

# ИСКУССТВО ДЕЛЕГИРОВАНИ Я



## *Правила тренинга:*

- ✓ Мобильный телефон – отключаем звук*
- ✓ Активно участвуем*
- ✓ Говорим по одному*
- ✓ Уважаем мнение друг друга*
- ✓ Задаем вопросы*
- ✓ Нужен перерыв? - Сделаем*

## Знакомство.

---

- Представьтесь
- Оцените по 10-бальной шкале ваш уровень удовлетворения от делегирования на сегодняшний день и аргументируйте выбор цифры.
- Зачем вам делегирование?
- Зачем вы здесь?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ - ЭТО

Передача подчиненному **задачи** (деятельности) из сферы ответственности руководителя вместе с **полномочиями** и функциональной **ответственностью** одноразово или на длительный срок.



# ПОЛНОМОЧИЯ + ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

## Полномочия —

закрепленное за тем или иным работником право использовать ресурсы предприятия, направляя усилия нижестоящих на выполнение конкретной цели, задачи.

*\* При этом под ресурсами подразумеваются все их виды: материальные, технологические, информационные, финансовые, временные и т. д.*

## Ответственность —

обязательство сотрудника выполнять порученные задачи и самому отвечать за их удовлетворительное решение перед вышестоящим руководством.

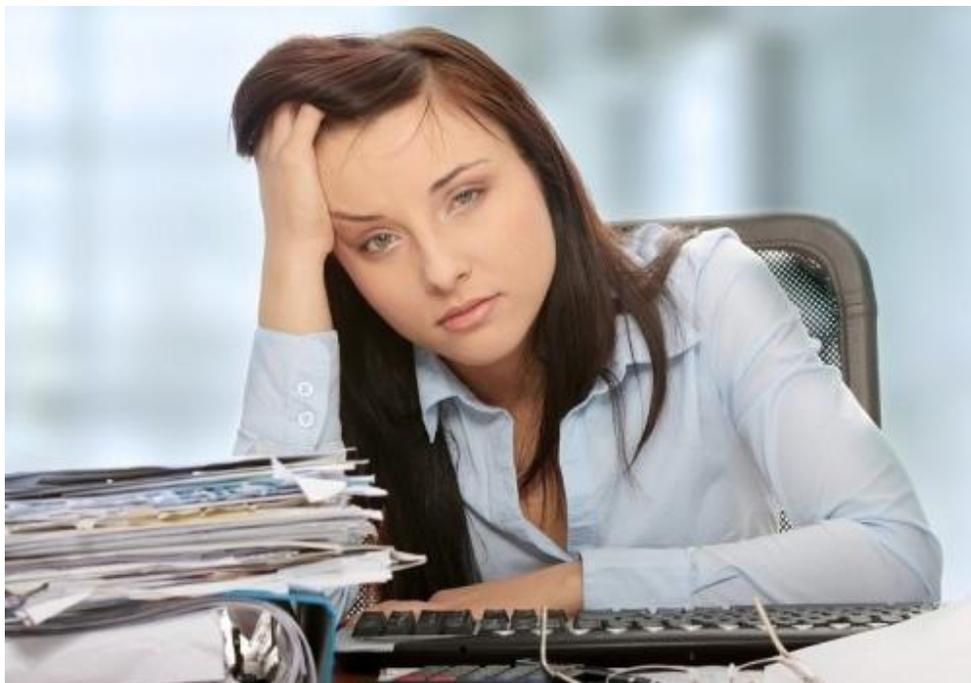
Задача будет решена успешно только при условии одновременной передачи соответствующих **полномочий и ответственности.**

# Зачем делегировать?

- Разгрузить себя для управленческих функций.
- Максимально эффективно использовать знания и опыт сотрудников
- Обучать сотрудников
- Стимулировать самостоятельность
- Повысить мотивацию, удовлетворённость работой



# Что мешает делегировать?



# Технология делегирования

## Шаг 1: подготовка

- продумываем содержание задачи
- выбираем подходящего сотрудника
- определяем стиль постановки задачи

## Шаг 2: коммуникация

- чётко описываем нужный результат
- получаем обратную связь от сотрудника: задачу понял, принял

## Шаг 3: сопровождение

- консультируем, отвечаем на вопросы
- наблюдаем, контролируем

# Технология делегирования

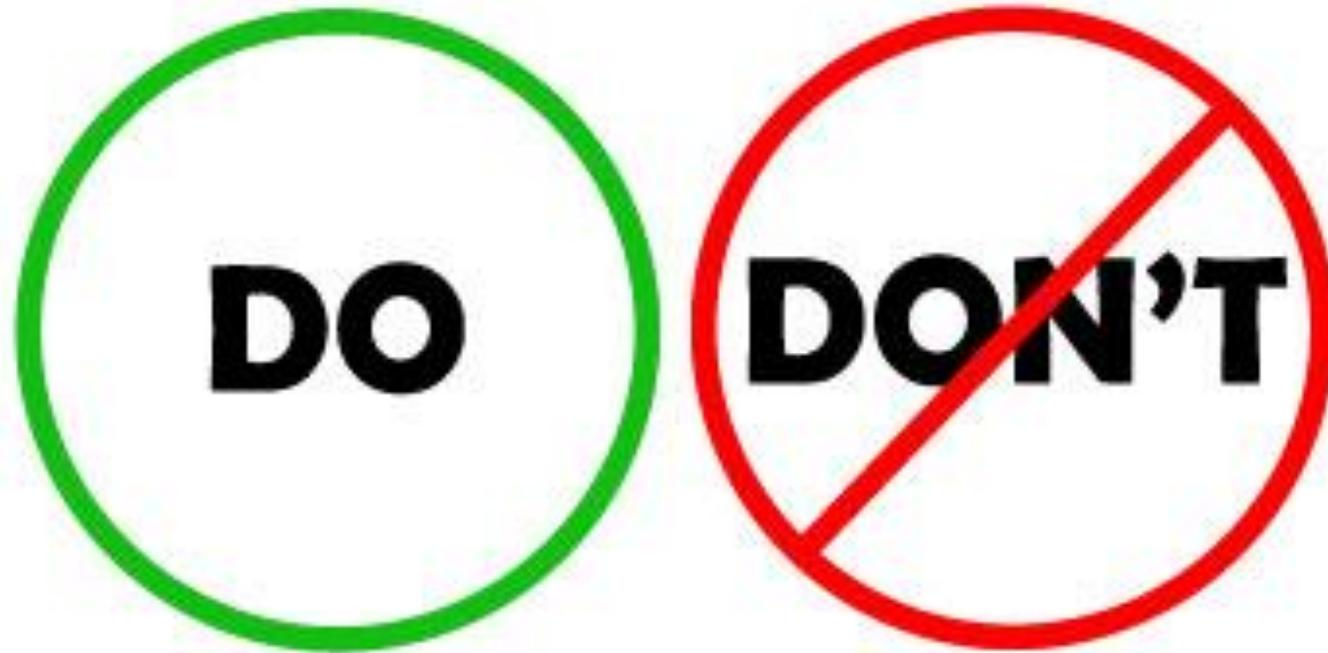
## Шаг 1: подготовка

- продумываем содержание задачи

## **ПРАКТИКА:**

**Составьте список своих задач на завтра/следующую неделю**

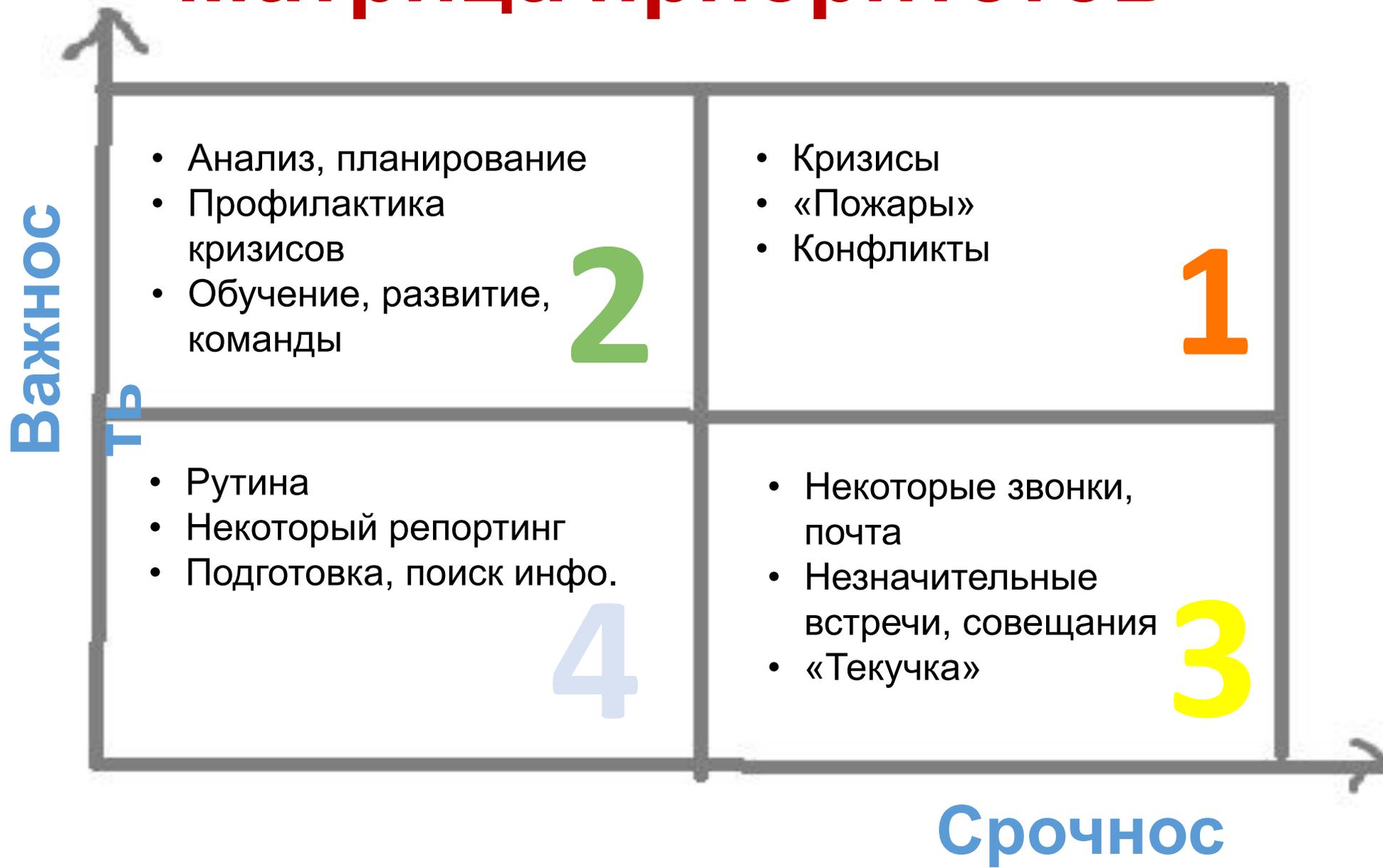
# Что делегировать?



**Какие рабочие задачи вы считаете  
срочными?**

**Какие рабочие задачи вы считаете  
важными?**

# Матрица приоритетов



# Делегировать

- Простые технические задачи
- Рутинная
- Подготовка
- Экспертные задачи:
  - разбираются лучше
  - делают быстрее
- Несрочные задачи + могут решить сами
- Представительские функции (иногда)
- «Обучающие» задачи (затраты приемлемы)
- Нравится + особенно хорошо удаётся

# НЕЛЬЗЯ делегировать

- Цели, задачи, стратегия = функции руководителя
- Финансовые вопросы
- Кадровые решения (найм, увольнение, ротация)
- Контроль за бизнес-процессом
- Поощрение и наказание
- Срочные+важные задачи, высокая степень риска
- Безопасность, конфиденциальность
- Личные просьбы вышестоящего руководителя или клиента

# Технология делегирования

## Шаг 1: подготовка

- продумываем содержание задачи
- выбираем подходящего сотрудника

# Кому делегировать?



## **ПРАКТИКА:**

- 1. Составьте список ваших сотрудников**
- 2. Выберите задачу для делегирования**

# Кому делегировать?

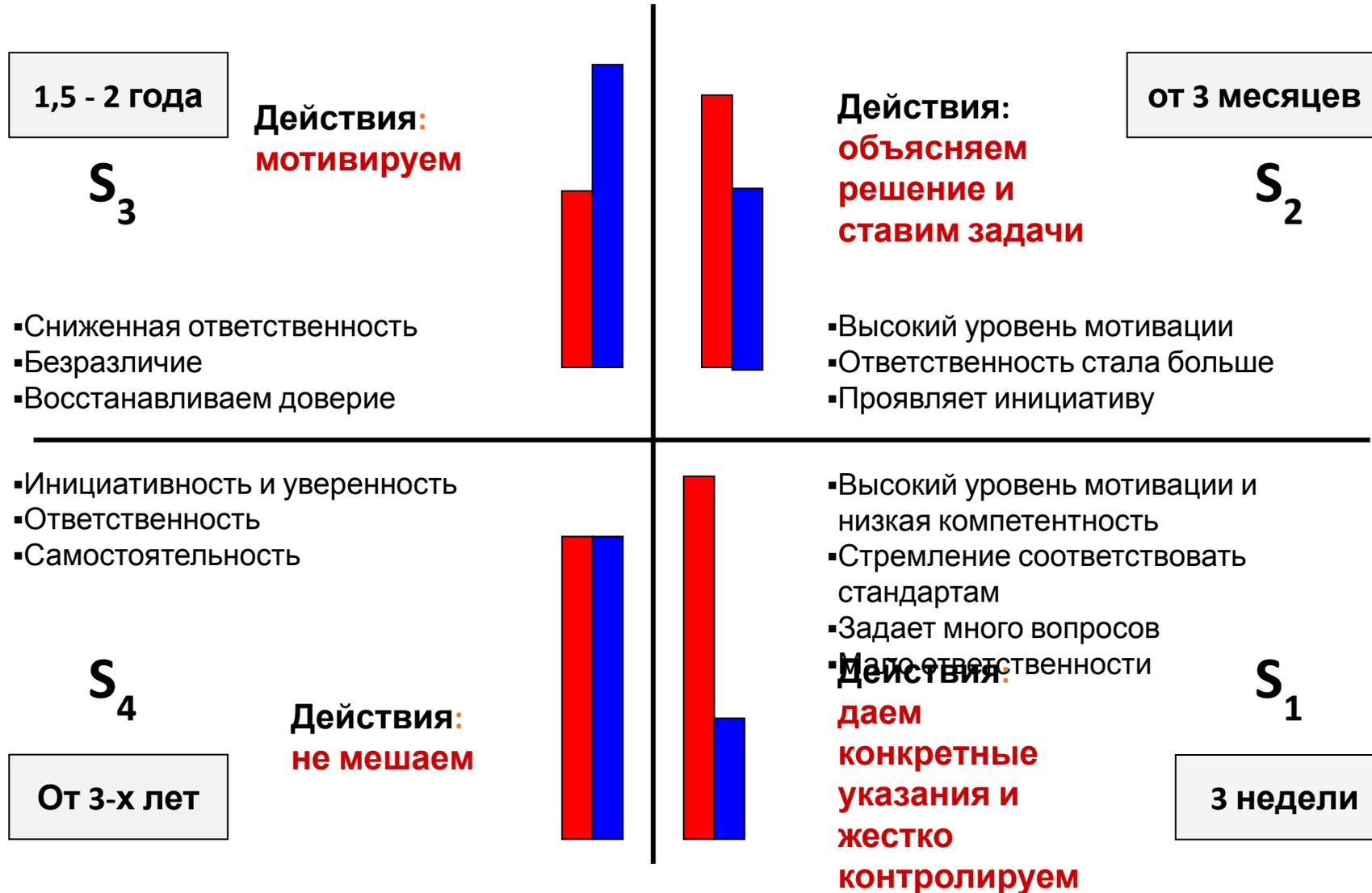
1. Есть компетентность (знает, умеет, может)
2. Есть мотивация (хочет)
3. Есть возможность (временной ресурс)
4. Задача способствует развитию

# Технология делегирования

## Шаг 1: подготовка

- продумываем содержание задачи
- выбираем подходящего сотрудника
- определяем стиль постановки задачи

# РАБОЧАЯ ЗРЕЛОСТЬ СОТРУДНИКА



## **ПРАКТИКА:**

**Какие типы сотрудников есть у меня  
в команде + аргументация.**

# Технология делегирования

## Шаг 1: подготовка

- продумываем содержание задачи
- выбираем подходящего сотрудника
- определяем стиль постановки задачи

## Шаг 2: коммуникация

- чётко описываем нужный результат
- получаем обратную связь от сотрудника: задачу понял, принял

# Что нужно обсудить:



- Желаемый результат: ЧТО? КОГДА?
- Важность задачи: ДЛЯ ЧЕГО?
- Собственный опыт/Правила
- Ресурсы, полномочия
- Отчётность, контроль

# SMART ЦЕЛИ

## Специфичная

Что?

Почему?

Кто?

Где?

Как?

## Измеримая

Сколько?

Как много?

Как я узнаю, что  
цель достигнута?

## Достижимая

Как: Как цель  
может быть  
достигнута?

Это реально?

## Релевантная

Это  
целесообразно?

Подходящее ли  
это время?

Согласуется ли эта  
цель с другими?

Это применимо в  
текущей среде  
компании?

## Ограниченная во времени

Когда?

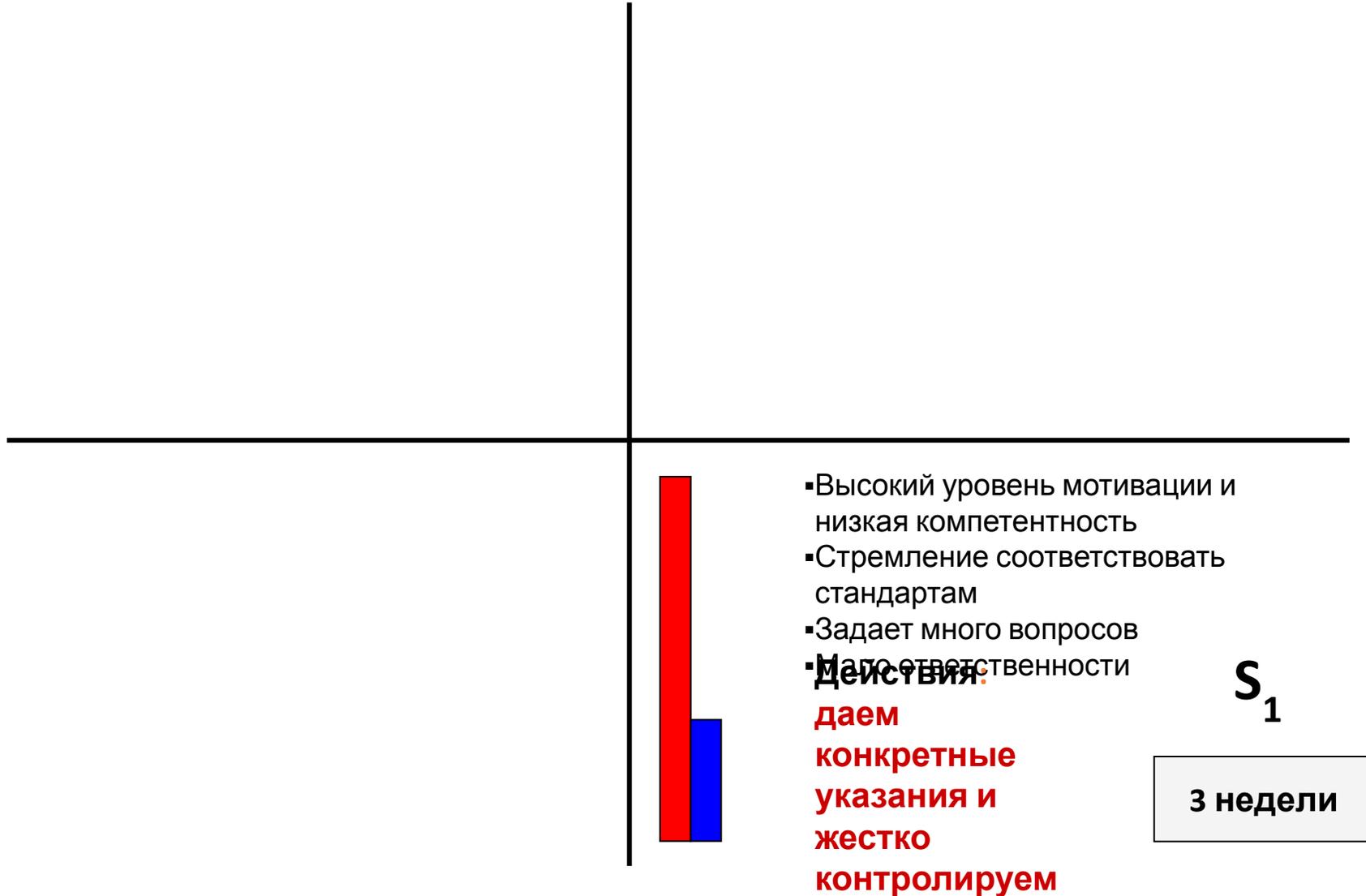
Сколько времени  
есть на  
выполнение  
задачи?

К какому  
моменту?

## **ПРАКТИКА:**

**Опишите шаги постановки одной из выбранных задач, используя SMART**

# РАБОЧАЯ ЗРЕЛОСТЬ СОТРУДНИКА

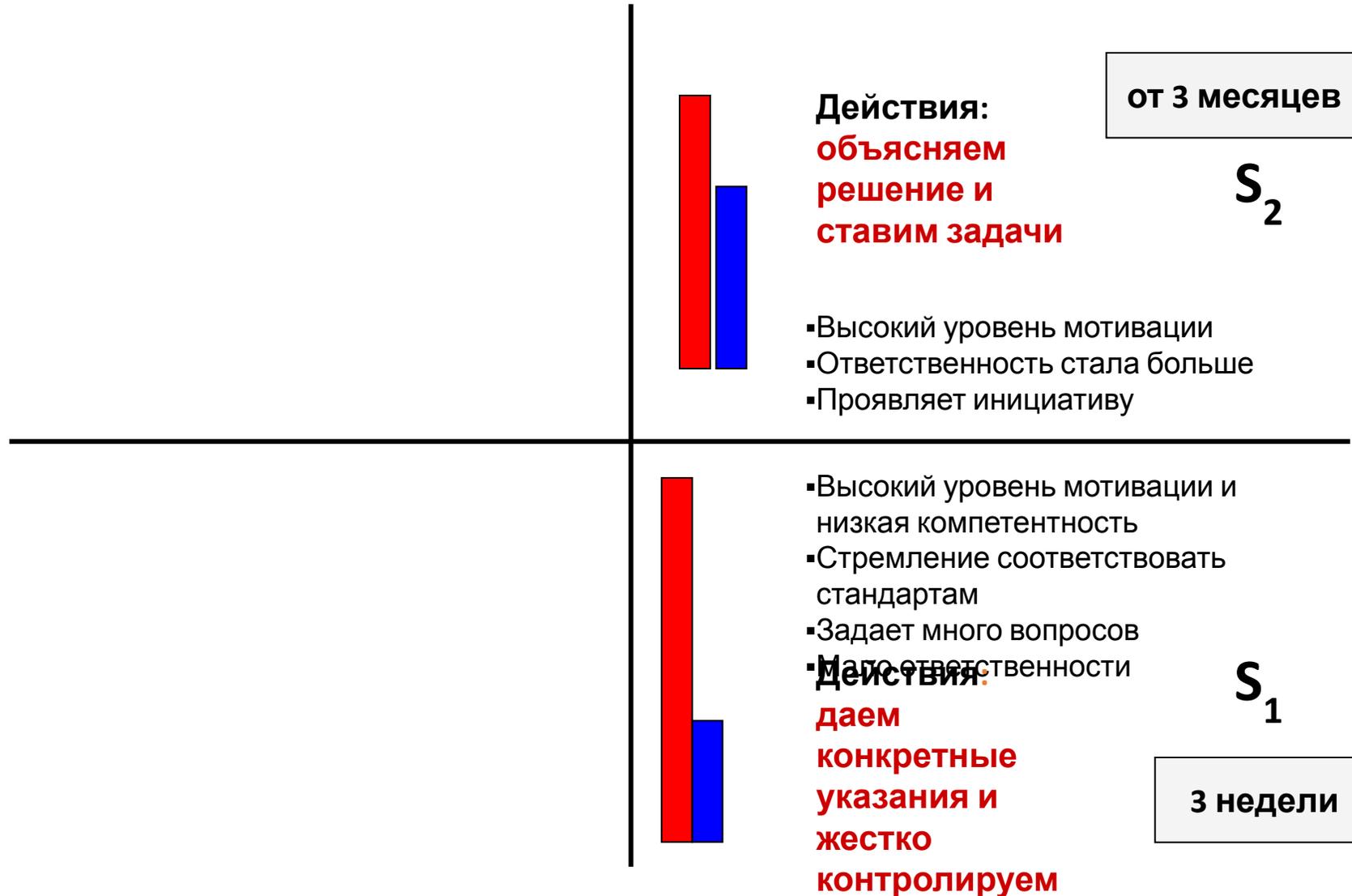




# Распоряжение

- SMART максимально подробно
- Пошаговый алгоритм действий – что делаем и как делаем
- Минимизация рисков
- Короткий горизонт планирования
- Сотрудника стимулирует частый контроль
- Четко определить чего НЕ делать
- Минимум эмоциональной поддержки
- «Бумага – пиши»
- «Как понял, прием!»

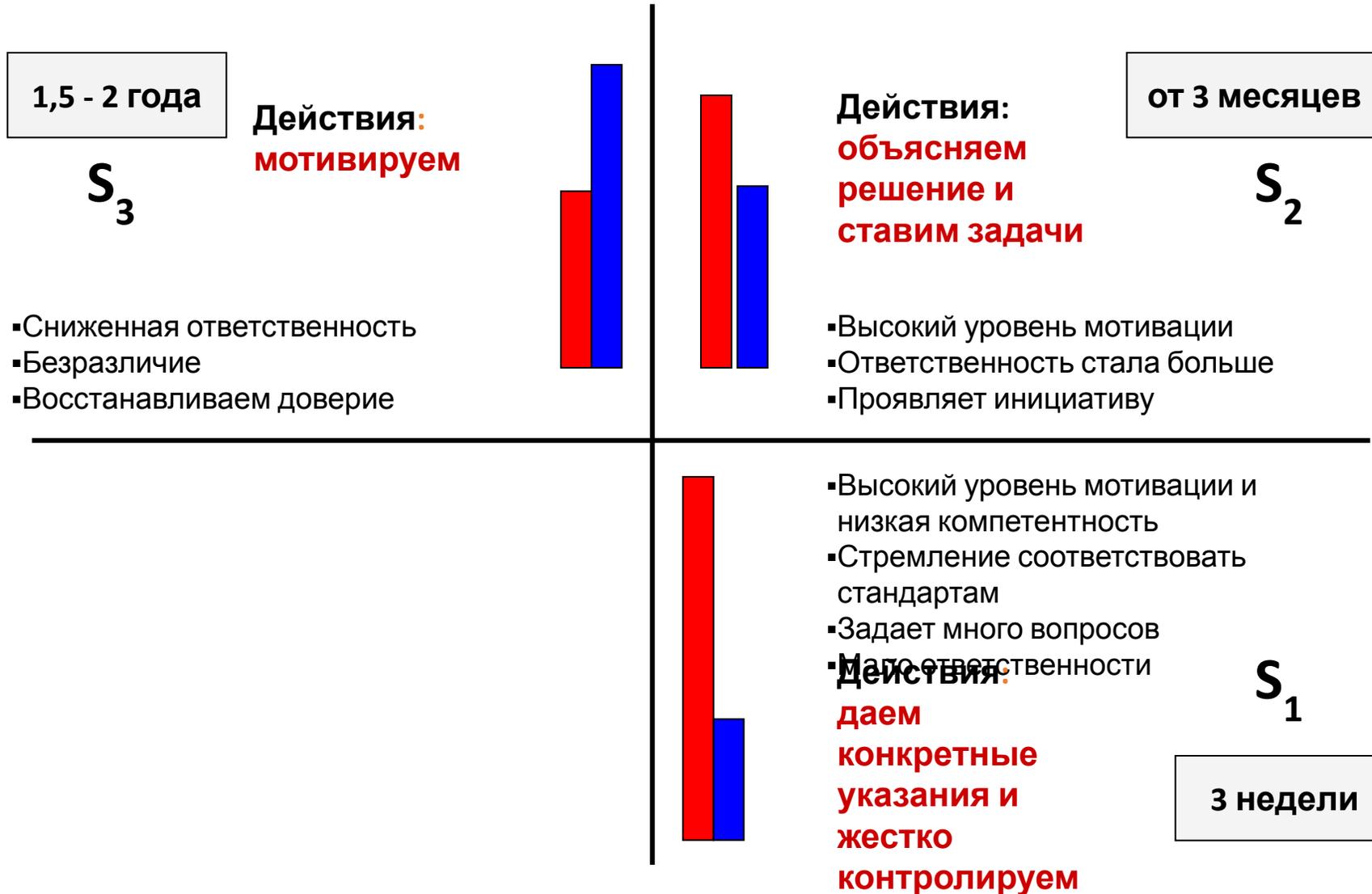
# РАБОЧАЯ ЗРЕЛОСТЬ СОТРУДНИКА



# S<sub>2</sub>Ведение

- SMART
- Четкие критерии результата
- Проверять достижимость задач
- Сдерживать чрезмерную инициативу
- Повышаем компетентность – обучаем
- Увеличиваем горизонт планирования
- Определяем этапы решения задачи и формы контроля для каждого этапа
- Определяем ресурсы и риски
- «Бумага – пиши»

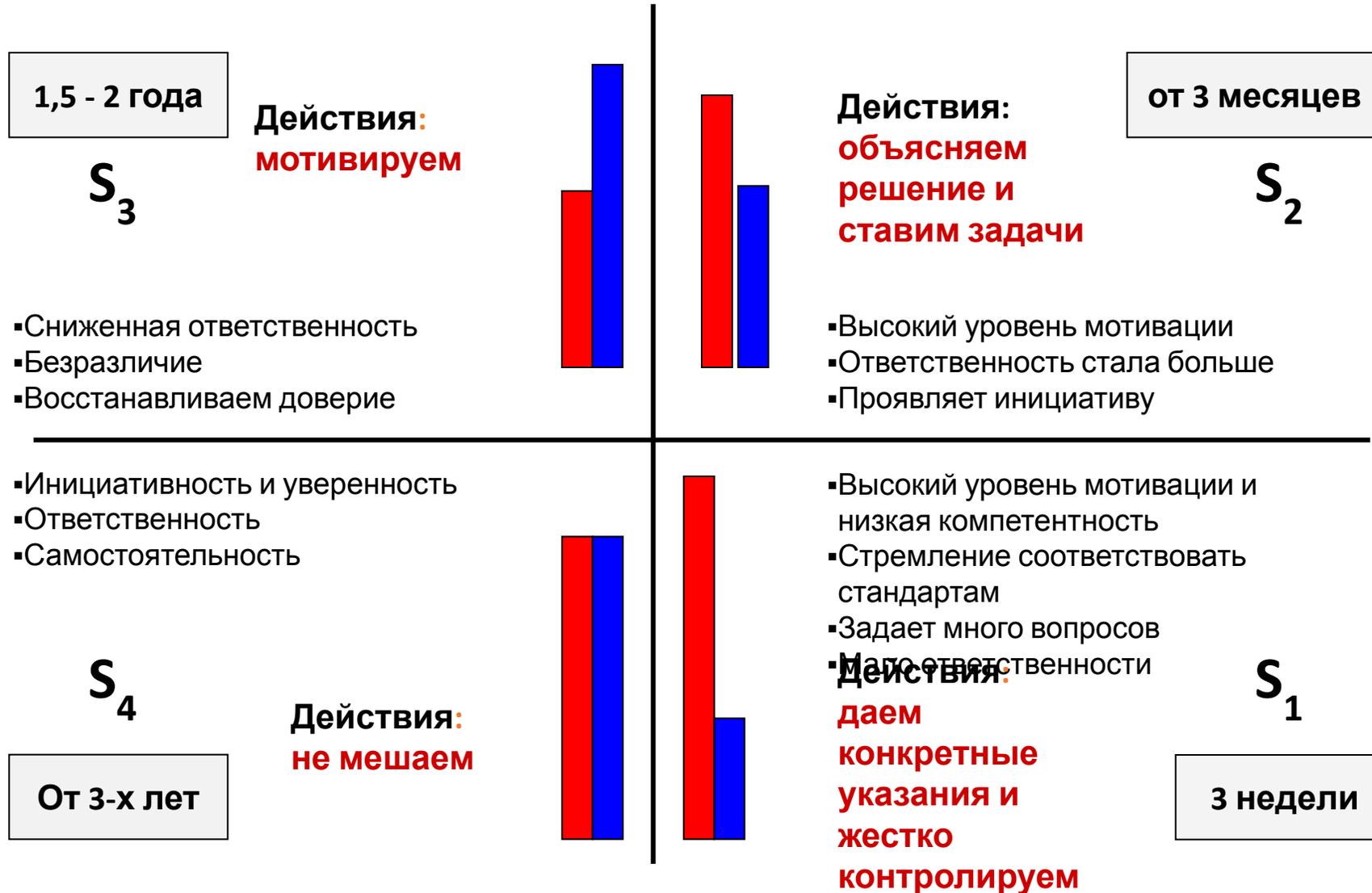
# РАБОЧАЯ ЗРЕЛОСТЬ СОТРУДНИКА



# S<sub>3</sub> Поддержка

- Восстанавливаем роли и рамки взаимодействия
- ВОССТАНОВИТЬ ОТНОШЕНИЯ
- Демонстрация ценности сотрудника
- Как повысить мотивацию сотрудника? (деньги, статус, вызов, полномочия, признание заслуг и т.д.)
- Повышение ответственности
- Вывод в позицию эксперта, вовлечение в принятие решений
- НЕЛЬЗЯ: алгоритмизировать работу

# РАБОЧАЯ ЗРЕЛОСТЬ СОТРУДНИКА



# Делегирование

- Определять только конечный результат
- Выводить в позицию эксперта – максимально делегировать пути решения задачи
- Дать возможность определять самостоятельно необходимые ресурсы
- Определить точки и формы контроля
- Увеличиваем степень свободы
- Привлекаем к стратегическому планированию

**ПРАКТИКА:**

**Поставить задачу сотруднику**

# Технология делегирования

## Шаг 1: подготовка

- продумываем содержание задачи
- выбираем подходящего сотрудника
- определяем стиль постановки задачи

## Шаг 2: коммуникация

- чётко описываем нужный результат
- получаем обратную связь от сотрудника: задачу понял, принял

## Шаг 3: сопровождение

- консультируем, отвечаем на вопросы
- наблюдаем, контролируем

# Как проконтролировать исполнение?

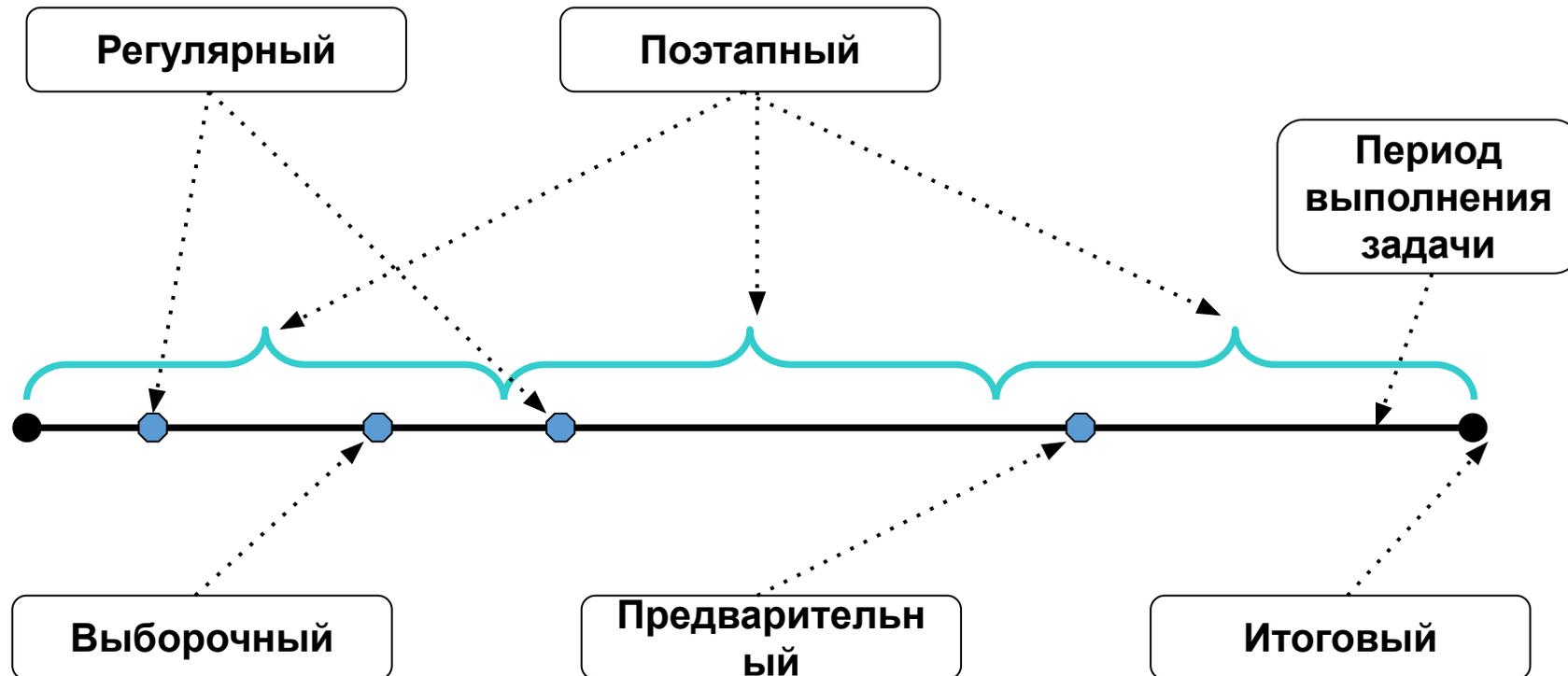
**Контроль** – это комплекс мероприятий, обеспечивающий успешное выполнение поставленных задач и соблюдение сотрудниками организационных норм и правил поведения.

## Главные функции контроля:

- Обеспечить достижение поставленных организацией целей
- Предоставить сотрудникам обратную связь, дать возможность узнать оценку своей работы.



# Виды контроля



## **ПРАКТИКА:**

**Представьте, что вы делаете ремонт в квартире.**

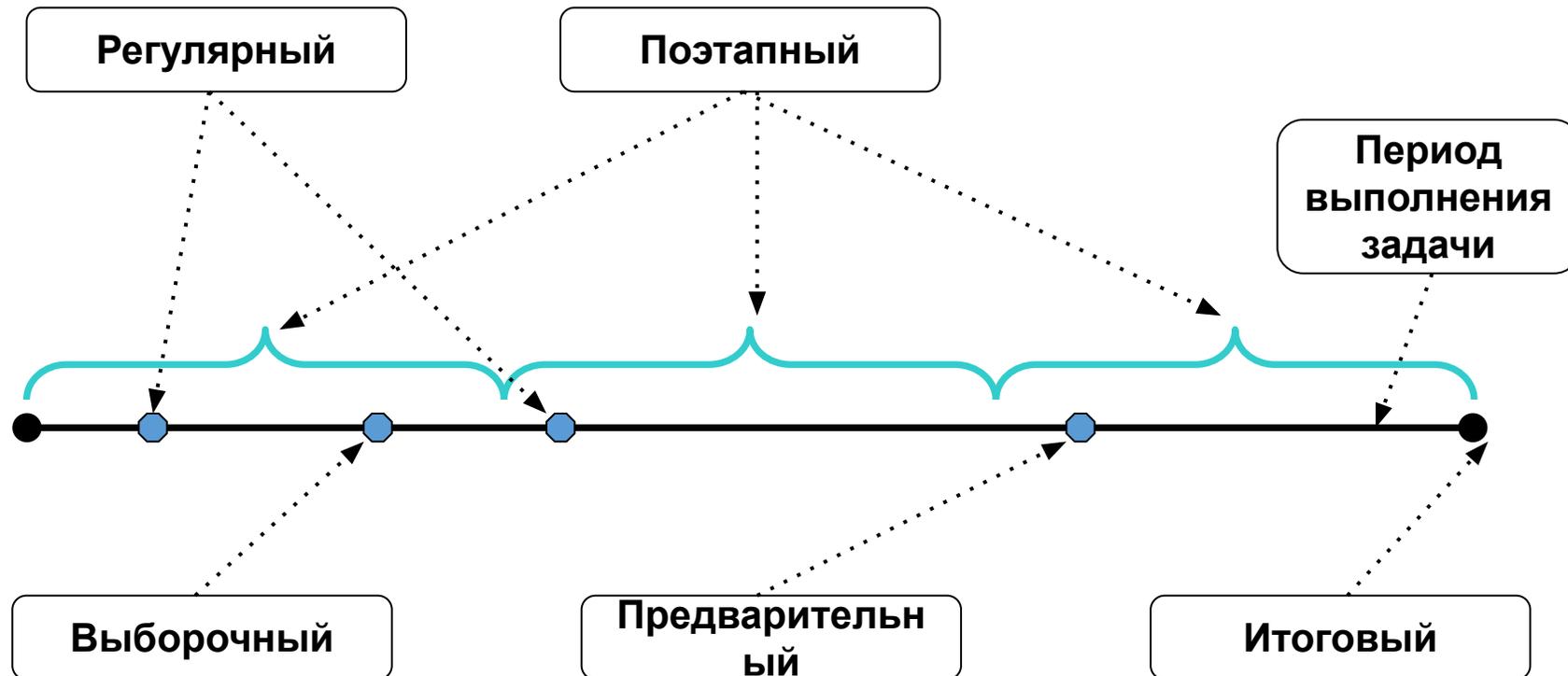
**Какой тип контроля строителей вы выберете и почему?**

# Преимущества и недостатки:



- Регулярный контроль
- Поэтапный контроль
- Выборочный контроль
- Предварительный контроль
- Итоговый контроль

# Виды контроля





**Thank you!**