

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



MANAGER TRANSITION





Stili delegiranja

Cilji modula



- Spoznajte glavne metode in orodja za delegacijo
- Prepoznavajte prednostne naloge in naloge, ki jih lahko predate drugim



KDAJ



KDO



KAJ



KAKO



KDAJ

Da bi se znebili aktivnosti, ki jih lahko storijo drugi, je najprej potrebno ovrednotiti čas, ki ga porabite za zelo pomembne, strateške in nepomembne dejavnosti.





Prenos pomeni dodeljevanje nalog in s tem povezanih odgovornosti drugim ljudem, dajanje orodij, ki jih potrebujejo za njihovo izvajanje, ter zahtevanje, da se odzovejo na dosežene rezultate. Obstajata dve vrsti pooblastil.



Delegacija z nadzorom

Drugim dodelite izvedbo naloge, tako da opredelite čas in način, npr.: beleženje prisotnosti, vnos podatkov, določanje načinov in časa za vnos ter nadzor.



Delegacija z odgovornostjo

Odgovornost za doseganje rezultatov dodelite drugim.

- Kompleksne dejavnosti;
- Močna osredotočenost na rezultate;
- Neodvisnost.

Vključuje daljše čase, sčasoma je učinkovitejši.



KDO

Osebe, katerim bodo določene
odgovornosti predane, morajo imeti za to
potrebne značilnosti in spretnosti.





Tistim, ki kažejo
navdušenje in motivacijo.

Tistim, ki kažejo voljo
do učenja in rasti.

Tistim, ki se izkažejo za
najbolj kompetentne in
pripravljene



**Komu
delegirati**

Tistim, ki še niso
povsem prepričani sami
vase.

Tistim, ki prevzamejo
odgovornosti.

Tistim, ki dobro delujejo
v stresnih situacijah in
pod pritiskom.



Tisti, ki delegirajo, morajo oceniti, katere kompetence ima delegat, katere kompetence je treba pridobiti ter ustrezna orodja za izboljšanje manjkajočih kompetenc.



Učinkovitost prenosa je odvisna tudi od zrelosti in motivacije sodelavcev.

Po teoriji Davida McClellanda o potrebi po motivaciji (1961):

Posamezniki, ki jim kariera veliko pomeni raje dobijo pooblastila za izvedbo nalog z zelo specifičnimi cilji in odgovornostmi, tako da so povratne informacije o njihovi uspešnosti merljive in natančno opredeljene.



Osebe, ki jim kariera ni tako zelo pomembna pa želijo več podrobnosti o tem, kako opraviti vsako posamezno nalogo. Na splošno je pri takšnih sodelavcih lažje doseči pozitivne rezultate, če so zahteve jasne.





Razmerje med učinkovitostjo delegiranja in ljudmi

	NIZKA UČINKOVITOST	VISOKA UČINKOVITOST
Način delegiranja	✓ poda veliko podrobnosti za izvedbo naloge	✓ navedba ciljev, ki jih je potrebno doseči
Cilji delegacije	✓ začnite s preprostimi cilji in odgovornostmi ter si tako povečate samozavest.	✓ cilji in odgovornosti so bolj ambiciozni.
Odnos ljudi	✓ strah pred izgubo službe; ✓ osredotočenost na sankcije in kritike; ✓ raje imajo dvoumnost in nejasno opredeljene odgovornosti.	✓ velika samozavest in sposobnost; ✓ osredotočenost na nagrade in priznanja; ✓ jasnost pri navajanju odgovornosti.



KAJ

Obstajajo različne naloge, ki jih lahko predamo drugim:

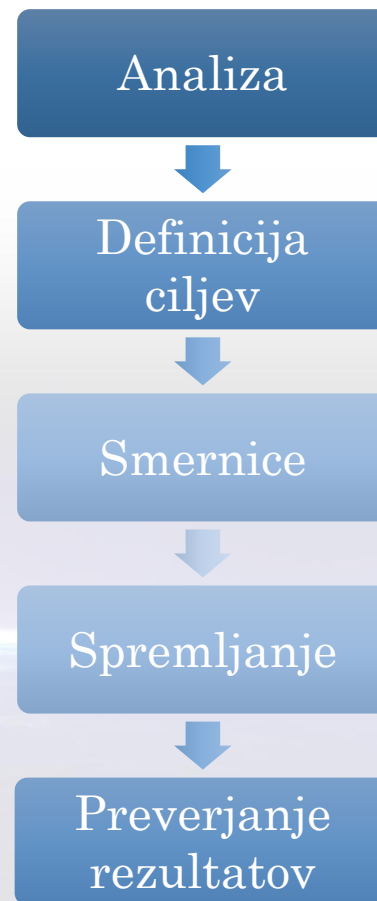
- rutinske naloge;
- dejavnosti, ki zahtevajo posebno znanje;
- pripravljalne dejavnosti;
- odgovornost v fazah projekta.





KAKO

Postopek delegiranja





ANALIZA : Določitev nalog in področij, ki jih je mogoče predati drugim. Določite nekoga, ki bo pozoren na skupno delovno obremenitev.

OPREDELITEV CILJEV: Jasno in natančno opredelitev ciljev na skupinskih ali individualnih sestankih.

SMERNICE: Določitev meja avtonomije za zmanjšanje / odpravo področij negotovosti, oceno tveganj in finančno-tehničnih-organizacijskih virov.



SPREMLJANJE: Določite ocenjevalna merila, roke, napredek, analize in poročila. Tisti, ki je nalogo predal sledi postopku in naslednika spodbuja.

PREVERJANJE REZULTATOV: preverjanje rezultatov in posledic / vplivov doseganja ali neizpolnjevanja ciljev.





NAČINI DELEGIRANJA

STILI DELEGIRANJA	PREDNOSTI
CENTRALIZACIJA	Vsako odločitev sprejme en sam vodja.
POROČILO	Tisti, ki je nalogo predal, je o napredku vselej obveščen.
POGOVORI	Pravo delegiranje se ne izvede tudi kadar je odnos pristen in neformalen.
ODPRTA VRATA	Maksimalna dostopnost tistega, ki je nalogo predal.
MREŽA	Situacija, nadzorovana z vidika IT / upravljanja (skupni sistemi upravljanja znanja).
TIMSKI SESTANKI	Organizirajo se pogosta srečanja in sestanki.





STILI DELEGIRANJA: prednosti in slabosti

STILI DELEGIRANJA	PREDNOSTI	SLABOSTI
CENTRALIZACIJA	Popoln nadzor.	Kultura nezaupanja in slabši razvoj tistega, ki nalogo preda.
POROČANJE	Tisti, ki nalogo izvaja, mora poročati o napredku.	Nizka motivacija tistega, ki mu je naloga predana.
POGOVORI	Tisti, ki je nalogo predal še vedno nudi nadzor.	Čustvena vpletenost.
ODPRTA VRATA	Občutek podpore.	Tisti, ki jim je naloga predana, se počutijo zaščitene / podprte in težko prevzamejo pobudo.
MREŽA	Tisti, ki je nalogo predal, lahko sproti preveri potek dejavnosti / projektov.	Na voljo je le na razpoložljivih računalniških podatkih.
TIMSKI SESTANKI	Večji občutek za ekipo.	Individualna odgovornost je manjša.



Dobra pravila



- . Sestanki naj bodo redni, a ne preveč pogosti.
- . 80 % neučinkovitih dejavnosti prenesite na druge.
- . Nudite podporo.
- . Ne rešujte težav za tistega, ki mu je bila naloga predana.
- . Postopoma zmanjšujte nadzor.
- . Zahtevajte povratne informacije in jih tudi posredujte.
- . Bodite pozorni na komunikacijo.
- . Verjamite v prenos kot proces.
- . Ne pozabite proslaviti uspeha.



Bibliografija

- Peter Drucker: “Management by objectives, la guida per obiettivi, e la missione etica del manager.» The Practice of management (1954)
- Peter F. Drucker -Le sfide di management del XXI secolo -2016
- Teoria sul bisogno di motivazioni di David McClelland (1961):
- Stephen R. Covey -Le sette regole per avere successo, Franco Angeli 2016
- Brian Tracy-Delegare e Coordinare- la biblioteca del successo- Gribaudo Edizioni 2015

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

