

# Делегирование и управление

**Автор:**

[Брайан Трейси](#)

Делегирование и управление

Брайан Трейси

Эта книга познакомит вас с 21 принципом делегирования, каждый из которых эффективен на любом уровне управления.

Вы узнаете, как правильно ставить задачи, как следить за ходом работы и превращать делегирование в обучение, чтобы в итоге найти время для собственного профессионального роста.

Трейси – известный специалист по вопросам эффективности и психологии успеха. Он ведет курсы и семинары в разных странах мира, включая Россию, пишет книги. Его бестселлер «Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь» продан более чем миллионным тиражом и переведен на 40 языков.

Клиентами Брайана Трейси уже стали около 1000 компаний, среди которых Coca-Cola, Hewlett Packard и Motorola.

На русском языке публикуется впервые.

Брайан Трейси

Делегирование и управление

Brian Tracy

Delegation & supervision

Издано с разрешения автора.

© Brian Tracy, 2013. All rights reserved

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))  
(<http://www.litres.ru/>)

\* \* \*

Эту книгу хорошо дополняют:

Мотивация ([http://litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6723838](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6723838))

Брайан Трейси

Переговоры ([http://litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6723998](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6723998))

Брайан Трейси

Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь  
([http://litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6219922](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6219922))

Брайан Трейси

Обнимите своих сотрудников ([http://litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6036008](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6036008))

Джек Митчелл

Управление для тех, кто не любит управлять  
([http://litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6114250](http://litres.ru/pages/biblio_book/?art=6114250))

Девора Зак

Введение

Делегирование полномочий – один из основных навыков эффективного руководителя. Не умея эффективно и грамотно делегировать, невозможно реализовать собственный управленческий потенциал.

Искусство управления – это, как говорят, достижение результатов силами других людей. В определение заложена идея эффективного делегирования подчиненным задач, обязанностей и ответственности. Способность и желание делегировать полномочия – весьма значимый фактор продвижения по карьерной лестнице и успеха в бизнесе.

У многих руководителей возникают сложности с делегированием. Зачастую они не хотят или не способны передавать свои функции, существенно уменьшая собственные шансы на успех. Поскольку единственный выход в этом случае – сделать все самому, то таким руководителям в конце концов приходится лично нести огромный груз ответственности и служебных обязанностей. В результате они оказываются не в состоянии принести своей компании желаемую и возможную пользу.

## Преимущества делегирования полномочий

Делегирование обладает рядом преимуществ и очень полезно. Оно позволяет вам расширить рабочую зону: вот это вы можете сделать лично, вот это – проконтролировать, а вот этим – управлять. Значит, в течение рабочего дня вы можете сосредоточить свои усилия на немногих задачах, которые можете выполнить только вы.

Передав часть полномочий, вы количественно и качественно повышаете свою результативность. А ведь именно это – в большей степени, чем что-либо другое, – определяет ваш доход, должность и уровень личной удовлетворенности работой.

Но вдобавок вы сумеете повысить компетенцию и профессиональные способности подчиненных, раскрыть их потенциал.

Сегодня руководители работают на пределе возможностей: им необходимо сделать гораздо больше того, на что в действительности хватает времени. Чтобы сделать нечто важное, руководитель должен передать другим то, что могут сделать они. Такова простая истина деловой жизни.

## Делегированию можно научиться

К счастью, делегирование полномочий относится к числу навыков, которые можно развить. Приобретая любой навык, вы сначала узнаете, как именно что-то

делается, а затем закрепляете умение практикой, пока оно не становится привычкой. Это как управлять автомобилем.

Большинство руководителей никогда не учились делегировать. Пробуя что-либо новое, поначалу всегда чувствуешь себя не в своей тарелке. Но чем больше вы будете практиковаться, тем скорее все получится.

Эта книга поможет вам овладеть навыком делегирования и значительно повысить собственную эффективность. Вы познакомитесь с основными принципами, которые следует применять, чтобы развить этот навык. Все предлагаемые методы, техники и стратегии проверены временем и доказали свою эффективность.

Если вы станете регулярно применять их, то через какое-то время к вам начнут обращаться как к одному из лучших специалистов по делегированию.

## Глава 1

### Развивайте ваш самый ценный ресурс

Ваш самый ценный ресурс в бизнесе – это ваши подчиненные, выполняющие работу под вашим руководством. Это гораздо более ценный актив, чем компьютеры или офисная площадь. Отличные руководители – те, кто способен добиться от подчиненных наибольшей эффективности.

Ваша цель как руководителя – получить максимальную отдачу от вложений в персонал. До 85 % операционного бюджета любой компании, особенно сервисной, тратится на заработную плату сотрудников. Вопрос в том, получаете ли вы максимальный возврат этих расходов. Делегирование – один из способов этого добиться.

Обычный человек в среднем работает на 50–60 % своих возможностей. То есть в среднестатистической компании не задействуется половина потенциала работников. Эффективная компания – та, в которой сотрудники задействуют все больше и больше своих потенциальных возможностей для достижения общих

целей.

Стимулируйте развитие подчиненных

Ваша задача как руководителя – стимулировать профессиональный рост подчиненных. На вас возложена ответственность заботиться о них, способствовать их развитию. Со временем повышается ценность только одного ресурса – человеческого. Техника и оборудование устаревают и выходят из строя. А вот ценность сотрудников может расти в зависимости от того, как ими руководят и как используют их способности. Делегирование полномочий – великолепный инструмент, при помощи которого можно бросить интеллектуальный вызов сотрудникам, побудить их стремиться достичь большего, добиваясь весомых результатов и пользы для компании.

Однако самое важное то, как делегирование позволяет вам реализовать собственный потенциал. Замечательное открытие: ваш потенциал как руководителя и лидера компании практически безграничен при условии, что вы способны раскрыть таланты и способности других людей, делегируя им задачи и ответственность и эффективно их контролируя.

В рабочей ситуации есть два варианта. Когда вам поручают какую-то работу, за которую вы отвечаете перед боссом, вы можете либо выполнить ее сами, либо сделать так, чтобы ее выполнил кто-то другой. Способность заставить другого человека сделать эту работу, а точнее, поручить эту работу кому-то, кто справится, позволяет вам сконцентрироваться на том, что должны сделать лично вы. В большей степени, чем что-либо другое, способность эффективно передать полномочия определяет вашу карьеру и продвижение по служебной лестнице, уровень дохода, статус, положение, престиж и успех в качестве руководителя.

Глава 2

Мифы, мешающие эффективному делегированию

Руководители часто воздерживаются от делегирования из-за нескольких мифов об управлении. Они могут соответствовать действительности или не иметь оснований, но в любом случае представляют собой психологические блоки конкретного руководителя. О некоторых из этих мифов, или блоков, вы, возможно, знаете, а о некоторых не подозреваете. Каждый раз, когда вы видите человека, не способного передать полномочия, причина, скорее всего, мифологическая.

### Миф 1: На делегирование нет времени

Иногда люди бывают настолько завалены работой и обязанностями, что кажется, будто у них нет времени сесть и объяснить суть происходящего кому-то еще. Единственное, чего они хотят, – справиться с работой как можно быстрее.

В некоторых случаях они могут передавать часть функций кому-то другому, но при этом не удосуживаются потратить время, чтобы ввести этого человека в курс дела, объяснив, что именно и зачем необходимо выполнить. Они, как правило, говорят что-то вроде: «Сделай это и это к такому-то времени». И считают подобное распоряжение делегированием. Они ошибаются. Это отказ от обязанностей.

Возможно, вы слышали выражение: «Никогда не хватает времени, чтобы сделать все правильно, но всегда находится время, чтобы переделать». В компаниях или отделах, где управление не на высоте, всегда находится время на исправление ошибок, возникших в первую очередь из-за неправильного делегирования полномочий.

На самом деле времени для эффективного делегирования достаточно всегда. Прямо сейчас перестаньте говорить, что у вас нет времени, чтобы четко сформулировать задачу. Помните: потратить время на правильное делегирование – самый эффективный способ распорядиться своим рабочим временем и получить более качественные результаты.

## Миф 2: Сотрудники недостаточно компетентны

Зачастую руководители склонны недооценивать способности своих подчиненных. Но единственный способ узнать истинный потенциал сотрудников – поручить им выполнить задачу, превосходящую все то, что они делали раньше, предоставив достаточное пространство для маневра, позволив допускать ошибки и делать выводы.

Ваши сотрудники удивят вас. Словно по волшебству у членов вашей команды обнаружатся такие таланты и компетенции, о которых вы и не подозреваете. Когда вы начнете полнее задействовать их способности, не только они будут получать большую отдачу от своей работы, но и у вас как руководителя получится гораздо больше, что положительно скажется на вашей карьере.

## Миф 3: Если хочешь, чтобы что-то было сделано хорошо, сделай сам

Эта ошибка, доведенная до логического предела, гарантирует полный крах управленческой стратегии. Если вы искренне убеждены, что всё должны делать сами, и при этом хотите, чтобы все было готово в срок и на приемлемом уровне, в конце концов у вас окажется все больше работы и все меньше времени. Этот миф заставляет вас топтаться на месте, вынуждая постоянно выполнять текущие повседневные задачи вместо того, чтобы эффективно управлять.

Неспособность сделать шаг от выполнения работы к управлению – основная причина, по которой люди не становятся руководителями. Ваш естественный порыв – вернуться в собственную зону комфорта и начать делать что-то вместо того, чтобы делегировать полномочия. Постоянно напоминайте себе: ваша работа – управлять, а не делать самостоятельно.

## Миф 4: Если вы что-то поручаете другим, люди думают, будто вы «не в теме»



Очень часто руководители эгоистичны. Их самооценка привязана к работе. Они хотят, чтобы про них думали: они постоянно контролируют ситуацию и всегда знают, что происходит. Потому и отказываются от делегирования.

На практике же все получается с точностью до наоборот. Вы не можете знать, что происходит везде в любой момент времени. И в этом нет необходимости. У вас всегда есть люди, которые это знают и могут быстро ввести вас в курс дела.

Миф 5: Если вы специалист в каком-то деле, то должны заниматься им сами

У многих уходят месяцы и годы на развитие навыков, благодаря которым они двигаются вперед, получают повышение по службе и становятся руководителями. Ловушка в том, что качественное выполнение данного конкретного вида работы создает зону комфорта, в которую вы постоянно стремитесь вернуться, чтобы заниматься привычным делом.

В этом случае правило довольно простое. Вы должны передать другим все, в чем достигли мастерства и что можете легко выполнить, и двигаться дальше к чему-то новому. Работа над какой-то задачей побудила вас двигаться вперед. Однако теперь этому стоит обучить кого-то другого. Вы не должны заниматься простыми и рутинными делами, которые может сделать кто-то другой.

Применяйте «правило 70 %». Если другой может выполнить задачу на 70 % так же успешно, как вы, передайте ее этому сотруднику. Освободите себе время, чтобы заняться тем немногим, что способны сделать только вы.

По своей природе человек склонен привыкать к выполнению работы, доставляющей удовольствие. Благодаря ей он добился того, что имеет сегодня, и он никак не может отойти от нее. Однако вместо этого нужно передать выполнение дел, с которыми вы справляетесь с легкостью, чтобы у вас была возможность взяться за задачи, требующие больших интеллектуальных усилий, новых навыков и способностей.

## С чего начинается делегирование

Эффективное делегирование, как и любая управленческая задача, начинается с того, что прежде чем начать действовать, необходимо потратить какое-то время на обдумывание предстоящей работы. Тщательно взвесьте, что именно нужно сделать вам и другим сотрудникам. Очень полезно сформулировать письменно, какого результата вы хотите добиться, особенно если работа сложная, а затем составить план действий, необходимых, чтобы работа была завершена в срок и на должном уровне.

Многие управленческие проблемы связаны с тем, что за дело берутся, не обдумав план действий. И наоборот: эффективное управление, как правило, следствие тщательного планирования. А в вопросах делегирования полномочий этот аспект первостепенен.

## Планирование экономит время

Есть такая пословица: «Минута час бережет». Одна минута, потраченная на планирование, экономит от 10 до 12 минут при исполнении. Составьте список всего, что необходимо сделать, чтобы выполнить важную задачу или достичь нужного результата. Чем больше времени вы потратите до начала работы на максимально детальный план, тем быстрее впоследствии завершите работу.

Тщательно обдумать работу (что нужно сделать, когда и на каком уровне завершить) – значит осмыслить отправную точку эффективного делегирования. К сожалению, многие руководители сначала делегируют, а затем обдумывают, что именно.

## Задавайте правильные вопросы

К выполнению любого дела нужно относиться так, словно от этого зависит ваша карьера и все ваше будущее. Чем важнее и значительнее задача, тем ответственнее должен быть ваш подход изначально. Задавайте правильные вопросы:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<http://www.litres.ru/brayan-treysi/delegirovanie-i-upravlenie/?lfrom=201227127>) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Сноски

----

Купить: <https://telnovel.com/ru/brayan-treysi/delegirovanie-i-upravlenie-kupit>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)