

Розділ 1

РОЗВИВАЙТЕ ВАШ НАЙЦІННІШИЙ РЕСУРС

Найцінніший ресурс у бізнесі — ваші підлегли. 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 підлеглі 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 **побутоє** 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 здогадуєтесь. 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 пропускати 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 звикати 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.