

ВІД СВІТОВОГО ЕКСПЕРТА
У ГАЛУЗІ ПСИХОЛОГІЇ УСПІХУ

ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА,
ЯКУ ВЖЕ ЗАСТОСУВАЛА
МАЙЖЕ ТИСЯЧА КОМПАНІЙ

Брайан Трейсі — професійний лектор, консультант, засновник *Brian Tracy International*, мільйонер, провідний фахівець у галузі особистісного розвитку, автор понад 60 книжок. Створив і реалізував близько 300 навчальних програм в аудіо- та відеоформатах, проконсультував більш ніж 1000 компаній, провів близько 5000 переговорів та семінарів у США, Канаді та 55 інших країнах світу.

За спиною кожного бізнес-командира стоїть армія. Проте недостатньо просто мати військо. Необхідно досконало вміти керувати ним, використовуючи потенціал на 100 %. Ця книжка навчить вас мистецтва ефективного делегування та розподілу обов'язків. Підвищити продуктивність компанії, налагодити комунікацію зі співробітниками, вибудувати чітку стратегію керівництва, розподілити обов'язки, здійснити підтримку проєктів — ці та інші премудрості керівництва викладені у виданні. Брайан Трейсі допоможе вам стати справжнім гуру-керівником!

Цей зручний кишеньковий довідник містить 21 перевірений часом спосіб підвищення вашої продуктивності та продуктивності ваших співробітників.

Supportindustry

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-5409-1



9 786171 125409 1

БРАЙАН ТРЕЙСІ
ДЕЛЕГУВАННЯ & КЕРУВАННЯ



21 ПРИНЦИП ВИСОКОЕФЕКТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ

БРАЙАН ТРЕЙСІ

ДЕЛЕГУВАННЯ
& КЕРУВАННЯ



BRIAN TRACY

DELEGATION & SUPERVISION

AMACOM AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City
San Francisco • Shanghai • Tokyo • Toronto • Washington, D.C.

БРАЙАН ТРЕЙСІ

ДЕЛЕГУВАННЯ & КЕРУВАННЯ

ХАРКІВ  **КЛУБ**
2018  СІМЕЙНОГО
ДОЗВІЛЛЯ

УДК 65.012
Т66

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Published by arrangement with HarperCollins Leadership,
a division of HarperCollins Focus, LLC.

Перекладено за виданням:
Tracy B. Delegation & Supervision / Brian Tracy. —
New York : Amacom, 2013. — 112 p.

Переклад з англійської *Людмили Хлівної*

ISBN 978-617-12-5409-1
ISBN 978-0-8144-3314-0 (англ.)

© Brian Tracy, 2013
© Nemiro Ltd, видання українською
мовою, 2018
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейно-
го Дозвілля», переклад і худож-
не оформлення, 2018

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Розвивайте ваш найцінніший ресурс	10
Розділ 2. Спростуйте міфи, що заважають ефективно делегувати	13
Розділ 3. Вихідна точка делегування	18
Розділ 4. Фабрична модель менеджменту	23
Розділ 5. Визначте сферу головних результатів	29
Розділ 6. Установіть стандарти якісної роботи	35
Розділ 7. Менеджмент за завданнями	42
Розділ 8. Три риси найкращого керівника	48
Розділ 9. Сім «ключів» до ефективного делегування	55
Розділ 10. Керуйте за відхиленнями	62
Розділ 11. Вважайте себе вчителем	66
Розділ 12. Розвивайте в підлеглих упевненість	71
Розділ 13. Делегуйте прийняття рішень	75
Розділ 14. Перевіряйте свої сподівання	82
Розділ 15. Розвивайте працівників за допомогою постійного зворотного зв'язку	85

Розділ 16. Постійно мотивуйте працівників	91
Розділ 17. Використовуйте ситуативне лідерство	96
Розділ 18. Визначте чотири типи особистості	100
Розділ 19. Три стилі лідерства	109
Розділ 20. Уникайте зворотного делегування	114
Розділ 21. П'ять «ключів» до ефективної діяльності керівника	120
Про автора	123

ВСТУП

Делегування — одна з важливих навичок ефективного керівника. Не вміючи добре й ефективно делегувати, ви не можете реалізувати свій управлінський потенціал.

Менеджмент визначають як «досягнення результатів за допомогою інших людей». У це поняття покладено ідею ефективного делегування підлеглим завдань, обов'язків і відповідальності. Здатність і готовність передати роботу — визначальний чинник вашого кар'єрного зростання та успіху в бізнесі.

Багато менеджерів має проблеми з делегуванням. Часто вони не хочуть або не можуть передати роботу, значно обмежуючи свої шанси на кар'єрне зростання. Альтернатива — виконувати все самотужки, однак керівники, які особисто беруть на себе всю відповідальність і тягар службових обов'язків, не можуть сповна бути корисні для своєї компанії.

Переваги делегування

Делегування має низку вигід і переваг. Воно дає змогу розширити обсяг роботи з того, що можете виконати особисто, до того, що можете

проконтролювати або чим можете керувати. Це передбачає, що протягом робочого дня ви зосередитесь лише на тих завданнях, які для компанії здатні розв'язати тільки ви.

Делегування допомагає якісно й кількісно збільшити свої результати. Саме цей чинник, як жоден інший, визначає прибуток, посаду й рівень особистого вдволення роботою.

Крім того, завдяки делегуванню можна розкрити потенціал працівників, підвищити їхню компетентність і професійні здібності.

У наш час керівники максимально навантажені роботою: у них значно більше завдань, ніж часу, щоб їх виконувати. Щоб зробити щось важливе, вони повинні делегувати все, що можуть виконати інші. Це проста правда бізнесу.

Делегування можна навчитися

На щастя, делегування — це навичка, яку можна розвинути. Набуваючи якусь навичку, спочатку ви вивчаєте теоретично, як саме це робити, а потім постійно вправляєтеся в ній, аж поки вона не стає звичкою. Це як уміння керувати автомобілем.

Більшість менеджерів ніколи не вчилися делегувати, але всі знають: коли робиш щось нове, спершу завжди відчуваєшся ніяково. Однак що більше делегуватимете повноваження, то легше працюватимете.

Ця книжка допоможе навчитися чудово делегувати завдання та значно підвищить здатність робити вагомий внесок у вашу компанію. Ви дізнаєтеся головні принципи, які можна застосовувати, щоб ефективніше делегувати роботу. Усі ці методи, техніки та стратегії перевірені впродовж багатьох років і гарантовано працюють.

Якщо постійно використовуватимете їх, невдовзі досягнете такого рівня, що до вас звертатимуться як до одного з найкращих фахівців із делегування.

Розділ 1

РОЗВИВАЙТЕ ВАШ НАЙЦІННІШИЙ РЕСУРС

Найцінніший ресурс у бізнесі — ваші підлеглі. Вони набагато вартісніші, ніж комп'ютери чи офісне приміщення. Ті керівники чудові, хто може домогтися від своїх працівників найбільшої ефективності.

Ваше завдання як керівника — отримати максимальний прибуток від інвестицій компанії в людські ресурси. Щонайменше 85 % операційного бюджету будь-якої компанії, особливо сервісної, припадає на заробітну плату й соціальні пакети. Однак чи маєте ви максимальний прибуток із цих витрат? Делегування — один зі способів його отримати.

Пересічна людина працює на 50—60 % від своїх можливостей. Отже, у середньостатистичній компанії половину потенціалу підлеглих не використовують. Ефективна та компанія, у якій працівники використовують щораз більше своїх

потенційних можливостей, щоб досягти поставленої мети.

Розвивайте своїх підлеглих

Ваше завдання як керівника — розвивати підлеглих. На вас покладено відповідальність піклуватися про своїх працівників і вдосконалювати їх. Лише підлегли можуть ставати цінніші. Комп'ютери та інше обладнання знецінюються і згодом виходять з ладу. Натомість працівники здатні ставати ціннішими залежно від того, як ними керують і як їх використовують. Делегування — чудовий інструмент, який може спонукати ваших працівників до вищих досягнень, що, своєю чергою, дасть для компанії кращі результати.

Найважливіше те, як делегування допомагає реалізувати ваш особистий потенціал. Неймовірно, але ваш потенціал як менеджера чи керівника компанії майже безмежний, якщо ви здатні розкрити таланти та здібності інших людей, делегуючи їм завдання й ефективно контролюючи їх.

На роботі є два варіанти. Якщо вам доручають роботу, за яку ви відповідаєте перед босом, можете виконати її самотужки або зробити так, щоб її виконав хтось інший. Здатність переконати іншу людину виконати цю роботу, а точніше, доручити цю роботу тому, хто

впорається з нею, дає змогу зосередитися на тому, що маєте зробити особисто ви. Саме здатність ефективно делегувати повноваження більше за будь-що інше визначатиме вашу кар'єру, рівень прибутку, статус, становище, престиж та успіх у менеджменті.

Розділ 2

СПРОСТУЙТЕ МІФИ, ЩО ЗАВАЖАЮТЬ ЕФЕКТИВНО ДЕЛЕГУВАТИ

У менеджменті **побутує** кілька міфів, що часто стримують керівників делегувати повноваження. Ці правдиві чи неправдиві міфи — психологічні бар'єри конкретного керівника. Якись із таких міфів, або бар'єрів, ви, може, знаєте, а про якись навіть не здогадуєтеся. Щоразу, коли бачите людину, не здатну делегувати повноваження, знайте: перед вами, вірогідно, результат міфів.

Міф 1: на делегування бракує часу

Іноді люди, зайняті роботою й завалені обов'язками, думають, що не мають достатньо часу, щоб сісти й пояснити завдання комусь іншому. Вони хочуть тільки якомога швидше виконати роботу.

У деяких випадках керівники делегують роботу іншому працівникові, не приділяючи достатньо

часу, щоб пояснити цій людині, що саме потрібно виконати. Зазвичай вони можуть сказати щось на зразок: «Зроби це за такий час», визнаючи своє розпорядження за делегування. Однак це не так. Це *відмова від обов'язків*.

Мабуть, ви чули стару приказку: «Завжди бракує часу, щоб правильно зробити, але завжди є час, щоб переробити зроблене». У компаніях або відділах з неефективним менеджментом завжди є час, щоб виправити помилки й непорозуміння, що виникли насамперед через не-правильне делегування.

Насправді *завжди* вдосталь часу, щоб ефективно делегувати роботу. Відтепер припиніть говорити, що у вас немає на це часу. Пам'ятайте: витратити час на правильне делегування — найефективніший спосіб використати його й отримати кращі результати.

Міф 2: працівники недостатньо компетентні

Дуже часто керівники недооцінюють здібності своїх підлеглих. Однак єдиний спосіб перевірити справжню компетентність працівників — доручити їм більше роботи, ніж раніше, дозволити припускатися помилок і вчитися на них.

Підлегли вас здивують. У них ви виявите такі неймовірні здібності, про які навіть не здогадувалися. Коли почнете краще використовувати ці

здібності, не лише працівники отримуватимуть більше задоволення від своєї роботи, а й ви як керівник зможете набагато більше, що допоможе вам у подальшій кар'єрі.

Міф 3: якщо хочеш, щоб щось зробили добре, зроби це сам

Ця помилка, доведена до логічного висновку, гарантує цілковиту невдачу в менеджменті. Якщо ви справді впевнені, що повинні все робити самотужки, і хочете виконати все вчасно та якісно, зрештою матимете щораз більше роботи й менше часу. Цей міф стримуватиме вас, прирікаючи постійно розв'язувати поточні завдання замість того, щоб розвиватися як керівник.

Нездатність перейти від роботи до керування роботою — головна причина, чому люди зазнають невдач у менеджменті. Цілком природно повернутися в зону власного комфорту й почати робити щось самому, а не делегувати це іншим. Постійно нагадуйте собі: ваше завдання — керувати, а не робити все самотужки.

Міф 4: якщо ви делегуватимете щось іншим, працівники вважатимуть, що ви не на висоті

Дуже часто керівники й менеджери егоїстичні. Їхнє его прив'язане до роботи. Ці люди хочуть,

щоб усі думали, ніби вони постійно на висоті і знають, що відбувається, тому й відмовляються делегувати роботу.

Однак усе насправді навпаки. Ви не можете знати, що відбувається завжди і скрізь. Це й не потрібно. Завжди є люди, які це знають і можуть швидко й докладно про все вас проінформувати.

Міф 5: якщо ви фахівець у своїй справі, повинні робити її самотужки

Багато людей витрачає місяці й роки, розвиваючи навички, завдяки яким вони рухаються вперед, отримують підвищення та стають керівниками, що мають підлеглих. Пастка в тому, що, працюючи, ви створюєте зону комфорту, у яку постійно прагнете повернутися, щоб виконувати звичну, добре знану роботу.

Правило досить просте. Ви маєте делегувати все, у чому досягли майстерності і що легко можете виконати самотужки, і перейти до чогось нового. Робота над якимось завданням дала змогу вам рухатися вперед. Тепер це завдання ви маєте передати комусь іншому, щоб він навчився його розв'язувати. Ви не повинні виконувати прості й рутинні справи, які може зробити будь-хто.

Використовуйте «правило 70%». Якщо хтось може зробити завдання на 70% так само добре,

як ви, делегуйте його цій людині. Звільніть себе, щоб розв'язати ті завдання, які здатні виконати лише ви.

За своєю природою ми схильні зводити до роботи, що задовольняє нас. Вона допомогла стати тими, ким ми є, тому її вже не полишити. Однак ви повинні делегувати завдання, які вправно опанували, щоб перейти до роботи, що потребує більших інтелектуальних зусиль, навичок і здібностей.

Розділ 3

ВИХІДНА ТОЧКА ДЕЛЕГУВАННЯ

Делегування, як і будь-яку успішну форму менеджменту, **почніть** з того, що витратьте трохи часу й обдумайте майбутню роботу, перш ніж діяти. Ретельно поміркуйте, що саме маєте виконати ви та інші працівники. Запишіть мету, особливо якщо робота складна, а потім розробіть план дій, щоб своєчасно й належно завершити її.

Багато проблем у менеджменті виникає через те, що до роботи стають, *не поміркувавши*. Натомість успішний менеджмент — це зазвичай наслідок часу, витраченого на роздумування. Лише в кількох галузях це важливіше, ніж у делегуванні.

Планування заощаджує час

Є стара приказка: «Згаяного часу й конем не доженеш». Кожна хвилина, витрачена на плану-

вання, заощаджує від 10 до 12 хвилин роботи. Складіть перелік усього, що потрібно зробити, щоб розв'язати важливе завдання або досягти бажаної мети.

Що більше часу до роботи ви плануєте й записуєте кожен крок, то швидше завершите її, коли почнете працювати.

Ретельно обдумувати роботу — що потрібно зробити, коли й на якому рівні — це і є вихідна точка ефективного делегування. На жаль, багато менеджерів спочатку делегує завдання, а вже потім обмірковує його.

Ставте правильні запитання

До будь-якої роботи чи доручення потрібно ставитися так, наче від цього залежать ваша кар'єра й майбутнє. Що вагоміше й важливіше завдання, то відповідальніше ви маєте підійти до нього від самого початку.

Ставте правильні запитання:

- Що я намагаюся зробити?
- Як я намагаюся це зробити?
- Чи можна це зробити краще?

Почніть обдумувати ваше поточне становище, яким ви бачите своє майбутнє і як найкраще цього досягти.

Станьте власним консультантом з менеджменту

Робота консультанта з менеджменту полягає в тому, щоб ставити запитання про те, що ви робите й чому робите саме так. Пітер Друкер* якось сказав: «Я не консультиую. Я провокую. Я не кажу іншим, що потрібно робити. Я ставлю складні запитання, на які вони мають відповісти, щоб самим вирішити, що робити далі».

Чудова вправа для менеджера — сформулювати припущення, а потім перевірити їх. Які з них будуть правильні? Які з них ви робите свідомо, а які — *підсвідомо*? І найголовніше: що, як ваші припущення хибні? Що, як ідеї, на яких ґрунтуються ваші рішення, помилкові? Що тоді робитимете?

Чи повинні ви все робити самотужки?

Для кожного завдання потрібно вирішити: виконати його самотужки, передати комусь з працівників компанії чи залучити стороннього фахівця. Вирішити ви зможете, якщо спочатку все обдумаєте.

Якщо доцільно — робіть самі

Іноді припущення, що потрібно делегувати завдання, хибне і доцільніше самому виконати роботу.

* Пітер Друкер (1909—2005) — американський науковець австрійського походження, письменник, консультант з менеджменту. (Тут і далі прим. перекл., якщо не зазначено інше.)

Колись на початку кар'єри я працював копірайтером у великій рекламній агенції. Прочитавши там усі книжки зі своєї спеціальності, які тільки потрапляли мені до рук, я зрештою став писати рекламні тексти для найбільших клієнтів.

І тепер я можу написати чудову рекламу майже на будь-яку тему, для будь-якого продукту швидко, легко та якісно. Мої працівники витратили б багато часу, щоб створити рекламний текст для нашого сайту або інші рекламні матеріали, і все одно було б не дуже добре. Натомість я можу зробити це якісно за лічені хвилини.

Це одна з галузей, де мені доцільніше швидко написати рекламний текст, ніж делегувати завдання підлеглому або наймати стороннього виконавця.

Знайдіть відповідну людину

Однак якщо потрібно делегувати завдання, а не виконувати його самотужки, як визначити найкращого претендента, якому це можна доручити?

Делегуючи завдання, ви маєте впевнитися, що ставите його перед відповідними працівниками. Делегувати важливе завдання людині, яка не демонструє належних талантів і здібностей, — запорука невдачі. Прагніть, щоб ваші працівники досягли вершин, але знайте міру.

Багато людей і компаній мало великі неприємності, доручивши важливу справу працівникові,

нездатному її виконати. Пам'ятайте: *тільки за попередніми результатами можна точно спрогнозувати майбутні результати*. Завжди делегуйте роботу тому, хто може виконати її швидко, ефективно й у межах кошторису.

Віддайте завдання на аутсорсинг*

Ще одне хибне припущення: будь-яке завдання повинен виконувати тільки *хтось із працівників компанії*. У наш час, однак, є багато компаній, що спеціалізуються на окремих галузях, і ви можете віддати завдання на аутсорсинг, отримавши кращий результат швидше й дешевше, ніж якби робили все власними силами.

Усе починається з планування

Вочевидь, як керівник, ви маєте найбільший зиск, якщо плануєте роботу. Будь-яке планування починається з аркуша паперу, ручки та списку того, що, коли і як потрібно зробити. Тож знайдіть час, щоб ретельно обдумати завдання й поставити правильні запитання, перш ніж вирішити, чи варто делегувати його і як саме це зробити.

* Аутсорсинг (англ. *outsourcing*; укр. «підприємство») — передавання частини завдань або процесів компанії стороннім виконавцям на умовах субпідяду.

Розділ 4

ФАБРИЧНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Найцінніший інструмент для досягнення успіху — ваша здатність мислити чіткіше за інших. Що більше ви маєте ментальних інструментів, які допомагають думати, то кращі рішення можете прийняти й отримати кращі результати.

Фабрична модель менеджменту — один із ментальних інструментів, який можна використати, щоб ефективніше делегувати завдання. Ви створюєте цю модель, розглядаючи кожного працівника й кожен підрозділ компанії, що має окремих працівників, як фабрику.

У фабрики є деякі фактори виробництва (сировина, ресурси, час, гроші, обладнання тощо). На ній виготовляють продукцію або те, що можна назвати *результатом*.

Ефективність фабрики оцінюють не за виробничою діяльністю, а за якістю та кількістю продукції.

Визначте очікувані результати

Думайте про свій підрозділ, відділ, компанію або сектор відповідальності як про фабрику. Запитайте в себе:

- Які результати від нас очікують?
- Що ми маємо зробити?
- Навіщо ми існуємо?
- Для яких завдань нас найняли?

За вищу продуктивність праці завжди змагалися процес і здобутки, напружена робота й результат. Багато людей наполегливо працює увесь день, але робить мало, не концентруючись на продуктивності й результатах.

Розглядайте кожного працівника як фабрику

Дивлячись на працівників вашої компанії, думайте про кожного з них як про окрему фабрику. Їхні початкові ресурси — це час, гроші, навички та здібності. Протягом дня працівники виконують конкретну роботу й відповідають за конкретні результати. Саме за це їм і платять гроші.

Важлива частина делегування полягає в тому, щоб визначити, яких результатів ви прагнете досягти, а потім постійно концентрувати увагу працівників на них.

Одна з головних рис успішних керівників і всіх ефективних працівників — націленість на результат, натомість одна з головних рис неефективних працівників — зосередженість на процесі роботи.

Розвивайте «менеджерський важіль»

Є кілька речей, що допоможуть значно підвищити власну продуктивність або продуктивність відділу чи сектора відповідальності. Ідеться про «менеджерський важіль», завдяки якому ви можете виконати більше роботи, ніж звичайний працівник. Ваше завдання — якомога ефективніше використати час і ресурси, щоб отримати максимальний важіль.

Наприклад, чітко контролюючи виробничий процес усередині компанії, ви можете значно збільшити продуктивність і зменшити витрати. З другого боку, рішення віддати частину роботи на аутсорсинг фахівцям, які виконують її швидше, краще й дешевше, також буде неймовірно важелем. «Важіль» — це якісний і кількісний результат за тих самих витрат.

Делегування — важливий елемент «менеджерського важеля». Воно дає змогу значно підвищити результативність. Пояснюючи чи показуючи іншим працівникам, що потрібно вчинити, щоб самотужки виконати роботу, ви зможете

подвоїти продуктивність проти того, якби все зробили власноруч.

Прагніть збільшити, а не зменшити продуктивність

«Менеджерський важіль» може працювати й навпаки. Уявімо, що звичайний штатний працівник виробляє 10 одиниць продукції щодня. Як керівник, ви можете збільшити та примножити цей результат або внаслідок своїх неправильних рішень зменшити рівень продуктивності.

Припустімо, що цей працівник, як і більшість людей, марнує половину свого робочого часу. Ефективно делегувавши завдання, ви могли б збільшити його продуктивність на 50 %, щоб він виготовляв 15 одиниць продукції щодня.

Однак якщо ви неефективно, нечітко або незрозуміло делегуєте завдання, можете зменшити продуктивність до 5 або 8 одиниць, бо працівник розгубиться й не розумітиме, чого від нього хочуть.

Чітко делегуйте завдання

Коли ваші підлегли не розуміють або не певні того, чого ви від них чекаєте, вони намагатимуться нічого не робити, щоб не припуститися помилки. Вони гаятимуть сили й час, витрачаючи його зде-

більшого не на роботу, а на балачки з колегами та дріб'язкові або неважливі справи.

Ви як керівник повинні постійно себе запитувати: «Я знак множення чи знак ділення в робочому середовищі та для своїх підлеглих?» Інакше кажучи, ваші працівники більш або менш продуктивні, якщо ви на них впливаєте? Чи всі підлеглі чітко розуміють: 1) що потрібно зробити; 2) коли вам потрібен результат; 3) який рівень якості ви очікуєте?

Зрозумілість обов'язкова

Якось «Трейнін мегезин»^{*} опитав фахівців із роботи з персоналом, щоб з'ясувати найефективнішу методику мотивування працівників, і виявив, що найпотужніший мотиватор — «розуміти те, чого від тебе чекають».

Коли працівників просили описати найкращих керівників, з якими вони працювали, найчастіше у відповідь чули: «Я завжди знав, чого від мене хоче бос».

Якщо працівники точно знають, чого й коли ви від них чекаєте, який стандарт якості і який кошторис, вони можуть працювати на високому рівні й досягати таких результатів, щоб пишатися

^{*} «Трейнін мегезин» (*Training Magazine*) — журнал з професійного розвитку, що обстоює підготовку й розвиток робочої сили як бізнес-інструмента.

собою й водночас збільшити свої шанси піднятися кар'єрними сходинками.

Найбільший демотиватор

У цьому опитуванні також установили, що найбільше джерело стресу, роздратованості й невдоволення роботою — «нерозуміння того, чого від тебе чекають». Найчастіше це «нерозуміння» — наслідок неефективного делегування з боку керівника.

Нерозуміння того, чого від тебе чекають, — головна причина, чому працівники невмотивовані, погано виконують роботу, стають дратівливими, сердиті й навіть починають хворіти. Лише ви як керівник можете максимально зрозуміло пояснити підлеглим, чого і в якій послідовності від них чекаєте.

Розділ 5

ВИЗНАЧТЕ СФЕРУ ГОЛОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ваші головні результати — це завдання, які ви повинні обов'язково розв'язати, щоб виконати свої обов'язки й досягти мети. Зазвичай у кожній професії чи галузі бізнесу таких сфер від п'яти до семи. Ви маєте визначити їх для своєї діяльності, а потім розробити план, як досягти результатів, постійно вдосконалюючись у кожній з цих сфер.

Спочатку спитайте себе: «Для чого мене найняли? За що мені платять?»

Знову-таки — відповіді записуйте. Якщо ви очолюєте відділ чи підрозділ компанії, то що він має робити, щоб виправдати своє існування? Що ви й ваші підлеглі повинні робити, щоб виконати свої зобов'язання перед компанією? Ви точно це знаєте? Переважно люди зосереджуються на повсякденній діяльності, а не на очікуваному результаті. Невдовзі й вас може так захопити поточна робота, що ви прогавите потрібний результат.

Чітко усвідомлюйте сферу головних результатів

Найкращий спосіб знову зосередитися на результатах, а не на робочому процесі — визначити сфери головних результатів і повідомити їх вашим керівникам, колегам та підлеглим, щоб ті так само чітко їх розуміли.

Сфера головних результатів має три характеристики:

1. Вона зрозуміла, конкретна й вимірна. Ви точно можете визначити, чи досягли результату й наскільки успішно.

2. Ви цілком її контролюєте. Якщо ви цього не робите, ніхто цього не зробить. Якщо ви добре контролюєте її, це може стати великим внеском у вашу компанію й вашу кар'єру.

3. Це невіддільна частина бізнесу. Головний результат — важливий ресурс для наступної сфери головних результатів або для іншого працівника.

Наприклад, у галузі продажу сфера головних результатів — шукати нових, кваліфікованих і зацікавлених клієнтів, щоб обговорювати з ними вашу продукцію чи послуги. Визначити потенційних покупців і спілкуватися з ними — основна сфера головних результатів для продавця або менеджера з продажу.

Коли потенційних клієнтів знайдено, наступна сфера головних результатів — завоювати довіру й авторитет у таких клієнтів, порозумітися

з ними, щоб вони були відкриті й готові позитивно сприйняти інформацію про ваш продукт чи послугу. Також у галузі продажу є й інші сфери головних результатів; кожна наступна сфера впливає безпосередньо з попередньої й закінчується, коли щасливі клієнти знову купують продукт чи послугу або залишають позитивні відгуки про них.

Сфери головних результатів є в кожній роботі й у бізнесі загалом. Ви повинні точно визначити ці сфери, скласти їхні графіки, встановивши кількісні критерії, а потім щодня над ними працювати.

Укладіть список сфер головних результатів. Почніть з відповіді на запитання: «За що мені платять? Для чого мене найняли?»

Передайте список керівникові й попросіть визначити пріоритети в ньому. Що, на думку боса, більш чи менш важливе? Що ви повинні робити впродовж більшої частини свого часу? Як керівник вимірює ваш успіх у найважливіших результатах, для яких вас і найняли?

Установлюйте чіткі пріоритети

Проблеми в бізнесі виникають з багатьох причин. По-перше, ні підлеглий, ні керівник чітко не розуміють сфер головних результатів і критеріїв успішності компанії або окремого її підрозділу. По-друге, працівники чітко не розставляють

головні результати за пріоритетністю, тому легко відволікаються на менш важливі справи. Як висловився одного разу консультант з менеджменту Бенджамін Трего*, «найгірше витратити час — добре робити те, що робити взагалі не потрібно».

Визначення сфер головних результатів — один із найважливіших чинників менеджерської ефективності, адже лише 20 % вашої діяльності визначатимуть цінність 80 % того, що ви робите. Для деяких посад і робіт це співвідношення може бути 10/90. Якщо не знаєте, які 10 % або 20 % найважливіші для вашої діяльності, годі розраховувати на успіх. Якщо не знаєте сфер головних результатів, то, звісно, приділятимете більше часу менш важливим, другорядним справам.

Одне з найкращих запитань, яке можете постійно собі ставити: «Що з того, що лише я можу зробити якісно, справді вплине на результат?» Якщо не виконаєте конкретну роботу чи завдання, ніхто інший за вас цього не зробить, тому результативність і продуктивність вашого відділу почнуть падати. Однак якщо зробите це швидко та якісно, матимете вищу продуктивність та кращі результати.

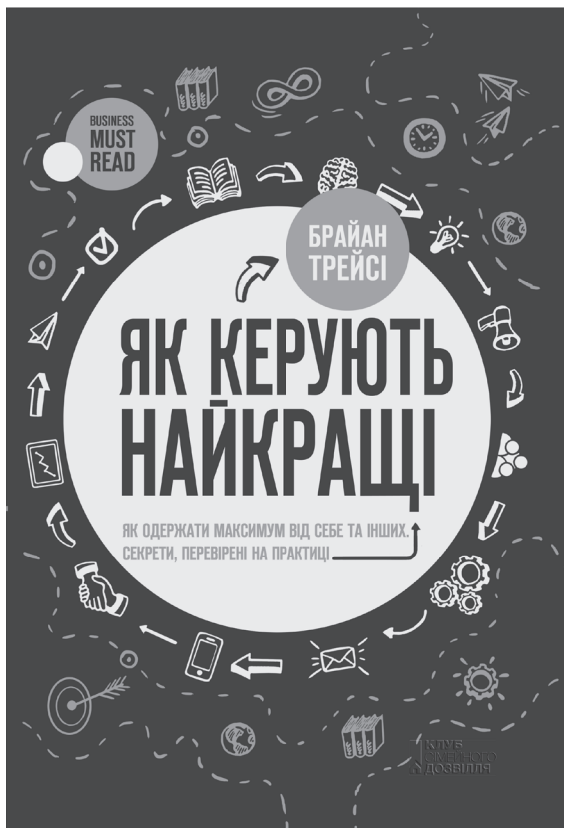
* Бенджамін Трего і Чарльз Кепнер в 1960-х роках створили найвідомішу й найефективнішу модель прийняття рішень — метод Кепнера-Трего (*Kepler-Tregoe Method*).

ПРО АВТОРА

Брайан Трейсі — професійний оратор, тренер і консультант, який проводить семінари; голова *Brian Tracy International* — навчальної й консалтингової компанії, розташованої в Солана-Бічі (штат Каліфорнія).

Брайан без сторонньої допомоги проклав собі шлях до успіху. У 1981 році на зустрічах і семінарах у багатьох американських містах він почав викладати принципи, які сам розробив у галузі продажу й бізнесі загалом. У наш час його книжки, аудіо- та відеопрограми, доступні 38 мовами, — понад 500 із них — використовують у 55 країнах.

Він автор понад 50 бестселерів, зокрема книжок «Усебічна участь» та «Переосмислення».



Прості, перевірені, цілком практичні кроки навчають, як ефективному лідеру вести кадрову політику, самовдосконалюватися та організувати власну діяльність, делегувати повноваження й керувати командою, які вирішальні чинники успіху треба враховувати й чому так важливо в бізнесі дотримуватися принципів військової стратегії.

**BUSINESS
MUST
READ**

**БРАЙАН
ТРЕЙСІ**

МАКСИМУМ УСПІШНОСТІ

Стратегії і навички
для
розкриття прихованого
потенціалу

КЛУБ
СИМВІОЛОГІЇ
& ДОСВІДІЛІЯ

Чому одні люди успішні, а інші — ні? Брайан Трейсі знайшов відповідь на популярне запитання. Автор пропонує ефективну серію кроків для досягнення успіху, в основі якої лежать елементи психології, релігії, філософії, бізнесу, економіки, політики та історії. Ви зможете навчитися концентруватися на тому, що робите, бути переконливим та позитивним, використовувати 100 % свого потенціалу. Більшість людей, які пройшли курси Брайана Трейсі, значно підвищили свій фінансовий прибуток та покращили життя.

Популярне видання

ТРЕЙСІ Брайан
Делегування & керування

Керівник проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *А. В. Альошичева*
Редактор *Є. О. Редько*
Художній редактор *А. В. Ачкасова*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *А. В. Таланова*

Підписано до друку 12.07.2018.
Формат 70х90/32. Друк офсетний.
Гарнітура «HeliosCond». Ум. друк. арк. 5,16.
Наклад 3000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а. E-mail: cop@bookclub.ua

Віддруковано у ПрАТ «Білоцерківська книжкова фабрика»
09117, м. Біла Церква, вул. Леся Курбаса, 4
впроваджена система управління якістю
згідно з міжнародним стандартом DIN EN ISO 9001:2000



- за телефонами довідкової служби (050) 113-93-93 (МТС); (093) 170-03-93 (life); (067) 332-93-93 (Київстар); (057) 783-88-88

- на сайті Клубу: www.bookclub.ua
- у мережі фірмових магазинів див. адреси на сайті Клубу або за QR-кодом

Надсилається безоплатний каталог

Запрошуємо до співпраці авторів

e-mail: publish@ksd.ua

**Запрошуємо до співпраці художників,
перекладачів, редакторів**

e-mail: editor@ksd.ua

**Для гуртових
клієнтів**

Харків

тел./факс +38(057)703-44-57
e-mail: trade@ksd.ua

Київ

тел./факс +38(067)575-27-55
e-mail: kyiv@ksd.ua

Трейсі Б.

Т66 Делегування & керування / Брайан Трейсі ; перекл. з англ. Л. Хлівної. — Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. — 128 с.

ISBN 978-617-12-5409-1

ISBN 978-0-8144-3314-0 (англ.)

Ця книжка навчить вас мистецтва ефективного делегування та розподілу обов'язків. Підвищити продуктивність компанії, налагодити комунікацію зі співробітниками, вибудувати чітку стратегію керівництва, розподілити обов'язки між підлеглими відповідно до їхніх можливостей, встигнути вирішити більше важливих задач за менший час із допомогою злагодженої командної роботи, промоніторити виконання завдань та здійснити підтримку проектів — ці та інші премудрості керівництва викладені у виданні.

УДК 65.012

**Видавництво «Клуб Сімейного Дозвілля»
пропонує розміщення реклами
на нашій книжковій продукції:
логотипи, закладки, флаєри, листівки,
буклети тощо.**

Наші конкурентні переваги:

- вашу рекламу буде представлено в найбільшій дистрибуційній мережі України (у 78 книжкових магазинах видавництва «КСД»);
- також на полицях понад 400 бізнес-партнерів (українські книгарні, продуктові та будівельні маркети);
- ви отримаєте доступ до широкої цільової аудиторії (читачі віком від 20 до 40 років, серед них основна частина — від 25 до 35 років; 55—60 % наших покупців становлять жінки);
- ми видаємо бестселери художньої та нон-фікшн літератури, які перебувають у топі вітчизняних книгарень.

**З пропозиціями звертайтеся за адресою:
trade@ksd.ua**