



**PREMIUM  
MANAGEMENT**

УЧЕБНИК ЖИЗНИ

Программа авторского онлайн-курса  
Александра Фридмана  
“Делегирование: результат руками сотрудников”



Онлайн-школа  
Premium Management

## Лекция 1 «Как перестать работать за подчинённых»

**Проблема:** все руководители знают, что нужно делегировать. Но при этом есть множество причин, по которым они этого не делают. Причины, конечно, объективные, но что это меняет? В итоге руководитель работает за подчинённых и, конечно, не успевает выполнить свою работу. Ту, которую за него не сделает никто. В итоге Вы перегружены чужой работой. Подчинённые же – не факт, что загружены вообще, а если что и делают, то не обязательно, что актуальное сейчас.

### Содержание части 1:

Анализ базовых причин, мешающих делегировать работу подчинённым;

Методы выявления своих собственных «зажимов»;

Перечень мер по исправлению ситуации.

## Лекция 2 «Разжёвывать или пусть глотают: как обеспечить правильный формат делегирования»

**Проблема:** руководители часто делегируют подчинённым не в том «формате»: выдают информацию без учёта, как параметров самого задания, так и возможностей подчинённого. И ошибочно судят «по себе»: мол, я бы на его месте, если бы мне так сказали... В итоге работа не выполняется вообще или выполняется совсем не так, как виделось руководителю. Претензии же, конечно, предъявляются к подчинённым: мол, не хотят думать, безынициативны, их ничего не интересует.

### Содержание части 2:

Базовые форматы делегирования;

Методики выбора оптимального для ситуации формата делегирования;

Как развивать подчинённых и не завалить работу.

## Лекция 3 «Сопrotивление подчинённых: причины и методы нейтрализации»

**Проблема:** несмотря на то, что во многих учебниках по менеджменту утверждается, что «...поручение сложной и ответственной работы является мощным мотивирующим фактором», руководитель сталкивается совсем с другой реакцией на свои поручения. В лучшем случае - философская инертность, в худшем – различные формы сопротивления. В итоге руководитель вынужден воевать с сотрудниками и брать на себя большую часть работы. Есть ли выход?

### Содержание части 3:

Причины сопротивления сотрудников;

Катализаторы сопротивления сотрудников;

Способы нейтрализации сопротивления сотрудников.

## Лекция 4 «Обезьяний спецназ - найти и обезвредить: как нейтрализовать практику возврата поручений»

**Проблема:** термин «подсунуть обезьяну» знаком большинству руководителей. Так называют «спихотехнику»: подчинённые в той или иной форме перекладывают свою работу на плечи руководителя, пересаживают ему своих обезьян. Обезьяны многочисленны, разнообразны и вездесущи, как диверсанты. Итог: руководитель вынужден опять работать сам вместо подчинённых, или - дорабатывать за них...

### Содержание части 4:

Анализ базовых причин пересадки обезьян;

Методы профилактики и противодействия «пересадки обезьян»;

Технология повышения ответственности и развития правильных подходов к работе.

## Лекция 5 «Как делегировать полномочия и формировать ответственность подчинённых»

**Проблема:** о том, что руководитель «должен делегировать полномочия» подчинённым, известно всем. Но что и кому можно делегировать, а что – не стоит? Избыточная централизация полномочий превращает подчинённых в примитивных исполнителей, неуместная же их раздача подрывает управляемость структуры и лишает руководителя власти. Как быть?

### Содержание части 5:

Виды полномочий и рекомендации по их использованию;  
Возможная структура полномочий для оптимального делегирования;  
Ограничения, которые стоит учитывать при делегировании полномочий.

## Лекция 6 «Как правильно подготовить задание для делегирования»

**Проблема:** руководитель редко готовится к делегированию. Как правило, он не видит в этом жёсткой необходимости и не планирует для этого специального времени. Кроме того, стремясь к ускорению выполнения, руководитель делегирует сложные задания по телефону, в почте или через различные программы. В итоге вместо чёткой постановки задачи к подчинённому уходит скорее «поток сознания». Результаты же такой практики предсказуемы: неточности, срывы, саботирование и прочие «радости».

### Содержание части 6:

Принципы и методы подготовки к делегированию сложных заданий;  
Выбор каналов делегирования в зависимости от срочности и сложности задания;  
Как использовать мотивацию к выполнению при подготовке к делегированию.

## Лекция 7 «Как делегировать задание с максимальной точностью»

**Проблема:** руководитель делегирует сложные задачи на ходу, при случайных встречах в офисе. Если же встреча с подчинённым и происходит, то руководитель откровенно тяготится вынужденным «отвлечением», стремясь быстрее вернуться к своей работе. Ему кажется, что так быстрее и проще. В итоге – срывы, ошибки или многодневная бессмысленная переписка. То, что делается для экономии времени, приводит к несравненно большим потерям времени и денег.

### Содержание части 7:

«Коридорное» управление: причины, проблемы и последствия;  
Принципы правильной организации встречи для точного делегирования;  
Ключевые подходы к определению сроков выполнения делегированной работы.

## Лекция 8 «Как правильно завершить делегирование, чтобы повысить вероятность исполнения»

**Проблема:** руководитель хочет прямо на встрече добиться окончательного согласования параметров задания, в том числе – сроков выполнения. Но проблема в том, что подчинённый не может сходу качественно осмыслить задачу, поэтому либо безропотно соглашается с невыполнимыми требованиями, либо вступает в торг, чтобы добиться максимально комфортного режима выполнения. В итоге подчинённый не чувствует себя ответственным за навязанное ему поручение, либо – выполнение работы обходится слишком дорого.

## **Содержание части 8:**

Технология запуска «прозрачного» анализа параметров выполнения работы;

Методы проверки факта и качества анализа задания подчинённым;

«Инструменты» фиксирования параметров задания и «точек» контроля выполнения.