Twojej firmie, bez ciągłego KONTROLINGU.**



## Rozdział 4

Różnica między właścicielem firmy, a pracownikiem etatowym – wpływ różnic z poziomu motywacji za przejmowanie odpowiedzialności za otrzymane zadanie lub realizację celu.



- **Ty jako przedsiębiorca/przedsiębiorczyni masz INNE MOTYWATORY ŻYCIOWE i inny sposób myślenia niż pracownicy etatowi.**
- Gdyby Twoi pracownicy myśleli tak samo jak Ty, to też byliby przedsiębiorcami.
- Pracownicy na etacie będą inaczej podchodzić do odpowiedzialności czy realizowania celu.
- Po Twojej stronie jest, aby komunikować do pracowników i motywować ich na poziomie ich osobistych potrzeb i motywatorów.
- W ten sposób zbudujesz zaangażowany zespół, który będzie chciał pracować z Tobą.



# Rozdział 5

Konsekwencje nie-delegowania.



## Co dzieje się kiedy NIE DELEGUJESZ?

- Pracownicy uciekają od odpowiedzialności i przyjmują bierną postawę.
- Spada motywacja w zespole - pracownicy nie mają możliwości rozwoju zawodowego, czują się niedoceniani i umniejszani.
- Spada efektywność - nie wykorzystujesz zasobów ludzkich, które masz. Jedne osoby mają tyle pracy, że nie dają rady, a inne prawie nic nie robią.
- Brak lojalności do Ciebie i firmy = jeśli Ty nie ufasz pracownikom i nie powierzasz im obowiązków, oni nie ufają Tobie. Są bardziej skłonni do zmiany pracy.
- Ty jako właściciel/właścicielka firmy czujesz przeciążenie obowiązkami, zmęczenie, wypalenie, spada Twoja efektywność.
- Nie masz czasu na zadania strategiczne, które rozwijają Twoją firmę - gubisz się w bieżączce.
- Firma nie rozwija się, nie jest odporna na kryzysy i wahania rynku ponieważ nie ma solidnego fundamentu.



# Rozdział 6

Delegowanie pracownikom z pokolenia Z.



- 87% millenialsów i 69% pracowników z pokolenia X mówi, że możliwość rozwoju i doskonalenia umiejętności jest kluczowa przy wyborze miejsca pracy.  
**Źródło: Badanie Instytutu Gallupa z 2017**
- 94% pracowników pozostałoby dłużej w firmie, która inwestuje w ich rozwój zawodowy.  
**Źródło: Raport LinkedIn Learning z 2019**
- 42% milenialsów chce mieć możliwość pracy nad wymagającymi projektami, które pozwolą im rozwijać swoje umiejętności i kompetencje.  
**Źródło: Badania Deloitte z 2016**
- 70% pracowników z pokolenia Z rozważa odejście z pracy, jeśli brakuje możliwości, które pozwalają im się rozwijać i uczyć nowych rzeczy.  
**Źródło: Badania Deloitte, ResumeLab z 2023**



- Pracownicy z pokolenia Z, a pracownicy z pokolenia Baby Boomers mają inne przyzwyczajenia, mentalność i potrzeby. Warto uwzględnić to, delegując zadania.
- Pokolenie Z:
  - Preferuje korzystanie z nowoczesnych rozwiązań i technologii = dlatego czasem nie mów im JAK, powiedz im CO ma być zrobione.
  - Dobrze wykorzystuje oprogramowanie do zarządzania zadaniami takie jak Asana, Trello, Monday.
  - Wolą szybką, bezpośrednią komunikację np. poprzez komunikatory typu Slack i Messenger oraz krótkie i częste informacje zwrotne przekazywane na bieżąco.
  - Doceniają elastyczność w działaniu, a także możliwość indywidualnego zarządzania swoim czasem pracy czy np. możliwość pracy zdalnej.





# Rozdział 7

Jak zacząć delegować?



- Po pierwsze: zmień podejście do delegowania zadań MENTALNIE.  
Odpuść kontrolę i zacznij świadomie przekazywać zadania i odpowiedzialność innym pracownikom.
- **Zrób ćwiczenie na początek: Spisz listę wszystkich zadań, którymi obecnie się zajmujesz. Wszystko co robisz w firmie. Możesz to zrobić np. w tabeli Excela.**
- Następnie zastanów się, które z tych zadań MÓGŁBY robić ktoś inny.
- A które z tych zadań POWINIEN robić ktoś inny.
- Skup się na zadaniach, które możesz wykonać **tylko Ty**. W których nikt Cię nie wyręczy i nie będzie w stanie zrobić ich za Ciebie np. na zadaniach strategicznych prowadzących do rozwoju firmy.



# Rozdział 8

Jak delegować, aby zadania nie wracały jak bumerang?



- Nie „zrzucaj” zadań na pracownika.
- Stosuj sprawdzone metody delegowania np. model DLACZEGO-PO CO-JAK-CO.
- Powiedz jasno o swoich oczekiwaniach i efekcie końcowym.
- Ustal terminy! - nie tylko termin końcowy, ale też kiedy będą wykonane konkretne działania.
- Spiszcie ustalenia, zróbcie podsumowanie rozmowy delegującej.
- Monitoruj zadania na bieżąco, aby uniknąć „niespodzianki” kiedy nadejdzie termin sprawdzenia.
- Wdrażaj standardy, procedury i spisane checklisty w swojej firmie - Dzięki temu automatyzujesz powtarzalne działania i zmniejszasz ryzyko popełnianych błędów.  
Jest Ci też O WIELE ŁATWIEJ wdrożyć nową osobę.



## Rozdział 9

Komu delegować – nie każdy pracownik jest samodzielny.



- Pracownicy w Twojej firmie są na różnym poziomie rozwoju.
- Masz pracowników ekspertów, którym możesz powierzyć niektóre zadania oraz pracowników, którzy dopiero zaczynają pracę w firmie (bądź pracują w firmie już kilka lat, ale zaczynają na danym stanowisku lub są nowicjuszami w tej akurat dziedzinie).
- **Uważaj! Nie wpadnij w pułapkę, w której delegujesz większość zadań ekspertowi, ponieważ jest najlepszy i mu ufasz.** Taki pracownik może się wypalić, a jego motywacja oraz efektywność będzie spadać i pozbawisz się najlepszego pracownika.
- **Dostosuj zadania, które delegujesz do poziomu rozwoju pracownika.**
- Rozwijaj swoich pracowników i przekazuj im odpowiedzialność stopniowo.



# Rozdział 10

Kardynalne błędy w delegowaniu,  
które ograniczają rozwój firmy.



- Nie dostosowujesz zadań do poziomu rozwoju pracownika - Dajesz zbyt trudne zadania nowicjusom i zbyt dużo łatwych/rutynowych zadań ekspertom.
- Nie określasz jasno oczekiwań i efektów - Zakładasz, że pracownicy domyślą się, jak chcesz żeby zadanie było zrobione.
- Delegujesz zadania bez odpowiedzialności = pracownik nie czuje się odpowiedzialny za wynik.
- Mylisz monitorowanie prac z kontrolingiem i pilnowaniem każdego kroku niczym stróż.
- Nie szkolisz pracowników i nie rozwijasz ich umiejętności - frustrujesz się, że nie potrafią wykonać zadania.
- Nie dajesz im zasobów i uprawnień by mogli wykonać zadanie np. nie oddajesz decyzyjności, w danym obszarze i muszą czekać na Ciebie z każdą decyzją.
- Nie udzielasz informacji zwrotnych - zwłaszcza pozytywnych. Zakładasz, że zrobione zadanie nie wymaga komentarza.





# Rozdział 11

Czy zadanie/odpowiedzialność wystarczy oddelegować?  
Krok drugi – monitorowanie.



- Czy zdarzyła Ci się sytuacja, kiedy oddałeś/oddałaś zadanie pracownikowi, a tydzień później pytasz czy zostało zrobione i okazuje się, że pracownik go nie wykonał, bo czegoś nie wiedział, nie potrafił, ktoś mu czegoś nie dostarczył...?
- **Nie wystarczy „rzucić” zadania na pracownika i uznać, że zostało oddelegowane.**
- Aktywnie monitoruj wykonanie zadania.
- Zadawaj pytania otwarte o postęp prac i dawaj informację zwrotną na bieżąco.
- **Wpisz w swoim kalendarzu konkretną datę, kiedy sprawdzić zadanie.**
- W przypadku większych zadań, podziel je na mniejsze etapy i umów się z pracownikiem na kiedy wykona kolejny etap.



# Jak mogę Ci pomóc?

Wraz z moim zespołem Future Skills pomagamy przedsiębiorcom zbudować firmę, która będzie autonomiczna i procesowo poukładana.

Rozwijamy właścicieli oraz kadre zarządzającą - liderów, menedżerów, dyrektorów - w obszarze zarządzania ludźmi i kompetencji przywódczych.

Budujemy otwartą komunikację w zespołach i uczymy współpracy, także w obliczu zmiany.

Zachęcam do umówienia się na bezpłatną konsultację, by sprawdzić czy jesteśmy w stanie pomóc właśnie Twojej firmie.

[www.futureskills.pl](http://www.futureskills.pl)



Kontakt:

Magdalena Wojtkowiak | Future Skills

tel.: +48 577 851 333

e-mail: [biuro@magdalenawojtkowiak.pl](mailto:biuro@magdalenawojtkowiak.pl)

[www.futureskills.pl](http://www.futureskills.pl)

