

	Kursas/Kurso tema Kurso trukmė 140-145 min. iš viso - ~44 min. teorinė, 100	Potėmė
Nr.	MODULIO PAVADINIMAS: Delegavimas ir atsakomybė	
1.	Delegavimo apibrėžimas ir vertė	
1.1.		Delegavimo apibrėžimas
1.2.		Delegavimas - vienas iš va
		Vadovas instruktuoja
		Vadovas "parduoda"

		Vadovas pasiūlo
		Vadovas konsultuojasi
		Vadovas "įsijungia"
		Vadovas deleguoja
		Vadovas perduoda
		Instruktuoja
		"Parduoda"
		Siūlo
		Konsultuojasi
		"įsijungia"
		Deleguoja
		Perduoda
1.3.		Delegavimas ir atsakomybė

		Atsakingas elgesys
		Delegavimas ir atsakomybės prisiėmimas

1.4.		Delegavimo vertė
1.5.		Delegavimo klaidos

1.6.		Delegavimo klaidų pasekn

2	Požiūris į delegavimą	
2.1.		Vadovo įsitikinimai

2.2.		Poveikis įsitikinimams
3	Delegavimo objekto pasirinkimas	
3.1.		Vadovo darbai delegavimu
3.2.		Ko negalima deleguoti?

[illegible]

4	Delegato pasirinkimas	
		Potencialių delegatų įvertinimas
5	Delegavimo procesas	
5.1.		Pasirengimas
5.2.		Delegavimo refleksija

		Tikra istorija
6	Modulio žinių patikrinimo testas	
7	Apibendrinimas	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Turinys - "teorija": apibrėžimai, modeliai (parengta įkėlimui skaitmeninimui)

Veiksmingas delegavimas.

Vadovo užduotis - įgalinti savo darbuotojus ir komandą veikti taip, kad būtų pasiekti išskirti tikslai. Todėl delegavimas yra esminis vadovo darbo įrankis. Jį verta tobulinti tiek patyrusiems, tiek savo karjerą pradedantiems, vadovavimo sritį ar lygį keičiantiems vadovams, o ypač tiems kurie jaučiasi ir iš tikrųjų yra puikūs savo veiklos srities ekspertai.

Veiksmingas delegavimas yra labai svarbus tiek organizacijos veiklos produktyvumui, tiek darbuotojų, komandos ir paties vadovo potencialo augimui.

Mūsų programą mėginkime įsivaizduoti kaip nedidelę kelionę, kurios metu mes kartu aptarsime ir suprasime, kodėl verta deleguoti, kas kartais trukdo deleguoti, ką verta deleguoti ir pasitreniruosime, kaip tai maksimaliai veiksmingai atlikti.

Deleguoti - reiškia kitiems darbuotojams, mūsų komandos nariams priskirti atsakomybę ir įgaliojimus atlikti konkrečią veiklą.

Pavyzdžiui, deleguoti, tai perduoti pavaldžiam darbuotojui užduotį - atlikti problemos priežasčių tyrimą. Kitaip sakant, mes turime "išimti" objektą iš savo darbų sąrašo ir perkelti jį į mums pavaldaus darbuotojo darbų sąrašą suteikiant įgaliojimus ir išteklius norimam rezultatui pasiekti.

Kaip veiklos "režisieriai" mes atsakome už rezultatą, o "aktoriai" atsako už savo vaidmens atlikimą. kartu "režisierius" atsako už "aktorių", "atlikėjų" paruošimą, pagalbą jiems ir jų sėkmės užtikrinimą.

Delegavimas - tiksliai apibrėžtų užduočių perkėlimas iš aukštesnio organizacijos lygmens į žemesnį: vadovas suteikia savo pavaldiniams teisę priimti su užduotimis susijusius sprendimus ir atlikti veiksmus, tokiu būdu prailgindamas savo laiką, skiriamą vadovavimui.

vadovo darbo stilių

Delegavimas yra tik vienas iš vadovo sąveikos su jam pavaldžiais darbuotojais, jo komandos nariais, būdų. Kitaip tariant gebėjimas deleguoti užduotis apibrėžia tam tikrą vadovo darbo stilių.

Tannenbaum-Schmidt modelyje apibrėžti septyni vadovo darbo su komandos nariais stiliai. Jie atskleidžia, kokiais būdais vadovai gali įtraukti savo darbuotojus, komandą priimant ir įgyvendinant veiklos sprendimus. Septyniose kortelėse yra šių stilių pavadinimai. Pamėginkite, pirmiausia, patys apibūdinti kiekvieną stilių pagal jo pavadinimą. Vėliau apverskite korteles ir palyginkite apibūdinimus. Kiek kartų Jūsų nuomonė sutapo su pateiktu teiginiu?

Pats priima sprendimą ir informuoja, instruktuoja kaip jis turi būti atliktas.

Pats priima sprendimą, instruktuoja bei pateikia savo sprendimo pagrindimą.

Išdėsto savo sprendimą, pateikia jo pagrindimą ir kviečia aptarti, taip sumažindamas priverstinio primetimo jausmą, padidindamas dalyvavimo priimant sprendimą įspūdį.
Pasiūlo sprendimą, o tada kviečia pavaldų darbuotoją ar komandą diskutuoti tam, kad įsitikintų, jog jo sprendimas yra teisingas. Pavaldus darbuotojas ar komanda turi galimybę daryti įtaką galutiniam rezultatui ir pakeisti sprendimą.
Pristato problemą ir paprašo pavaldaus darbuotojo ar visos komandos apsvarstyti galimybes ir pateikti pasiūlymų. Vadovas galiausiai priima sprendimą, kuris yra pasitikėjimo pagrindu vykusio dialogo rezultatas.
Apibūdina problemą, pateikia sprendimo parametrus, leidžia darbuotojui ar komandai ieškoti sprendimo, nuspręsti ir kurti sprendimų įgyvendinimo veiksmus. Vadovas yra atsakingas už rezultatą, jis kontroliuoja riziką nustatydamas ribas ir kriterijus, kuriuos turi atitikti galutinis sprendimas. Vadovas turi pasitikėti darbuotoju ar visa komanda ir užtikrinti išteklius ir įrankius, kurie reikalingi nustatytiems rezultatams pasiekti.
Suteikia komandai ar darbuotojui laisvę savarankiškai veikti - apibrėžti problemas, surasti, priimti geriausius sprendimus bei juos įgyvendinti. Veikla vykdoma apibrėžtoje srityje, atsižvelgiant į konkrečius strateginius organizacijos tikslus.
Kaip šie septyni stiliai skiriasi praktiškai? Pamėginkite susieti stiliaus pavadinimus ir galimus skirtingus užduoties pavaldžiam darbuotojui perdavimo būdus.
oės prisiėmimas

Kiekvieną kartą mes patys nusprendžiame, koku būdu bendradarbiausime su savo komandos nariais, kaip perduosime jiems užduotis, ką konkrečiai deleguosime. Mūsų pasirinkimas priklauso nuo daugelio veiksnių. Tačiau mes siekiame ir esame patenkinti, kai mūsų komandos nariai džiaugiasi puikiai atliktomis naujomis užduotimis ir savo nauja patirtimi. Tokiu būdu, mes ne tik patys gauname daugiau laiko savo užduotims atlikti, bet kartu ugdome mums pavaldžių darbuotojų gebėjimą priimti atsakomybę.

Norėčiau pateikti atsakingo elgesio apibrėžimą - tai mūsų gebėjimas konkrečioje situacijoje adekvačiai atsakyti, (angl. - "response able").

Įsiminė vienas pavyzdys skaitytoje knygoje, kur aiškinama, kaip atsakingai elgtis įgėlus gyvatei - turime ne barti ar pulti ją auklėti, bet gelbėti savo gyvybę.

Atsakingas elgesys yra tiesiogiai susijęs su kompetencija - gebėjimu labai konkrečioje situacijoje priimti geriausią sprendimą ir jį įgyvendinti pačiu geriausiu būdu.

Deleguodami užduotis mes laviname kompetenciją ir pasirengimą priimti atsakomybę.

Aš **PRISIIMU ATSAKOMYBĘ** esant dviem sąlygoms:

- kai pateiktos užduoties rezultatas man yra pakankamai svarbus ir patrauklus (esu MOTYVUOTAS - noriu padaryti daugiau ir geriau);

- kai tikiu, kad turiu pradinę kompetenciją ir, kad pavyks įgyti visą reikiamą kompetenciją užduočiai sėkmingai atlikti (PASITIKIU SAVIMI).

Motyvacijos ir pasitikėjimo savimi / savo kompetencija abipusis ryšys yra toks, kad be vieno nebus kito, ir atvirkščiai.

Esant pakankamai motyvacijai ir pasitikėjimui savimi delegavimas ir atsakomybės prisiėmimas gali būti DŽIAUGSMINGAS.

ATSAKOMYBĖS PRISIĖMIMAS yra ne tik sprendimas imtis užduoties ir stengtis ją sėkmingai atlikti, bet ir siekis nesėkmės atveju kompensuoti neigiamas pasekmes.

ATSAKOMYBĖS VENGIMAS. Žmonės dažniausiai vengia ne atsakomybės, bet neigiamų galimos nesėkmės pasekmių.

Kokybiškai deleguodamas užduotį vadovas neperkelia atsakomybės darbuotojui, bet sukuria galimybę jam imtis užduoties, pasitikėti ir bendradarbiauti siekiant rezultato.

VADOVO UŽDUOTIS - kokybiškai deleguojant lavinti darbuotoją, didinti jo gebėjimą priimti atsakomybę per sėkmės džiaugsmo, pasitikėjimo savimi (kompetencijos) ir motyvacijos augimą.

PASITIKĖJIMAS šiame procese yra svarbiausiais veiksnys. Sėkmingas delegavimas padidina abipusį pasitikėjimą. Nedelegavimas arba nesėkmingas delegavimas šį pasitikėjimą griaua.

Pasitikrinkime, ką pavyko suprasti apibrėžiant ryšį tarp delegavimo ir atsakomybės. Surūšiuokite korteles į dvi skirtingas grupes.

--



DELEGAVIMO VERTĖ.
Žemiau rasite penkis argumentus, kodėl veiksmingas delegavimas yra vertingas. Spustelkite kiekvieną iš jų ir sužinosite daugiau.

Delegavimas pertvarko mūsų darbo laiką.

Delegavimas didina darbuotojų įsitraukimą ir kūrybiškumą.

Delegavimas didina Jūsų padalinio/organizacijos veiklos efektyvumą.

Delegavimas didina Jūsų padalinio potencialą.

Delegavimas motyvuoja mus pačius.

Delegavimas kuria pasitikėjimo ir bendradarbiavimo kultūrą.



DELEGAVIMO KLAIDOS.

Kokias klaidas deleguodami galime padaryti? Žemiau aptiksite septynias kritines delegavimo klaidas, kurių svarbu išvengti. Spustelėję kiekvieną iš jų daugiau sužinosite apie jas bei apie galimas jų atsiradimo aplinkybes.

Deleguojamos nedeleguotinos užduotys

"Pradingstama" - nepadedama, nepatariama, nemokoma

Baudžiama už padarytas klaidas

Delegavus nepasitikima, priekabiai kontroliuojama

Deleguojama tik kompetentingiems ir motyvuotiems darbuotojams

Deleguojama nukrypstant nuo metodikos

nės

DELEGAVIMO KLAIDŲ PASEKMĖS. Kokios gali būti delegavimo klaidų pasekmės? Spustelkite kiekvieną iš jų ir sužinosite daugiau.

Nukenčia vadovo darbo produktyvumas ir kokybė.

Nukenčia vadovaujamo padalinio efektyvumas ir kokybė.

Nukenčia padalinio darbuotojų motyvacija ir kompetencija.
Nevystomas padalinio potencialas.
PASITIKRINIMAS. Įsivaizduokite, kad pas Jus patarimo prašyti atėjo naujai paskirtas padalinio vadovas, kuris iki šiol turėjo vyriausiojo specialisto pareigas.
<p>Sveiki, noriu paprašyti patarimo: greta turimų įprastų darbų atsirado labai daug naujų, kurių niekada neturėjau. Sąrašas toks ilgas, jog net baisu, kad nesusitvarkysiu. Ką patarsite:</p> <p>(1.)</p> <p>A. Deleguoti viską pavaldiniams užduotis priderinant prie jų gebėjimų.</p> <p>B. Deleguoti kelias užduotis ir stipriai kontroliuoti, kad viskas būtų padaryta gerai ir laiku.</p> <p>C. Pasilikti sau užduotis, kurios reikalauja asmeninės kompetencijos, kitas deleguoti atitinkamai pagal darbuotojų gebėjimus.</p> <p>(2)</p> <p>Atsakymai:</p> <p>A. Bet ar tikrai? Juk yra darbų kurių jie tikrai nesugebės atlikti.</p> <p>B. Bet taip sugaišiu dar daugiau laiko!</p> <p>C. Ačiū! Ppanašu, kad taip galiu judėti.</p>
Delegavimo įgūdžiams lavinti dažnai trukdo įvairūs įsitikinimai. Užpildykite "Vadovo įsitikinimų klausimyną". Gavę rezultatus aptarsime Jūsų įsitikinimus ir kartu ieškosime, ką būtų galima padaryti, kad jie kuo mažiau trukdytų Jums lavinti savo delegavimo įgūdžius.
1 PRATIMAS - VADOVO ĮSITIKINIMŲ KLAUSIMYNAS
A grupės įsitikinimai. KOMUNIKACIJOS ĮGŪDŽIAI. Nepasitikėjimas savo komunikaciniais įgūdžiais gali trukdyti deleguoti užduotis.
B grupės įsitikinimai. EKSPERTO PATIRTIS. Deleguoti gali trukdyti pernelyg mūsų - specialistų, srities ekspertų kompetencija.
C grupės įsitikinimai. NEPASITIKĖJIMAS APLINKA. Deleguoti gali trukdyti mūsų nepasitikėjimas aplinka.

Suraskite tinkamus kontrargumentus savo įsitikinimams. Gal būt jei padės visko nedaryti patiems, o pamėginti deleguoti?

Šios užduotys man pačiam labai patinka.

Kitus gerai išmokyti labai ilgai užtrunka.

Nesinori prarasti situacijos kontrolės.

Nesinori perkrauti darbuotojų (jie ir taip labai užsiėmę).

Jei viską deleguosiu - nebūsiu jiems reikalingas.

Negaliu jais taip pasitikėti.

o požiūriu

Pasirinkdami užduotį delegavimui (objektą) savo darbus galime suskirstyti į keletą grupių. Tai padės lengviau pasiekti tikslus, kuriuos sau keliame deleguodami užduotis.

Nedeleguojami darbai.

Darbai, darantys ir ugdomąjį poveikį.

Nesudėtingi darbai.

Darbai, kuriems atlikti būtina tam tikra speciali techninė kompetencija.

Malonumą teikiantys darbai.

Skubūs darbai.

Ko negalima deleguoti?
Vadovaujamo padalinio / organizacijos politikos ir strategijos nustatymo.
Specifinių užduočių, susijusių su darbuotojais: jų įvertinimo, drausminimo, pagyrimo, konfliktų sprendimo. Krizių įveikimo.
Užduočių, susijusių su konfidencialia, slapta informacija, kada įgaliojimus turi tik vadovas arba sprendimai yra susiję tik su vadovo išskirtiniais gebėjimais. Ritualų.
Užduočių, kur galimų klaidų kaina labai didelė.
Kokie yra kiti netinkami delegavimo objektai?
Darbiniai pavedimai, nurodymai, paprastos į įprastą darbo apimtį įeinančios užduotys.
Pradėti ir nepabaigti darbai.
Užduotys, kurių siektinas rezultatas ir įgyvendinimo būdai yra visiškai neapibrėžti.
gavimui
Atlikite savo darbų peržiūrą ir įvertinkite esamą krūvį. Šis pratimas padės nuspręsti, kuriuos darbus ir kam būtų verta deleguoti, o kuriuos darbus reikėtų pertvarkyti, taip padidinant Jūsų veiklos efektyvumą.
Pratimo instrukcija
2 PRATIMAS - MANO DARBŲ PERŽIŪRA
Sudarykite ir įvertinkite deleguotinų darbų sąrašą. Šis pratimas padės pasirinkti didžiausią potencialą turinčias užduotis.
Pratimo instrukcija
3 PRATIMAS - DELEGUOTINŲ DARBŲ SĄRAŠAS
PASITIKRINIMAS. Tęsiate pokalbį su naujai paskirtu vadovu.

Sveiki, noriu paprašyti patarimo: svarstau savo turimas užduotis - kurias būtų geriausia deleguoti.

A. Pasikalbėti su pavaldžia darbuotoja ir išsiaiškinti, kodėl ji vėluoja pateikti ketvirčio ataskaitos projektą.

B. Pabaigti rengti pristatymo medžiagą būsimai konferencijai.

C. Surinkti duomenis ir paruošti medžiagą pagal naują vadovybės patvirtintą ataskaitos formą.

(2)

Atsakymai:

A. Būtų labai gerai, taip išvengčiau nemalonių emocijų. Bet kas galėtų vietoje manęs su ja pasikalbėti? Ir kuo tai galėtų baigtis?

B. Bet taip sugaišiu dar daugiau laiko!

C. Ačiū! Panašu, kad taip galiu judėti į priekį, sutaupyčiau laiko, ir gal būt užduotis darbuotojui būtų įdomi!!!

Įvertinkite savo komandą. Kas bus labiausiai perspektyvūs delegatai?

Pratimo instrukcija

4 PRATIMAS - DELEGATO PASIRINKIMAS

Pasiruoškite deleguoti konkrečią užduotį.

Pratimo instrukcija

5 PRATIMAS - PASIRENGIMAS DELEGAVIMUI - AŠ, DARBUOTOJAS.

Pratimo instrukcija

6 PRATIMAS - PASIRENGIMAS DELEGVIMUI - UŽDUOTIS.

Pratimo instrukcija

7 PRATIMAS - PASIRENGIMAS DELEGVIMUI - UŽDUOTIES PERDAVIMAS.

Išanalizuokite ir aptarkite delegavimo rezultatus

Pratimo instrukcija

8 PRATIMAS - DELEGAVIMO REFLEKSIJA.

Teko vesti mokymus vieno valstybės institucijos departamento padalinių vadovams. Įsiminė du individualaus vadovų konsultavimo pokalbiai po mokymų (vardai pakeisti).

1. Pirmas pokalbis su Lina.

Lina: Dėstytojai, man atrodo, kad aš kažką darau ne taip kaip reikia.

Dėstytojas: Tikrai?

Lina: Taip, man atrodo, kad aš per daug deleguoju.

Dėstytojas: ?

Lina: Atrodo, kad turėčiau dirbti daugiau. Visi skyriaus darbuotojai dirba išsijusę, o aš, net nepatogu, atrodo, kad turiu nemažai laisvo laiko.

Dėstytojas: O kaip jo atsiranda?

Lina: Visas užduotis, kurias tik gaunu iš vadovybės, perduodu savo skyriaus specialistams.

Dėstytojas: Visas?

Lina: Didžiąją dalį. Nusprendžiu, kas kurią gali ir dar turėtų laiko atlikti, pasikalbu, susitariu, labai panašiai, kaip Jūs ir mokėte.

Dėstytojas: Smagu. O ką veikiate „laisvu“ laiku?

Lina: Du dalykus. Kartais būna užduočių, kurias reikia geriau suprasti, sustruktūruoti. Bet ir tą darbą atlieku pasikvietusi geriausiai sritį išmanančius specialistus.

Dėstytojas: O ką dar veikiate?

Lina: Planavimas, veiklos koordinavimas su kitų padalinių vadovais, pagalba savo specialistams ieškant geresnių sprendimų.

Dėstytojas: Labai įdomūs ir svarbūs darbai.

Lina: Na, taip.

Dėstytojas: Vadinasi, viską darote taip, kaip reikia 😊.

2. Antras pokalbis su Renata.

Renata: Dėstytojai, man atrodo, kad aš kažką darau ne taip, kaip reikia.

Dėstytojas: Tikrai?

Renata: Dirbu labai daug, vakarais, savaitgaliais, pastebėjau, kad darosi sunku užmigti, pradėjo kamuoti

Kviečiame įsigilinti į situaciją ir čia atlikti vadovo vaidmenį.

9 - ANIMACIJA

Baigėme kelionę po veiksmingo delegavimo "teritoriją". Pabaigai, pasitikrinimui, kviečiame atsakyti į kelis klausimus:

10 - MODULIO TESTAS

APIBENDIRNIMAS.

Vadovui Iš puikaus specialisto ir eksperto pereiti į efektyvų deleguotoją reikia laiko. Tačiau pastangos tobulinant šią vadovo kompetenciją puikiai atsiperka.

Prisiminkime, kad delegavimas:

- suteikia Jums laiko svarbesniems darbams;
- padidina Jūsų padalinio / organizacijos produktyvumą ir potencialą;
- augina Jūsų komandos narius;

Delegavimo kompetenciją lavinkite:

- pradėdami nuo nesudėtingų užduočių;
- nesirinkdami nedeleguojamų arba netinkamų užduočių;
- gerai paruošdami užduotis delegavimui;
- pasirinkdami tinkamą delegatą bei tinkamai perduodami užduotį;
- efektyviai bendradarbiaudami užduoties atlikimo metu;
- aptardami pasiektus rezultatus.

[illegible]

[illegible]

Turiny - "praktika": situacijos - klausimai, rekomendacijos, užduotys (testai) (parengta skaitmeninimui)	E-mokymų elementas	Trukmė, min.
	Image & text	222
		59
	Video	5
	Statement C	
	Paragraph	
	Flaschcard stack	7

	Paragraph	
"Šią užduotį reikia atlikti taip: _____"	Matching	7
"Šią užduotį reikia atlikti taip: _____ todėl, kad: _____"	Matching	
"Šią užduotį reikia atlikti taip: _____ todėl, kad: _____". Aptarkime šią užduotį, jei yra neaiškumų"	Matching	
"Šią užduotį reiktų atlikti taip: _____. Kviečiu aptarti ar šis būdas yra geriausias."	Matching	
"Problema yra: _____. Kviečiu Jus aptarti jos atsiradimo priežastis ir pasiūlyti galimus sprendimus.	Matching	
"Problema yra Mūsų tikslai - svarbiausi problemos sprendimo rezultatai yra Kviečiu savarankiškai nuspręsti ką ir kaip reikia padaryti ir įgyvendinti savo sprendimus.	Matching	
Mūsų padalinio atsakomybės sritis yra Tikslai - reikalaujami rezultatai yra, ištekliai yra ...	Matching	

	Video	7
	Checkbox list	5
	Paragraph	

1 Priiimu atsakomybę, jei esu motyvuotas (NE); 2 Priiimu atsakomybę, jei pasitikiu savimi (NE); 3 Priiimu atsakomybę, jei esu motyvuotas ir pasitikiu savimi; 4 Atsakomybės prisiėmimas gali būti džiaugsmingas; 5 Vengiu atsakomybės todėl, kad bijau klaidos pasekmių; 6 Kokybiškai deleguodamas užduotį vadovas perkelia atsakomybę darbuotojui (NE); 7 Kompetencija - gebėjimas labai konkrečioje situacijoje priimti geriausią sprendimą (NE).	Sorting activity (teisinga / klaidinga)	3
	Paragraph	
Išvaduojamas laikas svarbesnėms užduotims, mūsų kompetenciją atitinkančiam darbui atlikti ir padalinio/organizacijos veiklos tikslams pasiekti	Acordeon	7
Darbuotojai išmoka gerai atlikti daugiau darbų, džiaugiasi savo rezultatais ir "augimu", surastais naujais, efektyvesniais būdais, kaip atlikti užduotis.		
Padalinio/organizacijos darbai atliekami greičiau ir geriau.		
Padalinys/organizacija pasirengia didesniems uždaviniams, iššūkiams, stiprina atsparumą įvairioms grėsmėms.		
Galima džiaugtis tiek pasiektu rezultatu, tiek pavaldžių darbuotojų potencialo augimu.		
Kuriama atmosfera, kurioje žmonės bendradarbiaudami ir pasitikėdami vieni kitais ne tik pasiekia geresnių rezultatų, bet kartu auga ir tobulėja.		

	Paragraph	
Ko neverta deleguoti galima sužinoti mokymuose arba iš asmeninės neigiamos patirties. Toliau šioje medžiagoje pateiksime nedeleguotinių užduočių sąrašą.	Accordeon	8
Stebėjimas - "ar išplauks" - gali duoti rezultatų, tačiau ir tokio delegavimo kaina gali būti didelė abiem pusėms - ir rezultato nėra, ir noras imtis naujų užduočių prapuola.		
Pirmą kartą atliekant užduotis klaidos tikimybė yra labai didelė. Atsiradusi baimė gali ją dar labiau padidinti. Bausmės už klaidas labai sumažina norą prisiimti atsakomybę		
Mikrovadyba - detalus instruktavimas ir priekabi instrukcijų įgyvendinimo kontrolė nesusijusi su delegavimu. Be to, mikrovadybos atveju nesužinosime, ką delegatas padarė kitai, geriau.		
Vadovui gali būti ramiau, kad užduotis bus atlikta gerai, bet kiti darbuotojai netobulės, nedidės bendras vadovaujamo padalinio potencialas		
Šią mokymo medžiagą galime laikyti delegavimo metodika, kurią taikydami savo veikloje padidiname delegavimo veiksmingumą.		
	Paragraph	
Per dideli darbų krūviai - reali galimybė suklysti, o klaidų pasekmė - vėluojama atlikti užduotis.	List	5
Neefektyviai panaudojamas esamas padalinio darbuotojų potencialas.		

Darbuotojai, negaudami "augimo užduočių", netobulėja ir ilgainiui praranda norą padaryti daugiau ir geriau.		
Padalinys nesugeba susidoroti su netikėtai iškilusiomis problemomis ar iššūkiais.		
	Paragraph	
	Scenario	5
		24
	Paragraph	
	Attachment	12
Ankstesnė nesėkmingo delegavimo patirtis - argumentų, motyvacinių priemonių paieška, pagalba darbuotojui priiimant atsakomybę ir ugdant jo savarankiškumą.	Accordeon	2
Nenoras atsisakyti malonumo, kurį pajuntame patys gerai atlikę sudėtingą užduotį, vengimas išsamiai papasakoti, perduoti savo patirtį, kuri labai palengvina užduočių atlikimą, netikėjimas, kad užduotis galima atlikti taip pat ar net geriau už Jus.		2
Darbuotojai nesusidoros su papildomu darbo krūviu, jiems nepakaks motyvacijos ir kompetencijos naujoms užduotims priiimti ir atlikti, tačiau didžiausia rizika tame, kad padėties kontrolės praradimas gali pakenkti Jūsų reputacijai.		2

	Paragraph	
Maloniomis užduotimis pasidalink su kitais.	Matching	6
Išmokius kitus, daugiau laiko lieka svarbiems darbams.		
Deleguodamas apibrėžk tikslus, laukiamus rezultatus, tarpinės atskaitomybės ribas, reguliarių aptarimų tvarką.		
Peržiūrėk jų užimtumą ir suderink prioritetus.		
Nustatyk savo vaidmens tikslus ir prioritetus.		
Sukurk galimybę jiems augti, kad galėtum labiau pasitikėti.		
		55
	Paragraph	
Šiems darbams atlikti būtina išskirtinė kompetencija, juos gali atlikti tik pats vadovas.	Accordion	6
Suteikiama atsakomybė atlikti darbą ir kartu įgyti naujų kompetencijų.		
Šiems darbams atlikti nereikia aukštos kvalifikacijos.		
Tokią kompetenciją gali turėti ne visi / tik kai kurie darbuotojai.		
Tokius darbus pačiam vadovui yra įdomu atlikti.		
Šiuos darbus reikia atlikti greitai ir instruktavimui bei apmokymui nėra laiko.		

	Paragraph	
Tikėtina, kad pats vadovas turi didžiausią kompetenciją ir įgaliojimus šioje srityje.	VIDEO / Checkbox list	5
Vadovas turi aukščiausią informacijos šaltinio prestižą ir jo poveikis gali būti veiksmingiausias.		
Apsaugoma svarbi informacija bei panaudojama unikali kompetencija.		
Nesėkmės atveju už atsiradusį papildomą laiką ir darbuotojų kompetencijos ugdymą būtų mokama per didelė kaina.		
	Paragraph	
Nesutaupys daug Jūsų laiko, neplės darbuotojų akiračio bei kompetencijos. Šių užduočių neverta vadinti delegavimu.		3
Pradėtus darbus labai sunku kokybiškai deleguoti ir sėkmingai perduoti.		
Tai - arba ne pilnai paruošti namų darbai delegavimui, arba nauja kūrybinė užduotis visai Jūsų komandai.		
	Paragraph	
	Video (audio)	3
	Attachment	15
	Paragraph	
	Video (audio)	3
	Attachment	15
	Paragraph	

	Scenario	5
		13
	Paragraph	
	Video (audio)	3
	Attachment	10
		54
	Paragraph	
	Video (audio)	3
	Attachment	10
	Video (audio)	3
	Attachment	10
	Video (audio)	3
	Attachment	7
	Paragraph	
	Video (audio)	3

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Teorinės dalies trukmė,	Praktinės dalies trukmė	Priskyrimas (teorija/praktika)	Komentarai
64	158	29%	
44	15		
5			
7			

	7		

7			
5			

[illegible]

8			
5			

	5			
6	18			
	12			
2				
2				
2				

[illegible]

5			
3			
	3		
	15		
	3		
	15		

	5		
0	13		
	3		
	10		
0	54		
	3		
	10		
	3		
	10		
	3		
	7		
	3		

	10		
	5		
0	17		
	10		
	7		

[illegible]

[illegible]

[illegible]
