



Семинар №2

«Делегирование: результат руками сотрудников»

Технология эффективной передачи заданий для качественного выполнения

Употреблять: Собственники: ДА, Первые Лица: ДА, ТОПы: ДА, Мидл: ДА;

Предпосылки к обучению

Теория и жизнь: почему так – знаем, что надо, но не делегируем? Не надо стесняться слова «используем» из заголовка семинара. Это наша работа. Все руководители знают, как важно делегировать работу и полномочия подчинённым вообще и как важно делать это правильно. На деле же множество работ, вполне уместных к делегированию, выполняется самим руководителем. Причин тому множество, но насколько от этого легче?

Кто виноват в отсутствии нужных результатов? Обычно мы привыкли винить подчинённых, но зачастую все начинается с неправильного делегирования. Это приводит к самым разным казусам и в дальнейшем мнение о бесполезности/невозможности делегирования уже удерживает руководителя от новых попыток «испытать счастье».

Стоит ли экономить время на делегировании? Довольно часто руководители склонны минимизировать формат делегирования, ограничиваясь весьма тезисным обсуждением, да ещё и «на ходу». За этим стоят, как неосознанное стремление сделать всё быстрее, так и избыточные ожидания от рвения подчинённых. Итоги, увы, печальны: нет времени на правильный подход, но есть время на исправление.

Хочешь, чтобы было сделано хорошо - сделай сам? Известнейший управленческий апокриф – ложное по сути утверждение - отражает не столько самостоятельность и решительность, сколько управленческое неумение и гарантированно превращает руководителя в «бутылочное горлышко» для производительности структуры.

Можно ли делать работу за подчинённых? Часто приходится слышать: мол, мне проще сделать самому, чем объяснять, контролировать и т.д. Проще – не значит правильно. Все, что может быть делегировано, должно быть делегировано. Руководитель, выполняющий - без форс-мажора - работу за подчинённого, совершает должностное преступление.

Вы получаете:

1. Технологию существенного повышения отдачи от подчинённых;
2. Принципы высвобождения времени для своевременного решения концептуальных вопросов;
3. Возможности для оправданного развития квалификации подчинённых в процессе выполнения поручений;
4. Методы профилактики и нейтрализации практики "возврата" подчинёнными уже полученных от Вас заданий;
5. Алгоритм передачи подчинённым той работы, которую Вы сейчас выполняете за них;
6. Упражнения для конвертации новых знаний в умения и практику управления.



Программа семинара
"Делегирование: результат руками сотрудников"

1. Делегирование: роль компетенции в технологии *execution*, принципы совмещения с другими управленческими компетенциями, типичные и неверные управленческие парадигмы и к каким ошибкам это приводит;

2. Почему руководители не делегируют работу подчинённым: анализ неверных подходов и стереотипов, последствия для структуры и способы «перепрошивки»;

3. «Уровни» делегирования: как и зачем готовиться к делегированию, к чему приводит неправильная оценка квалификации и мотивации подчинённых при делегировании рабочих заданий, как избежать этой ошибки и что учесть при использовании повышения уровня делегирования для развития квалификации сотрудника;

4. Сопротивление делегированию: почему возникает в принципе, какие факторы могут усиливать базовый уровень, явные и скрытые формы сопротивления, типичные ошибки руководителя при возникновении сопротивления, как диагностировать, профилактировать и нейтрализовать;

5. «Обратное делегирование»: почему уже порученная работа возвращается к руководителю, как приучить подчинённых самостоятельно решать то, что входит в их обязанности и как сформировать правильную культуру отношения к работе;

6. Правила организации встречи для эффективного делегирования: где и почему нельзя делегировать и принимать информацию, что учесть при расчёте оптимального времени, индивидуальный или коллективный формат, как и что можно делегировать на собраниях и совещаниях;

7. Важнейшие аспекты делегирования: сроки, критерии, виды информации, полномочия, как учесть при выборе и как правильно предоставить;

8. Что должен сделать подчинённый по завершению делегирования: цель, векторы и методы анализа полученного задания и правила организации обратной связи с руководителем;

9. Как и зачем проверять умозаключения подчинённого по поводу полученного задания: учёт возможных «подводных камней» и технология «пальпирующих» вопросов;

10. Если Ваш подчинённый – руководитель: как отследить, поддержать и проконтролировать правильную ретрансляцию работы вниз по иерархии;

Продолжительность: 1 день, 8 академических часов.