



Marharyta Kotelevets

# THE ART OF DELEGATION: HOW TO INCREASE MANAGER'S EFFICIENCY

# КОТЕЛЕВЕЦ МАРГАРИТА



- ❑ Магистр психологии
- ❑ Обучалась в школе тренерства (Киев)
- ❑ Опыт в развитии и оценке персонала с 2008 года
- ❑ С 2013 года soft skills тренер в EPAM

Взаимоужажение

Длительность  
вебинара 2 часа

Блокнот и  
ручка

Mute

Вопросы и  
комментарии  
приветствуются

Активное и  
вовлеченное  
участие в  
вебинаре



# СОДЕРЖАНИЕ

---

- Суть и польза делегирования
- Что можно и что нельзя делегировать?
- Кому можно делегировать?
- Шаги делегирования
- Правила делегирования
- Барьеры в делегировании
- Ошибки делегирования

# РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ В КОМАНДЕ



# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

**Делегирование полномочий** – процесс передачи части функций менеджера другим сотрудникам для достижения конкретных целей организации

**Делегирование** используют для оптимизации рабочей силы руководителя

**Делегирование полномочий** – инструмент мотивации и развития сотрудников, позволяющий экономить время руководителя и способствующий повышению эффективности деятельности сотрудников

# ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА:

- ❑ Время на стратегические задачи + остальные остаются в поле зрения
- ❑ Развитие сотрудников и формирование кадрового резерва
- ❑ Получение лучшего результата за счет применения спец знаний сотрудника
- ❑ Мотивация сотрудников постановкой интересных, ответственных и разнообразных задач
- ❑ Повышение лояльности сотрудников к компании и руководителю за счет достижения «включенности» и понимания ими задач более высокого уровня

# ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ СОТРУДНИКА:

- ❑ Возможность проявить себя
- ❑ Возможность личного общения с руководителем
- ❑ Получение нового опыта
- ❑ Реализация важных навыков, которые не находят применения в обычной деятельности
- ❑ Разнообразии выполняемых задач



Какие ошибки в  
делегировании допущены?

1. Женя, тебе нужно сформировать отчет за прошлый спринт на достойном уровне

2. Перед каждым звонком клиенту,  
подходи ко мне обсудить  
предстоящий разговор

3. Ну я думаю вы все поняли, - можете выполнять!

4. Коллеги, примите, пожалуйста, решение  
кого из кандидатов мы берем  
к нам в проект

5. Ответ по данному вопросу клиенту  
нужно предоставить как можно скорее

6. Я хочу увидеть более высокие показатели в следующем месяце

7. Алла расскажет тебе, что нужно делать по этому проекту, она в курсе



8. Коллеги, закажите, пожалуйста, для меня ж.д. билеты на следующий вторник в Одессу (у моей мамы День Рождения)

9. Иван, сможешь передать Алене фидбек от команды?

10. Коллеги, я поручаю вам данный проект. Надеюсь, что в установленные сроки мы получим запланированные результаты

# ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

---

## МОЖНО

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## НЕЛЬЗЯ

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

# НЕЛЬЗЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ

---



ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ



ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ПО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ



КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ



МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ



ЗАДАЧИ ОСОБОЙ ВАЖНОСТИ И ВЫСОКОЙ СТЕПЕНИ РИСКА



НЕОБЫЧНЫЕ, ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ДЕЛА



АКТУАЛЬНЫЕ СРОЧНЫЕ ДЕЛА, БЕЗ ВОЗМОЖНОСТИ  
ОБЪЯСНЕНИЙ ИЛИ ПЕРЕПРОВЕРКИ



КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ



ЛИЧНЫЕ ДЕЛА

# МОЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ

- РУТИННУЮ РАБОТУ
- ПОДГОТОВИТЕЛЬНУЮ РАБОТУ
- СПЕЦИАЛИЗИРОВАННУЮ РАБОТУ
- РАБОТУ, КОТОРАЯ ПРЕДУСМАТРИВАЕТ НЕБОЛЬШОЙ РИСК И САМООБУЧЕНИЕ

**ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ  
ПЕРЕРАСПРЕДЕЛИТЬ  
ФУНКЦИИ  
И ПОЛНОМОЧИЯ:**

- ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА (НАЗНАЧЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ, УВОЛЬНЕНИЕ)
- РЕОРГАНИЗАЦИЯ ИЛИ СТРУКТУРНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА ОТДЕЛА (ОРГАНИЗАЦИИ, ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ)
- В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ
- В СЛУЧАЕ ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ СФЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИЛИ ПРИ ИЗМЕНЕНИИ КОМПЕТЕНЦИИ

**Делаю сам**

**Распределяю**

**Делегирую  
коллеге**

# КОМУ?

Сотрудники должны обладать  
достаточной квалификацией  
и мотивацией

**ДРУГИМИ СЛОВАМИ:**

тому, кто **хочет** и способен  
ее решить





# КОМУ?

## ВОВЛЕЧЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ

ВЫСОКАЯ  
КВАЛИФИКАЦИЯ



НИЗКАЯ  
МОТИВАЦИЯ

## ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

ВЫСОКАЯ  
КВАЛИФИКАЦИЯ



ВЫСОКАЯ  
МОТИВАЦИЯ

## УКАЗАНИЕ

НИЗКАЯ  
КВАЛИФИКАЦИЯ



НИЗКАЯ  
МОТИВАЦИЯ

## ИНСТРУКТАЖ

НИЗКАЯ  
КВАЛИФИКАЦИЯ



ВЫСОКАЯ  
МОТИВАЦИЯ

ДЕЛЕГИРОВАТЬ СЛЕДУЕТ ТОМУ,  
КТО **ХОЧЕТ И СПОСОБЕН** РЕШИТЬ ЗАДАЧУ

# ШАГИ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ:

**0. Проговорите коллеге в чем для него может быть ценна и полезна данная задача и почему Вы пришли с этой задачей именно к нему**

**1. Сообщите цель задачи, суть, сроки выполнения, желаемые результаты**

**2. Обрисуйте общую ситуацию в связи с заданием**

**3. Определите критерии оценки. Оговорите формы и методы контроля**

**а)** полностью передаются бразды правления коллеге

**б)** точки, когда происходит проверка на этапе выполнения задач

**в)** совместное выполнение и контроль – ответственность на Вас

**4. Предоставьте полномочия для выполнения задания**

**5. Предоставьте ресурсы** (информация, деньги, время, обучение, совет, поддержка)

**6. Получите согласие.** Убедитесь, что сотрудник **понимает**, что ему поручено

## ПРАКТИКА. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАДАЧИ



A vase of green grass with a bokeh background. The grass is vibrant green and appears to be blowing in the wind. The background is a soft, out-of-focus green with circular bokeh lights.

Делегируйте !

