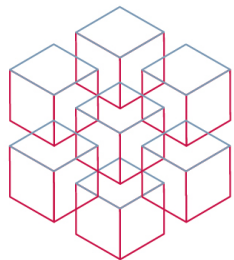


Грамотное делегирование: как сделать так, чтобы задачи не возвращались к руководителю?

Мастер-класс

19.09.2022



ВЕДУЩИЙ



Андрей Арно

бизнес-тренер, **ЭКОПСИ**

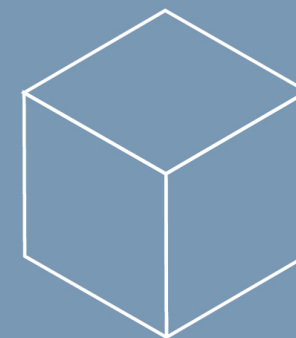
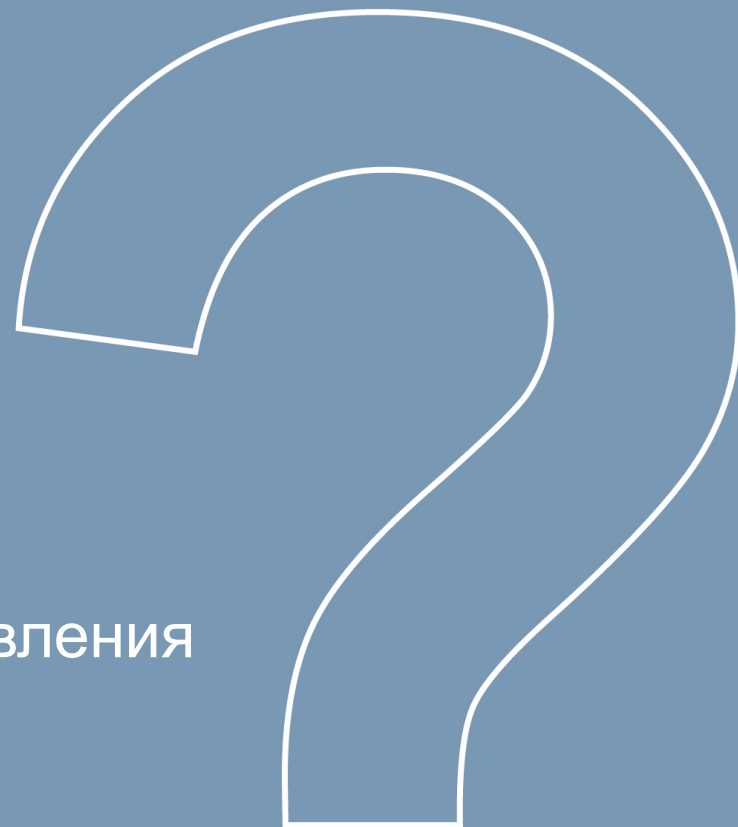
arno@ecopsy.ru

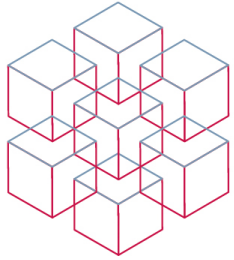


ДАВАЙТЕ ЗНАКОМИТЬСЯ

ВЫ:

- 🎯 Директор компании
- 🎯 Директор по персоналу
- 🎯 Руководитель/начальник профильного HR-направления
(например, руководитель T&D)
- 🎯 HR-специалист
- 🎯 Бизнес-заказчик (например, руководитель функции)
- 🎯 Другое





ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



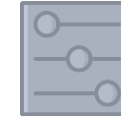
ВРЕМЯ

С 11:00 до 12:00
(по московскому времени)



ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему можно задавать в «общем чате» в течение всего вебинара



ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические вопросы – пишите в «общий чат»



Что такое Практики Регулярного Менеджмента (ПРМ)?

ПРМ – это конкретные управленческие действия. Повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства.

ПРМ – это и есть управленческая работа в стандартной части (а не что-то отдельное от нее).

ОПИСАНИЕ ПРМ ВКЛЮЧАЕТ:

- Цель
- Регулярность или контекст выполнения
- Длительность
- Пошаговый алгоритм (что делать?)
- Принципы (как действовать?)

АЛГОРИТМ

КАК ДЕЛЕГИРОВАТЬ:

- До обсуждения
- Шаг 1. Определите, что и кому вы хотите делегировать. Сделайте это.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
передача подчиненному обязанности, полномочий и ресурсов по решению, а также ответственности за результат.

Цели:

- Освободить время руководителя для задач, которые можно сделать только ему.
- Развить сотрудника через расширение обязанностей и полномочий.
- Повысить качество исполнения задач.

Связанные практики:

- «Планировка задачи»
- «Обратная связь»

В каких ситуациях:

Опыт сотрудника: Нет опыта

Готовность брать ответственность: Нет опыта

Срочность: Средняя нагрузка

Интервью выбора кандидата: 2 или 3 собеседования и пробное задание

ПРИНЦИПЫ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ЛИНЕЙНЫЙ ОБХОД

Это систематизированные периодические посещения производственных подразделений компании и подразделения «Выполнение» руководителей.

* Описание этой практики сформулировано на основании опыта руководителей высшего звена компаний.

ЦЕЛИ ПРАКТИКИ – Помочь ситуации в подразделении: выявить проблемные и спорные вопросы подразделения и совместно с руководителем и специалистами разработать решения и мероприятия для улучшения.

КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРАКТИКУ – Регулярная периодичность, график и перечень подразделений для посещения руководителя и совместно с производственным специалистом и подразделением подразделения.

ВРЕМЯ – 1-1,5 часа

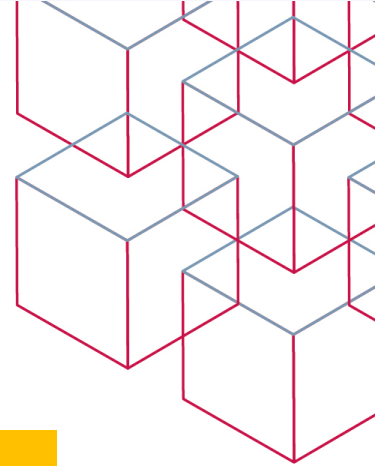
Тип менеджмента	Руководитель на два уровня выше производственного подразделения	Руководитель на один уровень выше производственного подразделения
Все подразделения	Количество подразделений: От 1 раза в месяц до 7 раз в квартал	Количество подразделений: От 1 раза в неделю до 1 раза в месяц
Не менее 7 обходов в месяц	Периодические обходы подразделения: От 1 раза в квартал до 1 раза в полугодие	Регулярные обходы подразделения: От 1 раза в месяц до 1 раза в квартал

СВЯЗАННЫЕ ПРМ: Проверка выполнения, Обсуждение эффективности, ПАБ.

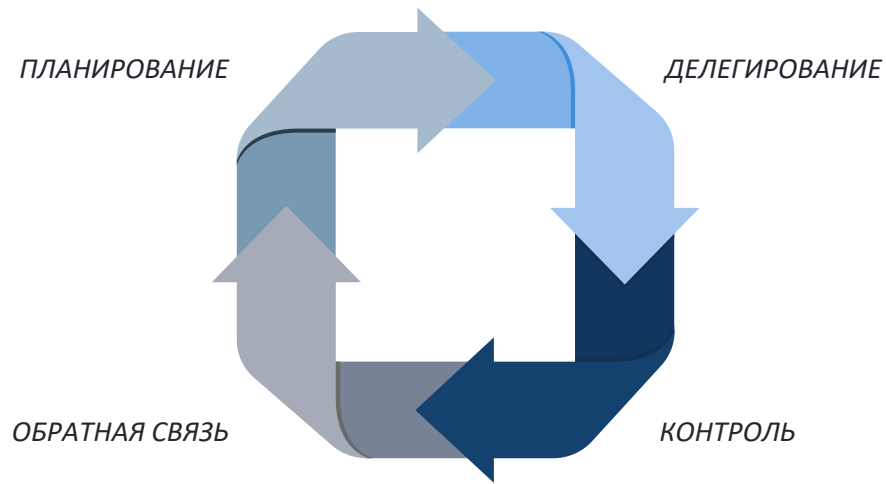
ПРИНЦИПЫ

1. Не превращайте линейный обход в торжественный визит. Разговаривайте простым языком. Задавайте вопросы, даже если вы знаете ответы.
2. Помните о том, что главная цель линейного обхода – не контроль, а помощь и улучшение.
3. Сосредоточьтесь на наблюдениях и общении с людьми. Не отвлекайтесь на телефоны и посторонние разговоры.
4. Выделите достаточное время на обход и общение с сотрудниками.
5. Подходите к людям индивидуально, просите сотрудников продемонстрировать информацию.
6. Выявляйте проблемы, задавайте открытые вопросы и расширяйте, уточняйте, уточняйте, уточняйте, уточняйте или помогайте.
7. Ищите и выделяйте хорошие и отличные результаты, особенно «через голову» руководителей подразделения.
8. Демонстрируйте личным примером справедливость правил безопасности: надевайте спецодежду и СИЗ, правильно пользуйтесь инструментом, соблюдайте другие правила.
9. Если вы заметили нарушение безопасности, обратитесь к своему непосредственному руководителю подразделения, но не превращайте весь линейный обход в формальный аддит безопасности (это другая практика, разработать ее на уровне «Линейный обход»).
10. Не фокусируйтесь только на недостатках и проблемах. Ищите и отмечайте положительные моменты.
11. Для обхода подразделений организации – привлечайте представителей обслуживающих служб компании.
12. Для офлайн подразделения – проводите значительное больше времени беседы с сотрудниками, а не наблюдая за ними на работе.
13. Запланируйте обход с минимум одной конкретной целью, договоритесь с руководителем подразделения о том, что будет сделано.
14. Помните. Боритесь со сложными проблемами, если они выходят за рамки полномочий подразделения.

ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ВКЛЮЧЕННЫЕ В ПРОГРАММУ*



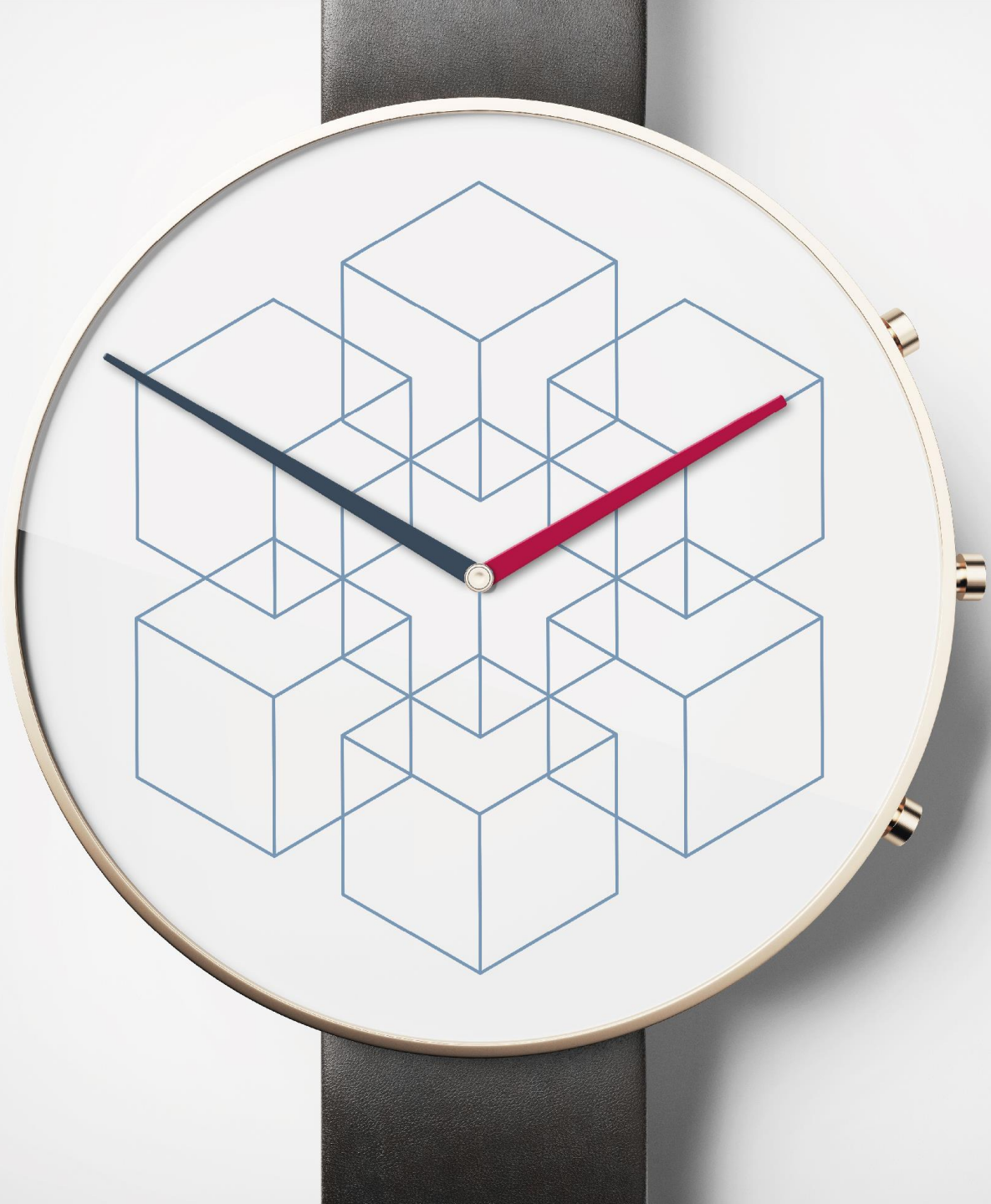
ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛНЕНИЕМ



ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ



* В базовом наборе есть объединенные практики: Делегирование и Контроль, и Согласование целей и оценка достижений. И есть «сквозная» практика – Проведение совещаний. Таким образом, всего базовых практик – 7.



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

ПЛАН ВЕБИНАРА



1

ТЕРНИСТЫЙ ПУТЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ: обзор типичных ошибок мешающих делегированию

2

ДИЛЕММА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ: как понять, что нужно делегировать, а что нет?

3

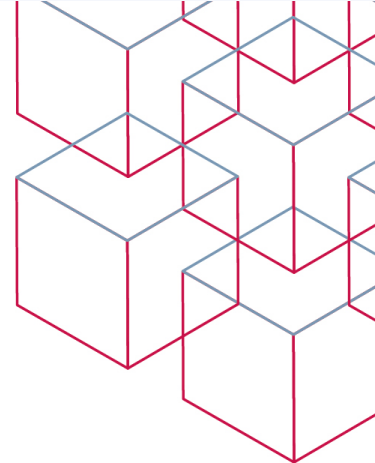
ПРИНЦИПЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ: как найти нужного сотрудника и объяснить важность задачи?



Делегирование

Напишите в чат:

Как Вы понимаете, что такое
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ?



Определение

”

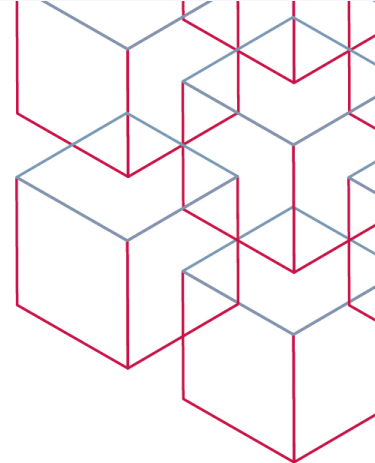
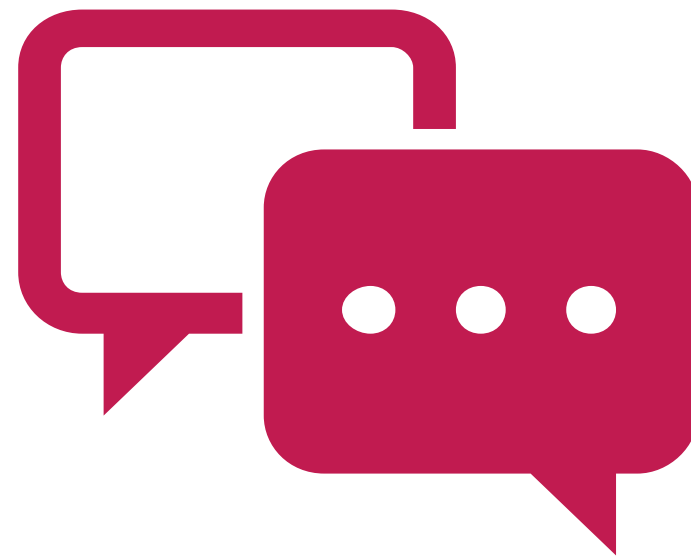
Делегирование — это передача сотруднику полномочий и ответственности за конкретный участок работы и за результат, который необходимо получить на этом участке.



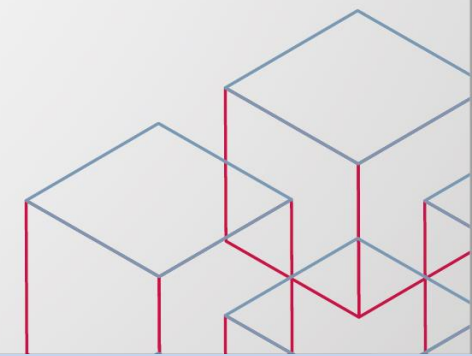
Делегирование

Напишите в чат:

Что Вы обычно делегируете и кому?



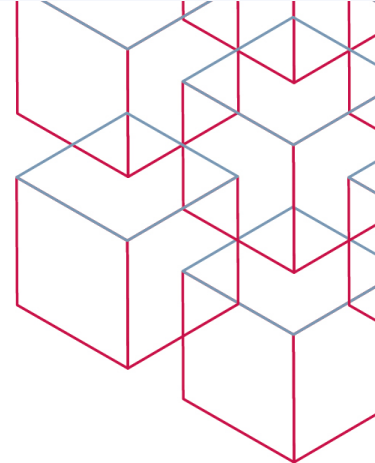
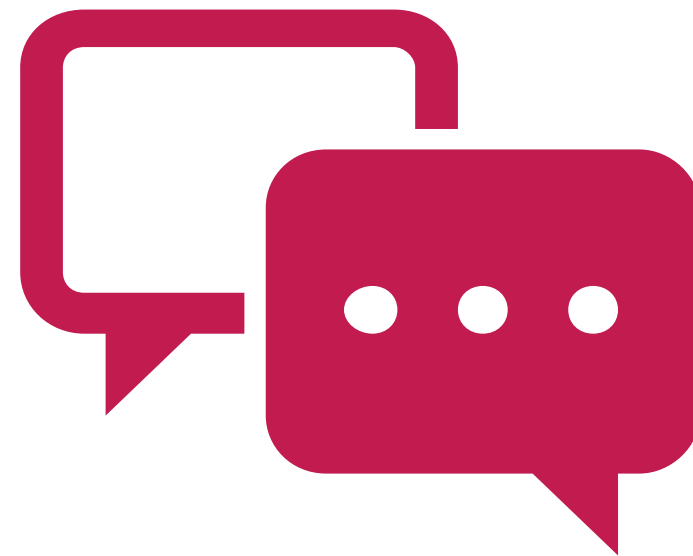
Тернистый путь – основные ошибки



Основные ошибки

Напишите в чат:

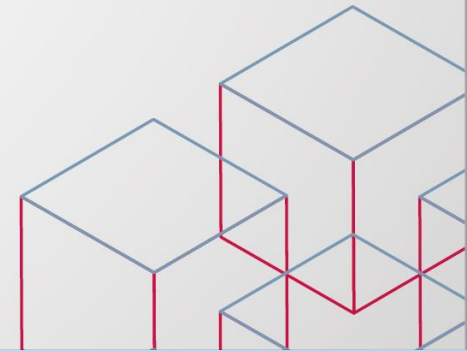
В чем могут заключаться основные ошибки при делегировании?



Тернистый путь – основные ошибки



Тернистый путь – основные ошибки



Тернистый путь – основные ошибки



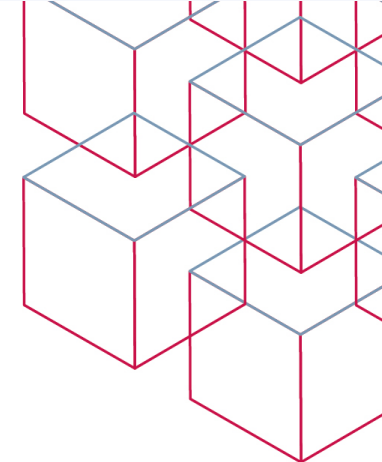
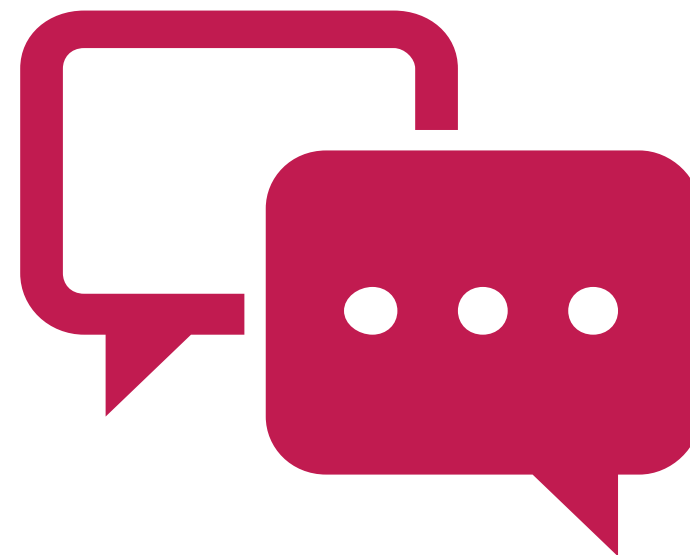
Тернистый путь – основные ошибки

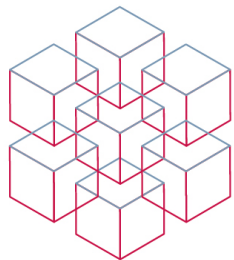


Ошибки при делегировании

Напишите в чат:

Исходя из Вашего опыта, какие ошибки наиболее типичны ?



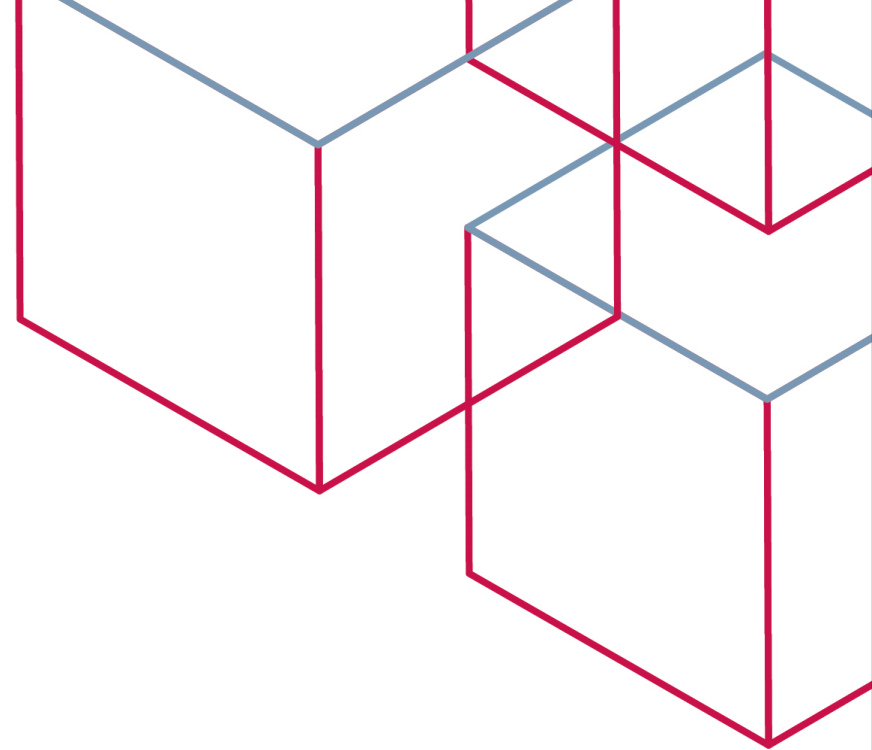
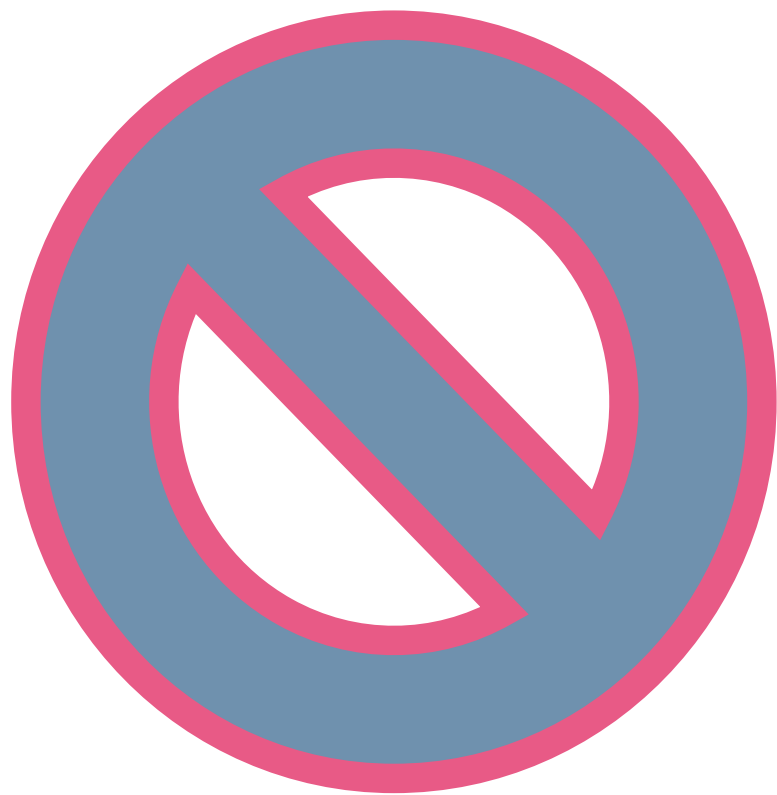


Дилемма делегирования

Делегировать
не нужно
самому
делать



Нельзя делегировать



Нельзя делегировать



Определение ключевых целей и приоритетов



Нельзя делегировать



Определение ключевых целей и приоритетов



Планирование на дальнюю перспективу



Нельзя делегировать



Определение ключевых целей и приоритетов



Планирование на дальнюю перспективу



Принятие стратегических решений



Нельзя делегировать



Определение ключевых целей и приоритетов



Планирование на дальнюю перспективу



Принятие стратегических решений



Взаимодействие с вышестоящими / влиятельными лицами



Нельзя делегировать



Определение ключевых целей и приоритетов



Планирование на дальнюю перспективу



Принятие стратегических решений



Взаимодействие с вышестоящими / влиятельными лицами



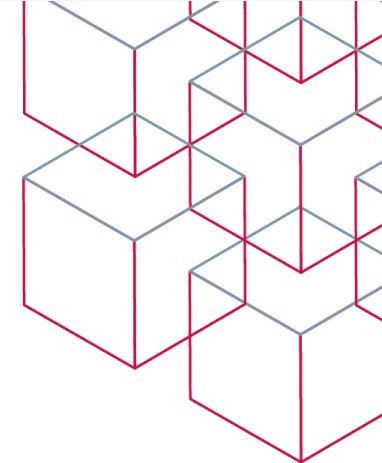
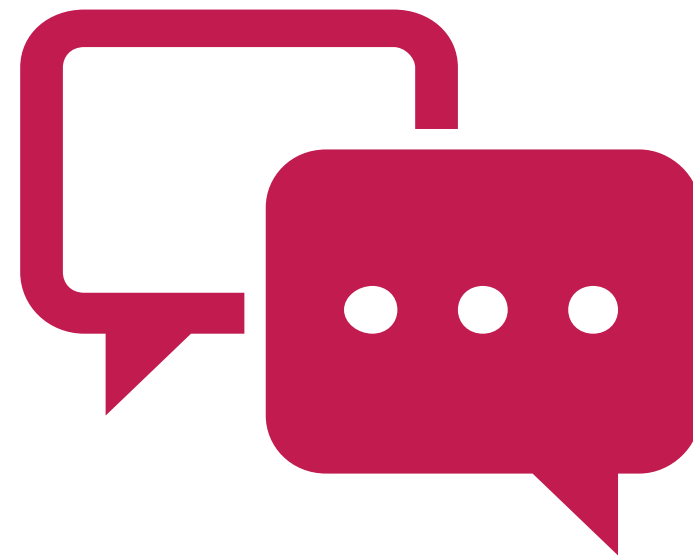
Функция управления командой



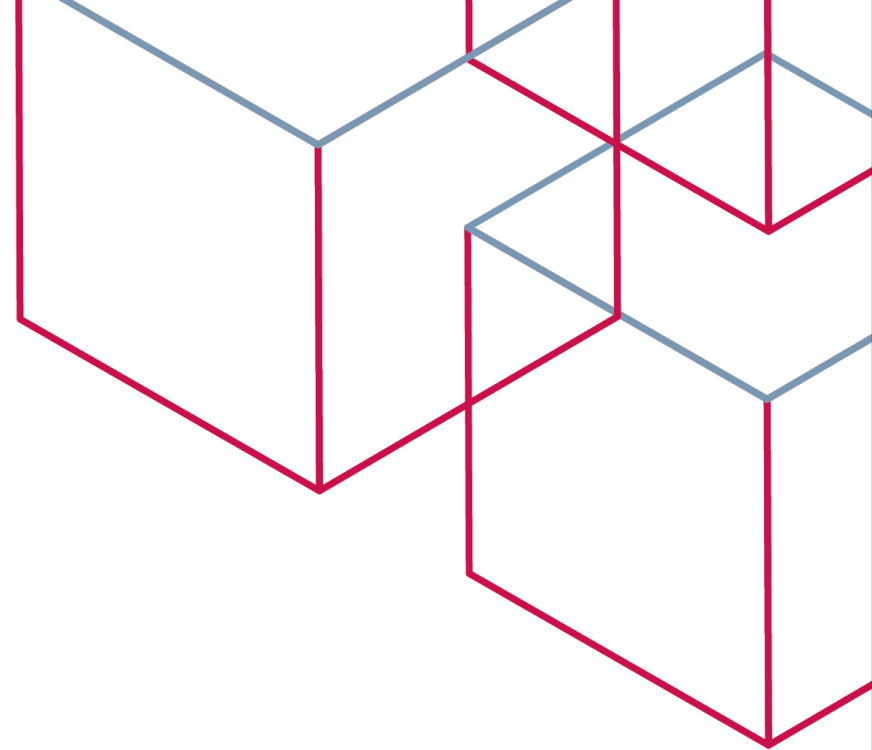
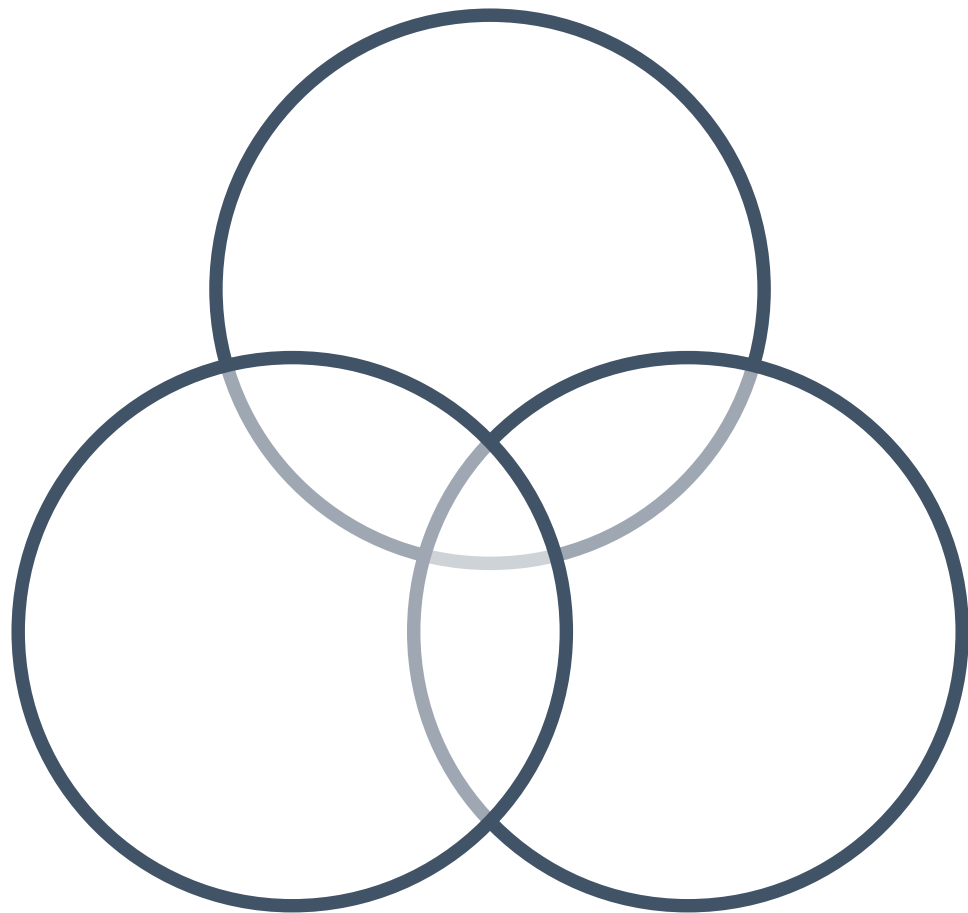
Делегировал не делегируемое

Напишите в чат или выступите в эфире:

- Исходя из Вашего опыта, сталкивались ли вы с подобными ситуациями?

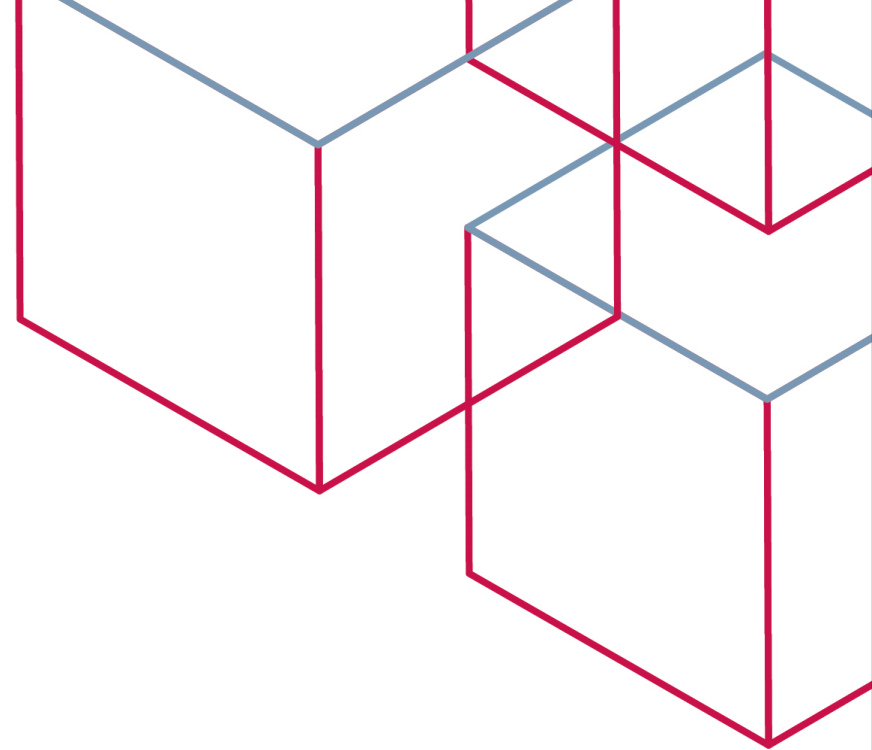


Кому делегировать то, что можно делегировать?



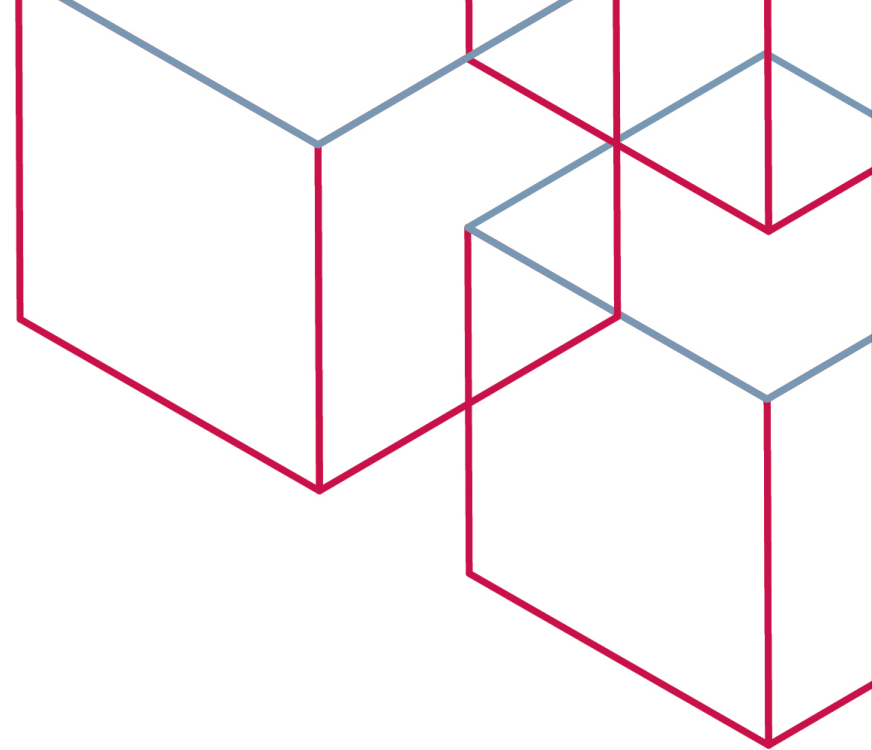
Критерии выбора

Критерий готовности исполнителя



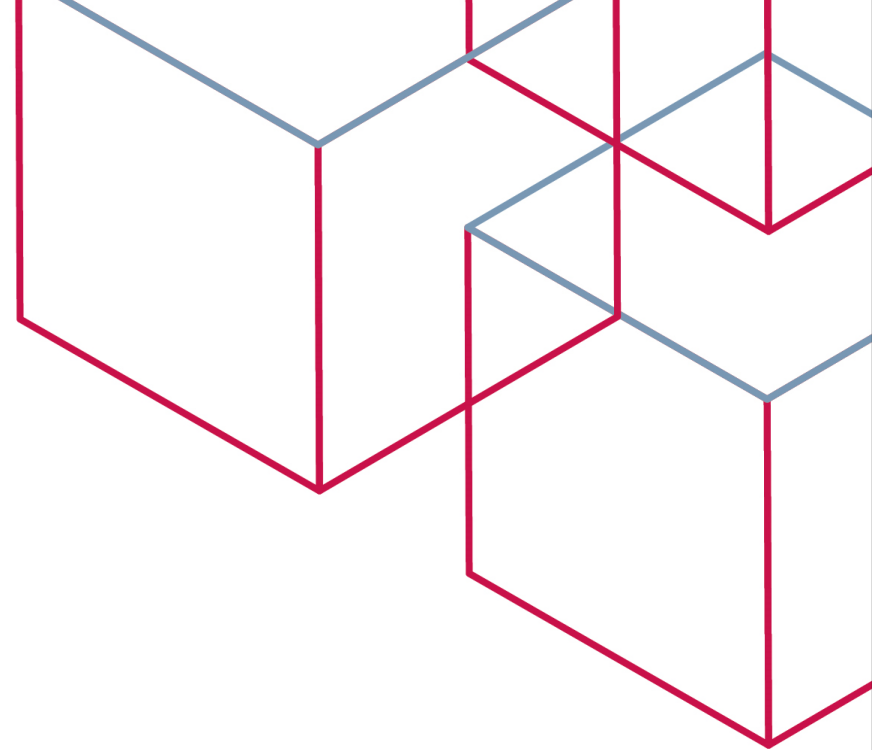
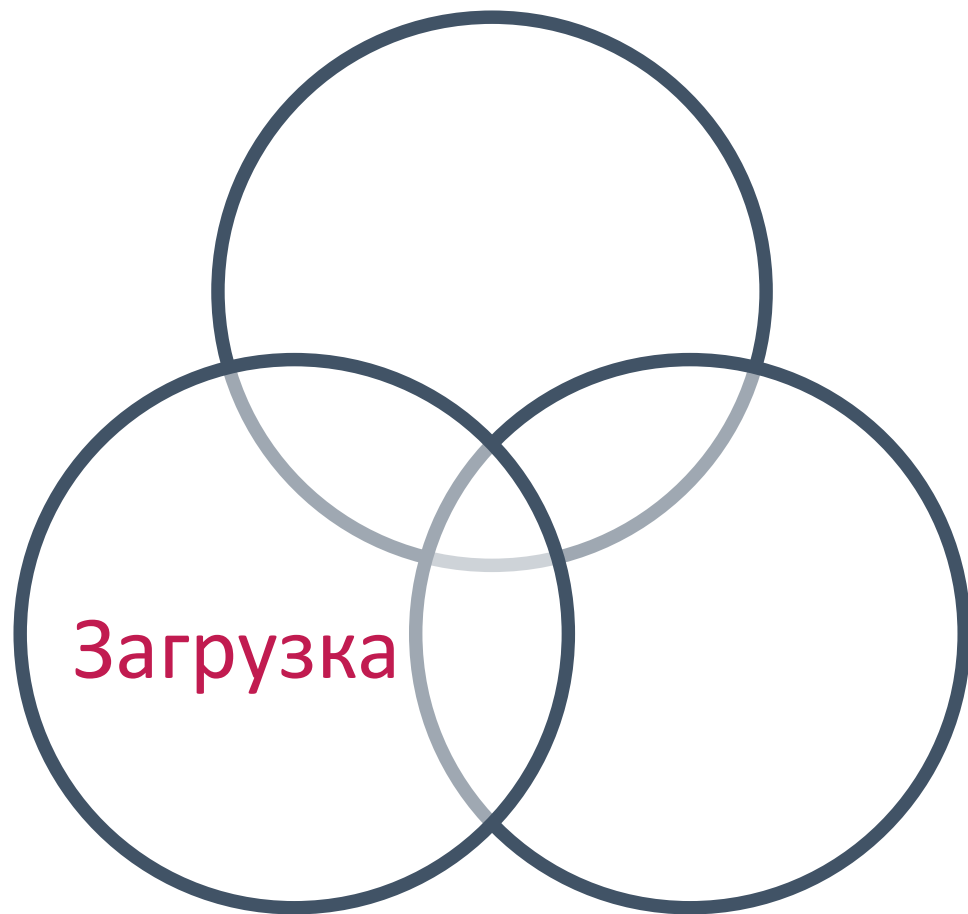
Критерии готовности

Критерий критичности участка работы



Критерий критичности

Критерий текущей загрузки сотрудника

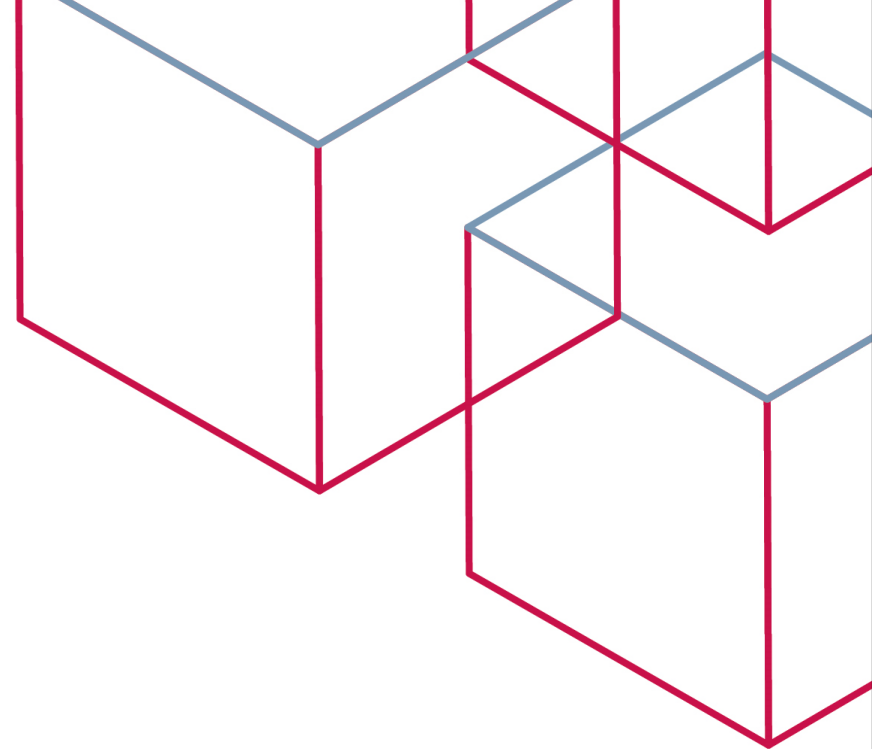


Критерий загрузки

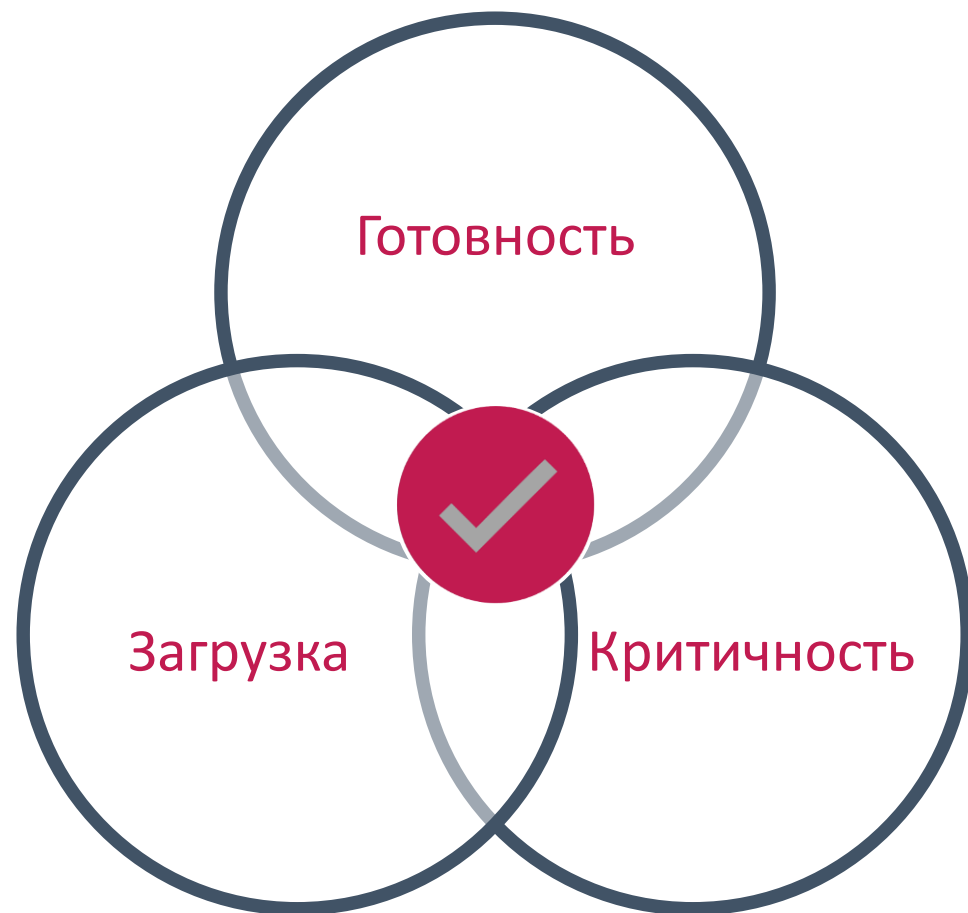
Кому делегировать то, что можно делегировать?



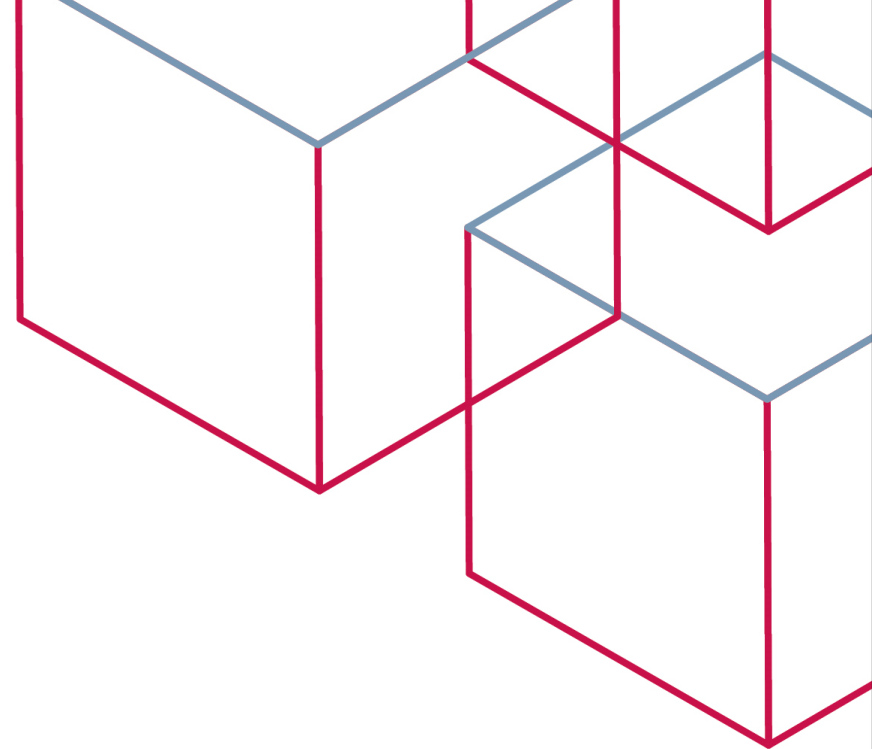
**Выбор
исполнителя**



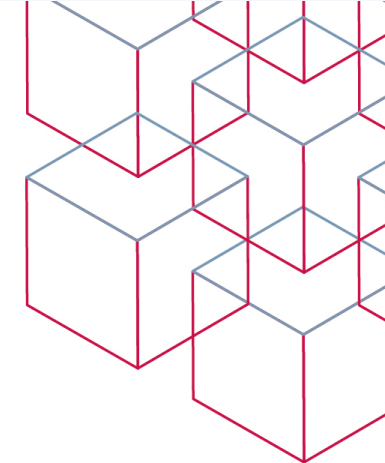
Кому делегировать то, что можно делегировать?



**Оптимальный
исполнитель**



Сотрудник – задача: пазл сложился

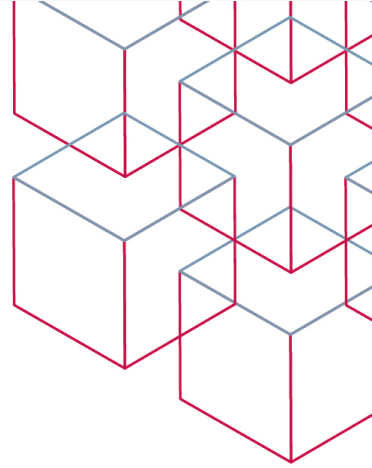


Напишите в чат или выступите в эфире:

- Что может помешать в подборе оптимального сотрудника под делегируемую задачу?

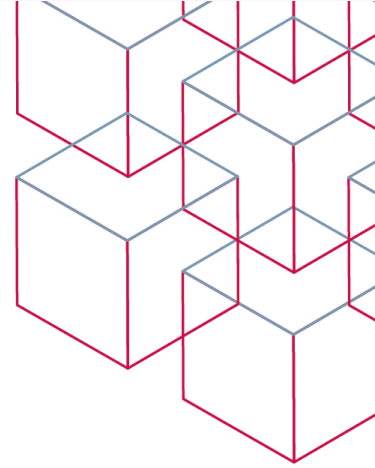


Принципы делегирования



Принципы делегирования

- 1 Прежде чем делать самому, остановитесь и подумайте: «Могу ли я это делегировать?»

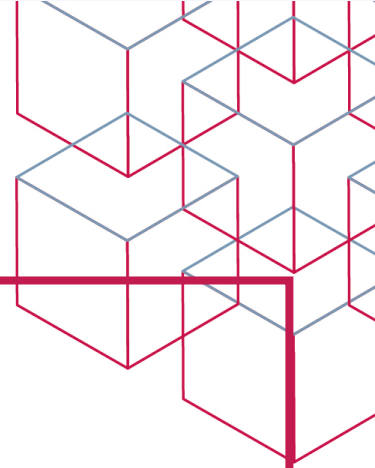


Принципы делегирования

1 Прежде чем делать самому, остановитесь и подумайте: «Могу ли я это делегировать?»

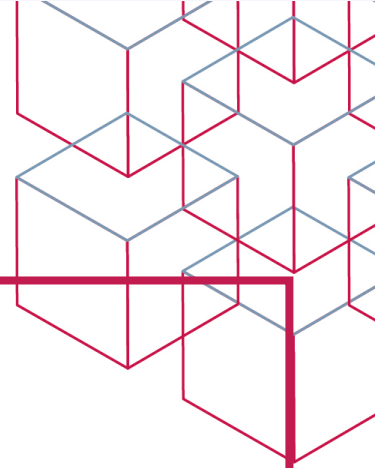
2 Выбирая исполнителя, оценивайте 3 фактора:

- готовность исполнителя,
- его текущую загрузку,
- критичность участка работы.



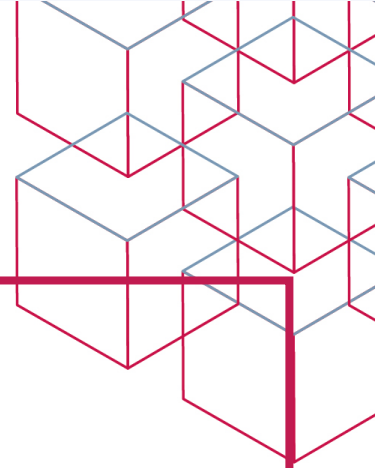
Принципы делегирования

- 1** Прежде чем делать самому, остановитесь и подумайте: «Могу ли я это делегировать?»
- 2** Выбирая исполнителя, оценивайте 3 фактора:
 - готовность исполнителя,
 - его текущую загрузку,
 - критичность участка работы.
- 3** Давайте необходимый и достаточный уровень инструкций.
- 4** Объясняйте, почему эта работа важна, и помогайте найти для нее время.



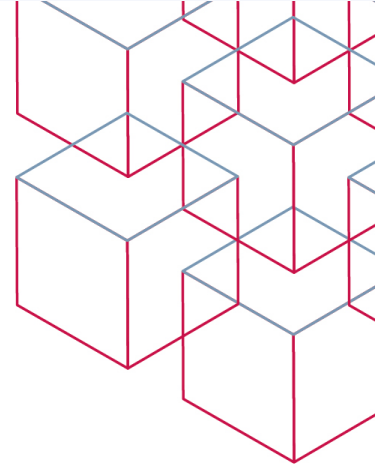
Принципы делегирования

- 1** Прежде чем делать самому, остановитесь и подумайте: «Могу ли я это делегировать?»
- 2** Выбирая исполнителя, оценивайте 3 фактора:
 - готовность исполнителя,
 - его текущую загрузку,
 - критичность участка работы.
- 3** Давайте необходимый и достаточный уровень инструкций.
- 4** Объясняйте, почему эта работа важна, и помогайте найти для нее время.

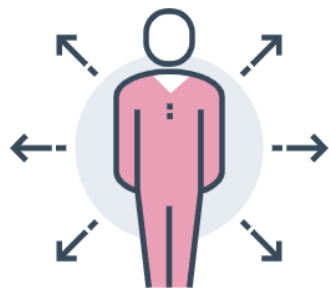


Грамотное делегирование: как сделать так, чтобы задачи не возвращались к руководителю?

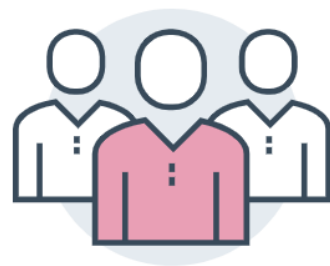
Напишите в чат любые вопросы по теме
вебинара, на которые Вам важно получить
ответы



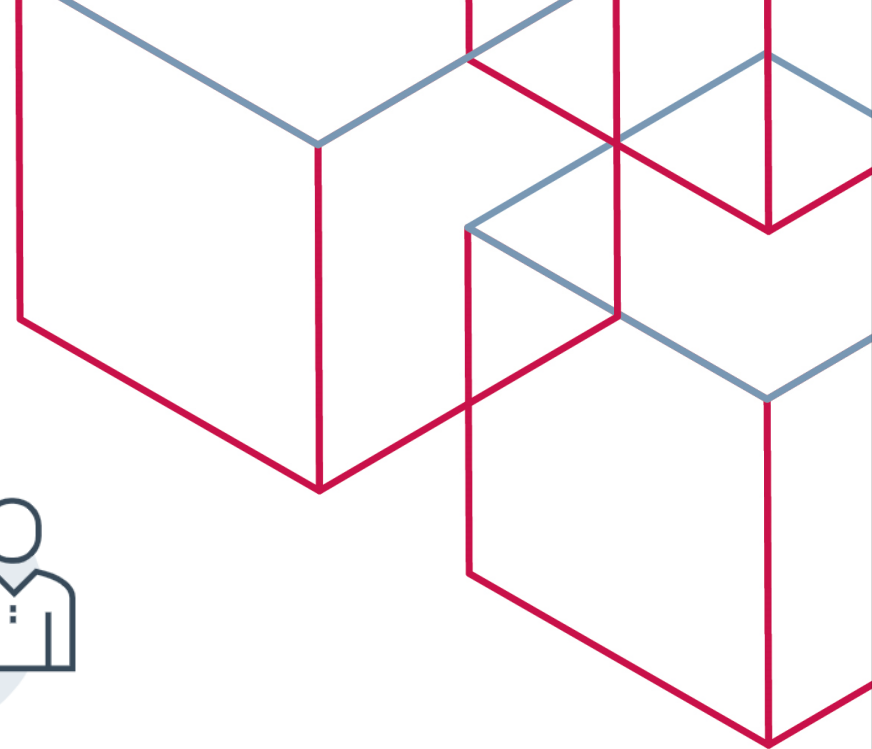
ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ПРОГРАММА



Собственники малого и среднего бизнеса,
столкнувшиеся с задачами
выстраивания регулярного
менеджмента и роста компании



Руководители любого уровня,
желающие стать эффективными
менеджерами и добиться успехов в
управленческой карьере



ПРОГРАММА ПОМОЖЕТ ВАМ



Настроить процесс планирования,

чтобы эффективно достигать цели и решать проблемы



Делегировать задачи своим сотрудникам,

чтобы выполнять их в срок и с требуемым качеством



Давать полезную и конструктивную обратную связь,

чтобы повышать результативность и вовлеченность сотрудников



Проводить нужные и результативные совещания,

чтобы улучшить качество принимаемых решений в компании



Проводить интервью при подборе, встрече по удержанию, исправлению или увольнению,

чтобы сформировать оптимальный состав команды



Определять потенциал и оценивать эффективность сотрудников,

чтобы повышать их вовлеченность и квалификацию



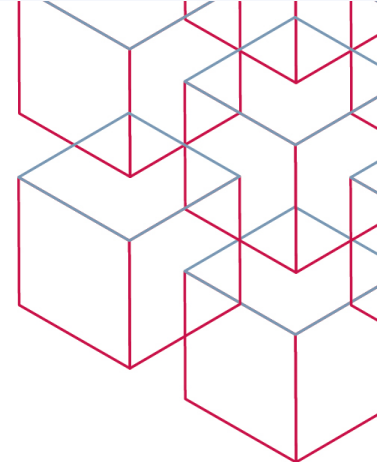
Развивать сотрудников,

чтобы увеличить скорость освоения знаний и технологий, создать развивающую среду в компании



Управлять изменениями в компании,

чтобы они были поняты, поддержаны и использованы людьми



КАК ПРОХОДИТ ОСВОЕНИЕ КАЖДОЙ ПРАКТИКИ

Асинхронный* формат обучения позволяет учиться в удобное для вас время. Домашние задания и онлайн встречи с тренером и группой помогают перенести знания в рабочую практику



Обучение по теме

Самостоятельное прохождение электронного курса

От 60 минут



Домашнее задание

Выполнение домашнего задания. Практика в рабочих ситуациях



Онлайн-встречи

по разбору домашнего задания

2 часа в группе с тренером

- ◆ Изучаете алгоритмы и принципы практики, выполняете проверочным задания и решаете кейсы

- ◆ Пробуете в своей работе
- ◆ Начинаете вырабатывать привычку

- ◆ Осмысляете опыт
- ◆ Преодолеваете барьеры
- ◆ Закрепляете успехи
- ◆ Планируете новый опыт

*вы самостоятельно изучаете электронный курс в удобное для вас время



АКАДЕМИЯ ПРМ

Программа профессионального
управленческого обучения



<http://prm-academy.online>

СТАРТ 27 СЕНТЯБРЯ