

## ТАБЛИЦА

## Установки, из-за которых управленец не делегирует полномочия, и способы, как от них избавиться

<b>Установка/опасение руководителя подразделения</b>	<b>Что сделать, чтобы помочь управленцу избавиться от ложных убеждений</b>
«Я начальник, у меня зарплата выше, поэтому я и работать должен больше»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выпишите все функции, которые руководитель выполняет в течение дня.</li> <li>2. Определите, какие из них рутинные. Их выделите и вынесите в другой перечень.</li> <li>3. Попросите руководителя определить, сколько времени он тратит на каждую функцию из второго перечня.</li> <li>4. Посчитайте, сколько в среднем стоит час работы руководителя.</li> <li>5. Рассчитайте, какая часть зарплаты управленца уходит на то, чтобы решать задачи, с которыми справились бы его подчиненные. Для этого умножьте время на то, чтобы решить все задачи из второго перечня, на среднюю стоимость часа работы управленца.</li> <li>6. Полученные показатели представьте руководителю. Вместе подумайте, как можно было бы распределить полномочия</li> </ol>
«Лучше меня все равно никто не сделает»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Составьте список функций, которые руководитель выполняет в течение дня. Выделите рутинные задачи.</li> <li>2. Вместе с руководителем из числа сотрудников подразделения выберите тех, кому можно было бы делегировать полномочия. Для этого проанализируйте результаты оценок и аттестаций, прошлые успехи, квалификацию, навыки и компетенции.</li> <li>3. Распределите функции между подходящими сотрудниками.</li> <li>4. Посоветуйте руководителю постепенно увеличивать сложность задач, через какое-то время начинать распределять самые простые функции между менее опытными сотрудниками</li> </ol>
«Мне некогда объяснять, я сам решу эту задачу»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Попросите руководителя делать фотографию рабочего дня в течение 3–5 дней.</li> <li>2. Проанализируйте бланки и рассчитайте, сколько времени управленец тратит на задачи, которые мог бы делегировать подчиненным.</li> <li>3. Результаты покажите руководителю. Вместе выделите рутинные функции, которые повторяются чаще всего и отбирают больше всего времени.</li> <li>4. Попросите управленца распределить задачи между сотрудниками отдела и провести мини-тренинг – рассказать подчиненным, как с этими задачами справляться</li> </ol>
«Сотрудники не захотят это делать, им такая задача неинтересна»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вместе с руководителем четко пропишите в должностных инструкциях зону ответственности, полномочия и функции каждого его подчиненного.</li> <li>2. Пусть начальник отдела ознакомит сотрудников с документами под подпись. Тех, кто откажется это делать, увольняйте</li> </ol>
«Мои подчиненные и так перегружены работой»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проверьте, на самом ли деле специалисты отдела перегружены. Для этого определите норму труда и сравните ее с реальными показателями сотрудников.</li> <li>2. Действуйте исходя из результатов:             <ol style="list-style-type: none"> <li>а) если у работников действительно слишком много задач, подберите в отдел нового сотрудника или попробуйте перераспределить обязанности;</li> <li>б) если сотрудники не перегружены, попросите руководителя начать делегировать им полномочия, несмотря на то, что говорят сами специалисты</li> </ol> </li> </ol>