

Mariola DŹWIGOŁ–BAROSZ

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

DELEGOWANIE UPRAWNIEŃ JAKO METODA ROZWOJU KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH

Streszczenie. W artykule przedstawiono delegowanie uprawnień jako metodę rozwoju kompetencji pracowniczych. Omówiono pojęcie i proces delegowania uprawnień, w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano delegowanie uprawnień, jako szansę na rozwój kompetencji pracownika. Jako uzupełnienie rozważań zostały przedstawione warunki skutecznego procesu delegowania uprawnień.

DELEGATION OF POWERS AS A METHOD OF DEVELOPING EMPLOYEE COMPETENCY

Summary. The article presents delegation of powers as a method of developing employee competency. It discusses the concept and the process of delegating powers in a company. Delegation of powers has been presented as a chance of employee competence development. The discussion is complemented by a presentation of the conditions of an effective process of powers delegation.

1. Wstęp

Sedno procesu rozwoju kompetencji obejmuje gruntowne i dalekosiężne działania, które wpływają bezpośrednio na zdolność organizacji do przetrwania i rozkwitu w takiej gospodarce i na takim rynku, na którym zmiany są jedynym, stałym elementem działania, łatwym do przewidzenia.

W tak dynamicznym środowisku liderzy przedsiębiorstw odchodzą od filozofii „rozkazów i kontroli” na rzecz systemu „przewodzenia, wspierania i doradzania”.¹

Zarówno wielu teoretyków, jak i praktyków zarządzania zadaje sobie pytania: jak będzie wyglądało przedsiębiorstwo przyszłości? Kiedy nastąpi upadek zhierarchizowanych przedsiębiorstw i typowych kierowników odpowiedzialnych po prostu za pracę swojego działu? Zastępować ich będą elastyczni przywódcy zespołów – liderzy.²

Rynek wymusi odejście od tradycyjnego modelu na rzecz zespołów skupionych na realizacji konkretnych zadań, gdzie dzisiejszy szef jutro może być podwładnym swojego podwładnego, bo tak będzie lepiej z punktu widzenia celów konkretnego projektu. Grupy te będą interdyscyplinarne, stosownie do charakteru zadania, a ich uczestnicy zyskają całkiem niezłą wiedzę o tym, na czym polega praca pozostałych partnerów i będą na tyle przygotowani, aby w sytuacjach przymusowych godnie ich zastąpić. Delegowanie uprawnień – dzielenie się władzą z członkami załogi – to zadania dzisiejszych menedżerów, których sytuacja zmieni się nie tylko ze względu na nowy styl kierowania przedsiębiorstwem.³

Zwiększenie odpowiedzialności każdej jednostki, jej samodzielności i uczestnictwa w procesach przekształceń są odpowiedzią na rosnącą złożoność warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa.

2. Pojęcie i proces delegowania uprawnień

Delegowanie jest to przekazanie osobie uprawnień do wykonywania określonych czynności. Umożliwia ono pracownikowi podejmowanie decyzji, czyli jest przeniesieniem prawa do decydowania z danego szczebla organizacyjnego na inny, niższy.⁴

Delegowanie uprawnień to ustalenie sposobu podziału uprawnień władczych między przełożonego a jednego lub większą liczbę podwładnych. W szczególności delegowanie jest procesem, w toku którego menedżerowie powierzają innym część swojego obciążenia pracą.⁵

¹ Carr D.K., Hard K.J., Thahant W.J.: Zarządzanie procesem zmian, PWN, Warszawa 1998, s. 14.

² Morgan G.: Obrazy organizacji, PWN, Warszawa 1997, s.177-178.

³ Sutter F.: Dynamika otoczenia z zarządzanie. Zarządzanie na świecie nr 4/1996 s. 21. Por. Koźmiński A.: Badanie procesów zarządzania w kontekście wyzwań przyszłości, Master of Business Administration nr 3/1996, s. 3-4.

⁴ Leana C.R.: Predictors and Consequences of Delegation, „Academy of Management Journal”, New York 1986.

⁵ Leana C.R.: Predictors and Consequences of Delegation, „Academy of Management Journal”, grudzień 1986, p. 754-774.

Praktyk i teoretyk zarządzania Ch. J. Barnard tak sformułował jedną z najważniejszych zasad decydowania: „piękna sztuka decydowania polega na (...) niezdecydowaniu o tym, o czym może zadecydować ktoś inny”.⁶

W jego ujęciu zasada decydowania dotyczy konieczności stosowania przez kierowników delegowania ich uprawnień decyzyjnych innym pracownikom przedsiębiorstwa.

Delegowanie w organizacji można określić jako czasowe przekazanie przez kierownika części jego zadań i uprawnień podwładnemu (lub podwładnym), z zachowaniem ostatecznej odpowiedzialności za realizację przekazanego zadania.⁷

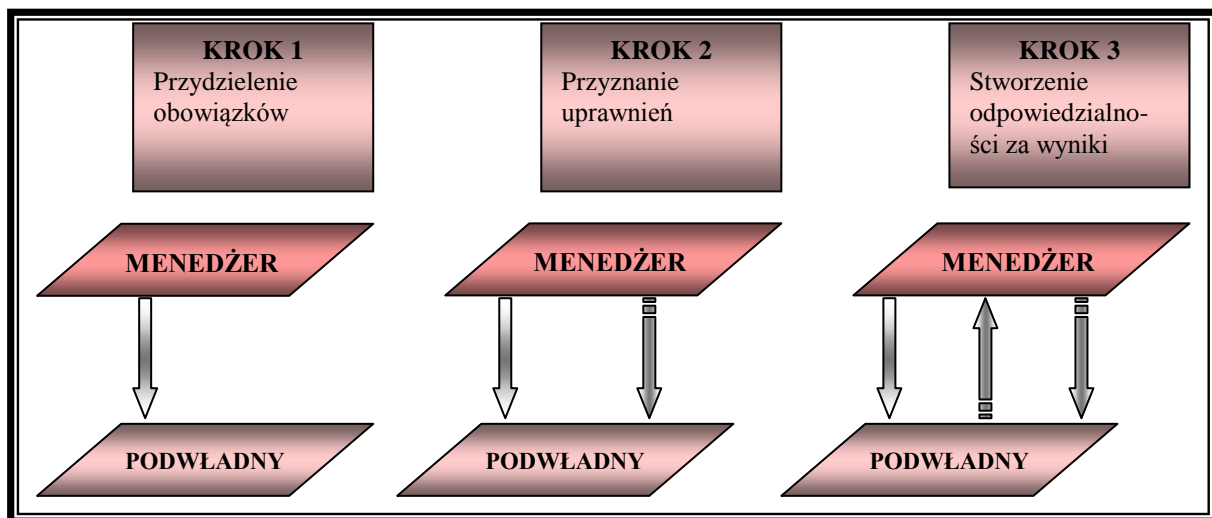
Podwładny, któremu zostały delegowane zadania i uprawnienia, staje się odpowiedzialny przed kierownikiem za podjęcie odpowiedniego zadania, a kierownik pozostaje odpowiedzialny za spowodowanie jego wykonania, delegowanie prowadzi w istocie do podwójnej odpowiedzialności (zgodnie z zasadą *delegatus non potest delegare*). Przekazując podwładnemu część swoich obowiązków i uprawnień oraz stawiając mu do dyspozycji odpowiednie zasoby – przełożony przekazuje (...) podwładnemu w tym samym zakresie całą i wyłączną odpowiedzialność bezpośrednią, sam zaś pozostaje pośrednio odpowiedzialny za wykonanie tak przekazanych obowiązków, mianowicie przez swoją bezpośrednią odpowiedzialność za własne działanie: za to, komu i jaki zakres obowiązków przekazał. Przełożony nie może natomiast nigdy i nikomu przekazać swojego obowiązku ani swej odpowiedzialności za wykonanie nadzoru nad pracą własną i swoich bezpośrednich podwładnych i dopilnowanie, aby oni wykonali przekazane im zadania.⁸

Teoretycznie, jak pokazano na rys. 1, proces delegowania obejmuje trzy kroki. Należy zwrócić uwagę, że 3-etapowy proces delegowania nie jest wyznacznikiem skutecznego delegowania, gdyż jeśli między menedżerem a podwładnym panują dobre stosunki współpracy, to główne elementy procesu nie muszą być finalnie sprecyzowane – mogą być domyślne. Na podstawie uprzednich doświadczeń z przełożonym podwładny posiada już wiedzę i uprawnienia do wykonania powierzonych zadań i odpowiada za ich wykonanie przed zwierzchnikiem.

⁶ Barnard Ch.J.: *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938, p. 194.

⁷ Supernat J.: *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, Wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 36.

⁸ Zieleniewski J.: *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 179.



Rys. 1. Kroki w procesie delegowania uprawnień

Fig. 1. Steps in the process of powers delegation

Źródło: Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2006, s. 361.

Zadaniem delegującego jest stworzenie warunków do osiągnięcia sukcesu przez pracownika.

Idea całego procesu delegowania uprawnień polega na przydzieleniu podwładnemu obowiązków lub pracy do wykonania. Wraz z powierzeniem obowiązków podwładny otrzymuje również uprawnienia do wykonania powierzonej mu pracy. Menedżer nakłada na podwładnego odpowiedzialność, przy jednoczesnej akceptacji podwładnego zobowiązania do wykonania przydzielonego zadania.

W zarządzaniu przez delegowanie uprawnień obowiązują następujące etapy postępowania:⁹

1. Uświadomienie potrzeby delegowania uprawnień (każdy kierownik powinien być przekonany o potrzebie przekazywania uprawnień swoim podwładnym).
2. Analiza realizowanych zadań i uprawnień oraz decyzja, które kompetencje mogą być delegowane już dziś, a które w przyszłości (ustalenie zakresu delegacji i priorytetów).
3. Skalkulowanie kosztów i korzyści wpływających z planowego delegowania uprawnień oraz oszacowanie ryzyka niepowodzenia i błędów decyzyjnych.

⁹ Bieniok H. i zespół: Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce, Placet, Warszawa 1999, s. 177.

4. Wybór pracownika, któremu mogą być przekazane nowe obowiązki i uprawnienia oraz analiza jego dotychczasowego obciążenia pracą, a także psychiczne przygotowanie podwładnego do zwiększonych obowiązków i kompetencji.
5. Przygotowanie na piśmie i przekazanie nowych zadań i uprawnień oraz określenie zakresu odpowiedzialności, a także przekazanie wszelkich, niezbędnych informacji dotyczących sposobu wykonania powierzonych zadań.
6. Ustalenie z podwładnym formy informowania zwierzchnika o sposobach realizacji przyjętych zadań i kompetencji oraz zakresu swobody działania.
7. Rozważenie możliwości i form dowartościowania i nagradzania podwładnych z tytułu prawidłowego wywiązywania się z przejętych obowiązków.

Menedżerowie nie są w stanie zwiększać bez przerwy zakresu swojej pracy i odpowiedzialności, by sprostać stale rosnącym wymaganiom rynkowym. Delegowanie uprawnień staje się więc kluczową umiejętnością menedżerów, którym taki sposób mobilizacji podwładnych przynosi wiele korzyści, takich jak: nabywanie nowych kompetencji, ich rozwój, wzrost zaangażowania i kreatywności pracowników i wzrost produktywności, co w konsekwencji daje większe szanse na dopasowanie się do potrzeb konkurencyjnego rynku.

3. Delegowanie uprawnień – szansa na rozwój

Delegowanie uprawnień zapewnia realizację zadań kierownika i organizacji. Jest to, w większości przypadków, główna przesłanka delegowania. Kierownik przekazuje podwładnemu albo nowe zadania, albo takie, które wcześniej realizował sam, będąc przekonanym, że podwładny wykona je równie dobrze. Impulsem do delegowania jest najczęściej taki brak czasu i wielość decyzji podejmowanych przez kierownika, że pojawia się alternatywa: przekazać zadanie (i uprawnienia) podwładnemu lub pogodzić się z tym, że w ogóle nie zostanie zrealizowane.¹⁰

Menedżerowie bardzo często borykają się z brakiem czasu na zrealizowanie wszystkich zadań. Dzień pracy pochłania planowanie, organizowanie pracy innych osób tak, aby realizowane były kolejne projekty, zajmowanie się budżetem, rozwiązywanie problemów, zażegnywanie konfliktów, uczestniczenie w kolejnych zebraniach itd.

¹⁰ Supernat J.: op.cit., s. 37.

Delegowanie uprawnień umożliwia menedżerowi wykonywanie większej ilości pracy. Podwładni bezpośrednio przyczyniają się do zmniejszenia obciążenia menedżera, przejmując część pracy przedsiębiorstwa.

Delegowanie uprawnień może uwolnić kierownika od zajmowania się sprawami bieżącymi, rutynowymi, o mniejszym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, że osoba na stanowisku kierowniczym ma bardzo wiele obowiązków, ciąży na niej odpowiedzialność za realizację celów i zadań przez podporządkowaną mu komórkę, podległy zespół, ale ma także jedno niezwykle prawo – prawo do przekazywania wykonania przez swoich podwładnych wszystkiego, czego sam robić nie musi i nie chce. Powinien koncentrować się tylko na sprawach kluczowych, być aktywny jedynie w obszarach, które decydują o sukcesie czy porażce.¹¹

Tak jak uprawnienia do podejmowania decyzji są podstawą pracy kierownika, przekazywanie ich jest podstawą organizacji (...), organizacja nie mogłaby istnieć bez instytucji delegowania uprawnień.¹²

Można zauważyć bezpośrednią zależność pomiędzy powodzeniem całego przedsiębiorstwa a tym, jak dobrze pracują pracownicy przejmujący delegowane zadania.

Kierowanie ludźmi bywa często określane jako sztuka osiągnięcia celów przez pracę innych ludzi i z innymi. Oznacza to, że jednym z głównych czynników sukcesu i jednocześnie kompetencji menedżerskich jest umiejętne dzielenie się pracą z innymi. Podział pracy dokonuje się na płaszczyźnie relacji zachodzących między przełożonym a podwładnym. W tym przypadku mówimy o delegowaniu, którego istotą jest przekazanie podległym pracownikom formalnych uprawnień i odpowiedzialności do wykonania określonych zadań.¹³

Rola delegowania uprawnień nie kończy się jednak na odciążeniu menedżera od spraw rutynowych. Delegowanie uprawnień to doskonała metoda rozwoju pracowników: budowania ich odpowiedzialności i pozycji. Uczestnicząc w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów, podwładni zdobywają wiedzę o całej działalności przedsiębiorstwa, zwiększając przy tym zasób swoich kompetencji i umiejętności kierowniczych.

Wielu pracowników chciałoby mieć szansę na realizację swoich pomysłów zawodowych, na wykorzystanie nabytych kompetencji, możliwość podejmowania decyzji związanych z zakresem swoich obowiązków. Pracownicy chętnie wykazują aktywność oraz przejmują

¹¹ Piotrowski W.: Organizacje i zarządzanie: kierunki, koncepcje, punkty widzenia, [w:] Zarządzanie-Teoria i praktyka, (red. nauk.) Koźmiński A.K., Piotrowski W., PWN, Warszawa 2004, s. 685.

¹² Koontz H., O'Donnell C.: Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych, PWN, Warszawa 1969, s. 102.

¹³ Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy – metody, PWE, Warszawa 2007, s. 210.

odpowiedzialność za doskonalenie metod wykonywania zadań, jeśli tylko zostaną stworzone do tego odpowiednie warunki.

Delegowanie uprawnień prowadzi do zwiększenia aktywności pracowników i poziomu ich zaangażowania organizacyjnego, co ma miejsce w sytuacji, kiedy ludzie czują się współtwórcami pewnych rozstrzygnięć.¹⁴ Skłania pracowników do przyjmowania odpowiedzialności i do samodzielnego myślenia. Przyczynia się nie tylko do ich doskonalenia, ale zwiększa też ich wiarę w siebie oraz skłonność do przejmowania inicjatywy.

Inną zaletą delegowania jest to, że na ogół prowadzi do podejmowania lepszych decyzji, gdyż pracownicy znajdujący się najbliżej miejsca akcji zapewne lepiej znają fakty. Skuteczne delegowanie przyspiesza także proces podejmowania decyzji, gdyż w przypadku konieczności uzyskania przez pracownika zgody kierownika przed podjęciem decyzji, może prowadzić do utraty cennego czasu. Taką zwłokę eliminuje się wtedy, gdy pracownik zostanie upoważniony do podejmowania decyzji na miejscu.¹⁵

Delegowanie przewyższa poczucie bierności u pracowników niższych szczebli, zwiększając ich zaangażowanie w pracę. Czują się oni bowiem wyróżnieni tym, że doceniono ich kompetencje, kwalifikacje i umiejętności. W tym przypadku pracownicy przystosowują się szybciej do zmian, stawiają mniejszy opór i łatwiej utrzymują wysoki poziom sprawności działania.

Delegowanie może być użyte jako doskonały sposób szkolenia i doskonalenia podwładnych na stanowisku pracy, pozwala bowiem na szkolenia w sposób ciągły, bez potrzeby angażowania nowych zasobów, bez naruszania istniejących więzi organizacyjnych itp. Może więc być poważnym konkurentem dla szkoleń organizowanych poza miejscem pracy, które w najlepszym przypadku odbywają się sporadycznie, a ich treść często pozostaje w luźnym związku z obowiązkami pracownika.¹⁶

Użycie delegowania w celach szkoleniowych wymaga jednak spełnienia kilku warunków:

1. Szkolenie musi być podjęte w celu osiągnięcia konkretnego celu, znanego zarówno kierownikowi, jak i podwładnemu. Podwładni powinni mieć świadomość, jaką rolę odgrywają ich jednostkowe działania w skali całego przedsiębiorstwa.
2. Pracownikowi należy przekazać pełną władzę, ponieważ delegowana jest możliwość podejmowania decyzji. Aby delegowanie rzeczywiście przyniosło oczekiwane efekty,

¹⁴ Ibidem, s. 211.

¹⁵ Stoner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert D.R., JR.: Kierowanie, PWE, Warszawa 1998, s. 349.

¹⁶ Supernat J.: Techniki decyzyjne i organizatorskie, Wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 37.

konieczne jest wypracowanie zaufania w relacji kierownik – podwładny. Menedżerowie powinni tutaj przyjąć założenie, że pracownik wykorzysta w pełni swoją wiedzę i zdolności, aby osiągnąć jak najlepszy rezultat.

3. Dobre rezultaty rzadko uzyskuje się za pierwszym razem, należy zatem pozwolić pracownikowi zmierzyć się z danym zadaniem, co najmniej kilka razy, przy założeniu, że w razie problemów będzie konsultował swoje działania z przełożonym, mówiąc o nich otwarcie. Ważna jest obserwacja pracownika, który w całym procesie delegowania musi nabyć umiejętność przekazywania menedżerowi (trenerowi) negatywnych informacji i przyznawania się do błędów. Stanowi to dla kierownika sygnał, że można podwładnemu powierzyć odpowiednie zadanie, a on w razie problemów zasięgnie jego opinii.
4. Po zrealizowaniu delegowanego zadania należy dokonać oceny tego, co zostało osiągnięte (ocenę powinien przeprowadzić przede wszystkim sam podwładny, jedynie przy pomocy kierownika) oraz zastanowić się nad tym, jakie ogólne reguły są możliwe do sformułowania i wykorzystania w przyszłości.¹⁷

Podczas szkolenia ważne jest ustalenie określonych terminów kontrolowania poszczególnych etapów wykonania pracy, w celu sprawdzenia postępów. Ten sposób kontrolowania pozwala na rozwiązywanie problemów w trakcie wykonywania zadań, likwidowanie słabych stron i zagrożeń oraz rozwijanie i nabywanie nowych kompetencji.

Delegowanie jako metoda rozwoju kompetencji nabiera obecnie coraz większego znaczenia. Traktowane w tych kategoriach ma miejsce przy założeniu, że powierzane zadania nie ograniczają się jedynie do zadań najmniej atrakcyjnych i rutynowych.

Delegowanie dla rozwoju powinno odbywać się według przedstawionej na rys. 2 drabiny delegowania kompetencji, której głównym założeniem jest stopniowe zwiększanie stopnia trudności delegowanych zadań. Prowadzi to do nabywania nowych kompetencji, ich rozwoju i samodzielności decyzyjnej podwładnego. Delegowanie zadań, które wspierają rozwój pozwala zaspokoić pracownikowi jego potrzeby samorealizacji, uznania i odpowiedzialności.

Znaczenie delegowania jako metody rozwoju kompetencji jest szczególne w dzisiejszych czasach, gdy środowisko biznesu jest coraz bardziej wymagające i złożone. Delegowanie uprawnień wpływa na odkrywanie i rozwijanie utalentowanych pracowników, co w efekcie zapewnia stabilne zaangażowanie i motywację. Prowadzi do wzrostu liczby pracowników

¹⁷ Ibidem, s. 37.

zdolnych do rozwiązywania określonych problemów. Umożliwia realizowanie zadań podczas nieobecności menedżera i wspiera kreowanie nowych pomysłów i rozwiązań.

Delegowanie uprawnień spełnia przy tym funkcję oceniającą kompetencje i zaangażowanie podwładnego. Stwarza warunki umożliwiające kierownikom ustalenie dla podwładnego zadań na granicy możliwości, a następnie oceniania go. Jest jednym z najlepszych sposobów oceny umiejętności pracownika, jego gotowości do uczenia się i zaangażowania.

Celem delegowania uprawnień dla rozwoju jest zdobycie przez pracownika nowego doświadczenia i wzrost kompetencji.

Delegowanie uprawnień to podstawa wyzwania potencjału ludzkiego, umożliwienie rozwoju poszczególnych pracowników, rozwijanie i wzmacnianie kompetencji oraz kształcenie samodzielności i odpowiedzialności decyzyjnej.

4. Warunki skutecznego delegowania

Aby skutecznie posługiwać się techniką zarządzania przez delegowanie uprawnień, konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków sprzyjających jej stosowaniu w całym przedsiębiorstwie.

Należą do nich m.in.:¹⁸

- przestrzeganie w racjonalnych granicach zasady „prawa do błędów” popełnianych w dobrej wierze (odpowiedzią na błędy podwładnych nie może być rezygnowanie z delegowania uprawnień, ale wyjaśnienie, instruowanie i szkolenie podwładnych),
- doskonalenie procesów komunikowania pomiędzy kierownikami a podwładnymi, które zwiększają wzajemne zrozumienie, a przez to skuteczność delegowania władzy na niższe szczeble hierarchii organizacyjnej,
- precyzyjne określenie, każdorazowo w formie pisemnej, zakresu delegowanych uprawnień oraz związanej z tym odpowiedzialności,
- stosowanie zasady stopniowego zwiększania zakresu delegowanych uprawnień oraz śledzenia rezultatów osiągniętych przez podwładnych.

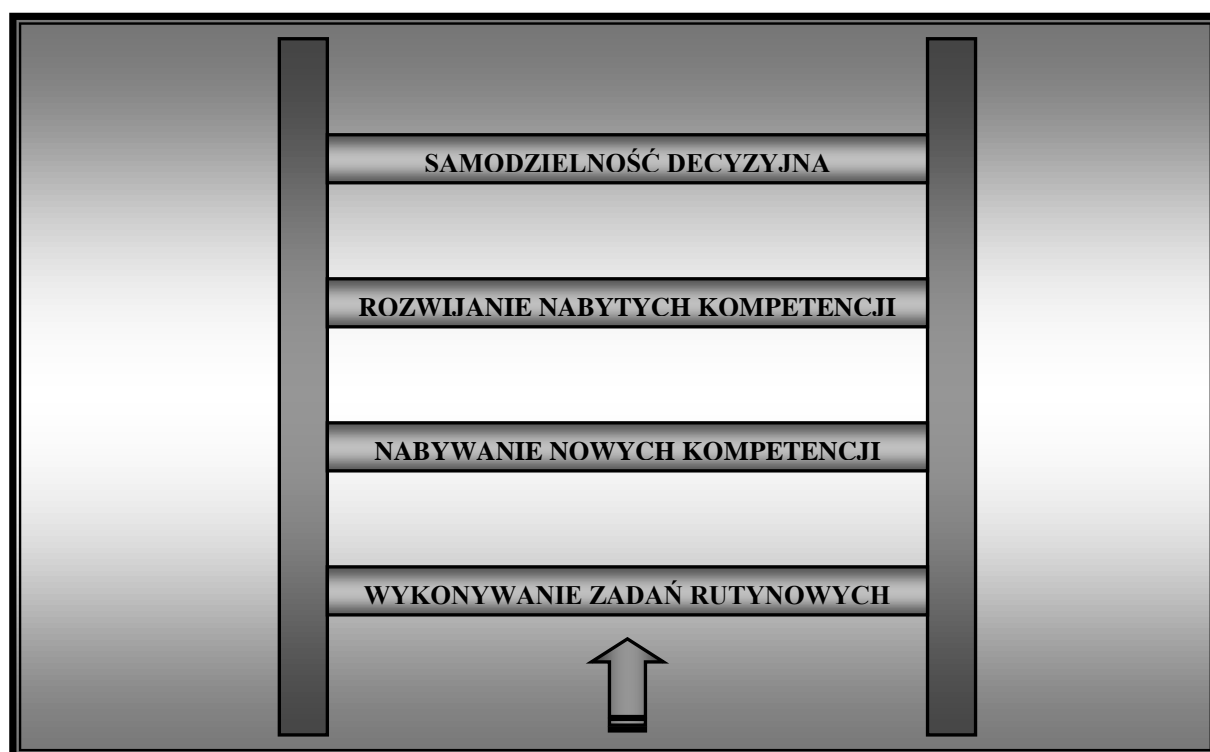
W odniesieniu do zasady stopniowego zwiększania zakresu delegowanych uprawnień opracowano koncepcję drabiny delegowania kompetencji (rys. 2), który zakłada, że jako

¹⁸ Bieniok H. i zespół: *Metody sprawnego...*, op.cit., s. 177.

pierwsze delegowane są zadania najbardziej rutynowe i operatywne. Menedżer, który oceni pozytywnie wykonane przez oddelegowanego pracownika zadanie, przydziela mu kolejne – bardziej złożone. Podwładny poszerza w ten sposób zakres swoich kompetencji i umiejętności. Nabiera doświadczenia, które jest elementem nieodzownym przy przyjmowaniu kolejnych oddelegowanych zadań.

Koncepcja drabiny delegowania kompetencji zakłada, że im wyższy szczebel, tym ciekawsze i bardziej wartościowe zadania są przydzielane podwładnemu. Każdy szczebel to zwiększenie zasobu kompetencji, co jest podyktowane stopniem trudności delegowanych zadań. Zasób kompetencji i umiejętności podwładnego podnosi się wraz ze stopniem trudności delegowanych zadań.

Ostatni szczebel w koncepcji drabiny delegowania kompetencji osiąga podwładny, który samodzielnie i odpowiedzialnie podejmuje decyzje odciążając w dużym stopniu swojego zwierzchnika, który w takiej sytuacji może skupić uwagę na swoich najsilniejszych stronach i na rozwiązywaniu problemów strategicznych przedsiębiorstwa. Delegowanie kompetencji nabiera tutaj znaczenia metody rozwoju utalentowanych pracowników, zapewniając ich stabilne zaangażowanie i wysoką motywację.



Rys. 2. Drabina delegowania kompetencji (uprawnień)

Fig. 2. The ladder of powers (competency) delegation

Źródło: Opracowanie własne.

Jeżeli proces delegowania uprawnień przebiega prawidłowo, pracownicy stają się bardziej aktywni i niezależni, dzięki większej swobodzie podejmowania decyzji, w większym stopniu wykorzystują swoją wiedzę, stają się bardziej wartościowi, a przełożony łatwiej dostrzega osoby, które zasługują na wyróżnienie czy awans.

W trakcie całego procesu delegowania uprawnień w przedsiębiorstwie powinien istnieć intensywny system komunikowania się. Komunikacja umożliwia przekazywanie informacji o przebiegu i stopniu realizacji powierzonych zadań, jak również powstawanie nowych pomysłów, które przyspieszają ten proces. Mobilizuje ludzi do uczestnictwa, pozwala likwidować lub ograniczać opory, zmniejsza ryzyko popełniania błędów przez podwładnych.

Zarządzanie wymaga komunikowania się, czyli obiegu informacji wewnątrz organizacji oraz wymiany informacji z otoczeniem. Najczęstszą formą pracy menedżera jest właśnie komunikowanie się: rozmowy, spotkania, narady, kontakty telefoniczne, przemówienia, wywiady, listy, pisma, notatki itp.

Sztuka komunikowania się polega na:¹⁹

- przekazywaniu właściwym adresatom we właściwym czasie komunikatów, które zostaną zrozumiane zgodnie z intencją nadawcy i wywołają zamierzony przez niego skutek;
- zdolności do właściwego odbioru komunikatów nadawanych przez innych, czyli rozumienia, dlaczego zostały one nadane.

Przekazywanie informacji jest głównym procesem w istniejących organizacjach. Odpowiednie wykorzystanie zasad i reguł komunikacji zaspokaja potrzeby ludzkie i przyczynia się do optymalnego zarządzania w przedsiębiorstwie. Dzięki komunikacji międzyludzkiej rozpoczyna się i kończy działanie zespołów ludzkich w przedsiębiorstwie.²⁰ Skuteczne komunikowanie się jest procesem wysyłania wiadomości w taki sposób, aby wiadomość otrzymana miała możliwie jak najbardziej zbliżone znaczenie do wiadomości wysłanej.²¹ Powyższa definicja zwraca szczególną uwagę na treść i jej zgodność. W skutecznym komunikowaniu się treść jest przekazywana w taki sposób, aby odbiorca rozumiał przekazywaną myśl. Zakłada więc, że sens wiadomości odebranej przez odbiorcę jest taki sam, jaki przekazał nadawca.

¹⁹ Koźmiński A., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wyd. IV, PWN, Warszawa 1999, s. 140.

²⁰ Misztal J.: Procesy interpersonalne i grupowe. Przywództwo w organizacji. Materiały dydaktyczne.

²¹ Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2006, s. 593.

Warunkiem koniecznym delegowania jest jednoznacznie i rzeczowo sformułowany komunikat, ze względu na ryzyko wątpliwości, co zostało ustalone. W procesie delegowania uprawnień decyzje powinny być komunikowane w taki sposób, aby pracownik wiedział, jakie zadania i jaki zakres kompetencji został mu powierzony. Należy zwrócić uwagę na to, że pracownicy nie będą w stanie zaangażować się bardziej w wykonywanie swoich zadań, jeśli nie będą wiedzieli, w co mają się zaangażować.

Główną rolę w procesie skutecznego komunikowania się odgrywa menedżer, który musi posiadać umiejętność przekazania podwładnemu, co dokładnie ma być zrobione i jaki ma być końcowy wynik.

Komunikacja między ludźmi w przedsiębiorstwie jest narzędziem porozumiewania się kierownictwa i pracowników. Utrzymuje dyscyplinę pracy na poziomie niezbędnym do koordynowania działań. Jednym z głównych celów komunikowania jest przedstawienie planu kierownictwa przedsiębiorstwa jego członkom, co w rezultacie ma prowadzić do wyzwolenia pożądanych działań. W procesie delegowania uprawnień kierownictwo przekazuje podwładnym zadania i uprawnienia do ich wykonania, w celu osiągnięcia konkretnego rezultatu. Celem pragmatycznym²² komunikowania się jest realizacja celu nadawcy komunikatu (kierownika), czyli przyszły, pożądany stan rzeczy, będący powodem rozpoczęcia procesu komunikacji.

Celem komunikowania się w przedsiębiorstwie jest wywołanie zamierzonych działań. Delegowanie uprawnień zmusza do komunikowania się z ludźmi w sprawach przydzielanych im zadań. Efektywny proces komunikowania się leży w interesie kierownictwa przedsiębiorstwa uwzględniając założenie, że kierowanie jest zespołem działań zmierzających do osiągnięcia postaw i działań pracowników zgodnych z zamiarami i potrzebami kadry zarządzającej.

5. Zakończenie

Jednym ze sposobów rozwoju kompetencji pracowników jest przekazanie im odpowiednich uprawnień na ich stanowisku pracy. Kierownicy coraz częściej przewodzą, upoważniając swoich pracowników. Pracownicy i zespoły pracownicze podejmują

²² Gros U.: *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 147 i nast.

kluczowe decyzje operacyjne, bezpośrednio wpływające na ich pracę. Wykonują czynności, które do niedawna były uważane wyłącznie za domenę kierownika.

Potrzeba szybkich decyzji podejmowanych przez tych, którzy najlepiej znają dane zagadnienie jest bez wątpienia siłą napędową stosowania uppełnomocnienia. Jeżeli przedsiębiorstwa mają skutecznie konkurować w dynamicznej gospodarce globalnej, muszą mieć możliwość szybkiego decydowania i wdrażania zmian.

Należy pamiętać, że wiedza tworzona jest i magazynowana głównie przez ludzi lub grupy osób. Wynika z tego, akcentowana przez M. Bratnickiego²³, potrzeba takiego kształtowania współpracy ludzi i koordynowania ich działalności, by zintegrować posiadaną przez nich wiedzę i wykorzystać ją dla tworzenia wartości dodanej.

Skuteczne delegowanie uprawnień zyskuje coraz większe znaczenie i może stać się alternatywą do coraz bardziej skomplikowanych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Barnard Ch.J.: *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938.
2. Bieniok H. i zespół: *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce*, Placet, Warszawa 1999.
3. Bratnicki M.: *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000.
4. Carr D.K., Hard K.J., Thahant W.J.: *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.
5. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2006.
6. Gros U.: *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003.
7. Koontz H., O'Donnell C.: *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1969.
8. Koźmiński A.: *Badanie procesów zarządzania w kontekście wyzwań przyszłości*, *Master of Business Administration* nr 3/1996.

²³ Bratnicki M.: *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 22.

9. Koźmiński A., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wyd. IV, PWN, Warszawa 1999.
10. Leana C.R.: Predictors and Consequences of Delegation, „Academy of Management Journal”, grudzień 1986.
11. Misztal J.: Procesy interpersonalne i grupowe. Przywództwo w organizacji, Materiały dydaktyczne.
12. Morgan G.: Obrazy organizacji, PWN, Warszawa 1997.
13. Piotrowski W.: Organizacje i zarządzanie: kierunki, koncepcje, punkty widzenia, [w:] Zarządzanie-Teoria i praktyka, (red. nauk.) Koźmiński A.K., Piotrowski W., PWN, Warszawa 2004.
14. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2007.
15. Stoner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert D.R., JR.: Kierowanie, PWE, Warszawa 1998.
16. Supernat J.: Techniki decyzyjne i organizatorskie, Wyd. II, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
17. Sutter F.: Dynamika otoczenia z zarządzanie. Zarządzanie na świecie nr 4/1996.
18. Zieleniewski J.: Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1969.

Recenzent: Prof. dr hab. inż. Józef Matuszek

Abstract

One of the methods of developing employee competency is delegating powers appropriate to an employee function. More and more often, managers lead by way of empowering their employees. Employees and their teams take key operational decisions that indirectly influence their work. They performs functions which until recently have been deemed exclusively a manager's domain.

The need of quick decisions to be taken by those who know a given issue best is undoubtedly a driving force of empowering. If companies are to compete efficiently in the dynamic global economy, they must be able to take quick decisions and implement changes.

Efficient delegation of powers grows in significance and may become an alternative in the increasingly complicated conditions of company functioning.