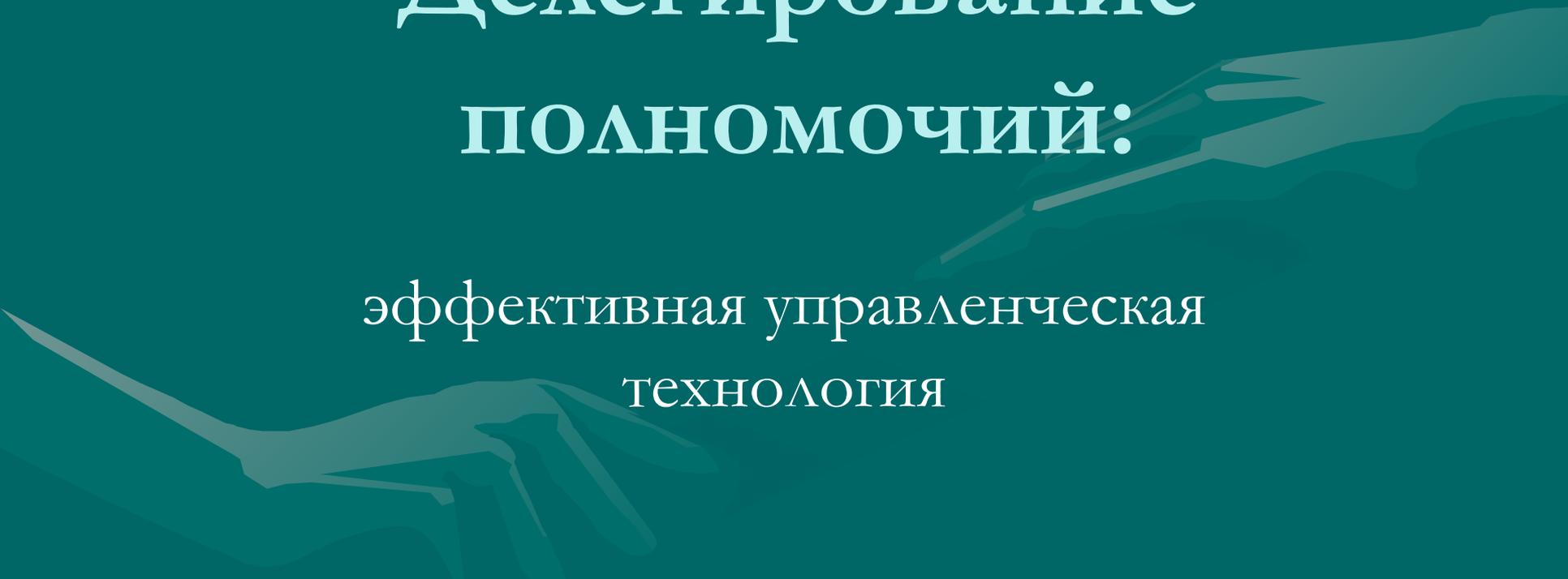
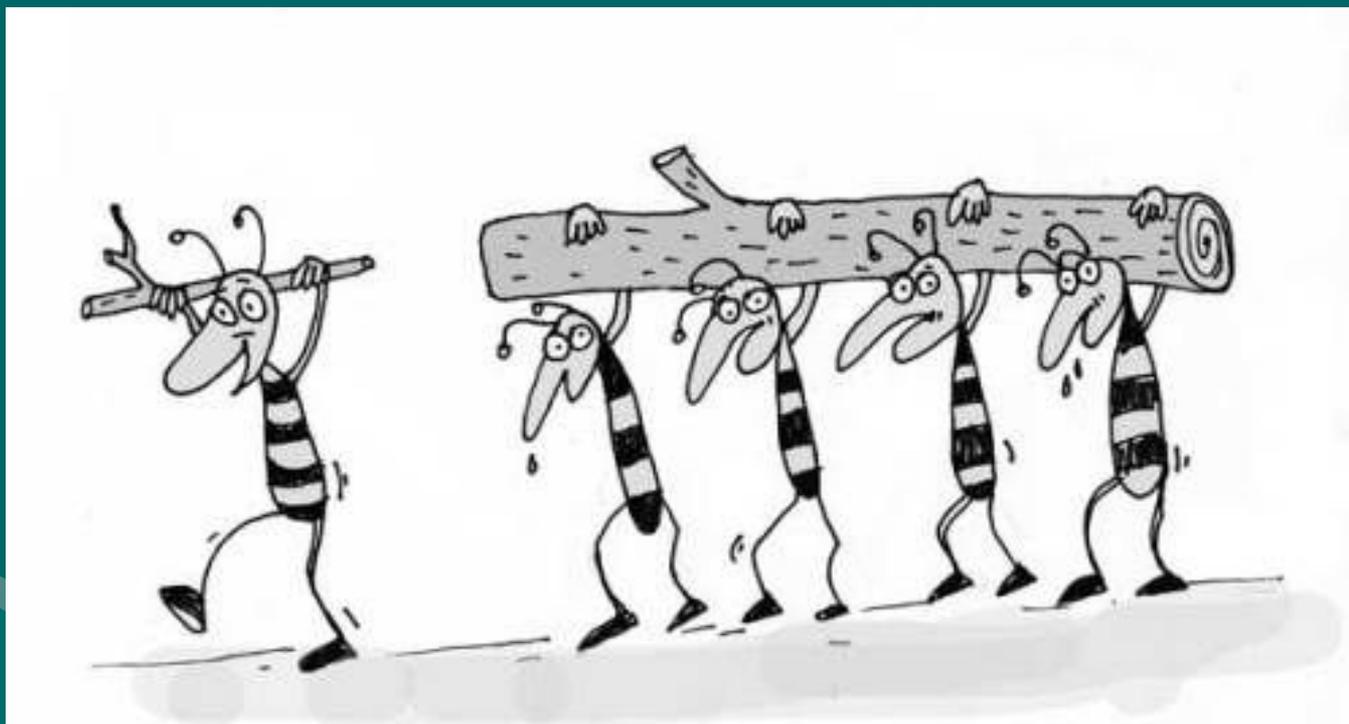


Делегирование полномочий:

эффективная управленческая
технология



*Руководить – значит выполнять работу
руками других людей (подчиненных)!*



Суть термина:

Делегирование – это передача подчиненному задач, находившихся до этого (!!!) в сфере ответственности руководителя



Делегировать нельзя:

- Установление целей, принятие решений по выработке политики, контроль результатов;
- Руководство и мотивацию сотрудников;
- Задачи особой важности и высокой степени риска;
- Актуальные, срочные проблемы;
- Конфиденциальные проблемы и задачи.

Делегировать необходимо:

- Рутинную работу;
- Специализированную деятельность;
- Неактуальные, частные вопросы;
- Подготовительную и вспомогательную работу.

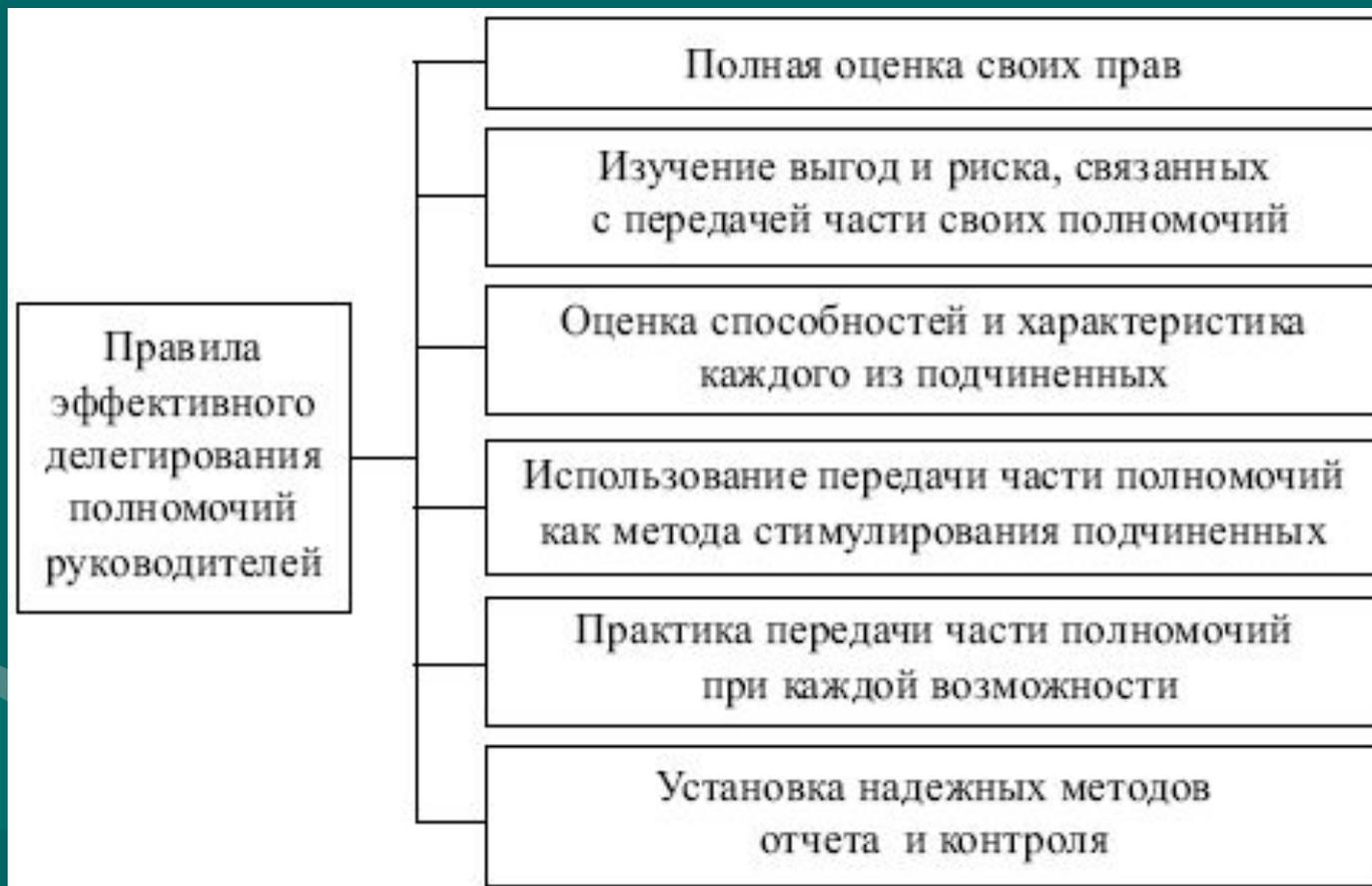
Почему менеджеры не делегируют?

- *Недостаток доверия к подчиненным;*
- *Недостаток уверенности в себе, страх перед потенциальным соперником;*
- *Нечеткое разграничение обязанностей;*
- *Склонность избегать риска;*
- *Отсутствие ролевых моделей;*
- *Нежелание «отступить со своей территории» (страх потери контроля);*
- *Плохие организаторские способности (незнание технологии эффективного делегирования);*



- *Неудачный прошлый опыт делегирования;*
- *Конфликты и нездоровая атмосфера в коллективе*

Правила эффективного делегирования



*Технология делегирования полномочий
подразумевает следующую последовательность
действий:*

Подготовка \ планирование

Беседа с исполнителем

Контроль

Обратная связь

Этап подготовки и планирования процесса делегирования:

ЧТО?	Что надо сделать, какие задания надо выполнить? Какие факторы, условия, должны быть приняты во внимание? Какие трудности могут возникнуть?
КТО?	Кто будет отвечать за выполнения задания? С кем исполнителю придется взаимодействовать? Кого следует проинформировать или поставить в известность?
ЗАЧЕМ?	Достижению какой цели служит выполнение данной задачи? В чем состоит значение задачи в общем контексте работы организации (подразделения)? Что произойдет, если порученная задача не будет выполнена?
КАК?	Как выполнить задачу? Какие методы следует использовать? На что обратить внимание? Каким требованиям должен отвечать результат? Какие средства и ресурсы могут быть использованы? Какими могут быть затраты?
КОГДА?	Когда следует начать работу? Когда следует ее завершить? Когда установить промежуточные сроки, контрольные точки? Когда и в какой форме сотрудник должен информировать руководителя о ходе работы и о ее итогах?

Все задачи, поручаемые подчиненным, можно разделить на три класса по степени самостоятельности и ответственности:

- A. Задачи, выполняемые сотрудником без обращения с вопросами к руководителю и без отчета руководителю;
- B. Задачи, выполняемые сотрудником без обращения с вопросами к руководителю, но с отчетом руководителю после выполнения задания;
- C. Задачи, к которым сотрудник не имеет права приступать и по которым не имеет права принимать никаких решений без консультации с руководителем.

Помните о трех менеджерских «НИКОГДА»:

- *Не подкупайте*
- *Не угрожайте*
- *Не шантажируйте.*

