

---

## Ćwiczenie nr 7 „Delegowanie zadań – plan działania”

### Instrukcja dla uczestnika:

***Twoje zadanie to przygotowanie planu działania, który doprowadzi zespół do realizacji wyznaczonego celu, Uwzględnij w nim delegowanie zadań. Poniżej znajdują się informacje na temat zadań Twoich i współpracowników. Wykorzystaj je do tworzenia planu działania.***

**Czas: 30 min**

---

### Opis przypadku:

Jesteś regionalnym dyrektorem odpowiadającym za rozwój sieci placówek bankowych.

Twój cel do realizacji to otwarcie nowego oddziału banku w Katowicach, w terminie do 3 miesięcy, licząc od dnia dzisiejszego. Im wcześniej, tym lepiej.

Do dyspozycji masz swoją fachową wiedzę, wieloletnie doświadczenie w budowaniu sieci placówek różnych przedsiębiorstw oraz swój zespół składający się z 9 pracowników: Ola, Tomek, Zbyszek, Mirek, Bogusław, Magda, Aneta, Bożena, Marek.

Każdy członek Twojego zespołu zajmuje równorzędne stanowisko w zarządzanym przez Ciebie dziale.

Aby zrealizować swój cel, w pierwszej kolejności potrzebna Ci jest strategia działania lub inaczej rzecz ujmując - plan działania na najbliższe trzy miesiące. Bazując na swoim doświadczeniu wiesz, że będziesz musiał zadbać o znalezienie odpowiedniego lokalu w Katowicach. To z pewnością nie jest prosta sprawa, ponieważ taki lokal musi spełniać szereg warunków, aby prowadzenie go było rentowne: zaczynając od oceny potencjału rynkowego (ocena zaludnienia i potencjału finansowego mieszkańców okolicy, w której umiejscowiony jest lokal), jego ceny najmu lub zakupu, metrażu, zakresu prac remontowych i adaptacyjnych, miejsc parkingowych, a skończywszy na możliwości dojazdu do placówki. Te dane ocenić będziesz wraz z Działem Sprzedaży Usług Bankowych (ich opinia też jest brana pod uwagę). Na Twojej głowie jest wynajęcie ekipy remontowej, odbiór wyremontowanego i zaadoptowanego lokalu, dostosowanie etatyżacji, aby można było skompletować obsadę do tej nowej placówki (od miesiąca odpowiadasz również za proces rekrutacji pracowników do nowo otwieranych placówek). Potem będzie już z górki – zostają tylko badania nowych pracowników, ich przeszkolenie i udzielenie instruktaży. Trzeba będzie zadbać o bezpieczeństwo lokalu, jak będzie już placówką. Nie możesz zapomnieć o strukturze sieci informatycznej i zaopatrzenie w sprzęt IT – skanery, drukarki, telefony, routery, laptopy, komputery. O meblach biurowych i artykułach biurowych na rozruch też musisz pamiętać.

Gdyby tego było mało, akurat kończy się kwartał i musisz przeprowadzić ocenę kwartalną Twoich pracowników (tj. 9-cio osobowego zespołu). Znając życie, w połowie terminu realizacji celu, będziesz musiał spotkać się z „górką”, aby poinformować, jak przebiegają prace. Ale nie ma co narzekać. Przecież Ty sam wiesz, że takie spotkania z zespołem i indywidualne z pracownikami, są naprawdę istotne. Trzeba też na bieżąco udzielać pracownikom informacji zwrotnych. Pytanie jakie się nasuwa: kiedy to wszystko zrobić? I jeszcze jedna rzecz - czas pracy w nowym systemie SCP – należy przenieść wszystkie dane z roku ubiegłego do systemu i bezpośrednio Ty za to odpowiadasz. Trafiło się też zupełnie nowe zadanie dla Twojego działu - ewidencja majątku podległych oddziałów, jednak w Twoim zespole nie masz specjalisty w tym zakresie, dlatego też otrzymałeś zgodę na zatrudnienie nowego pracownika.

Jedyne, co możesz zrobić na początek, to plan działania, ponieważ nawarstwiło się sporo zadań do wykonania.

<b>Ola:</b>
To specjalistka od prowadzenia szkoleń i instruktaży. Posiada pełną wiedzę i umiejętności w tym zakresie. Bardzo lubi swoją pracę – jak niejednokrotnie mówiła „czuje się spełniona zawodowo”.
<b>Tomek:</b>
To fachura od komputerów, telefonów i sieci informatycznych. Zauważyłeś jednak, że w ostatnim miesiącu kilkakrotnie wspominał o odejściu z pracy, ze względu na „brak możliwości rozwoju”.
<b>Zbyszek:</b>
Człowiek legenda – nikt tak jak on nie zna rynku nieruchomości w województwie. Ma szerokie kontakty z urzędami miast z wydziałami lokalowymi. Szanuje swoją pracę, jednak ostatnio zauważyłeś, że nie angażuje się w życie zespołu, lubi działać jak „samotny wilk”.
<b>Mirek:</b>
To były dyrektor działu rozliczeń czasu pracy. Zna się z „górami” ze względu na wcześniej zajmowane stanowisko. Mirek często zajmuje się przygotowaniem prezentacji dla Ciebie, właśnie ze względu na jego doświadczenie i fakt, iż wie jakie oczekiwania ma „górami”. Nigdy na Mirku się nie zawiodłeś.
<b>Bogusław:</b>
Człowiek od „bezpieczeństwa”. Zna doskonale swoją pracę, ma ogromne doświadczenie i wiedzę. Jednak odkąd pamiętasz, do każdego zadania podchodzi na „nie”, tj. zamiast szukać rozwiązań, zauważa same przeszkody.
<b>Magda:</b>
To „świeżynka” w zespole, pracę zaczęła raptem miesiąc temu. Jak wiadomo każda firma ma swoją specyfikę, dlatego też, póki co, Magda musi zdobyć doświadczenie w realizacji zamówień na materiały i wyposażenie biurowe.
<b>Aneta:</b>
To z wykształcenia psycholog. Zauważyłeś, że potrafi świetnie współpracować z zespołem. Czasem słyszysz jak potrafi konstruktywnie zmotywować pozostałych członków zespołu do działania, udzielając pracownikom wsparcia w postaci informacji zwrotnych. Zespół liczy się z jej zdaniem, a Ty możesz liczyć na jej wsparcie. W firmie zajmuje się jednak badaniem potencjału rynku i nowo tworzonych usług.
<b>Bożena:</b>
Ma szeroką wiedzę z zakresu HR, zatrudniania pracowników, budowania i rozwoju zespołów.
<b>Marek:</b>
Zajmuje się badaniami placówek, pod kątem standardu obsługi klientów. Większość czasu spędza w terenie, dokonując obserwacji i badań metodą tajemniczego klienta. Na podstawie wspomnianych badań Marek tworzy raporty, które pozwalają podejmować działania zwiększające skuteczność sprzedażową pracowników, jak również poprawę wizerunku oddziałów.
<b>Ty:</b>
Sam wiesz co potrafisz 😊

---

## Ćwiczenie nr 7 „Delegowanie zadań – plan działania”

### Instrukcja tylko dla asesora

#### 1. Cel zadania

Celem ćwiczenia jest ocena kompetencji uczestnika w obszarach:

- **planowania i organizacji pracy**
- **delegowania zadań (uwzględniania kompetencji zespołu)**
- **ustalania priorytetów**
- **zarządzania zasobami (ludzie, czas)**
- **radzenia sobie z wieloma równoległymi zadaniami**

Uczestnik wciela się w rolę dyrektora regionalnego, który ma przygotować plan otwarcia nowej placówki bankowej w określonym czasie, przy jednoczesnym zarządzaniu innymi obowiązkami operacyjnymi.

#### 2. Na co asesor powinien zwracać uwagę

##### A. Planowanie i struktura

- Czy plan jest:
  - logiczny i uporządkowany
  - podzielony na etapy (np. tygodnie / miesiące / fazy)
  - realistyczny czasowo (3 miesiące)

##### B. Priorytetyzacja

- Czy uczestnik:
  - identyfikuje kluczowe zadania (np. lokal, remont, rekrutacja)
  - odróżnia zadania krytyczne od pobocznych
  - uwzględnia zależności między zadaniami

##### C. Delegowanie

- Czy zadania są:
  - przypisane konkretnym osobom
  - dopasowane do kompetencji pracowników
- Czy uczestnik:
  - wykorzystuje potencjał zespołu
  - nie bierze wszystkiego/większości na siebie
  - uwzględnia ryzyka (np. Tomek chce odejść, Zbyszek działa samodzielnie)

##### D. Zarządzanie zespołem

- Czy uwzględniono:
  - motywację pracowników
  - rozwój (np. Tomek)
  - wsparcie (np. Magda – nowa osoba)
  - trudne postawy (np. Bogusław)

##### E. Kompleksowość podejścia

- Czy plan obejmuje wszystkie kluczowe obszary:
  - lokal i analiza rynku

- remont i infrastruktura
- IT i wyposażenie
- rekrutacja i szkolenia
- bezpieczeństwo
- obowiązki dodatkowe (oceny pracownicze, SCP, spotkania z zarządem)

#### F. Realizm i wykonalność

- Czy plan:
  - uwzględnia ograniczenia czasowe
  - nie jest zbyt ogólny
  - zawiera konkretne działania

### 3. Wskaźniki poprawności wykonania zadania

#### ✓ Wysoki poziom (ocena bardzo dobra)

- Jasny, etapowy plan (np. tygodnie/miesiące)
- Trafne przypisanie zadań do osób:
  - Zbyszek → lokal
  - Tomek → IT
  - Bożena → rekrutacja
  - Ola → szkolenia
- Uwzględnienie ryzyk i ich zarządzanie
- Delegowanie większości zadań (rola koordynacyjna lidera)
- Uwzględnienie wszystkich wątków z case'u
- Dobre priorytety i zależności

#### ✓ Średni poziom




- Plan częściowo uporządkowany
- Delegowanie obecne, ale nieoptymalne
- Pominięcie części zadań lub ryzyk
- Zbyt ogólny opis działań

#### ✗ Niski poziom

- Brak struktury planu
- Brak delegowania (wszystko robi lider)
- Niedopasowanie zadań do kompetencji
- Pominięcie kluczowych elementów (np. IT, rekrutacja)
- Chaos / brak priorytetów

## Arkusz oceny wykonania zadania indywidualnego:

Zaznacz ocenę (spełnianie kryteriów) przy odpowiednim polu

Obszar oceny	Wysoki poziom (bardzo dobry)		Średni poziom		Niski poziom		Uwagi/ Obserwacje
<b>Struktura planu</b>	Jasny, uporządkowany plan podzielony na etapy (np. tygodnie/miesiące)		Plan częściowo uporządkowany, brak pełnej struktury		Brak struktury, chaotyczny plan		
<b>Delegowanie zadań</b>	Większość zadań delegowana, lider pełni rolę koordynatora		Delegowanie obecne, ale nieoptymalne lub niepełne		Brak delegowania – lider wykonuje większość zadań sam		
<b>Dopasowanie zadań do kompetencji</b>	Trafne przypisanie zadań (np. Zbyszek–lokal, Tomek–IT, Bożena–rekrutacja, Ola–szkolenia)		Częściowe dopasowanie, nie zawsze optymalne		Niedopasowanie zadań do kompetencji zespołu		
<b>Priorytety i zależności</b>	Jasno określone priorytety i logiczne zależności między zadaniami		Priorytety obecne, ale nie w pełni spójne		Brak priorytetów, przypadkowa kolejność działań		
<b>Uwzględnienie ryzyk</b>	Identyfikacja ryzyk i sposób ich zarządzania		Ryzyka wspomniane, ale bez konkretnych działań		Brak uwzględnienia ryzyk		
<b>Kompletność planu</b>	Uwzględnione wszystkie kluczowe elementy case'u		Pominięcie części zadań lub obszarów		Pominięcie kluczowych elementów (np. IT, rekrutacja)		
<b>Poziom szczegółowości</b>	Konkretne, realistyczne działania		Opis ogólny, miejscami nieprecyzyjny		Bardzo ogólny lub nieczytelny plan		